

KÜLTÜREL BOYUTLAR BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL DEĞERLERDE AYRIŞMA VE BENZEŞME: FORTUNE 500 GLOBAL VE FORTUNE 500 TÜRKİYE LİSTESİNDEKİ EN BEĞENİLEN FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hatice ÖZUTKU*

Özet

Bu çalışmanın amacı, günümüz küresel ortamında faaliyet gösteren firmaların örgütsel değerlerinde ayrışma ya da benzeşme olup olmadığını ilgili tartışmalar ışığında araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye listelerindeki en beğenilen firmalar oluşturmaktadır. Ulusal Kültür farklılıkları için Hofstede (2001)'nin modelindeki dört boyut esas alınmıştır: “Güç Mesafesi”, “Belirsizlikten Kaçınma”, “Bireycilik-Toplulukçuluk”, “Erillik-Dişillik”. Örgütsel değerler için Wal, Graaf ve Lasthuizen (2008) tarafından geliştirilen örgütsel değer kategorileri esas alınmıştır. Araştırmanın verileri firmaların web sayfalarındaki kamuya açık bilgilerden elde edilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Hofstede'nin kültür haritasındaki boyutlar ve ülkeler açısından değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan 20 değerinin tamamının hem Türk firmalarının hem de Amerikan firmalarının web sayfalarındaki beyanlarında yer aldığı saptanmıştır. Türk işletmelerinin örgütsel değerleri ile A.B.D şirketlerinin örgütsel değerlerinin büyük ölçüde benzeştiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu örgütsel değerlerde benzeşme görüşünü desteklemektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki tüm ülkeler için yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, şeffaflık değerlerinin temel ortak değerler olarak öne çıktığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değerler, Kültürel Boyutlar, Hofstede, Benzeşme, Ayrışma

Jel Kodları: M10, M14, M16

*Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hozutku@aku.edu.tr, orcid.org/ 0000-0003-0425-4967

Date of submission: 07/05/2018

Date of acceptance: 05/03/2019

DIVERGENCE AND CONVERGENCE OF THE ORGANIZATIONAL VALUES IN THE CONTEXT OF CULTURAL DIMENSIONS: A RESEARCH ON THE MOST ADMIRER COMPANIES IN FORTUNE 500 GLOBAL AND FORTUNE 500 TURKEY LISTS

Abstract

The aim of this study is to investigate whether there is any divergence or convergence in the organizational values of companies operating in today's global environment in light of relevant discussions about the topic. The sample of the study is the most admired companies on the Fortune 500 Global and Fortune 500 Turkey lists. For the National Cultural Differences, four dimensions of the Hofstede's (2001) model are used: "Power Distance", "Avoidance of Uncertainty", "Individualism-Collectivism" and "Masculinity-Femininity". For organizational values, organizational value categories developed by Wal vd., (2008) were taken as basis. The data of the study was obtained from the public information on the web pages of the companies. Content analysis was applied for the analysis of the data. The findings were evaluated in terms of the dimensions on Hofstede's cultural map and countries. It has been determined that all of the 20 values included in the research are included in the declarations on the web pages of both Turkish companies and American companies. It has been observed that the organizational values of the Turkish companies and the organizational values of the U.S. companies are largely similar. This finding supports the idea of convergence in organizational values. In addition, legality, reliability, sensitivity and transparency values were found to be the core common values for all countries in the study.

Keywords: Organizational Values, Cultural Dimensions, Hofstede, Convergence, Divergence

Jel Codes: M10, M14, M16

I.GİRİŞ

Yönetim ve örgüt yazınında örgütsel ve yönetsel davranışa rehberlik eden değerlere oldukça ilgi gösterilmektedir. Mevcut yazında örgütsel değerler örgüt kültürünün en güçlü unsuru olarak ele alınmaktadır ve çoğunlukla ulusal kültürün örgütsel değerleri biçimlendirdiği argümanına dayanmaktadır. Hofstede (1984)'ye göre kültür anahtar bir kavram olan değerler üzerine inşa edilmiştir. Değerler, değer boyutlarını, değer boyutlarının birleşimleri de kültürü oluşturmaktadır. Organizasyonlar daha geniş bir toplumun içinde var oldukları için işletmelerin kültürel farklılıkları ile ilgili çalışmaların hem ulusal kültür hem de örgütsel kültür, dolayısıyla değerler bağlamında incelenmesi gerekir. Ancak geçmişte başta Hofstede vd. (1990) olmak üzere çok az çalışmada kültürel farklılıklar hem ulusal hem de örgütsel düzeyde incelenmiştir. Hofstede (1984, 2001), ulusal kültür farklılıklarını belirlemek

3 Kültürel Boyutlar Bağlamında Örgütsel Değerlerde Ayırışma ve Benzeşme

için ortaya koyduğu “kültürel değer boyutları” modelinde kültürel değerleri beş boyuta ayırmış ve ülkelerin bu beş kültürel boyuta göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990) farklı uluslara mensup organizasyonların temel değerlerinin de farklılaştığını saptamışlardır. Hofstede ve ark. bu çalışması kültürlerin ayırıştıgı görüşüne dayanmaktadır. Ancak günümüzde kültürlerin benzeştigi (*convergence*) ve ayırıştıgı (*divergence*) yönünde literatürde iki farklı görüş vardır. İngilizceden Türkçeye ayrılmak, uzaklaşmak, sapmak olarak çevrilen “divergence” kavramı bu çalışmada ayırışma olarak ifade edilirken, Türkçeye birbirine benzemek, ortak bir noktada benzeşmek olarak çevrilen “convergence” kavramı ise benzeşme olarak ifade edilmiştir (<http://dictionary.cambridge.org/tr>).

Benzeşme, şirketlerin benzer başarılı yönetim uygulamalarını benimseme eğilimini ifade etmektedir. Buna göre şirketler nerede olursa olsun yapı, teknoloji ve çalışma yöntemleri açısından daha fazla benzer hale gelmektedir. Benzeşme görüşünün öncüleri farklı ulusal kültürlerle mensup şirketlerin benzeşmesinde, gelişen global iletişim ve ulaşım, teknoloji transferleri, organizasyonlar ve uluslar arasındaki işbirliği ve çok uluslu şirketlerin faaliyetleri gibi faktörlerin etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu tür faktörler, tek bir küresel dünya kültürüne doğru yönlendirmektedir (Rhodes, Walsh & Lok, 2008: 1170). Benzeşme, piyasaların gücünün, maliyet kaygısının, kalite ve verimlilik yönündeki baskıların, işlem maliyeti ekonomisinin ortaya çıkışının, aynı anlayıştaki uluslararası yönetici kadrolarının gelişiminin ve en iyi uygulamaların kıyaslama yoluyla benimsenmesinin bir sonucu olarak artıyor olabilir (Gürol, 2017).

Kültürlerin ayırıştıgı görüşünü savunanlara göre ise iletişim ve ulaşım bağlamında yenilikler kültürleri birleştirmeden ziyade ayırıştırmada önemli rol oynamaktadır (Rhodes ve ark., 2008: 1170). Çokuluslu şirketlerin farklı ülkeler için farklı ürün ve hizmetler sunmaları da bu görüşü desteklemektedir. Ayırışma bakış açısının öncülerinden Hofstede’ye (1995) göre çalışanlar bir takım farklı tutumlar ve davranışlar sergileyebilirler. Hofstede (1995), özellikle farklı ulusal kültürlerden gelen ve o kültüre bağlı çalışanların işle ilgili farklı tercihler sergilediklerini ileri sürmüştür. Buna bağlı olarak Batı kökenli yönetim uygulamaları ve geliştirme programları farklı kültürlerde uygulanacağı zaman bazı uyarlamalar gerekebilir.

Benzeşme ve ayırışma bir arada olabilir; bu iki bakış açısını ayrı ayrı incelemek iş ortamının karmaşıklığının aşırı basitleştirilmesidir. Örneğin, bir şirket global olarak aynı Girişim Kaynaklarını Planlama sistemini benimseyebilir, bu bir benzeşme örneği olabilir,

ancak farklı ülkelerde farklı İK politikalarına sahip olabilir. Ülkeye özgü Girişim Kaynaklarını Planlama uygulamaları bir ayrışma örneği olabilir (Rhodes ve ark. 2008: 1171).

Bu bağlamda çalışmanın amacı, günümüz küresel ortamında faaliyet gösteren firmaların örgütsel değerlerinde ayrışma ya da benzeşme olup olmadığını ilgili tartışmalar ışığında araştırmak ve yazındaki güncel teorik tartışmayı araştırma verileri ile aydınlatmaya katkıda bulunmaktır. Bu çalışmada kültürel değerlerde ayrışma ya da benzeşme konusu ulusal kültür düzeyinde ve global kültür düzeyinde çok düzeyli ve karşılaştırmalı bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Önceki çalışmalarda örgütsel değerler, örgütsel düzeyde ve sektörel düzeyde analiz edilmiştir. Örgütsel değerleri sektörel düzeyde inceleyen çalışmalarda örgütsel değerlerde sektörel alanlar arasında bazı farklılıklar ve benzerlikler saptanmıştır. Çalışmaların çoğunda örgütsel değerlerdeki farklılıklar vurgulanırken (örn., Lane, 1994, 2005; Schultz, 2004) bazı çalışmalarda örgütsel değerlerdeki benzerlikler vurgulanmıştır. Örgütsel değerlerdeki benzerlikler yaklaşımı ile benzer etik kriterlerin ve değerlerin tüm organizasyon türlerine uygulanabileceği önemle belirtilmiştir (Kaptein, 1998). Kültürel boyutlar bağlamında global düzeyde büyük firmaların örgütsel değerlerinde benzeşme ve farklılaşmayı araştıran bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Uluslararası firmaların gittikçe arttığı günümüzde bu çalışmanın değerler yazınındaki önemli boşluğu gidermeye katkısı olacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda Nitel araştırma yaklaşımı ile keşfedici bir araştırma tasarlanmıştır. Bu çalışmada Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye listelerinde yer alan en beğenilen firmalardan oluşan örnekleme hangi değerlerin ortak değerler olduğu, bunların kapsamı, hangi örgütsel değerlerin benzer, hangilerinin farklı olduğu, uluslararası firmaların benimsediği evrensel değerler setinin olup olmadığı eğer varsa bu değerlerin nasıl tanımlanabileceği konularıyla ilgili henüz cevaplandırılmamış soruları aydınlatmaya katkıda bulunacaktır. Ayrıca bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar ulusal ve uluslararası örgütsel değerlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için bir kıyaslama yapma olanağı sağlayacaktır. Çalışmada ulusal kültür farklılıkları için Hofstede (2001)'nin modelindeki dört boyut esas alınmıştır : “Güç Mesafesi”, “Belirsizlikten Kaçınma”, “Bireycilik-Toplulukçuluk”, “Erillik-Dişillik”. Örgütsel değerler için Wal, Van, Graaf ve Lasthuizen (2008) tarafından geliştirilen örgütsel değer kategorileri esas alınmıştır. Araştırmanın verileri söz konusu firmaların web sayfalarındaki kamuya açık bilgilerden elde edilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi için birinci aşamada araştırmanın örnekleminde yer alan ülkeler kültürel boyutlar açısından Hofstede'nin kültür haritasına göre

gruplandırılmıştır. İkinci aşamada içerik analizi sonucu elde edilen örgütsel değerler benzeşen ve ayrışan yönleriyle karşılaştırılmıştır.

II. ÖRGÜTSEL DEĞER KAVRAMI

Son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir işletme uygulamaları, kurumsal şirket yönetimi ve iş etiği konuları ilgi çekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin normlara, değerlere ve ilkelere daha fazla önem vermesini sadece paydaşlar beklememekte, firmalar da işletme uygulamaları ile ilgili sorumluluklarının farkına varmaktadır (Kaptein, 2004). Bu beklentiler ve farkındalık yönetsel bir araç olarak örgütsel değerleri önemli hale getirmektedir. Çünkü firmalar paydaşlarına değer yaratmak için varlık gösterirler.

Örgütsel değer kavramı farklı bakış açıları ile farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Örneğin, Van Rekom, Van Riel ve Wierenga (2006: 176) örgütsel değer kavramını, “arzu edilen sonuçlarla ya da davranışlarla ilgili olan, belirli durumları aşmak için ve davranışları, durumları değerlendirmek ve seçmek için rehber oluşturan kavramlar ya da inançlar” olarak tanımlamıştır. O’Reilly (1989) örgütsel değerleri “örgüt üyelerine örgüt ihtiyaçlarıyla uyumlu davranması için rehberlik eden normatif standartlardır” biçiminde tanımlamıştır. Wal ve ark. (2008) değerleri “eylemlerin seçilmesinde belli bir ağırlığı olan önemli standartlar ve niteliklerdir” olarak tanımlamıştır. Hultman (2001) “karar vermede, öncelikleri belirlemede ve stratejileri geliştirmede kullanılan önemli standartlar” biçiminde tanımlamıştır. Chatman (1989) ise örgütsel değerleri “bir örgütteki kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların neler olduğu konusunda çalışanların karar vermelerine yardımcı olan genel ve örtülü inançlardır” biçiminde tanımlamıştır.

Stavru (2013:30) örgütsel değerler konusu ile ilgili son 51 yılı kapsayan sistematik literatür incelemesi sonucu, 111 akademik makaledeki örgütsel değer kavramı ile ilgili 47 farklı tanımı incelemiştir. 47 farklı değer tanımını benzerlikleri ve farklılıkları açısından analiz etmiştir. Neredeyse tüm tanımların iki unsur içerdiği görülmüştür. Birinci unsur değer kavramıdır (örn., inançlar, standartlar vd.) ve ikinci unsur değerlerin fonksiyonudur (örn., hedeflerin ve istenen eylemin belirlenmesi, eylemin seçilmesindeki ağırlığı vd.). Değer kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde inançlar, standartlar, klavuzlar, idealler, ilkeler ve araçlar, tercihler, hedefler, kurallar ve nitelikler, düşünceler ve sözleşmeler ile ilgili olduğu görülmektedir.

Stavru (2013: 92), literatürdeki farklı tanımları birleştirerek bütüncül bir tanım önermiştir. Buna göre, “örgütsel değerler, organizasyonun tüm üyeleri ya da bir grup üyenin ortak inançları, deneyimleri ve vizyonu ile oluşan uzun ömürlü kavramsal yapılardır. Örgütsel değerler organizasyonun taşıması gereken asıl değer ve bu değerlerin karar verme sürecinde açık ya da örtülü ağırlığının ne olması gerektiği hakkında yol gösterirken, bireylerin ve organizasyonun tarzlarını, eylemlerini ve nihai durumlarını değerlemede yol gösterir”.

Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını teşkil etmektedir. Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Söz konusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır (Şişman, 2002).

Değer kavramıyla ilgili kavramsal karmaşa ve farklı ontolojik özellikler nedeniyle değerler aslında görülemez ve duyulamaz ancak tutumlar, tercihler, karar verme ve uygulama, kalite beyanı ya da genel davranış standartları yoluyla kendini belli eder ve gözlenebilir. Değerler, belli bir durumda uygun davranışın ne olduğunu dikte eden düzenlemeler olan normlardan ve değerlerle normları birlikte ifade eden ahlaktan (*morality*) ve ahlak üzerinde sistematik yansıması olan etikten daha geniş kapsamlı ve daha geneldir. Bu çalışmada odak noktası paylaşılan örgütsel değerler kavramıdır. Değerler yazınında organizasyonların kendi kültürleri içinde kodlanmış belirgin değerler setine sahip oldukları ileri sürülmektedir. Ayrıca çalışanların kültürleşme (*enculturation*) sürecinde çalışanların etiksel yargılarına temel oluşturan bireysel ahlak ve değerlerinin bir kısmından vazgeçmeleri ve örgüt temelli kolektif etik ile kendilerini yeniden konumlandırımları söz konudur. Bir çok yazar kurumların kendi kurucularına ve çalışanlarına dayanan hedeflere, değerlere ve bilgiye sahip olduklarını ve bunların büyük ölçüde kurumların içindeki insanların kararlarını ve davranışlarını belirlediğini ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle organizasyonların kendi dinamikleri vardır. Böyle bir bakış açısı örgüt kültürünün statik bir kavram olmadığını, örgüte dahil olan bireyler tarafından yeniden kodlandığını ifade etmektedir. Paylaşılan bu değerler organizasyonun karar verme sürecinde egemen olmaktadır (Wal ve ark. 2008).

Değerlerle ilgili tutarlı bir teorik ve operasyonel tanımlama yapmadaki güçlük analiz

düzeyi konusundan kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak değerleri ölçmek için kullanılan mevcut teknikler ve araçlar oldukça çeşitlilik göstermektedir ve diğer benzer kavramlar örgütsel değerler yerine kullanılmaktadır ve tüm bunlar değerler yazınında karışıklıklara yol açmaktadır (Agle & Caldwell, 1999; Stavru, 2013).

III. DEĞERLERİN SINIFLANDIRILMASI VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER

Değerlerle ilgili literatürde değerleri sınıflandırmanın, kategorilere ayırmanın önemi tartışılmıştır. Örgütsel değerlerin yapılandırılması ile ilgili en güçlü argümanlar arasında değerlerin farklı bakış açısı ile görülmesinin örgütsel değerlerle ilgili anlayışı zenginleştireceği ve konu ile ilgili tartışmaların daha zengin bir zeminde olacağı ile ilgilidir (Agle & Caldwell, 1999). Bu bağlamda Stavru (2013: 92) örgütsel değerler konusu ile ilgili sistematik literatür incelemesi sonucu, örgütsel değer kavramını dört grup altında sınıflandırmıştır: bireysel değerler, iş değerleri, grup değerleri ve örgütsel değerler. Schmidt ve Posner (1986), bireysel iş değerleri, yönetsel değerler, işletme oragnizasyonu değerleri ve sosyal değerler gruplarını içeren bir değerler yapısı önermiştir. Beyler (1981), kişisel, rol oluşumuna ilişkin, örgütsel sistem, sosyal sistem ve kültürel sistem değerlerini içeren bir değerler yapısı kullanmıştır. Rokeach (1973) değerleri bireysel, grup, örgütsel, kurumsal, sosyal ve kültürel düzeyler olmak üzere sınıflandırıp bu değerlerin sosyal analizin tüm düzeylerinde anlamlı bir biçimde yer alması gerektiğini ileri sürmüştür. Wenstöp ve Myrmel (2006) örgütsel değerleri, temel değerler, korunmuş değerler ve oluşturulan değerler olmak üzere üç ana kategoride sınıflandırmışlardır. Agle ve Caldwell (1999), örgütsel analiz ve örgüt teorisyenlerinin önerilerinden ve değerlerle ilgili yazındaki önceki çalışmalarda ileri sürülen değer yapılarındaki düzeylerden hareketle beş değer düzeyinin dikkate alınması gerektiğini önermişlerdir. Bunlar, bireysel, örgütsel, kurumsal, sosyal ve global düzeylerdir. Wiener (1988) örgütsel değerleri bağlama (fonksiyonel-elitist) ve kaynağa dayalı (geleneksel-karizmatik liderlik) olmak üzere iki kategoride ele almışlardır.

Wal ve ark. (2008), örgütsel değerlerle ilgili önceki çalışmalarda kapsamlı olarak ele alınmış ve tanımlanmış olan 500 farklı örgütsel değeri dikkate alarak belirgin bir örgüte ve sektöre özgü olmayan 20 değer kümesi belirlemişlerdir. Bu kümelenme sürecinde değerlerle ilgili farklı bakış açılarından birine bağlı kalmadan karma bir yaklaşım benimsemişlerdir. Örneğin hem dürüstlük gibi etik değerleri, hem de verimlilik gibi araçsal değerleri değer kümelerine dahil etmişlerdir. Değerlerin tasnifinde belli bir ayırım

uygulamamışlardır. Wal ve ark. (2008) tarafından ileri sürülen ve bu çalışmada örgütsel değerleri analiz etmede esas alınan örgütsel değerler şunlardır: hesap verebilirlik, mesleki dayanışma, adanmışlık, etkililik, verimlilik, uzmanlık, dürüstlük, tarafsızlık, namusluluk (rüşvet almama ve vermeme), yeniliçilik, yasallık, itaat (bağlılık), kârlılık, güvenilirlik, duyarlılık, kendini geliştirme, hizmet verebilirlik, sosyal adalet, sürdürülebilirlik, şeffaflık.

Stavru (2013), yapmış olduğu kapsamlı literatür incelemesi sonucu değerlerle ilgili kavramlar arasında örgütsel değerlerin en yaygın olduğunu ve örgütsel değerlerin de örgütsel kültür kavramıyla ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Bu konuda en fazla Schein (1992), O'Reilly ve ark. (1991, 1996), Deal ve Kennedy (1982), Hofstede'nin (1980, 1984, 2001) çalışmalarının dikkate alındığını saptamıştır. Bu çalışmalarda örgütsel kültür ve örgütsel değerler arasındaki ilişki oldukça farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Yazarların çoğu örgütsel kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler olarak ele almışlardır ve kültürü bu değerlerin doğasına ve yoğunluğuna göre tanımlamışlardır. Diğer yazarlar değerleri, inançlar, temel varsayımlar gibi örgütsel kültürün önemli unsurlarından biri olarak ele almışlardır (Stavru, 2013: 31).

Değerler bir örgütün doğasında ve iş tarzında saklıdır. Uzun vadede başarılı örgütler değer temeline dayalı olanlardır. Paylaşılmış değerler sayesinde karar verme süreci etkin hale getirilerek, takım çalışması ve işbirliği teşvik edilerek verimlilik artışı sağlanabilir. Bireysel ve örgütsel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir. Değerler örgütün ve vizyonunun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarıdır. Örgütsel değerlerin işlevleri üç grupta toplanabilir: (1) Sosyal yaşamı düzenler, bireyler arasında bağlılığı ve motivasyonu artırır. Nerede, nasıl davranılacağı konusunda standart sağlar. (2) Bireylerin davranışlarının iyi-kötü, uygun-uygun değil, doğru-yanlış vb. değerlendirilebilmesi için standart sağlar. (3) İnsanları kontrol etmek yerine onlarla uzlaşma sağlamaya ve örgütün hedefleri doğrultusunda ortak bir vizyonun paylaşılmasına yardımcı olur (Kılıç, 2010: 87).

IV. KÜLTÜREL BOYUTLAR VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER

Küreselleşen ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin sayısında görülen büyük artışlar, uluslararası işletme yöneticileri üzerinde, diğer kültürleri öğrenme yönünde baskıları da beraberinde getirmektedir. Bu eğilim aynı zamanda farklı ülke kültürlerinden değerlerin, evrensel bir iş-örgüt kültürü oluşturacak biçimde bütünleşmeleri yönünde çabaların harcanmasına da yol açmıştır (Ehtiyar, 2003).

9 Kültürel Boyutlar Bağlamında Örgütsel Değerlerde Ayrışma ve Benzeşme

Birçok kurum farklı değer ifadelerini ilan etmektedir. Kimi kurumlar değer sisteminde, belirsizlikten kaçınma, cinsiyet eşitliği, mücadelelilik, gelecek yönelimlilik, başarıml yönelimlilik, insancılık, kimi kurumlarda ise yeni fikirler üretme, risk alma, açık iletişim, çalışanlar arasında dostluk ve arkadaşlık, çalışanların gereksinimlerine duyarlı olma gibi değerleri ilan etmektedirler. Dünya çapında başarılı birçok kurumun değerlerinin öznel olduğu ve kurumsal özelliklerini yansıttığı görülmektedir (Vurgun, 2013).

Örgütlerin kültürü ve bu kapsamda örgütsel değerler, içinde faaliyet gösterdikleri toplumsal kültürden etkilenmektedir. Birçok çalışmada, ulusal kültürleri oluşturan çeşitli boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kültürel boyutlar, ülkelerin değerleri bakımından birbirlerine benzedikleri ve birbirlerinden farklı oldukları yönlerin açıklığa kavuşturulmasında etkili olmaktadır (Ergeneli, 2002: 38). Toplumsal kültürel boyutlar, kültürlerin paylaşılmış değerler sistemi olması nedeniyle o toplumda yer alan firmaların örgütsel değerlerinin anlaşılması bakımından önemli görünmektedir. Hofstede (2001) kültürlerarası farklılıkları tanımlamaya yönelik çalışmasında kültürün beş boyutu olduğunu ileri sürmektedir: 1. Bireycilik-Toplulukçuluk (kolektivizm), 2. Erillik-Dişillik, 3. Güç Mesafesi, 4. Belirsizlikten Kaçınma ve 5. Uzun-Kısa Vadecilik (Hofstede, 1983,1984, 2001).

Bireycilik-Toplulukçuluk: Bu boyutla ele alınan temel konu, bir toplumun üyeleri arasında sürdürdüğü bağıllık derecesidir. İnsanların kendi imgelerinin "ben" veya "biz" olarak tanımlanıp tanımlanmadığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, insanların kendileri ve yalnızca çekirdek aileleri ile ilgilenmesi gerekir. Kolektivist toplumlarda insanlar sadakatla bağılı 'gruplara' ait bulunmaktadır.

Erillik-Dişillik: Bu boyut toplumdaki cinsiyetlerarası rol dağılımı ile ilgilidir. Tüm sosyal rol dağılımları az ya da çok isteğe bağılı olmakta ve tipik olarak erkekler için ya da kadınlar için görülen bir görev bir toplumdan diğerine farklılık gösterebilir. Bazı toplumlar hem erkekler hem de kadınların birçok farklı rol oynamasına izin verir. Diğerleri erkeklerin yapması gerekenler ile kadınların yapması gerekenleri keskin bir şekilde ayırır. Bu boyutta yüksek bir skor (Eril), toplumun rekabet, başarı ve başarıyla yönlendirileceğini ifade eder ve okulda başlayan değer sistemi örgütsel yaşam boyunca devam eder. Boyut üzerindeki düşük skor (Dişil), toplumdaki egemen değerlerin başkalarına ve yaşam kalitesine önem verdiği anlamına gelir. Kadınsı bir topluma göre, yaşam kalitesi başarımın işaretidir.

Güç Mesafesi: Bu boyut, toplumlardaki tüm bireylerin eşit olmadığını ve toplumsal kültürün bu eşitsizliklere karşı tutumunu ifade eder. Güç Mesafesi, bir ülkedeki kurumların ve organizasyonların daha az güçlü üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını düşündüğü ve kabul ettiği şekilde tanımlanır.

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik Kaçınma boyutu, bir toplumun geleceğin asla bilinmeyeceği gerçeğini ele alma şekli ile ilgilidir: geleceği kontrol etmeye çalışmalı mıyız, yoksa bunun olmasına izin vermeli miyiz? Bu belirsizlik endişe uyandırır ve farklı kültürler bu endişeyi farklı şekillerde ele almayı öğrenmiştir. Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan kültürler, güvenliği sağlamaya ve riskten kaçınmaya çalışan kuruluşlara sahiptir.

Uzun-Kısa Vadecilik: Uzun-Kısa Vadecilik boyutu bir toplumun çabalarının daha çok bugüne ve geleceğe mi yoksa geçmişe mi odaklandığı ile ilgilidir (Minkov & Hofstede, 2011). Hofstede'ye göre, 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 itaatkâr olmak önemli değerlerdir.

Yönetim ve örgüt kuramları yazınında Türk toplumunun kültürel özellikleri hakkında bilgi veren ilk çalışma, Hofstede'in kültürlerarası farklılıkları tanımlamaya yönelik çalışmasıdır. Türk toplumunun kültürel değerleri konusundaki çalışmalara bakıldığında genelde değerlerin kültürel boyutlar biçiminde ele alındığı görülmektedir (Boyacıgiller, 2000: 3).

V. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİSİ

Çalışmanın amacı, günümüz küresel ortamında faaliyet gösteren firmaların örgütsel değerlerinde kültürel boyutlar bağlamında ayrışma ya da benzeşme olup olmadığını ilgili tartışmalar ışığında araştırmaktır. Bu doğrultuda nitel araştırma yaklaşımı ile keşfedici ve tanımlayıcı bir araştırma tasarlanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi, metinlere ve kullandıkları bağlamlara yönelik yinelenbilir ve geçerli çıkarımlar yapmak için kullanılan bilimsel bir araştırma yöntemidir (Krippendorff 2004: 18).

İçerik analizi bir mesajın belli özelliklerinin objektif ve sistematik bir şekilde tanınmasına yönelik çıkarımların yapıldığı bir tekniktir. İçerik analizi bireylerin, ekiplerin, kurumların ilgilerinin belirlenmesinde ve tanımlanmasında kullanışlı bir tekniktir. Hatta içerik analizi ile insanların ya da grupların inançları, tutumları, değerleri ve düşünceleri

11 Kültürel Boyutlar Bağlamında Örgütsel Değerlerde Ayrışma ve Benzeşme

ortaya çıkarılabilir (Stemler 2001, aktaran Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). İçerik analizinin aşamaları konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Krippendorff'a (2004:83) göre içerik analizi şu aşamalardan oluşur: birimlere ayırma, örnekleme, kaydetme/kodlama, verileri özetleme, bağlamsal olgulardan çıkarımlarda bulunma, araştırma sorusunu cevaplama. İlk dört bileşen, ham veya düzenlenmemiş metinlerden hesaplanabilir veri oluşturma ile ilgilidir. Beşinci bileşen, bağlamsal olguları ortaya çıkarır, içerik analizine özgüdür ve verilerin temsili niteliklerinin ötesine geçer. Altıncı bileşen araştırma sorularını cevaplamakla ilgilidir. Büyüköztürk ve ark. (2012)'na göre içerik analizi, amaçların belirlenmesi, kavramları tanımlama, analiz birim (ler) ini belirleme, konu ile ilgili verilerin yerini belirleme, mantıksal bir yapı geliştirme, kodlama kategorilerini belirleme, sayma, yorumlama ve sonuçları yazma aşamalarından oluşur. Bu çalışmada dikkate alınan aşamaların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Amaçların belirlenmesi: Bu çalışmadaki içerik analizinin amacı çalışmanın örneklemini oluşturan Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye listelerindeki en beğenilen şirketlerin örgütsel değerleri ile ilgili betimleyici bilgi sağlamaktır.

Kavramları tanımlama: İçerik analizinde örgütsel değerler kavramı esas alınmıştır.

Analiz birimini belirleme: Araştırmanın örnekleminde yer alan firmaların web sayfalarında beyan edilen değerlerle ilgili ifadeler dikkate alınmıştır.

Konu ile ilgili verilerin yerini belirleme: Değerlerle ilgili ifadeler, örneklemdaki firmaların web sayfalarında çeşitli raporlar, politikalar, ilkeler, kurallar, klavuzlar içinde ya da doğrudan temel değerler başlığı altında yer almaktadır.

Mantıksal bir yapı geliştirme: Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler açık, net, anlaşılır bir niteliktedir.

Kodlama kategorilerini belirleme: İçerik analizinde dikkate alınacak kategoriler için Wal ve ark. (2008) tarafından geliştirilen örgütsel değerler sınıflandırması esas alınmıştır.

Sayma: İçerik analizi sonucu elde edilen verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzdeler kullanılmıştır.

Yorumlama ve sonuçları yazma: İçerik analizi sonucunda elde edilen bulgular, ilgili yazına dayanarak yorumlanmıştır ve sonuçları yazılmıştır. Bu aşamada Hofstede'nin kültür haritasından yararlanılmıştır.

İçerik analizinin güvenilirliği büyük ölçüde kodlama işlemine bağlıdır. Bu ise, kodlayıcıların ve kodlama kategorilerinin güvenilirliğiyle ilgilidir. Kodlayıcının güvenilirliği, farklı kodlayıcıların aynı metni aynı şekilde kodlamalarına veya aynı kodlayıcının aynı metni farklı zamanlarda aynı şekilde kodlamasını gerektirmektedir. Kategorilerin güvenilirliği ise açık-seçik olmalarına bağlıdır (Bilgin, 2014: 16). Bu çalışmada, içerik analizinin güvenilirliğini oluşturan unsurlardan kategorilerin güvenilirliği, Wal ve ark. (2008) tarafından geliştirilen örgütsel değerler sınıflandırması esas alınarak sağlanmıştır. Tablo I’de bu değerler ve tanımları yer almaktadır. Kodlayıcının güvenilirliğini sağlamak için örgütsel değerler sınıflandırmasındaki 20 değer ifadesinin çalışmanın örnekleminde yer alan firmalarda bulunup bulunmaması durumu, çalışmanın yazarı ve bir doktora öğrencisi tarafından ayrı ayrı puanlanmıştır. Değerleyiciler arası güvenilirlik %97 olarak hesaplanmıştır. Değerleyiciler-arası güvenilirlik birden fazla puanlayıcının verdiği puanlar arasındaki uyumun belirlenmesiyle hesaplanmaktadır (Cohen, 1960).

Tablo I. Temel Örgütsel Değerler

Örgütsel Değerler	Tanım
1.Hesap Verebilirlik	Organizasyonun kendi istek ve arzusuyla eylem ve faaliyetleri hakkında ilgili paydaşlara gerekçeli açıklamalarda bulunması
2. Mesleki İşbirliği/Mesleki dayanışma	Organizasyonda her seviyedeki meslektaşların (arkadaşların) birbirlerine sadık vefalı davranmaları ve işbirliği sergilemeleri
3. Adanmışlık	Gayretli, coşkuyla ve azimle hareket etmek
4. Etkililik	İstenilen sonuca ulaşmak için çaba sarf etmek
5.Verimlilik	En az kaynak ya da araç kullanarak sonuçlar elde etmek için çaba göstermek
6. Uzmanlık	Yeterlilik, beceri ve bilgi birikimi ile hareket etmek
7. Dürüstlük	Dürüst hareket etmek ve vaatlere, verilen sözler ve yapılan her türlü sözleşmeye uygun davranmak
8. Tarafsızlık	Belirli grupların çıkarlarına yönelik önyargı ya da taraf olmadan hareket etmek
9. Namusluluk/Rüşvetsizlik	Özel çıkarlara yönelik önyargısız olmak ve zarar verecek davranışlardan kaçınmak
10.Yenilikçilik	İnisiyatif alarak ve yaratıcı davranarak yenilikler (yeni icatlar ya da politikalar ve yeni ürünler konusunda) yapmak
11. Yasallık	Mevcut geçerli yasa ve kurallara uygun olarak hareket etmek
12. İtaat/Bağlılık	Amirlerin ve organizasyonun talimat ve politikalarına uyumlu hareket etmek
13.Kârlılık	Finansal ya da finansal olmayan getiriler, kazançlar elde etmek için hareket etmek
14.Güvenilirlik	İlgili paydaşlara karşı güvenilir ve tutarlı bir şekilde davranmak
15.Duyarlılık	Vatandaşların ve müşterilerin tercihlerine uygun olarak hareket etmek
16.Kendini Geliştirme/Gerçekleştirme	Çalışanların mesleki gelişimi ve refahı için hareket etmek
17.Hizmet Verebilirlik/hizmete elverişlilik	Vatandaşlara ve müşterilere faydalı olmak, kalite ve hizmet sunmak
18.Sosyal Adalet	Adil bir topluma bağlılığı davranışlarıyla dışa vurma, gösterme
19.Sürdürülebilirlik	Doğaya ve çevreye bağlılığı faaliyetlerle dışa vurma, gösterme
20.Şeffaflık	Gözle görülür ve denetlenebilir, açıkça hareket etme

Kaynak: Wal, Z. Van Der, Gjal De Graaf and Karin Lasthuizen.2008. What's valued most? similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. Public Administration, 86 (2): 470.

VI. ÖRNEKLEM

Çalışmanın örneklemini Fortune 500 Global (2015) listesindeki firmalar arasından Fortune dergisinin yaptırdığı bir araştırma sonucu seçilen Dünyanın en beğenilen 50 firması (<http://fortune.com/rankings/>) ve Fortune 500 Türkiye listesindeki firmalar arasından Fortune dergisinin yaptırdığı bir araştırma sonucu seçilen Türkiye'nin en beğenilen 54 firması (<http://www.fortuneturkey.com/fortune500#popup>) olmak üzere toplam 104 firma oluşturmaktadır. Fortune dünyanın en beğenilen şirketler listesinden bir firmanın ve Fortune Türkiye listesinden iki firmanın web sitelerine ulaşılamadığı için örneklem 101 firmadan oluşmaktadır.

Fortune 500 Global 2015 yılı listesindeki firmaların köken ülkeri ve bu ülkelerin En Beğenilen Firmalar listesinde yer alma sıklıkları ile Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan en beğenilen şirketlerin sayısı Tablo II'de yer almaktadır.

Tablo II. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmelerin Köken Ülkeleri

Fortune 500 Global En Beğenilen Firmalar Ülke Adı	Sıklık	Yüzde
A.B.D	43	42,2
Almanya	1	1,0
İrlanda	1	1,0
Japonya	1	1,0
Güney Kore	1	1,0
İsviçre	1	1,0
Birleşik Krallık	1	1,0
Fortune 500 Türkiye En Beğenilen Firmalar	52	51,0
Toplam	102	100,0

Kaynak: <http://fortune.com/rankings/>, <http://www.fortuneturkey.com/fortune500>

Bu listelerdeki firmalar farklı sektörlerden en beğenilen şirketleri temsil etmektedir. Tablo III'de araştırma kapsamında yer alan firmaların yer aldıkları sektörler görülmektedir. Türkiye örneklemindeki firmaların daha çok temel imalat sanayi dallarında faaliyet gösterdiği görülürken, Fortune 500 Global listesindeki firmaların çoğunlukla ileri teknoloji ve hizmetler sektöründe faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo III. Araştırma Kapsamında Yer Alan Sektörler

Sektörler		
Fortune 500 Türkiye	Fortune 500 Global	Fortune 500 Global
Otomotiv	Uzay ve Savunma	Sigorta
Kimya	Hava Yolları	İnternet Hizmetleri ve Perakendecilik
İnşaat	Konfeksiyon	Telekomünikasyon
Bankacılık	İçecek	Tıbbi Ürün ve Ekipman
Süt ve Süt Ürünleri	Bilgisayar Yazılımı	Büyük Bankacılık
Elektrik ve Elektronik	Bilgisayar	Motorlu Taşıt
Enerji	İnşaat ve Tarım Makineleri	Petrol
Telekomünikasyon	Kredi Kartları ve İlgili Hizmetler	İlaç
Elektronik Haberleşme	Tüketici Gıda Ürünleri	Menkul Kıymetler ve Varlık Yönetimi
Hızlı Tüketim Malları	Dağıtım	Yarı İletkenler
Emeklilik	Elektronik	Sabun ve Kozmetik
İlaç	Eğlence	Özel Perakendecilik
Petrokimya Üretim ve Dağıtım	Gıda ve İlaç Mağazacılık	İletişim
Perakende	Yemek Servisi	Ulaştırma, Dağıtım
Metal ve Metalurji	Genel Mağazacılık	Otel, Kumarhaneler, Tatil Köyleri
Lastik Üretimi	Ev İhtiyaçları	Ulaşım

Kaynak: <http://www.fortuneturkey.com/Fortune500/2015#popup>, <http://www.haygroup.com/tr/>, <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2015/>

Araştırmanın verileri söz konusu firmaların web sayfalarındaki kamuya açık bilgilerden elde edilmiştir. Araştırma kapsamındaki firmaların web sayfalarında yapılan inceleme sonucu örgütsel değerlerin Tablo IV’te yer alan dökümanlarda ve çeşitli isimler altında yer aldığı saptanmıştır.

Tablo IV. Firmaların Web Sayfalarında Değerlerin Bulunduğu Yerler

Değerlerin Bulunduğu Yerler		
Faaliyet Raporu	Sürdürülebilirlik Raporu	Vizyon ve Değerler
Etik İlkeler	Kurumsal Yönetim İlkeleri	Misyon ve Değerler
Etik Kodlar	Çevre ve Kalite Politikaları	Etik Kurallar ve Çalışma İlkeleri
İş Etiği Kuralları	İşletme İlkeleri	Etik Değerler
Temel Değerler	Temel Değerler ve İlkeler	Etik İlkeler
Değerler	Çalışma Kuralları	Etik Kodu
Çalışma İlkeleri	Yıllık Faaliyet Raporu	Şirketin Tarihçesi
İş Etiği Klavuzu	Şirket Politikaları	Kurumsal Sorumluluk

VII. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

İçerik analizinden elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans analizi kullanılmıştır. Bu tür bir analizde, sayılabilecek nitelikte birimler (örn., sözcükler) alınır ve analiz göstergeleri frekans türünde ifade edilir. Frekans analizi, birim veya öğelerin sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görünme sıklığını ortaya

koymaktadır. Frekans analizi sonucunda, öğeler önem sırasına sokulur ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır (Bilgin, 2014: 18).

Veri analizi süreci çeşitli aşamalardan geçerek gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada araştırmanın örnekleminde yer alan dünyanın en beğenilen şirketleri, mensubu oldukları köken ülkeler itibariyle, kültürel boyutlar açısından Hofstede'nin kültür haritasına göre gruplandırılmıştır. İkinci aşamada içerik analizi sonucu elde edilen örgütsel değerler ülke grupları açısından benzeşen ve ayrışan yönleriyle karşılaştırılmıştır. Üçüncü aşamada Fortune Türkiye en beğenilen şirketlerin örgütsel değerleri hem Türkiye bağlamında hem de ülke grupları ile benzeşen ve ayrışan yönleriyle karşılaştırılmıştır.

VIII. ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN ÜLKELERE GÖRE DAĞILIMI

İçerik analizi sonucu belirlenen örgütsel değerlerin ülkelere göre dağılımı Tablo V'de görülmektedir. Amerikan firmalarının değer beyanlarında 20 değer tamamı yer almaktadır. Bu değerler içinde en fazla tekrarlanan örgütsel değerler şunlardır: kârlılık (46,3%), kendini geliştirme (44,8%), duyarlılık (44,7%), hesap verebilirlik (44,4%), hizmet verebilirlik (43,7%), sosyal Adalet (43,5%). Örnekleme yer alan Fortune 500 global en beğenilen şirketler listesinde Almanya, İrlanda, Japonya, Güney Kore, İsviçre ve Birleşik Krallık'tan birer firma yer almaktadır. Alman firmasının örgütsel değer ifadelerinde 20 değerden 9 değer bulunmaktadır, bunlar; Hesap Verebilirlik, Uzmanlık, Yenilikçilik, Yasallık, Kârlılık, Güvenilirlik, Duyarlılık, Hizmet Verebilirlik, Şeffalık. İrlanda firmasında 11 örgütsel değer ifadesi yer almaktadır: Hesap Verebilirlik, Mesleki İşbirliği, Adanmışlık, Etkililik, Verimlilik, Uzmanlık, Dürüstlük, Yenilikçilik, Yasallık, Güvenilirlik, Hizmet Verebilirlik. Japonya firmasında mesleki işbirliği, adanmışlık, uzmanlık, dürüstlük, tarafsızlık, namusluluk, yenilikçilik, yasallık, itaat/bağlılık, güvenilirlik, duyarlılık, kendini geliştirme, hizmet verebilirlik, sosyal adalet, sürdürülebilirlik, şeffaflık olmak üzere 16 değer ifadesi yer almaktadır. Güney Kore firmasında, hesap verebilirlik, mesleki işbirliği, adanmışlık, etkililik, uzmanlık, namusluluk, yenilikçilik, yasallık, kârlılık, güvenilirlik, duyarlılık, sosyal adalet, sürdürülebilirlik, şeffaflık olmak üzere 14 değer ifadesi yer almaktadır. İsviçre firmasının örgütsel değerleri olarak 12 değer ifadesi bulunmaktadır; hesap verebilirlik, dürüstlük, tarafsızlık, namusluluk, yasallık, itaat/bağlılık, kârlılık, güvenilirlik, duyarlılık, hizmet verebilirlik, sürdürülebilirlik, şeffaflık. Birleşik Krallık firmasının örgütsel değer ifadeleri olarak 16 değer; mesleki işbirliği, adanmışlık, etkililik, verimlilik, uzmanlık, dürüstlük,

yenilikçilik, yasallık, kârlılık, güvenilirlik, duyarlılık, kendini geliştirme, hizmet verebilirlik, sosyal adalet, sürdürülebilirlik, şeffaflık yer almaktadır.

Tablo V. İçerik Analizi Sonucu Örgütsel Değerlerin Ülkelere Göre Dağılımı

Örgütsel Değerler	A.B.D Sıklık ve %	Türkiye Sıklık ve %	Almanya Sıklık ve %	İrlanda Sıklık ve %	Japonya Sıklık ve %	Güney Kore Sıklık ve %	İsviçre Sıklık ve %	Birleşik Krallık Sıklık ve %
1.Hesap Verebilirlik	20(%44,4)	20(%44,4)	1(%2,2)	1(%2,2)	0(%0,0)	1(%2,2)	1(%2,2)	0(0,0)
2. Mesleki İşbirliği/Mesleki dayanışma	15(%33,3)	26(%57,8)	0(%0,0)	1(%2,2)	1(%2,2)	1(%2,2)	0(%0,0)	1(%2,2)
3. Adanmışlık	15(%33,3)	26(%57,8)	0(%0,0)	1(%2,2)	1(%2,2)	1 (%2,2)	0(%0,0)	1(%2,2)
4. Etkililik	12(%38,7)	15(%48,4)	0(%0,0)	1(%3,2)	0(%0,0)	1(%3,2)	0(%0,0)	1(%3,2)
5.Verimlilik	22(%41,5)	29(%54,7)	0(%0,0)	1(%1,9)	0(%0,0)	0(%0,0)	0(%0,0)	1(%1,9)
6. Uzmanlık	22(%42,3)	24(%46,2)	1(%1,9)	1(%1,9)	1(%1,9)	1(%1,9)	0(%0,0)	1(%1,9)
7. Dürüstlük	36(%42,9)	43(%51,2)	0(%0,0)	1(%1,2)	1(%1,2)	0(%0,0)	1(%1,2)	1(%1,2)
8. Tarafsızlık	17(%35,4)	29(%60,4)	0(%0,0)	0(%0,0)	1(%2,1)	0(%0,0)	1(%2,1)	0(%0,0)
9. Namusluluk/Rüşvetsizlik	16(%31,4)	31(%60,8)	0(%0,0)	1(%2,0)	1(%2,0)	1(%2,0)	1(%2,0)	0(%0,0)
10.Yenilikçilik	30(%41,7)	36(%50,0)	1(%1,4)	1(%1,4)	1(%1,4)	1(%1,4)	0(%0,0)	1(%1,4)
11.Yasallık	33(%40,2)	42(%51,2)	1(%1,2)	1(%1,2)	1(%1,2)	1(%1,2)	1(%1,2)	1(%1,2)
12. İtaat/Bağlılık	15(%33,3)	27(%60,0)	0(%0,0)	0(%0,0)	1(%2,2)	0(%0,0)	1(%2,2)	15(%33,3)
13.Kârlılık	19(%46,3)	18(%43,9)	1(%2,4)	0(%0,0)	0(%0,0)	1(%2,4)	1(%2,4)	1(%2,4)
14.Güvenilirlik	30(%40,0)	38(%50,7)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)
15.Duyarlılık	34(%44,7)	35(%46,1)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)	1(%1,3)
16.Kendini Geliştirme	26(%44,8)	29(%50,0)	0(%0,0)	0(%0,0)	1(%1,7)	0(%0,0)	0(%0,0)	1(%1,7)
17.Hizmet Verebilirlik	38(%43,7)	44(%50,6)	1(%1,1)	1(%1,1)	1(%1,1)	0(%0,0)	1(%1,1)	38(%43,7)
18.Sosyal Adalet	20(%43,5)	23(%50,0)	0(%0,0)	0(%0,0)	1(%2,2)	1(%2,2)	0(%0,0)	1(%2,2)
19.Sürdürülebilirlik	28(%41,8)	33(%49,3)	0(%0,0)	1(%1,5)	1(%1,5)	1(%1,5)	1(%1,5)	1(%1,5)
20.Şeffaflık	23(%39,0)	30(%50,8)	1(%1,7)	1(%1,7)	1(%1,7)	1(%1,7)	1(%1,7)	23(%39,0)

IX. KÜLTÜREL BOYUTLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL DEĞERLERDE BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR

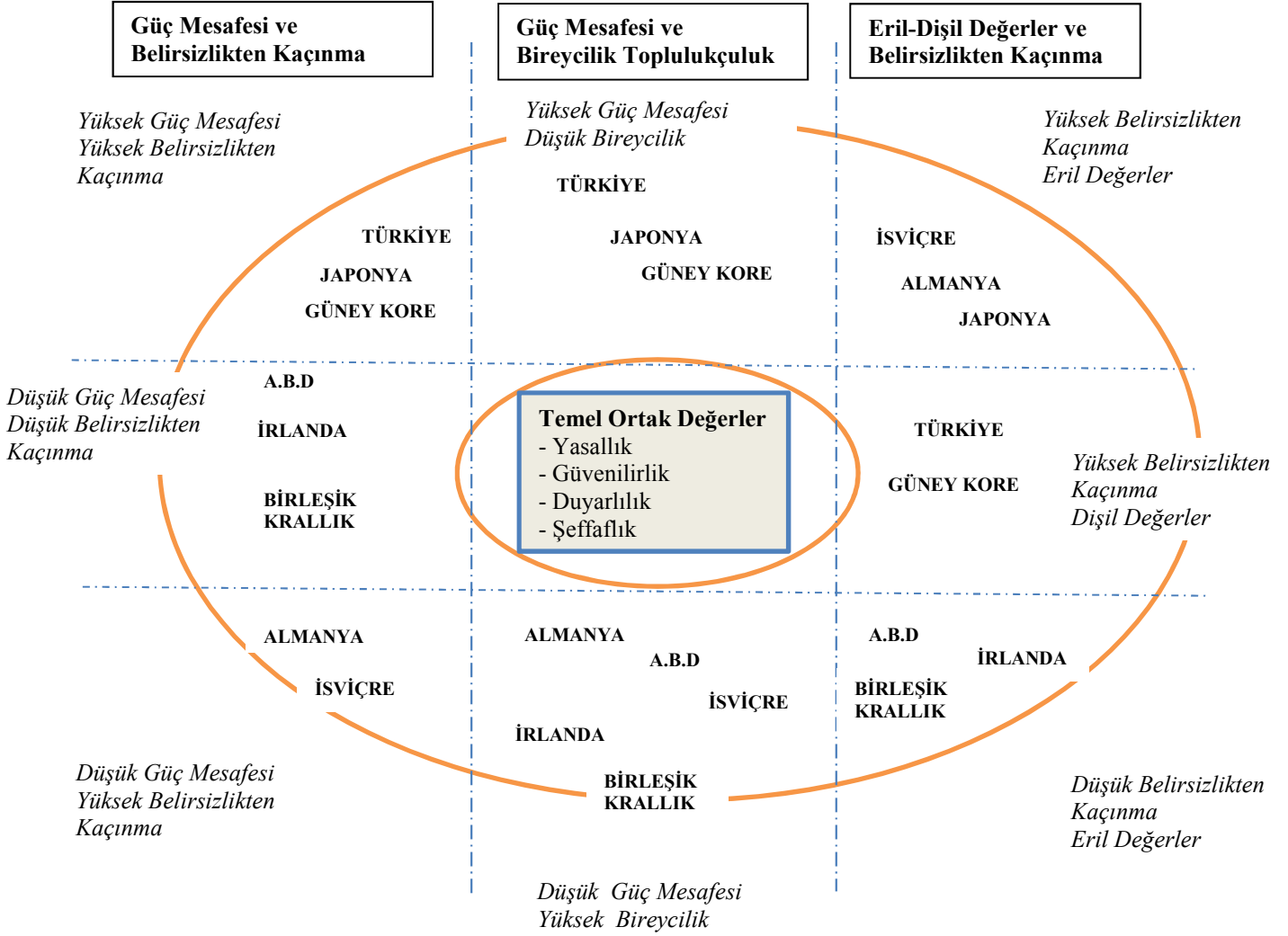
İçerik analizi sonucu elde edilen bulgulardan hareketle Hofstede'nin (1983: 82.) kültür haritasındaki boyutlar esas alınarak araştırma kapsamında yer alan firmaların mensubu oldukları ülkelerin örgütsel değerleri kültür haritasındaki ilgili boyutlar açısından değerlendirilmiştir.

“Güç Mesafesi ve Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği”nin, Yüksek Güç Mesafesi ve Düşük Bireycilik boyutunda Türkiye, Japonya ve Kore yer almaktadır. Her üç ülkenin ortak

olan değerleri; mesleki işbirliği, adanmışlık, uzmanlık, namusluluk, yenilikçilik, yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, sosyal adalet, sürdürülebilirlik, şeffaflıktır. Fortune 500 Türkiye 2015 yılı listesindeki en beğenilen firmaların araştırma kapsamında dikkate alınan 20 örgütsel değerlerin tamamını web sayfalarında beyan ettikleri dikkat çekicidir. Aynı ölçeğin Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Bireycilik boyutunda Almanya, A.B.D, İrlanda, İsviçre ve Birleşik Krallık yer almaktadır. Bu ülkelerin web sayfalarındaki beyanlarına göre ortak olan değerler; yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, hizmet verebilirlik, şeffaflıktır. Güç Mesafesi ve Bireycilik-Toplulukçuluk ölçeğinde farklı boyutlarda yer alan ülke firmalarının ortak değerleri olarak; yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, şeffaflık dikkat çekmektedir.

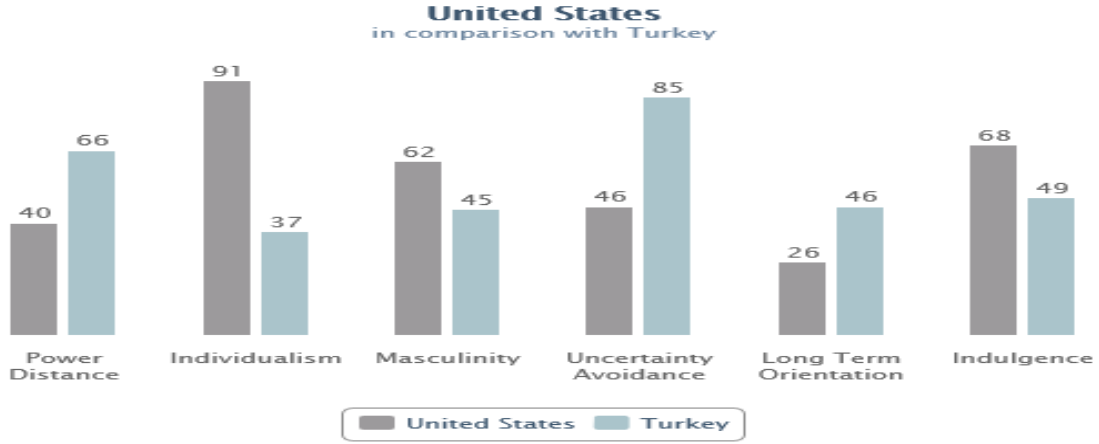
“Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği”nin, Düşük Güç Mesafesi ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma boyutunda A.B.D, İrlanda ve Birleşik Krallık yer almaktadır. Ortak değerler ise, mesleki işbirliği, adanmışlık, etkililik, verimlilik, uzmanlık, dürüstlük, yenilikçilik, yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, hizmet verebilirlik, sürdürülebilirlik, şeffaflıktır. Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma boyutunda İsviçre ve Almanya yer almaktadır. Ortak değerler olarak hesap verebilirlik, yasallık, kârlılık, güvenilirlik, duyarlılık, hizmet verebilirlik, şeffaflık öne çıkmaktadır. Yüksek Güç Mesafesi ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma boyutunda Japonya, Kore ve Türkiye yer almaktadır. Bu boyutta yer alan ülkelerin firmalarının ortak değerleri olarak; mesleki işbirliği, adanmışlık, uzmanlık, namusluluk, yenilikçilik, yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, sosyal adalet, sürdürülebilirlik, şeffaflık öne çıkmaktadır. Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Ölçeğinde farklı boyutlarda yer alan firmaların ulusal kültür farklılıklarından bağımsız olarak sahip oldukları ortak değerler olarak; yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, şeffaflık dikkati çekmektedir.

Araştırma kapsamındaki firmaların köken ülkelerinin “Erillik-Dişillik ve Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği”ndeki konumları incelendiğinde, Düşük Belirsizlikten Kaçınma ve Eril Değerler boyutunda A.B.D, Birleşik Krallık ve İrlanda yer almaktadır. Bu ülkelerin firmaları açısından ortak olan değerlerin; mesleki işbirliği, adanmışlık, etkililik, verimlilik, uzmanlık, dürüstlük, yenilikçilik, yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, hizmet verebilirlik, sürdürülebilirlik, şeffaflık olduğu görülmektedir. Eril Değerler ve Belirsizlikten Kaçınma ölçeğindeki firmaların ulusal kültür farklılıklarından bağımsız olarak sahip oldukları ortak değerler: yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, sürdürülebilirlik, şeffaflıktır. Hofstede'nin (1983: 82) kültür haritasındaki tüm boyutlar ve ülkeler açısından ortak olan evrensel değerler ise yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, şeffaflıktır.



Şekil I. Örgütsel Değerlerde Benzerlikler ve Farklılıklar

Örgütsel değerlerin benzeşen ve ayrışan yönleriyle karşılaştırılabilmesi için araştırma kapsamındaki firmaların mensubu oldukları ülkelerin kültürel boyutlarının araştırmada dikkate alınan dört boyut açısından karşılaştırılmasının anlamlı olacağı düşünülmüştür. Hofstede'ye göre ülkelerin kültürünün durumu, içeriği, etkisi, özellikleri ancak karşılaştırılabildiğinde anlaşılabilir (<http://geert-hofstede.com>). Bu kapsamda, kültürel boyutlar açısından Türkiye ile Fortune 500 Global listesinde en fazla (%88) firması olan A.B.D karşılaştırılmıştır. Fortune 500 Global listesinde yer alan diğer ülkelerin listede birer firması olması nedeniyle bu ülkeler karşılaştırma dışı bırakılmıştır.



Şekil II. Hofstede'nin Kültür Boyutlarına Göre A.B.D ve Türkiye Karşılaştırması

Kaynak: <http://geert-hofstede.com>

Güç mesafesi açısından A.B.D ve Türkiye karşılaştırıldığında A.B.D'nin skoru 100 üzerinden 40, Türkiye'nin skoru ise 66'dır. Figür 2'ye göre Türk kültürü ABD toplumuna göre oldukça yüksek güç mesafesine sahiptir. Güç mesafesindeki bu farklılık Amerikan kültürünün şu özellikleri ile açıklanabilir: ABD'de kurum ve kuruluşlarda üstlere her zaman erişilebilir; Yöneticiler çalışanların uzmanlıklarına güvenirlir; Sadece yöneticilere değil çalışanlara da danışılır; Bilgi sık sık paylaşılır; Aynı zamanda, iletişim, biçimsel değil katılımcı ve doğrudandır (Erkenekli, 2011). Türkiye bu boyutta yüksek puanlara sahiptir; bu da şu ifadelerin Türk tarzını karakterize ettiği anlamına gelir: Bağımlı, hiyerarşik, üstlere sıklıkla erişilemez ve ideal patron bir baba figürüdür. Güç merkezileştirilir ve yöneticiler patronlarına ve kurallara güvenirlir. Çalışanlar ne yapılması gerektiğinin söylenmesini beklerler. Çalışanlar kontrol bekler ve yöneticilere karşı tutum resmidir. İletişim dolaylı ve bilgi akışı seçicidir. Aynı yapı, aile biriminde de görülebilir. Baba diğerlerinin itaat ettiği bir tür aile reisidir (<https://geert-hofstede.com/turkey.html>).

Bireycilik boyutu açısından A.B.D ve Türkiye karşılaştırıldığında A.B.D'nin skoru 100 üzerinden 91, Türkiye'nin skoru ise 37'dir. ABD dünyadaki en bireyselci kültür özelliklerine sahiptir. Bireyciliğin Amerikan iş kültüründeki yansıması şu şekildedir: iş sözleşmelerine göre ilerleyen kuralların varlığı; çalışanlara ilişkin yükseltme ve ödülün önemli hale gelmesi; kararların, bireysel çaba ve kurallara göre alınması; yönetim süreçlerinde, bireylerin temel aktör olması ve işin icrasında, görevin ilişkilerin önünde yer alması (Erkenekli, 2011). Buna karşın, Türk toplumu toplulukçu kültür özellikleri göstermektedir. Biz kavramı önemlidir, insanlar sadakat ile birbiriyle ilgilenen gruplara

(aileler, gruplar veya organizasyonlar) aittir. İletişim dolaylıdır ve grubun ahengi korunmalı, açık çatışmalardan kaçınılmalıdır. İlişkiler ahlaki bir temel taşır ve bu her zaman görevin yerine getirilmesinden önce gelir. Öncelikle güven ilişkisi kurmak için zaman harcanmalıdır. Nepotizm daha sık bulunabilir. İş ortamında geribildirim daima dolaylıdır (<https://geert-hofstede.com/turkey.html>).

Belirsizlikten kaçınma boyutu açısından A.B.D ve Türkiye karşılaştırıldığında A.B.D'nin skoru 100 üzerinden 46, Türkiye'nin skoru ise 85'dir. Belirsizlikten kaçınma değeri bakımından karşılaştırıldığında, Türk kültürü (85), ABD kültürü (46)'ne göre oldukça yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma değerlerine sahiptir. Bu boyutta ABD'nin puanı ortalamadan düşüktür. Buna bağlı olarak yeni fikirleri, yenilikçi ürünleri kabul konusunda açıklık vardır. Amerikalılar kişilerin fikirlerine ya da düşüncelerine daha toleranslı olma ve ifade özgürlüğüne izin verme eğilimindedirler. Amerikalılar Türkiye gibi daha yüksek skorlu kültürlere göre çok fazla kural gerektirmez ve duygularını daha az açıklarlar (<https://geert-hofstede.com/united-states.html>). Türkiye'nin puanı bu boyut açısından yüksektir ve yasalara, kurallara büyük ihtiyaç vardır. Endişeyi en aza indirmek için insanlar birçok ritüelden yararlanırlar (<https://geert-hofstede.com/turkey.html>).

Eril değerler boyutu açısından A.B.D ve Türkiye karşılaştırıldığında A.B.D'nin skoru 100 üzerinden 62, Türkiye'nin skoru ise 45'dir. Bu boyutta ABD'nin puanı yüksektir ve tipik Amerikan davranış modeli olarak görülebilir. Dünyada yüksek eril değerler yüksek bireycilik ile birlikte görülür. Her şeyden önce Amerikalılar Eril yönelimlerini bireysel olarak gösterir. Okulda, işte ve oyunlarda davranış, insanların "en iyisi olmaya çalışmak" ve "kazanan her şeyi alır" ortak değerlerini temel alır. Birçok Amerikan değerlendirme sistemi, Amerikan çalışanlarının yaptıkları işi ne kadar iyi yaptıklarını gösterebilecekleri hassas hedef belirleme üzerine kuruludur (<https://geert-hofstede.com/united-states.html>). Eril-Dişil değerler bakımından Türk kültürel değerleri 45 puan ile Hofstede'nin kültürel değerler skalasının ortalarında dişil özellikler bakımından daha baskın durumda bulunmaktadır ve kültürün daha ılımlı yönleri ile ilgilidir. Bu durumun bir sonucu olarak başkaları ile teselli olmak, fikir birliği oluşturmak, mazlumlar için sempati değerlidir ve teşvik edilmektedir. Özel yaşam ve iş hayatında çatışmadan kaçınılır ve sonunda fikir birliği önemlidir. Boş vakit Türkler için önemlidir, tüm ailenin, grubun ve arkadaşların hayattan zevk almak için bir araya geldiği zamandır (<https://geert-hofstede.com/turkey.html>).

Hofstede'nin Kültür Boyutları'na göre A.B.D ve Türkiye karşılaştırması sonucu Amerikan toplumunun değerleri ile Türk toplumunun değerlerinin herboyut açısından

farklı olduğu görülmekle birlikte Fortune 500 Türkiye listesindeki en beğenilen şirketlerin örgütsel değerlerinin, Fortune 500 Global listesinde hakim olan A.B.D şirketlerinin örgütsel değerlerine çok benzeştiği anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan 20 değer tamamı hem Türk firmalarının hem de Amerikan firmalarının web sayfalarındaki beyanlarında yer almaktadır. Diğer taraftan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular Hofstede'nin kültür haritasındaki boyutlar ve ülkeler açısından değerlendirildiğinde tüm boyutlar ve ülkeler için ortak olan temel ya da evrensel bazı örgütsel değerlerin, “Yasallık”, “Güvenilirlik”, “Duyarlılık”, “Şeffaflık” olduğu saptanmıştır (Figür 1). Ulusal kültür farklılıklarından bağımsız olarak çalışmanın örnekleminde yer alan firmalar için temel evrensel değerler olarak; “mevcut geçerli yasa ve kurallara uygun olarak hareket etmek (yasallık)”, “ilgili paydaşlara karşı güvenilir ve tutarlı bir şekilde davranmak (güvenilirlik)”, “vatandaşların ve müşterilerin tercihlerine uygun olarak hareket etmek (duyarlılık)” ve “gözle görülür ve denetlenebilir biçimde, açıkça hareket etmek (şeffaflık)” değerlerinin söz konusu firmaların yönetsel faaliyetlerine yol gösterici olduğu anlaşılmaktadır.

X. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz küresel ortamında faaliyet gösteren firmaların yönetiminde kültürün önemi giderek artmaktadır. Örgütsel değerler örgüt kültürünün en güçlü unsuru olarak ele alınmaktadır ve çoğunlukla ulusal kültürün örgütsel değerleri biçimlendirdiği ileri sürülmektedir. Ancak günümüzde kültürlerin ayrıştığı ve benzeştiği yönünde literatürde iki farklı görüş vardır. Bu çalışmada günümüz küresel ortamında faaliyet gösteren firmaların örgütsel değerlerinde ayrışma ya da benzeşme olup olmadığı Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye listelerindeki en beğenilen şirketler örnekleminde araştırılmıştır. Yapılan içerik analizi sonucu Türk firmalarının örgütsel değerleri ile A.B.D firmalarının örgütsel değerlerinin büyük ölçüde benzeştiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma kapsamındaki tüm ülkeler için yasallık, güvenilirlik, duyarlılık, şeffaflık değerlerinin evrensel ortak değerler olarak öne çıktığı saptanmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre A.B.D ve Türkiye firmalarının örgütsel değer ifadelerinin büyük bir kısmının benzer olması çeşitli biçimlerde açıklanabilir. Örneğin, Lubatkin, Ndiaye ve Vengnoff (1997), yönetsel çalışmanın doğasının evrensel nitelikte olup olmadığını, yöneticilerin faaliyetleri arasında dünya çapında benzerlikler bulunup bulunmadığını araştırdıkları çalışmalarında evrensellik (universalist), durumsallık

(situational) ve benzeşme (convergence) hipotezlerini test etmişlerdir. Evrensellik hipotezini reddeden bazı kanıtlar olmakla birlikte genel olarak şaşırtıcı derecede evrensellik hipotezini destekleyen güçlü kanıtlar bulmuşlardır. Başka bir ifade ile farklı kültürel ve sanayileşmiş konumlardan gelen uluslara mensup yöneticilerin aynı faaliyette buldukları saptanmıştır. Evrensellik hipotezi, statik denge varsayımı üzerine kurulmuştur. Evrensellik görüşüne göre tüm kurumlar aynı verimlilik arzusu ile hareket ederler. Bu durum, yöneticileri, toplumsal bağlamından bağımsız olarak en iyi yönetim uygulamalarını taklit etmek için motive eder (Lubatkin ve ark. 1997). Evrensellik hipotezini benimseyen araştırmacılar, yönetimde, ulusal kültür veya kurumsal bağlama bakılmaksızın evrensel olarak geçerli ve uygulanabilir olan en iyi uygulamaların tanımlanabileceğini varsaymaktadır. Kâr, verimlilik ihtiyacı ve küresel rekabet ortamı, şirketlerin rekabet güçlerini arttırmak için bu tür en iyi uygulamaları benimsemeye zorlamaktadır. Bu sebeple yönetim uygulamalarını uluslararası bir benzeşme ya da yakınsama takip eder. Küresel yönetim uygulamaları, en iyi uygulamalar standartlarını belirleyen ülkeye göre şekillenir. Hakimiyet etkisi adı verilen bu durum ülkelerin ekonomik performansına göre şekillenir ve en iyi uygulamalar açısından başta Amerika olmak üzere, Japonya ve Almanya, diğer toplumların adapte edebileceği ve öğrenebileceği en iyi uygulama pratiklerini sağlamada rol modeli olarak kabul edilmektedir (Pudelko ve Harzing, 2007).

Benzeşme hipotezine göre her ne kadar sanayileşme seviyesindeki artış, kültürün etkisini azaltsa da her iki faktör (sanayileşme seviyesi ve ulusal kültür) birlikte yönetsel faaliyetin doğasını biçimlendirir. Bu durumda, bir ulus daha fazla sanayileştikçe, yöneticileri, kendi uluslarının kültürlerinden bağımsız olarak, kendilerinden daha sanayileşmiş olan batı uluslarının yöneticilerinin faaliyetlerine uyum sağlayacaktır (Lubatkin ve ark. 1997).

Yönetim uygulamalarına temel oluşturan örgütsel değerlerin, küresel düzeyde benzeştiği görüşünü savunanlara karşın, örgütler ve kültürler alanında çalışan bazı teorisyenler, evrenselcilerin, ulusal kültürün önemini görmezden geldiğini iddia etmişlerdir. Teknolojinin de katkısıyla kültürel değerlerde evrensel doğru bir gidiş olduğu yadsınamaz. Yerel kültürler teknolojiye katkılarıyla evrensel kültürün öğelerini eskiye oranla daha geniş ölçüde içermektedir. Yine de yerel kültürler arasındaki farklılıklar sürmektedir. Eğer kültürler farklılaşıyorsa o zaman kültürler arasında düşünüş davranış, bilgi üretme, eğitim, tören biçimleri bakımından bir görelilik söz konusu olacaktır (Sargut, 2015).

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre A.B.D ve Türkiye firmalarının örgütsel değer ifadeleri benzer olsa da bu değerlere Türk kültüründe verilen anlam ve bunun çeşitli örgütsel ve yönetsel faaliyetlere yansımaları değişebilir. Çünkü kültürel farklılık bilgi, beceri,

değer, inanç, kural ve diğer yazılı belgelerin her iki kültürün anladığı biçimde birbirlerine aktarımını zorlaştırmaktadır (Sargut, 2015). Yönetimsel/örgütsel olguların toplumlar arası benzerlikler taşıyabileceği, ancak bunun yanı sıra da toplumsal bağımlılıklarının olabileceği düşünüldüğünde, belirli bir toplumsal/ekonomik bağlamda (örneğin, ABD) üretilen yönetim bilgisinin, farklı bir toplumsal bağlamdaki (örneğin, Türkiye) olguları anlamada sorgusuzsualsiz kullanımı, o bağlamda gerçekte olan biteni nadiren ortaya koyabilmekte, çoğunlukla da çarpık, eksik bilgi üretimine neden olabilmektedir (Özen, 2002).

İş değerlerinin ve uygulamalarının uluslar ve kültürler arasında nasıl değiştiği konusunda GLOBE tarafından (Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) yürütülen çalışmada kültürel boyutlar; (1) uygulamalar ya da “gerçek durum”, (2) değerler ya da “olması gereken” olmak üzere iki biçimde kavramsallaştırılmıştır ve 7’li ölçekle ölçülmüştür. 62 ulusu ve 17.300 katılımcıyı kapsayan çalışmanın bulgularına göre değerlere verilen puanlarla, uygulamalara verilen puanların büyük ölçüde farklı olduğu saptanmıştır. Çoğu durumda olması gereken değerlerin puanlarının, uygulama puanından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Değerlerin beyan edilmiş olması her zaman tam olarak uygulandıkları anlamına gelmeyebilir (Grove, Ed, Grovewell, 2005, www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html).

GLOBE araştırmasının bulgulardan hareketle bu araştırmanın temel bulgusu olan Fortune 500 Global listesindeki en beğenilen firmaların örgütsel değerleri ile Fortune 500 Türkiye listesindeki en beğenilen firmaların örgütsel değer beyanlarının ya da niyetlerinin benzer olması aslında Türkiye örneklemindeki firmalar tarafından beyan edilen bu değerlerin ne derecede uygulandığı sorusunu akla getirmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda A.B.D. örgütsel değerler ifadeleri ile çok benzeyen Türkiye firmalarının beyan ettikleri ya da niyet ettikleri örgütsel değerlerin gerçekte firmalarda ne derecede uygulandığını ya da değerlerle ilgili söylem ve eylem uyumunu saptamak için çalışanların algılarına dayalı araştırmalar yapılması yararlı olabilir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle Türk firmalarının örgütsel değerlerinin, A.B.D şirketlerinin örgütsel değerleriyle içerik olarak benzeşip benzeşmediğinin belirlenmesi güçtür. Yönetim yazınının merkez ülkesi olan A.B.D kökenli firmaların beyan ettikleri örgütsel değerlerin yönetim modaları bağlamında Türk firmaları tarafından beyan edilmesi olasılığı mevcuttur. Örgütsel değerlerde gerçekte ne ölçüde benzeşme ve farklılaşma

olduğunun belirlenebilmesi için bu değerlerin karar almada ve örgütsel faaliyetlerde gerçekten dikkate alınıp alınmadığının araştırılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da vardır. Çalışma sadece bir yıla ait örgütsel değerlerin incelenmesini içeren anlık bir çalışmadır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı ulusal kültürlere mensup firmaların örgütsel değerlerinde benzeşme ve farklılaşma olup olmadığı belli bir zaman aralığı dikkate alınarak uzun dönemli olarak incelenebilir. Araştırmanın verilerinin sadece firmaların web sayfalarındaki kamuya açık bilgilerden elde edilmesi diğer bir sınırlılıktır. Bundan sonraki çalışmalarda örgütsel değerlerle ilgili veri kaynakları yöneticilerin ve çalışanların algılamalarına dayalı olarak elde edilecek verilerle zenginleştirilebilir. Çalışmanın diğer bir sınırlılığı ise araştırmanın nitel bir araştırma olması nedeniyle örneklem sayısının sınırlı olmasıdır. Bundan sonraki çalışmalarda nicel araştırma yaklaşımı ile Fortune 500 Global ve Fortune 500 Türkiye listesindeki tüm firmaları kapsayıcı çalışmalar yapılması yararlı olabilir.

REFERANSLAR

- Agle, R. B. & Caldwell Craig B. 1999. Understanding research on values in business. *Business & Society*, 38(3): 326-387.
- Gürol Y. D. 2017. *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. (Ed). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Beyer, J. M. 1981. *Ideologies, values, and decision making in organizations*. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.). *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.
- Bilgin, N. 2014. *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*.3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Boycacıgiller, N. 2000. Örgüt biliminden Türk yöneticilerinin alacağı dersler: bazı uyarılar ve öneriler. Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. Ankara: *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, No:21.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. 2012. *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Chatman, J. A. 1989. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3): 333– 349.
- Cohen, J. 1960. A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20 (1): 37-46.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley.
- Ehtiyar, R. 2003. Kültürel sinerji: uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, (5): 66-78.
- Ergeneli, A. & Sevin, S.K. 2002. Kültürlerarası iş değerleri etkileşimi: Japon, Kanadalı ve Türk ortaklı şirketlerde karşılaştırmalı bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1): 37-57.
- Erkenekli, M. 2011. Hofstede'nin kültürel değerler modeine göre Türkiye ile ABD'nin karşılaştırılması. *KHO Bilim Dergisi*, 21 (2): 1-29.
- Grove, C.N., Ed.D., Grovewell, LLC 2005. Worldwide differences in business values and practices: Overview of GLOBE research findings. (www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html).
- Hofstede, G. 1980. Culture and organizations. *International Studies of Management and Organizations*, (10): 15-41.
- Hofstede G. 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2): 75-89.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. 1995. Multilevel research of human systems: flowers, bouquets and gardens. *Human Systems Management*, (14): 207-217.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, (35): 286-316.
- <http://dictionary.cambridge.org/tr> (20.08.2017)
- <http://fortune.com/rankings/> (10.12.2016)
- <http://geert-hofstede.com> (20.03.2017)
- <http://www.fortuneturkey.com/fortune500#popup> (10.12.2016)
- <https://geert-hofstede.com/turkey.html> (20.03.2017)
- <https://geert-hofstede.com/turkey.html> (20.03.2017)
- <https://geert-hofstede.com/united-states.html> (20.03.2017)
- Hultman, K. 2001. Balancing individual and organizational values: Walking the tightrope to success. John Wiley & Sons.
- Kaptein, M. 1998. Ethics management, auditing and developing the ethical content of organizations. Issues in Business Ethics, Dordrecht: Kluwer.
- Kaptein, M. 2004. Business codes of multinational firms: what do they say?. *Journal of Business Ethics*, 50 (1): 13 – 31.
- Kılıç, M. 2010. Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, (2): 81-97.
- Krippendorff, K. 2004. *Content Analysis: An Introduction To Its Methodology*. Second Edition. New York: Sage Publication.
- Lane, J.E. 1994. Will public management drive out public administration?. *Asian Journal of Public Administration*, 16 (2): 139 – 51.
- Lubatkin, M., Ndiaye, M., & Vengnoff, R. 1997. The nature of managerial work in developing countries: a limited test of the universalist hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 711–734.
- Minkov, M. & Hofstede, G. 2011. The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (1): 10-20.
- O'Reilly, C.A. 1989. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (4): 9-25.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management*, 34 (3): 487-516.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. 1996. Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, (18): 157-200.
- Özen, Ş. 2002. Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törenselleşme sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2): 5-31.
- Rhodes, J., Walsh, P. & Lok, P. 2008. Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia's experience with the balanced scorecard in HR management. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (6): 1170–1185.

- Pudelko, M. ve Harzing, A-W. 2007. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM Practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 46 (4): 535–559.
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Sargut, A. S. 2015. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Boss.
- Schmidt, W. H., & Posner, B. Z. 1986. Values and expectations of federal service executives. *Public Administration Review*, 46 (4): 447-454.
- Schultz , D. 2004. Professional ethics in a postmodern society. *Public Integrity*, 6 (4): 279 – 97.
- Stavru, S. 2013. What do we know about Organizational Values? – *A Systematic Review*. Technical Report. Sofia University.
- Stemler, S. 2001. An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7 (17).
- Şişman, M. 2002. *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Van Rekom, J., Van Riel, C. B. M. & Wierenga, B. 2006. A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, (43): 175–201.
- Vurgun, L. 2013. Kurumsal değerlerin aidiyet üzerindeki etkisi ve kamusal örneklem. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 50 (582).
- Wal, Z.Van D., Graaf, G.D. & Lasthuizen K. 2008. What's valued most? similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86 (2): 465–482.
- Wenstøp, F. & Arild, M. 2006. Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29 (11): 673 – 683.
- Wiener, Y. 1988. Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13 (4): 534-545.