



ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Issn: 1309-9302 <http://sobiad.odu.edu.tr>
Cilt: 2 Sayı: 4 Aralık 2011

TÜRK TOPLUMSAL KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜT YAPILARINA OLAN ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

“A STUDY ON DETERMINING TURKISH NATIONAL CULTURE’S EFFECTS ON ORGANIZATIONAL STRUCTURES”

Hakkı Okan YELOĞLU*

Özet

Çalışma, Türk Toplumsal kültürünün örgüt yapılarına yansımalarını incelemiştir. Bu incelemeye yönelik olarak, Hofstede'nin kültür (1980) ve Mintzberg'in (1983) yapı değişkenleri ele alınmıştır. Ele alınan değişkenler itibari ile bir ilişki ağı kurulmuş ve bu ağ yazın taraması ile desteklenmeye çalışılmıştır. Literatür taraması yardımı ile elde edilen bulgular sayesinde her ilişkiye yönelik önermelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Yapıları, Uyum.

Abstract

This study has examined Turkish Culture's effects on organizational structures. For the examination, Hofstede's (1980) culture and Mintzberg's (1983) structure dimensions are selected. With the selected variables, a network structure is built and this structure is tried to be supported with the relevant literature. Propositions are suggested with the major implications of the literature.

Key Words: Culture, Organizational Structure, Harmony.

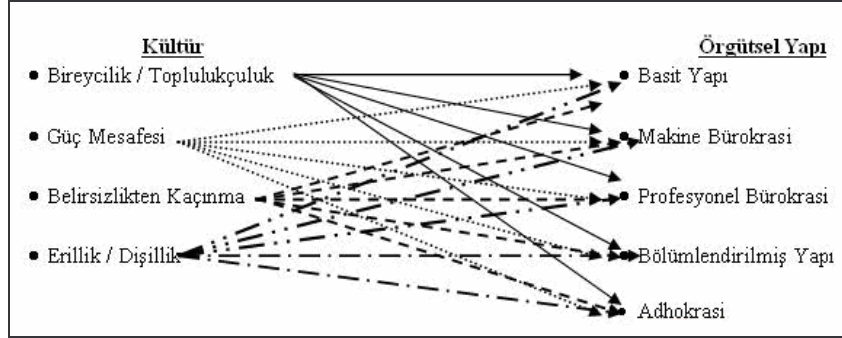
* Yrd. Doç. Dr., Başkent Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü.

Giriş

Bu çalışma, Türk toplumsal kültürünün alt boyutlarının örgüt yapılarına olan etkilerini ele almayı ve birbirleri ile olan ilişkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle kuramsal bağlama bağlı kalarak kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmış ve önermelerde bulunulmuştur. Kavramsal çerçevenin çizilmesinde ise koşulbağımlılık ve tasarımlama yaklaşımı yazınından faydalanılmıştır. Çalışma, temel olarak üç soruya cevap aramaktadır. Kültürün hangi boyutları Türk örgüt yapıları üzerinde etkilidir? Kültür ve örgütsel yapıların hangi değişkenleri bu ilişkilerin açıklanması için ele alınabilir? Bu değişkenler birbirleri ile nasıl bir uyum gösterebilir?

Çalışma, bu soruların yanıtlanması için hem kültür hem de örgütsel yapı olarak iki farklı yazarın değişkenlerini temel almıştır. Bunlardan birincisi, Hofstede'nin (1980) çalışmasında ele almış olduğu kültür değişkenleri, ikincisi ise Mintzberg'in (1983) örgütsel yapı bileşenleridir. Hofstede (1980), yaptığı çalışmasında kültürel boyutları dört ana başlık altında toplamıştır ve ilerleyen yıllarda bir çok kültür çalışmalarına öncülük etmiştir. Bu başlıklar, *bireycilik-toplulukçuluk* (Individualism-collectivism), *güç mesafesi* (Power distance), *belirsizlikten kaçınma* (Uncertainty avoidance) ve *erillik-dişillik* (masculinity-femininity) olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan, Mintzberg (1983) ise örgütsel yapıları beş ana grupta toplamış ve koşulbağımlılık ve tasarımlama yaklaşımı yazınında önemli bir yer edinmiştir. Bu gruplar, *basit yapı* (simple structure), *makine bürokrasi* (machine bureaucracy), *profesyonel bürokrasi* (Professional bureaucracy), *bölümlendirilmiş yapı* (divisionalized form) ve *adhokrasi*'dir (adhocracy). Ele alınan kültür ve yapı bileşenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri incelenmek istendiğinde ilişkilere dayalı bir örüntü oluşmakta ve bu örüntü bir ağ düzeneği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Farklı örüntülere bağlı olan ağ düzeneğini aşağıdaki çizimdeki gibi göstermek mümkündür.

Çizim 1: Kültür Değişkenleri ve Örgüt Yapıları Arasındaki İlişkiler Ağı



Yukarıdaki çizimden de görüldüğü üzere, değişkenler itibari ile 20 farklı ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkilerin tek tek irdelenmesi önemlidir. Bu değişkenlere yönelik tüm bulgular yazın taraması ile elde edilecek ve bulgulara yönelik önermeler çalışma içerisinde yer almaktadır. Çalışma kendi içerisinde bölümlere ayrılmıştır. Birinci bölümde teorik arka plan içerisinde kültür ve örgütsel yapı değişkenleri ele alınmıştır. Kültür ve yapı bileşenleri koşulbağımlılık kuramı bağlamında tartışılmıştır. İkinci bölümde kavramsal çerçeve içerisinde önermelerde bulunulmuştur. Üçüncü bölümde ise tartışma ve ileride yapılacak çalışmalar hakkında çıkarımlar yer almaktadır.

Teorik Arka Plan

Kültür

Toplumlara özgü bir kavram olan kültürün ne olduğu ve ne şekilde araştırılması gerektiği farklı yazarlarca sorgulanmıştır. Örneğin, Adler'e (1980:30) göre, kültür ve yönetim araştırmalarında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Adler bunları farklı gruplar altında toplamıştır. *Dar kapsamlı araştırmalar* (Parochial research) (1980:32), tek bir kültürü ele alarak o kültürün özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. *Merkezcil araştırmalar* (Ethnocentric research) bir ülkeye ait olan kültürel özelliklerin diğer kültürlerde etkin olup olmayacağını ele almaktadır (1980:33). *Çok merkezli araştırmalarda* (Polycentric research) (1980:34) ise, farklı ülkelerdeki kültürleri ele alır ve bu kültürleri tanımlamaya çalışır. *Karşılaştırmalı araştırmalar* ise (Comparative research) (1980:35), farklı ülkelerde bulunan kültürlerin özelliklerini ele alır ve bu özellikleri birbirleri ile karşılaştırır. Bu sınıflamalar göz önünde bulundurulduğunda yapılan bu çalışmanın dar

kapsamlı kültür araştırması (parochial research) olduğunu söylemek mümkündür.

Tayeb'e göre (1994:429) kültürel değerler ve davranışlar birbirinden farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra, aynı ülkede, aynı sınırlar altında bulunan grupların kültürleri de birbirinden farklı olabilir. Burada tartışılması gereken bir konu, çalışmanın da yönünü belirlemesi açısından da önem arz etmektedir. O da, kültür ve örgüt değişkenlerinin ne şekilde ele alınacağıdır. Aslında, kültür ve örgüt değişkenlerinin birbirleri ile uyumunun araştırılması, koşulbağımlılık kuramını çağrıştırmaktadır. Koşulbağımlılık kuramı, farklı değişkenlerin (örneğin, çevre ve teknoloji gibi) örgütsel yapı ile ne şekilde uyumlandırıldığını açıklamaya çalışır. Ancak kuramın en büyük eksikliği kültürel yaklaşımlardan bağımsız olarak ele alınmasıdır. Bu bakımdan, bu çalışma ile birlikte kültür kavramının örgütsel yapı ile birlikteliğini ele almak kuramın boşluğunu kapatıcı bir özellik de taşımaktadır.

Tayeb (1994: 432), kültürün bazı yazarlarca normlar, değerler, duygu ve düşünceler, roller, kurallar, davranışlar ve beklentiler olarak ele alındığını belirtmiştir. Ancak yazarın belirttiği üzere kültür, ekonomi, politik, hukuk, din, dil, eğitim, teknoloji ve pazar kavramlarınca da incelenebilmektedir. Hofstede, (1981:25) kültürün oluşmasında ekolojik (coğrafik, demografik, genetik, tarih, kentleşme vb.) faktörlerin, toplumu oluşturan çoğunluğun sahip olduğu değer sistemlerinin ve diğer özelliklerinin büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Ayrıca, Triandis (2001:908), operasyonel süreçlerin, belirtilmemiş varsayımların, normların, değerlerin, alışkanlıkların da kültürel anlamda ele alınabileceğini savunmuştur. Kültürün bağımlı, bağımsız, soyut ya da içsel bir değişken olarak ele alınması bir yana kültürün hangi boyutlarının ele alınacağı da tartışılabilir konular arasındadır. Paşa (2000), bir ülkeye ait normları, rolleri, inanç sitemlerini, kanunları ve değerleri kültür değişkeni olarak yaptığı çalışmasında ele almıştır.

Bu bağlamda, kültürel bakış açısının örgütsel anlamda ne ifade ettiği ve kültürün içeriğini anlamlı olarak nasıl değerlendirildiği Smircich tarafından önemli bir sorun olarak ortaya atılmıştır (1983:339). Yani, kültür ve örgüt olarak iki farklı değişkenin birbirleri ile nasıl kesiştiğinin belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Winch, Miller ve Clifton (1997), hem örgütsel hem de kültürel değişkenlerin ayrı ayrı mı yoksa birbirleri ile olan ilişkileri itibari ile mi ele alınması gerektiğini sorgulamaktadırlar. Diğer yandan, kültür ve örgüt değişkenlerinin net bir şekilde tanımlanması da yapılacak çalışmaları etkilemektedir. Ajiferuke ve Boddewyn'e (2001)

göre, kültürün net bir tanımının olmamasından dolayı kendi içinde bulundurduğu alt değişkenlerde belirsiz olabilir. Bu yüzden yapılan çalışmalarda genellikle sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu soruna ek olarak yine Adler'e göre (1983:40) kültürü sabit mi, bağımlı mı yoksa bağımsız bir değişken olarak mı ele alınması gerektiği konusu da yapılan ve ya yapılacak olan çalışmaların yönünü belirlemektedir.

Smircich'in (1983:341) kültürün ne şekilde ele alınması gerekliliği konusunda beş farklı boyutu belirlemiştir. Bunlar sırası ile *kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetim, örgüt kültürü, örgütsel biliş, örgütsel sembolizm ve bilinçsiz süreçler ve örgütler* olarak sıralanmıştır. Kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetimde, kültür, insanın biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarına hizmet eden, örgütler ise görevlerin yerine getirilmesinde ve başarılmasında gerekli olan bir enstrüman olarak ele alınmaktadır (1983:342). Ayrıca, bu tip yaklaşımlarda ekonomik, yasal, psikolojik ve sosyolojik değişkenlerde ele alınmaktadır (Ajiferuke ve Boddewyn, 2001). Örgüt kültüründe, kültür adapte edici ve düzenleyici bir mekanizma olarak çalışır. Bireyleri sosyal yapılar ile birleştirir. Örgütler ise, değişen çevrelere ayak uydurabilen ve adapte olan organizmalar olarak ele alınır (1983:342). Örgütsel biliş de, kültür paylaşılan bilişlerin bir sistemi, örgütler ise bilginin sisteminden oluşan unsurlar olarak ele alınmaktadır (1983:342). Örgütsel sembolizmde kültür, paylaşılan sembollerin ve anlamların bir sistemi, örgüt ise sembolik söylemin örüntüleri (patterns) olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak, bilinçsiz süreçler ve örgütlerde kültür, aklın evrensel bilinçsiz altyapısının bir izdüşümü, örgütler ise bilinçsiz şekilde ortaya çıkan formlar ve uygulamalar olarak oluşmaktadır (1983:342). Bu sınıflamalardan yola çıkan Smircich (1983:343-348), kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetimde kültürün bağımsız bir değişken, örgütsel kültürde içsel değişken olarak ele alınması gerektiğini, diğer yandan diğer sınıflamalar için daha soyut değişken olarak (örneğin metafor, sembol gibi) ele alınmasının örgüt ve kültür araştırmalarında gerekliliğini savunmaktadır.

Daha önceden de bahsedildiği üzere, Hofstede (1980), çalışmasında kültür değişkenlerini dört ana başlık altında toplamıştır. Bu değişkenler bir toplumda var olan değerleri de temsil etmektedir. Hofstede'nin çalışmasında belirlediği değişkenler zaman içerisinde farklı yazarlarca da ele alınarak geliştirilmiştir. Örneğin, Smith ve diğerleri (1996) evrensellik-yerellik, evrensellik ve yerelliğe yönelik olarak davranışsal niyetler ve algılar, paternalizm değişkenlerinin de kültür değişkenleri olarak ele alınabileceğini tartışmıştır. Paşa'ya göre ise (2000:415), Hofstede'nin

belirlediği değişkenlere ek olarak paternalizm ve konfüçyan iş dinamiklerinin de eklenmesi mümkündür.

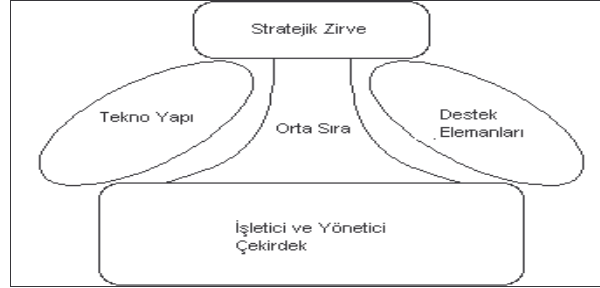
Tüm bu değişkenler ele alınarak, kültür değişkenlerinin alt boyutlarını incelemek şu ana kadar yapılan ve ileride yapılması planlanan çalışmalara da fikirler vermesi olasıdır. Burada şunu da söylemek mümkündür ki, kültüre ait değişkenlerin belirlenmesinde ve bu değişkenlerin ölçümünde sadece niceliksel yöntemlere bağlı kalmak yerine nitel çalışmalara da değinilmelidir. Örneğin, bir ülkeye ait kültürün belirlenmesine yönelik katılımcı gözlem, etnografik gözlem gibi yöntemler de kültür değişkenlerinin açıklayıcı, bağımlı veya bağımsız bir değişken olarak tanımlanmasına imkan sağlayacaktır.

Örgütsel Yapı

Kültürel değişkenlerin yanı sıra, örgütsel yapının da ne şekilde belirlenmesi gerektiği konusu da bu çalışma tarafından ele alınmıştır. Burada, temel olarak tartışılması gereken birinci konu örgütsel yapının ne şekilde belirlenmesi üzerinedir. Çalışmanın da başında belirtildiği gibi, Mintzberg'in (1983) ele aldığı yapılar bu çalışma için temel niteliğindedir.

Mintzberg (1983:10), bir örgütün beş farklı bileşeni olduğunu iddia etmektedir. Bu bileşenleri çizim 2'deki gibi göstermek mümkündür. Yazarın öne sürdüğü üzere (1983:11-19), *Stratejik Zirve* (Stratejic Apex) örgütün en üst düzeyini oluşturmaktadır. Yönetim Kurulu, örgütün sahibi ve/ya yöneticileri bu seviyede yer almaktadırlar. *Tekno Yapıda* (Techno Structure), Stratejik planlama, personel eğitimi, sistem analizleri ve tasarımları gerçekleşmektedir. *Orta Sıra* (middle line), danışma, halkla ilişkiler gibi bölümlerde çalışan insanlardan orta sırayı oluşturmaktadır. *Destek elemanları* (Support Staff), satış, pazarlama, vb. bölümlerin yöneticilerinin bulunduğu yerdir. *İşletici ve Yönetici Çekirdekte* (Operating Corte) ise, satın alma bölümünde çalışanlar, makine operatörleri ve satış elemanları yer almaktadır.

Çizim 2: Mintzberg'in örgüt yapıları üzerine öne sürdüğü beş temel bileşen



Doty, Glick ve Huber'a (1993) göre Mintzberg'in tanımladığı örgüte ait bu alt birimler birinci derece tasarım faktörleri olarak da adlandırılmıştır. Onlara göre, Mintzberg'in öne sürdüğü direkt yönetim, işin standartlaştırılması becerilerin standartlaştırılması, çıktıların standartlaştırılması, işçi ve işveren uyumu ve normların uyumu da diğer tasarım faktörleri olarak nitelendirilebilir. Tüm bu tasarım faktörleri, örgütün sahip olduğu yapıya, yaşa, büyüklüğe ve sahip olduğu teknolojiye göre değişkenlik gösterebilir. Bu nedenden dolayı örgütleri farklı kategoriler ve sınıflar ve tipolojiler olarak incelemek mümkündür.

Bu bölümde sorulması gereken diğer bir soru ise, örgütsel yapıyı oluşturan bu beş farklı bileşenin dışında, örgütsel yapıyı belirleyen diğer değişkenlerin ne olabileceğinin tartışılmasıdır. Örgüte ait değişkenleri mikro boyutta (örgütün sahip olduğu vizyon, misyon, çalışanlar vb) incelemek yerine daha makro açıdan ele almak çalışma açısından daha önemli olarak görülmüştür. Miller (1992: 162), örgütlerin yapısına ait değişkenleri uzmanlaşma, merkezîyetçilik ve biçimsellik olarak tanımlarken, Frederickson (1986: 288) karmaşıklık etkeninin de önemini vurgulamış ve Miller'in değişkenlerinin katkıda bulunmuştur. Frederickson'a göre (1986:289) merkezileşme, örgüt içinde doğru karar verme ve aktiviteleri değerlendirmek için oluşturulan yoğunluğun derecesini ifade etmektedir. Biçimsellik (formalizasyon) ise, karar verme davranışlarını etkileyen kurallar ve prosedürler bütünü olarak ifade edilmektedir. (Adler ve Borys, 1996) Biçimselliğin örgüt içinde hangi seviyede uygulandığı önemlidir çünkü bu derece örgüt çalışanlarını direkt ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Uzmanlaşma ise, örgüt içerisinde işgücünün paylaşımı ve örgütsel görevlerin uygun pozisyonlara dağıtılması şeklinde ele alınabilir. Bu yüzden örgüt yapılarının da birbirinden farklılık göstermesi doğal bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt yapılarının belirlenmesinde Mintzberg'in öne sürdüğü yapılar (Doty, Glick, Huber, 1993; Miller, 1986; Mintzberg, Lampel, Quinn ve Ghosal 2003) önemlidir. Mintzberg örgüt yapılarını beş farklı grup altında incelemiş fakat daha sonra bu yapıların zaman içerisinde geliştiğini gözlemlediği için farklı formları da öne sürmüştür. Mintzberg'e göre *Basit Yapılar* (simple structure) tekno yapının çok küçük ve az sayıda çalışanın olduğu iş bölümlemesinin düşük, birimler arası farklılaşmanın olmadığı ve hiyerarşi seviyesinin az olduğu yapılardır (1983:157). Bu tür yapılarda koordinasyon üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. *Makine Bürokrasi* (Machine Bureaucracy) yapılarında, uzmanlaşma üst seviyelerde görevler rutin ve biçimsel bir şekilde bulunmaktadır. İşletici ve yönetici seviyeler çok fazla ve büyük ölçekli alt bir çok birim bulunmaktadır (1983:163). Bu örgütlerin bulunduğu çevre basit ve kararlı bir yapıya sahiptir. Bu yüzden standartlaşma seviyeleri yüksektir. Ayrıca, Muijen ve Koopman'a göre (1994:369) makine bürokrasi, kendini tekrarlayan ve uzmanlaşmış görevler ile ifade edilir. Kurallar ve düzenlemeler oldukça önemlidir ve örgütsel yapı hiyerarşiktir. *Profesyonel Bürokrasi* (Professional Bureaucracy) daha çok, becerilerin standartlaştırılmasındaki koordinasyona bağlı kalmaktadır. Bu türden örgütlerde çalışan insanların eğitim seviyesi yüksektir. Birimler birbirinden bağımsız çalışabileceği gibi bir arada da bulunabilirler. Bireyler bu tip örgütler için oldukça önemlidir. Çok fazla esnek yapıya sahip olmamakla birlikte yönetsel yeniliklere adaptasyon sürecinde zorlanabilmektedirler (1983:188). *Bölümlendirilmiş Yapı*'da (divisionalized form) örgütteki birimler teknik ve yönetsel özellikleri bakımından birbirlerinden ayrılmışlardır. Her ayrılan birimin kendine özgü yapısı mevcuttur. Bu yüzden merkezîyetçilik seviyesi düşüktür. Diğer yönden uzmanlaşma seviyeleri birimden birime farklılık göstermektedir. Son olarak *adhokratik (organik)* (adhocracy) yapılara değinmek istendiğinde organikleşmenin yüksek olduğu göze ilk çarpan özelliktir. Merkezîyetçilik ve biçimsellik seviyesi oldukça düşüktür. Bu türden örgüt yapıları yenilikçilik üzerine yoğunlaşırlar. Örgüt içi bulunan uzmanlık seviyesine oldukça önem verilir ve örgüt içi çalışanlar sürekli eğitimden geçirilirler. Bu türden örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde bulunurlar (1983:255-282). Yatay iletişim kanalları ile biçimsel olamayan ağlardan oluşur. Sorunların çözülmesi için uzmanlardan kurulu takımlar bulunur. Çalışanlar çevredeki durumlara ayak uydurabilecek kadar esnekler (Muijen ve Kopman, 1994).

Mintzberg'in öne sürdüğü bu beş yapının dışında örgütün kendine özgü özelliklerinden dolayı da farklı yapılarda bulunabilirler (Mintzberg, Lampel, Quinn ve Ghosal 2003: 224) örneğin örgütler kendi ideolojik

özelliklerinin baskın olduğu durumlarda *Göreve Yönelik* ya da *Görevsel* (Missionary) bir yapıda olabilir. Bu tür yapıda koordinasyon ve merkezîyetçilik üst seviyededir çünkü, bu türden örgütler spesifik bir amaca hizmet ederler. Örgüt içinde bulunanların teknik becerileri olduğu kadar kişisel deneyimleri de ön plana çıkmaktadır. Son olarak, *Politik Örgütler* de (political organization) baskın bir bölümün, koordinasyon mekanizmasının, merkezîyetçiliğin olmadığı Mintzberg tarafından öne sürülmüştür. Bu nedenden dolayı farklı formlarda bulunabilirler, buldukları ortama göre yapılarını değiştirebilirler.

Yukarıdaki ele alınan tartışmalardan yola çıkarak, hem kültür hem de örgütsel değişkenlerin bir arada ele alınması ve bunların kavramsal bir çerçeve içerisinde uyumunun aranması çalışmanın temel amaçlarından biridir. Teorik arka planı kısaca özetlemek gerekirse şunları söylemek mümkündür. Öncelikle, kültürlerin ülkeden ülkeye farklılık göstereceği açıktır. Ancak bu farklılıkların ne şekilde ele alınacağı belirlenmesi gereklidir. Bunun için uygulanacak yöntemlerde bir sınırlılığa gidilmemelidir. Diğer yandan örgütsel yapılarda gerek bir ülke sınırları, gerek ülkeler arasındaki farklılıkların belirlenmesi için tanımlayıcı alt değişkenlerinin de ele alınması gereklidir. Çalışmada biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezîyetçilik değişkenleri ele alınmıştır. Ancak, bu değişkenleri standardizasyon derecesi, karmaşıklık derecesi gibi değişkenlerle ayrıca ele almak da mümkündür. Farklı koşullarda, oluşan durumlara örgütlerin cevap verme derecesi de birbirlerinden farklılık gösterir. Ayrıca, düşük maliyetli üretim yapma çabası, rekabet, strateji, liderlik kavramları da hem mikro hem de makro olarak ele alınıp incelenecek konular arasındadır.

Kavramsal Çerçeve

Buraya kadar ele alınan tartışmalardan yola çıkarak, nasıl bir kavramsal çerçevenin çizileceği bu bölümde ele alınacaktır. Hofstede (1980) ülkeler arası yaptığı araştırmasında daha önceden de ele alınan bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik-dişillik boyutlarını ortaya çıkarmış, bu boyutlara bağlı kalarak her ülkenin olduğu gibi Türkiye'nin konumunu belirlemiştir. Hofstede'ye göre (1983) bu dört boyut farklı şekilde örgüt yapılarının, bu örgütlerde bulunan farklı bireylerin, toplum içerisindeki örgüt ve bireylerin karşılaştıkları sorunların açıklanmasına katkıda bulunmaktadır. Kültürü "*bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran ortaklaşa bir akıl programlaması*" şeklinde tanımlayan Hofstede (1980:25), her bireyin bir akılcı programlamaya sahip olduğunu da ileri sürmektedir. Bu programlama sayesinde bireyler, olası

durumlara benzer ya da farklı şekillerde tepkiler vermektedirler. Ayrıca bu programlar birey, topluluk ve evrensel olmak üzere üç farklı boyutta incelenebilir (1981:16). Yazarın öne sürdüğü üzere, evrenselden bireysel seviyeye inildikçe programlamanın niteliği artmaktadır. Yazar ayrıca (1981:28) kültürün; örgütsel amaç ve hedefler, karar verme, örgütsel yapı ve ödül sistemlerinin biçimlendirilmesinde önemli rol oynadığını da ileri sürmektedir.

Hofstede'nin bu çalışması zaman içerisinde farklı yazarlarca ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Çalışmanın metodolojisi, sağladığı avantaj ve dezavantajlar eleştirel bir açıdan ele alınmış ve irdelenmiştir. Örneğin, Tayeb'e göre (1994), Hofstede, ele aldığı dört değişkenin bir biri ile olan ilişkisinin görgül olarak incelememiş, ilişkileri betimsel ve spekülatif olarak ele almıştır. Diğer yandan, Triandis (2004:89), Hofstede'nin yaptığı çalışmanın özellikle batıda yankı uyandırdığını ve kültürlerin aslında birbirlerinden ne kadar farklılık gösterdiğinin belirlenmesi açısından önem taşıdığını belirtmiştir. Aslında, Hofstede'nin çalışmasında özellikle izlenen yöntemin iyi bir şekilde anlaşılması gereklidir. Hofstede yaptığı çalışmada 52 ülkede çalışan insanlar örneğine dahil etmiş ve niceliksel yöntemlerden biri olan faktör analizi ile bu dört değişkeni belirlemiştir. İlk başta bakıldığında bu dört değişken yeterli gibi gözükse de, daha sonraki yıllarda bu değişkenlerin sayısının artırılması gerekliliği farklı yazarlarca ele alınmıştır (Örneğin; Paşa, 2000; Smith ve diğerleri, 1996).

Bu çalışmaların yanı sıra, konuyla ilgili Türkiye bağlamında literatür taraması yapıldığında farklı çalışmalara ulaşmak mümkündür. Örneğin, Wasti'nin (1994, 2000), Wasti ve Erdil'in (2007) çalışmalarında kültürel değişkenlerle ilgili ölçeklerin Türkiye bağlamında sınanmış ve geçerlilikleri test edilmiştir. Yücel ve Koparan (2010) ve Terzi (2004), güç mesafesi değişkeniyle ilgili görgül bir araştırma yapmışlar ve bu çalışmada Hofstede'nin güç mesafesi boyutlarını ele almışlardır. Sığı, Tabak ve Ercan ise (2009) yapmış oldukları çalışmada kültürel değerlerin yönetsel kapsamda analizini bankacılık sektörü üzerinde yapmışlar ve yönetici pozisyonlarında çalışan banka personelinin alt kademe çalışanlarına göre güç ve başarıya, kurallara uyma ve geleneklere saygı değerlerine daha fazla önem verdikleri ve daha yardımsever olduklarını bulmuşlardır. Bu çalışmalarla ilgili ulusal bağlamda hem görgül hem de nitel çalışmalara rastlamak mümkündür. Kavramsal çerçeve içerisinde bu çalışmalar da değerlendirildiğinde konuları tartışmak ve farklı önermelerde bulunmak mümkün olmaktadır.

Bireycilik – Toplulukçuluk ve Örgüt Yapıları

Hofstede'nin belirlediği ilk boyut bireycilik-toplulukçuluk boyutudur. Tiessen'e (1997) göre, bireyler ve kültürler, bireyci ve toplulukçu davranışların farklı seviyelerini oluşturmaktadır. Bireyler durumlara göre bireyci ya da toplulukçu davranış içerisinde bulunabilirler. İlk bakışta bu iki kavram birbirinin zıttı gibi gözükse de, birbirinin tamamlayıcısı olduğu farklı yazarlarca ele alınmıştır (Tiessen,1997; Robert ve Wasti, 2002). Tiessen'e göre (1997:370) toplulukçular ya da *ortaklaşa davranış gösterenler* (Sargut, 2001:185) kendilerini, aynı kaderi paylaşan bir grup içerisinde, içsel olarak bağımsız hareket edebilen bireyler olarak görebilirler. Bireycilik ise, değerleri ve eylemleri; bağımsız ve rekabetçi bir şekilde irdeleme eğilimi olarak tanımlanabilir (Tiessen, 1997:370). Ayrıca bireycilik, Robert ve Wasti (2002:544) tarafından "bireyin kendini en anlamlı şekilde sosyal bir birim olarak görme eğilimi" olarak tanımlanmaktadır. Luther ve Luther (2002:273), bireyci toplumlarda her bireyin kendi sorumluluğunun kendisine ait olduğunu, Hofstede ise (1983), bireyciliğin kişisel zaman, özgürlük, becerilerin kullanımı, fiziksel koşullar ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

Sargut'a (2001:185) göre, ortaklaşa davranış gösteren insanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutarlar. Bireylerin oluşturdukları gruplar üyelerini kollar, karşılığında ise sadakat beklerler. Ortaklaşa davranış gösteren bir birey kendini ait olduğu gruba bağımlı hissederler. Ancak bireyci özellik gösterenler kendilerini bağımsız olarak görürler. Sargut (2001:185), Türk toplumunun ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünü olduğunu iddia etmektedir. Akrabalık, hemşerilik ilişkilerinin önemli olduğu yine yazar tarafından vurgulanmaktadır. Wasti ise (1998:615), Türk Toplumunun aile yapısına oldukça önem verdiğini, özellikle kırsal kesimlerde kan bağının ve akrabalığın ve hemşeriliğin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Paşa (2000:415) bu bulgulara ek olarak, Türk kültürünün tutucu, kuralcı ve geleneklere daha bağlı bir özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir.

Hofstede (1980:230), bireyci ve ortaklaşa davranış gösterenlerin özelliklerini şu şekilde detaylandırmıştır. Yazar'a göre, bireyci özelliğe sahip olanlar kendi sorunlarını kendileri çözerler. "Ben" ifadesi oldukça önemlidir. Kimlik bireyin içinde olan bir kavramdır (Hofstede, 1983:62). Her birey kendi "özel" hayatına oldukça önem verir. Kendi karar verme davranışlarında oldukça bireycidirler. Ortaklaşa karar verme davranışı içinde bulunanlar ise (1980:230), bir aile içinde ve aileye bağımlı bir şekilde bulunmaya ihtiyaç duyarlar. "Biz" kelimesini ben kelimesi yerine tercih

ederler (Hofstede, 1983:62). Karar vermede grup kararlarına önem verirler. Örgütler ve kurumlara bireysel olarak bağımlılık hissederler. Hiyerarşide odaklaşma, yakın denetim ve siyasaıyla yönetme gibi olgularda ortaklaşa davranışçı kültürün özelliklerindedir (Sargut, 1996:7).

Ele alınan bulgular dahilinde, Hofstede (1980) yaptığı çalışmasında Türk toplumunun ortaklaşa davranış gösteren ülkelerin oluşturduğu kümede olduğunu belirtmektedir. Bu kümenin varlığı kabul edilirse, ortaklaşa davranış gösteren bireylerin hangi örgütsel yapı ile uyumlandırılacağı önem kazanmaktadır. Ancak, şu gözden kaçmamalıdır ki, Türk toplumu ortaklaşa davranış göstermesine rağmen birey bazında durum farklılık gösterebilir. Yani toplumda, bireyci özelliğini öne çıkaran bireyler mutlaka bulunacaktır. Daha önceden de bahsedildiği gibi Mintzberg'in öne sürdüğü beş farklı örgüt yapısını göz önünde bulundurulduğunda, aşağıdaki önermeleri öne sürmek mümkündür.

Önerme 1.a: Türk Toplumunda bireylerin bireycilik özelliği arttıkça basit ve profesyonel bürokrasi yapılarına daha çok uyum düzeyi artacaktır.

Önerme 1.b: Türk Toplumunda bireylerin ortaklaşa davranış düzeyi arttıkça, makine bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve adhokrasi yapılarına uyum düzeyi artacaktır.

Bireycilik / Toplulukçuluk ile örgütsel yapıları bu şekilde önerdikten sonra diğer kültürel özelliklere yönelik önermeler de bu şekilde geliştirilecektir. Belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik dişillik kültürel değişkenlerine yönelik açıklamalar ve önermeler sırasıyla bundan sonraki bölümlerde yer almaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt Yapıları

Teoh ve Foo'ye (1997:32) göre, belirsizlikten kaçınma, çevrede bulunan karışık ve bulunan durumlara karşı cevap verebilmenin derecesini göstermektedir. Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olamaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan ve kategorize edilmeyen bir durumdur. Belirsizlikten kaçınma, belirsiz durumlara tepki verebilme yeteneğidir (Erdem, 2001:44). Barr ve Glynn (2003:61), belirsizlikten kaçınmayı, "bir kültürde, tahmin edilemeyen gelecek hakkında oluşabilecek endişeyi önlemenin derecesi" şeklinde tanımlamışlardır. Yine aynı yazarlara göre, belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan bir kültürde, teknolojinin, kuralların ve uygulamaların kullanılması daha yüksek seviyededir. Bunun sebebi ise geleceği tahmin edebilmektir.

Hofstede (1980:187; 1983:61), belirsizlikten kaçınmanın ölçütleri olarak şu ifadeleri ele almaktadır. Belirsizlikten kaçınma seviyeleri düşük olan kültürlerde, güncel yaşamdaki belirsizlik katlanılabilir bir düzeyde, düşük stres düzeyi ön planda, üstbenlik (superego) daha zayıf, tutuculuk seviyesi azdır. Bunlarla birlikte, otoritenin insanları hizmet etmesi, görecelilik ve görgülük ön plandadır. Belirsizlikten kaçınma seviyeleri yüksek olan kültürlerde ise, belirsizlik sürekli mücadele edilen bir durumdur. Bireylerin stres ve endişe seviyeleri daha yüksektir. Tutuculuk daha ön planda ve yazılı kuralların ve düzenlemelerin mutlaka olması gerekmektedir. Sargut'a (2001:180) göre, bir toplumda belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır. Bu durumda belirsizliğin seviyesi bir bakıma azalmış olacaktır.

Hofstede (1980) yaptığı çalışmasında, Türk kültürünü "belirsizlikten kaçınma" seviyesinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu Sargut (1996:182 ve 2001; Wasti, 2002) tarafından da kabul görmüştür. Türk Toplumunun belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu kabul edilirse, aşağıdaki önermeleri sunmak mümkün olacaktır.

Önerme 2.a: Türk Toplumunda bireylerin belirsizlikten kaçınma derecesi yükseldikçe, makine bürokrasi ve hiyerarşik düzeyi yüksek olan profesyonel bürokrasi örgüt yapılarına uyum düzeyi artacaktır.

Önerme 2.b: Türk Toplumunda bireylerin belirsizlikten kaçınma seviyeleri düştükçe, bölümlendirilmiş yapı ve adhokratik yapı ile uyum düzeyi artacaktır.

Ele alınan önermelerden yola çıkarak belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan bireylerin kendilerini bir güvence altında bulundurma ihtiyacı hissettiğini söylemek mümkündür. Bu güvence bir kurallar zinciri ya da düzenlemeler de olabilir. Diğer yandan, bireylerin kendi bulunduğu örgütte ast üst ilişkileri belirsizlikten kaçınma seviyeleri üzerinde etkili olabileceği gibi güç mesafesi ile ilgili olabilir. Güç mesafesi ile ilgili bulguları ve önermeleri aşağıdaki gibi ele almak mümkündür.

Güç Mesafesi ve Örgüt Yapıları

Hofstede (1980 ve 1983) güç mesafesinde, bireylerin örgüt içerisindeki davranışları ve ast üst ilişkileri ile ilgilenmiştir. Yazar göre, üstlerin astlara otokratik mi yoksa paternalistik mi yaklaştığı, örgütsel kararların alınmasında üstlerin tek başına mı karar verdiği yoksa astlarına mı

danıştığı güç mesafesi ile ilgilidir. Luther ve Luther'a göre (2002:273) bir örgütte güç mesafesinin yüksek olması hiyerarşik yapının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Diğer yandan, bir örgütte güç mesafesinin olması o örgütteki güven ve eşitlik düzeyi ile de ilgilidir (Lee, Pillutla ve Law, 2000). Ayrıca, Hofstede'ye göre (1980, 1983:60) güç mesafesi yüksek olan kültürlerde bireyler kendilerini her zaman güçlü gösterme çabası içerisindeyler. Bireyler üstlerine bağımlı olmalı, hiyerarşik yapıda kendi yerlerini bilmelidirler. Bireyler, örgütte ve toplumda kime itaat edeceklerini bilirler (Sargut, 2001:183). Güç mesafesi düşük olan kültürlerde ise, her birey birbirinden bağımsız olmakta, bireyler diğer bireyler ile kendini eşit seviyelerde görmektedir. Bireyler kendi arasında dayanışma içerisindeyler (Hofstede, 1980).

Winch, Miller ve Clifton (1997), hem belirsizlikten kaçınmanın hem de güç mesafesinin örgütler açısından önemli değişkenler olduğunu ileri sürmektedirler çünkü; bu değişkenler örgütsel yapıları da etkileyebilecektir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin diğer kültürel değişkenle bir ilişkisinin varlığından bahsedilebilir. Örneğin, ortaklaşa davranış gösteren topluluklar, güç mesafesini en aza indirmek isteyebilirler veya, içerisinde bulunduğu belirsizlik ortamını belirlilik ortamına çevirmek için birbirleri arasındaki güç mesafesini düşürebilirler. Tüm bu özellikler bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkileyebilir.

Hofstede (1980), Türk Toplumunun güç mesafesi derecesinin yüksek olduğunu ve bu derecenin belirsizlikten kaçınma ile de pozitif ilişki gösterdiğini de savunmuştur. Bu Sargut'un ele aldığı varsayımlardan da biri olarak karşımıza çıkmaktadır (2001:229). Güç mesafesine yönelik tartışmalardan sonra aşağıdaki önermeler şu şekilde sunulabilir.

Önerme 3.a Türk Toplumunda bireylerin güç mesafesi yükseldikçe makine bürokrasi tarzı örgüt yapılarına uyum derecesi artacaktır.

Önerme 3.b Türk Toplumunda bireylerin güç mesafesi düzeyi azaldıkça bölümlendirilmiş yapı ve adhokratik yapı ile uyum düzeyi artacaktır.

Erillik – Dişilik ve Örgüt Yapıları

Hofstede'nin ele aldığı son kültürel değişken erillik – dişiliktir. Hofstede'ye göre (1984:390), bir toplumun eril özellik göstermesi, o toplumdaki bireylerin daha iddialı, daha hırslı, daha rekabetçi, maddi başarıya önem vermesi, kendisi için büyük ve güçlü olan her şeye saygı göstermesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, eril toplumlar için performans ve büyüme ön plandadır. Diğer yandan dişil toplumlar ise, ne erkeğin ne

de kadının hırs, iddia ve rekabet anlamında rolünün ön planda olmayacağını savunurlarken (Hofstede, 1984:390), hayat ve çevrenin daha kaliteli olması beklentisi içerisinde oldukları (Hofstede, 1980:390; 1983:63; 1984:390).

Diğer yandan, Sargut dışı kültürlerde insanlar arasında ilişkilere önem verildiğini, bireylerin şefkatli, merhametli, nazik, sadık olduğunu belirtmiştir (2001:175). Erkek değerleri yüksek olan toplumlarda ise saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak öne çıkmaktadır (2001:175).

Gerçekten de, hem Hofstede'nin hem de Sargut'un bulgularından yola çıkarak Türk toplumunun dışı bir kültüre sahip olduğu söylenebilir. Türk insanı geleneklerine bağlı olan, saygıyı ön planda tutan ve merhamet gösterebilen bir toplumdur. Doğaldır ki, toplumsal anlamda değil de bireysel ve ya coğrafik anlamda bakıldığında eril özellik gösterenler bulunmaktadır. Ancak, toplum olarak en azından Batı ülkelerine göre daha dışı özellikler taşınmaktadır. Hofstede'nin (1980) yaptığı araştırmada, Türk Toplumunun dışı özellikler gösterdiği bulgusu elde edilmiştir.

Birey bazında ele alındığında, erillik ve dişilik ve örgüt yapılarına yönelik önermeleri şu şekilde yapmak mümkündür.

Önerme 4.a: Türk Toplumunda bireylerin erillik düzeyi arttıkça basit ve profesyonel yapılarla uyum düzeyi artacaktır.

Önerme 4.b: Türk Toplumunda bireylerin dişilik düzeyi arttıkça bölümlendirilmiş ve adhokratik yapılarla uyum düzeyi artacaktır.

Ele alınan tüm boyutlar itibari ile yapılan sekiz önerme göz önünde bulundurulduğunda bireylerin farklı örgüt yapıları ile uyum sağlamanın mümkün olabileceği gözlenmiştir. Ancak önermeler ve örgüt yapıları dikkatlice incelendiğinde Türk Toplumunun toplulukçu, belirsizlikten kaçınma dereceleri düşük ve dışı özelliklerinin baskın olduğu söylenebilir. Bu durumda ortaya çalışmanın da amacına yönelik olarak genel bir önerme ortaya çıkmaktadır. Bu önermeyi şu şekilde yapmak mümkündür.

Önerme 5: Türk Toplumunda bulunan bireyler kültür boyutlarının tümü göz önünde bulundurulduğunda kendilerini en çok bölümlendirilmiş yapı ve adhokratik yapılarla uyumlandıracaklardır. Profesyonel Bürokrasi, Makine Bürokrasi ve Basit yapılar, Türk Toplumunun genel özelliklerini değil, toplumda bulunan bireylerin özelliklerini ön plana çıkartabileceği ve uyum gösterebileceği yapılarıdır.

Sonuç ve İleride Yapılacak Çalışmalar İçin İzlenebilecek Yöntemler

Bu çalışmada, Türk Toplumsal Kültürü'nün örgüt yapılarına yansması incelenmiştir. Bunun için bir literatür taraması yapılarak hem kültür değişkenleri hem de örgüt yapısı değişkenleri belirlenmiştir. Bu değişkenlerin birbirleri ile ne şekilde uyum göstereceği önermeler halinde öne sürülmüştür. Çalışma, Türk Toplumundaki bireylerin en çok bölümlendirilmiş ve adhokratik yapılara uyum gösterebileceği sonucuna varmıştır. Biçimsellik derecesinin düşük, grup kararlarının alındığı, merkezîyetçiliğin ve katı hiyerarşinin seviyesinin düşük olduğu yapılarda bireyler kendilerini daha rahat ve kolay bir şekilde uyumlandırabileceklerdir.

Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda bu önermelerin uygun yöntemlerle sınanması çalışmaya destek sağlayacaktır. Örneğin, önermelerin görgül olarak sınanması, doğru ölçeklerin geliştirilmesi ve kullanılmasının yanı sıra, yapılacak gözlemler, vaka çalışmaları gibi nitel yöntemlerinde kullanılması hem yazına bir katkı sağlayacak hem de yapılan bu çalışmanın özgünlüğünü pekiştirecektir.

Öne sürülen önermelere ek olarak, mikro konulara yönelik tartışmalar da yine ileride yapılması planlananlar arasında bulunmaktadır. Liderlik, örgüt içi çatışma, bireylere ait tutum ve davranışlar ele alınan değişkenlerin bir alt değişkeni olarak ele alınabilir. Bu sayede, daha detaylı ve kapsamlı bir çalışma yürütülerek Türk Toplumunda bulunan bireylerin özellikleri daha detaylı bir şekilde belirlenebilir. Tüm bunların ele alınması ve incelenmesi yapılan bu çalışmanın daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, Nancy J. (1983). "A Typology Of Management Studies Involving Culture". *Journal of International Business Studies*, 14(2). 29-47.
- Adler, P. & B. Borys. (1996). "Two Types Of Bureaucracy: Enabling And Coercive". *Administrative Science Quarterly*. 41(1). 61-89.
- Ajiferuke, M. ve Boddewyn, J. (1970). "Culture And Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies". *Academy of Management Journal*, June, 153-163.
- Doty, D. H., Glick, W. H., ve Huber, G. P. (1993). "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test Of Two Configurational Theories". *Academy of Management Journal*, 36(6). 1196-1250.
- Erdem, F. (2001). "Girişimcilerin Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım". *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* (2). 43-61.

- Frederickson, W. J. (1988). "The Strategic Decision Process and Organizational Structure". *Academy Of Management Review*, 11(2). 280-297.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1981). "Culture and Organizations". *International Studies of Management & Organization*, 10(4). 15-41.
- Hofstede, G. (1983). "National Cultures in Four Dimensions. A Research-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations". *International Studies of Management & Organization*, 13(12).46-74.
- Kirton, M. J. (1981). "A Reanalysis of Two Scales Of Tolerance Of Ambiguity". *Journal of Personality Assessment*, 45(4). 407-414.
- Luthar K. H. ve Luthar K. V. (2002). "Using Hofstede's Cultural Dimensions To Explain Sexually Harassing Behaviors in An International Context". *International Journal of Human Resources Management*. 13(2). 268-284.
- Miller, D. (1992). "Environmental Fit Versus Internal Fit". *Organization Science*, 3(2). 159-178.
- Miller, Danny (1986) "Configurations of Strategy and Structure: Towards A Synthesis". *Strategic Management Journal*, 7(3). 233-249.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., ve Quinn, J., Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, U.K.
- Muijen van, J.J. ve Koopman, P.L. (1994). "The Influence Of National Culture On Organizational Culture: A Comparative Study Between 10 Countries". *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4). 367-380.
- Paşa, F. S. (2000). "Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8). 414:426.
- Robert, C. ve Wasti, A. S. (2002). "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development And An Empirical Test Of Measure". *Journal of Management*, 28(4). 544-566.
- Sargut, A.S. (1996). "Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım". *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4). 3-17.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge.
- Shane, S. 1994). Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles". *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 47-68.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture And Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*", 28(3). 339-358.
- Tayep, M. (1994). "Organizations And National Culture: Methodology Considered". *Organization Studies*, 15(3). 429-446.
- Teoh, Y. H. ve Foo, L. S. (1997). "Moderating Effects Of Tolerance For Ambiguity And Risk-Taking Propensity On The Conflict-Perceived Performance Relationship: Evidence From Singaporean Entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 12(1). 67-81.

- Tiessen, H. J. (1997). "Individualism, Collectivism, And Entrepreneurship: A Framework For International Comparative Research". *Journal of Business Venturing*, 12(5). 367-384.
- Triandis, C. H. (2001). "Individualism-Collectivism and Personality". *Journal of Personality*, 69(6). 907-924.
- Triandis, C. H. (2004). "The Many Dimensions of Culture". *Academy of Management Executive*, 18(1). 88-93.
- Sıgır, Ü., Tabak, A. ve Ercan Ü. (2009). "Kültürel Değerlerin Yönetimsel Kapsamda Analizi: Bankacılık Sektörü Örneği". *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1):166-192.
- Wasti, S.A., (1994)., "The Influence of Cultural Values on Work Related to Attitudes and Organizational Structure: A Comparative Study., Ankara, Middle East Technical University", Unpublished Master Thesis, Business Administration.
- Wasti, S.A., (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Editör Z.Ayca), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Winch, G., Millar, C. ve Clifton, N. (1997). "Culture and Organization: The Case of Transmanche-Link". *British Journal of Management*, 8(3). 237-249.
- Yücel, B. E. ve Koparan, E. (2010). Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1):11-17.
- Terzi, A.R.(2004)."Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, VI/2, 65-76.