

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

147976

**KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM AÇISINDAN
YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

(Doktora Tezi)

Danışman: Prof.Dr. Melek TÜZ

FÜSUN ÇINAR ALTINTAŞ

BURSA- 2004

147 976

Tez Onay Sayfası

TC.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....ait.....
.....
.....
adlı çalışma, jürimiz tarafından
Anabilim / Anasanat Dalı, Bilim
Dalında Yüksek Lisans/ Doktora/ Sanatta Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye (Danışman)

Üye:

Üye

Üye

ÖZET

Kültür olgusu içerisinde en önemli faktörlerden biri kişilerin sahip oldukları değerlerdir. Değerler kişilerin hayatlarında yönlendirici bir prensip olarak kabul edilmektedir. Kişinin yaşadığı kültür bu oluşumu etkilemektedir. Hofstede buradan hareketle ulusal kültür modelini geliştirmiş ve toplumları çeşitli boyutlar içerisinde açıklamıştır. Bu model güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/ortaklaşa hareket etme, erkeğe özgü değerler/kadına özgü değerler şeklinde dört unsur vardır. Bu kültürlerle dahil olan bireylerin benzer değerlere önem verdiği belirtilmektedir. Son dönemde yönetim literatüründe Hofstede'nin oluşturduğu ulusal kültür modelinin yanında, England, Rokeach ve Schwartz'ın kurdukları modellerde incelenmektedir. Özellikle son dönemde Schwartz'ın evrensel değer ölçeği kullanılmaktadır. Bütün araştırmalarda temel hareket noktası farklı kültürlerin farklı değerlere sahip olmakla birlikte bazı değerlerde de benzerlik olduğudur. Bu anlamda yöneticilerin sahip oldukları kişisel değerlerin, ulusal kültür modeli çerçevesinde, her ülke yöneticisi açısından farklı olduğu, dolayısıyla yöneticilerin verdikleri kararlarda bu değerlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle yabancı ülkelerde çalışan yönetici sayısının artmasıyla birlikte bu değerlerin karşılıklı olarak aktarıldığı, zaman içerisinde kültürel anlamda bir benzeşme veya ayrışma olduğu belirtilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın temel hareket noktası farklı kültürlerdeki yöneticilerin farklı değerlere sahip olduğu olgusunun incelenerek Türk yöneticilerinin kişisel değerlerinin hangi ana boyutlarda gruplandığı ve iş ilişkisinin yoğun olduğu Alman yöneticiler ile hangi değerlerde farklılıklar ve benzerlikler olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

ANAHTAR KELİMELELER : Değer, Yönetici Değerleri, Kültürlerarası Yönetim, Hofstede, Schwartz.

A COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGER VALUES IN CROSS-CULTURAL MANAGEMENT CONTEXT

ABSTRACT

Personal values that persons have are the most important factor in a culture. These values are accepted as a guiding principles for person's life. Culture structure effects this process as primary degree. Hofstede developed a model that called national culture model. This model involve four dimensions. These are power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, masculinity/ feminity. This theory is defined that persons who live in a similar culture act with similar values. Beside national culture theory, several theories as England, Rokeach and Schwartz are accepted for research manager values in management literature. Especially, Schwartz's universal value survey(SVS) is used by academicians in recently. Basic point of these researches is that different cultures have different values but some values are similar. In this mean, managers' personal value in various nations are expected to be different basicly. Consequently, It is proposed that personal values of managers effect their decisions in management. It is defined that these diverse values will convergence or divergence in the course of time. Expatriate managers have an important place for transmute of values in this period. Basic point of this thesis is primary research managers that have different culture have different values. In this context, It is investigated to main dimensions of Turkish managers' values and compared German managers.

KEYWORDS : Values, Managers' Value, Cross-Cultural Management, Hofstede, Schwartz

**KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM AÇISINDAN YÖNETİCİ
DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

TEZ ONAY SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

**KÜLTÜRÜN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ, ULUSAL KÜLTÜR
MODELLERİ VE ÖRGÜTE ETKİSİ**

GİRİŞ	1
1. KÜLTÜR KAVRAMI	3
2. KÜLTÜREL KOŞULLANMA VE GENEL ETKİ ALANLARI	9
2.1. Değerler	9
2.2. Cinsiyet Rollerini	11
2.3. Mekan Kavramına Yaklaşım	11
2.4. Benmerkezcilik	12
3. ULUSAL KÜLTÜR KAVRAMI	13
4. ULUSAL KÜLTÜR MODELLERİ	17
4.1. Tek Boyutlu Modeller	17
4.1.1. Geniş Bağlamlı ve Dar Bağlamlı Kültürler	17
4.1.2. Tek Odaklı ve Çok Odaklı Kültürler	19
4.2. Fukuyama'nın Toplumsal Güven Analizi	20
4.2.1. Düşük Güvenli Toplumlar	21
4.2.2. Yüksek Güvenli Toplumlar	22

4.3.Lessem Ve Neubauer'in Ulusal Kültür Modeli	23
4.3.1. Pragmatizm	24
4.3.2. Akılcılık	25
4.3.3. Bütüncülük / İdealistçilik	26
4.3.4. Hümanizm	27
4.4. Hofstede 'nin Ulusal Kültür Modeli ve Örgüte Etkisi.....	28
4.4.1. Güç Mesafesi ve Kültür.....	29
4.4.1.1. Toplumda Eşitliğin Kullanımı.....	32
4.4.1.2. Örgütlerde Eşitliğin Kullanımı	32
4.4.1.3. Örgütlerde Güç Mesafesi	32
4.4.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	37
4.4.2.1. Toplumda Belirsizlikten Kaçınma	32
4.4.2.2. Örgütlerde Belirsizlikten Kaçınma.....	32
4.4.3. Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış	42
4.4.3.1.Toplumda Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış	46
4.4.3.2.Örgütlerde Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış ..	50
4.4.4. Erkek ve Kadına Özgü Değerler Yönünden Kültürün	
Özelliği	55
4.4.4.1.Toplumda Erkek ve Kadına Özgü Değerler	55
4.4.4.2.Örgütlerde Erkek ve Kadına Özgü Değerler	57

İKİNCİ BÖLÜM
KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM AÇISINDAN DEĞER KAVRAMI VE
YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN
ÖLÇEKLER

1.KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM HAKKINDA GENEL BİLGİLER	61
2. DEĞER KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ.....	63
3. DEĞER KAVRAMININ YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	72
3.1. Değerler ve Tutumlar	72
3.2. Değerler ve Sosyal Normlar	75
3.3. Değerler ve İhtiyaçlar	76
3.4.Değerler ve İlgi Alanları.....	76
3.5. Değerler ve Eğilimler	77
4. DEĞER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ	77
4.1. Süreklilik Olgusu	77
4.2. İnanç Olgusu	78
4.3. Eylem Biçimi veya Nihai Hedef Olgusu	80
4.4.Tercih Olgusu.....	81
4.5. Bireysellik ve Sosyallik Olgusu.....	82
5. DEĞER KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI	82
6. DEĞER SİSTEMLERİNİN TANIMI VE FONKSİYONLARI.....	86
7. YÖNETİM ALANINDA DEĞER ÇALIŞMALARININ YERİ	90
VE ÖNEMİ	90
8. YÖNETSEL DEĞERLER VE YÖNETİCİ DEĞERLERİNE	92
İLİŞKİN TEMEL ARAŞTIRMALAR.....	92
9.YÖNETSEL DEĞERLERİN OLUŞUMUNDA KÜLTÜRÜN	
ETKİSİ.....	98
9.1. Kültürel Benzeşme	105
9.2. Kültürel Ayrışma	107
9.3. Karşılıklı Etkileşim	110
10. KÜLTÜRLERARASI DEĞER ÖLÇEKLERİNİN YÖNETİM	
ALANINDA KULLANIMI.....	111

10.1. I.G. England'ın Yönetmel Değerler alışması	112
10.2. M. Rokeach'ın Değer Araştırması.....	113
10.3. Hofstede'nin Değer Araştırması.....	115
10.4. S. Schwartz'ın Evrensel Değer Araştırması.....	116
10.5. Çin Değer Araştırması.....	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE ALMAN YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DEğERLERİNİN KARŐİLAŐTIRMALI ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	125
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİŐİ.....	125
2.1. Ana Küttele ve Örneklem	125
2.2. Araştırmanın Sınırlamaları	126
2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçek	126
2.4. Araştırmanın Gerçekleştirilmesi.....	129
2.5. Bulgular	130
2.5.1. İstatistiksel Analizler.....	131
2.5.1.1. t testi	131
2.5.1.2. Faktör Analizi	134
2.5.1.2.1. Türk Yöneticilerin Temel Değer Boyutları	135
2.5.1.2.2. Alman Yöneticilerin Temel Değer Boyutları	137
2.5.1.3. Kültürel Düzeylerin Karşılaştırılması	140
2.5.1.4. Faktörlerarası Kanonik Korelasyon Değeri	142
2.6. Araştırma Sonuçları.....	142
SONUÇ	148
YARARLANILAN KAYNAKLAR	152
EKLER.....	182
ÖZGEÇMİŞ	185

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo.1. Güç Mesafesinin Örgütler Üzerinde Etkileri	37
Tablo.2. Kültürün Belirsizlikten Kaçınma Özelliği	38
Tablo.3. Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütler Üzerinde Etkileri	42
Tablo.4. Kültürün Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış Özelliği	50
Tablo.5. Örgütlerde Ortaklaşa Davranış/Bireycilik.....	54
Tablo.6. Kültürün Kadına ve Erkeğe Özgü Değerler	57
Tablo.7. Örgütlerde Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler	60
Tablo.8. Rokeach'a göre Araçsal ve Amaçsal Değerler.....	81
Tablo.9. Schwartz'ın Tanımladığı Güdüleyici Değer Türleri.....	119
Tablo.10. t testi Sonuçları	132
Tablo.11. Türk Yöneticilerin Temel Değer Boyutları	135
Tablo.12. Alman Yöneticilerin Temel Değer Boyutları	137
Tablo.13. Türk ve Alman Yöneticilerin Kültürel Düzey Ortalamaları	140
Tablo.14. Faktörler Arası Kanonik Korelasyon Değerleri (Türk Yöneticiler).....	142
Tablo.15. Faktörler Arası Kanonik Korelasyon Değerleri (Alman Yöneticiler).....	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil.1. İnsana Ait Zihinsel Programlamanın Üç Düzeyi	6
Şekil.2. Kültürün Ayrıntısındaki Düzeyler.....	10
Şekil.3. Lessem & Neubauer'in Avrupa Yönetim Modeli	24
Şekil.4. Kültürel Değerlerle Alt Sistem ve Alt-Kültürel Sistem	
 Unsurları Arasındaki İlişkiler	104
Şekil.5. Ulusal, Mesleki ve Örgütsel Düzey İçerisindeki Değerler...	109
Şekil.6. Schwartz Değer Döngüsü.....	120
Şekil.7. Türk ve Alman Yöneticilerde Kültürel Düzey Farklılıkları	120
Şekil.8. Türk ve Alman Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması.....	148

GİRİŞ

Kültür kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Kültürün ilk tanımını yapan Tylor (1871) kültürü “*toplumun bir üyesi konumundaki kişinin alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu içeren bir yapı*” olarak ifade etmiştir. Inkeles ve Levinson (1969) ise kültürü, “*toplum içinde var olan ortalama bir vatandaşın genel olarak kendisinde barındırdıkları*” genellemesiyle tanımlamışlardır. Hofstede, kültür tanımında “*bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması*” cümlesine önemle yer vermiştir. Kültür olgusunun içerisinde ise değer kavramı öncelikli olarak belirginleşmektedir ve *belirli bir kültürün veya toplumun bir unsuru şeklinde ele alınmaktadır*. Değer teorisyenlerine göre değerler, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden standart eylemlerdir ve liderlik türleri ve yönetsel karar mekanizmaları ile ilişkilidir ve bu anlamda *kişilerin hayatlarında onların tutum ve davranışlarını etkilerler*. Schwartz’ a göre değerler, insanların yaşamlarındaki rehber prensipler olması nedeniyle, arzulanabilir amaçlardır ve sosyal anlamda temel motivasyonu temsil eden sözlü onaylardır. Kişisel değerler yöneticiler için de çok önemlidir. Yönetsel değerleri inceleyen Guth- Taigeri (1965), üst kademe yöneticilerin değer sistemlerinin karar verme davranışlarını etkilemede kritik bir rol oynadığı sonucuna varmışlardır. Farklı kültürde çalışan yöneticiler ile diğer bir ülkedeki yöneticilerin değerleri arasında farklılık olması beklenmektedir. Ancak önemli olan hangi çerçevede bir farklılık veya benzerlik olduğudur.

Bu etkileşim dahilinde çalışma üç bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde kültür kavramı tanımlanarak Hofstede'nin ulusal kültür modeli temelinde çeşitli görüşler açıklanmış ulusal kültür modeli içerisinde değer olgusunun yeri belirtilmiştir. İkinci bölümde ise kültürlerarası yönetim açısından değerlerin yeri ve önemi belirtilerek değer olgusu tanımlanmış ve yönetsel değerlerin ölçümünde kullanılan ölçekler tanıtılmıştır. Teorik alt yapı olarak sunulan bilgilerden sonra üçüncü bölümde ise Türk yöneticilerin kişisel değerlerinin hangi ana boyutlarda gruplandığı ve iş ilişkisinin yoğun olduğu Alman yöneticiler ile hangi değerlerde farklılıklar ve benzerlikler olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen en önemli bulgu Türk ve Alman yöneticilerin evrensel nitelikteki değerler açısından farklı olmadığı, ancak yaşamsal değerler açısından farklı olduğunu göstermektedir. Araştırma anket çalışmasında dayanmaktadır. Yöneticilerin değerlerini belirlemek üzere Schwartz 'ın değer ölçeği kullanılmıştır. Türk ve Alman yöneticilerin hangi değerler açısından anlamlı bir farklılık olduğu t testi ile saptanmış daha sonra her iki ülke yöneticilerinin yanıtları faktör analizine tabi tutularak her bir ülke yöneticisinin sahip olduğu temel boyutlar karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıklar saptanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜRÜN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ULUSAL KÜLTÜR MODELLERİ VE ÖRGÜTE ETKİSİ

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Sosyal bilimlerdeki merkezi kavramlardan biri olan kültür kavramının günümüze kadar pek çok açılardan tanımı yapılmıştır. Genel kabul görmüş en önemli tanımlardan birine göre kültür, “*aynı zaman periyodunda, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan insan grubu tarafından paylaşılan ve göreceli bir sürekliliği olan manalar sistemidir*¹. Kültürün paylaşılan süreçleri temelde düşünme, hissetme, tepki verme yöntemleri, anlamları ve kimlikleri paylaşma, benzer sosyal çevreyi, tarih, dile yönelik konu ve olayları kapsayan ortak tecrübeler şeklinde oluşmaktadır. Buradan hareketle Herkovits (1955) kültürü, “*insan tarafından oluşturulan insan çevresinin bir bölümü*” olarak tanımlamıştır².

Kültür çeşitli bilim dalları açısından da kavramlaştırılmakta ve tanımlanmaktadır. *Antropoloji* bilimine atıfta bulunularak yapılan tanıma göre kültür; *medeniyeti ve onun üretimlerini içermektedir*³. Kluckhohn ise kültürü; “*semboller yoluyla yayılan ve bu şekilde*

¹KASHIMA, Yoshihisa–KASHIMA, Emiko S.; “Culture, Connectionism and the Self”, ADAMOPOULOS, John; “The Emergence of Cultural Patterns of Interpersonal Behavior”, **Social Psychology and Cultural Context**, Edt. John Adamopoulos – Yoshihisa Kashima, Sage Publications 1999,s.76.

² HOUSE, Robert-WRIGHT, Norman – ADITYA, Ram N.; “Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory”,**A Working Paper of the Reginal H. Jones Center**, WP 1999- 03, s.5

³ HOFSTEDE, Geert; “Masculinity / Femininity as a Dimension of Culture”, **Masculinity and Femininity – The Taboo Dimension of National Cultures**, Edt. G. Hofstede, Cross Cultural Psychology Series, Sage Publications , 1998, s.5

*kazanılan düşünme, hissetme ve harekete geçme biçimlerini, insan gruplarının kazanımlarını ve insan eseri yapıtları (artifaktları) kapsayan bir oluşum modeli” şeklinde tanımlamıştır. Model kapsamında kültürün çekirdeğini, tarihsel bir süreç içerisinde elde edilen ve seçilen gelenekler ile bireylerin bu geleneklere ekledikleri değerler oluşturmaktadır⁴. Dolayısıyla kültür problem çözümlerine ilişkin geleneksel yöntemleri ya da öğrenilen problem çözümlerini içeren bir kavramdır⁵. Diğer taraftan Triandis sosyal psikoloji açısından kültürü; *aynı zamanda ve mekanda yaşayan, aynı dili konuşan bireylerin birbirleriyle olan iletişimleri sonucunda oluşan paylaşılan ekolojik bir ortamda, bu ortamın üyelerinin bireysel tatminini ve hayatta kalma olasılığını artıran geçmişten gelen insan yapımı objektif ve subjektif unsurlar toplamı*⁶ olarak tanımlamıştır. İktisat ve sosyoloji alanında çalışan kurumsalcı teorisyenler ise doğrudan bir kültür tanımı yapmamışlardır. Sosyologlar kültürü, sosyal davranışın manasını ve düzenini sağlayan, bilişsel, normatif ve düzenleyici yapılar ve eylemler olarak tanımlamışlardır. Sonuç olarak Kurumsalcı teorisyenlere göre kültür; üretim, mübadele ve dağıtımın temelleri ile politik, sosyal ve yasal kuralların temellerini meydana getiren bir oluşumdur. Kurumsal teorisyenlerin sözünü ettiği kurumlar, kültürün unsurları olan hukuksal yapılar , düzenlemeler, değerler ve normlardır⁷. Kültür kavramını disiplinler arası bağlamda tanımlayan Kroeber ve Parson ‘a (1958) göre; *“Kültür yaratılan ve dışarıdan aktarılarak davranışın biçimlenmesinde**

⁴ KROBER, A.L.- KLUCKHOHN, Clyde; **Culture A Critical Review of Concepts and Definitions**, Vintage Books, 1963, s.,67

⁵ KLUCKHOHN, Clyde; **Culture and Behavior**, The Free Press, Newyork,1965, s.27

⁶ TRIANDIS, Harry; **Culture and Social Behavior**, Newyork, Mc Graw Hill, 1994, s.22

⁷ PENG, Mike W.; “ Cultures, Institutions and Strategic Choices: Toward an Institutional Perspective on Business Strategy”, **The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management**, Edt. Martin Gannon- Karen L.Newman, Blackwell Publishers Inc. 2002, s.53-54

bir faktör olarak yer alan değerler ve düşüncelere ilişkin içerik ve modeller ile diğer sembolik - anlamlı sistemlerdir”⁸.

Kültürün ilk tanımını yapan Tylor (1871) kültürü “*toplumun bir üyesi konumundaki kişinin alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu içeren bir yapı*” olarak ifade etmiştir. Inkeles ve Levinson (1969) ise kültürü, “*toplum içinde var olan ortalama bir vatandaşın genel olarak kendisinde barındırdıkları*” genellemesiyle tanımlamışlardır. Kültür, geçişini temel anlamda sembollerle gerçekleştirir; kollektif programlama şeklindeki bir geçiş gibi. G. Hofstede* ise, kültürün tam olarak bir tanımını yapmamış ancak, kültürün ölçülebileceği yönünde görüşünü belirtmiştir⁹. Hofstede, kültür tanımında “*bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması*” cümlesine önemle yer vermiştir¹⁰. Bu programlama, bir sonraki nesile aktarılan ve bireyin ergenlik döneminden itibaren oluşan bir eğilimdir ve böylece kültür, bireylerin tüm yaşamı boyunca öğrenme süreciyle elde ettikleriyle süreklilik kazanmaktadır¹¹. Bu zihinsel programlar ve bireyin sosyal çevresi (aile, okul, işyeri, yaşadığı toplum vb.) bireyin büyüme döneminde edindiği hayat tecrübelerindeki farklı zihinsel programlardır. Bu programlar bireyin üye olduğu grupları ve bu grupların yer aldığı toplumları etkilemektedir¹². Bu nedenle kültür öğrenilir, kalıtsal değildir ve genlerden değil, sosyal çevreden aktarılır. Diğer taraftan düşünce

⁸ HOFSTEDE, Geert; **Culture Consequences**, Sage Publications Inc. 2001, s.9

* G.Hofstede son dönem itibariyle akademik anlamda kendisine ait bir ulusal kültür modelini geliştirmiş ve bu alanda kabul görmüştür.

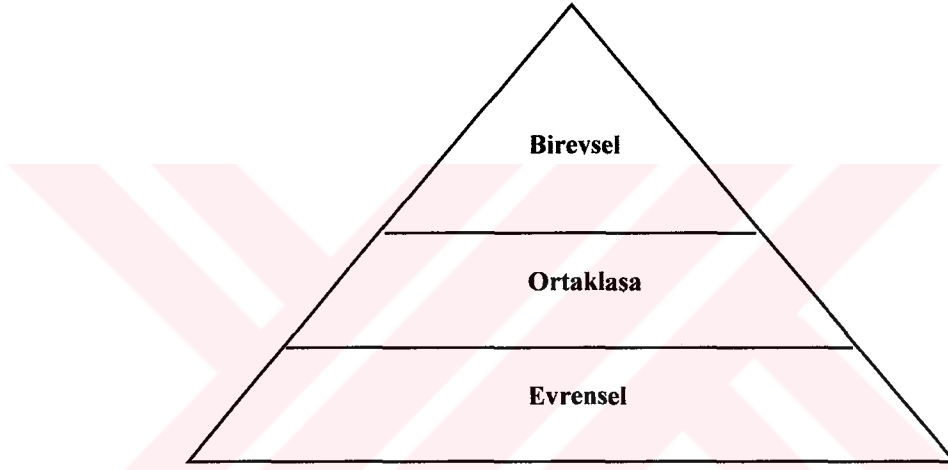
⁹ CHANCHANI, Shalin – THEIVANATHAMPILLAI, Paul ; “Typologies of Culture”, **Working Paper**, 2000, s.1

¹⁰ HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,...a.g.e., s. 9

¹¹ RALSTON, David – HOLT, David H.- TERPSTRA, Robert H.- CHENG, Yu Kai; “The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China”, **Journal of International Business Studies**, Vol.28, Issue 1, 1997, s.,250

¹² ARINDELL, Willem; “Feminity and Subjective Well Being”, **Masculinity and Feminity – The Taboo Dimension of National Cultures**, Edt. G. Hofstede, Cross Cultural Psychology Series, Sage Publications , 1998, s. 45

sistemlerinin programlanması ulusal ve örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir ve kültür, kolektif anlamlandırmalardır¹³. Bu nedenle kültür, sadece ulusal düzeyde bir gösterge değil, aynı zamanda yerel ve örgütsel düzeyde de bir göstergedir. İçeriğinde, ulusallık, doğum yeri, ikamet edilen ülke gibi unsurlar olan yaklaşımın teorik temeli ulusal kültür kavramı, çekirdek kültürel değerler, çocukluk döneminde öğrenilenler ve yerel kültürel özellikler üzerine kurulmuştur. Bu temel, coğrafi bölge ile kültürel grupların bağlantısına dayanmaktadır¹⁴.



Şekil.1. İnsana Ait Zihinsel Programlamanın Üç Düzeyi

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture Consequences*, 2nd. Ed, Sage Pub.,2001, s.3.

Sosyal ve örgütsel bir yapıdaki insan yaşamı ve problem çözme yaklaşımıyla ilgili olan önemli bir düşünce sistemi olarak da tanımlanan kültür, Adler'e göre " bir grubun üyelerinin davranışlarının, değerlerinin ve tutumlarının karmaşık bir şekilde etkileşimi sonucunda meydana

¹³ OUDENHOVEN Jan Pieter; " Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 91, No. 25, 2001, s. 90 ve GRIFFIN, R. – MOORHEAD, G. ; *Organizational Behavior*, Second Edt., 1989, s., 494 den SABUNCUOĞLU, Zeyyat – TÜZ, Melek; *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa 2004, s.,36

¹⁴ LENARTOWICZ, Tomasz- ROTH, Kendall; "A Framework for Culture Assesment", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.4, 1999,s.,784

gelmiştir¹⁵. Benzer şekilde Fayerweather kültürü, *bir toplumun tutum, inanç ve değerlerinin bütünü* olarak tanımlamıştır¹⁶. Paylaşılan değerler, inançlar, ve uygulamalar kümesi ” olarak da tanımlanan kültür,¹⁷ sosyal bir sınıfın belirli bir bölümüne ait olan değerler ve inançları içermektedir¹⁸. Dolayısıyla kültür, toplumun ve bireylerin hafızasını oluşturmaktadır ve bu nedenle kültürün araçları kelimeler, paylaşılan inançlar, tutumlar, normlar, roller ve değerlerdir. Bu araçlar subjektif kültürün unsurları olarak adlandırılmışlardır. Subjektif kültür, belirli bir coğrafi bölgede aynı tarihsel süreç içerisinde yaşayan, aynı dili konuşan bireyler arasında paylaşılan inançlar, değerler, normlar, roller ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Subjektif kültürün paylaşılan unsurları genellikle kuşaktan kuşağa aktarılır. Bu nedenle zaman, mekan ve dil kültürün tanımında yardımcı olmaktadır ve subjektif kültürü, iklim, ekoloji (yaşama biçimleri, geçinme modelleri, vb.) tarihsel olaylar (savaşlar, diğer kültürel grupların fetih edilmesi) ve kültürel yayılım (göçler ya da diğer kültürel grupların mallarının etkisi) etkileyen güçlerdir¹⁹. Kültür, zaman geçtikçe her bir nesil tarafından değiştirilebilen veya yeniden tanımlanabilen inançlar ve değerler olması nedeniyle, belirli bir zaman diliminde belirli bir toplum içerisinde yaygın bir şekilde paylaşılan değerler ve inançlardır²⁰. Kültürel norm ve inançların bireylerin algıları, mizaçları ve davranışları üzerindeki etkileri güçlüdür. Bu açıdan kültür; *“diğer bireylerle olan özel ilişki*

¹⁵ SOUTAR, Geoffrey N.- GRAINGER, Richard- HEDGES, Pamela; “ Australian and Japanese Value Stereotypes: A Two Country Study”, **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.1 1999,s.,203

¹⁶ AJIFERUKE, Misbau- BODDEWYN, Jean; “Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies”, **Academy of Management Journal**, 1970, C. 15, s., 153.

¹⁷ OUDENHOVEN; a.g.m., s. 90.

¹⁸ PIZAM, Abraham- PINE, Ray- MOK, Connie- HIN, Jae Young; “ Nationality vs Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behavior ? ”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 1997, s., 128.

¹⁹ TRIANDIS, Harry C.; **Individualism & Collectivism**, Westview Pres Inc.,1995, s.4-6.

²⁰ AJIFERUKE- BODDEWYN ; a.g.m., s.155.

durumlarında sürekli bir şekilde tercih edilen eğilimlerle, genel kurallar, çevresel etkiler, seçimler ve göstergelerdir”²¹.

Bölge, yakınlık, tarih ve eğitim kültürün tanımlanmasında önemli birer faktörler olarak yer alırlar. Kültür, insan gruplarının gelecek kuşaklara aktardığı bir yaşam yöntemidir. Bireylerin düşüncelerini, değerlerini, inançlarını ve davranışlarını kontrol etmelerini sağlayan sosyal bir mekanizma olması nedeniyle kültür, toplumun çeşitli düzeylerinde yer almaktadır. Örneğin, kültürün Batı ve Doğu uygarlıklarında ulus üstü düzeyde, Amerikan , Japon ve Fransız toplumlarında ulusal düzeyde, Çin ve Malezya da ise etnik düzeyde olduğu yapılan araştırmalarda ifade edilmiştir²². Kültür, mutlak merkezi eğilimler üzerine dayandırılmış yorumların bir göstergesidir²³. Varlık bilimi kültürün gizli değerler kümesi ile değil, bilişsel terimlerle daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmektedir. Bilişsel çalışmalarla, insanların niçin birlikte oldukları ve neden fikirlerinin ayrı olduğu veya çeşitli yollarla ayrıldığı, kültürün tanımında önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel bilişselliğin bu bakış açısı, bireylerin zihinlerinde “paylaşılan bilişsel tanımlamalar”, bireysel ve grup davranışını etkileyen bilgilerin algılanması ve yorumlanmasına yönelik modeller gibi kavramları da geliştirmektedir²⁴.

²¹ BENEDICT, Jan- STEENKAMP, E.M; “The Role of National Culture in International Marketing Research”, **International Marketing Review**, Vol.18 , No.1, 2001,s.30 .

²² PIZAM; a.g.m., s.128.

²³ ABRAHAM, Rebecca; “Instrumental Values: Five-Nation Comparative Study”, **Cross Cultural Management**, Volume 5, Number1, 1998,s.6.

²⁴ CHANCHANI,– THEIVANATHAMPILLAI ;a.g.m., s. 2.

2. KÜLTÜREL KOŞULLANMA VE GENEL ETKİ ALANLARI

Çeşitli ülkelerin yönetim sistemlerindeki farklılık ve benzerliklere en büyük etken olarak kültür olgusu gösterilmektedir. Bu görüşü, çok sayıda yapılan araştırma verilerinin desteklediği görülmektedir. Kültürün hangi etkilerle bireyleri çevrelediği, tutum, davranış, görüş ve yaşam felsefesini belirlediği konular, yazar ve araştırmacıların hareket noktası olan önemli bir veri grubunu oluşturur. Kültür olgusunun bir kültüre dahil olan bireyleri en fazla değerler, cinsiyete ilişkin roller, mekanın kullanımı, benmerkezlilik, gibi konularda etkilediği belirlenmiştir²⁵.

2.1. Değerler

Değerler sistemi kültürün çekirdek unsurudur zaten kültür manifestosunun kendisinin de soyut bir unsur olması nedeniyle değerler davranışta yer buluncaya değin soyutturlar. Kültürün somut göstergelerini tanımlamada kullanılan bir çok terimden hareketle, değerlerle birlikte ele alınması gereken üç unsur toplam kavramı içermektedir. Bu üç unsur; semboller, kahramanlar ve ritüellerdir²⁶.

-Semboller: Karmaşık anlamlar yüklenen kelimeler, jestler, resimler, objeler gibi paylaşılan kültürel unsurlardır. Bir dilde ya da örgüt içinde kullanılan kelimeler bu kategoride yer alır. Örnek olarak; uniformalar, saç şekilleri, bayraklar ve statü sembolleri verilebilir. Yeni semboller eski olanlara göre daha kolay geliştirilmektedir ve kültürel gruplar sembolleri sürekli olarak diğer gruplardan taklit ederler.

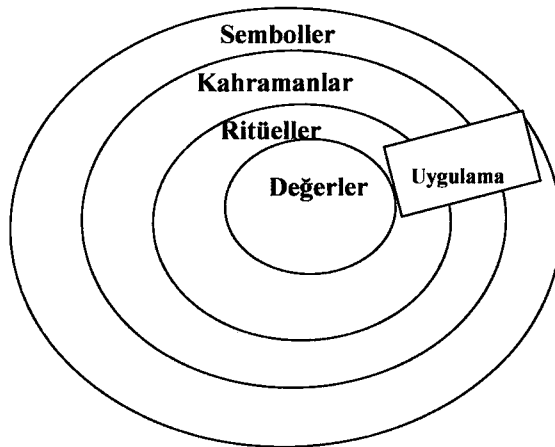
²⁵ BERBEROĞLU, Güneş; **Karşılaştırmalı Yönetim**, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.467, Eskişehir 1991,s.40.

²⁶ HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,..., a.g.e., s.10.

-Kahramanlar: Davranış modellerine hizmet eden bir kültürdeki yüksek değerlerdeki karakter özelliklerine sahip olan ölü ya da diri, hayali ya da gerçek kişilerdir. Kahramanlara Amerika’da Batman, Fransa’ da Asteriks, Türkiye’deki Nasrettin Hoca gibi fantastik ya da çizgi film kahramanları örnek gösterilebilir. Yaşadığımız yüzyılda ise televizyon, kahramanların seçiminde önemli bir rolü üstlenmektedir.

-Ritüeller: Teknik olarak arzulanan sonuçlarla ilgili başarılarla dayalı kolektif etkinliklerdir. Ancak, ritüeller kültür içinde sosyal unsurlar olarak düşünülürken kolektif normlar içerisinde ise bireysel sınırlar dahilindedir.

Şekil 2’de semboller, kahramanlar ve ritüeller, uygulama alanına dahildir. Bu kavramlar, dışarıdan gözlemleyenler açısından somut görünmekte iken (onların kültürel anlamları gibi) ancak, içeride yer alanlar (uygulayanlar) açısından bu uygulamalar soyut görünmektedirler. Kültür kelimesi toplumlara yönelik kullanılmaktadır. Temel olarak , kültür kelimesi herhangi bir insan topluluğu veya bir organizasyon, bir yaş grubu , bir aile v.b. kategorilere uygulanabilir;



Şekil.2. Kültürün Ayrıntısındaki Düzeyler

Kaynak:Geert Hofstede,**Culture Consequences**,2001,s.11.

2.2. Cinsiyet Rollerini

Toplumlar arasındaki diğer bir farklılık da erkek ve kadına ilişkin rollere dayalıdır. Geleneksel kùltùrlerde bu ayırım, erkek ve kadının yeteneklerine yönelik iken modern toplumlarda ise böyle bir ayırım yoktur²⁷. Bu kùltùrdeki bireyler diğer bireylere temel evrensel kriterlere (cinsiyet, yaşı, v.b.) dayalı bir muamelede bulunmaktadır²⁸.

Geleneksel kùltùrlerde kadının çalışma alanı evde oturup çocuklarına bakma şeklinde iken erkekler, daha özgùr bir yaşam sürdürmektedirler²⁹. Bu toplumlarda organizasyonlardaki işbölümü, kadın ve erkeğin yetenekleri konusundaki varsayımlara göre yapılır. Kadınların duygusal, zayıf ve daha da ileri gidilerek pek çok bakımdan erkeklerden geri kaldığına ilişkin düşünceler, geleneksel toplumlarda onların iş hayatında etkili olmaması ile sonuçlanır. Kültürel değerlerin, erkeği hemen her alanda – ailede, toplumsal ilişkilerde, iş hayatında – kadından bir adım önde bulunmaya yönelttiği toplumlarda, erkeklerin bir kadından emir alması alışılması güç olan diğer bir konudur. Bu nedenle Batı kùltürünü almış örgütlerde, geleneksel toplumlara kıyasla kadınların yönetici pozisyonuna gelebilme şansı daha fazladır³⁰.

2.3. Mekan Kavramına Yaklaşım

Aynı topluma dahil bireylerin, kültürel alışkanlıklar nedeniyle, benzerlikler gösterdiği bir davranış biçimidir. Yüz yüze ilişkilerde, arada bırakılması gereken normal mesafe, değişik kùltürlerarasında farklılık

²⁷ RONEN, Simcha; *Comparative and Multinational Management*, John Wiley & Sons, 1996, s.132.

²⁸ TRIANDIS, Harry C. ; "Culture and Conflict", *International Journal of Psychology*, Vol. 35, No.2, 2000, s.148.

²⁹ MYERS, David G.; *Social Psychology*, Fifth Edition, Mc Graw Hill, 1996, s.224.

³⁰ BERBEROĞLU; a.g.e., s.43-44.

gösterir. Örneğin Akdeniz ülkelerinde bireyler karşılıklı konuşmalarında yakın mesafeyi tercih ederlerken, Batı Avrupa ve ABD’ de yüz yüze ilişkilerde formal bir atmosferin ve daha mesafeli olmanın tercih edildiği gözlenmiştir³¹. Önemli bir önceliğe de sahip olan mekanın kullanım alanı ve bireyin konumu, örgüt içerisindeki yerleşim düzeni ve bireyin örgütle ilişkisi hakkında çok şey ifade etmektedir. Bu nedenle ofis dizaynları bazı kültürlerde örgütsel pozisyon ve statüler hakkında doğrudan bir fikir vermektedir. Bu nedenle mekan, bu kültürlerde hem fiziksel hem de sosyal bir anlama sahiptir. Kuzey Amerikalılar özel ofisleri önemli çalışanlarına verirler ve açık ofislerde paravanlar kullanırlar. Toplantılarını genellikle kapalı kapılar arkasında ya da yöneticilerin geniş özel bürolarında yapmayı tercih ederken Japonlar ise açık ofisleri tercih ederler ve sıklıkla üst düzey yöneticiler astlarıyla aynı ofisi paylaşırlar³².

2.4. Benmerkezcilik

Benmerkezcilik, etnosentrizm kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Sentrizm, bireyin yargılarının merkezini ifade ederken etno, bireyin kendi etnik grubunu ya da kültürel grubunu ifade eder³³. Benmerkezcilik, *bir kişinin başka kültürleri kendi kültürünün standartları açısından değerlendirmesi ve kendi kültürünü diğerlerine üstün tutmasıdır*³⁴. Benmerkezcilik, yabancı kültür kökenli bireylerle iş ilişkilerini fazlasıyla etkileyen bir davranış biçimidir. Benmerkezcilik, bireyin kendi kültürünün ve davranış biçiminin en iyisi olduğuna ilişkin güçlü inancını ifade eder. İngilizlerin dünyanın en üstünde kendi ırk ve

³¹ BERBEROĞLU; a.g.e., s.47.

³² ADLER, Nancy J.; **International Dimensions of Organizational Behavior**, PWS-KENT Publishing Company, 1991, s.33.

³³ BRISLIN, Richard; **Understanding Culture’s Influence on Behavior**, Hartcourt Brace College Publishers,1993, s.39.

³⁴ BOZKURT, Veysel; **Değişen Dünyada Sosyoloji- Temel Kavramlar Kurumlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa 2004, s.104.

kültürünü ya da Çinlilerin kendi ülkesini dünyanın merkezinde görmesi buna örnek verilebilir³⁵.

3. ULUSAL KÜLTÜR KAVRAMI

Hofstede ulusal kültürü, belirli bir ulusun bireylerinin düşüncelerinin toplu bir şekilde programlanması olarak tanımlayarak, bireylerin kendi kültürel düşünce programlarına yardımcı olan kolektif bir ulusal özelliği paylaştığını ifade etmiştir. Bu düşünsel programlar, değerler, tutumlar, yetenekler, davranışlar ve ulusun büyük çoğunluğunun paylaştığı algılamaları içermektedir³⁶. Benzer şekilde bir insan grubunu diğerlerinden ayıran, bireylerin çocukluk dönemlerinden itibaren öğrenilen değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanan ulusal kültür tanımı Hofstede'nin tanımıyla örtüşmektedir³⁷. Diğer taraftan Robbins (1990) ulusal kültürü, “ *bir ülkeyi karakterize eden temel değer ve uygulamalar*” olarak tanımlarken Fukuyama ulusal kültürü, *miras alınan ahlaki alışkanlıklar* olarak tanımlamıştır. Ahlaki alışkanlıklar; fikirleri, değerleri ve ilişkileri içermektedir. Fikirler de; değerler ya da kurumsal ilişki modelleri ile toplum davranışlarını düzenleyici ahlaki kodlar olarak adlandırılmaktadır. Böylece ahlaki kodlar; tekrarlar, gelenekler ve örnekler tarafından beslenerek imajları, alışkanlıkları ve sosyal görüşleri güçlendirmektedirler.

Günümüzde yönetim biliminin temel konularından biri ulusal kültürün yönetsel uygulamalara yapmış olduğu etki üzerinedir. Önceki yıllarda (1950-1960), yönetim ve ulusal kültür arasında bir ilişkinin

³⁵ BERBEROĞLU; a.g.e., s.48.

³⁶ MORDEN, Tony; “Models of National Culture – Management Review”, **Cross Cultural Management**, Vol. 6 , No.1, 1999, s.20 .

³⁷ NEWMAN, Karen L.-NOLLN, Stanley D.; “ Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, Vol 27, No. 4, 1996, s.754

varlığı düşünölmek yerine bu dönemde yönetim uygulamalarının evrensel bir niteliğe sahip olduğu düşüncesi hakim olmuştur³⁸. Ancak, günümüzde yönetim ve organizasyon konusunda geliştirilen teori, model ve uygulamaların temelde kültüre özgü bir hale getirildiği görölmektedir. Bunun nedeni yönetim düşüncelerine yönelik varsayımların evrensel olmayabileceğidir. Bu düşünceler kültürden kültüre değişiklik göstermektedirler. Geçmiş dönemlerde, yönetim ve organizasyon konusundaki bütün düşünceler, diğer ölkelere bu ölkelerin değer yargıları göz önüne alınmaksızın aktarılmıştır³⁹. Günümüzde ise, ulusal ve bölgesel farklılıkların yönetimin en kritik konularından biri haline geldiği görölmektedir⁴⁰. Yönetim alanında ulusal kültür üç açıdan önem kazanmıştır. Bunlar⁴¹;

1. *Politik Nedenler:* Uluslar politik birimlerdir, kendi kurumları, hükümetleri, ulusal sistemleri, eğitim sistemleri, işgücü sistemleri vardır. Bu durum sadece resmi kurumlarda değil, informal kurumlarda da farklılıklar göstermektedir.
2. *Sosyolojik Nedenler:* Vatan ya da uyruk yurttaşlar açısından sembolik bir değere sahiptir. Bireylerin kimliğindeki bütün parçalar bundan türer. Bu “ Ben Kimim “ sorusunun bir parçasıdır.
3. *Psikolojik Nedenler:* Bireylerin düşüncelerinin bir bölümü ulusal kültür ile şekillenir. Burada ailede ve eğitim aşamasında yaşanan ilk tecrübelerin etkisi vardır.

³⁸BENDIXEN, Mike- BURGER, Bruce; “Cross Cultural Management Philosophies”, **Journal of Business Research**, Vol. 42, 1998, s.108.

³⁹ HOFSTEDE ; **Culture Consequences...** , a.g.e., s.375.

⁴⁰ HOFSTEDE, Geert; “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, Fall 1983, s.75.

⁴¹ HOFSTEDE; “The Cultural Relativity of...”, a.g.m., s.76.

Kültür kavramı hem ulusal bağlamda hem de örgüt bağlamında kullanılmaktadır. Ancak, ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında farklılıklar vardır. Pettigrew (1979), örgüt kültürünün bireylerin düşünme, muhakeme ve karar verme süreçlerinin nasıl olduğunu açıklayan bilişsel bir sistemi içerdiğini ifade ederek örgüt kültürünün değerler, inançlar ve varsayımları içeren karmaşık bir sistem olduğunu belirtmiştir⁴². Diğer taraftan Pfeffer (1981) örgütlerin çok sayıda farklı ve rekabetçi bir kültür yapısının olabileceğini, bireysel ve örgütsel alt birimlerin kendilerine özgü ideoloji ve yapı tanımlamaları geliştirebileceğini ifade etmiştir⁴³. Dolayısıyla ulusal kültür örgüt kültürü üzerinde etkilidir ve örgüt kültürü ulusal kültürün bir yansımasıdır⁴⁴. Bu nedenle işgörenlerin çalıştıkları örgütlerin kültürlerindense, ulusal kültürden daha fazla etkilendiği yapılan geniş araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Dolayısıyla yönetimin, örgüt kültürünü optimize etmek yerine, ulusal kültürle ilgili olan yönetim metotlarını daha fazla geliştirme ile ilgilenmesi gerektiği düşüncesi her geçen gün önemini artırmaktadır. Ulusal kültür, hem problemlerin algılanmasında hem de yönetiminde etkili olan en önemli unsurdur ve ulusal kültür örgütlerde önemli bir role sahiptir⁴⁵.

Ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında farklılıklara ilişkin Hofstede 'nin IBM Firmasında yapmış olduğu araştırmaya göre, farklı ülkelerdeki IBM işletmelerinde çalışan ve aynı işi yapan işgörenler

⁴² PETTIGREW, Andrew M.; "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Volume 24, December 1979,s.574.

⁴³ WALLACE, Joseph- HUNT, James-RICHARDS, Christopher; "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol.12, No.7, s.,548-549.

⁴⁴ MORRIS, Michael H.-DAVIS, Duane L.-ALLEN, Jeffrey W.; "Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross - Cultural Comparison of the Importance of Individualism Versus Colectivism", **Journal of International Business Studies**, Vol.25, No.1, 1994, s.66 .

⁴⁵ BENDIXEN- BURGER; a.g.m., s.,108 ve HARVEY, Francis ;"National Cultural Differences in Theory and Practise , Evaluating Hofstede's National Cultural Framework", **Information Technology & People**, Vol.10 No.2, 1997, s.132.

arasında iş uygulamalarının benzer olmasına rağmen işgörenlerin paylaşmış olduğu değerlerin ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği sonucuna varmıştır⁴⁶. Dolayısıyla dünyanın pek çok ülkesinde faaliyet gösteren işletmeler arasında ulusal düzeyde farklılıklar vardır. Örneğin Japonların Toyota ve Nissan şirketleri Almanya'nın Volkswagen ve Fransa'nın Renault şirketlerinde pek çok yönde farklılıklar göstermektedirler. Toyota ve Nissan'da Japon kültürünün özelliklerini görülmekte iken Almanya ve Fransadaki işletmelerde bu ülkelerdeki kültürlerin özellikleri görülmektedir⁴⁷. Diğer bir çalışmada ise Maurice, Sorge ve Wagner (1980), Fransa, İngiltere ve Almanyadaki teknolojik olarak benzer özelliklere sahip işletmelerde ulusal kültürün örgütler üzerindeki etki düzeyini ölçmeyi amaçlayan karşılaştırmalı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda her üç ülkede de üç değişken gözlenmiştir. Bu değişkenler⁴⁸;

- *Örgütün Yapısı* : İşgücünün yapısı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.
- *İşin Yapılandırılması ve Koordinasyon*: Bireylerin görev tanımları ve işlerin koordine edilmesi
- *Kariyer Sistemi*: Okul eğitimi, iş eğitimi ve diğer bireysel gelişim süreçleridir.

Bir ulusa inanan geniş kitlelerce paylaşılan derin inançlar, değerler ve uygulamalar ulusal kültürü tanımlamaktadır. Bunlar, bireylerin işteki, okuldaki, ailedeki davranışlarını yansıtmaktadır ve eğitim, aile yaşamı, işletme ile ilgili olan ulusal yasalar ve kamu politikaları ile desteklenmektedir. Örgüt ya da kurumsal kültür, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve

⁴⁶ HOFSTEDE ; *Culture Consequences...*, a.g.e., s. 373.

⁴⁷ TAYEB, Monir H.; *The Management of a Multicultural Workforce*, John Wiley & Sons Inc., 1996, s.99.

⁴⁸ HOFSTEDE ; *Culture Consequences...*, a.g.e.,s. 376.

uygulamaları içermektedir. Bu değerler, inançlar ve uygulamalar, bölgesel ya da meslek gruplarından ya da örgütsel tecrübelerden kaynaklanmaktadır ve bu nedenle örgütün dış çevresine pek başvurulmaz⁴⁹.

4. ULUSAL KÜLTÜR MODELLERİ

Ulusal kültür modelleri içerisinde akademik literatürde genel kabul görmüş olan tek boyutlu modeller, Fukuyama'nın toplumsal güven analizi Lessem ve Neubauer'in Avrupa Yönetim modeli ve Hofstede'nin ulusal kültür modeli aşağıda sırasıyla incelenecektir.

4.1. Tek Boyutlu Modeller

Tek boyutlu modeller içerisinde, geniş bağlamli ve dar bağlamli kültür kavramı ile tek odaklı ve çok odaklı kültür kavramları incelenecektir.

4.1.1. Geniş Bağlamli ve Dar Bağlamli Kültürler

Kültürlerarasında var olduğu belirlenen geniş bağlamli-dar bağlamli ayrımı Edward Hall tarafından ortaya atılmıştır. Hall, her insanın bir çok algısal uyarıcıyla – ses, görüntü, tat, koku, temas – yüz yüze geldiğini ve insanın tüm bu uyarıcılara dikkat etmesinin ve tepki vermesinin imkansız olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle kültürün fonksiyonlarından biri bireyin uyarıcıları nasıl algılayacağını ve nasıl yorumlayacağını belirlemek üzere bütün bu uyarıcılar arasında bir

⁴⁹ OUENDENHOVEN; a.g.m., s.90.

yansıtıcı görevi üstlenmektir⁵⁰. Yüksek ve dar bağlamlı kültür tanımı, bireylerin ve toplumların bilgi birikimini nasıl aradıklarına ilişkindir⁵¹. Geniş bağlamlı kültürlerdeki bireyler anlamların çoğunu bireyin *içselleştirdiği* inanç, değer ve normların parçasından hareket bulduğu geniş bağlamlı mesajlar kullanırlar⁵². Bu kültürlerde eylemler, kimin hangi koşullarda bu eylemleri yerine getirdiği ve nasıl ifade ettiğine dayalıdır. Bu nedenle bireyler kişisel iletişim ağlarına açıktırlar ve karar vermeden önce gerçeklerle ilgili ilişki kurarak (gerçekleri araştırarak) iyi bir şekilde bilgi sahibi olurlar. Arkadaşlarıyla tartışırlar, soru sorarlar, son gelişmeleri öğrenmeye çalışırlar ve tüm bu çabalardan sonra karar verirler.

Dar bağlamlı kültürlerde ise bireyler, araştırmaları ve kararları ile ilgili olarak bilgi toplarlar, meslektaşlarının ya da yakınlarının görüşlerini dinlerler, okumayı, raporları, veri tabanları ve çeşitli bilgi kaynaklarını kullanırlar. Bilgi toplama yöntemleri arasında, internet, elektronik posta, iletişimin diğer biçimleri yer alır⁵³. Bu kültürlerde önemli olan bilginin açık kodlarla verilmesidir⁵⁴. Bu nedenle bu kültürlerde mesajlar kimden geldiğine bakılmaksızın aynı anlamları taşımaktadırlar⁵⁵. Diğer taraftan dar bağlamlı kültürlerde dilin kullanım biçiminin amaca dönük olduğu söylenebilir. Kişi ne istediğini somut bir biçimde söyledikleri aracılığıyla karşısındakilere iletir⁵⁶. Bu kültürlerde bireyler manipülasyona açıktırlar ve güçlü hukuk kuralları söz

⁵⁰LUSTIG, Myron W.–KOESTER, Jolene; **Intercultural Competence, Interpersonal Communication Across Cultures**, Harper Collins College Publishers, 1993, s.131.

⁵¹HALL, Edward T.; **Beyond Culture**, Anchor Books Doubleday, 1976, s.85.

⁵²LUSTIG – KOESTER; a.g.m., s.131.

⁵³MORDEN; a.g.m., s.21.

⁵⁴LUSTIG – KOESTER; a.g.m., s.131.

⁵⁵SCHEIN; Edgar; **Organizational Culture and Leadership**, Second Edt., Jossey – Bass Publishers, 1992, s.101.

⁵⁶SARGUT, Selami; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 2001, s.150.

konusudur. Buna karşılık geniş bağlamlı kültürlerdeki bireyler ise manipülasyonlardan çok fazla etkilenmemektedirler⁵⁷.

4.1.2. Tek Odaklı ve Çok Odaklı Kültürler

Tek odaklı zaman (monochronic) ve çok odaklı zaman (polychronic) örgütsel yapıdaki faaliyetleri hem zaman hem de yer açısından kullanılan iki tür çözümü ifade etmektedir. Tek odaklı kültürlerdeki bireyler bir hareket tarzı üzerinde yoğunlaşarak, belirli bir zaman dilimi içerisindeki bir unsura odaklanmışlardır. Lewis, Almanları, Finlileri ve Kuzey Amerikalıları tek odaklı kültür yapısına sahip olan toplumlar olarak sınıflandırmıştır. Bu kültürdeki bireylere göre zaman, fırsat maliyeti olan kıt bir kaynaktır. Bu nedenle zaman bir para gibi algılanmaktadır⁵⁸. Bu kültürlerde insan davranışlarının kontrolü yüksek düzeyde koordinasyon hareketlerini gerektirmektedir. Bu nedenle zamanın bu biçimi örgütler içerisinde ve bu örgütlerde koordinasyonu gerekli kılar, yönetim sistemleri çok iyi bir şekilde konumlandırılmaktadır. Tek odaklı kültürlerde örgütsel faaliyetler içerisinde çizelgeler bölümlendirme ve acelecilik baskındır.

Çok odaklı kültürlerde ise zaman kavramı esnektir, sınırlandırılmaz ve bu kültürlerdeki bireyler aynı zaman diliminde çok yönlü görevleri yapmayı tercih ederler⁵⁹. Bu kültürlerde ilişkiler etkin bir şekilde yapılandırılmıştır ve karmaşık problemlerin çözümünde iletişim ağları oldukça dağınıktır, tüm kanalların birbiriyle etkileşimi oldukça yüksektir ve iletişim kanalları zamanın tümünde açık olmak zorundadır. Bu nedenle zamanın bu türü örgütün alt kademeleri için daha

⁵⁷ HALL; a.g.e, s.108.

⁵⁸ MORDEN; a.g.m., s.21.

⁵⁹ PALMER, David K.– SCHOORMAN, F. David; “Unpackaging the Multiple Aspects of Time in Polychronicity”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, No. 3/4, 1999, s. 324.

elverişlidir ve bireyler üzerinde merkezi bir koordinasyon söz konusudur⁶⁰. Genellikle planlanmamış fırsatçı bir düzen içerisinde olan bu kültürlerdeki bireyler, pek çok şey ile ilgilenmelerine karşılık zaman çizelgeleri ve dakiklik kavramı ile ilgilenmezler. Olayların ve fırsatların gerçekliği ile ilgilenirler. Bu nedenle yapay planlar, çizelgeler ve randevular bu bireyler için pek önemli değildir. Zaman, ne bir kaynak olarak görülür, ne de paranın bir fırsat maliyeti olarak görülür. Lewis'in yaptığı sınıflandırmaya göre, Hintliler, Polonyalılar, Latin Amerikalılar, Türkler ve Araplar çok odaklı kültür yapısındaki toplumlar arasında yer almaktadırlar. Bu toplumlardaki bireyler evlerinde dahi yalnız kalmaktan hoşlanmazlar, aynı anda bir çok bireyle etkileşim kurarlar ve her biriyle sürekli bir ilişki içerisinde olurlar. Bu anlamda sosyal örgütler düşünüldüğünde çok odaklı zaman sistemleri kontrolün büyük oranda merkezileşmesini gerekli kılmaktadır ve bu örgütler basit yapılara sahip olmaktadır. Bu tip örgütlerde yetki devri çok sınırlı iken bürokrasinin düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir⁶¹.

4.2. Fukuyama'nın Toplumsal Güven Analizi

Güvene bağlı olarak “sosyal sermayenin” ve bunun bir alt kümesi olan ve kendiliğinden gelişen toplumsallaşmanın, toplumların politik ve ekonomik hayatındaki yaşamsal önemi üzerine yoğunlaşan Fukuyama, yasa, sözleşme ve ekonomik rasyonalitenin, toplumların zenginleşmesi ve istikrarı için gerekli, fakat yeterli olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla Fukuyama toplumsal refahın sağlanması için, rasyonel çıkarımdan ziyade, alışkanlıklara dayalı karşılıklı ilişkiler, ahlaki yükümlülükler ve sorumluluk duygusu ile bezeli bir güven ortamının oluşması gerektiğinin altını çizmektedir⁶². Buradan hareketle Fukuyama,

⁶⁰ SCHEIN; a.g.e, s.108.

⁶¹ HALL; a.g.e., s.23.

⁶² GÖKIRMAK, Mert; “Küresel Kriz ve Politikada Güven”, **Doğu Batı, Düşünce Dergisi**, Yıl.6, Sayı 21, 2002, s.50.

toplumları “yüksek güvenli kültürler” ve “düşük güvenli kültürler” olmak üzere iki gruba ayırmaktadır.

4.2.1. Düşük Güvenli Toplular

Aile ilişkilerine dayalı toplumlardır. Bu toplumlarda, sosyal ilişkilerin ve cemaatin temel yolu kabile ya da klanlar gibi aile ya da akrabalık ilişkilerinden geçmektedir. Güçlü aile ilişkilerinin olduğu ancak, bireyler arasındaki güvenin düşük olduğu bu toplumlarda aile işletmeleri ve ailelerin yönettiği işletmeler hakim konumda bulunmaktadır. Fukuyama, İtalya, Fransa ve İspanyayı bu sınıflandırma içerisine dahil etmiştir. Bu tür ülkelerde;

- Güçlü aileler ve aile işletmelerine dayalı bir sektör,
- Güçlü bir hükümet yapısı ve kamu sektörü ya da yabancı ortaklı büyük ölçekli işletmeler,
- Orta düzeydeki sosyal gruplar ya da örgütler arasında zayıf ilişkiler söz konusudur.

Fukuyama Fransada aile işletmelerinden etkin bir profesyonel yönetime sahip olan modern kurumsal işletmelere nispeten yavaş bir geçiş olduğunu ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde de devletin etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Fukuyamaya göre Fransız toplumunda⁶³;

- Güven düşük seviyededir,
- Diğer doğal gruplarla geleneksel bir bağ kurmaları güçtür,
- Kişiler arası temel ilişkiler, bürokrasiyi içeren resmi, merkezi ve hiyerarşiye dayalı olarak kurulur.

⁶³ FUKUYAMA, Francis; **Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul,2000, s.129-130.

Fukuyama, toplumda eşit düzeyde bir statüye sahip olan Fransızların kendi aralarındaki problemleri merkezi otoriteyi dikkate almadan çözümlenmede sorun yaşadıklarını ileri sürerek düşük güvenli toplumlarda güvensizlik ve hiyerarşi arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Fukuyamaya göre bu tür toplumlarda hiyerarşi gerekli olan bir unsurdur⁶⁴. Diğer taraftan bu toplumlarda yer alan işletmelerde, uzmanlığa ve performansa dayalı değerler hakimdir. Özel anlaşmalar, yasal sözleşmelere dayandırılır⁶⁵. Düşük güvenli toplumlar bürokratik kurallarla çalışanları soyutlamışlardır. Çalışanlar, işyerinde kendilerine başkaları tarafından oluşturulmuş büyük bir endüstriyel makinede çalışan bir makinenin çarkı gibi davranılması yerine, toplumda belirli bir yeri olan bir yetişkin gibi davranılması durumunda işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

4.2.2. Yüksek Güvenli Toplamlar

Fukuyama'ya göre yüksek güvenli toplamlar daha fazla esnekler, grup yönelimlidirler ve işyerinde rahatlıkla organize olabilirler. Dolayısıyla düşük güvene sahip toplamlardan daha fazla yetki ve sorumluluk alabilirler⁶⁶. Yüksek güvenli kültürlerdeki bireyler, (Çin, Japonya, Vietnam, Arabistan, Yunanistan) ilk olarak kendi aralarında sosyal güveni oluştururlar. Kişisel ilişkilerde iyi niyet, genel güvenin temelini oluşturan sosyal bir sözleşmedir. Bu kültürlerdeki bireyler, iletişimde doğrudan yapılandırılmayan mesajları tercih ederler⁶⁷. Fukuyama, özel, kar amacı gütmeyen, sosyal örgütlerin gelişmiş olduğu ülkelerde, profesyonel birliklerin, hayır kuruluşlarının ve işletme örgütlerinin ailenin de ötesinde bir role sahip olduğunu ifade

⁶⁴ MORDEN; a.g.m., s.25.

⁶⁵ RODRIGUES, Carl A.; " Cultural Classifications of Societies and How They Affect", *Cross-Cultural Management*, Volume5, No.3,1998, s.31.

⁶⁶ MORDEN; a.g.m., s.23.

⁶⁷ RODRIGUES; a.g.m.,s.36.

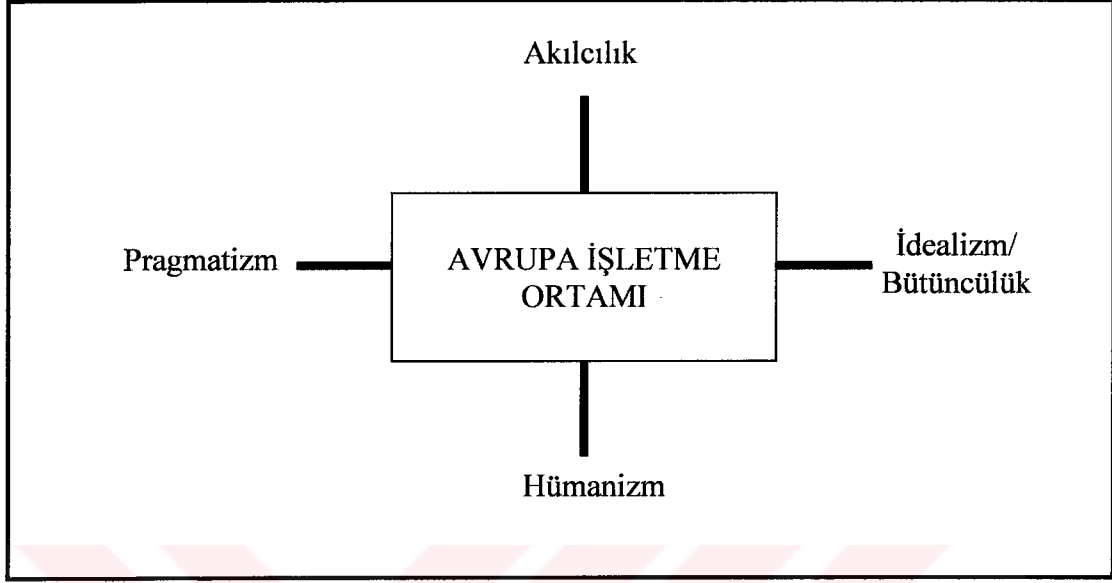
etmiştir. Fukuyama, ABD ve Japonya gibi ülkelerin sahip oldukları doğal bir yetenekle yelpazenin tam orta noktasında yer alan güçlü grup ve örgütler meydana getirdiklerini belirtmiştir. Böylece bu yelpazenin bir tarafında aile bir tarafında da devlet yer almaktadır. Diğer taraftan iyi bir sosyal sermayeye sahip yüksek güvenli toplumlarda, büyük ölçekli özel işletme örgütleri yaratabilme yeteneği yüksektir. Bu toplumlar orta ölçekli girişimcilik türüne dayanan doğal toplumsallaşmadan dolayı yüksek bir düzeyde oluşturulan ve sosyal güven ile güçlü bir refah seviyesi tarafından karakterize edilen aile kurumu üzerinde yoğunlaşabilmektedirler⁶⁸.

4.3.Lessem Ve Neubauer'in Ulusal Kültür Modeli

Lessem ve Neuber Avrupa Yönetim Sistemlerini inceleyerek, ulusal kültürü etkileyen dört içsel ilişki kriterini sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar;

- Avrupa yönetim teori ve uygulamaya yönelik yaklaşımları karakterize eden pragmatizm ve idealizm arasında yapılmıştır. Lessem ve Neubauer 'e göre Anglo-Saxonlar ve Danimarkalılar pragmatik, Almanlar ise ideailistiktirler.
- Yönetim konularında akılcı (örneğin Fransızlar) bir yaklaşım ile, insancıl (hümanist) ya da insan yönelimli yaklaşımlarla karakterize edilen İtalya ve İspanyadaki aile işletmeleri üzerine yapılmıştır.

⁶⁸ FUKUYAMA; a.g.e.,s.247-269.



Şekil. 3. Lessem & Neubauer'in Avrupa Yönetim Modeli

Kaynak: Tony Morden; "Models of National Culture Management Review", Cross Cultural Management, Vol. 6 , No.1, 1999, s.,31

Modelde görülen Lessem ve Neubauer 'in dört ulusal kültür kriteri aşağıda açıklanmıştır.

4.3.1. Pragmatizm

Pragmatizmin, özellikle İngilizce konuşan Anglo- Sakson dünyasında yönetim kavramını içeren ilke ve uygulamalarda hakim bir etkisinin olduğu görülmektedir. Pragmatizm:

- Deney ve tecrübe yönelimlidir.
- Rekabete odaklanmıştır
- Bireycidir ve kişilik yönelimlidir
- Hareket yönelimlidir

Pragmatizm, işletmeye ve işletmenin öğrenen bir örgüt içerisinde uzmanlığa dayalı gelişim kapasitesine odaklanan bir yaklaşımdır. Bu yapı içerisinde birey olarak yöneticiler kendilerini geliştirmeye yönelik öğrenme eylemi süreci için çaba gösterirler⁶⁹. Diğer taraftan Hampden Turner'ın pragmatik yönetim yaklaşımına ilişkin sınıflandırmasına göre Pragmatizm⁷⁰;

- Ortaklaşa hareket etmek yerine bireyciliğe yönelik bir eğilim,
- Evrensellik ve özalciliği (particularism) birleştirme yeteneği,
- Kazanılmış statü üzerinde odaklanma,
- Hiyerarşi ve yapısal değerler hakkında şüphecilik şeklindedir.

4.3.2. Akılcılık

Akılcı (rasyonalist) bir eğilim gösteren uluslar arasında Fransızlar ve Kuzey Avrupa ülkeleri vardır. Akılcı bir yönetim anlayışının özellikleri⁷¹;

- Bilimsel ve pozitivist bir bakış açısı,
- Yapı, rol, hiyerarşi ve bürokrasi kavramlarına yönelmiş örgütler üzerine odaklanma,
- Profesyonel ancak kişiselleştirilmemiş (depersonalised) yönetim anlayışı,
- Planlamaya inanmadır.

⁶⁹ LESSEM, Ronnie-NEUBAUER, Fred; **European Management Systems**, Mc Graw Hill Book, 1994, s.35-37.

⁷⁰ MORDEN; a.g.m., s.31.

⁷¹ LESSEM-NEUBAUER; a.g.e. s.37-39.

Hampden ve Turner'e göre akılcı yönetim yaklaşımının özellikleri ise⁷²;

- Biçimsel örgüt ve hiyerarşinin yapısal ve yönetsel değerine olan inanç,
- Evrensellik ve mantıksal kurallara yönelik bir eğilim
- İçsel yönlendirme eğilimi
- Ortaklaşa hareket etme eğilimi
- Tanımlanmış statü ve eşitsizliği kabullenme eğilimi üzerinde odaklanma şeklindedir.

4.3.3. Bütüncülük/İdealistçilik

Bütüncülük, karmaşık bir sistemdeki veya birimdeki parçaların oluşturmuş olduğu yapıdır. Bütünselci ve idealistçi yaklaşım yönetim açısından şu şekilde sınıflandırılmaktadır.

- Sistem yönelimli eşgüdüm ve bütünleşme,
- İşbirliği ve birlikte karar alma,
- Geliştirici süreçler,
- Kamu ve özel sektör yatırımları arasında ortaklık,
- Örgüt ve çevresi arasında karşılıklı bağımlılık eğilimi.

Lessem ve Neubauer bütüncülüğün Adam Smith'in "*bırakınız yapsınlar*", "*laissez – faire*" şeklinde ifade edilen ekonomik özgürlüklere ilişkin imajın zıttı olduğunu söylemektedirler. Bu yaklaşıma göre örgütün, işgörenlerin ve yönetimin rolü; büyük bir bütünün ya da sistemin bir parçasının yapısal gereksinimlerini görmek olmalıdır. Hampden, Turner ve Trompenaars, bütüncü ve idealistçi yaklaşımı yönetim açısından şu şekilde sınıflandırmıştır⁷³.

⁷² LESSEM-NEUBAUER; a.g.e. s.39-40.

⁷³ MORDEN; a.g.m., s.32.

- Sistem düşüncesini kullanmaya yönelik olan birleştirme düşüncesi üzerinde yoğunlaşma,
- Genelci ve kurallara uymaya yönelik bir eğilim. Bu kuralların kabul edilmesi ve bireylerin dışarıdan denetlenmesi yerine öz denetimin kolaylaştırılarak içselleştirilmesi,
- Ortaklaşa hareket etmeye yönelik eğilim (bireyler sistemin parçalarını görebilmelidirler).
- Statülerin uzmanlığa dayalı tecrübe ve bireyin işindeki performansına göre kazanılmasıdır.

4.3.4. Hümanizm

Hümanizm, insanoğlunun toplu ilişkileri ve sosyal ilişkilerine dayalı bir şekilde tanımlanan, insanın kıymet ve değerini takdir eden bir felsefedir. Hümanizmin özellikleri⁷⁴;

- Aile, grupları ve topluluklar üzerinde yoğunlaşma,
- Kişisel yükümlülük ve görev duygusu,
- Aile, topluluk ya da sosyo-ekonomik ağlara dayalı işletmeler,
- Esneklik, fırsatçılık ve değişim,
- Görüntü, hissetme, haz alma ve duygu şeklindedir

Hümanist yaklaşım, işletmelerde ataerkil yada anaerkil aile yapısı veyahut imparatorluk şeklinde geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda girişimci liderler sosyal bir mimar olarak nitelendirilmektedir ve hümanizm yaklaşımı yönetim açısından şu şekilde sınıflandırılmaktadır⁷⁵.

⁷⁴ LESSEM -NEUBAUER; a.g.e., s.40-41.

⁷⁵ MORDEN; a.g.m., s.34.

- Hümanizm, birey topluluklarının yönetimidir (hem bireyci hem toplumcu).
- Aile, toplum ve sosyo-ekonomik ağların hiyerarşisi içinde bireysel eşitliğe yönelik bir eğilimdir. Her bir bireyin bu yapı içerisinde konumu, görev ve sorumlulukları bellidir.
- Yöneticinin görevi, ortaya çıkan bireysel durumlar ve algılarla ilgilidir. Evrensel kabul görmüş kurallar, devlet tarafından yapılan bürokratik rollerle benzer olarak algılanmaktadır.
- Zamanın uzun dönemli tarihi modeller şeklinde ya da eř zamanlılık içerisinde kısa dönemli ve ardışık olarak algılanmasıdır.

4.4. Hofstede 'nin Ulusal Kültür Modeli ve rgte Etkisi

Hofstede'nin ulusal kültür modeline göre bireyler, toplumun bir yesi olarak davranışlarını ulusa hakim olan kültürel boyuta göre řekillendirirler⁷⁶. Hofstede 40 ülkede yapmış olduğu araştırmalar sonucunda dört ulusal kültür boyutu geliştirmiştir. Bu boyutlar; 1-Güç Mesafesi 2-Belirsizlikten Kaçınma 3-Bireycilik-Ortaklaşa Hareket Etme 4-Erkeğe zg Değerler- Kadına zg Değerler şeklinde-dir.

⁷⁶HULBERT, Lorne G.-CORREA DA SILVA, Maria L.-ADEGBOYEGA; "Cooperation in Social Dilemmas and Allocentrism: A Social Values Approach", **European Journal of Social Psychology**, Vol.31, 2001, s.642 ve DORFMAN, Peter-HOWELL, Jon P.; " Dimension of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited", **Advances in International Comparative Management**, Vol.3, 1988 , s.129.

4.4.1. Güç Mesafesi ve Kültür

Güç mesafesi*, bir toplumda gücün adil olmayan bir şekilde dağılımını toplumun bireylerinin kabul etme derecesidir⁷⁷. Mulder(1977) güç kavramını “*Diğer insanları istenen yöne yöneltme potansiyeli*” olarak tanımlamıştır. Bu anlamda güç mesafesi “*bireylerin sahip oldukları güçler arasındaki eşitsizlik derecesi olarak*” tanımlanmaktadır⁷⁸. Bu teoremin temelinde gücün kullanılmasının gücü kullanan kişiye tatmin sağladığı düşüncesi yatmaktadır. Mulder’e göre gücü kullanmak bireyde bir bağımlılık yaratmaktadır. Bu nedenle güç sahibi olmak bireyler tarafından daima arzulanan bir durumdur ve birey bu arzusunun gerçekleştirme yönünde çaba sarf edecektir⁷⁹. Diğer taraftan bu boyut gücü kullanma hakkının ve nispi statü düzeyindeki çeşitli gruplar arasındaki farklılıkların miktarı olarak da tanımlanmaktadır. Burada miktar kelimesi önem kazanmaktadır. Tüm toplumlarda farklı statü düzeyleri vardır ve yüksek statüye sahip insanlar daha fazla gücü kullanma hakkına sahiptirler, bu statü onlara toplumda çeşitli imkanlar sağlar. Bir başka deyişle iyi eğitim görmüş, iyi bir aileden gelmiş varlıklı insanlar toplumdaki daha düşük eğitim görmüş ve fakir bireylerden daha kolay bir şekilde üst düzeydeki statülere ulaşırlar⁸⁰. Bu doğrultuda Mulder’in yaptığı çalışma sonucunda güç mesafesi ile ilgili olarak ortaya koymuş olduğu varsayımlar aşağıda belirtilmiştir⁸¹.

- Sadece gücün kullanımını bile bireyin tatminini artıracaktır

* Güç Mesafesi “ **power distance**” kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır.

⁷⁷ LIM, Lrong; “Work Related Values of Malays and Chinese Malaysians”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 1(2),2001, s.211.

⁷⁸ HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,...,a.g.e., s. 83.

⁷⁹ POPE, Matthijs; “Preferences for Changing Power Positions and Power Distances: A Social Value Orientations Approach”, **European Journal of Social Psychology**,Vol.33. 2003, s.178.

⁸⁰ BRISLIN; a.g.e., s.254.

⁸¹ HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,... a.g.e., s. 83.

- Büyük güce sahip bireyler, güçlerini korumaya çalışırlar ya da daha az gücü olan bireylere karşı güç mesafelerini artırırlar.
- Daha az güçlü bireylerle güçlü bireyler arasındaki mesafe büyüdükçe, güçlü bireylerin bu mesafenin daha da büyümesi yönündeki çabaları daha da katılaşacaktır.
- Daha az gücü olan bireyler daha güçlü bireylerle kendileri arasındaki güç mesafesini azaltma yönünde çaba göstereceklerdir.
- Daha fazla güce sahip bireyler ise bu mesafeyi artırma yönünde çaba göstereceklerdir.
- Yüksek düzeyde güce sahip bireyler güç mesafesini aşağıdan yukarıya doğru koruma eğiliminde iken, daha az güce sahip olan bireyler de güç mesafesini, yukarıdan aşağıya doğru azaltma eğilimi içerisindedirler
- Güç mesafesinin korunmasına yönelik eğilim, gücün azalmasına yol açmayacaktır. Aksine, gücünü korumaya çalışan bireylerin daha yüksek bir oranda tatmin olmasını sağlayacaktır.

4.4.1.1. Toplumda Eşitliğin Kullanımı

Toplumlardaki eşitsizlik çeşitli alanlarda söz konusu olmaktadır. Bu eşitsizlikler;

- Fiziksel ve zihinsel özellikler (bu eşitsizlikler insan varlığının temel gerçeğidir) ,
- Sosyal statü ve prestij,
- Refah seviyesi,
- Güç,
- Yasalar, kanunlar ve kurallar (imtiyazlar, özel hukuk v.b.).

Sosyal eşitsizlikler çok boyutludur. Fiziksel ya da zihinsel özelliklerinin bir bölümünü gösteren başarılı sanatçılar, sporcular, politikacılar ve bilim adamları genellikle toplumda arzu edilen (beğenilen) konumlardadırlar. Ancak, bazı toplumlar refah seviyeleri yüksek olmasına karşılık güç sahibi değildirler. Bazı ülkelerde ise devlet adamları toplumsal refah yerine toplumsal güç ve statüyü tercih etmektedirler. Profesyonel sporcular refah elde etmektedirler, politikacılar güç kazanmaktadırlar. Bazı geleneksel toplumlarda ise, güçlü ve zeki olanlar prestij, zenginlik, güç ve imtiyaz kazanmaktadırlar. Ancak, evrensel yasal sistemler statü, zenginlik ve güce dayalı imtiyazları reddederken, bazı sistemler ise bu gibi imtiyazları ve uygulamaları çoğunlukla desteklemektedirler. İki güç arasındaki bu mücadele (statü/eşitlik), insan toplumunun temel konularından biri haline gelmiştir. Jean Jacques Rousseau bu eşitsizlikleri, “*Sosyal Sözleşme*” adlı eserinde ele almıştır. Jean Jacques Rousseau ‘nun Sosyal Sözleşmesine göre, bireyler arasındaki doğadan kaynaklanan fiziksel eşitsizliğin, zeka ve güce dayalı eşitsizlik ile sonuçlanabileceğini ve tüm bu eşitsizliklerin doğurabileceği olumsuz sonuçların, hukuk kuralları ve anlaşmalar ile önlenebileceğini ifade etmiştir. Rousseau, doğal eşitsizlikler ve ahlaki eşitsizlikler arasındaki ayırımına dayalı önermesinde; doğa kanunlarına dayalı eşitsizlikleri insanın varoluşunun bir gerçeği olarak kabul etmesine rağmen ahlaki eşitsizliklerin kabul edilemez eşitsizlikler olduğunu ifade etmiştir. Sosyal fonksiyon açısından toplumların sınıfsal eşitsizlik anlayışları farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar; kastlar, sınıflar ve derebeyleri arasındadır. Hindistan’ın bağımsızlığını elde etmesinden önceki dönemde biçimsel bir oluşum olarak Kastlar, bir bireyin hayatının tüm alanındaki konumunu belirleyen üyelik ve aileye dayalı olarak oluşturulan bir örgütlenme biçimidir. Günümüzün modern Hindistan’ın da Kastlar kaldırılmıştır ancak, günlük yaşamın derinliklerinde etkisini hala

sürdürmektedir. Feodal Avrupa da bir oluşum olarak derebeyliklere dayandırılan sınıflandırmada (serfler, soylular, çiftçiler) soylular özel hak ve yükümlüklere sahiptirler. Modern sosyoloji de ise sınıflar, örgütlenmemiş insan kategorileri olarak ifade edilmekte, genellikle sınıf üyeleri ekonomik faaliyetleri ve eğitsel geçmişlerine dayalı olarak toplumda konumlandırılmaktadır. Ayrıca üyelerin, biçimsel alt kültürlerde de aynı değerleri paylaştıkları ifade edilmektedir⁸².

4.4.1.2. Örgütlerde Eşitliğin Kullanımı

Eşitlik geleneksel olarak iş yaşamı ile ilişkili görülen bir değer değildir ve eşitsizlik daha sık savunulmuştur. “ *Yönetme hakkının* ” , işgücü tekelinin isteklerinden daha yukarıda tutulması gerekir. Klasik ekonomistlere göre, kaynakların daha başarılı rekabet edenlere kaydırılması ve rekabet konusunda başarısız olanların bu kaynaklarını yitirmesi zenginleşmek için yaşamsal önem taşıyan bir süreçtir. Eşit olmayan ödüllerin, eşit olmayan yetenek ve başarı düzeylerine göre dağıtılması da aynı biçimde gereklidir. Daha önceden servet sahibi olanlar en iyi yatırımı yapabilme olanağına sahiptir. Yeterli önlemi almamış olanlara kaynakların yeniden dağıtılması felaketlere yol açabilir⁸³.

Dolayısıyla toplumun bir alt birimi olarak ifade edilen örgütlerin üyeleri arasında kaçınılmaz eşitsizlikler (yetenek ve güce dayalı) söz konusudur. Örgütün üyeleri arasında gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtımını örgütün temelini oluşturmaktadır. Hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde ilişkiler patron ve ast şeklinde sürdürülür. Bu ilişki biçimsel bir özellik gösterir. Bu durum aynı zamanda amirin astının işinin önceliklerinin, ödüllendirme ve kariyer aşamalarını belirlenmesinde

⁸² HOFSTEDE ; *Culture Consequences*,... a.g.e., s. 80-81.

⁸³ HAMPDEN - TROMPENAARS; a.g.e., s.224.

önemli derecede etkisinin olduğunu da ifade etmektedir. Hiyerarşik bir ilişkinin var olması üst ve astlar arasında güce dayalı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ast- üst ilişkisi bireylerin yaşamlarının ilk dönemlerinde kurdukları ilişkilerle benzer özellikler taşıyan temel insan ilişkilerine dayanmaktadır. Bireylerin yaşamlarındaki ilk ilişkiler; ebeveyn-çocuk ilişkileri, öğretmen-öğrenci ilişkileri şeklindedir. Ast-üst ilişkilerinde de bireylerin çocukluk ve öğrencilik dönemlerinde kazandıkları değer ve normlara göre hareket etmeleri beklenmektedir.

Dolayısıyla hiyerarşik gücün kullanımındaki farklılıklar, hem astın hem de üstün sahip olduğu değer sistemlerindeki farklılıklar ile ilgilidir ve astlar üzerinde sadece üstlerinin değerleri değil, aynı zamanda onlarla aynı kademedeki çalışan iş arkadaşlarının değer sistemleri de aynı derecede etkili olmaktadır. Diğer taraftan toplumdaki gruplar arasındaki farklılaşma modelleri hem astların değer sistemlerini, hem de örgüt içerisindeki grupların değerlerini yansıtan gücün farklılaşmasına neden olmaktadır⁸⁴.

4.4.1.3. Örgütsel Güç Mesafesi

Güç mesafesi, ast ve üst arasındaki kabul edilen ve onların sosyal çevrelerince desteklenen ve ulusal kültürün boyutunu belirleyen bir düşüncedir. Kurumlarda ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan dağılımına ilişkin toplumsal kabulün yaygınlığını ifade eden güç mesafesi, bir yöneticinin astlarına karar verme sürecinde tanıdığı bağımsızlık derecesini de yansıtmaktadır ve bu boyut otoritenin derecesi olarak da tanımlanmaktadır⁸⁵. Güç mesafesi, işgörenlerin kendilerini üstlerinin onlara olan yaklaşımlarında hissettikleri rahatlık ya da huzursuzluk

⁸⁴ HOFSTEDE ; *Culture Consequences...* a.g.e., s. 82.

⁸⁵ PAINE, Julie Peth- ORGAN, Dennis W.; " The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, 2000,s.48 ve OUNDEHNOVEN;a.g.m.,s.91.

derecesini ifade eder ve güç mesafesi, açık olarak otoritenin yoğunlaşması ile ilgili kavramdır.

Pek çok insan ailesinde ve okulda edindiği tecrübelerden sonra genç bir yetişkin olarak çalışma hayatına atılır. Roller ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci konumundan, ast-üst konumuna geçer. Böylece zihinsel programları oluşturan ebeveynlere ve öğrencilere yönelik olan tutumlar, üstlere aktarılır. Yüksek derecede güç mesafesinin olduğu örgütlerde güç, merkezidir, işgörenler verilen emirlere ve beklentilere itaat ederler. Örgütsel yapı hiyerarşiye dayalıdır ve işgörenler ile yöneticiler arasındaki ilişki, yönetim tarafından belirlenir. Yöneticilerin ayrıcalıklı yetkilere sahip olması onların otoritelerini artıran açık bir statü göstergesidir⁸⁶. Diğer taraftan astların hangi işi yapacağı önceden belirlenmiştir ve Hofstede'e göre bu gibi toplumlarda yasa ve kurallar yöneticiler ve astların dışında kabul edilmiştir⁸⁷. Bu ülkelerdeki örgütlerde büyük oranda denetçi personel bulunmaktadır. Nitelikçe daha düşük düzeyde bulunan işgörenler, örgütsel yapı içerisinde alt kademelerde yer almaktadırlar. Örgüt yapısı farklı rol ve statülerdeki insanlar arasındaki eşitliği vurgulamakta ve pekiştirmektedir⁸⁸. Yüksek düzeydeki bu hiyerarşik sistemde işler emir komuta zinciri içerisinde gerçekleştirilir ve ücret yapısı da tepe ve alt kademe arasında bir uçurum oluşturacak şekilde düzenlenmiştir. Genellikle kalifiye olmayan ve kas gücüne dayalı işlerde çalışan işgörenler, büro işlerinde çalışan işgörene göre daha düşük statüye sahiptirler. Astların gözündeki ideal patron, "yardımsever bir otokrat" ya da "iyi bir babadır". Bu nedenle astlar ve üstler arasındaki ilişkiler duygulara dayalı olarak yürütülür ve bu gibi örgütlerde çalışan işgörenler yaşlı patronları genç patronlardan

⁸⁶ SIMS, Randi L.-KEENAN, John P.;" A Cross Cultural Comparison of Managers' Whistleblowing Tendencies", *International Journal of Values-Based Management*, Vol.12, 1999, s.4 .

⁸⁷ RODRIGUES; a.g.m.,s.31.

⁸⁸ a.g.e.,s.67.

daha fazla kabul etme eğilimi gösterirler⁸⁹. Dolayısıyla bu kültürlerdeki bireyler üstlerine bağımlı olmaktadır. Ast- üst ilişkilerinde X Kuramının varsayımlarına dayalı ilişkiler egemen olmaktadır⁹⁰. Üst ve ast arasındaki mesafenin fazla olduğu örgütlerde işgörenler, yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını söylemede çekimser davranabilmektedirler⁹¹.

Buna karşılık güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerdeki örgütlerde merkezileşme derecesi düşüktür ve üstlerle astların sahip oldukları statüler eşit kabul edilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, sosyal eşitliğe dayalı normlar egemen olmaktadır ve politik açıdan insanlar arasında eşitlik teşvik edilmektedir⁹². Bu nedenle hiyerarşik sistem sadece eşit olmayan rollere dayanmaktadır. Oysa ki roller değişebilir. Bugün ast konumunda olan bir birey gelecekte patron konumunda olabilir ve bu toplumlarda, yüksek derecede merkezileşme eğilimi pek tercih edilen bir durum değildir⁹³. Örgüt piramidinin basık olduğu bu toplumlarda, karar verme süreci astlar ve üstlerin karşılıklı bir fikir birliğine varması ile gerçekleşir ve katılımcı, danışmaya dayalı karar verme süreci ile liderlik tarzları kabul edilmektedir⁹⁴ ve sınırlı sayıda denetçi personel vardır. İşgörenler kalifiyedir ve yüksek yetenek gerektiren işlerde çalışırlar bu nedenle atölye düzeyinde çalışan işgörenler büro personelinden daha yüksek bir statüye sahiptirler. Yüksek imtiyazlar, temelde arzu edilmeyen bir durumdur bu kültürlerde astlar ve üstler işyerinde aynı otoparkları, tuvaletleri ve yemekhaneyi kullanırlar. Statü sembolleri kuşku uyandırır. Astların gözündeki ideal patron, kaynak yaratıcı ve demokrattır. Genç patronlar, işgörenler

⁸⁹ HOFSTEDE, Geert; **Cultures and Organizations**, Mc Graw – Hill Book Company, London, 1991, s.35.

⁹⁰ ŞİŞMAN, Mehmet; **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayınları, Ankara 2002, s.67.

⁹¹ SINGH, Joginder P.; “Managerial Culture and Work Related-Values in India”, **Organization Studies**, 11/1, 1990, s.76 .

⁹² RODRIGUES; a.g.m.,s.31

⁹³ HOFSTEDE; **Cultures And Organizations....**,a.g.e.,s., 36

⁹⁴ RODRIGUES; a.g.m.,s.31

tarafından yaşlı olan patronlardan daha fazla kabul görür. Buna karşılık güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yaşça büyük kişiler itibar görür ve yaşça büyük yöneticiler, genç yöneticilerden daha fazla güce sahiptirler. Bu nedenle genç yöneticilerin uygulamalarında, kıdemli yöneticilerden daha fazla kurumsal kültürel normlara ve sosyal kontrole dayalı normlara uygun davranması beklenir⁹⁵.

Türkiye'nin de yer aldığı güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki örgütlerde insanlar, kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Başka bir deyişle, kimin patron olduğu açıkça bilindiği gibi, patronun sözleri yasa yerine geçer. Örgütler, kurumlar ve birimler tüm işlemleri *açık ve seçik* olarak tanımlar. İsrail ve Avusturya gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde, güçlü bir hiyerarşi gereksinmesi duyulmadan sistemler iyi yağlanmış makineler benzeri çalışır⁹⁶. Diğer taraftan güç mesafesinin düşük olduğu ABD' de yöneticiler fabrika işçilerinden daha fazla güce sahiptirler ancak, işgörenler sendikalara katılarak yönetsel politikalarla mücadele edebilme gücüne sahip olabilmektedirler. Bu kültürlerde üst düzey yöneticiler, astlarını işyerinde dinleyerek, onların önerilerini alarak katılımlarını sağlamaktadırlar.güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde bireyler statü farklılıklarını kabullenmişlerdir⁹⁷.

⁹⁵ MELLAHİ, Kamel-GUERMAT, Cherif; “ Does Age Matter? An Empirical Examination of the Effect of Age on Managerial Values and Practices in India”, **Journal of World Business**, August 2003, s.2

⁹⁶ SARGUT;a.g.e. , s.183

⁹⁷ BRISLIN; a.g.e., s.255

Tablo. 1. Güç Mesafesinin Örgütler Üzerinde Etkileri

Düşük Düzeyde Güç Mesafesi	Yüksek Düzeyde Güç Mesafesi
Hiyerarşi Düşüktür	Hiyerarşi Yüksek
Merkezileşmeme popülerdir.	Merkezileşme popülerdir.
Kademeler arasında ücret farkı düşüktür	Kademeler arasında ücret farkı yüksektir
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine yapılacakların söylenmesini bekler.
İdeal patron kaynak yaratıcı ve demokratiktir.	İdeal patron cömert otokratik ya da babacandır.
İmtiyazlar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz	İmtiyazlar ve statü sembolleri olması önemlidir.

Kaynak: HOFSTEDE, Geert; **Culture and Organizations**, Sage Publications Inc. 1991, s.36

4.4.2. Belirsizlikten Kaçınma

Kültürün bu boyutu, bir toplum ve kültür içinde yer alan üyelerin belirsiz ve bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini ne derece tehdit altında hissettikleri ve belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir⁹⁸. Belirsizlikten kaçınma*, bir toplumdaki bireylerin yaygın bir şekilde yapılandırılmamış, açık olmayan ve tahmin edilemeyen durumlardan endişe duymaları nedeniyle mutlak doğrulara inanarak, katı davranış biçimlerinden kaçınmaya yönelik bir çaba içerisinde olmalarıdır⁹⁹.

4.4.2.1. Toplumda Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, farklı kültürlerde farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Yaşamda var olan belirsizlik, bireyler için endişe vericidir. İnsan toplumu yaşamın doğasında var olan geleceğe yönelik belirsizlik ile başa çıkma yöntemleri geliştirmiştir. Bu yöntemler *teknoloji, hukuk ve dini* unsurlarla şekillendirilmiştir. Bu unsurlardan *teknoloji*, tüm insan artifaktların, hukuk ve biçimsel ve biçimsel olmayan

⁹⁸JACKSON, Terence ; "Cultural Values and Management Ethics:A 10-Nation Study", **Human Relations**, Vol. 54, No.10, 2001 s.1274 .

* Belirsizlikten kaçınma "**uncertainty avodiance**" kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır.

⁹⁹ LIM; a.g.m.,s.211.

sosyal davranışlara rehberlik eden kurallardır. *Din*, bilinmeyen bilginin açığa çıkartılmasıdır. Teknoloji, doğadan kaynaklanan belirsizliklere karşı insanın kendini savunmasına yardımcı olmaktadır. *Hukuk* ise diğer insanların davranışlarındaki belirsizliklere yönelik bir savunma mekanizması sağlar.

Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Bu nedenle bu toplumdaki insanlar, düşünce ve davranışlarda farklılaşma, dalgalanma ve değişmelere de pek hoşgörülü yaklaşmamaktadırlar. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise insanlar, daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk üstlenmeyi, yenilik ve değişime açık olmayı tercih etmektedirler¹⁰⁰. Belirsizlikten kaçınmanın toplum üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo.2. Kültürün Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Düşük Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamda belirsizliğe olumlu yaklaşım	Yaşamda belirsizliğe olumsuz yaklaşım
Olayları akışına bırakma ve düşük stres	Tedirginlik ve yüksek stres
Zaman önemli değil	Zaman paradır
Hırslı olmak ve çok çalışmak temel kaygı değil	Çok çalışmak temel kaygı
Duygular dışı vurulmaz	Duygular dışı vurulur
Çatışma ve rekabeti yapıcı yönde değerlendirme	Çatışma ve rekabetten kaçınma
Gençlere karşı olumlu yaklaşım	Gençlere karşı ihtiyatlı yaklaşım
Riske atılma isteği	Güvenlik isteği
Yazılı olmayan ve az kural	Yazılı kural ve düzenlemeler
Kurallara uyulamıyorsa kurallar değiştirilmelidir	Kurallara uyulamıyorsa bireyler suçludur
Düşük düzeyde stres	Yüksek düzeyde stres

Kaynak: HOFSTEDE, Geert; *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill Book Company, London,1991,s.125

¹⁰⁰ SINGH; a.g.e.,s.76.

Çeşitli ülkelerde belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin karşılaştırmasına ilişkin yapılan çalışmalara göre Latin ülkeleri (Latin Avrupa ve Latin Amerika) Yunanistan, Türkiye gibi Akdeniz ülkeleri ile Japonya ve Kore de yüksek düzeyde güç mesafesi ve güçlü bir belirsizlikten kaçınmanın olduğu ortaya konmuştur. Diğer taraftan Danimarka, İsviçre, İngiltere ve İrlanda gibi ülkelerde düşük düzeyde güç mesafesi ve zayıf bir belirsizlikten kaçınmanın olduğu belirlenmiştir¹⁰¹.

4.4.2.2. Örgütlerde Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma kavramını örgüt teorisinde ilk olarak Cyert ve March (1963) Firmanın Davranışsal Teorisi (A Behavioral Theory of The Firm) adlı eserlerinde kullanmışlardır. Cyert ve March'a göre örgütler çevrelerindeki belirsizlikten iki şekilde kaçınmaktadırlar. Bunlardan ilkinde göre, uzun dönemde belirgin olmayan olayları tahmin etmektense, kısa dönemli geri bildirimlerde bulunarak yakın gelecekte meydana gelebilecek olayları tahmin ederek kararlar almaktadırlar. İkinci yöntemde ise örgütler, gelecekte çevrelerinde oluşabilecek olayları tahmin etmektense kaçınırlar. Gelecekteki belirsizlikleri tahmine dayalı planlardan kaçınarak, planlarında standart operasyon süreçlerini, endüstri yapısını ve belirsizliği en aza indirgeyen sözleşmelere yer vererek bazı kontrol mekanizmaları ile kendi kendini kontrol edebilen planlar oluştururlar. Geniş oranda teknoloji ve hukuku kullanan, belirsiz bir çevreyle mücadele eden insan toplumu aynı zamanda örgütlerde de teknolojiyi, kuralları ve ritüelleri kullanır¹⁰².

Teknoloji; kısa dönemli çıktılarının tahmin edilmesinde fayda sağlar. Teknolojinin kullanımı rasyonel bir davranış olarak görülür. Ancak,

¹⁰¹ RONEN, a.g.e., s.170.

¹⁰² a.g.e., s. 148.

teknoloji içerisinde rasyonel olmayan seçim değerlerini de barındırabilmektedir.

Kurallar; örgüt üyelerinin ve paydaşlarının tahmin edilemeyen davranışlarının yol açtığı içsel belirsizliğin azaltılmasında kullanılan yöntemlerdir. Perrow 'a (1972) göre kurallar, geçmiş düzenlemelerden, şimdiki ve gelecekteki istikrar çabalarından meydana gelmiştir. Kural ve düzenlemelerin çokluğu bürokrasinin temelini oluşturmaktadır. Kurallar, bireylerin tahmin edilebilir davranışlarını düzenlerler.

Ritüeller; ilkel toplumlarla sınırlı değildir ve insanın doğasında vardır. Sosyal uyum ihtiyaçlarını paylaşan ilkel toplumlardaki bireyler, belirsizliğe belirli bir oranda müsamaha göstermişlerdir. İlkel insanın sosyal sistemi gibi günümüzün modern insanı da geliştirdiği ritüellerle belirsizliğe karşı müsamaha göstermektedir. Örgütlerdeki ritüeller, örgütün kendi dilini, törenlerini ve tabularını da içine alan işletme toplantılarıdır. Yönetici eğitim programları bir anlamda, gelecekteki liderlerin ritüelleri kabul törenleridir. Belirsizlikten kaçınma ritüelleri, yazma, kayıt ve raporlama işlemleri, muhasebe, planlama ve kontrol sistemlerini, bilgisayar simülasyonlarını ve gelecekteki uzman adayı olacak kişileri belirleme işlemlerini içerir.

Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olduğu toplumlardaki bireyler, belirsiz ve kesin olmayan durumları kolay bir şekilde algılayamazlar ve örgütsel bir düzen içerisinde yönetilmeyi tercih ederler. İşveren ve işgörenlerin görev ve yükümlülüklerini denetleyen ayrıntılı biçimsel yasalar ve biçimsel olmayan kurallar vardır ve bu nedenle kurallar bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bireyler çok küçük yaşlardan beri yapılandırılmış bir çevrede rahat bir şekilde yaşamaya alışmışlardır ve çok az şey şansa bırakılır. Bu toplumlarda yaşayan insanlar için yasa ve kurallar duygusal bir ihtiyaçtır ve genellikle birey

davranışları bu doğrultuda yapılandırılmıştır. Bu toplumlardaki bireyler çok çalışırlar ve zaman para olarak algılandığı için genellikle çok az boş zamanları vardır¹⁰³. Hofstede, iş yaşamında daha fazla iş güvencesi ve görev düzeni sunan bu toplumların işgörenlerin yaşam kalitelerini artırdığını ve bu nedenle bu toplumlardaki örgütlerin daha fazla oranda *mekanik* bir yapıya sahip olduklarını ifade etmiştir. Diğer taraftan bu kültürlerdeki yöneticiler, örgütte çok az sayıda bireyin doğru karar verebileceğini ve astlara karar verme yetkisinin verilmesinin onlara gelişim fırsatı sağlamayacağına inanırlar. Dolayısıyla bu toplumlardaki yöneticiler kararların merkezi verilmesi gerektiğini düşünerek astlarına düşük oranda yetki devrederler.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olduğu toplumlardaki örgütlerde ise biçimsel kurallardan bir ihtiyaç olarak değil bir gereklilik olarak yapılandırılmıştır. Bu toplumlarda bireyler kendi sorunlarının pek çoğunu biçimsel kurallara gereksinim duymadan kendileri çözerler. Bireyler, düşük bir otonomiye sahiptirler, belirsiz ve kesin olmayan durumlara müsamaha gösterirler, gerekli durumlarda çok çalışırlar, örgütlerdeki yapısal oranı düşüktür ve bu gibi toplumlarda *organik örgüt* yapıları hakim konumdadır. Bu kültürlerdeki yöneticiler, karar verme sürecinin yaygın bir şekilde olması gerektiği görüşüne sahiptirler ve astların sorumluluğunun artırılması gerektiğini düşünmeleri nedeniyle, astların kendilerini geliştirebilmeleri için merkezi olmayan bir örgüt yapısına ihtiyaç olduğunu düşünürler. Bu nedenle bu toplumlardaki örgütlerde çalışan yöneticiler, katılımcı liderlik tarzlarının ve astlara yetki devredilmesinin gerekli olduğuna inanırlar¹⁰⁴.

¹⁰³ HOFSTEDE; *Cultures and Organizations...*, a.g.e., s.121.

¹⁰⁴ RODRIGUES; a.g.m., s.35.

Tablo.3. Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütler Üzerinde Etkileri

Düşük Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma
İşgörenlerin örgüte sadakatleri düşük	İşgörenlerin örgüte sadakatleri yüksek
Kısa dönemli istihdam	Uzun dönemli istihdam
Küçük örgütler tercih edilir	Büyük örgütler tercih edilir
Teknolojik çözümlere karşı şüphecilik	teknolojik çözümlere başvurma
Yenilikçi düşünceler kurallardan bağımsızdır	Yenilikçi düşünceler sınırlandırılır
Yöneticiler stratejiler üzerinde durur	Yöneticiler operasyonlara odaklanır
Yöneticinin gücü ilişkilere ve pozisyonuna dayalıdır	Yöneticinin gücü belirsizliği kontrol derecesine dayalıdır
Belirsizliği tolere eden yapı ve prosedürler	Yüksek formelleştirilmiş yönetim
Dönüştürücü liderlik	Hiyerarşik kontrole dayalı liderlik
İlişki Yönelimli	Görev yönelimli
Esnek çalışma saatleri kabul görmemekte	Esnek çalışma saatleri kabul görmekte
Örgütte işgücü devri yüksek	Örgütte işgücü devri yüksek
Yeni görüşlere ilgi	Yeni görüşlere ilgisizlik

Kaynak: HOFSTEDE, Geert; Culture Consequences, Sage Publications

Inc. 2001, s.171

4.4.3. Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış

Ulusal kültürün üçüncü boyutu bireycilik ve onun karşıtı olan ortaklaşa davranış (kollektivistlik) tır*. Bireycilik ve ortaklaşa davranış kültürlerarasındaki kültürel farklılıkların en önemlisi olarak görülmektedir. Greenfield (2000), bireycilik ve ortaklaşa davranışı kültürün *derinlerdeki yapılanması* olarak adlandırmıştır¹⁰⁵. Bireycilik ve ortaklaşa davranış, toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf ya da güçlü olmasını ifade eder¹⁰⁶. Topluma hakim olan bireycilik ya da ortaklaşa davranış arasındaki ilişki bu boyut içerisinde açıklanmaktadır. Bu boyut, bireylerin birlikte yaşamaları sonucu ortaya çıkan pek çok davranış ve değerlerin yansımalarını ifade etmektedir¹⁰⁷. Hofstede, bireycilik ve ortaklaşa davranışın kültürün iki zıt kutubu olduğunu ifade

*Bireycilik “individualism” kavramının karşılığı olarak, “collectivism” kavramı ise Sargut’un kullandığı ortaklaşa davranış kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır (bkz. SARGUT; a.g.e., s., 185).

¹⁰⁵ TRIANDIS, Harry C.; Individualism-Collectivism and Personality”, *Journal of Personality*, Vol. 69, No.6, 2001, s.907.

¹⁰⁶ EVANS, Jody- MAVONDO, Felix ; “An Alternative Operationalisation of Cultural Distance”, *Working Paper*, 2001, s.2.

¹⁰⁷ HOFSTEDE ; *Culture Consequences...*,a.g.e., s. 209.

ederek ulusal kültürleri bu iki uç kutuptaki kültürler olarak tanımlamaktadır¹⁰⁸.

Ortaklaşa davranış, öncelikli olarak kendini bir veya daha fazla ortaklaşa hareket eden grupların parçası olarak gören ve bu grupların normları ile hareket eden, grubun hedeflerini kendi kişisel hedeflerinin önüne koymada gönüllü olan ve kendisini bu grupların üyesi olarak kabul eden bireyler ile tamamen örtüşen sosyal bir model olarak tanımlanabilir¹⁰⁹. Kolektif bir kültürde grup refahı, grup amaçları, bağımlılık ve ilişkiler, bireysel yaşamdaki temel önceliklerdir ve kollektif bir toplumdaki ilişkiler, temel grup normlarına ve inançlarına dayanmaktadır. Bu nedenle kollektif bir toplumdaki toplumsallaşma; itaat, yükümlülük ve sorumluluk üzerinde baskın konumdadır¹¹⁰. Bireycilik ise kendilerini gruptan bağımsız olarak gören, kendi tercih, istek ve haklarına önem veren ve diğer bireylerle kurduğu ilişkilerde öncelikle kendisini düşünen ve bu ilişkileri fayda/maliyet analizi şeklinde değerlendiren, kendi kişisel amaçlarına öncelik tanıyan bireyleri içeren sosyal bir modeldir¹¹¹. Her iki boyut da temel değer unsurlarını yansıtarak bireylerin kendi işlerine olan yaklaşımlarında benimsedikleri özgürlük derecesini ifade etmesi nedeniyle ¹¹² bu boyutlar, bir kültürde bulunan bireylerin ifade ettikleri tercih ve öncelikler¹¹³ olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla bir kültürün en önemli görünümü, önceden oluşturulmamış varsayımlardır. Gruplardaki bireyleri birbirlerine sıkı bir şekilde bağlayan varsayımlar ortaklaşa

¹⁰⁸ GOUVEIA, Valdiney V.-CLEMENTE, Miguel-ESPINOSA, Pablo; “ The Horizontal and Vertical Attributes of Individualism and Collectivism in a Spanish Population”, *The Journal of Social Psychology*, 143/1, 2003, s.44.

¹⁰⁹ TRIANDIS; *Individualism & Collectivism....*, a.g.e., s.2.

¹¹⁰ ABBAS, Ali-TAQI, Abdul Aziz-KRISHNAN, Krish; “Individualism, Collectivism and Decision Styles of Managers in Kuwait”, *The Journal of Social Psychology*, 137/5, 1997, s.630.

¹¹¹ TRIANDIS; *Individualism & Collectivism....*, a.g.e., s.2.

¹¹² OUNDEHOVEN; a.g.m., s.91.

¹¹³ AMIRSHAHI, Mirahmad; *An Empirical Study of Managerial Value Systems and Decision- Making Styles Among The Managers In Iran*, <http://adt.curtin.edu.au/theses/available/adt-WCU20020715.132703/>, s.28.

davranışın temel unsuruyken bağımsız kimlikler, farklılaşma, gruptan uzak olma şeklindeki varsayım ise bireyciliğin temel unsurudur¹¹⁴. Bazı kültürlerde bireycilik, bir nimet ve var olmanın bir kaynağı olarak görülürken, ortaklaşa davranıştan kaçınılmıştır. Bireycilik ve ortaklaşa davranışın dört evrensel unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar¹¹⁵:

1.Özbenliğin Tanımlanması: Ortaklaşa davranışçıların bakış açısına göre özbenlik, benzer geleneklerin olduğu ailelerdeki kaynakların beraberce paylaşıldığı, birbirine bağlı bireylerdir. Bireycilerin bakış açısına göre ise özbenlik, otonomi ve gruptan bağımsız değildir ve kaynakların grup içerisinde paylaşılmasıdır. Ayrıca bireyciler sosyal davranış analizlerinde bireyi kullanırlarken buna karşılık ortaklaşa davranışçılar ise bu analizlerde grubu kullanmaktadırlar. Bireyciler kendi kişisel başarılarına çok fazla önem verirken, ortaklaşa davranışçılar ise grup başarısına önem vermektedirler.

2.Amaçların Yapılanması: Ortaklaşa davranışçılarda bireysel amaçların grup içi amaçlarla uyumlu bir şekilde yapılandırılmasına karşılık bireycilerde ise, bireysel amaçların grup içi amaçlarla uyumlu bir şekilde yapılandırılması gerekli görülmemektedir. Bu nedenle bireyci toplumlarda birey ve grup amaçları uyumlu değildir ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu toplumlarda grup içi amaçlara öncelik verilirken bireyci toplumlarda ise, bireysel amaçlara öncelik verilmektedir.

3.Normlar / tutumlar üzerinde yoğunlaşma: Ortaklaşa davranışçı toplumlarda sosyal davranışın unsurları arasında, normlar, görevler ve yükümlülükler öncelikli sıralarda yer alırken bireyci toplumlarda ise sosyal davranışın unsurları olarak tutumlar, algılanan doğrular ve

¹¹⁴ TRIANDIS; **Individualism & Collectivism...**,a.g.e.,s.4.

¹¹⁵ TRIANDIS, Harry; "Generic Individualism and Collectivism", **The Blackwell Handbook of Cross – Cultural Management**, Martin Gannon – Karen L. Newman (edt), Blackwell Publishers Ltd. 2002, s.23-24 .

sözleşmeler öncelikli sıralarda yer almaktadırlar. Normlar özellikle bireylerin mensup oldukları gruba karşı sorumluluklarına yönelik olarak kullanılır. Sorumluluk, Ortaklaşa davranışçılarda kolektif işbirliği yönünde artma eğilimi gösterirken, bireycilerde rekabet yönünde bir artma eğilimi göstermektedir. Bununla birlikte Ortaklaşa davranışçı toplumlarda bireysel tatmin, grup normları grup içi ilişkilerin iyi ve uyumlu olduğu durumlarda söz konusu olmakta iken bireyci toplumlarda ise bireysel tatmin ise kişinin kendi başarılarına öncelik vermesi ve bireyin kendi kendi ile uyumlu olması ile söz konusu olmaktadır. Kısacası bireyci toplumlar, kişisel duygular önem vermekte iken ortaklaşa davranışçı toplumlar; normlara, görevlere ve yükümlülöklere önem vermektedirler.

4.İlişkisellik/ Akılcılık üzerinde yoğunlaşma: Ortaklaşa davranışçı toplumlar ilişkisellik boyutu üzerinde yoğunlaşırken bireyci toplumlar, akılcılık boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. İlişkisellikten kast edilen, bu ilişkiler birey için bir fayda sağlamasa bile grup içi ilişkilere ve diğer bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik vermeyi içermekte iken akılcılık, ilişkilerde fayda- maliyet analizine dikkat etmeyi içermektedir. Dolayısıyla bireyci toplumdaki bireyler kurdukları ilişkilerde kendi çıkarlarını ön planda tutmakta ve bu ilişkilerde sadakat düşük düzeyde olmakta iken bireyci toplumlarda, diğer bireylerin ihtiyaçlarını karşılama ve ilişkilere sadakatle bağlanma yüksek düzeyde bir eğilim göstermektedir.

Bireyci ve kollektivist kültürler dikey ve yatay olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Dikey kollektivist kültürler (Hindistan) üzerinde geleneklere bağlılık, gruba bağlılık ve grup normlarını kabul etme, otorite gibi unsurlar baskın konumdadır. Yatay kollektivist kültürler üzerinde ise empatik olma, sosyallik ve işbirliği gibi unsurlar baskın konumdadır. Yatay bireyci kültürlerde (ABD) rekabet yüksek düzeydedir

ve bir birey hiyerarşik düzenin tepesindeki en iyisi olmalıdır. Dikey bireyci kültürler (Avustralya, İsveç) üzerinde ise hiyerarşik farklılıklar, özgüven, diğer bireylerden bağımsız olma ve tekillik baskın konumda olan unsurlardır¹¹⁶.

4.4.3.1. Toplumda Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış

Modern ve geleneksel insan toplulukları arasında sosyal yaşam biçimlerinde bazı farklılıklar görülmektedir. Örnek olarak, insan yaşamını ve günlük davranışını etkileyen karmaşık aile birimleri toplumdaki topluma farklılıklar göstermektedir. Bazı toplumlarda bireyler, çekirdek ailelerde bazı toplumlarda ise geniş aileler içerisinde yaşarlar. Geleneksel avcılık ve toplayıcılık döneminde kabilelerde çekirdek aile şeklinde yaşama eğilimi söz konusu iken daha karmaşık tarım toplumlarında ise bireyler, daha geniş topluluklar olan geniş aileler, klanlar ya da kabileler halinde yaşamlarını sürdürmekteydiler. Tarım toplumları daha kompleks olan kentsel sanayi toplumlarına doğru gelişme göstermişlerdir. Böylece tarım toplumlarındaki geniş aileler yerini sanayi toplumlarındaki çekirdek ailelere bırakmıştır. Böylece modern endüstriyel toplumlar avcılık ve toplayıcılık dönemindeki gibi çekirdek ailelere yönelmişlerdir. Bu nedenle insan toplumundaki bireycilik ve ortaklaşa davranış arasındaki ilişki sadece birlikte yaşama konusu değil, aynı zamanda sosyal normlarla da bağlantılıdır. Bu nedenle bu ilişkiyi hem bireylerin zihinsel programları, hem de ailenin yanı sıra pek çok kurumlar ve fonksiyonlar (eğitsel, bölgesel, politik ve faydacı v.b.) etkilemektedir¹¹⁷. Barry, Child ve Bacon (1958) 104 toplum üzerine yapmış oldukları çalışmada göçebe kabilelerde (az miktarda yiyecek biriktiren, avcılık ve toplayıcılık yapan toplumlar) toplumsallaşma uygulamalarının kendini hissettiren, otonomi, başarı ve özgüven gibi

¹¹⁶ TRIANDIS, Harry C.-SUH, Eunhook M.; " Cultural Influences on Personality", *Annual Review of Psychology*, Vol.53, No.133, 2002 s.139-138.

¹¹⁷ HOFSTEDE ; *Culture Consequences....a.g.e.*, s. 210.

değerler üzerinde yoğunlaşmakta olduğunu dolayısıyla bu toplumlardaki yetişkinlerin de kendine güvenen, bağımsız ve girişimci olmaya yönelik eğilimler gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık yerleşik topluluklarda (tarım ve hayvancılıkla uğraşan) ise toplumsallaşma uygulamalarının itaatkarlık, boyun eğme, ve sorumluluk alma üzerinde yoğunlaşması nedeniyle bu toplumlardaki yetişkinlerin de, vicdanlı, itaatkar ve muhafazakar eğilimler gösterdiklerini ifade etmişlerdir¹¹⁸.

Buradan hareketle bireycilik, bireysel başarıya yönelmiş değerlerle, bireyin kendi kendine yeterli olma ve kendini kontrol etmesinin baskın olduğu öz yönelimli olma şeklinde tanımlanmıştır¹¹⁹. Bireyci toplumlarda bireyler arası bağlar zayıftır ve her bir birey kendilerinin ve yakın aile üyelerinin bakımı ile meşgulken, ortaklaşa davranışçı kültürlerdeki bireyler, sadakatin bir dönüşümü içerisinde kendilerini grup içindeki bireylerin bakımı ile yükümlü hissederler¹²⁰. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda bireyler doğdukları andan itibaren grup içerisinde güçlü bağlarla kuşatılırlar ve tüm yaşamları boyunca bireyler sorgusuzca ait oldukları gruba sadık kalırlar. Hofstede 'e göre bireyci toplumlarda "ben" bilinci, otonomi, duygusal bağımsızlık, bireysel inisiyatif, özel yaşama saygı, mutluluğu arama, finansal güvenlik, özel arkadaşlıklar kurma ihtiyacı ve evrensellik gibi değerler baskın unsurlarken ortaklaşa davranış biçiminin baskın olduğu toplumlarda,

¹¹⁸KIM,Uichol,;"Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration",**Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications**, Uichol Kim, Harry C.Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı ve diğerleri (edt), Vol. 18, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications,1994, s.20.

¹¹⁹ RALSTON, David-EGRİ, Carolyn P.-STEWART, Sily-TERPSTRA, Robert H.-KAICHENG, Yu; " Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shift in Work Values in China", **Journal of International Business Studies**, 30/2, 1999, s.416 .

¹²⁰ SMITH, Peter – TAYEB, Monir; "Organizational Structure and Processes", **The Cross Cultural Challenge to Social Psychology**, Edt. Michael Harris Bond, Cross Cultural Research and Methodology Series, Vol.11, Sage Publications 1988, 167 ve VORONOV, Maxim-SINGER, Jefferson A.; " The Myth of Individualism-Collectivism: A Critical Review", **The Journal Social Psychology**, 142/4, 2002, s. 462.

“biz” bilinci, kolektif kimlik, duygusal bağlılık, grup dayanışması, paylaşma, görev ve yükümlülükler, dengeli ve sürekli arkadaşlıklar, grupla birlikte karar alma gibi değerler baskın unsurlardır¹²¹. Bu nedenle grup içerisinde işten duyulan tatmin yüksektir ve takım çalışmasına yönelik bir eğilim söz konusudur¹²² ve bireyler daha fazla hedef odaklıdır, bireysel hedeflerden daha çok grubun hedefleri ön plandadır¹²³. Bu nedenle ortaklaşa davranışın hakim olduğu kültürlerde doğal bir görev duygusu vardır¹²⁴. Diğer bir deyişle ortaklaşa davranışçı gruplar, akraba, kast, etnik köken, kabile, bölge, köy ve ulus grupları vb. şeklinde tanımlanır¹²⁵. Diğer taraftan bireycilik bağımsızlık ile tanımlanırken bireyci gruplar, benzer inançları, tutumları ve değerleri paylaşan bireyler ile meslek, özgüven, grup içi mesafe, rekabet ve hedonizm gibi idealleri içerir. Ortaklaşa davranış ise bağımlılık, toplumsallaşma ve aile bütünlüğü (çocuklar evlenene kadar aile bireylerinin yanında yaşarken yaşlılar, ölene kadar çocukları ile birlikte yaşarlar) şeklindeki idealleri içermektedir¹²⁶.

Diğer taraftan ortaklaşa davranışçılar kendilerini toplumun diğer bireylerinden çok fazla farklı görmezler, bireyler arasında eşitlik olduğu düşüncesi hakimdir. Bu nedenle diğer bireylerle daha fazla ilişki kurarlar ve özellikle kişiler arası ilişkilerdeki uyum üzerinde değerlerin daha

¹²¹ KIM, Uichol- TRIANDIS, Harry C.- KAĞITÇIBAŞI- Çiğdem-CHOI, Sang-Chin-YOON, Gene; **Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications**, Vol. 18, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications,1994, s.2.

¹²² RODRIGUES; a.g.m.,s.32.

¹²³ NILES, Sishula F.; “Individualism-Collectivism Revisited”, **Cross Cultural Research**, November 1998, s.316.

¹²⁴ JACKSON, Terence; **The Management of People; Theorizing Multiculturalism: A Guide to the Current Debate**, edt. By Cynthia Willett, Blackwell Publishers Inc.,1998 ,s.42.

¹²⁵ TRIANDIS, Harry C.; “ Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism”, **Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications**, Uichol Kim, Harry C.Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı ve diğerleri (edt), Vol. 18, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications,1994, s.43.

¹²⁶ TRIANDIS; **Individualism & Collectivism...**, a.g.e.,s.31.

fazla önem taşıdığını düşünürler. Bireyciler ise, kendilerini daha fazla farklı ve toplumun diğer bireylerinden ayrı görerek, kendi bireyselliklerinin daha önemli olduğunu düşünürler¹²⁷. Ortaklaşa davranışın hakim olduğu toplumlarda birey davranışları yaygın bir şekilde grup içi normlar tarafından düzenlenirken, bireyci toplumlarda bireysel sevgi ve nefret ile fayda-maliyet analizlerine göre düzenlenmektedirler. Böylece ortaklaşa davranışın hakim olduğu kültürlerde normlar, sosyal davranışın bir unsuru olarak daha önemli iken, bireyci kültürlerde tutumlar daha önemli hale gelmiştir¹²⁸.

Diğer taraftan şahsiliğe inanan bireyciler için temel unsur yaşamını sürdürme iken, ortaklaşa davranışçılar için temel unsur, bir grup ya da birden fazla grubun yaşamını sürdürebilmesidir. Bu nedenle ortaklaşa davranışçılar bireycilerden daha az oranda otonomiye gereksinim duyarken, daha fazla oranda da bireyler arasında yakın ilişkiye gereksinim duyarlar. Ortaklaşa davranış biçiminin görüldüğü toplumlarda toplumsallaşma modelleri, baskıya itaat etme, işbirliği, grubun otoritesini kabul etme, görev bilinci, gruba karşı fedakarlık, grup içi adam kayırma, terbiye ve karşılıklı bağımlılık şeklinde iken, bireyci kültürlerdeki toplumsallaşma modelleri ise, baskıya boyun eğmeme, özgüven, yaratıcılık ve itaatsizliğin kabul edilmesi şeklindedir¹²⁹. Kültürün bireycilik ve ortaklaşa davranış boyutunun toplum üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

¹²⁷ BOCHNER, S.; "Cross- Cultural Differences in The Self Concept, A Test of Hofstede's Individualism/Collectivism Distinction, **Journal of Cross Cultural Psychology**, Vol.25, No.2, 1994, s.274.

¹²⁸ TRIANDIS, H.- Mc Cusker, C.-HUI, C.H.; " Multimethod Probes of Individualism and Collectivism", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.59, No.5,1990, s.1007.

¹²⁹ AMIRSHAHI; a.g.e., s.29.

Tablo.4. Kültürün Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış Özelliği

Ortaklaşa Davranış	Bireycilik
Bireyler, diğer gruplarda ya da büyük ailelerde yer alırlar	Bireyler, sadece kendileriyle ilgilenirler
Kimlik, ait olunan sosyal şebekelere dayalıdır	Kimlik, bireylere dayalıdır
Yüksek bağlamli iletişim	Düşük bağlamli iletişim
Çocuklarda, "biz" kavramı vardır	Çocuklar, "ben" şeklinde düşünürler
Uyum ve çatışmalardan kaçınma önemlidir	Bireyin özel hayatına girme bir suçtur, bu durum özsaygıyı kaybettirir.

Kaynak: HOFSTEDE, Geert; Culture and Organizations, Sage Pub. 1991, s.67

4.4.3.2. Örgütlerde Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış

Geleneksel tarım toplumlarında aileler bir çok kuşağın bir arada bulunduğu topluluklar halinde yaşamaktadırlar ve ilişkiler işbirliği ve güvene dayalıdır. Bu durum tarım toplumunun üyelerinin birlikte yaşaması ve birlikte çalışması anlamına gelmektedir. Mallar, topluluk içinde tüketilmesi amacıyla üretilmektedir. Tarımsal aşamadan endüstriyel aşamaya geçildiğinde kentleşme olgusu ön plana çıkmaya başlamıştır. Endüstrileşme ile birlikte işveren ve işgören arasındaki ilişkiler sözleşmeye dayalı olarak kurulmaya başlamıştır ve bu ilişkiler kısa dönemli, güvene ve işbirliğine dayanmayan ilişkiler şeklinde oluşmuştur. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, arz ve talep yasalarına göre oluşturulmuştur. Her bir birey tek bir sözleşmeyi kabul etmiştir ve ücret piyasa koşullarına göre belirlenmiştir¹³⁰. Toplum üyeleri tarafından kabul edilen bireycilik ve ortaklaşa davranışın derecesi olan toplumdaki yaygın normlar, birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi güçlü bir şekilde etkilemektedir. Ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu toplumlarda, örgüt üyeleri kendi örgütlerine daha fazla duygusal bir bağ ile bağlanmaktadır. Bu durum bir toplumdaki dengenin, örgüt üyelerinin çalıştıkları kuruma karşı duymuş olduğu yaygın bir sorumlulukla bağlı olması ile sağlandığı varsayımına dayanır. Toplumdaki bireyciliğin ve ortaklaşa davranışın düzeyi, örgüt üyelerinin örgütün gereklerine itaat

¹³⁰ KIM; a.g.m.,s.21.

etme oranı ile belirlenebilmektedir¹³¹. Bu nedenle ortaklaşa davranışçı kültürlerde örgüt ya da grup içinde fayda sağlamaya yönelik davranışlar cesaretlendirilir¹³² ve bu kültürlerde sosyal davranış en iyi şekilde algılanan görevler sorumluluklar ve normlardan tahmin edilmekteyken bireyci kültürlerde sosyal davranış, birey tarafından üretilen kişisel süreçlerden ve tutumlardan tahmin edilmektedir. Bu nedenle ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu kültürlerde bireyler arasındaki ilişki en önemli unsur olarak görülürken bireyci toplumlarda ise bireyler arasındaki ilişkinin maliyeti faydayı aştığı zaman ilişkinin sona erdirilmesi gerekir¹³³. Örneğin ortaklaşa davranışçı bir toplum özelliği gösteren Japonya da örgütsel hedefler belirlidir ve bireylerde doğal bir görev bilinci vardır. Japon örgütlerinde işgörenler kendilerini psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlı hissederlerken Çinliler ise çalıştıkları örgütler yerine kendilerini ailelerine daha fazla bağlı hissederler¹³⁴.

Bireyci bir kültürde çalışan bireylerin çıkarlarında rasyonel davranmaları beklenir ve işgörenin çalışmış olduğu işi kendi çıkar ve beklentilerine uygun bir şekilde organize edeceği düşünülür. Bu kültürlerde işgörenlerin faaliyetlerinde “*ekonomik insan*” olduğu ya da bireylerin ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların bileşiminden var olduğu düşünülür¹³⁵. Diğer taraftan bu toplumlarda her bireyin haklarını, dürtülerini, ödülleri, kapasitesini, tutumunu artırmak mı, yoksa tüm mensuplarının hizmet vermeyi görev saydığı kuruluşun ilerlemesine özen

¹³¹ HOFSTEDE ; **Culture Consequences...**, a.g.e., s. 211.

¹³² PAINE-ORGAN; a.g.m.,s.48.

¹³³ SINGELIS, Theodore M.- TRIANDIS, Harry C.- BHAWUK, Dharm- GELFAND, Michele; “ Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement” , **Cross Cultural Research**, Vol.29, No.3 ,1995, s.240.

¹³⁴ JACKSON, Terence; “ The Management of People Across Cultures: Valuing People Differently”, **Human Resource Management**, Vol. 41, No. 4, Winter 2002, s.456.

¹³⁵ HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,...,a.g.e., s. 235.

göstermenin mi daha önemli olduğu görecelidir¹³⁶? Bu nedenle bireycilik boyutu, bireyin özgüven algısı ve kişisel ihtiyaçlarını elde etmesi üzerine odaklanan bir göstergedir ve bireyci bir toplumda işgörenler işletme içerisinde işbirliğinden çok, diğer işgörenlerle rekabet etme ve bireysel başarı üzerine odaklanmışlardır¹³⁷ Dolayısıyla, bu kültürlerdeki işgörenler çalıştıkları örgütten bağımsız olarak tanımlanabilmektedirler. Yöneticiler işgörenleri yönetirler ve işgörenlerin kararları bireysel yeteneklere dayalıdır¹³⁸. Ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu bir kültürde ise bir işgören, sadece ücreti ödenen bir birey değildir. Birey bir gruba aittir. Dolayısıyla, işgörenin faaliyetleri bu grubun kazançlarıyla doğru orantılı olacaktır ve asla bir işgören bireysel çıkarları uğruna hareket etmeyecektir. Böyle bir toplumdaki normal bir beklenti özün yitirilmesi şeklinde olacaktır. Maddi kazançlar grup üyeleri arasında paylaştırılmalıdır. Bu nedenle, kazanç süreçlerinde daima grup dikkate alınmalıdır. Bu toplumlardaki örgütlerde terfi süreci daima grup içerisinden olur. Bu konuda genel tercih işe ilk giren (kıdem esas) işgören yönünde olur. Bireyci toplumda işyerindeki aile ilişkileri çoğunlukla olması istenmeyen bir durumdur. Aile ilişkilerinin akrabalar arasında kayırmaya ve çıkar çatışmalarına neden olacağı düşünülür. Bu nedenle bazı işletmelerde aynı işyerinde çalışan işgörenler birbirleri ile evlenirlerse, onlardan birinin işyerinden ayrılması bir kural haline gelmiştir¹³⁹. Bireyci kültürlerdeki bireyler gruplara girme veya çıkma konusunda rahattırlar. Ancak, diğer bireylerle uzun dönemli ilişkiler geliştiremezler. Ortaklaşa davranışçılar ise, yeni bir gruba girme konusunda çekingendirler ancak, bireycilerden daha uzun süre ve daha

¹³⁶ HAMPDEN, Charles- TROMPENAARS, Alfons& Turner; **Kapitalizmin Yedi Kültürü**, Çev. Füsun Doryker, Sabah Kitapları, İstanbul 1995, s.11.

¹³⁷ RALSTON, David A.- THANG, Nguyen Van- NAPIER, Nancy K.; “ A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers”, **Journal of International Business Studies**, 30/4, 1999, s.658 .

¹³⁸ SIMS.-KEENAN; a.g.m.,s.6.

¹³⁹ HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,.... a.g.e., s.237.

yakın ilişki kurma eğilimindedirler¹⁴⁰. Ayrıca sosyal yapılarına yönelik taleplerde daha hassastırlar ve diğer bireylerin ihtiyaçlarının daha fazla karşılanması gerektiğini düşünürler. Bu nedenle, kırgınlık, ilişkilerini tehlikeye atacak kişisel amaçlar peşinde koşma, ısrarcı olmama gibi kişiler arası ilişkilerde uyumu bozan duyguları ifade etmekten ve göstermekten kaçınırlar. Ayrıca bireyci toplumlardaki işgörenler; örgütsel yapı, iş gerekleri, yerleştirme politikaları ve terfi politikalarına yönelik beklentiler içerisindedirler. Diğer taraftan ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu toplumlarda ise işgörenler, itaat etme homojen davranışlar gösterme, grup içinde takdir edilme, grup başarısı, grup içindeki bireyler arasında karşılıklı bağlılık, hiyerarşiye yönelik öncelikler verme, dikey ilişkiler (aile-çocuk gibi) gibi davranış özellikleri gösterirler. Bu toplumlardaki değerler, aile bütünlüğü ve güvenliği ile birlikte hareket etme üzerine kurulmuştur ve bireyler bu doğrultuda eğilim gösterirler. Bireyci toplumlardaki işgörenler için yatay ilişkiler, kişisel başarı, memnuniyet ve rekabet daha önemlidir¹⁴¹.

Ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu toplumlarda , işyerine grup içinde duygusal bir anlam yüklenmiştir. İşveren ve işgören arasındaki ilişki ahlaki bir kabul görmüştür ve işyerinde aile ilişkisine dayalı ilişkiler, sadakatin dönüşümünün korunmasında hayati bir yükümlülük olarak görülür. Bu ilişkide düşük bir performansla sahip bir işgörenin işten atılması düşünülemez. Performans ve yetenek kavramları, bir işgörenin görevinin ne olduğunu tanımlayan kavramlardır. Bu ilişki modeli en iyi şekilde Japon işletmelerinde görülmektedir. Diğer taraftan bireyci bir toplumda işgören ve işveren arasındaki ilişki, iş piyasasındaki aktörler arasındaki bir işletme dönüşümü ve dengeleyici bir unsur olarak düşünülür. Düşük bir performans gösteren bir işgörenin ya da diğer

¹⁴⁰ BOCHNER; a.g.m., s.275.

¹⁴¹ AMIRSAHI; a.g.e.,s.34.

işverenlerden daha düşük bir ücret teklif eden bir işverenle iş ilişkisinin sona erdirilmesi yasal ve toplumsal bir kabuldür.

Yönetim anlayışına bakıldığında, bireyci toplumlarda yönetim, bireylerin yönetimidir ve bu anlayış, bu toplumlarda yazılan yönetim teorilerinin temel konusunu oluşturmuştur. Bu nedenle astlar, bireysel davranışlar göstermeleri şeklinde yönlendirilir. Ödüller bireylerin performansıyla bağlantılı bir şekilde dağıtılır. Ortaklaşa davranış biçiminin görüldüğü bir toplumda ise, yönetim anlayışı grubun yönetimi şeklinde gelişmiştir. Bir iş grubuyla duygusal bir bağla bütünleşen bireyler söz konusudur. İş gruplarındaki etnik farklılıklar ya da diğer grupsal farklılıklar bütünleşme sürecinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle ödüller, grup performansına göre dağıtılacaktır¹⁴².

Hofstede'nin araştırmalarına göre, bireyci ve ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu kültürlerle özgü olarak belirlenen özelliklerin örgütler ve yönetim açısından sonuçları tablo da görülmektedir.

Tablo.5. Örgütlerde Ortaklaşa Davranış/Bireycilik

Ortaklaşa Davranış	Bireycilik
İşgören ve işverenler arasındaki ilişkiler aile ilişkisi gibi ahlaki kurallara dayalıdır	İşgören ve işverenler arasındaki ilişkiler. İş sözleşmelerine dayalıdır
İşgörenleri yükseltme ve ödül kідeme dayalıdır.	İşgörenlere ilişkin yükseltme ve ödül performansa dayalıdır
Kararlar, işgörenin içinde bulunduğu gruba göre alınır.	Kararlar, sadece bireysel yetenek ve kurallara göre alınır.
Yönetim grubun yönetimidir.	Yönetim bireylerin yönetimidir.
İlişkiler, görevin önündedir.	Görev, ilişkilerin önündedir
Örgütle psikolojik ilişki	Örgütle çıkar ilişkisi

Kaynak: HOFSTEDE, Geert; **Culture and Organizations**, Sage Pub. 1991, s.67

¹⁴² HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,...,a.g.e., s. 241.

4.4.4. Erkek ve Kadına Özgü Değerler Yönünden Kültürün Özelliği

Ulusal kültürün dördüncü boyutu erkeğe özgü değerler ve onun karşıtı olan kadına özgü değerler şeklindeki ayrıma dayanmaktadır*. Bu boyut, sosyal rollerin toplumdaki cinsiyete dayalı geleneksel değerlere göre şekillendirilmesini ifade etmektedir¹⁴³. Cinsiyet rollerinin dağıtımında hem geleneksel, hem de modern toplumlar arasında benzer bir eğilim söz konusudur. Erkek ekonomik faaliyetlerle ve diğer faaliyetlerle daha çok ilgili olmalı, kadın ise çocukların ve diğer bireylerin bakımlarıyla ilgilenmelidir. Bu rol modelleri biyolojik cinsiyet rollerine uygun olarak yapılandırılmıştır¹⁴⁴. Bu bağlamda kültürün bu boyutu, bir toplumda erkeklere ve kadınlara atfedilen ya da yüklenen rolleri, toplumların farklı cinsler hakkındaki temel inançlarını ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir. Araştırmalara göre kimi toplumlarda aile ve toplum yaşamında erkeğe özgü görülen değerler baskın iken kimi toplumlarda da kadına özgü değerler baskın olabilmektedir¹⁴⁵.

4.4.4.1. Toplumda Erkek ve Kadına Özgü Değerler

Hofstede'nin araştırmasına göre ülkelerin gelir düzeyleri ve dünya coğrafyasında buldukları yerle, söz konusu ülkelerde kadın ve erkeğe özgü baskın değerler arasında bir ilişki vardır. Buna göre, gelir düzeyi görece olarak düşük olan ülkelerde erkeksi değerler egemen iken gelir düzeyi görece yüksek ülkelerde ise kadınsı değerler daha baskın durumdadır. Diğer taraftan ekvatora yakın sıcak iklimlerde erkeksi

*Erkek ve dişi kavramı "masculinity ve femininity" kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır.

¹⁴³ OLIVER, Elizabeth Goad-CRAVENS, Karen S.; " Cultural Influence on Managerial Choice: An Empirical Study of Employee Benefits Plans in the United States", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.4, 1999, s. 746.

¹⁴⁴ HOFSTEDE ; *Culture Consequences*,..., a.g.e., s. 280.

¹⁴⁵ ŞİŞMAN; a.g.e., s.60.

değerler baskın iken kutuplara yakın bölgelerde kadına özgü değerlerin baskın olduğu belirlenmiştir¹⁴⁶.

Erkeğe özgü değerlerin hakim olduğu toplumlarda roller cinsiyete göre belirlenmiştir. Erkeklerin toplum içerisinde *kendini hissettiren, koruyucu olma, başarıma ve para kazanma hırsıyla dolu, maddi başarılarla odaklanan, mücadeleci ve rekabetçi* bir role uygun davranması beklenmektedir. Toplumun kadına verdiği roller ise, *ılımlı olmak, zayıflık, çocuk bakmak* gibi maddi olmayan roller şeklindedir. Kısaca kadının evin içinde, erkeğin ise dışında olması idealdir. Bu gibi toplumlarda cinsiyete dayalı roller arasında kesin bir ayrım vardır ve erkeğin egemenliği söz konusu olmaktadır. Örneğin bir erkek finans müdürü olabilirken, kadın ise onun sekreteri olabilir. Kadına özgü değerlerin hakim olduğu toplumlarda ise kişiler arası ilişkiler, kadın ve erkeğin sosyal rolleri ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Cinsiyete dayalı rollerde esneklik, cinsler arasında eşitlik, yaşamın kalitesi ve düzenlilik, yaşamak için çalışmak, bağımlı olma, insan ve çevre önemli görülmektedir. Bu gibi toplumlarda ne kadın ne de erkek, başarıma hırsı ve rekabete gereksinim duymaz ve maddi ödüllere dayalı başarılar toplumda büyük bir değer taşımaz¹⁴⁷. Kadına özgü değerlerin hakim olduğu toplumlarda genellikle kadına ilişkin kavramlar *şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak* gibi benzeri değerleri içermektedir. Öte yandan toplumdaki geleneksel erkeğe özgü değerler incelendiğinde *saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız tavır koyucu olmak* öne çıkmaktadır¹⁴⁸. Kültürün erkek ve kadına özgü değerlerinin toplum üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

¹⁴⁶ HOFSTEDE, Geert; “ National Culture in Four Dimension”, **International Studies of Management and Organizations**, Vol. 13, 1983, s.52.

¹⁴⁷ RODRIGUES; a.g.m.,s.321.

¹⁴⁸ SARGUT; a.g.e., s.174.

Tablo.6. Kültürün Kadına ve Erkeğe Özgü Değerleri

Kadına Özgü Değerler	Erkeğe Özgü Değerler
Toplumdaki baskın değerler, diğer bireylerin bakımını sağlamak ve onları korumaktır	Toplumdaki baskın değerler, maddi başarılar ve ilerlemedir
Bireyler arasında sıcak ilişkiler önemlidir	Para önemlidir.
Herkes alçak gönüllü olmayı destekler	Bireylerin değerlendirci, düşünen ve hırslı olması desteklenir

Kaynak: HOFSTEDE, Geert; **Culture and Organizations**, Sage Pub.

1991, s.96

4.4.4.2. Örgütlerde Erkek ve Kadına Özgü Değerler

Cinsiyete dayalı iş ayrımı, kültürel bir gelenek haline gelmiştir. Yüzyıllardan beri işler, kadın ya da erkek işi şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma bir ülkeden bir ülkeye ya da bir örgütten bir örgüte göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin, polis memurluğu, askerlik, hemşirelik, doktorluk, sekreterlik gibi. Erkeğe özgü değerlerin baskın olduğu kültürlerde kadın işi olarak sınıflandırılan işlerde ödenen ücret ve verilen statü düşük düzeyde iken, kadına özgü kültürlerde ise kadınlara daha fazla eşitlik ve statü verilmesine yönelik bir eğilim söz konusudur. Örgütsel yaşamda kimi örgütlerde erkeklere özgü değerler daha baskın durumda iken bazı örgütlerde de kadınlara özgü değerler baskın olabilir. Eğer bir kültür, bağımsızlık, hırs, saldırganlık, fiziksel güç, egemenlik gibi değerler üzerine kurulmuş ise bu kültürlerdeki örgütlerde de görev dağılımında bu değerlere önem verildiği görülmektedir. Erkeğe özgü değerlere göre biçimlenen çalışma yaşamında ise kadınlara daha alt düzeydeki işler önerilebilmektedir. Örgütlerde erkeklere özgü değerler, *başarı, fazla para kazanma ve yükselme arzusu, yarışma, hırs, mantıklılık, akılcılık, saldırganlık, bağımsızlık* vb. olarak görülürken; kadınlara özgü değerler, *yakın samimimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik, yardımseverlik, duygusallık, empatik olma, kendiliğindenlik, işbirliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık ve destek, izleyicilik* vb. olarak kabul edilmektedir¹⁴⁹.

¹⁴⁹ ŞİŞMAN; a.g..e., s.61.

Erkek kültürlerde aileler çocuklarını değerlendirici, rekabetçi ve başarı odaklı olmaya yönlendirir. Bu toplumlardaki örgütler sonuç odaklıdır ve işgörenler arasında ödüllerin her bir bireylerin performansı ile doğru orantılı olarak dağıtılması yönünde bir beklenti vardır¹⁵⁰.

Kadına özgü değerlerin hakim olduğu kültürlerdeki ilişkiler ve yaşam kalitesi, okul ve aile çevresinden iş çevresine taşınmıştır. Bu boyut, düşünme, hissetme ve eylem modellerinin içermektedir ve bu nedenle kültürlerarası etkileşimlerde önemli bir rol oynamaktadır¹⁵¹. İş ödüllerinin dağıtımında kadına özgü kültürlerde eşitlik ve karşılıklı bir dayanışma söz konusu iken, erkek kültürlerde ise eşitlik ve performans ücretin değerine göre söz konusu olmaktadır. Kadına özgü değerlerin hakim olduğu toplumlarda kadınların daha fazla oranda söz sahibi olduğu örgütlerde, örgüt içi iletişimin daha açık bir şekilde gerçekleştirildiği görülmüştür. Kadına özgü kültürlerdeki bu eğilim, erkekler tarafından yönetilen geleneksel örgütlere nazaran daha yüksek düzeydedir. Erkek kültürlerdeki yöneticiler bir kahramandır ve bu yöneticiler verecekleri kararlarda nadir olarak astlarına danışır ve onları tanımaya çalışır. Kadına özgü kültürlerde ise yöneticiler, nadir olarak bir kahraman gibi görünürler ve bu nedenle bu yöneticiler astları tarafından bir işgören olarak düşünülür.

Kadına özgü ve erkek kültürlerde yönetim kademelerindeki kahraman tipleri farklı olarak yaratılmıştır. Erkeğe özgü değerlerin olduğu toplumlardaki erkek yöneticiler, kendini hissettiren, saldırgan ve kararından dönmeyen bir kişilik yapısına sahiptir ve bu nedenle bu toplumlarda erkeğe özgü değerlerin egemen olduğu işletmeler hayatta kalabilir. Yönetici, grubun seçimiyle kabul görmüş bir lider değildir ve

¹⁵⁰ HOFSTEDE; *Cultures And Organizations...a.g.e.,s.*, 93.

¹⁵¹ REDMOND, Mark V.; "Cultural Distance as A Mediating Factor Between Stress and Intercultural Communication Competence", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.24, 2000, s. 154

kararları kendi verir. Kadına özgü kültürlerdeki yöneticiler ise, düşük derecede denetimden yanadır, sezgiye dayalı hareket ederek karar verir, inisiyatif kullanır. ve fikir birliğine alışkındır bu nedenle bu toplumlarda kadına özgü değerlerin egemen olduğu işletmeler, daha fazla işbirliği yapan işletmelerdir¹⁵². Endüstrisi gelişmiş erkek kültürlerde üretimdeki rekabet avantajı, büyük ölçekli işletmeler tarafından yapılan yığın üretimle sağlanır ve malların üretiminde büyük ve ağır ekipmanlar kullanılır. Mallar etkin, hızlı ve iyi üretilir, üretim rekabet yönelimlidir. Kadına özgü kültürlerde ise rekabet yoğunluğu, danışmanlık ve ulaşım gibi hizmet sektörlerindedir ve üretim müşteri spesifikasyonlarına göre yapılır, tarımsal üretim ve biyokimya gibi alanlar önem kazanmıştır¹⁵³.

Erkeğe özgü değerlerin örgütsel hayata yansımaları aşağıdaki şekillerde gerçekleşmektedir.¹⁵⁴;

İş Merkezli Olma: İş ve kariyerin merkezileşmesi, görülebilir başarılar üzerinde durma ve başarının somut yansımalarını arzulama

Performans Merkezli Olma: Mücadele, mükemmellik ve rekabet

Sonuç Yönelimli Olma: İnisiyatif Kullanma, Kararlılık ve etkinlik

Kadına özgü değerlerin örgütsel hayata yansımaları ise;

İşgören Merkezli Olma: Kişilik ve aile hayatı üzerinde yoğunlaşma, sosyal etkileşim üzerinde odaklanma, kişisel potansiyeli kullanmaktan dolayı memnuniyet duyma ve aidiyet hissi.

¹⁵² HOFSTEDE ; **Culture Consequences**,..., a.g.e., s. 313.

¹⁵³ HOFSTEDE; **Cultures and Organizations**...a.g.e.,s.95.

¹⁵⁴ HOPPE, Michael H.; “ Validating the Masculinity Feminity Dimension on Elites From 19 Countries”, **Masculinity and Feminity – The Taboo Dimension of National Cultures**, Edt. G. Hofstede, Cross Cultural Psychology Series, Sage Publications , 1998, s.45

İlişki Merkezli Olma: İnsan ilişkilerinde ve iş çevresinde kalite, yetenek ve işbirliği.

İnsan Yönelimli Olma: Dayanışma, empati ve uzlaşma şeklinde gerçekleşmektedir.

Her iki boyutunda en temel anlamda özetlenebilecek temel farklılığı “Yaşamın işe göre düzenlenmesi (*live in order to work*)” ve “işin yaşama göre düzenlenmesi (*work in order to live*)” şeklindedir. Erkeğe özgü değerlerin hakim olduğu toplumlar, iş eğilimli, sonuç odaklı olarak görülmekle birlikte iyi iş ilişkileri, işgörenler arasında dayanışma, işyeri kalitesi sonuca yönelik bir anlam ifade etmekte iken kadına özgü değerlerin hakim olduğu toplumlarda bu unsurlar bireylerin sahip olduğu hakların bir sonucu olarak görülmektedir. Hofstede'nin araştırmalarına göre, erkeğe özgü ve kadına özgü değerlerin hakim olduğu kültürlerle özgü olarak belirlenen özelliklerin örgütler ve yönetim açısından sonuçları tablo da görülmektedir.

Tablo.7. Örgütlerde Erkeğe ve Kadına Özgü Değerler

Erkeğe Özgü Değerler	Kadına Özgü Değerler
Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın azdır	Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır.
Yaşamı işe göre düzenleme	İşi yaşama göre düzenleme
Yöneticiler karar verici ve değerlendircidir	Yöneticiler, astlarına inisiyatif verir ve danışır
Rekabet ve performans üzerinde yoğunlaşma	Eşitlik, dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma
Çatışmaların mücadelecı bir şekilde çözümü	Çatışmaların müzakere ederek çözülmesi
Örgütün çıkarı için özel hayata müdahale edilebilir	Çalışanların özel hayatına müdahale yoktur
Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir	Grup başarısı önemlidir
Çalışanlar arasında rasyonel ilişkiler vardır	Çalışanlar arasında sıcak ilişkiler vardır

Kaynak: HOFSTED, Geert; **Culture and Organizations**, Sage Pub. 1991, s.96

II. BÖLÜM

KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM AÇISINDAN DEĞER KAVRAMI VE YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER

1. KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM HAKKINDA GENEL BİLGİLER

XX. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel bir nitelik kazanmaya başlayan örgüt ve yönetim alanına ilişkin olarak geçen süre içinde çeşitli kuramlar ve modeller geliştirilmiş; böylece bir bakıma örgütsel-yönetimsel davranışın, evrensel ilke ve boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak, örgütsel-yönetimsel bilimlerde geliştirilen geleneksel kuramlar üzerinde 1970'li yıllardan itibaren yoğun tartışmalar başlamış; bu tartışmalarda kültür kavramı, değişik açılardan çözümlenen ve ilgi gören kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Farklı kültürler/ülkeler arasında karşılaştırmalı olarak yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar'da kültür kavramına olan ilginin giderek artmasına neden olmuştur. Her toplumun kendine özgü bir kültürü olması nedeniyle örgüt ve yönetimle ilgili kavram, süreç ve uygulamaları da kültürel bağlamdan soyutlamak mümkün değildir. Bu durumda örgüt ve ilgili bazı evrensel olgular yanında, her kültüre özgü bazı yerel farklılıklar da söz konusu olabilmektedir¹⁵⁵. Bu anlamda, yönetici bazında çalışma şeklinin toplumun kültürüne ayarlanması gereği duyulmaktadır¹⁵⁶.

¹⁵⁵ ŞİŞMAN; a.g.e. , s., 46-47.

¹⁵⁶ ERDOĞAN, İlhan; *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No:272, Düşünce Basım ve Yayın Hizmetleri, 1997, s.113

Kültürler arası yönetim; ulusal, bölgesel kültürlerarasındaki örgütsel ve yönetsel düzeydeki benzerliklerin ve farklılıkların incelenmesidir¹⁵⁷. Kültürlerarası yönetim kavramına ilişkin geliştirilen ilk teorik yaklaşımlar Farmer ve Richman (1965) ile Negandhi ve Prasad (1971) 'ın geliştirdiği modellerdir. Farmer ve Richman kültürü, hem örgütsel hem de yönetsel etkinliğin tanımlanmasındaki temel bir değişken olarak ifade ederken Negandhi ve Prasad ise modellerinde yönetim felsefesini temel bağımsız bir faktör olarak ele almışlardır¹⁵⁸. Buradan hareketle karşılaştırmalı yönetim araştırmalarının temelinde işletme örgütlerinin yerine getirdiği bazı temel yönetim fonksiyonlarının olduğu dikkati çekmektedir. Bu fonksiyonlar; planlama, karar verme, denetim, örgütlenme, yöneltme olarak tanımlanmaktadır. Bu fonksiyonlar karmaşık işletme örgütlerini tanımlayıcı temel unsurlar olarak sınıflandırılarak böylece karşılaştırmalı yönetim uygulamaları kültürel unsurların da göz ardı edilmediği araştırmaları içermektedir¹⁵⁹.

Kültürün örgütler üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkiye sahip olduğuna dair çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu anlamda; Lyttle ve Brett, Barsness, Tinsley ve Jonssens (1995) kültürlerarası araştırmalara uygulanabilecek üç teorik yaklaşım geliştirmişlerdir. Birinci yaklaşımda kültür, “temel etki” olarak ele alınmaktadır ve insan grupları arasında gözlenen farklılıkların birincil nedeni olarak konumlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle kültür, belirli bir gruptaki belirli davranışları ya da tutumları tahmin etmede birincil girdi olarak kavramlaştırılmaktadır. İkinci yaklaşımda; oluşturulan yapının kültürlerarasında farklılıklarla

¹⁵⁷ BURGGRAAF, W.;“Intercultural Management- on Cultures and the Multicultural Organisation”, **Working Paper**, June 1998, s.3.

¹⁵⁸ KELLEY, Lane-WORTHLEY, Reginald; “The Role of Culture in Comparative Management: A Cross Cultural Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.24, No.1, 1981, s.166

¹⁵⁹ RICHMAN, Barry; “Significance of Cultural Variables”, **Academy of Management Journal**, Vol.8, No.4,1965, s.295 .

ilgili olabileceği üzerinde durulmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise, kültürü emik* anlamların ve yapıların kaynağı olarak ele almaktadır¹⁶⁰.

2. DEĞER KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

Gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin görevi iki temel faktör üzerine odaklanmaktadır. İlk faktör, gelişmiş ülkelerden üçüncü dünya ülkelerine ihraç edilen sosyal ve politik değerlerle ilgilidir. Bu ülkelerde ortaklaşa hareket etme, hoşgörü, ailevi değerler gibi geleneksel yaşamın unsurları olan değerler, yerini kapitalizmin rekabetçi değerleri olan serbest pazar ekonomisi, bireysellik, tüketim anlayışı ve bireysel kazanma hırsı gibi genel kabul görmüş değerlere bırakmaktadır. Fulier (1995), günümüzde yerel kültürlerin, homojenize olmuş genel dünya kültürünün tehdidi altında kaldığını ifade etmiştir. Uluslar arası pazarlama faaliyetleri ve yabancı kültürel materyallerin (yiyecek, ilaç, giyecek, müzik film, televizyon programları ve diğer değerler) yoğun bir şekilde ithal edilmesi ve serbest bir şekilde yaratılan iletişim sistemleri nedeniyle üçüncü dünya ülkelerinde yaşayan bireyler kendilerini yoğun bir şekilde kültürel baskı altında hissetmektedirler. Bu durum yaygın bir şekilde kültürel kimlik krizleriyle sonuçlandığı için bu ülkelerde uygun yönetim modellerinin geliştirilmesi zorlaşmaktadır. İkinci faktör, gelişmekte olan ülkelere paternalistik liderlik tarzının yerleşmesi nedeniyle yönetim uygulamalarının Batılı ülkelere göre daha zor bir hale gelmesidir. Bu liderlik tarzı, gelişmekte olan pek çok ülkede uygulanmaktadır. Paternalistik bir devlet genellikle vatandaşları ile gücü paylaşmaz, böyle

* Geleneksel inançları araştıran psikologların ve kültürleri yerel bakış açısından yola çıkarak anlamaya çalışan antropologların kullandıkları yöntemlerdir (Bkz. SARGUT; a.g.e., s.85).

¹⁶⁰ AYCAN, Zeynep- KANUNGO, Rabindra; “ Cross Cultural and Organizational Psychology: A Critical Apraisal of the Field and Future Directions”, **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**, Vol.1, Personel Psychology, (Neil Anderson- Deniz S. Ones- Handan Kepir- Chockalingam Vıswesvaran) , Sage Publications, 2001, s., 389.

bir devletin gücü korkuya dayalıdır. Paternalistik bir toplumda devletin ekonomideki rolü fazladır ve genellikle yerleşme eğilimi vardır. Devletin sahip olduğu ve ortak olduğu girişimlerin sayısı fazladır, bürokrasi yoğundur, etkinlik azdır. Bu durum yöneticilerin işini daha da karmaşıktır. Dolayısıyla bu gibi ülkelerde kendi değer sistemlerini anlayan ve takdir eden yöneticiler, işgörenlerini bu doğrultuda yönlendirerek onlara yönelik uygun yönetim uygulamalarını oluşturmaları durumunda, iş çevresine daha fazla bir uyum sağlayacaktır. Araştırmalar, bu tür yönetim uygulamalarının işgörenlerin moralini ve verimliliğini artırdığını, kültürün ve değerlerin yönetim uygulamalarını güçlü bir şekilde etkilediğini göstererek, çeşitli ülkelerdeki yönetim kültürünün oluşumunu sağlayan yönetsel değerlerin önemini anlaşılmasını sağlamışlardır¹⁶¹.

. Antropolojide ve sosyolojide değerler; *belirli bir kültürün veya toplumun bir unsuru şeklinde ele alınmıştır*. Dolayısıyla sosyal bilimcilerin kullandığı değer kavramı sistematik bir kavramdır ve genellikle bireyin veya grubun içsel modelleri ile seçim ve inanç standartları olarak kavramlaştırılmıştır. Değer teorisyenlerine göre değerler, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden standart eylemlerdir ve liderlik türleri ve yönetsel karar mekanizmaları ile ilişkilidir¹⁶². Bu açıdan değerler insanların sosyal olaylar hakkındaki bilişini etkilemektedir¹⁶³.

Değer kavramının tüm sosyal bilimlerin merkezinde bir kavram olduğunu ifade eden Rokeach'a göre değer, "*belirli bir eylem biçiminin*

¹⁶¹ FULLER, Graham; "The Next Ideology", **Foreign Policy**, No. 98, Spring 1995, s. 148-149 .

¹⁶² MELLAHI, "Differences and Similarities in Future....." a.g.m. , s. 46 .

¹⁶³ LEUNG, Kwok; "Theoretical Advances in Justice Behavior, Some Cross Cultural Inputs", "The Cross Cultural Challenge to Social Psychology, Edt. Michael Harris Bond, **Cross Cultural Research and Methodology Series**, Vol.11, Sage Publications 1988, s.221.

(mode of conduct) veya bireyin ulaşmak istediği nihai durumun (end state of existence) onun karşıtı olan başka bir eylem biçiminin ya da varılmak istenen nihai durumun bireysel, toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin süreklilik gösteren bir inançtır”¹⁶⁴. Buradan hareketle Wiener (1988) değerlerin “içselleştirilmiş normatif inançlar” olduğunu ifade etmektedir¹⁶⁵. Dolayısıyla değerler inançların “özel bir hali” olarak düşünülebilir. Bu özel hal, değerlere, sunduğu normatif kalıplar nedeniyle kişinin belirli durumlar, kişiler ve nesnelere karşısında gösterilebilecek davranış biçimleri arasından, belirli bir davranış biçimini seçmesine etki etme potansiyeli kazandırmaktadır. Belki de bu nedenle değerler kültürün temel yapı taşları olarak değerlendirilmektedir. Değerlerin davranışlar üzerindeki etkisi “şekillendirme”, “kalıplama”, biçiminde potansiyel bir etki olarak anlaşılmalıdır. Değerler bu potansiyel etkiyi taşıma derecelerine göre iki gruba ayrılmaktadır; kabullenilmiş değerler ve içselleştirilmiş değerler*. Genellikle sosyal beğenilirlik etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü tercihleri yansıtan kabullenilmiş değerlerin davranışları etkileme potansiyeli, kişi tarafından gerçekleştirilen içselleştirilmiş değerlerden daha düşüktür. İki değer türü arasındaki fark, kişinin inandığını söylediği şeyle, gerçekten inandığı şey arasındaki farklılıktır¹⁶⁶.

Diğer taraftan sosyal bilimcilerin değerlere yönelik ilgisi, toplumsallaşma süreci ve değerlerin belirli davranışları nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmıştır. Fonksiyonel olarak antropologlar, sosyologlar,

¹⁶⁴ ROKEACH, Milton; *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press, 1973, s.,5 .

¹⁶⁵ WIENER, Y.; “Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, No.4, s.535.

* Hofstede kabullenilmiş değerleri “values as desirable”, içselleştirilmiş değerleri “values as desired” olarak adlandırmaktadır. Bkz. ÖZEN, Şükrü; *Bürokratik Kültür 1, Yönetsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*, Yayın No.272, Ankara, 1996, s.13.

¹⁶⁶ ÖZEN; a.g.m., s.12-13.

iktisatçılar ve yönetim bilimciler, değer kavramını “*tercihler*” olarak tanımlama eğiliminde olmuşlardır. Dolayısıyla değer kavramına yönelik ilk dönemdeki tanımlamalar, bir bireyin ya da bir grubun üyelerinin kolektif olarak barındırdıkları görüşüne atıf yapmaktadır¹⁶⁷. Benzer şekilde Hofstede değerleri, “*belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi*” şeklinde tanımlayarak¹⁶⁸ değerlerin bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin belirledikleri inanç standartları olduğunu ifade etmiştir¹⁶⁹.

Buradan hareketle insan değerleri bireylerin hayattaki hedefleri, prensipleri ve davranış öncelikleri konusundaki tercihlerini açıklayan bilişsel bir yapı olmaktadır¹⁷⁰. Diğer bir deyişle değerler, seçim ya da tercih kriterleri, yargılar, davranış biçimleri şeklinde bireyler tarafından kabullenilmiş kavramlardır ve yargılara ilişkin normatif standartlar ile alternatif davranış biçimleri arasındaki seçimlerdir¹⁷¹. Dolayısıyla değerler, ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan “*ideal hedefleri*” temsil ederler. Hedef tercihini ise birey ya da işletmenin çevresindeki konu ya da olayların onlar için ifade ettikleri faydalar belirler¹⁷². Diğer değer tanımları incelendiğinde ise bu tanımların kendi aralarında bir çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Athos ve Coffey (1968), değerleri “*bireylerin arzuladığı fikirleri anlamlandırması*” olarak tanımlarken Guth ve Tagiuri de (1965) benzer şekilde değerlerin

¹⁶⁷ TÜZ, Melek Vergiliel; **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Bursa 2004, s.107.

¹⁶⁸ HOFSTEDE; a.g.e., s.5.

¹⁶⁹ HOFSTEDE, Geert; “The Interaction Between National and Organizational Value Systems”, **Journal of Management Studies**, 22/4, 1985, s. 347.

¹⁷⁰ RENNER, Walter “Human values: A Lexical Perspective”, **Personality and Individual Differences**, Vol.34, 2003, s.127.

¹⁷¹ ERICSON, Richard F.; “ The Impact of Cybernetic Information Technology on Management Value Systems”, **Management Science**, Vol.16, Issue 2, 1969, s.46.ve ELIZUR, Dov-BORG, Ingver-HUNT, Raymond-BECK, Istvan Magyari; “The Structure of Work Values: The Cross Cultural Comparison”, **The Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, 1991, s.22

¹⁷² BOZKURT, Tülay; “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, İstanbul 1997, s.91.

“ulaşıma arzusu duyulan nihai durumlar” (*end state of action*) olduğunu ifade etmişlerdir. Kluckhohn’ a göre ise değerler içsel veya dışsal nitelik taşıyan bir anlayıştır ve dolayısıyla mevcut davranıştaki ve anlamdaki bir seçimi etkilerler¹⁷³. Ancak, değerlerin tanımlanmasındaki önemli farklılıklara rağmen, bazı yaklaşımlar standart hale getirilmiştir. Kluckhohn değerleri, açık ya da kapalı olmak üzere, bir birey ya da grubun özelliklerini ayırıcı yöntemler, manalar ve bireylerin ulaşmak istediği nihai durumlara yönelik oluşturdukları seçimlerinden etkilenen kanıksanmış bir kavram olarak tanımlamıştır¹⁷⁴. Benzer şekilde Tagiuri’nin (1965) değer tanımı ise yine açık veya kapalı olmak üzere, kanıksanmış, birey ya da grubun ne ile ilgili olduğu ve mevcut usuller, anlamlar ve ulaşılmak istenen nihai hedefler arasında bireylerin seçimlerinin ne olduğuyla ilgili bir kavramdır¹⁷⁵. Dolayısıyla değerler, insan davranışları ya da bireylerin yaşama ilişkin elde ettikleri çıktılarını değerlendirme standartları olarak bireylerin faaliyetleri ile ilgili temel inançlara dayanmaktadır.

Değerler kültürün önemli bir parçasıdır ve o kültürde arzulananın ne olduğunu anlatır ve bu şekilde kavramlaştırılır¹⁷⁶. Değerler bilişsel ve aynı zamanda davranışsal ve duygusal unsurlardır. Değerler bireylerin sosyal kabul görmüş ihtiyaçlarını karşılarlar ve böylece değerler, bireylerin kültürel yapısını biçimlendirirler¹⁷⁷. Kültürel değerler grubun çevresine verdiği yanıtlar ve bu yanıtları yansıtan spesifik değerler ile

¹⁷³ DAVIS, Herbert J. – RASOOL, S. Anvaar; “ A Reconsideration of England’s Values Research in Cross – Cultural Management”, Edt.. Richard R. Farmer- Elton G. Mc Goun, **Advances In International Comparative Management** , JAI Press Inc. Volume 3, 1998, s.111.

¹⁷⁴ AMIRSAHI; a.g.e., s.23.

¹⁷⁵ GUTH, William D.-TAGIURI, Renato; “Personal Values and Corporate Strategy”, **Harvard Business Review**, Sptember-October, 1965, s.125.

¹⁷⁶ FISCHER, Robert J.- KATZ, James E.; “Social – Desirability Bias and the Validity of Self- Reported Values”, **Psychology & Marketing**, Vol.17(2), 2000, s. 100.

¹⁷⁷ BROWN, Duane; “The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choise, Satisfaction, and Succes: A Theoretical Statement”, **Journal of Counseling and Development**, Vol.80, No.1, 2002, s.48

ilgili bilişsel biçimlerdir¹⁷⁸. Değer kavramının kültürün temel bir unsuru olarak ele alınmasının iki nedeni vardır. Birincisi; değer değişime yönelik adaptasyonu ifade ettiğinden insanların davranışlarını kültürün diğer unsurlarına göre daha fazla etkilemesi, ikincisi ise farklı değer ve tutumların insanların yaşantılarını etkilemesidir¹⁷⁹. Bir diğer ifadeyle değerler insanların günlük yaşantılarında neyi önemli gördüklerinin değerlendirilmesinde açıklık sağlar¹⁸⁰. Samover ve Porter (1991), değerlerin bireyin diğer bireylerle, toplumla, doğayla ve içsel dünya ile olan ilişkilerini önemli bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Bu nedenle değerler, bireylerin mevcut değer yapılarının ve grup davranışlarının anlaşılması açısından önem kazanmaktadır¹⁸¹. Dolayısıyla değerler, sosyal kültürün merkezi bir unsurudur ve bir birey ya da grubun kabullendiği inançlardır¹⁸². Bu nedenle değerler bir toplumun üyelerini bir arada tutan çok etkili kültür unsurlarıdır ve değerler, bireylerin çevresindeki unsurlara bakış açısını şekillendirir. Diğer taraftan değerleri çeşitli durumlardaki eylem ve yargılara rehberlik eden evrensel inançlar olarak tanımlayan Rokeach' a göre değerler, kültürel bir deneyim ve yaşamın bir sonucu olarak öğrenilen zihinsel programlardır. Toplumsal kültürün merkezi prensipleri içerisinde yer alan değerler, birey ya da grubun davranış seçimini etkileyen, mevcut prensipler, anlamlar ve eylemlerden türeyen açık veya kapalı davranış

¹⁷⁸ SCHWARTZ, Shalom; " Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values"?, *Journal of Social Issues*, 50/4, 1994, s.21.

¹⁷⁹ YEONSOO, Lee – JINWOO, Kim V.D.; "A Cross-Cultural Study On The Value Structure of Mobile Internet Usage: Comparison Between Korea And Japan", *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 3, No. 4, 2002, s. 228.

¹⁸⁰ KAHLE, Lynn R.- ROSE, Gregory- SHOLAM, Aviv ;" Findings of LOV Throuhout the World and Other Evidence of Cross –National Consumer Psychographics Introduction" *Journal of EuroMarketing*, Vol:8, No:1/2 ,1999, s.2 .

¹⁸¹ SOUTAR-GRAINGER-HEDGES; a.g.m., s.204.

¹⁸²FERNANDEZ, Rotondo Denise-DAWN S. Carlson-STEPINA, Lee; " Hofstede's Country Classification 25 Years Later", *The Journal of Social Psychology*, 1997, s.44.

biçimleridir¹⁸³. Bu nedenle bireysel değerler bireylerin toplumsallaşma süreçleriyle birlikte edindikleri deneyimler sonucunda oluşur¹⁸⁴.

Değerler, herkesçe bilinen gerçekler olabilir; bireyler bir kısım değerlere yüksek düzeyde önem verirken bir kısmına ise önem vermezler. Pek çok tutum ve davranışlar değerlere dayanmaktadır ve genellikle değerler kültür ya da ulus özelliklerinin önemli bir parçasıdır¹⁸⁵. Bu nedenle değerler uzun sürelidir ve yavaş değişirler. Her kültürün üyeleri için önemli olan değerler vardır. Örneğin bir kültürde farklı olup kalabalığın içinden seçilmek önemli iken, diğer kültürlerde grubun bir parçası olmak önemli olabilir. Ancak pek çok durumda değerler, evrensel olabilir¹⁸⁶. Buradan hareketle Conner ve Becker değerlerin tutumsal ve davranışsal bir sürece bağlı bireylerin ulaşmak istedikleri nihai amaçlar hakkındaki evrensel inançlar düşüncesi olabileceğini ifade etmişlerdir¹⁸⁷. Bu anlamda değerler, göreceli olarak bireylerin ve toplumların kişilik eğilimleri ve kültürel özellikleriyle uyuşan bir yapıya sahiptir¹⁸⁸. Değerler, bireylerin kişiliğinin bir anlamda çekirdeğini oluşturarak bireylerin seçimlerini, diğer bireylere güven duymalarını, zaman ve enerjilerini değerlendirme yöntemlerini etkilerler. Rokeach'a göre değerler, *“sosyal eylemler, tutumlar, ideolojiler, ahlaki yargılar, bireylerin kendilerini ve başkalarını yargılama biçimleri, kendilerini*

¹⁸³ NICHOLSON, Joel D.- STEPINA , Lee P.; “Cultural Values: A Cross –National Study”, **Cross Cultural Management**, Vol.5, No. 1, 1998, s.34.

¹⁸⁴ SCHWARTZ, Shalom; “ Beyond Individualism/Collectivism , New Cultural Dimension of Values”, *Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications*, Uichol Kim, Harry C.Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı ve diğerleri (edt), Vol.18, **Cross-Cultural Research and Methodology Series**, Sage Publications,1994, s.86.

¹⁸⁵ WATSON, J.- LYSONSKY, Steven- GILLAN, Tamara- RAYMOND, Leslie; “Cultural Values and Important Possesions : A Cross Cultural Analysis ”, **Journal of Business Research**, Vol.55, 2002, s. 924

¹⁸⁶ ODABAŞI, Yavuz- BARIŞ, Gülfidan; **Tüketici Davranışı**, MediaCat Kitapları, İstanbul 2002, s.212

¹⁸⁷ DAVIS – RASOOL; a .g.m.,s.111.

¹⁸⁸ BERRY, John B. – PORTINGA, Ype H.- MARSHAL H. Segall-DOSEN, Pierre R.; **Cross Cultural Psychology Research and Applications**, Cambridge University Press, 1992, s.51.

*başkalarıyla karşılaştırma yöntemleri, kendilerini ve başkalarını temsil etme biçimi, diğer bireylerden ne derece etkilendiği gibi sosyal davranış olarak adlandırılan tüm davranış biçimlerindeki hayati unsurlardır*¹⁸⁹.” Buradan hareketle değerler, sosyal aktörlere (örgütsel liderlere, politikacılara, bireylere vb.) davranış seçimlerine, bireysel değerlendirmelere ve olaylara, açıklamalara ya da bireylerin kendi eylemlerini ve değerlendirmelerine yönelik yargılarına rehberlik eden kabullenilmiş kavramlardır ve bireylerin kendilerinin belirlediği amaçlara yönelik oluşturdukları inançlardır¹⁹⁰.

Değerler, önem derecesine göre kendi içinde sıralanan ve bireylerin ulaşmayı arzu ettikleri hedeflerdir¹⁹¹. Bu açıdan değerler, yaşamdaki rehber prensipler olarak önem arz eden durumlara özgü kriterler ya da amaçlar (güvenlik, refah, adalet vb.) dır¹⁹². Whitley (1995) değerleri, bir konuya yönelik olarak çok derinlerdeki düşünce ve duygular şeklinde tanımlayarak davranışların gözlemlenebilir olduğunu ancak, davranışları yönlendiren değerlerin ise görülenlerin arkasında olduğunu ifade etmiştir¹⁹³. Değerler biyolojik ihtiyaçlar, grubun refahını artırmaya yönelik istek, sosyal etkileşim gerekleri ve bireyler üzerindeki sosyal kurumsal beklentiler gibi evrensel insani değerlerin bilişsel temsilcileridir¹⁹⁴. Dolayısıyla davranışın tüm yönleriyle yakın bir ilişki içerisinde olan değerler, davranışın merkezi unsurunu

¹⁸⁹ ROKEACH; a.g.e., s.24

¹⁹⁰SCHWARTZ, Shalom H.; “ Individualism-Collectivism, Critique and Proposed Refinements”, **Journal of Cross Cultural Psychology**, Vol.21/2, 1990, s.142.

¹⁹¹SCHWARTZ, Shalom; “Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems”, **The Psychology of Values, The Ontario Symposium**, Volume 8, Edt. Clive Sligman- James M.Olson-Mark P.Zanna, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996, s.1.

¹⁹² LİCHT, Amir N. GOLDSCHMİDT, Chanan- SCHWARTZ, Shalom H.; “Culture Rules: The Foundations of the Rule of Law and Other Norms of Governance”, **Draft June 1999**, s.5.

¹⁹³ WHITELEY, A.; **Managing Change: A Core Values Approach**, Mc Millan Education, 1995, s.41.

¹⁹⁴ GLAZER, Sharon-BEEHR, Terry A.; “Similarities and Differences in Human Values Between Nurses in Four Countries”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.2/2, 2002,s.187 .

oluşturmaktadırlar. Schwartz' a göre değerler, insanların yaşamlarındaki rehber prensipler olması nedeniyle, arzulanabilir amaçlardır ve sosyal anlamda temel motivasyonu temsil eden sözlü onaylardır.¹⁹⁵ Bu rehber prensipler, bireylerin seçim eylemlerini, diğer bireyleri ve olayları değerlendirme kriterleri ile kendi değerlendirmelerini açıklama yöntemleridir¹⁹⁶. Ayrıca dinamik bir sistemin bir parçasıdırlar ve kendine özgü çelişkileriyle birlikte olaylar karşısında davranışların seçimine yönelik rehberlik ederler¹⁹⁷. Schwartz ve Bilsky (1987) rehberlik tabanlı olmak üzere değerlerin beş temel özelliğini tanımlamışlardır. Bu özelliklere göre değerler ¹⁹⁸;

- Subjektif ve duygusal inançlar ya da fikirlerdir.
- Bireylerin ulaşmak istediği nihai hedefler ile bu hedeflere ulaştıracak davranış biçimleri olan eylemleri tanımlarlar.
- Belirli eylemleri ve durumları içerirler.
- Davranışın ve olayların değerlendirilmesine rehberlik ederler.
- Düzenli bir sistem olarak önceliklerin ne olduğu konusunda farklılıklar gösterirler.

Bunun yanında değerler, bireylerin kimlik duygusunun oluşmasında, süreklilik kazanmasında, bireysel ihtiyaçlarını algılama ve giderme yöntemlerinde önemli bir rol oynarlar. Bu nedenle günlük yaşamda pek çok insan kendi değerleri hakkında bilinçli olarak düşünme ya da değerlerinin farkında olma yönünde bir çaba harcamaya

¹⁹⁵ SCHWARTZ, Shalom H. – SAGIV, Lilach; “Value Priorities and Subjective Well – Being: Direct Relations and Congruity Effect”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.30, 2000, s.178.

¹⁹⁶ GANDAL, Neil- ROCCAS, Sonia; “Good Neighbors/Bad Citizens: Personal Value Priorities of Economists”, **Working Paper**, 2002, s.2.

¹⁹⁷ DEBATS, D.L.-BARTELD, B.F.; “ The Structure of Human Values: A Principal Components Analysis of the Rokeach Value Survey (RVS), <http://www.ub.rug.nl/eldoc/dis/ppsw/d.l.h.m.debats/c5.pdf> , s. 47.

¹⁹⁸ LICHT, Amir N., “The Mother of All Path Dependencies Toward A Cross-Cultural Theory of Corporate Governance Systems”, **Delaware Journal of Corporate Law**, Vol. 26, 1998, s.170.

gereksinim duymaz. Bireyler genellikle sahip oldukları değerleri kendileri ihlal edene kadar kabul ederler¹⁹⁹.

3. DEĞER KAVRAMININ YAKIN KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Değer kavramının ilişki içerisinde bulunduğu yakın kavramlar olan tutumlar, sosyal normlar, ihtiyaçlar, ilgi alanları, eğilimler, gibi kavramlara kısaca değinilerek bireysel davranışlarla ilişkisi araştırılacaktır.

3.1. Değerler ve Tutumlar

Tutum "*bir bireye atfedilen ve onun psikolojik obje ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim*" olarak tanımlanmaktadır²⁰⁰. Ayrıca tutum, bireyin bir objeye karşı nasıl davranacağını belirleyen "*davranışsal bir unsur*" şeklinde betimlenmektedir²⁰¹. Bir tutum somut objeler veya durumlara yönelik genel bir değerle uygulanmasıyla sonuçlanır²⁰². Dolayısıyla değerler tutumlara göre daha soyut kavramlardır²⁰³. Diğer taraftan Baron ve Byrne (1977) göre: *tutumlar iyi organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, fikirleri, ülkenin diğer yörelerini ya da nesnelere konu edinir. Bu tanımın temelinde iki önemli özellik yatar 1. Tutumların oldukça uzun süreli*

¹⁹⁹ MOSSOP, C.; "Value Assessment: Key to Managing Careers", **The Management Accounting Magazine**, Vol. 68, No.2, 1994, s.33.

²⁰⁰ KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **İnsan ve İnsanlar**, Sosyal Psikolojiye Giriş, 9. Basım İstanbul 1996, s.84.

²⁰¹ OKTAY, Mahmut; **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul 1996, s.211.

²⁰² DAVIS – RASOOL; a.g.m., s.113.

²⁰³ SHRUM, John A.-SHRUM, L.J.; "The Measures of Personal Values in Survey Research-A Test of Alternative Rating Procedures", **Public Opinion Quarterly**, 64 /3, Fall 2000, s.272

olması. 2. Bilişsel, duygusal ve davranışsal birimleri içermesidir²⁰⁴. Buradan hareketle bir bireyin düşüncesinde var olan bir tutum zihinsel bir oluşumdur ve her tutum bir şey ya da bir obje hakkındadır. Tutumların bilişsel öge, duygusal öge ve davranışsal öge olmak üzere üç ögesi vardır²⁰⁵.

- *Bilişsel Öge*: Bireylerin objeleri algılama yöntemleridir.

-*Duygusal Öge*: İyi ya da iyi olmayan kriterine dayanan değerlendirici ya da bir tutumu etkileyen ögedir. Genellikle bu öge, hem yönlendirici (olumlu ya da olumsuz) hem de etkileyici bir olgu olarak düşünülebilir.

- *Davranışsal Öge*: Bir tutum veya bir objeye yönelik davranışsal bir eğilimdir.

Yukarıda ifade ettiğimiz ögeler arasında genellikle iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre bireyin bir konu hakkında bildikleri ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa (bilişsel öge), birey o konudan hoşlanır (duygusal öge) ve bunu sözleri ya da davranışları (davranışsal öge) ile gösterir²⁰⁶.

Değerler, daha önce de belirtildiği üzere bireylerin yaşamlarındaki önemli hedefler ya da prensiplerdir²⁰⁷ ve bireyler, yaşamlarında belirli

²⁰⁴ CÜCELOĞLU, Doğan; *İnsan ve Davranışı*, Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul 1992, s.521.

²⁰⁵ MICHENER, H. Andrew – De LAMATER, John- SCHWARTZ, H. Shalom; *Social Psychology*, Second Edition, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1990, s.149.

²⁰⁶ BAYSAL, A. Can-TEKARSLAN, Erdal; *Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.275, İstanbul 1998, s.255.

²⁰⁷ PROBST, Tahira M. – CARNEVALE, Peter J. – TRIANDIS, Harry C.; “Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 77, No. 3, 1999, s.173.

tutum ve davranışlara rehberlik eden genel değerleri kullanmaktadırlar²⁰⁸. Rokeach (1968), değerlerin bireylerin davranışlarının anlaşılmasında tutumlardan daha fazla kullanıldığını ve bu nedenle değerlerin davranışları tutumlardan daha fazla yansıttığını ifade etmiştir²⁰⁹. Birey davranışlarının bir yansıması olan baskın değerler, inançları ve tutumları etkiler²¹⁰ ve bu doğrultuda davranış kültürün bir etkisi olarak meydana gelir. Dolayısıyla değerler, uygun olan ya da uygun olmayan davranışlar arasında yer alan tercihler ve önerilen seçimlere yönelik inançlardır²¹¹. Geertz' e (1973) göre kültürün çekirdek kavramı olan değerler iki unsura odaklanmıştır. Bunlardan ilkinde göre değer değişime eğilimi olan bir kavramdır ve bireyin "davranışındaki" bir değişimi açıklar. Bu nedenle değer, davranışsal değişimlere yönelik eğilimlerle daha az ilgili olan kültürün diğer unsurlarından daha fazla bir şekilde birey davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. İkinci olarak değer ve tutumlar insanların yaşamındaki davranış kalıplarını etkilemektedir²¹². Bireyler değerleri baskın gruplar ve öğrenmeyle beliren toplumsallaşma yoluyla elde ederler. Kültürel değerler çevreye verilen yanıtın bilişsel bir biçimidir. Bu anlamda birçok tutum ve davranışlar değerlere dayanmaktadır ve değerler kolektif olarak kültürleri ve ulusları karakterize ederler²¹³. Bireyler bazı tutumları toplumsallaşma sürecinin bir bölümü olarak ailesinden öğrenir. Araştırmalar, çocukların kadın-erkek ilişkilerine (cinsiyet rolleri) yönelik tutumlarını ailelerinden öğrendiklerini göstermiştir. Diğer taraftan arkadaşlar, tutumların oluşumundaki diğer

²⁰⁸ KRISTIENSEN, Connie M.- HOTTE, Alan M.; " Morality and the Self: Implications for the When and How of Value- Attitude – Behavior Relations", **The Psychology of Values, The Ontario Symposium, Volume 8**, Edt. Clive Seligman-James M.Olson-Mark P.Zanna, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996, s.77.

²⁰⁹ JIANG, Jeff- LANKFORD, Sam; "Gender Difference in Personal Value Systems of U.S. Tourists", **Paper Submission to the The 6th WLRA World Congress, 2000**, s. 2.

²¹⁰ GOFF, G. Brent – GODDARD, Wallace H.; " Terminal Core Values Associated With Adolescent Problem Behaviors", **Adolescence, Vol.34, No.133, Spring 1999**, s.49.

²¹¹ SOUTAR-GRAINGER-HEDGES; a.g.m., s.204.

²¹² LEE- KIM – LEE ... vd.; a.g.m., s.228 .

²¹³ WATSON, J.- LYSONSKY - GILLAN- RAYMOND; a.g.e., s. 924.

önemli unsurlar arasında yer almaktadır²¹⁴. Katz (1960) 'ın tutumlar üzerindeki klasik çalışması “ *değer anlamını*” tutum fonksiyonlarından biri olarak ele almıştır ki bu fonksiyon “*ben*” kavramıyla doğrudan ilgilidir²¹⁵.

3.2. Değerler ve Sosyal Normlar

Sosyal normlar, toplumun üyelerinin düşüncelerinde paylaştıkları yasal ve kabullenilmiş olarak görülen belirli davranışlardır. Sosyal normlar, bir toplumda neyin arzulanıp neyin arzulanmadığına ilişkin değerlerin tanımlanmasında yardımcı olmaktadır. Normlar, bir piramit olarak düşünüldüğünde sosyal süregelen bir sistem içerisinde her toplumda oldukça yaygın bir şekilde yer almaktadır. Mecazi anlamdaki sosyal normlar piramidinin temelinde kültürel değerlerin tanımı vardır. Bu değerler, her toplumun yüz yüze geldiği temel mücadelelere en iyi yanıt yöntemlerini veren sosyal tercihleri temsil etmektedir. Bu yanıtlar, bir kısım değerler üzerindeki sosyal vurgulara dönüşmektedir²¹⁶.

Normatif değerler, neyin değerli ve neyin değersiz olduğunu tanımlar ve çok yavaş değişirler. Normatif değerler, belirli bir yöne ilişkindir (iyi –kötü) ve ideolojiktir. Bu normlar bir kültürdeki bütün insanlara uygulanabilir²¹⁷. Batı geleneğinde Plato'nun doğruluk, iyilik ve güzellik değerleri ideal – normatif değerler olarak ifade edilmektedir. Bu değerler ideal normlar olarak ele alınmaktadır. Buna karşılık Hindistan geleneğinde değerler, mutlak gerçeğe ilgilidir ve bu mutlak algılamalarla örtüşen unsur, ideal – normatif yaklaşımın bir alt grubu

²¹⁴ MICHENER– De LAMATER- SCHWARTZ; a.g.e; s.150.

²¹⁵ HITLIN, Steven; “ Values as the Core of Personal Identity: Drawing Links Between Two Theories of Self ”, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 66, No. 2, 2003, s. 120.

²¹⁶ LICHT- GOLDSCHMIDT- SCHWARTZ; a.g.m., s.10.

²¹⁷ ELLINGTON, Richard Reeves; “A Mix of Culture, Values, and People an Organization Case Study”, *Human Organization*, Vol.57, No.1, 1998, s. 98.

olarak ele alınan “tanrıçılık” kavramıdır. Bu kavram metafizik bir inanç sisteminden temel bulur ve bütün değerlerin kozmik bir düzen içerisinde tanrı anlayışından meydana geldiğini ifade eder. Bütün etik, sosyal ve diğer insan değerlerinin temelinde sürekli bir doğruluk anlayışı vardır. Her ne kadar inanç sistemlerinde farklılıklar olsa da dünya genel anlamda temel ahlaki değerler, bireysel kavramlar, sevgi, kardeşlik, paylaşma ve korumaya yönelik insani değerlerden temel bulan sosyal grup davranışlarına hakim olan ortak bir görüşe sahiptir. Bu görüş değerleri, bütün insan kişiliğinin ayrı bir unsuru olarak ele almaktadır²¹⁸.

3.3. Değerler ve İhtiyaçlar

Schwartz, değerlerin bireylerin ve toplumların kesinlikle yerine getirmek zorunda olduğu üç evrensel gereksinmeye yanıt verdiğini ifade etmiştir. Bu gereksinmeler, bireyin biyolojik organizmasının ihtiyacı, sosyal etkileşim ve grubu ayakta tutma, düzenli fonksiyon göstermedir²¹⁹. Bu anlamda, değerler merkezi olarak tutulan bilişsel unsurlardır ve davranışsal yanıt için güdüleyicidir. Birbirleriyle hiyerarşik olarak bağlantılıdır ve genelleştirilmiş değerlerden de kopuk değildir²²⁰.

3.4. Değerler ve İlgili Alanları

Perry(1954) ‘e göre bir değer herhangi bir ilgi objesidir ve bu yüzden iki tanımsal kavram vardır. Bazı yazarlar değerleri mesleki ilgi bağlamında incelerken, diğer bazı yazarlar ise sahip olduğu özelliklere göre değerlendirmektedir. Bir ilgi ihtiyaçlarının bilişsel ifadeleridir. Eyleme, kendini ve diğerlerini değerlendirmeye ve kendini diğerleriyle

²¹⁸GUSTAVSON, B.- RIPATHI, A.N.; “ Teaching Managers Human Values”, **Working Paper**, 2000, s.3

²¹⁹ a.g.m., s.3.

²²⁰ OPPENHUISEN, Joke – SIKKEL, Dirk; “Method of Inventory Values and Value Dimensions: Values of the Dutch”, **Working Paper**, 2000, s.2.

karşılaştırmaya rehberlik ederler. Bu anlamda ilgi değere göre daha dar bir kavramdır. İdealleştirilmiş bir davranış biçimi veya ulaşılmak istenen nihai durum şeklinde bir ayrıma tabi tutulamaz²²¹.

3.5. Değerler ve Eğilimler

Eğilim kavramı kişilik konusuna yönelik yapılan araştırmalar ve teorilerde uzun süreden beri varlığını korumaktadır. İnsan karakteriyle bağlantılıdır. Bireyin karakteri içsel olarak ve bir değerler sistemi olarak yeniden oluşturulabilir. Bu açıdan bakıldığında bir kişi “dışarıdakiler” tarafından veya temizlik, nezaket, geniş görüşlü gibi kavramlara dayalı olarak ifade edilebilir. Eğilim kavramı bu anlamda değerlere yönelik eğilimler şeklinde ele alınmaktadır²²².

4. DEĞER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

4.1. Süreklilik Olgusu

Değerler tamamen durağan olsalardı, bireysel ve sosyal değişim söz konusu olamazdı. Aksi şekilde değerler eğer tamamen değişken olsaydı bireyin kişiliğinin ve toplumun devamı imkansız hale gelirdi. Dolayısıyla insan değerleri süreklilik gösteren bir özelliğe sahiptir. Değerlerin bu özelliği, öğrenilmeleri ve öğretilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bir eylem biçimi veya nihai durumlara ilişkin olgular, toplum ve aile tarafından bireylere öğretilir ve bazı olgular bireyler tarafından kabullenilir. Diğer taraftan bu durumların kabullenilir durumlar olduğu toplum tarafından bireylere öğretilmez, bu kabullenme

²²¹ ROKEACH; a.g.e., s.22.

²²² a.g.e., s.21.

kendiliğinden oluşur. Örneğin mantığa dayalı düşünme biçimi, onurlu olmak gibi.

Bazı değerler içsel, bazı değerler ise dışsal yapıdadır. İçsel değerler “iyi” olarak tanımlanır ve bu değerler, bireyin kendi kendini değerlendirmesi sonucunda oluşur. Dışsal değerler de iyi olan değerler olarak nitelendirilir. Ancak, bu değerler başkaları tarafından değerlendirilen değerlerdir. Diğer taraftan değerlerin dışsal olma zorunluluğu vardır. Çocuklar büyüdüklerinde ve daha karmaşık bir yapıda konuştuklarında sosyal durumlara daha duyarlı hale gelirler ve bazı değerler bir diğerine göre daha üstün bir duruma gelmeye başlar; başarıyı aramak, onurlu davranmak, itaatkar davranmak, bağımsız davranmak veya sosyal katılıma önem vermek gibi. Bu durumlarda birey, hangisinin daha iyi olduğuna karar verir. Birey bir olgunlaşma süreci içerisinde ve deneyim yoluyla tüm bunların birbiriyle bütünleşmiş olduğunu öğrenir ve yerleşik değerler oluşarak hiyerarşik bir şekilde organize olan bir sistem gelişir. Buradan hareketle her bir değer, kendi arasında önem sırasına göre belirlenir. Örneğin, bir çok ebeveyn çocuklarının her birini tam olarak sevdiğini düşünürler. Belirli şartlar altında, bir ebeveyn bir çocuğunu diğer çocuğuna tercih etmesini gösterecek bir güce sahip değildir. Sahip olduğumuz değerler de bu duruma benzer bir özellik göstermektedir²²³.

4.2. İnanç Olgusu

Değerlerin işaret ettikleri ideal hedefler, dürüstlük, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir. İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. Diğer bir deyişle inançlar bireyin çevresiyle kurduğu ilişki içerisinde

²²³ ROKEACH; a.g.e., s.5-6.

edindiği bilişleridir²²⁴. Temel inançların kültürün önemli bir unsuru olduğu düşünüldüğünde inançlar pek çok karar ve eylemler üzerinde etkilidirler. Bu etki, değerlerin bazı unsurları ve onların mantıksal durumlarına bağlıdır. Değerler belirli değişebilir unsurlar üzerinde oluşmuşlardır. Bu oluşumlar; Tanrı, varoluş, ölüm sonrası hayat, ruh gibi oluşumlardır²²⁵.

Rokeach (1968), bireylerin üç inanç türü olduğunu ifade etmiştir. Bu inançlar;

1. *Yorumlayıcı ve Varoluşçu İnançlar*: Bu inançlar bireylerin doğru ve yanlış ayırımına dayanır.
2. *Emredici veya Yasaklayıcı İnançlar*: Bazı anlamların veya eylemlerin sonuçlarının istenip istenmediğine dayanırlar.
3. *Değerlendirici İnançlar*: İnancın amacına yönelik ya da bireylerin iyi veya kötü gibi bir değerlendirme yapmasına dayanmaktadırlar.

Dolayısıyla bir değer bu üç türden birine ait olan bir inanç grubuna girmektedir. Allport' a (1961) göre “*bir değer insanın tercihlerine göre eylemde bulunduğu inançtır.*” Bütün inançlar gibi değerler de bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlara sahiptirler. Buradan hareketle bir değer Morris'in (1951) “*kavranan değer*” olarak adlandırdığı ile Kluckhohn'un (1951) kabullenilirliğin kavramlaştırılması olarak belirttiği ve benzer şekilde arzulamaya yönelik bir bilinçtir. Bu anlamda değerler duygusal bir yapıya sahiptirler ve bireyin eylemlerinde bireyi yönlendiren davranışsal bir olgudur²²⁶.

²²⁴ BOZKURT, T.; a.g.m., s.91.

²²⁵ BALIGH, Helmy H.; “Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decision on the Organization Structure”, **Management Science**, Vol. 40, No.1, Jan.1994, s.17

²²⁶ ROKEACH; a.g.e., s.7.

4.3. Eylem Biçimi veya Nihai Hedef Olgusu*

Bir bireyin bir değere sahip olduğu söylendiğinde, zihinde o bireyin inançlarının arzulanacağı eylem biçimine veya ulaşmak istediği esas hedeften birine sahip olduğu düşünülebilir. Rokeach bu iki tür değeri *araçsal (instrumental)* ve *amaçsal (terminal)* değerler olarak adlandırmaktadır²²⁷.

- *Araçsal Değerler*, dürüstlük, temizlik ya da dost canlısı olmak gibi tercih edilen davranışları ifade eder. Hırs, kendini kontrol gibi yetenekler ile yardımseverlik ve itaatkarlık gibi ahlaki değerler ile ilişkilidir. İnsanlar temiz, dürüst ve dost canlı olarak kabul görürler ve iyi ilişkiler kurarlar. Yani aracı değerler bir amaca ulaşma yoludur.

- *Amaçsal Değerler* ise sosyal değerlerle ilişkilidirler ve tercih edilen, içinde bulunulmak istenilen durumu ifade ederler. Örneğin barış dolu dünya, özgürlük, eşitlik ve ulusal güvenlik gibi. Burada şükran günü davetleri Amerikan değerleri ile ilişkilidir, Türk toplumunda ise bir fincan kahvenin hatırı olur²²⁸ örnekleri verilebilir.

* Rokeach bireylerin eylem biçimini "*mode of conduct*", ulaşmak istedikleri nihai hedefleri de "*end – state of existence*" olarak adlandırmaktadır

²²⁷ ROKEACH; a.g.e., s.7.

²²⁸ ODABAŞI-BARIŞ; a.g.e.,s.213-214.

Tablo.8. Rokeach'a göre Araçsal ve Amaçsal Değerler

Araçsal Değerler: Tercih edilen davranış biçimi		Amaçsal Değerler: Tercih edilen durum	
Hırslı	Yaratıcı	Rahat bir yaşam	İçsel uyum
Açık Fikirli	Bağımsız	Heyecanlı bir yaşam	Aşk (cinsel ve ruhsal yakınlık)
Yetenekli	Entellektüel	Barış içinde bir dünya	Ulusal güvenlik
Neşeli	Mantıklı	Güzel bir dünya	Zevk
Temiz	Sevecen	Başarı duygusu	İç huzuru
Cesur	İtaatkar	Eşitlik	Kendine saygı
Affedici	Kibar	Aile güvenliği	Sosyal Onay
Yardımcı	Sorumlu	Özgürlük	Gerçek dostluk
Dürüst	Kontrollü	Mutluluk	Erdem

Kaynak: Michael Solomon, Gary Bamossy ve Soren Askegaard;
Consumer Behavior: A European Perspective, 1999, s.108' den Yavuz
Odabaşı- Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, 2002, s.214

4.4.Tercih Olgusu

Rokeach (1973), değerlerin sosyal ve politik problemlerle karşılaştığında bireyleri çözüme götürecek yollara yönlendirerek bir rehber rolü oynadığını, belirli ideolojilere neden olduğunu, bireylerin kendilerine ve diğer bireylere yönelik yargılarında ve değerlendirmelerinde öncü olduğunu ve birey davranışlarına rasyonellik kattığını ifade etmektedir. Ayrıca değerler, *karşıt* bir davranış biçimi ortaya koymak için bireysel veya sosyal olarak tercih edilen özel bir davranış biçimi olduğuna ilişkin süreklilik gösteren inançlardır. Değerler, bireylerin “şeyleri” nasıl yorumladıkları, önceliklerini nasıl oluşturdukları, nasıl seçimler yaptıkları ve nasıl karar verdikleri konusunu ortaya koymada özellikle önemli hale gelmektedirler²²⁹. Diğer

²²⁹ WESTWOOD, Robert I. – POSNER, Barry Z.; “ Managerial Values Across Cultures: Australia, Hong Kong and the United States”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.14 , 1997, s.33.

tarafından bireyin kendi değerlerine yönelik tercihleri ile genel kabul görmüş insani değerler arasındaki var olan bir uyum, bireyin bir duruma ya da eyleme yönelik tercihlerini de önemli bir şekilde etkileyecektir²³⁰.

4.5. Bireysellik ve Sosyallik Olgusu

Eğer bir bireyin değerleri onun arzuladıklarını kavramlaştırıyorsa bu kavramlaştırmanın kim için olduğu, kime yönelik olduğu soruları ortaya çıkacaktır. Bir kişinin kendinde var olan değerleri söylemesi, diğer insanlarda da aynı şekilde var olduğu ve uygulanabileceği anlamına gelmez. Bu değerler çok doğal olarak gençlerde veya yaşlılarda ya da kadın veya erkekte farklı olacaktır. Değerler günlük yaşantımızda öylesine yer etmiştir ki, bir bireyde var olup diğer bireylerde var olmayabilir, ya da hem bireyde hem de diğer insanlarda var olabilirler²³¹.

5. DEĞER KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Kluckhohn (1956), geliştirdiği değer sınıflandırmasında, birbirlerinin karşıtı olan on üç adet değer türü tanımlamıştır. Bu değerler; belirleyici olan- belirleyici olmayan, tekil-çoğul, güzel – çirkin, bireysel- grup bilinci, otonomi- bağımlı olma, aktif – pasif, disiplin – görevi ifa etme, fiziksel – zihinsel, gergin olma- rahat davranma, şimdiki zaman- gelecek zaman, kalite - kantite, parça – bütün şeklindedir²³².

²³⁰ ALLEN, Michael W.-SIK HUNG, NG; “ Human Values, Utilitarian Benefits and Identification: The Case of Meat”, *European Journal of Social Psychology*, Vol.33, 2003, s.38 .

²³¹ ROKEACH; a.g.e.,s.10.

²³² AMIRSAHI; a.g.e., s.32.

Morris (1956) ise “ İnsan değerlerinin çeşitleri (Varieties of Human Values)” adlı yapıtında değerleri üç sınıfta tanımlamıştır. Bu sınıflandırma; baskın değerler, tasarlanan değerler ve objektif değerler şeklindedir. Baskın değerler, bireylerin farklı alternatifler arasından yapılan seçimler olarak tanımlanmıştır. Tasarlanan değerler, bireylerin davranışları ile ilgili görülen değerlerdir. Objektif değerler ise, bireylerin arzulanabildiği değerlerle ilgilidir.

Rokeach (1973), değerleri iki şekilde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma nihai değerler ve araçsal değerler şeklindedir. Nihai değerler bir bireyin inanma amacına yönelik değerlerdir ve bir unsuru kendisi için önemli bir kriter göstergesi olarak ele alınmasına dayanmaktadır (mutluluk ve bilgili olma gibi). Aracı değerler ise nihai değerlerin birey açısından anlam kazanmasına yardımcı olur (dürüst veya sorumluluk sahibi olma gibi). Rokeach'a göre değerlerin tümünün toplamı insanın biyolojik ve sosyal olarak oluşan ihtiyaçlarının sınırlarını belirler.

Flowers' in (1975) değer sınıflandırması ise aşağıdaki şekildedir²³³.

Birinci düzey (Tepkisel değer sistemi) : Bu değer sistemi bireylerin açlık ve susuzluğa yönelik tepkileri, cinsel ihtiyaçları ile diğer periyodik psikolojik uyarıcılara dayanmaktadır. Bu değer sistemi yaygın olarak bebeklerde, psikolojik bozukluğu olan yetişkinlerde ve zeka düzeyi düşük olan bireylerde görülür. Bu düzeydeki bireyler herhangi bir organizasyonda ücretli olarak çalışamazlar.

İkinci Düzey (Kabileci değer sistemi)*: Bu değer sistemi katı gelenekler ve inanç sistemine olan sıkı bağlılıklar ile karakterize edilir.

²³³ AMIRSAHI, a.g.e. s.37-38.

Bireyler şefinin, ebeveynlerinin, öğretmen, yönetici ve diğer yetkili birimlerin otoritelerine itaat ederler ve çevrede meydana gelen herhangi bir değişimi kendi yaşam tarzlarına yönelik bir tehdit olarak algırlarlar. Örgütlerde bu değer sistemine sahip bireyler genellikle rutin görevleri yerine getirirler ve amirinin yaptıkları işlerde onlara önceden ne yapmaları gerektiğini söylemesini tercih ederler.

Üçüncü düzey (Ben Merkezci Değer Sistemi) : Bu değer sistemindeki bireyler artık enerjilerini psikolojik ihtiyaçlarını gidermek için harcamazlar ve gelenekler yaşamlarında önemli bir yer tutmaz. Bu düzeydeki davranışları yansıtan temel felsefe: “*ben kendim için varım ; dünyanın geri kalan kısmı beni ilgilendirmez.*”şeklindedir. Ben merkezli bireylerin tipik olarak ahlaki değerleri düşüktür. Bu düzeydeki bireyler, tembel, agresif, huzursuz, düşünmeden hareket eden ve vicdana önem vermeyip genellikle toplumsal normlara uyum göstermeyen bireylerdir.

Dördüncü düzey (Uyum sağlayan değer sistemi): Bu düzeydeki bireyler belirsizliğe karşı düşük tolerans gösterirler. Kendi değerlerinden farklı olan değerleri kabul etmekte zorlanırlar ve bu nedenle başkalarına kendi değerlerini kabul ettirme konusunda ısrarcıdırlar. İşyerinde ayrıntılı iş tanımları, prosedürler ve otokratik yapıyı tercih ederler. Bu bireyler için ne arzuladıkları önemli değildir, yaşamı siyah ve beyaz ayrımı kapsamında ciddiye alırlar. Ayrıca bu bireylere göre eşitsizlik yaşamın bir gerçeğidir ve yaşam, bir görev olarak algılanmalıdır.

Beşinci Düzey (Baskı altına alıcı değer sistemi): Bu düzeydeki bireyler kendi dünyalarını kurallar, kaba kuvvet ve çatışma ile değil, hayat oyununun sırlarını öğrenerek bunların üstesinden gelmeye çalışarak kurarlar. Kendi çevrelerinde uzmanlaştıkça, objektif bilimsel

* Kabileci değer sistemi ilgili literatürde “**Tribalistic Value System**” ifade edilmektedir.

metotlar geliştirirler. Varmak istedikleri en son şey, maddi zevklerdir. Rasyonel ve baskıcı davranışları vardır. Hedeflerine ulaşmak için gerekliyse bunu bir yaklaşım olarak uygularlar. En önemli güduları daha çok başarmaktır. Bu nedenle işyerlerindeki yazılı kurallar ve politikalar, işlerini yerine getirmede ve isteklerini karşılamada bir engeldir.

Altıncı Düzey (Sosyal Merkezli Değer Sistemi): Bu düzeydeki bireyler, diğer bireylerle yakın ilişki kurmaya yüksek şekilde ihtiyaç duyarlar. Bu bireylerin değerleri, kişiler arası ilişki, iletişim, toplu hareket etme, itaat etme, iyilikseverlik, yumuşaklık ve zenginlik, güç ve maddi unsurlarla ilgilenmeme şeklinde ifade edilebilir. Bu düzeydeki bireyler insan ilişkilerinde uyum ve sadakati ararlar ve bu bireyler yaşamlarında ritüellere ve dogmalara yer vermezler. İşyerinde, dostça hareket ederler ve işlerine olan bağlılıkları yüksek düzeydedir.

Yedinci Düzey (Varoluşçu Değer Sistemi): Bu düzeydeki bireyler, belirsizliğe karşı yüksek düzeyde bir tolerans gösterirler ve kendi değerlerinden farklı olan değerlere karşı hoşgörü ile yaklaşır. Kendi işlerinde otokratik ve bürokratik yapılanmaları tercih etmezler. Bu düzeydeki bireyler, bir işte yaratıcılığın ve inisiyatif kullanılmasını arzu ederler ve bilgi paylaşımına açıktırlar.

Değerlerin diğer bir sınıflandırması da subjektif değerler ve objektif değerler şeklindedir. Eğer değerler bir unsurdan bağımsız bir görünüm sergiliyorsa ve mantığa dayalı bir şekilde değerlendiriliyorsa, bu tür değerler objektif değerler olarak ifade edilir. Aksi şekilde eğer değerler, bir kanıya ilişkin duygu ve tutumlara dayalı bir şekilde değerlendiriliyorsa bu tür değerler subjektif değerler olarak ifade edilir.

6. DEĞER SİSTEMLERİNİN TANIMI VE FONKSİYONLARI

İş değerleri ve değer sistemleri işletmecilik literatüründe araştırılan kavramlardan biridir ve değer sistemleri, sosyal ve ulusal özelliklerin tümünün analizinde önemli bir yere sahiptir. Değerler, birey ve toplum arasındaki bir köprü olması nedeniyle kültürel farklılaşma açısından da ayrı bir öneme sahiptir²³⁴. Mikro düzeyde değerlerin önemi, bireylerin anlamlandırma çerçevesinde ve nihai olarak gösterdiği davranışla bağlantılı teorik yapıda yer almaktadır. Bu anlamda değerler, bireylere rehber olan veya potansiyel insan davranışlarını açıklamada kullanılan standartlar ve davranış biçimleridir²³⁵. Buradan hareketle bireysel değerler, bir değer sistemi içinde bütünleşmiştir. Bir değer sistemi; *“göreceli öncelik içerisinde tercih edilen davranış biçimi ve bireylerin varlık hedefi ile ilgili inançların süregelen bir organizasyonudur”*²³⁶.

Maslow, değer sisteminin geliştirici bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Maslow’un fizyolojik, güvenlik, sosyal benlik, ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturmaktadır²³⁷. Maslow’un hiyerarşik modeli, yetişkin bir bireyin değer sistemini göstermektedir²³⁸. Değerler her bir değer diğer değerlere göreceli

²³⁴ ALI, Abbas J.-AZIM, Ahmed A-KRISHNAN, Krish S.; “ Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles”, **Leadership & Organization Development Journal**, 16/6 1995, s. 27 .

²³⁵ STEERS, Richard – RUNDE-SANCHEZ, Carlos J.; ”Culture, Motivation and Work Behavior”, Martin Gannon – Karen L. Newman (edt), **The Blackwell Handbook of Cross – Cultural Management**, Blackwell Business, 2002, s.192 ve KAMAKURA, Wagner-MAZZON, Jose Afonso; “Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems”, **The Journal of Consumer Research**, Vol.18, No.2, 1991,s.208.

²³⁶ BOYATZIS, Richard E.–MURPHY, Angela J.–WHEELER, Jane V.; “ Philosophy as a Missing Link Between Values and Behavior”, **Working Paper**, 2000, s.6.

²³⁷ HODGEDTTS, Richard M.; **Yönetim ,Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.,Canan Çetin-Esin Can Mutlu, Beta Basım Yayım A.Ş., 2. Bası, İstanbul, 1999, s.496.

²³⁸ AMIRSAHI; a.g.e., s.25.

olarak öncelikli olduğu, hiyerarşik anlamda bir sistemi biçimlendirirler. Bu değer sistemleri genelde uzun bir zaman süreci içerisinde oluşurlar²³⁹. Dolayısıyla değer önceliği bir bireyin özel bir değere vermiş olduğu önem derecesidir²⁴⁰. Değerlerin bu hiyerarşisi “*değer sistemi*” olarak adlandırılmıştır ve bu sistem bireylerin tepkilerini diğer bireylere aktarmalarına imkan veren bir eylemin belirleyici unsuru olarak ifade edilmiştir. Rokeach değer sistemini; çatışmaları çözümlenmede, karar vermede ve alternatifler arasındaki bir seçime yardımcı olan, örgüte öğretilen kural ve prensipler olarak tanımlamıştır. Bu nedenle değer sistemleri, çatışmaların çözümünde ve karar verme sürecinde kullanılan genel plana ilişkin bir fonksiyon olarak varsayılmaktadır. Rokeach’ın “*insani değerler*” teorisine göre, bir değer öğretilir ve bu değerler otomatik olarak her bir değer içindeki değer sisteminin bir bölümü ile diğer değerlerle ilgili bir sistemde yer alırlar²⁴¹.

Bu nedenle değerler, belirli olmayan iyi duyguları içeren, kötü, güzel, çirkin, normal ve anormal, rasyonel veya rasyonel olmayan duygular şeklinde tanımlanmıştır²⁴². Değer sistemi, bir toplumdaki *odül* ve *cezanın* da temelini oluşturur. Değerleri olmayan toplum, en güçlü *toplumsal kontrol* aracını da yitirmiş demektir. Değerler sistemi insan deneyimlerinin birikimini yansıtır ve çağdaş insan deneyimleri üzerinde doğrudan bir etkiye bulunurlar. Onlar, kişilerden neyin istendiğini, neyin yasaklandığını, neyin ödüllendirilip cezalandırılacağını belirlerler²⁴³. Değerler hiyerarşik bir düzen içerisinde olmaları nedeniyle adeta birbirinin içine girmiş durumdadır ve bir kişinin değerlerini bağımsız ve diğerlerinden ayrı şekilde incelemek

²³⁹ VLAGSMA - BRANGULE, Kristine – PIETERS, Rik G.M.-WEDEL Michel; “ The Dynamic of Value Segments: Modelling Framework and Empirical Illustration”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol.19, 2002, s.268.

²⁴⁰ MILLER, Arthur; “ Concept and Measurement Artifact in Multiple Values and Value Conflict Models”, **Political Research Quarterly**, Vol.54, No.2, 2001, s.451.

²⁴¹ ROKEACH; a.g.e., s.6.

²⁴² WALLACE-HUNT-RICHARDS; a.g.m., s.550.

²⁴³ BOZKURT, Veysel; a.g.e..s.94

tutumları ve davranışları anlamlı şekilde açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Değerler veya değer sistemlerinin sıralanması bir bireyin en çok önem verdiği değeri saptamak açısından mümkün olmaktadır. Değer sistemleri iş seçimini, kararları, iş tatminini ve katılımı etkilemektedir²⁴⁴.

Mevcut varsayımlar ve hipotezler; bireylerin nesnelere, olayları, diğer insanları ve kendilerini değerlendirmede ve seçim yaparak davranışlarını belirlemede göreceli olarak evrensel değer yapılarını bünyelerinde barındırdıkları üzerine kurulmuştur. Kişinin bilişsel yapısındaki merkezci önemi bakımından değerler, her hangi bir durumda önemli olana odaklanma konusunda faydalıdır ve bireylerin daha etkin karar vermelerini sağlar. Değerler, bu anlamda hem ben merkezli hem de sosyal merkezli bir yapıya sahiptir. Böylece toplum ve birey arasında yer alan ara birimdir ve dışsal sosyal unsurları içerir. Ancak değerler, birey tarafından kabul edilen içselleştirilmiş standartlar olarak da kabul edilirler²⁴⁵. Her bir birey için değerler, tek bir değer sistemi etrafında organize olurlar. Değerlere yönelik yapılan bir çok varsayım, bireyin değer sisteminin oldukça durağan olduğuna yöneliktir ve bu durağanlık, bireyin zaman içindeki tutarlılığını yansıtmak için gerekli olmaktadır²⁴⁶.

Buradan hareketle değer eğilimleri ortak insan sorunlarına uyarlanabilecek bir değer sistemi olarak tanımlanmaktadır. Değer eğilimleri bu yolla insanların hangi hedefler doğrultusunda karar verdiğini, hedeflerine nasıl ulaştığını, nasıl değerlendirme yaptığını ve

²⁴⁴ KRISHNAN, Venkat R.; "Value Systems of Transformational Leaders", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22, No.3, 2001, s.127

²⁴⁵ BECKMAN, Suzanne C. ve diğerleri ; " Anthropocentrism, Value Systems, and Enviromental Attitudes: A Multi -National Comporison, Research Group Consumption, Enviroment & Culture" **Working Paper No.3**, 1997, s.6

²⁴⁶ SELIGMAN, Clive-KATZ,Albert; " The Dynamics of Value Systems", **The Psychology of Values, The Ontorio Symposium**, Volume 8, Edt. Clive Seligman-James M.Olson-Mark P.Zanna, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996,s.55

uygun davranışı nasıl seçtiğini belirlemektedir²⁴⁷. Fonksiyonel değerler adı verilen bu değerler amaç, fonksiyon ve eylem biçimi ile ilgilidir. Bu değerler, “müşteri kraldır”, “ yeni bir fikir asla katledilemez”, “kalite bizim işimizin bir yönüdür” gibi ifadelerle dışa vurulmaktadır²⁴⁸. Diğer taraftan bireysel bir değer sisteminin bir bireyin davranışının genel yapısını etkileyen, dış yapısını belirleyen göreceli bir süreklilik içinde hareket eden algısal bir kapsamı vardır. Bu durum değer, bireylerin neyi arzulamaları gerektiğine ilişkin oluşan normatif önermeler şeklinde kavramlaştırılmasından kaynaklanmaktadır. Bu önermeler²⁴⁹:

1. Bireyin sosyal dünyasının nasıl yapılandırılacağı ve nasıl bir faaliyet içerisinde olacağına ilişkin yargılardaki temellerdir.
2. Bireyin davranışını ve sosyal seçimini akla uygun hale getiren ve değerlendirilen standartlar şeklinde fonksiyon gösterirler.

Değerler bir çok önemli fonksiyonu yerine getirirler. Bu fonksiyonlar; çoklu standartlar, algılar, davranışlar ve karar verme mekanizmalarıdır. Değerler, bireylerin düşünce ve eylemlerinin rasyonel boyutlara aktarılmış şeklidir. Bir motivasyon vazifesi görevi vardır ve tatmin ve memnuniyet duygularını yönetmede bireylere yardımcı olmaktadır²⁵⁰. Değer farklılıkları motivasyonla ilgili amaçları (güvenlik, başarı vb.) yansıtır. Motivasyonla ilgili olan farklı değerler bireylere yol göstermektedir. Bireylerin öncelikleri onların karakterini, kişiliğini, toplumsallaşma sürecini, yaşam deneyimlerini, kültürel çevresini yansıtan farklı değerlere bağlıdır. Bu nedenle değerler, doğru davranış ve tutumların temelini oluşturan kapsamlı unsurlardır. Değerler

²⁴⁷ BOYATZIS.-MURPHY-WHEELER; a.g.m., s.6 .

²⁴⁸ WIENER; a.g.m., s.537.

²⁴⁹ WESTWOOD-POSNER; a.g.m.,s.33.

²⁵⁰ AMIRSAHI; a.g.e., s.,24

insanların davranışlarındaki düzeni koordine etmede önemli rolü olan insan ilişkilerine yönelik amaçların ve güdülerin bilişsel ya da sosyal temsilcileridir. Değerlerin farklılıkları açısından önemli olan unsur ise değerleri yansıtan motivasyonel amaçların türüdür²⁵¹. Değerler, bireylerin ihtiyaçlarını ifade etmelerini ve yaşamlarındaki doğruları oluşturmalarını sağlar. Ayrıca değerler, bireylerin özgüvenlerini artırmasına ve yaşamlarının anlamını öğrenmelerine de yardımcı olur²⁵². Triandis bu anlamda değerlerin fonksiyonlarını üç kategoride toplamıştır. Bu fonksiyonlar şunlardır²⁵³:

1. Değerler, uyarıcı bir unsurun algıdaki seçiciliği artırması ya da azaltması olarak algılanabilir.
2. Tepkilere yönelik sonuçların yorumlanmasını etkileyerek, bazı tepkilere yönelik sonuçların pozitif güçler tarafından etkilenmesine neden olurken, bazı sonuçların da negatif güçler tarafından etkilenmesine neden olacaktırlar.
3. Değerler, amaçların seçiminde belirgin olmayan bir rehberlik sunar.

7. YÖNETİM ALANINDA DEĞER ÇALIŞMALARININ YERİ VE ÖNEMİ

İnsani değerler 1935’li yıllardan bu yana ilgi duyulan bir alan olmuştur. Yönetim bilimine yönelik yapılan araştırmalarda, bireysel değerlerin yönetsel davranış üzerindeki önemi ve etkisi ele alınmıştır. Guth ve Tagiuri (1965) bu konuyu ele alan ilk akademisyenlerdir. Guth ve Tagiuri’ nin yapmış olduğu araştırma sonucunda bir yöneticinin bireysel değerleri ile karar alma süreçleri arasında bir ilişki olduğu

²⁵¹GIBSON, Eetta Prince- SCHWARTZ, Shalom H.; “ Value Priorities and Gender”, *Social Psychology Quarterly*, Vol.61/1, 1998, s. 53.

²⁵²MOSSOP; a.g.m., s. 33 .

²⁵³TRIANDIS; a.g.e., s.209.

saptanmıştır. Dolayısıyla değer sistemlerine yönelik elde edilen bulgular, etkin bir kültürlerarası yönetim uygulamaları için geçerli hale gelmiştir²⁵⁴.

Thurow (1992), gelişmekte olan ülkelerin verimlilik düzeylerinin düşük olmasının temel sebeplerinden birinin bu ülkelerin refah düzeyi yüksek ülkelere yetişme konusunda gösterdikleri başarısızlık olduğunu ifade etmiştir. Porter ise Ulusların Rekabet Avantajı (1990) adlı çalışmasında çok uluslu bir işletmenin rekabet düzeyinin ölçümünde o işletmenin faaliyette bulunduğu ulusun verimlilik düzeyinin gösterge olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Porter bu süreçte, işgücü/yönetim ilişkisinin önemine dikkat çekmiştir. Graves (1966) ise düşük verimliliğin altında yatan temel faktörün işgörenlerin değerleri ile yönetim uygulamaları arasındaki uyumsuzluk olduğunu ifade etmiştir²⁵⁵. Çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar; değerlerin bireysel ve örgütsel etkinliği nasıl etkilediği konusunda ampirik çalışmalar yapmışlardır ve bu çalışmalar sonucunda bir örgütün değerlerinin ve iş gereklerinin doğru olarak anlaşılmasının örgütsel katılım ve tatmin düzeyi üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu ortaya konmuştur²⁵⁶. Mossop (1994), değerlerin bireylerin kariyerlerinden duydukları tatmin düzeyi ile ilişkili birkaç faktörden biri olduğunu ve çok önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Bireylerin davranış standartları, karar verme süreçleri, ihtiyaçlarını dışa vuruş biçimleri değerler kümesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla değer kümesi, bireylerin hayatını yönlendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır²⁵⁷. Değerlerin niçin birey davranışlarının ötesinde olduğunu açıklayan Ali ve Vahabi (1995)'ye göre yoğun bir rekabet ortamında var olan bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için

²⁵⁴ GUTH-TAIGEURI; a.g.m.,s.123.

²⁵⁵ GRAVES, Clare W.; "Deterioration of Work Standarts", **Harward Business Review**, Sept.-Oct, 1966, s.120.

²⁵⁶ SCHMIDT, Warren H.-POSNER, Berry Z.; "The Values of American Manager Then and Now", **Management Review**, Feb.1992, s.37.

²⁵⁷ MOSSOP; a.g.m., s.33.

örgütsel amaçlarının süreklilik kazanması ile birey ve grup davranışlarını anlamaya yönelik ilginin artması nedeniyle farklı uluslara yönelik yapılan faaliyetlerde iş değerleri sistemi üzerine daha fazla odaklanmalarına yol açmıştır. Baskın değerler, insan eylemelerini ve davranışlarını tahmin ve analiz etmedeki en önemli göstergelerdir. Değer çalışmaları, bireysel motivasyonun altında yatan unsurların anlaşılmasını sağlar²⁵⁸. Diğer taraftan değerler, örgütsel düzeyde karar verme sürecini etkiler ve bu nedenle bireysel kariyer gelişiminde değerlerin doğrudan bir etkisinin olduğuna yönelik bulgular yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur²⁵⁹. Bu araştırmalar, örgüt teorisi, örgütsel süreç ve faaliyetler ile çeşitli uygulamalar arasında bir köprü vazifesi görürler.

8. YÖNETSEL DEĞERLER VE YÖNETİCİ DEĞERLERİNE İLİŞKİN TEMEL ARAŞTIRMALAR

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, yönetsel davranışların anlaşılmasında kişisel değerlerin önemli bir yere sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu araştırmalar sonucunda yöneticilerin kişisel değerleri ve karar verme yöntemleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konarak değerlerin, yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde de etkisi olduğu ifade edilmiştir²⁶⁰. Karar verme becerisi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir²⁶¹. Değerler, temel anlamda insanların neyin doğru neyin yanlış olduğuna yönelik oluşturdukları inançlar olmasına karşın iş değerleri, işe yönelik doğru ve

²⁵⁸ ALI, Abbas- WAHABI, Rachid; "Managerial Value Systems in Morocco", **International Studies of Management and Organization** Vol.25 /3 1995, s.87 .

²⁵⁹ POPP, Gary E. – DAVIS, Herbert J.; " A Comparative Study of the Managerial Values of Anglo – Americans and Mexican Nationals: Implications for Transnational Corporations", **The Journal of Social Psychology**, 126 (5), 1986, s.676.

²⁶⁰ HUNT, David Marshall - AT-TWAIJRİ, Mohammad I.; "Values and The Saudi Manager: An Empirical Investigation", **Management Development**, Vol. 15 No.5, 1996, s.48.

²⁶¹ EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım A.Ş., Genişletilmiş 6. Baskı, Bursa 1999, s.13.

yanlış ayrımına dayanmaktadır ve iş değerleri, işgörenlerin iş ortamından beklentilerinin ne olduğuna yönelik tutumlarını yansıtmaktadır. Bu nedenle iş değerleri, işle ilgili değerlendirme standartlarıyla, iş çevresinde bireylerin farkına vardığı kurallar veya önemli tercihlerine ilişkin değerlendirmelerdir²⁶². Buradan hareketle yönetsel değerler, *profesyonel bir yapıda kendi kararları ve davranışlarıyla örgütlerine rehberlik eden yöneticilerin kullandığı genel kabul görmüş idealler ve normlar* olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel değerler zihinsel haritalar olarak ifade edilen örgütsel problemlerin çözümünde kullanılan formüller, yöneticilerin algıları, düşünceleri ve hissettikleri şeyler hakkındaki varsayımları ve zihnin derinlerindeki inançları temsil eden içsel unsurlardır²⁶³. Bireysel ve toplumsal değerlerin bir alt kategorisi olan yönetsel değer sistemleri genellikle ulusal kültürün bir yansımasıdır. Ulusal kültür, insan topluluğunun diğerlerinden ayırt edilmesine olanak sağlar²⁶⁴. Bireysel değerlerin endüstrileşme ile birlikte değişmesiyle bir toplumun gelişim sürecinde, deneyim kazanmış yönetsel işgücünün değer sistemlerini belirlemesi temel bir gereksinim haline gelmiştir. Bu nedenle endüstrileşme, değer sistemlerinin ayrımındaki gelişmeyi sağlama ve endüstriyel girişimlerin yönetimi için gerekli deneyimlerle ilişkilidir²⁶⁵ ve yönetsel değerlerin anlaşılması, belirli bir ülkenin bağımlı olduğu işletme felsefesinin anlaşılması için önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla yönetsel değerlerin anlaşılması uluslararası iş

²⁶² SMOLA, Karen Wey – SUTTON, Charlotte D.; “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, 2002, s.365-366

²⁶³ DAVIS, Wade; “Differences in Values, Practices and Systems Among Hungarian Managers and Western Expatriates: An Organizing Framework and Typology”, **Journal of World Business**, Vol. 38, 2003, s.224.

²⁶⁴ DİCLE, Atilla-DİCLE, Ülkü ve diğerleri; “Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.110.

²⁶⁵ MORE, Philip H. Birbaum – WONG, Gilbert Y.Y. – OLVE, Nils Göran; “Acquisition of Managerial Values in the People’s Republic of China and Hong Kong”, **Journal of Cross Cultural Psychology**, Vol.26 No.3, 1995, s.256 .

ilişkilerinin geliştirilmesinde de önemli bir aşama olmaktadır²⁶⁶. Yöneticiler arasındaki değer farklılıkları kültürel, tarihsel veya yasal anlamdadır. Bu tür farklılıkların nedeni ülkelerin endüstrileşmenin farklı aşamalarında olmalarıdır²⁶⁷. Yönetimsel değerlerdeki farklılıklar ve benzerlikler hakkında yapılan çalışmalar 1990'lı yılların sonlarına doğru daha yoğun bir şekilde artış göstermiştir. Yapılan bu çalışmalarda Çin, Hong Kong, Malezya, Singapur, Rusya ve Vietnam da yapılan kültürlerarası yönetim çalışmaları küresel işletmecilik faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yapılmasına katkı sağlamıştır²⁶⁸. Değerler, inançlar ve bireysel standartlar bir örgütteki temel sorumluluklar açısından önemlidir. Örgütün ve bireylerin değerleri arasında bir örtüşme olmalıdır. Bu anlamda bir bireyin değer yapısını bilmek önemlidir çünkü, bu değerler uzun dönemli hedefleri ve kararları etkilemektedir. Yönetimsel değerlere ilişkin bir model kuran England, modelinde yönetimsel değerler ile çeşitli örgütsel, bireysel ve davranışsal değişkenler arasında var olan ilişki türlerini göstermektedir²⁶⁹.

Değerler hem bilinçli hem de bilinçsiz tutumlar olabilir. Bu nedenle değerler göreceli olarak doğru, yanlış ya da genel spesifik tercihleri tanımlayan genel inançlardır. Bu nedenle değerler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Değerler bir bireyin ihtiyaçları, istekleri ve hedeflerine ilişkin belirli biçimler verirler ve bireyin kendi açısından önemli olup olmamasına göre hiyerarşik bir yapı gösterirler²⁷⁰. Bireysel

²⁶⁶ BIOGENESS, William J. – BLAKELY, Gerald L.; “ A Cross – National Study of Managerial Values”, **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, 1996, s.741 .

²⁶⁷ PRIEM, Richard L.-LOVE, Leonard G.- SHAFFER, Margaret; “ Industrialization and Values Evaluation: The Case of Honk Kong and Guangzkou, China” , **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.17, 2000,s.473.

²⁶⁸ PEARSON, Cecil A.L.-CHATTERJEE, Samir R.; “ Managerial Work Related in a Changing Asian Business Arena : An Empirical Assessment in Seven Asian Nations”, Working Paper,2000, s.20.

²⁶⁹ JONES; a.g.m., s.128 .

²⁷⁰ DE VOS, Ans -BUYENS, Dirk – SCHALK, Rene; “ Antecedents of the Psychological Contract: The Impact of Work Values and Exchange Orientation on

değerler, belirli olmayan bir duruma ilişkin en tepedeki hedefler ve belirli bir duruma ilişkin belirli bir süre sonra verilen yanıtlardır²⁷¹. Araştırmalar göstermiştir ki yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerler, kendi davranışları, performansları ve nihai anlamda kurumsal etkinlik ve stratejileri, örgütsel davranışın tüm biçimleri, seçme ve ödül sistemleri, ast – üst ilişkileri, grup davranışları, örgütsel iletişim, grup davranışları ve çatışma düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örnek verilecek olursa Latin Amerikalı yöneticiler bir bireyin sahip olduğu en önemli şeyin ailesi olduğunu düşünürken Amerikalı yöneticiler ise en önemli şeyin bireysel başarıya ulaşmak olduğunu düşünürler. Bu her iki örnek de davranışların bir değer tarafından etkilendiğini göstermektedir²⁷². Dolayısıyla işgörenlerin ve yöneticilerin tutumları örgütün yapısal özelliklerine yönelik ilişkileri içerir ve işgörenlerin ve yöneticilerin değerleri örgütsel performansla ilişkilidir²⁷³.

Yapılan çalışmalarda da iş değerleri ile yöneticilerin karar verme süreci arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur²⁷⁴. Diğer taraftan yönetsel değerleri inceleyen Guth- Taigeri (1965) de, üst kademe yöneticilerin değer sistemlerinin karar verme davranışlarını etkilemede kritik bir rol oynadığı ve örgütün performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır²⁷⁵. Singer (1975), değerler ve liderlik arasındaki ilişkiyi kanıtlayarak, başarılı yöneticilerin ahlaki standartlar ve bireysel bütünlük üzerinde yüksek bir önceliğinin

Organizational Newcomers' Psychological Contracts", **Universiteit Gent Working Paper** Nov.2001, s.8.

²⁷¹ BRUNSO, Karen-SCHOLDERER, Jachim-GRUNERT, Klaus G.; "Closing the Gap Between Values and Behavior – a means- End Theory of Lifestyle, **Journal of Business Research**, 5718, 2002, s.1.

²⁷² ADLER; a.g.e., s.16.

²⁷³ CONNOR, Patrick E. – BECKER, Borris W.; " Values and the Organization: Suggestion for Research", **The Academy of Management Journal**, Vol.18, No.3, 1975, s.551.

²⁷⁴ SAGIE, Abraham-ELIZUR, Dov-KOSLOWSKY, Meni; "Work Values: A Theoretical Overview and A Model of Their Effect", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.17, 1996, s.507.

²⁷⁵ GUTH-TAIGUIRI; a.g.m.,s. 129.

bulduğunu ifade etmiştir²⁷⁶. England yapmış olduğu uzun dönemli araştırmasında yöneticilerin bireysel değer sistemleri ve bu değerlerin yönetsel davranışları nasıl etkilediği üzerinde çalışmıştır. England' a göre yöneticilerin bireysel değerleri bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir yere sahiptir. Yöneticilerin bireysel değerleri; kararlara katılım, yeniliklere uyum sağlama gibi örgütsel mekanizmalar üzerinde olumlu yönde etkide bulunmaktadır ve yöneticilerin bireysel değerleri örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir²⁷⁷. Bireysel değer sistemi bir bireyin davranışının genel doğasını etkilemektedir ve değerler bireylerin kişiliğinin çekirdeğini oluşturur²⁷⁸. Değerler sürekli, durağan ve yerleşik bir yapıya sahiptir. Bir değer pek çok tutumdan daha spesifik görülebilir. İşletme örgütlerinin yöneticilerinin değerleri pek çok endüstrileşmiş toplum için hayati bir öneme sahiptir. Bu anlamda England yöneticilerin bireysel değer sistemini çalışmanın önemini aşağıda belirtmektedir²⁷⁹.

- Bireysel değer sistemleri, bir yöneticinin karşılaştığı bir durumla ilgili algısını etkiler,
- Yöneticilerin karar verme süreçlerini ve problem çözme yöntemlerini etkiler,
- Yöneticilerin diğer bireylere ve gruplara yönelik bakışını etkiler ve böylece bu durumdan kişiler arası ilişkiler de etkilenir,
- Bireylerin bireysel başarıya olduğu kadar örgütsel başarıya yönelik algılarını etkiler,

²⁷⁶ SINGER, H.A.; "Human Values and Leadership", **Business Horizons**, August, 1975, s.85-88.

²⁷⁷ ENGLAND, George-WHITELEY, William; " Variability in Dimensions of Managerial Values Due to Value Orientation and Country Differences", **Personnel Psychology**, Vol.3, 1980, s.77.

²⁷⁸ POSNER, Barry Z.-SCHMIDT, Warren; " Values and the American Manager: An Update Updated", **California Management Review**, Spring 1992, s.81.

²⁷⁹ ENGLAND, George W.; "Personal Value Systems of American Managers", **The Academy of Management Journal**, Vol.1, No.1, 1967, s.54 .

- Yöneticilerin etik ve etik olmayan davranışlarının sınırlarını belirler,
- Yöneticilerin örgütsel amaç ve kabul etme ya da etmemeye yönelik davranışlarını belirler.

Bu nedenle yönetsel değerlerin tam olarak anlaşılabilmesi, yönetsel davranışların açıklanmasını, tahmin edilmesini ve yöneticilerin hangi değerlere göre hareket ettiğinin bilinmesini gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerlerin bilinmesi örgüt içerisinde neyin arzu edildiğinin bilinmesine yardımcı olur. Bu nedenle değerler, algısal seçimler ve yorumlama süreciyle davranışları etkilemektedirler. Ayrıca yapılan çalışmalarda yöneticilerin belirli durumlarda bilgiyi ve deneyimi seçmede, onu tanımlamada ve anlamlı bir hale getirmede nasıl davrandıkları incelenmiştir. Örgüt kültürünün ve kurumsal sürekliliğin yapı taşı olan yönetsel değerler, örgütün üyelerinin sahip oldukları bireysel değerler ile örgüt arasındaki uyum için önemli bir hale gelmiştir. Bireysel değer sistemleri birey hayatının ilk dönemlerinde biçim kazanmaya başlar ve bu değerler sosyal yapı ile kuşatılarak bu sosyal yapı içerisinde değerlerin gelişmesini sağlar. Bu yol vasıtasıyla kültürel değerler, toplum içerisinde kolektif bir biçimde oluşur ve bireyin kendi bireysel değer sisteminin bir parçası haline gelir²⁸⁰.

Diğer taraftan Flowers (1975), yönetsel değer sistemlerinin ve örgütsel değerlerin, örgütün büyüklüğü, yönetsel düzey, yönetsel fonksiyonlar, teknoloji, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir ve ırksal özellikler gibi özelliklere göre farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir. Diğer çalışmalarda da yaş, eğitim düzeyi, sosyal sınıf, örgütün büyüklüğü, yönetsel deneyimlerin yönetsel değer sistemleri ile ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla toplumsallaşma süreçleri, temel

²⁸⁰ WESTWOOD-POSNER; a.g.m., s.33-34

eğitim ve deneyim, bir örgütün farklı fonksiyonel birimlerindeki bireylerin farklı değerler geliştirmesine neden olacaktır. Buna karşılık aynı fonksiyonel departmanlarda düzenli olarak çalışan bireyler ise benzer değerleri paylaşma eğilimi içerisinde olacaklardır²⁸¹. Ralston, yönetim uygulamalarında yönetsel değer sistemlerinin çok boyutlu etkileri olduğunu ifade ederek belirli bir kültürdeki yöneticilerin değer yapısını anlayabilmek için yönetsel ilişkilerin bir çok unsurunun iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiřtir²⁸².

9.YÖNETSEL DEğERLERİN OLUŞUMUNDA KÜLTÜRÜN ETKİSİ

Kültürün eylem biçimleri ve şekillenen algılar olması nedeniyle bir toplumda büyüyen bireyler, yetiştikleri toplumun kültürünü ve değerlerini sorgulamadan kabullenirler²⁸³. Bireyler kültürü, hayatlarında barındırdıkları ve dünyaları içerisinde aldıkları değerler ile meydana getirmektedir²⁸⁴. Bu nedenle kültürel değerler toplumdan topluma farklılıklar gösterir ve bir toplumdaki değerler zaman içerisinde duraęanlařmaktadır²⁸⁵. Dünyadaki her kültürün kendine özgü olduğu düşünülebilir ve her birey de kendine özgüdür. Genel anlamda bu doğrudur ancak, aynı zamanda bireyler bireysel özelliklerini paylaşırlar

²⁸¹ POSNER, Barry Z.- RANDOLPH, W. Alan – SCHMIDT, Warren H. ; “ Managerial Values Across Functions, A Source of Organizational Problems”, **Group and Organization Management**, 12/4, 1987, s.375.

²⁸² RALSTON, D.A.- GUSTAFSON, D.J. – TEPSTRA, R.H.-HOLT, D.H.-CHEUNG, F.-RIBBENS, B.A.; “The Impact of Managerial Values on Decision Making Behavior: Acomparison of the United States and Hong Kong”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.10/1, 1993, s.23.

²⁸³ ABBAS, Ali J.- AHMED, Azim; “ A Cross-National Perspective on Managerial Problems in A Non-Western Country”,**The Journal of Social Psychology**,; Apr 1996, s.167.

²⁸⁴ CHEN, Min; **Asian Management Systems**; Chinese, Japanese and Korean Styles of Business, Routledge, 1995, s. 20.

²⁸⁵ BOEHNKE, Klaus- ITTEL, Angela- BAIER, Dirk; “Value Transmission And ‘Zeitgeist’: An Underresearched Relationship”,**Working Paper** 2003, s.2.

ve benzer şekilde ulusal kültür özelliklerini de paylaşırlar ve bu manada kültür bireylerle kurulmaktadır²⁸⁶. Kültür, bireysel değerleri ve sosyal grupların kolektif eylem ve reaksiyon biçimlerini etkiler. Dolayısıyla bireyler, yaygın bir şekilde onları etkileyen kültürlerinden öğrendikleri değerleri paylaşırlar²⁸⁷. Bu değer sistemleri, kuşaktan kuşağa geçen kümülatif grup eğilimleri, inançları ve tutumlarıdır. Yönetmel davranış, değerlerin yansıması konumundadır. Kültürlerarası yönetime ilişkin uygulamalarda, bu kapsamda kültürlerarası yönetmel değerlerdeki benzerlikler ve farklılıklar araştırılmaktadır²⁸⁸. Kültürel değer araştırmaları sosyo-kültürel, ekonomik, örgütsel ve kişilik faktörleri ve değerler arasındaki ilişki hakkındaki çeşitli varsayımlardan temel bulmuştur. Bu nedenle yönetmel değerlerin biçimlenmesinde ve yöneticilerin davranış koşullanmasında ulusal kültürün önemi güçlü bir unsur olarak ifade edilmektedir²⁸⁹. Benzer şekilde Hofstede (1985), çeşitli etnik ve ulusal kökenli süreklilik arz eden bireysel değerlerin, örgütsel davranışın kültürel unsurları ile bir bağlantısının olduğunu ifade etmiştir²⁹⁰.

İşletmenin faaliyetlerini iki veya daha fazla ülkede gerçekleştirmesi olarak tanımlanan çok uluslu işletmeler, dünyanın farklı bölgelerindeki müşteri tercihleri, politik baskılar, ekonomik eğilimler gibi bölgesel konularda büyük bir etkiye sahiptirler²⁹¹. Bu anlamda

²⁸⁶ DAUN, Ake; "Describing a National Culture – is it at all Possible ? ", *Etnologia Scandinavica*, Vol.28, 1998, s.14.

²⁸⁷ WHEELER, Kenneth G.; "Cultural Values in Relation to Equity Sensitivity Within and Across Cultures", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 7, 2002, s.613.

²⁸⁸ CHEENG, Gordon W.-HAI –SUI CHOW, Irene; " Subcultures in Grater China: A Comparison of Managerial Values in the People's Republic of China , Hong Kong and Taiwan", *Asia Pasific Journal of Management*, Vol.16, 1999, s. 369.

²⁸⁹ ELENKOV, Detelin; " Differences and Similarities in Managerial Values Between U.S. and Russian Managers", *International Studies of Management & Organization*, Vol.27 No.1, 1997, s.87

²⁹⁰ HOFSTEDE, Geert; The Interaction Between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies*, 22/4, 1985, s.349 .

²⁹¹ MIROSHNIK, Victoria; " Culture and International Management: A Review", *Journal of Management Development*, Vol.21, No.7, 2002,s.521.

küreselleşen ve uluslar arası faaliyet gösteren şirketlerin sayısında görülen büyük patlamalar, şirket yöneticileri üzerinde diğer ülkelerin kültürlerini öğrenme yönünde baskıları da beraberinde getirmektedir. Bu eğilim, aynı zamanda farklı ülke kültürlerindeki değerlerin evrensel bir şirket kültürü oluşturacak biçimde bütünleştirilmeleri yönünde çabaların harcanmasına da yol açmıştır. Başka bir deyişle, çokuluslu şirketlerde ortak bir “*şirket kültürü*” yaratmanın zorluklarından ve zorunluluğundan söz edilmektedir. Bu yöndeki çabaları etkileyen en önemli faktörün ise endüstrileşme ve ulusal kültür olduğu ileri sürülmektedir²⁹². Buradan hareketle yönetici değerlerinin olası kaynaklarını inceleyen Ralston, yöneticilerin sahip olduğu değerlerin kaynaklarını anlamının önemli olduğunu vurgulayarak, çok uluslu işletmelerde çalışan yöneticilerin sahip oldukları değerlerin oluşumunu etkileyen iki temel gücün ulusal kültür ve işletme çevresi olduğunu ifade ederken Hofstede de, değerlerin şekillenmesinde yöneticilerin ulusal kökeninin önemli bir yeri olduğunu ifade etmektedir²⁹³.

Kültürün bireyin tutum ve değerlerini geniş bir şekilde biçimlendirmesi nedeniyle yöneticiler, özellikle karmaşık ve zor kararlara ilişkin davranışlarında kendi ülkelerinin değerlerini yansıtmaya eğiliminde olmaktadır. Uluslar arası işletme ilişkilerinde yöneticilerin sıklıkla belirsiz durumlarla karşılaşmaları nedeniyle örgütsel kararları kendi değer sistemlerine dayanarak örgütsel verdikleri görülmektedir²⁹⁴. Bu nedenle yöneticilerin değer sistemleri ve davranışları arasındaki ilişkinin anlaşılmasında kültürün etkisi yadsınamaz. Kültürün

²⁹² DİCLE; a.g.m.,s.110.

²⁹³ RALSTON, David A. – GUSTAFSON David J. – CHEUNG, Fanny M. – TERPSTRA, Robert H.; “ Differences in Managerial Work Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers”, **Journal of International Business Studies**, Second Quarter, 1993, s.250. ve TESTA, Mark R.-MUELLER, Stephen L.-THOMAS, Anisya S.; “ Cultural Fit and Job Satisfaction in a Global Service Environment”, **Management International Review** Vol.43, 2003; s:133 .

²⁹⁴ WONG, Chak-Keung Simon–CHUNG, Kam-Ho Manson; “Work Values of Chinese Food Service Managers”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.15/2, 2003, s. 66.

endüstrileşme üzerindeki etkisi ve endüstrileşmenin başarılı olmuş farklı aşamaları, farklı kültürlerdeki yöneticilerin değer sistemlerinin de farklılaşmasına yol açmıştır. Endüstrileşmenin evrensel mantığını oluşturan endüstriyel işgücüne yönelik yapılan açıklamalarda eğitim ve farklı mesleklerdeki işgücünün yapısı ve sınıflandırılması önem kazanmıştır. Dolayısıyla yüksek nitelikler ve farklılaştırılmış işgücü nedeniyle endüstrileşme süreci içerisinde yöneticilerin biçimlendirdiği değer sistemlerinin ve davranışların anlaşılmasını gerekli kılmıştır²⁹⁵. Değerler bireylerin kendi kültürel yazılımlarının bir parçası olarak taşıdıkları önemle bir tür kültürel programlamanın sonucu olarak ele alınmaktadır. Bireysel değer sistemleri, yöneticilerin karar verme sürecini etkilemekte ve aynı zamanda bireyler arası ilişkilerde önem kazanmaktadır²⁹⁶.

Değerler bireylerin işyerindeki davranışlarının anlaşılmasında önemli bir role sahiptirler ve değerler kültürel farklılıkların merkezinde yer almaktadırlar. Farklı kültürlerdeki yöneticiler, kişisel değerlere farklı düzeylerde önem vermektedirler ve farklı kültürlerdeki değerler yönetsel davranışlar üzerinde farklı düzeylerde etkiye sahiptirler²⁹⁷. Ralston, Hong Kong'da çalışan Batılı ve Doğulu yöneticilerin değer sistemi üzerinde yaptığı çalışmada pek çok kültürel oluşumdaki yönetim uygulamalarının çekirdeğini yönetsel değer sisteminin oluşturduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde küresel ekonominin ortaya çıkmasıyla bilgi ve bilgi teknolojilerinin çeşitli uluslar arasında yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen, yönetim uygulama ve faaliyetlerinin ülkeden

²⁹⁵ WHITELEY, William – ENGLAND, George W.; “ Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization” , **Academy of Management Journal**, Vol.20, No.3, 1977, s.442.

²⁹⁶ FRAEDRICH, John - HERNDORN, Neil C.-IYER, Rajeh-YUEN-PING YU, William; “A Values Approach to Understanding Ethical Business Relationships in the 21st Century: A Comparison Between Germany, India, The People’s Republic of China, and The United States”, **Teaching Business Ethics**, No.4 2000, s.25.-

²⁹⁷ LENARTOWICZ, Tomasz-JOHNSON, James P.; “ Comparing Managerial Values in Twelve Latin American Countries: An Exploratory Study”, **Management International Review**, Vol.42, No.3, 2002, s.280 .

ülkeye farklılıklar gösterdiği, bununla beraber, bu durumun grup ve ulus özelliklerini zayıflatması yerine, artmasına neden olduğu ileri sürülmektedir. Buna karşılık evrensel görüşü savunanlar ise, bunun aksini ileri sürerek, yönetim uygulamaları üzerinde çevresel etkilerin önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir²⁹⁸.

Kültürle bağlantılı olan değerler, kültürel farklılıkların önemli bir unsuru olarak tanımlanmaktadır ve kültür, nihai anlamda çekirdek varsayımlara dayanmaktadır. Bir bireyin bireysel değerleri toplumsallaşma sürecini yaşadığı kültür içerisindeki kolektif değerlerden türemiştir. Paylaşılan değerler, bireylerin kendi özel çevreleriyle bağlantılı olarak fonksiyonel ve anlamlı yollar keşfeden ve bulan bir grup insan olarak zaman içinde geliştiği varsayımına dayanmaktadır. Bu temel varsayımlar, insanların kendi yaşamlarına ait öznel yönelimlerine ve bir toplumun çekirdek sorunlarına yanıt verme modellerine ışık tutmaktadır. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) ; farklı değer modellerinde çevreyle olan insan ilişkilerinin, daha çok faaliyet gösteren ve zaman-uzay çerçevesinde toplanan toplumlarda geliştiğini ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde Parsons (1951) sosyal birliktelik ve düzenin paylaşılan çekirdek değerlerin gelişimine katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Bu çekirdek değer boyutları. Duyarlılık- duyarsızlık, benmerkezci-toplumcu, küreselci-bireyci, nedene dayalı-eyleme dayalı,özelliğe bakma –dağıtma şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu çekirdek değerler bir kültürdeki bireylerin bireysel değer kümesinin bir parçasıdır ve bireylerin yaşam deneyimlerindeki bir çok unsura dayanmaktadır. Bununla beraber bireylerin bireysel değer kümeleri bu değerlerle sınırlandırılmaz. Çünkü bu değerler aynı zamanda, bir çok özel ve “yerelleşmiş” deneyimlerden de etkilenmektedirler. İnsanların alt

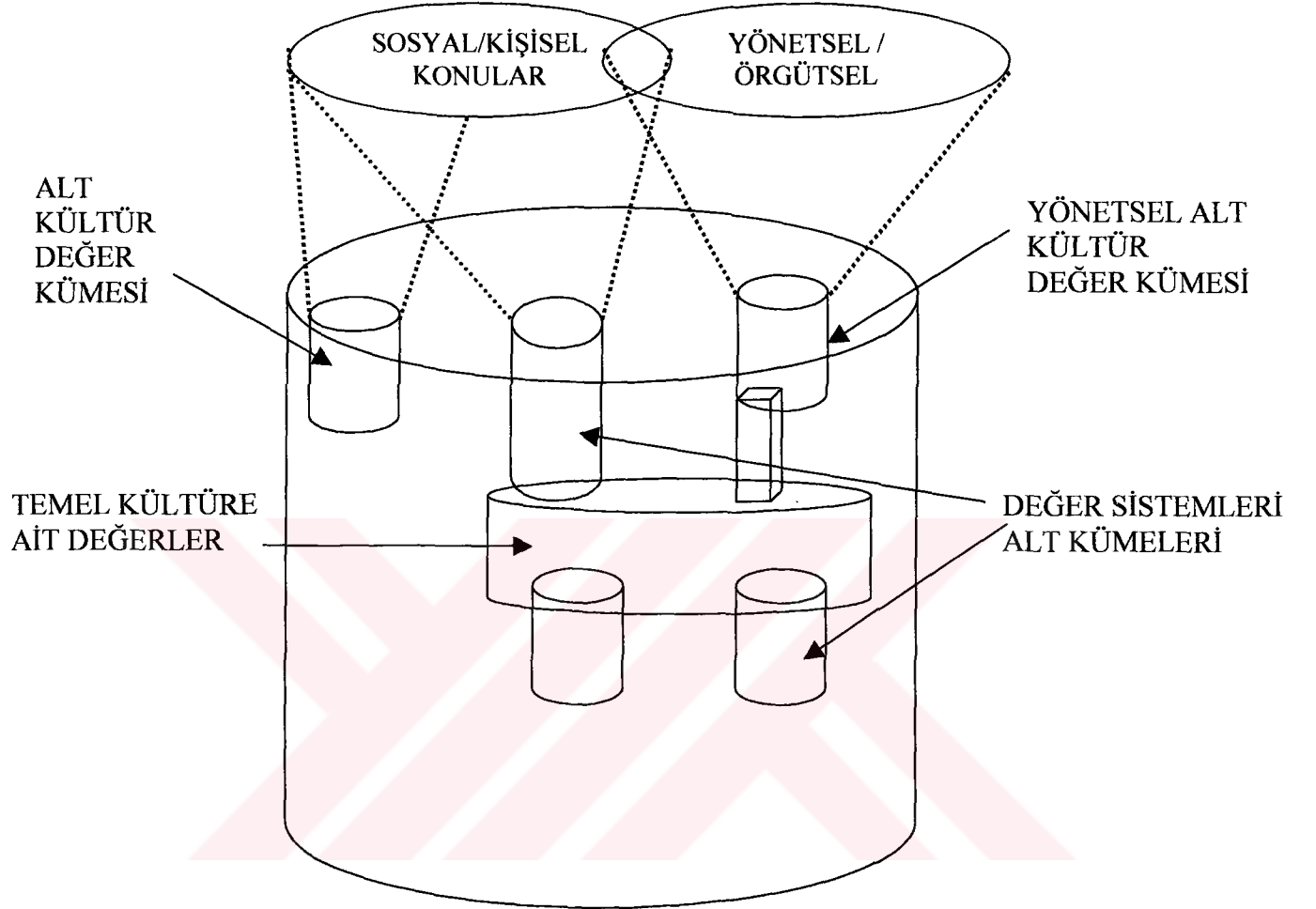
²⁹⁸ ALI-WAHABI; a.g.m., s.87.

kültür bölgelerindeki yaşamları değerlerin biçimlenmesine neden olur. Bu nedenle bir bireysel değerler kümesi, ortak çekirdek kültürel değerlerden, alt kültür ortamından ve bireylerin özel deneyimlerinden türeyen unsurlardan oluşmaktadır²⁹⁹. Örgütün ya da sosyal bir birimin üyeleri tarafından paylaşılan bilişsel bir küme olarak ifade edilen kültürün merkezinde bireylerin davranışlarına rehberlik eden temel değerler vardır. Örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyum, birey ve örgüt uyumunda kritik bir faktör olarak düşünülmektedir³⁰⁰. Dolayısıyla benzer kültürlerdeki yöneticilerin değerler kümesi de benzer olmaktadır. Farklı bir kültürün bir üyesi olarak bireyin kendi değer sistemi, kendi kültüründeki çekirdek değerlerin unsurlarını içermektedir. Fakat aynı zamanda, bireysel deneyimlerden de ortaya çıkmaktadır ve etkilenmektedir. Yönetici olarak deneyimler, bir yönetim alt kültürüne ait olmaktadır. Bu nedenle farklı kültürlerden gelen insanların bireysel değerlerinin farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir³⁰¹.

²⁹⁹ WESTWOOD-POSNER; a.g.m., s.36.

³⁰⁰ BILSKY, Wolfgang-JEHN, Karen A.; "Organizational Culture and Individual Values: Evidence for a Common Structure", **Working Paper**, 2002, s.211.

³⁰¹ WESTWOOD-POSNER; a.g.m., s.36-37.



Şekil.4. Kültürel Değerlerle Alt Sistem ve Alt-Kültürel Sistem Unsurları Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Robert ,Westwood, Barry Z.Posner; Managerial Values Across Cultures: Australia, Hog Kong and the United States”, **Aisia Pasific Journal of Management**, Vol:14, 1997, s.37.

Buradan hareketle ulusal kültür ile başka ülkelerde ya da farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren işletme yönetimi arasındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırmalar, bu alanda üç farklı görüşün ortaya çıkmasına yol açmıştır³⁰². Bu görüşler; 1- Kültürel Benzeşme 2- Kültürel Ayrışma 3- Karşılıklı etkileşimdir. Bu üç görüş , aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

9.1. Kültürel Benzeşme

“Benzeşme”^{*} düşüncesini savunanlar, ülkeler sanayileştikçe, o ülkenin yöneticilerinin değer sistemlerinin diğer gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerin değer sistemleriyle zaman içerisinde benzerlik göstereceğini ileri sürmektedir³⁰³. Bu durum endüstrileşme ile birlikte işe ilişkin ulusal ya da kültürel tutumların evrenselleşmesine yol açmaktadır³⁰⁴. Buna göre endüstrileşmiş ülkelerdeki yöneticilerin ekonomik etkinliğe ve işe ilişkin davranışları genel kabul görmüş değerleri kapsamaktadır³⁰⁵. Endüstrileşen ülkeler genellikle Batılı kapitalist ülkelerdir dolayısıyla endüstrileşme, zamanla bütün değerlerin bu ülkelerin kültürel değerleriyle benzeşmesine yol açacaktır. Bu görüşe göre değişim sürecinde itici güç, iş dünyasında geçerliliği geniş ölçüde kabul görmüş Batılı yönetim teknikleri, yönetim davranışları ve işletme sistemleridir. Çokuluslu işletmelerin yöneticileri ise bu değişim

³⁰² DİCLE; a.g.m.,s. 110

^{*} Benzeşme “*convergence*” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır.

³⁰³ TAN, Benjamin; “ The Impact of National Environment on Managerial Value Systems: A Comparative Study of Chinese Managers in the United States, Singapore and the People’s Republic of China”, **Management International Review**, Fourth Quarter, 42/4, 2002, s.474

³⁰⁴ SHENKAR, Oded – RONEN, Simcha; “Structure and Importance of Work Goals Among Managers in the People’s Republic of China”, **Academy of Management Journal**, Vol.30, No.3,1987, s.564 .

³⁰⁵ TAN, Benjamin; “Researching Mnagerial Values : A Cross – Cultural Comparison” , **Journal of Business Research**, 55 , 2002, s.816 ve LUBATKIN, Michael H.-NDIAYE, Momar- VENGROF, Richard; “ The Nature of Managerial Work in Developing Countries : A Limited Test of the Universalist Hypothesis”, **Journal of International Business Studies**, Vol.28, No.4, 1997, s. 712.

sürecinde değişim ajanları rolünü oynamaktadırlar. Dolayısıyla bu değişim “bireysel iş değerlerinin” benimsenmesi anlamına gelmektedir³⁰⁶. Ayrıca yönetsel uygulamaların gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere transfer edilmesiyle bu uygulamaları transfer eden bir ülkedeki yönetsel değerler ve tutumlar da bu doğrultuda zaman geçtikçe benzer özelliklere sahip olacaktır³⁰⁷. Bu nedenle değer değişimleri sosyo-ekonomik gelişim ile bağlantılıdır. Pazarlar büyüdükçe, sosyal hareketlilik genişledikçe, insan etkileşimlerindeki yatay ilişki ağları artmaktadır. Bu durum oldukça insanların baskın değerlere yönelmeleri de kaçınılmaz olacaktır³⁰⁸. Endüstrileşme geliştikçe, farklı toplumlar arasındaki benzerliği sağlayan etkiler farklılığın baskısından daha güçlü hale gelmektedir. Tamamen endüstrileşmiş bir toplumun temel elemanları arasında fabrika üretimi, işgören sınıfı, beceri hiyerarşisi, mal ve hizmetlerin pazara sunumu ve belirli değerlerle kurumların oluşturulması süreci vardır. Bu kapsamda bir bölgenin mevcut işletme çevresi onun endüstrileşme derecesini göstermektedir. Kumar’a göre endüstrileşmiş toplumlarda değerler, endüstrileşmemiş olanlara göre daha homojen bir yapıya sahiptir³⁰⁹. Bu modernleşmenin bir sonucudur. Bu doğrultuda benzeşme görüşünü savunanlara göre geleneksel değerler azalmakta,yerini modern değerlere bırakmaktadır³¹⁰.

Kültürel benzeşmeyi sağladığı savunulan diğer bir güç unsuru da eğitimidir. Farklı ülkelerde benzer yüksek teknolojilerin uygulanması çabaları, benzer eğitim programları ve ilkeleri ile sonuçlanmakta; benzer

³⁰⁶DİCLE; a.g.m.,s.112.

³⁰⁷ PEARCE, Craig L.-OSMOND,Charles P.; “From Workplace Attitudes and Values to a Global Pattern of Nations: A n Application of Latent Class Modelling”, **Journal of Management**, Vol.25, No.5, 1999, s.761

³⁰⁸ WELZEL, Chris- INGLEHART, Ronald - KLINGEMANN, Hans-Dieter; “ Human Development as a Theory of Social Change: A Cross-Cultural Perspective”, **Working Paper 2000**, s.2.

³⁰⁹ PRIEM - LOVE- SHAFFER; a.g.e., s. 476.

³¹⁰ INGLEHART, Ronald-BAKER, Wayne E.; “ Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values”, **American Sociological Review**, Vol.65, 2000, s.20.

eğitim uygulaması yöntem ve değerlerin giderek pek çok ülkede dağılgımasına neden olmaktadır³¹¹. Dolayısıyla bu görüşü savunanlara göre endüstrileşme, örgütsel yapı ve teknolojilerin daha fazla homojen hale gelmesine yol açacaktır. Bu doğrultuda endüstrileşmiş işletme organizasyonlarında karmaşıklık, formalleşme, merkezileşme gibi yapısal değişkenlerin daha fazla benzerlik gösterdiği ve genel işletme uygulamaları ve benzer yönetsel değerlerin örgütlerde genelleştiği ileri srlmektedir³¹².

9.2. Kültürel Ayrışma

Teknolojik alandaki yenilikler, ülkelerde nüfus yoğunluğu ve işgücüne göre farklılıklar gösterir. Büyük nüfusa sahip pamuk üreticisi bir ülke, işgücü yoğun, tekstil üretimine yönelir; nüfusu az ve nitelikli işgücüne sahip bir ülke de ileri teknoloji, otomasyon eğilimini güçlendirir. Eğitsel ya da teknolojik gelişmenin düzeyi ne olursa olsun, organizasyonlarda kurulan ast–st ya da yatay ilişkiler, toplumsal değerlerin güçlenmesine ve etkisinin artmasına neden olur³¹³. Dolayısıyla ayrışma* (divergence) görüşünü benimseyenlere göre, yönetsel değer ve davranışlar endüstrinin değil, ulusal kültürün etkisinde şekillenmektedir. Ne bir ülkenin ekonomik ideolojisi ne de endüstrileşme süreci yöneticilerin ulusal kültürün etkisinde şekillenmiş olan değerlerinin değişmesine yol açabilir. Bu nedenledir ki, belirli bir kültürde başarılı olan yönetim uygulamalarının başka kültürlerde aynı başarılı gösterecekleri sylenemez³¹⁴. Bu nedenle örgüt yeleri evrensel işletme yaklaşımlarına, endüstrileşmeye ve bütünleşmiş çoklu yerel

³¹¹ BERBEROğLU; a.g.e.,s.51.

³¹² RALSTON. – GUSTAFSON. – CHEUNG – TERPSTRA; a.g.m., s.251.

³¹³ BERBEROğLU; a.g.e.,s.52.

* Ayrışma “*divergence*” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır.

³¹⁴ DİCLE; a.g.m.,s.111.

operasyonlara rağmen kültürel değerlerine sadık kalmaktadırlar³¹⁵. Kültürel çevre düzenli olarak işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir³¹⁶. Bu yaklaşıma göre değer sistemleri katıdır ve bu nedenle kültürel değerler ekonomik ideolojilerden ayrı tutulmalıdır³¹⁷. Ayrışma yaklaşımını savunanların temel argümanı kültürel mirastır ve kültürel miras nedeniyle işletmedeki değer sistemleri uzun süre değişmeyecektir. İşgörenlerin beklentileri ve iş tutumları arasındaki farklılıklar, temelde içinde buldukları kültürdeki inanç ve değer sistemlerine dayanmaktadır³¹⁸. Bu nedenle değerler, insanların kültürel mirası ve hayat deneyimlerinin her ikisi üzerinde gelişmektedir ve insan davranışı üzerinde geniş bir etkiye sahiptir³¹⁹. Dolayısıyla bu yaklaşım, yönetsel ve örgütsel uygulamalara yönelik kültürel haritayı ortaya koyan Hofstede tarafından onaylanan kültürel unsurlara dayanmaktadır³²⁰. Child (1981) benzeşmenin örgütsel (örgütsel yapı, teknoloji v.b.) düzeyde olduğunu buna karşılık ayrışmanın ise bireysel (kültürel değerlere ve tutumlara dayalı) düzeyde olduğunu ileri sürmüştür³²¹.

Modern dünyada ulusal kültürün benzer özellikler taşıdığı iddialarını savunanlar genellikle uygulamalarla ilgili kanıtları öne sürmektedirler. Örnek olarak, insanların benzer giysileri giydikleri, benzer ürünleri satın aldıkları, benzer moda kelimeleri kullandıkları (semboller), benzer televizyon programları ve filmleri seyrettikleri (kahramanlar), benzer sporlardan hoşlandıkları ve boş zamanlarını

³¹⁵ WARD, Steven- PEARSON, Cecil- ENTREKIN, Lanny; "Chinese Cultural Values and the Asian Meltdown", *International Journal of Social Economics*, Vol. 29 No. 3, 2002, s.206.

³¹⁶ RONEN, Simcha- SHENKAR, Oded; "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No.3, 1985, s.435.

³¹⁷ RALSTON- THANG- NAPIER; a.g.m., s.183.

³¹⁸ SHENKAR- RONEN; a.g.m , s.564 .

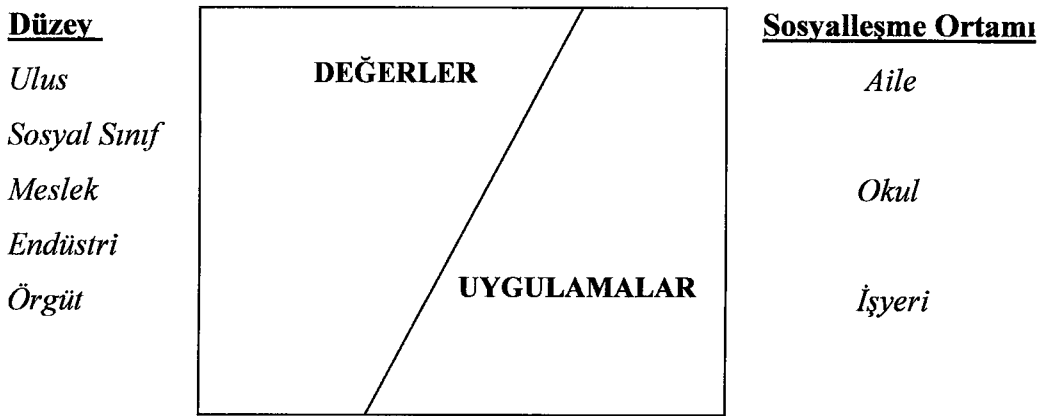
³¹⁹ FRAEDRICH-HERNDORN-IYER-YUEN-PING YU; a.g.m., s.25.

³²⁰ WARD- PEARSON- ENTREKIN; a.g.m., s.206 .

³²¹ KELLEY, Lane-WHATLEY, Arthur-WHORTLEY, Reginald; "Assesing the Effects of Culture on Managerial Attitudes: A Three -Culture Test", *Journal of Intenational Business Studies*, Vol.18, No.2, 1987, s.18.

geçirmek için benzer faaliyetleri yaptıkları (ritüeller) gösterilmiştir. Ancak, kültürün bu yüzeysel göstergelerinin dikkate alınması çoğunlukla yanlış bir görüş olarak ifade edilmektedir. Çünkü bireylerin davranışlarına pek çok anlamlar katan değerlerin altında yatan manalar gözden kaçmaktadır³²².

Şekil 5, ulusal düzeydeki değerlere dayalı kültürel farklılıkların daha yüksek olduğunu gösterirken, uygulamalara dayalı kültürel farklılıkların ulusal düzeyde daha düşük olduğunu göstermektedir. Örgütsel düzeydeki kültürel farklılıklar uygulamalarda daha yüksek düzeyde iken, değerlere dayalı kültürel farklılıklar daha düşük düzeydedir. Mesleki kültür düzeyi ise, ulus ve örgüt arasındaki bir düzeyde konumlanmıştır. Bu nedenle mesleki alan hem değerleri, hem de uygulamalar arasında yer almaktadır. Ulusal ve mesleki kültür düzeylerinin arasında sosyal sınıf kültür düzeyi yer almaktadır. Mesleki kültür ve örgüt kültürü düzeyleri arasında ise endüstri düzeyi yer almaktadır.



Şekil.5. Ulusal, Mesleki ve Örgütsel Düzey İçerisindeki Değerler

Kaynak:Geert Hofstede; **Culture's Consequences**, Sage Publications Inc. 2001, s.394

³²² HOFSTEDE ; **Culture Consequences...**, a.g.e., s. 393.

Şekil 5’de resmedilen değerler ve uygulamalar arasındaki farklılıklar, değerlerin ve uygulamaların farklı yerlerde öğrenilmesi (sosyalizasyona uğraması) ile açıklanmaktadır. Bu durum, şeklin sağ tarafında gösterilmektedir. Değerler, aileden, komşulardan ve daha sonrasında ise okul çevresinden erken yaşlarda kazanılır. Genellikle pek çok çocuk on yaşlarında temel değerleri zihninde programlamaktadır. Diğer taraftan örgütsel uygulamalar ise, bir yetişkin olarak işe giren pek çok birey tarafından işyerinde öğrenilir ve bu öğrenilenler işyerindeki iş değerlerini oluştururlar. Mesleki değerlerin oluştukları yerler ise okul ya da üniversitedir ve aynı zamanda çocukluk ve gençlik arasındaki dönemde öğrenilir. Bu nedenle şekil 5 ulusal kültür ve örgüt kültürünün farklı fenomenlerini göstermektedir³²³.

9.3. Karşılıklı Etkileşim

Burada tam bir benzeşme veya tam bir ayrışma yoktur. Onun yerine iki kültürün karşılaşmasından ortaya çıkan yeni bir melez değer biçimleri söz konusu olmaktadır³²⁴. Bu nedenle benzeşme ve ayrışma uç kutuplar olarak tanımlanır. Bu konu ile ilgili ileri sürülen en son görüş ise kültürel değerlerin bir karması olarak tanımlanan karşılıklı etkileşim* görüşüdür. Bu görüşe göre, ekonomik ideolojiler ve ulusal kültür arasında karşılıklı bir dinamik etkileşim söz konusudur³²⁵. Bu karşılıklı etkileşim kültürel benzeşme ve ayrışmanın arasında bir yerde bulunur ve değer biçimlenmesi üzerinde çeşitli ırk ve ulustan insanların kaynaşma felsefesi olarak tanımlanan bütünleştirici bir alternatif sunmaktadır. Bu anlamda karşılıklı etkileşim, hem ulusal kültür

³²³ HOFSTEDE ; *Culture Consequences*,..., a.g.e., s. 394.

³²⁴ TAN; a.g.m.,s.475.

* Karşılıklı etkileşim “*crossvergence*” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır.

³²⁵ HEUER, Mark-CUMMINGS, Jeffrey L.-HUTABARAT, Winfred; “Cultural Stability or Change Among Managers in Indonesia?”, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.3, 1999, s.600

etkilerini hem de ekonomik ideolojilerin sinerjisinden doğan tek bir değer sistemini ifade etmektedir³²⁶.

10. KÜLTÜRLERARASI DEĞER ÖLÇEKLERİNİN YÖNETİM ALANINDA KULLANIMI

Değerler üzerinde araştırmaların yapılmasının temel hedefi; tutum, davranış ve geçmiş değişkenlerden farklılıklar yaratan değer önceliklerinin bireysel anlamdaki farklılıklarının ortaya konmasıdır. Bazı araştırmalar tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu varsayılan tek bir hedefe odaklanarak ampirik ilişkiler ararken bazı araştırmalar ise tanımlayıcı bir nitelik göstermektedirler³²⁷. Bu bağlamda örgütsel davranış alanında yapılan değer çalışmaları, işgören ve yöneticilerin iş değerleri üzerine odaklanmıştır ve değerlerin ölçümünde, değerlerin örgütsel performans ve süreçlerle ilişkisi üzerine farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Dolayısıyla örgüt üzerindeki karşılaştırmalı çalışmalar, insan tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktör olarak artan bir şekilde devam etmektedir. Yönetim ve organizasyon uygulamaları üzerindeki karşılaştırmalı çalışmalar, işgörenlerin ve yöneticilerin değer sistemleri üzerinde ulusal kültürün ne derece etkili olduğunu bulma üzerinedir. İşyerinde bireysel değerlerin kültürlerarası alanda incelemeye alınmasına ait yaklaşımlar, kendi yapısı içerisindeki varsayımlara bağlı olarak değişmektedir. Kültürlerarası yönetim alanında yapılan değer çalışmaları üç grupta toplanmaktadır. İlk gruptaki çalışma, England tarafından Rokeach'ın değer çalışması genişletilerek dünyanın farklı bölgelerinde ankete dayalı değer envanteri çalışmasıdır. İkinci gruptaki çalışmalar da ulusal kültürlerarasındaki değer farklılıklarını tanımlamaya yönelik yapılan çalışmalardır. Bu alanda da Hofstede, Schwartz ve Triandis'in çalışmaları görülmektedir. Üçüncü gruptaki çalışmalar ise

³²⁶ RALSTON- THANG- NAPIER; a.g.m.,s.183.

³²⁷ SCHWARTZ; "Value Priorities and Behavior:....", a.g.m., s.1

Batı dışındaki bir inanca dayalı değer sistemi çalışmasıdır. Bond ve arkadaşları yapılan Konfüçyüs üzerine yapılan çalışmalar bu gruptaki çalışmalar içerisinde yer almaktadırlar³²⁸. Aşağıda değer alanında yapılan ve literatürde yaygın bir şekilde kullanılan değer araştırmaları ve değer ölçekleri sırasıyla incelenmektedir.

10.1. I.G. England'ın Yönetmel Değerler Çalışması

Yönetmel değerlerin bireyleri nasıl etkilediği üzerine odaklanan England, ilk çalışmasında yöneticilerin bireysel değerlerini ölçmek amacıyla Bireysel Değer Anketini (Personnel Value Questionnaire) geliştirmiştir. England, yapmış olduğu çalışmada incelediği beş ülkenin (Avusturalya, Kore, Hindistan, Japonya, ABD) yöneticilerinin bireysel değerleri arasında farklılıkların olduğunu saptamıştır³²⁹.

England'a göre bireysel değer profili her yöneticinin sahip olduğu öncelikli değerler ile yapılanmaktadır ve yöneticinin kişisel değer yapısına göre bu değeri eklemlemesi ile oluşmaktadır. England'ın değer profili dört sınıfı gündeme getirmektedir. Bunlar;

- 1.Baskın Değerler (Operative Values)
- 2.İkincil Değerler (Intented Values)
- 3.Uyum Sağlayıcı Değerler (Adopted Values)
- 4.Zayıf Değerler (Weak Değerler)

Baskın Değerler: Yönetici tarafından yüksek öneme sahip değerlerdir ve bu değerler yönetici açısından birincil derecede eğilim göstermektedir. Bu değerler pragmatik bir düşünce yapısına sahip bir yönetici için başarı anlamına gelmektedir.

³²⁸ STEERS – SANCHEZ- RUNDE; a.g.m.,s.192.

³²⁹ STEERS - SANCHEZ- RUNDE; a.g.m., s.193.

İkincil Değerler: Bireyin önemli gördüğü ancak onun kurumsal tecrübesine uygun görünmeyen değerlerdir. Bu tür değerler, genellikle sosyo-kültürel içerikli değerlerdir. Bu değerler pragmatik bir düşünce yapısına sahip bir yönetici için doğruluk ve memnuniyet ifade edebilir.

Uyum Sağlayıcı Değerler: Bireyin öncelikli değer eğilimine uyan ancak yüksek önem vermediği kavramlardır. Bireyler bu değerleri içselleştirmede zorlanır. Örneğin başarıya orta düzeyde önem verme gibi.

Zayıf Değerler: Bu değerlere birey ne önem verir ne de bu değerler, bireyin öncelikli değer yapısına uymaktadır. Bu değerlere bireyler ortalamanın altında önem verir.

Bu anlamda bireyin baskın değerleri onun için merkezi bir konumdadır ve davranışlarını etkilemektedir. İkincil değerler ve uyum sağlayıcı değerler, daha düşük önemdedir ve en az merkezi değerler ise zayıf değerlerdir³³⁰.

10.2. M. Rokeach'ın Değer Araştırması

Rokeach'ın (1973) değer araştırması değer sistemlerini ölçmede kullanılan bir araçtır. Rokeach değerleri amaçsal ve aracı değerler şeklinde iki gruba ayırarak 18 adet aracı ve 18 adet amaçsal değeri içeren iki değer listesini oluşturmuştur. Rokeach 'a göre aracı değerler günlük davranışlarda ortaya çıkmakta, amaçsal değerler ise kişinin hayatta ulaşmak istedikleri nihai hedefleri biçiminde belirtilmektedir. Rokeach'ın değer araştırmasında bireye her bir değeri “ *kendi hayatında rehber olma gücüne*” göre önem sıralamasına sokması istenerek değer

³³⁰ ENGLAND, W. George; **The Manager and His Values**, Cambridge Pub., 1975, s.22-2.4

sistemi belirlenmiştir³³¹. Buradan hareketle Rokeach'a göre değer; kişisel veya sosyal olarak tercih edilen özel bir davranış biçimi veya hayatta hedeflenen duruma yönelik sürekli bir inançtır³³². Değerler bazı davranış ve amaçları diğer davranış ve amaçlardan ya bireysel ya da sosyal olarak daha tercih edilebilir bulan, sürekliliği olan inanışlardır³³³. Buradaki amaç, kişinin varlık hedefi olarak düşünülmektedir³³⁴. Rokeach'ın insan değerlerine yönelik geliştirdiği kurama göre; “*Bir değer bir kez öğrenilirse o değer, değer sisteminin parçası olur ve diğer değerlerle ilişkilendirilerek öncelik sırasına konur*”. Bu değer sistemi aynı zamanda kişisel kararların alınması ve çatışmaların çözümünde de kullanılır³³⁵. Bu görüş Kamakura ve Novak (1992) ‘ın değer tek başına değil değerler sistemi içindeki yerine göre karar vermeyi etkilemesi görüşüyle paralellik göstermektedir³³⁶. Kabul edilmiş bir davranış biçimi olan inançlar, amaçsal değerler olarak adlandırılırken bireyin varlık hedefi ile ilgili inançlar, aracı değerler olarak adlandırılmaktadır. Rokeach, iki tür aracı değer olduğunu ifade etmiştir. Bu değerlerden, bireyin kendi kendine odaklanmasını bireysel değerler olarak adlandırırken bireyin diğer bireylere odaklanmasını ise sosyal değerler olarak adlandırmıştır. İki çeşit de amaçsal değer vardır Rokeach bu değerleri, ahlaki değerler ve yeterlilik değerleri olarak adlandırmaktadır³³⁷. Rokeach'ın ortaya koyduğu 18 amaçsal değer şunlardır; barış içinde bir dünya (a world at peace), eşitlik (equality), affedici olma (forgiveness), gerçek dostluk (true friendship), rahat bir yaşam (comfortable life), mutluluk (happiness), zevk (pleasure), heyecan

³³¹ KRISHNAN; a.g.m., s.127.

³³² THOMPSON, Craig J. TROESTER, Maura; “Consumer Value Systems in the Age of Postmodern Fragmentation: The Case of the Natural Health Microculture”, **Journal of Consumer Research**, Vol. 28, 2002, s. 552.

³³³ M.J.Evans, L. Moutinho ve W.F. Raaij, 1996, s.23'den ODABAŞI-BARIŞ; a.g.e., s.212.

³³⁴ VLAGSMA- PIETERS- WEDEL; a.g.m, s.268.

³³⁵ KAMAKURA, Wagner - NOVAK, A. Thomas P.; “Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV”, **Journal of Consumer Research**, , Vol.19, 1992, s.119.

³³⁶ THOMPSON-TOROSTER; a.g.m., s.552.

³³⁷ KRISHNAN; a.g.m., s.128.

veren yaşam (exciting life), başarı duygusu (accomplishment), sosyal tanınma (social recognition), güzel bir dünya (a world of beauty), aşk (mature love), kendine saygı (self respect), erdem (wisdom), özgürlük (freedom), aile güvenliği (family security), içsel uyum (inner harmony), ulusal güvenlik (national security) dir³³⁸.

Rokeach'ın değer ölçümüne yönelik çalışmasına göre değerler, ampirik bir göstergedir ve Bosner ve Munson (1979), Rokeach'ın geliştirmiş olduğu değer ölçeğini kullandıkları çalışmalarında, benzer değerlere sahip astlar ve yöneticilerin aralarında kurdukları ilişkilerin, astların iş tatmini üzerinde önemli derecede etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Üstleriyle benzer değerlere sahip astların yöneticilerine olumlu tepkiler verdikleri, farklı değerlere sahip astların ise böyle davranmadıkları bu araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır³³⁹. Daha sonraki çalışmalarında Rokeach, bireylerin değer sayılarında meydana gelen azalmanın, benzer sosyal konumların, benzer cinsiyet, yaş, sınıf ve etnik grupların sosyalizasyona uğramasının bir sonucu olduğunu ifade etmiştir. Daha sonraki çalışmalarda bu unsurlara, yerel yetiştirme alışkanlıkları ve politik kimlik unsurları eklenmiştir.

10.3. Hofstede'nin Değer Araştırması

Bu konuda yapılan en geniş kapsamlı çalışma, Hofstede'nin (1980) 53 ülkeyi kapsayan araştırmadır. Hofstede IBM çalışanlarını işe ilişkin değer sistemlerini ölçmüştür. Hofstede yaptığı çalışma sonucunda 1- bireysellik- ortaklaşa davranış 2- güç mesafesi 3- belirsizlikten kaçınma ve 4- erkeğe özgü değerler-kadına özgü değerler olmak üzere dört ulusal kültür modeli tanımlamıştır. Hofstede'nin sınıflandırmasında İran,

³³⁸ VLAGSMA- PIETERS- WEDEL; a.g.m.,s.268.

³³⁹ AMIRSAHI, a.g.e. s.41.

Yunanistan, Türkiye ve Yugoslavya Yakın Doğu kültürleri olarak adlandırılmıştır. Hofstede'e göre(1980:36), bu ülkelerde belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksek seviyelerdeyken, bireysellik düşük, erillik ise orta düzeydedir³⁴⁰. Diğer taraftan Amerika Birleşik Devletlerinde bireycilik ve erillik yüksek seviyede, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi düşük seviyededir. Buna karşılık Hollanda da yüksek bireycilik söz konusu iken güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik düşük düzeydedir³⁴¹.

10.4. S. Schwartz'ın Evrensel Değer Araştırması

Schwartz'ın 1992 ve 1994 yıllarında yaptığı araştırmaların kurumsal temeli insan değerleri kümesi için çalışmalar üzerine odaklanmıştır. Bu araştırmalar 40 ülke üzerinde kapsamlı bir şekilde yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre 10 genel değer belirlenmiştir. Schwartz, analizine toplumların üç problemle nasıl uğraştığını inceleyerek başlamıştır. Bu problemler³⁴²;

- Bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler
- Sorumlu sosyal davranışlar
- Doğal ve sosyal dünyadaki insanlığın rolü şeklindedir

Kluckhohn (1951) ve Rokeach'ın geliştirdiği teoriden yoğun bir şekilde etkilenen Schwartz'a göre değerler, farklılaşmış sosyal konulara yönelik rehberlik eden davranışın amaçları belirlemesi hakkındaki inanç standartlarıdır³⁴³ ve değerler insanların hayatlarında rehber prensipler

³⁴⁰ a.g.e. s.45 .

³⁴¹ BIGONNESS, William J.-BLAKELY, Gerald L.; "A Cross National Study of Managerial Values", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.4, 1996, 740.

³⁴² STEERS; a.g.m.,s.198.

³⁴³ ADAMOPOULOS, John; "The Emergence of Cultural Patterns of Interpersonal Behavior", *Social Psychology and Cultural Context*, Edt. John Adamopoulos – Yoshihisa Kashima, Sage Publications 1999, s.74.

olarak görev yapan ve önem derecesine göre kendi içinde sıralanan, arzulanan hedeflerdir. Değerler arasındaki farklılıkların temelinde güdü hedef tipleri yattığını ifade eden Schwartz, üç evrensel gereksinimden hareketle – biyolojik, toplumsallaşma, hayatta kalma ve fonksiyon gösterme – on adet farklı değer tipi türetmiştir. Kırk ülkede yapılan örnekleme bu on farklı değer türü arasındaki farklılıkları kültürlerarası anlamda şekillendirmiştir. Tablo.9’da bu değer türleri görülmektedir. Bu değer türlerinin her biri kendi merkezi hedeflerine göre tanımlanmışlardır ve parantez içinde ise bu temel değer tiplerini ifade eden özel tek değerler (single value) vardır³⁴⁴.

Teorik olarak on değer türünün ayırımına rağmen değerler motivasyonla sürekli bir ilişki içerisindedirler ve bu süreklilik, döngüsel bir yapının ortaya çıkmasını sağlar. Değer türleri içerisindeki bu bölünme, hatları belirsiz sınırlar ve oluşumlar hakkında kavramsal olarak elverişli kararlara yardımcı olur. Şekil 6 da 10 değer türü farklı boyutta yapılandırılmıştır. Bu boyutlar standart değer türleri ile kombine edilen yüksek öncelikli değer türlerinden oluşmuştur. İlk boyut değişime açık olmaya karşılık tutuculuktur. Bu değerlerin vurguladığı unsurlar ise öz yönelimli olma ve ile heyecan dolu bir yaşamdır. İkinci boyut, kendini geliştirmeye karşılık kendi kendini aşmadır. Bu değerlerin vurguladığı unsurlar, diğer bireylerin refahı ile ilgilenmek ve bireyin kendisini onlarla eşit bir biçimde görmesidir. Evrenselci olma ve iyi niyetli olma. Diğer değer boyutları ise başarıya ve güçtür. Hedonizm ise hem heyecan dolu bir yaşam hem de kendini geliştirme ile ilişkilidir³⁴⁵.

³⁴⁴ SCHWARTZ; “Value Priorities and Behavior:....”, a.g.m., s.2.

³⁴⁵ SCHWARTZ – SAGIV; a.g.m., s.95.

Tablo.9. Schwartz'ın Tanımladığı Güdüleyici Değer Türleri

GÇ	: Sosyal statü, prestij, insanları ve kaynakları kontrol etme veya egemen olma (Sosyal güç, Otorite, Zenginlik)*.
BAŞARMA	: Sosyal standartlara göre yeterli kabul edilen bireysel başarı (Başarılı olma, yapabilirlik, etkili olma, hırs). [Zeka, z saygınlık]*
HEDONİZM	: Mutlu ve hoşnut olmak(hayattan zevk alma,mutluluk).
HEYECAN DOLU YAŞAM	:Hayatta değişiklik, yenilik ve heyecan. (bireyselleştirilmiş ve heyecan verici bir hayat, hayata meydan okuma)
Z YÖNELİMLİ OLMA	:Bağımsız düşünce, eylem biçimini bireyin kendisinin seçmesi, yaratıcılık, keşfedici olma (yaratıcı, zgr, bağımsız, bireyin amaçlarını kendisinin belirlemesi) . [z saygı]
EVRENSEL DÜŞÜNME	:Tüm insanlığın ve doğanın refahı için korumacı, anlayışlı ve hoşgörülü olma, değer verme (açık fikirli olma, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, barışçı bir dünya, güzel bir dünya, doğal birliktelik, çevreyi koruma).
İYİ NİYETLİ OLMA	:Bireysel bağlantıları sık yaparak insanların refahını sağlama ve geliştirme (yardımseverlik, dürüst olma, affedici olma, sadık olma ve sorumlu olma) . [doğru arkadaşlık, olgun sevgi]
GELENEK	:Geleneksel kültürde veya din anlayışındaki fikir ve düşüncelere katılma, saygı duyma (alçak gönüllü olma, dindar olma, ılımlı olma).
GÖRENEK	:Sosyal normlar, diğer bireylere zarar verecek arz, istek ve eylemleri engellemek (itaatkar olmak, öz disiplin, aileye ve büyüklere saygı göstermek, ince düşünceli olmak).
GÜVENLİK	:Toplumun,ilişkilerin ve bireyin kendisinin ahenkli ve dengeli bir yaşayış içerisinde olması (aile güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen, temizlik, karşılıklı yardımlaşma).

Kaynak: SCHWARTZ, Shalom; "Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems", **The Psychology of Values**, The Ontario Symposium, Volume 8, Edt. Clive Seligman- James M.Olson-Mark P.Zanna, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996, s.3

* Schwartz Parantez içindeki değerleri, temel değerleri temsil eden spesifik değerler olarak tanımlanmıştır.

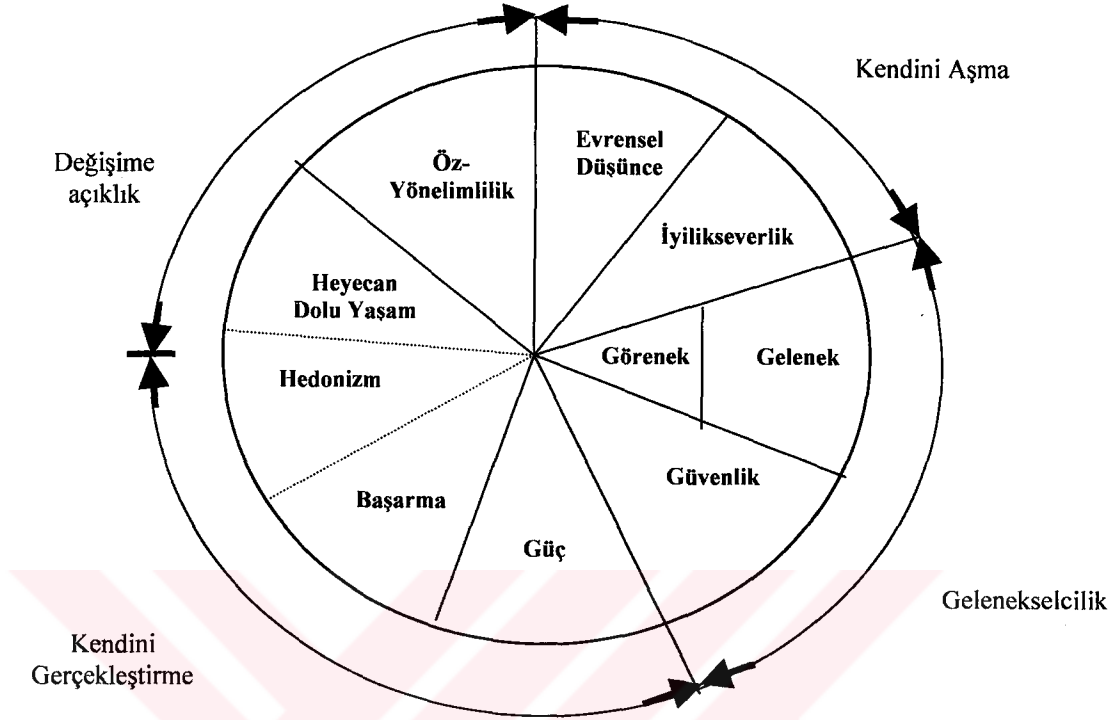
* Köşeli parantezdeki değerlerin anlamları kültürden kültüre değişiklik gösterdiği için Schwartz'ın standart değer indeksinde yoktur.

Feather (1994), Avusturalya da yapmış olduğu araştırmada geleneksellik, iyiniyetli olma ya da evrensellik gibi değerlerdense güvenlik, başarı, hedonizm ve görenek gibi değerlerin daha fazla kabul gördüğü sonucuna ulaşmıştır³⁴⁶. Değer yapısıyla ilgili ilaveler, değer türleri arasındaki dinamik ilişkilerle bağlantılıdır. Her bir türü izleyen eylemler, diğer değer türlerini izleyen uyumlu ya da çatışma halinde olan psikolojik, uygulama ya da sosyal sonuçlara dayalı eylemlerdir. Örneğin başarı değerlerini takip eden değerler, iyi niyetli olma değerleri ile çatışabilir. Diğer taraftan bir bireyin bireysel başarıyı araması onun yardımına ihtiyacı olan diğer bireylerin refahını artırma amacına yönelik eylemleri engelleyecektir. Değer öncelikleri arasındaki uyum ve çatışmaya yönelik ilişki modellerinin tümü yapısal değer sistemleri olarak varsayılmaktadır³⁴⁷. Schwartz oluşturduğu teoride değer türleri arasında dinamik ilişkilerin olduğunu ifade etmiştir. Değer sistemleri arasındaki toplam ilişki modeli döngüsel bir yapı şeklinde aşağıdaki şekilde görülmektedir³⁴⁸.

³⁴⁶ HEAVEN, Patrick C.L.; “Group Identities and Human Values”, **The Journal of Social Psychology**, Oct.1999, s.591.

³⁴⁷ SCHWARTZ, Shalom- SAGIV, Lilach; “Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values”, **Journal of Cross- Cultural Psychology**, Vol.26, No.1, 1995, s.95.

³⁴⁸ SCHWARTZ; “Value Priorities and Behavior:....”, a.g.m., s.3.



Şekil.6. Schwartz Değer Döngüsü

Kaynak: BILSKY, Wolfgang- KOCH, Mareike; "On The Content and Structure of Values Universals or Methodological Artefacts?", **Working Paper**, 2000.

Diğer taraftan Schwartz (1992), değerlerin inanç sistemlerini karşılıklı etkileyen bir yapıyı temsil ettiğini ve kültürün sürekliliğini sağladığını ifade etmiştir. Buradan hareketle Schwartz, kültürel anlamda yedi değer türünü ifade eden teorisini geliştirmiştir. Schwartz'ın geliştirdiği bu teori Hofstede'nin teorisine benzerlikler gösteren unsurlara sahiptir. Bu teorinin unsurları ³⁴⁹:

1. *Muhafazakarlık (Conservatism)* : Stotükoculuk, görgü kurallarına uyma, grup dayanışmasını ya da geleneksel düzeni

³⁴⁹ LICHT; a.g.m., s.175 ve WATSON- LYSONSONSKY vd.; a.g.m., s.,924-925.

bozabilecek eylemleri ya da eğilimleri engelleme üzerinde temel bulmuş kültürel unsurları (sosyal düzen, gelenekleri kabul etme, aile güvenliği vb.) ifade etmektedir.

2. *Entelektüel Otonomi (Intellectual Autonomy)* : Otonominin unsurları; bireyin kendi özelini koruması ve bağımsız hareket etmesi ve bireysel haklarını koruyabilmesi (yaratıcılık, meraklı olma, sınırsız düşünme vb.) olarak ifade edilmiştir

3. *Duygusal Otonomi (Affective Autonomy)*: Bireysel duyguları olumlu tecrübelerle sürdürebilmeyi (memnuniyet, yaşamda var olma, değişken bir yaşam vb.) ifade etmektedir.

4. *Hiyerarşi*: Bu boyut sosyal üretimi sağlayan sorumlu davranışları ifade etmektedir. Hiyerarşi, gücün, kaynakların ve rolün yasal anlamda adil olmayan bir biçimde dağıtılmasını (sosyal güç, otorite, refah vb.) kabul etmektir.

5. *Eşitlikçi Katılım (Egalitarianism)*: Diğer bireylerin refahını artırmaya yönelik eylemlere gönüllü katılım (sosyal adalet, eşitlik, özgürlük, sorumlu olma, dürüstlük vb.) olarak ifade edilmektedir

6. *Uzmanlık (Mastery)*: Kendi kendini değerlendirmeye yönelmek (başarılı olma, başarıma tutkusu, yetenekli olma vb.) olarak ifade edilmektedir.

7. *Uyum (Harmony)*: Bu boyut insanlık, doğal ve sosyal dünya ile ilişkilidir. Çevre ile uyum içerisinde olmayı (doğallık, çevreyi koruma vb.) ifade etmektedir.

Schwartz, kültürel boyutlar üzerinde sosyal yönelimleri yansıtan belirli değerleri açıklarken Hofstede, diğer kültürel yönelimleri ve

değerleri kullanmıştır. Örneğin, bir kültürdeki hiyerarşi; sosyal güç, otorite, tevazu ve refah gibi değerler üzerinde temel bulurken bir kültürdeki eşitlikçi katılım; eşitlik, sosyal adalet, bağımsızlık, sorumluluk ve dürüstlük gibi değerler üzerinde temel bulmuştur. Schwartz, kültürel seviyeyle ilgili türettiği yeni değer boyutlarını Hofstede'nin boyutları ile karşılaştırmıştır. Dolayısıyla Schwartz, Hofstede'nin boyutlarını destekleyerek farklı kültürel boyutlar oluşturmayı amaçlamıştır. Ancak, Hofstede tek bir çok uluslu işletmenin çalışanlarından elde edilen verilerle ulusal kültür boyutlarını oluştururken Schwartz, yedi Ülkeden aldığı farklı örneklerle genel bir kontrol yapmıştır. Dolayısıyla Hofstede'nin boyutları ekolojik ve kültürel düzeydedir. Buna karşılık Schwartz'ın geliştirdiği teoride bireysel değerler, paylaşılan kültürün kısmi bir ürünü olarak görülmektedir³⁵⁰.

Diğer taraftan Hofstede'nin ulusal kültür modelindeki bireycilik ve kolektivism boyutları Schwartz'ın değer analizi ile karşılaştırıldığında, Hofstede'nin bireycilik boyutunun Schwartz'ın değer analizindeki güç, başarı, hedonizm, özyönelimli olma ve heyecan dolu yaşam gibi alt boyutlara karşılık geldiği görülmektedir³⁵¹. Bireyci değerlerden olan başarı kazanma; zeka ve elde etme tutkusu gibi bireysel vasıflar üzerinde temel bulmuştur. Güç; sosyal üstünlük ve diğer bireyleri kontrol etme üzerinde temel bulurken hedonizm; bireysel tatmin ve tensel zevkler üzerinde temel bulmuştur³⁵². Değişime açık olma; bireylerin entelektüel ve duygusal eylemlerinin derecesi ile farklı yöntemleri kabul edebilme derecesini ifade eder. Kendini gerçekleştirme

³⁵⁰ SCHWARTZ, Shalom; "Beyond Individualism/Collectivism...", a.g.e, s.86.

³⁵¹ BALABANIS, George- MUELLER, Rene – MELEWAR, T.C. ; "The Human Values' Lenses of Country of Origin Images", **International Marketing Review**, Vol. 19 No. 6, 2002, s. 586.

³⁵² RYCKMAN, Richard M.- HOUSTON, Diane M.; "Value Priorities in American and British Female and Male University Students", **The Journal of Social Psychology**, 143/1, 2003, s.128.

ise bireylerin kendi ilgilerini ve bireysel amaçlarını geliştirme derecesidir ve güç, bireysel başarı ve hedonizm boyutlarını içine almaktadır. Dolayısıyla değişime açık olma ve hedonizm bireyciliği içeren boyutlardır³⁵³. Buna karşılık kollektivist değerler ise; cömertlik, diğer bireylerin mutluluğunu artırma konusunda önemli bir role sahip olan yardımseverlik, sadakat ve itaat etme ile ilgilidir. Evrensellik ise sadece bireysel refahı artırmak değil, aynı zamanda sosyal adalet ve dünya barışının oluşturulmasına yönelik olan toplumsal refahı artırmayı ifade etmektedir. Geleneksellik; katılım, grubun fikir ve düşüncelerini kabul etmeyi kapsamaktadır. Uyum; nezaket ve itaatkarlıktır, öz disiplin ve ailenin ihtiyaçlarını karşılamaktır³⁵⁴.

10.5. Çin Değer Araştırması

Çin Değer Ölçeği, Bond ve bir grup araştırmacının Konfüçyüs düşüncesinden hareketle türettikleri Çin toplumsal değer sistemlerini ifade eden kültürel değerleri değerlendirmek ve ölçmek üzere geliştirilmiştir. Bond ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada genelde evrensel bir yapı hakimdir. Ancak, Konfüçyüse ait temel değerler de Çin Değer Ölçeğine dahil edilmiştir³⁵⁵. Konfüçyüs felsefesi, her bir bireyin hayatının sadece insanların aile yapısıyla bağlantılı olduğunu ve her bir bireyin kendi soyunun bir devamı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Konfüçyüs, bireysel refahtan önce kollektif refaha öncelik tanıyarak insanlar, doğa ve toplum arasında bir bütünleşme ve uyum olduğunu ifade eder. Yong ve Cheng yaptıkları bir çalışmada Konfüçyüs değerlerini dört ana gruba ayırmışlardır. Bu gruplar; aile değerleri (büyüğe saygı ve aile sorumluluğu), grup değerleri (toplumun hiyerarşik yapısını kabul etme, otoriteye güven ve grup normlarına katılım), iş yönelimli

³⁵³ RALSTON- THANG- NAPIER; a.g.m., s.658.

³⁵⁴ RYCKMAN- HOUSTON; a.g.m.,s.128.

³⁵⁵ MATTHEWS, Barbara Marshall; " The Chinese Value Survey: An Interpretation of Value Scales and Consideration of Some Preliminary Results", **International Education Journal**, Vol.1. No.2, 2000, s.117

değişkenler (eğitim, beceri,sıkı çalışma ve tutumlu olma), yaradılış değişkenleridir (kendini kontrol etme, sıcak kanlı olma vb.). Benzer bir şekilde bir grup akademisyen CVS 'yi (Chinese Value Survey) (1978) geliştirerek dört temel boyut oluşturdular. Bu boyutlar şunlardır³⁵⁶: 1.Sosyal bütünleşme 2.İnsancılık 3.Konfüçyüs iş dinamizmi 4. Ahlaki disiplindir. Yapılan çalışmalarda bu boyutlardan Sosyal bütünleşme; insancılık ve ahlaki disiplin boyutlarının Hofstede'nin kültürel sınıflandırmasındaki güç mesafesi, bireycilik ve erkeğe özgü değer boyutlarıyla benzer özellikler gösterdiği ortaya konmuştur. Benzer özellik göstermeyen boyuta ise Hofstede ve Bond Konfüçyüsçü iş dinamizmi adını vermişlerdir. Konfüçyüsçü iş dinamizmi boyutunun yüksek olması bireylerin gelecek yönelimli (ısrarcı olma, statüye dayalı ilişkiler, tutumlu olma, utanç duygusu) Konfüçyüs öğretisi ile bağlantılı değerlere önem verdiğini gösterirken bu boyutun düşük olması, bireylerin geçmiş ve şimdiki zaman yönelimli (dengeli olma, itibarını koruma, gelenekleri kabul etme, sadakat, karşılıklı selamlaşma, onaylama ve hediyeleşme) Konfüçyüs öğretisi ile bağlantılı Konfüçyüs öğretisi ile bağlantılı değerlere önem verdikleri görülmüştür. Diğer taraftan Hofstede ve Bond (1988) yaptıkları çalışmada Konfüçyüsçü iş dinamizmi boyutunun ekonomik gelişme ile güçlü bir bağlantısının olduğunu bularak ayrıca yüksek bir Konfüçyüsçü iş dinamizmi boyutunun yüksek düzeyde bir ekonomik gelişmeye önderlik ettiği sonucuna varmışlardır³⁵⁷.

³⁵⁶ LU, Luo-GILMOUR, Robin-KAO, Shu-Fang;; “ Cultural Values and Happiness: An East-West Dialogue”, **The Journal of Social Psychology**, 141/4, 2001, s. 479.

³⁵⁷ YEH, Ryh Song-LAWRENCE, John J.; “Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede' s Cultural Root to Economic Growth, **Journal of International Business Studies**, Vol26, No.3, 1995, s.656 .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK VE ALMAN YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma temelde Türk ve Alman yöneticilerin sahip oldukları değerleri belirleyerek aşağıdaki amaçları gerçekleştirme hedefine sahiptir.

- 1) Alman ve Türk yöneticilerin değerleri arasında farklılık olup olmadığını saptamak.
- 2) Alman ve Türk yöneticilerin sahip olduğu ana değer boyutlarını belirlemek ve karşılaştırmalı bir analiz yapmak

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Ana Kütle ve Örneklem

Kişisel değer ölçümü çalışmaları daha çok firma açısından değil kişi bazında gerçekleştirildiğinden araştırmada ana kütle yöneticiler açısından belirlenmiştir. Bu anlamda araştırmanın ana kütlesi Almanya ve Türkiye’de otomotiv sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticilerdir. Kültürlerarası çalışmalar incelendiğinde çalışmanın ilk defa yapılması ve değişik ülkelerde araştırma yapmanın getirdiği zorluklar dikkate alındığında örneklem hacimleri 50–100 kişi arasında

değişmektedir*. Dolayısıyla Almanya için 100 ve yine Türkiye için de 100 yönetici örneklem sayısı olarak belirlenmiştir.

2.2.Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmada her şeyden önce Türk yöneticilerin değerlerini karşılaştırmak üzere Alman yöneticiler seçilmiştir. Bunun en önemli nedeni Almanya'nın Türkiye'de en çok yatırım yapan ülke olmasıdır. Araştırma otomotiv sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çünkü, otomotiv sektörü her iki ülkede de öncü konumdadır. Bunun yanında araştırmaya dahil edilen yöneticilerde orta ve üst düzey yönetici olma kriterinden başka bir kriter aranmamıştır. Zaman ve maliyet kısıtlamaları da araştırmada Alman yönetici sayısının arttırılmasındaki en büyük engeli teşkil etmektedir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçek

Araştırma anket çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmanın Almanya aşamasında anketler posta, e-posta ve faks yoluyla gerçekleştirilmiş, Türkiye aşamasında ise yüzyüze görüşme ve faks tercih edilmiştir. Anket formu olarak son dönemde değer araştırmalarında literatürde yoğun biçimde kullanılan ve incelenen Schwartz'ın Evrensel Değer Ölçeği kullanılmıştır. Anketin İngilizce versiyonu e-posta yoluyla doğrudan S. Schwartz 'tan temin edilmiştir. Ancak İngilizceden Almancaya çeviride anlam hatası yapmamak için anket formunun orijinal Almanca versiyonu merkezi Almanya'da bulunan ve değer ölçümlerinde Schwartz ölçeğini kullanan kültürlerarası bir eğitim/danışmanlık kurumundan e-posta yoluyla temin edilmiştir. Türkçe versiyonu ise Schwartz'ın

* Schwartz Türkiye'deki öğretmenlere yönelik yaptığı değer araştırmasında örneklem hacmi olarak 100 kişiyi araştırmaya dahil etmiştir.

yönlendirmesiyle Türkiye’de Schwartz’ın ölçeğini Türkçeye uyarlayarak araştırmalarında kullanan bir akademisyenden temin edilmiştir * .

Anket formunda (soru formunda) kişilerin (yöneticilerin) kişisel değerlerini belirlemek üzere kullanılan 57 adet değer ifadesi vardır. Anket formundaki sorular ankete katılan yöneticilere her bir değer ifadesinin hayatında yönlendirici bir prensip olarak ne derece önemli olduğunu öğrenmeye yöneliktir. Söz konusu ifadeler şunlardır:

- Eşitlik
- İ Huzur
- Sosyal güç sahibi olmak
- Zevk
- Özgürlük
- Manevi Bir yaşam
- Bağlılık duygusu
- Toplumsal düzen
- Heyecanlı Bir yaşam
- Anlamlı bir yaşam
- Kibar olmak
- Zengin olmak
- Ulusal güvenlik
- Kendine saygılı olmak
- İyiliğe karşılık vermek
- Yaratıcılık
- Barış içinde bir dünya
- Geleneklere saygı
- Olgun sevgi
- Kendini denetleyebilmek
- Mahremiyet/ özel haklara saygı
- Aile güvenliği

* İlgili anket formunun Türk versiyonu Prof.Dr. Hasan Bacanlı (Gazi Üniversitesi)’den temin edilmiştir.

- Sosyal saygınlık
- Doğayla bütünlük
- Değişken bir hayat
- Erdemli olmak
- Otorite sahibi olmak
- Gerçek dostluk
- Güzel bir dünya
- Sosyal adalet
- Bağımsız olmak
- İlimli olmak
- Sadık olmak
- Hırslı olmak
- Açık fikirli olmak
- Alçak gönüllü olmak
- Cesur olmak
- Çevreyi korumak
- Sözü geçen biri olmak
- Ana babaya ve yaşlılara değer vermek
- Kendi amaçlarını seçmek
- Sağlıklı olmak
- Yetkin /Muktedir olmak
- Bana düşen hayatı kabullenmek
- Dürüst olmak
- Toplumdaki görüntümü koruyabilmek
- İtaatli olmak
- Zeki olmak
- Yardımsever olmak
- Yaşamdan zevk almak
- Dindar olmak
- Sorumlu olmak
- Meraklı olmak

- Bağışlayıcı olmak
- Başarılı olmak
- Temiz olmak
- İsteklerine düşkün olmak

Soru formunda 9 kademeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin tanımlaması aşağıda belirtilmiştir.

-1	0	1	2	3	4	5	6	7
Değerlerime Önemsiz		Önemli			Çok		Mutlak	
Ters/aykırı					Önemli		Önemli	

2.4.Araştırmanın Gerçekleştirilmesi

Örneklemeler Almanya'da ve Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan yöneticilerden oluştuğundan Almanya için belirlenen 100 yöneticiye Türkiye'de faaliyet gösteren Alman menşeli üç büyük otomotiv firmasının Almanya merkezlerinden ve bu firmaların dışında yine Almanya'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli iki otomotiv firmasından ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın Almanya aşamasında toplam beş firmaya 100 anket formu gönderilmiştir. Türkiye için belirlenen 100 yöneticiye ise Türkiye'de faaliyet gösteren Alman ortaklı ikisi büyük diğer ikisi orta ölçekli olmak üzere toplam dört firmanın Türkiye merkezlerinden ulaşılmıştır. Her iki ülke yöneticilerine toplam 200 anket gönderilmiştir.

Araştırmanın Türkiye aşaması Almanya aşamasına bağlı olduğundan öncelikle Almanya'dan dönecek anket sayısı beklenmiştir. Almanya'ya gönderilen 100 anket formundan 51 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş sayısı olarak bu oran (%51) yurt dışı çalışmaların zorluğu

düşünüldüğünde ve literatürdeki örneklemeler incelendiğinde araştırma için yeterli kabul edilmiştir. Almanya ve Türkiye'deki örneklemeleri sayı açısından eşitlemek için Türkiye'de de 51 yöneticinin anket formu araştırmaya dahil edilmiştir. Toplam 102 yönetici anketi analize alınmıştır.

Araştırmanın Almanya aşaması Ocak 2004 – Temmuz 2004 tarihleri arasında, Türkiye aşaması ise Mayıs 2004- Temmuz 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

2.5. Bulgular

Araştırmada “*nitel değişken*” olarak kişisel değer ifadeleri incelenmiştir. Veriler öncelikle güvenilirlik (Cronbach Alpha) açısından test edilmiştir. Daha sonra Alman ve Türk yöneticilerin sahip oldukları değerler arasında teorik açıdan var olduğu düşünülen farklılığın geçerli olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemeler arasında t testi (*t test between independent samples*) gerçekleştirilmiştir.

Verilerin daha sağlıklı bir şekilde incelenebilmesi ve belirlenebilmesi açısından her iki ülke yöneticilerinden elde edilen verilere ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Böylece Türk ve Alman yöneticilerin sahip oldukları temel değer boyutlarının belirlenmesi ve bu ana boyutların karşılaştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca faktörler arası ilişkileri ve etkileşimleri belirlemek amacıyla faktörler arası Kanonik Korelasyon (*canonical correlation*) yapılmıştır.

2.5.1. İstatistiki Analizler

Bu araştırmada örneklem grubunun sınırlı olması nedeniyle verilere öncelikle *t* testi uygulanarak, Türk ve Alman yöneticilerin kişisel değerleri arasındaki farklılıklar araştırılmıştır.

2.5.1.1. *t* Testi

t testi, iki grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal mı ya da istatistiksel açıdan anlamlı mı olduğuna karar veren bir test olup davranış bilimlerinde hipotezlerin sınanmasında en etkili olan ve en çok kullanılan testlerin başında gelmektedir³⁵⁸. Bu doğrultuda araştırmada Alman ve Türk yöneticilerin sahip oldukları değerler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle bağımsız örneklem için *t* testi gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla kurulan hipotez şu şekildedir:

$$\mu_{Türk} = \mu_{Alman}$$

H_0 : Türk ve Alman yöneticilerin kişisel değerleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Türk ve Alman yöneticilerin kişisel değerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

³⁵⁸ ROSCOE,1975;221- BAŞ,2001;138'den ERDOĞAN, Güler Tozkoparan; **Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, , Dokuz Eylül Üni., Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir 2004,s.232.

Her bir değer bazında test edilecek olan sıfır hipotezi (null hypothesis) reddedilirse iki ülke yöneticilerinin sahip oldukları değerler açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılacaktır. *t* testi prosedüründe istatistiki anlamlılık 0.05 alfa düzeyinde % 95 güvenilirlik aralığında test edilmiştir.

Tablo.10. t testi Sonuçları

DEğER İFADELERİ	Alman Yöneticiler (Ortalama)	Türk Yöneticiler (Ortalama)	t değeri	H₀ Hipotezi
Eşitlik	4,549	5,137	-1,964	Kabul
İ Huzur	5,529	5,706	-0,784	Kabul
Sosyal güç sahibi olmak	2,078	3,667	-3,760 *	Red
Zevk	3,490	4,000	-1,553	Kabul
zgrlk	6,353	5,510	4,128 *	Red
Manevi Bir yaşam	3,882	3,824	0,204	Kabul
Bağlılık duygusu	3,824	3,784	0,132	Kabul
Toplumsal düzen	4,804	5,235	-1,559	Kabul
Heyecanlı Bir yaşam	3,667	3,863	-0,530	Kabul
Anlamlı bir yaşam	5,118	5,765	-2,612 *	Red
Kibar olmak	4,373	4,784	-1,358	Kabul
Zengin olmak	2,569	3,471	-3,076 *	Red
Ulusal güvenlik	3,922	5,176	-3,807 *	Red
Kendine saygılı olmak	5,353	5,941	-2,302 *	Red
İyiliğe karşılık vermek	2,725	4,706	-5,280 *	Red
Yaratıcılık	4,255	5,373	-4,259 *	Red
Barış içinde bir dünya	5,745	5,471	0,951	Kabul
Geleneklere saygı	2,765	4,059	-3,631 *	Red
Olgun sevgi	3,843	4,039	-0,583	Kabul
Kendini denetleyebilmek	3,961	4,490	-1,716	Kabul
Mahremiyet/ zel haklara saygı	5,118	5,157	-0,131	Kabul
Aile güvenliği	6,059	5,941	0,506	Kabul
Sosyal saygınlık	4,098	4,843	-2,779 *	Red
Doğayla bütünlük	4,294	4,216	0,250	Kabul
Değişken bir hayat	3,549	4,196	-1,725	Kabul
Erdemli olmak	4,137	5,569	-5,104 *	Red
Otorite sahibi olmak	2,412	3,824	-4,440 *	Red
Gerçek dostluk	5,059	5,588	-1,975	Kabul
Güzel bir dünya	3,490	4,647	-3,768 *	Red
Sosyal adalet	4,941	5,294	-1,268	Kabul

Bağımsız olmak	5,275	5,686	-1,618	Kabul
İlmli olmak	3,039	4,255	-3,840 *	Red
Sadık olmak	5,059	4,412	2,428 *	Red
Hırslı olmak	3,647	4,922	-4,109 *	Red
Açık fikirli olmak	4,784	5,196	-1,672	Kabul
Alçak gönüllü olmak	2,235	4,431	-6,516 *	Red
Cesur olmak	1,529	3,961	-7,725 *	Red
Çevreyi korumak	4,725	4,961	-0,780	Kabul
Sözü geçen biri olmak	2,706	4,294	-4,907 *	Red
Anababaya ve yaşlılara değer vermek	4,235	5,529	-4,054 *	Red
Kendi amaçlarını seçmek	4,725	5,431	-3,049 *	Red
Sağlıklı olmak	6,373	6,353	0,114	Kabul
Yetkin /Muktedir olmak	4,922	5,569	-2,649 *	Red
Bana düşen hayatı kabullenmek	3,412	0,333	8,510 *	Red
Dürüst olmak	5,706	6,314	-3,208 *	Red
Toplumdaki görüntümü koruyabilmek	3,275	4,118	-2,284 *	Red
İtaatli olmak	3,020	4,627	-5,027 *	Red
Zeki olmak	4,941	5,529	-2,337 *	Red
Yardımsaver olmak	4,608	4,961	-1,551	Kabul
Yaşamdan zevk almak	4,098	5,216	-3,466 *	Red
Dindar olmak	1,824	2,745	-2,236 *	Red
Sorumlu olmak	5,392	6,078	-3,337 *	Red
Meraklı olmak	3,804	4,490	-2,197 *	Red
Bağışlayıcı olmak	4,471	4,373	0,355	Kabul
Başarılı olmak	4,549	5,588	-4,621 *	Red
Temiz olmak	4,235	5,000	-2,529 *	Red
İsteklerine düşkün olmak	3,392	3,706	-0,887	Kabul

* Koyu yazılan değerler 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Yapılan *t* testi sonucunda 24 adet değer açısından H_0 hipotezi kabul edilmiş ve aralarında anlamlı bir farklılık saptanmamış, 33 değer ifadesi açısından ise H_0 hipotezi reddedilerek aralarında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

2.5.1.2. Faktör Analizi

Faktör analizi değişkenler arasındaki katsayılar aracılığıyla çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyerek, daha az sayıdaki değişkene dönüştürülmesinde yardımcı olur³⁵⁹. Yapılan güvenilirlik değeri Türk yöneticiler açısından $\alpha=0.95$, Alman yöneticiler açısından $\alpha=0.94$ ' dür. Faktör analizinde yöntem olarak asal bileşenler (*principal components*) tekniği kullanılmış, varimax rotasyonu gerçekleştirilmiştir. Bir faktör üzerinde en azından 0.60 ağırlığı olan değişkenler iyi bir temsil yeteneğine sahiptir. Ancak bazı araştırmacılar 0.50 ve üzeri faktör ağırlığına sahip değişkenleri analize dahil etmektedir³⁶⁰. Araştırmada ise 0.55 ve üzerinde bir faktör ağırlığına sahip değişkenler analize dahil edilmiştir. Ayrıca faktörlerin belirlenmesinde özdeğerlerin 1'den büyük olması (*eigenvalues*>1) kriteri alınmıştır³⁶¹. Belirlenen faktörler için maksimum varyanslı döndürme (*varimax rotation*) yapılmıştır.

Belirtilen kriterler neticesinde Alman yöneticilere yönelik yapılan faktör analizinde 20 değer değişkeni, Türk yöneticilere yönelik yapılan faktör analizinde de 21 değer değişkeni analiz dışında kalmıştır. Elde edilen veriler ışığında Türk yöneticiler açısından % 66 toplam varyans yüzdesi ile 8, Alman yöneticiler açısından ise % 63 toplam varyans yüzdesi ile 7 faktör saptanmıştır. Her iki ülkeye ait faktörler ve alt değişkenler aşağıda belirtilmiştir.

³⁵⁹ YÜKSELEN, Cemal; **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayıncılık, Ankara 2000, s.226.

³⁶⁰BERNARD, H.Russell, **Social Research Methods**, Qualitative and Quantitative Approaches, Sage Pub: USA, 2000,s..636

³⁶¹ AFİFİ, Parzen,1979,s.332'den ENER Neriman –ALTINTAŞ Hakan, “ Bursa Tekstil Endüstrisinde Çevreye Duyarlı Pazarlama ve Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Faktör Analizi Uygulaması”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 1997,s.132.

2.5.1.2.1. Türk Yöneticilerin Temel Değer Boyutları

Yukarıda da belirtildiği üzere bu araştırmada Türk yöneticilerin sahip oldukları değerler faktör analizi neticesinde yukarıda belirtildiği gibi 8 boyutta sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla Türk yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların söz konusu sekiz unsura bağlı olduğu söylenebilir. Faktör altında yer alan her bir değer ifadesi kapsamında olduğu faktörün birer parçası olarak ele alınmaktadır.

Tablo.11.Türk Yöneticilerin Temel Değer Boyutları

1. FAKTÖR - "GELENEK I "	Faktör Ağırlığı
Geleneklere Saygı	0,714
Olgun Sevgi	0,804
Özdeğer: 17,71 Varyans Yüzdesi:31,08	
2. FAKTÖR - "EVRENSELLİK"	
İyiliğe karşılık vermek	0,687
Gerçek Dostluk	0,630
Güzel Bir Dünya	0,837
Sosyal Adalet	0,694
Alçak Gönüllü Olmak	0,598
Özdeğer: 4,70 Varyans Yüzdesi:8,25	
3. FAKTÖR - "GÖRENEK"	
Bana düşen Hayatı Kabullemek	0,551
Toplumdaki Görüntümü Koruyabilmek	0,743
Bağışlayıcı Olmak	0,618
Özdeğer: 3,53 Varyans Yüzdesi:6,19	
4.FAKTÖR - "ERDEMLİ OLMA"	
Anlamlı Bir Yaşam	0,722
Kendini Denetleyebilmek	0,778

Erdemli Olmak	0,764
Özdeğer: 2,99 Varyans Yüzdesi:5,26	
5.FAKTÖR- “ÖZ-YÖNELİMLİ OLMA”	
Zevk	0,650
Bağımsız Olmak	0,591
Kendi Amaçlarını Seçmek	0,724
Yetkin/ Muktedir Olmak	0,580
Sorumlu Olmak	0,551
Özdeğer: 2,63 Varyans Yüzdesi:4,61	
6.FAKTÖR - “PSİKOLOJİK GÜVENLİK*	
Bağlılık Duygusu	0,592
Toplumsal Düzen	0,673
Kendine Saygılı Olmak	0,677
Özdeğer: 2,46 Varyans Yüzdesi:4,32	
7.FAKTÖR - “BAŞARMA”	
Sosyal Güç Sahibi Olmak	0,671
İç Huzur	0,759
Meraklı Olmak	0,644
Başarılı Olmak	0,630
İsteklerine Düşkün Olmak	0,612
Özdeğer: 2,19 Varyans Yüzdesi:3,85	
8.FAKTÖR - “GELENEK II”	
Özgürlük	0,565
Manevi Bir Yaşam	0,576
Barış İçinde Bir Dünya	0,552
Hırslı Olmak	0,566
Dindar Olmak	0,677
Özdeğer: 1,88 Varyans Yüzdesi:3,30	
Toplam varyans yüzdesi % 66	

Araştırmada Türk yöneticilere yapılan faktör analizi sonucunda belirlenen 8 boyuttan 6 tanesi Schwartz' ın 10 boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu boyutlar Gelenek I, Gelenek II, Görenek, Evrensellik, Özyönelimli Olma ve Başarmadır. Diğer iki boyuttan biri olan Erdemli olma boyutu yeni bir boyut olarak saptanmıştır. Son boyut olan Psikolojik Güvenlik boyutu ise Schwartz'ın daha çok somuta dayalı Güvenlik boyutunun içselleştirilmiş bir versiyonu olarak yeni bir boyut şeklinde ele alınabilir. Bu boyut özellikle Türkiye'deki sosyal değer ve tutumlara yönelik yapılan araştırmada da bir değişken olarak yer almıştır³⁶².

2.5.1.2.2 Alman Yöneticilerin Temel Değer Boyutları

Araştırmada Alman yöneticilerin sahip oldukları değerler faktör analiz neticesinde yukarıda belirtildiği gibi 7 boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar şunlardır:

Tablo.12.Alman Yöneticilerin Temel Değer Boyutları

1.FAKTÖR - "GELENEK - GÖRENEK"	Faktör Ağırlığı
İç Huzur	0,576
Anlamlı Yaşam	0,586
Kibarlık	0,624
Ulusal Güvenlik	0,752
Geleneklere Saygı	0,843
Mahremiyet	0,563
Ana babaya Saygı	0,594
Dindarlık	0,559
Özdeğer: 14,97 Varyans Yüzdesi:26,72	

³⁶² ERGÜDER, Ü.-ESMER, Y.-KALAYCIOĞLU, E.; " Türk Toplumunun Değerleri, TÜSİAD Yayını, İstanbul 1991'den BOZKURT Veysel, , a.g.e., s.97

2.FAKTÖR - "HEDONİZM"	
Zevk	0,831
Bağlılık Duygusu	0,662
Yaşamdan Zevk Almak	0,841
Özdeğer:5,33	Varyans Yüzdesi:9,35
3.FAKTÖR - "HEYECAN"	
Değişken Bir Hayat	0,738
Otorite Sahibi Olmak	0,634
Cesur Olmak	0,586
Meraklı Olmak	0,759
Özdeğer: 4,64	Varyans Yüzdesi:8,14
4.FAKTÖR - "EVRENSELLİK"	
Manevi Bir Yaşam	0,677
Doğayla Bütünlük	0,659
Açık Fikirli Olmak	0,559
Çevreyi Korumak	0,762
Bana Düşen Hayatı Kabullemek	0,566
Yardımsaver Olmak	0,599
Özdeğer: 3,29	Varyans Yüzdesi:5,78
5.FAKTÖR - "GÜVENLİK"	
Aile Güvenliği	0,703
Sağlıklı Olmak	0,782
Sorumlu Olmak	0,695
Özdeğer: 2,73	Varyans Yüzdesi:4,79
6.FAKTÖR - "SAYGINLIK"	
Sosyal Güç Sahibi Olmak	0,564
İyiliğe Karşılık Vermek	0,660
Sosyal Saygınlık	0,565
İlimli Olmak	0,740

Sözü geçen biri olmak	0,783
Toplumsal Görüntüyü Korumak	0,617
Özdeğer: 2,53 Varyans Yüzdesi:4,44	
7.FAKTÖR - "ÖZ SAYGINLIK"	
Kendine Saygılı Olmak	0,554
Yaratıcı Olmak	0,587
Olgun Sevgi	0,709
Gerçek dostluk	0,727
Zeki	0,647
Başarılı olmak	0,628
Temiz Olmak	0,566
Özdeğer: 2,41 Varyans Yüzdesi:4,22	
Toplam Varyans Yüzdesi % 63	

Alman yöneticilere uygulanan faktör analizi sonucunda belirlenen 7 boyuttan 5 boyut Schwartz'ın 10 boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu boyutlar Gelenek, Görenek, Hedonizm, Heyecan, Evrensellik, Güvenliktir. Diğer iki boyut olan saygınlık ve öz saygınlık boyutları yeni boyutlar olarak ele alınabilir. Öz saygınlık olarak isimlendirilen boyut her ne kadar Schwartz'ın Öz yönelimli olma boyutu ile benzer görünse de saptanan boyutun alt değişkenlerine bakıldığında farklı olduğu görülebilir.

a) Türk ve Alman Yöneticiler Arasındaki Benzerlikler

Yapılan araştırmada her iki ülke yöneticilerinin yönetsel boyutları incelendiğinde Gelenek ve Görenek ile Evrensellik boyutlarının ortak olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bu boyutların hemen her ülke açısından kültürel anlamda yer alabileceğidir. Buradan işletmelerin uluslar arası olması nedeniyle ulusal kültürün

etkisiyle gelenek ve göreneklere önem vermekle birlikte daha evrensel düşünmeyi de göz ardı etmedikleri sonucu çıkarılabilir. Bu sonuç karşılaştırmalı yönetim anlamında karşılıklı etkileşim (crossvergence) modelini doğrulamaktadır.

b) Türk ve Alman Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar

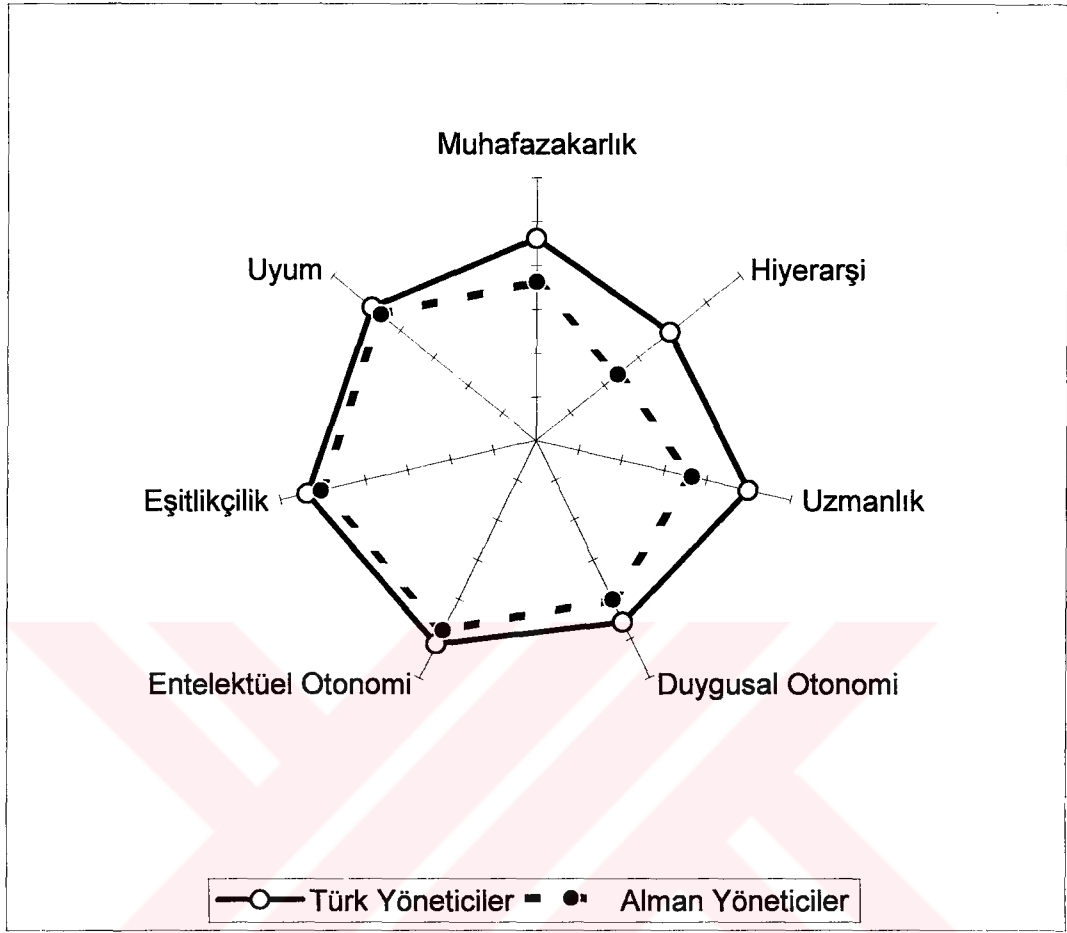
Araştırmada Alman yöneticilerde başarıya ve özyönelimli olma boyutlarının saptanmaması, Alman yöneticilerin daha çok takım çalışmasına yatkın olduğu sonucunu çıkarmaktadır. Özsaygınlık boyutu da Alman yöneticilerin kendilerini geliştirmeye yönelik bir eğilimlerinin olduğunu göstermektedir. Türk yöneticilerde ise Alman yöneticilerde saptanan hedonizm, heyecan, saygınlık ve özsaygınlık boyutları saptanmamıştır. Ancak Türk yöneticilerde var olan Erdemlilik boyutu da Alman yöneticilerde saptanmamıştır. Bu sonucun Alman yöneticilerin daha bireyci toplumlarda faaliyet göstermesinin bir etkisi olabileceğini göstermektedir.

2.5.1.3. Kültürel Düzeylerin Karşılaştırılması

Schwartz'ın yaptığı kültürel düzeye ilişkin çalışma Türk ve Alman yöneticiler üzerinde gerçekleştirildiğinde karşılaştırmalı olarak aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo.13. Türk ve Alman Yöneticilerin Kültürel Düzey Ortalamaları

	Muhafazakarlık		Duygusal		Entelektüel		Genel	
	Hiyerarşi	Uzmanlık	Otonomi	Otonomi	Eşitlikçilik	Uyum	Ortalama	
Türk Yöneticiler	4,61	3,93	5	4,58	5,14	5,36	4,82	4,77
Alman Yöneticiler	3,62	2,4	3,66	4,02	4,79	5,04	4,56	4,01



Şekil.7. Türk ve Alman Yöneticilerde Kültürel Düzey Farklılıkları

Şekilde görüldüğü gibi Türk yöneticiler Alman yöneticilere göre Muhafazakarlık, Hiyerarşi, Uzmanlık ve Duygusal Otonomi açısından daha yüksek düzeydedir. Bu dört faktör içerisinde özellikle hiyerarşi unsuru Hofstede'nin bulgularıyla³⁶³, muhafazakarlık boyutu da Schwartz'ın bulgularıyla benzerdir³⁶⁴. Diğer kültürel düzeyler birbirine yakındır. Her iki ülkenin genel ortalamalarını kültürel düzeyin uluslar arası karşılaştırma için kabul edilen ortalama ile karşılaştırdığımızda*

³⁶³ Bkz. WASTİ, S. Arzu, Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt:22, Sayı:4,1995, s.522.

³⁶⁴ PASA, Selda, Fikret; " Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:21,No:8,2000,s.415-416.

* Kültürel düzeyin uluslar arası kabul edilen ortalaması 4.00'dür.

Türk yöneticilerin bu sınırın üstünde kaldığı Alman yöneticilerin ise aynı olduğu görülmektedir. Bu bilgi yukarıda anlatılanları destekler niteliktedir.

2.5.1.4. Faktörler Arası Kanonik Korelasyon Değerleri

Boyutlar arasındaki kanonik korelasyon değerlerine baktığımızda GelenekII faktörü ile özyönelimli olma arasındaki değer (.80) ile pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu güçlü ilişki yukarıda bahsedilenleri destekler niteliktedir.

Tablo.14.Faktörler Arası Kanonik Korelasyon Değerleri (Türk Yöneticiler)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.00	.70	.15	.37	.58	.46	.43 *	.72
2		1.00	.51	.64	.62	.62	.65	.60
3			1.00	.48	.61	.48	.53 *	.56
4				1.00	.51	.50	.61	.54
5					1.00	.60	.63	.80
6						1.00	.56	.74
7							1.00	.52
8								1.00

* $p > 0.05$ olduğundan saptama dışı tutulmuştur.

Değer bütün değerlerde $p < 0.05$ 'dir.

Alman yöneticilere baktığımızda ise saygınlık temelli iki boyut baskındır. Bu anlamda Alman yöneticilerin işletme içerisinde sahip olduğu mevkiinin saygın olması konusuna dikkat edeceği ve sorumlu olduğu yönetsel faaliyetlerde de bunu göz önünde bulunduracağı söylenebilir. Bu durum Alman İş Kültürünün bir parçası olarak ele alınan üst-ast ilişkilerinde daha formel ve mesafeli bir yapının varlığı

düşüncesini desteklemekle birlikte³⁶⁵ şirketine sadık bir yönetici olma konumunu da güçlendirmektedir³⁶⁶. Zira Alman yöneticiler için yetki devrinin otoritelerini(saygınlıklarını) negatif olarak etkileyeceğini düşünmektedirler³⁶⁷. Faktörler arasındaki kanonik korelasyon değerlerine baktığımızda saygınlık ve öz saygınlık arasındaki değer(.78)ile, yine öz saygınlık ile gelenek-görenek arasındaki değer (.86) pozitif ve güçlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç yorumları destekler niteliktedir.

Tablo.15.Faktörler Arası Kanonik Korelasyon Değerleri (Alman Yöneticiler)

	1	2	3	4	5	6	7
1	1.00	.66	.66	.79	.56	.74	.86
2		1.00	.43 *	.61	.55	.50	.65
3			1.00	.66	.46 *	.78	.64
4				1.00	.70	.72	.79
5					1.00	.52 *	.69
6						1.00	.78
7							1.00

* p > 0.05 olduğundan saptama dışı tutulmuştur.

Diğer bütün değerlerde p < 0.05 'dir.

³⁶⁵ www.business.baylor.edu/Phil_VanAuken//gcul.htm

³⁶⁶ GLUNK, Ursula- WILDEROM, Celeste - OGILVIE, Robert; "Finding The Key to German -Style Management (Abridged), **International Studies of Management & Organizastion** , Vol:26/ 3, Fall 1996, s.96.

³⁶⁷ BARTUSCH, Cajsa- LINDGREN, Kristina; " A Grounded Theory of National Cultures' Impact on Swedish-German Business Relationships", **Studies in Business Administration and Informatics**, No. 2, 1999,s.4.

2.6. Araştırma Sonuçları

Yapılan araştırmada *t* testinde elde edilen bulgulara bakılacak olursa analiz temelde iki açıdan belirginleşmektedir. Birincisi; aralarında farklılık saptanan değerlerin her iki ülke yöneticileri tarafından “*farklı veya değişik şekillerde algılandığıdır*”. Bu değerleri ulusal kültürün etkide bulunduğu değerler olarak ele almak mümkündür. İkincisi ise, aralarında farklılık saptanmayan dolayısıyla eşit sayılabilecek değerlerin ağırlıklı olarak “*evrensel*” içerikli değerler olduğudur. Dolayısıyla yorumların bu iki ana boyuta göre yapılması gerekmektedir. Araştırmanın teorisi ulusal kültürün o toplumda yaşayan birey ve grupların davranışları ve özellikle karar mekanizmaları üzerinde üst düzeyde bir etkiye sahip olduğunu incelemektedir. Ülkelerdeki yöneticilerde bu açıdan ulusal kültür ile etkileşim halindedirler. Gerek Hofstede gerek Schwartz’ın oluşturduğu modeller toplumların temelde bireyci veya ortaklaşa davranışçı yapısına vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla bulguları yorumlarken Triandis’in bireyci- ortaklaşa davranış yaklaşımı önemli olmaktadır. Buradan hareketle Türk ve Alman yöneticilerin karşılaştırılması şu boyutlar çerçevesinde yapılabilir:

- 1) *Güç Sahibi Olmayı açıklayan değerler*
- 2) *Kişisel yaşamsal değerler*
- 3) *Gelenek- Görenekçi değerler*
- 4) *Bireyci – Toplulukçu değerler ve*
- 5) *Genel yaşamsal değerler*

Yukarıda belirtilen boyutları analiz ederken England tarafından teorileştirilen modeli de ele almak yorumların daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır. Daha önce açıklandığı gibi England yönetici değerlerini dört ana başlıkta toplamış ve her birinin etki derecesini belirtmiştir. Dolayısıyla Türk ve Alman yöneticilerin değerlere yönelik sahip

oldukları algı farklılıkları England'ın bu dört değer grubundan birinde yer almaktadır. Örneğin; sosyal güç sahibi olmak değeri Türk yöneticiler açısından baskın (operative) bir değer olarak algılanırken, aynı değer Alman yöneticiler açısından uyum sağlayıcı değer (adopted) olarak algılanmaktadır. Bunu destekleyen bir sonuç olarak her iki ülke açısından verilen yanıtların frekansı gösterilebilir. Alman yöneticilerin sosyal güç kazanma değerine verdikleri yanıtların frekans dağılımında %18.3 ile sosyal güç kazanma değerlerine ters/aykırı görülmektedir. Ancak Türk yöneticilerin sosyal güç kazanma değerinin frekansında ise %23 ile sosyal güç kazanma mutlak önemli görülmektedir. Benzer şekilde zengin olma, sosyal saygınlık, otorite sahibi olmak, sözü geçen biri olmak, toplumdaki görüntüyü koruyabilmek değerlerine ilişkin Türk yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlardan hareketle güç mesafesinin yüksek olduğu Türk toplumunda işletme yönetiminde söz sahibi olan yöneticilerin otokratik ya da babacan liderlik özelliği gösterdiği ,ast-üst arası ilişkilerin duygulara dayalı olarak yürütüldüğü, yöneticiler için statü sembollerinin ve imtiyazların önemli olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak Türk işletmelerinde merkezileşme derecesinin ve hiyerarşinin yüksek olduğu söylenebilir. Alman yöneticilerin frekans değerleri daha düşük düzeydedir. Bu durum Alman kültürünün Hofstede tarafından güç mesafesi düşük ülkeler arasında yer aldığı sonucunu desteklemektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu Alman işletmelerinde merkezileşme ve hiyerarşinin düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticiler de değer ifadelerine verdiği yanıtlardan da katılımcı ve dayanışmaya dayalı karar verme ile liderlik tarzlarının tercih edildiği , sosyal statü, zenginlik ve yüksek imtiyazların yöneticiler açısından tercih edilmediği görülmektedir.

Diğer taraftan ulusal güvenlik, iyiliğe karşılık vermek, geleneklere saygı göstermek, erdemli olma, ılımlı olma, alçak gönüllü olma,

anababaya saygı, itaatkar olma ve dindar olmak gibi değer ifadelerine verilen yanıtlar açısından Türk yöneticilerin frekans dağılımlarının Alman yöneticilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum Türk toplumunun Hofstede tarafından ifade edilen ortaklaşa davranış gösteren ülkeler arasında yer almasından kaynakladığı söylenebilir. Türk toplumunun geleneklerine ve göreneklerine bağlı bir toplum olmasının getirdiği yaygınlık aynı zamanda yöneticilerin işletme içerisindeki davranışlarına da yansiyacaktır. Burada Türk işletmelerin de iş yerine duygusal bir anlam yüklediği, yöneticilerin karar verme sürecinde toplumsal norm ve prensiplerin önemli bir yer tuttuğu, aile ilişkilerinde belirginleşen yapının yansıtıldığı söylenebilir. Aksi şekilde Hofstede'nin çalışmasında bireyci toplumlar arasında yer alan Alman yöneticilerin verdiği yanıtlara göre daha özgürlükçü değerlere önem verdikleri, dolayısıyla işlerinde otonomiye tercih ettikleri söylenebilir. Buradan Alman yöneticilerin işyerlerinde duygusal yapıya yer vermedikleri, görevin ilişkilerin önünde olduğu ve kararları bireysel yetenekleri ve işyerindeki kurallara göre verdikleri sonucu çıkarılabilir. Diğer değer ifadelerinden yaratıcılık, meraklı olmak ve sadık olmaya ilişkin Alman yöneticilerin vermiş oldukları yanıtların Türk yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç Hofstede'nin ulusal kültür modeline ilişkin yapmış olduğu sınıflandırma açısından Alman kültürünün belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük, Türk kültürünün ise belirsizlikten kaçınma düzeyinin ise daha yüksek olduğu sonucunu desteklemektedir. Gerek bireysel düzeyde gerçekleştirilen faktör analizlerden gerekse kültürel düzeydeki analizlerden yola çıkarak Türk yöneticilerin özellikle gelenek, görenek ve erdemli olma boyutlarının etkisiyle yönetici türü olarak mentor veya deyim yerindeyse ebeveyn rolünde olduğu söylenebilir. Bu çıkarım Cameron ve Quinn (1999)'nin Baskın Değerler Çatısı (Competing Values Framework) olarak yapılandırdığı matriste yer alan klan kültürüne dahil olmaktadır³⁶⁸.

³⁶⁸ MARTIN, John – SIMONS, Roland; "Managing Competing Values: Managerial

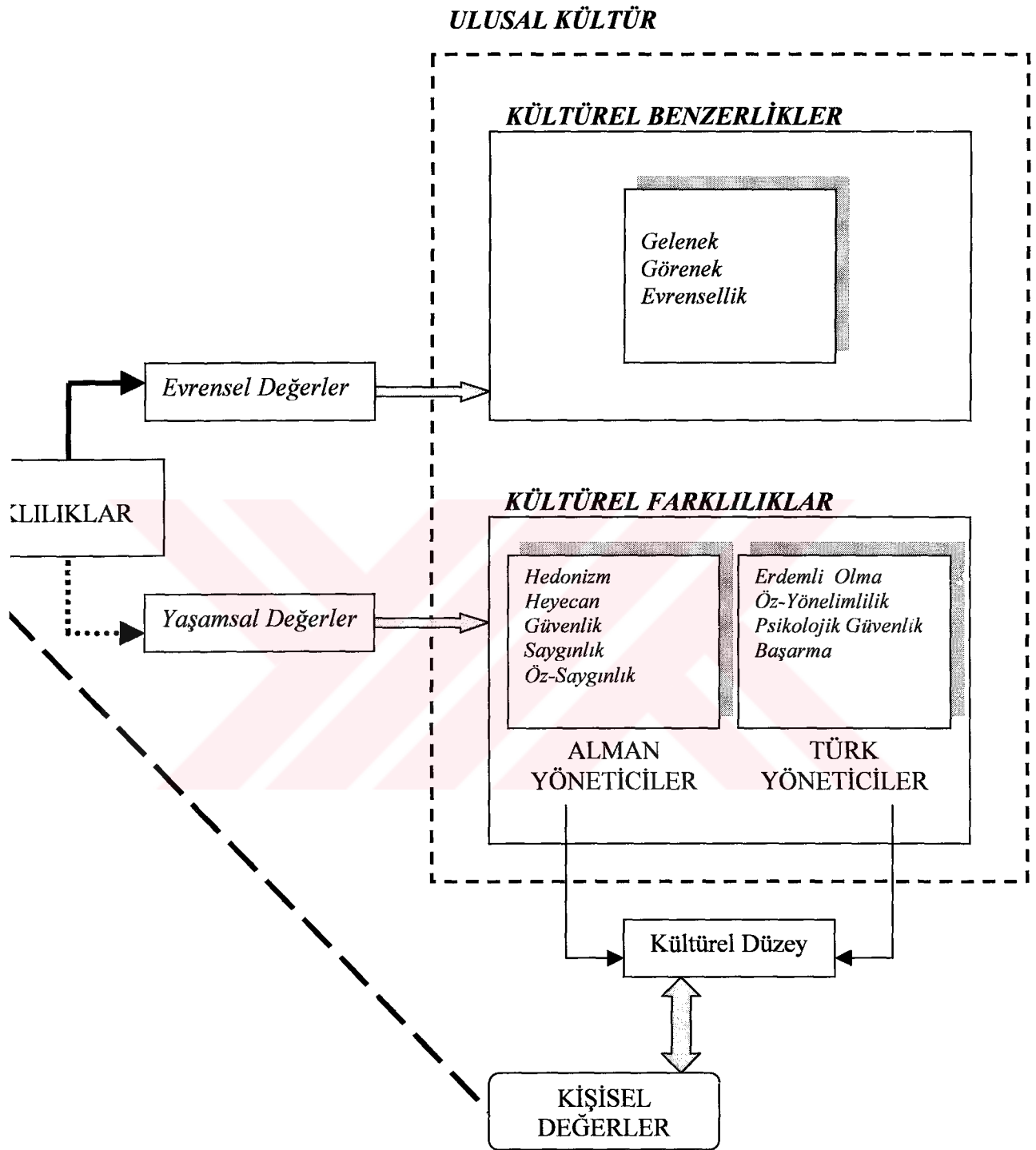
Ayrıca hiyerarşinin yüksek düzeyde olması Türk yöneticilerin faaliyetlerine mentorluğun yanında hiyerarşiyi de dahil ettiği söylenebilir. Burada Berberoğlu'nun 1991 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında belirttiği Türk yöneticilerin ılımlı otokratik özelliğinin devam ettiği görülebilir³⁶⁹. Alman yöneticilere ilişkin sonuçlarda boyutların hemen hemen eşit dağılmasının yanında yeni bir boyut olarak belirlenen özsaygınlık boyutu, bünyesinde yaratıcılığı barındırdığı için yine Cameron ve Quinn(1999)'a göre vizyoner yönetici kümesine dahil olmaktadır. Değerler yöneticilerin problem çözme, neden arama, karar verme, kontrol etme, güç yayılımı ve statü yapısını da etkilemektedir³⁷⁰. Bu anlamda Türk yöneticilerdeki boyutlar incelenirse ast-üst ilişkilerinin daha yakın ve sıcak duygusal ilişkilerle yürütüldüğü söylenebilir. Türk yöneticilerin hedonizm boyutu içerisinde yer almaması kendisini değil çalıştığı şirkete yönelik bir yapısının olduğuna ilişkin bir ipucu olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, başarı boyutunun varlığı göreve yönelik çalıştıklarını, sonuca önem verdiklerini ve değişime açık olduklarını gündeme getirmektedir. Erdemli olma boyutu ise yönetsel sorunları analiz etmede, diğer çalışanları cesaretlendirmede, motive etmede ve koçluk yaparak geliştirmede etkin iken, gelenek ve görenek boyutlarının ise çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada ve çalışanları dinlemede etkin olduğu söylenebilir. Özyönelimli olma boyutu ise Türk yöneticilerin bazı kararlarda bireysel düşünme ortamını gündeme getirebileceği konusunda bilgi vermektedir. Bu anlamda astlarına danışmadan karar verebilme olasılığı söz konusudur³⁷¹. Yukarıda yapılan açıklamaların ve yorumların kavramsal yapısı şekil olarak aşağıda gösterilmiştir.

Styles of Mayors and CEOs “, **Executive Summary**, (on-line)

³⁶⁹ BERBEROĞLU; a.g.e.,s. 149.

³⁷⁰ LUDVIGEN, Johanna,; “ Cultural Differences Among Nordic Manager”, **The International Scope Review**, Vol:2/3, 2000,s.4.

³⁷¹ KÖSE, Sevinç, ÜNAL, Aylin, “Türk Yönetim Kültür Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.11-12



Şekil.8. Türk ve Alman Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması

SONUÇ

Kültür yaratılan ve dışarıdan aktararak davranışın biçimlenmesinde bir faktör olarak yer alan değerler ve düşüncelere ilişkin içerik ve modellerdir. Bu model kapsamında kültürün temelini tarihsel bir süreç içerisinde elde edilen gelenekler ile bireylerin bu geleneklere ekledikleri değerler oluşturmaktadır. Dolayısıyla kültür, bireysel tutum ve davranışları etkileyen en önemli olgulardan biridir. Çeşitli ülkelerdeki bireylerin tutum ve davranışlarındaki farklılık ve benzerliklere en büyük etken olarak kültür olgusu gösterilmektedir. Burada ulusal kültürün ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği ve bireylerin davranışlarını bu anlamda şekillendirdiği görülmektedir. Çeşitli ülkelerdeki yönetsel uygulamalar da ulusal kültür yoluyla şekillendiğinden değişik kültürel ortamlardaki yönetsel tutum ve davranışlar, karşılaştırmalı olarak incelendiğinde aralarında benzerliklerin ve farklılıkların olduğu görülmektedir. Dolayısıyla günümüzde küreselleşmeyle birlikte işletmeler sadece kendi ülkelerinde değil aynı zamanda diğer farklı kültürlerdeki ülkelere de faaliyet göstermektedir. Bu nedenle çeşitli ülkeler arasındaki kültürel benzerlik ve farklılıkların belirlenebilmesine yönelik bilgi ihtiyacı son dönemde bu konuya ilişkin araştırma ve çalışmaları hızlandırmıştır. Özellikle kültürlerarası alanda yapılan çalışmaların sonuçları da farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletme yöneticiler için bir rehber niteliği taşımaktadır.

Kültürün bireyin tutum ve değerlerini geniş bir biçimde şekillendirmesi nedeniyle özellikle yöneticiler karmaşık ve zor kararlara ilişkin davranışlarında çalıştıkları işletmenin kültürünün ötesinde ağırlıklı olarak kendi ülkelerinin değerlerini yansıtmaktadır. Uluslararası işletme ilişkilerinde yöneticilerin sıklıkla belirsiz durumlarla karşılaşmaları nedeniyle kendi değer sistemlerine dayanarak örgütsel kararları verdiği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin değer

sistemleri ve davranışları arasındaki ilişkinin anlaşılmasında kültürün etkisi yadsınamaz. Bu doğrultuda farklı kültürlerdeki yöneticiler kişisel değerlere farklı düzeylerde önem vermektedirler.

Diğer taraftan örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyum birey ve örgüt uyumunda da kritik bir faktör olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla, belirli kültürlerdeki yöneticilerin değerler kümesi de benzer nitelik taşımaktadır. Farklı bir kültürün üyesi olarak bireyin kendi değer sistemi, kendi kültüründeki çekirdek değerlerin unsurlarını içermektedir. Bu nedenle farklı kültürlerden gelen insanların bireysel değerlerinin farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir. Buradan hareketle yönetim ve organizasyon uygulamaları üzerindeki karşılaştırmalı çalışmalar, işgörenlerin ve yöneticilerin değer sistemleri üzerinde ulusal kültürün ne derece etkili olduğunu saptama amacını gütmektedir. Bu anlamda kültürlerarası yönetim alanında yapılan değer çalışmaları sonucunda , yönetim ve organizasyon literatüründe genel kabul görmüş çeşitli değer ölçekleri geliştirilerek farklı kültürlerdeki bireysel değerlerin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ölçekler vasıtasıyla da yönetsel davranışlar karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Türkiye’de ise yönetim organizasyon alanında kültürlerarası karşılaştırmaya ilişkin çalışmaların artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda ülkemizde yönetim literatürüne katkıda bulunmak amacıyla Türk ve Alman yöneticilerin bireysel değerlerini tespit etmeye yönelik karşılaştırmalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye ve Almanya’da orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticilerin değerlerini belirlemek üzere literatürde Schwartz’ın genel kabul görmüş değer ölçeğinde yer alan sorular yöneltilmiştir. Araştırma sonuçları tezin teorik aşamasında ifade edilen temel hipotezleri destekler nitelikte olmakla birlikte, kendine has bazı sonuçlara da sahiptir. Türk yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlardan hareketle güç mesafesinin yüksek olduğu Türk toplumunda yöneticilerin, otokratik ya da babacan

nitelikte bir yönetim anlayışı içerisinde olduğu ve ast-üst arasındaki ilişkilerin duygulara dayalı olarak yürütüldüğü ve yöneticilerin statü sembollerinin önemli olduğu saptanmıştır. Alman yöneticilerin ise daha çok görev ve otonomi odaklı bir yönetim anlayışına sahip olduğu görülmektedir. Bu anlamda da Alman yöneticilerin kararlarını duygusal ve ilişkilere göre değil bireysel yeteneklere ve işyerindeki kurallara dayalı olarak verdikleri söylenebilir. Sonuç olarak her iki ülkedeki yöneticilerin bu açıdan ulusal kültür ile etkileşim halinde oldukları gerek Hofstede gerek Schwartz'ın oluşturduğu modellerin ortaya koyduğu teorik alt yapı ile uyumaktadır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

ABBAS, Ali J.- AHMED, Azim; “ A Cross-National Perspective on Managerial Problems in A Non-Western Country”, **The Journal of Social Psychology**, Apr 1996.

ABBAS, Ali-TAQI, Abdul Aziz-KRISHNAN, Krish; “Individualism, Collectivism and Decision Styles of Managers in Kuwait”, **The Journal of Social Psychology**, 137/5, 1997.

ABRAHAM, Rebecca; “Instrumental Values: Five-Nation Comparative Study”, **Cross Cultural Management**, Volume 5, Number1, 1998.

ADAMOPOULOS, John; “The Emergence of Cultural Patterns of Interpersonel Behavior”, **Social Psychology and Cultural Context**, Edt. John Adamopoulos – Yoshihisa Kashima, Sage Publications 1999.

ADLER, Nancy J.; **International Dimensions of Organizational Behavior**, PWS-KENT Publishing Company, 1991.

AJIFERUKE, Misbau – BODDEWYN, Jean; “ Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies”, **Academy of Management Journal**, C. 15, 1970.

ALI, Abbas J.-AZIM, Ahmed A-KRISHNAN, Krish S.; “ Expatriates and Host Coutry Nationals: Managerial Values and Decision Styles”, **Leadership & Organization Development Journal**, 16/6 1995.

ALI, Abbas- WAHABI, Rachid; “Managerial Value Systems in Morocco”, **International Studies of Management and Organization**, Vol.25 /3 1995.

ALLEN, Michael W.-SIK HUNG, N.G; “ Human Values, Utilitarian Benefits and Identification: The Case of Meat”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.33, 2003.

AMIRSHAHI, Mirahmad; **An Empirical Study of Managerial Value Systems and Decision- Making Styles Among The Managers In Iran**, <http://adt.curtin.edu.au/theses/available/adt-WCU20020715.132703/>.

ARINDELL, Willem; “ Feminity and Subjective Well Being”, **Masculinity and Feminity – The Taboo Dimension of National Cultures**, Edt. G. Hofstede, Cross Cultural Pyschology Series, Sage Publications, 1998.

AYCAN, Zeynep- KANUNGO, Rabindra; “ Cross Cultural and Organizational Pyschology: A Critical Apraisal of the Fiel and Future Directions”, **Handbook of Industrial, Work and Organizational Pyschology**, Vol.1, Personel Pyschology, (Neil Anderson- Deniz S. Ones- Handan Kepir- Chockalingam Viswesvaran), Sage Publications, 2001.

BALABANIS, George- MUELLER, Rene – MELEWAR, T.C. ; “The Human Values’ Lenses of Country of Origin Images”, **International Marketing Review**, Vol. 19 No. 6, 2002

BALIGH, Helmy H.; “Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decision on the Organization Structure”, **Management Science**, Vol. 40,No.1, Jan.1994.

BARTUSCH, Cajs- LINDGREN, Kristina; “ A Grounded Theory of National Cultures' Impact on Swedish-German Business Relationships”, **Studies in Business Administration and Informatics**, No. 2, 1999.

BAYSAL, A. Can-TEKARSLAN, Erdal; **Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.275, İstanbul 1998.

BECKMAN, Suzanne C. ve diğerleri ; “ Anthropocentrism, Value Systems, and Enviromental Attitudes: A Multi -National Comporison”, Research Group “ Consumption, Enviroment & Culture” **Working Paper** No.3, 1997.

BENDIXEN, Mike- BURGER, Bruce; “Cross Cultural Management Philosophies”, **Journal of Business Research**, Vol. 42, 1998.

BENEDICT, Jan- STEENKAMP, E.M; “The Role of National Culture in International Marketing Research”, **International Marketing Review**, Vol.18 , No.1, 2001.

BERBEROĞLU, Güneş; **Karşılaştırmalı Yönetim, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, T.C. Anadolu Ün. Yayını, No.467, Eskişehir 1991.

BERNARD, H.Russell, **Social Research Methods**, Qualitative and Quantitative Approaches, Sage Pub: USA, 2000.

BERRY, John B. – PORTINGA, Ype H.- MARSHAL H. Segall-DOSEN, Pierre R.; **Cross Cultural Psychology Research and Applications**, Cambridge University Press, 1992.

BIGONESS, William J.-BLAKELY, Gerald L.; “A Cross National Study of Managerial Values”, **Journal of International Business Studies**, Vol.27, No.4, 1996.

BILSKY, Wolfgang- KOCH, Mareike; “On The Content and Structure of Values Universals or Methodological Artefacts?”, **Working Paper**, 2000.

BILSKY, Wolfgang-JEHN, Karen A.; “Organizational Culture and Individual Values: Evidence for a Common Structure”, **Working Paper**, 2002.

BOCHNER, S.; “Cross- Cultural Differences in The Self Concept, A Test of Hofstede’s Individualism/Collectivism Distinction, **Journal of Cross Cultural Psychology**, Vol.25, No.2, 1994

BOEHNKE, Klaus- ITTEL, Angela- BAIER, Dirk; “Value Transmission And ‘Zeitgeist’: An Underresearched Relationship”, **Working Paper** 2003.

BOYATZIS, Richard E.-MURPHY, Angela J.-WHEELER, Jane V.;" Philosophy as a Missing Link Between Values and Behavior ", **Working Paper**, 2000.

BOZKURT, Veysel; **Değişen Dünyada Sosyoloji- Temel Kavramlar Kurumlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa 2004.

BOZKURT, Tülay; “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, İstanbul 1997.

BRISLIN, Richard; **Understanding Culture's Influence on Behavior**, Hartcourt Brace College Publishers, 1993.

BROWN, Duane; "The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement", **Journal of Counseling and Development**, Vol.80, No.1, 2002.

BRUNSO, Karen-SCHOLDERER, Jachim-GRUNERT, Klaus G.; "Closing the Gap Between Values and Behavior – a means- End Theory of Lifestyle", **Journal of Business Research**, 5718, 2002.

BURGGRAAF, W.; "Intercultural Management- on Cultures and the Multicultural Organisation", **Working Paper**, June 1998.

CHANCHANI, Shalin – THEIVANATHAMPILLAI, Paul ; "Typologies of Culture", **Working Paper**, 2000.

CHEENG, Gordon W.-HAI –SUI CHOW, Irene; " Subcultures in Greater China: A Comparison of Managerial Values in the People's Republic of China , Hong Kong and Taiwan", **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.16, 1999.

CHEN, Min; **Asian Management Systems**; Chinese, Japanese and Korean Styles of Business, Routledge, 1995.

CONNOR, Patrick E. – BECKER, Borris W.; " Values and the Organization: Suggestion for Research", **The Academy of Management Journal**, Vol.18, No.3, 1975.

CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı**, Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul 1992.

DAUN, Ake; “Describing a National Culture – is it at all Possible ? ”, **Etnologia Scandinavica**, Vol.28, 1998.

DAVIS, Herbert J. – RASOOL, S. Anvaar; “ A Reconsideration of England’s Values Research in Cross – Cultural Management”, **Advances In International Comparative Management**, Edt. Richard R. Farmer-Elton G. Mc Goun, , JAI Press Inc. Volume 3, 1998.

DAVIS, Wade; “ Differences in Values, Practices and Systems Among Hungarian Managers and Western Expatriates: An Organizing Framework and Typology”, **Journal of World Business**, Vol. 38, 2003.

DE VOS, Ans -BUYENS, Dirk – SCHALK, Rene; “ Antecedents of the Psychological Contract: The Impact of Work Values and Exchange Orientation on Organizational Newcomers’ Psychological Contracts”, Universiteit Gent Working Paper Nov.2001.

DEBATS, D.L.-BARTELDs, B.F.; “ The Structure of Human Values: A Principal Components Analysis of the Rokeach Value Survey(RVS), <http://www.ub.rug.nl/eldoc/dis/ppsw/d.l.h.m.debats/c5.pdf>

DİCLE, Atilla-DİCLE, Ülkü ve diğerleri; “ Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001.

DORFMAN, Peter- HOWELL, Jon P.; “ Dimension of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited”, **Advances in International Comparative Management**, Vol.3, 1988.

EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım A.Ş., Genişletilmiş 6. Baskı, Bursa 1999.

ELENKOV, Detelin; “ Differences and Similarities in Managerial Values Between U.S. and Russian Managers”, **International Studies of Management & Organization**, Vol.27 No.1, 1997.

ELIZUR, Dov-BORG, Ingver-HUNT, Raymond-BECK, Istvan Magyari; “The Structure of Work Values: The Cross Cultural Comparison”, **The Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, 1991.

ELLINGTON, Richard Reeves; “A Mix of Culture, Values, and People An Organization Case Study”, **Human Organization**, Vol.57 No.1, 1998.

ENER Neriman –ALTINTAŞ Hakan, “ Bursa Tekstil Endüstrisinde Çevreye Duyarlı Pazarlama ve Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Faktör Analizi Uygulaması”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 1997..

ENGLAND, George W.; “Personal Value Systems of American Managers”, **The Academy of Management Journal**, Vol.1, No.1, 1967.

ENGLAND, George W.; **The Manager and His Values**, Cambridge Pub., 1975.

ENGLAND, George W.-WHITELEY, William; “ Variability in Dimensions of Managerial Values Due to Value Orientation and Country Differences”, **Personnel Psychology**, Vol.3, 1980.

ERDOĞAN, Güler Tozkoparan; **Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, , Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir 2004.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış** , İ.Ü.İşletme Fakültesi yayın No:272, Aralık 1997.

ERICSON, Richard F.; “ The Impact of Cybernetic Information Technology on Management Value Systems”, **Management Science**, Vol.16, Issue 2, 1969.

EVANS, Jody- MAVONDO, Felix ; “An Alternative Operationalisation of Cultural Distance”, **Working Paper** 2001.

FERNANDEZ, Rotondo Denise-DAWN S. Carlson-STEPINA, Lee; “Hofstede’s Country Classification 25 Years Later”, **The Journal of Social Psychology**, 1997.

FISCHER, Robert J.- KATZ, James E.; “Social – Desirability Bias and the Validity of Self- Reported Values”, **Psychology & Marketing**, Vol.17(2), 2000.

FRAEDRICH, John-HERNDORN, Neil C.-IYER, Rajeh-YUEN-PING YU, William; “A Values Approach to Understanding Ethical Business Relationships in the 21ST Century:A Comparison Between Germany, India, The People’s Republic of China, and The United States”, **Teaching Business Ethics**, No.4 2000.

FULLER, Graham; “ The Next Ideology”, **Foreign Policy**, No. 98, Spring 1995.

FUKUYAMA, Francis; **Güven**, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000

GANDAL, Neil- ROCCAS, Sonia; “Good Neighbors/Bad Citizens: Personal Value Priorities of Economists”, **Working Paper**, 2002.

GIBSON, Eetta Prince- SCHWARTZ, Shalom H.; “ Value Priorities and Gender”, **Social Psychology Quarterly**, Vol.61/1, 1998.

GLAZER, Sharon-BEEHR, Terry A.; “Similarities and Differences in Human Values Between Nurses in Four Countries”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.2/2, 2002.

GLUNK, Ursula- WILDEROM, Celeste - OGILVIE, Robert; “Finding The Key to German –Style Management (Abridged), **International Studies of Management & Organization** , Vol:26/ 3, Fall 1996.

GOFF, G. Brent – GODDARD, Wallace H.; “ Terminal Core Values Associated With Adolescent Problem Behaviors”, **Adolescence**, Vol.34, No.133, Spring 1999.

GOUVEIA, Valdiney V.-CLEMENTE, Miguel-ESPINOSA, Pablo; “ The Horizontal and Vertical Attributes of Individualism and Collectivism in a Spanish Population”, **The Journal of Social Psychology**, 143/1, 2003.

GOODWIN, Robert; **Personal Relationships Across Cultures**, Routledge Pub., First Published, London 1999.

GÖKIRMAK, Mert; “Küresel Kriz ve Politikada Güven”, Doğu Batı, Düşünce Dergisi, Yıl.6, Sayı 21, 2002.

GRAVES, Clare W.; “Deterioration of Work Standarts”, **Harvard Business Review**, Sept.-Oct, 1966.

GUSTAVSON, B.- RIPATHI, A.N.; “ Teaching Managers Human Values”, **Working Paper**, 2000.

GUTH, William D.-TAGIURI, Renato; “Personnel Values and Corporate Strategies”, **Harvard Business Review**, September-October, 1965.

HALL, Edward T.; **Beyond Culture** , Anchor Books Doubleday, 1976.

HAMPDEN, Charles- TROMPENAARS, Alfons& Turner; **Kapitalizmin Yedi Kültürü**, Çev. Füsun Doryker, Sabah Kitapları,İstanbul 1995.

HARVEY, Francis ;“ National Cultural Differences in Theory and Practise, Evaluating Hofstede’s National Cultural Framework”, **Information Technology & People**, Vol.10 No.2, 1997.

HEAVEN, Patrick C.L.; “Group Identities and Human Values”, **The Journal of Social Psychology**, Oct.1999.

HEUER, Mark-CUMMINGS, Jeffrey L.-HUTABARAT, Winfred; “Cultural Stability or Change Among Managers in Indonesia?”, **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.3, 1999.

HITLIN, Steven; “ Values as the Core of Personal Identity: Drawing Links Between Two Theories of Self”, **Social Psychology Quarterly**, Vol. 66, No. 2, 2003.

HODGEDTTS, Richard M.; **Yönetim ,Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.,Canan Çetin-Esin Can Mutlu, Beta Basım Yayım A.Ş., 2. Bası, İstanbul, 1999.

HOFSTEDE, Geert; “Masculinity / Feminity as a Dimension of Culture”, **Masculinity and Feminity – The Taboo Dimension of National Cultures**, Edt. G. Hofstede, Cross Cultural Pyschology Series, Sage Publications , 1998.

HOFSTEDE, Geert; “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, Fall 1983.

HOFSTEDE, Geert; “ National Culture in Four Dimension”, **International Studies of Management and Organizations**, Vol. 13, 1983

HOFSTEDE, Geert; **Culture Consequences**, Sage Publications Inc. 2001.

HOFSTEDE, Geert; **Cultures And Organizations**, Mc Graw – Hill Book Company, London,1991.

HOFSTEDE, Geert; The Interaction Between National and Organizational Value Systems”, **Journal of Management Studies**, 22/4, 1985.

HOPPE, Michael H.; “ Validating the Masculinity Feminity Dimension on Elites From 19 Countries”, **Masculinity and Feminity – The Taboo Dimension of National Cultures**, Edt. G. Hofstede, Cross Cultural Pyschology Series, Sage Publications , 1998.

HOUSE, Robert-WRIGHT, Norman – ADITYA, Ram N.; “Cross Cultural Rsearch on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory”, **A Working Paper of the Reginal H. Jones Center**, WP 1999.

HULBERT, Lorne G.-CORREA DA SILVA, Maria L.-ADEGBOYEGA; “Cooperation in Social Dilemmas and Allocentrism: A Social Values Approach”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.31, 2001.

HUNT, David Marshall - AT-TWAIJRI, Mohammad I.; “Values and The Saudi Manager: An Empirical Investigation”, **Management Development**, Vol. 15 No.5, 1996.

INGLEHART, Ronald-BAKER, Wayne E.; “ Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values”, **American Sociological Review**, Vol. 65, 2000.

JACKSON, Terence; **The Management of People; Theorizing Multiculturalism: A Guide to the Current Debate**, ed. By Cynthia Willett, Blackwell Publishers Inc.,1998 .

JACKSON, Terence ; “Cultural Values and Management Ethics:A 10-Nation Study”, **Human Relations**, Vol. 54, No.10, 2001.

JACKSON, Terence; “ The Management of People Accross Cultures: Valuing People Differently”, **Human Resource Management**, Vol. 41, No. 4, Winter 2002.

JIANG, Jeff- LANKFORD, Sam; “Gender Difference in Personal Value Systems of U.S. Tourists”, **Paper Submission to the The 6th WLRA World Congress**, 2000.

JONES, Graham R.; “ Personal Values and Corporate Philanthropy – A Theoretical Model For The Role Senior Executives’ Personal Values Play In Decisions Regarding Corporate Philanthropy”, Working Paper 2000.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **İnsan ve İnsanlar**, Sosyal Psikolojiye Giriş, 9. Basım İstanbul 1996.

KAHLE, Lynn R.- ROSE, Gregory- SHOLAM,Aviv ;“Findings of LOV Throuhout the World and Other Evidence of Cross –National consumer Psychographics Introduction” **Journal of Euro Marketing**, Vol:8, No:1/2, 1999.

KAMAKURA, Wagner-MAZZON, Jose Afonso; “Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems”, **The Journal of Consumer Research**, Vol.18, No.2, 1991.

KAMAKURA, Wagner - NOVAK, A. Thomas P.; “Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV”, **Journal of Consumer Research**, , Vol.19, 1992.

KASHIMA, Yoshihisa – KASHIMA, Emiko S.; “Culture, Connectionism and the Self”, ADAMOPOULOS, John; “The Emergence of Cultural Patterns of Interpersonel Behavior”, **Social Psychology and Cultural Context**, Edt. John Adamopoulos – Yoshihisa Kashima, Sage Publications 1999.

KELLEY, Lane-WORTHLEY, Reginald; “The Role of Culture in Comparative Management: A Cross Cultural Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.24, No.1, 1981

KELLEY, Lane-WHATLEY, Arthur-WHORTLEY, Reginald; “Assesing the Effects of Culture on Managerial Attitudes: A Three –Culture Test”, **Journal of Intenational Business Studies**, Vol.18, No.2, 1987.

KIM, Uichol,; “Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration”, **Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications**, Uichol Kim, Harry C.Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı ve diğerleri (edt), Vol. 18, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications, 1994.

KIM, Uichol- TRIANDIS, Harry C.- KAĞITÇIBAŞI- Çiğdem-CHOI, Sang-Chin-YOON, Gene; **Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications**, , Vol. 18, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications, 1994.

KLUCKHOHN, Clyde; **Culture and Behavior**, The Free Press, Newyork, 1965.

KÖSE, Sevinç, ÜNAL, Aylın, “Türk Yönetim Kültür Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Nevşehir 25-27 Mayıs 2000.

KRISHNAN, Venkat R.; “Value Systems of Transformational Leaders”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22, No.3, 2001.

KRISTIANSEN, Connie M.- HOTTE, Alan M.; “ Morality and the Self: Implications for the When and How of Value- Attitude – Behavior Relations”, **The Psychology of Values, The Ontario Symposium, Volume 8**, Edt. Clive Seligman- James M.Olson-Mark P.Zanna, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996.

KROBER, A.L.- KLUCKHOHN, Clyde; **Culture A Critical Review of Concepts and Definitions**, Vintage Books, 1963.

LEE, Yeonsoo – KIM, Jinwoo – LEE, Inseong – KIM, Hoyoung; “ A Cross – Cultural Study on the Value Structure of Mobile Internet Usage: Comparison Between Korea and Japan”, **Journal of Electronic Commerce Research**, Vol.3, No.4, 2002.

LENARTOWICZ, Tomasz- ROTH, Kendall; “A Framework for Culture Assesment”, **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.4, 1999.

LENARTOWICZ, Tomasz-JOHNSON, James P.; “ Comparing Managerial Values in Twelve Latin American Countries: An Explotary Study”, **Management International Rewiev**, Vol.42, No.3, 2002.

LESSEM, Ronnie-NEUBAUER, Fred; **European Management Systems**, Mc Graw Hill Book, 1994.

LEUNG, Kwok; “ Theoretical Advances in Justice Behavior, Some Cross Cultural Inputs ,“The Cross Cultural Challenge to Social Psychology, Edt. Michael Harris Bond, **Cross Cultural Research and Methodology Series**, Vol.11, Sage Publications 1988.

LICHT, Amir N., "The Mother of All Path Dependencies Toward A Cross-Cultural Theory of Corporate Governance Systems", **Delaware Journal of Corporate Law**, Vol. 26, 1998.

LICHT, Amir N.-GOLDSCHMIDT, Chanan-SCHWARTZ, Shalom H.; "Culture Rules: The Foundations of the Rule of Law and Other Norms of Governance", **Draft** June 1999.

LIM, Lrong; "Work Related Values of Malays and Chinese Malaysians", **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 1(2),2001.

LU, Luo-GILMOUR, Robin-KAO, Shu-Fang;; " Cultural Values and Happiness: An East-West Dialogue", **The Journal of Social Psychology**, 141/4, 2001.

LUBATKIN, Michael H.-NDIAYE, Momar- VENGROF, Richard; " The Nature of Managerial Work in Developing Countries : A Limited Test of the Universalist Hypothesis", **Journal of International Business Studies**, Vol.28, No.4, 1997

LUDVIGEN, Johanna,; " Cultural Differences Among Nordic Manager", **The International Scope Review**, Vol:2/3, 2000.

LUSTIG, Myron W. – KOESTER, Jolene; **Intercultural Competence, Interpersonal Communication Across Cultures**, Harper Collins College Publishers,1993.

MARTIN, John - SIMONS, Roland; "Managing Competing Values: Managerial Styles of Mayors and CEOs ", **Executive Summary**, (on-line)

MATTHEWS, Barbara Marshall; “ The Chinese Value Survey: An Interpretation of Value Scales and Consideration of Some Preliminary Results”, **International Education Journal**, Vol.1. No.2, 2000.

MELLAHI, Kamel;” Differences and Similarities in Future Managerial Values: A Five Cultures Comparative Study”,**Cross Cultural Management**, Vol. 8, No.,1, 2001.

MELLAHI, Kamel-GUERMAT, Cherif; “ Does Age Matter? An Empirical Examination of the Effect of Age on Managerial Values and Practices in India”, **Journal of World Business**, August 2003.

MICHENER, H. Andrew – De LAMATER, John- SCHWARTZ, H. Shalom; **Social Psychology**, Second Edition, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1990.

MILLER, Arthur; “ Concept and Measurement Artifact in Multiple Values and Value Conflict Models”, **Political Research Quarterly**, Vol.54, No.2, 2001.

MIROSHNIK, Victoria; “ Culture and International Management: A Review”, **Journal of Management Development**, Vol.21, No.7, 2002.

MORDEN, Tony; “ Models of National Culture – Management Review”, **Cross Cultural Management**, Vol. 6 , No.1, 1999.

MORE, Philip H. Birbaum – WONG, Gilbert Y.Y. – OLVE, Nils Göran; “ Acquisition of Managerial Values in the People’s Republic of China and Hong Kong”, **Journal of Cross Cultural Psychology**, Vol.26 No.3, 1995.

MORRIS, Michael H.-DAVIS, Duane L.-ALLEN, Jeffrey W.; “ Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross - Cultural Comparison of the Importance of Individualism Versus Colectivism”, **Journal of International Business Studies**, Vol.25, No.1, 1994.

MOSSOP, C.; “ Value Assesment: Key to Managing Careers”, **The Management Accounting Magazine**, Vol. 68, No.2, 1994.

MYERS, David G.; **Social Pyschology**, Fifth Edition, Mc Graw Hill, 1996.

NEWMAN, Karen L.-NOLLN, Stanley D.; “ Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, Vol 27, No. 4, 1996.

NICHOLSON, Joel D.- STEPINA , Lee P.; “Cultural Values: A Cross – National Study”, **Cross Cultural Management**,Vol.5, No. 1, 1998.

NILES, Sishula F.; “Individualism-Collectivism Revisited”, **Cross Cultural Research**, November 1998.

ODABAŞI, Yavuz- BARIŞ, Gülfidan; **Tüketici Davranışı**, MediaCat Kitapları, İstanbul 2002.

OKTAY, Mahmut; **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul 1996.

OLIVER, Elizabeth Goad-CRAVENS, Karen s.; “ Cultural Influence on Managerial Choice: An Empirical Study of Employee Benefits Plans in the United States”, **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.4, 1999.

OPPENHUISEN, Joke – SIKKEL, Dirk; “Method of Inventory Values and Value Dimensions: Values of the Dutch”, **Working Paper**, 2000.

OUDENHOVEN Jan Pieter; “ Do Organizations Reflect National Cultures? A 10- Nation Study”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol91. 25, 2001.

ÖZEN, Şükrü; **Bürokratik Kültür 1, Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No.272, Ankara, 1996.

PAINE, Julie Peth- ORGAN, Dennis W.; “ The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations”, **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000.

PALMER, David K.– SCHOORMAN, F. David; “Unpackaging the Multiple Aspects of Time in Polychronicity”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14, No. 3/4, 1999.

PASA, Selda Fikret; “Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.21, No.8, 2000.

PEARCE, Craig L.-OSMOND, Charles P.; “From Workplace Attitudes and Values to a Global Pattern of Nations: A n Application of Latent Class Modelling”, **Journal of Management**, Vol.25, No.5, 1999.

PEARSON, Cecil A.L.-CHATTERJEE, Samir R.; “ Managerial Work Related in a Changing Asian Business Arena : An Empirical Assessment in Seven Asian Nations”, **Working Paper**, 2000.

PENG, Mike W.; “Cultures, Institutions and Strategic Choices: Toward an Institutional Perspective on Business Strategy” , **The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management**, Edt. Martin Gannon- Karen L.Newman, Blackwell Publishers Inc. 2002.

PETTIGREW, Andrew M.; “ On Studying Organizational Cultures “, **Administrative Science Quarterly**, Volume 24, December 1979.

PIZAM, Abraham- PINE, Ray- MOK, Connie- HIN, Jae Young; “ Nationality vs Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behavior ? ”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 1997.

POPE, Matthijs; “Preferences for Changing Power Positions and Power Distances: A Social Value Orientations Approach”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.33. 2003.

POPP, Gary E. – DAVIS, Herbert J.; “ A Comparative Study of the Managerial Values of Anglo – Americans and Mexican Nationals: Implications for Transnational Corporations”, **The Journal of Social Psychology**, 126 (5), 1986.

POSNER, Barry Z. – RANDOLPH, W. Alan – SCHMIDT, Warren H. ; “ Managerial Values Across Functions, A Source of Organizational Problems”, **Group and Organization Management**, 12/4, 1987.

POSNER, Barry Z.-SCHMIDT, Warren; “ Values and the American Manager: An Update Updated”, **California Management Review**, Spring 1992.

PRIEM, Richar L.-LOVE, Leonard G.- SHAFFER, Margaret; “ Industrialization and Values Evaluation: The Case of Honk Kong and Guangzkou, China” , **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.17, 2000.

PROBST, Tahira M. – CARNEVALE, Peter J. – TRIANDIS, Harry C.; “Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 77, No. 3, 1999.

RALSTON, D.A.- GUSTAFSON, D.J. – TEPSTRA, R.H.-HOLT, D.H.-CHEUNG, F.-RIBBENS, B.A.; “The Impact of Managerial Values on Decision Making Behavior: Acomparision of the United States and Hong Kong”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.10/1, 1993.

RALSTON, David – HOLT, David H.- TERPSTRA, Robert H.- CHENG, Yu Kai; “The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan anda China”, **Journal of International Business Studies**, Vol.28, Issue 1, 1997.

RALSTON, David A.- THANG, Nguyen Van- NAPIER, Nancy K.; “ A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers”, **Journal of International Business Studies**, 30/4, 1999.

RALSTON, David A.–GUSTAFSON David J.–CHEUNG, Fanny M.–TERPSTRA, Robert H.; “ Differences in Managerial Work Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers”, **Journal of International Business Studies**, Second Quarter, 1993.

RALSTON, David-EGRI, Carolyn P.-STEWART, Silly-TERPSTRA, Robert H.- KAICHENG, Yu; “ Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shift in Work Values in China”, **Journal of International Business Studies**, 30/2, 1999.

REDMOND, Mark V.; “Cultural Distance as A Mediating Factor Between Stress and Intercultural Communication Competence”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.24, 2000.

RENNER, Walter “Human Values: A Lexical Perspective”, **Personality and Individual Differences**, Vol.34, 2003.

RICHMAN, Barry; “Significiance of Cultural Variables”, **Academy of Management Journal**, Vol.8, No.4,1965.

RODRIGUES, Carl A.; “ Cultural Classifications of Societies and How They Affect”, **Cross-Cultural Management**, Volume5, No.3,1998.

ROKEACH, Milton; **The Nature of Human Values**, New York: The Free Press,1973.

RONEN, Simcha; **Comparative and Multinational Management**, John Wiley & Sons, 1996.

RONEN, Simcha- SHENKAR, Oded; “ Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis”, **Academy of Management Review**, Vol. 10, No.3,1985.

RYCKMAN, Richard M.- HOUSTON, Diane M.; “ Value Priorities in American and British Female and Male University Students”, **The Journal of Social Psychology**, 143/1, 2003.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat – TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa 2004.

SAGIE, Abraham-ELIZUR, Dov-KOSLOWSKY, Meni; “Work Values: A Theoretical Overview and A Model of Their Effect”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.17, 1996.

SARGUT; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 2001.

SCHEIN; Edgar; **Organizational Culture and Leadership**, Second Edt., Jossey –Bass Publishers, 1992.

SCHMIDT, Warren H.-POSNER, Berry Z.; “The Values of American Manager Then and Now”, **Management Review**, Feb.1992.

SCHWARTZ, Shalom H. – SAGIV, Lilach; “Value Priorities and Subjective Well – Being: Direct Relations and Congruity Effect”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.30, 2000.

SCHWARTZ, Shalom H.; “ Individualism-Collectivism, Critique and Proposed Refinements”, **Journal of Cross Cultural Psychology**, Vol.21/2, 1990.

SCHWARTZ, Shalom- SAGIV, Lilach; “Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values”, **Journal of Cross- Cultural Psychology**, Vol.26, No.1, 1995.

SCHWARTZ, Shalom; “ Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values”?, **Journal of Social Issues**, 50/4, 1994.

SCHWARTZ, Shalom; “ Beyond Individualism/Collectivism , New Cultural Dimension of Values”, **Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications**, Uichol Kim, Harry C.Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı ve diğerleri (edt), Vol. 18, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications,1994.

SCHWARTZ, Shalom; “Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems”, **The Psychology of Values, The Ontario Symposium**, Volume 8, Edt. Clive Sligman- James M.Olson- Mark P.Zanna, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996.

SELIGMAN, Clive - KATZ, Albert; “ The Dynamics of Value Systems”, **The Psychology of Values, The Ontario Symposium**, Volume 8, Edt. Clive Seligman- James M.Olson- Mark P.Zanna, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1996.

SHENKAR, Oded – RONEN, Simcha; “Structure and Importance of Work Goals Among Managers in the People’s Republic of China”, **Academy of Management Journal**, Vol.30, No.3,1987.

SHRUM, John A.-SHRUM, L.J.; The Measures of Personal Values in Survey Research-A Test of Alternative Rating Procedures”, **Public Opinion Quarterly**, 64 /3, Fall 2000.

SIMS, Randi L.-KEENAN, John P.;" A Cross Cultural Comparison of Managers' Whistleblowing Tendencies", **International Journal of Values- Based Management**, Vol.12, 1999

SINGELIS, Theodore M.- TRIANDIS, Harry C.- BHAWUK, Dharm-GELFAND, Michele; " Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement" , **Cross Cultural Research**, Vol.29, No.3,1995.

SINGER, H.A.; "Human Values and Leadership", **Business Horizons**, August, 1975.

SINGH, Joginder P.; "Managerial Culture and Work Related-Values in India", **Organization Studies**, 11/1, 1990.

SMITH, Peter – TAYEB, Monir; "Organizational Structure and Processes", *The Cross Cultural Challenge to Social Psychology*, Edt. Michael Harris Bond, **Cross Cultural Research and Methodology Series**, Vol.11, Sage Publications 1988.

SMITH, Peter-DUGAN, Shaun-TROMPENEARS, Fons; " National Culture and the Values of Organizational Employees, A Dimensional Analysis Across 43 Nations", **Journal of Cross Cultural Psychology**, Vol.27, No.2, 1996.

SMOLA, Karen Wey – SUTTON, Charlotte D.; "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, 2002.

SOUTAR, Geoffrey N.- GRAINGER, Richard- HEDGES, Pamela; “ Australian and Japanese Value Stereotypes: A Two Country Study”, **Journal of International Business Studies**, Vol.30, No.1 1999.

STEERS, Richard – RUNDE-SANCHEZ, Carlos J.; ”Culture, Motivation and Work Behavior”, Martin Gannon – Karen L. Newman (edt), **The Blackwell Handbook of Cross – Cultural Management**, Blackwell Business,2002.

ŞİŞMAN, Mehmet; **Örgütler ve Kültürler** , Pegem Yayınları, Ankara 2002.

TAN, Benjamin; “ The Impact of National Environment on Managerial Value Systems: A Comparative Study of Chinese Managers in the United States, Singapore and the People’s Republic of China”, **Management International Review**, Fourth Quarter, 42/4, 2002.

TAN, Benjamin; “Researching Managerial Values: A Cross – Cultural Comparison”, **Journal of Business Research**, 55 , 2002.

TAYEB, Monir H.; **The Management of a Multicultural Workforce**, John Wiley& Sons Inc., 1996.

TESTA, Mark R.-MUELLER, Stephen L.-THOMAS, Anisya S.; “ Cultural Fit and Job Satisfaction in a Global Service Environment”, **Management International Review** Vol.43, 2003.

THOMPSON, Craig J. TROESTER,Maura; “Consumer Value Systems in the Age of Postmodern Fragmentation: The Case of the Natural Health Microculture”, **Journal of Consumer Research**, Cilt 28, Mart 2002.

TRIANDIS, Harry C.; “ Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism”, **Individualism and Collectivism Theory, Method And Applications**, Uichol Kim, Harry C.Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı ve diğerleri (edt), Vol. 18, Cross-Cultural Research and Methodology Series, Sage Publications, 1994.

TRIANDIS, Harry C. ; “Culture and Conflict”, **International Journal of Psychology**, Vol. 35, No.2, 2000.

TRIANDIS, Harry C.; **Culture and Social Behavior**, Newyork, Mc Graw Hill, 1994.

TRIANDIS, Harry C.-SUH, Eunkook M.; “ Cultural Influences on Personality”, **Annual Review of Psychology**, Vol.53, No.133, 2002.

TRIANDIS, Harry C.; **Individualism & Collectivism**, Westview Press Inc.,1995.

TRIANDIS, Harry; “Generic Individualism and Collectivism”, **The Balckwell Handbook of Cross – Cultural Management**, Martin Gannon – Karen L. Newman (edt), Blackwell Publishers Ltd. 2002.

TRIANDIS, Harry C.; **The Analysis of Subjective Culture**, John Wiley Inc, New York, 1972.

TRIANDIS, Harry C.; Individualism-Collectivism and Personality”, **Journal of Personality**, Vol. 69, No.6, 2001.

TRIANDIS, H.- Mc Cusker, C.-HUI, C.H.; “ Multimethod Probes of Individualism and Collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.59, No.5,1990.

TÜZ, Melek Vergiliel; **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Bursa 2004

VLAGSMA-BRANGULE, Kristine – PIETERS, Rik G.M.-WEDEL Michel; “ The Dynamic of Value Segments: Modelling Framework and Empirical Illustration”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol.19, 2002

VORONOV, Maxim-SINGER, Jefferson A.; “ The Myth of Individualism-Collectivism: A Critical Review”, **The Journal Social Psychology**, 142/4, 2002.

WALLACE, Joseph- HUNT, James-RICHARDS, Christopher; “The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol.12, No.7, 1999.

WARD, Steven- PEARSON, Cecil- ENTREKIN, Lanny; “Chinese Cultural Values and the Asian Meltdown”, **International Journal of Social Economics**, Vol. 29 No. 3, 2002.

WASTİ, S. Arzu. Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı Ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme. **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 4, Yıl: 1995.

WATSON, J.- LYSONSKY, Steven- GILLAN, Tamara- RAYMOND, Leslie; “Cultural Values and Important Possessions : A Cross Cultural Analysis”, **Journal of Business Research**, Vol.55, 2002.

WELZEL, Chris- INGLEHART, Ronald-KLINGEMANN, Hans-Dieter; “ Human Development as a Theory of Social Change: A Cross-Cultural Perspective”, **Working Paper** 2000.

WESTWOOD, Robert I. – POSNER, Barry Z.; “ Managerial Values Across Cultures: Australia, Hong Kong and the United States”, **Asia Pasific Journal of Management**, Vol.14 , 1997.

WHEELER, Kenneth G.; “Cultural Values in Relation to Equity Sensitivity Within and Across Cultures”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17 No. 7, 2002

WHITELEY, William – ENGLAND, George W.; “ Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization” , **Academy of Management Journal**, Vol.20, No.3, 1977

WHITELEY, A.; **Managing Change: A Core Values Approach**, Mc Millan Education, 1995.

WIENER, Y.; “ Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, **Academy of Management Review**, Vol. 13, No.4, 1988.

WONG, Chak-Keung Simon–CHUNG, Kam-Ho Manson; “Work Values of Chinese Food Service Managers”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.15 No.2, 2003.

YEH, Ryh Song-LAWRENCE, John J.; “Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede’ s Cultural Root to Economic Growth, **Journal of International Business Studies**, Vol26, No.3, 1995.

YEONSOO, Lee – JINWOO, Kim V.D.; “A Cross-Cultural Study On The Value Structure of Mobile Internet Usage: Comparison Between Korea And Japan”, **Journal of Electronic Commerce Research**, Vol. 3, No. 4, 2002.

YÜKSELEN, Cemal; **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayıncılık, Ankara 2000.

www.business.baylor.edu/Phil_VanAuken//gcul.htm



EKLER

DEĞER ARAŞTIRMASI

Bu listede kendinize şu soruyu soracaksınız” Hayatımı yönlendiren prensipler olarak , hangi değerler BENİM İÇİN önemli, hangileri daha az önemlidir ? . Aşağıdaki sayfalarda iki değer listesi bulunmaktadır. Bu değerler çeşitli kültürlerden alınmıştır. Her değer yanında parantez içinde o değeri anlamanıza yardımcı olabilecek açıklama bulunmaktadır. Sizden istenen, her değer için hayatınızı yönlendiren bir prensip olarak ne kadar önemli olduğunu derecelemenizdir. Aşağıdaki dereceleme ölçeğini kullanınız.

Her değer için önündeki boşluğa, o değer için önemini gösteren rakamı (-, 0,1,2,3,4,5,6,7) yazın. Şüphesiz, rakamaları birden fazla kullanmaya ihtiyacınız olacaktır, ancak tüm rakamları kullanarak değerleri birbirinden ayırdetmeye çalışın.

HAYATIMDA YÖNLENDİRİCİ BİR PRENSİP OLARAK, bu değer;

-1	0	1	2	3	4	5	6	7
Değerlerime	Önemsiz			Önemli			Çok	Mutlak
Ters/aykırı							Önemli	Önemli

1	EŞİTLİK(Herkese eşit fırsat)
2	İÇ HUZUR(Kendisi ile barışık olmak)
3	SOSYAL GÜÇ SAHİBİ OLMAK (Başkalarını denetleyebilmek,üstün olmak)
4	ZEVK(İstek ve arzuların doyurulması)
5	ÖZGÜRLÜK (Düşünce ve hareket özgürlüğü)
6	MANEVİ (TİNSEL) BİR YAŞAM (Maddi değerlerden çok,manevi,içsel olanlara önem vermek)
7	BAĞLILIK DUYGUSU (Başkalarının beni düşündüğü duygusu)
8	TOPLUMSAL DÜZEN (İstikrarlı bir toplum içinde yaşamak)
9	HEYECANLI BİR YAŞAM (Uyarıcı deneyimlerle dolu)
10	ANLAMLI BİR YAŞAM (Hayatta bir amacın olması)
11	KİBAR OLMAK(Nazik, terbiyeli)
12	ZENGİN OLMAK(Maddi servet,para)
13	ULUSAL GÜVENLİK(Ülkemin düşmanlardan korunması)
14	KENDİNE SAYGILI OLMAK (Kendimin değerli olduğuna inanç)
15	İYİLİĞE KARŞILIK VERMEK(Borçlu olmaktan kaçınmak)
16	YARATICILIK(Orijinal olmak, hayalgücünü kullanmak)
17	BARIŞ İÇİNDE BİR DÜNYA (Savaş ve çatışmalardan uzak bir dünya)

18	GELENEKLERE SAYGI (eski-zamanın eskitemediği- geleneklerin -korunması)
19	OLGUN SEVGİ(Derin duygusal ve ruhsal yakınlıklar)
20	KENDİNİ DENETLEYEBİLMEK (Kendini sınırlamak, yanılmaya direnmek)
21	MAHREMİYET/ ÖZEL HAKLARA SAYGI (Özel bir dünyası olma hakkı)
22	AİLE GÜVENLİĞİ (Sevilenlerin tehlikelerden uzak olması)
23	SOSYAL SAYGINLIK (Başkalarından saygı ve kabul görmek)
24	DOĞAYLA BÜTÜNLÜK(Doğayla uyum içinde olma)
25	DEĞİŞKEN BİR HAYAT(Mücadele, yenilik ve değişikliklerle dolu)
26	ERDEMLİ OLMAK(Olgun bir yaşam anlayışı)
27	OTORİTE SAHİBİ OLMAK (Yönetme ve emir verme hakkına sahip olmak)
28	GERÇEK DOSTLUK(Yakını destekleyici dostlar, arkadaşlar)
29	GÜZEL BİR DÜNYA (Doğa ve sanatın güzelliği)
30	SOSYAL ADALET (Haksızlığın düzeltilmesi, zayıfı kollamak)
31	BAĞIMSIZ OLMAK (Kendine yeterli, kendine güvenli olmak)
32	İLİMLİ OLMAKAşırı duygu ve hareketlerden kaçınmak)
33	SADIK OLMAK(Arkadaşlarına ve çevresine bağlı olmak)
34	HIRSLI OLMAK (Çalışkan ve istekli olmak)
35	AÇIK FİKİRLİ OLMAK (Değişik fikir ve inançlara hoşgörülü olmak)
36	ALÇAK GÖNÜLLÜ OLMAK (İlimli olmak, kendini öne atmamak)
37	CESUR OLMAK (Macera ve risk aramak)
38	ÇEVREYİ KORUMAK (Doğayı/tabiatı korumak)
39	SÖZÜ GEÇEN BİRİ OLMAK (İnsanlar ve olaylar üzerinde etkili olmak)
40	ANA BABAYA VE YAŞLILARA DEĞER VERMEK (Saygı duymak)
41	KENDİ AMAÇLARINI SEÇMEK (Kendi hedeflerini seçebilmek)
42	SAĞLIKLI OLMAK (Fiziksel ya da ruhsal rahatsızlığı olmamak)
43	YETKİN /MUKTEDİR OLMAK (Yeterli, etkili, verimli olmak)
44	BANA DÜŞEN HAYATI KABULLENMEK (Hayat şartlarına boyun eğmek)
45	DÜRÜST OLMAK(İçten, samimi olmak)
46	TOPLUMDAKİ GÖRÜNTÜMÜ KORUYABİLMEK (Başkalarına karşı mahcup düşmemek, başkalarının bana bakış tarzlarının sürmesi için çaba göstermek)
47	İTAATLİ OLMAK(Görevini yapan, yükümlülüklerini yerine getiren biri olmak)
48	ZEKİ OLMAK(Mantıklı ve düşünen biri olmak)
49	YARDIMSEVER OLMAK(Başkalarının iyiliği için çalışmak)
50	YAŞAMDAN ZEVK ALMAK(Yiyecek, cinsellik, müzik v.bden zevk almak)
51	DİNDAR OLMAK(Dinsel inanç ve kurallara bağlılık)
52	SORUMLU OLMAK (Güvenilir, inanılır biri olmak)
53	MERAKLI OLMAK (Herşeyle ilgilenen,araştırmacı biri olmak)
54	BAĞIŞLAYICI OLMAK (Başkalarının özürünü kabul edebilmek)
55	BAŞARILI OLMAK (Amaçlarına ulaşabilmek)
56	TEMİZ OLMAK(Düzenli, titiz olmak)
57	İSTEKLERİNE DÜŞKÜN OLMAK (Kendisine zevk veren şeyler yapmak)

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Bursa Mustafakemalpaşa'da doğdum. İlk,orta ve lise öğrenimimi burada tamamladım. 1994 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldum. 1995 –1998 yılları arasında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve End. İlişk. Ana Bilim Dalında “Metal Sanayiinde İşgücü Verimliliği ; Bursa Metal İşkolunda Bir Uygulama” isimli tez ile yüksek lisansımı yaptım. Daha sonra 1998 yılında Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda açılan sınavı kazanarak araştırma görevliliği görevime başladım. 1998-2000 tarihleri arasında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda “ Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama” isimli tez ile yüksek lisansımı tamamladım. 2001 yılında Prof.Dr. Melek Tüz'ün danışmanlığında doktora tez çalışmama başladım.

Fusun ÇINAR ALTINTAŞ