

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ\*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME**

**TÜRK YÖNETİM ANLAYIŞINDA ORTAKLAŞA DAVRANIŞTAN  
BİREYSELLİĞE GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞ SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TÜSİAD-MÜSİAD ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Kader TAN ŞAHİN**

**MAYIS 2006**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ\*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**TÜRK YÖNETİM ANLAYIŞINDA ORTAKLAŞA DAVRANIŞTAN  
BİREYSELLİĞE GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞ SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TÜSİAD-MÜSİAD ÖRNEĞİ**

**Kader TAN ŞAHİN**

**Karadeniz Teknik Ünivesitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce**

**“Doktor”**

**Unvanı Verilmesi için Kabul Edilen Tez'dir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :12.05.2006**

**Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 16.06.2006**

**Tezin Danışmanı :Prof. Dr. Kamil YAZICI**

**Jüri Üyesi :Prof. Dr. A. Selami SARGUT**

**Jüri Üyesi :Prof. Dr. Hasan ÖZYURT**

**Jüri Üyesi :Prof. Dr. Rahmi YAMAK**

**Jüri Üyesi :Doç. Dr. Taner ACUNER**

**Enstitü Müdürü :Prof. Dr. Osman PEHLİVAN**

**MAYIS-2006**

## **0.SUNUŞ**

### **00.Önsöz**

Sosyal evrimleşme teorisine göre ekonomik gelişme, modernleşme ve kültürel karmaşıklık ile toplumların bireysel değerler etrafında toplanması beklenmektedir. Ekonomik gelişme ve beraberinde getirdiği kentleşme, geleneksel kültürlerin birçok özelliğini yok edebilmektedir. Acak Japonya ve diğer Doğu Asya ülkelerine özgü başarı hikayeleri ve bu başarıyı elde ederken kullandıkları yönetim yaklaşımları, ilişkisellik değerlerinin ekonomik gelişme sürecinde hayatta kaldıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada sanayi sonrası batı yaşamının yararlarını ve sorunlarını tam olarak yaşamayan toplumların modernleşme kuramına göre, giderek batının bireyci modelinde birleşeceği beklentisine karşı çıkmaktadır. Modernleşme bazı değerleri değiştirebiliyorken bazı değerleri değiştirememekte ve bireysellik ve ortaklaşa davranış değerlerinin bir arada bulunduğu yeni formlar ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmadaki temel amaç, sosyal evrimleşme teorisinin Türk yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğunu araştırmaktır. Dolayısıyla, iş sisteminde yaşanan kırılmanın yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğu ve iş sistemindeki çeşitlenmenin yönetim anlayışı içinde geçerli olup olmadığını tespit etmektir. Bu nedenle, Türkiye'deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında olduğundan her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir. TÜSİAD ve MÜSİAD'ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır, bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişte, bu kuruluşlara üye olan örgütleri incelemek ampirik bir mesele olarak karşımızda durmaktadır. Bu çalışma Türkiye'deki yönetim anlayışını kültürel ve kurumsal teorileri aynı çalışmada kullanarak kuramsal, nicel ve nitel araştırmaları birlikte kullanarak yöntemsel çoğulculuk yardımıyla açıklamaya çalışmaktadır.

Bu çalışmanın ortaya çıkışında ve yürütülmesinde emeği geçen değerli hocam Prof. Dr. Kamil YAZICI'ya, çalışmanın incelenmesi ve analizlerinin yapılması kısmındaki değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Rahmi YAMAK ve Doç. Dr. Taner ACUNER'e teşekkür ederim. Ayrıca bu süreçte değerli fikirleri ile bana yol gösteren Prof. Dr. Behll ÜSDİKEN ve Prof. Dr. A. Selami SARGUT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Özellikle anketlerin yapılmasında bana yardımcı olan TÜSİAD-MÜSİAD genel merkezine ve Trabzon şubelerine teşekkür ederim. Son olarak da her zaman yanımda olup beni destekleyen, maddi manevi desteğini benden esirgemeyen aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Trabzon, Mayıs-2006

Kader TAN şAHİN

## 01. İçindekiler

	Sayfa Nr.
0.SUNUŞ.....	III
00.Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	V
02.Özet.....	VIII
03. Summary.....	IX
04. Tablolar Listesi.....	X
05. Şekiller Listesi.....	XII
06. Kısaltmalar Listesi.....	XIII
GİRİŞ.....	1-5

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMANIN EVRENSEL TEORİSİ:

BİREYSELLİK-ORTAKLAŞA DAVRANIŞ.....	6-46
10. Kültürlerarası Etkileşim.....	10
11. Belirli (Statik) veya Değişken (Dinamik) Olarak Kültür Kavramı.....	11
12. Bireysellik ve Ortaklaşa Davranış.....	13
13. Bireysellik/ Ortaklaşa Davranış Modelleri.....	15
130. Değer Yönlendirmeli Modeller.....	15
131.Ekolojik Yönlendirmeli Modeller.....	28
132. Benlik Yönlendirmeli Modeller.....	34
14. Sosyal Evrimleşme Teorisine Göre Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçiş....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRK YÖNETİM ANLAYIŞINDA ORTAKLAŞA DAVRANIŞTAN BİREYSELLİĞE GEÇİŞ SÜRECİ.....	47-79
20. Kültürlerarası Farklılaşmanın Yönetim ve Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	47
21. Türk Yönetim Anlayışının Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	54
22. Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçişin Makro-Kurumsal Bağlamı.....	61
23. Türk Yönetim Anlayışında Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçiş Süreci.....	68
24. Metodolojik Sorunlar: Boyut, Genellik ve Ölçümün Seviyesi.....	74
25. Sosyal Evrimleşmenin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkisi ve Orta Boy Kuramın Gerekliliği.....	76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ORTAKLAŞA DAVRANIŞTAN BİREYSELLİĞE GEÇİŞİN İŞ SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜSİAD-MÜSİAD ÖRNEĞİ.....	80-115
30. Araştırma Tasarımı ve Hipotezlerin Oluşturulması.....	80
300. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Yapı ve Sistemleri Üzerindeki Etkisi.....	92
3000. Ekonomik Büyümenin Etkisi.....	92
3001. Modernleşmenin Etkisi.....	93
3002. Kültürel Karmaşıklığın Etkisi.....	97
301. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	99
3010. Grup- Takım Çalışması.....	102
3011. Liderlik.....	105
3012. Ödül Sistemi – Kaynakların Paylaşımı.....	107
3013. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	109
3014. Amaçların Yapısı ve Katılımcı Yönetim.....	111
3015. İş Tasarımı.....	114

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	116-130
40. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	117
41. Verilerin Toplanması.....	119
410 İçerik Analizi.....	119
411.Soru Kağıdı.....	120
42. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	125
43. Verileri Değerlendirme Yöntemleri.....	129

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	131-163
50.Nitel Araştırma Bulguları.....	131
51. Nicel Araştırma Bulguları.....	136
510. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi.....	136
511. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	139
5110. Grup Çalışması.....	139
5111. Liderlik.....	144
5112. Ödül Sistemi ve Kaynakların Paylaşımı.....	146
5113. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	149
5114. Amaçların Yapısı ve Katılımcı Yönetim.....	157
5115. İş Tasarımı.....	159
512. Genel Değerlendirme.....	161

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	164-173
---------------------------	---------

YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	174-208
-----------------------------	---------

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

## 02.Özet

Bu çalışmadaki temel amaç, sosyal evrimleşme teorisinin Türk yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğunu araştırmaktır. Dolayısıyla iş sisteminde yaşanan kırılmanın yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğu ve iş sistemindeki çeşitlenmenin yönetim anlayışı içinde geçerli olup olmadığını tespit etmektir. Bu nedenle, Türkiye'deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında olduğundan her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir. TÜSİAD ve MÜSİAD'ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır, bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişte, bu kuruluşlara üye olan örgütleri incelemek ampirik bir mesele olarak karşımızda durmaktadır. Bu çalışma Türkiye'deki yönetim anlayışını kültürel ve kurumsal teorileri aynı çalışmada kullanarak kuramsal, nicel ve nitel araştırmaları birlikte kullanarak yöntemsel çoğulculuk yardımıyla açıklamaya çalışmaktadır.

Bu çalışmanın en önemli katkısı, sosyal evrimleşme sürecinin Türk Yönetim anlayışında meydana getirdiği çeşitlenmeyi ortaya koymasıdır. Bu çalışma, hem sosyal evrimleşme ile yönetim anlayışının dikey bireysel değerler etrafında toplanmayacağını hem de klan bağlamına da geçerek etkisinin tek yönlü olmadığını göstermektedir. Ayrıca kuramsal çoğulculuk kullanmanın bağlamı anlamak açısından daha önemli olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Türk iş sisteminin homojen olmadığını göstererek, makro-kurumsal teorisinin son zamanlardaki iş sisteminin homojen nitelikler taşımaması konusunda ortaya attığı tartışmaya, çeşitlenme hipotezi örnek teşkil etmektedir. Yöntem açısından hem nitel hem de nicel yöntemi aynı araştırma içerisinde kullanarak, yöntemsel çoğulculuk uygulanmaktadır. Diğer taraftan, nitel ve nicel araştırma bulgularının büyük oranda birbirlerini desteklemesi, sosyal bilimlerde araştırma tekniğinin nicel mi? nitel mi? olması konusunda önemli bir örnektir. Her iki araştırma yönteminin, aynı gerçekliği farklı yöntemlerle elde ettikleri görülmektedir.



### **03. Summary**

The basic aim in this study is to investigate whether of change did social evolution theory cause in Turkish management comprehension. Therefore, it is to find out what sort of change did the fragmentation available in business system it the management understanding and whether variation in business system is valid for management understanding. Hence, the organizations to be examined culturally must be chosen from the institutions formed under the institutional pressures are suggested to research both culturally and institutionally all together because management method in Turkey is mostly formed under both these influences. When literature is searched and when their discourse is examined, the tendencies of TUSIAD and MUSIAD are nearly in the middle. However, the fact that how their cases have an effect on management structure and behaviour isn't much known. Consequently, during the shift from collectivism to individualism, examining the organizations which are members of these institutions has been an empirical matter for us. This study deals with institutional, quantitative and qualitative researches by the help of methodical pluralism while using the management understanding in Turkey and cultural, institutional theories in the same study.

The most important contribution of this study is to express the variation that the social evolution process has formed in Turkish management understanding. This study demonstrates both social evolution and also the management understanding won't come together at vertical individualism and their effects haven't one direction passing to clan context. Furthermore, it is noticed that using the theoretical pluralism is more crucial to comprehend the context. Moreover, variation hypothesis exemplifies the argument put forward by macro-institutional theory concerning business system hasn't homogeneous qualities while demonstrating Turkish business system isn't homogenous. Methodical pluralism has been carried out by applying both quantitative and qualitative method in the same research from the point of method. Moreover, the fact that qualitative and quantitative research findings support each other is an important example about whether the research technique is qualitative or quantitative. It seems that both research methods acquire the same reality through various methods.

#### 04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
1	Bireysellik ve Ortaklaşa Davranışı Tanımlayan Nitelikler ve Onların Ataları (Öncüleri) ve Sonuçları.....	26
2	Dikey-Yatay Bireycilik ve Ortaklaşa Davranışçılık ile Diğer İlgili Kavramların Karşılaştırılması.....	70
3	Yoğunlaşma ve Piyasa Yapısı.....	82
4	TÜSİAD ve MÜSİAD'ın Sektör ve Büyüklüğe Göre Dağılımı.....	85
5	TÜSİAD ve MÜSİAD'ın İlgisiz Alanda Çeşitlenme Stratejileri.....	86
6	Araştırmanın Örnekleme ve Geri Dönüş Oranları.....	119
7	TÜSİAD ve MÜSİAD'ın Bireysellik-Ortaklaşa Davranışa İlişkin Kriterleri.....	132
8	İçerik Analizi Sonuçları.....	133
9	TÜSİAD ve MÜSİAD'a Bağlı İşletmelerin Yapısal Özellikleri.....	136
10	Holdinge Bağlı Olmanın Uzmanlaşma Derecesi Üzerindeki Etkisi.....	138
11	Grup Çalışmasının Bireysel Çalışmaya Tercih Edilmesi.....	140
12	Grup Çalışmasının Esasları.....	140
13	Grup Çalışmasını Tercih Nedenleri.....	142
14	Grup Çalışmasında Amaçların Belirlenmesi.....	143
15	Liderlik Anlayışı.....	145
16	Liderlikte Karar Verme Anlayışı.....	145
17	Ödül veya Kaynakların Dağıtılmasının Esasları.....	147
18	Ödüllendirme Yöntemleri.....	148
19	Personel Seçiminde Gözönünde Tutulan Kriterler.....	149
20	Personel Seçerken Kullanılan Yöntemler.....	150
21	Personelin Terfi Ettirilmesinde Gözönünde Tutulan Kriterler.....	151
22	Performans Değerlendirme Yapılması.....	152
23	Performans Değerlendirme Aşamalarının Uygulanma Düzeyi.....	153
24	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması.....	154

25	Çalışanlara Verilen Eğitimin Türü.....	154
26	İşletmelerin Ücret Politikaları.....	156
27	Karar Verme Sürecinin Esasları.....	157
28	Karar Verme Sürecine Çalışanların Katılma Düzeyi.....	157
29	İşletmenin Çalışma Sisteminin Belirlenmesi.....	158
30	İşletmedeki İş Tasarımının Esaslarının Belirlenmesi.....	160
31	Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	161

## 05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
1	Ortaklaşa Davranışçı Kültürlerde Yeniden Kurumsallaşma ve Karşı Yeniden Kurumsallaşma Eğrileri Arasındaki Farklar.....	8
2	Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçiş.....	10
3	Farklı Seviyelerde Kültürün Dışa Vurumu.....	18
4	10 Tane Motivasyon Tipinin Değerleri Arasındaki Yapısal İlişkiler	23
5	Geçimlik Modelleri ile Kültürel Çeşitliliğin İki Boyutu.....	29
6	Kültürlerarası Araştırmalar için Ekokültürel Model.....	30
7	Brewer'in Teorisi ve Bireysellik ve Ortaklaşa Davranış.....	37
8	Benliğin Kavramsal Sunumu.....	38
9	Bireysellik ve Ortaklaşa Davranışın Çeşitli Tiplerinin Ortaya Çıkışı.....	46
10	Örgüt bağlamının Weberyen Bir Yorumu.....	50
11	Kültürel Uyum Modeli.....	51
12	Örgütü Etkileyen Çoklu Değişkenler Üzerine Bir Model.....	53
13	Schwartz'ın Ortaklaşa Davranışçılık-Bireycilik Boyutundaki Yatay-Dikey Ayrımına İlişkin Kuramı.....	70
14	Hofstede-Fiske ve Boisot'un Modellerindeki Benzeşme.....	71
15	Adamopoulos'a göre Bireysellikten Ortaklaşa Davranışa Geçiş....	73
16	Sıklık, Kültürel Karmaşıklık ve Bireysellik-Ortaklaşa davranış Arasındaki İlişkiler.....	98

## **06. Kısaltmalar Listesi**

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

MÜSİAD : Müstakil Sanayicileri ve İşadamları Derneği

I/C : Bireysellik/Ortaklaşa Davranış (Individualism/Collectivism)

## GİRİŞ

Sosyal evrimleşme teorisine göre ekonomik gelişme, modernleşme ve kültürel karmaşıklık ile toplumların bireysel değerler etrafında toplanması beklenmektedir (TRIANDIS, 1995, s.82; HOFSTEDE, 1980, s.216; 1991, s.74). Ekonomik gelişme ve beraberinde getirdiği kentleşme, geleneksel kültürlerin birçok özelliğini yok edebilmektedir. Ancak, Japonya ve diğer Doğu Asya ülkelerine özgü başarı hikayeleri ve bu başarıyı elde ederken kullandıkları yönetim yaklaşımları, ilişkisellik değerlerinin ekonomik gelişme sürecinde hayatta kaldıklarını göstermektedir. Modernleşme batılılaşma ile eşdeğer tutulduğundan, modernleşme yolu batı tipine doğru bütünleştirici bir yol olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, yakınsama hipotezine (convergence hypothesis) karşı olanlar sosyal gelişme için alternatif yollar önermektedirler (BENDIX, 1967, s.293; KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.65; INGLEHART-CARBALLO, 1997, s.36). Modernleşme bazı değerleri değiştirebiliyorken bazı değerleri değiştirememekte ve bireysellik ve ortaklaşa davranış değerlerinin birarada bulunduğu yeni formlar ortaya çıkmaktadır (SINHA-TRIPATHI, 1994, s.133; RALTON ve diğerleri, 1999, s.415, SINHA ve diğerleri, 2001, s.133).

Endüstrileşme ve ekonomik gelişme sürecine toplumların aynı şekilde cevap vermeleri beklenmiştir. Oysaki örgüt yapısı ve davranışı bir işletmeden diğerine aynı sosyo-kültürel bağlamda dahi değişmektedir. Dolayısıyla organizasyon yapısının sadece kültüre bağımlı olarak oluşup oluşmadığı ve farklı ülkelerdeki organizasyon yapılarının ne derece birbirlerinden farklılaştığı gibi soruları akla getirmektedir. Örgütlerin modernleşmesi, kapalı sistem anlayışından açık sistem anlayışına geçişi ve çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin ön plana çıktığı sistem ve durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yaklaşımlar, politik, ekonomik ve kültürel bağlamı göz önüne almadan endüstrileşmenin organizasyon üzerindeki etkisinin her yerde aynı olacağını

varsaymaktadır. Child, ulusal farklılığı minimize eden kültürden bağımsız bu yaklaşımları düşük bağlamlı perspektif (low-context perspective) olarak nitelendirmektedir (CHILD, 2002a, s.28). Diğer Tarafından Child, yüksek bağlamlı perspektife göre (high-context perspectives), yönetim ve organizasyon teorisindeki farklılığın, kültürel tercihlerden ve yerleşik kurumlardan kaynaklanacağını belirtmektedir (CHILD, 2002a, s.23). Kültürün örgüte ait hangi özellikleri biçimlendirdiği, nasıl etkilendiği ve kültürün ekonomik, teknolojik ve politik faktörlerle karşılaştırıldığında önem derecesinin ne olduğu hala açıklığa kavuşmamıştır (SORGE, 1991, s.131). Diğer yüksek bağlamlı teorilerden kurumsal teori, tarihsel ve politik şartları hesaba katmasına rağmen, örgüt yapısı ve davranışını tarihsel olarak bulunduğu kurumsal çevreye bağlı olarak açıklamaya çalıştığı için oldukça belirleyici davranmaktadır (WILKINSON, 1996, s.433). Amerika ve İngiltere gibi düşük bağlamlı kültürler, içerisinde bulunduğu tarih, sosyal yapı, kültür ve hükümetler gibi bağlamsal faktörlerin örgüt teorisi üzerindeki minimum etkisinden bahsedebilirler, ancak Japonya ve Türkiye gibi yüksek bağlamlı kültürlerde örgüte ait olguların bağlamsal ve kurumsal bir yapı kullanılmadan anlaşılması mümkün değildir (BOYACIGILLER-ADLER, 1991, s.276). Buğra, Türkiye'deki sanayi örgütlerinin karşılaştırmalı incelemesinde, politik iktisat yaklaşımının toplumun diğer unsurlarını gözardı etmeden politik ortamın örgüt yapısının özelliklerini biçimlendirmedeki rolünün daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Piyasaya ve kültüre dayalı yaklaşımların toplumu statik bir biçimde ele aldığını belirterek eleştirmektedir. Dolayısıyla kurumsal yapının önemi ve buna bağlı olarak şirketlerin doğum ve ölüm oranları, tarihsel geçmiş, kültürel doku ve siyaset geleneği bakımından birbirlerinden farklı toplumlarda ekonomik sürecin sosyo-politik çerçevesi içerisinde anlaşılmasına katkıda bulunabilecek niteliktedir (BUĞRA, 1995, s.50). Dolayısıyla Türkiye gibi yüksek bağlamlı kültürlerde yönetim tarzı incelenirken, kurumsal sistemlerin ve devletle olan ilişkilerin gözardı edilmemesi gerekmektedir. Türkiye'deki yönetim anlayışını sadece kültüre bağımlı olarak açıklamak, aslında bu süreçte çok önemli bir yere sahip olan makro-kurumsal bağlamın, yani iş sisteminin ve kurumsal baskıların dikkate alınmaması gibi bir eksikliği bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada Türkiye'deki yönetim anlayışı hem kültürel hem de kurumsal etkiler göz önüne alınarak incelenmiştir. Türkiye'deki yönetim davranışının oluşumunu etkileyen ekonomik, teknolojik ve politik faktörler gözardı edilerek, kültür, bağımsız ve tek başına açıklayıcılık gücü yüksek olan bir değişken olarak kullanılamaz.

Diğer taraftan kurumsal sistem homojen nitelikler taşıyan bir iş sistemine yol açmamış olabilir. Sargut'a göre, Türk insanı dikey ortaklaşa davranışçılık alanı içerisinde bulunmaktadır (SARGUT, 2001, s.192). Batı tipi ideal bürokrasi aktarılmaya çalışılmasına rağmen, Türk tipi klanla uzlaşmamaktadır. Gerek batı tipi ideal bürokrasi, gerekse Türk tipi klan, birbirlerini sürekli etkiledikleri ve birlikte var oldukları için birbirlerini değiştirmekte ve özgün durumlarından farklılaşmaktadır (SARGUT, 2001, s.161). Kültüre bağımlı yapılan bu açıklamalar incelendiğinde hiçbir zaman bürokrasi veya pazar alanına geçişe müsaade etmediği görülmektedir. Bireyselliğin modeli bürokrasi bu ortamda işlerlik kazanamamıştır. Bu dönemde Türkiye'de baskın örgüt formunun holding olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişin makro-kurumsal bağlamı incelendiğinde, bu holdinglerin büyük çoğunluğunun TÜSİAD'a üye olduğu (ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.24, BUĞRA, 1995, s.192) ve devlete bağımlı iş sisteminin (WHITLEY, 1994, s.173) özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Ancak 1990'lı yıllarda liberalleşme çabalarının en yoğun yaşandığı yıllarda iş sisteminde bir kırılma meydana gelmiştir (ÇOKGEZEN, 2000, s.540; ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.18; BUĞRA, 1998, s.521; 2002, s.2002). Yeni ortaya çıkan iş örgütlenmesi ise (MÜSİAD) söylemleri incelendiğinde daha çok yatay ortaklaşa davranış veya klanın özelliklerini göstermektedir. Bu kırılmadan sonra TÜSİAD daha çok bireyselliğe kayma gibi bir eğilim içerisinde olmuştur (ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.18). Dolayısıyla 1990'lı yıllardan sonra bir tarafta bireysel değerlere daha çok yönelen TÜSİAD, diğer taraftan ortaklaşa davranış ve özellikle klan bağlamında bulunan MÜSİAD, iş sisteminde homojenlikten ziyade bir çeşitlenme meydana getirmiştir. Özellikle MÜSİAD'ın İslami değerlerle örtüştürmeye çalıştığı kurum kültürü, bizleri bu tezinde çıkış noktası olan ortaklaşa davranış-bireysellik, değerler sistemi ve özellikle Weber'in modernleşme projesinin altında yatan inanç sistemlerine götürmektedir. Weber özellikle reel rasyonalite olarak inanç sistemlerinin önemine vurgu yapmaktadır. İnanç sistemlerinin kültürel değerlerden daha geniş dini ve politik ideolojileride kapsadığını belirtmektedir. Ayrıca dini değerlerin ortaklaşa davranış değerleriyle örtüştüğü görülmektedir (CUKUR ve diğerleri, 2004, s.613).

Sonuç olarak bu çalışmadaki temel amaç, sosyal evrimleşme teorisinin yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğunu araştırmaktır. Dolayısıyla iş sisteminde yaşanan kırılmanın yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğu ve iş sistemindeki çeşitlenmenin yönetim anlayışı içinde geçerli olup olmadığını tespit etmektir. Bu nedenle,



Türkiye’deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında olduğundan her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir. TÜSİAD ve MÜSİAD’ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır, bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişte, bu kuruluşlara üye olan örgütleri incelemek ampirik bir mesele olarak karşımızda durmaktadır. Bu çalışma Türkiye’deki yönetim anlayışını kültürel ve kurumsal teorileri aynı çalışmada kullanarak kuramsal, etik ve emik araştırmaları birlikte kullanarak yöntemsel çoğulculuk yardımıyla açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, sosyo-kültürel bağlamın örgüt üzerinde hem uyumlamaştırıcı (mediator) hem de moderatör (moderator) etkisinden bahsetmektedir.

Bu çalışmanın en önemli katkısı, sosyal evrimleşme sürecinin Türk Yönetim anlayışında meydana getirdiği çeşitlenmeyi ortaya koymasıdır. Bu çalışma, hem sosyal evrimleşme ile yönetim anlayışının dikey bireysel değerler etrafında toplanmayacağını hem de klan bağlamına da geçerek etkisinin tek yönlü olmadığını göstermektedir. Ayrıca kuramsal çoğulculuk kullanmanın bağlamı anlamak açısından daha önemli olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Türk iş sisteminin homojen olmadığını göstererek, makro-kurumsal teorinin son zamanlardaki iş sisteminin homojen nitelikler taşıyaması konusunda ortaya attığı tartışmaya, çeşitlenme hipotezi örnek teşkil etmektedir. Yönetim uygulamaları açısından değerlendirildiğinde ise, özellikle grup anlayışı ve insan kaynakları uygulamalarının bireyselleşme eğilimi içerisinde olduğunu göstermektedir. Kaynakların paylaşımı, liderlik ve karar verme sisteminin ise bu bağlama özgü olduğu görülmektedir. Yöntem açısından hem nitel hem de nicel yöntemi aynı araştırma içerisinde kullanarak, yöntemsel çoğulculuk uygulamaktadır. Diğer taraftan, nitel ve nicel araştırma bulgularının büyük oranda birbirlerini desteklemesi, sosyal bilimlerde araştırma tekniğinin nicel mi? nitel mi? olması konusunda önemli bir örnektir. Her iki araştırma yönteminin, aynı gerçekliği farklı yöntemlerle elde ettikleri görülmektedir.

Bu çalışma amaç ve kapsamına göre beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültürlerarası farklılaşmanın evrensel teorisi olarak kabul edilen bireysellik ve ortaklaşa davranış, kültürlerarası etkileşim ve kültür kavramı tanımlanmaktadır. Bununla birlikte ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sosyal evrimleşme teorisi görüşleri altında

değerlendirilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde Türk yönetim anlayışındaki ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş süreci incelenmektedir. Bu bölümde ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş hem kültürel hem de makro-kurumsal bağlam göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Türk yönetim anlayışında ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş ile ilgili olarak öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yapılan öneriler doğrultusunda araştırma tasarımı ve hipotezler geliştirilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi bulunmaktadır. Bu çalışmada iki farklı yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntem, her iki örgütün toplumsal kültürün etkileriyle oluşturdukları ve birbirlerinden farklılaştıkları kendi kurumsal kültürlerinin niteliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca bireysellik ve ortaklaşa davranış olarak nitelendirilen etik yani evrensel kavramını TÜSİAD ve MÜSİAD üyesi olmanın kurum kültürünü nasıl etkilediğine dair, emik olarak tanımlamaya çalışılmıştır. Çalışmanın nicel bölümünde, söylemleri itibariyle, Türkiye'deki modernleşme periyodunda ortaya çıkan her iki girişimci örgüte üye olmanın örgüt yapı ve uygulamaları üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dayandığı görgül araştırmanın evreni, örnekleme, kullanılan soru kağıdı, geçerlik ve güvenilirlik araştırması yapılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünü oluşturan bulgular kısmında hem nitel hem de nicel araştırma sonuçları verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise çalışma bir bütün olarak değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

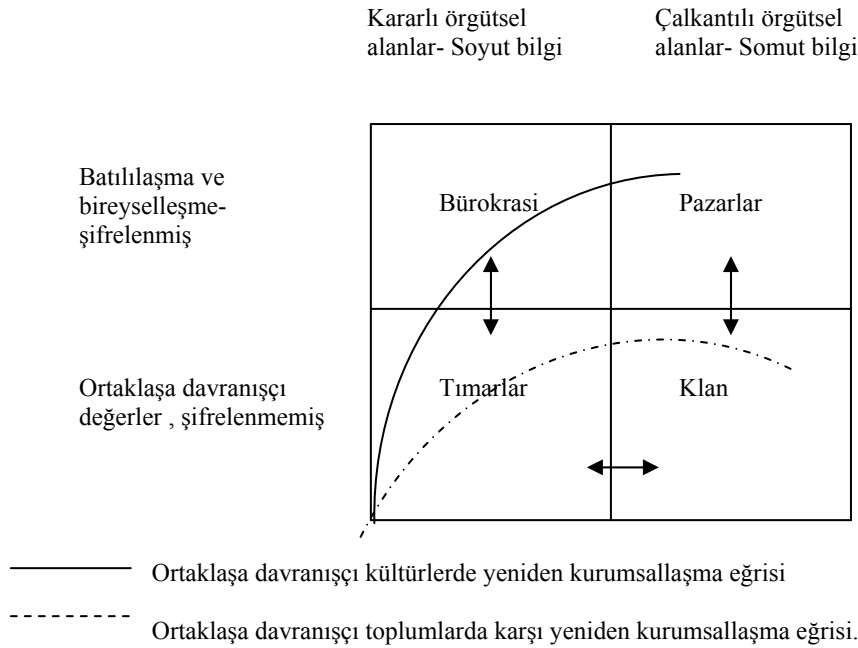
### 1. KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMANIN EVRENSEL TEORİSİ: BİREYSELLİK-ORTAKLAŞA DAVRANIŞ

Bu çalışmada sanayi sonrası batı yaşamının yararlarını ve sorunlarını tam olarak yaşamayan toplumların modernleşme kuramına göre, giderek batının bireyci modelinde birleşeceği beklentisine karşı çıkmaktadır. Gerçekten de ekonomik gelişme ve beraberinde getirdiği kentleşme, geleneksel kültürlerin birçok özelliğini yok edebilmektedir. Ancak, Japonya ve diğer Doğu Asya ülkelerine özgü başarı hikayeleri ve bu başarıyı elde ederken kullandıkları yönetim yaklaşımları, ilişkisellik değerlerinin ekonomik gelişme sürecinde hayatta kaldığını göstermektedir. Günümüzde, pozitivist geleneği sürdüren Triandis, Berry ve Bond'un kültürlerarası psikoloji konusunda yaptıkları çalışmalar ile bireyci batı kültürünün bazı boyutlarını herkes için geçerli varsayıp karşılaştırma standartları olarak dayattıkları öne sürülmektedir (TRIANDIS, 1994, s.42; BERRY, 1993, s.77; BOND, 1994, s.66). Buna karşılık Shweder ve Sullivan'ın kültürel psikoloji konusunda yaptıkları çalışmalar ise bağlamsal (emik) bir yaklaşımla, olgu ve davranışları her kültürün kendi çerçevesi içerisinde incelemektedir (SHWEDER-SULLIVAN, 1993, s.498). Ancak bunlarda aşırı göreceliliğin çıkmazına saplanabilmektedirler. İçeriden ve dışarıdan olan görüşlerin benzerleri, psikolojideki idiografik ve nomotetik yaklaşımlarda görülmektedir. Bunlar, Cronbach'ın "*bilimsel psikolojinin iki disiplini*" tanımına ve ondan önce Allport'un Alman filozof Windelband'a yüklediği temel bir ayrıştırmaya dayanmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.15). Bunun dışında içeriden ve dışarıdan olan görüşler, sosyolojideki nitel ve nicel araştırma gelenekleri ile antropolojideki yorumbilimsel ve pozitivist yaklaşım farklarıyla da paralel gözükmektedir. Kültürlerarası psikolojideki emik-etik tartışması, yerel-evrensel yaklaşım farklılıklarıyla da benzer gözükmektedir (BERRY-KIM, 1993, s.278).

İdiografik, yorumbilimsel, emik, yerel veya görelî, kültürel yaklaşımların ortak yönü, kavramların her kültürel bağlamda farklı olacağını vurgulamalarıdır. Çünkü bu görüşlere

göre, kavramlar anlamlarını içinde buldukları ortamda edinmektedirler. Ayrıca, her olgunun kendine has olduğu vurgulanmaktadır. Böylece her olgu, içinde bulunduğu ortamın “içinden” incelenmeli ve başka ortamlardaki olgularla karşılaştırılmamalıdır. Bu aynı zamanda yöntemsel temelleri açısından Kuhn’un paradigma kavramı ve paradigmaların eşölçülemezliği ve Burrell ve Morgan tarafından ortaya atılan paradigmaların örgüt analizinde kullanılması (BURRELL-MORGAN, 1979, s.22) ile benzer gözükmektedir. Bu yaklaşıma göre her bir paradigma kendi bakış açısı ve araştırma yöntemi dahilinde değerlendirilmelidir, çünkü her bir paradigmanın altında farklı ontolojik ve epistemolojik varsayımlar bulunmaktadır. Bunun tersine, nomotetik, pozitivist, etik, evrensel, kültürlerarası yaklaşımlar özgün olanı değil ortak olanı incelemektedirler ve bu sayede ortak bir standart veya ölçü yakalayarak karşılaştırma yapabilmektedirler. Bu yaklaşımların vurguladıkları temel nokta, karşılaştırmayı olası kılan benzerlikleri ortaya çıkarmaktır. Emik ve etik eğer ayrık yönelimler olarak ele alınırsa, aralarında temel bir çelişki görülmektedir, çünkü birine saplanmak diğerrinin tamamen reddedilmesi anlamına gelmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.32). Buna benzer olarak, bazı yazarlar (GIOIA-PITRE, 1990, s.584; HASSARD, 1991, s.296; PARKER-MCHUGH, 1991, s.451; GOLES-HIRSCHHEIM, 2000, s.249; BOISOT-COX, 1999, s.525; LEWIS-GRIMES, 1999, s.672; LEWIS-KELEMEN, 2002, s.251 ve WEAVER-GIOIA, 1994, s.565, DAYMON, 2000, s.132; DEETZ, 1996, s.203) eşölçülemezliği kabul etmemektedirler ve paradigmalar arasında geçişin mümkün olduğunu savunmaktadırlar. Ancak paradigmalar arasındaki geçiş, her ne kadar bazı araştırmacılar entegrasyonist bir bakış açısını savunsa da, böyle bir bakış açısını yansıtmamaktadır, çünkü böyle bir bakış açısı Burrell ve Morgan’ın eşölçülemezlik ilkesini ortaya koyma amacı olan, bir paradigmanın diğeri üzerinde baskın hale gelmemesi ile ters düşmektedir. Bu anlamda geçiş her iki paradigmanın da bakış açısını yansıtacak benzerliklerin ve farklılıkların ortaya koyulduğu ve bu alanda gerilimin sürekli kılındığı bir yapı olmalıdır (SCHULTZ-HATCH, 1996, s.530). Ancak bu güne kadar etik ve emik konusunda yapılan çalışmalarda (PIKE, 1967; BERRY, 1989, s.730; DAVIDSON ve diğerrleri, 1976, s.1), türetilmiş etik ile sonuçlanmıştır ve sadece ilk başlangıç safhası emiktir. Morris ve Diğerrleri ise etik ve emik arasında bir sinerjinin olması gerektiği kanısındadır (MORRIS ve diğerrleri, 1999, s.781). Berry kültürlerarası yönetim konusunda etik ve emik yaklaşımın, bir çeşit ortak yaşam halinde olması gerektiğini öne sürmektedir (BERRY, 2000, s.197; BRETT ve diğerrleri, 1997, s.102).

Türk toplumu da aynı paradoksun içerisindedir. Sargut'a göre “batı tipi ideal bürokrasi aktarılmaya çalışılmasına rağmen, Türk tipi klanla uzlaşmamaktadır. Bürokrasi yapısıyla uzlaşması olanaksız görünen klan kültürünün özellikleri yoz bir bürokrasi anlayışının oluşmasına neden olmaktadır. Gerek batı tipi ideal bürokrasi, gerekse Türk tipi klan, birbirlerini sürekli etkiledikleri ve birlikte var oldukları için birbirlerini değiştirmekte ve özgün durumlarından farklılaşmaktadır” (SARGUT, 2001, s.161). Dolayısıyla bunları kurumsal kültürün her bir paradigması olarak ele alırsak, eşölçülemezlik<sup>1</sup> (incommensurability) bu noktada yıkılmış durumdadır, çünkü bir paradigmadan diğerine geçiş olduğu görülmektedir. Ayrıca bir yapının diğeri üzerinde baskın hale gelemediği, batı tipi ideal bürokrasi aktarılmaya çalışılmasına rağmen, karşı yeniden kurumsallaşma eğrisinin oluşması ile açıklanabilir.



**Şekil: 1**

**Ortaklaşa Davranışçı Kültürlerde Yeniden Kurumsallaşma ve Karşı Yeniden Kurumsallaşma Eğrileri Arasındaki Farklar**

Kaynak: SARGUT, 2001, s. 161.

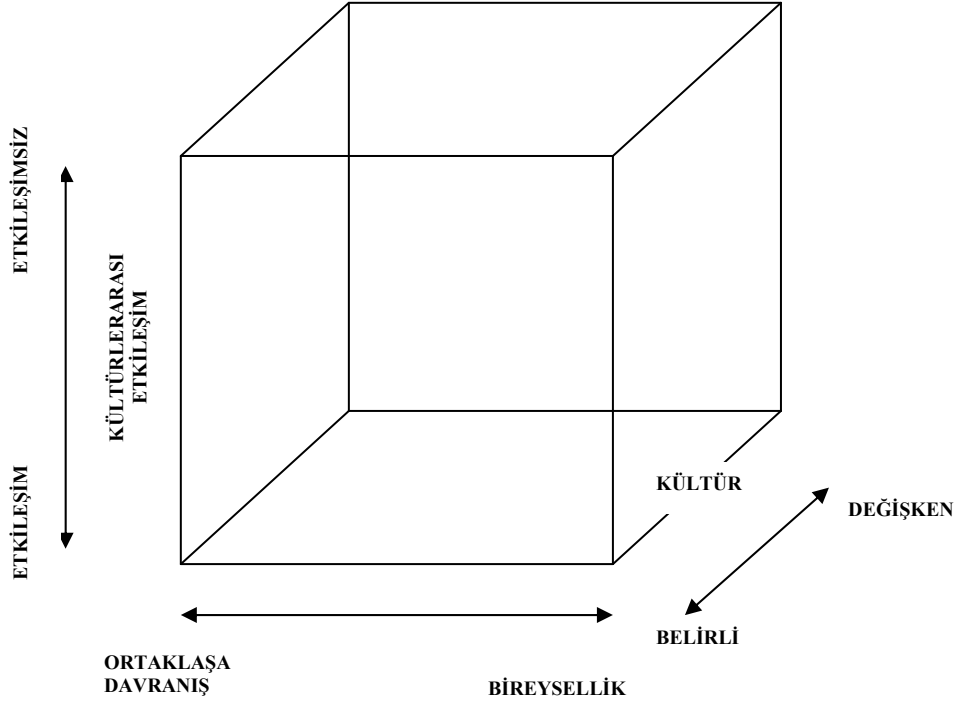
<sup>1</sup> Her paradigmanın kendine ait ideoloji, ontoloji, ve epistemolojisi vardır ve kendi varsayımlarına göre değerlendirilmesi gerekir.

Şekilde 1’de görüldüğü üzere, paradigmlar arasında bir geçiş (paradigm interplay) oluşmaktadır, ancak bu yapı entegrasyonist bir bakış açısını reddetmektedir. Çünkü entegrasyonist bir bakış açısı paradigma savaşlarına yol açmaktadır. Sonuç olarak, fonksiyonalist veya pozitivist bakış açısı bu savaşı kazanmış gözükmektedir. Kuhn’un çalışması ve o çalışma merkezinde gelişen tartışmalar, bir yandan krize girmiş olan batılı pozitivist bilim anlayışına sistem içi, yani batı medeniyetinin temel parametrelerinin ve eksen aldığı değerlerin korunduğu, fakat bu arada diğer uygarlıklardan da işe yarar her türlü malzemenin alınmasını meşru ve mümkün kılacak bir zihinsel üretkenlik ortamı hazırlarken, öte yandan da, paradoksal bir biçimde, batı uygarlığının tahakkümü altında sindirilmiş çevre aydınlarına, batı uygarlığı dışında ve zaman zaman da ona karşı alternatif kuramsal modellerin üretileceği cesaretini vererek onlara “*itibarlı*” bir malzeme sağlamıştır. Aslında bu malzemenin itibar sağlaması bile tersinden batı uygarlığının egemenlik alanının genişlemesine katkıda bulunmaktadır. Sonuçta paradigma, paradigmal geçiş gibi kavramlar çevresinde yoğunlaşan “*paradigma tartışmaları paradigması*”, göreceliliği öne çıkarmakla birlikte, batı merkezli ve batı uygarlığının dinamizmini yenileyen bir paradigma olmaktan öteye gidememiştir (DEMİR, 1997, s.53; Winch, 1994, s.13; Keat-Urry, 1994, s.67). Kùltürler arası farklılaşma konusunda yapılan çalışmalar ve kùltüre içerden (emic) ve dışardan (etic) bakış sonucu oluşturulan türetilmiş etik (derived etic) kavramıda yukarıda açıklanmaya çalışılan anlayışın ürünüdür. Bir anlamda türetilmiş etik, Lakatos’un Bilimsel Araştırma Programı<sup>2</sup>’nin bir izdüşümüdür. Çünkü, ilk adım emik veya yerel (indigenous) olması gerekmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.38; BOND, 1994, s.70). Eğer yerelleşme kendi başına bir amaç değil de bir yaklaşım olarak görülüyorsa, o zaman karşılaştırmalı bir yaklaşıma yol açabilir. Ve farklı yerel gerçeklerin karşılaştırmalarından ortak noktalar çıktığı zaman, evrenselliğe yaklaşıma başlarız (BERRY, 1989, s.731). Bu anlayış asıl olarak, Greenfield’in kùltürlerarası farklılaşmanın derin yapısı “*deep structure*” olarak tanımladığı bireysellik/ortaklaşa davranış olgusunda kendisini göstermektedir (GREENFIELD, 2000, s.230). Globalleşme ile birlikte bütün kùltürlerin böyle bir etkiden kendisini soyutlaması imkansız gözükmektedir. Bu bağlamda

---

<sup>2</sup>Lakatos’un Bilimsel Araştırma Programları, sofistike yanlışlamacılığın Kuhn’un paradigmlarına uyarlanması olduğu söylenebilir. Kuhn’un bilimsel değişim yaklaşımında, paradigmal geçişin, yani bilimsel devrimlerin, bir rasyonelitesi yoktu. Bu nedenle farklı paradigmlar birbirleriyle eşölçülemezlik içindeydiler. Bu da bilimin diğer bilişsel etkinliklerden farkının ne olduğu sorusuna çok anlamlı bir cevap verilmesini engelliyordu. İşte Lakatos araştırma programları metodolojisi ile sofistike yanlışlamacılığın imkanlarıyla bu sorunu çözmeyi denemektedir (DEMİR, 1997, s.70).

kültürler, kültürlerarası etkileşim (acculturation)<sup>3</sup> etkisi altındadırlar ve bu etki devinim halindeki kültürü çeşitli açılardan etkilemekte ve değişmesine sebep olmaktadır. Aşağıdaki modelde kültür üzerindeki bu etkiler ortak bir model üzerinde görülmektedir.



**Şekil: 2**

### **Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçiş**

Kaynak: BERRY'den (1999, s.14) değiştirilerek uyarlanmıştır.

## **10. Kültürlerarası Etkileşim**

Kültür ve davranış konusunda son zamanlarda yapılan çalışmalar, kültürün statik değil, çeşitli nedenlerden dolayı değişim içerisinde olduğunu göz önüne almak gerektiğini ortaya koymaktadır (BERRY, 1999, s.10). Kültürler birbirleriyle etkileşime girdikleri zaman kültürlerarası etkileşim meydana gelmektedir. Bu süreç hem dil, politika, din, çalışma, eğitim ve sosyal ilişkiler gibi grup veya kolektif olgulardaki değişimi, hem de kimlik, inançlar, değer yargıları, tutum ve alışkanlıklar gibi psikolojik olgulardaki değişimi

<sup>3</sup>acculturation: kültürlenme olarak tercüme edilmiştir, ancak yazar bu kavramı kültürlerarası etkileşim olarak tanımlamaktadır.

içermektedir. Bundan önceki kültürlerarası psikoloji çalışmalarının çoğu gerçekte birbirleriyle iletişim içerisinde olmayan insanların karşılaştırmasını yapmıştır, ve bu durum bağımsız olayların karşılaştırılması için metodolojik bir gereklilik olmuştur. Ancak bazı erken psikolojik çalışmalarda, kültürün kendi içerisinde genellikle kolonileşme, göçmenlik veya çoğul toplumların herhangi bir köşesinde yaşayan kültürel olarak farklı grupların incelendiği görülmektedir. Kültürlenme boyutu Taft tarafından, bu alanda önemli bir gelişme olarak tanımlanmıştır (BERRY, 1999, s.11; BERRY-SAM, 1997, s.296).

Yıllar sonra birçok kültürlerarası psikolog, her iki çalışmayı da, içerisinde bulunduğu kültürel bağlamdan etkilenen insan davranışını anlamının önemli bir yolu olarak kabul etmişlerdir. Berry'nin çalışmalarında, Euro-Amerikan kültüründen minimum düzeyde etkilenen geleneksel kültürel bağlamlardan ve Euro-Amerikan etkileşimi sonucu değişim sürecinde olan geçiş toplumlarından örnek küteller seçtiği görülmektedir (BERRY, 1993, s.260). Daha sonra Berry açık olarak “*ekokültürel model*”de (ecocultural framework) “*ekoloji ve kültürlerarası etkileşim*”i iki ana değişken olarak belirlemiştir. Ekoloji, çevreye kolektif ve bireysel olarak uyumu kültürel ve psikolojik çeşitliliğin kaynağı olarak kabul eden bir kavram olarak tanımlanabilirken, kültürlerarası etkileşim, psikolojik çeşitliğin tarih içerisinde ve kültürlerin birbirleriyle etkileşiminden kaynaklanan etkileri araştırmaktadır. İki çeşit arasındaki temel farklılık, etkileşim sırasında psikolojik olgunun anlaşılmasının ve yorumlanmasının etkileşim olmayan durumlara göre daha zor olmasından kaynaklanmaktadır. İkinci büyük farklılık ise kültürlerarası etkileşim sürecinde yeni kültürel formların yaratılması fırsatının daha çok olmasıdır (BERRY, 1999, s.11).

### **11. Belirli (Statik) veya Değişken (Dinamik) Olarak Kültür Kavramı**

Psikolojideki şimdiye kadar olan bu değişiklikler, kültürün antropolojik tanımında da sanal bir devrime yol açmıştır. Kültürün daha önceki tanımı, kültürü dışarıda (out there), algılanan, gözlenen ve tanımlanan bir bakış açısı olarak yansıtmaktadır. Kültür sosyal olarak etkileşim içerisindeki bir grup insanın hayatı paylaşma yoludur. Kültür, sosyalleşme ve sosyalizasyon süreci ile nesilden nesile aktarılmaktadır. Burada kültür, herhangi bir bireyin hayatından önce oluşan bir veri veya varolan (given) belirli bir kavram olarak tanımlanmaktadır (MUNROE-MUNROE, 1997, s.173). Dolayısıyla kültür, göreceli olarak belirli bir zaman periyodu sırasında belirli bir coğrafik bölgede bulunan bir grup insan



tarafından paylaşılan anlamlar sistemidir. Sosyal psikolog Triandis ise kültürü, “*çevrenin insan yapısı olan bölümü*” olarak tanımlamaktadır (TRIANDIS, 1994a, s.16; TRIANDIS, 1994c, s.44). Belki de bu anlamda kültürün en kapsamlı tanımını Triandis yapmıştır (TRIANDIS, 1994a, s.22): “*Geçmişte yaşama olasılığını artıran ve belli bir ekolojik bölgede yaşamakla sonuçlanan insan yapımı öznel ve nesnel unsurlardır, ve böylece birbirleriyle ilişki kurarak paylaşılmaya başlanır, çünkü onlar aynı dili konuşurlar ve aynı zamanda ve aynı yerde yaşarlar.*”

Bu bakış açısı uzun süreden beri var olan kültürlerarası psikolojiyi düşünme açısından büyük etkilere sahiptir. Buradaki temel görev, varolan kültürün bireylerin psikolojik gelişimini nasıl etkilediği ve günlük davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamaktır. Son yıllarda psikolojinin birçok branşında bilişsel yaklaşımların daha da ön plana çıkmasıyla, bireyler sadece onların kültürlerinin bir kurbanı veya piyonu değil, onu algılayan, uygulayan ve yorumlayan bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, artık farklı bireylerin kültürü farklı açılardan ve farklı yollarla tecrübe ettikleri düşünülmektedir. Bunun tam tersi bir açıdan kültürün doğası, sosyal yapısalcıların perspektiflerine uyarlanması ile açıklanmaktadır. Bu açıdan kültür belirli, varolan bir şey değildir, ancak bireylerin sosyal çevreleriyle günlük etkileşimde bulunmalarıyla yaratılan ve yorumlanan bir olgudur (MISRA-GERGEN, 1993, s.226). Kültürel psikoloji daha çok kültürü belirli değilde değişken olarak tanımlamıştır (BERRY, 1999, s.13). Dolayısıyla bu açıdan kültür, belirli bir zamanda ve yerde belirli kişiler tarafından anlamların üretimi ve yeniden üretimi gibi dinamik bir süreçtir (KASHIMA-KASHIMA, 1999, s.79). Antony Giddens’ın “*yapılaşırma teorisi*” açısından kültürel çalışmalar incelendiğinde, kültürü dinamik bir açıdan ele almak konusunda önemli bir noktaya temas ettiği görülmektedir (GIDDENS, 1993, ss.59-60): “*Genellikle birey ve toplum, öznellik ve toplumsal sistem arasındaki ikilik olarak görüldü. Birey ve toplum arasındaki ilişkiye dair bu geleneksel soru üzerine düşünmek yapılaşırma fikrinin dayandığı zemindir. Bu teoriyle toplumsal hayatın aktif devingenliğine vurgu yapmak istedim. Toplumsal hayatı yalnızca orada duran “toplum” olarak veya buradaki “bireyin” eseri olarak görmek yerine, aynı zamanda daha büyük kurumları yeniden üreten, insanların çeşitli uygulamaları ve süregiden faaliyet dizileri olarak düşünmeliyiz.*”

Kültürlerarası psikolojiye göre, kültür, dışarıda ve bireyden ayrı olarak değerlendirilmektedir. Böylece, kültür ve insan eyleminin birbirinden ayrılabilmesi düşünülmektedir. Bunun tersine kültürel psikoloji, kültürü bireyin dışında değil, içinde önemli bir vasıta olarak görmektedir. Kültür bir bilme, diğerlerini ve dünyayı inşa etme yoludur. Paylaşılan bilgi ve anlam, günlük pratikleri üretmektedir, ve aynı zamanda kültürü de oluşturmaktadır. Böylece kültür ve davranış, kültür ve akıl birbirinden ayrılamaz parçalar olarak görülmektedir (GREENFIELD, 2000, s.223; GREENFIELD, 1997, s.303-304; MILLER, 1997, s.87-88). Kashima ve Kashima kültürün bu dinamik ve statik yapısının birbirlerini tamamladığını düşünmektedir, çünkü kültürü bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar sistemi olarak, yani statik açıdan kabul etmek kültürlerarası karşılaştırmalar yapmak için metodolojik açıdan gereklidir, ancak kültürü dinamik bir süreç olarak tanımladığımızda yeni perspektiflerin sunulması gerekmektedir (KASHIMA-KASHIMA, 1999, s.90).

## **12. Bireysellik ve Ortaklaşa Davranış**

Batı dünyasında bireyselliğin tarihi, fikirler tarihi (Lukes, 1973), politik ve ekonomik tarih (Macfarlane, 1978), dinler tarihi (Capps ve Fenn, 1992) ve psikoloji tarihine (Westen, 1985) kadar uzanmaktadır. Bireysellik/ortaklaşa davranış Yunanlıların ataları tarafından, Sophist'in öğretisindeki bireysel değerler ve Plato'nun cumhuriyetinde görülen kolektif temalar olarak ele alınmıştır. Ayrıca, bireyselliğin 1200'li yıllarda İngiltere'de özel mülkiyetin ortaya çıkışıyla ilgili olduğu görülmektedir. Fakat kültürlerarası psikoloji açısından, genellikle toplum ve topluluk olarak ifade edilen Tönnies'in (2001) Gesellschaft ve Geminschaft kavramına dayanmaktadır.

Bireysellik ilk olarak İngiltere'de dikkatleri çekmiştir. 17. yüzyılda Hobbes'le başlayarak (homo economicus), başlıca ekonomik bireyselliği öne süren Adam Smith'in fikirlerine ve bireyin istek ve arzularını özgür olarak ifade etmesi ile doğal uyumu ve maksimum etkinliği sağlayacağını iddia eden Jeremy Bentham'sın Faydacılık (Utilitarianism) kavramına kök salmıştır. Epistemolojik bireysellik, doğruların ve bireysel tecrübelerin, bilginin tek kaynağı olduğunu reddeden İngiliz empirisizmine kadar uzanmaktadır. İngiliz empirisizmi hatırlanacak olursa, Descartes epistemolojik bireyselliği rasyonel bir bakış açısıyla değerlendirmişti. Bireyin aklı, onun "*Düşünüyorum öyleyse*

*varım*” (Cogito Ergo Sum) düşüncesinden hareketle, bilginin kaynağı olarak gösterilmiştir. Batı Avrupa’daki bu güçlü psikolojik akım, 19. yüzyılda Spencer’ın Sosyal Darwinizmi’nin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Sosyal Darwinizm, bireyi ön plana çıkaran “*birakınız yapsınlar*” (laissez-faire) doktrinini meşrulaştırarak, özellikle Amerika’da popüler olmaya başlamıştır (JAHODA-KREWER, 1997, s.3-32; KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.4).

Kollektivist temalar, kıtalar Avrupası’nın sosyal düşüncesinde ve psikolojisinde de bulunmaktadır. Mesela, Jean-Jacques Rousseau genel iradeye gönüllü katılımı önermektedir. 19. yüzyılın erken dönemlerinde Alman filozof Hegel, ulus devletin sosyal moralin ta kendisi olduğunu belirtmektedir ve Karl Marx daha sonra onun etkili kollektivist tezini ilerletmiştir. İkinci dünya savaşından sonra etik sosyalizm, Almanya, Fransa ve Hollanda’daki sosyal demokrasi hareketiyle desteklenmiştir. Mesela, bireysellik ile sosyal kollektivizm entegre edilmeye çalışılmıştır. Bu durum Batı Avrupa’da sosyal refah devletinin doğuşunun yolunu açmıştır. Yine de bireysellik, 16. yüzyılın başında erken modernleşme periyodundan beri, özellikle Avrupa sosyal tarihinin en önemli fikri olmuştur. Tarihsel demografik kayıtlar ve mahkeme kararları, aile hayatında, evliliklerde ve miras konularında Batı Avrupa’da özellikle de İngiltere’de kolektif temalara rastlandığını göstermektedir. Bazı tarihçiler bu durumu ortaçağa kadar geriye götürmektedir. Kesin olarak bireysel aile sistemi erken modern periyotta yaygın olarak görülmektedir. Endüstriyel dönem öncesi Kuzey Amerika’da, bireysellikle ilgili benzer raporlar bulunmaktadır. Kağıtçıbaşı, bireysellikle ilgili batı dünyasındaki bu tarihsel arka planın gözden kaçırılmaması gerektiğini ileri sürmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, ss.4-5). Bunun tersine, milattan önce 5. yüzyılda doğudaki Konfüçyüs felsefesi kişinin doğasına saygıyı, insan ilişkilerini, doğruluğu ve evlat sevgisi içeren erdemi vurgulamaktadır. Bu tür sosyal moral kollektivist bir dünyanın temelinde bulunan, Taoizm, Budizm, Hinduizm ve Shintoizm gibi diğer doğu dinlerinde ve psikolojilerinde de görülmektedir. Doğu Asya’da ortaya çıkan tek tanrılı dinlerde (Musevilik, Hristiyanlık ve İslamiyet) kolektif sadakatin üzerinde önemle durulmaktadır. Ancak, Avrupa Hristiyanlığı yeniden şekillendirdikten sonra bireysel sorumluluğa vurgu yapılmıştır (KAĞITÇIBAŞI, 1997, ss.4-5).

Günümüzde insanoğlunun büyük çoğunluğu en azından bazı açılardan ortaklaşa davranış göstermektedir. Bireyselliğin daha yaygın olduğu batıda, insanların %30’undan

daha azı ve hatta etnik azınlıklar ve düşük sosyoekonomik statüdeki gruplar daha çok ortaklaşa davranış göstermektedir (SINGELIS ve diğerleri, 1995, s.241). Dolayısıyla bütün toplumlar bireysellik ve ortaklaşa davranış arasındaki gerilimi önemsemek zorundadır. Bireysellik/ortaklaşa davranış psikolojik yaklaşımın yanı sıra, sosyolojik ve antropolojik düşüncede de ifade bulmuştur. Mesela, Parsons, “*benlik-yönlendirme/topluluk yönlendirme*” kavramlarını yapı değişkenleri olarak önermiştir. İlki, “*özel ilginin peşinde koşmayı*” ifade ederken, diğeri “*topluluğun ortak ilgisinin peşinde koşmayı*” ifade etmektedir (PARSONS, 1951, s.60). Kluckhohn ve Strodtbeck (1961’den aktaran, KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.5), “*geçmişe bağlı-lineal*”, “*aynı soydan-collateral*” ve “*bireysel*” insan ilişkilerinin bütün kültürlerde olduğunu belirtmektedir. İlk ikisi, biyolojik ve kültürel olarak zamanla insan ilişkilerinin belirlenmesini ifade ederken, sonuncusu özerk ve bağımsız bireysel amaçları ifade etmektedir.

### **13. Bireysellik/Ortaklaşa Davranış Modelleri**

Kağıtçıbaşı, bireysellik/ortaklaşa davranış modellerini, değer yönlendirmeli modeller olarak normatif bireysellik/ortaklaşa davranış, benlik yönlendirmeli modeller olarak ilişkisel bireysellik/ortaklaşa davranış olarak sınıflandırmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.10). Ayrıca bireysellik ve ortaklaşa davranış modellerini odaklandığı fikre yani değer veya benliğe ve bireysel veya kültürel seviyede yapılan analiz düzeyine göre de sınıflandırmak mümkündür (SMITH-SCHWARTZ, 1997, s.84). Bu çalışma da her iki sınıflandırmadan da esinlenerek, modeller değer yönlendirme, benlik yönlendirme ve son olarak da ekolojik etkinin altında oluşan ekolojik yönlendirme olarak sınıflandırılmıştır. Analiz düzeyi ise her bir başlık altında kendi içerisinde değerlendirilmiştir.

### **130. Değer Yönlendirmeli Modeller**

Değer veya değerler kavramı, bütün sosyal bilimlerde tam olarak birbirleriyle ilişkisiz olmamalarına rağmen farklı şekillerde kullanılmaktadırlar; ve değer in disiplinlerarası bir kavram olmasının yanı sıra bir sistem olduğu görülmektedir. Hemen hemen, davranış ve inançlar gibi diğer akıl programlarımız da bir değer unsuru taşımaktadır (HOFSTEDE, 2001, s.6). Hofstede değer in topluluğun yanı sıra bireylere ait olduğunu, kültürün ise bir topluluğu gerektirdiğini belirtmektedir (HOFSTEDE, 2001, s.6). Hofstede değeri, “*belirli*

*durumları diğerlerine tercih etme eğilimi”* olarak tanımlamaktadır (HOFSTEDE, 2001, s.5). Bu tanım, Kluckhohn (1951/1967’den aktaran HOFSTEDE, 2001, s.5) tarafından yapılan antropolojik tanımının tam karşılığının daha basitleştirilmiş halidir. Kluckhohn’a (1951’den aktaran HOFSTEDE, 2001, s.5) göre *“bir değer, açık veya ima edilen (örtük), eldeki usul, anlam ve eylemin sonuçlarının seçimini etkileyen kabullenilmiş, bir grubun karakteristiğini veya bir bireyin farklılığını ifade eden bir kavramdır”*. Bu tanım Rokeach’nin tanımlamasıyla da benzerlik göstermektedir. Rokeach *“değer”* kavramını, *“belirli bir aracın veya sonucun onun karşıtı olan aracı veya sonuca kişisel ve toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin kalıcı inançtır”* şeklinde tanımlamaktadır. Değerler sistemini ise, *“tercih edilen araç ve duruma göre göreceli önemini devam ettiren devamlı bir örgütsel inançtır”* şeklinde tanımlamaktadır (ROKEACH, 1973, s.5).

Rokeach’e göre, değerler dayanıklıdır. Eğer değerler tamamen sabitse, bireysel ve toplumsal değişim imkansızdır. Eğer değerler tamamen sabit değilse, insanın kişiliği ve toplumun devamlılığı imkansız olabilir (ROKEACH, 1973, ss.5-6). Değer bir aracı veya sonucu temsil etmektedir (ROKEACH, 1973, s.7). Değer *“tercih edilebilir”* bir kavram olmanın yanı sıra bir tercihtir. Rokeach, kabullenilmiş (desirable) ve içselleştirilmiş *“merely desired”*<sup>4</sup> arasındaki ayrımın iyi yapılması gerektiğini belirtmektedir. Kluckhohn, değeri *“kabullenilmiş”*<sup>5</sup> bir kavram olarak tanımlamaktadır, içselleştirilmiş bir kavram olarak tanımlamamaktadır. Değer, kişisel veya sosyal olarak tercih edilen bir kavramdır (ROKEACH, 1973, ss.9-10). Hofstede, değerleri kültürün temel yapı taşları olarak değerlendirmektedir. Ancak, buradan değerlerin davranışları belirlediği sonucu çıkarılmamalıdır. Bu her şeyden önce, davranışların durumsal bağımlılığı gerçeğine ters düşmektedir. 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<sup>6</sup>, genellikle sosyal beğenirlik<sup>7</sup> etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü

---

<sup>4</sup> Rokeach, kabullenilmiş değeri “desirable”, içselleştirilmiş değeri “merely desired” olarak tanımlamaktadır (ROKEACH, 1973, s.10).

<sup>5</sup> Kluckhohn (1951), değeri kabullenilmiş “desired” olarak tanımlamıştır.

<sup>6</sup> Hofstede, kabullenilmiş değerleri “desirable”, içselleştirilmiş değerleri “desired” olarak tanımlamaktadır (HOFSTEDE, 2001, s.6). Schein, kabullenilmiş değerleri “espoused values”, içselleştirilmiş değerleri ise “taken-for-granted values” olarak tanımlanmaktadır (SCHEIN, 1992, s.21).

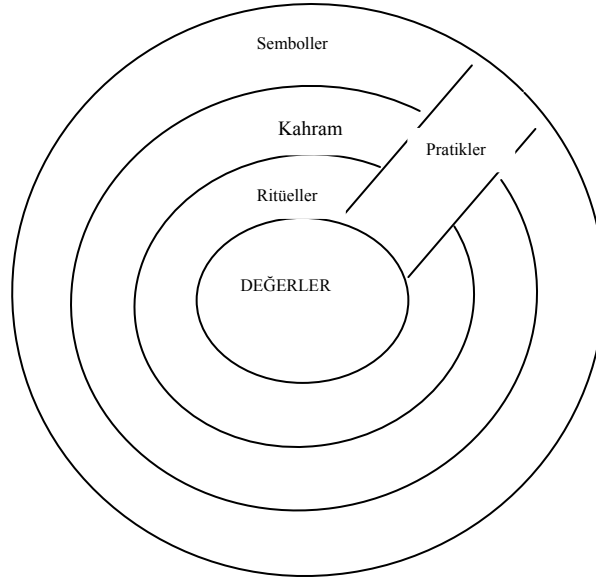
<sup>7</sup> Hofstede, sosyal beğenirlik kavramını “social desirability” kabullenilmiş ve içselleştirilmiş iki değer türü arasındaki fark olarak tanımlamaktadır (HOFSTEDE, 2001, s.6).

tercihleri yansıtan kabullenilmiş değerlerin davranışları etkileme potansiyeli, kişi tarafından gerçekten içselleştirilmiş değerlerden daha düşüktür. Kabullenilmiş ve içselleştirilmiş değerler arasında, gerçekten kişinin kabullendiği ve kabullenilmesini düşündüğü değerler ayrımı gibi önemli bir ayrım yapılmaktadır. Her ikisi de birbirinden bağımsız olmamasına rağmen, birbirlerine eşit de değildir, birbirlerine eşit tutmak gerçeklik ve sosyal beğenirlik arasındaki bir karışıklıktır (HOFSTEDE, 2001, s.10).

Adler, bir toplumun kültürel yönlendirmesinin o topluma ait üyelerin gösterdikleri tutum, davranış ve değerlerin kompleks bir etkileşimini yansıttığını belirtmektedir. Bireyler kültürlerini ifade ederler ve kültürün normatif niteliği hayatı kapsayan ve bireylerin etrafındaki dünyayı şekillendiren değerlerdir. Daha sonra bu değerler, herhangi bir duruma daha uygun ve etkili olduğu düşünülen bireyin davranış kalıpları hakkındaki tutumlarını etkileyecektir. Birey ve grup davranışları arasındaki sürekli değişim sonuç olarak toplumun kültürünü etkileyerek döngüyü böylece devam ettirmektedir (ADLER, 1991, s.15).

Schein'in örgütsel kültüre ilişkin analizi incelendiğinde, kültürel olguyu oluşturan temel öğeleri ve aralarındaki ilişkileri görebiliriz. En üst düzeyde bulunan semboller ve davranışlar (artifacts), kültür olgusunun dışa yansıyan öğeleridir. Semboller, kişilerin günlük yaşamlarında kullandıkları ve katıldıkları, törenleri, ritüelleri, öyküleri, mitleri ve kahramanları içermektedir. Davranışlar ise kişilerin görülebilir ve/veya işitilebilir davranış kalıplarını içermektedir (SCHEIN, 1992, ss.17-18). Schein semboller ve davranışları, kültür olgusunun en kolay gözlenebilen, ancak çözümlenmesi en güç ve en yanıltıcı öğeleri olarak değerlendirmektedir. Bu güçlüğü temel nedeni, sözkonusu sembolün yada davranışın ne anlama geldiğini, daha derindeki hangi inancı veya değeri temsil ettiğini bulabilmek için yorumlamayı gerektirmesidir. Yorum çoğu zaman öznel bir nitelik taşıdığı için, aynı sembol farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilmektedir. Kültür olgusunun en derininde bulunan varsayımlardan kastedilen, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren, gerçeklik, zaman, mekan, insan, eylem, insan ilişkilerinin doğasına ve çevreyle ilişkisine dair varsayımlardır. Bu varsayımlar, çevreyi algılama sonucu bilişsel bir süreç içinde ortaya çıkmakla birlikte, çoğu zaman kişinin bilinç altında yer alan, kanıksanmış (taken-for-granted) varsayımlardır ve ardışık bir biçimde kişinin çevresine ilişkin algılamalarını etkiler. Kişinin varsayımları, davranışlarını etkileyeceği gibi, davranışları da varsayımlarını etkileyebilir (SCHEIN, 1992, ss.17-22).

Hofstede’ e göre değerler, davranışla gzlenmedike görünmezler, fakat kültür kendi kendini görünür kılabilir. Birçok kavram, kültürün görünür tanımını kullandığından, bu tanım değerlerle birlikte oldukça yakından, sembolleri, kahramanları ve ritüelleri de içermektedirler. Semboller, sadece kültürü paylaşanlar tarafından tanınan, genellikle kompleks anlamlar taşıyan, kelime, jest, resim ve objelerdir. Kahramanlar, l veya canlı, gerçek veya hayal kişilerdir, bir kültürde oldukça değer verilen karakteristiklere sahiptir ve böylece davranış modeli olarak kabul edilir. Ritüeller, teknik olarak başarılması mümkün olmayan kolektif eylemlerdir, fakat bunların bir kültür içerisinde sosyal olarak gerekli olduğu düşünülür. Semboller, kahramanlar ve ritüellerin, Şekil 3’de görüldüğü üzere pratik terimi altında toplandığı görülmektedir. Değerler bunlar vasıtasıyla dışarıdaki gözlemciye görünmektedirler, fakat onların kültürel anlamlarını anlayamazlar çünkü bu anlamlar daha derinlerde bulunmaktadır ve sadece bu pratikler yoluyla kültürün içindekiler tarafından yorumlanabilmektedir (HOFSTEDE, 2001, s.10).



**Şekil: 3**

### **Farklı Seviyelerde Kültürün Dışa Vurumu**

Kaynak: HOFSTEDE, 2001, s.11.

Kültürü gözlenebilir öğelerinden yola çıkarak anlamının bir diğer güçlüğü ise, insan davranışlarının durumsal bağlılığıdır (HOFSTEDE, 2001, s.10). Değerler ve inançlar birbirlerine çok yakın kavramlar gibi gzlmektedir, her ikisi de kişilerin, belirli durum,

kişi ve nesnelere karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır. Aralarındaki fark ise, değerler, kişinin herhangi bir konuda düşünsel tercihini yansıtmaması karşısında, inançlar böyle bir zorunluluk içermemektedir (HOFSTEDE, 2001, s.6). “*Kültür örüntülerinin sürekliliği*” biçiminde adlandırılan (HOFSTEDE, 2001, s.11), bu sürecin nesnesi olan toplumsal kültür, bir toplumda temel olarak semboller aracılığıyla kazanılan ve aktarılan düşünce, duygu ve öteki örüntülerini kapsamakta ve özünde de tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş anlamında geleneksel düşünceleri ve özellikle bunlara ilişkin değerleri ve toplumsal normları içermektedir

Hofstede’in (1980) *Kültürün Sonuçları* kitabı ilk yayınlandığından beri bireysellik/ortaklaşa davranış boyutu, özellikle Asya ülkelerindeki kültürlerarası psikologlar arasında büyük bir popülerite kazanmıştır. Bu boyut psikologlara, batı düşüncesinin bireysel varsayımlara dayandığı geleneksel psikoloji olarak ima edilen bir paradigmanın, üniversal bir bilim olmadığı gerçeğini ispatlamıştır. Bu varsayımlar ortaklaşa davranış ile yer değiştirdiğinde, diğer olarak tanımlanabilecek farklı bakış açısından bir psikolojinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Mesela bireysel psikoloji evrenseldir, ego ve başkasının zıtlığından ortaya çıkmaktadır. Ortaklaşa davranış gösteren psikoloji de ise ego, sosyal bağlamından ayrılmaz (HOFSTEDE, 2001, s.215). Yine de, psikolojide ego’dan bağlamdaki ego’ya geçiş paradigması problemsiz olmamıştır. Hofstede kullandığı bireysellik/ortaklaşa davranış antitezinin psikolojik değil, antropolojik olduğunu ve toplum içerisindeki bireyleri değil toplumu ifade ettiğini belirtmektedir. Psikoloji dergilerindeki makalelerin, hala bireysellik ve ortaklaşa davranışı bireysel seviyede ölçtüğünü ve toplum hakkında sonuçlar çıkarmaya çalıştıklarını belirtmektedir (HOFSTEDE, 2001, s.216; 1994, s.IX).

Dolayısıyla ulusal kültürün üçüncü boyutu, ortaklaşa davranışın tersi olan bireyselliktir. Belirli bir toplumda ön plana çıkan birey ve topluluk arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. İnsanların çekirdek aile, geniş aile veya kabiledede birlikte nasıl yaşadıklarını yansıtmaktadır ve değerler ve davranışlar için birçok anlamı içerisinde barındırmaktadır. Bazı kültürlerde, bireysellik bir kutsama ve refahın kaynağı olarak görülürken, diğerleri için yabancılaşma olarak görülebilir (HOFSTEDE, 2001, s.209). Bireyle toplum arasındaki ilişki, sadece yaşam tarzı ile ilgili değildir, sosyal normlarla yani değerler sistemi ile yakından ilgilidir. Böylece hem kişinin akıl programından ve yapısından, hem de aile dışındaki eğitim, din,



politika, gibi birçok kurumun işleyişinden etkilenir. Bizim akıl programımızın ana unsuru, benlik kavramıdır (HOFSTEDE, 2001, s.210).

Diğer bir konu ise bireysellik ve ortaklaşa davranışın birbirinin zıttı olarak kabul edilip edilmeyeceği üzerinedir. Acaba gerçekte bir boyutun iki kutubu mu, yoksa iki ayrı boyut mudur? Bu sorunun cevabı analiz düzeyini anlamada yatmaktadır. Hofstede'e göre, bireysel seviyede aynı zamanda bireyin idiocentrism ve allocentrism<sup>8</sup> kişisel davranışını göstermesi için bir sebep yoktur, böylece her ikisi de farklı boyutlar olarak kabul edilebilir. Ancak toplumsal seviyede, kolektif akıl programı ve kurumlar bireysel olarak tercih edilenleri dışarıda bırakmaktadır. Bu durum ampirik ve istatistik olarak ispatlanmıştır. Böylece toplumsal seviyede, bireysellik ve ortaklaşa davranış bir boyutun ters kutupları olarak kabul edilmelidir (HOFSTEDE, 2001, s.216). Hofstede kültürel ve bireysel seviyede farklı korelasyonların olduğunu belirtmektedir (.HOFSTEDE, 1994, s.XI).

Hofstede, etik ve emik konusunun psikolojiye değil, antropolojiye ait olduğunu belirtmektedir. Bireysellik indeksi ile ulusal zenginlik arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur. Hofstede'e göre, zenginlik modernleşme ile birlikte birbirini tamamlamaktadır, bireyselliğin bir çok semptomunun modernleşme ile ilişkili olması şaşırtıcı olmamalıdır (HOFSTEDE, 1994, s.XI). Hofstede kültürü anlamlar vasıtasıyla tanımlamıştır. Böylece, çalışmasını da değerler üzerine yapmıştır. Bireysel seviyeden ziyade kültürel seviyede yapılan faktör analizi, bireysellik, güç mesafesi, erillik ve belirsizlikten kaçınma<sup>9</sup> faktörlerini ortaya çıkarmıştır. Bireysellik ve ortaklaşa davranış üzerine daha sonra yapılan çalışmalar, diğer faktörlerin popülaritesini geçmiştir. Güç mesafesi ve bireysellik/ortaklaşa davranış orijinal 3 faktör çözümü içerisinde tek bir faktörle farklılaştığı için, aralarında yüksek oranda (0.67) korelasyon vardır (HOFSTEDE, 1980). Hofstede diğer değer boyutları kadar bireysellik ve ortaklaşa davranış tanımının kendi batı mantığının etkisi altında olduğunu belirtmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.160).

---

<sup>8</sup> Tirandis (1995), bireysel seviyede idiosentrik (idiocentric) bireyselliğin, allosentrik (allocentric) ortaklaşa davranışın karşılığı olarak kullanılmaktadır.

<sup>9</sup> Bireysellik-Kollektivizm (ortaklaşa davranış): bir toplumdaki bireylerin sadece kendileri ve aileleri ile ilgilendiği ayrılmış bir sosyal yapıyı tercih etmeleriyle, veya bunun karşıtı olan, gösterdikleri sadakate karşılık üyesi olduğu geniş bir gruptan (aile, akrabalar, çalıştığı yer) korunma, kollanma ve destek beklediği bir sosyal yapıyı tercih etmelerine; Güç Mesafesi; bir toplumun kurum ve örgütlerindeki güç dağılımının eşitsizliğini kabullenme derecesine; Erillik-Dışılık: bir toplumdaki egemen değerlerin eril (kararlılık, maddi başarı elde etme, bağımsız yaşama gibi) veya dişil (bağlanma, sosyal ilişkiler, manevi yaşam kalitesi) olma derecesine; Belirsizlikten Kaçınma: bir toplumun belirsiz ve bulanık durumları birer tehdit olarak görme ve bu gibi durumlardan çeşitli katı davranış kalıpları ve yazılı kurallar aracılığıyla kaçınma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980, 1991, 2001).

Bireysellik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, bütün bireylerden sadece kendisine veya çok yakın ailesine bakmasının beklendiği bir toplumu temsil etmektedir. Ortaklaşa davranış doğumuyla birlikte, bireyin hayatı boyunca sorgusuz sadakatle korunduğu güçlü ve birleşik bir iç grupta entegre olduğu bir toplumu yansıtmaktadır (HOFSTEDE, 1991, ss.260-261). Bu tanımlama, bireysellik ve ortaklaşa davranış boyutunun hem kişisel hem de normatif bakış açısını içermektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s. 10).

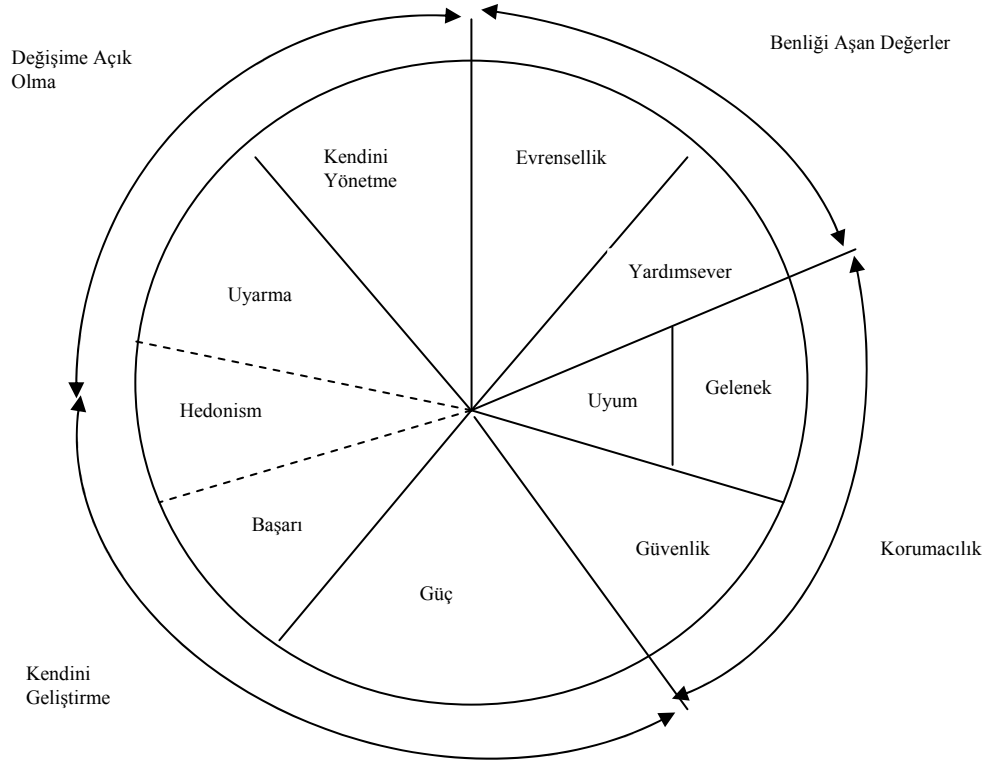
Çin Kültür Bağlantısı (1987) olarak adlandırılan bir grup araştırmacı, Hofstede'in (1980) çalışmasını, sorular batılı araştırmacılar tarafından türetildiğinden, batı değerlerine dayalı bir önyargı ile yapılmış olma olasılığının araştırmayı ne kadar etkilediği açısından değerlendirmişlerdir. Yine de araştırmacılar, farklı örnek grubu ve araçlarla, herhangi bir benzeşmenin iki tane kültürler arasında yapılan çalışma arasındaki sinerjiye bir örnek teşkil edebileceğinin hala düşünülmesi gerektiğini savunmaktadırlar (HOFSTEDE-BOND, 1984, s.432). Bond bu problemi çözmek için, Çin'de emik olarak batılı olmayan bir araç geliştirmiştir. Hong Kong ve Taiwan'dan gelen Çinli sosyal bilimciler temel Çin değerleri üzerinde çalışmışlar ve sonuç olarak 40 maddelik Çin Kültür Araştırması (Chinese Value Survey- CVS) için değerleri ortaya çıkarmışlardır (CHINESE CULTURE CONNECTION, 1987).

CVS 22 ülkede üniversite öğrencilerine uygulanmıştır. Hofstede'in (1980) yaklaşımı izlenerek, ekolojik faktör analizi yapılmıştır. Dört faktör elde edilmiştir ve her iki çalışmada da 22 ülkeden elde edilen ülke skorlarının Hofstede'in skorları ile korelasyon içerisinde olduğu görülmüştür. CVS'den elde edilen üç faktör Hofstede'in çalışması ile korelasyon içerisindedir; sosyal entegrasyon (integrasyon) bireysellik ile pozitif, güç mesafesi ile negatif ilişki içerisindedir; iyi kalplilik (human-heartedness) erillik-dişilik (masculinity-femininity) ile benzeşmektedir ve ahlak disiplini (moral discipline) yüksek güç mesafesi ile benzeşmektedir. Dördüncü CVS faktör, Konfüçyüs İş Dinamiği (Confucian Work Dynamism) ve Hofstede'in belirsizlikten kaçınma boyutu diğer boyutlarla herhangi bir ilişki içerisinde değildir. Bu çalışma bireysellik-ortaklaşa davranışı da içeren Hofstede'in (1980) boyutlarından bazılarının kısmen geçerli olduğunu göstermektedir (CVS, 1987, s.154). Ayrıca yeni bir boyut olan Konfüçyüs iş dinamiği 0.70 oranında ekonomik gelişme ile yüksek korelasyon içerisinde bulunmuştur. Diğer taraftan, bireysellik, kişi başına düşen milli gelir (GNP) ile korelasyon içerisinde bulunmasına

rağmen, ekonomik gelişme ile herhangi korelasyon içerisinde bulunmamıştır (CVS, 1987, s.155; SMITH-BOND, 1998, s.51).

Schwartz, değerlerin ifade ettikleri motivasyonel amaçların tipine göre ayırt edilmesinin, içerik açısından çok önemli olduğunu varsaymaktadır. Böylece, ortak amaçlara göre değer tiplerini tek bir değer olarak gruplandırmıştır. Schwartz, temel insan değerlerinin büyük olasılıkla bütün kültürlerde bulunduğunu ve biyolojik ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve gruba ait olma ihtiyacı gibi değerlerin insanın varoluşunun evrensel gereklerini sunduğunu ileri sürmektedir. Daha önceki araştırmacılar tarafından tanımlanan değerlere bakarak ve birçok kültürün değerleri hakkında dinsel ve psikolojik yazılar inceleyerek, Schwartz değerleri bireysel seviyede motivasyonel olarak 10 farklı tipte gruplandırmıştır (SMITH-SCHWARTZ, 1997, s.85).

Değer sisteminin kavramsal organizasyonunu anlamak için, Schwartz bu değer tipleri arasındaki dinamik ilişkiyi gösteren bir teori geliştirmiştir. Schwartz, her bir değer tipinin takip ettiği eylemin, diğer değer tiplerinin takip edilmesi ile uyuşan veya çatışan psikolojik ve sosyal sonuçlara sahip olduğunu varsaymıştır. Mesela başarı değerlerini takip etme, yardımseverlik değerleri ile çatışabilir; kişisel başarıyı artırmaya çalışmak diğerlerinin iyiliği için yapılacak hareketleri engelleyebilir. Değer tipleri arasındaki çatışma ve uyuşma, değer sistemlerinin teorik yapısı üzerinde şekil 4'de görülmektedir. Çatışan değerler merkezden ters yönlerde yayılırken, birbirini tamamlayan değerler, çember etrafında yakınlık içerisinde yer almaktadır.



**Şekil: 4**

### 10 tane Motivasyon Tipinin Değerleri Arasındaki Yapısal İlişkiler

Kaynak: SMITH-SCHWARTZ, 1997, s.87.

Schwartz'ın daha sonraki araştırma bulguları bu yapıyı doğrulamıştır. Şekil 4'te görüldüğü üzere, on tane değer tipinin iki kutuplu boyutlarda organize olduğunu açığa çıkararak, Değişime Açık Olma karşısı Korumacılık, Kendini Geliştirme karşısı Benliği Aşan Değerler olarak belirlemiştir. Hedonizm hem Değişime Açık Olma hem de kendini geliştirmenin unsurlarını içermektedir<sup>10</sup>. Değer tipleri birleşik bir motivasyon yapısı oluşturduğu için, Schwartz daha sonra daha ileriye giderek değer tiplerinin tutum, davranış, grup üyeliği gibi diğer çeşitli ilgilerle toplu bir sistem olarak ilişkisi olduğunu varsaymıştır. Spesifik olarak, herhangi bir değişken, değer yapısında yan yana olduğu değer tipleri ile benzer bir ilişkiye sahip olma eğilimi gösterecek ve bu ilişkiler, bir tanesi dairesel yapı etrafında daha pozitif taraftan daha az pozitif ilişkili değer tipine yöneldiği zaman azalacaktır (SCHWARTZ, 1994, s.89).

<sup>10</sup> Openness to change, Değişime Açık Olma; Self-Enhancement, Kendini Geliştirme; Self-Transcende, Benliği Aşan Değerler; Conservation, Korumacılık olarak tercüme edilmiştir.

Schwartz'ın (1994) değerlere ilişkin kültürel seviyedeki yaklaşımı, biraz önce tanımlanan bireysel seviyedeki analizinden içerik olarak bağımsızdır. Schwartz kültürel değer boyutları içeriğinin grup olarak temel sosyal problemleri ele alan alternatif çözümleri ifade ettiğini tartışmaktadır (SMITH-SCHWARTZ, 1997, s.99). Kültürel adaptasyon iki kutuplu kültürel boyutlar boyunca sıralanmaktadır: Boyut 1: Tutuculuk ve Özerklik<sup>11</sup>, Boyut 2: Hiyerarşi ve Eşitlik<sup>12</sup>, Boyut 3: Hakimiyet ve Uyum<sup>13</sup>. Her bir adaptasyon bir değer tipi olarak adlandırılan özel birbirleriyle iç içe geçmiş değerler seti ile ifade edilir.

Kültürel ve bireysel seviyedeki analizler istatistiksel olarak birbirlerinden bağımsız olmalarına rağmen, kavramsal olarak birbirleriyle ilişkilidir, çünkü, bireyin psikolojik ihtiyaçları etkili çalışabilmesi için kurumlar tarafından dikkate alınmalıdır ve sosyal zorlamalar bireylerin değerlerini sürdürürken kazandıkları tecrübeleri etkilemektedir (SCHWARTZ, 1994, s.97). Bununla birlikte, Schwartz teorisini yeniden şekillendirirken, bireysel seviyede iki tane yüksek değerdeki boyutla bireysellik ve ortaklaşa davranışı yer değiştirmektedir. Bunlardan biri değişime açık olmak ve koruma bireysel seviyede; kültürel seviyedeki karşılığı ise, özerklik ve korumadır (SCHWARTZ, 1994, s.98). Değişime açık olma ve koruma boyutu Bond'un sosyal entegrasyon (social integration) ve kültürel içeriklik (cultural inwardness) ile Hofstede'in bireysellik ve ortaklaşa davranış boyutları birbirlerine benzer gözükmektedir (SCHWARTZ, 1994, s.109). Bu çalışmaların hepsi de, ortaklaşa davranışın gelenek ve korumacı bir dünya bakışını yansıttığı normatif, değerler açısından bireysellik ve ortaklaşa davranış değerlendirmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.16). Sonuç olarak Schwartz (1994) bireysellik ve ortaklaşa davranış ikileminin yetersiz olduğuna dikkatleri çekmektedir. Çünkü, iç gruba hizmet etmeyen modelinden herkes için eşitlik, sosyal adalet, dünyada barış ve doğal çevreyi korumak gibi değerler ve bazı evrensel amaçlar dışarıda kalmaktadır. Benzer olarak bazı değerler olgunluk gibi, hem bireysel hem de grup amaçlarına hizmet etmektedir.

Triandis 1980'lerde başladığı araştırma programı ile kültürlerarası psikoloji alanında bireysellik/ortaklaşa davranış popöler konuma getirmiştir. Triandis ilk olarak kültürlerarası kavramını tanımlamaya çalışmıştır (TRIANDIS, 2000, s.185). Hui ve Triandis ortaklaşa davranış "ilgi" olarak kavramlaştırmışlar ve dünyanın birçok

<sup>11</sup> Conservatism, Tutuculuk; Autonomy, Özerklik olarak çevrilmiştir.

<sup>12</sup> Hierarchy, Hiyerarşi; Egalitarianism, Eşitlik olarak çevrilmiştir.

<sup>13</sup> Mastery, Hakimiyet; Harmony, Uyum olarak tercüme edilmiştir.

bölgesindeki 81 psikolog ve antropologa, bireysel veya ortaklaşa davranış gösteren bir bireyin bu ilgiye olan bakış açısını ölçen yedi soruya nasıl cevap vereceklerini göstermelerini istemişlerdir (HUI-TRIANDIS, 1986, s.229). Cevaplar incelendikten sonra, kişinin daha çok ne yapmaktan hoşlandığı ile ilgili olarak, ortaklaşa davranışı, “*kolektif amaçların bireysel amaçların önüne geçmesi ve uyum, bağlılık ve diğerlerine karşı olan ilgi*”, bireyselliği ise, “*bireysel amaçların grup amaçlarının önüne geçmesi ve bağımsızlık ve diğerlerine karşı olan ilginin kopukluğu*” olarak tanımlamışlardır (HUI-TRIANDIS, 1986, ss. 244-245).

Triandis ve diğerleri (TRIANDIS ve diğerleri 1993, s.367; TRIANDIS, 1995) dünyanın farklı bölgelerinden aldıkları 15 örnek grubuyla Hofstede’in bazı sonuçlarını tekrar analiz ederek, dört faktör elde etmişlerdir: aileye uyum ve bağımlılık, ortaklaşa davranış temsil etmektedir; kendine güven ve iç gruptan ayrılma bireyselliği temsil etmektedir. Fakat kültürel ve bireysel seviyedeki analizden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Aileye uyum ve iç gruptan ayrılma kültürel seviyede; bağımlılık, sosyallik ve kendine güven bireysel seviyede daha çok varyansı açıklamaktadır. Allocentrism ve idiocentrism terimleri, bireysel seviyede ortaklaşa davranış ve bireyselliğin yerine kullanılmaktadır (TRIANDIS, 1995, s.5; 1999, s.128). Fakat, analiz düzeyleri arasındaki bu farklılık, metodolojik açıdan önemli olmasına rağmen, yaygın olarak her iki seviyede de bireysellik ve ortaklaşa davranış terimleri kullanılmaktadır. Triandis bireyselliğe ilişkin tanımlamasında iç gruptan ayrılma, duygusal uzaklık ve rekabeti kullanırken, ortaklaşa davranışa ilişkin tanımlamasında aileye uyum ve dayanışmayı kullanmaktadır (TRIANDIS, 1990, s.113)

Bunların ötesinde, bireysellik ve ortaklaşa davranış ile ilgili diğer birçok gösterge Triandis (1994b, 1995) tarafından önerilmiştir. Bunlardan bir tanesi ekoloji ve sosyal karmaşıklığıdır. Ortaklaşa davranış ile ilişkili olarak, Triandis sosyal sıklığı önermektedir; iç grup- dış grup farklılaşması son derece kesindir; iç grubun sayısı azdır, iç grup başarısından ziyade atfetmeye göre oluşturulur, hiyerarşi, rüşvet yönetimi, iç grup uyumu, düşük yaratıcılık, düşük stres ve strese bağlı hastalıklar, düşük suç oranı ve sosyal patoloji, düşük ekonomik gelişme ve düşük modernleşme ortaklaşa davranışa atfedilmektedir. Büyük çaplı araştırmalara dayanan (TRIANDIS-MCCUSKER-HUI, 1990, s.1020) model, Tablo 1’de görülmektedir. Bu model daha çok, bireysellik/ortaklaşa davranışın öncülleri ve sonuçları ile nedenlerinin informal bir liste olarak verilmesini içermektedir. Nedenler bir çok

ölçümden elde edilen skorların faktör analizine dayanmaktadır. Araştırmadan ortaya çıkan öncüller kültürlerarası psikoloji, antropoloji ve diğer sosyal bilimlerinden alıntıları içermektedir. Kağıtçıbaşı bazı olayların ampirik olarak elde edilmesinden ziyade mantıksal olarak oluşturulduğunu ve spekülatif olarak düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, Tablo 1’de sunulanın teori olmaktan ziyade heuristik bir yöntem olduğunu, çünkü bireysellik/ortaklaşa davranışa yol açan şartları ve onların arasındaki özel sebep-sonuç ilişkilerini tam olarak tanımlamadığını belirtmektedir. Ayrıca daha önceden bahsedilen birçok karakteristiğin de bu modelde yer almadığı görülmektedir. Yine de, bireysellik/ortaklaşa davranışın arka planındaki ekolojik, sosyal, yapısal ve ekonomik faktörlerle ilişki kurma eğilimi bulunmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.40).

**Tablo: 1**  
**Bireysellik ve Ortaklaşa Davranışı Tanımlayan Nitelikler ve Onların Ataları**  
**(öncülleri) ve Sonuçları**

Ataları (öncülleri)	Nitelikleri (Nedenleri)	Sonuçları
<b>Bireysellik</b> Zenginlik Kültürel karmaşıklık Avcılık/ yiyecek toplama  Yüksek sosyal sınıf Göçmenlik Kentleşme	İç gruptan duygusal ayrılık  Kişisel amaçlar iç grubun amaçlarından daha önceliklidir  Tutum ve fayda-maliyet analizi ile düzenlenmiş davranışlar  Çatışma desteklenir.	Kendine güven ve bağımsız olarak sosyalleşme  Yeni gruplara girmekte zorlanmamak  Yalnızlık
<b>Ortaklaşa Davranış</b> Yaşama birimi yiyecektir İç grup Tarım Geniş aileler	Aile uyumu Benlik iç gruba göre tanımlanır. İç grup normları ile davranış düzenlenir. İç grup içerisinde hiyerarşi ve uyum İç grup homojen olarak görülür. Güçlü iç grup/dış grup farklılaşması	İtaat ve görev ile sosyalleşme İç gruba adanma Biliş: iç grup üyeleri ile ortak öğelere odaklanmak Davranış: üstü kapalı söyleme, yüzü korumak, hiyerarşiyi aksettirmek, sosyal destek, bağımlılık.

Kaynak: TRIANDIS-MCCUSKER-HUI, 1990, s.1020.

Triandis (TRIANDIS, 1995, ss.43-44; TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.15; TRIANDIS, 1999, s.128; TRIANDIS, 2001, s.913 ) aşağıda tanımlanan dört boyutun, bireysellik ve ortaklaşa davranış yapısının evrensel boyutları olabileceğini ileri sürmektedir;

1. Benlik Tanımı: Ortaklaşa davranış aısından benlik diğerleri ile ilişki halindedir ve bu ilişki kaynakların paylaşımını şekillendirmektedir. Bireysel aından benlik ise özerktir ve gruptan bağımsızdır, kaynakların paylaşımını ile ilgili kararlar bireysel olarak alınmaktadır (MARKUS-KITAYAMA, 1991, s.226; REYKOWSKI, 1994, s.279). Bireysel davranış gösterenler sosyal davranışın analiz birimi olarak bireyi kullanırken, ortaklaşa davranış gösterenler grubu kullanmaktadır.

2. Amaçların Yapısı: Ortaklaşa davranış gösterenlerin amaçları genellikle iç-grubun amaçları ile uyumluyken, bireysel davranış gösterenlerin amaçları genellikle iç grubun amaçlarıyla uyumlu değildir (TRIANDIS, 1994a, s.113; SCHWARTZ, 1994, s.88). Yamaguchi, kolektif ve bireysel amaçları ölçen bir ölçek geliştirmiştir (YAMAGUCHI, 1994, s.180).

3. Norm veya Tutumların Vurgulanması: Ortaklaşa davranış gösterenler arasındaki sosyal davranışın belirleyici etkenleri, temelde normlar, görevler ve zorunluluklar iken, bireysel davranış gösterenlerin tutumlar, kişisel ihtiyaçlar, algılanan haklar ve sözleşmelerdir (TRIANDIS, 1994a, ss.100-105).

4. İlişkisellik veya Rasyonelliğin Vurgulanması: Ortaklaşa davranış gösterenler kayıtsız şartsız ilişkiselliği vurgularken, bireysel davranış gösterenler rasyonelliği vurgulamaktadır. İlişkisellik ilişkilere öncelik vermeyi ifade etmektedir ve ilişki kişinin faydasına olmasa bile, diğerlerinin ihtiyaçlarını göz önüne almaktadır. Rasyonellik, ilişkilerde fayda ve zarar hesabının dikkatle yapılmasını ifade etmektedir (KIM ve diğerleri, 1994, s.7).

Triandis yukarıdaki dörtlü sınıflandırmayı temel alarak, bireysellik/ortaklaşa davranışı yatay ve dikey boyutları ile birbirlerinden farklılaştırmıştır. Bu ayırım temelde eşitlikçi ve hiyerarşik insan ilişkilerine dayanan ve sırasıyla Hofstede'in g mesafesine benzeyen bir yapıyı temsil etmektedir (TRIANDIS, 1995, s.44). Bu tanımlama Fiske'nin toplumsal



paylaşma<sup>14</sup>, otorite sıralama<sup>15</sup>, eşitlik sağlama<sup>16</sup> ve pazar fiyatı<sup>17</sup> olarak belirlediği sosyallığın dört temel formunu içermektedir (FISKE, 1990, ss.13-15). Kağıtçıbaşı bireysellik ve ortaklaşa davranışın yatay ve dikey boyutlarıyla ayrıldığı bu yapının alanda teorik bir ilerleme vaat ettiğini belirtmektedir. Burada benzeşme-ayrışma boyutundan hiyerarşi-eşitlik boyutunun bağımsız olduğu görülmektedir. Ayrışmış veya ilişkisel benlik-başkası ilişkisinin hem hiyerarşik hem de eşitlikçi değer bağlamlarında görülebileceği anlaşılmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.17). Bu çalışmanın da temelini oluşturan bu yaklaşım ikinci bölümde ayrıntılı şekilde incelenecektir.

### 131.Ekolojik Yönlendirmeli Modeller

Daha önceki ekolojik analizde, gelişmemiş toplumlardaki bazı popülasyon çeşitliliklerini anlatmak için “ekokültürel boyut” tek bir boyut olarak tanımlanmıştır. Bu boyut, antropolojik literatürü kapsayan ve teorik olarak bilişsel stil ve sosyal uyumun gelişimi ile ilişkili olan, birçok kültürel çeşitliliği bir araya getirmektedir. Bunlar göçebeden yerleşige doğru yerleşim yapısını, yerel topluluğun ortalama büyüklüğünü, yerel oturma birimleri civarında otorite seviyesinin sayısının belirlediği politik katmanlaşmayı, rütbe ve zenginlik farklılığı tarafından belirlenen sosyal katmanlaşmayı ve geniş aileden çekirdek aileye doğru olan aile tipini içermektedir. Bu ekokültürel boyutun temel unsuru, grubun geçim kaynağıdır; geçim kaynakları; toplayıcı, avcı, tarım, sulama ve

---

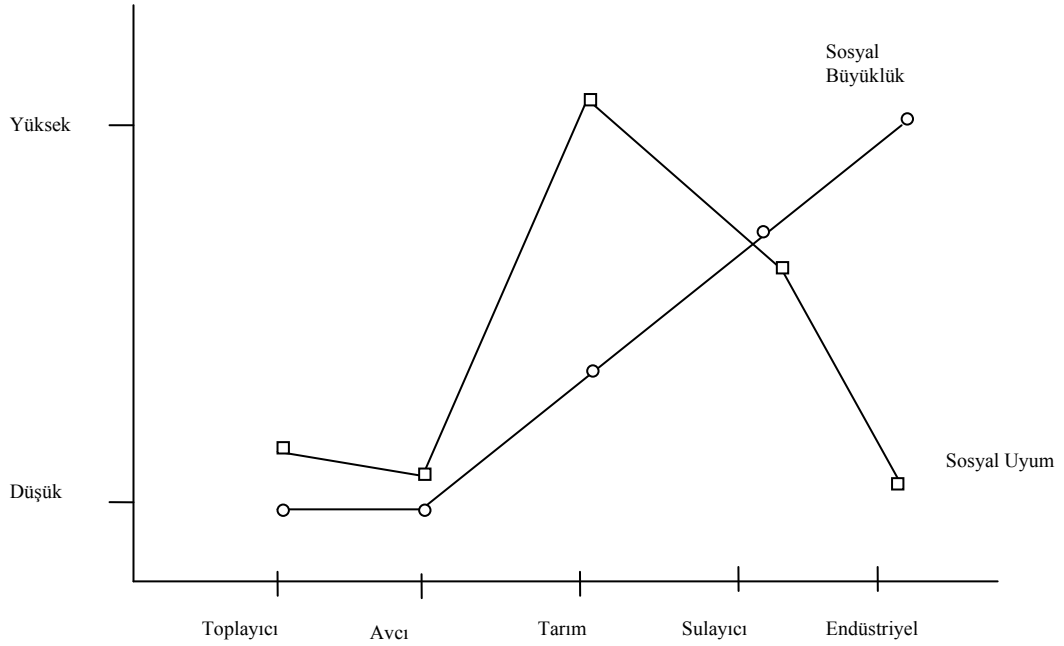
<sup>14</sup> Toplumsal Paylaşma (Communal Sharing): Bireyler arasındaki sınırlar belirsiz olduğundan, bireyler bu ilişki içerisinde birleşirler, ve bu ilişki eşitlik olarak tanımlanabilir. Kişiler grup üyeliğini ve ortak bir kimliğe sahip olmayı tercih ederler, ve bireysel olarak ayrışık bulunmak istemezler (FISKE, 1990, s.13). Triandis toplumsal paylaşma yaklaşımının ortaklaşa davranışçılıkla önemli benzerlikler gösterdiğini belirtmektedir (TRIANDIS, 1997, s.22).

<sup>15</sup> Otorite Sıralama (Authority Ranking): Bu ilişki türü eşitsizliği vurgulamaktadır. Bu tür ilişkilerdeki insanlar birbirleriyle sosyal önemlerine veya statülerine göre ilişki kurarlar. Bu sıralama, benliğin boyutu veya uzunluğu ile ilişkilidir; yüksek sıradaki insanlar diğerlerine göre, daha çok insanı, düşünceyi ve toprağı kontrol ederler ve bir bakıma daha çok bilgiye sahip olduğu söylenebilir. Kişiler yüksek sıralara çıktıkça kendinden aşağıda olanların sayısı artacaktır (FISKE, 1990, s.14). Triandis (1997, s.23) modelin bu aşamasının ortaklaşa davranış-bireycilik boyutlarında sözü edilen dikey özellikler ile ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir (TRIANDIS, 1997, s.23).

<sup>16</sup> Eşitlik Sağlama: Eşit ancak farklı bireyler arasındaki eşitliğe dayanan ilişkilerdir. Kişiler birbirlerinden ayrışmışlardır fakat eşittirler. Karşılıklılık ilkesini, adaleti ve dürüstlüğü tüm olguların üzerinde tutar (FISKE, 1990, s.14). Triandis eşitliğe yönelik paylaşım daha önce ortaklaşa davranışçılık ve bireycilik çerçevesinde sözü edilen yatay boyutla ilişkilendirilebilir (TRIANDIS, 1997, s.22).

<sup>17</sup> Pazar Fiyatı: Pazar sistemine dayalı değerler tarafından yönlendirilen bir ilişkidir. Bireyler birbirleriyle rasyonel olduğuna karar verdikleri zaman ilişkiye girerler. Pazar fiyatında ilişkiye giren insanlarda tipik olarak fiyat veya fayda gibi tek bir evrensel değer baskındır (FISKE, 1990, s.15). Triandis tipolojinin Pazar fiyatı bölümünün de bireycilikle özdeşleştiğinin gözlerden kaçmaması gerektiğini belirtmektedir (TRIANDIS, 1997, s.22).

endüstriyel olarak sınıflandırılabilir. Bu kültürel faktörler arasındaki en önemli konu aralarındaki sistematik ilişkidir ve her bir toplum seçim stratejilerini kendisi oluşturur. Spesifik olarak, avcı-toplayıcı toplumlar göçebe eğilimi gösterirler, küçük popülasyon birimlerinde yaşarlar, minimum katmanlaşmışlardır ve çekirdek aileye sahiptirler, tarımla uğraşanlar için ise tam tersi geçerlidir (BERRY, 1994, s.80).



**Şekil: 5**

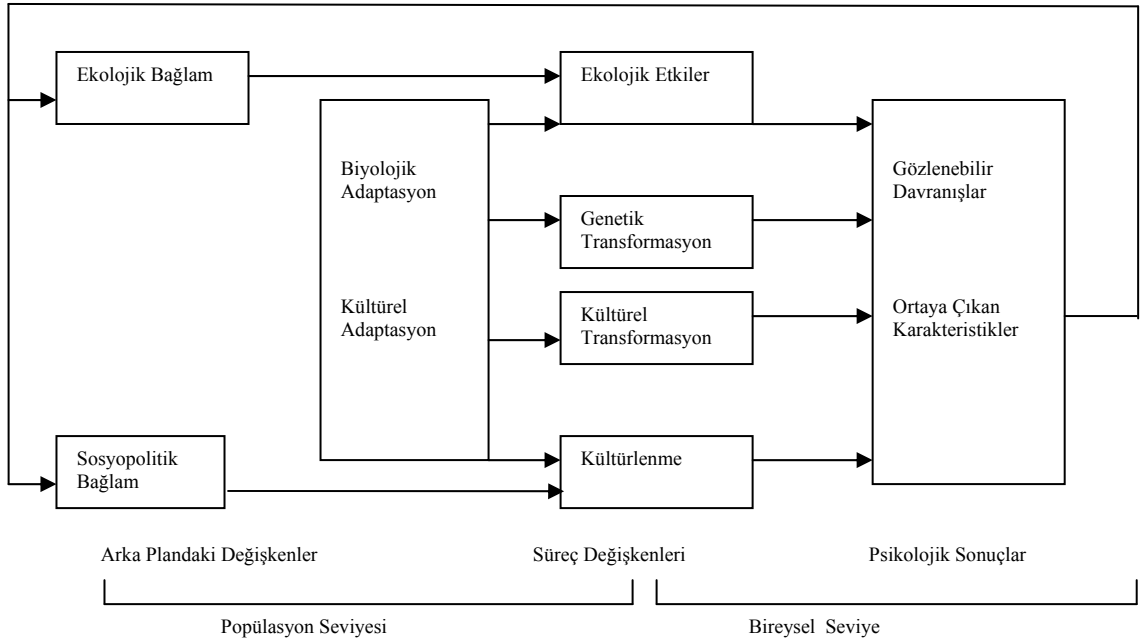
### **Geçimlik Modelleri ile Kültürel Çeşitliliğin İki Boyutu**

Kaynak: BERRY, 1994, s.81.

Bu iki boyutlu kavramlaştırmanın toplum içerisindeki farklılığı ifade eden sosyal büyüklük ve bir toplumdaki yakın ilişkileri ifade eden sosyal uyum'un geçim stratejileri içinde farklı yollarla karşılıklı olarak çeşitlendiği de düşünülebilir. Her iki boyut içinde seçilen değişkenler antropolojik literatür içerisinde, fakat en önemlisi, teorik olarak bireyin bilişsel ve sosyal gelişmesini tahmin edebileceği düşünülebilir (BERRY, 1994, ss.81-82).

Yıllardan beri ekolojik yaklaşım, hem insan farklılığının genel yapısını hem de belirli davranışların dağılımını anlamak için spesifik bir araştırma modeli olarak kültürlerarası araştırmalarda kullanılmaktadır (BERRY, 1994, s.77). Ekolojik perspektiften, insan popülasyonlarının hem kültürel hem de biyolojik olarak ekolojik bağlamlarına uyum

sağladıkları ve bireyin psikolojik özelliğinin bu ekolojik, kültürel ve biyolojik popülasyon değişikliklerinin bir fonksiyonu olarak geliştiği düşünülmektedir. Bireyin gelişimi üzerindeki etkiler hem direkt olarak bireyin ekolojik olarak uğraşı alanı hem de dolaylı olarak kültürel ve biyolojik faktörlerdir. Daha sonra bu etkiler kültürel transformasyon ile taşınmaktadır ve genetik transformasyon gruptan gelişmekte olan bireye doğru gerçekleşmektedir. Bireyin davranışı üzerinde ekolojik çizginin etkisinin yanı sıra, yapı diğer toplumlardan olan iletişimden kaynaklanan etkileri de içermektedir ve bu durum birey ve toplum üzerinde değişime yol açmaktadır. Kültürlenme süreci boyunca bu sosyopolitik etkiler devam etmektedir ve daha önce kültürel grup içerisinde bulunan psikolojik karakteristikleri biraz değiştirmektedir (BERRY, 1994, s.78).



**Şekil: 6**

### **Kültürlerarası Araştırmalar için Ekokültürel Model**

Kaynak: BERRY, 1994, s.78; 1997, s.137.

Kısacası, Ekokültürel modelin son şekli insan davranışı üzerindeki ekolojik ve sosyopolitik iki temel kaynağın etkilerini dikkate alarak, hem bireysel hem de grup benzerlikleri ve farklılıklarını insanın psikolojik farklılığını açıklamak için kullanılabileceğini göstermektedir. Bu model psikolojik özellikleri, popülasyon seviyesinde kültürel ve biyolojik adaptasyon, bireysel seviyede sosyalleşme, sosyalizasyon, genetik ve kültürlenme boyunca etkileyen bu bağlantıların, transformasyon

değişkenleri setini göstermektedir. Baştan başa ekokültürel model, hem kültürel hem psikolojik insan farklılığının bağlama özgü bireysel ve kolektif bir set olarak uyumunu göstermektedir (BERRY, 1997, s.136).

Ekolojik adaptasyon tabii ki, biyolojik farklılığı açıklamada temel bir fikir olarak yaygın şekilde kabul edilen Darwin'in düşüncesine dayanmaktadır. Kültürel farklılığı açıklamada da kabul edilen bir role sahiptir; antropolojik yaklaşım yani kültürel ekoloji bir kültürü fiziksel çevresine bazı konulardan uyumlaştıran doğal kaynaklar, sıcaklık, yağmur ve mevsim çeşitliliği gibi birçok özelliği ortaya koymaktadır (BERRY, 1997, s.136). Ekoloji teriminin popülasyon ve çevre özellikleri arasındaki etkileşimi ifade ettiği ve çevrenin kültür üzerinde tek yönlü belirleyiciliğinin olmadığı üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (BERRY, 1997, s.138).

Berry, I/C olarak bilinmeye başlanan kültürel ve davranışsal çeşitliliğin altında yatan ekolojik perspektifi şu şekilde açıklamaktadır: Hofstede'nin dört boyutunun genellikle kültürlerarası psikolojinin ilgilendiği geçimlik seviyedeki toplumlardan ziyade çağdaş endüstrileşmiş toplumlarda daha çok görülmesi olağandır. Bu durum Hofstede'in çalışmasındaki gerçek ülke örneklemeden kaynaklanmaktadır. Yine de, eğer daha önceden anlatılan iki boyut dikkate alınırsa, geçimlik seviyedeki toplumdaki ekolojik ve sosyo-kültürel çeşitlilik ile bazı ilişkiler bulmak mümkün olabilir. Özellikle, sosyal uyum boyutu ve bazı ekokültürel öncüllerin ortaklaşa davranışa olan benzerliği görülebilir. Mesela, sosyalleşmede vurgulanan “*uyma*”nın geçimlik seviyedeki toplumlar boyunca, uyum ve alana-bağımlı bilişsel stil ile daha çok ilişkili olduğu görülebilir. Her ikisini de içeren kişinin birincil grubu ve iç grubu olarak tanımlanan sosyal bağlamındaki etkidir. Benzer olarak, sosyal uyum boyutunun sosyal katmanlaşma unsuru sosyal ilişkiler hiyerarşisi içindeki bireylerin yerini alan farklı sosyal katmanlar, olasılıkla sosyal sistemin daha aşağısındakilerin sorumluluğu kabul etmeleriyle ilişkilidir. Şimdiye kadar literatürde sosyal ortaklaşa davranışın sosyokültürel temelleri tanımlanmamasına rağmen, bireysel ortaklaşa davranışın, ekokültürel boyuttaki sosyal uyumun bir fonksiyonu ve onunla paralel olarak geçimlik seviyedeki toplumlar boyunca çeşitleneceğini beklemek için yeterli benzerlikler bulunmaktadır. Endüstriyel toplumlar için, genel beklenti bunun düşük olacağıdır. Fakat, bazı istisnalar son zamanlarda Japonya ve Hong-Kong gibi tarımdan endüstriye geçen toplumlarda görülmektedir. Daha önceden kurulan kültürel ve psikolojik

karakteristiklerin endüstrileşme periyodu içerisinde kültürel gerilik olarak direnecekleri de olası bir durumdur. Bireysellik için ise, bir tarafta sosyal uyum boyutu ile ters yönde bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkün olabilir. Bu tahmin I/C yapısının bireysel seviyede ortaklaşa davranış ve bireyselliğin iki kutuplu olarak varsayılması dikkate alındığında, birbirlerinin tersi olduğuna dayanmaktadır (BERRY, 1994, ss.80-81). Fakat bu varsayım, teorik olarak oldukça eleştirilmektedir ve böyle bir tahmin endüstriyel toplumlardan ziyade diğerlerinde ampirik olarak iyi şekilde ele alınmamıştır (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.59).

Alternatif olarak, bireysel seviyede bireysellik ekokültürel boyuttaki sosyal büyüklük ile daha iyi tahmin edilebilir. Burada, yerel popülasyon birimleri büyümeye başladıkça, daha çok farklılaşmaktadır ve daha çok yayılmaktadır, bireyler günlük ilişkilerinde daha çok alternatiflere sahip olmaktadır. Böyle bir durumda, kolektif amaçlardan daha çok bireysel amaçlar, bireyin davranışını daha iyi şekillendirebilir; kişisel inançlar bireylerin seçimlerini etkileyerek paylaşılan normlarla büyük oranda yer değiştirebilir. Bu ilişki ampirik gerçekliğe dayanıyorsa, bireysel seviyede bireysellik ve ortaklaşa davranışın gruplar arası dağılımı, onların grup içerisindeki farklı dağılımının yeniden araştırılmasına teorik bir başlangıç noktası sağlayacaktır. Hofstede'in (1980) bulduğu bireysellik ve ortaklaşa davranış arasındaki ters yönlü ilişki, kültürel grupların sosyal büyüklük ve sosyal uyumda belirgin farklılıkların olduğu toplumlarda sınırlı olabilir. Fakat, bu iki ekokültürel boyutun her ikisinin düşük olduğu, avcı ve toplayıcı toplumlar ve her ikisinin ortada olduğu sulama toplumları gibi benzer olduğu bir toplumda, bireysellik ve ortaklaşa davranışın birbirine zıt değer ve davranışlar olarak görülmemesi olasıdır (BERRY, 1994, s.84).

Metodolojik olarak I/C ekolojik yaklaşım, özellikle kültürlerarası metodun değerini göstermede önemlidir. Teorik olarak, bireysellik ve ortaklaşa davranışın kültürler boyunca daima birbirlerine zıt olmadıklarını göstermektedir ve bu bakış açısı, onların ne birey içerisinde ne de bireyler ve toplumlar olarak, tarımdan endüstriyel geçim stratejilerine olan değişimde, birbirlerine zıt olmalarının gerekmediğine destek sağlamaktadır (BERRY, 1994, s.84). Sonuç olarak, 16.yy.'dan beri Batı Avrupa ekolojisi şiddetli bir şekilde değişmiştir. İnsanoğlu ekolojisi üzerinde daha çok kontrol sahibi olmak için gayret etmeye başlamıştır. Uluslararası ticaretin yükselişi, ulus-devletin doğuşu, ticari sınıf formasyonu,

bilim ve teknolojide hızlı gelişme, tarımın artan etkinliği, endüstrileşme, kentleşme ve kapitalizmin yükselişi gibi birçok faktör bu değişime katkıda bulunmuştur. Bu değişimler büyük oranlarda ekolojinin belirlediği geçimlik ekonomilerden insan icatlarıyla şekillenen pazar ekonomilerine doğru radikal bir kaymayı ifade etmektedir. Hofstede “*kapitalist pazar ekonomisinin bireyselliği beslediğini ve sırasıyla ona bağlılığı sağladığını*” ifade etmektedir. Bunun tersi olarak da, “*çeşitli sosyalist tipteki ekonomik kuralların ortaklaşa davranışı besleyeceğini ve çeşitli derecelerde olmasına rağmen, ona bağlılığı sağlayacağını*” belirtmektedir. Fakat, komünist ve kapitalist toplumlar ortak bir özelliği paylaşacaklardır; çünkü insanlar atfedilmiş ilişkilerden ayrılmaya ve kazanılmış ilişki formlarına geçmeye cesaretlendirilmektedir. Fakat kazanılmış bu ilişkinin doğası her iki toplumda önemli ölçüde farklıdır; bir tanesi komünist ideolojiye dayanırken, diğeri bireyselliğe dayanmaktadır (HOFSTED, 1980, s.233).

Kağıtçıbaşı, bireysel kültürleri “*ayrışmışlık kültürü*” olarak tanımlarken, ortaklaşa davranış gösteren kültürleri “*ilişkisellik kültürü*” olarak tanımlamaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.62). Triandis, bireyselliğin modernleşme ile bağlantılı olduğunu belirterek, demokrasinin bireyselliği gerektirdiğini ve liberal demokrasinin belirli bir kültürel ve psikolojik temel gerektirdiğini belirtmektedir (TRIANDIS, 1995, ss.140-143). Sosyal değişimdeki kültürlenme süreci boyunca, dört tane ilginç yapı oluşmaktadır. Birincisi, modern toplumlardaki pazar ekonomisi ile yönetilen bireyselliğin özellikleri geleneksel göçmen kabilelerindeki bireyselliğe benzemesine rağmen, pazara-dayalı ekonomiler geleneksel yerleşik toplumlardan yavaş bir şekilde gelişmiştir. Fakat geleneksel göçmen kabilelerden gelişmemiştir. Böylece, geleneksel yerleşik toplumlardaki birçok yapısal ve örgütsel özellikler, modern kapitalist toplumların gelişimi ile uyumludur ve bu yapısal özellikler bu toplumlar içerisinde bazı formlarda ve derecelerde hala direnebilirler şeklinde bir hipotez kurmak mümkündür. Mesela kapitalizmin arz ve talep gibi temel özelliklerinin yerleşik toplumlarda görülme olasılıkları daha fazladır. Bunun yanı sıra, yerleşik toplumlar oldukça büyük insan toplulukları tarafından desteklenir ve bu üyeler tarafından yönetilen sosyal kurumların gelişmesi anlamını taşır. Böylece, yerleşik toplumlar, kapitalizmin yerleşmesi için gerekli arz, talep ve kendi ayakları üzerinde duracak kurumlar gibi üç maddeyi sağlamaktadır.

Avrupa ve Kuzey Amerika’da kapitalizm ve komünizm birbirleri içerisinde gelişmiştir. Asya, Latin Amerika ve Afrika’da kapitalizm ve komünizm kolonileşme ile empoze edilmiştir. Diğer bir deyişle geçimlik ekonomiler gibi bu ülkelerdeki geleneksel topluluklar, hem kapitalizm hem de komünizme zorlanmıştır. Bu empozenin yıkıcı güçleri içerisinde birçok ülke hala çabalamasına rağmen, geleneksel olarak tarımla uğraşan Hong Kong, Japonya, Singapur, Kuzey Kore ve Taiwan gibi Pasifik kıyılarındaki birçok ülke, kendi geleneksel kültürel değerleri ile uyumlu kolektif stratejiler geliştirmişlerdir (KIM, 1994, s.24). Japon kültürünün birçok özelliği değişmesine rağmen, insan ilişkilerini vurgulayan temel kültürel değerleri oldukça güçlüdür. Kapitalizm Japon kültürünün bazı özelliklerini değiştirmesine rağmen, Japon kültürel değerlerinin vurgulandığı insan ilişkilerine kendi kendini uyarlamıştır (KIM, 1994, s.25). Ayrıca Kim, bireyselliği liberalizm, ortaklaşa davranışı ise Konfüçyüs felsefesi ile özdeşleştirmiştir. Kim bireyselliği, benlik ve başkası arasındaki bireysel sınırları açık ve belirgin olarak tanımlamıştır (KIM, 1994, ss.26-27). Bireysel kültürler ben-sen farklılaşmasını vurgulamaktadır. Ortaklaşa davranış açık ve belirli grup sınırları tarafından tanımlanmaktadır. Ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda birey konusundaki en önemli farklılıklardan biri, iç-grup veya dış-grup üyesi olup olmamasıdır. Ortaklaşa davranış gösteren toplumlar biz-onlar farklılaşmasını vurgulamaktadır (KIM, 1994, s.32).

### **132. Benlik Yönlendirmeli Modeller**

Amerikan psikolojisinde, özellikle sosyal psikolojide, 1970’ler artan bir benlik-bilincinin ve öz-arayışının başlangıcı olmuştur. Bilişsel psikolojinin güçlenmesiyle sosyal psikoloji, adına rağmen, bireyi inceleyen bir dal haline gelmiş ve Kurt Lewin ve Muzaffer Sherif gibi yaratıcılarının vurguladığı sosyal ve etkileşimsel yapısını büyük ölçüde yitirmişti. 1980 ve 1990’larda da Amerikalı psikolog ve sosyologlar baskın psikolojiyi ve özellikle bunun bireycilik ideolojisini sorgulamaya devam etmişlerdir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.90). Gerçekten de, Amerika’daki 1970’ler ve 1980’lerdeki “*ben kuşağı*” hiç kimseye bağlılığın olmaması gerektiği fikrini destekleyen, bireyci benliğin ön plana çıkmasını ve yüceltilmesini onaylayan ve meşru kılan birçok “*benlik kuramı*” gelişmiştir. İlişkisel (karşılıklı-bağımlı) ve ayrılmış (bağımsız) benliğin arasındaki temel farklılıkların hem Amerikan düşüncesinde hem de kültürlerarası düşüncede vurgulanıyor olması ise kuşkusuz ilgi çekicidir. Birçok antropolojik ve psikolojik araştırma, benlik kavramı ve

onun farklı kültürel ortamlardaki gelişimi üzerine yoğunlaşmıştır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.91).

Kültür ve benlik ilişkisinin antropolojik geçmişi “*kültür ve kişilik*” öğretisinde bulunabilir. Eksiklikleri olmasına rağmen, kültür ve kişilik öğretisi benliğin kültürel ortamlarda incelenmesine katkıda bulunmuştur. Bazı kişilik özelliklerinin bir toplumda yaşamak için uygun olmasından dolayı o toplumdaki bireyler tarafından paylaşıldığı fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu işlevsel yaklaşım bugünkü kültürel ve kültürlerarası düşüncede de kullanılmakta ve kültürlerarası benzerlik ve farklılıkların altında yatan nedenlerin anlaşılmasında bir içgörü sağlamaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.93).

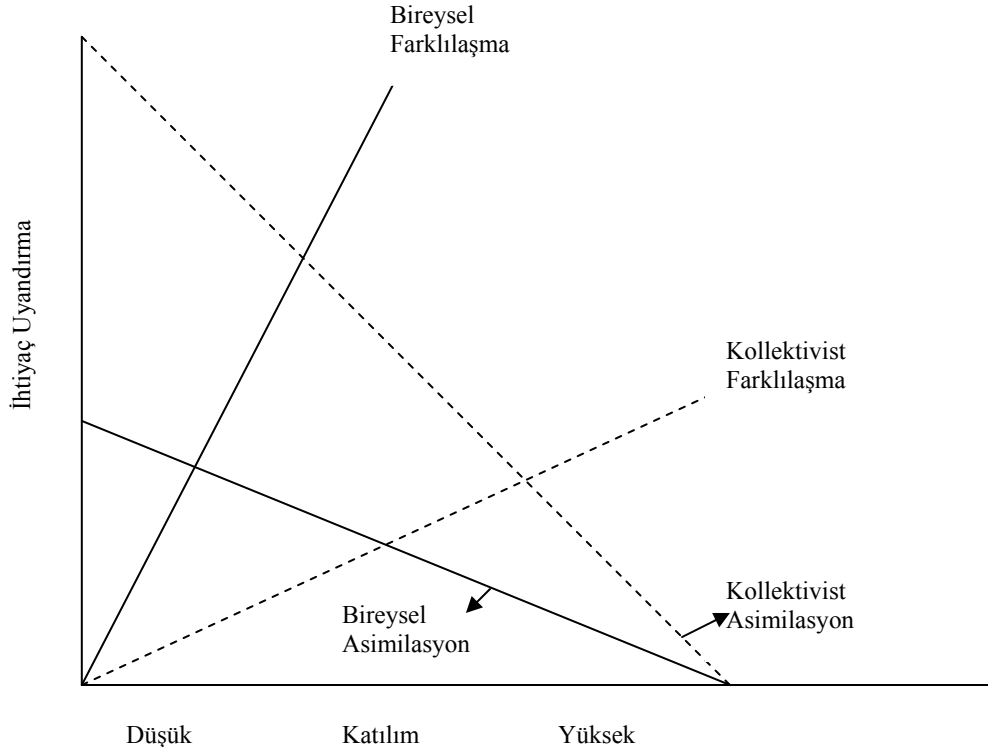
Kağıtçıbaşı, ekonomik gelişmeyle birlikte Çoğunluk Dünya’da karşılıklı bağımlılık modelinden karşılıklı duygusal bağlılık modeline doğru bir geçiş görüldüğünü belirtmektedir. Ayrıca sanayi sonrası toplumlarda da bağımsız aile modelinden karşılıklı duygusal bağlılık modeline doğru bir geçiş görülüp görülmeyeceğini sorgulamaktadır. Bu sorgulamayı yaparken de Brewer’in (1991) teorisine atıfta bulunmaktadır. Karşılıklı duygusal bağlılık modelinin, insanın iki temel gereksinimi olan birleşme ve ayrışma (ilişkisellik ve özerklik) diyalektik bir sentezini yansıttığı için böyle bir geçişin gerçekten de varolabileceğini belirtmektedir. Kağıtçıbaşı, yeni bir tür global odaklaşmanın ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Bu odaklaşmada, Çoğunluk Dünya’da karşılıklı bağımlılık modelinden karşılıklı duygusal bağlılık modeline, Batı’da da bağımsızlık modelinden gene karşılıklı duygusal bağlılık modeline doğru bir geçiş söz konusudur (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.132)

Kağıtçıbaşı’nın “*ilişkisellik psikolojisi*” olarak adlandırdığı kavram, genel olarak kişi ve diğerleri arasındaki ilişki ile bu ilişkinin benliğin kavramlaştırılışıyla bütünleşmesini inceler. İlişkisellik psikolojisi, (karşılıklı) bağımlı-bağımsızlık boyutu olarak da kavramlaştırılabilir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.62). Kağıtçıbaşı bağlılık kültürüne sahip toplumlarda sosyo-ekonomik gelişmeyle ortaya çıkan bağlamsal ve ailevi değişimler için üçüncü bir model olarak karşılıklı duygusal bağlılık modelini önermektedir. Bu model, bağlılık kültürüne (toplulukçuluk) sahip gelişmiş ve kentleşmiş bölgelerde daha yaygındır, ve duygusal alanda karşılıklı bağlılık görülürken, maddi alanda hem birey hem aile düzeyinde bağımsızlık söz konusudur (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.123).



Triandis şekil 7’de görüldüğü üzere, Brewer’in teorisi ile bireysellik/ortaklaşa davranış konusunda bazı çıkarımlarda bulunmaktadır (TRIANDIS, 1995, s.10).

Brewer ve Brewer ve Weber, bütün kültürlerdeki insanların, hem iç gruba benzemek hem de iç gruptan farklılaşmak şeklinde iki farklı isteğinin olduğunu belirtmektedir. Sosyal kimlik teorisi ise asimilasyon ve farklılaşma olarak tanımladığı bu iki isteğin aralarında bir uzlaşma olacağını ve bu noktada optimal farklılaşmanın oluşacağını belirtmektedir. Eğer kişiler iç gruba girmek isterlerse asimilasyon ihtiyaçları minimum noktada, eğer iç gruptan ayrılmak isterlerse bu ihtiyaçları maximum noktada bulunmaktadır. Eğer yüksek oranda iç gruba katılmak isterlerse farklılaşma ihtiyaçları yüksek olmaktadır, ancak katılmamışlarsa bu ihtiyaçları minimum olmaktadır. Sonuç olarak asimilasyon ve farklılaşma eğilimleri, optimal farklılık noktasında kesişen iki doğrudur. Ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde optimal farklılaşma noktası yüksek katılım bölgesindedir. Bireysel kültürlerde ise bu nokta düşük katılım bölgesine daha yakındır. Ayrıca bireysel kişilerin farklılaşma konusunda keskin bir eğilime sahip olduğu görülürken asimilasyon eğilimleri daha düz bir şekildedir. Ortaklaşa davranış gösteren bireyler için ise tam tersi mümkündür (BREWER, 1991, s.477; BREWER-WEBER, 1994, s.268; TRIANDIS, 1995, s.10).



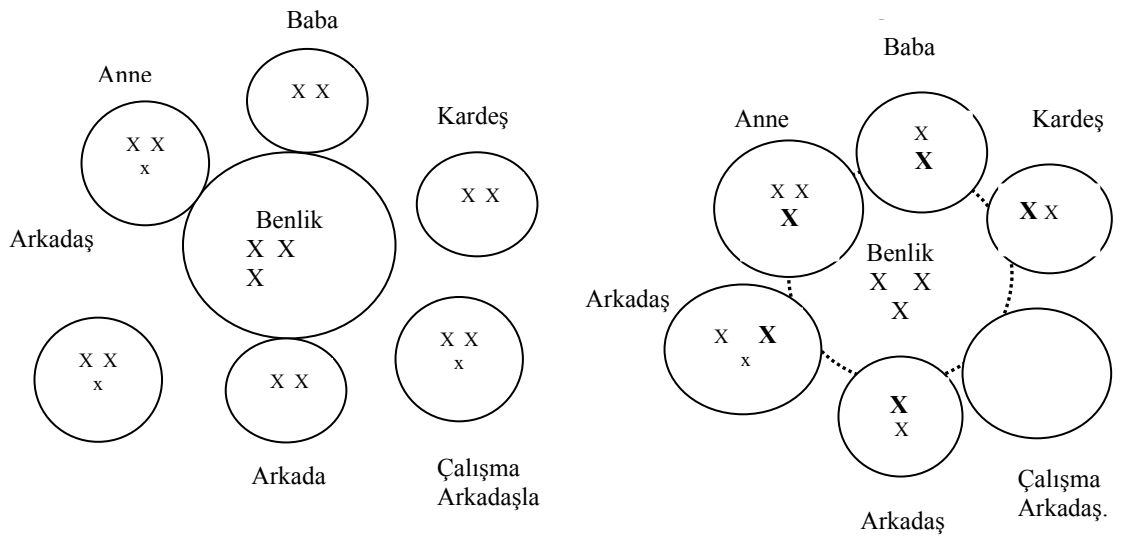
**Şekil: 7**

**Brewer'in Teorisi ve Bireysellik ve Ortaklaşa Davranış**

Kaynak: TRIANDIS, 1995, s.11.

Triandis üç tane benlik kavramını ortaya atmıştır; özel benlik (private self) “*ben naziğim*”, kamusal benlik (public self) “*birçok insan benim nazik olduğumu düşünür*” ve kolektif benlik (collective self) “*ailem benim nazik olduğumu düşünür*”. Bu üç çeşit, benliğin farklı kültürlerde farklı olasılıklarda bulunduğunu ileri sürmektedir. Bireysel kültürlerdeki insanlar daha çok özel benlik; ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde ise daha çok kolektif benlik kullanılmaktadır. Mesela çok seviyeli politik otorite, birçok farklı grup ve meslek, ve geniş bir kent popülasyonu gibi, kültür ne kadar çok kompleks olursa içerisindeki insanlar kolektif benlik göstermekten ziyade, özel ve kamusal benlik gösterecektir. Ortaklaşa davranış, dış tehdit, dış grupla rekabet ve ortak kader kolektif benliği artıracaktır. Kolektif benlik oluştuktan sonra insanlar daha çok normlara, rollere ve adetlere göre davranacaklardır. Özel benlik oluştuğu zaman insanlar daha çok tutumlarına, duygularına, inançlarına veya kendi kişisel psikolojilerine göre davranacaklardır (TRIANDIS, 1994a, s.107).

Markus ve Kitayama benlik-başkası yapısını ve aralarındaki ilişkiyi bağımlı-bağımsız (interdependence-independence) benlik olarak açıklamaktadır. Şekil 6A' da, batı tipi bağımsız benlik görülmektedir. Büyük çember benliği ifade etmektedir ve küçük çemberler ise spesifik başkasını (other) temsil etmektedir. X'ler ise benlik veya başkasının çeşitli açılardan sunumudur. Bazı durumlarda büyük ve küçük çemberler kesişmektedir ve bu kesişme içerisinde bir X vardır. Bu durum benlik-başkası arasındaki veya özel bir sosyal ilişkinin bir sunumudur. Benlik çemberi içerisindeki bir X kesişme noktası dışında, spesifik başkasından bağımsız olarak algılanır ve böylece zaman ve bağlamda değişmez olarak kabul edilir (MARKUS-KITAYAMA, 1991, ss.224-226). Şekil 6B bağımlı benliği göstermektedir. Bağımlı benlik için, önemli benlik sunumu (X'ler) spesifik başkası ile ilişki içerisinde. Bağımlı benlik kesinlikle değişmez kişisel tutumların ve yeteneklerin sunumunu içermektedir (MARKUS-KITAYAMA, 1991, s.227).



A: Bağımsız Benlik

B: Bağımlı Benlik

### Şekil: 8

### Benliğin Kavramsal Sunumu

Kaynak: MARKUS-KITAYAMA, 1991, s.226.

Yamaguchi bireyin ortaklaşa davranış göstermesini, özellikle her iki benliğin çatışma içerisinde olduğu durumlarda toplu benliğe, özel benliğe göre daha çok öncelik verilmesi eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama bireyin ortaklaşa davranış göstermesinin öncülleri ve sonuçları hakkında bazı ilginç soruları gündeme getirmektedir (YAMAGUCHI, 1994, s.178).

Kim (1994) bireysellik ve ortaklaşa davranışı birbirlerine zıt iki formda incelemiştir. Bireyselliğin üç şekli toplu, dağılmış ve statik (aggregate, distributive and static modes) model olarak tanımlanırken, ortaklaşa davranışın üç modeli farklılaşmamış, ilişkisel ve bir arada var olma (undifferentiated, relational and coexistence modes) olarak tanımlanmaktadır. Kim'in ileri sürdüğü bir arada var olma modelini Kağıtçıbaşı Türkiye'de, Sinha ve Tripathi Hindistan'da, Reykowski Polanya'da ve Ho ve Chui Hong Kong'da görüldüğünü belirtmektedir (KIM, 1994, s.37; KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.64; SINHA-TRIPATHI, 1994, s.133; REYKOWSKI, 1994, s.281; HO-CHUI, 1994, s.155).

Trompenaars, bazı kültürel boyutlar<sup>18</sup> tanımlamıştır, ancak bu boyutların geçerliliğini değerlendirmek için herhangi bir analiz yapmamıştır (TROMPENAARS, 1994, s.31). Daha sonra Smith, Dugan ve Trompenaars bu sorular içerisinde bazılarını seçerek, 43 ülkeden 8,841 yönetici ve çalışanı değerler açısından analiz etmişlerdir. Ülkeler Hofstede'in (1980) yaptığı çalışmanın paralelinde seçilmiştir, ancak Doğu Avrupa ülkelerini de içerisine almışlardır. Ölçümler universalizm-partikularizm, başarı-atfetme, bireysellik-ortaklaşa davranış ve farklı yönetim stillerine dayanmaktadır. Elde edilen bu üç boyutun dışında, iki tanesi Korumacılık-Eşitlikçi Tutum, özel ilişkiler ile atfetmeye dayalı statü ve evrensel ilişkileri ve başarıya dayalı statüyü ifade ederken, Gönüllü Katılım/Faydacı Katılım aileye sadakat ve bireysel sorumluluğu içermektedir (SMITH-DUGAN-TROMPENAARS, 1996, s.231).

Kağıtçıbaşı bireysel ve kültürel seviyede, modernleşme, ekonomik büyüme ve kültürel karmaşıklığın bireysellik ve ortaklaşa davranış yapısını değer yönlendirmeli, yani normatif olarak ölçtüğünü, diğer bir açıdan da benlik-başkası kavramı göz önüne alınarak yani

---

<sup>18</sup> Universalizm-partikularizm: kurallar-ilişkileri; Ortaklaşa Davranış-Bireysellik: grup-bireyi; Yansızlık-Duygusalılık: ifade edilen duyguların yayılımı; Yayılmış-Spesifik: Katılımın büyüklüğü; Başarı-Atfetme: statünün nasıl elde edildiği olarak tanımlanmaktadır (TROMPENAARS, 1994, s.31).

ilişkisellik vasıtasıyla da ölçülebileceğini belirtmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.62; 1997, s.34). Çünkü bireysellik ve ortaklaşa davranışı normatif olarak ölçmek bünyesinde bazı sorunlar taşımaktadır. Bireysellik ve ortaklaşa davranışı sadece değerler vasıtasıyla ölçmek, bireyle grubu karşı karşıya getiren geleneksel batı ideolojisinin doğal bir sonucu olarak görülebilir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.40). Normatif bireysellik ve ortaklaşa davranış bireysel olmaktan ziyade daha çok kültürle ilişkilidir, çünkü bireysel eğilimlerde daha çok sosyal değerleri ve gelenekleri incelemektedir. Ayrıca normatif bireysellik ve ortaklaşa davranış modernleşme ve geleneklere bağlı olma ile karşılaştırılmaktadır. Sosyo ekonomik gelişmeyle birlikte adet ve gelenekler değişeceği için, normatif ortaklaşa davranış zayıflayacak ve modernleşme teorisinin de öngördüğü üzere yerini normatif bireyselliğe bırakacaktır. Normatif yönlendirme daha çok değer ve tutumlar üzerinde çalışmaktadır. Ancak değer-tutum ve davranış arasındaki benzerliğin derecesi sosyal psikoloji alanında özellikle de ortaklaşa davranış gösteren bağlamlarda sürekli bir problemdir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.36).

Böylece Ho ve Chiu Çin’de yaptığı bir çalışmada, bireysellik veya ortaklaşa davranışın kişinin geleneksel değerlere karşı global tutumunu tahmin edemeyeceğini ancak spesifik bir rol oynayabileceğini belirtmektedir (HO-CHUI, 1994, s.154). Dolayısıyla hem bireysel benlik-başkası ayrımı hem de toplumsal boyutların orta bir seviyede buluşması gerekmektedir. Böylece bağımlı-bağımsız benlik ile eşitlik-eşitsizlik boyutlarının yatay-dikey bireysellik ve ortaklaşa davranış boyutunda incelenmesi önemli bir gelişmedir. Kağıtçıbaşı, bireysellik ve ortaklaşa davranışın yatay ve dikey boyutlarıyla ayrıldığı bu yapının alanda teorik bir ilerleme vaat ettiğini belirtmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.17). Bu ayrımın önemli bir yapı olduğunu Triandis ve Gelfand’da kanıtlamıştır (TRIANDIS-GELFAND, 1998, s.118). Bu çalışma da sosyal evrimleşmenin örgüt üzerindeki etkisini incelemek için bu yapı kullanılacaktır. Hermans ve Kepmen kültürel çalışmalarda, bireysellik-ortaklaşa davranış, bağımlı-bağımsız benlik gibi sınıflandırmaları kullanmanın sakıncalarına dikkati çekmektedir. Globalleşme ile kültürler birbirleriyle etkileşime girdiklerinde melez formlar oluşmaktadır ve yerleşik kültür ortamlarından ziyade etkileşime girdikleri bu bölgelere odaklanmaları gerektiğini öngörerek kültürün coğrafik olarak oluşup oluşmadığını sorgulamaktadır (HERMANS-KEPMEN, 1998, s.1117; VORONOV-SINGER, 2002, s.476). Kağıtçıbaşı’nın (2000) aile yapısı üzerinde yaptığı çalışmada hem özerk hem de ilişkisel benliğin vurgulandığı yeni bir form ortaya

çıkılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma Hermans ve Kempen'in (1998) öne sürdüğü melez formlara örnek teşkil edebilir.

#### **14. Sosyal Evrimleşme Teorisine Göre Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçiş**

Bireysellik ve ortaklaşa davranış hakkındaki Sosyal Evrimleşme Yaklaşımı, bireyselliği modernite olarak kabul etmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.58) ve bireyselliğin ekonomik gelişme, sosyal organizasyon ve sosyo-kültürel karmaşıklık ile daha uyumlu olduğu varsayılmaktadır (HOFSTEDE, 1980, s.216; TRIANDIS, 1995, s.82). Böylece sosyal evrimleşme süreci ile birlikte bireyselliğin daha baskın hale gelmesi beklenmektedir. Hofstede modernleşmenin bireyselleşmeye tekabül ettiğini iddia etmektedir. Böylece toplumların modernleşme sürecinde bireyselliğin daha ağır basması beklenmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.74). Gerçekten de bireysel modernite hakkında yapılan çalışmalarda, 1980'li yıllardaki bireyselliğin anlamlandırılmasının, 1960'lardaki modernleşme paradigmasının bir tekrarı olduğu görülmektedir. Fakat bireysel modernite paradigması 1950 ve 1960'lı yıllardaki birçok gelişmekte olan ülkenin sosyoekonomik transformasyonu ile kabileden ulusal kimliğe kadar uzanan ve kent hayatına uyumunu anlamamızı sağlayan bir yaklaşımdır (YANG, 1988, s.71). Aşağıda modern insanın psikolojik sendromları bu sendromları tanımlayanlar ile birlikte verilmektedir (YANG,1988, s.77):

1. Kişisel fayda duygusu (antifatalizm) (Armer, Guthrie, Inkeles, Kahl, Yang)
2. Akrabaları ile düşük seviyede ilişki (Armer, Guthrie, Inkeles, Kahl, Schnaiberg)
3. Eşitlikçi (egalitarian) davranışlar (Hofstede, Inglehart, Yang).
4. Yaratıcılığa ve değişime açık olmak (Armer, Doob, Inglehart, Inkeles)
5. Kadın-erkek eşitliği (Doob, Inkeles, Schnaiberg, Yang)
6. Başarı motivasyonu (Bradburn, McClelland, Rosen, Yang)
7. Bireysel oryantasyon (Hofstede, Kahl, Yang)
8. Özgürlük veya kendine güven (Guthrie, Yang)
9. Aktif katılım (Inglehart, Kahl, Yang)
10. Tolerans veya diğerlerine karşı saygı (Armer, Inkeles, Yang)
11. Gelecek yönlendirme (Armer, Inkeles)
12. Bilişsel ve davranışsal esneklik (Inkeles, Kahl, Yang)
13. Psikolojik farklılaşma (Berry, Witkin)

14. Empatik kapasite (Lerner, Rogers)
15. Bilgi ihtiyacı (Inkeles, Schnaiberg)
16. Hayatta risk alma eğilimi (Kahl, Hofstede)
17. Yerelleşmeme (nonlocalism) (Doob, Schnaiberg)
18. Dinsel inançlarda laiklik (Schnaiberg)
19. Kent hayatını tercih etme (Kahl)
20. Eğitim ve mesleki amaçlar (Inkeles)

Yang yukarıda açıklanan 20 tane modern psikolojik sendromdan 12 tanesinin (1,2,3,3,4,5,6,7,8,9,16,18) bireysellik ile özdeşleştiğini belirtmiştir ve bunları spesifik fonksiyonel değişkenler olarak adlandırmıştır (YANG, 1988, s.77). Modern yaşamla birlikte bu değişkenler değişebilirken diğerleri daha çok kültüre bağımlı olarak kalacaklardır. Diğer bir deyişle sosyal modernleşme (Societal Modernization)<sup>19</sup> kültürlerarası farklılığı sadece spesifik-fonksiyonel karakteristikler açısından zayıflatabilecek veya elimine edebilecektir (YANG, 1988, s.85). Triandis'e göre, ekolojik şartlardaki değişim, zenginlik, hem sosyal hem de coğrafik hareketlilik ve kırsal alanlardan şehirlere olan akım ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişi sağlayacaktır (TRIANDIS, 1995, s.88). Modernleşme kuramının ve onun tek yönlü değişim hipotezinin altında yatan ikinci bir varsayım da batı ailesinin sanayileşmenin zorunlu bir sonucu olarak çekirdekleşmeye ve bireyci ayrışmaya doğru bir değişim geçirmiş olduğudur. Bu yüzden sanayileşmenin batılı olmayan toplumlardaki ailede de aynı tür değişikliğe sebep olacağı iddia edilmektedir. Oysa, bu varsayım, çekirdek ailenin ve bireyciliğin batı Avrupa'daki özellikle İngiltere'deki endüstri devrimi öncesinde de var olduğunu gösteren kanıtlar tarafından sorgulanmaktadır. Böylece batı bireyciliğinin endüstrileşmeden önce var olduğu yani endüstrileşmenin bir sonucu olmadığı açıklığa kavuşmuştur. Bu nedenle batılı olmayan toplumlarda da endüstrileşme sonucunda bireyciliğin yaygınlaşacağı varsayımı geçerliliğini yitirmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.110).

Modernleşme batılılaşma ile eşdeğer tutulduğundan modernleşme yolu batı tipine doğru bütünleştirici bir yol olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte bütünleşme hipotezine (convergence hypothesis) karşı olanlar sosyal gelişme için alternatif yollar

---

<sup>19</sup> Sosyal modernleşme, ekonomik, politik ve sosyokültürel değişimleri içermektedir. Dolayısıyla sosyal modernleşme, batılılaşmadan çok daha geniş ve batılı olmayan toplumları da içeren bir kavramdır (YANG, 1988, s.67).

önermektedirler (BENDIX, 1967, s.293; KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.65, INGLEHART-CARBALLO, 1997, s.36). Tan, dünya üzerinde yöneticilerin değerlerinin modernleşme ve endüstrileşme ile birlikte birbirine benzediğini ve bütünleşme hipotezini desteklediğini ileri sürmektedir. Bazı açılardan bireysellik kent hayatının şartlarını uyumu gerektirir, ancak dünyanın her yerinde sosyal değişim kentleşme yönünde gelişmemektedir (TAN, 2002, s.815). Modernleşme bazı değerleri değiştirebiliyorken bazı değerleri değiştirememekte ve bireysellik ve ortaklaşa davranış değerlerinin birarada bulunduğu yeni formlar ortaya çıkmaktadır (SINHA-TRIPATHI, 1994, s.133; RALTON ve diğerleri, 1999, s.415, SINHA ve diğerleri, 2001, s.133).

Bireysellik, kültür ve ekonomik gelişme arasındaki ilişkiye ilk dikkatleri McClelland ve Hofstede çekmiştir (MCCLELLAND, 1962, s.99; HOFSTEDE, 1980, s.86). Hofstede, ekonomik gelişme ile bireysellik ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin 1960 ve 1970'daki zengin ülkeler arasında yaptığı çalışmada önemli bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Fakat bunun tersine daha az bireysel ve daha az esnek ülkeler daha çok gelişmiştir. Bununla birlikte daha çok bireysel ve esnek ülkelerde daha zengin olma eğilimi göstermişlerdir (HOFSTEDE, 1980, ss.86-87). Hofstede ve Bond, uzun süreli yönlendirme (long-term orientation) eğilimi yüksek olan ülkelerin 1965 ve 1985 yılları arasında diğer ülkelere göre hızlı büyüdüğünü göstermiştir (HOFSTEDE-BOND, 1988, s.423). Franke, Hofstede ve Bond'a göre, 1960 ve 1990 yılları arasında bireysellik ekonomik gelişmeyle negatif ve uzun süreli oryantasyon ile pozitif bir ilişki içerisinde (FRANKE-HOFSTEDE-BOND, 1991, s.171). Ancak Yeh ve Lawrence'a göre, bu çalışmada verilen Konfüçyüs dinamizmi ile bireysellik farklı iki boyutmuş gibi gösterilmesine rağmen aralarında büyük bir ilişki bulunmaktadır (YEH-LAWRENCE, 1995, s.655). Yeh ve Lawrence (1995, s.660) örneklem ölçümünde problem olduğunu ve Pakistan ölçümünden çıkartıldığında Konfüçyüs dinamizmi ile bireysellik arasında bulunan -0,46 olan ilişkinin -70'e ulaştığını ileri sürmektedir. Ayrıca kültürel değerlerin ekonomik büyümeyi açıklamakta önemli bir değişken olduğunu ancak tek başına yeterli olmadığını vurgulamaktadırlar. Ekonomik büyümeyi etkileyen sermaye yapısı ve teknolojik ilerleme gibi değişkenlerin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler. Sermaye yapısı daha çok bireylerin tasarrufları ile belirlenmektedir ve kültürün bireyin nasıl daha çok tasarruf edeceğini belirlemede önemli bir rolü bulunmaktadır (YEH-LAWRENCE, 1995, s.666). Hofstede'e göre Konfüçyüs dinamiği uzun süreli yönlendirme olarak tanımlanmaktadır ve



en önemli karakteristiklerinden bir tanesi “tutumluluk” olarak belirlenmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.164). Ayrıca teknolojik ilerleme de kültürden etkilenmektedir ve Hofstede (1980) teknoloji transferinin ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda engellendiğini belirtmektedir. Benzer olarak Kedia ve Bagdat, Hofstede’in bireysellik ve kolektivizm boyutunu da içeren çeşitli kültürel boyutların teknolojiyi kabul etme ve yayma konusunda nasıl etkili olduklarını açıklamaktadır (KEDIA-BAGDAT, 1988, s.559). Ayrıca Yeh ve Lawrence, bir milletin ekonomik büyümesini yeterli bir şekilde açıklayabilmek için yapısal, tarihsel ve ekonominin uluslararası açıdan durumunun hesaba katılması gerektiğini belirtmektedir (YEH-LAWRENCE, 1995, s.655). Johnson ve Lenartowicz, ekonomik büyüme ve kültür arasındaki bu boşluğu ekonomik özgürlük kavramının dolduracağını öne sürmektedir (JOHNSON-LENARTOWICZ, 1998, s.332). Gray ise, kültürün farklı ülkelerdeki ekonomik ve politik şartları direkt olarak etkileyen değişkenleri etkilediğini ileri sürmektedir (GRAY, 1996, s.278). Ayrıca bireysellik ve kolektivizm yerine Schwartz’ın çalışmasını (1994) kullanmıştır. Franke, Hofstede, Bond, aynı çalışmayı 1960-1980 ve 1980-1998 olmak üzere iki dönem altında yeniden yapmıştır. Sonuçlar daha önceki bulguları destekler niteliktedir: bireysellik kişinin kendi zenginliği ile pozitif bir ilişki içersindeyken, ekonomik gelişme ile negatif bir ilişki içersindedir; uzun süreli oryantasyon ekonomik gelişme ile pozitif ilişki içersindedir. Ancak özellikle 1980-1998 dönemi itibariyle belirsizlikten kaçınma eğiliminin ekonomik gelişme için daha önemli bir değişken olarak ortaya çıktığı bununla birlikte bireyselliğin önemini yitirdiği görülmektedir. Ayrıca bireysellik ve ekonomik gelişme arasındaki ilişki varsayılandan daha azdır (FRANKE-HOFSTEDE-BOND, 2002, ss.10-11). Hofstede’nin, GNP ile bireysellik arasında 0,82 olarak bulunduğu korelasyon 1988 GNP’leri kullanılarak Schwartz’ın yaptığı çalışma ile 0,40 gibi düşük bir düzeyde bulunmuştur (HOFSTEDE, 1980, s.231; SCHWARTZ, 1994, s.108).

Kültürel karmaşıklık sosyologlar tarafından da kullanılan antropolojik bir yapıdır ve bir toplumun sosyal gelişmişlik seviyesini belirtir. Naroll el sanatlarında özelleşme, örgütsel dallanma ve kentleşme olarak daha çok okuma yazma bilmeyen toplumlardan ve bütün endüstriyel öncesi toplumlara kadar uzanan üç tane gösterge kullanmaktadır. Naroll’un ana kentleşme göstergesi yerleşim yerinin büyüklüğüdür ve bu büyüklük 500 kişiyi aştığı durumlarda örgütsel dallanma faydalıdır ve sosyal gelişmişlik veya karmaşıklığın bir göstergesidir. Dolayısıyla modernleşme gibi kültürel karmaşıklık da bireysellik ile

ilişkilendirilmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.60, BERRY, 1994, ss.80-82). Triandis ise bireycilik-toplulukçuluk, sıklık-gevşeklik ve kültürel karmaşıklık olarak üç boyutta incelemiştir. Bir toplum ne kadar karmaşık, geniş ve katmanlaşmış ise o kadar farklı meslek, grup ve roller vardır. Sıklık ortaklaşa davranış ile ilişkilendirilir. Karmaşıklık zenginlik ile ilgilidir ve bu nedenle modern endüstriyel toplumlar karmaşık ve zengindir. Dolayısıyla sıklık ve kültürel karmaşıklık arasında olası bir ilişki vardır. Bir toplum hem karmaşık hem de gevşek olduğu zaman bireysel, hem sıkı hem de basit olduğu zaman ortaklaşa davranışçı olarak nitelendirilmektedir (TRIANDIS, 1995, s.177; TRIANDIS-SUH, 2002, s.139).

Adamopoulos (1999) Foa ve Foa'nın (1974, 1980'dan aktaran, ADAMOPOULOS, 1999, s.64) kaynakların değişim prensibi modeline dayanarak kişiler arasındaki yapının analizi için bir model önermiştir. Bu model sosyal değişimin ana bileşenlerindeki farklılığın zamanla bireyler arasındaki davranışın evrensel bir boyutunun ortaya çıkmasıyla sonuçlanacağını varsaymaktadır. Aynı şekilde bireysellik ve ortaklaşa davranış çeşitli formları ile karakterize ettiği farklı kültürel bağlamlardaki kişiler arasındaki ilişkilerin bir prototipi olarak tanımlanabilir. Şekil 9'da görüldüğü gibi Adamopoulos, evrimleşme sürecinde yatay bireysellik ile yatay ortaklaşa davranış bu ekstrem hallerinden dikey bireysellik ve dikey ortaklaşa davranışa doğru bir değişim göstereceğini ileri sürmektedir (ADAMOPOULOS, 1999, s.67). Triandis, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişi sosyal zenginliğin ve karmaşıklığın bir nedeni olarak değerlendirmiştir (TRIANDIS, 1995, s.82). Bu modelde de zenginlik kaynakların elde edilebilirliği olarak değerlendirilebilir. Göreceli olarak kaynaklar arttığı zaman aktör-amaç yönlendirme genelden özele doğru değişmektedir. Çünkü artan uzman sayısı birey veya grup düzeyinde bu yeni kaynaklarının dağıtımını yönetmek zorundadır. Sosyal ve rol farklılaşması kaçınılmaz olarak kültürel karmaşıklığın artması ile sonuçlanacaktır. Böylece dikey bireysellik ile dikey ortaklaşa davranışı iki yapının son hali olarak belirleyebiliriz (ADAMOPOULOS, 1999, s.71). Kaynakların ve böylece kültürel karmaşıklığın azaldığı zamanlarda birçok spesifik rol ve grup fonksiyon dışı kalacağı için tam tersi olarak yatay ortaklaşa davranışa doğru bir geçiş olacaktır.

Bakış Açılımları	ANA BİLEŞENLER							
Eylem Yönlendirme	BENLİK (SELF)				BAŞKASI (OTHER)			
Aktör-Amaç Yönlendirme	GENEL		ÖZEL		ÖZEL		GENEL	
Kaynak Değişim Tipi	Materyal	Sembolik	Sembolik	Materyal	Materyal	Sembolik	Sembolik	Materyal
Prototipik Davranış Modelleri	Bireysel yaşama ilgi	Narsizim	Özsaygı ve kendine güven	Rekabet	İşbirliği, kişisel ilişkilere ilgi	Uyum ve grubun seçimlerine ilgi	Sosyal değerlere ilgi ve etnocentrism	Yardımseverlik (philanthropy)
Bireysellik ve Ortaklaşa Davranış Tipleri	Kendini ayakta tutan (ego-sustaining)	Egosantrik (egocentric)	Kendini koruyan (ego-defensive)	Mal canlısı, açgözlü (acquisitive)	Kişisellik (interpersonal)	Referans (referential)	İdealist (idealistic)	Altruistik (altruistic)
Bireysellik Ortaklaşa Davranış Tipolojisi (Triandis, 1995)	Yatay bireysellik		Dikey bireysellik		Dikey ortaklaşa davranış		Yatay ortaklaşa davranış	
Toplumsal Modeller Fiske, 1992	Eşitlik sağlama		Pazar Fiyatı		Yetke Sıralama		Toplumsal Paylaşma	

**Şekil: 9**

### **Bireysellik ve Ortaklaşa Davranışın Çeşitli Tiplerinin Ortaya Çıkışı**

Kaynak: ADAMOPOULOS, 1999, s.67.

Bireysellik-ortaklaşa davranış ikileminin modernleşme, kültürel karmaşıklık ve sosyo-ekonomik gelişmeden ayrılması gerekmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.61). Gerçekten de Bond eğer bireysellik modernleşmenin diğer adı olursa bu durum, davranıştaki kültürlerarası farklılığın zamanla ve kültürlerarası psikoloji ile birlikte ortadan kalkacağını ima edeceğine dikkatleri çekmiştir (BOND, 1994, s.75). Gerçekten de bireyselliğin modernleşme ile eşdeğer tutulması sosyolojik bir olgunun psikolojileştirilmesi ile aynı anlama gelmektedir. Sosyologlar geleneklerin modernite ile yer değiştireceğini daha fazla düşünmeyeceklerdir çünkü bugün modernizm geleneklerle değil daha çok yeni geleneklerin ortaya çıktığı postmodernite ile karşılaştırılmaktadır ve varsayılan gelişmiş sosyal duruma doğru hiçbir ilerleme de görülmemektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.31).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. TÜRK YÖNETİM ANLAYIŞINDA ORTAKLAŞA DAVRANIŞTAN BİREYSELLİĞE GEÇİŞ SÜRECİ

#### 20. Kültürlerarası Farklılaşmanın Yönetim ve Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkisi

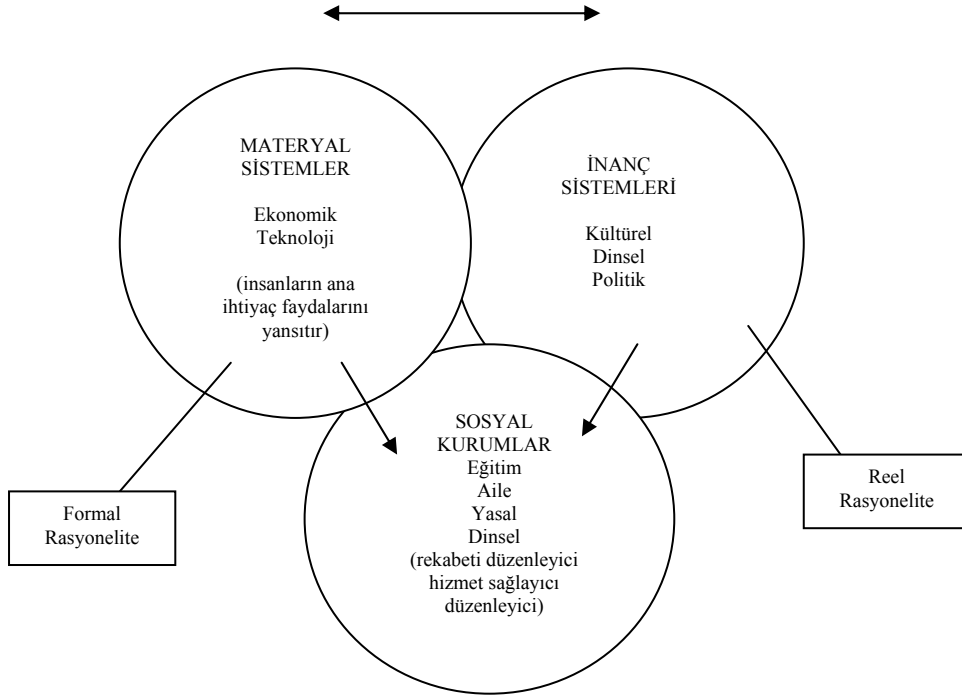
Sosyal evrimleşme teorisine göre ekonomik gelişme, modernite ve kültürel karmaşıklık ile toplumların bireysel değerler etrafında toplanması beklenmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.58; TRIANDIS, 1995, s.82). Dolayısıyla endüstrileşme ve ekonomik gelişme sürecine toplumların aynı şekilde cevap vermeleri beklenmiştir. Oysaki örgüt yapısı ve davranışı bir işletmeden diğerine aynı sosyo kültürel bağlamda dahi değişmektedir. Dolayısıyla organizasyon yapısının sadece kültüre bağımlı olarak oluşup oluşmadığı ve farklı ülkelerdeki organizasyon yapılarının ne derece birbirlerinden farklılaştığı gibi soruları akla getirmektedir. Lammer and Hickson (1979'dan aktaran, BERRY ve diğerleri, 1992, s.315) organizasyon yapılarının kültürel çeşitliliği üzerine yaptığı araştırmada; Latin, Anglo-Sakson ve Üçüncü Dünya olarak üç tip organizasyon yapısı olduğunu ileri sürmektedir. Latin tipi, birçok hiyerarşik seviyeden oluşan merkezileşmiş yapıdan daha çok klasik bir bürokrasidir ve güney ve doğu Avrupa'da görülmektedir. Anglo-Sakson tip, göreceli olarak az sayıda hiyerarşik seviyede merkezileşmemiş daha esnek özelliklere sahiptir. Bu esnek tip kuzeybatı Avrupa ve Kuzey Amerika'da görülmektedir. Üçüncü Dünya, merkezi karar verme, az formalleşmiş kurallar ve paternalistik liderlik ile karakterize edilen geleneksel bir organizasyondur. Lammers ve Hickson'a göre geleneksel organizasyon yapısı küçük işletmelerde ve batı Avrupa ülkelerindeki aile işletmelerinde de görülmektedir. Lammers ve Hickson Hofstede'in (1980) çalışmasının katı kurallar fakat sınırlı hiyerarşiden oluşan esnek olmayan bir bürokrasi anlayışını dördüncü bir tip olarak oluşturmasına rağmen, kendi sınıflandırmalarını desteklediklerini düşünmektedir. Almanya

ve İsrail bu tipin sıklıkla görüldüğü ülkeler arasındadır. Ancak Berry ve Diğerlerine göre, Lammers ve Hickson'ın tipolojisi az sayıda çalışmaya dayandığı için kesin değildir (BERRY ve diğerleri, 1992, s.316). Udy'nin (1970'den aktaran, BERRY ve diğerleri, 1992, s.316) İnsan Kaynakları Alan Dosyalarından (HRAF) endüstriyel öncesi 125 toplumu analiz ettiği çalışması bu konuda yapılan nadir çalışmalardan biridir. Udy'e göre, endüstriyel öncesi toplumlarda üretim odaklıdan sosyal odaklı çalışma formuna doğru bir kayma olmuştur. Üretim odaklı örgütlenme formunda nasıl ve ne için üretileceğinin amacı ve işin örgütlenmesi çevre tarafından belirlenmektedir. Sosyal odaklı iş bağlamı göreceli olarak durgun bir organizasyona yol açmaktadır ve üretim bunu istemese de var olmaya devam etmektedir. Udy'e göre, bu organizasyon yapısı etkinlik, verimlilik ve yaratıcı kapasite açısından zayıftır. Bir çok açıdan organizasyon yapıları arasındaki geçiş endüstriyel gelişme ile ilgilidir. Modern organizasyon teorisi örgüt yapısının boyutlarını bu yapıyı belirleyenlerden ayırmıştır. Robbins (1987'den aktaran, BERRY ve diğerleri, 1992, s.316), karmaşıklık, formalleşme ve merkezileşme olarak üç önemli boyut tanımlamaktadır. Yapı ise büyüklük, teknoloji, kaynaklar ve organizasyonun tarihi gibi değişkenlere bağlı bulunmaktadır. Daha geniş bir açıdan koşul değişkenleri organizasyonun içerisinde faaliyet gösterdiği çevreyi de içermektedir. Bazı açılardan müşteri davranışı veya devletin düzenlemeleri gibi çevre örgütü direkt etkiler. Örgütün daha geniş çevresi ise ülkenin yönetim tarzı, çalışma gücünün eğitim seviyesi gibi ve hatta dünyanın başka bölgelerindeki teknolojik gelişmeleri kapsamaktadır. Koşul değişkenlerinin açıklayıcılık gücü ayrı bir tartışma konusudur. Bazı yazarlar bu değişkenlerin yapının direkt belirleyicisi olduğunu düşünürken bazıları ise bir örgütün potansiyel yapısının alanı ile sınırlı olduğunu ileri sürmektedir. Kültürden bağımsız yaklaşımlardan biri olan durumsallık teorisi, politik, ekonomik ve kültürel bağlamı gözönüne almadan endüstrileşmenin organizasyon üzerindeki etkisinin her yerde aynı olacağını varsaymaktadır. Diğer taraftan teknolojik uygulama ve otomasyonun da sosyal ilişkilerde ve işe karşı tutumda bir transformasyona sebep olacağını ileri sürmektedirler. Sonuç olarak yapısal veya bağlamsal değişkenler arasındaki ilişkinin kültürlerarasında değişmediği varsayılmaktadır (BERRY ve diğerleri, 1992, ss.316-317). Tayeb, Hindistan ve İngiltere'yi karşılaştırdığı çalışmasında, durumsallık yaklaşımı ve kültürden bağımsız bir tezin yetersiz olduğunu ve Hindistan ve İngiltere'deki örgütlerin birçok farklılığını açıklamakta da yetersiz kaldığını belirtmektedir. Daha sonraki kültürel olmayan yaklaşımlardan politik ekonomik teori, organizasyonların kapitalizm ve sosyalizm gibi

aynı sosyopolitik çevrelerde benzer özellikler göstereceğini varsaymıştır (TAYEB, 1987, s.259). Diğer taraftan Sorge “sosyal etki yaklaşımı” ile bir organizasyonun çevresi tarafından sosyal olarak oluşturulduğunu ve bu sosyal bağlamın, eğitim sistemi, endüstri ilişkileri ve hükümetin rolünden oluştuğunu belirtmiştir (SORGE, 1991, s.107). Kültürel olmayan yaklaşımlara yapılan eleştiriler, organizasyon olgusunu açıklamada kültürün rolüne gereken önemi vermemelerinden ziyade, bu yaklaşımların belirleyici olmalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle kapitalizm gibi aynı ekonomik veya sosyolojik çevrede olmakla örgüt pratiklerinin aynı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bazı örgüt yapı ve pratikleri kültürün etkisinde kalırken bazıları ise kültürden etkilenmemektedir. Diğer taraftan kültürün bir de değişen yapısı vardır ve bu değişim de aynı şekilde örgütleri etkilemektedir. Tayeb’e göre, merkezileşme, uzmanlaşma, kontrol alanı v.b koşullar organizasyonun formal karakteristiklerini etkiliyorken, kültürel değişkenler güç, otorite yapısı, danışma, yetki, iletişim gibi kişilerarası olguları etkilemektedir (TAYEB, 1988, s.42). Child, kültürün organizasyon üzerinde uyumlaştırıcı (düzenleyici) bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Şöyle ki, koşullar organizasyonel yapının belirlenmesine yardımcı olmasına rağmen, kültürden etkilenen eğilimler alternatif yapılar arasındaki seçimi etkileyecektir (CHILD, 1981, s.318). Bütünleşme taraftarlarına göre ülkeler endüstrileşmeye başladıkça karmaşıklık, formallleşme, merkezileşme gibi teknolojik ve bağlamsal değişkenler vasıtasıyla iş çevresi homojenleşecektir. Fakat ayrılma taraftarları ise kültürün bireyin içerisinde olduğunu ve değerler sisteminin ekonomik ideolojiden bağımsız olduğunu ileri sürmektedir. Mesela endüstrileşmenin organizasyon üzerindeki etkisi her yerde aynı değildir. Child’a göre materyal ve inanç sistemleri hem kurumsal sistem vasıtasıyla hem de direkt olarak organizasyonu etkilemektedir (CHILD, 2002a, s.34; 2002b, s.42). Child örgüt bağlamının Weberyen bir yorumunu yaparak, hem ayrılma hem de bütünleşme görüşlerini bir başlık altında toplamıştır (CHILD, 2002b, s.42).

Weber materyal ve inançla ilgili güçlerin sosyal değişimi sağladığını ileri sürmektedir. Weber bu yapıyı batı Kapitalist Sistemi’nin ortaya çıkışının örgüt yapısı olan bürokrasinin yanı sıra kullanmıştır (WEBER, 1995). Weber’e göre ekonomik ve teknolojik yapıdaki dinamik materyal zorlamalar kuralların uygulanmasında ve bilginin kodlanmasında etkinliğe yol açmaktadır. Böylece bu materyal zorlamalar Weber’in formal rasyonelite olarak adlandırdığı kavramı oluşturmaktadır ve geliştirmektedir. Toplumlar teknolojilerini ve ekonomilerini modernleştirdikleri zaman daha karmaşık işbölümü ve kurumsal

düzenlemelere uyum sağlamaktadırlar. Bu durum formal rasyonelitenin önemini daha da artırmaktadır. Ülkeler ekonomik gelişme seviyeleri açısından birbirlerinden farklılık göstermesine rağmen materyal dinamikler, endüstrileşmiş toplumlarda örgüt yapı ve süreçlerinin artan bir şekilde birbirlerine benzeyeceklerini ileri sürmektedir (Kerr ve Diğerleri, 1960'den aktaran, CHILD, 2002a, s.29). Diğer bir etkide, Konfüçyüs felsefesi, Protestan iş ahlakı ve diğer politik ideolojiler gibi önemli değerler ve ideallerdir. Reel rasyonelite kültürden daha geniş bir kavramdır. En azından organizasyon teorisi tarafından daha sonra önem verileceği ileri sürülmektedir. Kültür olarak ifade edilmesine rağmen temel geçerliliği olduğu iddia edilen bilgi sistemini ve ideolojileri de içermektedir. Reel rasyonelitenin örgütteki insanların nasıl davranacakları ve birbirleriyle nasıl ilişkiye gireceklerinin yanısıra, örgütün yapısal prensipleri üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır (CHILD, 2002b, s.42). Şekil 10'da örgüt bağlamının Weberyian bir yorumu görülmektedir.



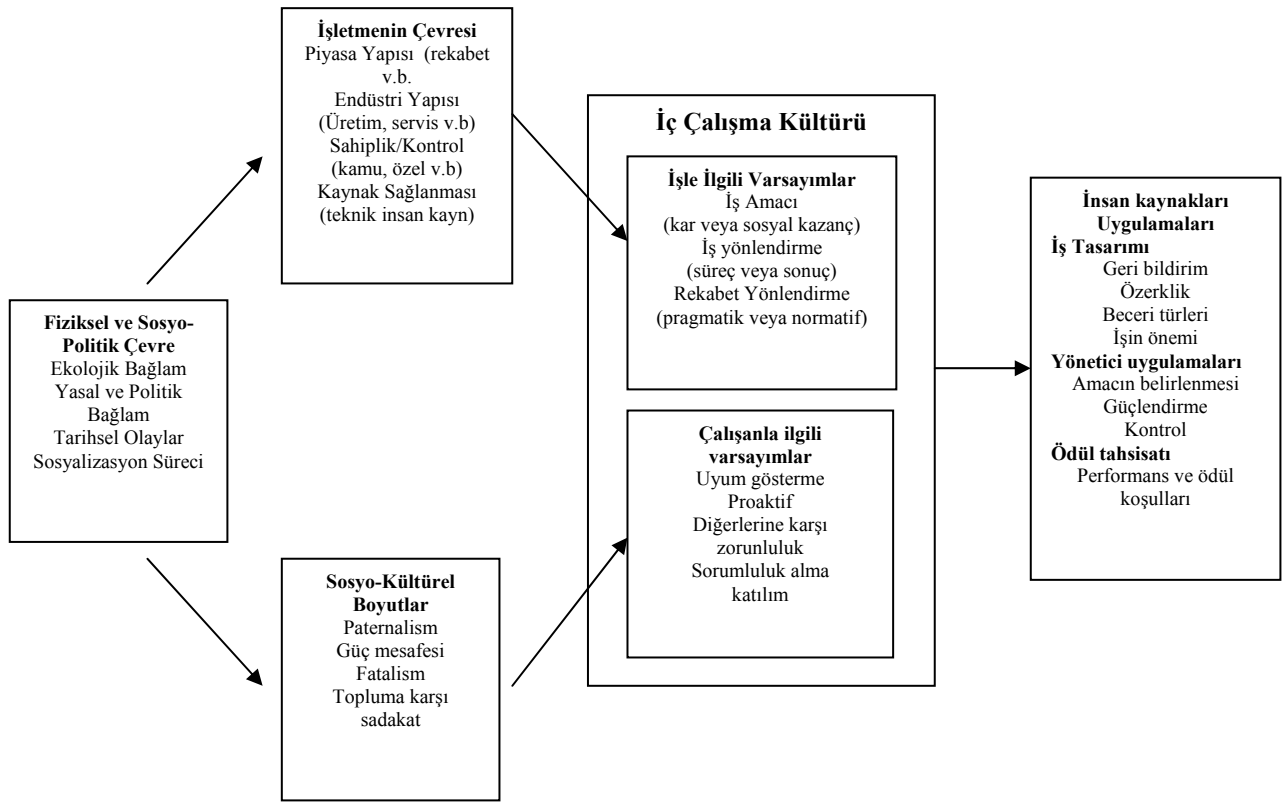
**Not:** Materyal ve inanç sistemlerinin birbirleri üzerinde direkt etkisi vardır. Ekonomik rasyonelite Protestan etik gibi dinsel öğeler tarafından belirlendiğinden, böylece ekonomik ve teknolojik rasyonelite inanç sistemlerinin kendileri olmaktadır.

### Şekil: 10

### Örgüt Bağlamının Weberyian Bir Yorumu

Kaynak: CHILD, 2002b, s.42.

Bir başka yaklaşım, şekil 11’de görülen Kültürel Uyum Modeli’ne göre, hem sosyo-kültürel çevre hem de işletmenin çevresi iç çalışma kültürünü ve insan kaynakları (HRM) uygulamalarını etkilemektedir. İç çevre işletmenin iç çalışma kültürü tarafından tanımlanırken, dış çevre paternalizm, güç mesafesi gibi sosyo kültürel çevrenin yanısıra, pazar yapısı, endüstrinin yapısı, sahiplik durumu ve kaynakların elde edilebilirliği gibi işletme veya kurumsal kültür tarafından temsil edilmektedir. Her iki çevre de ekolojik, yasal, sosyal, politik ve tarihi zorlamalar gibi fiziksel ve sosyopolitik bağlamdan etkilenmektedir (AYCAN-SINHA-KANUNGO, 1999, s.503; AYCAN ve diğerleri, 2000, s.195)



**Şekil: 11**

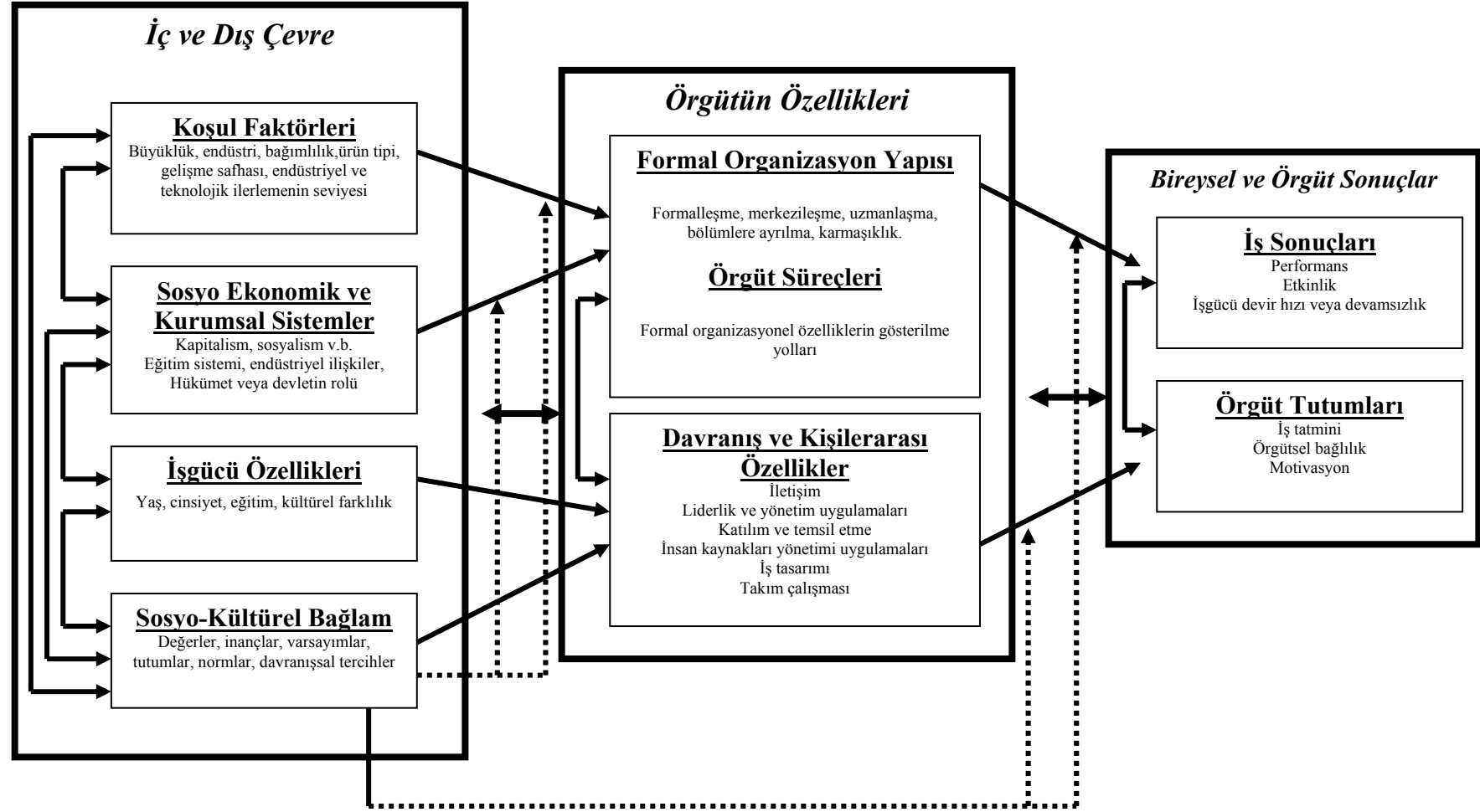
**Kültürel Uyum Modeli (Aycan, Sinha ve Kanungo, 1999’ a dayanarak).**

Kaynak: AYCAN ve diğerleri, 2000, s.195



Bir tarafta işle ilgili varsayımlar kurumsal seviyedeki kültürden, sahiplik durumu, endüstri, pazarın rekabet yapısı ve kaynakların elde edilebilirliğinden etkilenmektedir. Mesela sahiplik durumu, görevin başarıma amacıyla ilgili olabilmektedir: kamu sektörü sosyal bir kazancı vurgularken, özel sektör karı amaç edinmiştir. Piyasa koşulları ve endüstrinin yapısı işin yapılmasıyla ilgili yolları etkileyebilir: üretim işletmesinde süreç sonuçtan daha önemli iken, hizmet sektörü ve Ar-Ge bölümü süreçten daha çok sonucu vurgulamaktadır. Benzer olarak piyasadaki rekabet, örgütleri işlerini yapma konusunda normatif olmaktan ziyade pragmatik olmaya zorlamaktadır. Diğer taraftan çalışanlarla ilgili varsayımlar bir toplumdaki insanlar arasında paylaşıldığı varsayılan sosyal seviyedeki kültürün özelliklerinden etkilenmektedir (AYCAN ve diğerleri, 2000, s.195).

Aycan, sosyo-kültürel bağlamın organizasyon üzerinde organizasyonel davranış ve kişilerarası karakteristikler olmak üzere direkt, formal organizasyon yapısı ve organizasyonel süreçler üzerinde ise uyumlaştırıcı etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Şekil 12’de görüldüğü üzere kesikli çizgiler uyumlaştırıcı, düz çizgiler direkt etkiyi göstermektedir (AYCAN, 2000, s.114).



**Şekil: 12**  
**Örgütü Etkileyen Çoklu Değişkenler Üzerine Bir Model**

Kaynak: AYCAN, 2000, s.115.

## 21. Türk Yönetim Anlayışının Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgütlerin modernleşmesi ise kapalı sistem anlayışından açık sistem anlayışına geçişi ve çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin ön plana çıktığı sistem ve durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yaklaşımlar politik, ekonomik ve kültürel bağlamı gözönüne almadan endüstrileşmenin organizasyon üzerindeki etkisinin her yerde aynı olacağını varsaymaktadır. Child, ulusal farklılığı minimize eden kültürden bağımsız bu yaklaşımları düşük bağlamlı perspektif (low-context perspective) olarak nitelendirmektedir. Bu bakış açısına göre ekonomik evrensellik, yönetim ve organizasyonda ortak bir zemin hazırlayacak ve farklı üretim teknolojileri organizasyon yapısı ve davranışını bağlamdan bağımsız olarak belirleyecektir. Psikolojik evrensellik/metodolojik bireysellik ise bütün insanların ortak ihtiyaçları ve motivasyon yapıları olduğunu ileri sürmektedir. İnsanları motive eden faktörleri belirlemeye çalışan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi ve süreç teorilerinden, Porter ve Lawler'ın beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Locke'nin amaç teorisi, Heider'in tutum teorisi sayılabilir. Bütün bu teoriler bireyi veya grubu, onun kültürel veya sosyal bağlamından bağımsız olarak incelemiştir ve böylece insanların temelde her yerde aynı oldukları varsayılmıştır (CHILD, 2002a, s.28). Hofstede, bu psikolojik teorilerin gerçekte Amerikan kültürel değerlerini özellikle de bireysellik ve onun en üst seviyedeki ihtiyacı olarak başarı ve kendini gerçekleştirme isteğini yansıttığını belirtmektedir (HOFSTEDE, 1980a, s.42). Yu ve Yang, kollektivist toplumlarda başarı ihtiyacının içeriğinin çok değişik olduğunu ve sosyal yönlendirmeli bir motivasyon olduğunu belirtmektedir (YU-YANG, 1994, s.239).

Diğer taraftan Child, yüksek bağlamlı perspektife göre (high-context perspectives) yönetim ve organizasyon teorisindeki farklılığın kültürel tercihlerden ve yerleşik kurumlardan kaynaklanacağını belirtmektedir. Bu yaklaşımlardan kültürel teori ekonomik faydanın, kişisel motivasyonun ve bilginin yorumlanmasının kültüre bağımlı olduğunu savunmaktadır. Ancak bu yaklaşım büyük ilgi görmesine rağmen, özellikle kültürün teorik durumuyla ilgili birçok soruyu da beraberinde getirmiştir (CHILD, 2002a, s.32). Sorge'un da eleştirdiği gibi kültür tamamen yayılmış mıdır? ve böylece ekonomik ve teknolojik teorilerimizi kültürel bir uzayda (BOISOT, 1995, s.143; BOISOT-CHILD, 1996, s.601) yeniden konumlandırmaya ihtiyacımız varmıdır? Diğer bir deyişle kültür, diğer faktörlere göre sadece tahmin edici gücü anlamında değil, aynı zamanda anlam sistemlerinin oluşumu ve rasyonelitenin şekli açısından da daha

önemli bir faktör mü olacaktır? Dahası hala örgütün kültürle olan ilişkisini açıklayacak güçte bir teori bulunmamaktadır. Kültürün örgütün hangi özelliklerini biçimlendirdiği, nasıl etkilendiği ve kültürün ekonomik, teknolojik ve politik faktörlerle karşılaştırıldığında önem derecesinin ne olduğu hala açıklığa kavuşmamıştır (SORGE, 1991, s.131). Diğer yüksek bağlamli teori kurumsal teoridir. İki bakış açısı da farklı kültürlerdeki örgütlerin çeşitliliğini açıklamaya çalışmaktadırlar. Kültürcü yaklaşımlar bu çeşitliliği inanç sistemleri ile açıklamaya çalışırken, kurumsalcılar örgütün kurulduğu kurumsal çevrenin önemini ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar (WILKINSON, 1996, s.131). Kurumsal perspektif tarihsel ve politik şartları hesaba katmasına rağmen, örgüt yapısı ve davranışını tarihsel olarak bulunduğu kurumsal çevreye bağlı olarak açıklamaya çalıştığı için oldukça belirleyici davranmaktadır (WILKINSON, 1996, s.433). Buna karşılık bazı yazarlar ise, örgütlerin pasif olarak kurulmadıklarını aksine, aktif olarak çevreleri ile ilişkiye girdiklerini öne sürmektedirler (WILKINSON, 1996, s.442; CHILD, 1997, s.43). Amerika, İngiltere gibi düşük bağlamli kültürler, içerisinde bulunduğu tarih, sosyal yapı, kültür ve hükümetler gibi bağlamsal faktörlerin örgüt teorisi üzerindeki minimum etkisinden bahsedebilirler. Ancak Japonya ve Türkiye gibi yüksek bağlamli kültürlerde örgüte ait olguların bağlamsal ve kurumsal bir yapı kullanılmadan anlaşılması mümkün değildir (BOYACIGILLER-ADLER, 1991, s.276). Tayeb, kültür yerine ulus kavramını kullanarak, kültürün dar anlamından ziyade bir ulusa ait bağlamsal, kurumsal ve kültürel değerleri de içerisine alan çok yönlü bir model önermektedir (TAYEB, 1988, s.154; TAYEB 1994, s.431; CHILD-TAYEB, 1983, s.23).

Diğer bir önemli teori kurumsal teoridir, ancak son zamanlardaki çalışmalarda (DIMAGGIO-POWELL, 1983, s.147; MEYER-ROWAN, 1977, s.340;) örgüt biliminin rasyonel ve özgür kazanç gibi Amerikan kültürel değerlerini yansıttığı gerçeğini hafifletmemiştir. Günümüzde kurumsal ve ekolojik yaklaşımların kısmen Amerika'nın daha önceki rasyonel ve tarihsel olmayan örgüt davranışı modellerine karşı bir tepki olduğu düşünülmektedir (BOYACIGILLER-ADLER, 1991, s.277). Carroll ve Delacroix, ekolojik seviyede politik değişkenliğin örgütlerin ölüm ve doğum oranlarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir (CARROLL-DELACROIX, 1982, s.169). Baum, örgüt ölüm ve doğumlarını hem kurumsal teori hemde örgüt ekolojisi yaklaşımlarını kullanarak açıklamaya çalışmıştır (BAUM, 1996, s.77). Ancak Egri ve Pinfield, hem ekolojik hem de kurumsal yaklaşımı pozitivist geleneği sürdürmekle suçlamaktadır (EGRI-PINFIELD, 1996, s.472).

Dolayısıyla kurumsal yapının önemi ve buna bağlı olarak şirketlerin doğum ve ölüm oranları, tarihsel geçmiş, kültürel doku ve siyaset geleneği bakımından birbirlerinden farklı toplumlarda, ekonomik sürecin sosyo-politik çerçevesi içerisinde anlaşılmasına katkıda bulunabilecek niteliktedir (BUĞRA, 1995, s.50). Buğra, Türkiye’deki sanayi örgütlerinin karşılaştırmalı incelemesinde, politik iktisat yaklaşımının toplumun diğer unsurlarını gözardı etmeden politik ortamın örgüt yapısının özelliklerini biçimlendirmedeki rolünün daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Piyasaya ve kültüre dayalı yaklaşımların toplumu statik bir biçimde ele aldığını ileri sürerek eleştirmektedir. Ancak değişik toplumların kültürel özellikleri ile bu toplumlarda örgüt içi ilişkilerin biçimleri arasındaki paralelliklerin incelenmesi konusunda önemli ipuçları verdiğini belirterek, kültürel değerlerin de gözardı edilmemesi gerektiği üzerinde durmaktadır (BUĞRA, 1995, s.50). Sonuç olarak devletin yarattığı ekonomik, siyasal ve hukuki belirsizliklerden kaynaklanan sisteme karşı oluşan Türkiye’deki holding sisteminin (BUĞRA, 1995, s.139) toplumsal paylaşma (FISKE, 1990, s.13) gibi davrandığı görülmektedir. Toplumsal paylaşma (FISKE, 1990, s.51) aile içindeki düzen tipolojisinin bir bölümüne girmektedir. Kaynaklar duyulan gereksinmeye göre kullanılmaktadır, “ben” yerine kullanılan biz sözcüğüyle topluluk kimliği paylaşılır. İç grup üyeleri kollanır; onlara karşı özveri ve cömertlik öne çıkmaktadır. Holding sisteminde de tıpkı toplumsal paylaşma gibi holdinge üye kuruluşlar kaynakları gereksinmeye göre kullanılmaktadır, kara geçmiş bir firma zarardaki firmaya kaynak aktarmaktadır. Dolayısıyla Buğra’nın (BUĞRA, 1995, s.264) belirsizliklere karşı çeşitlendiğini ileri sürdüğü holdingler, toplumsal paylaşma özelliğini göstermektedir ve ancak bu şekilde güçlü kalabilmektedir. Buğra, Türkiye’deki holding şirketlerini hem ülkedeki girişimcilik ortamının özelliklerini yansıtan hem de bu özellikleri belirginleştirip sürekli kılan bir toplumsal kurum olarak ele almaktadır (BUĞRA, 1995, s.252).

Ancak Öniş, devletin çeşitli koruma mekanizmaları ile az sayıda güvenilir ve deneyimli girişimcinin çok farklı sektörlere girmesini teşvik ettiğini belirtmektedir (ÖNİŞ, 2002, s.2). Özen (ÖZEN, 2003, s.669) Buğra’nın (BUĞRA, 1995, s.264) çalışmasını “belirsizlik” Öniş’in (ÖNİŞ, 2002, s.2) çalışmasını “belirlilik” tezleri olarak adlandırmaktadır. Özen’e (ÖZEN, 2003, s.669) göre, devlete bağımlı iş sisteminin birçok niteliğini bünyesinde taşıdığı bilinen Türk iş sisteminde holdinglerimizce izlenen ilgisiz çeşitlenme stratejisini (GÖKŞEN-ÜSDİKEN, 2001, s.333) “belirsizliği azaltma” stratejisi olarak değerlendirmek mantıklı görülmemektedir. Dolayısıyla Türkiye gibi yüksek bağlamı kültürlerde yönetim tarzı

incelenirken, kurumsal sistemlerin ve devletle olan ilişkilerin gözardı edilmemesi gerekmektedir. Dolayısıyla sosyo-ekonomik ve kurumsal sistemlerin etkisi Model 1’de de görüldüğü üzere örgüt yapısına, karar alma süreçlerine ve işletmenin stratejisine yansımaktadır.

Child’a göre, tatmin edici bir teori iki sevideki analizi içermelidir. İlki, kültürün bağımsızlığı açıklayıcı bir değişken olmalıdır. Kùltürler, yaşam tarzı, basın yayın, global bilginin kabul edilmesi ve hükümet tarafından desteklenen ideoloji gibi ülkenin ekonomik, teknolojik ve politik faktörlerinin ne kadarı vasıtasıyla şekillendirilmektedir? Kùltür bağımsız, tek başına baskın bir güç müdür? Ülkeler arasındaki farklılığın kültürel terimlerle basitçe ifade edilebileceğine ve kültürün analiz birimi olarak kullanılabilmesine dair yaygın varsayımlar olmasına rağmen, hala test edilmesi gerekmektedir (CHILD, 2002a, ss.32-35). Fay, “*bizi biz yapan şey kültürümüz ya da toplumumuz mudur?*” sorusuyla hürecilik ile bütüncülüğü karşı karşıya getirmektedir (FAY, 2001, s.76). Hürecilik toplumsal analizin temel unsurlarının bireyler olduğunu, bütüncülük ise tam tersine, bireylerin kültürel ve toplumsal güçlerin ürünleri olduğunu ve dolayısıyla da kültür ve toplumun analizin temel birimleri olması gerektiğini savunmaktadır. Kùltür ve toplum aktörlerin, anlamın üretilmesi ve yeniden üretilmesine ve süregiden ilişki örgülerine aktif olarak katıldığı süreçler olarak düşünüldüğünde, ikisinin de üyelerinin karakter ya da doğalarını belirleyebilen türden şeyler olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Kùltürler ve toplumlar, üyelerini şekillendiren ve kalıba sokan ayrı varlıklar değildirler. Bunlar üyelerinin süregiden etkileşiminden oluşurlar; bunların etkiledikleri insanların katılımından bağımsız hiçbir gücü yoktur. Dolayısıyla bizler, tıpkı örgütler gibi, ait olduğumuz kültür ya da toplumun çıplak yansımaları değiliz. Hiçbir kültürel varlık ya da toplumsal grup, onun yansımaları olabileceğimiz derecede sabit, kapalı ya da tutarlı değildir. Ancak Fay, bu noktada aşırıya kaçılmaması gerektiği konusunda uyarıda bulunmaktadır. Çünkü, kültürel ve toplumsal etkinlikler, belli kültürel kavramlar ve inançlar ile toplumsal kural ve roller tarafından hem mümkün kılınmaktadır hem de kısıtlanmaktadır. Aktörler yalnızca, belli bir kültür ya da toplumda kültürlenerek ve toplumsallaşarak aktör olmaktadır. Hem kültürel hem de toplumsal pratikler, belli davranış ve kimlik biçimlerine ehliyet vermektedir. Dolayısıyla hem biz kültür ve toplumumuzu şekillendirmekteyiz, hem de onlar bizi şekillendirmektedir (FAY, 2001, ss.100-103).

Diğer bir seviye ise örgüt davranışının tanımlanması ile ilgilidir. Davranış kültürler arasında sistematik olarak çeşitlilik göstermektedir ve davranışın kültürden direkt olarak etkilendiği söylenebilmektedir. Sargut ise, “Türkiye gibi ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda özellikle aile ve yakın çevre gibi kurumların kişi üzerindeki etkisinin bireyci toplumlara göre daha belirgin olacağından, kişinin örgüt ortamına daha güçlü ve yaygın bir değer sistemi ile geleceğini” belirtmektedir (SARGUT, 1996, ss.15-16). Child’a göre; “kültüre özgü ülkesel farklılıkların bir testi, koşullar ve ekonomik sistem benzer olduğunda veya kontrol edildiği zaman, ülkeler arasındaki farklılığın örgütsel karakteristikler açısından devam edip etmediğinin bir araştırmasını gerektirir, ve arta kalan farklılıklar, geçerli bir ulusal kültür teorisi ile açıklanabilir” (CHILD, 1981, s.305).

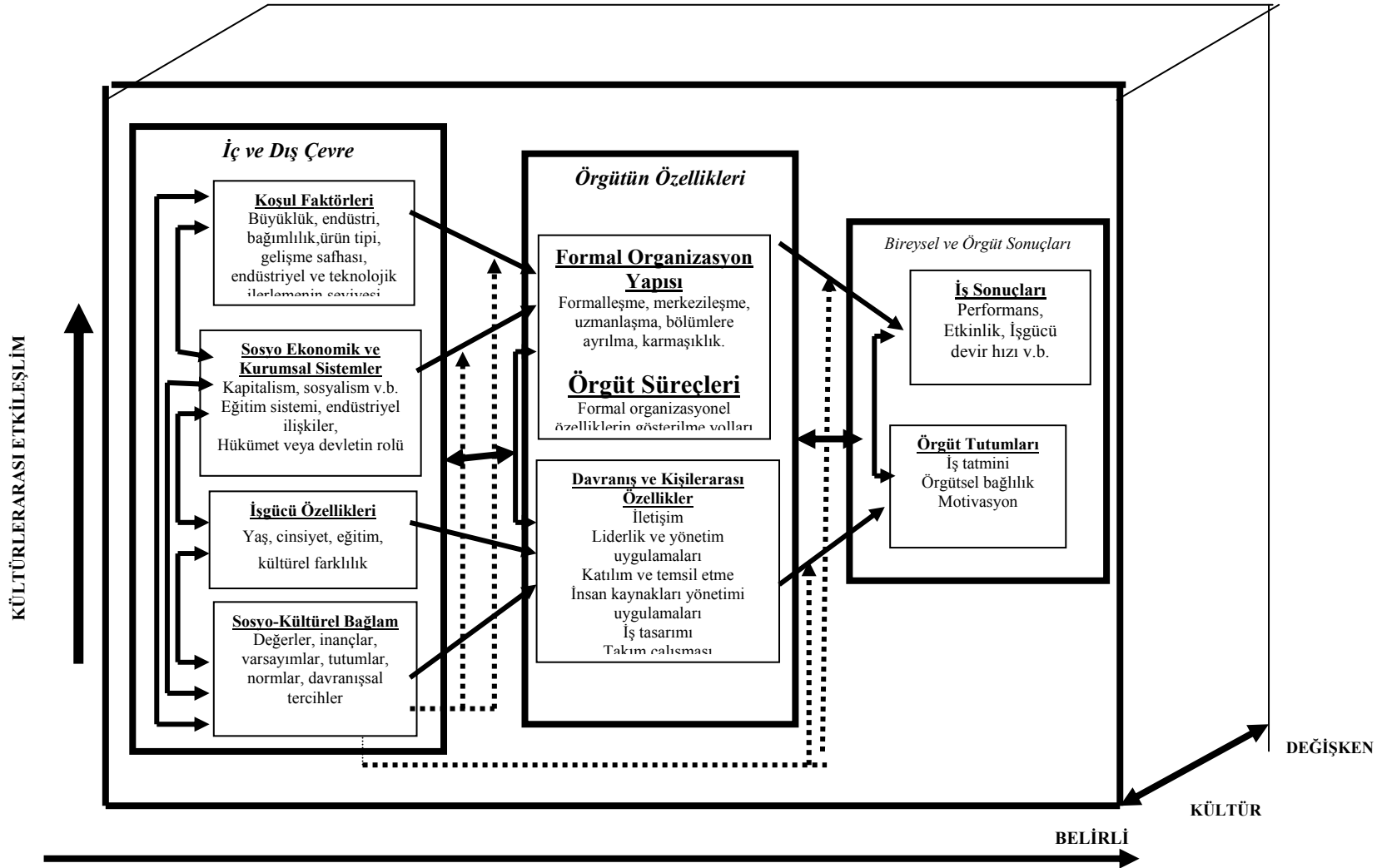
Dolayısıyla, Türkiye’deki yönetim tarzı ulusal iş sisteminin kendine ait özelliklerinden dolayı, daha çok kurumsal ve kültürel faktörlerin etkisi altında oluşmuştur. Belki de son zamanlarda, Türkiye’deki yönetim yazınında kültürel ve kurumsal bakış açılarının çoğunlukta olması da bizi bu sonuca götürebilir.

**Öneri 1:** Model 1’de görüldüğü üzere, örgüt yapısını etkileyen koşul değişkenleri ve sosyo ekonomik ve kurumsal sistemler benzer olduğunda veya kontrol edildiği zaman, örgütsel yapıdaki farklılık kültür faktörü ile açıklanabilmektedir. Ancak Türkiye gibi yüksek bağlamlı kültürlerde yönetim davranışı incelenirken, kurumsal sistemlerin ve devletle olan ilişkilerin gözardı edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca, kurumsal sistem homojen nitelikler taşıyan bir iş sistemine yol açmamış olabilir. Türkiye’deki yönetim davranışının oluşumunu etkileyen ekonomik, teknolojik ve politik faktörler gözardı edilerek, kültür, bağımsız ve tek başına açıklayıcılık gücü yüksek olan bir değişken olarak kullanılamayabilir.

**Öneri 2:** Ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde örgüt yapısı, koşul değişkenleri, sosyo ekonomik ve kurumsal sistemlerinin yanı sıra kültürden de etkilenmektedir. Örgüt davranışı ise direkt olarak kültürden etkilenmektedir. Sonuç olarak, sosyo-kültürel bağlamın örgüt üzerinde hem uyumlaştırıcı (mediator) hem de moderatör (moderator) etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak kültürün örgüt yapısı üzerindeki uyumlaştırıcı etkisi, koşul değişkenleri ve sosyo-ekonomik ve kurumsal sistemler kontrol edildiği zaman ortaya çıkmaktadır.

**Öneri 3:** *Model 1’de görüldüğü üzere, bağlamın çoklu yüzünü tek bir paradigma veya kuramın açıklaması yetersiz gibi gözükmektedir. Dolayısıyla sadece, yöntemsel çoğulculuk ile emik ve etik araştırmaları birlikte kullanmak yanında, bağlamın çoklu yüzünü açıklayabilmek için onu etkileyen diğer değişkenlerin de içerisine katıldığı kuramsal çoğulculuk ile açıklamaya çalışmak daha doğru gibi gözükmektedir. Türkiye’deki yönetim anlayışını sadece kültüre bağımlı olarak açıklamak, aslında bu süreçte çok önemli bir yere sahip olan makro kurumsal bağlamın, yani iş sisteminin ve kurumsal baskıların dikkate alınmaması gibi bir eksikliği bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında oluştuğundan her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir.*





**ORTAKLAŞA DAVRANIŞTAN BİREYSELLİĞE GEÇİŞ**

**Model 1: Türk Yönetim Anlayışının Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

## 22. Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçişin Makro-Kurumsal Bağlamı

Türkiye’de kurumsal faktörlerin özellikle devlet ile örgütlerin ilişkilerinin çok önemli olduğu (BUĞRA, 1995, s.139; BUĞRA-ÜSDİKEN, 1995, s.1; GÖKŞEN-ÜSDİKEN; 2001, s.333) bilindiği için Türkiye’deki iş ortamının tarihsel gelişiminin incelenmesi gerekmektedir. Cumhuriyet döneminde girişimci derneklerinin faaliyetlerine baktığımızda, 1960’lıların sonuna kadar bu faaliyetlere zorunlu üyeliğe dayalı Odalar’ın hakim oldukları görülmektedir. Türkiye’deki ticaret ve sanayi odaları üzerine yapılmış birkaç çalışmanın hepsinde, hükümetlerin bu örgütler üzerindeki etkisinin önemi ve politik patronaj ilişkileri vurgulanmaktadır. Türkiye’de gönüllü üyeliğe dayanan girişimci örgütlerinin ortaya çıkışı ise, 1960’ların toplumsal gelişmeleri içerisinde yer almaktadır. Başka bir deyişle, bu derneklerin 1961 Anayasası’nın hazırladığı liberal ortamda geliştikleri söylenebilir (BUĞRA, 1995, s. 333). Türkiye’deki iş örgütleri iş topluluğunun kendi kırılğan doğası içerisinde zayıf örgütlerdir. İki temel organizasyon, TOBB ve TÜSİAD, iş topluluğu içerisinde hem bölünmeyi hem de çatışmayı yansıtmaktadır. Ülkenin hemen her tarafından gelen ve toplam 687,000 üyesi olan TOBB, girişimci çıkarlarını ve fikirlerini tek yasal yoldan temsil eden bir kuruluş olarak kendisini görmektedir. Bu kuruluşun iddiası üyelerinin doğasına ve büyüklüğüne dayanmaktadır, çünkü endüstri içerisindeki bütün firmaların üye olması zorunludur. TOBB’un üyeleri içerisindeki çoğunluk, küçük anadolu işletmelerinden oluşmaktadır. Bunun tersine, TÜSİAD hemen hemen İstanbul bölgesinde bulunan ve büyük ölçekli işletmeleri temsil eden iş topluluğunun elitlerinden oluşmaktadır (ARAT, 1991, s.135; KALAYCIOĞLU, 1991, s.79; ÖNİŞ-WEBB, 1998, ss.336-337).

TOBB, iş topluluğu içerisindeki çeşitli çıkarları yeteri kadar temsil eden bir kurum olarak görülmemektedir. Çünkü, TOBB belirli çıkarları bütün işletmelerin çıkarları olarak görmektedir ve hükümet tarafından finanse edilerek, kuruluşun lideri hükümetler ile yakın ilişkiler geliştirmektedir. Pratikte hükümet, kendi politikalarını destekleyen halkın girişimci kaynağı olarak ve işin kurallarını koymanın bir aracı olarak TOBB’u kullanmaktadır. Dolayısıyla, TOBB’un çıkar grubu örgütlerini birleştirmek gibi bir amacı yoktur. TOBB ve TÜSİAD arasındaki çatışma, Türkiye’deki girişimcileri temsil etmenin kırılğan yapısını göstermektedir. Fakat bu kırılma doğrultusunda küçük ve büyük işletmeler basit şekilde birbirlerinden ayrılmamışlardır (ÖNİŞ-WEBB, 1998, s.337).

1980'lerdeki ekonomik ve politik gelişmeler, girişimci sınıf içindeki çeşitlenmeyi artırmıştır. Uygulanan liberal politikalar sonucunda doğan yeni girişimciler, TÜSİAD çevresinde örgütlenen girişimcilere göre daha küçük, iç piyasaya dönük, yoğunlaşma oranı düşük, çeşitli Anadolu kentlerine yayılmış bu nedenle Anadolu Kaplanları şeklinde anılan ve kısmen TOBB, kısmen de 1990 yılında kurulan Müstakil İşadamları ve Sanayicileri Derneği (MÜSİAD) çevresinde örgütlenen girişimcilerden oluşmaktadır (BUĞRA, 1995, s.192; BUĞRA, 1997, s.4). Dolayısıyla, Türk Girişimci topluluğu, temelde üç gruptan oluşmaktadır; merkezdeki büyük girişimci seçkinleri temsil eden TÜSİAD, farklı sektörlerle saçılmış küçük ve orta ölçekli sermayeyi temsil eden TOBB ve 1980'li yıllarda yükselen İslami hareketten doğan MÜSİAD (BUĞRA, 1995, s.192,1997, s.4, 1998, s.521; ÇOKGEZEN, 2000, s.542, ÖNİŞ-WEBB, 1998, s.337; ÖZEN, 2002, s.63).

Diğer birçok geç endüstrileşen ülke gibi Türkiye, hem Amerikan serbest pazar (free-market) hem de Avrupa pazarlık ekonomisi (bargained economy) modelinden daha müdahaleci ve korumacı bir gelişme stratejisi izlemiştir. Bu açıdan bakıldığında, Türk iş topluluğu, ekonomik gelişme açısından oldukça önemli görünen politik otorite ve devletin yarattığı girişimciler arasındaki ilişki açısından, Kuzey Kore ve Tayvan gibi bazı Doğu Asya ülkeleri ile birçok ortak özelliği paylaşmaktadırlar. Fakat bu ilişki, Türkiye'deki karşılıkları açısından belirgin farklılıklar göstermektedir. Bunlardan biri, Doğu Asya'da devletin rolü altı çizilecek şekilde, uzun süreli tutarlı bir strateji olarak pazarı baskı altında tutma (market-repressing) stratejisinden ziyade, pazar yaratma (market augmenting) stratejisidir. Bu tam olarak Türkiye'nin ekonomi-politik yaklaşımı olarak karakterize edilen riski elimine etme ve belirsizliği azaltma gibi yaklaşımların olmaması demektir. Türk devleti, sosyo ekonomik çevrede ve iş dünyasının politik bağlamında belirsizliğin ana kaynağı olarak görülmektedir. Sonuç olarak devletin müdahaleleri uzun süre şüphe götürmesine rağmen, kendine güvenen girişimcilerin gelişimini engellemiştir. Bununla birlikte, girişimciler sık sık değişen ekonomi politikaları tarafından sunulan fırsatları avantaj olarak değerlendirerek, çoğunlukla politik otorite ile kişisel temele dayanan informel ilişkiler geliştirmişlerdir. Bu girişimciler modernleşme amacına uygun olarak ve küçük işletmeleri gözardı eden politikacılar tarafından desteklenerek, yatay ve dikey entegrasyon stratejisi ile daha da çok büyümüşlerdir. Sonuç olarak, KOBİ'lerin gelişimi görmezden gelinerek, ekonomik açıdan önemli iş alanları örgütsel yapısı büyük ve farklılaşmış holding şirketleri arasında kurumsallaşmıştır (BUĞRA, 1998, ss.523-524; YAZICI-ŞAHİN, 2006, ss.22-23).

MÜSİAD, Türkiye'nin ekonomik gelişmesinin daha sonraki bir safhasında 1990'lı yıllarda kurulmuş ve TÜSİAD'ın temsil ettiği şirketlere göre, coğrafik yerleşme ve büyüklükteki farklılaşma açısından geniş bir girişimci grubunu bir araya getirmiştir. Özcan ve Çokgezen, Anadolu Holding Şirketleri üzerine yaptığı çalışmada bu şirketlerin gelişimini iki döneme ayırmıştır. Anadolu holding şirketlerinin ilk dalgası kişisel olmayan güvenin düzenleyiciler tarafından nasıl kötüye kullanıldığını gösterirken, ikinci dalga sosyal zorunlulukların ve islami ahlaki değerlerin güvenilir kurumların ve düzenleyicilerin yokluğunda bu şirketlerin yaşamasını nasıl garanti edemediğini göstermektedir. 1970'li yıllardaki sosyal demokrasinin politik ideolojisi ve daha sonra 1980'lerdeki politik İslam, sosyal adalete dayalı ekonomik gelişmenin destekleyici bir yol olmasını sağlamıştır. Anadolu Holding şirketleri ve 1970'lerdeki sosyalist ideal, dışa kapalı ekonomi ve Almanya'daki Türk işçilerin ülkeye gönderdikleri dövizlerle Anadolu holding şirketlerini ayakta tutmuşlardır. Bu şirketleri ilk öncüler olarak kabul etmek mümkündür. Sosyalist ideallere dayalı bu şirketlerin dramatik çöküşü, Türkiye'de politik islamın adaletli kurallarına dayalı yeni bir Anadolu Holding şirketleri yapısının kurulmasına yol açmıştır. Ayrıca Türkiye'de ve yurtdışındaki birçok kişinin popülaritesini kazanmıştır. İslami retorik, bireysel batı toplumlarını ahlaksız olmakla kınasa da, yine de bireysel çıkar Anadolu holding şirketlerine yatırım yaparken temel motivasyonu sağlamaktadır (ÖZCAN-ÇOKGEZEN, 2003, s.2064). Tugal, bu paradoksu islami populizm ile tatmin edilmeyen amaçları ve hegemonyayı değiştirme arzusu olarak tanımlamaktadır (TUGAL, 2002, s.85). Bu grubu temsil eden MÜSİAD daha sonra özellikle 1990'larda il formasyonu ve islami politikalarda önder rolü oynayan bu tür şirketlerin tek iş örgütlenmesi olarak ortaya çıkmıştır (ÖZCAN-ÇOKGEZEN, 2003, s.2070).

Özcan ve Çokgezen, çok ortaklı şirketlerin özellikle yurtdışındaki gurbetçilerin ülkelerine gönderdiği dövizlerle 1970'li yıllardan itibaren oluştuğunu ileri sürmektedir. İster yeşil sermaye ister Anadolu sermayesi olarak adlandırılınsa birbirleriyle bağlantılı olmalarına rağmen birbirlerinden ayrıldıkları noktalarda bulunmaktadır (ÖZCAN-ÇOKGEZEN, 2003, s.2067). Demir, Acar ve Toprak, Anadolu veya İslami sermayenin demokratik devlet ve liberal ekonomik sistem için bir fırsat ve sosyal konsensüsün kurulması için bir gereklilik olarak görülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (DEMİR-ACAR-TOPRAK, 2004, ss.179-180).

Batı uygarlığı, endüstriyel öncesi toplumların birçok özelliğini içerisinde barındıran, bilgi toplumunun gelişmesi ve dünya ekonomisinin Doğu Asya'ya doğru ilerlemesi gibi iki baskın eğilimin etkisi altındadır. MÜSİAD, Türkiye'deki batı yönlendirmeli modernleşme anlayışına karşı Doğu anlayışı olarak adlandırılan ekonomik stratejiyi benimsemektedir (BUĞRA, 2002, s.193). Doğu Asya modeli gelişmeyi, kendi kültürel kimliğine ve geleneksel değerlerine çok iyi sahip çıktığı için, bilgi toplumu için daha geçerli bir model olarak görmektedir. Orta ve küçük boy işletmelerin bilgi toplumundaki artan önemi, kültürel ortam, aile değerleri ve din gibi geleneksel değerlerin, büyük ölçekli sermaye yoğun işletmeler, yüksek oranda müdahaleci refah devleti uygulamaları ve batı endüstriyel toplumunu karakterize eden rasyonalist/pozitivist bakış açısının aksine, bilgi toplumuna daha uyumlu olduğunu göstermektedir (BUĞRA, 2002, s.194). Bankaya dayalı finansal model, endüstriyel gelişmeyi başlatmak ve Türkiye'deki ekonomik faaliyetin yayılmasında başarısız olmuştur. Bankaya dayalı finansal modelin göreceli başarısına rağmen, Anglo-Sakson açık piyasa modeli uzun süreli yatırım ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki coğrafik olarak dağılmış endüstrileşme için uygun değildir. Bankaya dayalı ve sermaye piyasası modeli arasındaki daha çok bölgesel olarak dağılmış mikro girişimci modeli, tıpkı Anadolu holding şirketleri gibi özellikle yayılmış endüstrilerde, girişimci geliştirmek için güvenilir bir yol olabilir (ÖZCAN-ÇOKGEZEN, 2003, s.2079). MÜSİAD üyesi iş adamları kapitalist sistemi materyalist görüşünden dolayı eleştirmiş olmalarına rağmen, serbest pazar ekonomisini destekleyen, devletin küçülmesi ve ekonomik hayatta yerini özel sektöre bırakmasını talep eden, özelleştirmeyi savunan bir görüşe sahiptir. Kültürel değerlerini ve kimliklerini koruyarak küreselleşmenin icaplarını yerine getiren Doğu Asya gelişme modeli, MÜSİAD'ın bahsettiği ve benimsediği küreselleşme modeline uymaktadır. Bu anlamda Koyuncu, MÜSİAD'ın küreselleşmeyle çatışma içinde olmadığını aksine küreselleşmeye eklemlendiğini ileri sürmektedir (KOYUNCU, 2002, s.375).

Böylece bu işletmeler ve onları temsil eden MÜSİAD, politik arenada keskin yeni gelişmelerin yanı sıra, yurtiçi ve global yapıda önemli değişmelerin yaşandığı bir döneme tekabül etmektedir. Türkiye bu periyotta, devletin ekonomi üzerindeki geleneksel rolünün sorgulandığı ve önemli ölçüde revize edildiği bir dönemde bulunmaktaydı. Ayrıca eski korumacı ticaret rejiminin büyük oranda kaldırıldığı ve ihracat artışının önemli bir politik amaç olduğu bir periyottu. İşte bu yeni çevredeki yeni işletmeler, karlı alanlarda korunmuş bu eski işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Uluslararası seviyede, teknolojik

süreçlerdeki hızlanma ve kısalan ürün hayat döngüleri, dikey olarak entegre olmuş işletmelerin merkezileşmelerinin engellenmesi ve hiyerarşik yönetim pratiklerinin daha esnek olanlarla değiştirilmesi ile büyük firmaları küçülerek etkinliği artırmaya yöneltmiştir. Bu yeni esnek üretim sisteminin yanı sıra, işbirliği içerisindeki küçük işletmeler böyle bir ortamda önem kazanmaya başlamıştır. Yerel kurumlar tarafından desteklenen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler arasındaki üretim ilişkilerindeki bu tür bir iletişim ağı endüstriyel farklılaşmanın ilerlemesi, güven ve sadakata dayalı kişisel ilişkiler tarafından devam ettirilmiştir. Böylece, Doğu Asya ekonomi öğrencileri, “Asya Kapitalizminin başarılı iletişim ağı yapısına” dikkatleri çekmişlerdir (BUĞRA, 1998, s.524).

TÜSİAD ve MÜSİAD sınıfsal dayanışmanın aracı ve farklı ekonomik ve sosyal gelişme modellerini kabul eden hegemonya olarak görülmektedir. TÜSİAD’ın genel bakış açısını temsil eden Avrupa modelinin ekonomik, politik ve sosyal karakteristiklerine karşı MÜSİAD, büyük oranda İslam’ında yorumu ile Doğu Asya modeline dayanmaktadır (BUĞRA, 1998, s.522). TÜSİAD ve MÜSİAD’ın sosyal projeleri incelendiğinde, TÜSİAD’ın büyük işletmeler topluluğu ile devlet arasındaki güç dengesini, toplumun büyük oranda Avrupa demokrasisi karakteristikleri doğrultusunda transformasyonu ile yeniden şekillendirdiği görülmektedir. Diğer taraftan MÜSİAD, Türk Toplumunun İslami karakteristiğini, hem İslam’ın kapitalizm ile uyumunu göstermek, hem de ulusal düzeyde bu segmentlerin dayanışmasını sağlamak ve uluslararası düzeyde iş topluluklarını işbirliğini artırmak için kaynakların hızlandırılmasına vurgu yapmaktadır. Son zamanlarda ülkedeki politik gelişmeler devlet ve büyük işletmeler arasındaki geleneksel ilişkinin birçok açıdan devam ettiğini göstermektedir (BUĞRA, 1998, s.536).

Türkiye’de işletme-demokrasi ilişkisi ile ilgili olarak ilginç bir nokta, girişimcilerin doyunluk noktası ve gelişimi ile ilgili standart teorilerin tersine, işletme sınıfı veya girişimcilerin ideolojik olarak homojen veya benzer olduklarını söylemek imkansızdır. Birçok ulusal ortamda farklı iş grupları arasında çekişme ve kesin bölünmeler gözlenebilir. Bununla birlikte Türkiye’nin bağlamı küçük çatışmaların veya farklılıkların çok ötesindedir. Daha çok, ekonomik faaliyetleri, amaçları ve devlete olan yaklaşım tarzına dayalı iki farklı işletme grubu, hayat tarzları ve ideolojik yönlendirmeleri yanı sıra, özellikle 1980 sonrası dönemde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle TÜSİAD’ın demokratik kimliğinin ana testi, 1990’lıların bağlamında, İslami yönlendirmeli bir işletme birliği olan MÜSİAD’ın ortaya çıkmasıyla

meydana gelmiştir (ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.18). Özellikle, 1990'lı yıllarda iş topluluğunda bir homojenlikten ziyade, bir kırılma noktasının olduğu söylenebilir. İkinci jenerasyon olarak kabul edilen MÜSİAD, bu kırılma noktasının<sup>20</sup> en önemli göstergesidir (ÇOKGEZEN, 2000, s.540).

MÜSİAD ekonomik açıdan, KOBİ'lere daha geniş devlet yardımı ve finansal kaynak talep ederken; politik açıdan din özgürlüğü ve süreçlerinde genişleme için mücadele vermiştir. En azından 1990'lı yıllara kadar MÜSİAD, rakibinden farklı olarak sivil veya bireysel haklarla ilgili konularla açık bir şekilde ilgilenmemiştir. Batı yanlısı TÜSİAD'dan farklı olarak, MÜSİAD etkisinin en yüksek olduğu dönemde güçlü bir anti-batı retorik geliştirmiştir. Asıl olarak, Doğu Asya kapitalizm modelini referans noktası olarak almıştır. Bu modelin başarısı, ekonomik gelişmenin en önemli kaynağı olarak görülen, baskın batı bireysel etiğinin tam tersine, uyumlu toplulukçu değerlerin bir işareti olarak yorumlanmıştır (ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.20). Doğu Asya ülkelerinin ekonomik performans konusundaki başarıları analiz edildiğinde, sosyal ilişkilerin düzenlediği geleneksel kurumlar ile, global üretim ve ticaretin gereklerinin “stratejik uyum” içerisinde olduğu gözlenmektedir. Bu yapı MÜSİAD'ın örgütlenme retorliğini anlamak açısından çok önemlidir. Doğu Asya modeli gelişme bu gönüllü grubun stratejik vizyonunu tanımlamaktadır. Bu anlamda MÜSİAD, esnek üretim sistemlerini benimseyerek batının değerlerini ve kurumlarını sorgulamaktadır ve ekonomik hayattaki örgütün varlığı olarak kültürel kimliğe saygıyı önemsemektedir (BUĞRA, 1997, s.3). MÜSİAD küreselleşmeyi kendi değerlerine sahip çıkarak içselleştirmeye çalışan bir iş adamı derneğidir. Temsil ettiği gruplardaki farklılığın yanı sıra, MÜSİAD üyelerini diğer işadamı gruplarından ayıran en önemli özelliğin İslami değerlerle örtüştürülmeye çalışılan bir ekonomik söylem olduğu iddaa edilebilir. Bu bağlamda MÜSİAD'ın söylemlerinde sıkça vurgulanan “ahlak” ögesi de MÜSİAD'ın belirleyici özelliklerinden biridir. MÜSİAD'ın önemseydiği bir diğer değer ise, toplumsal çıkarları bireysel çıkarların üzerinde tutmaktır (KOYUNCU, 2002, ss.366-367). MÜSİAD üyelerinin önem verdiği bir diğer özellik de dayanışma ve yardımlaşmadır. MÜSİAD üyeleri arasında güvene bağlı bir iş ilişkisi ve dayanışma vardır (KOYUNCU, 2002, s.368). Bu anlamda MÜSİAD'ı ortaklaşa davranış değerlerini ön planda tutan bir girişimci grubu olarak değerlendirebiliriz.

---

<sup>20</sup> Kırılma noktası ve MÜSİAD'ın kurulmasına neden olarak 1990'da gerçekleşen, bir grup işadammın (DEİK) Ticaret ve Sanayi Odası ve TÜSİAD'ın birlikte organize ettiği Dış Ekonomik İlişkiler Birliği tarafından organize edilen toplantıya katılmalarına izin verilmemesi gösterilmektedir (BUĞRA, 2002, s.2002).

**Öneri 4:** *Yukarıda belirtildiği üzere Türkiye'deki makro-kurumsal bağlam, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş arasında yaşanan gerilimi yansıtmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarda iş örgütlenmesinde yaşanan kırılma, bir tarafta Asya kapitalizm modelini kendine örnek alan ve daha çok ortaklaşa davranışın özelliklerini yansıtan MÜSİAD, diğer tarafta ise, Avrupa Modelini ve toplumun ve devletin demokratikleştirilmesi taraftarı olarak insan haklarının güçlü savunusunu yapan TÜSİAD olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla konu, Türkiye'de yönetim anlayışında ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş olunca, bu kuruluşlara üye olmanın şirketlerin yönetim tarzlarını ve yapılanmalarını ne derece etkileyeceği önemli bir konu olmaktadır.*

Dolayısıyla 1990'lı yıllardan sonra uygulanan politikalara bir cevap olarak iş sisteminin böyle bir ikiliğe oturduğu görülmektedir. Türkiye'deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında oluştuğundan, her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir. Wilkonson, kültürel ve kurumsal teorilerin fikir, inanç ve tarihin önemini hatırlatmaları açısından çok önemli olduğunu belirtmektedir. Kültürel ve kurumsal teorilerin her ikisinin de Weberian sosyolojik gelenekten geldiği görülmektedir ve her iki yaklaşımında Weber'i farklı şekilde yorumlaması dikkate değerdir. Yine de, bu kuramlar, sosyo-kültürel belirleyicilik ve uluslararası politik-ekonomik zorlamaları görmezden gelme ve popülasyon içerisindeki değer farklılıklarını gizleme gibi problemleri bünyesinde taşımaktadır (WILKONSON, 1996, s.422).

**Öneri 5:** *TÜSİAD ve MÜSİAD'ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır, bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişte, bu kuruluşlara üye olan örgütleri incelemek ampirik bir mesele olarak karşımızda durmaktadır.*



### 23. Türk Yönetim Anlayışında Ortaklaşa Davranıştan Bireyselliğe Geçiş Süreci

Modernleşme ile birlikte, toplumların ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçeceği (HOFSTEDE, 1980, s.216; 1991, s.74) ve bu değişimin de dikey ortaklaşa davranıştan dikey bireyselliğe doğru olacağı varsayılmaktadır (TRIANDIS, 1995, s.99). Global kültür, bireysellik (idiocentrisim) ile bağdaşan bir yapıda ortaya çıkmaktadır (TRIANDIS, 2001, s.920). Ortaklaşa davranma sıkı toplumsal çerçeveleri anlatmaktadır. İnsanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutarak içinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırmaktadırlar. Bu gruplar üyelerini kollayarak, karşılığında da sadakat beklemektedirler. Belirlenimcilik (determinizm) ortaklaşa davranma kültürlerinde etkili olmaktadır. Grubun idaresinin, üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenmektedir. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal toplumsal baskıyla denetlemektedirler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynamaktadır. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanmaktadır. Bu nedenle bireyci kültürlerde suç kültürü de denmektedir. Ortaklaşa davranışçı kültürlerin üyeleri gruba ahenkli bir uyumu ve yüzlerini kurtarmayı amaçlamaktadırlar. Bireyci kültürlerde ise öze saygı öne çıkmaktadır. (TRIANDIS, 1995, s.43; SARGUT, 2001, s.187). Türk toplumu ortaklaşa davranışı önde tutan bir kültürün ürünüdür. Hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde ortaklaşa davranışçı kültürü bulmak mümkündür. Ortaklaşa davranış, düşük güç mesafesiyle uzlaşmamaktadır (SARGUT, 2001, s.187). Ortaklaşa davranışçı kişiyle bireyci kişi arasındaki ilk temel ayrılık kişilerin kendilerini nasıl tanımladığı noktasında oluşmaktadır. Ortaklaşa davranışçı kişi diğer grup üyelerine kendisini bağımlı hissederken, bireyci kişi daha bağımsız bir tavır sergilemektedir. İkinci ayrım amaçlara ilişkin konumlamada ortaya çıkmaktadır. Bireyci kişinin amaçları üyesi olduğu grubun amaçlarında farklılaşırken, ortaklaşa davranışçı kişi amaçlarını grubun amaçlarına uyarlamaktadır. Bireyci kişi toplumsal davranışını kişisel gereksinmelerine, algıladığı haklarına göre belirlerken, ortaklaşa davranışçı kişi grup normlarına, görev ve sorumluluklarına göre davranmaktadır. Ortaklaşa davranışçı kişi için iç grupla ve diğer kişilerle ilişkide olmak akılcılıktan önce gelmektedir (TRIANDIS, 2002, s.24). Ortaklaşa davranışçılıkla bireycilik arasındaki kültürel ayrım Chen, Meindl ve Hunt'ın çalışmalarıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Araştırmacılar bireyciliğin ve ortaklaşa davranışçılığın farklı boyutları olduğunu ileri sürmektedir. Yeni tanımlamaya göre yatay ortaklaşa davranışçılık öz kimliğin tanımlanması noktasında önem kazanmaktadır. Yatay boyut öne çıktığında ortaklaşa davranışçı kişi kendisini diğer grup üyeleriyle karşılıklı bir

bağımlılık ilişkisi içinde görmekte ve kaynakların ortak kullanımını önemsemektedir. Ayrıca grup içi yakınlık akılcılıktan daha fazla önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle yatay ortaklaşa davranışçı kişi, ortaklaşa davranışçılık-bireycilik sürekliliğinde en aşırı noktaya yerleşebilmektedir. Dikey ortaklaşa davranışçılıkta ise iç gruba hizmet ve iç grubun yararına özveride bulunma öne çıkmaktadır. Bireysel amaçların grubun amaçlarından farklılaşmadığı açıkça görülmekte; normlar, görevler ve sorumluluklar önem taşımaktadır (CHEN-MEINDL-HUNT, 1997, s.49; SARGUT, 2001, s.189).

Ortaklaşa davranışçılık ve bireycilik yatay-dikey boyutlar dışında bazı farklı modellerle de ilişkilendirilebilir. Söz konusu modellerden birisi Fiske'nin, toplumsallığın çeşitleri üzerine geliştirdiği tipolojidir. Bu yaklaşımda Fiske dört farklı toplumsal oluşumu tartışmaya açmaktadır: toplumsal paylaşma, pazar fiyatı, eşitlik sağlama, yetke sıralaması'dır (FISKE, 1990, ss.13-15). Fiske'nin modelinin ortaklaşa davranışçı ve bireyci kültürleri kapsadığı, ayrıca yatay-dikey boyutları da tanımladığı görülmektedir (TRIANDIS, 1995, s.48). Schwartz'ın, evrensel değerler üzerine yaptığı araştırmalar da ortaklaşa davranışçılık-bireycilik boyutlarıyla uyuşmaktadır (SCHWARTZ, 1994, s.109). Şekil 13'de görüldüğü üzere, ortaklaşa davranışçı alana ilişkin değerleri muhafazakarlık ve ahenk olarak tanımlamakta, bireyci alana ilişkin değerleriyse entelektüel özerklik ve etkileyici özerklik olarak değerlendirmektedir (SARGUT, 2001, s.192; TRIANDIS ,2001, s.909).

HİYERARŞİ ÖNEMLİ

AHENK ÖNEMLİ

BİREYCİLİK	DİKEY BİREYCİLİK (Doğu Almanya)	YATAY BİREYCİLİK (İtalya, Fransa, Batı Almanya)
ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK	DİKEY ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK (Singapur, Bulgaristan, Türkiye, Malezya)	YATAY ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK (Slovakya)

**Şekil: 13**

**Schwartz'ın Ortaklaşa Davranışçılık-Bireycilik Boyutundaki Yatay-Dikey Ayırımına İlişkin Kuramı.**

Kaynak: TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.26; SARGUT, 2001, s.192.

Türk insanının dikey ortaklaşa davranışçılık alanı içerisinde yer aldığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda dikey yatay ayırımı yapılarak, bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık ile diğer kavramlar arasındaki karşılaştırmalar görülmektedir.

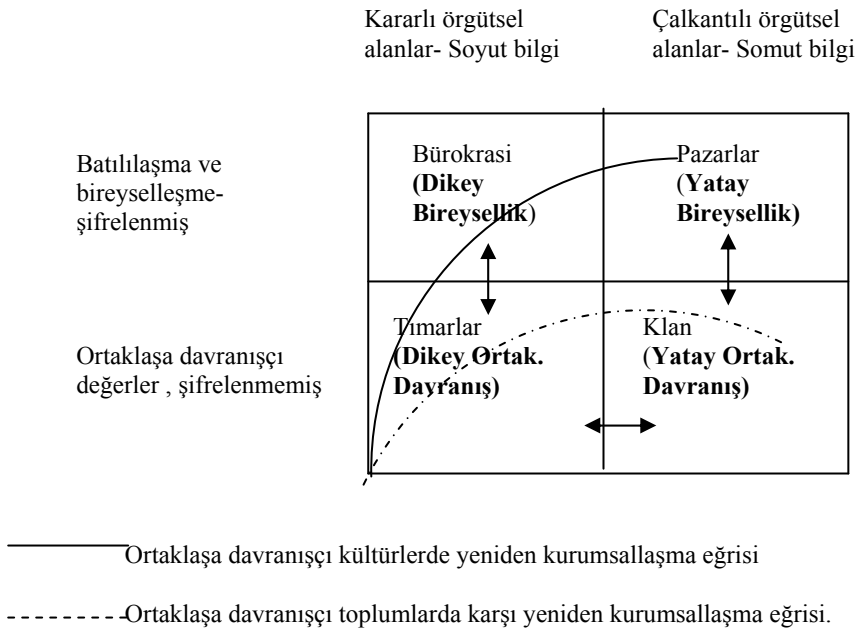
**Tablo: 2**

**Dikey-Yatay Bireycilik ve Ortaklaşa Davranışçılık ile Diğer İlgili Kavramların Karşılaştırılması**

	Dikey		Yatay	
	Ortaklaşa Davranış	Bireycilik	Ortaklaşa Davranış	Bireycilik
Kimlik Tanımı	İçgruba bağımlı, Diğerlerinden farklı	Bağımsız Diğerlerinden farklı	İçgruba bağımlı Diğerleriyle aynı	Bağımsız Diğerleriyle aynı
Fiske'nin Toplumsallığı	Toplumsal Paylaşma Yetke sıralama	Pazar fiyatı Yetke sıralama	Toplumsal paylaşma Eşitlik sağlama	Pazar fiyatı Eşitlik sağlama
Rokeach'ın değerler sistemi	Düşük eşitlik Düşük özgürlük	Düşük eşitlik Yüksek özgürlük	Yüksek eşitlik Düşük özgürlük	Yüksek eşitlik Yüksek Özgürlük
Siyasal sistem	Cemaatçilik (Hindistan'da köy toplumu)	Pazar demokrasisi (ABD, Fransa)	Topluluk yaşamı (Kibbutzlar)	Demokratik Sosyalizm (İsveç, İngiliz İşçi Partisi)
Schwartz'ın Kuramı	Hiyerarşi Önemli	Hiyerarşi Önemli	Ahenk Önemli	Ahenk Önemli

Kaynak: TRIANDIS, 1995, s.51.

Toplumumuzda insanlar, aralarındaki hiyerarşik mesafe ya da güç mesafesi azsa genel olarak Fiske'nin tipolojisindeki toplumsal paylaşmayla ilgili alana uygun davranışlar sergilemektedir. Ancak eğer iki kişi arasındaki hiyerarşik mesafe fazlaysa üst asta oranla daha verici olmak, ast ise saygı ve itaat göstererek karşılık vermek durumundadır. Dikey-ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda bireyler iç grubun otoritesini kabullenirler ve kendilerini iç gruba adamaktırlar (TRIANDIS, 2001, s.910). Toplumumuzun çalışma yaşamı ve yönetim açısından ortaklaşa davranış ve bireycilik ayrımı önemli ipuçları vermektedir. Bu ayrımın yatay ve dikey boyutlarla ilişkilendirilmesi bu konuda çözümleme becerimizi artıracaktır (SARGUT, 2001, s.161).



Şekil: 14

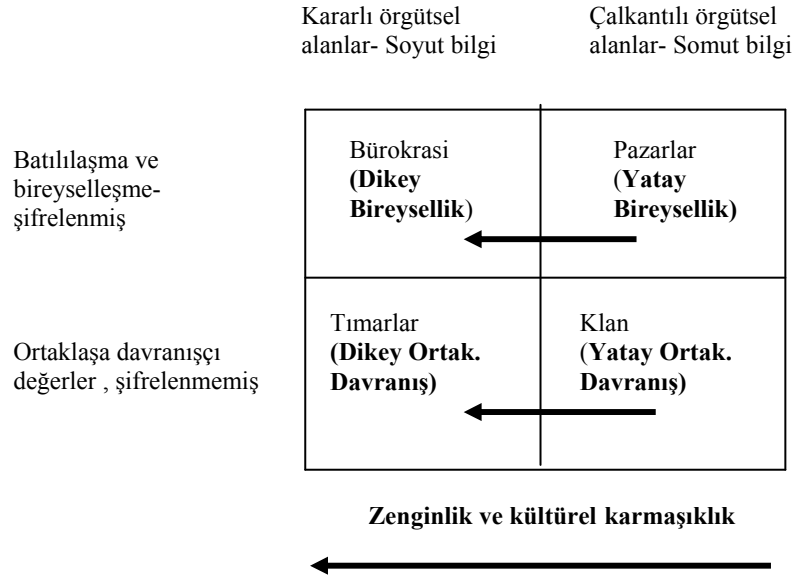
### Hofstede-Fiske ve Boisot'un Modellerindeki Benzeşme

Kaynak: SARGUT, 2001, s.161'den değiştirilerek uyarlanmıştır.

Türk toplumu Şekil 14'de görüldüğü üzere bu sınıflamada, dikey ortaklaşa davranışa güç mesafesi de eklendiğinde, tımarlara daha yakın durmaktadır. Sargut'a göre: "Türkiye benzeri, soyutlama ve şifreleme konusunda Weberci ideal bürokrasinin öngördüğü etkililiğe ulaşamamış ülkeler, bürokrasiden pazar alanına geçmek yerine klan bağlamına geçerek, Batılı ülkelere oranla farklı örgütlenme ve yönetim biçimleri izleyebilirler." (SARGUT, 2003, s.119). Göregenli, Türk kültürünün herhangi bir ortaklaşa davranış eğilimi göstermediğini

veya ortaklaşa davranış ikileminin herhangi bir kısmında tam olarak yer almadığını ileri sürmektedir. Ortaklaşa davranış eğilimini en çok gösteren özelliğin, geniş bir açıdan değerlendirilebilecek bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde görüldüğünü belirtmektedir (GÖREGENLİ, 1997, s.791). Ancak Paşa, liderlik konusunda yaptığı çalışmada, Türk kültürünün ortaklaşa davranış, güç mesafesi ve paternalizm değerlerinin yüksek olduğunu belirtmektedir (PAŞA, 2000, s.414).

Adamopoulos, evrimleşme sürecinde yatay bireysellik ile yatay ortaklaşa davranışın bu ekstrem hallerinden, dikey bireysellik ile dikey ortaklaşa davranışa doğru bir geçiş göstereceğini belirtmektedir (ADAMOPOULOS, 1999, s.67). Adamapolous (ADAMOPOULOS, 1999, s.64) Foa ve Foa'nın (1974, 1980) kaynakların değişim prensibine dayanarak önerdiği bu modelde, Sargut'un (2003) modelinin tam tersini savunmaktadır. Adamapolous bu model de, Triandis'in ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişin sosyal zenginliğin ve kültürel karmaşıklığın bir sonucu olarak görmesine (TRIANDIS, 1995, s.82) de atıfta bulunarak, kaynakların elde edilebilirliğini zenginlik olarak değerlendirmiştir. Göreceli olarak, kaynaklar arttığı zaman aktör-amaç yönlendirme genelden özele doğru değişmekte ve böylece, artan uzman sayısı bu yeni kaynakların dağıtımını yönetmek zorundadır. Sosyal ve rol farklılaşması kaçınılmaz olarak kültürel karmaşıklığın artması ile sonuçlanacağı için, dikey bireysellik ile dikey ortaklaşa davranış bu yapının son iki formu olacaktır. Ayrıca Adamopoulos (1999), Hofstede (1980,1991) ve Triandis'in (1984, 1995) sosyal evrimleşme kuramına göre, son formun dikey bireysellik ile sonuçlanacağından bahsetmemektedir.



**Şekil: 15**

### **Adamopoulos' a göre Bireysellikten Ortaklaşa Davranışa Geçiş**

Bu iki yaklaşım oldukça çelişkilidir. Eğer Adamopoulos'u (1999) dikkate alırsak, birincisi ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişin imkansız olduğunu söyleyebiliriz. Diğer açıdan da Türk Toplumunda, ortaklaşa davranışçı kültürlerde yeniden kurumsallaşma eğrisinin hiçbir zaman işlerlik kazanamayacağıdır. Dolayısıyla değişimin sadece ortaklaşa davranışın ve bireyselliğin yatay ve dikey boyutlarında olması beklenmektedir.

**Öneri 6:** *Tımarlardan (ortaklaşa davranış) klana mı? Yoksa klandan tımara mı? geçiş olduğu; ve ortaklaşa davranış ve bireyselliğin herhangi bir formu arasında geçiş olup olmadığı konusundaki bulgular teorik boyuta birçok zenginlik katacaktır.*

## 24. Metodolojik Sorunlar: Boyut, Genellik ve Ölçümün Seviyesi

Comte “nasıl bir birey aynı anda toplumun hem sebebi hem de sonucu olabiliyor?” diye sorarak bireysellik ve ortaklaşa davranış konusundaki tartışmanın ana temasına işaret etmektedir. Çünkü psikoloji ve sosyal psikoloji analiz birimi olarak bireyi kabul etmekte ve kültürel seviyedeki analizi reddetmektedir. Ayrıca Sosyolog Popper (1976) bireyin asıl analiz birimi olduğunu ileri sürmektedir. Bu metodolojik bireysellik, sosyal olguların nasıl açıklanacağı ile sınırlı bir bakış açısı sunmaktadır: grup ve kültürel olgular, bireysel davranışlar vasıtasıyla açıklanmak zorundadır (KIM ve diğerleri, 1994, s.3). Sadece mikro düzeyde bireye odaklanan veya makro düzeyde toplum ve kültüre odaklanan yaklaşımları kullanmak oldukça dar ve indirgemeci olmaktadır. Böylece her iki yaklaşımın da farklı seviyelerde birbirleriyle etkileşim haline girdikleri modeller önerilmektedir (KIM, 1994, s.27; TRIANDIS, 1994c, s.50; BERRY, 1994, s.84; MISHRA, 1994, s.225; YU-YANG, 1994, s.239; SCHWARTZ, 1994, s.93; SINHA-TRIPATHI, 1994, s.125; HO-CHUI, 1994, s.138; KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.61; 1997, s.31).

Birey ve kültürün iki farklı analiz düzeyine ilişkin iki farklı analiz birimi olarak düşünülmesi gerekmektedir (HOFSTEDE, 1980, s.28; HOFSTEDE, 1994, s.xiii; KIM, 1994, s.26; TRIANDIS; 1994c, s.42; SCHWARTZ, 1994, s.87). Grup, toplum, kültür, tarih ve dil gibi kolektif temalar bireysel karakteristiklerin toplamından daha fazla bir olguyu temsil etmektedir. Kolektif temaların kendi doğrularına göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kolektif temalar bireylerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar ve oluşan olgu bireylerin eylemlerine indirgenemez. Hofstede’ e göre, kültürel seviyedeki ölçümün verilerine (GNP gibi) dayanılarak kültürlerarası bir karşılaştırma yapılabilir ancak bu şartlarda yapılan karşılaştırma geçerlidir. Veriler değer, davranış, tutum gibi bireysel seviyedeki ölçümlere dayanılarak yapıldığı zaman araştırmacılar içerisinde buldukları kültürün analizinin yorumu ile sınırlı kalmaktadırlar. Bir araştırmacı kültürel seviyedeki bir korelasyonu bireysel davranışı yorumlamak için kullanırsa ekolojik bir yanıltmaca (ecological fallacy) yapmış olmaktadır (HOFSTEDE, 1980, ss.28-29, 1994, s.xiii). Hofstede (1980) kültürel veya ekolojik seviyede gözlenen modellerin bireysel seviyede gözlenen modellerden farklı olabileceğini belirtmektedir. Tam tersi bir ekolojik yanıltmaca da bireysel seviyedeki ölçümlere dayanarak, kültürel veya ekolojik indeksler kurmaktır. Hofstede, kültüre birey olarak yaklaşamayacağımızı belirtmiştir: kültür bir bütündür ve onun iç mantığı bireylerin kişisel

dinamikleri kullanılarak anlaşılabilir. Her iki seviyede de analiz düzeyini ayırmak ve uygun seviyeye göre sonuçları yorumlamak gerekmektedir (HOFSTED, 1980, s.29; 2002, s.31). Hofstede (1980) ampirik olarak kültürel seviyede I/C gibi bazı boyutlar bulmuştur ancak bireysel seviyede karşılaştırma yapabilecek hiçbir boyut bulamamıştır. Ancak bu durum, Bond ve Schwartz'ın her iki seviyede de buldukları benzerliği yadsıyamaz. Dahası bu iki seviyedeki etkileşim kurumlar, normlar ve inançlar gibi çok daha ileri bir yapıdadır (BOND, 1994, s.75, SCHWARTZ, 1994, s.102).

Hofstede, ampirik olarak bireyselliği kültürel seviyedeki yapının tek bir boyutu olarak elde etmiştir. Hofstede'in çalışmasına yapılan eleştirilerden birçoğu bireysel seviyedeki yapının da tek boyutlu olmasıydı. Fakat bu yapı bireysel seviyedeki olguların açıklanması veya tanımlanması için Hofstede tarafından kullanılmamıştır (HOFSTED, 1980, s.29). Hofstede bireysel seviyede I/C'yi tanımlamak veya açıklamak için çok boyutlu modelin geliştirilmesinin daha uygun olacağını belirtmiştir (HOFSTED, 1994, s.xi). Kültürel seviyede, Triandis, McCusker ve Hui, I/C ile ilişkili olarak dört boyut tanımlamıştır. Ortaklaşa davranış için aile bütünlüğü ve toplumla karşılıklı dayanışma, bireysellik için ise iç gruptan ayrılma ve hedonizm ile kendine güven olarak sınıflandırmaktadır (TRIANDIS-MCCUSKER-HUI, 1990, s.1020). Daha sonraki çalışmalar Hofstede'in (1980) sonuçlarını tekrarlamıştır, fakat kültürel seviyede de bireysellik ve ortaklaşa davranışın çok boyutlu olduğunu savunmuşlardır (BOND, 1994, s.73; TRIANDIS-MCCUSKER-HUI, 1990, s.1020; SCHWARTZ, 1994, s.101). Triandis, bireysel seviyede bireysellik ve ortaklaşa davranış sendromu olarak kabul etmektedir (TRIANDIS, 1995, s.73). Bireysellik ve ortaklaşa davranışın bu çok boyutlu yapısı birçok ampirik araştırma ve değerlendirme ile de desteklenmektedir (KIM, 1994; KAĞITÇIBAŞI, 1994,1997; SINHA-TRIPATHI, 1994; HO-CHUI, 1994; CHA, 1994; YAMAGUCHI, 1994; MISHRA, 1994; YU-YANG, 1994). Bireysel ve kültürel seviyede birbir benzerlik olmamasına rağmen, her iki seviye de birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır. Bond (1988) her iki seviye arasındaki uygunluk katsayısını (coefficient of congruence) 0.8 olarak bulmuştur. Öte yandan, Schwartz'da (SCHWARTZ, 1994, s.93) benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Aslında her iki seviye de fonksiyonel olarak birbirleriyle iç içe geçmiş durumdadır (SCHWARTZ, 1994,s.117). Kağıtçıbaşı'na (1994) göre kültür sosyalizasyon süreci boyunca, içerisinde doğan bireyin, tutum, inanç, duygu ve davranışlarını şekillendirmesine yardımcı



olmaktadır. Genellikle, kolektif temalar bireylerin tutum, davranış, duygu ve inançlarını şekillendirmelerine rağmen, onları belirleyemezler. Bireyler genellikle benzersiz ve kendine has karakteristiklere sahiptir ve genellikle kültürel etkileri kabul eder, seçer veya ret ederler. Bunun yanısıra bireyler, var olan kültürün devamı, sentezi ve değişimi sürecine de katkıda bulunmaktadır. Bu bakımdan, bireylerin kültürel etkileri basit ve pasif birer alıcı olarak görülmemesi gerekmektedir. Bireylerin kültürel değişimin mimarları olarak görülmesi gerekmektedir.

## **25. Sosyal Evrimleşmenin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkisi ve Orta Boy Kuramın Gerekliliği**

Bireysellik ve ortaklaşa davranış genelde iki farklı analiz düzeyine ilişkin iki farklı analiz birimi olarak kullanılmıştır. Hofstede, kültürel seviyedeki analizin, kültürlerarasında karşılaştırma yapmak açısından kullanılmasını zorunlu görürken (HOFSTEDE, 1980, s.29; 2000, s.31), birçok yazar (KIM, 1994, s.27; TRIANDIS, 1994c, s.50; BERRY, 1994, s.84; MISHRA, 1994, s.225; YU-YANG, 1994, s.239; SCHWARTZ, 1994, s.93; SINHA-TRIPATHI, 1994, s.125; HO-CHUI, 1994, s.138; KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.31) sadece mikro düzeyde bireye odaklanan ya da makro düzeyde toplum ve kültüre odaklanan yaklaşımları kullanmanın oldukça dar ve indirgemeci olmasından dolayı, her iki yaklaşımın da farklı seviyelerde birbirleriyle etkileşim haline girdikleri modelleri kullanmaktadırlar. Bu yaklaşım örgüt düzeyinde, bireysellik-ortaklaşa davranış boyutunun kullanılabilceğini göstermektedir (CHATMAN-BARSADE, 1995, s.424; EARLEY-GIBSON, 1998, s.279, ROBERT-WASTI, 2002, s.544). Ayrıca bireysellik ve ortaklaşa davranış boyutu, çalışanların yönetim uygulamalarına karşı tepkileri (EREZ, 1994, s.559), insan kaynakları uygulamaları (AYCAN ve diğerleri, 2000, s.193; ROBERT-WASTI, 2002, s.544; RAMAMOORTY-CAROLL, 1998, s.571), iş tatmini (HUI-YEE-EASTMAN, 1995, s.276; HUI-YEE, 1999, s.75) ve işletmenin finansal performansı (NEWMAN-NOLLEN, 1996, s.753) gibi konuları açıklamakta da kullanılmıştır. Ayrıca, bireysellik ve ortaklaşa davranış yapısı örgüt kültürü vasıtasıyla da açıklanabilmektedir (CHATMAN-BARSADE, 1995, s.424; EARLEY-GIBSON, 1998, s.279; ROBERT-WASTI, 2002, s.544; TRIANDIS, 1994b, s.141). Dolayısıyla çalışan-örgüt uyumu bu noktada önem kazanmaktadır (KRISTOFF, 1996, s.1, 2000, s.643). Kristoff'a göre, çalışan-örgüt uyumu analizi: çalışanın değerleri ile örgütün güvenilir olarak değerlendirilebileceği eşit boyutlarla tanımlanmış ortak bir teorik sistemi, kişinin benlik

kavramı açısında önemli olan boyutları ve örgütsel bağlam için önemli olan nitelikleri tanımlayan boyutları gerektirmektedir (KRISTOFF, 1996, s.4). Robert ve Wasti, örgütsel bireysellik ve ortaklaşa davranış üzerinde yaptığı çalışmada, bireyin değerleri ve örgüt kültürünü algılamaları ile örgütsel bireysellik arasındaki uyumun örgütsel seviyede insan kaynakları uygulamalarını kullanmak ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, birey, örgüt ve toplum arasındaki ilişkileri anlamak açısından oldukça önemlidir (ROBERT-WASTI, 2002, s.544). Bu çalışmada, ortak bir teorik sistem olarak ortaklaşa davranış ve bireyselliğin yatay ve dikey boyutları ile birbirlerinden farklılaştığı Triandis'in modeli kullanılmaktadır. Kağıtçıbaşı bireysellik ve ortaklaşa davranışın yatay ve dikey boyutları ile ayrıldığı bu yapının alanda teorik bir ilerleme vaat ettiğini belirtmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.17).

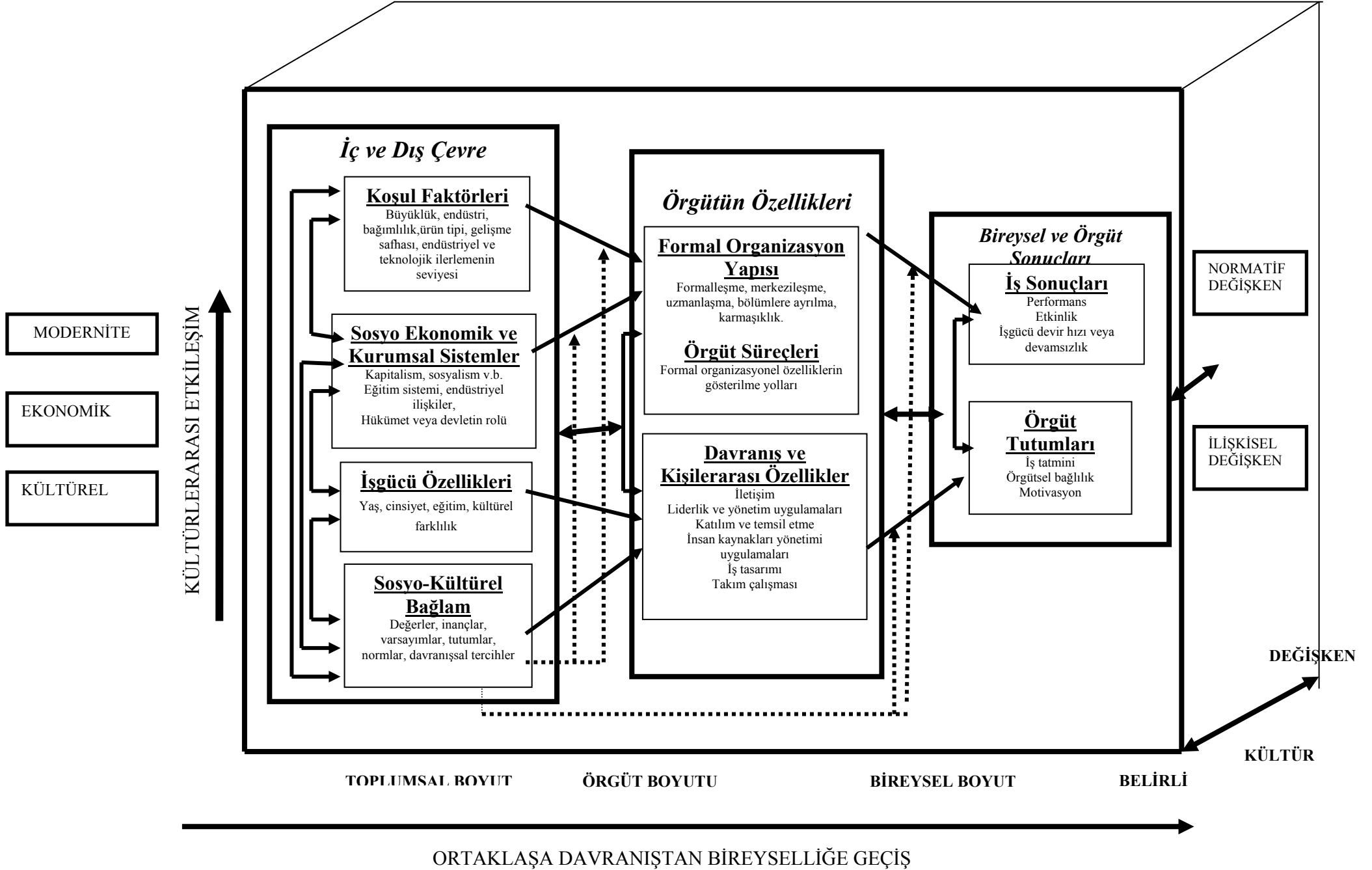
Model 2'de görüldüğü üzere, örgütü özellikle de globalleşme ile etkisi altına alan çoklu değişkenler, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde ekonomik gelişmişlik, modernleşme ve kültürel karmaşıklık olarak kendisini göstermektedir. Globalleşmenin bu etkisi model de kültürlerarası etkileşim olarak incelenmektedir. Kültürlerarası etkileşimin artması ile birlikte ortaklaşa davranıştan bireyselliğe doğru geçişin artacağı varsayılmaktadır. Modernite, ekonomik büyüme ve kültürel karmaşıklık gibi toplumsal düzeydeki etkiler ile bireysel boyuttaki davranış ve tutumlar örgüt boyutunda incelenmektedir. Bu yaklaşım, örgüt bilimindeki makro ve mikro seviyedeki yaklaşımların yarar ve sakıncalarının birleştirildiği çok yönlü bir orta boy kuram (meso paradigm) sunmaktadır. Dolayısıyla toplumsal boyut ile bireysel boyut, örgütsel boyutta orta boy kuram vasıtasıyla tanımlanmaktadır. Orta boy kuram, gerek yöntemsel gerekse de kabul görme açısından birçok sorunlarla karşılaşmasına rağmen, mikro ile makro arasında orta yol bir araştırma düzeyi sunmaktadır (KLEIN-TOSI-CANNELLA, 1999, s.243). Birey ya da gruba ilişkin değişkenlerle örgütsel değişkenleri ilişkilendirme gereği doğrudan orta boy düzeyinde bir yaklaşım gerektirmektedir (HUY, 1999, s.333). Bireysellik ve ortaklaşa davranış kavramı toplumsal, örgüt içi, örgütlerarası ve disiplinlerarası yaklaşımları bünyesinde barındırdığından, orta boy kuram kullanılması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Bu değişimin ana mantığı olarak, kültürün değişken ve belirli yapısının sürekli olarak bu süreçte birbirlerini beslediklerini kabul etmek gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda üniversal (yakınsama) ve göreceli (ıraksama) metodolojik yaklaşımların bir sentezini de

sunmaktadır. Ayrıca bu geçişin tek yönlü veya doğrusal olmayacağı varsayıldığından kültür boyutunda iki farklı değişken tanımlanmaktadır. Normatif Değişken, modernite, ekonomik gelişmişlik ve kültürel karmaşıklık gibi ekolojik şartlara bağlı olarak örgüt yapısında ve davranışta ortaya çıkacak değişkenleri ve değişiklikleri içermektedir. İlişkisel değişken, özellikle örgütsel yapı ve davranışta ekolojik şartlara bağlı olarak değişmeden kalan örgüte veya topluma ait özellikleri tanımlamaktadır. Ekonomik büyüme, modernleşme ve kültürel karmaşıklık ekolojik değişkenler olarak örgüt boyutunda incelenecektir. Örgütsel davranış üzerindeki değişim ise örgüt boyutunda işletmelerin yönetim uygulamalarına bakılarak tahmin edilmeye çalışılacaktır.

Örgüt düzeyinde, kurumsal kültür tanımında Schein'den (1992) yararlanılmıştır. Buna göre, kurumsal kültürün oluşmasında, yöneticilerin inanç ve varsayımları belirleyici rol oynamaktadır ve bunlarda insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Genelde örgütsel yapılar, teknolojiler, süreçler ve kültür, örgütsel davranışı belirleyen temel örgütsel çevre olarak görülür. Oysa, örgütsel davranışı açıklamak üzere Schneider (SCHNEIDER, 1987, s.440) tarafından geliştirilen ASA modeline göre, gerçekte bir örgütte kişilerin davranışını belirleyen temel öge, örgütün benzer davranışlar gösteren üyelerinin oluşturduğu kolektif davranış biçimidir. ASA modeline göre, Schein'in örgüt kültürüne ilişkin çalışmasında olduğu gibi (SCHEIN, 1992, s.26), örgütsel kişiliği başlatan temel öge, örgütün kurucusu tarafından belirlenen amaçlardır. Bu amaçlar, örgüte çekilen, seçilen ve örgüte katılmaya karar veren kişileri belirler. Böylece ASA modeliyle birlikte, örgüt-çalışan uyumunun sağlandığı kabul edilmektedir (SCHNEIDER, 1987, ss.444-445; 1995, s.747). Bu nedenle, yönetim yapı ve uygulamalarının böyle bir süreçten geçerek örgüt kültürünün bir yansıması olduğu kabul edilmektedir.

**Öneri 7:** *Bireysellik ve ortaklaşa davranışın toplumsal ve bireysel boyutu arasındaki ilişki örgüt boyutunda, örgüt yapısı ve yönetim uygulamalarının incelendiği bir orta boy kuram vasıtasıyla açıklanabilir.*



**MODEL 2: Sosyal Evrimleşmenin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkisi**

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ORTAKLAŞA DAVRANIŞTAN BİREYSELLİĞE GEÇİŞİN İŞ SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜSİAD-MÜSİAD ÖRNEĞİ

#### 30. Araştırma Tasarımı ve Hipotezlerin Oluşturulması

Örgüt yapısını etkileyen koşul değişkenleri ve sosyo ekonomik ve kurumsal sistemler benzer olduğunda veya kontrol edildiği zaman, Model 3’de görüldüğü üzere, örgüt yapısındaki farklılık kültür faktörü ile açıklanabilmektedir. Ancak Türkiye gibi yüksek bağlamli kültürlerde yönetim davranışı incelenirken, kurumsal sistemlerin ve devletle olan ilişkilerin gözardı edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca, kurumsal sistem homojen nitelikler taşıyan bir iş sistemine yol açmamış olabilir. Türkiye’deki yönetim davranışının oluşumunu etkileyen ekonomik, teknolojik ve politik faktörler gözardı edilerek, kültür bağımsız ve tek başına açıklayıcılık gücü yüksek olan bir değişken olarak kullanılamayabilir. Türkiye’deki yönetim anlayışını sadece kültüre bağımlı olarak açıklamak, aslında bu süreçte çok önemli bir yere sahip olan makro kurumsal bağlamın, yani iş sisteminin ve kurumsal baskıların dikkate alınmaması gibi bir eksikliği bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında oluştuğundan, her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir. Örneklem olarak seçilen TÜSİAD ve MÜSİAD, Model 3’te görüldüğü üzere, kendilerine üye şirketler tarafından oluşturulan bir üst kurum olarak ele alınmıştır. Nort’a göre kurumlar, bir toplumda oynanan oyunun kurallarıdır; daha formel bir anlatımla, insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren, insanların getirdiği kısıtlamalardır. Kurumlar sonuç olarak, etkileşimin teşvik unsurlarına belli bir yapı kazandırır. Teşvik, siyasi, ekonomik veya toplumsal olabilir. Kurumsal değişim, zaman içinde toplumların nasıl evrimleştiğini belirler; bu yüzden de, tarihsel değişimi anlamanın anahtarını oluşturur (NORTH, 2002, s.9). Kurumlar ve kuruluşlar arasında yapılan ayırım çok önemlidir. Kuruluşlar siyasi oluşumları, ekonomik oluşumları, toplumsal oluşumları ve eğitim amaçlı

oluşumları kapsar. Kuruluşlar, belli hedeflere ulaşmak gibi ortak bir amaç güden bireylerin oluşturduğu gruplardır. Kurumların oyunun kuralları olduğu vurgulanırken, kuruluşlar ve onların kurucuları kurumsal değişimin araçları olarak ele alınmaktadır (NORTH, 2002, ss.11-12). North'un kurum ve kuruluş kavramını dikkate aldığımızda, aynı kurumsal ortamda TÜSİAD ve MÜSİAD'ı farklı söylemleriyle iki farklı kuruluş olarak değerlendirebiliriz.

Diğer taraftan, TÜSİAD'a kişiler üye iken, MÜSİAD'a şirketler üyedir. Bu analiz düzeyi problemi, politik iktisatçıların özellikle de Ayşe Buğra'nın bu konuda yaptığı çalışmalardan esinlenerek aşılmaya çalışılmıştır. İncelemeye alınacak işletmeler, ölçek büyüklüğü, üretim teknolojisi ve endüstri dalı göz önünde alınarak seçilmiştir. Dolayısıyla Model 3'de görüldüğü üzere, koşul değişkenlerinin etkisi sabitlenmeye çalışılmıştır. Bu seçim yapılırken, İstanbul Sanayi Odası'nın tezin yapıldığı tarihte en son olarak yayınlanan ilk 1000 başarılı sanayi işletmesi tercih edilmiştir. İlk 1000 şirketin seçilmesi, MÜSİAD'a üye şirketlerin daha çok KOBİ niteliğinde olmasından dolayıdır.

Koşul değişkenleri ile ilgili diğer bir problem ise, tablo 3'de görüleceği üzere, MÜSİAD'ın her sektöre giremediği veya en azından ilk 500 sıralamasına girme oranının oldukça düşük olduğudur. Dolayısıyla piyasa yapısından kaynaklanan engellerin olup olmadığını araştırmak için tabloda görüldüğü üzere, n-firma yoğunlaşma oranı hesaplanmıştır. n-firma yoğunlaşma indeksi (n-firm concentration ratio, CR<sub>n</sub>) endüstrideki en büyük n firmanın endüstri toplam satışlarındaki yüzde payından ibarettir. n-firma yoğunlaşma oranı, genellikle dört firma bazında hesaplanmaktadır (ÜNSAL, 2001, s.436).

**Tablo: 3**  
**Yoğunlaşma ve Piyasa Yapısı**

	CR <sub>4</sub> <sup>21</sup>			
	Tam Rekabet	Monopollü Rekabet	Oligopol	Monopol
	0	%40'dan küçük	%40'dan büyük	%100
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi		%15,8		
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı sanayi		%9,09		
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi		%28,52		
Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi		%24,18		
Kimya, Petrol Ürünleri Lastik ve Plastik Sanayi		%30,13		
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi		%19,02		
Metal Ana Sanayi		%33,33		
Metal Eşya Makine Techizat ve Mesleki Aletler		%38,76		
Otomotiv Endüstrisi			%60,98	

MÜSİAD'a üye şirketlerin oligopol özelliği gösteren otomotiv endüstrisine İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı ilk 1000 şirket sıralamasına bakıldığında girmediği görülmektedir. Bu nedenle bu sektörün örneklem dışında bırakılması öngörülmüştür. Oligopol piyasada giriş engelleri olduğu ve fiyat üzerinde kontrolün önemli olduğu görülmektedir. MÜSİAD'a üye şirketlerin firma sayısının çok, ürünün farklılaştırılmış, giriş engellerinin olmadığı ve fiyat üzerinde kontrollerin kısmen olduğu monopollü rekabet piyasasına girebildikleri görülmektedir. Ayrıca piyasa türünün oligopole yaklaşma oranı arttıkça, MÜSİAD'a üye şirketlerin o sektöre giriş oranlarının azaldığı görülmektedir. Ancak özellikle MÜSİAD'ın baskın olduğu orman ürünleri ve mobilya sanayinde tam tersi bir durumun geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Demir-Acar-Toprak, MÜSİAD'ın daha çok devletin ekonomideki rolünün azaldığı pazarlarda faaliyet gösterdiğini belirtmektedir (DEMİR-ACAR-TOPRAK, 2004, s.169). Dolayısıyla, koşul değişkenlerinin, sosyo-ekonomik ve kurumsal sistemlerin etkisi sabitlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle karşılaştırma standartlarını eşleştirmek açısından, her iki girişimci grubun

<sup>21</sup> n-firma yoğunlaşma oranını hesaplanırken, ilk dört firmanın satış hasılatı İSO'nun 2003 yılı verilerinden (İSO,2004, ss.95-104), sektörlerin toplam satış hasılatı DİE 2003 yılı imalat sanayi ([www.die.gov.tr/imalatsanayi](http://www.die.gov.tr/imalatsanayi), s.216) verilerinden alınmıştır. Madencilik ve Taş Ocaklığı ve Elektrik Sektörü'nün 2003 yılı toplam satış hasılatı verileri olmadığından, bu sektörlere ilişkin yoğunlaşma oranları hesaplanamamıştır.

girebildiği endüstriler tercih edilmektedir. Bu endüstriler: Gıda İçki ve Tütün Sanayi, Dokuma, Giyim, Deri ve Ayakkabı Sanayi, Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi, Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi, Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi, Metal Ana Sanayi, Metal Eşya, Makina ve Techizat Meslek Aletleri Sanayi'dir.

Sosyo-ekonomik ve kurumsal sistemlerin diğer bir etkisi ise, Türkiye'deki iş sisteminin özellikleri incelenerek ve özellikle politik iktisat yaklaşımı dikkate alınarak aşılmaya çalışılmıştır. Sosyo ekonomik ve kurumsal sistemlerin söylemleri itibariyle iki farklı kapitalist form ürettiği görülmektedir. Ancak, buradaki en önemli problem, TÜSİAD ve MÜSİAD'a üye şirketlerin holding veya bağımsız şirketler olarak alınmasındaki analiz düzeyi sorunudur. Özellikle büyük holdingler açısından firma, birçok batılı ortamda olmayan, kişisel ilişkiler, kısmi sahiplik ve yönetimin birbirine bağlanması gibi ilişkiler ile sınırların daha geçirgen ve belirsiz olduğu bir yapıda bulunmaktadır. Firma stratejisi üzerine yapılan birçok araştırma firmanın gerçekten ne olduğu ile ilgili bir fikir birliğine sahip değildir. Batıdaki anlamıyla, üst yönetici tarafından otoritesiyle kontrol edilen firmanın, göreceli olarak kesin sınırları vardır (WILLIAMSON, 1975). Özellikle büyük holding işletmeleri "şirket grupları" olarak adlandırılır (GRANOVETTER, 1994, s.454; GUILLEN, 2000, s.362). Grubun üyeleri özerk olmasına rağmen, bir topluluk olarak görülürler. Fakat, firmanın veya grubun sınırlarını belirlemedeki güçlük sadece onların stratejik büyüklük ve performansını ölçerken ampirik problemlere yol açmasının yanında, aynı zamanda bu örgütlerin firma olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği üzerine kavramsal tartışmaya yol açmaktadır. Spesifik olarak Hamilton ve Feenstra, Coase'nin (1937) yaptığı firma tanımını sadece modern batı toplumlarında baskın bir yapı olduğunu, ancak dünyanın diğer tarafında ampirik ve kavramsal öneminin olmadığını ileri sürmektedir (HAMILTON-FEENSTRA, 1995, s.589).

Türkiye'deki yapı incelendiğinde, girişimcilik üzerine yapılan kuramsal çalışmalarda benimsenen bireyci yaklaşımın tersine, özel şirket tarihlerinin incelenmesi kurucu ailenin oynadığı rolün önemine dikkat çekmektedir (BUĞRA, 1995, s.242). Buğra, Türk holding firmalarıyla ilgili tartışmada, bu şirket tipinin gerek firmanın başarısına gerekse ekonomik ve toplumsal kalkınmaya katkısının, içinde faaliyet gösterdiği toplumsal ortam tarafından belirlendiğini göstermeye çalışmaktadır. Çok-faaliyetli (ilgisiz alanda çeşitlenmiş)



firmaların, evrensel bir iktisadi kategori değil, toplumsal bir kurum olduklarını söylerken de kastettiği budur (BUĞRA, 1995, s.252).

Buğra'ya göre, “şirketler grubunu bir toplumsal kurum olarak ele alan bu yaklaşım, aynı olguya standart mikroiktisatın ekonomik rasyonelite varsayımına dayanan bir metodolojik bireyciliğin belirlediği bakış açısı ile karşı karşıya konabilir. Bu bakış açısını, mesela, gelişmekte olan ülkelerde grup olgusunu ele alan N.H.Leff'in çalışmasında bulabiliyoruz. Leff'in gruplarla ilgili çalışması büyük ölçüde standart girişimci kuramına dayanmakta olup, Leibenstein'in gelişmekte olan ülkelerde girişimcilik üzerine ünlü makalesine dayanmaktadır. Burada, üretim faktörleri piyasasındaki mükemmellikten uzaklaşmalar ile risk ve belirsizliğin ulaştığı boyutlar, girişimcinin aşması gereken engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada risk ve belirsizliği fazla sayıda kişiye yayacak olan düzenli sermaye piyasalarının olmayışı ve girişimci yeteneği eksikliği, aşılması gereken engelleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Left, grubu, “girişimciliğin temel etkileşim işlevinin yetenekli insanlardan ziyade yapılarca gerçekleştirildiği bir sanayi örgütlenmesi modeli” olarak tanımlamaktadır. Ona göre, gelişmekte olan ülkelerde, bu kurum katıksız bir Schumpeter tipi bir girişimciliğin etkili olmasını sağlamıştır. Yazar, ayrıca, “grubun gerek yatırım gerekse üretim kararlarını koordine etmesi, devletin gelişmekte olan ülkelerde modern sektörü planlama ihtiyacını ve yükünü azaltmış durumdadır” der” (BUĞRA, 1995, ss.252-253).

**Tablo: 4****TÜSİAD ve MÜSİAD'ın Sektör ve Büyüklüğe Göre Dağılımı**

		TÜSİAD				MÜSİAD			
BÜYÜKLÜK		İlk 500		İkinci 500		İlk 500		İkinci 500	
		Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız	Holdinge bağlı	Bağımsız
SEKTÖR	Gıda-İçki..	17	7	2	4	8	3	4	1
	Dokuma- Giyim...	12	18	5	7	2		1	11
	Orman Ürünleri		1	1		3			2
	Kağıt ve Kağıt Ür.	7		5		2		2	h
	Kimya- Petrol...	33	5	10	2	3	2	3	1
	Metal Ana Sanayi.	8	8	5					4
	Metal Eşya San.	19		9		1	1		
Toplam		185				55			

Kaynak: İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, 2004, s.95-104; [www.musiad.org.tr](http://www.musiad.org.tr); TÜSİAD Members' Company Profiles, 1991; BUĞRA, 1995; TÜSİAD Dernek Organları (2001-2002), s.179-198'den derlenmiştir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere, TÜSİAD'a üye şirketler, büyük oranda holding yapılanmasını devam ettirmektedirler. Alternatif bir örgütlenme biçimi olan MÜSİAD'a üye şirketlerin daha çok KOBİ niteliğinde olmasından dolayı ilk 500 sanayi şirketi sıralamasına girme oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ancak ilginç bir nokta, özellikle 1990 sonrası liberalleşme deneyimiyle birlikte MÜSİAD'ın ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmemesi beklenirken, büyük şirketlerinin çoğunun bir holdinge bağlı olduğu ve ilgisiz alanlarda çeşitlendiği görülmektedir. Kurumsal teori açısından TÜSİAD ve MÜSİAD birbirlerine eşşekilli (izomorfik) gibi gözükmemektedir. Dolayısıyla MÜSİAD'a üye şirketlere bakıldığında çoğunluğunun bağımsız şirketler olarak görülmesi küçük ölçekli olmalarından kaynaklanabilir. Çünkü, modernleşme projesiyle özdeşleştirilen TÜSİAD ile daha çok KOBİ olarak nitelendirilen MÜSİAD'ın analiz düzeylerini aynı

seviyeye getirdiğinizde, yani her iki grubunda büyük şirketlerine baktığınızda, Tablo 5’de görüldüğü üzere, ilgisiz alanlarda çeşitlenme açısından birbirlerine benzedikleri görülmektedir (ŞAHİN, 2005, s.9).

**Tablo: 5**  
**TÜSİAD ve MÜSİAD’ın İlgisiz Alanda Çeşitlenme Stratejileri**

<b>MÜSİAD</b>	<b>Faaliyette Buldukları Sektörler</b>	<b>TÜSİAD</b>	<b>Faaliyette Buldukları Sektörler</b>
Kombassan	İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Mermer, Maden, Deri, Tekstil, Turizm, Kağıt-Karton ve Ambalaj, Otomotiv-Teknoloji, Makine, Gıda, Market ve Pazarlama, Petrol ürünleri	Koç	Otomotiv Sektörü, Gıda-Parekendecilik ve Turizm Grubu, Dayanıklı Tüketim ve İnşaat Grubu, Enerji Grubu, Bilgi Grubu, Finansman Grubu
Yimpaş	Gıda, Dayanıklı Tüketim ve Mobilya, Süpermarket, Eğitim ve Sağlık Hizmetleri	Sabancı	Finansal Hizmetler, Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv, Gıda ve Parekendecilik, Çimento, Kimya ve Dış Ticaret, Tekstil, Diğer Faaliyetler
İttifak	İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Bilgi Teknolojileri, Makine ve Otomasyon, Kimya- Metal Madencilik, Gıda, Hizmet	Yaşar	Gıda Grubu, Boya ve Kimya Grubu, Kağıt Ticaret ve Hizmet Grubu.
Umpaş	İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Makine ve Otomotiv, Kimya-Metal ve madencilik	Akkök	Kimya, Tekstil, Enerji, Pazarlama ve satış, Gayrimenkul ve Liman, Sigorta Acenteliği.
Ülker	Gıda, Süpermarket, Ambalaj ve Hizmet Grubu, Ticaret Grubu, Finans Sektörü	Çukurova	Banka ve Finansal Servisler, Sigorta, Endüstri ve İnşaat, Ticaret, Medya, İletişim ve Bilgi Teknolojisi, Turizm, Hizmet Sektörü.
Boydak	Mobilya, Kablo, Pazarlama, Lojistik, Tekstil, Kimya, Bilişim, Finans Sektörü.	Eczacıbaşı	İlaç, Yapı Gereçleri, Tüketim Ürünleri, Finans, Bilgi Teknolojileri

Kaynak: BUĞRA, 1995, s.88; ÖZCAN ve ÇOKGEZEN, 2003, ss.2072-2073; Şirketlerin İnternet Siteleri; [www.musiad.org.tr](http://www.musiad.org.tr).

Yada diğer bir açıdan, TÜSİAD ve MÜSİAD arasındaki farkı makro-kurumsal teori ile açıklamak mümkün değildir. Her iki girişimci grubun söylemleri incelendiğinde birbirlerinden oldukça farklı oldukları görülmektedir. Bu nedenle bu iki örgütlenmenin kültürel teori ile açıklanmaya çalışılması daha doğru gibi gözükmektedir. Çünkü her iki kurum ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenme stratejileri açısından birbirlerine benzerken, finansal sistemde ve holding yapılanmasında birbirlerinden farklı özellikler göstermektedirler. MÜSİAD’a üye holdinglere bakıldığında, bir kısımda aile sahipliği (Boydak, Ülker v.b.) diğer tarafta çok ortaklı (multiownership; Kombassan, Yimpaş İttifak v.b.) holding yapılanmasını sürdürdükleri görülmektedir (ÖZCAN-ÇOKGEZEN, 2003,

ss.2072-2073). Finansal sistem açısından bakıldığında ise, MÜSİAD'a üye şirketlerin özel finans şirketleri kurdukları, TÜSİAD'a üye şirketlerin ise özel bankalara sahip oldukları görülmektedir. Özel finans şirketlerinin Türkiye'de kurulmasına 1983 yılında izin verilmiştir. 2000 yılındaki bankacılık sektöründe bu şirketlerin oranına bakıldığında ise %4 civarında oldukları görülmektedir. Bu özel finans şirketleri sermaye toplama sürecine iki şekilde yardımcı olmaktadır. İlk olarak geleneksel bankacılık sistemini kullanmayan dindar insanların birikimlerini toplayarak sisteme yeni fonlar kazandırmaktadır. İkinci olarak, bankalardan sermaye kredisi kullanmayan dindar işadamlarına fon sağlamaktadır. Bu şirketler ilk önce yabancı sahipli yatırımlardı (Al Baraka, Faisal Finans, Kuveyt Türk) ancak belirli bir güven sağlandıktan sonra Anadolu Sermayesi bu alana ilgi göstermiştir (DEMİR-ACAR-TOPRAK, 2004, s. 171). Mesela İstikbal Grubu (Boydak holding) Anadolu Finans, Ülker grubu ilk şekli Faisal Finans olan Family Finans'ı satın almıştır (DEMİR-ACAR-TOPRAK, 2004, s.184; ÖZCAN-ÇOKGEZEN, 2003, s.2071). Diğer taraftan Türkiye'deki şirket grupları açısından özel bankaların ayrı bir önemi vardır, çünkü şirket gruplarının kontrolü altında genellikle bir banka vardır ve bir ailenin sahip olduğu holding şirketin etrafında organize olmuş gruba ana banka olarak hizmet vermektedir (DEMİR-ACAR-TOPRAK, 2003, s.41). Dolayısıyla bankaların rolü holdingler için çok önemlidir. Türkiye örneği hemen hemen her özel bankanın birçok finansal ve endüstriyel şirkete sahip zengin ailelerin kontrolü altında olduğunu göstermektedir. Bu analiz Türkiye'deki şirket gruplarının çoğunun gelişimlerinin daha sonraki safhalarında bir bankaya sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular, şirketlerin yatırımlarını dış sermaye piyasasına bir alternatif olarak bankaya yatırdıklarını göstermektedir. Dolayısıyla bankaya dayalı finansal sistem bilgi asimetrisi sorununu çözmektedir ve firmanın daha az likit olmasına yol açmaktadır. Birçok düzenlemeye rağmen bu sahiplik yapısı ve bankalar ile şirket grupları arasındaki ilişki sürmektedir (DEMİR-ACAR-TOPRAK, 2003, s.48). TÜSİAD'a üye holdinglerin çoğunun özel bir bankaya sahip olduğu görülmektedir.

Özellikle MÜSİAD'ın islami değerlerle örtüştürmeye çalıştığı kurum kültürü, bizleri bu tezinde çıkış noktası olan, ortaklaşa davranış ve bireysellik, değerler sistemi ve özellikle Weber'in modernleşme projesinin de altında yatan ve reel rasyonel olarak tanımladığı inanç sistemlerine götürmektedir. Weber özellikle reel rasyonel olarak inanç sistemlerinin önemine vurgu yapmaktadır ve inanç sistemlerinin kültürel değerlerden daha geniş dini ve politik ideolojileride kapsadığını belirtmektedir. Weber'in modernleşme

projesinin altında Protestan İş Ahlakı ve onun bireysel yönlendirmesi bulunmaktadır. Diğer taraftan Kağıtçıbaşı, özellikle tek tanrılı dinlerin (Musevilik, Hristiyanlık ve İslamiyet) kolektif sadakatin üzerinde önemle durduğunu ve Avrupa Hristiyanlığı yeniden şekillendirdikten sonra bireysel sorumluluğa vurgu yaptığını belirtmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, ss.4-5). Cukur ve Diğerleri'nin, Türkiye, Amerika ve Filipinlerde din, değerler ve bireysellik-ortaklaşa davranış üzerine kültürlerarasında yaptıkları çalışmada da, muhafazakar (conservative) değerler ve ortaklaşa davranışın her üç kültürde de dindarlıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (CUKUR ve Diğerleri, 2004, s.613). Dolayısıyla dini değerlerin ortaklaşa davranış değerleriyle örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Dolayısıyla sosyo kültürel bağlamın Model 3'te görüldüğü üzere, söylemleri itibariyle iki farklı kurum kültürü yarattığını ileri sürebiliriz. Hofstede, kültürü ulusal düzeyde makro ve örgütsel düzeyde mikro olarak tanımlamaktadır (HOFSTEDE, 1991, s.18). Yeni kurumsalcılar, kurumları bağımsız değişken olarak tanımlar ve bu tanımlama bilişsel ve kültürel açıklamalara doğru bir dönüşür. Scott'a göre, kurumlar, sosyal davranışın anlamını ve durgunluğunu sağlayan bilişsel, normatif ve düzenleyici yapı ve eylemlerdir. Sonuç olarak, kurumsal çevre, politik, sosyal ve yasal kurallar seti olarak üretim, değişim ve dağıtımın temelini oluşturur. Kurumsal teori "*kurumlar*"ın kültürün yanı sıra kuralları, düzenlemeleri, normları ve değerleri içerdiğini ileri sürmektedirler (SCOTT, 1995, s.34). Buda "kurumların" ulusal kültürden daha geniş bir kavram olduğunu ima eder. Onların kültür kavramlaştırması ulusal kültürün dışarıda bırakılmasına gerek görmemesine rağmen, tipik olarak örgüt veya endüstri seviyesinde kurallar veya pratiklere odaklanırlar (PENG, 2002, s.52).

Dolayısıyla, ulusal kültürün etkilerinden bağımsız olarak kurumsal etkileri ayırt etmek mümkün müdür? Mesela yeni kurumsalcılar, kültürü ve kurumları bağımsız değişkenler olarak ele almışlardır. Kurumsal olgu, ulusal kültürden bağımsız bir olgu mudur? (PENG, 2002, s.53). Dolayısıyla kurumsal bağımlı olarak oluşan her iki girişimci grubu, aynı kültürel ortamda çeşitlilik gösteriyorlarsa, ulusal kültürün farklı normlar ve değerler ürettiğini ve buna bağlı olarak da aynı iş sisteminde dahi farklı kurumsal kültürler oluşturduğunu ileri sürebiliriz. Böylece, kurumsal olgu, ulusal kültürden bağımsız bir olgudur? ve ulusal kültürün etkilerinden bağımsız olarak kurumsal etkileri ayırt etmek

mümkün müdür? (PENG, 2002, s.53) sorusu açıklığa kavuşabilir. Dolayısıyla, söylemleri itibariyle, kurumsal bağımlı olarak oluşan TÜSİAD ve MÜSİAD arasındaki farklılığı kültürel teori açıklayabilirse, ulusal kültürün farklı normlar ve değerler ürettiğini ve kurumsal olgunun ulusal kültürden bağımsız bir olgu olmadığını, ancak sosyal evrimleşme kuramının aynı kültürel ortamda farklı kurum kültürleri ürettiğini ve etkisinin tek yönlü olmadığını görürüz.

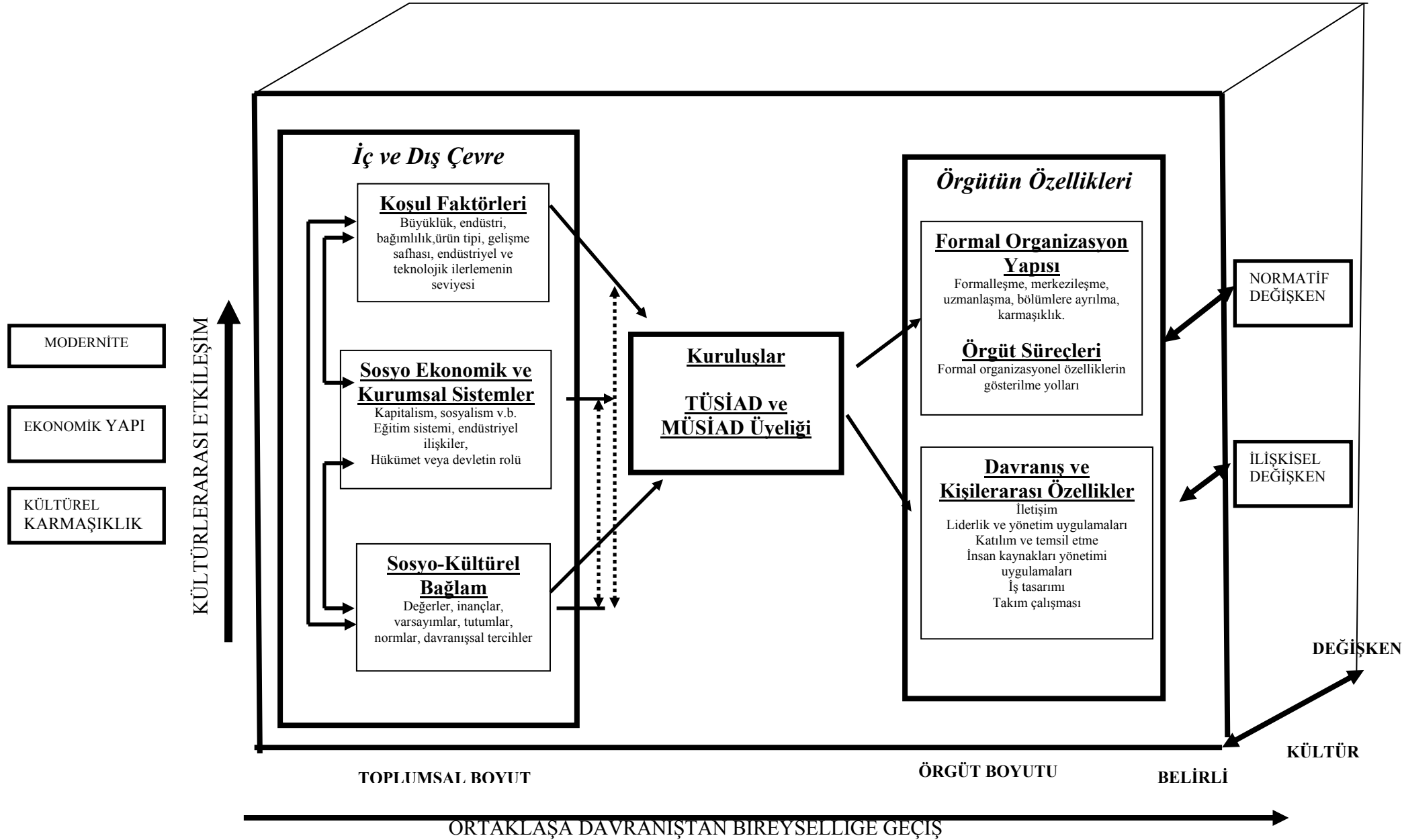
**Araştırma Sorusu:** Söylemleri itibariyle, TÜSİAD ve MÜSİAD birbirlerinden farklı iki girişimci örgüt müdür?

Ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde örgüt yapısı, koşul değişkenleri, sosyo ekonomik ve kurumsal sistemlerinin yanı sıra kültürden de etkilenmektedir. Örgüt davranışı ise direkt olarak kültürden etkilenmektedir. Ayrıca sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerinde uyumlaştırıcı (mediator) örgüt davranışı üzerinde moderatör (moderator) etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kültürel olarak iki farklı kurumun sosyal evrimleşme sürecinde farklı yönetim yapı ve uygulamalarına yönelmeleri beklenmektedir. Sonuç olarak, kültürlerarası etkileşim ve sosyal evrimleşme kuramının, koşul değişkenleri, makro-kurumsal bağlam ve sosyo-kültürel etkilerin aracılığıyla, Türk İş Sitemin’de iki farklı kurum kültürü meydana getirdiğini ileri sürmek mümkün olabilir.

Yukarıda belirtildiği üzere Türkiye’deki makro-kurumsal bağlam, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş arasında yaşanan gerilimi yansıtmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllarda iş örgütlenmesinde yaşanan kırılma (ÇOKGEZEN, 2000), bir tarafta Asya kapitalizm modelini kendine örnek alan ve daha çok ortaklaşa davranışın özelliklerini yansıtan MÜSİAD, diğer tarafta ise, Avrupa Modelini ve toplumun ve devletin demokratikleştirilmesi taraftarı olarak insan haklarının güçlü savunusunu yapan TÜSİAD olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla konu, Türkiye’de yönetim anlayışında ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş olunca, bu kuruluşlara üye olmanın şirketlerin yönetim tarzlarını ve yapılanmalarını ne derece etkileyeceği önemli bir konu olmaktadır. TÜSİAD ve MÜSİAD’ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır, bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişte, bu kuruluşlara üye olan örgütleri incelemek ampirik bir mesele olarak karşımızda

durmaktadır. Sargut'a göre Batı tipi ideal bürokrasi aktarılmaya çalışılmasına rağmen, Türk tipi klanla uzlaşmamaktadır. Dolayısıyla bağlamın özellikleri incelendiğinde hiçbir zaman bürokrasi ve pazar alanına geçişe müsaade etmediği görülmektedir. Bireyselliğin modeli bürokrasi bu ortamda işlerlik kazanamamıştır. Bu dönemde Türkiye'de iş örgütlenmesinin holding olduğu ve büyük çoğunluğunun TÜSİAD'a üye olduğu görülmektedir (ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.24). Ayrıca bu holdinglerin devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerini taşıdığı bilinmektedir (WHITLEY, 1994, s.173). Dolayısıyla modernleşme projesiyle birlikte ideal bürokrasi daha çok bu iş örgütlenmesi üzerine aktarılmaya çalışılmıştır. 1990'lı yıllarda iş örgütlenmesinde yaşanan kırılma ve MÜSİAD'ın kurulmasıyla, TÜSİAD'ın daha bireysel değerler etrafında toplandığı görülmektedir (ÖNİŞ-TÜREM, 2001).

**Hipotez 1:** TÜSİAD'a üye şirketlerin daha çok bireysel değerlerin etkilediği ve hiyerarşinin önemli olduğu yönetim yapı ve uygulamalarını göstermeleri beklenirken, MÜSİAD'a üye şirketlerin ortaklaşa davranış değerlerinin etkilediği ve yatay ilişkilerin önemli olduğu yönetim yapı ve uygulamaları göstermesi beklenmektedir.



**MODEL 3: Sosyal Evrimleşmenin Yönetim ve Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkisi**



### **300. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Yapı ve Sistemleri Üzerindeki Etkisi**

Model 2’de de görüldüğü üzere, örgütü özellikle de globalleşme ile etkisi altına çoklu değişkenler, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde, ekonomik gelişmişlik, modernleşme ve kültürel karmaşıklık olarak kendini göstermektedir. Bu değişkenlerde bir anlamda koşullu değişkenlerdir. Globalleşmenin bu etkisi modelde kültürlerarası etkileşim olarak incelenmektedir ve kültürlerarası etkileşimin artması ile birlikte ortaklaşa davranıştan bireyselliğe doğru geçişin artacağı varsayılmaktadır. Modernite, ekonomik büyüme ve kültürel karmaşıklık gibi toplumsal düzeydeki etkiler örgüt boyutunda ekolojik şartlara bağlı olarak örgüt yapısında ve davranışta ortaya çıkacak değişkenleri ve değişiklikleri içermektedir.

#### **3000. Ekonomik Büyümenin Etkisi**

Bireysellik, kültür ve ekonomik gelişme arasındaki ilişkiye ilk dikkatleri McClelland (MCCLELLAND,1962, s.99) ve Hofstede (HOFSTEDE, 1980, s.86) çekmiştir. Hofstede, ekonomik gelişme ile bireysellik ve belirsizlikte kaçınma eğiliminin 1960 ve 1970’deki zengin ülkeler arasında yaptığı çalışmada önemli bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Fakat bunun tersine daha az bireysel ve daha az esnek ülkeler daha çok gelişmiştir. Bununla birlikte daha çok bireysel ve esnek ülkelerde daha zengin olma eğilimi göstermişlerdir (HOFSTEDE, 1980, ss.86-87). Hofstede ve Bond, uzun süreli yönlendirme (long-term orientation) eğilimi yüksek olan ülkelerin 1965 ve 1985 yılları arasında diğer ülkelere göre hızlı büyüdüğünü göstermiştir (HOFSTEDE-BOND, 1988, s.423). Franke, Hofstede, Bond’a göre, 1960 ve 1990 yılları arasında bireysellik ekonomik gelişme ile negatif ve uzun süreli oryantasyon ile pozitif bir ilişki içerisinde (FRANKE-HOFSTEDE-BOND, 1991, s.171). Ancak Yeh ve Lawrence’a göre, bu çalışmada verilen Konfüçyüs dinamikliği ile bireysellik arasında farklı iki boyutmuş gibi gösterilmesine rağmen oldukça büyük bir ilişki bulunmaktadır (YEH-LAWRENCE, 1995, s.655). Ayrıca kültürel değerlerin ekonomik büyümeyi açıklamakta önemli bir değişken olduğunu ancak tek başına yeterli olmadığını vurgulamaktadırlar (YEH-LAWRENCE, 1995, s.660). Bireysellik-ortaklaşa davranış ve ekonomik büyüme arasındaki bu ilişkinin örgütün ekonomik performansında bir etkisinin olup olmadığı gibi sorularıda gündeme getirebilir.

Örgüt seviyesinde ekonomik büyüme, örgütün diğer şirketlere göre nisbi durumu, karlılık durumu, teknolojiyi kullanma düzeyleri, sermaye yapısı, likidite oranı (tasarruf eğilimiyle ilişkili olabilir) v.b. gibi değişkenlerle ölçülebilir. Dolayısıyla, örgütsel bireysellik veya ortaklaşa davranış örgütün ekonomik performansında etkili olabilir.

Çalışmanın örnekleme açısından incelendiğinde ise, Türkiye’de aile işletmeleri daha çok devletin koruma altına aldığı alanlarda faaliyet göstermişlerdir. Bu anlamda kitle üretimi yaparak maliyetlerini minimuma indirmişler ve böylece ekonomik başarı sağlamışlardır. Bugün ekonomik anlamda başarılı ilk 100 şirketin büyük çoğunluğunu TÜSİAD’a üye şirketler oluşturmaktadır (BUĞRA, 1995). TÜSİAD ve MÜSİAD ekonomik başarı açısından incelendiğinde, bunun ekolojik şartlara bağlı olarak değil, devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Türkiye’de devlet küçük ve orta ölçekli işletmeleri uzun süre gözardı edip büyük ölçekli sanayi kuruluşlarını modernleşme stratejisi ile özdeşleştirmiştir ve sermayenin belirli sayıda aileler elinde birikimine özen göstermiştir (BUĞRA, 1998, s.523). Dolayısıyla bu iki örgütü ekonomik başarı açısından incelemek ayırt edici bir gösterge değildir. Ancak 1990’lı yıllardan sonra MÜSİAD’a üye şirketler ekonomik açıdan oldukça başarılı olmuşlardır. Dolayısıyla Doğu Asya modeli gelişmeyi kendine stratejik vizyon olarak tanımlayan MÜSİAD’ın, esnek üretim sistemlerini benimseyerek oldukça başarılı olduğu görülmektedir (BUĞRA, 1997, s.3). Bu nedenle, örneklem açısından analiz düzeyini eşitlemek için, Türkiye’nin başarılı ilk 1000 şirketi içerisindeki her iki çıkar gurubuna ait işletmeler tercih edilmiştir.

### **3001. Modernleşmenin Etkisi**

Sosyal evrimleşme yaklaşımına göre, modernleşme bireysellikle eşdeğer tutulmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.65). Ekonomik büyüme, sosyal organizasyon ve ekonomik gelişmişlik ile daha uyumlu olduğu varsayılan bireyselliğin (HOFSTEDE, 1980, s.216; TRIANDIS, 1995, s.82), evrimleşme süreci sonunda, sosyal gelişme ve modernleşmeye yol açacağı belirtilmektedir. Hofstede, modernleşmenin bireysellik ile uyumlu olduğunu belirtmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.74). Yang, bireysel modernite kavramının bireyselliğin birçok özelliğine tekabül ettiğini ve 1980’lerdeki bireyselliğin anlamlandırılmasının 1960’lardaki modernleşme paradigmasının bir tekrarı olduğunu göstermektedir (YANG, 1988, s.71). Batıda liberalizm bireyselliğin kurulmasına yardım

ederken, Doğu Asya kültürlerinde ahlaki-politik bir psikoloji olarak Konfüçyüs felsefesi ortaklaşa davranışın yerleşmesine yardımcı olmuştur. Liberal psikoloji bireyi rasyonel bir varlık olarak kabul etmektedir ve sosyal açıdan bireyler soyut ve evrensel varlıklar olarak düşünülmektedir. Ortaklaşa davranışta ise ilişkisellik daha önemlidir. Ancak, Çin, Japonya ve Kore gibi modern Doğu Asya’da liberal idealler ile Konfüçyüs felsefesi birbirlerine entegre olmuş durumdadırlar (KIM ve diğerleri, 1994, s.6; KIM, 1994, s.25).

Bu toplumsal gelişmeler yönetim anlayışını da etkilemiş ve modern çağ olarak kabul edilen 20. yüzyılda makine çağı ve psikolojik rasyonalite, Weber’in (1995) bürokratik yönetim anlayışında kendini göstermiştir. Weber’in modernleşme projesi, uzmanlaşmanın, hiyerarşinin, katmanlaşmanın, formalleşmenin, standartlaşmanın, merkezileşmenin artması gibi 15 eğilimi içermektedir. Bu süper rasyonalist kontrol yapısı Fordizm olarak da nitelendirilebilir. Weber’in bürokrasi tezi, modern öncesi dönemden modern döneme ani geçişi sağlayan önemli bir adımdır (CLEGG, 1992, s.34; JMD,2000, s.420; GRANCELLE, 1995, s.25).

Türkiye’deki iş örgütlerindeki çeşitlenme açısından incelediğimizde ise modernleşmenin etkisi üretim teknolojisindeki farklılık olarak karşımıza çıkmaktadır. TÜSİAD, modernleşme projesi ile Fordist kitle üretimi yaparken, MÜSİAD daha az merkezileşmiş esnek üretim sistemlerini kullanmaktadır. Ayrıca MÜSİAD’a üye şirketlerin çoğunluğu KOBİ niteliğindedir (BUĞRA, 1997, s.3). Dolayısıyla modernleşmenin iş örgütleri üzerindeki etkisini Weber’in modernleşme projesine bağlı olarak, merkezileşme, formalleşme, denetim alanı gibi kriterlerle ölçebiliriz. Ancak örgütsel yapısı aynı zamanda sosyo-kültürel bağlamdan da etkilenmektedir. Sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerindeki etkisi, işletmelerin bu yapıyı ne kadar etkin kullanıp kullanmadıklarına bir gösterge teşkil etmektedir. Sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerindeki etkisi uyumlaştırıcı bir etkidir, yani direkt olarak yapıyı etkileyen bir etki değildir.

Tayeb’in, Hofstede’in (1980) örgüt davranışı ve yapılaşmayı etkilediğini savunduğu güç ilişkilerindeki mesafe, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik değerleri ile kendisinin geliştirdiği örgütsel bağlılık ve karşılıklı güven boyutlarıyla örgütsel yapı ve sistemler arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında bu etki görülmektedir (TAYEB, 1988, s.48):

- Güç mesafesinin büyük olduğu, yani toplumda az güce sahip bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabullendiği kültürlerde örgütsel yapı ve davranışta bu toplumsal eğilimi izleyecektir. Bu kültürlerde astlar statü farklılaşmalarını kolayca kabul edecek, örgütlerde merkezîyetçilik artacak ve alt kademelere danışma fazla olmayacaktır.
- Bireylerin belirsizliği kabullenebilmeleri, önemli ölçüde toplumsallaşma süreçleri sonucunda şekillenir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin baskın olduğu toplumlarda bireyler, yaşantılarını belirleyen kural ve yasalara ihtiyaç duyar, yenilikten kaçınırlar. Bu kültürlerin örgütlerinde de yüksek biçimsellik ve uzmanlaşmanın egemen olduğu bir yapılaşma ortaya çıkacaktır. Aynı şekilde, sorumluluk, yetki alanları ve iş tanımları ayrıntılı bir şekilde tanımlanacaktır.
- Toplumcu kültürlerde yetişen bireyler, bir gruba ait olmaya önem verecekleri için, örgütlerine de bağlılık göstereceklerdir. Kurumsal ya da örgütsel bağlılığın egemen bir kültürel değer olduğu toplumlarda, örgütler merkezîleşme eğilimini azaltacak, gevşetilmiş ve içselleştirilmiş bir denetim sistemi oluşturacaklardır.
- Bireyler arasındaki güvenin yüksek olduğu toplumlarda, örgütsel yapılaşma da bu kültürel değerden etkilenecektir. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven sonucunda, yüksek bağlılıkta olduğu gibi, örgüt yapısında merkezîleşme azalacak, gevşetilmiş ve içselleştirilmiş bir denetim sistemi ortaya çıkacaktır.

Türkiye gibi toplumlarda, örgüt yapısının (merkezîyetçilik, yetki devri, uzmanlaşma, biçimsellik, denetim alanı v.b.) unsurları, modernleşmenin örgüt yapısı üzerindeki etkisini açıklayabilecek önemli değişkenler olarak kullanılamayabilir. Çünkü örgüt yapısı aynı zamanda sosyo-kültürel bağlamdan da etkilenmektedir. Çin aile şirketlerinde ve Kore'nin chaebol'larında otorite ilişkileri, aile ve sahipleri arasındaki yakın ilişkilere dayandığından, kaynakları kontrol eden formal statülerin o kadar da önemli olmadığı görülmektedir. Kore'nin chaebol'ları ile Türkiye'deki aile holdingleri arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır (BUĞRA, 1995, s.53). Özellikle Doğu Asya ekonomilerinin karşılaştırmalı incelemesinde formal örgüt yapısı davranışla ilgili konuları gözardı ettiğinden, merkezi karar verme gibi diğer önemli uygulamaların daha önemli olduğu görülmektedir (WHITLEY, 1994, s.163).

Türk iş sisteminde baskın özellik gösteren holdingler dikey otorite yapısı içerisinde kontrol ve koordinasyonu üst yönetimin merkezileşmesi ile sağlamaktadır (MAMAN, 1999, s.323). Türkiye'deki holding şirketlerin yönetim yapısı grup yönetimi şeklindedir. Büyüklüğün artmasıyla yapısal karmaşıklık artmaktadır. Bu nedenle koşulların baskısıyla merkezileşmemeye gidilmektedir. Ancak sahiplik ve yönetimde ailenin önceliği, iş stratejilerinin büyüklükten bağımsız olarak hala üst yönetimin elinde olduğunu göstermektedir (GÖKŞEN-ÜSDİKEN, 2001, s.333). Dolayısıyla, merkezileşme ölçeği, örgütteki karar verme sürecindeki merkezileşmenin derecesine bakmaktadır.

MÜSİAD'a üye şirketlerde ise esnek üretim bilginin kullanımını artırmakta ve çalışanların üretim süreçlerine aktif katılımını sağlamaktadır. Esnek üretime dayalı endüstriyel gelişme stratejisi bu gruba üye şirketlerin merkezileşme derecesinin az olacağını göstermektedir. Ancak, üretim sistemi ve MÜSİAD'a üye şirketlerin çoğunluğunun KOBİ olmasından dolayı, her iki gruba ait büyük işletmeler tercih edilmiştir. Dolayısıyla, sosyo-kültürel bağlamın örgüt üzerinde uyumlaştırıcı etkisi olduğundan, ortaklaşa davranış özelliği gösteren MÜSİAD'ın TÜSİAD'a göre, daha az merkezi bir yapıda olması beklenmektedir.

**Hipotez 2:** TÜSİAD'a bağlı işletmelerin MÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha merkezi bir yapıda olması beklenmektedir.

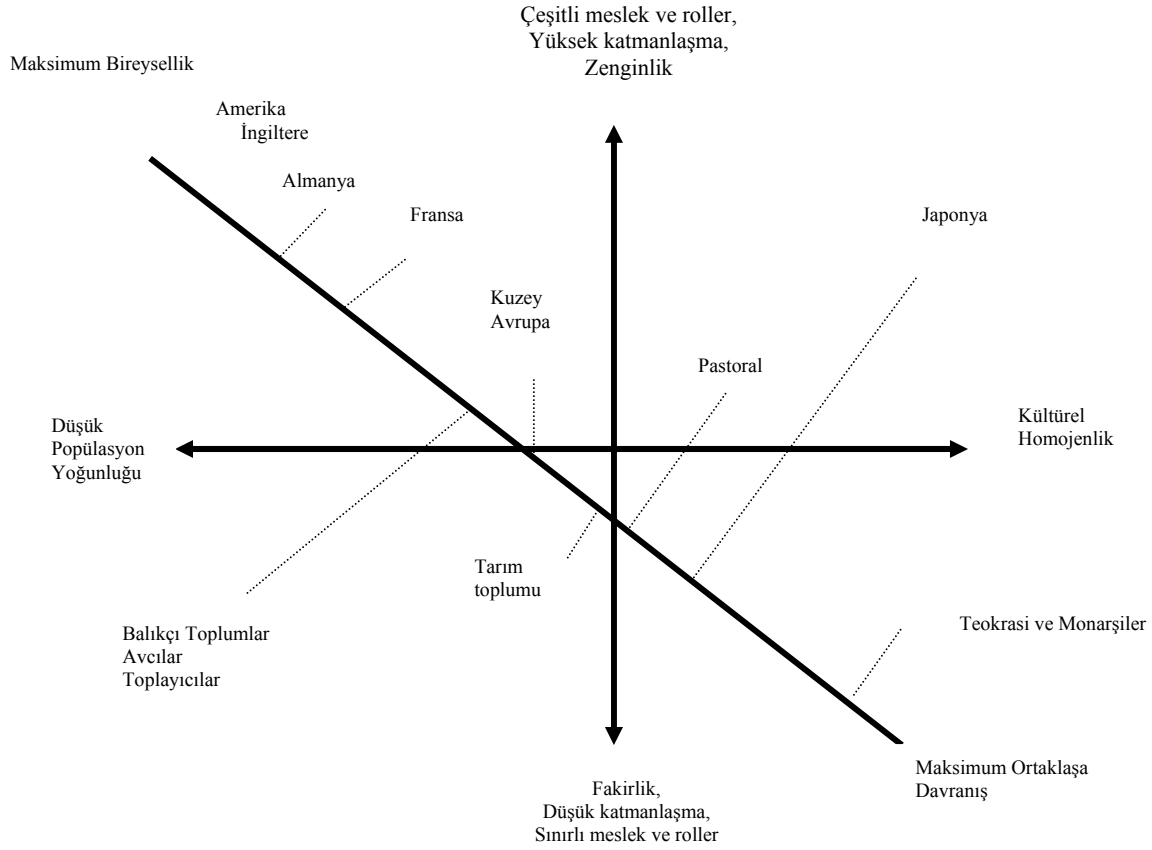
Tayeb, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda yüksek biçimsellik ve uzmanlaşmanın egemen olduğu bir yapılaşma ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. Aynı şekilde sorumluluk, yetki alanları ve iş tanımları da bununla bağlantılı olarak ayrıntılı bir şekilde tanımlanacaktır (TAYEB, 1988, s.48). Ancak Whitley, iş bölümü ve uzmanlaşmanın gerektirdiği sorumluluk ve görev performansının Anglo-Saxon ülkelerine göre, bir çok Doğu Asya ekonomisinde kesin sınırlarla belirlenmediğini ve bireysel olarak uzmanlaşmaya olanak vermediğini ileri sürmektedir (WHITLEY, 1990, s.68). Ortaklaşa davranışın egemen olduğu MÜSİAD'a bağlı işletmelerde uzmanlaşma ve bunun gerektirdiği sorumluluk TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre kesin sınırlarla belirlenmemesi beklenmektedir.

**Hipotez 3:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerde uzmanlaşma derecesinin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha az olması beklenmektedir.

### **3002. Kültürel Karmaşıklığın Etkisi**

Triandis'e göre, herhangi bir kültürdeki ortaklaşa davranış veya bireyselliğin derecesi iki tane spesifik kültürel sendromdan etkilenmektedir: bir yanda kültürel sıkılık ve gevşeklik, diğer yanda kültürel karmaşıklık ve kültürel homojenliktir. Bireysellik daha çok gevşeklik ve kültürel karmaşıklığın bir sonucu iken, ortaklaşa davranış sıkılık ve kültürel homojenliğin bir sonucudur. Sıkılık ve gevşeklik duruma bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir kültür, sosyal ve politik konularda sıkı, ekonomik ve dinsel konularda gevşek olabilir. Dolayısıyla bir kültürün sıkılık ve gevşekliğinden bahsederken, bütün durumlardan bahsedilmemektedir (TRIANDIS, 1995, s.60).

Herhangi bir ülkenin kültürel karmaşıklığının kabaca bir indeksini elde etmek için kişi başına düşen milli gelir (GNP/cap) kullanılmaktadır. Zengin kültürler fakir olanlara göre daha karmaşıktır ve hayatın birçok dalında büyük farklılıklar göstermektedirler. Mesela Mesleki Tanımlar Sözlüğünde 25.000 tane meslek tanımı bulunmaktadır. Ancak avcı ve toplayıcı toplumlarda bir düzine bile meslek tanımının olmadığı görülmektedir. Ayrıca Berry, topluluk büyüklüğünün iyi bir indeks olabileceğini ileri sürmektedir. Bir kültürün üyelerinin homojenliği sıkılık ve karmaşıklık ile ilişkilidir. Bir kültürün üyeleri uygulanmak zorunda olan normlar hakkında fikir birliği içindelerse homojendirler ve kültürel basitlikte artış vardır. Böylece homojenlik ve sıkılık ortaklaşa davranışa yol açmaktadır (BERRY, 1994, s.81).



**Şekil: 16**

**Sıklık, Kültürel Karmaşıklık ve Bireysellik-Ortaklaşa Davranış Arasındaki İlişkiler**

Kaynak: TRIANDIS, 1994a, s.178; 1995, s.60.

Şekilde 16’da görüldüğü üzere, ortaklaşa davranış sıkı basit toplumlarda maksimumdur. Benzer olarak bireysellik, gevşek ve karmaşık toplumlarda maksimumdur. Ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde kültürel karmaşıklık, örgüt yapısının da karmaşılaşması anlamında kullanılabilir. Mesela otoritenin katmanlaşması, örgütteki yatay ve dikey ilişkileri temsil edebilir. Otorite katmanlaştıkça, hiyerarşinin önemli olduğu dikey yapılara; katmanlaşma azaldıkça, hiyerarşinin önemli olmadığı yatay formlara doğru bir geçiş mümkün olabilmektedir. Diğer açıdan sosyal katmanlaşma özellikle ücret dağılımını yansıtmaktadır. Üst ve alt tabaka altında ücret arasında büyük uçurumlar olması yine dikey formu, çok fazla fark olmaması yatay formu anımsatmaktadır. Mesleki uzmanlaşma ve çeşitli roller bireyselliği yansıtırken, daha az mesleki iş tanımı ve birbirlerine bağlı işler ortaklaşa davranışı yansıtmaktadır. Diğer bir açıdan bilginin elde

edilebilirliği ve kiři başına dūřen bilgisayar sayısı gibi bilgi teknolojilerini kullanma oranı örgütün karmaşıklığını ve örgütün bireyselliğini artırmaktadır. Ancak ortaklaşa davranışın hakim olduğu toplumlarda ve örgütlerde bilgi kolaylıkla el değiştirmedeğinden, dolayısıyla formal örgüt yapıları çok etkin kullanılamayabilir. Dolayısıyla, sosyo-kültürel bağlamın etkilerini bu şekilde görmek mümkündür.

**Hipotez 4:** TÜSİAD'a bağlı işletmelerin örgüt yapısının, ortaklaşa davranış özelliği gösteren MÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha katmanlaşmış bir yapıda olması beklenmektedir.

### **301. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Davranışı Üzerindeki Etkisi**

Kağıtçıbaşı, bireysel ve kültürel seviyede, modernleşme, ekonomik büyüme ve kültürel karmaşıklığın, bireysellik ve ortaklaşa davranış yapısını değer yönlendirmeli, yani normatif olarak ölçtüğünü; diğer bir açıdan da benlik-başkası kavramı göz önüne alınarak yani ilişkisel vasıtasıyla da ölçülebileceğini belirtmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.62; 1997, s.34). Çünkü bireysellik ve ortaklaşa davranışı normatif olarak ölçmek bünyesinde bazı sorunlar taşımaktadır. Bireysellik ve ortaklaşa davranışı sadece değerler vasıtasıyla ölçmek, bireyle grubu karşı karşıya getiren geleneksel batı ideolojisinin doğal bir sonucu olarak görülebilir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.40). Normatif bireysellik ve ortaklaşa davranış bireysel olmaktan ziyade daha çok kültürle ilişkilidir; çünkü bireysel eğilimlerde daha çok sosyal değerleri ve gelenekleri incelemektedir. Ayrıca normatif bireysellik ve ortaklaşa davranış, modernleşme ve geleneklere bağlı olma ile karşılaştırılmaktadır. Sosyo ekonomik gelişmeyle birlikte, adet ve gelenekler değişeceği için, normatif ortaklaşa davranış zayıflayacak ve modernleşme teorisinin de öngördüğu üzere, yerini normatif bireyselliğe bırakacaktır. Normatif yönlendirme daha çok değer ve tutumlar üzerinde çalışmaktadır. Ancak değer-tutum ve davranış arasındaki benzerliğin derecesi, sosyal psikoloji alanında özellikle de ortaklaşa davranış gösteren bağlamalarda sürekli bir problemdir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.36).

Böylece Ho ve Chiu Çin'de yaptığı bir çalışmada, bireysellik veya ortaklaşa davranışın, kişinin geleneksel değerlere karşı global tutumunu tahmin edemeyeceğini, ancak spesifik bir rol oynayabileceğini belirtmektedir (HO-CHUI, 1994, s.154). Bireysel toplumlarda,



durumla ilgili sınırlamalar az olduğu için, kişiler değer veya tutumlarını daha rahat ifade edebilirlerken; ortaklaşa davranış gösteren bağlamlarda, kişinin grup içerisindeki yeri büyüdükçe bu durum zayıflayacaktır. Dolayısıyla hem bireysel benlik-başkası ayrımı hemde toplumsal boyutların orta bir seviyede buluşması gerekmektedir. Böylece bağımlı-bağımsız benlik ile eşitlik-eşitsizlik boyutlarının yatay-dikey bireysellik ve ortaklaşa davranış boyutunda incelenmesi önemli bir gelişmedir (KAĞITÇIBAŞI, 1997, s.17) Hermans ve Kepmen, kültürel çalışmalarda, bireysellik- ortaklaşa davranış, bağımlı-bağımsız benlik gibi, sınıflandırmaları kullanmanın sakıncalarına dikkati çekmektedir. Globalleşme ile kültürler birbirleriyle etkileşime girdiklerinde, melez formlar oluşmaktadır ve yerleşik kültür ortamlarından ziyade etkileşime girdikleri bu bölgelere odaklanmaları gerektiğini öngörerek, kültürün coğrafik olarak oluşup oluşmadığını sorgulamaktadır (HERMANS-KEPMEN, 1998, s.117). Kağıtçıbaşı'nın aile yapısı üzerinde yaptığı çalışmada, hem özerk hem de ilişkisel benliğin vurgulandığı yeni bir form ortaya çıkmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.218). Dolayısıyla bu çalışma, Hermans ve Kempen'in (1998) öne sürdüğü melez formlara örnek teşkil edebilir.

Sosyo-kültürel bağlamın örgüt davranışı üzerindeki etkisini incelemek için iki varsayımdan yola çıkılmaktadır. Özellikle bireysellik/ortaklaşa davranış konusu iki kutuba bölünmüş durumdadır. Bir tarafta daha çok değerleri inceleyen yazarlar (HOFSTEDE, 1980, s.19; BOND, 1994, s.73; SCHWARTZ, 1994, s.94), toplumsal seviyede kültürden bahsetmektedirler ve aslında bu kültürün antropolojik tanımını içermektedir. Tabii ki bu değer yönlendirmeli çalışmalar, daha çok toplumların değer oluşumunu ekolojik faktörlere bağlamaktadırlar. Modernleşmenin ve endüstrileşmenin değer sisteminde her bağlamda aynı değişikliği yaratacağını ileri sürmektedirler. Özellikle batı paradigmasını eleştiren ve modernleşmenin tek yönlü değişim hipotezine karşı çıkan yazarlar (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.56; KIM ve diğerleri, 1994, ss.6-7), özellikle ekolojik araştırmalara dayanarak yapılan değer yönlendirmeli araştırmaların değişimin tek yönlü olacağını varsaydığını ileri sürmektedirler. Bu yazarlar değişimin tek yönlü olmayacağını ve başka formların oluşacağını ileri sürmektedirler. Bunu yaparken de benlik-başkası ayrımını kullanarak, Amerikan psikolojisindeki öz arayışını ve bağlamdan bağımsız olduğu iddia edilen benlik teorilerini eleştirerek, bu ayrımın bağlamdan bağımsız incelenemeyeceğini öne sürmektedirler. Bu grup ise kültürü bireysel seviyede (psikolojik) incelemektedir. Her iki seviyenin bazı yönlerden benzeştiği ve birbirini tamamladığı üzerine birçok çalışma

(KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.61; TRIANDIS, 1994, s.42; SCHWARTZ, 1994, s.92) bulunmaktadır ancak tam bir netlik kazanmamıştır.

Model 3’de görüldüğü üzere, bu çalışmada incelenen her iki seviyenin ortasındaki örgüttür. Birincisi örgüt, toplumsal kültürün bir anlamda taşıyıcısı olan bireyler vasıtasıyla toplumsal kültürden etkilenmektedir, aynı zamanda birey örgütün varolan kültüründen de etkilenmektedir. Diğer yönden örgüt, özellikle devlete-bağımlı iş sisteminin (WHITLEY, 1994, s.173) özelliklerini taşıyan Türkiye’de kurumlardan etkilenmektedir veya kendi eğilimleri ile uyuşan çıkarlarını gerçekleştiren kuruluşlar kurmaktadır veya onlara üye olmaktadır.

Örgüt davranışı Model 3’de görüldüğü üzere, direkt olarak sosyo kültürel bağlamdan etkilenmektedir. Özellikle, *“Türkiye gibi ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda özellikle aile ve yakın çevre gibi kurumların kişi üzerindeki etkisi bireyci toplumlara göre daha belirgin olacağından, kişinin örgüt ortamına daha güçlü ve yaygın bir değerler sistemi ile geleceği varsayılmaktadır”* (SARGUT, 1996, ss.15-16). Kültürün örgüt davranışı üzerindeki etkisi, bireysellik ve ortaklaşa davranışın özellikleri referans alınarak, grup çalışması, liderlik özellikleri, ödül sistemi, kaynakların paylaşımı, insan kaynakları uygulamaları, iş tasarımı ve katılımcı yönetim gibi uygulamalara bakılarak tahmin etmeye çalışılacaktır. Şirketin bu uygulamalarının, kendi değerlerinin dışa vurumu şeklinde şirketin uygulamaları olarak kabul edilmektedir. Bu incelemeyi yaparken de bağımlı-bağımsız benlik ile eşitlik-eşitsizlik boyutlarının yatay-dikey bireysellik-ortaklaşa davranış boyutlarıyla incelenmesi öngörülmektedir. Bireysellik ve ortaklaşa davranış yapısı, benliğin tanımı, amaçların yapısı, norm veya tutumun vurgulanması ve ilişkisellik veya rasyonelitenin vurgulanması kriterlerinin yönetim uygulamalarını şekillendirici etkisi araştırılarak hipotez geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, sosyal beğenirlik<sup>22</sup> etkisini en aza indirmek için, şirketlerin uygulamaları kısmında karşıt ifadeler (reverse coded) kullanılmıştır.

---

<sup>22</sup> Belirli bir soruda belirtilen özellik veya davranışın toplumca beğenilir olması ve yanıt veren kişinin kendini toplumca beğenilen özelliklere sahip görme isteği (Kozan, 1983’den aktaran, ÖZEN, 1996, s.96) olarak belirtilen sosyal beğenirlik, kişilerin gerçek eğilimlerini öğrenmek istediğimizde, onların toplumca beğenilen özellikleri yansıtma eğilimi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışmada kabullenilmiş değilde içselleştirilmiş değerleri araştırdığımızda büyük bir yanılmaca olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal beğenirlik etkisini en aza indirmek için, herhangi bir davranış veya tercihle ilişkili olarak, alternatif şıklar arasından bir tanesini seçmek yerine, her birini ne sıklıkla yaptığının sorulması bu sebeple likert tipi ölçeklerin kullanılması daha mantıklı gibi gözükmektedir. Ayrıca bu etkiyi en aza indirebilmek için sorular içerisine karşıt ifadelerden oluşan soruların eklenmesi diğer bir yöntem olarak ta kullanılabilir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla kültürün davranış üzerindeki etkisi hakkında bu iki kuruluş açısından hipotez geliştirmek oldukça güç gözükmektedir. Buradaki çalışma daha çok keşfedici bir araştırma niteliği taşıyacaktır.

Bu tür bir anket literatürde bulunmadığı için emik olarak geliştirilmeye çalışılacaktır. Anket yöneticilere uygulanacaktır. Örgüt kültürünü yöneticilerin bakış açılarıyla uyumlu olduğu düşüncesinden yola çıkılarak (SCHEIN, 1992, s.26), şirket yöneticilerine veya en az bir yönetim kademesinde olanlara uygulanacaktır. Çalışma sonucunda ekonomik büyüme, kültürel karmaşıklık, modernleşmenin yönetim anlayışı üzerindeki etkisi incelenecektir ve değişen özellikler normatif değişken, değişmeyen özellikler ise ilişkiyel değişken olarak belirlenecektir.

### **3010. Grup- Takım Çalışması**

Bireysellik ve ortaklaşa davranışın yatay ve dikey boyutlarıyla incelenmesi (TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.17), gruptaki amaç ve davranış ortamı açısından farklı zenginlikler katacaktır. Yatay ortaklaşa davranış gösteren yöneticiler, özerk çalışma gruplarını, kendi kendini yöneten takımları vurgularken, dikey ortaklaşa davranış gösteren kültürler, üst yönetim takımı tarafından kontrol edilen yönetim takımlarını vurgulamaktadırlar, fakat kalite çemberleri de kullanılmaktadır (EREZ, 1997, s.225). Ortaklaşa davranış gösteren bireyler, grup çalışmasını ve gruba sadakatı bireysel davranış gösterenlere göre daha çok tercih edecektir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranış gösteren örgütlerde gruba dayalı çalışmanın bireysel örgütlere göre daha çok olması beklenmektedir.

**Hipotez 5:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin, takıma dayalı örgüt yapılarını, kendi kendini yöneten takımları ve özerk çalışma gruplarını, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin üst yönetime bağlı çalışma gruplarını ve bağımsız çalışmayı daha çok tercih etmesi beklenmektedir.

**Hipotez 6:** TÜSİAD'a bağlı işletmelerin bireysel yönlendirmesinin bağımsız çalışmayı arttırması, dikey yapısının ise daha çok üst yönetim tarafından belirli sorumluluk ve otorite içerisinde kontrol edilmesi beklenmektedir. MÜSİAD'a bağlı işletmelerin ise iç grup-dış grup ayrımının önemli olduğu ortaklaşa davranma eğilimi göstermesi beklenmektedir.

Bireysellik ve ortaklaşa davranış gruba uyumun yoğunluğuna ve alanına bakılarak birbirlerinden ayrılabilirler. Ortaklaşa davranış gösteren bireyler, içgruba uyum gösterme eğilimindedirler; ancak özellikle Japon ve Kibbutz'lar gibi ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde yapılan birçok araştırma yüksek derecede bir uyumun olmadığını göstermektedir (TRIANDIS, 1994a, s.113). Bu durum belkide incelenen üyelerin dış grup üyesi olmasından kaynaklanabilmektedir (EARLEY-GIBSON, 1998, s.279). İşbirliği üzerine yapılan birçok çalışma ortaklaşa davranış gösteren bireylerin, bireysel davranış gösterenlere göre daha işbirlikçi davrandıklarını ve grup içerisindeki rekabetin bireysel kültürlerde daha büyük olduğunu göstermektedir. Cox, Lobel ve Mcleod, hem ortaklaşa davranış gösteren hemde bireysel kültürlerdeki grupları inceleyen çalışmasında, ortaklaşa davranış gösteren grupların bireysel gruplara göre, daha işbirlikçi olduğunu göstermektedir (COX-LOBEL-MCLEOD, 1991, s.827). Bazı araştırmacılar (SMITH, 1984, s.121; KARSH, 1984, s.242), ortaklaşa davranış gösteren kültürler kolektif bir sorumluluğu vurguladığından, bu durumun geçerli olabileceğini ve özellikle takım çalışmasını desteklediğini belirtmektedir. Son zamanlarda Wagner (1995) tarafından yapılan çalışma, yapıyı birçok açıdan inceleyerek, bireysellik-ortaklaşa davranış ve işbirlikçi davranış arasındaki ilişkiye yeni bir boyut kazandırmıştır. Wagner'a göre, bireyin bağımsızlığı ve kendine güvenmesi ile ilgili farklılığı sağlayan bireysellik ve ortaklaşa davranış unsurları, işbirlikçi davranış üzerinde direkt bir etkiye sahiptir; bağımsız ve kendine güvenen bireysel davranış gösteren bireyler işbirlikçi davranışa daha az uyum gösterirken, bağımlı ve gruba güvenen ortaklaşa davranış gösteren bireyler ise daha çok işbirlikçi davranma eğilimindedirler (WAGNER, 1995, s.152). Matsui ve diğerleri, Japonya'da bireysel amaçlara göre takım çalışmasındaki takım amaçlarının daha iyi yapıldığını, fakat bireysel kültürlerde takım amaçlarının, genellikle aylıklığa ve boş zaman geçirmeye yol açtığını belirtmektedir (MATSUI ve diğerleri, 1987, s.414). Earley (1989, 1993, 1994) bireysellik ve ortaklaşa davranışın grup içinde bireysel seviyedeki sonuçlara etkisini araştıran birçok araştırma yapmıştır. Earley, ortaklaşa davranış gösteren bireylerin, kişisel sorumluluk duyguları göz ardı edilerek, ortak bir sorumluluğu bireysel bir sorumluluğa göre daha iyi

başardıklarını ve bunun aksine, aynı kişisel sorumluluk etkisi en alt düzeye indirildiği durumlarda, bireysel sorumluluğu daha iyi başardıklarını göstermektedir (EARLEY, 1989, s.565). Daha sonraki çalışmasında Earley (1993, s.319), Çin, İsrail ve Amerika’da, bireysellik ve ortaklaşa davranışın içgrup ve dışruptaki yönetim performansına etkisini araştırmıştır. Bireyseller yalnız çalıştıklarında performansları daha yüksektir, aksine, ortaklaşa davranış gösteren bireyler içgrupta daha iyi çalışırken, dışgrupta veya yalnız çalıştıklarında iyi performans gösterememektedir (EARLEY, 1993, s.319). Earley, bireysellik ve ortaklaşa davranışın eğitim metotları ve bireyin kendi faydası ve performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği üzerine yaptığı araştırmada, kolektif fayda inancı, gruba dayalı eğitimden daha çok etkilenirken, bireysel fayda duygusu, daha çok bireye dayalı eğitim sisteminden etkilenmiş gözükmektedir (EARLEY, 1994, s.89).

Özetlersek; ortaklaşa davranış gösterenler, bireysellere göre, iç grup normlarına daha çok uymaktadır, iç grupta çalıştığı, paylaşılan ortak bir sorumluluk, grup amaçları, ve grup eğitimi verildiği zaman daha başarılı olmaktadır. Örgüt üzerinde yapılan çalışmalar bireysellerin, gruba göre yalnız çalışmak istediklerini, ortaklaşa davranış gösterenlere göre, grup içerisinde daha çok rekabet ettiklerini ve bireysel sorumluluk, bireysel amaçlara ve bireysel eğitime daha iyi cevap verdiğini göstermektedir. Ayrıca bireyseller, takıma dayalı örgüt yapılarına, kendi kendine yönetime ortaklaşa davranış gösterenlere göre daha çok direnmektedirler. Kişisel fayda, bireysellik-ortaklaşa davranış ve grup davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ederken, bireysellik ve ortaklaşa davranış grup yararı ve etkinliği arasındaki ilişkiyi azaltmaktadır.

**Hipotez 7:** MÜSİAD’a bağlı işletmelerin grup çalışması, paylaşılan sorumluluk ve işbirliğini TÜSİAD’a bağlı işletmelere göre daha çok benimsemesi beklenmektedir.

Ortaklaşa davranış gösteren bireyler grup amaçlarını kabullenme eğilimi göstermektedirler, yatay ortaklaşa davranış gösterenler diğer grup üyeleriyle aynı amacı paylaşıırken; dikey ortaklaşa davranış gösterenler hiyerarşinin her bir seviyesinde farklı amaçların olmasını beklemektedirler. Bireysel davranış gösterenler, grubun amacından daha çok kendi amaçlarını ön plana çıkartmaktadırlar, yatay bireysellik gösterenler, her bir grup üyesinin benzersiz amaçları olmasını beklerken; dikey bireyseller bazı grup üyelerinin

diğer grup üyeleri için dezavantaj olacak amaçları seçmektedirler (TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.33).

**Hipotez 8:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerde TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, grup amaçlarının bireysel amaçlardan daha ön planda olması beklenmektedir.

### **3011. Liderlik**

Bireysellik ve ortaklaşa davranış liderlik tarzlarının açıklanmasında rahatlıkla kullanılabilir. Hofstede ve Bond'a göre ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde liderler, çalışanların gruba bağlılığını ve sadakatini desteklemektedirler. Ödüller gruba ortak olarak verilmektedir ve ödüllerin dağıtımı da gruba bırakılmaktadır. Bireysel kültürlerde ise, çalışanlar birey olarak düşünülmemektedir ve ödüller bireye verilmektedir (HOFSTEDE-BOND, 1988, s.14). Birçok araştırma (KENNIS 1977, s.56), ortaklaşa davranış gösteren bireylerin, otoriter liderlik tarzlarına bireysel davrananlara göre daha uygun davrandıklarını belirterek, Hofstede'in (1980) çalışmasını desteklemektedirler. Misumi ve Peterson, liderlik yapısını P'ye (üretim veya performans odaklı) veya M'ye (bakım) vurgu yaparak tanımlamaktadır (MISUMI-PETERSON, 1985, s.198). Üretim odaklı liderler daha direktif davranırken, bakıma odaklı liderler ise daha katılımcıdır (EARLEY-GIBSON, 1998, s.282). Ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde, liderin sosyal desteği bireysel kültürlere göre daha önemlidir (ORPEN, 1982, s.38) ve ortaklaşa davranışın karizmatik liderlik ile daha uyumlu görülmektedir.

Ortaklaşa davranış ve bireysellik, yatay ve dikey boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde, dikey ortaklaşa davranış gösterenler otokratik liderlik tarzına daha çok tolerans göstermektedirler. Yatay bireyseller katılımcı liderlik tarzını daha çok benimserken; dikey bireyseller koşul bağımlı bir liderlik tarzını tercih etmektedir. Dikey ortaklaşa davranış gösterenler, ilgili fakat direktif veren liderlik tarzını benimserken, yatay ortaklaşa davranış gösterenler, ilgili ve direktif olmayan liderliği tercih etmektedir (TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.41). Ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde paternalistik liderlik (babacan) tarzının tercih edildiğine dair bazı araştırmalar (AYCAN, 2001) bulunmaktadır.

GLOBE projesi sonuçları, Türkiye-Arap kültürlerindeki kurumların genel olarak belirsizlikleri azaltmak için törelere, geleneklere ve bürokratik uygulamalara orta derecede dayandıklarını göstermektedir. Bu kurumların kültürlerinde, geleceğe yönelik planlama ve yatırım yapma, çalışanların performansını artırma ve mükemmeliyete yaklaşmalarını teşvik etme, insani yaklaşımlar yaratma ve yakın çalışma arkadaşları arasında sadakat ve bağlılığı sağlama gibi uygulamalara orta sıklıkta rastlanmaktadır. Hiyerarşik ilişkiler korunmakta, otorite ve güç eşitliği fazla kabul görmemektedir. Ayrıca, bu kurumlardaki yöneticiler kurum sistemi içinde oldukça bireysel davranmakla birlikte kendi görüşlerini ön plana çıkarmada ısrarlı davranmamakta ve iş yaşamında cinsiyetler arası eşitsizliğin erkek lehine gelişmesine izin vermektedirler. Kurumsal değerler (tercihler) incelendiğinde, Türkiye-Arap kümesindeki yöneticiler kurumlarının daha çok geleceğe yönelik planlar yapmasını (5.86), gerek yakın çevre arasında (5.81), gerekse kurum içinde (5.17) daha çok toplulukçu olunmasını istemektedirler. Tercihleri kurumlarının daha çok performansı artırmaya yönelik teşvikler uygulaması (5.35), insani yaklaşımlarla desteklenmesi (4.74) ve bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarabilecekleri (4.52) bir çalışma ortamına sahip olması yönündedir. Bu kümede yer alan yöneticilerin tercihleri arsında en düşük puanı cinsiyetler arası eşitlik (3.69) almıştır; diğer bir deyişle, yöneticiler kurumlar içinde kadınlara çok fazla hak tanınmasından yana değillerdir (KABASAKAL-BODUR, 2002, s.14).

**Hipotez 9:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin liderlik tarzının TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre çalışanların sorunlarıyla daha çok ilgilenilmesi yönünde olması beklenmektedir.

Bireysellik-ortaklaşa davranış ile liderin karar verme süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, bireysel kültürlerde yöneticinin kendi tecrübelerine ve çalışanlarının tecrübelerine daha çok güvenme eğilimi gösterdiği, ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde ise yöneticilerin daha çok formal kurallara güvenme eğiliminde oldukları ortaya çıkmaktadır (EARLEY-GIBSON, 1998, s.283).

**Hipotez 10:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerde yöneticiler, daha çok şirketteki normlara dikkat ederken, TÜSİAD'a bağlı işletmelerde yöneticinin daha çok kendi tecrübesine güvenmesi beklenmektedir.

### 3012. Ödül Sistemi–Kaynakların Paylaşımı

Bireysellik ve ortaklaşa davranış örgütlerde kaynakların tahsis edilmesi konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde üç çeşit kaynak paylaşım kuralı olduğu görülmektedir: bunlardan ilki olan adalet kuralına göre, kişiler katkıda buldukları oranda ve performanslarına göre kaynaklardan faydalanırlar, ikincisi olan eşitlik kuralına göre ise, katılım göz önüne alınmaksızın herkes aynı ölçüde kaynaklardan pay almaktadır, üçüncüsü ihtiyaç kuralıdır ve bu kurala göre, kişiler ihtiyaçları ölçüsünde kaynaklardan pay almaktadırlar. Ortaklaşa davranış gösterenler, kişilerarasındaki uyumu devam ettirebilmek için, genelde eşit ölçüde kaynak tahsisini seçmektedirler. Bireysel davranış gösterenler ise görevin başarılması ile ilgili farklı kaynak tahsisatını tercih etmektedirler (TRIANDIS, 2002, s.37). Ortaklaşa davranış gösteren bireyler, dış grup üyeleri hariç, gruba dayalı ve eşit kaynak tahsisatını tercih etmektedirler, dış grup üyelerine, adalet ilkesine göre kaynak tahsisatı yapılmaktadır. Bireysel davranış gösterenler, bireye dayalı ve adalet ilkesine göre kaynak tahsisatı yapılmasını tercih etmektedirler (LEUNG-BOND, 1984, s.793). Ayrıca, kaynakların tahsis edilmesinde görevin ve amacın tipi tercihleri etkilemektedir (CHEN, 1995, s.408). Ödül sistemini kaynakların değişim prensibine (Foa & Foa, 1974'dan aktaran, ADAMOPOLOUS, 1999, s.64) göre incelediğimizde, ortaklaşa davranış ve bireyselliğin farklı yapılarda olduğu görülmektedir. Ortaklaşa davranış gösterenler toplumsal paylaşmayı tercih ederken, bireysel davranış gösterenler, pazar fiyatını tercih etmektedir ve yatay-dikey boyutlara göre, yetke sıralama ve eşitlik sağlama olarak çeşitlilik göstermektedirler. Kağıtçıbaşı, Türkiye'de yaptığı çalışmada, yüksek ve orta sınıfta ekonomik fayda oldukça az olmasına rağmen, akrabalar arasında güçlü ve sürekli duygusal bağlılığın devam ettiğini göstermektedir. Düşük sınıfta ise yoksulluk sebebiyle, ekonomik kaynakların paylaşımının devam ettiğini göstermektedir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.230). Dolayısıyla kaynakların değişimini, yatay ve dikey boyutlarıyla ele aldığımızda, Türkiye gibi dikey ortaklaşa davranış gösteren bireyler, iki kişi arasındaki hiyerarşik seviye küçükse, kaynakların değişimi, toplumsal paylaşma şeklinde olacaktır. Fakat hiyerarşik seviye büyükse, üst astına statüsünü tanınması için kaynaklardan daha çok verecektir. Bunun karşılığında astta itiat ve saygı göstererek karşılık verecektir. Yatay ortaklaşa davranış gösteren bireylerde, sosyal değişim diğerlerinin ihtiyaçlarına göre olacaktır ve toplumsal paylaşmayı temsil edecektir. Yatay ve dikey bireysellikte sosyal değişim, bir



ilişkinin fayda ve zararının hesaplanmasına göre yapılacaktır ve değişim pazar fiyatı şeklinde olacaktır (TRIANDIS, 1997, s.36).

**Hipotez 11:** Yatay ilişkilerin önemini koruduğu görülen MÜSİAD'a bağlı işletmelerde kaynakların paylaşımında, daha çok eşitlik kuralının uygulanması; dikey ilişkilerin daha önemli olduğu görülen TÜSİAD'a bağlı işletmelerde ise daha çok adalet kuralının uygulanması beklenmektedir.

Erez, eşitlik kuralının yatay kültürlerde, adalet kuralının ise daha çok dikey kültürlerde uygulanacağını belirtmektedir. Yatay bireysel kültürlerde, karın paylaşımı, kazancın paylaşımı, düşük ücret farkları ve sosyal sigorta vurgulanmaktadır. Çalışanlara genellikle demografik özellikleri, ailesindeki kişi sayısı gibi kriterlere göre ücret ödenmektedir. Dikey bireysel kültürlerde çalışanlar, bireysel ödül almaktadırlar ve yüksek ücret farklılaşması oldukça yaygındır. Yatay ortaklaşa davranan kültürlerde örgütsel ödüllerin eşit olarak dağıtılması yaygındır. Dikey ortaklaşa davranan kültürlerde, üsttekiler alttakilere göre daha yüksek bir oranda ödül almaktadırlar, fakat gruba dayalı ödül sistemi kullanılmaktadır (EREZ, 1997, s.213). Dikey ortaklaşa davranış gösterenler, hem ödüllerin hem de kaynakların paylaşımı konusunda, eğer iç grup üyesiyse veya aralarındaki hiyerarşik seviye küçükse, toplumsal paylaşma yani eşitlik kuralına göre, ancak hiyerarşik seviye büyükse, ast ve üst arasındaki paylaşım, astın daha çok saygı ve itaat göstermesi için asta daha çok kaynak verildiği bir yapıyada bürünebilmektedir. Ancak dikey bireysellikte değişim, adalet kuralı ve pazar fiyatına göre yapılmaktadır (TRIANDIS, 1997, s.36).

**Hipotez 12:** TÜSİAD'a bağlı işletmelerde bireysel ödül mekanizması çalışırken; MÜSİAD'a bağlı işletmelerde gruba dayalı ödül sisteminin çalışması beklenmektedir.

### 3013. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Ortaklaşa davranış gösteren bireyler personel seçerken, güvenilir ve sadık olup olmadıklarına dikkat ederken; bireysel davranış gösterenler, kişinin yeteneğine dikkat etmektedirler. Dikey ortaklaşa davranış gösteren bireyler iç grubu dikkate aldığımızda, personel seçiminde görüşme yöntemini tercih etmektedirler ve işle ilgili bilginin dolanımı için informal iletişim kanallarını kullanmaktadırlar. Yatay ortaklaşa davranış ve yatay bireysellik gösteren toplumlarda, boş kadrolara başvurmada yazılı testler ve formal iletişim kanalları tercih edilmektedir. Dikey ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda personel seçiminde, kişinin eğitimi ve yeteneğinden önce güvenilir ve sadık olmasına yani ilişkiselliğine dikkat edilmektedir. Bireysel kültürlerde olduğu gibi yazılı testler kullanmak ve formal yollardan iş başvurularını sağlamak yerine görüşme yöntemine ve informal kanallara başvurmaktadırlar. (TRIANDIS, 1997, s. 43).

**Hipotez 13:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin personel seçerken, güvenilir ve sadık olmalarına daha çok önem vermelerine karşın; TÜSİAD'a bağlı işletmelerin, daha çok yeteneğe ve eğitime önem vermesi beklenmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları bireysel ve ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda farklılıklar göstermektedir. Bireysel insan kaynakları uygulamaları (EREZ, 1994, s.572) bireye verilen değerler, adalet normları, objektif iş kalitesine göre personel seçimi, kişisel inisiyatifin önemi ve gruptan çok bireye odaklanmak şeklinde sıralanabilir. Dolayısıyla bireysel insan kaynakları, formal iş değerlendirme, katılımcı karar süreci, bireye dayalı ödeme ve ödüllendirme ve işe alırken kişinin eğitimini göz önünde bulundurma gibi uygulamaları içermektedir. Genellikle evrensel insan kaynakları uygulamaları, test sonuçlarına göre işçi seçimi gibi, ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde nadiren uygulanmaktadır ve tavsiye gibi kişisel uygulamalar daha yaygın olarak kullanılmaktadır (TRIANDIS, 1997, s.43).

**Hipotez 14:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin personel seçerken görüşme yöntemine ve informal iletişim kanallarına başvurmaya daha çok önem vermelerine karşın; TÜSİAD'a bağlı işletmelerin iş formlarındaki bilgilere ve formal iletişim kanallarına başvurmaları beklenmektedir.

Diğer bir insan kaynakları yönetimi uygulaması terfidir. Ortaklaşa davranış gösteren bireyler gruba dayalı terfiyi tercih ederken, bireysel kişiler bireye dayalı terfi sistemini tercih edeceklerdir (TRIANDIS, 1997, s.44). Terfi sisteminde bireysel başarı önem kazanmaktadır, ancak dikey ve yatay toplumlarda bu durum farklılaşabilmektedir. Örneğin, Japonya gibi birçok ortaklaşa davranış gösteren toplumda aynı zamanda işe alınan bütün çalışma arkadaşları birlikte terfi ettirilmektedir. Grup olarak terfi ettirilme, Amerika'daki şirketlerde oldukça nadiren görülen bir uygulamadır.

**Hipotez 15:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin terfi sisteminde uyumlu olması ve kişisellik daha ön plandayken; TÜSİAD'a bağlı işletmelerde kişisel başarının daha önemli olması beklenmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin ise, ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda görmezden gelinirken, bireysel toplumlar daha çok ilgi göstermektedir. Ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda çalışanların transfer edilmesi bireysel kültürler göre daha çok yöneticiler tarafında örgütsel bir alet olarak kullanılmaktadır. Terfi ve performans değerlendirme, ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda gruba dayalı yapılırken ve performans değerlendirme düzenli bir şekilde yapılmazken, bireysel toplumlarda, düzenli performans değerlendirme yapıldığı gibi bu değerlendirmeler bireye dayalı olarak yapılmaktadır (TRIANDIS, 1997, s.44; RAMAMOORTY-CARROLL, 1998, s.574).

**Hipotez 16:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerde performans değerlendirmesine çok önem verilmezken; TÜSİAD'a bağlı işletmelerde rutin aralıklarla performans değerlendirmesi yapılması beklenmektedir.

Güç aralığının yüksek olduğu kültür ve kurumlarda, geleneksel, yukarıdan aşağıya yapılan performans değerlendirmelerinin daha kabul göreceği ve 360 derece değerlendirme ve geribildirim verme gibi radikal eşitlikçi uygulamalara çok sıcak bakılmayacağı söylenebilir (TRIANDIS, 1997, s.44, RAMAMOORTY-CARROLL, 1998, s.574). MÜSİAD'ın daha yatay ve eşitlikçi kültürel yönlendirmesi dikkate alındığında, aşağıdaki gibi bir hipotez geliştirmek mümkün olabilir.

**Hipotez 17:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, 360 derece performans değerlendirmeye daha çok yaklaşımları beklenmektedir.

**Hipotez 18:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, manevi ödüllendirme sistemlerini daha çok tercih etmeleri beklenmektedir.

Diğer önemli bir insan kaynakları uygulaması eğitimidir. Ortaklaşa davranış gösteren kültürler bireysel kültürlere göre, çalışanlarına daha uzun sürelerde ve belirli zaman aralıklarında eğitim vermeye çalışmaktadırlar. Çünkü çalışanlar genelde şirketlerinde uzun süreli çalışmaktadırlar. Bireysel kültürler genellikle, bireysel eğitim, sorumluluk, geribildirim, problem çözme, performansı ve ödülü kullanırken, ortaklaşa davranan kültürler, grup eğitimini, grup sorumluluğunu, geribildirim, problem çözme, performansı ve ödülü kullanmaktadır. Ayrıca dikey kültürler bireylerin farklı olduğunu vurguladıklarından, farklı miktarda eğitim, ödül, geribildirim v.b. alırlar. Yatay kültürler bireylerin benzer olduklarını vurgulayacakları için, eşit miktarda eğitim, ödül v.b. almaktadırlar (TRIANDIS, 2002, ss.39-40). Ayrıca, yatay boyutta olanlar dikey boyuttakilere göre, daha çok eğitim almak istemektedirler. Çünkü, dikey boyuttakilere dikkatli olarak izlemesi beklenirken, yatay boyuttakiler kendine özgü olmaları konusunda desteklendikleri için, görevlerini yardım almadan nasıl daha iyi yapabileceklerini bilmeleri gerekmektedir (TRIANDIS, 2002, s.43).

**Hipotez 19:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin eğitim sisteminde gruba dayalı, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin bireye dayalı bir sistemi izlemesi beklenmektedir.

**Hipotez 20:** MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, çalışanlar arasındaki ücret farkının daha az olması beklenmektedir.

### **3014. Amaçların Yapısı ve Katılımcı Yönetim**

Ortaklaşa davranış gösterenlerin amaçları kişilerin rolleri ile ilgiliyken, bireysel davranış gösterenlerin kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmekle ilgilidir. Mesela, ortaklaşa davranış gösteren bir kişi, astının bir işi yapması konusunda “ben astıma bunu yapması konusunda ısrar ediyorum, çünkü ben onun üstüyüm” gibi ifadelerde bulunabilirken,

bireysel bir kişi, “ben astıma bunu yapması konusunda ısrar ediyorum, çünkü kendime olan saygım artacak” şeklinde ifade edebilir. Ortaklaşa davranış gösterenlerin amaçları kendilerini işletmenin hem geçmişinde hem de geleceğinde gördükleri için uzun sürelidir. Bireysel davranış gösterenlerin amaçları, kısa dönemli iyi bir rapor hazırlamak gibi kısa süreli hedeflere yöneliktir (TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.32). Ortaklaşa davranış ve bireyselliği yatay ve dikey boyutlarla ilişkilendirdiğimiz zaman, ortaklaşa davranış gösterenlerin, grup üyelerinin bireysel amaçlarını grup amaçlarına adadıkları ortak amaçları bulunmaktadır, yatay ortaklaşa davranış gösterenlerde ise, bütün grup üyelerinin aynı amacı benimsemeleri beklenmektedir. Dikey ortaklaşa davranış gösterenler, hiyerarşinin her seviyesinde uygulanacak farklı amaçların olmasını beklemektedirler. Bireysel davrananlar, amaçlarını buldukları i grubun amaçlarından daha çok bireysel tercihlerine göre seçeceklerdir. Yatay bireyseller her bir grup üyesinin farklı amaçları olmasını beklemektedirler. Dikey bireyseller, bazı grup üyelerinin diğer grup üyelerine göre daha avantajlı hale geleceği amaçları seçmelerini beklemektedirler (TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.33).

Çalışanların katılım süreci, üç tane psikolojik faktörü içermektedir. Birincisi, etkileme, özerklik ve sorumluluk gibi ihtiyaçları tatmin eden motivasyon faktörüdür. Bu motivasyon faktörü, çalışanlara kendi davranışları üzerinde kontrol imkanı sağlamasına ve kendi faydasını arttırmasına imkan vermesi durumunda yöneticinin performans beklentisi, performans ve sonuçlar arasındaki bağlantıyı netleştirdiği zaman görülmektedir. İkincisi, bilgiyi paylaşan bilişsel bir katılımdır. Bu tür paylaşım, bütün grup yeleri arasında açık iletişimde faydalı olmaktadır. Karar verme sürecine katılan çalışanlar, karar verme sürecinin bir parçası olarak bilgiyi öğrenirler ve elde ederler, böylece daha iyi karar alırlar ve yapılan hakkında en iyi bilgiye sahip olurlar. Rekabet eden bir dünyada bilgiyi paylaşmak ve kararlara her çalışanın katılması çok önemli bir rekabet avantajıdır. Üçüncüsü, grup katılım faktörüdür, ve bireyleri grup kararını desteklemek için baskı yaptıkları dinamik bir süreçtir. Karar sürecine aktif olarak katılan çalışanlar kararı almaktadırlar ve katılmayanlara göre daha iyi uygulamaktadırlar (EREZ, 1997, ss.217-218).

Bireysel ve düşük güç mesafesi olan kültürlerde karar verme, otoritenin temsil edilmesi ve bireysel karar verme şeklinde ve amaçlara kişisel olarak katılmaktadırlar. Bireysel ve

yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, kararı üst yönetim verdiği için merkezileşmiş bir karar verme sistemi bulunmaktadır. Amaçlar ise belirlenmiş bireysel amaçlar şeklindedir. Ortaklaşa davranış gösteren ve düşük güç mesafesi olan kültürlerde karar verme, otoritenin temsil edilmesi ve grup katılımı şeklindedir, amaçlar ise grup amaçlarıdır. Ortaklaşa davranış gösteren ve yüksek güç mesafesi olan kültürlerde karar verme, üst yönetimde ve merkezileşmiş bir karar verme sistemidir ve amaçlar belirlenmiş grup amaçlarıdır (EREZ, 1997, ss.233-234).

**Hipotez 21:** MÜSİAD'a üye şirketlerde karar verme sürecinin grup katılımı şeklinde ve yatay olması beklenirken; TÜSİAD'a üye şirketlerde karar verme sisteminin daha merkezi bir yapıda olması beklenmektedir.

Sagie ve Aycan, Hofstede'in bireysellik-ortaklaşa davranış ile güç mesafesi boyutlarının katılımcı karar verme anlayışını (participative-decision making) açıklamakta çok önemli iki boyut olduğunu belirterek, güç mesafesinin çalışanların karara katılma düzeylerini belirlediğini, bireysellik ve ortaklaşa davranışın ise karar sürecine katılacak kişi veya grubun kesin olarak yerini belirlediğini ileri sürmektedir (SAGIE-AYCAN, 2003, s.453). Bireysellik ve ortaklaşa davranış güç mesafesi ile kombine edildiğinde dört tane katılımcı karar verme formu ortaya çıkmaktadır. Bunlar yüz-yüze, kolektif, paternalistik ve zorlama katılımcı karar verme süreçleridir. Ayrıca bu kombinasyondan kendi kendini yönetim (Kibbutz yaklaşımı), kendini yöneten takımlar ve Japon sıkı-gevşek katılımcı karar verme yaklaşımlarıdır (SAGIE-AYCAN, 2003, s.467). Yüz-yüze katılımcı karar verme anlayışı Amerika özellikle de Kuzey Amerika gibi dikey bireysellik gösteren toplumlarda daha çok uygulanırken (SAGIE-AYCAN, 2003, s.457), paternalistik katılımcı karar verme anlayışı dikey ortaklaşa davranış gösteren Türkiye gibi toplumlarda daha çok tercih edilmektedir (SAGIE-AYCAN, 2003, s.462; KABASAKAL-BODUR, 1998, s.14).

Yüz-yüze karar verme direkt olarak üst ile üyeler arasındaki etkileşime dayanmaktadır, böylece karar verme sürecine onların temsilcilerinden ziyade kendi kendilerine katılmaktadırlar. İş amaçlarının başarılması açısından düşünürsek, bu yaklaşım ast ile üst arasındaki ilişkiden ziyade görevin kendisine odaklanmaktadır. Ayrıca yüz-yüze karar verme motivasyon faktörlerinden daha çok bilişsel süreçlere dayanmaktadır. Bütün çalışanlar karar verme sürecine katılmamaktadırlar, sadece üst tarafından sahip olunmayan

bilgi ve veriye sahip olan çalışanlar katılabilmektedir. Dolayısıyla katılım bireyin değerine ve bilişsel yeteneğine göredir (SAGIE-AYCAN, 2003, s.458).

Paternalistik karar verme sürecinde lider, yüksek güç mesafesinden dolayı samimi olarak çalışanlara gücünü transfer etmez ve çalışanlarda gerçek bir gücü ve onun gerektirdiği sorumluluğu istemezler. Ast ve üst arasındaki paternalistik ilişkiler baba ve çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Dolayısıyla bu ilişkide baba figürü ast için en iyisini bileceği bir varsayımı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla lidere güvenilir ve çalışanlar için faydalı olacak en iyi kararı vermesi beklenir. İzleyicilerinin delegeesi olarak davranan lider için gerekli olan astlarına danışmak ve son kararı onlarla paylaşmaktır (SAGIE-AYCAN, 2003, s.462). Kabasakal ve Bodur'a göre, Türk çalışanlar yöneticilerden karar vermeden önce kendi fikirlerinin sorulmasını tercih etmelerine rağmen, yöneticiden karar vermesini beklemektedirler. Dikey ortaklaşa davranış gösteren Türk Toplumunda, paternalistik bir karar verme süreci işlerlik kazanmaktadır (KABASAKAL-BODUR, 1998, s.14).

**Hipotez 22:** MÜSİAD'a üye şirketlerde karar verme uygulamalarında, ortaklaşa davranma eğiliminin TÜSİAD'a üye şirketlere göre daha yüksek olması beklenmektedir.

### **3015. İş Tasarımı**

Bağımlı ve bağımsız benliği tatmin etme durumuna göre iş tasarlamak mümkündür. İş zenginleştirme orijinal modeli ilk olarak Amerika'da bireysel çalışanlar üzerine tasarlanmıştır ve bu sonuçlara göre de takım çalışması önerilmemiştir. İş tasarımı konusundaki modern yaklaşım ise Amerika'da süreç yenileme (reengineering) olarak bilinmektedir. Süreç yenileme bireyden ziyade sisteme, sonuca değilde sürece ve müşteri tatminine odaklanan kalite geliştirme konusunda yeni bir yönetim tekniğidir. Dolayısıyla Amerika'da geliştirilen iki yaklaşım arasındaki farklar açık olarak görülmektedir. Gruba dayalı iş zenginleştirme daha çok ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda kullanılmaktadır. Sosyoteknik sistem veya özerk çalışma grupları olarak da adlandırılan bu sistemde amaç, çalışma sistemindeki sosyal ve teknik amaçları birleştirmektir (EREZ, 1997, s.221). Triandis, ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde, görev bağımlılığı ve yakın ilişki ihtiyacı, Hackman ve Oldman tarafından belirlenen çeşitlilik, görev tanımı,

geribildirim gibi geleneksel faktörlerden daha önemli olduğunu belirtmektedir (TRIANDIS, 1994b, s.151). Ayrıca Breer ve Locke bireysel davranış gösterenlerin, kişinin tek başına çözebileceği, bağlantısız (disjunctive) görevleri tercih edeceğini, ortaklaşa davranış gösterenlerin ise, herkesin katkısının bulunduğu bağlantılı (conjunctive) görevleri tercih edeceklerini ileri sürmektedir. Kişilerarasındaki uyum, görevin tipi ile bireysellik-ortaklaşa davranış arasındaki ilişkiyi uyumlaştırdığı ileri sürülmektedir (EARLEY-GIBSON, 1998, s.284).

Erez yatay bireysel kültürlerde, yöneticilerin bireysel iş zenginleştirmeyi daha çok tercih edeceklerini, dikey bireysel yöneticilerin ise otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde bireysel işleri destekleyeceklerini belirtmektedir. Yatay ortaklaşa davranış gösteren yöneticiler, özerk çalışma gruplarını, kendi kendini yöneten takımları vurgularken, dikey ortaklaşa davranış gösteren kültürler, üst yönetim takımı tarafından kontrol edilen yönetim takımlarını vurgulamaktadırlar, fakat, kalite çemberleri de kullanılmaktadır (EREZ, 1997, ss.223-225).

Dikey ortaklaşa davranış gösteren yöneticiler, üst yönetim takımı tarafından kontrol edilen yönetim takımlarını desteklerken, dikey bireysel yöneticiler ise, bireysel sorumluluk ve beceri gerektiren ancak belirli bir hiyerarşik seviye içerisinde bulunan çalışmalarını destekleyecektir. Aynı zamanda ortaklaşa davranış gösteren bireyler, gruba dayalı ve grup sorumluluğundaki işleri tercih ederken, bireysel davranış gösterenler tek başlarına çözebilecekleri ve bireysel sorumluluk gerektiren işleri tercih edeceklerdir.

**Hipotez 23:** MÜSİAD'a üye şirketlerde gruba dayalı bir iş tasarımı yapılırken; TÜSİAD'a üye şirketlerde bireye dayalı bir iş tasarımı yapılması beklenmektedir.

**Hipotez 24:** MÜSİAD'a üye şirketlerin sosyoteknik sistemleri kullanırken; TÜSİAD'a üye şirketlerin bireysel iş zenginleştirme yöntemlerini kullanmaları beklenmektedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal evrimleşme kuramına göre (TRIANDIS, 1995, s.82; HOFSTEDE, 1980,s.216; 1991, s.74), ekonomik gelişme, modernleşme ve kültürel karmaşıklık ile toplumların bireysel değerler etrafında toplanması beklenmektedir. Ekonomik gelişme ve beraberinde getirdiği kentleşme, geleneksel kültürlerin birçok özelliğini yok edebilmektedir. Ancak, Japonya ve diğer Doğu Asya ülkelerine özgü başarı hikayeleri ve bu başarıyı elde ederken kullandıkları yönetim yaklaşımları, ilişkisellik değerlerinin ekonomik gelişme sürecinde hayatta kaldıklarını göstermektedir. Türk toplumuda aynı paradoksun içerisinde. Sargut'a göre, batı tipi ideal bürokrasi aktarılmaya çalışılmasına rağmen, Türk tipi klanla uzlaşmamaktadır (SARGUT, 2001, s.161). Ancak kültüre bağımlı yapılan bu açıklamalar, Türkiye gibi yüksek bağlamlı kültürlerde yönetim davranışı incelenirken, kurumsal sistemlerin ve devletle olan ilişkilerin gözardı edilmesine sebep olmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmadaki temel amaç, sosyal evrimleşme teorisinin Türk yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğunu araştırmaktır. Dolayısıyla iş sisteminde yaşanan kırılmanın yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olduğu ve iş sistemindeki çeşitlenmenin yönetim anlayışı içinde geçerli olup olmadığını tespit etmektir. Bu nedenle, Türkiye'deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında olduğundan her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir. TÜSİAD ve MÜSİAD'ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır, bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişte, bu kuruluşlara üye olan örgütleri incelemek ampirik bir mesele olarak karşımızda durmaktadır. Bu çalışma Türkiye'deki yönetim anlayışını kültürel ve kurumsal teorileri aynı çalışmada kullanarak kuramsal, etik ve emik araştırmaları birlikte kullanarak yöntemsel çoğulculuk

yardımla açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, sosyo-kültürel bağlamın örgüt üzerinde hem uyumlamaştırıcı (mediator) hem de moderatör (moderator) etkisinden bahsetmektedir.

#### **40. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Örneklem olarak, Türk iş sisteminde kurum temelli (ŞAHİN, 2005, s.8) oluştuğu ileri sürülen, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler seçilmiştir. Ancak TÜSİAD'a kişiler üye, MÜSİAD'a şirketler üyedir. Bu analiz düzeyi problemi, politik iktisatçıların özellikle de Ayşe Buğra'nın bu konuda yaptığı çalışmalardan esinlenerek aşılmaya çalışılmıştır. Bu seçim yapılırken, İstanbul Sanayi Odası'nın son olarak yayınlanan 2003 yılı ilk 1000 başarılı sanayi işletmesi tercih edilmiştir.

Ayrıca, MÜSİAD'a üye şirketlerin ilk 500 sıralamasına girme oranı düşük olduğundan, ilk 1000 sıralama tercih edilmiştir. İncelemeye alınacak işletmeler, ölçek büyüklüğü, üretim teknolojisi ve endüstri dalı göz önünde tutularak seçilmiştir. Bu iki örgüt formunu kıyaslarken, metodolojik olarak ortaya çıkacak problemleri önlemek için evrensel olarak kabul edilen bazı koşul değişkenlerinin kontrol altında tutulması gerekmektedir. Çünkü kıyaslama sonucunda ulaşılan farkların bu koşul değişkenlerine atfedilmesi gibi bir sorun metodolojik olarak yaşanmaktadır.

Diğer taraftan, MÜSİAD'ın her sektöre giremediği veya en azından ilk 500 sıralamasına girme oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla piyasa yapısından kaynaklanan engellerin olup olmadığını araştırmak için, firma yoğunlaşma oranı hesaplanmıştır. (ÜNSAL, 2001, s.436). MÜSİAD'a üye şirketlerin oligopol özelliği gösteren otomotiv endüstrisine İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı ilk 1000 şirket sıralamasına bakıldığında girmediği görülmektedir. Bu nedenle bu sektörün örneklem dışında bırakılması öngörülmüştür. Oligopol piyasada giriş engelleri olduğu ve fiyat üzerinde kontrolün önemli olduğu görülmektedir. MÜSİAD'a üye şirketlerin firma sayısının çok, ürünün farklılaştırılmış, giriş engellerinin olmadığı ve fiyat üzerinde kontrollerin kısmen olduğu monopollü rekabet piyasasına girebildikleri görülmektedir. Ayrıca piyasa türünün oligopole yaklaşma oranı arttıkça, MÜSİAD'a üye şirketlerin o sektöre giriş oranlarının azaldığı görülmektedir. Ancak özellikle MÜSİAD'ın baskın olduğu orman ürünleri ve mobilya sanayinde tam tersi bir durumun geçerli olduğunu

söylemek mümkündür. Bu nedenle karşılaştırma standartlarını eşleştirmek açısından, her iki girişimci grubun girebildiği endüstriler tercih edilmektedir. Bu endüstriler: Gıda İçki ve Tütün Sanayi, Dokuma, Giyim ,Deri ve Ayakkabı Sanayi, Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi, Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi, Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi, Metal Ana Sanayi, Metal Eşya, Makina ve Techizat Meslek Aletleri Sanayi'dir. Bu sektörlerde, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler telefon ve e-mail aracılığıyla aranmıştır.

Ancak, buradaki en önemli problem, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerin holding veya bağımsız işletmeler olarak alınmasındaki analiz düzeyi sorunudur. Türk iş sistemine özgü bu özellikler, çalışmanın hem kavramsal hem de ampirik sonuçlarını etkilemektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonuçları, Türk iş sisteminin bu yapısal özelliklerinin hem kavramsal hem de ampirik çalışmalarda göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir. Bir adım daha ileri gidilerek, Türk iş sistemine ilişkin, firma tanımının ne olduğu ve analiz düzeyinin nasıl alınması gerektiği üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Bireysel düzeyde yapılan örgüt çalışmaları analiz düzeyi probleminden kısmen etkilenirken, özellikle örgüt düzeyindeki analizlerin yapıldığı çalışmalar bu problemden direkt etkilenmektedirler.

Bu problemi aşmak için, soruların hem holding hem de bağımsız işletmelerde nasıl algılandığı ile ilgili olarak mülakatlar yapılmıştır. Mülakat için hem TÜSİAD hem de MÜSİAD'a bağlı işletmelerden mülakat yapmayı kabul eden birer holding ve birer de bağımsız şirket seçilmiştir. Yapılan mülakatlar sırasında, özellikle bazı yönetim uygulamalarının holding düzeyinde yapıldığı ve aynı kültürel kimliğin yaratılmaya çalışıldığı görülmüştür. Özellikle insan kaynakları departmanlarının birçok holding de ortak olduğunu görmekteyiz. Aynı kültürel kimliğin yaratılmaya çalışıldığı holdinglerin özellikle bunu belirttikleri anket çalışması sonucunda da görülmüştür. Bu nedenle örneklem içerisinde holdinglere bağlı birçok işletmeye sadece işletme düzeyinde anket gönderilmiştir. Dolayısıyla, anket geri dönüşüm oranları şirket düzeyinde bakıldığında düşük olmasına rağmen, yukarıda açıkladığımız bu analiz düzeyi problemi göz önüne alındığında düşük olmadığı görülmektedir.

**Tablo: 6**  
**Araştırmanın Örnekleme ve Geri Dönüş Oranları**

Sektörler	TÜSİAD			MÜSİAD		
	n	q	p(%)	n	q	p(%)
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	30	6	%20	16	5	%31
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı sanayi	42	5	%12	14	10	%71
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi		2		5	5	%100
Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	12	2	%16,7	4	3	%75
Kimya, Petrol Ürünleri Lastik ve Plastik Sanayi	50	8	%17	9	3	%33
Metal Ana Sanayi	21	7	%33,4	4	2	%50
Metal Eşya Makine Techizat ve Mesleki Aletler	28	4	%14,2	2	1	%50
Toplam	185	32	%17,3	55	29	%53

**Not:** n; anket gönderilen şirket sayısını (örneklem), q; anketi değerlendirmeye alınan şirket sayısını (geridönen), p; geri dönüş oranını (q/n) göstermektedir.

#### 41. Verilerin Toplanması

##### 410. İçerik Analizi

TÜSİAD'ın girişimci grubu olarak başarısı, diğer girişimci gruplar için başarılı bir prototip oluşturmuştur. Çokgezen, bu durumdaki en açık izomorfik işaretin (DI MAGGIO-POWELL, 1983, s.145), MÜSİAD'ında içerisinde bulunduğu birçok girişimci grubun isimlerinin sonunun "SİAD" ile bitmesi olduğunu belirtmektedir (ÇOKGEZEN, 2000, s.537). Ayrıca kurum temelli (ŞAHİN, 2005, s.8) oluşan bu iki girişimci örgütün, TÜSİAD-GÖRÜŞ ve MÜSİAD-ÇERÇEVE aylık dergi çıkarttıkları görülmektedir (ÇOKGEZEN, 2000, s.537). Bu nedenle yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bulguların, her iki girişimci örgütün dergilerindeki yayınlar incelenmek suretiyle söylem analizi niteliğinde bir içerik çalışması yapılmıştır. TÜSİAD-GÖRÜŞ ve MÜSİAD-ÇERÇEVE dergilerinin aynı yıllarda yayınlanan sayıları, 2003, 2004 ve kısmen de 2005 yılı incelenmiştir. Bu çalışmada 1990 yılı kırılma noktası olarak değerlendirildiğinden, süreci gözlemek açısından bu yıldan itibaren yayınlanan yayınlar incelenmek istenmiştir. Ancak MÜSİAD'ın 2003 yılından sonraki yayınları internet sitelerinde yayınlandığından, analiz düzeyini eşitlemek için her iki kurumun bu yıllar içerisinde yayınladıkları dergiler incelenmiştir.

İçerik analizi temel olarak yazılı, sözlü, görüntülü veya kaydedilmiş belgelerin incelenmesidir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi tümevarımcı bir analizdir. Kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarır. Bu süreç “kuram oluşturma” olarak adlandırılmaktadır. Yani daha önce bilinmeyen olguların, içerik analizi yoluyla açıklanması ve birtakım önermelere ulaşılması kuram oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır. Ortaya çıkan kodlar (kavramlar) ve bu kodlar arasındaki ilişkiler (temalar), verilerin altında yatan olguya ya da kuramı açıklamada kullanılan temel taşlar olarak görev yapmaktadır. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Nitel verinin nicelleştirilmesi; görüşme, gözlem veya dökümanların incelenmesi yoluyla elde edilmiş yazılı biçimdeki verinin, belirli süreçlerden geçirilerek sayılara veya rakamlara dökülmesidir. Sayılar ve rakamlar genellikle nicel araştırma türleriyle anılıyor olsa da, nitel verinin belirli bir düzeyde sayılara indirgenmesi mümkündür. Nitel verinin sayılara indirgenmesinde amaç, istatistiksel yöntemlere başvurarak genellemeler yapmak veya sınırlı sayıdaki belirli değişkenler arasında ilişki aramak değildir. Zaten, nitel verinin doğası ve yapısı buna izin vermez. Nitel veri temel olarak iki yöntemle sayısallaştırılabilir: basit yüzde hesapları ve sözcük sıklık hesapları. (BAKER, 1999, ss.269-277; ERDOĞAN, 2003, ss.197-200; YILDIRIM-ŞİMŞEK, 2005, ss.227-249; KUŞ, 2003, ss.105-119). Bu çalışmada kullanılan içerik analizi sözcük sıklık hesapları yöntemiyle sayısallaştırılmıştır.

#### **411. Soru Kağıdı**

Model 3’de görüldüğü üzere, örgütü özellikle de globalleşme ile etkisi altına alan çoklu değişkenler, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde ekonomik gelişmişlik, modernleşme ve kültürel karmaşıklık olarak kendisini göstermektedir. Globalleşmenin bu etkisi model de kültürlerarası etkileşim olarak incelenmektedir. Kültürlerarası etkileşimin artması ile birlikte ortaklaşa davranıştan bireyselliğe doğru geçişin artacağı varsayılmaktadır. Modernite, ekonomik büyüme ve kültürel karmaşıklık gibi toplumsal düzeydeki etkiler ile bireysel boyuttaki davranış ve tutumlar örgüt boyutunda incelenmektedir.

Bu değişimin ana mantığı olarak, kültürün değişken ve belirli yapısının sürekli olarak bu süreçte birbirlerini beslediklerini kabul etmek gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda evrensel (yakınsama) ve göreceli (ıraksama) metodolojik yaklaşımların bir sentezini de sunmaktadır. Ayrıca bu geçişin tek yönlü veya doğrusal olmayacağı varsayıldığından kültür boyutunda iki farklı değişken tanımlanmaktadır. “Normatif Değişken”, ekolojik şartlara bağlı olarak (modernite, ekonomik gelişmişlik ve kültürel karmaşıklık) örgüt yapısında ve davranışta ortaya çıkacak değişkenleri ve değişiklikleri içermektedir. “İlişkisel değişken”, özellikle örgüt yapısı ve davranışta ekolojik şartlara bağlı olarak değişmeden kalan örgüte veya topluma ait özellikleri tanımlamaktadır. Ekonomik büyüme, modernleşme ve kültürel karmaşıklık ekolojik değişkenler olarak örgüt boyutunda incelenecektir. Örgüt davranışı üzerindeki değişim ise örgüt boyutunda işletmelerin yönetim uygulamalarına bakılarak tahmin edilmeye çalışılacaktır.

Sosyal evrimleşme sürecindeki ilk değişken olan ekonomik gelişmişlik örgüt düzeyinde, her iki girişimci grubuna ait başarılı şirketlerin seçilmesiyle aynı düzeye getirilmiştir. Çünkü TÜSİAD’a bağlı işletmeler daha çok büyük işletmeler konumundayken, MÜSİAD’a bağlı işletmeler daha çok küçük ölçeklidir. Ayrıca modernleşme stratejisiyle özdeşleştirilen büyük işletmelerin ekonomik başarı açısından diğerleriyle karşılaştırılması mantıklı görülmemektedir.

Diğer bir değişken olan modernleşmenin etkisi ise, Türkiye’deki iş örgütlerindeki çeşitlenme açısından incelendiğinde, üretim teknolojisindeki farklılık olarak karşımıza çıkmaktadır. TÜSİAD, modernleşme projesi ile Fordist kitle üretimi yaparken, MÜSİAD daha az merkezileşmiş esnek üretim sistemlerini kullanmaktadır. Ayrıca MÜSİAD’a bağlı işletmelerin çoğunluğu KOBİ niteliğindedir (BUĞRA, 1997, s.3). Dolayısıyla modernleşmenin iş örgütleri üzerindeki etkisini Weber’in modernleşme projesine bağlı olarak, merkezileşme, formalleşme, denetim alanı gibi kriterlerle ölçebiliriz. Ancak örgüt yapısı aynı zamanda sosyo-kültürel bağlamdan da etkilenmektedir. Sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerindeki etkisi, işletmelerin bu yapıyı ne kadar etkin kullanıp kullanmadıklarına bir gösterge teşkil etmektedir. Dolayısıyla sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerinde uyumlaştırıcı (mediator) etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle Weber’in modernleşme projesine bağlı kalarak ve sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerindeki etkileri dikkate alınarak, sadece merkezileşme ve uzmanlaşma ölçeği kullanılmıştır.

Merkezileşme ve uzmanlaşma ölçeği Kısaltılmış Aston Çizelgesi'nden yararlanılarak ölçülmüştür (INKSON ve diğerleri, 1970, s.327, WASTI, 1995, s.504). Merkezileşme ölçeği, pazarlama, finansal, operasyonel ve diğer stratejik kararları içermektedir. Bu kararlardan hangilerinin üst yönetici tarafından verildiği belirlenerek, örgütün merkezileşme derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütün merkezileşme derecesi, üst yönetim tarafından verilen kararların sayısına eşittir. Dolayısıyla, üst yöneticinin verdiği kararların sayısı yükseldikçe, örgütün merkezileşme derecesi artmaktadır (INKSON ve diğerleri, 1970, s.328). Merkezileşme ölçeği, örgütteki karar verme süreciyle ilgili bazı ipuçları vermesine rağmen, asıl güç ve karar noktaları ile ilgili çok fazla bilgi vermemektedir. Dolayısıyla, örgütsel davranış kısmındaki, karar verme süreci ile birbirlerini test etmek mümkündür. Fonksiyonel uzmanlaşma, örgütteki uzmanlar tarafından yapılan faaliyetleri içermektedir. Örgütteki uzman sayısının ve buna bağlı olarak artan faaliyetlerin sayısı, örgütün uzmanlaşma ölçeğini göstermektedir. Örgütteki uzman kademesi ne kadar fazla ise ve bu kademedeler için belirli bir uzman tayin edilmişse, örgütün uzmanlaşma derecesi o kadar yüksek olmaktadır (INKSON ve diğerleri, 1970, s..326).

Üçüncü sosyo-kültürel değişken olan kültürel karmaşıklığın örgüt yapısı üzerindeki etkisi ise örgütteki katmanlaşma düzeyi ile ölçülmüştür. Bunun içinde, Kısaltılmış Aston Çizelgesi (INKSON ve diğerleri, 1970, s.327; WASTI, 1995, s.504) kullanılmıştır. Örgütün katmanlaşması, hiyerarşik kademe sayısı sayılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bir örgütte hiyerarşik kademe sayısı ne kadar fazla ise, örgütün katmanlaşması o kadar yüksek demektir.

Örgüt davranışı ise, içerik analizi sonucu her iki girişimci grubun kültürel yönlendirmesi belirlendikten sonra, bu kültürel yönlendirmenin yönetim uygulamaları üzerinde ne tür farklılaşmaya yol açtığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgüt davranışı sosyo-kültürel bağlamdan ve işgücü özelliklerinden direkt olarak etkilenmektedir. Çalışmanın analiz düzeyi, örgüt olduğundan, bireysel değerlere ilişkin işgücü özelliklerine ait demografik değişkenler gözardı edilmiştir. Dolayısıyla örgüt düzeyinde, her iki girişimci grubun kültürel yönlendirmesinin, yönetim uygulamalarında ne tür farklılığa yol açtığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bireysellik-ortaklaşa davranış literatüründe, aranılan farklılığı

her iki girişimci grup açısından en iyi temsil ettiği düşünülen yönetim uygulamaları tercih edilmiştir.

Örgüt düzeyinde, kurumsal kültür tanımında Schein'den (1992) yararlanılmıştır. Buna göre, kurumsal kültürün oluşmasında, yöneticilerin inanç ve varsayımları belirleyici rol oynamaktadır ve bunlarda insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Genelde örgüt yapıları, teknolojiler, süreçler ve kültür, örgüt davranışını belirleyen temel örgütün çevresi olarak görülür. Oysa, örgüt davranışını açıklamak üzere Schneider (1987) tarafından geliştirilen ASA modeline göre, gerçekte bir örgütte kişilerin davranışını belirleyen temel öge, örgütün benzer davranışlar gösteren üyelerinin oluşturduğu kolektif davranış biçimidir. ASA modelinde, Schein'in (1992) örgüt kültürüne ilişkin çalışmasında olduğu gibi, örgütün kişiliğini başlatan temel öge, örgütün kurucusu tarafından belirlenen amaçlardır. Bu amaçlar, örgüte çekilen, seçilen ve örgüte katılmaya karar veren kişileri belirler. Bu nedenle, yönetim yapı ve uygulamalarının böyle bir süreçten geçerek örgüt kültürünün bir yansıması olduğu kabul edilmektedir.

Dolayısıyla, yönetim uygulamalarına ilişkin sorular, üst kademe yöneticinin örgüt düzeyinde yaptığı ve örgütte benimsenen ve uygulanan yönetim uygulamaları aracılığıyla ölçülmüştür. Böylece, sosyo-kültürel bağlamın örgüt davranışı üzerindeki etkisi, grup çalışması, liderlik, iş tasarımı, insan kaynakları gibi uygulamalara bakılarak ölçülmüştür. İşletmenin yaptığı uygulamalar ile ilgili, 20 tane, kendi içerisinde bölümlere ayrılmış soru bulunmaktadır. Cevaplayıcılar, işletmelerinde benimsenen uygulamaları 5'li Likert tipi ölçek kullanarak belirtmişlerdir (1=Daima , 5= Asla). Yanıtlama hatalarını önlemek için bazı cümleler ters kodlanmıştır, yani yüksek puan alan ifadeler olumsuz cümleler olarak sunulmuştur.

Grup çalışması işletmelerin ne oranda grup çalışması yaptıkları ve grup çalışmasını ne kadar tercih ettikleri, grup çalışmasının faydası konusunda ne düşündükleri ve grubun amaçlarının bireysel amaçların önünde olup olmaması konusunda değerlendirilmeye çalışılmıştır. Grup çalışması 4 soru ile ölçülmüştür. Örnek soru, "İşletmenizde hangi tür çalışma grupları bulunmaktadır" sorusunun kriterlerinden, "özerk çalışma grupları" "genellikle bireysel çalışma yapılmaktadır"a ters kodlanmıştır.



Liderlik konusu, işletme yöneticilerinin ne tür bir liderlik yaptıkları, çalışanlarından ne bekledikleri gibi sorularla değerlendirilmeye çalışılmıştır, bu konudaki en önemli gösterge liderin karar verme sürecidir. Dolayısıyla işletmede ne tür bir karar verme sürecinin benimsendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlik 2 soru ile ölçülmüştür. Yönetici olarak, “çalışanlarımın her sorunuyla bir aile gibi ilgilenirim”, “çalışanlarımın profesyonel anlamda kendi problemlerini çözmelerini beklerim” e ters kodlanmıştır.

Ödül sistemi ve kaynakların paylaşımı konusunda, işletmelerin ne tür ödül sistemleri kullandıkları, kaynakları nasıl ve ne oranda paylaştıkları gibi konularda değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ödül sistemi ve kaynakların paylaşımı iki soru ile ölçülmüştür. Örnek soru: “işletmenizde ödüller veya kaynaklar çalışanlarınıza nasıl dağıtılmaktadır”.

İnsan kaynakları uygulamaları ise, personel seçimi, terfi ve personel değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için 8 tane soru sorulmuştur. Hangi kriterlere göre (eğitim, bilgi, sadakat v.b.) personel seçtikleri, hangi kriterlere göre terfi ettirdikleri, performans değerlemesi yapıp yapmadıkları, çalışanlarına hangi türde eğitim verdikleri, ne tür bir ücret sistemi benimsedikleri gibi konularda sorular sorulmuştur. Her bir soru, kendi içerisinde karşıt ifadelerle ters kodlanmıştır.

İş tasarımı şirketlerin bireye yada gruba dayalı iş tasarımı yapmaları konularında değerlendirilmiştir. İş tasarımı konusunda 2 tane soru sorulmuştur. Örnek soru, “işletmeniz nasıl bir çalışma sistemini benimsemektedir”, “işyerinizde yapılması gereken işler hangi mantığa göre yapılmaktadır” sorusunun iki alt kriteri, “çalışanlar sadece uzman oldukları işlerde çalışmaktadır” “çalışanlar genellikle belirli gruplar halinde çalışmaktadır” a ters kodlanmıştır.

Amaçların yapısı ve katılımcı yönetim konusunda ise, şirket amaçlarının nasıl belirlendiği, karar verme sürecinin nasıl işlerlik kazandığı ve ne şekilde yapıldığı ile ilgili 2 soru sorulmuştur. Örnek soru, “işletmenizdeki karar verme süreci nasıl işlemektedir”, “ karar verme sürecine hangi tür çalışanlar katılmaktadır” a ters kodlanmıştır.

## 42. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmaların en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir. “Geçerlik” ve “güvenirlik” bu açıdan araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Özellikle nicel araştırmalarda bu kavramlar bilimselliği belirleyen en önemli iki öğedir. Her araştırmacıdan, kullanılan veri toplama araçlarının ve araştırma deseninin geçerliğini ve güvenilirliğini çok dikkatli bir şekilde test etmesi ve sonuçları okuyucuya rapor etmesi beklenir. Bunun için ayrıntılı olarak belirlenmiş tanımlar, yöntemler ve istatistiksel testler mevcuttur. Nitel araştırmaya yöneltilen en önemli eleştirilerden birisi, özellikle güvenilirlik konusunda nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olarak kullanılan tanımların, yöntemlerin ve testlerin olmayışıdır. Oysa nitel araştırmada gerek güvenilirlik gerekse geçerlik ile ilgili alınan birtakım önlemler vardır.

Nicel araştırmada geçerlik ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile yakından ilişkilidir. Bu durumda toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunur. Nitel araştırmada ise, geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Nicel araştırma geleneğinde araştırmacılar, geçerlik ile karşılaştırıldığında araştırmalarında güvenilirlik üzerinde daha fazla çaba göstermektedirler. Bunun nedeni geçerliği tam olarak elde etmenin güç olması ile yakından ilgilidir. Yani bir araştırmada yüzde yüz güvenilirlik elde etmek kuramsal olarak mümkün olabilir; ancak yüzde yüz geçerlik elde etmek mümkün değildir. Nitel araştırmada geçerlik konusu güvenilirlik konusuna göre daha öncelikli hale gelmektedir. İç geçerlik tüm araştırmacılar için önemli olması gereken bir boyuttur. Araştırmacı olarak gözlediğimizi sandığımız olaylar ya da anladığımızı düşündüğümüz olgulara ilişkin yorumlarımız gerçek durumu yansıtır mı? Nitel araştırmada iç geçerlik konusunda araştırmacıdan, gerek veri toplama süreçlerinde, gerekse verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklaması beklenmektedir. Dış geçerlik ise, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkindir. Eğer bir araştırmacının sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliğinin olduğu söylenebilir. Benzer gruplara veya ortamlara doğrudan genelleme yapılamaması nitel araştırmanın zayıf olduğu yönlerden bir tanesidir. Sosyal olayların, içinde bulunulan ortama göre değiştiği varsayımından hareketle, hiçbir araştırmanın sonuçları başka bir duruma doğrudan

genellenemez. Ancak nicel araştırmada olduğu gibi nitel araştırmada, araştırma sonuçları bir dereceye kadar benzer ortamlara ve durumlara genellenebilir. Nicel araştırmada bu genelleme doğrudan olabilirken, nitel araştırmada genelleme dolaylı yoldan olabilir. Yani genellemeler; ilkeler, kurallar biçiminde değil, deneyimler ve örnekler biçimindedir.

Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanması aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir (dış güvenilirlik yani tekrar edilebilirlik). İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir araştırmanın temel ilkeleriyle çelişmekte ve bu nedenle dış güvenilirlik nitel araştırmada farklı bir anlam kazanmaktadır. Aynı şekilde, iç güvenilirlik de nitel araştırmanın temel özelliklerinden biriyle çelişmektedir. Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul eder. Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması ve yorumlaması kaçınılmaz olabilir ve olağandır. Bu nedenle iç güvenilirlik de, nitel araştırmanın bilimselliği açısından farklı ele alınması gereken bir kavramdır. Nitel araştırmada geçerliği ve güvenilirliği sağlamak amacıyla kullanılan bazı stratejiler bulunmaktadır. Ancak bu stratejiler, nicel araştırmada geleneksel olarak kabul gören ve önemli değer ölçütleri olarak ön plana çıkarılan “geçerlik” ve “güvenirlik” kavramları çerçevesinde değil nitel araştırmanın doğasına uygun olabileceğini düşündükleri alternatif kavramlarla yapılmaktadır. Bu çerçevede “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık”, “dış geçerlik” (ya da “genelleme”) yerine “aktarılabirlik”, “iç güvenilirlik” yerine “tutarlık” ve “dış güvenilirlik” (ya da “tekrar edilebilirlik”) yerine “teyit edilebilirlik” kavramlarını kullanmayı tercih etmektedirler. Sonuç olarak, doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması (yani “geçerlik”) ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanması (yani “güvenirlik”), nitel araştırmacının karşılaması gereken önemli beklentilerdir. Geçerliğin, güvenilirliği önemli ölçüde güvence altına aldığı düşünöldüğünde, geçerliğe verilen önem aynı zamanda güvenilirliği sağlamaya yönelik alınmış bir önlem olarak alınmalıdır. (YILDIRIM-ŞİMŞEK, 2005, ss. 255-274; KUŞ, 2003, ss.33-36; BAKER, 1999, s.277).

Bu çalışmada hem nitel hem de nicel yöntem bir arada kullanıldığından geçerlik ve güvenilirlik sorunu, her araştırmanın kendi varsayımları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, nitel araştırma kapsamında yer alan içerik analizi yukarıda açıklanan geçerlik ve güvenilirlik stratejileri göz önüne alınarak aşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan nicel araştırma ve bu yöntemle göre kullanılan soru formu (ölçek) nicel araştırmanın varsayımları çerçevesinde geçerlik ve güvenilirliği ölçülmüştür. Aşağıda nicel araştırmaya ilişkin geçerlik ve güvenilirlik değerlendirmesi bulunmaktadır.

Bir ölçeğin geçerliliği, o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Dolayısıyla, araştırma tasarımının ölçmek istediğini ölçüp ölçmediğiyle ilişkilidir. Sosyal bilimlerde her ölçme (gözlem veya anketle ölçme), kullanılan tasarımın kalitesiyle orantılıdır. Geçerlilik, “gerçekte ölçülmesi gerekeni” ölçme sorunuyla ilgilidir: ölçek (soru, kategoriler) ölçülmesi gerekeni ölçüyor mu? Ölçüyorsa ne kadar ölçüyor? Çoğunlukla sosyal bilimlerde üç temel geçerlilik ölçüsü kullanılır. Bunlar yüzey (face), inşa (construct) ve kriter (kriterion) geçerliliğidir (ERDOĞAN, 2003, s.243; ÖZEN, 1996, s.101). Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belirli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Bu kuramsal analizlerden biri kavramsal geçerlilik (construct validity) testi adıyla anılmakta ve bir değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların o değişkeni ölçüp ölçmediğinin (veya o değişkenle ne derece ilişkili olduğunun) kuramsal olarak analizini öngörmektedir. Bir ölçeğin kavramsal geçerliliğinin sınanmasında, Faktör analizi sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (ÖZEN, 1996, s.101). Yüzey geçerliliği (face validity) ölçeğin geçerliliği için kullanılır. Bu tür geçerlilikte “ölçek incelenen değişkeni ölçer görünüyor mu?” sorusuna cevap aranır. Araştırmalar genellikle bu geçerliliğe dayanır (ERDOĞAN, 2003, s.244). Bu geçerliliği sınamak için ön mülakat ve görüşme yöntemi kullanılmış, ölçeğin holding veya bağımsız olma durumuna göre incelenen değişkeni ölçüp ölçmediğine bakılmıştır.

Güvenilirlik, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır. Tutarlılık, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır. Tutarlılık, ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uyma anlamındadır. Denge ölçmenin zaman içinde, diğer değişkenler aynı kalması koşulu ile değişmemesi aynı kalmasıdır. Tekrarlanabilirlik testin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman bazında güvenilir olmasıdır (ERDOĞAN, 2003, s.247). Güvenilirlik; bir ölçme aracında (testte) bütün

soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bugüne kadar güvenilirlik analizi için bir çok yöntem geliştirilmiştir. Güvenilirlik katsayılarından sıklıkla kullanılanları Cronbach Alfa katsayısı ve Kuder-Richardson katsayılarıdır. Cronbach alfa katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (ÖZDAMAR, 2002, s.662).

Güvenilirlik analizi, toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklere (likert ölçeği, Q-tipi ölçek) dayalı araçların güvenilirliğini ortaya koymaya yarayan Cronbach Alfa katsayıları hesaplar. Temel varsayımlar, “her soru toplam skorun bir doğrusal bileşeni olmalıdır” ve “ölçekte toplanabilirlik özelliğinin bulunması gerekir” biçimindedir. Cronbach Alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı sağlar (ÖZDAMAR, 2002, s.662).

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,824$  ( $\alpha_{DÜZ} 0,8338$ ) olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik oldukça yüksek bir güvenirliktir. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri (ÖZDAMAR, 2002, s.673);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenirliliktir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu kriterlere göre ölçeğin güvenilirliği yüksektir. Ölçekte yer alan soruların genel ortalaması 2,5260'dır. Ortalamaların değişim aralığı  $4,3333 - 1,2222 = 3,1111$  olarak bulunmuştur. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, ölçek toplanabilir özelliktedir (Nonadditivity,  $F=0,7658$ ,  $P= 0,3816^{ns}$ ).

### 43. Verileri Değerlendirme Yöntemleri

Bilindiği gibi veriler isimsel, sıralı, aralıklı yada oransal ölçekle elde edilirler. Bazı gözlemler belirli ölçme araçları (anket, soru formları, Likert ölçekle geliştirilmiş indexler, araçlar) aracılığı ile elde edilir. Bu veriler bazıları aralıklı ölçekli veri ya da yaklaşık aralıklı ölçekli veri olarak kabul edilir. Aralıklı ve oransal ölçekli verilerde dağılım varsayımları kurulabilir ve parametreler hesaplanabilir. İsimsel, sıralı ölçekli ve skor değerlerden oluşan verilerde dağılım varsayımı kurulamaz ve parametre tahmini yapılamaz. Verilerin ölçümlerinde kullanılan ölçekler hipotezlerin test edilmesinde önemli rol oynarlar. Parametrik yöntemler; ilgili parametreye, belirli bir dağılıma ve varyansa dayanarak işlemler yapan esnek olmayan istatistiksel yöntemlerdir. Parametrik olmayan yöntemler; parametreye, belirli bir dağılıma ve varyansa dayanmadan işlemler yapan genellikle veriler yerine onların sıralama puanlarını kullanarak işlem yapan esnek istatistiksel yöntemlerdir (ÖZDAMAR, 2002, ss.479-480; ERDOĞAN, 2003, ss.389).

Parametrik olmayan yöntemler aşağıdaki koşullarda uygulanmalıdır (ÖZDAMAR, 2002, s.480).

- Değişkenin belirli herhangi bir dağılıma uygun davranması şart değildir. Ama belirli bir dağılıma uygun olması uygulanacak testin gücünü artırır.
- Değişken isimsel, sıralı ölçekli ise parametrik yöntemler uygulanamaz. Parametrik yöntemlerin uygulanmadığı ya da uygulanmak istemediği durumlarda uygulanır.
- Gerçek gözlem değerleri yerine sıralama puanları, skor değerleri analizinde kullanılır.
- Setteki gözlemlerin homojen yapı oluşturması şart değildir.
- Değişkenin parametrelerinin bilinmesi şart değildir. n birim sayısının belirli bir sınırının olması gerekmez
- Hipotezler parametre gereksizinin de kurulabilir. Araştırmacı, bilim adamı kendi geliştirdiği yaklaşımları serbestçe hipotez kurarak test edebilir.

Bağımsız gruplar arası farkları ölçmek için yapılan parametrik tasarımda, iki bağımsız grubun merkezi yönelimi bir özelliği bazında karşılaştırıldığında t-testi kullanılır. Parametrik olmayan tasarımda bu tür karşılaştırma için Wald-Wolfowitz runs test, Mann-

Whitney U test ve Kolmogorov-Smirnov two-sample test kullanılır. Parametrik tasarımda ikiden fazla grubun merkezi yönelimi karşılaştırıldığında, ANOVA testi kullanılır. Bunun parametrik olmayan karşılığı Kruskal-Wallis kademeleşme analizi ve Median testidir (ERDOĞAN, 2003, s.389).  $n_1$  ve  $n_2$  hacimli bağımsız iki örneğin aynı meydanlı popülasyondan alınmış rastgele örnekler olup olmadığını test etmek için Mann-Whitney U testi uygulanır. Bağımsız iki örneklem t testinin karşılığıdır (ÖZDAMAR, 2002, s.516). Kruskal Wallis H (K-W) Testi parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi yöntemidir. K bağımsız örneğin benzer ortanca değerli toplumların rastgele örnekleri olup olmadığını test etmek için kullanılır. K-W testi uygulamak için, verilerin en azından aralıklı bir ölçekle saptanmış olması ve sürekli herhangi bir dağılımdan rasgele çekilmiş örnekler olması gerekir. K-W testi, parametrik tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir (ÖZDAMAR, 2002, s.520).

Bu çalışmada, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler aynı ulusal kültürün şekillendirdiği, iki farklı ve bağımsız kurum kültürü olarak algılanmıştır. Bu nedenle bu kurumlara bağlı işletmeleri karşılaştırmak açısından bağımsız iki grubu karşılaştıran t-testi kullanılmıştır. Ancak veriler Likert ölçeği ile elde edildiğinden, temelde parametrik olmayan analizler tercih edilmiştir. Bu nedenle iki bağımsız grubu karşılaştırmak için t-testinin parametrik olmayan analizlerdeki karşılığı olan Mann-Whitney U testi tercih edilmiştir. Her iki grubun holdinge bağlı olup olmama açısından karşılaştırmak için, ikiden fazla grubun parametrik olmayan analizlerdeki karşılığı olan Kruskal-Wallis yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca parametrik analizlerin kullanılmasının diğer nedeni, örneklem sayısının özellikle MÜSİAD'a bağlı işletmelerde  $n > 30$  olması gerekirken, anket geri dönüşüm oranının 29 olmasıdır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 50. Nitel Araştırma Bulguları

TÜSİAD'ın girişimci grubu olarak başarısı, diğer girişimci gruplar için başarılı bir prototip oluşturmuştur. Çokgezen, bu durumdaki en açık izomorfik işaretin (DI MAGGIO-POWELL, 1983, s.145), MÜSİAD'ında içerisinde bulunduğu birçok girişimci grubun isimlerinin sonunun "SİAD" ile bitmesi olduğunu belirtmektedir (ÇOKGEZEN, 2000, s.537). Ayrıca kurum temelli (ŞAHİN, 2005, s.8) oluşan bu iki girişimci örgütün, TÜSİAD-GÖRÜŞ ve MÜSİAD-ÇERÇEVE aylık dergi çıkarttıkları görülmektedir (ÇOKGEZEN, 2000, s.537). Bu nedenle, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bulguların, her iki girişimci örgütün dergilerindeki yayınlar incelenmek suretiyle söylem analizi niteliğinde bir içerik çalışması yapılmıştır.

İçerik çalışması yapabilmek için, literatür çalışması sonucunda oluşan ve her iki örgütü birbirinden ayırt eden kriterler belirlenmiştir. İçerik çalışmasındaki amaç, her iki örgütün toplumsal kültürün etkileriyle oluşturdukları ve birbirlerinden farklılaştıkları kendi kurumsal kültürlerinin niteliklerini belirlemektir. Ayrıca, bireysellik ve ortaklaşa davranış olarak nitelendirilen etik yani evrensel kavramın, TÜSİAD ve MÜSİAD üyesi olmanın kurum kültürünü nasıl etkilediğine dair, emik olarak tanımlamaya ve bireysellik-ortaklaşa davranış kavramının içerisi doldurulmaya çalışılmıştır.

Literatür taraması sonucu oluşturulan bireysellik-ortaklaşa davranışa ilişkin kriterler: benliğin tanımı, amaçların yapısı, norm veya tutumların vurgulanması ve ilişkisellik veya rasyonelliğin vurgulanması temel kriterleri etrafında bireysel ve ortaklaşa davranış değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Benliğin tanımı, kurumun kendini nasıl tanımladığı ve diğerlerinden kendisini nasıl farklılaştırdığı, amaçların vurgulanması kurumun amaçlarını



hangi değerler ve hedefler etrafında şekillendirdiğini, norm veya tutumların vurgulanması, kültürel değerler etrafında hangi norm ve değerlere vurgu yaptıkları ve ilişkisellik veya rasyonelliğin vurgulanması hangi kültürel yönlendirmeyi tercih ettikleri şeklinde belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan literatür ve içerik çalışması sonucunda, kültürel yönlendirmenin etkilediği düşünölen ve sürekli tekrarlanılan kriterler aşağıdaki tabloda görölmektedir.

**Tablo: 7**

**TÜSİAD ve MÜSİAD’ın Bireysellik-Ortaklaşa Davranışa İlişkin Kriterleri**

<b>Benliğin Tanımı</b>	<b>Amaçların Vurgulanması</b>	<b>Norm veya Tutumların Vurgulanması</b>	<b>İlişkisellik veya Rasyonelliğin Vurgulanması</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Türk kültürü</li> <li>• Doğu Asya gelişim modeli</li> <li>• Toplumsal çıkarların bireysel çıkarların üzerinde kalması</li> <li>• Bireysel hak ve özgürlükler</li> <li>• Birey veya grup bilinci</li> <li>• İslami ilkelerle uyuşma</li> <li>• Anadolu Sermayesi (Kaplanları)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşbirliği</li> <li>• Dayanışma, yardımlaşma</li> <li>• Geleneksel değerlerin korunması</li> <li>• Avrupa birliği</li> <li>• Modernleşme</li> <li>• Liberal (piyasa) ekonomi</li> <li>• Küreselleşme</li> <li>• Yerelleşme (Glokalisasyon)</li> <li>• İnsan Kaynakları</li> <li>• Liyakat ve kıdem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven ve sadakat</li> <li>• Kültürel kimliğe saygı</li> <li>• Batı değerlerini sorgulama</li> <li>• İş etiği (iş ahlakı)</li> <li>• Toplulukçu değerler</li> <li>• Adalet-eşitlik</li> <li>• Ahlak-erdem</li> <li>• Demokratikleşme ve insan hakları</li> <li>• Evrensel ilkeler</li> <li>• Bireysel etik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal ilişkiler (ağ türü, cemaat)</li> <li>• Sosyal ihtiyaçlar</li> <li>• Rasyonellik</li> <li>• Ekonomik anlamda rasyonellik</li> <li>• Ademi-merkeziyetçi yapı</li> </ul>

**Tablo : 8**  
**İçerik Analizi Sonuçları**

		<b>TÜSİAD</b> <b>(sıklık)</b>	<b>MÜSİAD</b> <b>(sıklık)</b>
Kurumların kendilerini nasıl tanımladıkları	Türk Kültürü	3	44
	Doğu Asya gelişim modeli	6	24
	Toplumsal çıkarların bireysel çıkarların üzerinde olması	1	6
	Bireysel hak ve özgürlükler	30	4
	Birey veya grup bilinci	13	16
	İslami ilkelerle uyuşma	13	54
	Anadolu sermayesi (kaplanları)	1	42
Amaçların vurgulanması	İşbirliği	1	17
	Dayanışma, yardımlaşma	3	30
	Geleneksel değerlerin korunması	3	42
	Avrupa Birliği	200	24
	Modernleşme	20	10
	Liberal (piyasa) ekonomisi	52	26
	Küreselleşme	4	8
	Yerelleşme (glokalisasyon)	1	9
	İnsan kaynağı (ent.ser.)	1	26
Liyakat ve kıdem	9	8	
Norm veya turumların vurgulanması	Güven ve sadakat	1	22
	Kültürel kimliğe saygı	1	22
	Batı değerlerini sorgulama veya öykünme	5	38
	İş etiği (iş ahlakı)	1	1
	Toplulukçu değerler	2	26
	Adalet- eşitlik	9	24
	Ahlak (erdem)	3	40
	Demokratikleşme ve insan hakları	106	30
	Evrensel ilkeler	40	6
Bireysel etik	2	1	
İlişkisel veya rasyonelliğin vurgulanması	Sosyal ilişkiler (ağ türü, cemaat)	12	14
	Sosyal ihtiyaçlar (sosyal boyut)	8	10
	Rasyonellik	13	7
	Ekonomik anlamda rasyonellik	4	1
	Ademi-merkeziyetçi yapı (bürokrasiye olan eleştirisi)	18	22

Sonuç olarak, her iki kurumunda demokratikleşme taraftarı oldukları, özellikle demokratik bir sistem içerisinde seslerini duyurabileceklerinin bilincindedir. Ancak demokratikleşme perspektifini birbirlerinden farklı yorumladıkları da görülmektedir.

MÜSİAD, kurum kültürünü kesin sınırlarla belirlememektedir ve kurumu daha çok sosyal bağlamına ilişkin olarak tanımlamaktadır. Din, kültür, aile gibi sosyal bağlamın MÜSİAD'ın kurum kültüründe oldukça önemli olduğu görülmektedir. TÜSİAD'ın kurum kültürü, merkezine insanı alan, daha çok bireysel hak ve özgürlükler üzerinedir. Ancak

toplumsal sorumluluklarında bilincindedir. Türkiye’de girişimciliğin geliştirilmesi ve toplumsal statüsünün yükseltilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

MÜSİAD ahlak ve erdemi oldukça fazla vurgulamaktadır, TÜSİAD ise bunu daha çok evrensel iş etiği, iş ahlakı anlamın da yorumlamaktadır. MÜSİAD’ın amaçlara yaptığı vurgu daha çok, işbirliği, dayanışma, geleneksel değerlerin korunması iken, TÜSİAD daha çok modernleşme ve Avrupa Birliği’ne tam üyelik amaçlarına vurgu yapmaktadır. Ancak her iki örgütte küreselleşmeyle birlikte liberal bir ekonomik sistemin varlığını istemektedirler.

MÜSİAD, güven, sadakat, kültürel kimliğe saygı, batı değerlerini sorgulama, toplulukçu değerler, adalet ve islami ahlak kurallarına daha çok vurgu yaparken, TÜSİAD’ın bireyi ön plana çıkaran demokratikleşme ve insan hakları, aynı zamanda ahlak ve iş etiği ilkelerinin evrensel nitelikler taşıması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla TÜSİAD rasyonel akıl ve eyleme daha çok değer verirken MÜSİAD’ın İslami değerler etrafında şekillenen ilişkisellik, sosyal ihtiyaç ve ilişkilerin önemine vurgu yaptığı söylenebilir.

Aslında temel farklılık, MÜSİAD’ın gerek liberalleşme, demokratikleşme ve gerekse kültürel değerlerin korunmasını islami bir sentezle yapmasının yanı sıra, TÜSİAD’ın liberalleşme, demokratikleşme ve insan hakları söyleminin daha pozitivist batı paradigmasından etkilendiğinde görülebilir. Bu anlamda, evrensel hak ve özgürlüklerin önemine vurgu yaparken oldukça pozitivist davranmakta, MÜSİAD ise, bu değerleri kendi görüşleriyle yeniden anlamlandırmakta ve bu şekilde kendi değerlerini evrensel değerlerle uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Evrensel değerleri tamamen ret etmeyerek rölativizmin kısılcısından kurtulmakta, bu anlamda emik ve etik değerleri birleştirmeye çalışmaktadır.

Türkiye’deki makro-kurumsal bağlam, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş arasında yaşanan gerilimi yansıtmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllarda iş örgütlenmesinde yaşanan kırılma (ÇOKGEZEN, 2000, s.525), bir tarafta Asya kapitalizm modelini kendine örnek alan ve daha çok ortaklaşa davranışın özelliklerini yansıtan MÜSİAD, diğer tarafta ise, Avrupa Modelini ve toplumun ve devletin demokratikleştirilmesi taraftarı olarak insan haklarının güçlü savunusunu yapan TÜSİAD olarak karşımıza çıkmaktadır. TÜSİAD ve

MÜSİAD'ın eğilimleri literatür tarandığında ortadadır. Ancak her iki kurumun Türk Kültürü'nü farklı şekilde yorumlamaları sonucu ortak bir kültürel bağlamda birbirlerinden farklı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, kurum temelli olarak oluşan her iki girişimci grubu, aynı kültürel ortamda çeşitlilik gösteriyorsa, ulusal kültürün farklı normlar ve değerler ürettiğini ve buna bağlı olarak da aynı iş sisteminde dahi farklı kurumsal kültürler oluşturduğu ileri sürebilir. Söylemleri itibariyle, kurum temelli oluşan TÜSİAD ve MÜSİAD arasındaki farklılığı kültürel teorinin açıkladığını, ulusal kültürün farklı normlar ve değerler ürettiğini ve kurumsal olgunun ulusal kültürden bağımsız bir olgu olmadığı söylenebilir. Böylece, sosyal evrimleşme kuramının aynı kültürel ortamda farklı kurum kültürleri ürettiğini ve etkisinin tek yönlü olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, söylemleri itibariyle TÜSİAD ve MÜSİAD birbirlerinden farklı iki örgüt müdür? şeklindeki araştırma sorusuna her iki örgütün birbirlerinden farklı oldukları ve farklı iş sistemleri geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

Dolayısıyla, Türkiye'deki modernleşme periyodunda ortaya çıkan her iki girişimci örgüte üye olmanın örgüt yapı ve uygulamaları üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Söylemleri itibariyle, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin daha çok bireysel değerlerin etkilediği yönetim yapı ve uygulamalarını göstermeleri beklenirken, MÜSİAD'a bağlı işletmelerin daha çok ortaklaşa davranış değerlerinin etkilediği yönetim yapı ve uygulamalarını göstermeleri beklenmektedir.

## 51. Nicel Araştırma Bulguları

Model 3’de görüldüğü üzere, örgütü özellikle globalleşme ile etkisi alan değişkenler, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde, ekonomik gelişmişlik, modernleşme ve kültürel karmaşıklık olarak kendini göstermektedir. Modernite, ekonomik büyüme ve kültürel karmaşıklık gibi toplumsal düzeydeki etkiler örgüt boyutunda ekolojik şartlara bağlı olarak örgüt yapısında ve davranışta ortaya çıkacak değişkenler olarak incelenmektedir.

### 510. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkisi

MÜSİAD’a bağlı işletmelerde, esnek üretim bilginin kullanımını artırmakta ve çalışanların üretim süreçlerine aktif katılımını sağlamaktadır. Esnek üretime dayalı endüstriyel gelişme stratejisi bu gruba üye şirketlerin merkezileşme derecesinin az olacağını göstermektedir. Ancak üretim sistemi ve MÜSİAD’a bağlı işletmelerin çoğunluğunun KOBİ olmasından dolayı her iki gruba ait büyük işletmeler tercih edilmiştir. Dolayısıyla sosyo-kültürel bağlamın örgüt üzerinde uyumlaştırıcı etkisi olacağından, ortaklaşa davranış özelliği gösteren MÜSİAD’a bağlı işletmelerin TÜSİAD’a bağlı işletmelere göre, daha az merkezi bir yapıda olması beklenmektedir. Ancak merkezileşme açısından TÜSİAD ve MÜSİAD’a bağlı işletmeler arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. İçerik çalışmasında bu sonucu doğrular niteliktedir. Ademi-merkeziyetçi yapı (bürokrasiye olan eleştiri) her iki kurum kültürü açısından benzer gözükmemektedir. Dolayısıyla ampirik sonuçlar hipotez 2’yi desteklememektedir.

**Tablo: 9**

#### **TÜSİAD ve MÜSİAD’a Bağlı İşletmelerin Yapısal Özellikleri**

	<b>TÜSİAD</b>	<b>MÜSİAD</b>	
<b>Boyutlar</b>	<b>(ortalama)*</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>P</b>
			<b>(önem düzeyi)</b>
<b>Merkezileşme</b>	<b>26,27</b>	<b>31,26</b>	<b>0,254</b>
<b>Uzmanlaşma</b>	<b>23,26</b>	<b>35</b>	<b>0,007***</b>
<b>Hiyerarşik</b>	<b>26,47</b>	<b>32,02</b>	<b>0,196</b>
<b>Kademe Sayısı</b>			

\*=p<0,10, \*\*=p<0,05, \*\*\*=p<0,01, \*:\*: ortalamalar kendi içerisinde anlamlıdır

Ancak Türk iş sisteminde baskın özellik gösteren holdingler dikey otorite yapısı içerisinde kontrol ve koordinasyonu üst yönetimin merkezileşmesi ile sağlamaktadır (MAMAN, 1999, s.323). Türkiye'deki holding şirketlerin yönetim yapısı grup yönetimi şeklindedir. Büyüklüğün artmasıyla yapısal karmaşıklık artmaktadır. Bu nedenle koşulların baskısıyla merkezileşme dereceleri azalmaktadır. Ancak sahiplik ve yönetimde ailenin önceliği, iş stratejilerinin büyüklükten bağımsız olarak hala üst yönetimin elinde olduğunu göstermektedir (GÖKŞEN-ÜSDİKEN, 2001, s.333). Dolayısıyla her iki kurum arasında merkezileşme açısından fark ortaya çıkmaması holding yapısının özelliklerinden kaynaklanabilir. Bu açıdan merkezileşme derecesinin holding yapısından kaynaklanıp kaynaklanmadığının araştırılması gerekmektedir.

Tayeb, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda yüksek biçimsellik ve uzmanlaşmanın egemen olduğu bir yapılaşma ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (TAYEB, 1988, s.48). Ancak Whitley, işbölümü ve uzmanlaşmanın gerektirdiği sorumluluk ve görev performansının Anglo-Saxon ülkelerine göre, birçok Doğu Asya ekonomisinde kesin sınırlarla belirlenmediğini ve bireysel olarak uzmanlaşmaya olanak vermediğini ileri sürmektedir (WHITLEY, 1990, s.68). Dolayısıyla ortaklaşa davranışın egemen olduğu MÜSİAD'a bağlı işletmelerde uzmanlaşma ve bunun gerektirdiği sorumluluk TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre kesin sınırlarla belirlenmemesi ve buna bağlı olarak da uzmanlaşma derecesinin daha az olması beklenmektedir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerin uzmanlaşma derecesine bakıldığında ise, arasında önemli bir farklılık ( $p= 0,007$ ) görülmektedir. MÜSİAD'a bağlı işletmelerin uzmanlaşma derecesinin (ortalama=35) TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre (ortalama=23,26) daha yüksek olması hipotez 3'ü desteklememektedir. MÜSİAD'a bağlı işletmelerin ortaklaşa davranış değerlerini benimsemelerinden dolayı TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha az uzmanlaşması beklenmektedir. Ancak sonuçlar MÜSİAD'a bağlı işletmelerin uzmanlaşma derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sosyo-kültürel bağlamın örgüt üzerindeki uyumlaştırıcı etkisi burada görülmemektedir.

Ancak, uzmanlaşma derecesi TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerin holdinge bağlı olup olmama durumundan etkilenmiş olabilir. Örnekleme bakıldığında, TÜSİAD'a bağlı 185 şirket içerisinde, 133'ü (%72) holdinge bağlıdır. MÜSİAD'a bağlı, 55 şirket içerisinde

29'u (%53) holdinge bağlıdır. Anket geri dönüşüm oranları açısından değerlendirildiğinde ise TÜSİAD'a bağlı işletmelerin %75 oranında holdinge bağlı olduğu, MÜSİAD'a bağlı işletmelere bakıldığında ise %45 oranında holdinge bağlı olduğu görülmektedir. Holdinge bağlı işletmelerde bazı uzmanlık alanları (insan kaynakları v.b.) tek merkezden yürütülebilir. Bu durum daha önce de belirtildiği gibi şirket grupları olarak görülen (GRANOVETTER, 1994, s.454; GUILLEN, 2000, s.362) Türkiye'deki holdinglerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü büyük holdingler açısından firma, birçok batılı ortamda olmayan, kişisel ilişkiler, kısmi sahiplik ve yönetimin birbirine bağlanması gibi ilişkiler ile sınırların daha geçirgen ve belirsiz olduğu bir yapıda bulunmaktadır. Bu açıdan holdinge bağlı olmanın uzmanlaşma derecesi üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir.

**Tablo: 10**

**Holdinge Bağlı Olmanın Uzmanlaşma Derecesi Üzerindeki Etkisi**

	TÜSİAD (holding)	TÜSİAD (bağımsız)	MÜSİAD (holding)	MÜSİAD (bağımsız)	P (önem düzeyi)
Uzmanlaşma	23,21	26,43	38,14	32,77	0,064*

**Not:** Uzmanlaşma derecesine ait skorun artması, işletmenin uzmanlaşma derecesinin arttığını göstermektedir.

Tablo 10'da görüldüğü üzere, holdinge bağlı olmanın TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler açısından, önemli farklılık olduğu görülmektedir. Holdinge bağlı işletmelerde uzmanlaşma derecesinin az olması beklenmektedir. TÜSİAD'a bağlı holding işletmelerde uzmanlaşma derecesi (ortalama=23,21) bağımsız işletmelere (ortalama=26,43) göre daha azken, MÜSİAD'a bağlı holding işletmelerde (ortalama=38,14) uzmanlaşma derecesinin bağımsız işletmelere (32,77) göre daha çok olduğu görülmektedir. Dolayısıyla TÜSİAD'a bağlı işletmelerde, holdinleşme uzmanlaşma derecesini azaltırken, MÜSİAD'a bağlı işletmelerde arttırmaktadır. Sonuç olarak MÜSİAD'a bağlı holdinglerin, merkezileşme derecelerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde kültürel karmaşıklık, örgüt yapısının da karmaşılaşması anlamında kullanılabilir. Mesela otoritenin katmanlaşması, örgütteki yatay ve dikey ilişkileri temsil edebilir. Otorite katmanlaştıkça, hiyerarşinin önemli olduğu dikey yapılara, katmanlaşma azaldıkça, hiyerarşinin önemli olmadığı yatay formlara doğru bir geçiş mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla TÜSİAD'a bağlı işletmelerin örgüt

yapısının, ortaklaşa davranış özelliği gösteren MÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha katmanlaşmış bir yapıda olması beklenmektedir.

Ancak çalışmanın ampirik sonuçları Tablo 12'de görüldüğü üzere, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerde önemli bir farklılık ortaya koymamıştır. Dolayısıyla sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerindeki uyumlaştırıcı etkisini örgütün katmanlaşması açısından görmek mümkün değildir. Sonuçlar, Hipotez 4'ü desteklememektedir.

### **511. Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Davranışı Üzerindeki Etkisi**

Sosyo-kültürel bağlamın örgüt davranışı üzerindeki etkisini bireysellik ve ortaklaşa davranışın özellikleri referans alınarak, grup çalışması, liderlik, ödül sistemi ve kaynakların paylaşımı, insan kaynakları, iş tasarımı ve katılımcı yönetim gibi uygulamalara bakılarak tahmin etmeye çalışılmaktadır. Şirketin bu uygulamalarının, kendi değerlerinin dışı vurumu şeklinde şirketin uygulamaları olarak kabul edilmektedir.

#### **5110. Grup Çalışması**

Yatay ortaklaşa davranış gösteren kültürler, özerk çalışma gruplarını, kendi kendini yöneten takımları vurgularken, dikey ortaklaşa davranış gösteren kültürler, üst yönetim takımı tarafından kontrol edilen yönetim takımlarını vurgulamaktadır, fakat kalite çemberleri de kullanılmaktadır (EREZ, 1997, s.225). MÜSİAD'ın kurum kültürünün yatay ve ortaklaşa davranma eğilimi göz önüne alındığında, bu kuruma bağlı işletmelerin takıma dayalı örgüt yapılarını, kendi kendini yöneten takımları ve özerk çalışma gruplarını TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha çok tercih etmesi beklenmektedir. Bireysel değerlerin önemli olduğu TÜSİAD'ın kurum kültürünün kendisine bağlı işletmelerde, bireysel çalışmayı arttırması ve hiyerarşik yapısından dolayı üst yönetime bağlı çalışma gruplarını daha çok tercih etmesi beklenmektedir.



**Tablo: 11**  
**Grup Çalışmasının Bireysel Çalışmaya Tercih Edilmesi**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
İşletmenizde hangi tür çalışma grupları bulunmaktadır?	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Özerk çalışma grupları	27,98	28,02	0,993
Kendi kendini yöneten takımlar	27,84	28,17	0,938
Kalite Çemberleri	28,88	27,02	0,653
Üst yönetime bağlı çalışma grupları	30,62	26,06	0,273
Genellikle bireysel çalışmaktadır	26,48	28,68	0,596

**Not:** Grup çalışmasına ilişkin değerlerin azalması, ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Ancak yapılan ampirik çalışma sonuçları Hipotez 5'i desteklememektedir. TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerin grup çalışmasını tercih etmeleri açısından aralarında önemli bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo: 12**  
**Grup Çalışmasının Esasları**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
İşletmenizde bu çalışma grupları nasıl çalışmaktadır?	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Tamamen bağımsız çalışmaktadır	23,04	30,24	0,074*
Grup içerisinde işbirliği yapılmaktadır, ancak diğer gruplar ile rekabet edilmektedir.	31,50	24,10	0,078*
Üst yönetim tarafından belirli sorumluluk ve otorite içerisinde kontrol edilmektedir.	33,02	25,46	0,065*

**Not:** Sorumluluk ve otorite değerlerinin azalması hiyerarşi (dikey ilişkiler) eğiliminin arttığını, işbirliği ve bağımsız çalışma değerlerinin azalması ise yatay ilişki eğiliminin arttığını göstermektedir.

TÜSİAD'a bağlı işletmelerin bireysel yönlendirmesinin bağımsız çalışmayı arttırması, dikey yapısı ise üst yönetim tarafından belirli sorumluluk ve otorite içerisinde kontrol edilmesini gerektirirken, MÜSİAD'a bağlı işletmelerin iç grup-dış grup ayrımının önemli

olduğu ortaklaşa davranışın etkilediği, grup içerisinde işbirliği yapılması ancak diğer gruplarla rekabet edilmesi beklenmektedir.

TÜSİAD'a bağlı işletmelerin bağımsız çalışmayı tercih etmesi (ortalama=23,04 ve  $p=0,074$ ) bireysel eğiliminin arttığını gösterirken, grup içerisinde işbirliği yapılması fakat diğer gruplarla rekabet edilmesi MÜSİAD'a bağlı işletmelerin (ortalama=24,10 ve  $p=0,078$ ) ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını göstermektedir. Ayrıca MÜSİAD'a bağlı işletmelerde bu sorudan da anlaşılacağı üzere iç grup-dış grup ayrımının önemli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, MÜSİAD'a bağlı işletmelerin ortaklaşa davranma eğilimi gösterdiği ve dikey-yatay ayrımında ise orta derecede olduğu görülmektedir. Çünkü st yönetim tarafından belirli sorumluluk ve otorite içerisinde kontrol edilmesinin MÜSİAD'a bağlı işletmelerde (ortalama=25,46 ve  $p=0,065$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu anlamda MÜSİAD'a bağlı işletmelerde otoritenin kabul edilmesine ilişkin değer yönlendirmesi görülmektedir. Buradaki kritik değerler, bağımsız çalışma, i grup-dış grup ayrımını gösteren i grupta işbirliği, ancak dış gruplarla rekabet etmek ve sorumluluk ve otoritenin kabul edilmesidir. Bu açıdan içerik analizi incelendiğinde işbirliği, grup bilinci, otoritenin kabul edilmesinin MÜSİAD'ın kurum kültürünü daha çok yansıtığı ileri sürebilir. Sonuç olarak hem içerik çalışması hem de ampirik alışma Hipotez 6'yı desteklemektedir.

**Tablo: 13**  
**Grup Çalışmasını Tercih Nedenleri**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
İşletmenizde grup çalışması hangi nedenlerden dolayı tercih edilmektedir?	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Grup çalışması ve paylaşılan sorumluluk bireysel çalışmaya tercih edilmektedir.	28,20	24,66	0,364
Grup çalışmasının işbirliğine daha yatkın ve faydalı olduğu düşünülmektedir.	31,09	27,54	0,387
Grup çalışmasında rekabetten ziyade işbirliği daha ön planda tutulmaktadır.	27,91	27,09	0,834
Grup çalışması katılanların rekabet etmesi için bir araç olarak görülmektedir.	25,67	27,40	0,670

**Not:** Paylaşılan sorumluluk, grup çalışması ve işbirliği değerlerinin azalması ortaklaşa davranma eğilimini arttırdığını, bireysel çalışma ve grup içerisinde rekabet etme eğilimine ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

İşbirliği üzerine yapılan birçok çalışma ortaklaşa davranış gösteren bireylerin, bireysel davranış gösterenlere göre daha işbirlikçi davrandıklarını ve grup içerisindeki rekabetin bireysel kültürlerde daha büyük olduğunu göstermektedir. Cox, Lobel ve Mcleod, hem ortaklaşa davranış gösteren hem de bireysel kültürlerdeki grupları inceleyen çalışmasında, ortaklaşa davranış gösteren grupların bireysel gruplara göre, daha işbirlikçi davrandıklarını göstermektedir (COX-LOBEL-MCLEOD, 1991, s.827). Bazı araştırmacılar (SMITH, 1984, s.121; KARSH, 1984, s242), ortaklaşa davranış gösteren gruplar kolektif bir sorumluluğu vurguladığından, bu durumun geçerli olabileceğini ve özellikle takım çalışmasını desteklediğini belirtmektedir. Ortaklaşa davranış gösterenler bireysellere göre, iç grup normlarına daha çok uymaktadır, iç grupta çalıştığı, paylaşılan ortak bir sorumluluk, grup amaçları ve grup eğitimi verildiği zaman daha başarılı olmaktadır. Örgüt üzerinde yapılan çalışmalar bireysellerin, gruba göre yalnız çalışmak istediklerini, ortaklaşa davranış gösterenlere göre, grup içerisinde daha çok rekabet ettiklerini ve bireysel sorumluluk, bireysel amaçlara ve bireysel eğitime daha iyi cevap verdiğini göstermektedir. Ayrıca bireyseller, takıma dayalı örgüt yapılarına, kendi kendine yönetime ortaklaşa davranış gösterenlere göre daha çok direnmektedirler. Dolayısıyla ortaklaşa davranış gösteren MÜSİAD'a bağlı işletmelerin grup çalışması, paylaşılan sorumluluk ve işbirliğini TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha çok benimsemesi beklenmektedir.

İçerik çalışması sonuçları ise işbirlikçi ve dayanışmacı kültürün MÜSİAD'ın kurum kültüründe daha önemli olduğunu göstermektedir. TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler grup çalışmasını tercih nedenleri açısından incelendiğinde aralarında belirgin farklılık gözlenmemektedir.

**Tablo: 14**  
**Grup Çalışmasında Amaçların Belirlenmesi**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
<b>İşletmenizde grup çalışması yapılıyorsa, amaçlar hangi kriterlere göre belirlenmektedir.</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>Grubun amaçlarının, kişisel amaçlardan daha ön planda olması gerekmektedir.</b>	<b>26,63</b>	<b>25,29</b>	<b>0,717</b>
<b>Grupta herkesin ortak bir amacı paylaşması gerekmektedir.</b>	<b>30,21</b>	<b>28,69</b>	<b>0,677</b>
<b>Grup çalışmasında herkesin farklı olması gerekir, ancak bu şekilde çeşitlilik sağlanabilmektedir.</b>	<b>21,52</b>	<b>32,31</b>	<b>0,008***</b>

**Not:** Grup amaçlarının benimsenmesine ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, kişisel amaçların daha ön planda olmasına ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Bireysellik ve ortaklaşa davranış gruba uyumun yoğunluğuna ve alanına bakılarak birbirlerinden ayrılabilirler (TRIANDIS, 1994a, s.113). Ortaklaşa davranış gösteren bireyler grup amaçlarını kabullenme eğilimi göstermektedirler, yatay ortaklaşa davranış gösterenler diğer grup üyeleriyle aynı amacı paylaşırken, dikey ortaklaşa davranış gösterenler, hiyerarşinin her bir seviyesinde farklı amaçların olmasını beklemektedirler. Bireysel davranış gösterenler, grubun amacından daha çok kendi amaçlarını ön plana çıkartmaktadırlar, yatay bireysellik gösterenler, her bir grup üyesinin benzersiz amaçları olmasını beklerken, dikey bireyseller, bazı grup üyelerinin diğer grup üyeleri için dezavantaj olacak amaçları seçmektedirler (TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.33). Dolayısıyla MÜSİAD'a bağlı işletmelerde, TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, grup amaçlarının bireysel amaçlardan daha ön planda olması beklenmektedir.

Grup çalışmasında herkesin farklı olması ve bu şekilde çeşitliliğin sağlanması yönündeki eğilimler, bireysel davranma eğilimini göstermektedir. Bu anlamda TÜSİAD'a bağlı işletmelerin MÜSİAD'a bağlı işletmelere göre bireysel değerlerden daha çok etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgular Hipotez 8'i desteklemektedir. Ayrıca içerik çalışmasına bakıldığında, grup bilincinin ve toplumsal çıkarların bireysel çıkarların üzerinde kalması gerektiği şeklindeki kültürel yönlendirmenin MÜSİAD'ın kurum kültürüne daha çok uyduğu görülmektedir.

### **5111. Liderlik**

Bireysellik ve ortaklaşa davranış liderlik tarzlarının açıklanmasında rahatlıkla kullanılabilir. Ortaklaşa davranış ve bireysellik, yatay ve dikey boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde, dikey ortaklaşa davranış gösterenler, otokratik liderlik tarzına daha çok tolerans göstermektedirler. Yatay bireyseller, katılımcı liderlik tarzını daha çok benimserken, dikey bireyseller, koşul bağımlı bir liderlik tarzını tercih etmektedir. Dikey ortaklaşa davranış gösterenler, ilgili fakat direktif veren liderlik tarzını benimserken, yatay ortaklaşa davranış gösterenler, ilgili ve direktif olmayan liderliği tercih etmektedir (TRIANDIS-BHAWUK, 1997, s.41). Ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde paternalistik liderlik (babacan) tarzının tercih edildiğine dair bazı araştırmalar (AYCAN, 2001) bulunmaktadır. GLOBE projesi sonuçları, Türkiye-Arap kültürlerindeki kurumların genel olarak belirsizlikleri azaltmak için törelere, geleneklere ve bürokratik uygulamalara orta derecede dayandıklarını göstermektedir. Bu kurumların kültürlerinde, geleceğe yönelik planlama ve yatırım yapma, çalışanların performansını artırma ve mükemmeliyete yaklaşımlarını teşvik etme, insani yaklaşımlar yaratma ve yakın çalışma arkadaşları arasında sadakat ve bağlılığı sağlama gibi uygulamalara orta sıklıkta rastlanmaktadır. Hiyerarşik ilişkiler korunmakta, otorite ve güç eşitliği fazla kabul görmemektedir (KABASAKAL-BODUR, 2002, s.14). MÜSİAD'a bağlı işletmelerin liderlik tarzının çalışanların sorunlarıyla bir aile gibi ilgilenilmesi yönünde daha yatay olması beklenmektedir.

**Tablo: 15**  
**Liderlik Anlayışı**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
Yönetici olarak,	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Çalışanlarımın her sorunuyla bir aile gibi ilgilenirim.	31,10	25,50	0,167
Çalışanlarımın sadece iş hayatındaki problemleriyle ilgilenirim.	27,31	25,62	0,676
Çalışanlarımın profesyonel anlamda kendi problemlerini çözmelerini beklerim.	25,61	26,44	0,836

**Not:** Çalışanlarla bir aile gibi ilgilenilmesi ile ilgili değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, kendi problemlerini çözmelerini beklemek ile ilgili değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

İçerik çalışması sosyal boyutun MÜSİAD'ın kurum kültüründe daha önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların her sorunuyla ilgilenmesi yönünde bir kültürel yönlendirmesi olduğu söylenebilir. Ancak, yapılan ampirik çalışmada, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerin liderlik anlayışı arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla ampirik çalışmanın sonuçları hipotez 9'u desteklememektedir.

**Tablo: 16**  
**Liderlikte Karar Verme Yöntemi**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
İşletmeyle ilgili karar verirken nelere dikkat edersiniz.	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Şirketteki bazı kural ve normlara dikkat ederim.	31,40	24,21	0,059**
Çalışanlarımın fikirlerini alırım ancak, son kararı ben veririm.	29,78	27,02	0,487
Daha çok kendi tecrübelerime güvenirim	28,17	23,74	0,255

**Not:** Kural ve normalara uyma ve son kararın yönetici tarafından verilmesi ile ilgili değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, kendi tecrübelerine güvenme eğilimine ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Bireysellik-ortaklaşa davranış ile liderin karar verme süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, bireysel kültürlerde, yöneticinin kendi tecrübelerine ve çalışanlarının tecrübelerine daha çok güvenme eğilimi gösterdiği, ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde ise, yöneticilerin daha çok formal kurallara güvenme eğiliminde oldukları ortaya çıkmaktadır (EARLEY-GIBSON, 1998, s.283). Dolayısıyla, MÜSİAD'a bağlı işletmelerde yöneticiler, daha çok şirketteki normlara dikkat ederken, TÜSİAD'a bağlı işletmelerde yöneticinin daha çok kendi tecrübesine güvenmesi beklenmektedir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler arasında liderlikte karar verme açısından değerlendirildiğinde, şirketteki bazı kural ve normlara dikkat etmek açısından MÜSİAD'a bağlı işletmelerin (ortalama=24,21) TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre (ortalama=31,40) daha çok ( $p=0,059$ ) ortaklaşa davranma eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda içerik çalışmasında, otoritenin kabul edilmesi anlamında bu sonuçları desteklemektedir. Dolayısıyla çalışmanın hem kavramsal hem de ampirik çalışmasının sonuçları Hipotez 10'u desteklemektedir.

### **5112. Ödül Sistemi ve Kaynakların Paylaşımı**

Bireysellik ve ortaklaşa davranış örgütlerde kaynakların tahsis edilmesi konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde üç çeşit kaynak paylaşım kuralı olduğu görülmektedir: bunlardan ilki olan adalet kuralına göre, kişiler katkıda buldukları oranda ve performanslarına göre kaynaklardan faydalanırlar, ikincisi olan eşitlik kuralına göre ise, katılım göz önüne alınmaksızın herkes aynı ölçüde kaynaklardan pay almaktadır, üçüncüsü ihtiyaç kuralıdır ve bu kurala göre, kişiler ihtiyaçları ölçüsünde kaynaklardan pay almaktadırlar. Ortaklaşa davranış gösterenler, kişilerarasındaki uyumu devam ettirebilmek için, genelde eşit ölçüde kaynak tahsisini seçmektedirler. Bireysel davranış gösterenler ise görevin başarılması ile ilgili farklı kaynak tahsisatını tercih etmektedirler (TRIANDIS, 2002, s.37). Ortaklaşa davranış gösteren bireyler, dış grup üyeleri hariç, gruba dayalı ve eşit kaynak tahsisatını tercih etmektedirler, dış grup üyelerine, adalet ilkesine göre kaynak tahsisatı yapılmaktadır. Bireysel davranış gösterenler, bireye dayalı ve adalet ilkesine göre kaynak tahsisatı yapılmasını tercih etmektedirler (LEUNG-BOND, 1984, s.793). Ayrıca, kaynakların tahsis edilmesinde görevin ve amacın tipi tercihleri etkilemektedir (CHEN, 1995, s.408). Yatay ilişkilerin önemini koruduğu görülen MÜSİAD'a bağlı işletmelerde,

kaynakların paylaşımında, daha çok eşitlik kuralının uygulanması, dikey ilişkilerin daha önemli olduğu görülen TÜSİAD'a bağlı işletmelerde ise daha çok adalet kuralının uygulanması beklenmektedir.

**Tablo: 17**  
**Ödül veya Kaynakların Dağıtılmasının Esasları**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
İşletmenizde ödüller veya kaynaklar çalışanlarınıza nasıl dağıtılmaktadır.	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Kişilerin ihtiyaçlarına göre,	27,21	23,65	0,353
Katılıma bakılmaksızın herkese eşit olarak,	28,06	24,82	0,413
Katkıda buldukları oranda ve performanslarına göre,	26,84	30,56	0,368

**Not:** Kaynakların paylaşımındaki eşitlik ve ihtiyaç kuralına ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, performans kuralına ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğilimini arttığını göstermektedir.

Ödül sistemi ve kaynakların paylaşımı açısından TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler arasında önemli farklılıkların olması beklenmektedir. İçerik çalışması sonucu, MÜSİAD'ın kurum kültürünün eşitlik ve sosyal ihtiyaçlara yaptığı vurgunun, bu kurumlara üye işletmelerde özellikle kaynakların paylaşım kurallarını etkilemesi beklenmektedir. Özellikle yatay ilişkilerin önemini koruduğu görülen MÜSİAD'a bağlı işletmelerde, kaynakların paylaşımında daha çok eşitlik kuralının, TÜSİAD'a bağlı işletmelerde ise bireysel değerlerin etkilediği adalet kuralının kaynakların paylaşımında uygulanması beklenmektedir. Ancak sonuçlar, Hipotez 11'i desteklememektedir. TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerde ödül veya kaynakların dağıtılmasının esasları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir.



**Tablo: 18**  
**Ödüllendirme Yöntemleri**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
İşletmenizde çalışanlarımız ne şekilde ödüllendirilmektedir.	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Grup çalışması yapılmışsa gruptaki herkese eşit olarak,	26,43	26,58	0,969
Diğer çalışanlarla eşit olarak,	27,28	25,66	0,685
Grup çalışması yapılmışsa performanslarına göre bireysel olarak,	25,79	28,36	0,532
Bireysel olarak, performansları ölçüsünde,	26,41	28,76	0,548

**Not:** Ödüllerin dağıtılmasında grup çalışması ve eşitlik kuralına ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, bireysel olarak ve performans kuralına ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Erez, eşitlik kuralının yatay kültürlerde, adalet kuralının ise daha çok dikey kültürlerde uygulanacağını belirtmektedir. Yatay bireysel kültürlerde, karın paylaşımı, kazancın paylaşımı, düşük ücret farkları ve sosyal sigorta vurgulanmaktadır. Çalışanlara genellikle demografik özellikleri, ailesindeki kişi sayısı gibi kriterlere göre ücret ödenmektedir. Dikey bireysel kültürlerde çalışanlar, bireysel ödül almaktadırlar ve yüksek ücret farklılaşması oldukça yaygındır. Yatay ortaklaşa davranan kültürlerde örgütsel ödüllerin eşit olarak dağıtılması yaygındır. Dikey ortaklaşa davranan kültürlerde, üsttekiler alttakilere göre daha yüksek bir oranda ödül almaktadırlar, fakat gruba dayalı ödül sistemi kullanılmaktadır (EREZ, 1997, s.213). Dikey ortaklaşa davranış gösterenler, hem ödüllerin hem de kaynakların paylaşımı konusunda, eğer iç grup üyesiye veya aralarındaki hiyerarşik seviye küçükse, toplumsal paylaşma yani eşitlik kuralına göre, ancak hiyerarşik seviye büyükse, ast ve üst arasındaki paylaşım, astın daha çok saygı ve itaat göstermesi için asta daha çok kaynak verildiği bir yapıyada bürünebilmektedir. Ancak dikey bireysellikte değişim, adalet kuralı ve pazar fiyatına göre yapılmaktadır (TRIANDIS, 1997, s.36). TÜSİAD'a bağlı işletmelerde bireysel ödül mekanizması çalışırken, MÜSİAD'a bağlı işletmelerde gruba dayalı ödül sisteminin çalışması beklenmektedir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler ödüllendirme yöntemleri açısından değerlendirildiğinde aralarında önemli bir farklılık görülmemektedir. Sonuçlar Hipotez 12'yi desteklememektedir.

### 5113. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Ortaklaşa davranış gösteren bireyler, personel seçerken, güvenilir ve sadık olup olmadıklarına dikkat ederken, bireysel davranış gösterenler, kişinin yeteneğine dikkat etmektedirler. Dikey ortaklaşa davranış gösteren bireyler, iç grubu dikkate aldığımızda, personel seçiminde görüşme yöntemini tercih etmektedirler ve işle ilgili bilginin dolanımı için informal iletişim kanallarını kullanmaktadırlar. Yatay ortaklaşa davranış ve yatay bireysellik gösteren toplumlarda, boş kadrolara başvurmada yazılı testler ve formal iletişim kanalları tercih edilmektedir. Dikey ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda, personel seçiminde, kişinin eğitimi ve yeteneğinden önce güvenilir ve sadık olmasına yani ilişkiselliğine dikkat edilmektedir. Bireysel kültürlerde olduğu gibi, yazılı testler kullanmak ve formal yollardan iş başvurularını sağlamak yerine görüşme yöntemine ve informal kanallara başvurmaktadırlar. (TRIANDIS, 1997, s. 43). MÜSİAD'a bağlı işletmelerin personel seçerken, güvenilir ve sadık olmalarına daha çok önem vermelerine karşın, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin, daha çok yeteneğe ve eğitime önem vermesi beklenmektedir.

**Tablo: 19**

#### **Personel Seçiminde Gözönünde Tutulan Kriterler**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
<b>İşletmenizde personel seçerken aşağıdakilerden hangisine dikkat edersiniz?</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>Sadık olmasına,</b>	<b>30,56</b>	<b>24,44</b>	<b>0,118</b>
<b>Güvenilir olmasına,</b>	<b>30,06</b>	<b>24,94</b>	<b>0,088*</b>
<b>Yeteneğine,</b>	<b>31,37</b>	<b>23,63</b>	<b>0,040**</b>
<b>Eğitimine ve bilgisine,</b>	<b>31,29</b>	<b>28,57</b>	<b>0,448</b>

**Not:** Personel seçiminde güvenilir ve sadık olma ilkesine ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğilimini arttırdığını, bilgi ve yeteneğe ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttırdığını göstermektedir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler personel seçiminde gözönünde tutulan kriterler açısından değerlendirildiğinde aralarında önemli farkların olduğu görülmektedir. Personel seçiminde güvenilirlik (ortalama=24,94 ve p=0,088) ilkesinin MÜSİAD'a bağlı işletmelerde daha önemli olduğu ve bu açıdan MÜSİAD'a bağlı işletmelerin daha çok ortaklaşa davranma eğiliminde oldukları görülmektedir. Ancak yetenek ilkesinin (ortalama=23,63 ve p=0,040) MÜSİAD'a bağlı işletmelerde daha önemli olması, bireysel değerlerden de etkilendiğini göstermektedir. İçerik çalışmasında bu sonuçları desteklemektedir. Özellikle MÜSİAD'ın kurum kültürünün güven ve sadakat üzerinde önemle durduğu görülmektedir. Ayrıca insan kaynağı veya entelektüel sermaye üzerinde de önemle durmaktadır. Çalışmanın hem kavramsal (içerik çalışması) hem de ampirik çalışması Hipotez 13'ü MÜSİAD'a bağlı işletmeler açısından desteklemektedir.

**Tablo: 20**  
**Personel Seçerken Kullanılan Yöntemler**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
<b>İşletmenizde personel seçerken aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz?</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
Tavsiyeye,	27,86	27,12	0,856
Görüşme yöntemine,	31,94	27,70	0,300
İş formlarındaki bilgilere,	26,50	29,56	0,442
Test sonuçlarına	28,00	29,08	0,798

**Not:** Personel seçerken, tavsiye ve görüşme yöntemine ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, iş formlarındaki bilgi ve test sonuçlarına ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları bireysel ve ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda farklılıklar göstermektedir. Bireysel insan kaynakları uygulamaları (EREZ, 1994, s.572) bireye verilen değerler, adalet normları, objektif iş kalitesine göre personel seçimi, kişisel inisiyatifin önemi ve gruptan çok bireye odaklanmak şeklinde sıralanabilir. Dolayısıyla bireysel insan kaynakları, formal iş değerlendirme, katılımcı karar süreci, bireye dayalı ödeme ve ödüllendirme ve işe alırken kişinin eğitimini göz önünde bulundurma gibi uygulamaları içermektedir. Genellikle evrensel insan kaynakları uygulamaları, test sonuçlarına göre işçi seçimi gibi, ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde nadiren uygulanmaktadır ve tavsiye gibi kişisel uygulamalar daha yaygın olarak kullanılmaktadır

(TRIANDIS, 1997, s.43). MÜSİAD'a bağlı işletmelerin personel seçerken görüşme yöntemine ve informal iletişim kanallarına başvurmaya daha çok önem vermelerine karşın, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin iş formlarındaki bilgilere ve formal iletişim kanallarına başvurmaları beklenmektedir.

Personel seçiminde kullanılan yöntemler açısından değerlendirildiğinde, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla sonuçlar Hipotez 14'ü desteklememektedir.

**Tablo: 21**

**Personelin Terfi Ettirilmesinde Gözönünde Tutulan Kriterler**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
İşletmenizde çalışanlarınızı hangi kriterlere göre terfi ettirmektесiniz?	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Kurallara uymasına,	29,86	24,96	0,206
Uyumlu olmasına,	31,93	23,93	0,045**
Kıdemine,	24,75	27,30	0,515
İşteki başarısına.	32,94	26,75	0,128

**Not:** Terfi sisteminde, uyumlu olma, kurallara uyma ve kıdeme ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, başarı kriterine ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Diğer bir insan kaynakları yönetimi uygulaması terfidir. Ortaklaşa davranış gösteren bireyler gruba dayalı terfiyi tercih ederken, bireysel kişiler bireye dayalı terfi sistemini tercih edeceklerdir (TRIANDIS, 1997, s.44). Terfi sisteminde bireysel başarı önem kazanmaktadır, ancak dikey ve yatay toplumlarda bu durum farklılaşabilmektedir. Örneğin, Japonya gibi birçok ortaklaşa davranış gösteren toplumda aynı zamanda işe alınan bütün çalışma arkadaşları birlikte terfi ettirilmektedir. Grup olarak terfi ettirilme, Amerika'daki şirketlerde oldukça nadiren görülen bir uygulamadır. MÜSİAD'a bağlı işletmelerde terfi sisteminde uyumlu olması ve kişisel başarı daha ön plandayken, TÜSİAD'a bağlı işletmelerde kişisel başarının daha önemli olması beklenmektedir.

Personelin terfi ettirilmesinde gözönünde tutulan kriterler açısından MÜSİAD'a bağlı işletmeler, özellikle uyumlu olmak (ortalama=23,93 ve p=0,045) açısından ortaklaşa

davranma eğilimi göstermektedir. Liyakat ve kıdem açısından her iki kuruma bağlı işletmeler arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. İçerik çalışmasında bu sonuçları desteklemektedir. Dolayısıyla hem ampirik hem de içerik çalışması Hipotez 15'i desteklemektedir.

**Tablo: 22**  
**Performans Değerlendirme Yapılması**

	<b>TÜSİAD</b>	<b>MÜSİAD</b>	<b>p</b>
<b>Belirli dönemlerde performans değerlendirme yapıyor musunuz?</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>1-2 yıl</b>	<b>24,86</b>	<b>29,40</b>	<b>0,255</b>
<b>3-6 ay</b>	<b>29,87</b>	<b>25,58</b>	<b>0,313</b>

**Not:** Belirli dönemlerde performans değerlendirme yapılmasına ilişkin değerlerin azalması, bireysel davranma eğilimini arttığını göstermektedir.

Performans değerlendirme sisteminin ise, ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda görmezden gelinirken, bireysel toplumlar daha çok ilgi göstermektedir. Ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda çalışanların transfer edilmesi bireysel kültürlere göre daha çok yöneticiler tarafında bir araç olarak kullanılmaktadır. Terfi ve performans değerlendirme, ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda gruba dayalı yapılırken ve performans değerlendirme düzenli bir şekilde yapılmazken, bireysel toplumlarda, düzenli performans değerlendirme yapıldığı gibi bu değerlendirmeler bireye dayalı olarak yapılmaktadır (TRIANDIS, 1997, s.44; RAMAMOORTY-CARROLL, 1998, s.574). MÜSİAD'a bağlı işletmelerde performans değerlendirmesine çok önem verilmezken, TÜSİAD'a bağlı işletmelerde rutin aralıklarla performans değerlendirmesi yapılması beklenmektedir.

Performans değerlendirmenin yapılması açısından, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla sonuçların Hipotez 16'yı desteklemediği görülmektedir.

**Tablo: 23****Performans Değerlendirme Aşamalarının Uygulanma Düzeyi**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
<b>Performans değerlendirme yaparken aşağıdaki basamaklardan hangilerini uyguluyorsunuz?</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>Net performans hedeflerinin belirlenmesi,</b>	<b>24,06</b>	<b>27,06</b>	<b>0,436</b>
<b>Çalışanların performans hedeflerini belirlemeye katılması,</b>	<b>22,61</b>	<b>30,13</b>	<b>0,059**</b>
<b>Performansın daha önce belirlenmiş hedefler temel alınarak değerlendirilmesi,</b>	<b>25,60</b>	<b>29,88</b>	<b>0,285</b>
<b>Değerlendirme ve/veya geribildirim sürecine çalışanların katılması.</b>	<b>22,56</b>	<b>28,96</b>	<b>0,106*</b>

**Not:** 360 derece performans değerlendirme sistemine ne kadar çok yaklaşırsa bireysel davranma eğilimi ve yatay ve eşitlikçi uygulamalar artmaktadır.

Güç aralığının yüksek olduğu kültür ve kurumlarda, geleneksel yukarıdan aşağıya yapılan performans değerlendirme sisteminin daha kabul göreceği ve 360 derece değerlendirme ve geribildirim verme gibi radikal eşitlikçi uygulamalara çok sıcak bakılmayacağı söylenmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sisteminin ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda görmezden gelinirken, bireysel toplumlarda daha çok ilgi göreceği belirtilmektedir (TRIANDIS, 1997, s.44; RAMAMOORTY-CARROLL, 1998, s.574). MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, 360 derece performans değerlendirmeye daha çok yaklaşmaları beklenmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin uygulanma düzeyi açısından değerlendirildiğinde, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin daha yatay ve eşitlikçi davrandığı görülmektedir. Çalışanların performans hedeflerini belirlemeye katkısının TÜSİAD'a bağlı işletmelerde (ortalama=22,61) MÜSİAD'a bağlı işletmelere (ortalama=30,13) göre daha önemli olduğu (p=0,059) görülmektedir. Ayrıca değerlendirme ve geribildirim sürecine çalışanların katılmasının, TÜSİAD'a bağlı işletmelerde (ortalama=22,56) MÜSİAD'a bağlı işletmelere (ortalama=28,96) göre daha çok önem verildiği görülmektedir. Dolayısıyla, MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, ortaklaşa davranma eğiliminin daha çok olduğu söylenebilir. Ancak, MÜSİAD'ın içerik analizi sonucunda da görüldüğü üzere daha yatay ve eşitlikçi kültürel yönlendirmesinin, performans sistemine

yansımadağı görülmektedir. Sonuç olarak, yapılan ampirik çalışmada, yatay ve eşitlikçi uygulamalar açısından hipotez 17'yi desteklememektedir.

**Tablo: 24**  
**Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
Performans değerlendirme sonuçları çalışanlarınıza nasıl yansıtılmaktadır?	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Plaket ile onurlandırma	29,35	22,23	0,073*
İkramiye şeklinde	26,45	27,72	0,757
Daha fazla ücret	27,50	26,35	0,774

**Not:** Plaket gibi manevi ödüllere ilişkin değerlerin azalması, ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, manevi ödüllendirme sistemlerini daha çok tercih etmeleri beklenmektedir.

Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara yansıtılması açısından değerlendirildiğinde, MÜSİAD'a bağlı işletmelerin plaket ile onurlandırma gibi manevi ödülleri daha çok tercih ettiği (ortalama=22,23 ve p=0,073) görülmektedir. Bu anlamda MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha çok ortaklaşa davranma eğilimi içerisinde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla sonuçlar, hipotez 18'in desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo: 25**  
**Çalışanlara Verilen Eğitimin Türü**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
Çalışanlarınıza ne türde eğitim veriyorsunuz?	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
Grup şeklinde	28,89	30,25	0,730
Bireysel olarak	26,83	30,30	0,405

**Not:** Grup şeklinde eğitime ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, bireye dayalı eğitim sistemine ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Diğer önemli bir insan kaynakları uygulaması eğitimidir. Ortaklaşa davranış gösteren kültürler bireysel kültürlere göre, çalışanlarına daha uzun sürelerde ve belirli zaman aralıklarında eğitim vermeye çalışmaktadırlar. Çünkü çalışanlar genelde şirketlerinde uzun süreli çalışmaktadırlar. Bireysel kültürler genellikle, bireysel eğitim, sorumluluk, geribildirim, problem çözme, performansı ve ödülü kullanırken, ortaklaşa davranan kültürler, grup eğitimini, grup sorumluluğunu, geribildirim, problem çözme, performansı ve ödülü kullanmaktadır. Ayrıca dikey kültürler bireylerin farklı olduğunu vurguladıklarından, farklı miktarda eğitim, ödül, geribildirim v.b. alırlar. Yatay kültürler bireylerin benzer olduklarını vurgulayacakları için, eşit miktarda eğitim, ödül v.b. almaktadırlar (TRIANDIS, 2002, ss.39-40). Ayrıca, yatay boyutta olanlar dikey boyuttakilere göre, daha çok eğitim almak istemektedirler. Çünkü, dikey boyuttakilere dikkatli olarak izlenmesi beklenirken, yatay boyuttakiler kendine özgü olmaları konusunda desteklendikleri için, görevlerini yardım almadan nasıl daha iyi yapabileceklerini bilmeleri gerekmektedir (TRIANDIS, 2002, s.43). MÜSİAD'a bağlı işletmelerin eğitim sisteminde gruba dayalı bir politika izlerken, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin bireye dayalı bir sistemi izlenmesi beklenmektedir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler çalışanlara verilen eğitimin türü açısından değerlendirildiğinde, aralarında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla sonuçlar, hipotez 19'u desteklememektedir.



**Tablo: 26**  
**İşletmelerin Ücret Politikaları**

	<b>TÜSİAD</b>	<b>MÜSİAD</b>	<b>p</b>
<b>İşletmeniz ücret konusunda ne tür bir uygulama yapmaktadır?</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>İşletmedeki konumları ne olursa olsun, çalışanlar eşit ücret almaktadır.</b>	<b>25,15</b>	<b>28,92</b>	<b>0,305</b>
<b>Ast ile üst arasında ücret farkları olması normaldir.</b>	<b>29,98</b>	<b>28,98</b>	<b>0,797</b>
<b>Özellikle yönetici kademesi oldukça yüksek ücret almaktadır.</b>	<b>27,79</b>	<b>27,19</b>	<b>0,884</b>

**Not:** Ast ile üstün ücretleri arasındaki mesafenin büyüklüğüne ilişkin değerlerin azalması hiyerarşik ilişkilerin önemini koruduğunu göstermektedir.

Yatay bireysel kültürlerde, karın paylaşımı, kazancın paylaşımı, düşük ücret farkları ve sosyal sigorta vurgulanmaktadır. Çalışanlara genellikle demoğrafik özellikleri, ailesindeki kişi sayısı gibi kriterlere göre ücret ödenmektedir. Dikey bireysel kültürlerde çalışanlar, bireysel ödül almaktadırlar ve yüksek ücret farklılaşması oldukça yaygındır. (EREZ, 1997, s.213). MÜSİAD'a bağlı işletmelerin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre, çalışanlar arasındaki ücret farkının daha az olması beklenmektedir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler ücret sistemleri açısından değerlendirildiğinde, aralarında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla sonuçlar hipotez 20'yi desteklememektedir.

#### 5114. Amaçların Yapısı ve Katılımcı Yönetim

Bireysel ve düşük güç mesafesi olan kültürlerde karar verme, otoritenin temsil edilmesi ve bireysel karar verme şeklindedir ve amaçlara kişisel olarak katılmaktadırlar. Bireysel ve yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, kararı üst yönetim verdiğinden merkezileşmiş bir karar verme sistemi bulunmaktadır. Amaçlar ise belirlenmiş bireysel amaçlar şeklindedir. Ortaklaşa davranış gösteren ve düşük güç mesafesi olan kültürlerde, karar verme, otoritenin temsil edilmesi ve grup katılımı şeklindedir, amaçlar ise grup amaçlarıdır. Ortaklaşa davranış gösteren ve yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, karar verme, üst yönetimde ve merkezileşmiş bir karar verme sistemidir ve amaçlar belirlenmiş grup amaçlarıdır (EREZ, 1997, ss.233-234). Sagie ve Aycan, Hofstede'in bireysellik-ortaklaşa davranış ile güç mesafesi boyutlarının katılımcı karar verme anlayışını açıklamakta çok önemli iki boyut olduğunu belirterek, güç mesafesinin çalışanların karara katılma düzeylerini belirlediğini, bireysellik ve ortaklaşa davranışın ise karar sürecine katılacak kişi veya grubun kesin olarak yerini belirlediğini ileri sürmektedir (SAGIE-AYCAN, 2003, s.453). MÜSİAD'a bağlı işletmelerde karar verme sürecinin, grup katılımı şeklinde ve yatay olması beklenirken, TÜSİAD'a bağlı işletmeler karar verme sisteminin daha merkezi bir yapıda olması beklenmektedir.

**Tablo: 27**

#### **Karar Verme Sürecinin Esasları**

	<b>TÜSİAD</b>	<b>MÜSİAD</b>	<b>p</b>
	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>İşletmenizde karar verme süreci nasıl işlemektedir?</b>			
<b>Amaçları çalışanlarıyla birlikte belirler ve birlikte karar alır.</b>	<b>30,00</b>	<b>22,72</b>	<b>0,062*</b>
<b>Üst yönetimin bilmediği konularda uzmanlığa sahip çalışanlardan fikirleri alınır.</b>	<b>30,05</b>	<b>25,71</b>	<b>0,264</b>
<b>Çalışanların karar vermeden önce fikirleri alınır, ancak son kararı yönetici verir.</b>	<b>27,98</b>	<b>29,10</b>	<b>0,782</b>
<b>Yönetici bireysel olarak kararı alır ve astlarından bunu uygulamasını bekler.</b>	<b>25,76</b>	<b>27,30</b>	<b>0,703</b>

**Not:** Karar verme sürecinde amaçların çalışanlarla birlikte belirlenmesinin derecesine ilişkin değerin azalması ortaklaşa davranma ve yatay ilişkilerin önemli olduğunu göstermektedir.

Karar verme sürecinin esasları açısından değerlendirildiğinde MÜSİAD'a bağlı işletmelerin amaçları çalışanları ile belirleyip birlikte karar aldığı şeklindeki önermeye daha çok (ortalama=22,72 ve p=0,062) katıldığı görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde MÜSİAD'a bağlı işletmelerin karar verme sürecinde daha yatay ve eşitlikçi davrandığı söylenebilir. Kabasakal ve Bodur'a göre, Türk çalışanlar yöneticilerden karar vermeden önce kendi fikirlerinin sorulmasını tercih etmelerine rağmen, yöneticiden karar vermesini beklemektedir (KABASAKAL-BODUR, 1998, s.14). Bu açıdan TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla, sonuçlar MÜSİAD'a bağlı işletmeler açısından hipotez 21'i desteklediği söylenebilir.

**Tablo: 28**

**Karar Verme Sürecine Çalışanların Katılma Düzeyi**

	TÜSİAD	MÜSİAD	p
Karar verme sürecine hangi tür çalışanlar katılmaktadır?	(ortalama)	(ortalama)	(Önem düzeyi)
İşi yapan bilir felsefesinden yola çıkarak, işi direkt yapan astlar,	25,61	28,44	0,484
Üst yönetimin bilmediği konularda uzmanlığına başvurulacak kimseler,	27,64	27,35	0,939
Orta kademe yöneticiler, şefler, amirler vb.,	30,48	26,21	0,285
Üst yönetim takımı	31,63	26,07	0,163

**Not:** Karar verme sürecine bütün çalışanların katılmasına ilişkin değerler azalması ortaklaşa davranma ve yatay ilişkilerin önemli olduğunu göstermektedir.

Karar verme sürecine bütün çalışanların katılması ortaklaşa davranma eğilimini arttırmaktadır ve yatay ilişkilerin önemli olduğunu göstermektedir. Karar verme uygulamalarına daha çok üst yönetimin katılması ve alt kademeye uzmanlığı dışında katılma izninin verilmemesi hiyerarşik ilişkilerin önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, MÜSİAD'a bağlı işletmelerde karar verme uygulamalarının ortaklaşa davranma eğiliminin TÜSİAD'a bağlı işletmelere göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Karar verme sürecine çalışanların katılma düzeyi açısından TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmeler arasında önemli bir farklılık görülmemektedir.

## 5115. İş Tasarımı

Bağımlı ve bağımsız benliği tatmin etme durumuna göre iş tasarlamak mümkündür. Gruba dayalı iş zenginleştirme daha çok ortaklaşa davranış gösteren toplumlarda kullanılmaktadır. Sosyoteknik sistem veya özerk çalışma grupları olarak da adlandırılan bu sistemde amaç, çalışma sistemindeki sosyal ve teknik amaçları birleştirmektir (EREZ, 1997, s.221). Triandis, ortaklaşa davranış gösteren kültürlerde, görev bağımlılığı ve yakın ilişki ihtiyacı, Hackman ve Oldman tarafından belirlenen çeşitlilik, görev tanımı, geribildirim gibi geleneksel faktörlerden daha önemli olduğunu belirtmektedir (TRIANDIS, 1994b, s.151). Ayrıca Breer ve Locke bireysel davranış gösterenlerin, kişinin tek başına çözebileceği, bağlantısız (disjunctive) görevleri tercih edeceğini, ortaklaşa davranış gösterenlerin ise, herkesin katkısının bulunduğu bağlantılı (conjunctive) görevleri tercih edeceklerini ileri sürmektedir. Kişilerarasındaki uyum, görevin tipi ile bireysellik-ortaklaşa davranış arasındaki ilişkiyi uyumlaştırdığını ileri sürülmektedir (EARLEY-GIBSON, 1998, s.284). Dolayısıyla, MÜSİAD'a bağlı işletmelerde gruba dayalı bir iş tasarımı yapılırken, TÜSİAD'a bağlı işletmelerde bireye dayalı bir iş tasarımı yapılması beklenmektedir.

**Tablo: 29**

### **İşletmenin Çalışma Sisteminin Belirlenmesi**

	<b>TÜSİAD</b>	<b>MÜSİAD</b>	<b>p</b>
<b>İşletmenizde nasıl bir çalışma sistemi benimsenmektedir?</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>Herkesin katkısının bulunduğu ve sorumluluğun herkes tarafından paylaşıldığı bir çalışma sistemi tercih edilmektedir.</b>	<b>32,66</b>	<b>26,85</b>	<b>0,147</b>
<b>Çalışanın tek başına çözebileceği ve sorumluluğun kişiye ait olduğu bir çalışma sistemi tercih edilmektedir.</b>	<b>27,57</b>	<b>29,50</b>	<b>0,649</b>

**Not:** Bireysel çalışma ve sorumluluğa ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını, paylaşılan sorumluluk ve grup çalışmasına ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerin çalışma sistemi açısından aralarında önemli bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo: 30**

**İşletmedeki İş Tasarımının Esaslarının Belirlenmesi**

	<b>TÜSİAD</b>	<b>MÜSİAD</b>	<b>p</b>
<b>İşyerinizde yapılması gereken işler hangi mantığa göre belirlenmektedir?</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(ortalama)</b>	<b>(Önem düzeyi)</b>
<b>Çalışanlar genellikle belirli gruplar şeklinde çalışmaktadır.</b>	<b>29,32</b>	<b>24,40</b>	<b>0,216</b>
<b>Çalışanlar belli dönemlerde iş rotasyonuna tabi tutulmaktadır.</b>	<b>31,15</b>	<b>25,44</b>	<b>0,164</b>
<b>Çalışanlar sadece uzman oldukları işlerde çalışmaktadırlar.</b>	<b>30,58</b>	<b>29,36</b>	<b>0,757</b>

**Not:** Grup çalışması ve iş rotasyonuna ilişkin değerlerin azalması ortaklaşa davranma eğiliminin arttığını, uzmanlaşmaya ilişkin değerlerin azalması bireysel davranma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Dikey ortaklaşa davranış gösteren yöneticiler, üst yönetim takımı tarafından kontrol edilen yönetim takımlarını desteklerken, dikey bireysel yöneticiler ise, bireysel sorumluluk ve beceri gerektiren ancak belirli bir hiyerarşik seviye içerisinde bulunan çalışmalarını destekleyecektir. Aynı zamanda, ortaklaşa davranış gösteren bireyler, gruba dayalı ve grup sorumluluğundaki işleri tercih ederken, bireysel davranış gösterenler, tek başlarına çözebilecekleri ve bireysel sorumluluk gerektiren işleri tercih edeceklerdir. MÜSİAD'a bağlı işletmelerin sosyoteknik sistemleri kullanırken, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin bireysel iş zenginleştirme yöntemlerini kullanmaları beklenmektedir

TÜSİAD ve MÜSİAD'a üye işletmeler arasında, iş tasarımının esaslarının belirlenmesi açısından önemli bir farklılık görülmemektedir.

## 512. Genel Değerlendirme

Sonuç olarak, TÜSİAD'a bağlı işletmelerin daha çok bireysel değerlerin etkilediği yönetim yapı ve uygulamalarını göstermeleri beklenirken, MÜSİAD'a bağlı işletmelerin daha çok ortaklaşa davranış değerlerinin etkilediği yönetim yapı ve uygulamalarını göstermeleri beklenmektedir.

**Tablo: 31**  
**Sosyal Evrimleşmenin Örgüt Davranışı Üzerindeki Etkisi**

		Ortaklaşa Davranma veya Bireyselleşme Eğilimi	
		TÜSİAD	MÜSİAD
Grup Çalışması	Grup Çalışmasının Bireysel Çalışmaya Tercih Edilmesi	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	Grup Çalışmasının Esasları	<b>Bireysel (yatay)</b>	<b>Ortaklaşa Davranış (dikey-yatay ayrımında orta derecede)</b>
	Grup Çalışmasını Tercih Nedenleri	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	Grup Çalışmasında Amaçların Belirlenmesi	<b>Bireysel (yatay)</b>	
Liderlik	Liderlik Anlayışı	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	Liderlikte Karar Verme Yöntemi		<b>Ortaklaşa Davranış</b>
Ödül veya Kaynakların Dağıtım Sistemi	Ödül veya Kaynakların Dağıtılmasının Esasları	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	Ödüllendirme Yöntemleri	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Personel Seçiminde Gözönünde Tutulan Kriterler		<b>Bireysel-Ortaklaşa Davranış (dikey-yatay ayrımında orta derecede)</b>
	Personel Seçerken Kullanılan Yöntemler	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	Personelin Terfi Ettirilmesinde Gözönünde Tutulan Kriterler		<b>Ortaklaşa Davranış</b>
	Performans Değerlendirmenin Yapılması	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	Performans Değerlendirme Aşamalarının Uygulanma Düzeyi	<b>Bireysel (yatay)</b>	
	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılması		<b>Ortaklaşa Davranış</b>
	Çalışanlara Verilen Eğitimin Türü	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	İşletmelerin Ücret Politikaları	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
Karar Verme Sistemi	Karar Verme Sürecinin Esasları		<b>Ortaklaşa Davranış (yatay)</b>
	Karar Verme Sürecine Çalışanların Katılma Düzeyi	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
İş Tasarımı	İşletmenin Çalışma Sistemi	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	
	İş Tasarımının Esaslarının Belirlenmesi	Aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.	

Bu açıdan incelendiğinde, sosyo-kültürel bağlamın örgüt yapısı üzerindeki uyumlaştırıcı etkisi görülmemiştir. Ancak örgüt davranışı üzerindeki moderatör etkisi görülmüştür. Tablo 33’de görüldüğü üzere, TÜSİAD ve MÜSİAD’a bağlı işletmeler arasında bir çok yönetim uygulaması açısından önemli farklılık görülmemiştir. Ancak farklılık görülen yönetim uygulamalarının beklendiği şekilde, TÜSİAD’a bağlı işletmelerin bireysel değerlerden, MÜSİAD’a bağlı işletmelerin ise ortaklaşa davranıştan daha çok etkilendiğini göstermektedir. Ancak TÜSİAD’a bağlı işletmelerde, daha dikey (hiyerarşik) ilişkilerin önem kazanması beklenirken, daha yatay ilişkilerin önemli olduğu görülmektedir. MÜSİAD’a bağlı işletmelerde ise hem dikey hem de yatay ilişkilerin önemli olduğu görülmektedir. Ancak özellikle insan kaynakları uygulamalarında MÜSİAD’a bağlı işletmelerinde bireysel değerlerden etkilendiği görülmektedir.

Model 3’de görüldüğü üzere, örgütü özellikle de globalleşme ile etkisi altına alan çoklu değişkenler, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde ekonomik gelişmişlik, modernleşme ve kültürel karmaşıklık olarak kendisini göstermektedir. Globalleşmenin bu etkisi model de kültürlerarası etkileşim olarak incelenmektedir. Kültürlerarası etkileşimin artması ile birlikte ortaklaşa davranıştan bireyselliğe doğru geçişin artacağı varsayılmaktadır. Ayrıca bu geçişin tek yönlü veya doğrusal olmayacağı varsayıldığından kültür boyutunda iki farklı değişken tanımlanmaktadır. “*Normatif Değişken*”, ekolojik şartlara bağlı olarak (modernite, ekonomik gelişmişlik ve kültürel karmaşıklık) örgüt yapısında ve davranışta ortaya çıkacak değişkenleri ve değişiklikleri içermektedir. “*İlişkisel değişken*”, özellikle örgüt yapısı ve davranışta ekolojik şartlara bağlı olarak değişmeden kalan örgüte veya topluma ait özellikleri tanımlamaktadır. Ekonomik büyüme, modernleşme ve kültürel karmaşıklık ekolojik değişkenler olarak örgüt boyutunda incelenecektir. Örgüt davranışı üzerindeki değişim ise örgüt boyutunda işletmelerin yönetim uygulamalarına bakılarak tahmin edilmeye çalışılacaktır.

Sonuç olarak, sosyal evrimleşmenin örgüt davranışı üzerinde, grup çalışması ve insan kaynakları uygulamalarını etkilediği görülmektedir. Kültürlerarası etkileşim ve globalleşme, bu yönetim uygulamaları üzerinde etkili olmuştur, çünkü, bu yönetim uygulamalarında bireyselleşme eğilimi görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu uygulamaları “*normatif değişken*” olarak tanımlayabiliriz. Liderlik ve karar verme sistemi, ödül veya kaynakların paylaşımı ve iş tasarımı açısından aralarında önemli bir farklılık

görülmemektedir. Dolayısıyla kültürlerearası etkileşimden etkilenmediği için bu uygulamaları “*ilişkisel değişken*” olarak tanımlayabiliriz.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal evrimleşme teorisine göre, ekonomik gelişme, modernite ve kültürel karmaşıklık ile toplumların bireysel değerler etrafında toplanması beklenmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1994, s.58; TRIANDIS, 1995, s.82). Dolayısıyla endüstrileşme ve ekonomik gelişme sürecine toplumların aynı şekilde cevap vermeleri beklenmiştir. Oysaki örgüt yapısı ve davranışı bir işletmeden diğerine aynı sosyo-kültürel bağlamda dahi değişmektedir. Dolayısıyla organizasyon yapısının sadece kültüre bağımlı olarak oluşup oluşmadığı ve farklı ülkelerdeki organizasyon yapılarının ne derece birbirlerinden farklılaştığı gibi soruları akla getirmektedir. Örgütlerin modernleşmesi, kapalı sistem anlayışından açık sistem anlayışına geçişi ve çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin ön plana çıktığı sistem ve durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yaklaşımlar, politik, ekonomik ve kültürel bağlamı göz önüne almadan endüstrileşmenin organizasyon üzerindeki etkisinin her yerde aynı olacağını varsaymaktadır. Child, ulusal farklılığı minimize eden kültürden bağımsız bu yaklaşımları düşük bağlamlı perspektif (low-context perspective) olarak nitelendirmektedir. Bu bakış açısına göre, ekonomik evrensellik, yönetim ve organizasyonda ortak bir zemin hazırlayacak ve farklı üretim teknolojileri organizasyon yapısı ve davranışını bağlamdan bağımsız olarak belirleyecektir (CHILD, 2002a, s.28). Diğer Tarafından Child, yüksek bağlamlı perspektife göre (high-context perspectives), yönetim ve organizasyon teorisindeki farklılığın, kültürel tercihlerden ve yerleşik kurumlardan kaynaklanacağını belirtmektedir. Bu yaklaşımlardan kültürel teori, ekonomik faydanın, kişisel motivasyonun ve bilginin yorumlanmasının kültüre bağımlı olduğunu savunmaktadır. Ancak bu yaklaşım büyük ilgi görmesine rağmen, özellikle kültürün teorik durumuyla ilgili birçok soruyu da beraberinde getirmektedir (CHILD, 2002a, s.23). Kültürün örgüte ait hangi özellikleri biçimlendirdiği, nasıl etkilendiği ve kültürün ekonomik, teknolojik ve politik faktörlerle karşılaştırıldığında önem derecesinin ne olduğu hala açıklığa kavuşmamıştır (SORGE, 1991, s.131). Diğer yüksek bağlamlı

teorilerden kurumsal teori, tarihsel ve politik şartları hesaba katmasına rağmen, örgüt yapısı ve davranışını tarihsel olarak bulunduğu kurumsal çevreye bağlı olarak açıklamaya çalıştığı için oldukça belirleyici davranmaktadır (WILKINSON, 1996, s.433). Amerika ve İngiltere gibi düşük bağlamlı kültürler, içerisinde bulunduğu tarih, sosyal yapı, kültür ve hükümetler gibi bağlamsal faktörlerin örgüt teorisi üzerindeki minimum etkisinden bahsedebilirler, ancak Japonya ve Türkiye gibi yüksek bağlamlı kültürlerde örgütsel olguların bağlamsal ve kurumsal bir yapı kullanılmadan anlaşılması mümkün değildir (BOYACIGILLER-ADLER, 1991, s.276). Buğra, Türkiye'deki sanayi örgütlerinin karşılaştırmalı incelemesinde, politik iktisat yaklaşımının toplumun diğer unsurlarını gözardı etmeden politik ortamın örgüt yapısının özelliklerini biçimlendirmedeki rolünün daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Piyasaya ve kültüre dayalı yaklaşımların toplumu statik bir biçimde ele aldığını belirterek eleştirmektedir. Dolayısıyla kurumsal yapının önemi ve buna bağlı olarak şirketlerin doğum ve ölüm oranları, tarihsel geçmiş, kültürel doku ve siyaset geleneği bakımından birbirlerinden farklı toplumlarda ekonomik sürecin sosyo-politik çerçevesi içerisinde anlaşılmasına katkıda bulunabilecek niteliktedir (BUĞRA, 1995, s.50). Dolayısıyla Türkiye gibi yüksek bağlamlı kültürlerde yönetim tarzı incelenirken, kurumsal sistemlerin ve devletle olan ilişkilerin gözardı edilmemesi gerekmektedir. Türkiye'deki yönetim anlayışını sadece kültüre bağımlı olarak açıklamak, aslında bu süreçte çok önemli bir yere sahip olan makro-kurumsal bağlamın, yani iş sisteminin ve kurumsal baskıların dikkate alınmaması gibi bir eksikliği bünyesinde barındırmaktadır. Ayrıca kurumsal sistem homojen nitelikler taşıyan bir iş sistemine yol açmamış olabilir. Türkiye'deki yönetim davranışının oluşumunu etkileyen ekonomik, teknolojik ve politik faktörler gözardı edilerek, kültür, bağımsız ve tek başına açıklayıcılık gücü yüksek olan bir değişken olarak kullanılamayabilir. Bu nedenle, Türkiye'deki yönetim tarzı daha çok kültürel ve kurumsal etkiler altında olduğundan her iki etkiyi bir arada incelemek için, kültürel olarak incelenecek örgütlerin, kurumsal baskılar altında oluşmuş kurumlardan seçilmesi öngörülmektedir. Bu çalışma Türkiye'deki yönetim anlayışını kültürel ve kurumsal teorileri aynı çalışmada kullanarak kuramsal, etik ve emik araştırmaları birlikte kullanarak yöntemsel çoğulculuk yardımıyla açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca, sosyo-kültürel bağlamın örgüt üzerinde hem uyumlaştırıcı (mediator) hem de moderatör (moderator) etkisinden bahsetmektedir.

Sargut'a göre, Türk insanı dikey ortaklaşa davranışçılık alanı içerisinde bulunmaktadır (SARGUT, 2001, s.192). Batı tipi ideal bürokrasi aktarılmaya çalışılmasına rağmen, Türk tipi klanla uzlaşmamaktadır. Gerek batı tipi ideal bürokrasi, gerekse Türk tipi klan, birbirlerini sürekli etkiledikleri ve birlikte var oldukları için birbirlerini değiştirmekte ve özgün durumlarından farklılaşmaktadır (SARGUT, 2001, s.161). Kültüre bağımlı yapılan bu açıklamalar incelendiğinde hiçbir zaman bürokrasi veya pazar alanına geçişe müsaade etmediği görülmektedir. Bireyselliğin modeli bürokrasi bu ortamda işlerlik kazanamamıştır. Bu dönemde Türkiye'de baskın örgüt formunun holding olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişin makro-kurumsal bağlamı incelendiğinde, bu holdinglerin büyük çoğunluğunun TÜSİAD'a üye olduğu (ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.24, BUĞRA, 1995, s.192) ve devlete bağımlı iş sisteminin (WHITLEY, 1994, s.173) özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Dolayısıyla, modernleşme projesiyle birlikte ideal bürokrasi daha çok bu iş örgütlenmesi üzerine aktarılmaya çalışılmıştır. Ancak çok başarılı olamamıştır. Söylemleri incelendiğinde oldukça bireysel görünmelerine rağmen, profesyonel yönetici kullanmamanın ve buna bağlı olarak asil-vekil sorununun bu bağlama özgü olduğu belirtilmektedir (BUĞRA, 1995, s.293). Ancak 1990'lı yıllarda liberalleşme çabalarının en yoğun yaşandığı yıllarda iş sisteminde bir kırılma meydana gelmiştir (ÇOKGEZEN, 2000, s.540; ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.18; BUĞRA, 1998, s.521; 2002, s.2002). Yeni ortaya çıkan iş örgütlenmesi ise (MÜSİAD) söylemleri incelendiğinde daha çok yatay ortaklaşa davranış veya klanın özelliklerini göstermektedir. Bu kırılmadan sonra TÜSİAD daha çok bireyselliğe kayma gibi bir eğilim içerisinde olmuştur (ÖNİŞ-TÜREM, 2001, s.18). Dolayısıyla 1990'lı yıllardan sonra bir tarafta bireysel değerlere daha çok yönelen TÜSİAD, diğer taraftan ortaklaşa davranış ve özellikle klan bağlamında bulunan MÜSİAD, iş sisteminde homojenlikten ziyade bir çeşitlenme meydana getirmiştir. Makro-kurumsalcı literatürün çoğunda son zamanlardaki kavramsal ve ampirik çalışmalar ulusun içerisinde iş sisteminin homojenlik göstermesi konusunda bazı soruları ortaya çıkarmaya başlamıştır (CLARK-MUELLER, 1996, s.126; HUNG-WHITTINGTON, 1997, s.552; MAYER-WHITTINGTON, 1999, s.932; WILKINSON, 1996, s.430).

Sonuç olarak, Türkiye'deki modernleşme ve bununla birlikte yaşanan liberalleşme periyodunda, sosyal evrimleşme kuramının yönetim anlayışında nasıl bir değişime neden olacağı araştırılmaktadır. Çünkü sosyal evrimleşme teorisi, toplumların dikey bireysel

değerler (bürokrasi) etrafında toplanacağını ileri sürmektedir. Ancak toplumsal anlamdaki modernleşme periyodunda, farklı örgüt formlarının ortaya çıkması ve iş sisteminde çeşitlenme meydana getirmesi, yönetim anlayışının dikey bireysel değerler etrafında toplanmadığını ve etkisinin tek yönlü olmadığını göstermektedir. Özellikle, bu dönemde oluşan MÜSİAD kurum kültürünü daha çok klan bağlamında tanımlamaktadır.

TÜSİAD ve MÜSİAD'ın eğilimleri literatür tarandığında en azından söylemleri incelendiğinde hemen hemen ortadadır, ancak bu yönetim yapısına ve davranışına ne kadar yansımıştır, bu konu pek bilinmemektedir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişte, bu kuruluşlara üye olan örgütleri incelemek ampirik bir mesele olarak karşımızda durmaktadır.

Bu çalışmada, kurum temelli olarak oluşan TÜSİAD ve MÜSİAD arasındaki fark kültürel teori ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Özellikle MÜSİAD'ın İslami değerlerle örtüştürmeye çalıştığı kurum kültürü, bizleri bu tezin de çıkış noktası olan ortaklaşa davranış-bireysellik, değerler sistemi ve özellikle Weber'in modernleşme projesinin altında yatan inanç sistemlerine götürmektedir. Weber özellikle reel rasyonelite olarak inanç sistemlerinin önemine vurgu yapmaktadır. İnanç sistemlerinin kültürel değerlerden daha geniş dini ve politik ideolojileri de kapsadığını belirtmektedir. Ayrıca dini değerlerin ortaklaşa davranış değerleriyle örtüştüğü görülmektedir (CUKUR ve diğerleri, 2004, s.613).

Yapılan çalışmada iki farklı yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntem, her iki örgütün toplumsal kültürün etkileriyle oluşturdukları ve birbirlerinden farklılaştıkları kendi kurumsal kültürlerinin niteliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca bireysellik ve ortaklaşa davranış olarak nitelendirilen etik yani evrensel kavramın, TÜSİAD ve MÜSİAD üyesi olmanın kurum kültürünü nasıl etkilediğine dair, etik olarak tanımlamaya ve bireysellik-ortaklaşa davranış kavramının içerisi doldurulmaya çalışılmıştır.

Yapılan içerik analizi sonuçları incelendiğinde, MÜSİAD'ın kurum kültürünü, daha çok sosyal bağlama ilişkin olarak tanımladığı ve din, kültür ve aile gibi sosyal bağların çok önemli olduğu görülmektedir. TÜSİAD kurum kültürünü, merkezine insanı alan daha çok bireysel hak ve özgürlükler üzerinedir. MÜSİAD'ın amaçlara yaptığı vurgu, daha çok

işbirliği, dayanışma, geleneksel değerlerin korunması iken, TÜSİAD'ın daha çok modernleşme ve Avrupa Birliği'ne tam üyelik amaçlarına vurgu yaptığı görülmektedir. MÜSİAD güven, sadakat, kültürel kimliğe saygı, batı değerlerini sorgulama, toplulukçu değerler, adalet ve islami ahlak kurallarına daha çok vurgu yaparken, TÜSİAD'ın bireyi ön plana çıkaran demokratikleşme ve insan hakları, ahlak ve iş etiği ilkelerinin evrensel nitelikler taşıması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla TÜSİAD rasyonel akıl ve eyleme daha çok değer verirken MÜSİAD'ın islami değerler etrafında şekillenen ilişkisellik, sosyal ihtiyaç ve ilişkilerin önemine vurgu yaptığı söylenebilir. Aslında temel farklılık, MÜSİAD'ın modernleşmeyi kültürel değerlerin korunmasını islami bir sentezle yapmasının yanı sıra, TÜSİAD'ın modernleşme söyleminin daha pozitivist batı paradigmasından etkilendiği söylenebilir. Bu anlamda, evrensel hak ve özgürlüklerin önemine vurgu yaparken oldukça pozitivist davranmakta, MÜSİAD ise, bu değerleri kendi görüşleriyle yeniden anlamlandırmakta ve bu şekilde kendi değerlerini evrensel değerlerle uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Evrensel değerleri ret etmeyerek rölativizmin kısılcısından kurtulmakta, bu anlamda emik ve etik değerleri birleştirmeye çalışmaktadır.

Sonuç olarak her iki kurumun Türk Kültürü'nü farklı şekilde yorumlamaları sonucu ortak bir kültürel bağlamda birbirlerinden farklı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla kurum temelli olarak oluşan her iki girişimci grubu, aynı kültürel ortamda çeşitlilik gösteriyorsa, ulusal kültürün farklı normlar ve değerler ürettiğini ve buna bağlı olarak da aynı iş sisteminde dahi farklı kurumsal kültürler oluşturduğu ileri sürülebilir. Söylemleri itibariyle, kurum temelli oluşan TÜSİAD ve MÜSİAD arasındaki farklılığı kültürel teorinin açıkladığını, ulusal kültürün farklı değerler ve normlar ürettiğini ve kurumsal olgunun ulusal kültürden bağımsız bir olgu olmadığını söyleyebiliriz. Böylece, sosyal evrimleşme kuramının aynı kültürel ortamda farklı kurum kültürleri ürettiğini ve etkisinin tek yönlü olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, söylemleri itibariyle TÜSİAD ve MÜSİAD birbirlerinden farklı iki örgüt müdür? şeklindeki araştırma sorusuna her iki örgütün birbirlerinden farklı oldukları ve farklı iş sistemleri geliştirmeye çalıştıkları ileri sürülebilir. Sonuç olarak, modernleşmenin iş sistemi üzerinde bir kırılma yarattığı ve bu nedenle iş sisteminin çeşitlendiği görülmektedir.

Çalışmanın nicel bölümünde, Türkiye’deki modernleşme periyodunda ortaya çıkan her iki girişimci örgüte üye olmanın örgüt yapı ve uygulamaları üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Söylemleri itibariyle, TÜSİAD’a bağlı işletmelerin daha çok bireysel değerlerin etkilediği yönetim yapı ve uygulamalarını göstermeleri beklenirken, MÜSİAD’a bağlı işletmelerin daha çok ortaklaşa davranış değerlerinin etkilediği yönetim yapı ve uygulamalarını göstermeleri beklenmektedir.

Ampirik çalışmanın sonuçları incelendiğinde, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde, kültürün örgüt yapısı üzerindeki uyumlaştırıcı etkisi görülmemiştir. Sadece uzmanlaşma derecesinin, holdinge bağlı olma veya bağımsız olmadan etkilendiği görülmektedir. Sosyal evrimleşmenin, örgüt davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, örgüt davranışı üzerindeki moderatör etkisi görülmüştür. Tablo 33’de görüldüğü üzere, TÜSİAD ve MÜSİAD’a bağlı işletmeler arasında bir çok yönetim uygulaması açısından önemli farklılık görülmemiştir. Ancak farklılık görülen yönetim uygulamalarının beklendiği şekilde, TÜSİAD’a bağlı işletmelerin daha çok bireysel değerlerden etkilendiğini, MÜSİAD’a bağlı işletmelerin ise ortaklaşa davranıştan etkilendiğini göstermektedir. Ancak TÜSİAD’a bağlı işletmelerde, daha dikey (hiyerarşik) ilişkilerin önem kazanması beklenirken, daha yatay ilişkilerin önemli olduğu görülmektedir. MÜSİAD’a bağlı işletmelerde ise hem dikey hem de yatay ilişkilerin önemli olduğu görülmektedir. Ancak özellikle insan kaynakları uygulamalarında MÜSİAD’a bağlı işletmelerinde bireysel değerlerden etkilendiği görülmektedir.

Model 3’de görüldüğü üzere, örgütü özellikle de globalleşme ile etkisi altına alan çoklu değişkenler, ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş sürecinde ekonomik gelişmişlik, modernleşme ve kültürel karmaşıklık olarak kendisini göstermektedir. Globalleşmenin bu etkisi model de kültürlerarası etkileşim olarak incelenmektedir. Kültürlerarası etkileşimin artması ile birlikte ortaklaşa davranıştan bireyselliğe doğru geçişin artacağı varsayılmaktadır. Ayrıca bu geçişin tek yönlü veya doğrusal olmayacağı varsayıldığından kültür boyutunda iki farklı değişken tanımlanmaktadır. “*Normatif Değişken*”, ekolojik şartlara bağlı olarak (modernite, ekonomik gelişmişlik ve kültürel karmaşıklık) örgüt yapısında ve davranışta ortaya çıkacak değişkenleri ve değişiklikleri içermektedir. “*İlişkisel değişken*”, özellikle örgüt yapı ve davranışta ekolojik şartlara bağlı olarak değişmeden kalan örgüte veya topluma ait özellikleri tanımlamaktadır.

Sonuç olarak, sosyal evrimleşmenin örgüt davranışını, grup çalışması ve insan kaynakları uygulamaları açısından etkilediği görülmektedir. Kültürlerarası etkileşim ve globalleşme, bu yönetim uygulamaları üzerinde etkili olmuştur. Çünkü, bu yönetim uygulamalarında bireyselleşme eğilimi görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu uygulamaları “*normatif değişken*” olarak tanımlayabiliriz. Özellikle her iki kurum açısından insan kaynakları alanındaki bireyselleşme eğilimi, Türkiye’deki personel yönetimi/insan kaynakları alanının neredeyse tek referans ve öğrenme kaynağı olarak ABD’nin etkisinde olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca oradan etrafa yayılan bu gelişme insan kaynakları uygulamalarının küreselleşme iddiasını benimseyenler tarafından evrenselci bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bakış açısı kültür farklarının insan kaynakları üzerindeki etkisini gözardı ederek, ülkeyi değil bireyi esas analiz birimi olarak görmeye devam edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (ÜSDİKEN-WASTI, 2002, s.6). Liderlik ve karar verme sistemi, ödül veya kaynakların paylaşımı ve iş tasarımı açısından aralarında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla kültürlerarası etkileşimden etkilenmediği için bu uygulamaları “*ilişkisel değişken*” olarak tanımlayabiliriz.

Çalışmanın sonuçları hem nicel hem de nitel çalışmanın birbirlerini desteklediğini göstermektedir. Ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, grup çalışması ve insan kaynakları uygulamalarının özellikle TÜSİAD’a bağlı işletmelerde bireysel değerlerden etkilendiği görülmektedir. İçerik çalışması incelendiğinde, özellikle grup çalışmasının esasları ve amaçların belirlenmesi açısından, TÜSİAD’ın kurum kültürünün bireyi merkezine alan ve bireysel amaçların diğer amaçlardan daha ön planda olduğunu göstermektedir. Ayrıca bireyi merkezine alan kurum kültürünün insan kaynakları uygulamalarına da yansıdığı görülmektedir. MÜSİAD açısından bakıldığında ise, ortaklaşa davranma ve yatay ilişki değerlerinden daha çok etkilendiği görülmektedir.

Ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçiş süreci, Hofstede-Fiske ve Boisot’un modeli ve Adamopoulos’un modeli açısından incelendiğinde, Hofstede-Fiske ve Boisot’un modellerinin bu bağlamı açıklamak açısından daha geçerli olduğu görülmektedir. Türk toplumu Şekil 14’de görüldüğü üzere bu sınıflamada, dikey ortaklaşa davranışa güç mesafesi de eklendiğinde, tımarlara daha yakın durmaktadır. Sargut’a göre: “Türkiye benzeri, soyutlama ve şifreleme konusunda Weberci ideal bürokrasinin öngördüğü etkililiğe ulaşamamış ülkeler, bürokrasiden pazar alanına geçmek yerine klan bağlamına

geçerek, Batılı ülkelere oranla farklı örgütlenme ve yönetim biçimleri izleyebilirler.” (SARGUT, 2003, s.119).

Adamopoulos, evrimleşme sürecinde, yatay bireysellik ile yatay ortaklaşa davranışın bu ekstrem hallerinden, dikey bireysellik ile dikey ortaklaşa davranışa doğru bir geçiş göstereceğini belirtmektedir (ADAMOPOULOS, 1999, s.67). Adamopoulos (ADAMOPOULOS, 1999, s.64) Foa ve Foa'nın (1974, 1980) kaynakların değişim prensibine dayanarak önerdiği bu modelde, Sargut'un (2003) modelinin tam tersini savunmaktadır. Sosyal ve rol farklılaşması kaçınılmaz olarak kültürel karmaşıklığın artması ile sonuçlanacağı için, dikey bireysellik ile dikey ortaklaşa davranış bu yapının son iki formu olacaklardır. Ayrıca Adamopoulos (1999), Hofstede (1980,1991) ve Triandis'in (1984, 1995) sosyal evrimleşme kuramına göre, son formun dikey bireysellik ile sonuçlanacağından bahsetmemektedir. Bu iki yaklaşım oldukça çelişkilidir. Eğer Adamopoulos'u (1999) dikkate alırsak, birincisi ortaklaşa davranıştan bireyselliğe geçişin imkansız olduğunu söyleyebiliriz. Diğer açıdan da Türk Toplumunda, ortaklaşa davranışçı kültürlerde yeniden kurumsallaşma eğrisinin hiçbir zaman işlerlik kazanamayacağıdır. Dolayısıyla değişimin sadece ortaklaşa davranışın ve bireyselliğin yatay ve dikey boyutlarında olması beklenmektedir. Tımandan (ortaklaşa davranış) klan mı? yoksa klandan tımara mı? geçiş olduğu ve ortaklaşa davranış ve bireyselliğin herhangi bir formu arasında geçiş olup olmadığı konusundaki bulgular teorik boyuta birçok zenginlik katacaktır.

Sonuç olarak, her iki model üzerinden çeşitlenme hipotezini değerlendirdiğimizde, MÜSİAD'ın dikey ortaklaşa davranıştan yatay ortaklaşa davranış bağlamına geçmeye çalıştığı söylenebilir. Dolayısıyla ortaklaşa davranışçı toplumlardaki karşı yeniden kurumsallaşma eğrisi, MÜSİAD'ın klan bağlamına geçmeye çalışması ile işlerlik kazanmıştır. TÜSİAD'ın ise modernleşme kuramının aksine dikey bireysel değil, yatay bireysel eğilim içerisinde olduğu görülmektedir. Ancak bu değişim sadece normatif değişkenler açısından söylenebilir. Dolayısıyla tam bir geçişten söz etmek mümkün değildir. Böylece, sosyal evrimleşme sürecinde toplumların dikey bireysel değerler etrafında toplanmadığı ve değişimin tek yönlü olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak aynı gelenekten (yüksek bağlamı) gelen iki farklı teorinin, aynı araştırmada kullanılması, sürecin yönünü tespit etmede farklı zenginlikler kazandırmıştır.



Bu çalışmanın en önemli katkısı, sosyal evrimleşme sürecinin Türk Yönetim anlayışında meydana getirdiği çeşitlenmeyi ortaya koymasıdır. Bu çalışma, hem sosyal evrimleşme ile yönetim anlayışının dikey bireysel değerler etrafında toplanmayacağını hem de yönetim anlayışının klan bağlamına da geçmesi ile etkisinin tek yönlü olmadığını göstermektedir. Ayrıca kuramsal çoğulculuk kullanmanın bağlamı anlamak açısından daha önemli olduğu görülmektedir. Diğer taraftan Türk iş sisteminin homojen olmadığını göstererek, makro-kurumsal teorinin son zamanlardaki iş sisteminin homojen nitelikler taşımaması konusunda ortaya attığı tartışmaya, çeşitlenme hipotezi ile örnek teşkil etmektedir. Yönetim uygulamaları açısından değerlendirildiğinde ise, özellikle grup anlayışı ve insan kaynakları uygulamalarının bireyselleşme eğilimi içerisinde olduğunu göstermektedir. Kaynakların paylaşımı, liderlik ve karar verme sisteminin ise bu bağlama özgü olduğu görülmektedir. Yöntem açısından hem nitel hem de nicel yöntemi aynı araştırma içerisinde kullanarak, yöntemsel çoğulculuk uygulamaktadır. Diğer taraftan, nitel ve nicel araştırma bulgularının büyük oranda birbirlerini desteklemesi, sosyal bilimlerde araştırma tekniğinin nicel mi? nitel mi? olması konusunda önemli bir örnek teşkil etmektedir. Her iki araştırma yönteminin, aynı gerçekliği farklı yöntemlerle elde ettikleri görülmektedir.

Araştırmanın kısıtları ise, bu zamana kadar toplumsal ve bireysel boyutta ilişkilendirilen bireysellik-ortaklaşa davranış yapısının örgüt boyutunda tahmin edilmesinin en azından diğerleri kadar kavramsal sakıncasını taşımaktadır. Bu kavramsal sorunlar anket sorularının hazırlanmasında önemli sorunlar yaratmaktadır. Diğer taraftan anket geri dönüşüm oranlarının şirket düzeyinde az olduğu görülmektedir. Ancak, buradaki en önemli problem, TÜSİAD ve MÜSİAD'a bağlı işletmelerin holding veya bağımsız işletmeler olarak alınmasındaki analiz düzeyi sorunudur. Dolayısıyla anket geri dönüşüm oranları şirket düzeyinde bakıldığında düşük olmasına rağmen, analiz düzeyi göz önüne alındığında düşük olmadığı görülmektedir. Nitel araştırma ise, araştırmayı yapan kişinin kendi önyargılarından etkilendiği için, kendi içerisinde yöntem olarak bir kısıt yaratmaktadır. Ayrıca nitel araştırma, MÜSİAD'ın kurulduğu 1990 yılından bugüne kadar ki bir süreyi kapsamayı amaçlamıştır, ancak veri eksikliği nedeniyle 2003 yılından itibaren incelenebilmiştir.

Çalışma sonucunda yapılabilecek öneriler ise aşağıda sıralanmaktadır:

- Sosyal evrimleşmenin örgüt davranışını, grup çalışması ve insan kaynakları açısından etkilediği görülmektedir. Kültürlerarası etkileşim ve globalleşme bu yönetim uygulamaları üzerinde etkili olmuştur. Türk toplumunun ortaklaşa davranma eğiliminin azaldığı görülmektedir. Şirketlerin özellikle çalışan-örgüt uyumunda bu eğilimleri göz önüne alması gerekmektedir.
- Liderlik ve karar verme sisteminin kültürlerarası etkileşimden etkilenmediği ve bağlama özgü olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bağlama özgü liderlik ve karar verme anlayışı ortaya konulmalıdır.
- Weber'in özellikle reel rasyonelite olarak inanç sistemlerine yaptığı vurgu, MÜSİAD'ın İslami değerlerle örtüştürmeye çalıştığı kurum kültüründe ortaya çıkmaktadır. Yönetim anlayışının inanç sistemlerinden etkilendiği görülmektedir. Bu nedenle inanç sistemlerinin dikkate alınması gerekmektedir.
- Bağlamın çoklu yüzünü tek bir paradigmanın açıklaması yetersiz gibi gözükmemektedir. Bu nedenle bağlamı etkileyen farklı paradigmlar ile araştırmalar yapılmalıdır.
- Türk iş sistemindeki özellikle holding yapısı, bu bağlama ilişkin firma tanımının ne olduğuna dair soruları gündeme getirmektedir. Türk iş sistemine özgü bu temel özellikler, çalışmanın hem kavramsal hem de ampirik sonuçlarını etkilemektedir. Türk iş sistemine ilişkin, firma tanımının ne olduğu ve analiz düzeyinin nasıl alınması gerektiği üzerine çalışmalar yapılmalıdır.
- Makro-kurumsal açıdan incelendiğinde Türk iş sisteminin homojen olmadığı görülmektedir. Politik iktisatçıların ileri sürdükleri iş sistemindeki çeşitlenmenin, yönetim anlayışı açısından da geçerli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Türk iş sisteminin homojen olarak düşünülmesi, yapılacak çalışmalarda hem kavramsal hem de ampirik problemlere yol açmaktadır. Bu nedenle göz önüne alınması gerekmektedir.
- Yöntemsel çoğulculuk yardımıyla nitel ve nicel araştırma tekniklerini aynı çalışmada kullanmak, çalışmayı kavramsal açıdan zenginleştirmektedir. Bu nedenle her iki araştırma tekniğinin birlikte kullanılması önerilmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### a. Kitaplar

- ADLER, Nancy, J. : International Dimensions of Organizational Behavior, Second Edition, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1991.
- BAKER, Therese L. : Doing Social Research, McGraw-Hill Col., Third Edit. 1999.
- BERRY, John W.  
POORTINGA, Ype H.  
SEGALL, Marshall H.  
DASEN, Pierre R. : Cross-Cultural Psychology: Research and Applications, Cambridge University Press, 1992.
- BOISOT, M.H. : Information Space, Routledge, London, 1995.
- BUĞRA, Ayşe  
ÜSDİKEN, Behlül (der) : State, Market and Organizational Form (edit), Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1997.
- BUĞRA, Ayşe : Devlet ve İşadamları, Çeviren: Fikret Adaman, İletişim Yayınları, 1995.
- BURRELL, G.  
MORGAN, G. : Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London, Heinemann, 1979.
- DEMİR, Ömer : Bilim Felsefesi, Vadi Yayınları, Ankara, 1997.

- ERDOĞAN, İrfan : Pozitivist Metodoloji, Erk Yayınları, Ankara, 2003.
- FAY, Brian : Çağdaş Sosyal Bilimler Felsefesi, Çokkültürlü Bir Yaklaşım, Çeviren: İsmail Türkmen, Ayrıntı Yayınları, 2001.
- FISKE, Alan Page : Structures of Social Life; The Four Elementary Forms of Human Relations. New York, Free Press, Toronto, 1990.
- GIDDENS, Anthony : Modernliği Anlamlandırmak, Anthony Giddens'la Söyleşiler, Türkçesi: Serhat Uyrkulak-Murat Sağlam, Alfa Yayınları: 930, İstanbul, 1993.
- HANNAN, Michael T.  
FREEMAN, John H. : Organizational Ecology, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.
- HOFSTEDE, Geert : Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, London, 1991.
- HOFSTEDE, Geert : Culture's Consequences, Second Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 2001.
- HOFSTEDE, Geert : Culture's Consequences, First Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 1980.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem : Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, Evrim Yayınları, Sosyal Psikoloji Dizisi:2, İstanbul, 2000.
- KIM, Uichol  
BERRY, John W. : Indigenous Psychologies, Research and Experience in Cultural Context, Volume: 17, Sage Publications, London, 1993.

- KUŞ, Elif : Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- MARTIN, Joann : Cultures in Organizations, Three Perspectives, Oxford University Pres, New York,1992.
- NORTH, Douglas C. : Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans, Çeviren: Gül Çağalı Güven, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÖZDAMAR, Kazım : Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 4.Baskı, Cilt 1, Eskişehir, 2002.
- ÖZEN, Şükrü : Bürokratik Kültür I, Yönetel Değerlerin Toplumsal Temelleri, TODAİE, Yayın No. 272, Ankara, 1996.
- PARSONS, Talcott : The Social System, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, 1951.
- ROKEACH, Milton : The Nature of Human Values, The Free Pres, New York, 1973.
- RUSSEL, Keat
- URRY, John : Bilim Olarak Sosyal Teori, Çeviren: Nilgün Çelebi, İmge Kitabevi: 82, Ankara, 1994.
- SARGUT, A. Selami : Kùltürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, 2001.
- SCHEIN, Edgard H. : Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

- SCOTT, W.R. : Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- SMITH, Peter B.
- BOND, Michael Haris : Social Psychology Across Cultures; Second Edition, Prentice Hall Europe, 1998.
- TAYEB, Monir H. : Organizations and National Culture, Sage Publications, 1988.
- TRIANDIS, H.C.
- LAMBERT, W.W. (der) : Handbook of Cross-Cultural Psychology, Volume 1, Allyn and Bacon, Inc. 1980.
- TRIANDIS, H.C. : Individualism & Collectivism, Boulder, San Francisco, Oxford, 1995.
- TRIANDIS, H.C. : Culture and Social Behavior, McGraw-Hill, Inc., 1994a.
- TROMPENAARS, Fons : Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business, Irwin, Professional Publishing, London, 1994.
- UICHOL, Kim
- TRIANDIS, Harry C.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem
- CHOI, Sang-Chin
- YOON, Gene : Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications, Sage Publications, 1994.
- ÜNSAL, Erdal M. : Mikro İktisat, İmaj Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara, 2001.
- WEBER, Max : Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı, Çeviren: Özer Ozankaya, İmge Kitabevi Yayınları:136, Ankara, 1995.

WILLIAMSON, Oliver E. : Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press., 1975.

WINCH, Peter : Sosyal Bilim Düşüncesi ve Felsefe, Çeviren: Ömer Demir, Vadi Yayınları: 27, Ankara, 1994.

YILDIRIM, Ali

ŞİMŞEK, Hasan : Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

### **b.Makaleler**

ADAMOPOULOS, John : “The Emergence of Cultural Patterns of Interpersonal Behavior”, John Adamopoulos ve Yoshihisa Kashima (der.), **Social Psychology and Cultural Context**, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 1999, pp. 63-76.

ARAT, Yeşim : “Politics and Big Business: Janus-Faced Link to the State”, Metin Heper (Der.), **Strong State and Economic Interest Groups The Post-1980 Turkish Experience**, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1991, pp.135-147.

AYCAN, Z.

SINHA, J. B. P.

KANUNGO, R. N. : “Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 30, Nr. 4, 1999, pp. 501-526.

- AYCAN, Zeynep  
KANUNGO, Rabindra N.  
MENDONCA, Manuel  
YU, Kaicheng  
DELLER, Jürgen  
STAHL, Günter  
KURSHID, Anward : “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.49, Nr.1, 2000, pp.192-221.
- AYCAN, Zeynep : “Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology, Contributions, Past Developments, and Future Directions”, **Journal of Cross- Cultural Psychology**, Vol.29, Nr.2, March 1998, pp.110-128.
- AYCAN, Zeynep : “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2001.
- BAE, K.  
FORM, W. : “Convergence Theory and Korean Connection”, **Social Forces**, Vol.66, 1988, pp.618-44.
- BAUM, Joek A. C. : “Organizational Ecology”, Stewart R.Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord (der.), **Handbook of Organization Studies**, Sage Publications, London, 1996, pp.77-114.
- BENDIX, Reinhard : "Tradition and Modernity Reconsidered." **Comparative Studies in Society and History**, Vol.9, April, 1967, pp. 292-346.



- BERRY, J. W.  
SAM, D. : “Acculturation and Adaptation”, John W. Berry, Marshall H. Segal, Çiğdem Kağıtçıbaşı (der.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Volume 3, Allyn and Bacon, 1997, pp.291-326.
- BERRY, J.W. : “Imposed Etics-Emics-Derived Etics: The Operationalization of a Compelling Idea”, **International Journal of Psychology**, Vol. 24, 1989, pp. 721-735.
- BERRY, J.W. : “Cross-Cultural Psychology: A Symbiosis of Cultural and Comparative Approachess”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.3, 2000, pp.197-205.
- BERRY, John W. : “On the Unity of the Field of Culture and Psychology”, John Adamopoulos, Yoshihisa Kashima (der.), **Social Psychology and Cultural Context**, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 1999, pp.7-15.
- BERRY, John W. : “Ecology of Individualism and Collectivism”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.77-84.
- BERRY, John W. : “An Ecocultural Approach to the Study of Cross-Cultural Industrial/Organizational Psychology”, P. Christopher Earley, Miriam Erez (der.), **New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology**, The New Lexington Press, San Francisco, 1997, pp.130-147.

- BERRY, John W. : “Psychology in and of Canada, One Small Step Toward a Universal Psychology”, **Indigenous Psychology**, Kim Uichol, John W. Berry (der), Volume: 17, Sage Publications, 1993, pp.260-276.
- BOISOT, Max  
CHILD, John : “From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China’s Emerging Economic Order”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, 1996, pp.600-628.
- BOISOT, Max  
COX, Benita : “The I-Space: A Framework for Analyzing The Evolution of Social Computing”, **Technovation**, Vol.19, 1999, pp.525-536.
- BOND, Michael Haris : “Into the Heart of Collectivism: A Personal and Scientific Journey”, Kim Uichol, Harry C. Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.66-76.
- BOYACIGILLER, Nakiye A.  
ADLER, Nancy J. : “The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context”, **Academy of Management Review**, Vol. 16, No: 2, 1991, pp.262-290.

BRETT, Jeanne M.

TINSLEY, Catherine H.

JANSSENS, Maddy

BARSNESS, Zoe I.

LYTLE, Anne Louise : “New Approaches to the Study of Culture in Industrial/Organizational Psychology”, P. Christopher Earley, Miriam Erez (der.), **New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology**, The New Lexington Press, San Francisco, 1997, pp.75-129.

BREWER, M. B. : “The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.17, 1991, pp.475-482.

BREWER, Marilyn B.

WEBER, Joseph G. : “Self-Evaluation Effects of Interpersonal Versus Intergroup Social Comparison”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol: 66, No: 2, 1994, pp. 268-275.

BUĞRA, Ayşe

: “Labour, Capital and Religion: Harmony and Conflict among the Constituency of Political Islam in Turkey”, **Middle Eastern Studies**, Vol. 38, No. 2, April 2002, pp. 187-204.

BUĞRA, Ayşe

: “Class, Culture and State: An Analysis of Interest Representation by two Turkish Business Associations”, **International Journal of Middle East Studies**, Vol. 30, 1998, pp. 521-539.

BUĞRA, Ayşe

: “The Claws of the Tigers”, **Privateview**, Vol.1 (4/5), Autumn 1997, pp. 50-55.

- CARPENTER, S. : “Effects of Cultural Tightness and Collectivism on Self-Concept and Causal Attributions”, **Cross-Cultural Research**, Vol.34, 2000, pp.38-56.
- CARROLL, Glenn R.  
 DELACROIX, Jacques : “Organizational Mortality in The Newspaper Industries of Argentina and Ireland : an Ecological Approach”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.27, 1982, pp. 169-198.
- CHA, Jae-Ho : “Aspects of Individualism and Collectivism in Korea”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.57-174.
- CHATMAN, J. A.  
 BARSADÉ, S. G. : “Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, 1995, pp.423-443.
- CHEN, C. C.  
 MEINDL, J.R.  
 HUNT, R.B. : “Testing the Effects of Vertical and Horizontal Collectivism: A Study of Reward Allocation Preferences in China”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 28, 1997, pp.44-70.
- CHEN, C.C. : “New Trends in Reward Allocation Preferences: A Sino-US Comparison”, **Academy of Management Journal**, Vol.38, 1995, pp.408-428.

- CHILD, J.  
STEWART, S. : “Regional Differences in China and The Implications for Sino-Foreign Joint Ventures”, **Journal of General Management**, Vol.23, Nr. 2, 1997, pp.65-68.
- CHILD, J. : “Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organization”, Cummings L L., Staw G. M. (der.), **Research in Organizational Behavior 3**, Greenwich, CI: JAI Publishers, 1981, pp. 303-356.
- CHILD, John  
TAYEB, Monir : “Teoretical Perspectives in Cross-National Organizational Research”, **International Studies of Management and Organization**, Vol.12, 1983, pp. 23-70.
- CHILD, John (a) : “Theorizing about Organization Cross-nationally: Part 1- an introduction”, Malcolm Warner, Pay Joynt (der.), **Managing Across Cultures: Issues and Perspectives**, Second Edition, Thomson Learning, 2002, s.26-39.
- CHILD, John (b) : “Theorizing about Organization Cross-nationally: Part 2- toward a synthesis”, Malcolm Warner, Pay Joynt (der.), **Managing Across Cultures: Issues and Perspectives**, Second Edition, Thomson Learning, 2002, pp. 40-56.
- CHILD, John : “Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect”, **Organization Studies**, Vol.18, 1997, pp.43-76.
- CHINESE CULTURE  
CONNECTION : “Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 18, 1987, pp.143-64.

CLARK P.

MUELLER, F. : “Organization and Nations: From Universalism to Institutionalism?”, **British Journal of Management**, Vol.7, Nr.2, 1996, pp.125-139.

CLEGG, Stewart R. : “Postmodern Management?”, **Journal Of Organizational Change Management**, Vol: 5, No: 2, 1992, pp. 31-49.

COX, T.H.

LOBEL S.A.

MCLEOD P.L. : “Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task”, **Academy of Management Journal**, Vol. 34, Nr.4, 1991, pp. 827-847.

CUKUR, Cem Safak

GUZMAN, M.R.T.

CARLO, Gustavo : “Religiosity, Values, and Horizontal and Vertical Individualism-Collectivism: A Study of Turkey, The United States, and The Philippines”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.144, No.6, 2004, pp.613-634.

ÇOKGEZEN, Murat

: “New Fragmentations and New Cooperations in the Turkish Bourgeoisie”, **Environment and Planning C: Government and Policy**, Vol. 18, 2000, pp.525-544.

DAVIDSON, A.R.

JACCARD, J.J.

TRIANDIS, H.C.

MORALES, M.L.

DIAZ-GUERRERO, R. : “Cross-Cultural Model Testing: Toward a Solution of The Etic-Emic Dilemma”, **International Journal of Psychology**, Vol.11, 1976, pp.1-13.

- DAYMON, Christine : “Culture Formation in a New Television Station: A Multi-Perspective Analysis”, **British Journal of Management**, Vol.11, 2000, pp.121-135.
- DEETZ, Stanley : “Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy”, **Organization Science**, Vol.7, Nr.2, 1996, pp.191-207.
- DEMİR, Ömer  
ACAR, Mustafa  
TOPRAK, Metin : “Anatolian Tigers or Islamic Capital: Prospects and Challenges”, **Middle Eastern Studies**, Vol: 40, Nr: 6, November 2004, pp.166-188.
- DIMAGGIO, Paul J.  
POWELL, Walter W. : “The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48, 1983, pp.147-60.
- EARLEY, P.C. : “Social Loafing and Collectivism: A Comparison of United States and the People’s of Republic of China”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 34, 1989, pp.565-581.
- EARLEY, P.C. : “East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups”, **Academy of Management Journal**, Vol. 36, 1993, pp.319-348.
- EARLEY, P.C. : “The Individual and Collective Self: An Assessment of Self-Efficacy and Training Across Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.39, 1994, pp.89-117.

- EARLEY, P.L.
- GIBSON, C. B. : “Taking Stock in our Progress on Individualism-Collectivism: 100 years of Solidarity and Community”, **Journal of Management**, Vol.24, 1998, pp. 265-304.
- EGRI, Carolyn P.
- PINFIELD, Lawrence T. : “Organizational Ecology”, Stewart R.Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord (der.), **Handbook of Organization Studies**, Sage Publications, London, 1996, pp.77-114.
- ELLESON, V.J. : “Competition: A Cultural Imperative?”, **Personel and Guidance Journal**, Vol. 62, 1983, pp.195-198.
- EREZ, M. : “Toward a Model of Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology”, H. C. Triandis, M. Dunnette ve L. Hough (der.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol: 4 (2<sup>nd</sup> ed...), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1994, pp.557-607.
- EREZ, Miriam : “A Culture Based Model of Work Motivation”, P. Christopher Earley, Miriam Erez (der.), **New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology**, The New Lexington Press, San Francisco, 1997, pp. 193-242.
- FRANKE, R. H.
- HOFSTEDE, G.
- BOND, M. H. : “Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note”, **Stratejik Management Journal**, Vol.12, 1991, pp.165-73.



- FRANKE, R. H. : “Transformation of the Second World from Plan to Market: Economic Effects of Culture, Convergence and Investment”, **International Journal of Business**, Vol. 4, Nr.1, 1999, pp. 39-52.
- FRANKE, Richard H.  
HOFSTEDDE, Geert  
BOND, Michael Haris : “National Culture and Economic Growth”, Martin J. Gannon, Karen L Newman, (der.), **The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management**, Blackwell Publishers Ltd., USA, 2002, pp.5-15.
- GEORGAS, J.  
BERRY, J. W. : “An Ecocultural Taxonomy for Cross-Cultural Psychology”, **Cross-Cultural Research**, Vol. 29, 1995, pp.121-157.
- GIOIA, D.A.  
PITRE, E. : “Multiparadigm Perspective on Teori Building”, **Academy of Management Review**, Vol.13, 1990, pp.384-602.
- GIBSON, C.B. : “Do They do What They Believe They Can? Group Efficacy Beliefs and Effectiveness Across Tasks and Cultures”, **Paper Presented at the National Academy of Management Conference**, Cincinnati, Ohio, 1996.
- GOLES, Tim  
HIRSCHEIM, Rudy : “The Paradigm is Dead, The Paradigm is Dead... Long Live The Paradigm: The Legacy of Burrell and Morgan”, **Omega**, Vol. 28, 2000, pp.249-268.

- GÖKŞEN, N.S.  
 ÜSDİKEN, B. : “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time Founding”, **British Journal of Management**, Vol.12, Nr.4, 2001, pp.325-340.
- GÖREGENLİ, Melek : “Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Samples”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol: 28, Nr: 6, November 1997, pp.787-794.
- GRANCELLI, Bruno : “Organizational Change: Towards a New East-West Comparison”, **Organization Studies**, Vol.16, Nr.1, 1995, pp.1-25.
- GRANOVETTER, M. : “Business Groups”, N. Smelser, R Swedberg (Der.). **Handbook of Economic Sociology.**, Princeton, NJ: Priceton University Pres, 1994, pp.453-475.
- GRAY, H. P. : “Culture and Economic Performance: Policy as an Intervening Variable”, **Journal of Comperative Economics**, Vol.23, 1996, pp.278-91.
- GREENFIELD, P.M. : “Three Approaches to the Psychology of Culture: Where do They Come From? Where can they go?”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol. 3, 2000, pp.223-240.
- GREENFIELD, P. M. : “Culture as Process: Empirical Methods for Cultural Psychology”, John W. Berry, Ype H. Poortinga, Janak Pandey (der.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Vol.1, Allyn and Bacon, 1997, pp. 301-346.
- GUILLEN, M.F. : “Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43, Nr.3, 2000, pp.362-380.

- HAMILTON G. G.  
BIGGART, N.W. : “Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East”, **American Journal of Sociology**, Vol. 94 Supplement, 1988, pp.52-94.
- HAMILTON, G.  
FEENSTRA, R. : “Varieties of Hierarchies and Markets: And Introduction”, **Industrial and Corporate Change**, Vol.4, 1995, pp.51-91.
- HASSARD, I. : “Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study”, **Organization Studies**, Vol. 12, 1991, pp.275-299.
- HERMAS, H. J. M  
KEPMEN, H. J. G. : “Moving Culture: The Perilous Problem of Cultural Dichotomies in a Globalizing Society”, **American Psychologist**, Vol. 53, 1998, pp. 1111-1120.
- HICKSON, D.J.  
HININGS, C.R.  
MCMILLAN, C.J.  
SCHWITTER, J.P. : “The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison”, **Sociology**, Vol. 8, 1974, pp. 59-80.
- HIRSCHHEIM, R.  
GOLES, T. : “The Paradigm is Dead, The Paradigm is Dead.....Long Live the paradigm: The Legacy of Burrell and Morgan”, **Omega**, Vol. 28, 2000, pp.249-268.

- HO, D.Y-F  
 CHIU, C-Y : “Component Ideas of Individualism, Collectivism and Social Organisation: An Application in The Study of Chinese Culture”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.137-156.
- HOFSTEDE, G.  
 BOND, M.H. : “Hofstede’s Cultural Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach Value Survey”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 15, 1984, pp.417-433.
- HOFSTEDE, G.  
 BOND, M. H. : “The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, **Organizational Dynamics**, Vol. 16, Nr.4, 1988, pp.4-21.
- HOFSTEDE, Geert : “Foreword”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.ix-xiii.
- HUI, C. H.  
 YEE, C.  
 EASTMAN, K. L. : “The Relationship between Individualism-Collectivism and Job Satisfaction”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.44: 1995, pp.276-282.

- HUI, C.H.  
YEE, C. : “The Impact of Psychological Collectivism and Workgroup Atmosphere on Chinese Employees’ Job Satisfaction”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.48, Nr.2, pp.175-185, 1999.
- HUI, C.H.  
TRIANDIS, H.C. : “Individualism-Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researchers”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.17, 1986, pp.225-248.
- HUNG, S.  
WHITTINGTON, R. : “Strategies and Institutions: A Pluralistic Account of Strategies in the Taiwanese Computer Industry”, **Organization Studies**, Vol.18, Nr.4, 1997, pp.551-575.
- HUY, Q. N. : “Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change”, **Academy of Management Review**, Vol: 24, Nr: 2, 1999, pp.325-345.
- INGLEHART, R.  
CARBALLO, M. : “Does Latin America Exist? (And is there a Confucian Culture?): A Global Analysis of Cross Cultural Differences”, **PS: Political Science & Politics**, Vol.30, 1997, pp. 34-46.
- INKSON, J.H.K.  
PUGH, D.S.  
HICKSON, D.J. : “Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 15, 1970, pp. 318-329

- JAHODA, G.  
KREWER, B. : “History of Cross-Cultural and Cultural Psychology”, **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, John W. Berry, Ype H. Poortinga, Janak Pandey (der.), Volume 1, Allyn and Bacon, 1997, pp.1-42.
- JMD : “Beyond Modernity: Organizational Development Through Learning”, **Journal of Management Development Through Learning**, Vol.19, Nr.5, 2000, pp.420-428.
- JOHNSON, James P.  
LENARTOWICZ, Tomasz : “Culture, Freedom and Economic Growth: Do Cultural Values Explain Economic Growth?”, **Journal of World Business**, Vol.33, Nr.4, 1998, pp. 332-356.
- KABASAKAL, Hayat  
BODUR, Muzaffer : “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002, ss.5-22.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem : “Individualism and Collectivism”, John W. Berry, Marshall H. Segal, Çiğdem Kağıtçıbaşı (der.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Volume 3, Allyn and Bacon, 1997, pp.1-50.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem : “A Critical Appraisal of Individualism and Collectivism”, Kim Uichol, Harry C. Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp. 52-65.

- KALAYCIOĞLU, Ersin : “Commercial Groups: Love-Hate Relationship with The State”, Metin Heper (Der.), **Strong State and Economic Interest Groups The Post-1980 Turkish Experience**, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1991, pp.79-87.
- KARSH, B. : “Human Resource Management in Japanese Large Scale Industry”, **Journal of Industrial Relations**, Vol.26, 1984, pp.226-245.
- KASHIMA, Yoshihisa  
KASHIMA, Emiko S. : “Culture, Connectionism, and the Self”, **Social Psychology and Cultural Context**, John Adamopolous, Yoshihisa Kashima (der.), Sage Publications, 1999, pp.77-92.
- KEDIA, Ben L.  
RABI, S. Bhagat : “Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations; Implications for Research in International and Comparative Management”, **Academy of Management Review**, Vol.13, Nr.4, 1988, pp.559-71.
- KENNIS, L. : “A Cross-Cultural Study of Personality and Leadership, Group and” **Organization Studies**, Vol. 2, 1977, pp. 49-60.
- KIM, Uichol : Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp. 19-40.

- KIRKMAN, B. : “The Impact of National Culture on Employee Resistance to Teams: A Comparative Analysis of Globalized Self-Managingwork Team Effectiveness between the United States, Finland, and the Philippines”, **Doctoral Dissertation**, University of North Carolina at Chapel Hill, 1996.
- KLEIN, Katherine J.  
TOSI, Henry  
CANNELLA.JR.  
ALBERT A. : “Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments”, **Academy of Management Review**, Vol: 24, Nr: 2, 1999, pp.243-248.
- KOYUNCU, Berrin : “Küreselleşme ve MÜSİAD: Eklemlenme mi, Çatışma mı?”, E.Fuat Keyman (der.), **Liberalizm, Devlet, Hegemonya**, Everest Yayınları, 2002.
- KRISTOF, A. L. : “Person-Organization fit: An Integrative Review of its Conceptualizations Measurement and Implications”, **Personel Psychology**, Vol. 49, 1996, pp.1-49.
- KRISTOF, A. L. : Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters Perceptions of Person-Job and Person- Organization Fit, **Personel Psychology**, Vol. 53, 2000, pp. 643-671.
- LEUNG, K.  
BOND, M. : “The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.47, 1984, pp.793-804.



- LEWIS, M.W.  
GRIMES, A.J. : “Metatriangulation: Building Theory From Multiple Paradigms”, **Academy of Management Review**, Vol. 24, Nr.4, 1999, pp.672-690.
- LEWIS, M.W.  
KELEMEN, M.L. : “Multiparadigm Inquiry: Exploring Organizational Pluralism and Paradox”, **Human Relations**, Vol.55, Nr.2, 2002, pp.251-275.
- MAMAN, D. : “Research Note: Interlocking Ties within Business Groups in Israel- a Longitudinal Analysis, 1974-1987”, **Organization Studies**, Vol.20, Nr. 2, 1999, pp.323-339.
- MANN, L. : “Cross-Cultural Studies of Small Groups”, H.C.Triandis and R.W.Brislin (der.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Vol: 5, Boston: Allyn and Bacon, 1980.
- MARKUS, H. R.  
KITAYAMA, S. : “Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation”, **Psychological Review**, Vol. 98, 1991, pp.224-253.
- MATSUI, T.  
KAKUYAMA, T.  
ONGLATCO, M.L. : “Effects of Goals and Feedback on Performance in Groups”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, 1987, pp.407-415.
- MAURICE, M.  
SORGE, A.  
WARNER, M. : “Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain”, **Organization Studies**, Vol. 1, Nr.1, 1980, pp.59-86.

MAYER, M.C.J.

WHITTINGTON, R. : “Strategy, Structure and “Systemness”: National Institutions and Corporate Change in France, Germany and the UK, 1950-1993”, **Organization Studies**, Vol. 20, Nr.6, 1999, pp.933-959.

MCCLELLAND, David C. : “Business Drive and National Achievement”, **Harvard Business Review**, Vol: 40, Nr:4, (July) 1962, pp:99-112.

MEYER, John W.

ROWAN, Brain : “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, Vol.83, 1977, pp.340-63.

MILLER, J. G.

: “Theoretical Issues in Cultural Psychology”, John W. Berry, Ype H. Poortinga, Janak Pandey (der.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Volume 1, Allyn and Bacon, 1997, pp.85-128.

MISHRA, Ramesh C.

: “Individualist and Collectivist Orientations Across Generations”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp. 225-238.

MISHRA, G.

GERGEN, K. J. : “On the Place of Culture in Psychological Science”, **International Journal of Psychology**, Vol. 28, 1993, pp.225-243.

- MISUMI, J.
- PETERSON, M.F. : “The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 30, 1985, pp.198-223.
- MORRIS, M.W.
- LEUNG, K.
- AMES, D.
- LICKEL, B. : “Views from Inside and Outside: Integrating Emic And Etic Insights about Culture and Justice Judgment”, **Academy of Management Review**, Vol.24, 1999, pp.781-796.
- MUNROE, R. L.
- MUNROE, R. H. : “A Comparative Anthropological Perspective”, John W. Berry, Ype H. Poortinga, Janak Pandey (der.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Volume 1, Allyn and Bacon, 1997, pp.171-214.
- NEWMAN, K. L.
- NOLLEN, S. D. : “Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, 1996, pp.753-779.
- ORPEN, C. : “The Effects of Social Support on Reactions the Role Ambiguity and Conflict: A Study among White and Black Clerks in South Africa”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol.13, 1982, pp.375-384.
- OUCHI, W.G. : “Markets, Bureaucracies and Clans”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25, 1980, pp.129-141.

- ÖNİŞ, Z. : “Redemocratization and Economic Liberalization in Turkey: The Limits of State Economy”, **Studies in Comparative International Development**, Vol.27, Nr.2, 1992, pp.3-23.
- ÖNİŞ, Z. : “International Context, Income Distribution and State Power in Late Industrialization: Turkey and South Korea in Comparative Perspective”, **New Perspectives on Turkey**, Vol.13 (Fall), 1995, pp.25-50.
- ÖNİŞ, Ziya  
TÜREM, Umut : “Entrepreneurship, Democracy and Citizenship in Turkey”, Revised Draft July,2001, pp.1-38.  
<http://home.kku.edu.tr/zonis/EntDemCit.pdf>.
- ÖNİŞ, Ziya  
WEBB, Steven B. : “Turkey: Democratization and Adjustment from Above”, Ziya Öniş, (der.), **State and Market, The Political Economy of Turkey in Comparative Perspective**, Bogaziçi University Press, 1998, pp.323-373.
- ÖNİŞ, Ziya : “Entrepreneurs, Citizenship and The European Union: The Changing Nature of State-Business Relations in Turkey”, E. Fuat Keyman ve Ahmet İçduygu (der.), **Challenges to Citizenship in a Globalizing World: European Questions and Turkish Experiences**, Revised Version- December 2002, pp.1-16. <http://home.kku.edu.tr/zonis/entre.pdf>.
- ÖZBUDUN, Ergun : “The Post-1980 Legal Framework for Interest Group Association”, Metin Heper (der.), **Strong State and Economic Interest Groups: The Post-1980 Turkish Experience**, Berlin: Walter de Gruyter, 1991, pp.41-53.

- ÖZCAN, Gül Berna  
ÇOKGEZEN, Murat : “Limits To Alternative Forms of Capitalization: The Case of Anatolian Holding Companies”, **World Development**, Vol: 31, No: 12, , 2003, pp. 2061-2084.
- ÖZEN, Şükrü : “Türk Holdiglerinin İlgisiz Çeşitlenmesinin Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde Sunulan Bildiri**, 2003, ss. 669-674.
- ÖZEN, Şükrü : “Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Sayı:2/1, Mayıs 2002, ss.47-90.
- PARKER, M.  
MCHUGH, G. : “Five Texts in Search of an Author: A Response to John Hassard’s Multiple Paradigms and Organizational Analysis”, **Organization Studies**, Vol.12, 1991, pp.451-457.
- PASA, Selda Fikret : “Leadership Influence in a High Power Distannce and Collectivist Culture”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 21, Nr.8, 2000, pp. 414-426.
- PENG, Mike W. : “Cultures, Institutions, and Strategic Choices: Toward an Institutional Perspective on Business Strategy”, Martin J.Gannon ve Karen L. Newman (Der.), **The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management**, Blackwell Business, 2002, pp.52-66.

RALSTON, David A.

EGRI, Carolyn P.

STEWART, Sally

TERPSTRA, Robert H.

KAICHENG, Yu : “Doing Business in the 21<sup>st</sup> Century with the new Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, Nr.2, Second Quarter 1999, pp.415-428.

RAMAMOORTY, N.

CARROLL, S. : “Individualism/collectivism Orientation and Reaction Toward Alternative Human Resource Management Practices”, **Human Relations**, Vol.51, 1998, pp.571-588.

REYKOWSKI, Janusz

: “Collectivism and Individualism as Dimension of Social Change”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.276-293.

ROBERT, Christopher

WASTI, S. Arzu

: “Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of A Measure”, **Journal of Management**, Vol. 28, Nr. 4, 2002, pp. 544-566.

SAGIE, Abraham

AYCAN, Zeynep

: “A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations”, **Human Relations**, Vol. 56, Nr.4, April 2003, pp. 453-474.

- SARGUT, A. Selami : “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, Ferda Erdem (der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, 2003, ss.89-124.
- SARGUT, A. Selami : “Liderlik Kurumları için Bağlamsal Bir Çerçeve: Kùltürlerarası Bir Yaklaşım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 29, Sayı:4, 1996, ss.3-17.
- SCHNEIDER, B.  
GOLDSTEIN, H.W.  
SMITH, D.B. : “The ASA Framework: An Update”, **Personel Psychology**, Vol.48, 1995, pp.747-773.
- SCHNEIDER, B.  
SMITH, B.D.  
TAYLOR, S. : “The People Make The Place”, **Personel Psychology**, Vol.40, 1987, pp.437-453.
- SCHULTZ, M.  
HATCH, M.J. : “Living With Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies”, **Academy of Management Review**, Vol.21, 1996, pp.529-557.
- SCHWARTZ, Shalom H. : “Beyond Individualism/Colectivism: New Cultural Dimensions of Values”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp. 85-119.
- SCHWEDER, Richard A.  
SULLIVAN, Maria A. : “Cultural Psychology: Who Needs It” **Annual Review Psychology**, Vol.44, , 1993, pp.497-523.

- SINGELIS, T.M.  
 TRIANDIS, H.C.  
 BHAWUK, D.S.  
 GELFAND, M. : “Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement”, **Cross-Cultural Research**, Vol.29, 1995, pp. 240-275.
- SINGELIS, T.M. : “The Measurement of Independent and Interdependent Self-Constructs”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.20, 1994, pp.580-591.
- SINHA, Durganand  
 TRIPATHI, Rama Charan : “Individualism in a Collectivist Culture: A Case of Coexistence of Opposites”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.123-136.
- SINHA, Jai B. P.  
 SINHA, T. N.  
 VERMA, Jyoti  
 SINHA, R. B. N. : “Collectivism Coexisting with Individualism: an Indian Scenario”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.4, 2001, pp.133-145.
- SMITH, P. B.  
 SCHWARTZ, S. : “Values”, John W. Berry, Marshall H. Segal, Çiğdem Kağıtçıbaşı (der.), **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Volume 3, Allyn and Bacon, 1997, pp.77-118.
- SMITH, P.B. : “The Effectiveness of Japanese Styles of Management: A Review and Critique”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.57, 1984, pp.121-36.



SMITH, Peter B.

DUGAN, Shaun

TROMPENAARS, Fons : “National Culture and The Values of Organizational Employees, A Dimensional Analysis Across 43 Nations”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol: 27, Nr: 2, March 1996, pp.231-264.

SORGE, A. : “Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resource”, **Organization Studies**, Vol.12, 1991, pp.161-190.

ŞAHİN, Kader Tan : “Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi: Yeni Bir Perspektif İhtiyacı”, **13. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi’ne Kabul Edilen Bildiri**, 2005, ss.7-12.

TAN, Benjamin Lin Boon : “Researching Managerial Values: A Cross-Cultural Comparison”, **Journal of Business Research**, Vol.55, 2002, pp.815-821.

TAYEB, Monir : “Contingency Theory and Culture: A Study of Matched English and The Indian Manufacturing Firms”, **Organization Studies**, Vol.8, Nr.3, 1987, pp. 241-261.

TAYEB, Monir : “Organizations and National Culture: Methodology Considered”, **Organization Studies**, Vol.15, Nr. 3, 1994, pp.429-446.

TRIANDIS, H.C.

GELFAND, M.J.

: “Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.74, 1998, pp.118-128.

- TRIANDIS, H.C. : “Dialectics between Cultural and Cross-Cultural Psychology”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.3, 2000, pp.185-195.
- TRIANDIS, H.C. : “Individualism-Collectivism and Personality”, **Journal of Personality**, Vol.69, Nr.6, 2001, pp.907-924.
- TRIANDIS , H. C. : “Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology”, H. C. Triandis, M. Dunnette ve L. Hough (der.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol: 4 (2<sup>nd</sup> ed...)**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press., 1994b, pp.103-172.
- TRIANDIS, H. C.  
BHAWUK, Dharm P. S. : “Culture Theory and Meaning of Relatedness, P. Christopher Earley and Miriam Erez (der.), **New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology**, The New Lexington Press, San Francisco, 1997, pp.13-52.
- TRIANDIS, H.C.  
MCCUSKER, C.  
HUI, C.H. : “Multi-method Probes of Individualism and Collectivism”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.59, 1990, pp.1006-1020.

- TRIANDIS, Harry C.  
 BETANCOURT, Hector  
 IWAO, Sumiko  
 LEUNG, Kwok  
 SALAZAR, Jose Miguel  
 SETIADI, Bernadette  
 SINHA, Jai B. P.  
 TOUZARD, Hubert  
 ZALESKI, Zbignew : “ An Etic-Emic Analysis of Individualism and Collectivism”,  
**Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 24, Nr. 3,  
 September 1993, pp.366-383.
- TRIANDIS, Harry C.  
 SUH, Eunkook M. : “Cultural Influences on Personality”, **Annual Review  
 Psychology**, Vol.53, 2002, pp.133-60.
- TRIANDIS, Harry C. : “Generic Individualism and Collectivism”, Martin J. Gannon,  
 Karen L. Newman (der.), **The Blackwell Handbook of  
 Cross-Cultural Management**, Blackwell Publishers Ltd. ,  
 USA, 2002, pp.16-45.
- TRIANDIS, Harry C. : “Theoretical and Methodological Approaches to the Study of  
 Collectivism and Individualism”, Kim Uichol, Harry C  
 Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon  
 (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method  
 and Applications**, Sage Publications, 1994c, pp.41-51.
- TRIANDIS, Harry C. : “Cross-cultural Psychology”, **Asian Journal of Social  
 Psychology**, Vol.2, 1999, pp.127-143.
- TUGAL, C. : “Islamism in Turkey Beyond Instrument and Meaning”,  
**Economy and Society**, Vol.31, 2002, pp.85-111.

- ÜSDİKEN, Behlül  
WASTI, Arzu S. : “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi, 1972-1999”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı:3, Eylül 2002, ss.1-37.
- VORONOV, Maxim  
SINGER, Jeferson A. : “The Myth of Individualism-Collectivism: A Critical Review”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.142, Nr. 2, 2002, pp.461-480.
- WAGNER III J.A. : “Studies of Individualism-Colectivism: Effects on Cooperation in Groups”, **Academy of Management Journal**, Vol.38, Nr.1, 1995, pp.152-170.
- WASTI, S. Arzu : “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Vol.22, Nr.4, 1995, pp.503-529.
- WEAVER, G.R.  
GIOIA, D.A. : “Paradigm Lost: Incommensurability vs. Structurationist Inquiry”, **Organization Studies**, Vol.15, Nr.4, 1994, pp.565-589.
- WEBBER, R. A. : “Convergence or Divergence?” **Columbia Journal World Business**, Vol.4, Nr. 3, 1969, pp.75-83.
- WHITLEY, R. : “Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies”, **Organization Studies**, Vol.15, Nr.2, 1994, pp.153-182.
- WHITLEY, R. : “Eastern Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Form of Business Organization”, **Organization Studies**, Vol.11, Nr.1, 1990, pp.47-74.

- WILKONSON, B. : “Culture, Institutions and Business in East Asia”, **Organization Studies**, Vol.17, Nr.3, 1996, pp.421-447.
- YAMAGUCHI, Susumu : “Collectivism among the Japanese: A Perspective From the Self”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.175-188.
- YANG, Kuo-Shu : “Will Societal Modernization Eventually Eliminate Cross-Cultural Psychological Differences?”, M. H. Bond (der.), **The Cross-Cultural Challenge to Social Psychology**, 1988, pp.73-85.
- YAZICI, Kamil  
ŞAHİN, Kader Tan : “Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Kültürel ve Makro-Kurumsal Bağlamın Birlikteliği”, İşletme İktisadı Enstitüsü **Yönetim Dergisi**, Yıl: 17, Sayı:53, Şubat 2006, ss.18-28.
- YEH, Ryh-song  
LAWRENCE, John J. : “Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede’s Cultural Root to Economic Growth”, **Journal of International BusinessStudies**, Third Quarter, 1995, pp.655-669.
- YU, An-Bang  
YANG, Kuo-Shu : “The Nature of Achievement Motivation in Collectivist Societies”, Kim Uichol, Harry C Triandis, Çiğdem Kağıtçıbaşı, Sang-Chin Choi, Gene Yoon (der.), **Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications**, Sage Publications, 1994, pp.239-250.

**c. Diğer Kaynaklar**

İSTANBUL SANAYİ ODASI

DERGİSİ : Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu /2003, sayı: 461,  
2004.

İSTANBUL SANAYİ ODASI

DERGİSİ : Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu /2003, sayı:  
462, 2004.

TUSIAD Members' Company

Profiles : Turkish Industrialist' and Businessmen's Association, Third  
Edition, 1991.

## **EKLER**

## Ek 1: Anket Çalışması

T.C. KARADENİZ  
TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Başkanlığı



KARADENİZ  
TECHNICAL UNIVERSITY  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences Department of Business Administration  
Head Office

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ ANKET ÇALIŞMASI**

Sayın yönetici; bu çalışma Türk Yönetim anlayışındaki değişimi tespit etmeye yönelik bir doktora çalışmasıdır. Bu anketin sonucunda şirketlerden alınan bilgiler hiçbir ticari amaç gütmeksizin, sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Anketi cevaplamanız, toplam cevaplayıcı sayısını önemli derecede arttıracak ve bu çalışmaya katkı sağlayacaktır. Anketin çalışmanın amacına uygun olarak üst yönetici veya herhangi bir orta kademe yönetici tarafından doldurulması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmaya gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

KTÜ-İİBF Öğretim Üyesi



Prof. Dr. Kamil YAZICI



## Bölüm 1

**Açıklama:** Aşağıda işletmenizde benimsenen uygulamalar ile ilgili sorular sorulmuştur, işletmenizde benimsenen uygulamaları göz önüne alarak ne kadar sıklıkla uyguladığınızı, soruların altındaki seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Lütfen tüm soruları cevaplamayı unutmayınız.

1. İşyerinizde hangi tür çalışma grupları bulunmaktadır?

1. Özerk çalışma grupları

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren-O Asla-O**

2. Kendi kendini yöneten takımlar

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren-O Asla-O**

3. Kalite çemberleri

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren-O Asla-O**

4. Üst yönetimi bağlı çalışma grupları

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren-O Asla-O**

5. Genellikle bireysel çalışma yapılmaktadır.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. İşletmenizde bu çalışma grupları nasıl çalışmaktadır.

1. Tamamen bağımsız çalışmaktadır.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. grup içerisinde işbirliği yapılmaktadır, ancak diğer gruplar ile rekabet edilmektedir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Üst yönetim tarafından belirli sorumluluk ve otorite içerisinde kontrol edilmektedir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. İşletmenizde grup çalışması hangi nedenlerden dolayı tercih edilmektedir.

1. Grup çalışması ve paylaşılan sorumluluk bireysel çalışmaya tercih edilmektedir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. Grup çalışmasının işbirliğine daha yatkın ve faydalı olduğu düşünülmektedir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Grup çalışmasında rekabetten ziyade işbirliği, daha ön planda tutulmaktadır.  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
4. Grup çalışması katılanların rekabet etmesi için bir araç olarak görülmektedir.  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
4. İşletmenizde grup çalışması yapıyorsa amaçlar hangi kriterlere göre belirlenmektedir.
  1. Grubun amaçlarının, kişisel amaçlardan daha ön planda olması gerekmektedir.  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. Grupta herkesin ortak bir amacı paylaşması gerekir.  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  3. Grup çalışmasında herkesin farklı amaçları olması gerekir, ancak bu şekilde çeşitlilik sağlanabilmektedir.  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
5. Yönetici olarak,
  1. Çalışanlarımın her sorunuyla bir aile gibi ilgilenirim  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. Çalışanlarımın sadece iş hayatındaki problemleriyle ilgilenirim.  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  3. Çalışanlarımın profesyonel anlamda kendi problemlerini çözmelerini beklerim.  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
6. İşletmeyle ilgili karar verirken nelere dikkat edersiniz.
  1. Şirketteki bazı kural ve normlara dikkat ederim  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. Çalışanlarımın fikirlerini alırım ancak son kararı ben veririm  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  3. Daha çok kendi tecrübelerime güvenirim  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
7. İşletmenizde ödüller veya kaynaklar çalışanlarınıza nasıl dağıtılmaktadır.
  1. Kişilerin ihtiyaçlarına göre  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. Katılıma bakılmaksızın herkese eşit olarak  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  3. Katkıda buldukları oranda ve performanslarına göre  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

8. İşletmenizde çalışanlarınız ne şekilde ödüllendirilmektedir.
1. Grup çalışması yapılmışsa gruptaki herkese eşit olarak  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. Diğer çalışanlarla eşit olarak  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  3. Grup çalışması yapılmışsa performanslarına göre bireysel olarak  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  4. Bireysel olarak, performansları ölçüsünde  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
9. İşletmenizde personel seçerken aşağıdakilerden hangisine dikkat edersiniz.
1. Sadık olmasına  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. Güvenilir olmasına  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  3. Yeteneğine  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  4. Eğitimine ve bilgisine  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
10. İşletmenizde personel seçerken aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz.
1. tavsiyeye  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. Görüşme yöntemine  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  3. İş formlarındaki bilgilere  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  4. test sonuçlarına  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
11. İşletmenizde çalışanlarınızı hangi kriterlere göre terfi ettirmektesiniz.
1. kurallara uymasına  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**
  2. uyumlu olmasına  
**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. kıdemine

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

4. işteki başarısına

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

12. Belirli dönemlerde performans değerlendirme yapıyor musunuz.

1. 1 yıl-2 yıl

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. 3 ay-6 ay

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

13. Performans değerlendirme yaparken aşağıdaki basamaklardan hangilerini uyguluyorsunuz.

1. Net performans hedeflerinin belirlenmesi

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. Çalışanların performans hedeflerini belirlemeye katılması

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Performansın daha önce belirlenmiş hedefler temel alınarak değerlendirilmesi

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

4. Değerlendirme ve/veya geribildirim sürecine çalışanların katılması

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

14. Performans değerlendirmesi sonuçları çalışanlarınıza nasıl yansıtılmaktadır.

1. Plaket ile onurlandırma

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. İkramiye şeklinde

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Daha fazla ücret

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

15. Çalışanlarınıza ne türde eğitim veriyorsunuz?

1. grup şeklinde

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. bireysel olarak

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

16. İşletmeniz ücret konusunda ne tür bir uygulama yapmaktadır.

1. İşletmedeki konumları ne olursa olsun, çalışanlar eşit ücret almaktadırlar.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. Ast ile üst arasında ücret farklılıkları olması normaldir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Özellikle yönetici kademesi oldukça yüksek ücret almaktadır.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

17. İşletmeniz karar verme süreci nasıl işlemektedir.

1. Amaçları çalışanlarıyla birlikte belirler ve birlikte karar alır.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. Üst yönetimin bilmediği konularda uzmanlığa sahip çalışanlardan fikirleri alınır.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Çalışanların karar vermeden önce fikirleri alınır, ancak son kararı yönetici verir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

4. Yönetici bireysel olarak kararı alır ve astlarından bunu uygulamasını bekler.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

18. Karar verme sürecine hangi tür çalışanlar katılmaktadır.

1. İş yapan bilir felsefesinden yola çıkarak, işi direkt olarak yapan astlar

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. Üst yönetimin bilmediği konularda uzmanlığına başvurulacak kimseler

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Orta kademe yöneticiler, şefler, amirler v.b.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

4. Üst yönetim takımı

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

19. İşletmeniz nasıl bir çalışma sistemini benimsemektedir.

1. Herkesin katkısının bulunduğu ve sorumluluğun herkes tarafından paylaşıldığı bir çalışma sistemi tercih edilmektedir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. Çalışanın tek başına çözebileceği ve sorumluluğun kişiye ait olduğu bir çalışma sistemi tercih edilmektedir.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

20. İşyerinizde yapılması gereken işler hangi mantığa göre belirlenmektedir.

1. Çalışanlar genellikle belirli gruplar şeklinde çalışmaktadır.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

2. Çalışanlar belirli dönemlerde iş rotasyonuna tabi tutulmaktadır.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

3. Çalışanlar sadece uzman oldukları işlerde çalışmaktadırlar.

**Daima-O Genellikle-O Zaman zaman-O Nadiren- O Asla-O**

## **Bölüm 2**

1. İşletmenizde üst yönetici aşağıdaki kararlardan hangilerini vermektedir. Üst yönetici tarafından verilen kararları işaretleyiniz.

a. şef ve amirlerin belirlenmesi

b. örgütün dışından şef kadrolarına personel atanması

c. şeflerin terfi ettirilmesi

d. şeflerin ücretlerinin belirlenmesi

e. bütçeden ayrılmayan bir paranın sermaye unsurlarına harcanması

f. bütçeden ayrılmayan bir paranın gelir konusunda harcanması

g. yeni araç ve gereçlerin tipinin veya markasının belirlenmesi

g. yeni bir ürünün veya hizmetin belirlenmesi

ı. hedef pazarlama alanlarının belirlenmesi

i. hedef pazarın tipi ve boyutunun belirlenmesi

j. maliyetlerin ne olması gerektiğinin belirlenmesi

k. kontrolün nasıl sağlanacağına belirlenmesi

m. hangi operasyonun yapılacağına karar verilmesi

n. amirleri işten çıkartılması

o. kullanılacak eğitim metotlarının belirlenmesi

p. satın alma koşullarının belirlenmesi

r. hangi tedarikçinin materyallerinin kullanılacağına karar verilmesi

s. hangi çeşit ve kaç tane özel dinlenme servisi sağlanacağına belirlenmesi

ş. Ürünlerin fiyatlandırılması

t. uzman departmanların çalışma alanlarının veya sorumluluklarının değiştirilmesi

y. sıradan departmanların çalışma alanlarının veya sorumluluklarının değiştirilmesi

- z. yeni bir departmanın oluşturulması
- w. yeni bir işin oluşturulması

2. Aşağıdaki işlerin yapılması için uzman çalıştırıyor musunuz. İşletmenizde çalıştırdığınız uzmanlara karşılık gelen şıkkı işaretleyiniz.

- a. halkla ilişkiler, reklam
- b. satış ve servis, müşteri şikayetleri
- c. transport işlemleri
- d. insan kaynakları
- e. ilkyardım, medikal, güvenlik, magazin, spor ve sosyal etkinlikler gibi...
- f. satın alma, materyal kontrolü, stok kontrolü gibi
- g. muhasebe ve finansman
- h. iş akışının kontrol edilmesi
- ı. kalite kontrolü
- i. üretilme şekillerini değerlendiren çalışma grupları
- j. yeni ürünler, ekipmanlar ve süreç geliştirme, ar-ge v.b. gibi
- k. istatistiklerin tutulması
- l. kanuni ve sigorta işleri
- m. pazar araştırması

3. İşletmenizde aşağıdaki yönetim kademelerinden hangileri bulunmaktadır, bu kademeleri işaretleyiniz.

- a. genel müdür/CEO
- b. genel müdür yardımcısı
- c. bölüm müdürleri
- d. bölüm müdür yardımcıları
- d. amirler
- e. şefler
- f. ustabaşları

## **ÖZGEÇMİŞ**

Kader TAN ŞAHİN, 1976 yılında Alaçam/Samsun'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Alaçam'da tamamladı. 1993 yılında K.T.Ü. Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği bölümünde lisans eğitimine başladı. 1997 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı yıl K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansa başladı. 1998-2005 yılları arasında K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde araştırma görevlisi olarak görev yaptı.