

KÜLTÜRLERARASI İŞ DEĞERLERİ ETKİLEŞİMİ: JAPON, KANADALI VE TÜRK ORTAKLI ŞİRKETLERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Azize ERGENELİ

(Doç.Dr. Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA)

Selda Kulen SEVİN

*(Dr., Bilkent Üniversitesi, Bilgisayar Teknolojisi ve Büro Yönetimi M.Y.O.,
Ticaret ve Yönetim Bölümü, Bilkent-ANKARA)*

Özet:

Farklı kültürlerden gelen, dolayısıyla işe ilişkin değerleri farklı olan bireylerin, geldikleri ülkelerdeki örgütlerde bulunan yerli çalışanların işe ilişkin değerlerini ne ölçüde etkilediklerine yönelik çalışmalardan yola çıkılarak bu çalışmada, Japon ve Kanadalı ortaklı Türk şirketleriyle sadece Türk ortaklı şirket çalışanları arasında işe ilişkin değerler bakımından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Hofstede'in işe ilişkin değerleri ölçmek için geliştirdiği anketten elde edilen verilere göre; çalışma kapsamına alınan üç şirketin çalışanları arasında işe ilişkin değerler bakımından, sadece iki değerde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu değerlerden biri; toplumsal kültürel boyutlardan erkillikle ilgili olan yüksek kazanç fırsatlarına, diğeri ise dişillikle ilgili bulunan yöneticiyle iş ilişkilerine ilişkindir.

Abstract:

Intercultural Work Values Interaction: A Study in the Organizations with Japanese, Canadian and Turkish Partners

The people of different work related values and from different cultures may have an impact on the work related values of the local workforce with whom they work in the same organizations. The extent of this impact

Anahtar Sözcükler: İş değerleri, Türk ortaklı işletmeler.

Keywords: Work values, joint ventures with Turkish partners.

has been investigated by comparing the work related values of employees of a Turkish-only-owned organization with a Turkish-Japanese and a Turkish-Canadian partnership organizations.

Our data, collected using Hofstede's work related values survey, have revealed that the work related values of those employees working in these three companies were not significantly different from each other except for two work values: high earning opportunities, related to masculinity dimension and good work relations with the manager, related to femininity dimension of national culture.

GİRİŞ

Kültür konusunda literatürde genel anlamda kabul görmüş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Hatta bir belirlemeye göre 1952 yılına kadar kültürün 164 farklı tanımı yapılmıştır (Allaire ve Firsirotu, 1984: 194). Bir tanımda kültür, insanların dünyayı tanımak ve yorumlamak üzere kullandıkları ortak bir yol olarak ifade edilmiştir (Trompenaars, 1994: 3). Öte yandan bir başka tanımda kültür, insanların yaşadıkları olaylardan edindikleri deneyimleri yorumlayarak, bu yorumlara göre yeni davranışlarını yönlendirmeleri şeklinde belirtilmiştir (Trompenaars, 1994: 26). Bu tanımı destekler nitelikteki bir başka tanımda ise kültür, öğrenme süreci bittikten sonra öğrenilen olgulardan geriye kalan kısım olarak dile getirilmiştir (Usunier, 1998). Usunier kültürü, bireyler arasında paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamıştır (Usunier, 1998: 16).

Kültür, bir grubun dış çevresine uyum sağlamak ve kendi içinde bütünleşebilmek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunurken, karşılaştığı problemlerle başedebilme aşamasında öğrendiği ana varsayımlar olarak ifade edilebilir. Bu varsayımlar zaman içinde yaşanan deneyimler sırasında kullanıldığında işe yaradıkları anlaşıldıkça, daha çok paylaşılar hale gelmektedir. Böylece geçerli hale gelen varsayımlar gruba katılan yeni üyelere algılama, düşünme ve benzer problemleri çözmeye çalışırken kullanmaları gereken "doğru yol" olarak öğretilmektedir (Schein, 1992: 12). Hatch (1993: 659) kültürü anlayabilmek için bu varsayımların bilinmesi gerektiğini öne sürmüştür.

HOFSTEDENİN ÇALIŞMASI VE KÜLTÜRÜN BOYUTLARI

Bir çok çalışma, ulusal kültürleri oluşturan çeşitli boyutları belirlemeye yöneltilmiştir. Bu kültürel boyutlar, ülkelerin değerleri bakımından birbirlerine benzedikleri ve birbirlerinden farklı oldukları yönlerin açıklığa kavuşturulmasında etkili olmaktadır. Toplumsal kültürel boyutlar, kültürlerin

paylaşımış değerler sistemi olması nedeniyle o toplumda yaşamakta olan bireylerin işe karşı tutum ve işteki davranışlarının da anlaşılması bakımından önemli görünmektedir. Bu açıdan bakıldığında özellikle uluslararası boyutta çalışan işletmelerde, çalışanların işe ilişkin değerlerini anlamak, müşterileri ile ilişkilerinde karşılıklı tatmin edici bir düzey yakalayabilmek için farklı kültürel özellikleri bilmek gerekmektedir. Nitekim bu amaçla, IBM şirketi kendi çalışanlarının kullandığı bir çalışmayı 1967 yılında başlatmıştır. Araştırmada kullanılan sorular üç ana grupta toplanmıştır. Bunların 54 tanesi “tatmin”, 50 tanesi “yönetim”, 42 tanesi de “kültür” ile ilgilidir. 117,000 anketten oluşan IBM veri bankası 1971’de Yugoslavya’da, çalışanların kendileri tarafından yönetilen örgütte de uygulanarak tamamlanabilmiştir. Hofstede bu kapsamlı çalışmada elde edilen, farklı ülkelerde farklı iş değerleri ve tercihler olduğu sonucunu, 1971-1973 yılları arasında İsviçre’de ders verdiği IMEDE işletme okulunda 30 farklı ülkeden gelen 362 yönetici üzerinde tekrarladığı araştırmalarında da bulmuştur. Bu sonuç, daha önceden elde edilen bulguların sadece IBM çalışanlarına özgü olmadığını; ülkelerin farklı değer yargılarına sahip olduklarını göstermesi bakımından önemlidir (Hofstede 1980). IMEDE çalışması Hofstede’in toplumsal kültürün boyutları çalışmasının esasını oluşturmaktadır. Hofstede’in bu çalışmasının zayıf yönü, ankete cevap verenlerin hep batılı ülkelerden bireyler olmalarıdır. Bu nedenle IBM çalışmasında göz önüne alınmayan bir boyut da, daha sonra yapılan çalışmalar sonucu ortaya konulabilmiştir. Bu boyut, ortaya çıkarıldığı çalışmada “Konfiçyüs dinamizmi” olarak adlandırılmış ancak, Hofstede bu boyutu “uzun/kısa vadeli uyum” olarak ifade etmiştir. Hofstede’in bu boyutu yeniden isimlendirmesinin nedeni, bu boyuta Konfiçyüs öğretisiyle ilgisi olmayan ülkelerde de rastlanmış olmasıdır.

IBM çalışmasının sonuçlarına göre Hofstede kültürün beş boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; bireysellik/toplumsallık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkillik/dişillik ve uzun/kısa vadeli uyumdur.

BİREYSELLİK/TOPLUMSALLIK BOYUTU

Riesmann 1950’de içe yönelik dışa yönelik insan tiplemesini yaparak, toplumlarda bireysellik ve toplumsallık boyutu fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Marshall, 1997). Bireylerin hem bireysellik hem de toplumsallık değerlerine sahip olması mümkündür. Ancak, toplumsal düzeyde bu değerlerden biri diğerine göre daha fazla insanda bulunabilmekte, dolayısıyla ulusal düzeyde daha fazla sayıda insanın bu değere sahip olduğu ifade edilebilmektedir (Hofstede, 1998).

Bireysel toplumlarda genelde, sosyal ilişkilerin zayıf olduğu, bireylerin öncelikle kendilerini ve en yakın aile bireylerini kollamaya özen gösterdikleri belirlenmiştir (Usunier, 1998: 28). Bireysellik boyutu yüksek toplumlarda, erkekler kendilerini gruptan bağımsız görmekte, hatta bazen grup içinde eşitsizliğin olabileceğini düşünmektedirler. Nitekim Max Weber, bireylerin özerk olma, kendine zaman ayırma ve kendini geliştirme fikirlerinin bireysellik içinde yer aldığını düşünmüştür (Trompenaars, 1994). Benzer biçimde Adam Smith de iş bölümünü bireyselleşme olarak değerlendirmiştir (Trompenaars, 1994). Gelişmiş ülkelerin büyük çoğunluğunda bireysel özelliklerin gözlemlenmesi, bireyselliğin modern toplumun bir özelliği olarak görülmesine neden olmuştur.

Öte yandan toplumsallık boyutunda gruba bağlılık, bunun karşılığında gruptan kollanmayı beklemek anlayışı yüksektir. Bu boyutta yardımseverlik, güler yüzlülük, bağışlayıcı olmak ve sevgi göstermek önemsenmektedir. Bireysellik boyutunun tersine, toplumsallık boyutu yükseldikçe, bireylerin kendi çıkarlarından çok, grubun çıkarlarını önde tutmaları, hatta toplumun bütün üyelerinden uyum içinde olmaya özen göstermeleri beklenmektedir. Bu beklentilerden yola çıkarak toplumsallık boyutu yüksek toplumlarda, çok çalışma, yüksek düzeyde itaat ve örgüte duygusal bağlılık özelliklerinin olacağı varsayılmış ve bunu tespit etmek üzere bir çalışma yapılmıştır (Tayeb, 1994). Toplumsallık boyutu yüksek olan İran, Hindistan ve Japonya’da yapılan bu çalışmanın sonucunda, sadece Japonların örgütlerine karşı tutumları beklendiği gibi çıkmış ancak, Hint ve İranlı çalışanların tutumları, bireysellik düzeyi yüksek toplumlardaki çalışanların örgütlerine karşı tutumlarına benzer bulunmuştur. Bireysellik düzeyi yüksek toplumlarda çalışanlar, örgütlerinden ziyade mesleklerine ve kariyerlerine bağlı görünmektedirler (Rao ve Hashimoto, 1996). Hofstede araştırması sonucunda kentleşmiş, refah düzeyi yüksek, endüstriyel ülkelerde bireysellik; refah düzeyi düşük, kentleşmesi yavaş, geleneklerine bağlı ülkelerde ise toplumsallık eğilimleri olduğunu belirlemiş, Japonya’yı bu durumun bir istisnası olarak göstermiştir (Hofstede, 1991: 74). Diğer bir deyişle, ülke refahı arttıkça bireysel yaşam toplumsal yaşamın yerini almaktadır. Nitekim IBM çalışması dört yıl ara ile bir kere daha tekrarlandığında, Pakistan hariç 20 ülkenin zenginleştiği ve bireyselleşmeye doğru kaydığı belirlenmiştir (Hofstede, 1991: 77).

GÜÇ MESAFESİ BOYUTU

Güç mesafesi, toplumda belli pozisyonlarda bulunanların belli şeyleri yapmaya veya istemeye hakları olduklarının kabul edilmesidir. Güç mesafesi yükseldikçe toplumda astlarına danışmayan, otoriter bir yönetim görülmekte, astlarda yönetim ile ters düşme korkusu belirmektedir (Hofstede, 1980: 19).

Güç mesafesi yüksek toplumlarda astlar da en azından kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemekte ancak, yine de son kararın yönetici tarafından verilmesi gerektiğini kabul etmektedirler (Hofstede, 1991: 36). Bu belirlemeyi doğrular nitelikte güç mesafesi yüksek bir toplum olan ülkemizde yapılan bir çalışmada, astlar babacan otokrat (sistem II) yönetim tarzı ile yönetildiklerini ancak danışıcı (sistem III) yönetim tarzını tercih ettiklerini dile getirmişler, fakat hiç bir ast katılımcı (sistem IV) yönetim tarzını tercih ettiğini ifade etmemiştir (Ergeneli, 1996). Güç mesafesi yüksek toplumlardaki örgütlerde, yöneticiler astlarına güvenmeyip onları yakından ve sık sık denetlemektedirler (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise ast-üst bağımlılığı daha az görünmektedir (Hofstede, 1991).

Bir örgütteki güç mesafesini astlar azaltmak isterken, üstler arttırmaya çalışmakta ancak, bu ihtiyacı kısmen tatmin olmuş olan yöneticilerde güç mesafesini azaltma isteği artmaktadır (Hofstede, 1980). Öte yandan yöneticilik pozisyonunda bulunan, eğitim düzeyi yüksek bireylerin üstleri ile aralarındaki güç mesafesinin daha düşük; eğitim düzeyi daha düşük olup yönetici olmayanların ise üstleri ile güç mesafesinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Hofstede, 1991).

Hofstede (1980) güç mesafesi ile bireysellik/toplumsallık boyutlarını birbirleriyle ilişkili bulmuştur. Ancak Hofstede, güç mesafesinin bireyin güçlü kişilerle duygusal bağımlılığını ifade etmesi; bireysellik/toplumsallık boyutunun ise, bireyin bir örgüte veya gruba duygusal bağlılığını göstermesi nedeniyle, bu iki boyutu birbirlerinden ayrı tutmuştur. Nitekim bu çalışmada, Latin Avrupa ülkelerinde (İspanya, İtalya, Fransa, Belçika) güç mesafesinin yüksek olmasına rağmen, bu ülkelerin daha bireysel oldukları da belirlenmiştir.

BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA BOYUTU

Belirsizlikten kaçınma riskten kaçınmak gibi düşünülmeyle beraber, aslında “belirsizliğin” azaltılması anlamına gelmektedir (Hofstede, 1991: 116). Belirsizlikten kaçınma boyutu görece olarak düşük olan toplumlarda bireyler, farklı fikirlere daha toleranslı ve yarınlardan daha az endişelidirler (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yaşça büyük olanlar gençlere sorumluluk vermekte isteksiz olmakta, onların verdikleri kararların isabetli olduğuna şüpheyle bakmaktadırlar. Bu durum, toplumda liderlik kuşak yaşının daha zor değişmesine neden olmaktadır. Hofstede (1980), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çalışanların, kendilerini sistem karşısında güçsüz hissettiklerini, bu nedenle zamanla örgüte yabancılaştıklarını ayrıca, matriks yapıların işleyişinde, çalışanların birden fazla üstü olması nedeniyle zorluklarla karşılaştığını ifade etmiştir. Öte yandan

Hofstede (1991), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanların daha fazla çalıştıklarını, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise bireylerin “gerektiğinde” çalışmalarını yoğunlaştırdıklarını öne sürmüştür.

ERKİLLİK/DİŞİLLİK BOYUTU

Hofstede (1991), erkillik/dişillik ayırımını saldırgan davranışlarla, alçak gönüllü davranışlardan birinin tercihine göre yapmıştır. Erkil değerler başarılı olmak, para kazanmak, iddiacı olmak, kazanca önem vermek, sahip olunan şeylerle övünmek gibi değerler olarak sıralanırken, dişil değerler bireylerarası ilişkiler, başkalarına önem vermek, güvenmek, uyum, yardımlaşmak gibi değerlerdir. Doğal olarak, bir bireyin bu iki değere de sahip olması mümkündür. Ancak Hofstede, ulusal kültür açısından değerlendirildiğinde, bu değerlerden birisinin baskın olması durumunun ortaya çıktığını dile getirmektedir (Hofstede, 1998). Bu boyutun erkil ve dişil olarak adlandırılmasının sebebi; cinsiyete yüklenen rollerle ilgili sorulardan oluşan anketin uygulandığı bütün toplumlarda, puanlama itibarıyla erkekler bir uçtaki değerlerde yoğunlaşırken, kadınlar da diğer uçta yoğunlaşmışlardır (Usunier, 1998). Öte yandan aynı toplumdan anketi cevaplayan kadınlar ile erkeklerin cevapları birbirlerine benzer olmuş ancak, farklı toplumlarda erkil ve dişil değerlerin yoğunluğunda farklılıklar belirlenmiştir. Dişil toplumlarda, anketi cevaplayan kadın ve erkeklerin puanları birbirlerine oldukça yakın çıkmasına karşın, erkil toplumlarda kadınlar da daha erkil değerlere sahip bulunmuş ancak yine de, aldıkları puanlar erkeklerden oldukça farklı çıkmıştır (Hofstede, 1991).

Hofstede (1980), erkillik/dişillik boyutunu belirsizlikten kaçınma ile ilişkilendirmiştir. Nitekim belirsizlikten kaçınan toplumlarda, bireylerin daha çok çalıştığını ifade etmiş, erkillik düzeyi yüksek ülkelerde iş hayatının bireyin yaşamında önemli, hatta yaşamın merkezinde yer aldığını belirtmiştir (Hofstede, 1980). Öte yandan dişil toplumlarda, hayattan keyif almanın daha önemli bir değer olduğunu, “yaşamak için çalışmak” anlayışının bulunduğunu ileri sürmüştür (Hofstede, 1991).

KONFİÇYUS DİNAMİZMİ

IBM çalışmasının ardından yine batılı araştırmacılar tarafından hazırlanmış değerlere ilişkin anketler çeşitli gruplarca uygulanmıştır. Ancak bunlardan ayrı olarak, 1987’de Chinsese Cultural Connection grubunca Çinli sosyal bilimcilerin hazırladığı 40 soruluk bir anket 22 ülkede uygulanmıştır. Buradaki sorulardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde, Hofstede’in belirlediği güç mesafesi, bireysellik/toplumsallık ve erkillik/dişillik boyutları

bulunmuş, ayrıca bunlardan farklı olarak Hofstede'in hiçbir boyutu ile ilişkilendirilemeyen dördüncü bir boyut daha tesbit edilmiştir. Hemen hemen hepsinin Konfiçyus öğretisi ile bağlantısı olduğu ileri sürülen bu değerlere Konfiçyus dinamizmi adı verilmiştir (Chinese Cultural Connection, 1987). Konfiçyus dinamizmi boyutundaki, ilişkilere önem vermek, tassarruf, kalıcı olmak, utanç duygusuna ilişkin değerler gelecek zamanla ilişkilidir. Bireysel tutarlılık, geleneklere saygı duymak gibi değerler ise şimdiki ve geçmiş zamanla ilgilidirler. Yüksek Konfiçyus dinamizmi daha çok Konfiçyus öğretisi içinde geleceğe yönelik değerlere önem veren bireyleri belirlemekte, düşük Konfiçyus dinamizmi ise geçmiş ve şimdiki zamana yönelik Konfiçyus öğretileri ile ilgili değerlere önem veren kişileri ifade etmektedir (Yeh ve Lawrence, 1995). Hofstede'in (1991) daha sonra Konfiçyus öğretilerinden etkilenmeyen Brezilya, Hindistan gibi ülkelerde de bu boyuttaki değerlere rastlaması sonucunda, bu boyuta uzun-kısa vadeli uyum adı verilerek Hofstede'in çalışmasına beşinci boyut olarak eklenmiştir (Hodgets, 1993). Hofstede'e göre (1998), uzun ve kısa vadeli uyum hayatta erdem ile gerçek arasındaki seçime ilişkin sorunlarla başa çıkmakla ilgili olup, uzun vadeli uyumu olan toplumlarda büyüklere saygı ve itaatkar olmak önemli değerlerdir (Hofstede, 1991).

KÜLTÜREL DEĞERLER İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü ifadesini yönetim literatüründe ilk kez Blake ve Mouton (1964) kullanmışlar, kültürü iklim ile eş anlamlı gibi ifade etmişlerdir. Örgüt kültürü 1970'lerde yayınlanan 'Şirket Kültürü' isimli kitap ile popüler olmuş (Hofstede, 1991), daha sonra 1979'da Pettigrew'un bir makalesi ile literatüre yerleşmiştir (Hofstede, 1990a). Örgüt kültürünün 1980'li yıllarda önem kazanarak, sık gündeme gelmesini Meek (1988), 1970'li yıllarda batı ülkelerinde yaşanan ekonomik kriz ile ilişkilendirmekte, yaşanan bu olaylarda kültürel algıların etkilerinin incelenmeye çalışıldığını ifade etmektedir.

Örgüt kültürü bir çok çalışmada farklı tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birine göre örgüt kültürü, çalışanların işleri hakkındaki ortak algıları ve bu algıları örgüt içinde ortaya koydukları davranışlara yansıtmasıdır (Stevenson ve Baruntek 1996). Bazı yazarlar ise örgüt kültürünü, bir topluluğu birbirine bağlayan felsefe, idealler, varsayımlar, inançlar, değerler, beklentiler ve davranışlar olarak tanımlamışlardır (Smircich 1983; Grasombke 1988). Allaire ve Firsirotu (1984), örgütsel özelliklerin, örgütlerin içinde buldukları kültürden kaynaklandığını vurgulamışlardır. Buna göre örgütler, kendilerini de içeren bir üst sistemin genel değerlerinin içinde yer alan, bu genel değerlerin kabulünü de sağlayan, kendilerine özgü alt sistem değerlerine sahip sosyal sistemlerdir. Diğer bir deyişle örgütler, toplumsal değerlerin kabul gördüğü yerlerdir (Allaire ve Firsirotu 1984). Bu ifadelerden de anlaşıldığı üzere, örgüt

kültürü toplumsal değerlerle ilgilidir. Ancak, bu değerlerin örgütün kurucusu ve liderlerine mi, çalışanlarına mı ait olduğu konusunda fikir ayrılıkları vardır. Hofstede'ye göre (1994a), kurucu ve liderler örgüt üyelerinin günlük faaliyetlerini etkileyen davranış ve sembollerini yaratmakla birlikte, bu olgu sınırlı kalmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, değer yargıları yerine gerçekleştirilen uygulamalar ile oluşmaktadır. Nitekim çalışanların değer yargıları, çocukluklarının erken dönemlerinde oluştuğundan, daha sonra lider ya da kurucuların toplumsal karakteristiklerini yansıtan farklı değerlere göre değiştirilmesi zor olmaktadır (Hofstede 1994a). Hofstede (1994b), kültürün yönetim üzerindeki etkilerinin en açık olarak toplumsal düzeyde görülebileceğini belirtmiştir. Öte yandan, Lachman ve arkadaşları (1994) örgütteki sosyalleşme süreci içinde, çalışanların erken yaşlarda edindikleri değerlerin, örgütte gereken değerlerle değiştirilebileceğini savunmuştur. Buna göre, bireylerin örgütte sergiledikleri davranışları, onların örgüte katılmadan önce edindikleri inançlardan, değerlerden, tutumlardan etkilenmektedir. Bu nedenle de bireysel değerler her zaman örgütün gerektirdiği değerlerle uyumlu olmayabilmektedir. İşte, örgütler de bu uyumsuzluğu olabildiğince azaltabilmek için kendi değerlerine uygun değerlere sahip bireyleri seçmeye özen göstermektedirler. Diğer taraftan, bireylerin örgütte yaşadıkları bireysel deneyimler de onların değer yargılarının şekillenmesinde rol oynamaktadır (Selmmer ve De Leon, 1996).

Sherwood (1988), örgüt kültürünün genellikle planlanmadan ve kontrol dışında, ancak kurucuların görüşleri doğrultusunda oluştuğunu savunmuştur. Selmmer ve De Leon (1996), ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki bağlantıyı, örgüt kültürünü kurucuların oluşturduğunu öne sürerek açıklamakta, kurucuların ait oldukları topluma ilişkin özelliklerin örgüt kültüründe etkili olduğunu ifade etmektedirler. Ancak, örgüt içine bir biçimde sokulmuş bulunan değerlerin, örgütün tarihçesine dayanması, bu süre boyunca çoğunluk tarafından paylaşılması ve karşılaşılan sorunların çözümünde işe yararlılığı denenmiş olmalıdır. Elbette, örgüt kültürünün oluşumundan sonra kabul görmüş değerlerin sürdürülmesi, işgören adaylarının seçilmesinde izlenecek yöntemle de bağlı olmaktadır. İşe ve örgüte uyumlu bireylerin örgüte bağlılık sorunlarının da daha az olması beklenmektedir (Yuet-ha, 1996).

İŞE İLİŞKİN DEĞERLER

İşe ilişkin değerler bireylerin işin sonunda elde ettikleri çıktıya verdikleri değerdir (Sagie ve diğ., 1996). Bireylerin yaptıkları işler, bu işlere ilişkin ihtiyaçları, dolayısıyla da işe ilişkin değerleri farklıdır. Bu da bireylerin işe ilişkin değerlere farklı önem sırası vermelerine neden olmaktadır.

Literatürde işe ilişkin değerlerin belirlenmesine yönelik çalışmalardan biri de Hofstede'e aittir. Hofstede (1976), bireylerin değerlerinin ölçülmesi için iş amaçlarına verilen değerlerin ölçülmesinin öneminden söz etmiş; iş amaçlarının önemine ilişkin soruların, bireyin iş durumunu ve ilgili birleşik değerler sistemini ölçmeyi amaçladığını vurgulamıştır. Birleşik değerlerden kasıt ise, bireyin kağıt üzerinde belirtmek istediği, ancak davranışlarının gözlemlenmesinden kolayca belirlenemeyen davranışlardır. Hofstede'in çalışmasında işe ilişkin değerler toplumsal kültürel boyutlarda bireysellik/toplumsallık ve erkillik/dişillik boyutlarına ilişkin sorularla ölçülmektedir. Hofstede'e göre (1976), bireysellik boyutu yüksek ülkelerde, bireyin kendine ait zamanı olması, özgür ve yarışmacı olmak önemli değerlerken, toplumsallık boyutu yüksek ülkelerde, bireyler becerilerini kullanmayı, fiziksel koşulların ve eğitim olanaklarının iyi olmasını önemsemektedirler. Öte yandan, erkil toplumlarda öncelikli değerler daha ziyade işte ilerlemek, tanınmak ve elde edilen kazanç ile ilgiliyken, dişil toplumlarda, yönetici ile iyi ilişkiler, iş arkadaşları arasında işbirliği olması, arzu edilen yerde oturma gibi değerlerdir. Hofstede'in (1976), literatürde işe ilişkin değerleri ölçmeye çalışan çalışmaların bir çoğunda ele alınan soruları kapsayan bu çalışmada; işe ilişkin değerlere verilen önem ile bireyin işten tatmin olma düzeyi arasındaki ilişkiden hareket edilmiş, bu nedenle bireylerin işten duydukları tatmine yönelik sorulara da yer verilmiştir. Hofstede (1976), işlerindeki belli değerler nedeniyle tatmin olamamış bireylerin, sürekli bu değerleri hatırlayacaklarını, bu nedenle de bu unsurları çok önemli olarak değerlendireceklerini belirtmiştir. Friedlar'a göre (Hofstede, 1976: 21) iş yerinde çok sayıda birey işten tatmin oldukça, işe ilişkin değerlere verilen önem ile bu unsurlardan tatmin duyma arasındaki korelasyon olumlu olmaktadır. Çoğunluk tatmin olmadığı zaman ise, tatmin ve önem arasındaki korelasyon olumsuz olmaktadır. Öte yandan önem ve tatmin ölçümleri arasında olumlu korelasyon olduğunda, bireyin işinde önemli bulduğu değerlerden birinin tatmin edilmemiş olması hoşnutsuzluk yaratacağı için birey, bu değere verdiği önem sırasını değiştirerek, tatmin edemediği değere verdiği önemi azaltmaktadır (Hofstede, 1976: 18).

Önem ve tatmin arasında olumsuz bir korelasyon olması durumunda, işlerinde bazı değerlerden mahrum kaldıklarını hisseden bireyler, bu değerlerle ilgili faaliyetlerden tatminsizlik duymakta, bu nedenle de, bu işe ilişkin değeri çok önemli olarak değerlendirmektedirler (Hofstede, 1976: 19).

Diğer bir deyişle, iş yerinde çalışanların önemli bir kısmı işe ilişkin değerlerinin tatmin edildiğini belirtmişlerse, aynı örgütte çalışıp da bu değerler bakımından tatmin edilmediklerini düşünen bireyler bu değerlere daha düşük önem derecesi vermektedirler. Çalışanların büyük bir kısmı, işe ilişkin değerlerin tatmin edilmediğini belirtmişlerse, bu değerlere en az tatmin

derecesini veren bireyler, bu değerlere en yüksek önem derecesini vermektedirler (Hofstede, 1976: 22).

Lachman ve arkadaşları (1994), çalışanların ve örgütün işe ilişkin değerleri arasındaki uyumsuzluk arttıkça, çalışanların memnuniyetsizlik ve işten ayrılma oranlarının yüksek olacağını, işe eleman seçmenin de zorlaşacağını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, bir fabrikada yapılan bir çalışma sonucunda işçilerin yöneticileriyle aynı değer yapılarına sahip olduklarında, daha fazla tatmin oldukları ve örgüte daha fazla bağlılık duydukları belirlenmiştir (Sagie ve diğ., 1996). Yuet-ha da (1996), yabancı bir ülkede faaliyet gösterebilmek için yöneticinin değer, tutum, davranış ve güdüleme bakımından toplum ile uyumlu olması gerektiği vurgulanmıştır.

Farklı ülkelerde faaliyette bulunan şirket çalışanlarının işe ilişkin değerlerini belirlemeye yönelik diğer çalışmalardan biri de Selmer ve De Leon'a aittir (1996). Hofstede'in (1976) anketinin kullanıldığı bu çalışma, Singapur'da faaliyet gösteren bir İsveç firmasında görev yapan yerel orta kademe yöneticilerine yöneliktir. Çalışmanın başında ana şirketin İsveç'te, yavru şirketin ise Singapur'da bulunmasının, kültürel farklılıklar nedeniyle, verimsizliğe yol açacağı düşünülmüştür. Ancak sonuçta, yerel orta kademe yöneticilerinin İsveçlilerin işe ilişkin değerlerini kabul ettikleri, hatta bu nedenle şirket yönetimine de dahil edildikleri belirlenmiştir.

Bir başka çalışmada ise Rao ve Hashimoto (1996), Kanada'da çalışan Japon yöneticilerin iş yerinde Kanadalı iş ortaklarının işe ilişkin değerlerine uyum sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Newman ve Nollen (1996) yaptıkları bir araştırmada, uluslararası bir şirketin Avrupa ve Asya'daki 18 yavru şirketinin mali performansını, yönetim biçimlerini, içinde buldukları toplumsal kültüre göre incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuca göre, buldukları yabancı ülkenin toplumsal kültürüne uyum sağlayan örgütler, uyum sağlayamayan örgütlere göre daha yüksek mali performans ortaya koymuşlardır.

Öte yandan, 12 ülkede 567 yöneticiyi kapsayan bir çalışmada Biogness ve Blakely (1996), hangi toplumdansa olursa olsun yöneticilerin, yaratıcılığı, bağımsızlığı, entellektüel olmayı önemli değerler olarak gördüklerini, dolayısıyla değer yargılarının ülkeler arasında homojen hale geldiğini belirtmişlerdir.

YÖNTEM

AMAÇ VE KAPSAM

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de üst yönetim düzeyinde farklı toplumsall kültürlerden gelen bireylerin bulunduğu işletmelerde, çalışanların işe ilişkin değerlerini belirlemek ve elde edilen bulgulara göre Türk çalışanların işe ilişkin değerlerinin daha önce Hofstede’in çalışmasında ortaya konulmuş sonuçlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını sorgulayabilmektir.

Bu çalışmada, işe ilişkin değerlerin belirlenebilmesi için Hofstede’in 1976 yılında yaptığı çalışmadaki soru formunun kullanılması planlanmıştır. Bu çalışmadaki sorular, işe ilişkin değerlerle ilgili olmaları bakımından toplumsal kültürün bireysellik/toplumsallık ile erkillik/dişillik boyutlarını değerlendiren sorulardır.

Hofstede’in ulusal kültürel boyutların ortaya konulmasına imkan veren çalışmasında (1980), bireysellik/toplumsallık boyutunda Japonya en fazla toplumsal değere sahip ülke olarak belirlenmiştir. Bu araştırma sonucuna göre Kanada, yüksek bireysellik değerinin olduğu, Türkiye ise, orta düzeyde toplumsal değerlere sahip ülke olarak tanımlanmıştır.

Öte yandan erkillik/dişillik boyutunda Türkiye’nin 45 puanla orta düzeyde dişil olduğu belirlenmiştir. Bu boyutta Japonya 95 puanla en erkil toplum olarak değerlendirilirken, Kanadalılar 52 puanla Türklere yakın ancak daha erkil, diğer deyişle, orta düzeyde erkil olarak belirlenmişlerdir.

Literatürde, Japonya ve Kanada merkezli örgütlerin başka ülkelerde kurdukları ortaklıklarda işe ilişkin değerler bakımından yapılan incelemelere rastlanılmış, karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla, çalışma kapsamına Ankara’da aynı sektörde faaliyet gösteren bir Türk, bir Türk-Kanada ortaklı şirket ile bir de Türk-Japon ortaklı şirket alınmıştır. Japon ve Kanadalı ortaklı şirketlerde, üst yönetim düzeyinde Japon ve Kanadalı yöneticiler de bulunmaktadır. Ele alınan Türk-Japon, Türk-Kanadalı ortaklı ve sadece Türk ortaklılardan oluşmuş örgütlerde çalışan bireylerin işe ilişkin değerlerinin karşılaştırılmasından elde edilecek sonuçların literatürde yapılmış çalışmalar çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

ÖRNEKLEM

Çalışma kapsamına alınacak örgütlere karar verilirken, sonuçlar bakımından karşılaştırma yapılmasına imkan vermesi için Japon ve Kanadalı

ortaklardan oluşmuş, üst yönetim düzeyinde bu ülkeden yöneticilerin de bulunduğu ve aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerin belirlenmesine çalışılmıştır. Yapılan incelemeler sonunda aynı sektörde faaliyet gösteren Türk-Japon ve Türk-Kanadalı ortakları bulunan iki örgüt bulununca, bu örgütlerin faaliyet alanı olan inşaat projesi ve uygulaması alanında yer alan, sadece Türk ortaklardan oluşmuş bir örgütün seçilmesine karar verilmiştir.

Belirlenen bu örgütlerin genel müdürlerinden anketin uygulanması için izin alındıktan sonra, her üç örgütün de proje bölümlerinde görev yapmakta olan bireylere anket verilmiş, dağıtılan bütün anketler geri dönmüştür. Böylece Türk örgütten 42, Türk-Japon ortaklı örgütten 13, Türk-Kanadalı ortaklardan oluşan örgütten ise 37 anket cevaplandırılmıştır.

ANKET

İşe ilişkin değerlerin belirlenmesi için, sonuçların toplumsal kültürel boyutlar bakımından yorumlanmasına da imkan vermesi açısından Hofstede'in (1976) oluşturduğu sorulardan yararlanılmıştır. 28 sorudan oluşan anketin ilk 14 sorusunda, bireylerin işe ilişkin değerleri, kendileri açısından önemlerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplayıcıların değerlendirme yapmaları için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; 1 "Benim için en önemli", 2 "Oldukça önemli", 3 "Orta önemde", 4 "Az önemli ve 5 "Çok az önemli ya da hiç önemi yok" ifadelerinden oluşmuştur. İşe ilişkin değerleri belirlemek üzere oluşturulmuş ilk 14 soru toplumsal kültürel boyutlardan bireysellik/toplumsallık ve erkillik/dişillik boyutları ile ilgilidir. Buna göre anketteki 5., 6., 8. 9., 14. sorular bireysellik/toplumsallık boyutu ile, 2., 3., 7., 10. ve 12. sorular erkillik/dişillik boyutu ile, 1., 4., 11. ve 13. sorular ise her iki boyutla da ilişkilidirler.

Anketteki ikinci 14 soruluk grupta ise cevaplayıcıların, bu işe ilişkin değerlerin örgüt içinde ne ölçüde tatmin edildiğini düşündüklerini belirlemeye yönelik bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekte de 1 "Çok tatmin edici", 2 "Tatmin edici", 3 "Ne tatmin edici ne de tatminsizlik verici", 4 "Tatminsizlik verici", 5 "Tatminsizlik düzeyi çok yüksek" ifadeleri bulunmaktadır.

Hofstede'in 1976 yılında yaptığı çalışmada, anketin ilk kısmında yer alan 14 soruya verilen önem ile tatmin olma düzeyleri arasındaki korelasyon incelenmiştir. Buna göre, oturmak istenen yer (2. soru), ek imkanlar (6. soru), fikir özgürlüğü (9. soru), iş güvencesi (10. soru), yöneticiyle ilişkiler (12. soru) ile ilgili sorulara verilen önem ile tatmin ölçüleri arasında olumlu korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu sorular bakımından tatmin olunmadığında verilen önemin azalacağı beklenmektedir. Öte yandan kazanç (3. soru), eğitim

olanakları (5. soru), takdir edilme (7. soru), çalışma koşulları (8. soru), ilerleme imkanları (11. soru) ve kendine zaman ayırma (14. soru) ile ilgili sorularda önem ve tatmin arasında olumsuz korelasyon saptanmıştır. Bu durumda bu sorularla ifade edilen değerler tatmin edilmediğinde bunlara verilen önemin yüksek olması beklenmektedir.

Kalan, işin başarıyla tamamlanmasından duyulan bireysel haz (1. soru), çalışanlar arasında dayanışma (4. soru), becerileri işte kullanmak (13. soru) ile ilgili soruların önem ve tatmin ölçüleri arasında ne olumlu ne de olumsuz bir korelasyon bulunamamıştır.

BULGULAR

Verilerin analizi için sorular tek tek değerlendirmeye alınmış, çıkarılan çapraz tabloların ardından, çalışma kapsamına alınan örgütlerde çalışanların verdikleri cevaplar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığını belirlemek üzere %5'lik hata payı düşünülerek ki-kare testleri uygulanmıştır. Daha sonra çalışanların her bir soru için tatmin olma düzeyleri de yüzde değerleri itibarıyla belirlenerek Tablo 2'de verilmiştir. Ayrıca, şirketler ile verilen cevaplar arasında ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ankette yer alan sorulardan bireysellik/toplumsallık boyutu ile ilgili sorulardan ikisi (9. ve 14. sorular) bireysellik, dört tanesi ise (5., 6., 8., 13. sorular) toplumsallık ile ilişkilidir. Bu soruların hiç birinde, çalışanların verdikleri cevaplar arasında şirketler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tablo 1). Analiz sonuçları çapraz tablolar açısından incelendiğinde, sadece 5. ve 14. sorulara verilen cevapların beklendiği gibi olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, toplumsallık boyutu ile ilgili olan 5. soru çalışanların yeni bir beceri kazanmak veya becerileri geliştirmek için eğitim olanaklarının olmasına verdikleri öneme ilişkindir. Eğitim olanakları, toplumsallık boyutu yüksek toplumlarda önem kazanan bir değerdir. Nitekim beklenildiği gibi, Türk -Japon ortaklı şirket çalışanlarının bu soruya verdikleri cevapların ortalaması en yüksek (1,6923) çıkmış, bunu Türk ortaklı ve Türk-Kanadalı ortaklı şirket çalışanlarının cevaplarının ortalamaları takip etmiştir.

Öte yandan ankette yer alan erkillik/dişillik ile ilgili sorular incelendiğinde, bunlardan sadece “yüksek kazanç elde etme fırsatları” ile “yöneticilerle iyi ilişkiler” sorularında çalışanların verdikleri cevaplarda şirketler bakımından farklılıklar belirlenmiştir.

Çapraz tablolar incelendiğinde, “yüksek kazanç elde etme fırsatları”na ilişkin soruya (3. soru) Türk ortaklı şirket çalışanlarının en fazla önem puanı verdikleri görülmüştür. Aslında kazanca ilişkin soru erkillikle ilgilidir. Bu

nedenle, Japon ortaklı şirket çalışanlarının bu soruya en yüksek değeri vermeleri beklenmiş ancak, sonuç böyle olmamıştır. Hofstede'in (1976) bulgularında kazanç değerinin önem ve tatmin ölçümleri arasında olumsuz korelasyon bulunmuştur. Buna göre, tatmin edilemeyen değerlerin daha fazla önem kazanması beklenmektedir. Bu durumda, tüm şirketlerde bu değerlerin fazla tatmin edilememiş olduğu bu nedenle de, bu değere verilen önemin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak Türk ortaklı şirket çalışanları kazanç açısından en az tatmin olan ve buna en fazla önemi veren grup olmuştur. Nitekim ortalamalara bakıldığında Türk ortaklı şirket çalışanlarının bu soruya verdikleri tatmin ortalaması 3.83 iken, önem ortalaması 1.69'dur. Öte yandan, Kanadalı ortakların olduğu şirkette tatmin ortalaması 2.92, önem ortalaması 2.18 iken, Japon ortaklı şirkette tatmin ortalaması 1.76, önem ortalaması ise 2.00 olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Çalışanların Herbir Soru İçin Verdiği Önem Düzeyinin Şirketler Bakımından Farklılığı

No	Sorular	Pearson Ki Kare			
		Değer	dF	Sig (2-tarflı)	Pearson R
1	Yapılan işin başarıyla yapılmasından duyulan haz	3.882	4	.422	.134
2	İstenilen yerde oturmak	1.951	4	.745	-.056
3	Yüksek kazanç elde etme fırsatları	13.127	6	.041	-.184
4	Çalışanlar arasında dayanışma	1.680	6	.947	.061
5	Beceri kazanmak ya da diğer becerileri geliştirmek	4.412	8	.818	.105
6	Ek imkanların olması	7.437	8	.490	.084
7	Takdir görmek	4.709	8	.788	-.038
8	İyi çalışma koşulları	13.323	8	.101	.225
9	Kendi fikirlerini işine yansıtabilme özgürlüğü	4.976	4	.209	-.090
10	İş güvencesinin olması	5.846	4	.211	.110
11	İlerleme imkanları	1.121	4	.891	-.033
12	Yöneticiyle iyi ilişkiler	16.641	6	.011	.029
13	Beceri ve yetenekleri kullanmak	8.288	4	.082	.182
14	Kendine ve ailesine zaman ayırabilmek	.326	4	.988	.026

Tablo 2: Çalışanların Herbir Soru İçin Tatmin Düzeyleri (%)

Sorular	Çok tatmin edici			Tatminsizlik düzeyi	
	1	2	çok yüksek 3	4	5
1	6.5	57.6	23.9	9.8	2.2
2	10.9	43.5	28.3	13.0	4.3
3	5.4	27.2	32.6	21.7	13.0
4	12.0	47.8	21.7	13.0	5.4
5	1.1	19.6	32.6	31.5	15.2
6	2.2	6.5	26.1	33.7	31.5
7	6.5	25.0	43.5	15.2	9.8
8	6.5	43.5	23.9	16.3	9.8
9	7.6	43.5	32.6	12.0	4.3
10	3.3	28.3	39.1	18.5	10.9
11	2.2	16.3	48.9	22.8	9.8
12	16.3	51.1	20.7	4.3	7.6
13	7.6	37.0	38.0	13.0	4.3
14	7.6	52.2	28.3	6.5	5.4

“Yöneticinizle iş ilişkinizin iyi olması sizin için ne derece önemli?” sorusuna ankete cevap verenlerin %52.2’si oldukça önemli, %32.6 sı ise en önemli cevabını vermişlerdir. Bu soru, dışillik boyutu ile ilişkilidir. Bu nedenle, Hofstede’in 1980 çalışmasında Türk toplumunun dışillik boyutunda görece yüksek değeri nedeniyle, sadece Türk ortakların oluşturduğu şirket çalışanlarının, bu değere daha fazla önem verecekleri düşünülmüştür. Nitekim çapraz tablolar değerlendirildiğinde, Türk şirketi çalışanlarının beklendiği gibi bu değere en fazla önemi verdikleri, erkillik boyutu yüksek Japon toplumu ile uyumlu olarak Japon-Türk ortaklı şirkette bu değere en az önem verildiği, erkillik boyutunda orta düzeyde oldukları belirlenen Kanadalıların bulunduğu Kanada ortaklı şirkette ise, bu soruya verilen önem derecesinin diğer iki şirketin arasında bir puan olduğu belirlenmiştir. Hofstede’in 1976 çalışmasında bu sorunun tatmin ve önem ölçümleri arasında olumlu ilişki bulunmuştu. Bu durumda, tatmin puanı en düşük olan Kanadalı ortakların şirketinin önem puanının en düşük olması gerekirken, bu şirketin, Japon ortaklı şirketten daha yüksek önem puanına sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmaya ilişkin veriler, Hofstede’in 1976 yılında yaptığı değerlerin önemi ve tatmini arasındaki korelasyona ilişkin belirlemeleri ile değerlendirildiğinde, sadece beş soruda beklenen sonuçların elde edildiği görülmüştür. Bunlar; kazançlar, eğitim olanakları, ek imkanlar, çalışma koşulları ile kendine ve ailesine ayrılan zamanla ilgili sorulardır. Bu sorulardan,

değerlerin önemi ve tatmini arasında olumsuz korelasyon bulunanlardan biri (3. soru) erkillik ile, diğer iki tanesi toplumsallık ile (5. ve 8. sorular) sonuncusu ise, bireysellik (14. soru) ilgilidir. Toplumsal kültürün erkillik boyutu ile ilgili olan yüksek kazanç elde etme fırsatlarına ilişkin üçüncü soruda, Türk ortaklardan oluşan şirkette çalışanların tatmin düzeylerinin, diğer şirket çalışanlarından daha düşük olduğu ve tatmin ile önem ölçümleri arasında olumsuz korelasyon olması nedeniyle, beklenildiği gibi diğerlerine oranla kazanca daha fazla değer verdikleri belirlenmiştir. Eğitim imkanlarına ilişkin beşinci soruda, diğer şirket çalışanlarından daha fazla tatminsizlik duyan Türk ortaklı şirket çalışanları, yine tatmin ile önem ölçümleri arasındaki olumsuz korelasyon sebebiyle, önem açısından bu değeri diğerlerinden daha üst sıraya koymuşlardır. Sekizinci soru iyi çalışma koşullarına ilişkin olup, toplumsallık ile ilgili bulunmuştur. Bu nedenle en fazla önem puanına sahip olması gereken şirket çalışanlarının Japon ortaklı şirketin çalışanları olması beklenirken, bu değerler çok az düzeyde tatmin edildiğini bildiren Türk ortaklı şirket çalışanları, en fazla önem puanına sahip bulunmuşlardır. Kişisel zamanla ilgili olan onördüncü soru, bireysellik ile ilgili olup, tatmin ile önem ölçümleri arasında olumsuz korelasyon bulunan bir değeri ifade etmektedir. Bu durumda tatminsizlik halinde önem derecesinin yüksek olması beklenmektedir. Nitekim, bireysellik düzeyi daha fazla olması gerektiği düşünülen Kanadalı ortakların bulunduğu şirket çalışanlarının bu değere verdikleri önem yüksek bulunmuştur. Öte yandan, bu şirket çalışanlarının bu değer itibarıyla duydukları tatminsizlik düzeyinin de diğer şirketlerde çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Verilerin analizinden beklendiği gibi sonuç elde edilen bir diğer soru da ek imkanlara ilişkin altıncı sorudur. Toplumsal kültürel boyutlardan toplumsallıkla ilgili bulunan bu soruya verilen tatmin ve önem dereceleri arasında Hofstede (1976) tarafından olumlu korelasyon bulunmuştur. Buna göre, bu değerlerin tatmin edilememesi halinde ona verilen önem derecesinin düşeceği beklenmektedir. Japon ortaklı şirket çalışanları bu değere, diğer şirketlerde çalışanlara göre daha az tatmin puanı vermişlerdir. Nitekim, önem sıralamasında Japon ortaklı şirkette çalışanların toplumsal olmaları beklendiği için bu değere daha fazla önem vermeleri gerekirken, daha az önem vermiş oldukları saptanmıştır.

SONUÇ

Türkiye’de yabancı ortaklı şirketlerde, üst düzey yönetim kademelerinde yabancı ortakların da bulunması göz önüne alınarak, Türk çalışanların işe ilişkin değerlerinin yabancı ortağın değerlerinden etkilenip etkilenmediğini belirlemek üzere yapılan bu çalışmada, aynı sektörde faaliyet gösteren biri Japon-Türk, biri

Kanadalı-Türk, diğeri de sadece Türk ortaklardan oluşmuş üç şirket ele alınmıştır.

Anket uygulamasında elde edilen sonuçlar incelendiğinde, toplumsal kültürün erkillik/dişillik boyutu ile ilgili olan yüksek kazanç ve yöneticiyle ilişkilere ilişkin sorulara verilen cevaplarda şirketler arasında farklılığa rastlandığı görülmüştür.

Yüksek kazanç ile ilgili soru incelendiği zaman, sorunun erkillik boyutu ile ilgili olduğu, bu nedenle de Japon-Türk ortaklı şirkette çalışanların bu soruya daha yüksek önem vermeleri beklenmiştir. Ancak sonuçlara bakıldığında, en yüksek dişil değere sahip olan Türk şirkette, çalışanların bu soruya en yüksek önem değerini verdikleri görülmüştür.

Yüksek kazanç değerinin tatmin dereceleri incelendiği zaman ise, ortakları Türk olan şirkette çalışanların tatminsizlik derecelerinin en yüksek olduğu görülmüştür. Hofstede (1976) çalışmasında kazanç ile ilgili değerlerin önem ve tatmin değerleri arasında olumsuz korelasyon olduğunu belirtmiştir. Bu noktadan hareketle; ortakları Türk olan şirkette çalışanların, bu ihtiyaçları tatmin edilemediği için, eksikliğini duydukları bu değerlerin önemini yüksek göstermiş olabilecekleri düşünülmüştür.

Şirketler arasında farklılık gösteren diğer bir işe ilişkin değer ise, yöneticiyle ilişkilerdir. Bu değer dişillik boyutu ile ilişkilendirilmiştir. Bu durumda, dişillik değeri en yüksek olması beklenen, ortaklarının hepsi Türk olan şirkette çalışanların, yöneticiler ile ilişkilere en yüksek değeri vermeleri bir anlam kazanmaktadır.

Erkillik boyutunda en yüksek değere sahip olmasından dolayı, Japon kültürünün işe ilişkin değerleri Türk kültüründen çok farklıdır. Japon kültüründe başarı, yüksek kazanç, takdir görmek, ilerleme imkanı ve becerilerin işe yansıtılması gibi daha rekabetçi ve işe yönelik değerler egemen iken, Türk kültüründe daha çok arzu edilen yerde oturmak, çalışanlar arası dayanışma, istenildiği kadar çalışma güvencesi ve yöneticiyle ilişkiler gibi ilişkiye yönelik değerler baskındır. Bu nedenle Türk çalışanlar ve Japon yöneticiler arasındaki ilişkilere tatminsizlik olması beklenmiştir.

Anket uygulaması sırasında, ortakları Türk olan şirkette çalışanlarla yapılan görüşmelerde, şirket çalışanları kazançlarının çok düşük olduğunu fakat, çalışma ortamlarının iyi olması ile yöneticilerinin kendilerine davranışlarının çok olumlu olmasının örgütte çalışmaya devam etmelerini sağladığını belirtmişlerdir.

Japon ortaklı şirkette çalışanlarla anket uygulaması sırasında yapılan görüşmelerde ise, alt ve orta düzeyde çalışanların Türk yöneticilerle muhatap oldukları ve yöneticileri ile bir problemleri olmadığı gözlenmiş, ancak üst düzeyde çalışanların Japonlar ile daha fazla bir arada oldukları ve ilişkilerinin tatmin edici olmadığı belirlenmiştir.

Bireysellik/toplumsallık boyutunda ise, yapılan işin başarı ile sona erdirilmesi, fikirlerini işine yansıtabilme, kendine ve ailesine yeterince zaman bırakan bir işte çalışmak, bireyselci toplumların özelliği iken; yeni beceri kazanmak, çalışma koşulları, beceri ve kabiliyetleri işinde kullanabilmek gibi değerler toplumsallık değeri yüksek toplumlarda önem kazanmaktadır.

Bireysellik boyutunda Türkiye ve Japonya'nın çok yakın değerlere sahip oldukları göz önüne alınırsa Türk ortaklı ve Japon-Türk ortaklı şirketler arasında farklılık çıkmayacağı öngörülmüş ve bu öngörü doğrulanmıştır.

Bir de bireysellik değeri yüksek olan bir ülkeden gelen ortağa sahip bir örgüt ile sadece Türk ortaklı örgütün değerleri arasındaki farklılık görülmemiş ve arada bir fark olacağı düşünülmüştür. Ancak, Kanada ortaklı Türk şirket ile Türk ortaklardan oluşan şirketteki değerler karşılaştırıldığında iki şirket arasında farklılık olmadığı görülmüştür.

Örgütler arasında işe ilişkin değerler bakımından ele alınan her iki boyutta da çok anlamlı farklılıklara rastlanamamıştır. Buradan yola çıkarak; bu çalışma kapsamına alınan şirketlerde, Türkiye'ye gelen yabancı ortağın Türk çalışanların işe ilişkin değerlerini etkilemediğini söylemek mümkündür.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre uluslararası bir örgüt haline gelme aşamasında Japonlar, yerel toplumun kültürel değerlerini ciddi bir şekilde göz önüne almaktadırlar. "Roma'da iken Romalı gibi davranmak" ilk olarak Japonlar tarafından uygulanmadı ise de, Japonların bu olguya batılılardan daha fazla önem verdikleri söylenebilir (Trompenaars, 1994:5).

Öte yandan Selmer ve De Leon (1996) ile Rao ve Hashimoto (1996)'nın çalışmaları incelendiği zaman, Uzak Doğu kültürüne sahip ülkelerin diğer kültürlerle olan yaklaşımlarındaki farklılık ve uyuma yatkınlık görülebilmektedir.

Selmer ve De Leon (1996)'un çalışmaları sonucunda Singapurlu çalışanların Singapur'daki İsveç kökenli örgütteki işe ilişkin değerleri, kendi kültürlerine uyumlu olmamasına rağmen, kendilerine adapte ettikleri, Rao ve Hashimoto (1996)'nın çalışmalarına göre ise, Japonların Kanada'da gittikleri ülkenin değerlerine uyum sağladıkları gözlenmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda Japonların gittikleri ülkedeki değerlere uyum sağlayacakları varsayımı ile, Japon-Türk ortaklı şirkette işe ilişkin değerlerde, ortakları sadece Türklerden oluşan şirketteki değerlere göre bir farklılık olmaması beklenebilir.

Ayrıca, bu çalışma kapsamında incelenen şirketteki örgüt yapısı gereği Japon yöneticilerin alt ve orta düzeyde çalışanlar ile ilişkide olmadıkları göz önüne alınarak, olası değer çatışmalarının üst düzey yöneticiler tarafından engellenerek orta ve alt düzey çalışanlara yansıtılmadığı da düşünülebilir.

Ancak, Kanadalı ortaklıkta da işe ilişkin değerlerde bir farklılık görülmemesi, işe ilişkin değerlerimizin değişimden pek etkilenmediği, en azından bu çalışma kapsamına alınan şirketler bakımından, öne sürülebilir.

Bu araştırmada bulunan bir diğer sonuç ise, Türk çalışanların hem dışıl hem de erkil uca yakın değerleri önemli göstermeleridir. Aynı şekilde çalışanların hem bireysellik hem de toplumsallık değeri yüksek uca yakın değerlere yüksek önem puanı verdikleri de anlaşılmıştır. Hofstede'in çalışma sonucuna göre; ülkemiz hem erkillik/dışilik boyutunda hem de bireysellik/toplumsallık boyutunda orta değere çok yakındır. Bu durumun çalışmada kullanılan anketten elde edilen değerlerin çoğunluğuna verilen önem puanlarının yüksek olmasını açıklayabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak incelenen şirketler göz önüne alındığında anketi cevaplayanların hepsinin beyaz yakalılar olmasının bu çalışmanın sonuçları üstündeki etkisinden bahsedilebilir. Başka bir ülkeden gelen yöneticilerin mavi yakalılar ile birebir ilişkide bulunduğu örgütlerin incelenmesi sonucunda farklı bulgular elde edilebilir. Bu nedenle, kapsam da genişletilerek bu çalışmanın tekrarlanması gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Allaire, Y. ve M.E. Firsirotu (1984), "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, 5(3), 193-226.

Biogness, W.J. ve G.L. Blakely (1996), "A Cross National Study of Managerial Values", *Journal of International Business Studies*, 27(4), 739-752.

Blake, R.R. ve J.S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing.

- Chinese Culture Connection (1987), "Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture", *Journal of Cross Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Ergeneli, A. (1996), "Örgütsel Etkililik Kriterleri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi", *A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(1-2), 187-199.
- Grasombke, D.J. (1988), "Organizational Culture Dons the Mantle of Militarism", *Organizational Dynamics*, 16,46-56.
- Hatch, M.J. (1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hodgets, P. (1993), "A Conversation with Geert Hofstede", *Organizational Dynamics*, 22, 53-62.
- Hofstede, G. (1976), "The Construct Validity of Attitude Survey Questions Dealing with Work Goals", *European Institute For Advanced Studies in Management*, Belgium.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Sciences Quarterly*, 35, 286-316
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1994a), "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (1994b), "Management Scientists are Human", *Management Science*, 40(1), 13-56.
- Hofstede, G. (1998), *Masculinity and Femininity*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Lachman, R.; A. Nedd ve B. Hinings (1994), "Analysing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework", *Management Science*, 40(1), 40-55.
- Marshall, R. (1997), "Variences in Levels of Individualism Across Two Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(4), 490-496.

- Meek, L.V. (1988), "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Newman, K. ve S.D. Nollen (1996), "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, 27(3), 753-779.
- Rao, A. ve K.Hashimoto (1996), "Intercultural Influence: A Study of Japanese Expatriate", *Journal of International Business Studies*, 27(3), 443-466.
- Sagie, A.; D. Elizur ve M. Koslowsky (1996), "Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503-514.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Selmer, J. ve C. DeLeon (1996), "Parent Cultural Control Through Organizational Acculturation: HCN Employees Learning New Work Values in Foreign Business Subsidiaries", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 557-572.
- Sherwood, J.J. (1988), "Creating Work Cultures with Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 16, 5-26.
- Smircich, L. (1983), "Concept of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Sciences Quarterly*, 28, 339-358.
- Stevenson, W.B. ve J.M. Baruntek (1996), "Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organization", *Human Relations*, 49(1), 75-104.
- Tayeb, M. (1994), "Organizations and National Culture: Methodology Considered", *Organization Studies*, 15(3), 429-446.
- Trompenaars, F. (1994), *Riding the Waves of Culture*, London: Irwin.
- Usunier, J.C. (1998), *International and Cross-Cultural Management Research*, London: Sage Publications.
- Yeh, R. ve J.J. Lawrence (1995), "Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth", *Journal of International Business Studies*, 26(3), 655-670.
- Yuet-ha, M. (1996), "Orientating Values with Western Ways", *People Management*, 2(15), 28-31.