

TÜRKİYE-ARAP KÜMESİNDE KURUMSAL KÜLTÜR: GLOBE ARAŞTIRMASI

Muzaffer Bodur
Hayat Kabasakal
Boğaziçi Üniversitesi

ÖZET

Bu makale 61 ülkede toplumsal ve kurumsal kültür ile liderlik özelliklerini araştıran GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesini sunmaktadır. Çalışmada ele alınan ülkeler kümeleme analizi kullanılarak gruplanmış ve 10 kültür kümesi oluşturulmuştur. Makalede ağırlıklı olarak Mısır, Fas, Katar, Kuveyt ve Türkiye'den oluşan Türkiye-Arap kümesi üzerinde durulmaktadır. Bu ülkelerin toplumsal değer ve uygulamalarında dini, ekonomik, sosyal ve tarihi yapılarındaki benzerlikten kaynaklanan birçok kültürel yakınlık vardır. Ülkelerde kurum kültürü boyutları için bulgular sunulmuş ve dünyadaki diğer kümelerle karşılaştırılmıştır. Türkiye-Arap kümesindeki kurumların uygulamalarının dünya ortalamalarına yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Yakınlar arası toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve güç mesafesi boyutlarında orta düzeyde puanlar alınmıştır. Öte yandan kurumlardaki uygulamalar bakımından, takım çalışmasının, kendi bakış açısını öne çıkarmanın ve cinsiyetler arası eşitliğin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Kurumsal değerler açısından bakıldığında, Türkiye-Arap kümesindeki yöneticilerin geleceğe yönelme, toplulukçuluk (hem yakınlar arası, hem de toplumsal açıdan), performansa yönelik olma, insani yaklaşım, kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik boyutlarında daha yüksek değerlere sahip oldukları ve güç mesafesinin daha az olmasını istedikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Kurumsal kültür, değerler, uygulamalar

ABSTRACT

This article introduces the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) project, a cross-cultural study of societal and organizational cultures and leadership styles in 61 countries.

The countries participating in the study are cluster analyzed and 10 distinct clusters are formed. The main emphasis is on Turkish-Arabic cluster consisting of Egypt, Morocco, Turkey, Kuwait and Qatar. These countries have many commonalities in their societal norms and practices, coming from their historical, religious, and socio-cultural characteristics. The key findings on organizational culture dimensions are presented and compared with other parts of the world. Organizations in the Turkish-Arabic cluster represent world averages in several organizational practices. They are characterized by medium levels of rule orientation, groupism, friendliness, planning propensity, improvement orientation and hierarchical relations. They tend to portray individualistic orientation in institutional systems, low levels of assertiveness and high levels of male dominance. In terms of organizational values, managers in the Turkish-Arabic cluster prefer their organizations to be more future oriented, collectivistic in terms of both in-group relations and institutionalism, performance oriented, humane oriented, assertive, and gender egalitarian, and less hierarchical.

Keywords: Organizational culture, value, practices

Örgütsel davranış modellerine bakıldığında, çoğunun A.B.D.'de geliştirilmiş olduğu göze çarpar. Bu modellerin çoğu, bireyi içinde buldukları ülkenin koşullarından ve kültüründen bağımsız bir biçimde ele almaktadır (Boyacıgiller ve Adler, 1991). Böyle bir bakış açısı, bir ülkede geliştirilen modellerin diğer ülkelerde de aynı şekilde geçerli olduğunu varsaymakta, diğer bir deyişle modellemede evrensellik ilkesini benimsemektedir. Diğer yandan, sayıları az da olsa, evrensellik ilkesine açıkça karşı çıkan araştırmacılar da vardır. Son yıllarda bu araştırmacıların görüşlerini bünyesinde toplayan kitapların sayısında epeyce artış olmuştur (Berry, Segall ve Kağıtçıbaşı, 1997; Earley ve Erez, 1997; Kim, Triandis, Kağıtçıbaşı, Choi ve Yoon, 1994; Mobley, Gessner ve Arnold, 1999; Punnett ve Shenkar, 1996) Bu araştırmacılar genel olarak herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramların birçok bakımdan diğer kültürlerle uymadığını ifade etmişlerdir.

Evrensellik ilkesini bazı açılardan sorgulayan bir başka araştırma da GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior) projesidir (House, Javidan ve Dorfman, 2001). Bu araştırmanın amaçları arasında, GLOBE projesininin temel kavramlarını tanıtmak ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu "küme" ile ilgili bazı

bulguları sunmaktır. Kültür hakkındaki çalışmaların bir çoğunda olduğu gibi GLOBE projesinde de temel analiz birimi olarak “ülkeler” kullanılmıştır.

Analiz biriminin ülke olarak belirlenmesinin yanı sıra, bazı çalışmalar “kümeleme” analizinin sonucunda, birkaç ülkeden oluşan kümelerin belirlenmesi sağlanmıştır. Kümeler ülkeler arasındaki kültürel farklılık ve benzerlikleri ortaya çıkararak pratik ve teorik yararlar sağlarlar. Örneğin, çokuluslu şirketlerin yeni ülkelere girişlerinde, ortak şirketin seçiminde ve iş yapma tarzlarını belirlemede yol göstererek, uluslararası işletme yönetimi kuramlarının geliştirilmesine katkıda bulunurlar.

Araştırmacılar ülkelerin kümelendirilmesinde çeşitli yaklaşımlar ve kriterler kullanmışlardır. Bunları genel olarak birkaç grupta toplayabiliriz: (a) coğrafi yakınlık (Furnham, Kirkaldy ve Lynn, 1994); (b) kitle göçleri ve etnik özellikler (Portes ve Zhou, 1994); (c) din ve dil benzerlikleri (Cattel, 1950); (d) ekonomik ve sosyo-politik gelişme düzeyleri (Chemers, 1997); ve çalışma yaşamına ilişkin tutumlar, değerler ve hedefler (Haire, Ghiselli ve Porter, 1966; Ronen ve Kraut, 1977; Ronen ve Shenkar, 1985). Bu yaklaşımlardan örgüt yazınında öncü bir nitelik taşıyan Ronen ve Shenkar (1985), iş yaşamıyla ilgili ikincil verilerle yaptıkları analizlerde dokuz küme ortaya koymuşlardır: Anglo, Alman Avrupası, Kuzey Avrupa, Latin Avrupa, Latin Amerika, Orta Doğu, Uzak Doğu, Arap ve Bağımsızlar. Brezilya, Japonya, Hindistan ve İsrail hiçbir kümeye dahil edilemeyen, bağımsız ülkeler olarak belirlenmişlerdir.

Maslow’un “ihtiyaçlar hiyerarşisi” modeli kullanılarak 14 ülkede 3641 denekle yürütülen bir başka çalışmada kümelerin, ülkelerin ekonomik performansı ve din-dil benzerlikleri ile ilişkileri bulunmuştur (Haire, Ghiselli ve Porter, 1966). Hofstede’nin orta kademe yöneticilerden topladığı kişisel ve toplumsal değerler üzerindeki araştırmalarında toplum değerlerinin ülkelerin coğrafi, din, ve dil özellikleri ile ilintileri saptanmıştır (1976; 1980).

Avrupa ülkelerini oluşturan kültürlerde liderlik özelliklerinin karşılaştırılması amacı ile 43 ülke ve 10,000 yöneticiyi kapsayan bir çalışmada (Smith, Dugan ve Trompenaars, 1996), değer ve davranışlarda “doğu” ve “batı” ayrımı kanıtlanmıştır. Aynı doğrultuda, GLOBE veri tabanındaki 22 Avrupa ülkesindeki

liderlik prototiplerini içeren araştırmada iki “meta” küme tanımlanmıştır. Bunlardan birincisi, Kuzey ve Batı Avrupa’daki Alman, İşkandinav ve İngiliz kültürleri, ikincisi ise Güney ve Doğu Avrupa ile Yakındağu ölkelerini içeren kültürlerdir (Brodbeck, Frese, Ackerblom ve diğerleri, 2000).

Özet olarak, bu çalışmalar ölkelerin kümelendirilmesinde din, dil, ırk, coğrafi yakınlık ve ekonomik gelişme gibi özelliklerin yanısıra, çalışma yaşamı ve ortamıyla ilgili tutumlar, değerler ve liderlik özellikleri gibi faktörlerin de kullanılmakta olduğunu göstermektedir.

GLOBE PROJESİ

GLOBE projesinde temel analiz birimini ölkeler oluşturmakla birlikte, aynı öлке içinde belirgin farklılıklar taşıyan kültürlerin varlığı söz konusu olduğunda, bu alt kültürler ayrı ayrı incelenmiştir. Örneğin, Güney Afrika Cumhuriyeti’nde yer alan “siyah” ve “beyaz” ırklar farklı iki kültür olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmaya Türkiye’nin de arasında bulunduğu toplam 61 öлке/kültür katılmıştır. Çizelge 1’de GLOBE’un veri tabanını oluşturan ölkelerin/kültürlerin bir listesi ve dahil oldukları kümeler yer almaktadır.

GLOBE projesinin temel amacı, toplumsal kültür, kurumsal kültür ve kurumsal liderlik arasındaki ilişkileri incelemektir. Proje 1993 yılında başlamış ve 61 kültürü temsil eden 150 araştırmacının katılımıyla gerçekteşmiştir. GLOBE dört farklı aşama olarak planlanmış ve ilk iki aşamasıyla ilgili veriler ve analizler tamamlanmıştır. Bu iki aşamada hem kalitatif hem kantitatif yöntemlere yer verilmiştir. Kantitatif yöntemler yoluyla toplumsal kültür, kurumsal kültür ve liderlik özellikleri hakkında veriler toplanmıştır. Veriler, anket yöntemiyle, gıda üretimi, finans veya telekomünikasyon sektörlerinde çalışan orta kademe yöneticilerden toplanmıştır. Kantitatif yöntemlerle elde edilen “etik¹” kavramların

¹ Etik kavramı “dışarıdan bakış” olarak da adlandırılır. Bu yaklaşımda davranış, kültüre dışsal olan bir noktadan tanımlanır. Evrensel olduğu varsayılan sonuçların her kültür için geçerli olduğu öne sürölür.

yanı sıra, yerel olarak farklılıklar gösterebilecek “emik²” değer, davranış ve uygulamalar hakkındaki veriler ise derinlemesine mülakatlar, odak-grup çalışmaları ve basılı metinlerin incelenmesi yoluyla toplanmıştır.

KAVRAMLAR

Sosyal bilimciler “kültür” kavramı konusunda hemfikir olmasalar-

ÇİZELGE 1: Ülke Kümeleri

Anglo	Latin Avrupa	Kuzey Avrupa
İngiltere Avusturalya Güney Afrika (Beyaz Irk) Kanada Yeni Zelanda İrlanda ABD	İsrail İtalya Portekiz İspanya Fransa İsviçre (Fransızca konuşan)	Finlandiya İsveç Danimarka
Alman Avrupası	Doğu Avrupa	Latin Amerika
Avusturya İsviçre Hollanda Almanya (Doğu) Almanya (Batı)	Macaristan Rusya Kazakistan Arnavutluk Polonya Yunanistan Slovenya Gürcistan	Kostarika Venezuela Ekvator Meksika El Salvador Kolombiya Guatemala Bolivya Brezilya Arjantin
Alt Sahra Afrikası	Türkiye – Arap	Güney Asya
Namibya Zambiya Zimbabve Güney Afrika (Siyah Irk) Nijerya	Katar Fas Türkiye Mısır Kuveyt	Hindistan Endonezya Filipinler Malezya Tayland İran
Konfüçyüs Asyası		
Tayvan Singapur Hong Kong Güney Kore Çin Japonya		

² Emik kavramı “içeriden bakış” olarak da adlandırılır. Bu yaklaşımda davranış kültürde yaşayanların bakış açısından ele alınır. Başka bir kültürün değerler sistemi üzerine kurulmuş kuram ve uygulamaların evrensel geçerliliği olmayabileceği öne sürülür.

da, son yıllarda örgütsel davranış dalı içinde oldukça kabul gören bir tanım yaygın olarak kullanılmaktadır (Hofstede, 1980, 2001; Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Triandis, 1994). Bu tanıma göre, kültür, çeşitli toplulukları birbirinden farklılaştıran ve bir topluluk içinde paylaşılan değerler, tutumlar ve davranış biçimleri olarak be-

ÇİZELGE 2: Kültür Boyutları ve Örnek Anket Soruları

Kültür Boyutları	Soru Örnekleri
Güç Mesafesi: Bir toplumun veya kurumun üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin ne ölçüde kabul gördüğü ile ilgili boyut.	Bu toplumda/kurumda etkili mevkilerdeki kişiler kendilerinden daha alt düzeydeki kişilerle aralarındaki sosyal mesafeyi artırırlar/arttırmalıdır.
Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplum veya kurumun üyelerinin belirsizliği azaltmak amacıyla ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili boyut.	Bu toplumda/kurumda değişik şeyler yapmayı ve yenilik yaratmayı engelleme pahasına olsa bile, düzenlilik ve tutarlılık üzerinde ısrarla durulur/durulmalıdır
İnsani Yaklaşım: Bir toplumun veya kurumun, bireyleri arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten boyut.	Bu toplumda/kurumda insanlar genellikle başkalarını hep düşünürler/düşünmeye teşvik edilmelidirler.
Toplulukçuluk 1: Toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirten boyut.	Bu toplumda/kurumda grup birlikteliği bireysellikten daha değerlidir/ değerli olmalıdır.
Toplulukçuluk 2: Aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren boyut.	Bu toplumda/kurumda grup üyeleri kendi yöneticilerinin kişisel başarısından gurur duyarlar/duymalıdır
Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma: Bir toplumda veya kurumdaki bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyut.	Bu toplumda/kurumda insanlar genelde hükmedicidirler/hükmedici olmalıdırlar.
Cinsiyetler Arası Eşitlik: Bir toplum veya kurumun cinsiyetler arası rol farklılaşmasını ve ayrımcılığını ne derece azalttığını belirten boyut.	Bu toplumda/kurumda kişiyi profesyonelce geliştiren etkinliklere katılmaları için kadınlardan çok erkekler teşvik edilirler/ edilmelidirler. (Ters kodlu)
Geleceğe Yönelik Olma: Bir toplumun veya kurumun üyelerinin ne derecede planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını gösteren boyut	Bu toplumda/kurumda kabul gören uygulama geleceğe yönelik planlama yapmaktır/plan yapmanın üzerinde durulmalıdır.
Performansa Yönelik Olma: Bir toplumun veya kurumun, bireylerinin performanslarını arttırmayı ve mükemmeliyete yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirleyen boyut.	Bu toplumda/kurumda kişiler, sürekli gelişen bir performans göstermeleri için teşvik edilirler/edilmelidirler.

lirlenebilir. Daha önceki yıllarda yapılan kültürle ilgili araştırmalarda “değerler”e verilen ağırlıklı önem, Kluckhohn ve Strodtbeck’in (1961) çalışmasına kadar uzanmaktadır. GLOBE’da kültür değişkenleri hem “değerler” hem de “uygulamalar” olarak ölçülmüştür. Değerler bireylerin “tercihleri” sorularak, uygulamalar ise “davranışlar” sorularak belirlenmiştir.

Orta kademe yöneticilerinden toplumlarında/kurumlarında yaygın olan “uygulamaları” ve kendi “tercihlerini” belirtmeleri istenmiştir. Tercihler ve uygulamalar, dokuz kültür boyutu bakımından incelenmiştir. Çizelge 2 herbir kültür boyutunu ölçmek için kullanılan sorulardan birer örnek göstermektedir. GLOBE’da yer alan dokuz kültür boyutu ve her birinin kısa açıklaması Çizelge 2’de belirtilmiştir.

YÖNTEM

Kümelere Oluşturulması

GLOBE projesi kapsamındaki 61 ülkenin kümelendirilmesinde, yazındaki görgül çalışmaların bulgularından elde edilen veriler ile beraber dil ve din benzerlikleri, coğrafi yakınlık ve ülkelerin tarihi gelişimleri dikkate alınmıştır. 2002 yılında yayımlanacak olan GLOBE kitabında kümeleme analizinde uygulanan yöntem detaylı olarak ele alınmaktadır (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta ve GLOBE, basımda). Bu analizin sonucunda oluşan 10 ülke/kültür kümesi Çizelge 1’de tanıtılmaktadır. Bu kümeler, Anglo, Latin Avrupa, Kuzey Avrupa, Alman Avrupası, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Alt Sahra Afrikası, Türkiye-Arap, Güney Asya ve Konfüçyüs Asyası olarak tanımlanabilir.

Elde edilen 10 kümenin **geçerliliğini** görgül bağlamda kanıtlamak için “ayırma” analizi kullanılmıştır. Bu analizde ülkelerin kültür boyutları mevcut “uygulamalar” ve “tercihler” (değerler) olarak ele alınan bağımsız değişkenlerdir. Amaç, kültür boyutlarının 10 ülke kümesini ayırt edebildiğini istatistiksel olarak kanıtlamaktır. Kümeler birbirlerinden ayırt edilebilirlerse, hangi kültür boyutlarının hangi kümelere daha etkili olduğu da görülecektir.

Kümelere geçerliliğini tesbit etmek için önce her ülke verileri iki ayrı örnekleme bölünmüştür. İlk örnekleme doğrusal ayırma fonksiyonu oluşturulmuştur. İkincisi ise bu fonksiyona göre

kümelere giren ülkelerin ne derece doğru sınıflandırıldığını görebilmek için kullanılmıştır. Ayırma fonksiyonu ülkelerden 59'unu (% 96.7) doğru sınıflandırmıştır. Kostarika ve Guatemala öngörülen kümeye giremeyen iki ülke olmuştur. Ancak, örneklemin ikinci yarısı ile kümelerin geçerliliği tekrar sınıfta, doğru sınıflandırma oranı % 59 olarak saptanmıştır. Bu nedenle, Çizelge 3'te gösterilen analiz yapılmıştır.

Bu analizin sonuçlarına göre toplam 10 kümeden 8'inde ülkelerin tahmin edilen kümelere girme olasılığı % 75'in üzerindedir. Alman Avrupası ülkelerinin kendi kümelerine girme olasılığı % 50 iken, bir sonraki en uygun küme olan Kuzey Avrupa ülkelerinden oluşan kümeye girme olasılığı % 40 olarak bulunmuştur. Aynı doğrultuda, Alt Sahra Afrikası ülkelerinin kendi kümelerine girme olasılığı % 53 iken, bir sonraki en uygun küme olan Türkiye - Arap kümesine girme olasılıkları ise % 16'dır.

Türkiye-Arap Kümesi

GLOBE araştırmasına katılan ülkeler arasında yapılan kümeleme analizi sonucunda, kültürel özelliklerindeki benzerliklerine bağlı olarak beş ülke Türkiye-Arap kümesinde yer almıştır. Bu ülkeler Fas, Mısır, Katar, Kuveyt ve Türkiye'dir. Bu kümede yer alan ülkeler, genel olarak "Orta Doğu" olarak adlandırılan coğrafi bölgede yer almaktadır. Ülkelerin insani gelişme indeksleri (HDI)

ÇİZELGE 3: Ülkelerin Kümelendirilmesinde Ortalama Ayırma Olasılıkları

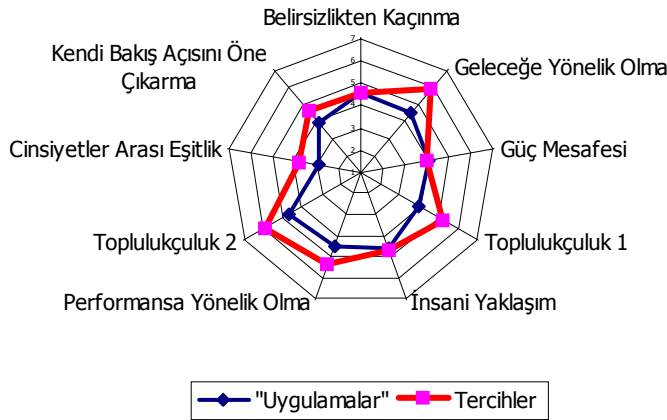
Öngörülen Küme	Öngörülen Kümeye Girişteki Ortalama Olasılıklar	Bir Sonraki En Uygun Kümeye Girişteki Ortalama Olasılıklar
Anglo	0.99 (Anglo)	0.01 (Latin Avrupa)
Latin Avrupa	0.78 (Latin Avrupa)	0.13 (Anglo)
Kuzey Avrupa	1.00 (Kuzey Avrupa)	0.00
Alman Avrupası	0.50 (Alman Avrupası)	0.40 (Kuzey Avrupa)
Doğu Avrupa	0.87 (Doğu Avrupa)	0.13 (Konfüçyüs Asyası)
Latin Amerika	0.75 (Latin Amerika)	0.16 (Latin Avrupa)
Alt Sahra Afrikası	0.53 (Alt Sahra Afrikası)	0.16 (Türkiye - Arap)
Türkiye - Arap	0.90 (Türkiye - Arap)	0.10 (Konfüçyüs Asyası)
Güney Asya	0.83 (Güney Asya)	0.08 (Türkiye - Arap)
		0.08 (Konfüçyüs Asyası)
Konfüçyüs Asyası	0.83 (Konfüçyüs Asyası)	0.17 (Alt Sahra Afrikası)

göz önüne alındığında, bu kümedeki ülkelerin ortadaki ikinci ve üçüncü çeyrekte yer aldıkları görülmektedir. Diğer bir deyişle, dünyanın en gelişmiş veya en az gelişmiş ülkeleri arasında değillerdir. Bu ülkelerde yaşayan halkların büyük bir çoğunluğu İslam dinini benimsemiştir. İslam dini içinde farklı mezhepler yer almakla birlikte, bu ülkelerde yaşayan halkların önemli bir bölümü Sunni mezhebindedir. Dünyanın en eski uygarlıkları bu topraklarda yer almakla birlikte, yakın geçmişte Osmanlı İmparatorluğunun ve Batının etkisi ağırlıklı olarak hissedilmiştir. Genel olarak, bu toplumların dini, ekonomik, sosyal ve tarihi yapılarındaki benzerlikten kaynaklanan birçok kültürel yakınlıklar vardır.

Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Uygulamaların ve Değerlerin Ortalamaları

Türkiye-Arap kümesini oluşturan ülkelerdeki orta-kademe yöneticiler çalıştıkları şirketleri dokuz kültür boyutunda değerlendirmişlerdir. Örneklemi oluşturan 22 şirketin herbirinden en az yedi yönetici kendi kurumlarındaki mevcut uygulamaları ve tercih ettikleri uygulamaları her bir kültür boyutu için yedili bir ölçekte değerlendirmişlerdir. Fas örneklemini en az yedi yönetici kriterini yerine getirmediği için analiz kapsamına alınamamıştır. Çizim 1 ve Çizelge 4'te kurum düzeyinde elde edilen bulgular özetlenmektedir.

ÇİZİM 1: Türkiye Arap Kümesi Kurum Puanları



Kurumlardaki “mevcut uygulamalar” incelendiğinde hiçbir kültür boyutunda küme ortalamalarının “5” puanı aştığı görülmemiştir.

Dokuz kültür boyutunun altısında söz konusu puanlar “4” ile “5” arasındadır. Bu boyutlar sırasıyla, yakınlar arasında toplulukçuluk (4.57), belirsizlikten kaçınma (4.56), insani yaklaşım (4.52), geleceğe yönelik olma (4.46), performansa yönelik olma (4.42) ve güç mesafesi (4.13) olmuştur. Göreceli olarak daha düşük puanların gözlendiği kültür boyutları sırasıyla, toplumsal toplulukçuluk (3.97), kendi bakış açısını öne çıkarma (3.88) ve cinsiyetler arası eşitlik (2.85) olarak bulunmuştur.

Bu bulgular Türkiye-Arap Kültürlerindeki kurumların genel olarak belirsizlikleri azaltmak için törelere, geleneklere ve bürokratik uygulamalara orta derecede dayandıklarını göstermektedir. Bu kurumların kültürlerinde, geleceğe yönelik planlama ve yatırım yapma, çalışanların performansını artırma ve mükemmeliyete yaklaşımlarını teşvik etme, insani yaklaşımlar yaratma ve yakın çalışma arkadaşları arasında sadakat ve bağlılığı sağlama gibi uygulamalara orta sıklıkta rastlanmaktadır. Hiyerarşik ilişkiler korunmakta, otorite ve güç eşitliği fazla kabul görmemektedir. Ayrıca, bu kurumlardaki yöneticiler kurum sistemi içinde oldukça bireysel davranmakla beraber kendi görüşlerini ön plana çıkarmada ısrarlı davranmamakta ve iş yaşamında cinsiyetler arası eşitsizliğin erkek lehine gelişmesine izin vermektedirler.

Kurumsal değerler (tercihler) incelendiğinde, Türkiye-Arap kümesindeki yöneticiler kurumlarının daha çok geleceğe yönelik planlar yapmasını (5.86), gerek yakın çevre arasında (5.81), gerekse kurum içinde (5.17) daha çok toplulukçu olunmasını istemektedirler. Tercihleri kurumlarının daha çok performansı artırmaya yönelik teşvikler uygulaması (5.35), insani yaklaşımlarla desteklenmesi (4.74) ve bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarabilecekleri (4.52) bir çalışma ortamına sahip olması yönündedir. Bu kümede yer alan yöneticilerin tercihleri arasında en düşük puanı cinsiyetler arası eşitlik (3.69) almıştır; diğer bir deyişle, yöneticiler kurumlar içinde kadınlara çok fazla hak tanınmasından yana değillerdir.

Diğer Ülke Kümeleri ile Karşılaştırmalar

Türkiye-Arap kümesindeki kurumsal uygulamaların ve değerlerin diğer dokuz küme ile karşılaştırılması amacı ile çok kategorili varyans analizi yapılmıştır (Howell, 1997). Bu analizde diğer dokuz küme için -0.11 ($1/9$) katsayısı, Türkiye-Arap kümesi için

ÇİZELGE 4: GLOBE'un Kurum Kültürü Boyutları için Ülke Ortalamaları

	Katar	Türkiye	Mısır	Kuveyt	Küme	Diğer 9 küme ile kıyaslama
UYGULAMALAR						
Belirsizlikten Kaçınma	5,120	3,757	5,054	4,300	4,558	0,318
Geleceğe Yönelik Olma	4,577	4,241	4,696	4,330	4,461	-0,172
Güç Mesafesi	3,860	4,205	3,493	4,960	4,129	0,030
Toplumsal Toplulukçuluk	2,950	4,317	4,913	3,700	3,970	-0,266
İnsani Yaklaşım	4,800	3,953	4,789	4,530	4,518	0,025
Performansa Yönelik Olma	4,693	4,270	4,835	3,860	4,415	-0,010
Yakınlar Arasında Toplulukçuluk	4,173	4,853	5,050	4,220	4,574	-0,060
Cinsiyetler Arası Eşitlik	1,837	3,430	2,541	3,590	2,849	-0,306
Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma	3,410	4,144	4,088	3,860	3,875	0,036
DEĞERLER						
Belirsizlikten Kaçınma	4,033	4,654	5,038	4,530	4,564	0,156
Geleceğe Yönelik Olma	5,393	5,992	6,203	5,860	5,862	0,216
Güç Mesafesi	3,863	4,048	4,101	3,930	3,986	0,418**
Toplumsal Toplulukçuluk	5,113	5,227	5,468	4,890	5,174	0,300*
İnsani Yaklaşım	4,643	4,835	4,909	4,580	4,742	-0,291*
Performansa Yönelik Olma	4,780	6,104	5,566	4,930	5,345	-0,294
Yakınlar Arasında Toplulukçuluk	5,183	6,079	5,908	6,080	5,812	-0,119
Cinsiyetler Arası Eşitlik	3,707	4,293	2,855	3,920	3,694	-0,854**
Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma	3,743	5,000	4,888	4,440	4,518	0,590

Not: *= $p<0.05$, **= $p<0.01$

ise .99 (9x.11) katsayısı kullanılmıştır. Çizelge 4'deki kıyaslama değerleri, Türkiye-Arap kümesini oluşturan tipik bir ülkenin her bir kültür boyutunda diğer kümeleri oluşturan ülkelere ne kadar daha yüksek bir puan aldığını göstermektedir. “Pozitif” sayılar Türkiye-Arap kümesindeki ülkelerin diğerlerine kıyasla o kültür boyutunda daha yüksek bir puana sahip olduklarını, “negatif” sayılar ise, diğer kümelere göre daha düşük değerlendirildiklerini ifade etmektedir. Çizelge 4'te görüldüğü gibi, kurumlardaki “uygulamalar” incelendiğinde ilginç bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu kümedeki tipik bir kurum diğer kümelere göre kurumlardan farklı değildir. Diğer bir deyişle, kültür boyutları ortalamaları dünya ortalamalarını temsil etmektedir. Türkiye-Arap kümesindeki kurumların istatistiki anlamda (t-test) diğer kümelere farklı olmaması, bir bakıma, kurumsal uygulamaların dünyanın diğer bölgelerinde yer alan tipik bir kurumdan çok farklı olmadığını göstermektedir.

Kurumlarda çalışan orta kademe yöneticilerin “tercihleri”(değerler) incelendiğinde Türkiye-Arap kümesi ile diğer ülke kümeleri arasında bazı kültür boyutlarında istatistiksel anlamlılığı olan farklar olduğu görülmektedir. Bu kümedeki yöneticiler diğer kümelere kıyasla kurumlarında daha çok otorite ve güç mesafesi (.45) ve kurumsal toplulukçuluk (.30) istemektedirler. Buna karşılık, cinsiyetler arası eşitliği (-.85) ve insani yaklaşımları (-.29) daha az tercih eder konumdadırlar.

Kümede Yer Alan Ülkeler Arasında Kültür Farkları

Türkiye-Arap kümesindeki ülkeler tek tek incelendiğinde kültürel benzerlikler olduğu kadar farklar da görülmektedir. Türkiye’de yöneticiler belirsizlikleri azaltmak amacıyla törelere, geleneklere ve bürokratik uygulamalara (3.76), Katar’daki (5.12), Mısır’daki (5.05) ve Kuveyt’deki (4.30) yöneticilere kıyasla daha az dayanmaktadırlar. Türk kurumlarında belirsizliklerin daha çok kabullenilmesi, ülkedeki yüksek enflasyon oranı (% 50 üzerinde), kısa dönemli koalisyon hükümetleri ve 1990’lardan beri istikrarsız bir ekonomik ve siyasal yapının süregelmesi ile açıklanabilir. Böyle bir ortamda, Türk kurumlarının belirsizliklerden kaçınmak için kendi uyum mekanizmalarını geliştirmiş oldukları düşünülebilir.

Türkiye'deki kurumları farklı kılan diğer bir kültür boyutu yöneticilerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada (4.14), Mısır'daki (4.09), Kuveyt'teki (3.86) ve Katar'daki (3.81) yöneticilere kıyasla daha ısrarlı olmalarıdır. Bu özelliklerinin yanısıra, Türk kurumlarında insani yaklaşımların (3.95) daha az olması zor bir çalışma ortamına işaret etmektedir.

Türkiye'de yöneticiler şirketlerinde performansını artırmayı teşvik eden uygulamaları (6.10), yakın çalışanlar arasındaki bağlılık ve sadakati (6.08), kendi bakış açılarını ön plana çıkarmayı (5.00) ve cinsiyetler arası eşitliği (4.29) kümedeki diğer ülke yöneticilerine kıyasla daha çok istemektedirler. Bu değerler, başarıları teşvik eden, cinsiyetler arası ayrımcılığa izin vermeyen, bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmalarını sağlayan özelliklerin tercih edildiğini ortaya koymaktadır.

Katar ve Kuveyt'te kamu sektörü özel sektöre kıyasla daha yaygındır. Bu ülkelerde özel sektörde köklü ailelerin sahipliğindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler çoğunluktadır (Abdulla ve Al-Homoud, 2001). Elit sınıfın büyük bir kısmı yüksek maaş ve yan gelirlerle kamu sektöründe çalışırlar ve prestijli bir statüdedirler (Abdulla ve Al-Homoud, 1995). Bu ülkelerde devlet ekonomik faaliyetlerin merkezini oluşturur ve bürokrasiler katılıkları ile eleştirilirler. Türkiye-Arap kümesinde yer alan Katar belirsizlikleri azaltmak amacı ile en çok törelere, geleneklere ve bürokratik uygulamalara dayanan ülke olarak gözükmektedir. Ayrıca, yine Katar'daki kurumlarda cinsiyetler arası ayrımcılık ve rol farklılaşması en fazladır (1.84). Katar Üniversitesi'nde kız öğrencilerin ayrı sınıflarda eğitim gördükleri, kadınların iş yerlerinde erkeklerle birlikte çalışmadıkları bilinmektedir. Diğer yandan, Katar'daki kurumlarda insani yaklaşımlar (4.80), Mısır'a (4.79), Kuveyt'e (4.53) ve Türkiye'ye (3.95) kıyasla daha fazladır.

Kuveyt kurumlarındaki uygulamalar, cinsiyetler arası eşitlik boyutunda (3.59) Türkiye-Arap kümesinde en yüksek ortalama puana sahiptir. Bu kültür boyutunda Kuveyt'ten sonra sırası ile Türkiye (3.43), Mısır (2.52) ve Katar (1.84) gelmektedir. Katar'a kıyasla, Kuveyt'te cinsiyetler arası ayrımcılığın daha az olduğu, kadınların iş hayatında erkeklerle daha eşit roller üstlenebildikleri bilinmektedir. Kuveyt'teki kurumların diğer bir özelliği güç mesafesi boyutunda (4.96), Türkiye'ye (4.21), Katar'a (3.86) ve

Mısır'a (3.49) kıyasla daha yüksek bir puana sahip olmasıdır. Kuveyt'teki kurumlarda otorite ve güç dağılımında eşitliğin kabul görmediği söylenebilir. Kuveyt'teki zengin petrol endüstrisinin sahibi olan devlet aynı zamanda banka ve finans kuruluşlarında da çoğunluk hisselerine sahiptir. Dolayısı ile, Kuveyt'te bürokratik, hiyerarşik ve otoriter kurum kültürü hakimdir.

Mısır kurumlarındaki uygulamalarda, toplulukçuluk boyutları en yüksek puanları almışlardır (yakınlar arasında: 5.05 ve toplumsal: 4.91). Ayrıca, Mısır'daki kurumlar, diğer ülke kurumlarına kıyasla, performans artırmayı teşvik eden (4.84) ve geleceği planlayan (4.70) bir kültür yapısına sahiptirler. Bu bulgular, kümedeki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, Mısır'daki kurumların toplulukçuluk anlayışıyla mükemmeliyete yaklaşmayı daha çok amaçladıklarını ve geleceği uzun vadeli bir bakış açısıyla planlamayı daha fazla teşvik ettiklerini göstermektedir. Mısır'da uygulanan ekonomik liberalizasyon politikalarının yarattığı rekabet ortamı, kurumları performansa ve geleceğe yönelik bir kültür geliştirmeleri yönünde etkilediği söylenebilir. Mısır'daki kurum değerleri incelendiğinde, yöneticilerin daha çok geleceğe yönelik plan yapmayı (6.20), takım çalışmalarını daha yaygın hale getirmek için toplu ödüllerin dağıtılmasını (5.47), belirsizlikleri azaltmak için daha çok törelere, geleneklere, ve bürokratik uygulamalara dayanılmasını (5.04) ve insani yaklaşımlarla çalışanların daha çok desteklenmesini (4.91) arzuladıkları görülmektedir.

Genel olarak, Türkiye-Arap kümesindeki uygulamalar ile yöneticilerin ortak tercihleri karşılaştırıldığında bazı farklılıklar görülmektedir. Yöneticilerin tercihleri daha fazla geleceğe yönelik plan yapabilen, kurumsal toplulukçuluk ve cinsiyetler arası eşitliğe daha fazla değer veren bir kültür yapısının oluşması doğrultusundadır. Bu değerler, Türkiye-Arap kümesini oluşturan ülkelerin rekabetin hızla arttığı küresel ortama uyum arayışları içinde olduklarını göstermektedir.

SONUÇ

Türkiye-Arap kümesini oluşturan ülkelerdeki kurumlarda "uygulamalar" diğer GLOBE kümelerinden farklı değildir. Bu bulgu, kurumsal uygulamaları, yapılan "işin" ağırlıklı olarak

şekillendirdiğine işaret etmektedir. Diğer kümelerde olduğu gibi, bu kümedeki kurumlar belirsizlikleri azaltmak için törelere, geleneklere ve bürokrasiye dayanmada, insancıl yaklaşımları uygulamada, geleceği planlama ve hiyerarşik ilişkilerde orta düzeylerde seyreden puanlara sahiptirler. Diğer yandan, bu kümedeki kurumlar, kurumsal toplulukçuluk, yöneticilerin kendi görüşlerini ön plana çıkarmakta ısrarcı olmaları ve cinsiyetler arası eşitliği koruma gibi davranışlarda ise düşük puanlar elde etmişlerdir. Ancak, bu boyutların hiçbirinde Türkiye-Arap kurumları istatistiki anlamda diğer kümelerdeki kurumlardan farklı değildirler. Oysa, kurumsal değerlerin diğer küme kurumları ile kıyaslanmasında, Türkiye-Arap kurumları hiyerarşik ilişkiler, toplumsal toplulukçuluk ve erkekleri ön plana çıkaran ayrımcılık gibi kültür boyutlarında daha yüksek değerlere ulaşırlarken, kurumlardaki insancıl yaklaşımlara verilen değerlerde daha düşük seviyede kalmışlardır.

Türkiye-Arap kümesindeki yöneticiler kurumlarında daha çok gelecekle ilgilenilmesini ve bu anlamda da uzun vadeli planlamaya önem verilmesini istemektedirler. Yöneticilerin özlem duyduğu bir diğer uygulama ise performans ile ilgilidir. Kurumlarda performansı artırıcı uygulamaları teşvik eden mekanizmalara ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Bu değerlere duyulan özlem ve ihtiyaç aynı zamanda küreselleşen çevrede rekabet edebilme çabası içinde olduklarını da göstermektedir. Türkiye-Arap Kültürleri'nde kurumlar yönetim uygulamalarında dünyanın diğer yerlerindeki kurumlara daha fazla benzer iken, kurumsal değerlerde gelenekleri koruma anlayışı içindedirler. Bir yandan Batı'nın geliştirdiği uygulamalarla benzerlikler, diğer taraftan ise gelenekselliği koruyan değerlerden vazgeçmeme eğilimi Türkiye-Arap kümesindeki kurumların belirgin bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2002).

KAYNAKÇA

- Abdalla, I. A., ve Al-Homoud, M. 1995. A survey of management training and development practices in the State of Kuwait. *Journal of Management Development*, 14(3): 14-25.

- Abdalla, I. A., ve Al-Homoud, M. 2001. Exploring the implicit leadership theory in the Arabian Gulf States. *Applied Psychology: An International Review*.
- Boyacıgiller, N. A. ve Adler, N. J. 1991. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16 (2): 262-290.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Ackerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H. ve diğerleri. 2000. Cultural variation of leadership prototypes accross 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 1-29.
- Berry, J. W., Segall, M. H. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (Der.) 1997. *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cattell, R. 1950. The principal culture patterns discoverable in the syntax dimensions of existing nations. *Journal of Social Psychology*, 32: 215-253.
- Chemers, M. M. 1997. *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Earley, P. C. ve Erez, M. (Der.) 1997. *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Furnham, A., Kirkcaldy, B ve Lynn, R. 1994. National attitudes to competitiveness, money and work amongst young people: First, Second and Third World Differences. *Human Relations*. 47: 119-132.
- Gupta, V., Hanges, P. ve Dorfman, P. Baskıda. *Clustering of GLOBE societies*.
- Haire, M.; Ghiselli, E., ve Porter, L. 1996. *Managerial thinking: An international study*. New York: Wiley.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1976 Nationality and espoused values of managers, *Journal of Applied Psychology*, 61(2): 148-155.
- House, R., Javidan, M. ve Dorfman, P. 2001. Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 489-505.
- House, R., Hanges, P., Dorfman, P., Javidan, M. ve Gupta, V. Baskıda. *Cultures, organizations and leadership: GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, D. C. (1997). *Statistical methods for psychology*. Duxbury.

- Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2002. Arabic cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 105: 1-25.
- Kim, U., Triandis, H. C., Kağıtçıbaşı, Ç., Choi, S. C. ve Yoon, G. 1994. (Der.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. 1961. *Variations in value orientations*. New York: Harper Collins.
- Levy, A. 2001, Promises unfulfilled. *Bloomberg Markets*, April: 37-45.
- Mobley, W., Gessner, M. J. ve Arnold, V. (Der.) 1999. *Advances in global leadership*. Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Portes, A. ve Zhou, M. 1994. *Should immigrants assimilate?* Public Interest, Summer.
- Punnett, B. ve Shenkar, O. (Der.) 1996. *Handbook for international management research*. Oxford: Blackwell.
- Ronen, S. ve Kraut, A. 1977. Similarities among countries based on employee work values and attitudes. *Columbia Journal of World Business*, 12: 89-96.
- Ronen, S., ve Shenkar, O. 1985. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 3. 435-454.
- Smith, P.B., Dugan, S., ve Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27: 231-264.
- Triandis, H. C. 1994. Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. U. Kim. H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi ve G. Yoon (Der.), *Individualism and collectivism: theory, method, and applications*: 41-51. Thousand Oaks, CA: Sage.

Muzaffer Bodur, Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. Robert Kolej Yüksekokulu İş İdaresi Bölümü'nden mezun olduktan sonra doktora derecesini A.B.D.'inde Indiana Üniversitesi'nden almıştır. Uzmanlık alanları araştırma tasarım ve yöntemleri, uluslararası pazarlama, ve çok değişkenli veri analizleridir. İsveç'te Uppsala ve Danimarka'da Odense Üniversite'lerinde konuk öğretim üyesi olarak bulunmuştur. Makaleleri European Journal of Marketing, Advances in International Marketing, European Business Review ve Management Decisions dergilerinde yayımlanmıştır. Consortium for International Marketing Research (CIMaR) ve Global Leadership and Organizational Behavior (GLOBE) araştırma gruplarının üyesi olan Prof. Dr. Bodur Journal of International Marketing dergisi editörler kurulunda yer almakta ve Boğaziçi Journal: A

Review of Economics, Administrative Sciences and Social Studies dergisinin editörlüğünü yürütmektedir.

Hayat Kabasakal, 1984 yılında University of Minnetsota'dan doktorasını aldı. Şu anda Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde Yönetim ve Organizasyon Profesörü olarak çalışmaktadır. Son yıllardaki araştırmaları, toplumsal ve kurumsal kültür, liderlik ve kurumlarda cinsiyet üzerine odaklanmıştır.