

# ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞLARINI BELİRLEMEDEKİ ROLÜ: BURSA İLİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

M. Kemal DEMİRÇİ<sup>(\*)</sup>  
Muzaffer AYDEMİR<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmada, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarını belirlemede etkili olan örgütsel değerler irdelenmiş ve Bursa ilinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ortaklara yönelik sosyal sorumluluk anlayışını açıklayan değerlerle ilgili regresyon analizi karışık sonuçlar verirken, paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk anlayışını açıklayan değerlerle ilgili regresyon analizi belirgin sonuçlar vermiştir. Buna göre, güç mesafesi, gelecek yönelimlilik, kolektivizm-1 ve cinsiyet eşitliği değerlerinin “ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışını”; belirsizlikten kaçınma, gelecek yönelimlilik, insancılık, kolektivizm-1 ve başarımlı yönelimlilik değerlerinin ise, “paydaşlara karşı sosyal sorumluluk anlayışını” pozitif yönde açıkladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel değerler, sosyal sorumluluk.

**Abstract:** In this study, social values that determine organizational approaches towards social responsibility are analyzed and an empirical study was conducted among some companies in Bursa. While the regression analysis of social values that explain the stockholders oriented social responsibility approach has given mixed results, the regression analysis of social values that explain the stakeholders oriented social responsibility approach has given clear results. According to these results, it is found that values classified as power distance, future orientation, collectivism-1, and gender egalitarianism explained “stockholders oriented social responsibility approach”; and uncertainty avoidance, future orientation, humane orientation, collectivism-1, and performance orientation explained “stakeholders oriented social responsibility approach” in a positive way.

**Keywords:** Organizational values, social responsibility.

## I. Giriş

Örgütlerin gerek iç ve gerekse dış çevreye karşı bir takım sorumlulukları söz konusudur ve örgüt çalışanları bu sorumlulukları, sosyal ve örgütsel değerler çerçevesinde farklı şekillerde yerine getirmeye çalışırlar. Toplumlar işletmelerden mevcut kaynakların etkin kullanımının ötesinde çeşitli beklentiler içindedirler. Özellikle son yıllarda, hava ve su kirliliğinin kontrol altına alınması, kültürel ve eğitsel etkinlikler, şehir gelişim planları ve yerel sağlık programları gibi birçok istekler bu arada sayılabilirler (Bartol ve Martin, 1994: 106-108).

---

<sup>(\*)</sup> Yrd.Doç.Dr. Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

<sup>(\*\*)</sup> Yrd.Doç.Dr. Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İİBF İşletme Bölümü.

Bununla birlikte, örgütlerin topluma karşı olan sorumluluklarını algılayış biçimleri örgütten örgüte çeşitli farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bazı örgütler sorumluluklarının kapsamını önemli ölçüde ortakları (hissedarlar) ile sınırlı tutarken, diğer bazıları, ortakların yanı sıra yöneticileri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, yerel toplumu, devleti vb. de içine alan geniş bir sorumluluk anlayışına sahip bulunmaktadır. Bu anlayış farklılığının temelinde, örgüt kültürü ve örgütsel değerler yatmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel değerler ile örgütlerin sosyal sorumluluk anlayışları arasındaki ilişki ayrıntılı olarak inceleme konusu yapılmaktadır.

## II. Değer Kavramı

Değerler, belli bir topluluğun kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyelerin geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır (Şimşek vd., 2003: 53). Değerler, bireylerin içinde buldukları örgütteki olayları, olguları, objeleri ve diğer üyeleri değerlendirmelerine yardımcı olurlar. Bu nedenle de, bir örgütün değerleri ve bu değerlere bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamaları, örgütteki bireylerin davranışlarının yanı sıra, örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve örgütlerin davranış ve uygulamalarını da etkilerler (Lewis vd., 1998: 93).

Değerler toplumsal ve örgütsel kültürün önemli bir yanını oluştururlar (Lewis vd., 1998: 93). Bir örgütün değerlerini öğrenmek, o örgütün kültürünü öğrenmek demektir. Değerler bir örgütün yaşam biçimini şekillendirdiği gibi, iş yapma ve yürütme biçimlerini de etkilerler (Özkalp, 2002. 63-64). Bu yönüyle bakıldığında, değerlerle ilgisi olmayan hiç bir insan eyleminden söz edilemez (Mengüşoğlu, 1992: 262).

Uygun davranışın ne olduğuna ilişkin genel inanışlar olan (Schermerhorn, 1996: 107) ve bireylerin tutumlarını ve kişisel tercihlerini bu inanışlar üzerine kurdukları değerler, bir grubun iç ve dış çevreye uyumu ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenmesi ile keşfedilen ve zaman içinde geliştirilen varsayımlar olarak da değerlendirilebilirler. Örgütün başarıya ulaşmasına yardımcı olması durumunda, üyelerce değer atfedilen bu varsayımlar, deneyimli olanlarca gruba yeni gelenlere aktarılarak sürdürülürler (Schein, 2002: 7). Örneğin, özgürlük, bağımsızlık, kendi ilgi ve hedeflerinin peşinden koşabilme (Buchholz, and Rosenthal, 1998: 4), yeni fikirler üretme, risk alma, açık iletişim, çalışanlar arasında dostluk ve arkadaşlık, tüketicilerin ve çalışanların gereksinimlerine duyarlı olma vb. (Greenberg ve Baron, 2003: 515) değerler bunların bazılarıdır. Bununla birlikte, örgütlerde değerlerin gücünden olumlu yararlanabilmek, bireysel ve örgütsel değerler arasında iyi bir bağ kurulmasını gerektirmektedir (Posner ve Schmidt, 1992: 81-82).

### III. Değerler ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgütsel değerler işletmelerde örgüt kültürü ile ilintidir. Bir toplumun tüm yaşam biçimi (Erdoğan, 1997: 112) ya da bir örgütün üyelerince paylaşılan varsayımlar, inançlar, değerler ve normlar bütünü (Newstron ve Davis, 1997: 102-105) olarak tanımlanabilecek olan kültür, örgüt üyelerine hangi eylemlerin kabul edilebilir, hangilerinin ise, kabul edilemez olduğunu gösterir (Moorhead ve Griffin, 1989: 497). Örneğin, dil, kültürün önemli bir yanını oluşturur ve her örgütün, yalnız örgüt çalışanlarınca tam olarak anlaşılabilir bir dili vardır. Eğer, örgüte yeni katılanlar bu dile uygun konuşmazlarsa, örgütten dışlanmaya kadar varan sonuçlarla karşılaşabilirler (Thomsett, 1996: 10-26).

Örgüt kültürü, örgütün etkin üyelerince bilinçli olarak yaratılabileceği gibi, zamanla kendiliğinden de oluşabilir (Newstron ve Davis, 1997: 102-105). Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden en önemli örgüt üyesi, işletmenin kurucusu (Griffin, 1990: 332-333) ve önderidir. Önderler, kişisel fedakarlıklarıyla, yüksek çalışma azimleriyle, çalışanlarla ve diğer yöneticilerle olan ilişki biçimleriyle ve geliştirdikleri politikalarla belli değerleri tüm örgüt çalışanlarına aktarırlar (Kolb vd., 1991: 330-331; Hughes vd., 1993: 333). Bu nedenle, önderlik ve kültür bir paranın iki yüzü gibidir (Shafrits ve Ott, 1992: 490) ve bunlar arasındaki uyum, işletmenin verimliliğinin en önemli belirleyicilerinden birisidir. Önderlik örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte, örgüt içi ve örgüt dışı bir çok etmen de örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olabilmektedir (Eren, 1998: 86-87).

Kültüre, bir grup insanı diğerlerinden ayıran “zihinsel bir program” olarak bakıldığında, söz konusu programın kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde kazanıldığı söylenebilir (Köse, 2000: 4). Bu yönüyle kültür, öğrenilen, paylaşılan ve anne-babalar, sosyal kurumlar, özel ilgi grupları, okullar ve dini kurumlar tarafından yeni nesillere aktarılan (Czinkota vd., 1994: 264-265) bir üründür. Örgütün inanç ve değerlerinin sembolik bir gösterimi olan kültür (Akıncı, 1998: 43-150), odadaki hava gibi, örgütü kuşatarak örgütün bütünüyle etkileşir (Newstron ve Davis, 1997: 102-105). Kültürler, örgüt dışındakilerce ve örgüte yeni katılanlarca daha kolay fark edilirler. Hatta, bir kültürün üyeleri farklı bir kültürle karşılaşmadıkça, kendi kültürlerinin farkına bile varmazlar (Schein, 1996: 229-241).

Kültürler, çalışanlar üzerindeki etkilerine göre, “zayıf kültür” ve “güçlü kültür” olarak sınıflandırılabilirler (Newstron ve Davis, 1997: 102-105). Öz değerlerin çalışanlarca paylaşıldığı güçlü kültürlerde, hemen bütün yönetici ve çalışanlar ortak değerlere sahiptirler. Örgüte yeni katılanlar da kısa zamanda bu değerleri benimser ve örgüte uyum gösterirler (Kotter ve Heskett, 1992: 15-16). Zayıf kültürlerde ise, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyen çalışanların oranı oldukça düşüktür (Eren, 1998: 86-87).

Kültürler, sembollerden, kullanılan dile, ofis dekorasyonuna, bina planına ve çalışanlar arasında geçerli olan giyim tarzına kadar bir çok konuda

örgütü etkilerler (Akıncı, 1998: 43-150) ve örgüt üyelerinin ortak davranışlar sergilemelerine yardımcı olurlar (Eren, 1998: 86-87). Üstelik, örgüt kültürü bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve başarımın yükseltilmesinde de önemli bir yere sahiptir (Akıncı, 1998: 43-150; Thomsett, 1996: 10-26; Newstron ve Davis, 1997: 102-105; Griffin, 1990: 332-333; Gibson vd., 1997: 29-33).

Örgütlerin kültürü, içinde faaliyet gösterdikleri toplumsal kültürden etkilenmektedir (Ergeneli, 2002: 39). Örneğin, belli başlı Japon ve Amerikan yönetim anlayışları ve uygulamaları arasındaki farklılıklar, ancak toplumsal yapı ve kültürle açıklanabilir (Hofstede, 2001: 45). Toplumsal kültürler, o kültürde faaliyet gösteren örgütlerdeki yönetim uygulamalarının etkinliğini belirleyici bir yere de sahiptir. Bu nedenle, her ne kadar yönetsel yetenekler, birikimler ve yönetim felsefeleri kültürler arasında aktarılabilirse de, uygulamanın etkinliği örgüt kültürü kadar toplumsal kültüre de bağlı olacaktır (Erdoğan, 1997: 162; Sargut, 2001). Kültürler, örgütleri birbirinden farklılaştıran (Akat vd., 1999: 322-323), onları “parmak izleri” ve “kar taneleri” gibi biri diğerine benzemeyen orijinal yapılar haline getiren bir özelliğe de sahiptirler (Newstron ve Davis, 1997: 102-105). Bu yönüyle kültür, örgüt üyelerine bir kimlik sunar (Czinkota vd., 1994: 264-265).

Kültürler zaman içinde ve yavaş değiştiğinden, istikrarlı (Akıncı, 1998: 43-150; Akat vd., 1999: 322-323) ve değişime karşı dirençli bir yapıdadırlar. (Czinkota vd., 1994: 264-265). Bu nedenle, ekonomik sistem kadar, sosyal sistemin de bir parçası olan örgütlerin toplumsal değişim yasalarını dikkate almaları (Beamish vd., 1994: 22) ve kültürlerinde olası değişimleri gerçekleştirmeleri bir zorunluluktur.

#### IV. Örgütsel Paydaşlar ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Paydaş (stakeholder), bir örgütle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan, örgütü etkileyen ve/veya örgütten etkilenen tüm toplumsal kesimleri anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Freeman’a göre (1984: 25) örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan her bir birey ya da grup, örgütsel paydaş olarak tanımlanır. Buna göre, paydaşların önemi, örgütlerin başarımını etkileyebilme gücünden kaynaklanmaktadır.

##### A. Sosyal Sorumluluk ve Etik Ayırımı

Sosyal sorumluluk, bir örgütün hem kendi, hem de tüm paydaşlarının yararına olacak şekilde hareket etme yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Etik “birey” ile ilgili iken, sosyal sorumluluk “örgüt” ile ilgilidir (Schermerhorn, 1996: 115). Bu nedenle, sosyal sorumluluklar örgütlerin toplumla sosyal ilişkisi şeklinde değerlendirilirken, iş etiği, bireysel karar vermeyi şekillendiren kurallar bütünü ve moral felsefe olarak değerlendirilmektedir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 6-7). İş etiği ve sosyal sorumluluk düşüncesi, örgütlerin ve örgütlerdeki

yönetici ve işgörenlerin toplum içindeki doğru rollerinin neler olduğu (ya da olması gerektiği) noktasında birleşmektedirler.

Kendilerini sosyal olarak sorumlu hisseden işletmeler, topluma olan olumlu etkilerini çoğaltmaya, olumsuz etkilerini ise, azaltmaya çalışırlar. Örgütlerin sorumlulukları ekonomik, yasal, etik ve gönüllü hizmetler şeklinde sıralanabilirler. Örgütlerin ekonomik sorumluluklarının başında, toplumun gereksinim duyduğu ürün ve hizmetleri (örgütün devamlılığına olanak tanıyacak bir fiyattan) üretip sunmak yer almaktadır. Yasal sorumluluklar, yasalarla belirlenmiştir. Etik sorumluluklar ise, toplum tarafından örgütlerden beklenen, fakat yasalar tarafından belirlenmemiş davranış ve eylemlerden oluşmaktadır. Gönüllü hizmet ve sorumluluklar ise, yardım kuruluşlarına bağışta bulunmak, toplumun eğitim, sağlık ve kültür gereksinimlerine yönelik projeleri desteklemek şeklinde özetlenebilir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 6-7).

### *B. Sosyal Sorumlulukta Klasik ve Güncel Yaklaşım*

Sosyal sorumlulukla ilgili olarak “ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı” (klasik görüş) ve “paydaş yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı” (sosyo-ekonomik görüş) olmak üzere iki farklı görüşten söz edilebilir. Ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı, yöneticilerin temel sorumluluğunun örgütün kârını maksimize etmek olduğunu savunmaktadır. Serbest pazar ekonomisinin savunucularından Milton Friedman, bu görüşün fikir babasıdır. Friedman, örgüt yöneticilerinin diğer sosyal sorumlulukları kabul etmelerinin, ortaklar için para kazanma amacını zedeleyeceğini ileri sürmektedir. Bu görüşü seslendirenler, örgütlerin kâr maksimizasyonu dışında herhangi bir sosyal sorumluluğa sahip olmalarının, örgüt kârında azalmaya, örgüt maliyetlerinde artışa ve asıl amaçtan uzaklaşmaya neden olacağına inanmaktadırlar (Schermerhorn, 1996: 115). Kısacası, bu görüş örgütlerin sorumluluğunu, oyunun kuralları içerisinde kalarak kâr elde etmekle sınırlandırmakta ve örgütlerin, moral değerlerin temsilcisi olamayacağını, bunun bireylerce başarılması gerektiğini savunmaktadır (Lewis vd., 1998: 82).

Ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışından tamamen ayrılan “paydaş yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı” ise, örgütlerin sadece kâr maksimizasyonu ile değil, aynı zamanda sosyal gönençle de ilgilenmeleri gerektiğini savunmaktadır. Paul Samuelson, bu görüşün en ateşli savunucusudur. Bu görüşü destekleyenler, uzun dönemli örgüt kârlılığının sağlanabilmesi, örgüt imajının korunabilmesi, yasal yaptırımlardan kaçınılabilmesi, sahip olunan kaynakların sorumlu bir şekilde kullanılabilmesi ve herkes için daha iyi bir çevrenin sağlanabilmesi için, örgütlerin topluma karşı bir takım sorumluluklara sahip olması gerektiğini savunmaktadırlar (Schermerhorn, 1996: 116).

Günümüzde, kalite ve maliyet kadar, sosyal sorumluluklara ve etik davranışa uygun faaliyet göstermek de rekabetin önemli bir koşulu haline gelmeye başlamıştır. Bunda, gelişen iletişim teknolojileriyle birlikte daha da

güçlenen sivil toplum örgütlerinin artan baskılarının önemli bir etkisi söz konusudur. Son yıllarda giderek artan kalite bilinci de bu gelişmeyi, “kaliteli ürünler, ancak işgörenlerin mutlu olduğu çalışma koşullarında üretilebilir” savıyla desteklemektedir (Aydemir, 1999: 1).

### V. Kültürel Değer Boyutları ve Kültürlerarası Farklılıklar

Bu çalışmada, örgütlerin sosyal sorumluluk anlayışlarını etkilediği varsayılan örgütsel değerler, GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırma programı temel alınarak belirlenmiştir. Buna göre, kültürel değerler dokuz boyutta incelenebilir: Belirsizliklerden kaçınma, güç mesafesi, örgütsel ve grup-içi kolektivizm, cinsiyet eşitliği, mücadelecilik, gelecek yönelimlilik, başarımlı yönelimlilik ve insancılık (House vd., 2002: 3-10). Söz konusu değerler ve bu değerlerin açıklamaları Tablo 1’de sunulmuştur.

#### A. Temel Örgütsel Değerler

Greert Hofstede, 1967-1973 yılları arasında 40 ülkeden 100,000’in üzerinde denekle değerlerle ilgili bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu ülkelerin kültür boyutlarını belirlemeye çalışmıştır. Hofstede, kültürleri ayıran dört temel değer boyutu üzerinde karar kılmıştır. Bunlar: Güç mesafesi, belirsizliklerden kaçınma, bireysellik-kolektiflik ve erkeklik-dişilik (Hill, 2002: 99). Bu boyutları şu şekilde özetlemek olanaklıdır:

Güç mesafesi boyutu, bir toplumun üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabul etme derecesini ve insanların toplumda güce, otoriteye, prestije, statüye, servete sahip olma durumlarına göre sınıflandırıp sınıflandırılmadığını gösterir. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde, insanların otoriteyi elinde bulunduranlara itaat etmesi beklenir. Bu tür eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışan toplumlarda ise, güç mesafesi düşüktür (Hill, 2002: 99; Javidan ve House, 2001: 295-296).

Tablo 1: Örgütsel Değerler ve Açılımları

ÖRGÜTSEL DEĞERLER
Belirsizlikten kaçınma: Bir örgütün, geleceğin belirsizliğini azaltmak için sosyal normlara, kurallara ya da bürokrasiye ağırlık verme derecesi.
Güç mesafesi: Bir örgütün üyelerinin gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılmasına ne ölçüde izin verdiğini gösterir.
Kolektivizm I (Sosyal kolektivizm): Örgütsel uygulamaların, kaynakların ortak dağılımını ve kolektif eylemleri teşvik etme ve ödüllendirme düzeyini gösterir.
Kolektivizm II (Grup-içi kolektivizm): Bireylerin örgütlerine duydukları sadakat, gurur ve gösterdikleri uyum düzeylerini gösterir.
Cinsiyet eşitliği: Bir örgütün, üyeleri arasındaki cinsiyet farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını ne ölçüde minimize ettiğini gösterir.
Mücadelecilik: Bir örgütteki bireylerin sosyal ilişkilerdeki mücadelecilik, saldırganlık ve iddiacılık düzeyini gösterir.
Gelecek yönelimlilik: Bir örgütteki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve mutlulukları erteleme gibi gelecek-odaklı davranışlar sergileme eğilimlerini gösterir.
Başarım yönelimlilik: Bir örgütün, grup üyelerinin başarımlarını arttırmalarını ve mükemmelliği ödüllendirme düzeyini gösterir.
İnsancılık: Bir örgütteki insanların, adil olma, başkalarını düşünme, dost, cömert ve başkalarına karşı kibar ve ilgili olmalarının özendirilme düzeyini gösterir.

Kaynak: House vd., 2002: 3-10.

Belirsizliklerden kaçınma boyutu, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediğiyle ilgilidir. Belirsizliklerden kaçınan toplumlarda insanlar, iş güvencesine, kariyere, tasarruf yapmaya ve uzun vadeli planlamaya büyük bir önem verirler. Bu nedenle de, bu tür toplumlarda kurallar ve düzenlemeler büyük bir yere sahiptir. Örneğin, yöneticiler çalışanlara işleriyle ilgili ayrıntılı açıklamalar yapar, kuralları net bir şekilde belirtir ve onları sıkı bir şekilde denetlerler. Buna karşın, belirsizliklere karşı toleranslı olan toplumlarda ise, kısa vadeli planlara, anlık mutluluk ve sevinçlere daha çok önem verilir (Hill, 2002: 99; Javidan ve House, 2001: 294-295).

Bireysellik-kolektivizm boyutu, bir toplumdaki insanların bireye ya da gruba ne kadar değer verdikleriyle ilgilidir. Dünyadaki kültürlerle bakıldığında bazılarının bireyi, bazılarının ise, toplumu ya da grubu öne çıkardığı görülür (Shine, 2004: 180-181). Bireyin öne çıktığı toplumlarda, insanlar arasındaki bağlar zayıftır; üyelerin bağımsız ve rekabetçi olmaları, sorunlarını kendi başlarına çözmeleri yeğlenir, kendini geliştirme ve bireysel başarılar ödüllendirilir. Buna karşın, kolektivizmi önemseyen toplumlar, alçak gönüllüğü ve grup halindeki başarıları özendirir ve ödüllendirirler. Bu toplumlarda insanlar büyük aileler içinde dünyaya gelir, yaşar, birbirlerini koruyup gözetir, dayanışmaya, gruba bağlılığa ve aileye büyük değer verirler (Hill, 2002: 99; Javidan ve House, 2001: 293-301).

Kültürün erkeklik-dişilik boyutu toplumların, kadınların ve erkeklerin rollerini ne ölçüde farklılaştırdığı ile ilgilidir. Kadın-erkek farklılıklarının en az olduğu toplumlarda kadınlara yüksek statü ve daha çok söz hakkı tanınma eğilimi vardır. Bu ülkelerde kadın ve erkekler benzer eğitim düzeyine sahiptirler. Aynı işte çalışan kadın ve erkekler arasındaki ücret vb. farklılıkları çok azdır. Diğer taraftan, kadınlarla erkekler arasında büyük farklılıkların olduğu toplumlarda, erkeğe ya da kadına (genellikle erkeğe) daha yüksek statü ve otorite verme eğilimi söz konusudur. (Hill, 2002: 99; Javidan ve House, 2001: 295).

### *B. Kültürel Değişime Bağlı Örgütsel Değerlerin Analizi*

Hofstede'in değerler sınıflandırmasını daha da genişleten GLOBE araştırma projesinde elde edilen bulgular, ülkeler arasında önemli kültürel farklılıkların olduğunu göstermektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Avustralya, Kanada, İngiltere, İrlanda, Yeni Zelanda ve ABD gibi ülkelerde bireysel başarıya ve cinsiyet eşitliğine değer verilmektedir. Bu nedenle, bu ülkelerde yöneticilerin çalışanların bireysel gereksinimlerine dikkat etmeleri, terfilerde vs. liyakat temelli hareket etmeleri beklenmektedir (Ashkanasy vd., 2002: 28-39). Buna karşın, Avusturya, Almanya, Hollanda ve İsviçre gibi ülkelerde çalışanlar ve sermaye sahipleri arasındaki işbirliği modeli öne çıkmakta ve katılımcılık anlayışı görülmektedir (Szabo vd., 2002: 55-68).

Mısır, Fas, Türkiye, Kuveyt ve Katar gibi ülkelerde yüksek grup-içi kolektivizm, hiyerarşi, erkek egemen anlayış ve düşük gelecek yönelimlilik söz konusudur. Bu ülkelerde insanlar aile vb. gruplarla ilişkilerinden büyük bir tatmin alırlar. Büyük işletmelerin çoğunun aile işletmesi olması bu eğilimin bir sonucudur (Kabasakal ve Bodur, 2002: 40-54). Türk toplumunda kolektivizm, başarıya yönelimlilik ve belirsizliklerden kaçınma yaygın örgütsel değerlerin başında gelmektedir (Paşa vd, 2001: 559-589).

Arnavutluk, Gürcistan, Yunanistan, Macaristan, Kazakistan, Polonya, Rusya ve Slovenya gibi ülkelerde, gelecek ve başarıya yönelimlilik baskın değerlerdir (Bakacı vd., 2002: 69-80). İspanya, Portekiz, İtalya, Fransa, İsviçre (Fransız kesimi) ve İsrail gibi ülkelerde başarıya yönelimlilik ve güç mesafesi yüksek, diğer boyutlar ise orta düzeydedir (Jesuino, 2002: 81-89).

Hindistan, Endonezya, İran, Malezya, Filipinler ve Tayland gibi ülkelerde güç mesafesi, grup ve aile kolektivizmi egemen değerlerdir (Gupta vd., 2002: 16-27). 61 ülke içinde mücadelelilik boyutunda en düşük skora sahip olan İran, grup-içi kolektivizmde üçüncü en yüksek skora, başarıya yönelimlilik, güç mesafesi ve insancılık boyutlarında ise, görece olarak yüksek skorlara sahiptir (Dastmalchian vd., 2001: 532-558).



Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler Hakkında Özetleyici İstatistikler.

DEĞİŞKENLER			
		Ort.	Std. Sap.
Bağımlı Değişkenler:			
Ortak Yönelimli Sosyal Sorumluluk Anlayışı	1- Yönetimin tek sorumluluğu işletme ortaklarının kazancını en üst düzeye çıkarmaktır. / 6- Küresel pazar ortamında işletmeler rekabet gücünü muhafaza edebilmek için iş etiği ve sosyal sorumluluğu göz ardı etmek zorunda kalabilirler.	4,6206	1,53627
Paydaş Yönelimli Sosyal Sorumluluk Anlayışı	2- Bir kurumun ileriye dönük planları ve hedefleri belirlenirken etik ve sosyal sorumluluk da dikkate alınmalıdır. / 11- Toplumla karşı sorumlu davranmak bir işletme için en önemli şeydir.	2,2246	1,35200
Bağımsız Değişkenler:			
Belirsizlikten Kaçınma	3- Çalıştığım işletmede yapılan işlerin koşulları ve talimatları ayrıntıları ile açıklanmaktadır.	2,0330	1,47461
Güç Mesafesi	9- Çalıştığım işletmede üstler üstlerine koşulsuz itaat ederler. / 14- Çalıştığım işletmede üstler anlaşamadıkları takdirde üstlerini sorgularlar.	3,8401	1,23656
Gelecek Yönelimlilik	4- Çalıştığım işletmede başarılı kimseler önceden plan yaparlar. / 8- Çalıştığım işletmede başarılı kimseler hayattaki olaylar oluştukça ele alırlar.	3,5381	1,10680
İnsancılık	15- Çalıştığım işletmede kişilerin genellikle başkalarına karşı hassas olmaları teşvik edilir.	2,7919	1,71131
Kolektivizm 1 (Sosyal Kolektivizm)	12- Çalıştığım işletmede bir gurubun diğer üyeleri tarafından kabul görmek çok önemlidir.	2,9873	1,68434
Kolektivizm 2 – (Grup- içi)	5- Çalıştığım işletmede, insanlar işletmeye sadıktırlar.	2,3325	1,59949
Başarımla yönelimlilik	10- Çalıştığım işletmede insanlar sürekli gelişen bir başarımla göstermeye teşvik edilirler.	2,2081	1,63216
Cinsiyet eşitliği	13- Çalıştığım işletmede mesleki gelişimle ilgili etkinliklere ve programlara kadınlardan daha çok erkeklerin katılması teşvik edilir.	5,4873	1,98752
Mücadelecilik	7- Çalıştığım işletmede insanlar konuşarak düşünmeye teşvik edilirler.	2,3325	1,78019

## VI. Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma

Örgütsel değerlerin (bağımsız değişken), işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarını (bağımlı değişken) ne ölçüde belirleyici olduğunu test etmek, diğer bir deyişle, hangi örgütsel değerlerin “ortak yönelimli sosyal sorumluluk” anlayışını açıkladığını, hangi değerlerin ise, “paydaş yönelimli sosyal sorumluluk” anlayışını açıkladığını test etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 2).

### A. Araştırmanın Yöntemi

Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı imalat ve hizmet sektörlerindeki farklı büyüklüklerdeki 200 işletme kolayda örnekleme yoluyla seçilerek, bu işletmelerdeki çeşitli düzeylerdeki yöneticilerle görüşülmeye çalışılmıştır. Görüşme talebine olumlu yanıt veren 173 işletmeden 394 yönetici ile gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen veriler daha sonra SPSS paket programında regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada, Alpay vd.

(2002: 73-84) GLOBE projesinden yararlanarak hazırlanmış oldukları yedili Likert ölçeğine uygun (1 = Tamamen Aynı Fikirdeyim, . . . . ., 7 = Tamamen Karşıt Fikirdeyim) anket formu kullanılmıştır.

### B. Araştırma Bulguları ve Bulguların Analizi

#### a. Demografik Değişkenlere İlişkin İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmelere ve yöneticilere ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (bkz. Tablo 3): Araştırmaya katılan deneklerin %62'si erkek, %38'i ise kadındır. Deneklerin % 42'si 30 yaşın altında, %39'u 31-45 yaş aralığında ve %19'u ise, 45 yaşın üstündedir.

Tablo 3: Deneklerin Demografik Özellikleri

CİNSİYET DAĞILIMI			SEKTÖREL DAĞILIM		
Cinsiyet	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Erkek	220	62,0	Üretim	342	87
Kadın	174	38,0	Hizmet	52	13
Toplam	394	100	Toplam	394	100
GÖREV KADEMESİ			YAŞ DAĞILIMI		
			Yaş Durumu	Frekans	Yüzde
	18-30 Yaş	165	18-30 Yaş	165	42
Üst düzey	31-45 Yaş	153	31-45 Yaş	153	39
Orta düzey	45 ve üstü	76	45 ve üstü	76	19
Toplam	Toplam	394	Toplam	394	100
İŞLETME SERMAYELERİ			ÖĞRENİM DÜZEYİ DAĞILIMI		
	Frekans	Yüzde	Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Yerli	181	46	İlköğretim	114	29
Yabancı	67	17	Lise	130	33
Karma	146	37	Üniversite	150	38
Toplam	394	100	Toplam	394	100

Araştırmaya katılan deneklerin %38'i üniversite, %33'ü lise ve %29'u ise ilköğretim okulu mezunudur. Deneklerin %83'ü üst düzey, %17'si ise orta düzey yöneticidir. Ayrıca, deneklerin %46'sı yerli sermayeli, %17'si yabancı sermayeli ve %37'si ise, karma sermayeli işletmelerde çalışmaktadır. Son olarak, deneklerin %13'ü hizmet, %87'si ise üretim sektöründe görev yapmaktadır.

## b. Regresyon Analizi Sonuçları

## 1. Ortak Yönelimli Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Regresyon Analizi

Dokuz bağımsız değişken analize sokulduğunda,  $F = 14,683$  ve  $p = 0,00$  değerleri modelin bütünüyle anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi,  $R^2 = 0,256$  ve düzeltilmiş  $R^2 = 0,239$  olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, belirsizlikten kaçınma ( $t = 0,401$ ;  $p = 0,688$ ), insancılık ( $t = -1,873$ ;  $p = 0,062$ ) ve mücadelelilik ( $t = 0,697$ ;  $p = 0,487$ ) değişkenlerinin t ve p değerleri anlamsız çıktığından, bu değişkenler modelden çıkartılmıştır.

Üç değişken modelden dışlandıktan sonra, geri kalan değişkenlerle yeni bir model kurulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.  $F = 21,353$  ve  $p = 0,000$  değerleri yeni modelin bütünüyle anlamlı olduğunu göstermektedir.  $R^2 = 0,249$  ve düzeltilmiş  $R^2 = 0,237$  olarak bulunmuştur. İki ayrı model farklı değişken sayılarına sahip olduğu için düzeltilmiş  $R^2$  değerleri karşılaştırıldığında, açıklayıcılık gücünde önemli bir kaybın oluşmadığı görülmektedir. Yeni modelde, bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenlerle ilgili sonuçlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Ortak yönelimli Sosyal Sorumluluk Anlayışının Bağımlı Değişken Olarak Kullanıldığı Regresyon Analizi

	STANDARTLAŞTIRIL- MAMIŞ KATSAYILAR		STANDARTLAŞTIRIL- MIŞ KATSAYILAR	T	SIG.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,822	,356		7,919	,000 <sup>a</sup>
Güç Mesafesi	,130	,057	,105	2,259	,024
Gelecek Yön.	,231	,065	,167	3,583	,000
Kolektivizm 1	8,266E-02	,042	,091	1,972	,049
Kolektivizm 2	-,164	,049	-,171	-3,348	,001
Başarım Yön.	-,157	,050	-,167	-3,129	,002
Cinsiyet Eşit.	,176	,040	,228	4,383	,000

a. Bağımlı değişken: Ortaklara karşı sosyal sorumluluk

Tablo 4’den de görülebileceği gibi, “ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı”nın bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi karışık sonuçlar vermiştir. Kolektivizm-2 ve başarımlilik değerleri bağımlı değişkeni negatif yönde açıklarken; güç mesafesi, gelecek yönelimlilik, kolektivizm-1 ve cinsiyet eşitliği değerleri pozitif yönde açıklamaktadır. Kolektivizm-2 değerinin ters yönde olması normal karşılanabilirse de, başarımlilik yönelimliliğin negatif çıkması tartışılması gereken bir sonuçtur.

## 2. Paydaş Yönelimli Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Regresyon Analizi

Dokuz bağımsız değişken analize sokulduğunda,  $F = 36,188$  ve  $p = 0,00$  değerleri modelin bütünüyle anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi,  $R^2 =$

0,459 ve düzeltilmiş  $R^2 = 0,446$  olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, modelde kullanılan güç mesafesi ( $t = 0,010$ ;  $p = 0,992$ ), kolektivizm-2 ( $t = 1,405$ ;  $p = 0,161$ ), cinsiyet eşitliği ( $t = -1,482$ ;  $p = 0,139$ ) ve mücadelecilik ( $t = 1,786$ ;  $p = 0,075$ ) değişkenlerinin t ve p değerleri anlamsız çıktığından, bu değişkenler modelden çıkartılmıştır.

Dört değişken modelden dışlandıktan sonra, geri kalan değişkenlerle yeni bir model kurulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.  $F = 61,468$  ve  $p = 0,000$  değerleri yeni modelin bütünüyle anlamlı olduğunu göstermektedir.  $R^2 = 0,442$  ve düzeltilmiş  $R^2 = 0,435$  olarak bulunmuştur. İki ayrı model farklı değişken sayılarına sahip olduğu için düzeltilmiş  $R^2$  değerleri karşılaştırıldığında, açıklayıcılık gücünde önemli bir kayıp oluşmadığı anlaşılmaktadır. Yeni modelde, bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenlerle ilgili sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Paydaş Yönelimli Sosyal Sorumluluk Anlayışının Bağımlı Değişken Olarak Kullanıldığı Regresyon Analizi

	STANDARTLAŞTIRIL- MAMIŞ KATSAYILAR	Std. Error	STANDARTLAŞTIRIL- MIŞ KATSAYILAR	T	SİG.
	B		Beta		
(Constant)	-,240	,201		-1,197	,232 <sup>a</sup>
Belirsiz. Kaç.	,317	,046	,346	6,947	,000
Gelecek Yön.	,232	,047	,190	4,933	,000
İnsancılık	,112	,034	,142	3,258	,001
Kolektivizm 1	9,292E-02	,032	,116	2,909	,004
Başarım Yön.	,186	,041	,224	4,546	,000
a. Bağımlı değişken: Paydaşlara karşı sosyal sorumluluk					

Tablo 5'ten de anlaşılacağı gibi, yapılan regresyon analizi, belirsizlikten kaçınma, gelecek yönelimlilik, insancılık, kolektivizm-1 ve başarımlı yönelimlilik değerlerinin paydaşlara karşı sosyal sorumluluğu açıkladığını göstermektedir.

Ortakların yanı sıra, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet, vb. işletme ile ilgili diğer birçok ilgi grubunu da kapsayan paydaşlara karşı sosyal sorumluluğun yukarıdaki değerlerle pozitif yönde açıklanması, oldukça anlamlı ve tutarlıdır. Burada herhangi bir çelişki söz konusu değildir. Bir işletmenin tüm paydaşlarının çıkarlarını dengeli bir şekilde koruyabilmesi için, belirsizliklerden kaçınması, uzun vadeli bir bakış açısıyla geleceğe odaklanması, çalışanlarına, müşterilerine ve diğer paydaşlarına insancıl bir şekilde yaklaşması, örgüte, örgütün amaç ve değerlerine bağlılığı özendirerek güç birliği sağlaması ve başarımlı önem vermesi gerekecektir.

## VII. Sonuç

Yukarıdaki analizlerden, "ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı"nın daha çok, yönetenler ve yönetilenler arasında gücün eşit olmayan

bir şekilde dağıtılmasının kabul gördüğü, geleceğin önemsendiği ve bu nedenle de ayrıntılı planlama yapılarak belirsizliklerin azaltılmaya çalışıldığı, nitelikli kadınların da yönetici olarak istihdam edildiği ve toplumsal değerlerin önemsendiği örgüt kültürlerinde benimsendiği sonucu çıkarılabilir.

Diğer taraftan, “paydaş yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı”nın ise, daha çok, belirsizliklerden kaçınan ve bu nedenle de geleceğe odaklanan, başarıya değer veren, toplumun değerlerine duyarlı, çalışanları, müşterileri ve genel olarak insanları seven ve onlara karşı duyarlılığı önemseyen örgüt kültürlerinde benimsendiği söylenebilir.

Kolektivizm-1, belirsizliklerden kaçınma ve gelecek yönelimlilik değerlerinin her iki sosyal sorumluluk anlayışını da pozitif yönde açıklıyor olması, paydaş yönelimli sosyal sorumluluk anlayışının, ortaklara karşı sosyal sorumluluğu da içeriyor olması ile açıklanabilir.

Alpay ve arkadaşlarının (2002: 73-84) elde ettiği bulgularla, bu araştırmada elde edilen bulgular karşılaştırıldığında, benzerliklerle birlikte bazı farklılıklarında olduğu görülmektedir. Örneğin, Alpay vd., ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışını açıklayan değerleri cinsiyet eşitliği, kolektivizm-1, kolektivizm-2 ve başarımlı yönelimlilik olarak bulmalarına karşın, bu araştırmada güç mesafesi, gelecek yönelimlilik, kolektivizm-1, cinsiyet eşitliği değerlerinin pozitif, kolektivizm-2 ve başarımlı yönelimlilik değerlerinin ise negatif yönde açıkladığı bulunmuştur. Ayrıca, Alpay vd., paydaş yönelimli sosyal sorumluluk anlayışını açıklayan değerleri başarımlı yönelimlilik, insancılık, gelecek yönelimlilik, cinsiyet eşitliği (hepsi negatif yönlü açıklıyor) ve mücadelecilik (pozitif yönlü açıklıyor) şeklinde bulurken, bu araştırmada, belirsizlikten kaçınma, gelecek yönelimlilik, insancılık, kolektivizm-1 ve başarımlı yönelimlilik şeklinde bulunmuştur. Bununla birlikte, söz konusu farklılıkların örneklemelerden kaynaklandığı söylenebilir.

Bir diğer karşılaştırmada “örgütsel değerlerin ortalamaları” üzerinden gerçekleştirilebilir. Diğer bir deyişle, bu araştırmada, Alpay ve arkadaşlarının çalışmasında ve GLOBE araştırma projesinde elde edilen ortalama değerler Tablo 6’deki şekilde karşılaştırılabilir. Bu araştırma ile Alpay ve arkadaşlarının çalışmalarında elde edilen ortalamaların Türkiye ortalamasından farklılıklar göstermesi, her iki araştırmada Türkiye’yi temsil etmeyen örneklemelerin seçilmiş olması ile açıklanabilir.

Tablo 6: Örgütsel Değerlerin Ortalamalarının Karşılaştırılması.

DEĞİŞKENLER	BU ARAŞTIRMA	ALPAY VD.	TÜRKİYE	DÜNYA
Başarım yönelimlilik	2,2081	4,64	3,17	2,93
Gelecek yönelimlilik	3,5381	5,55	3,26	3,17
Mücadelecilik	2,3325	-	2,47	2,87
Kolektivizm-1(sosyal kolektivizm)	2,9873	5,87	2,97	2,77
Cinsiyet eşitliği	5,4873	4,03	4,11	3,62
İnsancılık	2,7919	5,02	3,06	2,93
Güç mesafesi	3,8401	3,94	1,43	1,90
Kolektivizm-2 (grup- içi kolektivizm)	2,3325	5,99	1,12	1,92
Belirsizlikten kaçınma	2,0330	4,84	3,37	2,84

Kaynak: Paşa vd., 2001, pp.559-589.

### Kaynaklar

- Akat, İlder; Budak, Gönül ve Budak, Gülay (1999), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 3. Baskı, İzmir.
- Akinci, Z. Beril (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Alpay, Güven; Develioğlu, Kazım ve Evcimen, İdil (2002), "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Ün., 23-25 Mayıs, Ss.73-84.
- Ashkanasy, Neal M., Trevor-Roberts, Edvin, And Earnshaw, Louise (2002), "The Anglo Cluster: Legacy Of The British Empire," Journal Of World Business, 37, Pp.28-39.
- Aydemir, Muzaffer (1999), "Sosyal Sorumluluk (Sa 8000) Standardı", Deü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, Ekim/Kasım/Aralık, S.1.
- Bakacsi, Gyula; Sandor, Takacs; Adras, Karacsonyi, And Viktor, Imrek (2002), "Eastern European Cluster: Tradition And Transition," Journal Of World Business, 37, Pp.69-80.
- Bartol, K.M., And Martin, D.C. (1994), Management, Mcgraw Hill, 2.Ed.
- Beamish, Paul W.; Killing, J. Peter; Lecraw, Donald J. ve Morrison, Allen J. (1994), International Management, Irwin.
- Czinkota, Michael R; Ronkainen, Ilkka A. ve Moffett, Michael H. (1994), International Business, Third Edition, The Dryden Press.
- Boone, Louis E., And Kurtz, Davit L. (1993), Contemporary Business, Seventy Ed., The Dryden Press.
- Dastmalchian, Ali; Javidan, Mansour; And Alam, Kamran (2001), "Effective Leadership And Culture In Iran: An Empirical Study," Applied Psychology: An International Review, 50, 4, Pp.532-558.
- Eren, Erol (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta.
- Erdoğan, İlhan (1997), İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fak.Yay., İstanbul.

- Ergeneli, Azize (2002), "Kültürlerarası İş Değerleri Etkileşimi", H.Ü. İİBf. Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, Ankara.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M. ve Donnelly Jr., James H. (1997), *Organizations*, Irwin Mcgraw-Hill.
- Griffin, Ricky W. (1990), *Management, Third Edition*, Houghton Mifflin Company.
- Greenberg, Jerald, And Baron, Robert A. (2003), *Behavior In Organizations, Eight Ed.*, Prentice Hall, New Jersey.
- Gupta, Vipin; Surie, Gita; Javidan, Mansour; ve Chhokar, Jagdeep (2002), "Southern Asia Cluster: Where The Old Meets The New?", *Journal Of World Business*, 37, Pp.16-27.
- Hill, Charles W. L. (2002), *International Business*, Mcgraw Hill-Irwin.
- Hofstede, Geert (2001), *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*, Mcgraw-Hill Book Company, London.
- Javidan, Mansour Ve House, Robert J. (2001), "Cultural Acumen For The Global Manager: Lessons From Project Globe", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, S.293-301.
- Jesuino, Jorge Correia (2002), "Latin Europe Cluster: From South To North," *Journal Of World Business*, 37, Pp.81-89.
- Kabasakal, Hayat ve Bodur, Muzaffer (2002), "Arabic Cluster: A Bridge Between East And West," *Journal Of World Business*, 37, Pp.40-54.
- Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; Osland, Joyce S. (1991), *Organizational Behavior, Fifth Ed.*, Prentice Hall.
- Kotter, John P. ve Heskett, James L. (1992), *Corporate Culture And Performance*, The Free Press.
- Köse, Sevinç (2000), "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 2000.
- Lewis, Pamela S., Goodman, Stephen H. And Fandt, Patricia M. (1998), *Challenges In The 21 St Century, Management, Second Edition*, South-Western Publishing Company.
- Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky W. (1989), *Organizational Behavior, Second Edition*, Houghton Mifflin Company.
- Newstrom, John W. ve Davis, Keith (1997), *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Mcgrawhill.
- Özkalp, Enver (Editör) (2002), *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Paşa, Selda Fikret; Kabasakal, Hayat; and Bodur, Muzaffer (2001), "Society, Organisations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology and International Review*, 50 (4), pp.559-589.

- Posner, Barry Z. ve Schmidt, Warren H. (1992), "Values And The American Manager: An Update Updated", California Management Review, Spring.
- Sargut, Selami (2001), "Klanlar İdeal Bürokrasi Ve Pazarlara Karşı: Türk Toplumunda Yönetimsel ve Örgütsel Yapılanmanın Kurumsal Temelleri", 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniv. 24-26 Mayıs.
- Schein, Edgar H. (1996), "Culture: The Missing Concept In Organization Studies", Administrative Science Quarterly, June, Vol. 41, Issue 2, S. 229-241.
- Schein, Edgar (2002), "Örgütsel Kültür", (Çev: Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniv. Sbe Dergisi, S:3, C:4.
- Schermerhorn, John R. (1996), Management, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Shafrits, Jay M. ve Ott, J. Steven (1992), Classics Of Organization Theory, Brooks/Cole Publishing Company, Third Edition.
- Shine, Edgar (2004), Organizational Culture And Leadership, 3. Ed., Josses – Bass Business & Management Series, San Francisco.
- Şimşek, Şerif; Akgeçici, Tahir; Ve Çelik, Adnan (2003), Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Adım Marb., Konya.
- Szabo, Erna; Brodbeck, Felix C.; Hartog, Deanne N. Den; Reber, Gerhard; Weibler, Jürgen, And Wunderer, Rolf (2002), "The Germanic Europe Cluster: Where Employees Have A Voice," Journal Of World Business, 37, Pp.55-68.
- Thomsett, Michael C. (1996), (Çev: Gülsen Şensoy), Şirket Kültürü, Epsilon.