

RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

## Organizasyonel Kültür ve Globe Kültür Unsurları Arasındaki Etkileşimin Bulanık DEMATEL ile İncelenmesi

### Investigating Interaction Between Organizational Culture and Globe Culture Dimensions via Fuzzy DEMATEL

Gülşen AKMAN<sup>1</sup> & Atakan ALKAN<sup>2</sup> & Kamile CANBAY<sup>3</sup>

#### Öz

Kültür ve organizasyon kültürü, karmaşık bir yapıdır. Kültürün çok çeşitli tanımları da vardır. Bir topluluğun kültür yapısını ortaya koyan kültür boyutları üzerinde bugüne dek yapılan en kapsamlı çalışma GLOBE Projesi'dir. GLOBE araştırmacıları, toplumsal ve organizasyonel kültür arasındaki benzerlikler ve farklılıklar üzerinden giderek kültürü birbirinden bağımsız dokuz boyutta tanımlar. Bu makalede, GLOBE kültür boyutları arasındaki etkileşim bulanık DEMATEL metodu ile araştırılmış ve incelenmiştir. Bu makalede, kültür-örgüt kültürü-kültürün ölçülmesi ve GLOBE Projesi'ne dair teori araştırmasının ardından bulanık DEMATEL metodu ve uygulama adımlarının neler olduğu ortaya konduktan sonra ortaya atılan hipotezin test edilmesi ile sonuca ulaşılmıştır. Bulanık DEMATEL sonuçlarına göre; etkileyen kültür unsurları olarak sırasıyla Kurumsal Kolektivizm, İnsancıl Yönelim, Performans Yönelimi, Gelecek Yönelimi, Cinsiyet Eşitliği belirlenirken; etkilenen kültür unsurları olarak ise Performans Yönelimi ve Belirsizliğin Önlenmesi, Grup İçi Kolektivizm, Kendine Güven/ Girişimcilik ve Güç Mesafesi belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Organizasyon Kültürü, Globe Kültür Boyutları, Bulanık DEMATEL, Etkileşim, Karar Verme.

#### Abstract

Culture and organizational culture is a complex issue. There are many definitions of culture, too. The most comprehensive research project about culture is GLOBE Project so far. The GLOBE researchers identifies nine "cultural dimensions" by using the similarities and differences among various societal and organizational cultures as independent variables. In this article are researched and studied interaction of GLOBE cultural dimensions through fuzzy DEMATEL methodology. The article, tests a suggested hypothesis by using fuzzy DEMATEL after theory research on culture, organizational culture, measurement of culture and GLOBE Project and explanation of fuzzy DEMATEL methodology and its implementation. According to the results of fuzzy DEMATEL, while Institutional Collectivism, Humanistic Orientation, Performance Orientation, Future Orientation, Gender Equality are determined as the influencing cultural factors, respectively, Performance Orientation and Avoiding Uncertainty, Intra-Group Collectivism, Self-Confidence / Entrepreneurship and Power Distance were determined as the affected cultural elements.

**Keywords:** Measurement of culture, GLOBE cultural dimensions, fuzzy DEMATEL, interaction, decision making.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, [akmang@kocaeli.edu.tr](mailto:akmang@kocaeli.edu.tr) ORCID: 0000-0002-5696-2423

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, [aalkan@kocaeli.edu.tr](mailto:aalkan@kocaeli.edu.tr) ORCID: 0000-0003-3899-2829

<sup>3</sup> Kocaeli Üniversitesi, [k.canbay@crmconsulting.net](mailto:k.canbay@crmconsulting.net) ORCID: 0000-0002-4306-4958

## GİRİŞ

Kültür kavramı, bugüne dek çok çeşitli ve değişken tanımlarla açıklanmıştır. Bu makalede ele alınan kültür “örgüt kültürü” çerçevesi üzerinden ele alınmıştır. Kültür karmaşık bir süreçtir. Karmaşıklık, kültüre ait tanımlamalar ve kültür ortamlarının belirlenmesinin zorluğunu da beraberinde getirir.

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor, kültürü “bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütün” olarak tanımlamaktadır (Köse vd., 2001: 220). Linton a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur. (Erdoğan, 2007:223) Böylece kültür öğrenme yolu ile bir geçiştir. Kültür aynı zamanda geleneklerle varlığını sürdürür. Kültürün sürekliliği, insanın gruptan öğrenebilmesi yeteneğine dayanır. Kültür öğrenilen tavır ve harekettir. Herskovits’e göre “kültür, insanın yaptığı her şeyin toplamıdır”. Geertz ise kültürü, “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümü” olarak tanımlamaktadır. (Cüceloğlu, 2016: 344).

Bununla birlikte en çok tercih edilen kültür tanımı Hofstede’nin (2001) çalışmasında geçen tanımıdır: “Kültür aklın kollektif programlanması olarak tanımlanır; kendini sadece değerlerde değil aynı zamanda semboller, kahramanlar ve alışkanlıklar gibi daha yüzeysel şekillerde de ortaya koyar”. “Kollektif Programlama” cümlesi Hofstede’de, kültürü, göreceli olarak değişmez bir topluluk tarafından paylaşılan olarak anlamlanır. Bu sebeple işaret ettiği anlayış, bir kültür içinde farklılıklar değil, benzerlikler olduğu anlayışıdır. Kültürler puanlandırılır, sınıflandırılır ve birbirleriyle karşılaştırılır (Hofstede, 2001: 9).

Kültür kavramı incelenirken; toplum kültürü ve kurum kültürü kavramları ayrı ayrı tanımlanmıştır. Toplum kültürü, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb. insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Toplum kültürü, çoğunlukla kullanılan dil, ideolojik inanç sistemleri (dini ve politik inanç sistemleri de buna dâhildir.), etnik miras ve tarihten ibarettir (Kılıç, 2015: 59). Kurum kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Dolayısıyla kurum kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davran ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir (Köse vd, 2001: 222). Kurum kültürü ise; bir organizasyonda genellikle kullanılan bilimsel adlandırma yöntemi, kurumca paylaşılan değerler ve kurum tarihinden oluşmaktadır (Kılıç, 2015). Kurum kültürü toplum kültürünün bir ürünü ya da alt kültürüdür. (Koçel, 2007: 23).

Bu çalışma kapsamında, liderlik ve organizasyonel davranış etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen GLOBE kültür boyutları (dokuz boyut) arasındaki etkileşim incelenecektir. Bu boyutların kurum kültürü üzerindeki etkileme ve etkilenme dereceleri bulanık mantık yöntemiyle tespit edilmiştir. GLOBE kültür unsurlarının sistematik bir şekilde neden-sonuç modeli

içeren dolaylı ilişkilerini incelemek için etkili bir yöntem olan bulanık DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) yöntemi tercih edilmiştir.

Bu çalışma şu şekilde organize edilmiştir. 2. Bölümde çalışmaya konu GLOBE kültür boyutları açıklanmıştır. Devamında literatürde bu boyutlarla ilgili yapılan çeşitli çalışmalar özetlenmiştir. Yine aynı bölümde bulanık DEMATEL yöntemi açıklanmış ve bu yöntem kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalardan çeşitli örnekler verilmiştir. Sonraki bölümde bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak GLOBE kültür boyutları arasındaki etkileşimler tanımlanmıştır. Son bölümde ise elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

## 2. Kültürün Ölçülmesi ve Globe Kültür Boyutları

Bir grubun ya da organizasyonun kültürünün değişik şekillerde tanımlanmasından dolayı ölçülmesinin zorlaşması sorunu da yaşanmaktadır. Farklı kültür tanımları, kültür boyutlarını tanımlama ve ölçme yöntemlerinde de farklılığa neden olmuştur.

Hofstede dört kültürel boyut tanımlamıştır; Güç Mesafesi, Bireycilik, Ataerkillik ve Belirsizliği Önleme. Daha sonra bir beşinciyi, “Uzun Vadeli Yönelimi” ilave etmiştir (Hofstede, 2017: 3).

Bir farklı yaklaşım da GLOBE Proje Grubu tarafından kullanılmıştır (House vd., 2004: 10). GLOBE, İngilizce “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” ‘in kısaltılmışıdır. Bu çalışmada kültürler arasındaki benzerlikler bir noktada toplanmıştır. GLOBE ölçülerinin altısı Hofstede’in tezine dayanır, kavram ve sonuçlarının eleştirel tartışmasına dayanarak biraz değiştirilmiştir. Söz konusu çalışmada, GLOBE, kültürü “paylaşılan değerler, inançlar, kimliklerdir ve bir arada yaşayan üyelerin ortak tecrübelerinin sonucu ile ortaya çıkan belirli olayların yorumlanması veya anlamlandırılmasıdır ve nesillere aktarılır” şeklinde tanımlamıştır. GLOBE Projesi, dünya genelinde 62 ülkeden toplam 951 organizasyondan 17,300 orta seviye yöneticinin katılımı ile yapılan bir araştırma sonucunu ortaya koymaktadır. Üç aşamadan oluşur. İlk aşaması, araştırma enstrümanlarının oluşturulması, ikinci aşaması ise sosyal ve organizasyon kültürünün belirlenmiş dokuz kültür boyutu açısından değerlendirilmesi ve üçüncü aşaması bu kültür boyutlarının liderlikler üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır (Grove, 2017: 1). Bu proje ile kültürün 9 ölçüsünü saptamıştır. Bunlar (Grove, 2017: 2):

- Güç Mesafesi
- Belirsizlikten Kaçınma
- Kolektivizm I (Kurumsal)
- Kolektivizm II (Grup içi Kolektivizm)
- İnsancıl Yönelim
- Kendine Güven/ Girişkenlik

- Cinsiyet Eşitçiliği
- Gelecek Yönelimi
- Performans Yönelimi

Bu ölçütler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır

**Güç Mesafesi:** Bu boyut, bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir (Sucubaşı 2008: 32). Bir başka ifadeyle, güç mesafesi, bir organizasyonun ya da topluluğun gücün eşitsiz paylaşımının gerekliliğine dair beklentisi ve hemfikir olma seviyesi olarak tanımlanmıştır (House vd., 1999: 25). Güç Mesafesi, bir organizasyonun veya toplumun üyelerinin, bir örgütün veya hükümetin üst düzeylerine katmanlaştırılması ve yoğunlaştırılması gerektiğini beklediği ve kabul ettiği derece olarak tanımlanır (House vd., 2004: 35).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Bir toplumun, organizasyonun veya grubun gelecekteki olayların öngörülemezliğini gidermek için sosyal normlara, kurallara ve yöntemlere güvenme ölçüsüdür (House et al., 2004:36) Belirsizlikten Kaçınma, grubun belirsizlikten kaçınma arzusuyla bağlantılıdır ve bir örgütün veya toplumun üyelerinin, belirlenmiş sosyal normlara, ritüellere ve bürokratik uygulamalara dayanarak belirsizlikten kaçınmaya çalıştıkları boyuttur. Çeşitli alanlardaki araştırmacılar, bazı toplumların grup üyelerinin yaşamlarındaki belirsizliği azaltmak ve öngörülebilirlik sağlamak için temel bir ihtiyacı olduğunu önermişlerdir (Bertsch & Warner-Søderholm, 2013: 3).

**Kurumsal Kolektivizm:** Örgütsel ve sosyal uygulamalarda kaynakların kolektif dağılımını ve kolektif eylemini teşvik etme ve ödüllendirme ölçüsüdür (House et al., 2004:35). Kurumsal Kolektivizm, toplu davranışı teşvik eden ya da cesareti kıran yasalar, sosyal programlar ya da kurumsal uygulamalar biçimini alır (Bertsch and Warner-Søderholm, 2013: 3).

**Grup İçi Kolektivizm:** Organizasyon ve aile içinde yer alan bireylerin onur, sadakat ve dayanışma ifade etme ölçüsüdür (House et al., 2004: 35). Grup İçi Kolektivizm Üyelerin bireysel seviyeden çok grup seviyesinde karar verme tercihlerinin seviyesini ölçer (Bertsch and Warner-Søderholm, 2013: 4)

**İnsancıl Yönelim:** Bir topluluğun bireylerini başkalarına karşı adil, fedakâr, cömert, özenli ve nazik olmaya teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir (House et al., 2004:36). İnsancıl Yönelim, fedakarlık, merhamet, şefkat, sevgi ve cömertlik değerlerini toplumdaki insan davranışlarını yönlendiren belirleyici motivasyon faktörleri olarak ölçer (Bertsch and Warner-Søderholm, 2013: 4).

**Kendine güven/girişkenlik (İddialılık):** Organizasyondaki veya topluluktaki bireylerin iddialılık, kendine güvenli ve ilişkilerindeki agresiflik derecesidir. (House et al., 2004: 36). GLOBE yazarları, bazı kültürel grupların doğayı kontrol edebilecekleri veya kontrol etmeleri gerektiğine inandıklarını belirtmektedirler. Agresif toplumlar, ilişkileri baskınlık karşısında daha az şanslı kişinin gelişimi olarak görecektir (Bertsch and Warner-Søderholm, 2013: 4).

**Cinsiyet Eşitliği:** Toplumun cinsiyet eşitsizliğini en aza indirme derecesidir. (House et al., 2004: 36). GLOBE için, toplumların çözmesi gereken ve bu nedenle bu süreklilik içerisinde ölçülebilen temel sorun, erkeklerle kadınlar arasındaki rolü farklılaştırmaktır. Bazı toplumlar Cinsiyet Eşitlikçisidir ve toplumsal cinsiyet rol farklılıklarını en aza indirmeye çalışırlar. GLOBE yazarları Toplumsallık değerlerinin ve inançlarının (öznel kültürün) toplumsal davranışlarla (objektif kültür) birlikte olduğunu Toplumsal Cinsiyet Eşitlikçiliğine dayandırmaktadır (Bertsch and Warner-Søderholm, 2013: 4)

**Gelecek Yönelimi:** Bireylerin günlük isteklerini erteleme (tasarruf), planlama ve yatırım yapmak gibi geleceğe yönelik düşünceler içinde olmanın ölçüsüdür (House et al., 2004: 35) Gelecek Yönelimi boyutu, zaman yönelimi problemini tanımlamayı amaçlamaktadır GLOBE için, Gelecek Yönelimi, kuruluşlardaki veya toplumdaki kişilerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve bireysel veya toplu memnuniyeti erteleme gibi geleceğe dönük davranışlara katılma derecesidir (Bertsch and Warner-Søderholm, 2013: 5).

**Performans Yönelimi:** Topluluğun grup üyelerini performans iyileştirmeye ve mükemmelliğe teşvik etmesi ve ödüllendirmesidir (House vd., 2004: 35). GLOBE Projesi, bir toplumun performansı geliştirme ve mükemmellik için grup üyelerini teşvik ve ödüllendirme derecesi olarak Performans Yönelimini sunar (House vd., 2004: 35). Düşük puanlı ülkeler, gelenek, aile, bağlılık ve sosyal bağlara odaklanma eğilimindedir; bu nedenle, herkes için sosyal ilişkiler ve gelişme elde edilenden daha fazla değer taşımaktadır. (Bertsch ve Warner-Søderholm, 2013: 5).

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. GLOBE Kültür Boyutları

GLOBE kültür boyutları konusunda yapılan bazı çalışmalar aşağıda Tablo 1’de özetlenmiştir.

Literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların genellikle GLOBE kültür unsurlarının bir bağımsız değişken üzerindeki etkilerinin incelenmesi şeklinde çalışmalar olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmaların GLOBE kültür boyutlarına dayanarak ülke karşılaştırmaları şeklinde gerçekleştirildiği ve yoğunlaştığı görülmüştür. Bazı çalışmaların GLOBE kültür boyutları ile ilgili ölçek geliştirilmesi ve bu ölçeklerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi için yapıldığı görülmüştür.

İncelenen çalışmalar doğrultusunda GLOBE kültür boyutlarını değerlendirme adına çok ölçütlü karar verme yaklaşımı kullanılarak yapılmış herhangi bir çalışma olmaması, bununla birlikte ifade edilmesi ve sayısal olarak değerlendirilmesi zor olan kavramları bulanık yaklaşım kullanmak suretiyle analiz edebilme imkanı sunuyor olması bu çalışmanın farklı yönünü ortaya koymaktadır.

Tablo 1. GLOBE Kültür Boyutları ile İlgili Literatür Taraması

Yazarlar	Konu	Yöntem	Sonuç	Kapsam
Bodur&Kabasakal, 2001	Makalede ağırlıklı olarak Mısır, Fas, Katar, Kuveyt ve Türkiye’den oluşan Türkiye-Arap kümesi ülkelerinde kurum kültürü boyutları için bulgular sunulmuş ve dünyadaki diğer kümelerle karşılaştırılmıştır.	Ülkelerin kümelmesi Ayırma (Discriminant) Analizi Karşılaştırma	Türkiye-Arap kümesindeki kurumların uygulamalarının dünya ortalamalarına yakın olduğu ortaya çıkmıştır.	GLOBE projesinin verileri Mısır, Fas, Katar, Kuveyt ve Türkiye
Waldman vd., 2006	Yöneticilerin karar verme süreçlerinde uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk değerleriyle ilişkili kültürel ve liderlik değişkenlerini incelemektedir. Kurumsal kolektivizm ve güç mesafesi kültürel boyutlarının sosyal sorumluluk değerlerini nasıl etkilediğini göstermektedir.	Boylamsal çalışma Anket Korelasyon analizi Regresyon analizi	Kurumsal kolektivizm ve güç mesafesi in kültürel boyutları, üst yönetim ekip üyeleri açısından sosyal sorumluluk değerlerini etkilemektedir	15 ülkeden toplam 561 firma
Dorfman vd. , 2012	GLOBE projesinden şimdiye kadar bilinen ve öğrenilen konulara liderlik etmektir	Karşılaştırma	Ulusal kültür, liderlik davranışlarını toplumların liderlik beklentileri aracılığıyla dolaylı olarak etkiler.	GLOBE projesinin verileri
Kabasakal vd., 2012	GLOBE Projesi verilerini kullanarak Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesindeki liderlik ve kültüre, odaklanmıştır.	K ortalamalar kümeleme yöntemi Ülkeler gruplandırılarak karşılaştırma	Sonuçlar, kültürel uygulamaların daha yüksek grup içi kolektivizm ve güç mesafesi ile tezahür ettiğini, kültürel değerlerin ise daha yüksek performans ve gelecek yönelimi için ortak bir arzu ile temsil edildiğini göstermektedir.	GLOBE projesinin verileri
Wasti ve diğ., 2013	GLOBE kültürel boyutları ışığında güvensizliğin öncülleri ve bunların kültürlerarası farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.	Nitel Araştırma Karşılaştırma Frekans ve yüzde	Elde edilen bulgular, örgüte güvensizliğin çevresel, örgütsel ve kişisel değişkenlerden etkilenen bir kavram olduğunu göstermektedir.	Türk (n = 19) ve Hollandalı (n = 19) beyaz yakalı çalışanlar
Stankov, 2015	33 ülkeden katılımcılara dayanan GLOBE araştırması anketlerinden biriyle elde edilen yeni önceki sonuçların tekrarlanabilirliğini göstermektedir.	Anket Faktör Analizi ANOVA Korelasyon Analizi Hiyerarşik Doğrusal Modelleme	Ülke düzeyinde, İnsani Yönelim, Belirsizlikten Kaçınma / Geleceğe Yönelim, Güç Mesafesi ve Cinsiyet (Olmayan) Eşitlikçilik faktörleri orijinal GLOBE ölçekleriyle oldukça iyi bir korelasyon göstermiştir. Bu çalışma tüm ülkeler için ve dokuz bölge için ortalama profilleri göstermektedir.	33 ülkeden 6938 katılımcı

Organizasyonel Kültür ve Globe Kültür Unsurları Arasındaki Etkileşimin Bulanık DEMATEL ile İncelenmesi

Kılıç, 2015	GLOBE Kültür boyutları yardımıyla güvenlik sektöründe hizmet veren büyük bir kamu kuruluşunda öncelikle kurumsal kültürü ve bu kültürün kurumsal süreçleri nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak	Nitel ve nitel araştırma Anket Karşılaştırma T testi	Araştırmaya konu kamu kuruluşundaki mevcut kurum kültürünün -güç mesafesi ve girişkenlik boyutları hariç- diğer boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmüştür	Güvenlik sektöründe hizmet veren büyük bir kamu kuruluşunda 164 katılımcı
Batır & Gürbüz, 2016	Türk toplumunun kültürel yönelimlerinin farklı bir örneklem grubu ve mümkün olduğunca fazla katılımcı ile hâlihazırdaki durumunu tespit etmektir.	Nitel yönelimli ve tarama tipi Anket  Doğrulayıcı faktör analizi Karşılaştırma	Mevcut kültürel eğilimler bakımından performans odaklılık, insan odaklılık ve güç mesafesi boyutlarında GLOBE araştırmasına kıyasla bir azalma olduğu, diğer boyutlarda ise bir artış olduğu, ayrıca toplumda olması arzu edilen eğilimlerin GLOBE araştırmasındakilerle aynı yönde olduğu tespit edilmiştir.	Finans ve yiyecek sektöründe çalışan ve orta düzey yönetici pozisyonunda bulunan 525 kişi
Alparslan vd. 2018	Globe Projesi ve Küresel İnovasyon Endekslerinde birlikte yer alan 62 ülkeye ait kültür boyutları ve inovasyon skorları konsolide edildikten sonra analize tabi tutulmuştur.	Korelasyon ve regresyon analizi	Ülkelerin inovasyon düzeyleri üzerinde en fazla etkili olan dört temel kültürel boyut olduğu (grup içi kolektivizm, insan yönelimi, toplumsal kolektivizm ve performans yönelimi) ortaya konulmuştur	Türkiye
Saylık, 2019	Toplumsal düzeydeki kültürel inançları belirleyebilmek amacıyla Hofstede'nin geliştirdiği beş boyutlu kültürel değerler ölçeğini, bireysel bağlamda ele alan, Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011)'in Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması amaçlanmıştır.	Anket Açıklayıcı faktör analizi	Ölçek, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, uzun erimlilik ve erillik yansıtan beş faktörlü yapı sergilemektedir.	Ankara ili, Mamak, Gölbaşı ve Çankaya ilçe merkezlerindeki ilkokullarda görev yapan toplam 245 öğretmen

## 2.2. Bulanık DEMATEL Yöntemi

DEMATEL metodu, Cenevre Battelle Memorial Araştırma Merkezi tarafından 1972 ve 1976 yılları arasında, özel problemlerin kavrayışını geliştirmek, birbirine geçmiş problem kümelerini ve hiyerarşik yapıda uygulanabilir çözümlerin tanımlanmasına katkıda bulunmak için uygun bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanılmasına öncülük etmek amacıyla geliştirilmiştir. Başlıca avantajı uzlaşmacı sebep-sonuç modeli içeren dolaylı ilişkileri kapsamıdır (Aksakal & Dağdeviren, 2010: 907). DEMATEL yöntemi, karmaşık faktörler arasındaki nedensel ilişkileri kapsayan yapısal bir model oluşturabilmesi, bu ilişkileri analiz edebilmesi ve alt sistemlerin nedensel ilişkilerini bir şema üzerinde görselleştirebilmesi açısından güçlü bir yöntemdir (Wu & Lee, 2007: 500). DEMATEL yöntemi aralarındaki nedensel ilişkiyi daha iyi anlamamızı sağlayacak şekilde ilgili faktörleri sebep ve sonuç gruplarına ayırarak, problemleri taslak olarak planlamaya ve çözmeye imkân sağlamaktadır (Aksakal & Dağdeviren, 2010: 907). Faktörlerin hangilerinin etkileyen ve hangilerinin etkilenen olduğunun belirlenmesi, incelenen karmaşık problemlerin çözümünde önemli bir aşamadır. Bu sebeple DEMATEL yöntemi gelişen olaylarda karmaşık bir yapıya sahip etkileyen ve etkilenen faktörleri belirlemek için kullanılan bir yöntemdir (Baykaşoğlu vd., 2012: 900).

DEMATEL yönteminin amacı karmaşık neden sonuç ilişkilerini görselleştirerek anlamlı sonuçlar çıkarmaktır. Fakat bu ilişkilerde faktörler arasındaki etkileşim derecesini belirlemek oldukça zordur. Bunun nedeni ise faktörler arasındaki etkileşimin nicel olarak ifade edilmelerinin zor olmasıdır (Altan ve Aydın, 2015: 103). Bu sebepten dolayı, DEMATEL yöntemi bulanık ortama genişletilir. Lotfi A. Zadeh, DEMATEL yöntemini geliştirerek, bulanık küme teorisini oluşturmuştur. Bulanık küme teorisi DEMATEL yöntemine uygulanarak bulanık DEMATEL tekniği geliştirilmiştir. Bulanık küme teorisi, somut olarak ölçülemeyen fakat dilsel ifadelerle değerlendirmelerin yapıldığı belirsizliği ifade etmede kullanılan bir yöntemdir. Bir başka deyişle, karar vericilere dilsel değişkenleri kullanarak değerlendirmeler yapma imkanı sağlar (Chang vd., 2011: 1852)

Bulanık DEMATEL, yeni yöntemlerin geliştirilmesinde ve belirsiz ortamların yönetilmesinde karar vermeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak da karşımıza çıkar (Wu & Lee, 2007: 504). Verilerin sistematik bir şekilde neden-sonuç modeli içeren dolaylı ilişkilerini incelemek için etkili bir yöntem olduğundan dolayı bu çalışmada bulanık DEMATEL yöntemi tercih edilmiştir.

Bulanık DEMATEL konusundaki bazı çalışmalar Tablo 2'de özetlenmiştir. Tablo 2'den görüleceği gibi bulanık DEMATEL çeşitli alanlarda uygulanmaktadır.



Tablo 2. Bulanık DEMATEL literatür araştırması

Yazarlar	Kapsam
Altuntas vd. (2014)	Pazarlama kaynaklarının neden ve sonuç faktörlerini belirleyip ve bu faktörleri bulanık DEMATEL kullanarak küçük ve orta ölçekli işletmeler için bunları önceliklendirmişlerdir.
Altuntas & Yılmaz (2016)	Türkiye'deki demir-çelik sektörünün rekabet edebilirlik düzeyini şekillendiren kritik başarı faktörlerini bulanık DEMATEL ile belirlemişlerdir.
Akyuz & Celik (2015)	Ham petrol tankerlerinde gazsızlaştırma işlemi sırasında kritik operasyonel tehlikeleri bulanık DEMATEL ile değerlendirmişlerdir.
Tyagi vd. 2015	Esnek tedarik zinciri performans ölçüm sistemi için kritik kolaylaştırıcıları değerlendirilmesi bulanık DEMATEL'den faydalanmışlardır.
Routroy & Sunil Kumar (2014)	Belirli bir üretim ortamında çeşitli tedarikçi geliştirme programı sağlayıcıları arasında ilişki belirleyin ve kurun
Kabak vd. 2016	Türkiye'deki demir-çelik sektörünün rekabet edebilirlik düzeyini şekillendiren kritik başarı faktörlerini bulanık DEMATEL ile belirlemişlerdir.
Wu & Lee (2007)	Küresel yöneticilerin yetkinlik gelişimini teşvik etmek için gerekli yetkinlikleri bölümlere ayırmak için bulanık DEMATEL'i kullanmışlardır
Govindan vd. (2014)	Madencilik sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk uygulamasının itici güçlerini değerlendirmek için bulanık DEMATEL'i kullanmışlardır
Panaihar vd. (2015)	İşbirliğine dayalı planlama, tahmin ve ikmal için perakendeci seçimindeki temel faktörleri ve bu faktörler arasındaki ilişkileri bulanık DEMATEL ile değerlendirmişlerdir
Wu vd. 2013	Çin'deki gıda işletmeleri tarafından katkı maddelerinin kullanımını etkileyen kritik faktörleri belirlemek için bulanık DEMATEL kullanmışlardır.
Zhou vd. 2015	Kavşak güvenlik faktörlerini ölçmek için bir temel neden derecesi prosedürü geliştirmek ve farklı faktörler arasındaki ilişkileri ölçmek için bulanık DEMATEL'i kullanmışlardır.
Organ (2013)	bulanık DEMATEL yöntemi ile tekstil sektöründe makine seçimi kararını etkileyen kriterleri değerlendirmiştir.
Patil & Kant, 2014	Tedarik zincirinde bilgi yönetiminin benimsenmesi için kriterlerin ağırlıklandırılmasında bulanık DEMATEL'i değerlendirmişler ve bir tahmin çerçevesi önermişlerdir
Wu vd. 2015	Yeşil tedarik zinciri uygulamalarında belirleyici faktörleri tespit ettikten sonra, bu kriterler arasındaki etkileşimleri belirlemek için bulanık DEMATEL kullanmışlardır.
Abbasi vd. (2013)	bulanık DEMATEL yöntemini yeni ürün geliştirmede başvuru bilgi tabanlı ağların risklerinin değerlendirilmesi için kullanmışlardır.
Ada vd. (2011)	Esnek üretim sistemleri üzerinde etkili olan faktörlerin arasındaki ilişkilerin analiz edilebilmesi için bulanık DEMATEL yöntemini kullanmıştır.
Jeng & Tzeng (2012)	UTAUT değişkenleri arasındaki nedensel ilişkiyi ve klinik karar destek sisteminin kullanımı üzerindeki sosyal etkiyi bulanık DEMATEL ile incelemişlerdir.
Lin & Wu, 2008.	Bulanık ortamda grup kararı verme için nedensel bir analitik yöntemi olan bulanık DEMATEL'i Ar-Ge proje seçimi için uygulamışlardır
Valmohammadi & Sofiyabadi (2015)	Strateji haritasının neden ve sonuç ilişkilerini analiz etmek ve bir otomotiv endüstrisi için bir strateji haritası geliştirmek için bulanık DEMATEL'i kullanmışlardır.

Literatür incelendiğinde GLOBE kültür boyutlarının değerlendirilmesinde bulanık DEMATEL'in kullanıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bulanık DEMATEL Yönteminin Aşamaları (Organ, 2013: 161).

**1.Adım:** *Kriterlerin belirlenmesi ve bulanık skalanın oluşturulması.* Bu adımda değerlendirilecek kriterler belirlenir. Etkileyen ve etkilenen faktörlerin belirlenmesi için bu kriterler arasındaki anlamlı ilişkiler uzmanlar tarafından oluşturulur. Devamında, kriterler arasındaki ikili karşılaştırmalar yapılır. Değerlendirmede bulanık skala önerilmiştir. Bu skalaya göre bir faktörün diğer bir faktörü etkilemesi dilsel değişken olarak düşünülmüştür.

**2.Adım:** *Direk ilişki matrisinin oluşturulması.* Kriterler  $\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$  arasındaki ilişkilerin düzeylerini ölçmek için her bir uzman tarafından dilsel ifadeler direk ilişki matrisi oluşturulur. Karar grubunda  $p$  tane uzman varsa,  $p$  tane karar matrisi elde edilir. Bulanık direk ilişki matrisi  $\tilde{Z}$  olarak gösterilir.  $\tilde{z}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  üçgensel bulanık sayısı bir dilsel terim olup  $i$ . faktörün  $j$ . faktörü etkileme düzeyini göstermektedir.

$$\tilde{Z} = \begin{bmatrix} \tilde{z}_{11} & \dots & \tilde{z}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{z}_{n1} & \dots & \tilde{z}_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

**3. Adım:** *Normalize direk ilişki matrisinin oluşturulması.* Direk ilişki matrisinin normalize edilmesinde Eşitlik 2 ve 3 kullanılır

$$\tilde{x}_{ij}^{(k)} = \frac{\tilde{z}_{ij}^k}{r^{(k)}} = \left( \frac{l_{ij}^k}{r^{(k)}}, \frac{m_{ij}^k}{r^{(k)}}, \frac{u_{ij}^k}{r^{(k)}} \right) \quad (2)$$

$$r^{(k)} = \max_{1 \leq i < j \leq n} (\sum_{j=1}^n u_{ij}^k) \quad (3)$$

Normalize direk ilişki matrisi Eşitlik 1 ve Eşitlik 2'nin kullanılmasıyla oluşturulur.  $l$ ,  $m$ ,  $u$  değerlerinin en büyüğü seçilir ve “ $r$ ” yi verir. Daha sonra bütün matris “ $r$ ” ye bölünür ve normalleştirilmiş direk ilişki matrisi elde edilir. Normalize direk ilişki matrisi “ $\tilde{X}$ ” ile gösterilir (Eşitlik (3)).

$$\tilde{X} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \dots & \tilde{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{n1} & \dots & \tilde{x}_{nn} \end{bmatrix} \quad (4)$$

**4.Adım:** *Toplam ilişki matrisi.* Normalleştirilmiş ilişki matrisi elde edildikten sonra Eşitlik (5) kullanılarak toplam ilişki matrisi oluşturulur.

$$\tilde{T} = \tilde{X} + \tilde{X} + \tilde{X} + \dots = \sum_{i=1}^{\infty} \tilde{X}^i = \tilde{X}(I - \tilde{X})^{-1} \quad (5)$$

Bu matris önce birim matristen çıkarılır; sonra çıkan matrisin tersi alınır ve matrisin ilk haliyle çarpılır. Bu işlem üçü içinde tekrar edildikten sonra bulunan sonuçlar birleştirilir ve üçgensel bulanık sayılardan oluşan tek bir toplam ilişki matrisi elde edilir.

$$\tilde{T} = \begin{bmatrix} \tilde{t}_{11} & \dots & \tilde{t}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{t}_{n1} & \dots & \tilde{t}_{nn} \end{bmatrix} \quad (6)$$

**5.Adım:** *Gönderici ve alıcı grupların belirlenmesi.* Toplam ilişki matrisi elde edildikten sonra, toplam ilişki matrisinde satırlar toplamı  $D$ 'leri, sütunlar toplamı  $R$ 'leri verir yani  $i$  satırının toplamı  $D_i$ 'yi,  $i$  sütununun toplamı  $R_i$ 'yi verir.  $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$  ve  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$  değerleri hesaplanır (Organ,:2009: 84).

$$\tilde{D}_i = \sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \quad (i=1,2,\dots, n) \quad (7)$$

$$\tilde{R}_i = \sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \quad (j=1,2,\dots, n) \quad (8)$$

$D-R$  ve  $D+R$  değerleri kullanılarak, her bir kriterin diğerlerine olan etki seviyesi ve diğerleriyle ilişki seviyesi belirlenir.  $D_i+R_i$  değeri,  $i$  faktörünün tüm sistemde oynadığı önem derecesini gösterir.  $D+R$ 'nin daha büyük değerine sahip olan faktör, diğer faktörlerle daha fazla ilişki içerisindedir ve önem seviyesi de daha büyüktür. Öte yandan,  $D-R$  pozitif değerlerine sahip kriterler gönderici grubunda yer almakta ve diğer kriterleri etkilemektedir. Aksine,  $D-R$  negatif değerlerine sahip kriterler ise alıcı grubunda yer almakta ve diğer kriterlerden etkilenmektedir (Tökez ve Özçelik 2018).

**6.Adım:** *Durulaştırma.*  $D-R$  ve  $D+R$  değerleri üçgensel bulanık sayılardan türetildiği için üç tane değer içermektedir ( $l, m, u$ ). Bu değerleri tek değer haline getirebilmek için durulaştırma işlemi yapılır. Durulaştırma işlemi Eşitlik 9 ve Eşitlik 10 ile gerçekleştirilir.  $D-R$  ve  $D+R$  için durulaştırma uygulandığında artık formülün gösterilme şekli değişir. Parantezin üzerinde yer alan “def” kısaltması durulaştırma anlamına gelen “defuzzifying” in kısaltılmasıdır.

$$\tilde{D}_i^{Def} + \tilde{R}_i^{Def} = \frac{1}{4}(l + 2m + u) \quad (9)$$

$$\tilde{D}_i^{Def} - \tilde{R}_i^{Def} = \frac{1}{4}(l + 2m + u) \quad (10)$$

**7. Adım:** *Neden- sonuç ilişki diyagramının elde edilmesi.* Durulaştırma yöntemi yardımıyla neden sonuç ilişki diyagramı çizilerek analiz yapılır. Bu diyagram, yatay eksen  $D+R$ , dikey eksen  $D-R$  olan bir koordinat düzleminde ( $D+R, D-R$ ) noktalarının gösterilmesi ile elde edilir (Aksakal ve Dağdeviren, 2010: 908).

**8.Adım:** *Ağırlıkların bulunması.* Kriterlerin ağırlıkları Eşitlik 11 ve Eşitlik 12 yardımıyla bulunur.

$$w_i = \left[ (\tilde{D}_i^{Def} + \tilde{R}_i^{Def})^2 + (\tilde{D}_i^{Def} - \tilde{R}_i^{Def})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (11)$$

$$W_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \quad (12)$$

### 3. Globe Kültür Unsurlarının Örgüt Kültürü İçindeki Etkileşimi

Globe kültür boyutlarının alanda çok geniş katılımlarla oluşturulmuş olması ve bilimsel yöntemlerle test edilmiş olması nedeniyle, bir örgütün kültürünü tanımlamada kullanılacak en güncel ve üzerine pek çok makale yazılmış, araştırma yapılmış bir yöntemdir. Bununla birlikte, kültürün karmaşık bir yapı olması nedeniyle, kültür boyutlarının birbiri içinde bir etkileşiminin de olması beklenmelidir. Bu etkileşim, Globe kültür boyutlarının örgütsel kültürün motorlarının kendi aralarında nasıl çalıştığını da bize gösterebilir ve bir etkileme-etkilenme ilişkisi ortaya koyabilir.

#### 3. 1.Yöntem

Yöntem olarak Globe kültür boyutlarını kendi aralarındaki etkileme-etkilenme ilişkisi, Bulanık DEMATEL Yöntemi ile araştırılmış ve test edilmiştir. DEMATEL yöntemi, karmaşık faktörler arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarma yeteneğine sahip, yapısal bir model oluşturmak ve analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir (Organ, 2013: 159). Ayrıca, DEMATEL yöntemi ile faktörler arasındaki karmaşık neden sonuç ilişkilerini görselleştirmek mümkün olduğu halde faktörler arasındaki etkileşimin nicel olarak ifade edilmesi oldukça zordur. Bu zorluğu aşabilmek için faktörler arasındaki etkileşim derecesini belirlemeye yönelik DEMATEL yöntemi bulanık yaklaşım ile birlikte kullanılmıştır (Akın, 2017: 878). Bununla birlikte çalışma kapsamında ele alınan kültür boyutlarının sayısal olarak ifade edilmesinin ve sayısal değerlendirmenin yaratacağı güçlüğü aşabilmek için bu sürecin dilsel ifadeler kullanımı ile gerçekleştirilmesi adına Bulanık DEMATEL Yöntemi tercih edilmiştir.

Birinci adımda değerlendirilecek kriterler belirlenir ve bulanık skala oluşturulur. Test edilen bulanık ifadeler, Globe Kültür boyutlarıdır; Güç Mesafesi (GM), Belirsizlikten Kaçınma (BK), Kurumsal Kolektivizm (KK), Grup içi Kolektivizm (GİK), İnsancıl Yönelim (IY), Kendine Güven/Girişkenlik (KG), Cinsiyet Eşitçiliği (CE), Gelecek Yönelimi (GY), Performans Yönelimi (PY).

İkinci adımda Türkiye’de 10 ara kademe ve üst kademe yönetici ile gerçekleştirilen “kültür unsurları arasındaki ilişkiyi, bulanık DEMATEL yöntemi ile araştırmak için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmaların yapılması için dilsel ifadeler kullanılmıştır. Tablo 3’de bulanık mantığa ait dilsel ifadeler üçgensel bulanık sayı kümesi ile tanımlanmıştır.

Tablo 3. Üçgensel Bulanık Sayılar (Chen, 2000)

Dilsel İfadeler	Gösterim	Puan	Bulanık Sayılar		
			<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
Etkisi yok ya da yok denecek kadar çok az	EY	0	0,00	0,00	0,25
Az etkili	AE	1	0,00	0,25	0,50
Normal Etkili	NE	2	0,25	0,50	0,75
Çok Etkili	ÇE	3	0,50	0,75	1,00
Çok Fazla Etkili ÇE	ÇFE	4	0,75	1,00	1,00

Dilsel ifadeler kullanılarak 10 tane direk ilişki matrisleri oluşturulmuştur. Bu matrislerden birinci uzmana ait direk ilişki matrisi Tablo 4'de örnek olarak verilmiştir.

Tablo 4. Dilsel ifadelerle Oluşturulan Örnek Direk İlişki Matrisi

Uzman1		PY	BÖ	GİK	GM	CE	IY	KK	GY	KG
1. Performans Odaklılık	PY	EY	ÇFE	ÇE	ÇE	ÇE	ÇFE	ÇFE	ÇFE	ÇFE
2. Belirsizliğin önlenmesi	BÖ	ÇFE	EY	NE	NE	AE	AE	ÇFE	ÇE	ÇE
3. Grup İçi Kolektivizm	GİK	ÇE	NE	EY	EY	ÇE	ÇFE	ÇFE	ÇFE	NE
4. Güç Mesafesi	GM	ÇE	ÇFE	ÇE	EY	AE	AE	NE	NE	ÇFE
5. Cinsiyet Eşitliği	CE	EY	ÇE	ÇE	EY	EY	ÇE	ÇFE	ÇE	ÇE
6. İnsancıl Yönelim	IY	NE	NE	ÇFE	EY	ÇE	EY	ÇE	NE	AE
7. Kurumsal Kolektivizm	KK	ÇFE	ÇFE	ÇE	ÇE	NE	ÇE	EY	ÇFE	ÇFE
8. Gelecek Yönelimi	GY	ÇFE	ÇE	ÇFE	ÇE	AE	ÇE	ÇFE	EY	ÇFE
9. Kendine güven	KG	ÇFE	ÇFE	ÇFE	NE	NE	ÇE	ÇFE	ÇFE	EY

Daha sonra dilsel ifadelerden oluşan 10 adet direk ilişki matrisleri bulanık üçgensel sayılar kullanılarak bulanık direk ilişki matrislerine dönüştürülmüştür. 10 adet bulanık direk ilişki matrislerinin aritmetik ortalaması alınarak Tablo 5'de verilen ortalama direk ilişki matrisi elde edilmiştir.

Üçüncü adımda adım 2'de elde edilen direk ilişki matrisi Eşitlik 1 ve Eşitlik 2 kullanılarak normalize edilmiştir. Tablo 7'de görülen normalize edilmiş direk ilişki matrisi elde edilmiştir.

Dördüncü adımda Eşitlik 4 kullanılarak toplam ilişki matrisi oluşturulmuştur. Toplam ilişki matrisi Tablo 8'de gösterilmektedir.

Beşinci adımda Eşitlik 6 ve Eşitlik 7 kullanılarak bulanık  $D_i$  ve  $R_i$  değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 9'da sunulmuştur.

Altıncı adımda  $D_i$  ve  $R_i$  değerleri Eşitlik 8 kullanılarak durulaştırma işlemine tabi tutulmuştur. Durulaştırılmış  $D_i$  ve  $R_i$  değerleri Tablo 9'de görülmektedir.

Tablo 5. Ortalama Direk İlişki Matrisi

Uzman1	PY			BÖ			GİK			GM			CE			İY			KK			GY			KG		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
PY	0,00	0,00	0,25	0,53	0,78	0,95	0,45	0,70	0,93	0,40	0,65	0,88	0,40	0,63	0,85	0,50	0,73	0,93	0,60	0,85	1,00	0,50	0,75	0,93	0,48	0,73	0,88
BÖ	0,53	0,78	0,95	0,05	0,08	0,33	0,35	0,58	0,83	0,48	0,73	0,95	0,38	0,60	0,85	0,45	0,70	0,90	0,55	0,80	0,98	0,58	0,83	1,00	0,40	0,65	0,88
GİK	0,45	0,70	0,93	0,45	0,70	0,93	0,00	0,00	0,25	0,43	0,65	0,83	0,48	0,73	0,95	0,53	0,78	0,95	0,58	0,83	0,98	0,50	0,73	0,93	0,45	0,65	0,90
GM	0,35	0,60	0,83	0,43	0,65	0,88	0,43	0,68	0,90	0,00	0,00	0,25	0,30	0,53	0,78	0,38	0,63	0,85	0,45	0,70	0,90	0,33	0,58	0,83	0,43	0,68	0,90
CE	0,33	0,50	0,73	0,43	0,65	0,90	0,43	0,68	0,93	0,38	0,60	0,85	0,00	0,03	0,28	0,55	0,80	0,98	0,45	0,70	0,90	0,38	0,63	0,85	0,48	0,73	0,93
İY	0,50	0,73	0,90	0,48	0,73	0,95	0,55	0,80	0,98	0,43	0,65	0,85	0,55	0,80	0,98	0,00	0,00	0,25	0,45	0,70	0,95	0,40	0,65	0,83	0,50	0,75	0,93
KK	0,60	0,85	1,00	0,60	0,85	1,00	0,53	0,78	1,00	0,45	0,70	0,93	0,40	0,65	0,85	0,50	0,75	0,98	0,00	0,00	0,25	0,58	0,80	0,93	0,50	0,75	0,95
GY	0,50	0,75	0,95	0,58	0,83	1,00	0,48	0,73	0,93	0,40	0,65	0,90	0,28	0,50	0,75	0,40	0,65	0,85	0,58	0,83	0,98	0,00	0,03	0,28	0,45	0,68	0,85
KG	0,50	0,75	0,88	0,45	0,70	0,90	0,48	0,73	0,93	0,48	0,73	0,95	0,33	0,58	0,80	0,35	0,60	0,83	0,40	0,65	0,88	0,45	0,70	0,88	0,08	0,10	0,33

Tablo 6. Normalize Edilmiş Direk İlişki Matrisi

	PY			BÖ			GİK			GM			CE			İY			KK			GY			KG		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
PY	0,000	0,000	0,032	0,067	0,099	0,121	0,058	0,089	0,118	0,051	0,083	0,112	0,051	0,080	0,109	0,064	0,093	0,118	0,077	0,109	0,128	0,064	0,096	0,118	0,061	0,093	0,112
BÖ	0,067	0,099	0,121	0,006	0,010	0,042	0,045	0,073	0,105	0,061	0,093	0,121	0,048	0,077	0,109	0,058	0,089	0,115	0,070	0,102	0,125	0,073	0,105	0,128	0,051	0,083	0,112
GİK	0,058	0,089	0,118	0,058	0,089	0,118	0,000	0,000	0,032	0,054	0,083	0,105	0,061	0,093	0,121	0,067	0,099	0,121	0,073	0,105	0,125	0,064	0,093	0,118	0,058	0,083	0,115
GM	0,045	0,077	0,105	0,054	0,083	0,112	0,054	0,086	0,115	0,000	0,000	0,032	0,038	0,067	0,099	0,048	0,080	0,109	0,058	0,089	0,115	0,042	0,073	0,105	0,054	0,086	0,115
CE	0,042	0,064	0,093	0,054	0,083	0,115	0,054	0,086	0,118	0,048	0,077	0,109	0,000	0,003	0,035	0,070	0,102	0,125	0,058	0,089	0,115	0,048	0,080	0,109	0,061	0,093	0,118
İY	0,064	0,093	0,115	0,061	0,093	0,121	0,070	0,102	0,125	0,054	0,083	0,109	0,070	0,102	0,125	0,000	0,000	0,032	0,058	0,089	0,121	0,051	0,083	0,105	0,064	0,096	0,118
KK	0,077	0,109	0,128	0,077	0,109	0,128	0,067	0,099	0,128	0,058	0,089	0,118	0,051	0,083	0,109	0,064	0,096	0,125	0,000	0,000	0,032	0,073	0,102	0,118	0,064	0,096	0,121
GY	0,064	0,096	0,121	0,073	0,105	0,128	0,061	0,093	0,118	0,051	0,083	0,115	0,035	0,064	0,096	0,051	0,083	0,109	0,073	0,105	0,125	0,000	0,003	0,035	0,058	0,086	0,109
KG	0,064	0,096	0,112	0,058	0,089	0,115	0,061	0,093	0,118	0,061	0,093	0,121	0,042	0,073	0,102	0,045	0,077	0,105	0,051	0,083	0,112	0,058	0,089	0,112	0,010	0,013	0,042

Tablo 8. Toplam İlişki Matrisi

	PY			BÖ			GIK			GM			CE			İY			KK			GY			KG		
	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>	<i>l</i>	<i>m</i>	<i>u</i>
<b>PY</b>	0,053	0,221	2,592	0,119	0,322	2,806	0,106	0,302	2,745	0,097	0,286	2,654	0,093	0,271	2,554	0,111	0,303	2,698	0,128	0,332	2,802	0,113	0,309	2,676	0,110	0,306	2,700
<b>BÖ</b>	0,115	0,309	2,695	0,060	0,237	2,754	0,093	0,286	2,756	0,104	0,291	2,684	0,088	0,265	2,574	0,104	0,298	2,717	0,121	0,324	2,822	0,120	0,314	2,706	0,100	0,295	2,722
<b>GIK</b>	0,107	0,301	2,686	0,110	0,311	2,819	0,052	0,218	2,681	0,100	0,284	2,663	0,101	0,281	2,579	0,114	0,307	2,716	0,125	0,328	2,815	0,112	0,304	2,692	0,107	0,296	2,718
<b>GM</b>	0,086	0,265	2,509	0,097	0,279	2,639	0,093	0,272	2,587	0,039	0,183	2,430	0,073	0,236	2,401	0,087	0,265	2,537	0,100	0,287	2,633	0,082	0,262	2,515	0,094	0,273	2,550
<b>CE</b>	0,087	0,263	2,568	0,101	0,289	2,716	0,098	0,282	2,662	0,089	0,264	2,571	0,039	0,184	2,409	0,111	0,294	2,622	0,104	0,297	2,707	0,092	0,277	2,588	0,104	0,288	2,624
<b>İY</b>	0,113	0,305	2,674	0,113	0,315	2,812	0,117	0,312	2,757	0,100	0,285	2,658	0,110	0,290	2,574	0,051	0,218	2,625	0,111	0,316	2,803	0,101	0,297	2,672	0,113	0,308	2,712
<b>KK</b>	0,128	0,330	2,771	0,131	0,341	2,908	0,118	0,321	2,848	0,106	0,302	2,751	0,096	0,284	2,642	0,115	0,317	2,796	0,061	0,246	2,811	0,125	0,326	2,769	0,116	0,320	2,802
<b>GY</b>	0,111	0,303	2,643	0,122	0,321	2,779	0,106	0,299	2,713	0,095	0,281	2,626	0,076	0,252	2,513	0,097	0,289	2,658	0,123	0,324	2,767	0,050	0,219	2,569	0,104	0,295	2,666
<b>KG</b>	0,108	0,298	2,591	0,105	0,302	2,722	0,104	0,294	2,669	0,101	0,285	2,588	0,080	0,256	2,477	0,089	0,280	2,612	0,100	0,300	2,711	0,102	0,293	2,597	0,056	0,222	2,559

Tablo 9.  $D_i$  ve  $R_i$  Değerleri Tablosu

GLOBE Unsurları		$D_i$			$R_i$			$D_i$ - durulaştırılmış	$R_i$ - durulaştırılmış
		$l$	$m$	$u$	$l$	$m$	$u$		
Performans Yönelimi	PY	0,930	2,653	24,226	0,909	2,596	23,730	8,650	8,472
Belirsizliğin önlenmesi	BÖ	0,906	2,619	24,430	0,958	2,717	24,955	8,715	8,904
Grup İçi Kolektivizm	GİK	0,929	2,631	24,369	0,888	2,584	24,419	8,690	8,705
Güç Mesafesi	GM	0,750	2,322	22,803	0,831	2,461	23,624	8,125	8,418
Cinsiyet Eşitçiliği	CE	0,825	2,438	23,467	0,755	2,319	22,724	8,360	8,096
İnsancıl Yönelim	İY	0,927	2,647	24,288	0,881	2,572	23,981	8,669	8,557
Kurumsal Kolektivizm	KK	0,997	2,786	25,097	0,974	2,754	24,871	8,962	8,884
Gelecek Yönelimi	GY	0,886	2,582	23,933	0,897	2,602	23,783	8,543	8,496
Kendine Güven/ İddialılık	KG	0,847	2,530	23,527	0,904	2,605	24,054	8,404	8,585

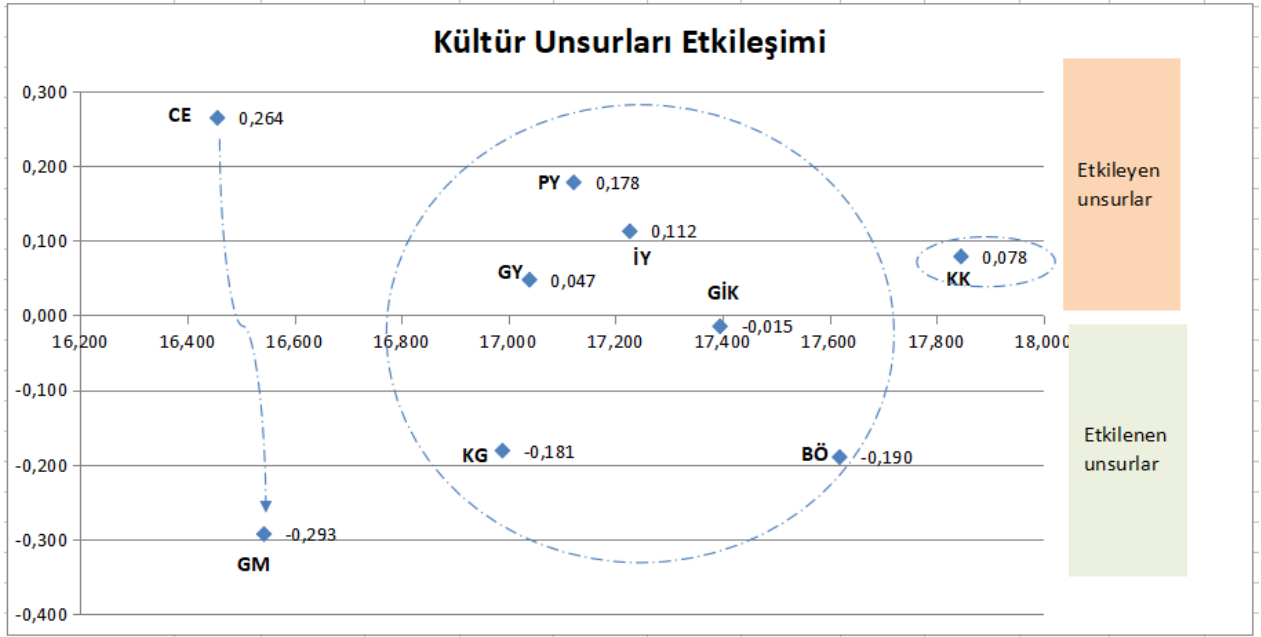
Yedinci adımda neden sonuç diyagramının oluşturulması için  $D_i+R_i$  ve  $D_i-R_i$  değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler Tablo 10'da görülmektedir. Bu değerler yardımıyla etkileyen ve etkilenen faktörler belirlenmiştir. DEMATEL bölümünde de ifade edildiği gibi kriterin  $D_i-R_i$  değeri pozitifse bu unsur etkileyen unsur olarak sınıflandırılır,  $D_i-R_i$  değeri negatifse bu unsur etkilenen unsur olarak sınıflandırılır.  $D+R$ 'nin daha büyük değerine sahip olan faktör, diğer faktörlerle daha fazla ilişki içerisindedir ve önem seviyesi de daha büyüktür.

Tablo 10. Etkileyen ve Etkilenen Faktör Grupları

Faktör	$D_i+R_i$	$D_i-R_i$	Faktör Grubu	
			Etkileyen	Etkilenen
7. Kurumsal Kolektivizm	17,846	0,0784	+	
2. Belirsizliğin önlenmesi	17,619	-0,190		+
3. Grup İçi Kolektivizm	17,395	-0,015		+
6. İnsancıl Yönelim	17,227	0,112	+	
1. Performans Yönelimi	17,123	0,178	+	
8. Gelecek Yönelimi	17,039	0,047	+	
9. Kendine Güven/ Girişkenlik	16,9896	-0,181		+
4. Güç Mesafesi	16,5430	-0,293		+
5. Cinsiyet Eşitçiliği	16,456	0,264	+	

Bu değerler yardımıyla, yatay eksen  $D+R$ , düşey eksen  $D-R$  olacak şekilde neden sonuç diyagramı elde edilmiştir. Diyagram Şekil 1'de gösterilmektedir.





Şekil 1. GLOBE Kültür Boyutlarının Birbiri ile Etkileşimi

Bulanık DEMATEL Yöntemi kullanılarak elde edilen Tablo 10 ve Şekil 1’de görülen sonuçlar şöyle özetlenebilir;

- Etkileyen kültür unsurları: sırasıyla Kurumsal Kolektivizm, İnsancıl Yönelim, Performans Yönelimi, , Gelecek Yönelimi, Cinsiyet Eşitçiliği, unsurlarıdır.
- Etkilenen kültür unsurları: sırasıyla, Performans Yönelimi ve Belirsizliğin Önlenmesi, Grup İçi Kolektivizm, Kendine Güven/ Girişimcilik ve Güç Mesafesi, unsurlarıdır.
- Kurumsal kolektivizm kültür unsuru  $D_i+R_i$  değerinde skalanın en yüksek değerine sahip unsur olarak çıkmıştır. Diğer faktörlerle daha fazla ilişki içindedir ve en etkili faktördür.
- Güç mesafesi unsuru  $D_i+R_i$  değerinde skalanın en düşük değerine sahip unsur olarak çıkmıştır. Diğer faktörlerle daha az ilişki içindedir.

#### 4. Sonuç ve Değerlendirme

Etkileyen kültürler güçlendikçe, bir örgütte kendine güven ve performans yönelimi unsurları öncelikle etkilenecek, ardından belirsizliğin önlenmesi ve bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgili olan güç mesafesi unsurunun durumu değişime uğrayacaktır.

Elde edilen sonuçlara göre şunu söylemek mümkündür ki, kültür ölçülerinde “etkileyen unsurlar” topluluğun ya da organizasyonun tamamen insani kültür ölçülerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla insana doğrudan dokunan kültür unsurları (yani cinsiyet eşitçiliği, insancıl yönelim, grup içi kolektivizm ve kurumsal kolektivizm, gelecek yönelimi), kültürün daha somut ölçülerinin ortaya çıkmasını sağlar, bir başka ifade ile bu kültür unsurları kendine güven/iddialılık, performans yönelimi, belirsizliğin önlenmesi ve güç mesafesi ölçülerini etkiler.

Bu durum, organizasyonun yönetiminde yumuşak ölçülerin yönetilmesi ile performans yönelimi, iddialılık, belirsizliğin önlenmesi gibi daha somut kültür ölçülerinin değişime uğrayacağını ispatlar.

Cinsiyet eşitliği kültürü, güçlü bir kültür unsuru olmakla birlikte,  $D_i-R_i$  değeri en yüksek yani etkileme gücü en yüksek unsur olmasına rağmen  $D_i+R_i$  skalasında en solda yer almış ve etkileme alanına “güç mesafesi” kültür unsurunun haricinde neredeyse hiçbir kültür unsuru girmemiştir. Bu, şöyle yorumlanabilir; cinsiyet eşitliği kültür unsuru, kültür unsurları arasında potansiyel olarak önemli bir unsurdur ve fakat uygulamada -en azından bu araştırmanın Türkiye sınırları içinde gerçekleştirildiğini göz önünde bulundurursak- henüz diğer kültür unsurları ile etkileşim içine girecek bir pratiği olmadığını gösterir. Bu sonuç, bir şekilde ülkemizdeki gerçek durumu bilimsel olarak ispat etmiştir diyebiliriz. Cinsiyet eşitliğinin etkileme alanında “güç mesafesi” unsurunun yer alması ise şöyle yorumlanabilir; Cinsiyet eşitliği kültürü güçlendikçe, bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgili olan güç mesafesi unsurunun durumu da etkilenecektir. Bu da pratik hayatta beklenen bir durumdur zira cinsiyet eşitliği arttıkça topluluk üyeleri arasındaki güç mesafesi unsurları da derinden etkilenir.

Öyle görünüyor ki, GLOBE’un belirlediği 9 kültür ölçüsünden Kurumsal Kolektivizm unsuru, çok güçlü bir kültür unsurudur ve fakat  $D_i-R_i$  değeri sifıra çok yakındır. Bu açıdan bakıldığında Kurumsal Kolektivizm, diğer kültür unsurlarının etkileme sıralamasında diğer unsurlarla en çok etkileşimde bulunan faktör olarak yer almakla, kültür unsurları arasındaki etkileşimin bir toplam sonucu olarak görülebilir.

Elde edilen sonuçlar, GLOBE sonuçlarının şüpheli doğası ve anlamlılıklarının net olmaması ile ilgili yorum ve eleştirilere de bir çözüm getirmiştir. Böylece, kültür ölçüleri anlamlılığını güçlendirmiş ve hatta yeni bir boyut kazandırmıştır.

Bu çalışma, “organizasyonel kültürün yönetimi” için yöneticilere rehber olabilir. Yöntem ve sonuçlar, kültür yönetiminde hangi araçları, kültür boyutlarını bir kaldıraç gibi kullanarak organizasyon hedeflerine uygun bir kültür ortamının geliştirilmesi ve sürdürülmesinde yol gösterici olarak kullanılabilir. Zira kültürü yönetmek ve geliştirmek yöneticilerin başarılı işletme sonuçları elde etmesi için gereklidir. Karmaşık kültürel değerler ve çeşitli dışsal-içsel etkiler içindeyken kültürü yönetmek için kullanılan metotlardan biri de GLOBE kültür ölçülerinin bu makale ile ortaya çıkan etkileme-etkilenme ilişkileridir. Bu ilişkiler sonucunda şunlar ortaya çıkar;

Yöneticiler, organizasyon kültürünün yönetiminde, değişen iç ve/ veya dış koşullara bağlı olarak -rekabet, pazar değişimi, insan kaynağı yapısı, yeni hedefler vb. geliştirilmesinde, yüzünü geleceğe çevirmiş bir şirket olma yolunda, cinsiyet eşitliği, insancıl yönelim, grup içi kolektivizm ve gelecek yönelimi unsurlarını bir kaldıraç gibi kullanarak kurumsal kolektivizm elde edip organizasyonun

kültürünü şekillendirebilirler. Bu şekillenme, kültürü yönetmeyi kolaylaştırır, etkilenen konumundaki diğerkltr drtlşnn daha da güçlendirmek veya zayıflatmak için kullanılabilir.

Sonuçlar bize, liderliğin örgüt kültürünün yönetimindeki öneminin bir kez daha hatırlatmıştır. Elde edilen sonuçlar, toplulukların kültürünün yönetiminde sosyal bilimcilere de bir yol açabilir.

## Kaynakça

- Abbasi, M., Hosnavi, R., & Tebrizi, B. (2013). Application of fuzzy DEMATEL in risks evaluation of knowledge-based networks. Hindawi Publishing Corporation *Journal of Optimization*, 1-7.
- Ada, E., Kazançoğlu, Y., & Aksoy, M. (2011, Haziran). Esnek üretim sistemlerine etki eden faktörlerin bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi. *XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul/Türkiye, 722-731.
- Altan, Ş. & Karas Aydın, E. (2015). Bulanık Dematel Ve Bulanık Topsis Yöntemleri İle Üçüncü Parti Lojistik Firma Seçimi İçin Bütünleşik Bir Model Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2015, C.20, S.3, s.99-119.
- Akın, N. G. (2017). İşletme Bölümü Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Bulanık DEMATEL Yöntemi İle Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (4), 873-890.
- Akyuz & E. Celik, E. (2015). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers,” *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 38, 243–253.
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2010). ANP ve DEMATEL yöntemleri ile personel seçimi problemine bütünleşik bir yaklaşım. *Gazi Uni. Journal of Eng. and Arc.*, 25 (4), 905-910.
- Alparslan, A.M., Yastioğlu, S. & Taş, M. A. (2018). Ulusal Kültür Özelliklerinin Ülkelerin İnovasyon Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Analiz, *Ege Akademik Bakış*, 18 (3), 469 / 481
- S. Altuntas, S., Selim, H. & and T. Dereli, T. (2014). A fuzzy DEMATEL-based solution approach for facility layout problem: a case study. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 3 (5-8), 749–771.
- Altuntas, S., Selim, H. & Dereli, T. (2014). A fuzzy DEMATEL-based solution approach for facility layout problem: a case study. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 73 (5-8), 749–771.
- Batır, F. & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti?, 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 427-438, 28-31 Mayıs 2016, İstanbul.
- Baykasoğlu, A., Kaplanoğlu, V., Durmuşoğlu, Z. & Şahin, C. (2013). Integrating Fuzzy DEMATEL And Fuzzy Hierarchical TOPSIS Methods for Truck Selection. *Expert Systems with Applications*, 40 (3), 15, 899-907.
- Bodur, M. & Kabasakal, H. (2002). Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 5-22.
- [Chang, B., Chang, C-W., & Wu, C-H. \(2011\). Fuzzy DEMATEL method for developing supplier selection criteria. \*Expert Systems with Applications\*, 38 \(3\), 1850-1858.](#)
- Chen, C. T. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 114, 1–9.
- Cüceloğlu, D. (2016). *Yeniden İnsan İnsane* (49. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi, İstanbul, s.344, 49. basım
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504–518
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış* (7. basım). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Govindan, K. Kannan, D. & Shankar, K. M. (2014). Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: a multi-stakeholder perspective. *Journal of Cleaner Production*, 84 (1), 214–232.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G.H. (2017). *Hofstede Insights: Country comparisons*. [Erişim: 28.01.2020, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/> ]
- House, R. J., Hanges, P. J. Javidan, M. Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson M., & About 170 GLOBE Country Co-Investigators. (1999). *Cultural Influences on Leadership And Organizations: Project Globe*. [Erişim: 28.11.2019, [https://www.researchgate.net/publication/43490722/Cultural\\_influences\\_on\\_leadership\\_and\\_organizations\\_Project\\_GLOBE](https://www.researchgate.net/publication/43490722/Cultural_influences_on_leadership_and_organizations_Project_GLOBE) ].
- Grove, C.N. (2017). *Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide*. [Erişim: 25.06.2019, <http://www.grovewell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-intro.pdf>]

- Jeng, D. J.-F. & Tzeng, G.-H. (2012). Social influence on the use of clinical decision support systems: revisiting the unified theory of acceptance and use of technology by the fuzzy DEMATEL technique. *Computers & Industrial Engineering*, 62(3), 819–828.
- Kabak, O., Ulençin, F., ekyay, B. C., Onsel, S.O., & Ozaydın, O. (2016). (2016). Critical success factors for the iron and steel industry in Turkey: A fuzzy DEMATEL approach. *International Journal of Fuzzy Systems*, 18(3), 523–536.
- Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., & Bayraktar, S. (2012). Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE Project. *Journal of World Business*, 47, 519–529
- Kılıç, T. (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut Ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), Aralık/December, 57–74.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219–242.
- Lin, C. J. & Wu, W. W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 34 (1), 205–213.
- Organ, A. (2013). Bulanık Dematel Yöntemiyle Makine Seçimini Etkileyen Kriterlerin Değerlendirilmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1), 157–172.,
- Panahfar, F., Heavey, C. & Byrne, P. J. (2015). Developing retailer selection factors for collaborative planning, forecasting and replenishment. *Industrial Management & Data Systems*, 115(7), 1292–1324.
- Patil, S. K. & Kant, R. (2014). A hybrid approach based on fuzzy DEMATEL and FMCDM to predict success of knowledge management adoption in supply chain. *Applied Soft Computing*, 18, 126–135.
- Routroy S. and C & Kumar, V. S. (2014). Analyzing supplier development program enablers using fuzzy DEMATEL. *Measuring Business Excellence*, 18 (4), 1–264.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8/3, 1860–1881,
- Stankov, L. (2015). Four GLOBE dimensions of perceived social norms in 33 countries. *Learning and Individual Differences*, 41, 30–42
- Sucubaşı, B. (2008). *Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tökez, E.K. & Över Özçelik, J.(2018). Hazır Giyim Üretiminde Kumaş Kalitesine Etki Eden Faktörlerin Bulanık DEMATEL Yöntemi Kullanılarak Analizi, *Academic Platform Journal of Engineering and Science* 6-3, 104-112
- Tyagi, M., Kumar, P. & Kumar, D. (2015). Assessment of critical enablers for flexible supply chain performance measurement system using fuzzy DEMATEL approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16 (2), 115–132.
- Valmohammadi, C. & Sofyabadi, J. (2015). Modeling cause and effect relationships of strategy map using fuzzy DEMATEL and fourth generation of balanced scorecard. *Benchmarking*, 22 (6), 1175–1191.
- Waldman, D.A., de Luque, M.S., Washburn, N., House, R.J., Adetoun, B., Barrasa, A., Bobina, M., Bodur, M., Chen, Y.-J., Debbarma, S., Dorfman, P., Dzuvichu, R.R., Evcimen, I., Fu, P., Grachev, M., Duarte, R.G., Gupta, V., Den Hartog, D.N., de Hoogh, A.H.B., Howell, J., Jone, K.-Y., Kabasakal, H., Konrad, E., Koopman P.L., Lang, R., Lin, C.-C., Liu, J., Martinez, B., Munley, A.E., Papalexandris, N., Peng, T.K., Prieto, L., Quigley, N., Rajasekar, J., Rodríguez, F.G., Steyrer, J., Tanure, B., Thierry, H., Thomas, V.M., van den Berg, P.T., & Wilderom C.P.M. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*. 37 (6), 823–837
- Wasti, S.A., Erdaş, K.D. & Dural, U. (2013). Örgüte güvensizlik: Kültürler arası nitel bir çalışma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40 (Aralık), 525–552
- Warner-Söderholm, G. (2010). *Understanding perceptions of cultural and intracultural societal practices and values of Norwegian managers* (DBA thesis). Reading University.
- Wu, W. W., & Lee, Y. T. (2007). Developing global manager's competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert System with Applications*, 32, 499–521
- Wu, J K.-J. , Liao, C.-J. , Tseng, M.-L. & Chiu, A. S. F. (2015). Exploring decisive factors in green supply chain practices under uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 159, 147–157.
- Wu, L., Zhang, Q., Shan, L. & Chen, Z. (2013). Identifying critical factors influencing the use of additives by food enterprises in China. *Food Control*, 31 (2), 425–432.