

# Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerde örgüt kültürü: Yerel sosyo-kültürel bağlamın eşbiçimlilik etkisi.

Tülay İlhan

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 61080, Trabzon  
e-posta: tulayco@ktu.edu.tr

## Özet

Çalışma, yerel sosyo-kültürel bağlamın Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerin (UOG) örgüt kültürleri üzerindeki eşbiçimlilik etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Burada UOG’lerin örgüt kültürleri ve yerel sosyo-kültürel bağlam hem *uygulama* hem de *değer* düzeyinde, varolan literatürden hareketle geliştirilen, ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, performans ilişkisi yönelim, zamana ilişkin yönelim ve paternalizm kültürel boyutlarında ele alınmaktadır. UOG’lerin örgüt kültürleri ile yerel sosyo-bağlam arasındaki ilişki çeşitli teorik perspektiflere dayanarak geliştirilen araya giren değişkenler de göz önüne alınarak t-testi ve tobit analizleriyle test edilmiştir. Çalışmada soru kağıdı yöntemiyle Türkiye’de faaliyette bulunan UOG’lerden elde edilen birincil veriler kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG’lerin örgütsel *uygulamalar* düzeyinde sadece ortaklaşa davranışçılık, örgütsel *değerler* düzeyinde ise zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

*Anahtar kelimeler:* Örgüt kültürü, toplumsal kültür, uluslararası işletmecilik.

## 1. Giriş

Son zamanlarda uluslararası işletmecilik düzeyinde sosyo-kültürel bağlam ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma ilgisinin oluştuğunu görmek mümkündür (örneğin, Hofstede vd., 1990; Huo vd.,

---

\* Yazar, çalışmanın ortaya çıkmasındaki değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Kamil Yazıcı, Prof. Dr. Selami Sargut, Prof. Dr. Esin Can Mutlu, Prof. Dr. Zeynep Aycan ve Prof. Dr. Rahmi Yamak’a teşekkür eder.

2002; House vd., 2004). Bu ilginin, sözü edilen ilişkinin özellikle çokuluslu işletmelerin denizaşırı bağlı işletmelerinin ve yerel ortaklarla oluşturdukları uluslararası ortak girişimlerinin (UOG) yönetiminde oynadığı önemli rolün farkına varılmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Aynı zamanda özellikle UOG’lerde yaşanan yüksek başarısızlık oranlarının önemli bir nedeni olarak da faaliyette bulunan evsahibi ülkenin sosyo-kültürel bağlamına duyarsızlığın görülmesi (Barkema ve Vermeulen, 1997; Kogut ve Singh, 1988), bu iki kültür düzeyi üzerinde giderek daha fazla durulmasına neden olabilir. Ancak her ne kadar son dönemlerde bu alanda yapılan çalışmalarda artış görülse de ulaşılan bilgi birikiminin doyurucu nitelikte ve düzeyde olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır. Bu iki kültür düzeyi arasındaki ilişki farklı araştırma düzeylerinin (mikro ve makro düzeylerin) birlikte ele alınmasını gerektirmektedir ki bu durum birçok araştırmacının gözünün korkmasına neden olmaktadır. Uluslararası yönetim alanında eş zamanlı olarak bireyleri örgütlerin içine, örgütleri de çevrelerinin içine yerleştirip ele alan bir çalışma bulunmamaktadır (Weber, 1996: 414). Bu durum, geriye, iki kültür düzeyini birlikte içeren sorgulanmayan çok sayıda soru bırakmaktadır. Önerilen çalışmada, bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak amacıyla “*yerel sosyo-kültürel bağlamımızın (toplumsal kültürümüzün), Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerin (UOG) örgüt kültürünü nasıl ve ne yönde etkilediği*” sorularına, çeşitli kurumsal yaklaşımlar çerçevesinde geliştirilen çeşitli içsel ve dışsal çevre bağlamlarının etkileri de göz önüne alınarak, yanıt aranmaya çalışılmaktadır.

Anahatlarıyla belirtilecek olursa, bu çalışma meso araştırma stratejisini izleyerek ve türetilmiş etik<sup>1</sup> yaklaşımını benimseyerek, örgüt düzeyinde Türkiye’de faaliyette bulunan UOG’lerde hem *değer* hem de *uygulama* boyutlarında iki kültür düzeyi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı ummaktadır. İncelemeyi iki ana araştırma sorusu yönlendirmektedir: (1) Ev sahibi ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamı UOG’lerin örgüt kültürlerini ne yönde etkiliyor? (2) Çeşitli kuramlara göre geliştirilen araya giren değişkenler bu iki kültür düzeyi arasındaki ilişkiye nasıl yansımaktadır?

Çalışmanın ilk bölümünde, ilgili literatürde yer alan araştırmalar ışığında sosyo-kültürel bağlam ile UOG’lerin örgüt kültürleri arasındaki olası ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra, kültürel kuram yazınında son yıllarda getirilen önerilere dayanarak (örneğin, Hofstede, 1980; Aycan ve diğerleri, 2000; House ve diğerleri, 2004), toplumsal kültür ile örgüt kültürü etkileşimini anlamak için kullanılabilecek dinamik ve

<sup>1</sup> Türetilmiş etik, farklı kültürlerde yapılan emik çalışmaların bulgularını karşılaştırmaya olanak sağlayarak ortak bir noktaya ulaşmayı hedefleyen bir anlayışı nitelendirmektedir. Karşılaştırma sonucunda, her iki kültüre ilişkin emik bulgularda bir örtüşme saptanırsa daha sağlam temellere dayalı bir etik türetmek mümkün olabilmektedir. Gerçekte evrensel ulaşmanın sağlıklı yolu da budur. Daha fazla bilgi için bkz. Sargut (2001: 85-90).

etkileşimsel bir kuramsal model önerilmekte ve bu model yardımıyla evsahibi ülkenin toplumsal kültürünün UOG'in örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenmektedir. Kuramsal modelde, örgütsel değerler ve uygulamalar temelde kültürel kurama dayandırılmaktadır. Bu çalışmada kültürel kuramın benimsenmesinin nedeni, çalışmanın temel amacı olan uluslararası ortak girişimin örgüt kültürü ile ev sahibi ülkenin toplumsal kültürü arasındaki etkileşim sürecinin altında yatan değerlerin açıklanabilmesi için bu yaklaşımın elverişli kuramsal bir çerçeve sunmasıdır. Üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise araştırma tasarımı ve bulguları sunulmakta, çalışma sonuç ve geleceğe yönelik öneriler bölümleriyle sonlanmaktadır.

## 2. Çalışmanın kuramsal çerçevesi

### 2.1. Yerel sosyo-kültürel bağlamın ile UOG'in örgüt kültürü arasındaki olası ilişkiler

Uluslararası işletmecilik boyutunda sosyo-kültürel bağlam ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye araştırmacılar çeşitli yorumlar getirmekte ve bu ilişkiyi farklı açılardan ele almaktadırlar. Bir kısım araştırmacı sosyo-kültürel bağlam ile örgüt kültürlerinin, ilişkili olsalar bile, birbirlerinden bağımsız ayrı yapılar olduklarını ileri sürmektedirler. Diğer bir deyişle örgüt kültürünün kendi başına bir görüngü olduğunu, sosyo-kültürel bağlamdan birçok yönden farklılaştığını, bir örgütün bir ulustan daha farklı bir doğanın sosyal sistemi olduğunu ifade etmektedirler (Peters ve Waterman, 1987; Hofstede vd., 1990; Hofstede, 1991; Aycan, 2000; Oudenhoven, 2001; Ulujin ve Weegeman, 2001). Bireyin örgütteki davranışını etkileyen çoklu güçler (içsel ve dışsal güçler) arasında sosyo-kültürel bağlamın, sadece sınırlı bir etkiye sahip olduğunu düşünmektedirler (Aycan vd., 2000). Bir kısım araştırmacı ise bu konuya farklı bir açıdan yaklaşmakta, örgüt kültürü anlayışının sosyo-kültürel bağlamı sınırlama eğiliminde olduğunu ileri sürmektedirler (Laurent, 1983, 1986; Adler, 1991; Hofstede, 2001). Bu bağlamda bireylerin işyerlerine etnik kökenlerini getirdikleri ve çokuluslu firmalarda farklı uluslardan bireylerin kendi sosyo-kültürel bağlamlarına daha fazla sahip çıktıklarını ileri sürmektedirler. Yukarıda atıf yapılan araştırmalardan yararlanarak, ev sahibi ülkenin sosyo-kültürel bağlamı ile UOG'lerin örgüt kültürü arasındaki olası ilişkiler, “faaliyette bulunulan ülkenin sosyo-kültürel bağlamına gösterilen duyarlılık” ile “yabancı ortağın kendi örgüt kültürünü benimsetme eğilimi” boyutlarına dayanarak dört bölümde gruplandırılmaktadır: *Kültürel bütünleşme, örgüt düzeyinde yakınsama, yerel eşbiçimlilik ve karşılıklı zıtlık* (Şekil 1).

Çalışma kapsamında ele alınan UOG'ler, ortaklardan en az birisinin yönetim merkezinin, ortaklaşa girişimin faaliyet gösterdiği ülke dışında bulunduğu, iki veya daha fazla ortak firmanın kısmi mülkiyetlerini içeren

kuruluşundan itibaren özerk örgütler olarak tanımlanabilmektedir (Auster, 1987; Johnson vd., 2001: 35). UOG'ler teknik olarak ortaklarının ana örgütlerinden bağımsız bir örgüt kimliğine sahip olmakla birlikte (Johnson vd., 2001: 35) uygulamada yabancı ortakların özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki UOG'lerinin kendilerinden bağımsız bir örgüt kültürü ve kimliği yaratmasına ve bağımsız olarak çalışmasına izin vermemektedir (Geringer ve Hebert, 1989; Main, 1990). Yapıları göz önüne alındığı zaman UOG'ler özellikle kuruluşlarının ilk dönemlerinde, ortaklarının kendi firmalarında benimsedikleri örgüt kültürlerini UOG'lerine transfer etme eğilimleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Schuler vd., 1993: 92; Evans vd., 1990: 116). Çünkü UOG'ler, sermaye kaynakları, teknolojik know-how, yönetim ve teknik kaynakları bakımından büyük oranda yabancı ortaklarına bağımlı olabilmektedirler. Dolayısıyla bu iki yönlü baskı (yabancı ortağın UOG'lerine kendi örgüt kültürünü benimsetme ve evsahibi ülkenin sosyo-kültürel bağlamının eşbiçimlilik baskıları) UOG'lerin örgüt kültürlerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

### Şekil 1

Ev Sahibi Ülkenin Sosyo-Kültürel Bağlamı ile UOG'lerin Örgüt Kültürü Arasındaki Olası İlişkiler

		Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Eşbiçimlilik Baskısı	
		Yüksek	Düşük
Yabancı Ortağın Kendi Örgüt Kültürünü Benimsetme Eğilimi	Yüksek	<b>Kültürel Bütünleşme (Kültürel Sinerji)</b>	<b>Örgütsel Düzeyde Yakınsama</b>
	Düşük	<b>Yerel Eşbiçimlilik (Yerel Kültürel Benzeşim)</b>	<b>Karşılıklı zıtlık</b>

#### 2.1.1. Kültürel bütünleşme

Bu yaklaşımı benimseyen UOG'ler, yabancı ortaklarının güçlü örgüt kültürlerinin yanı sıra faaliyette buldukları ulusların sosyo-kültürel bağamlarına da duyarlı davranılması gerektiğini savunmakta, iki kültür

düzenini uyumlaştırma/bütünleştirme eğilimi içerisinde olmaktadır. İşletmenin küresel doğası artan tutarlılığa yol açarken, kültürel çevre çeşitliliği farklılaşmayı gerektirebilmektedir (Laurent, 1986). Ulusal sınırların ötesine taşındığı zaman örgüt kültürünün ev sahibi ülkenin makro kültüründeki farklılıklara duyarlı olup uyum sağlaması beklenmektedir (Haris ve Moran, 1987: 153). UOG'lerinde kültür çatışmasını engellemek ve sinerji yaratmak amacıyla yabancı ortağın, ana merkezinde geliştirdiği örgüt kültürü ile faaliyette bulunduğu ülkenin yerel toplumsal kültürler arasında hibrid örgüt kültürleri geliştirdikleri görülmektedir.

### 2.1.2. Örgütsel düzeyde yakınsama

Örgüt düzeyinde yakınsama görüşünü destekleyen araştırmacılar, güçlü örgüt kültürü ile iyice bütünleşmiş çokuluslu işletmelerde, farklı sosyo-kültürel bağlamda faaliyette bulunan UOG'lerinin bütün olarak birbirlerine benzeştiğini ileri sürmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları, birçok yönden örgüt kültürlerinin yakınsama eğiliminde olduğu görüşünü desteklemekte (Ouchi ve Jaeger, 1978; Jaeger, 1983; Bartlett ve Ghoshal, 1998; Nelson ve Gopalan, 2003), güçlü örgüt kültürünün varlığının toplumsal kültür farklılıklarına üstün gelinmesini etkilediğini belirtmektedirler. Bu görüşün temelinde, aynı örgüt üyelerinin aynı örtük modelleri paylaşma eğiliminde oldukları görüşü yatmaktadır (Hofstede, 1985: 353). Herhangi bir sosyal grubun üyelerinin, paylaştıkları ortak anlam ve sembollerin derecesine bağlı olarak dünyalarını anlamlandırmada da birbirlerine benzer davranışlar gösterecekleri kabul edilmektedir (Barley, 1983; Sweeney ve Hardaker, 1994: 4). Tayeb (1992), farklı kültürel kökenlere sahip çalışanların, güçlü örgüt kültürü aracılığıyla yaratılan homojen değer sistemi (Laurent, 1990: 83) ile aynı görüşleri paylaşma yönünde cesaretlendirildiğini belirtmektedir. Çokuluslu firmalarda çalışanlar arasında yakınsama eğiliminin bulunmasını birçok araştırmacı güçlü örgüt kültürünün homojenleştirici etkisine bağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürünün varlığının, coğrafik yerleşime bakmaksızın çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde homojenleştirici bir etki yarattığı kabul edilmektedir.

### 2.1.3. Karşılık zıtlık

Bu gruptaki örgütler, faaliyette buldukları ulusların sosyo-kültürel bağlamlarına tamamıyla karşı olmamakla birlikte yabancı ortaklarının örgüt kültürlerine de çok duyarlı değildirler. En önemli karşılıklı zıtlık göstergesi UOG ile yabancı ortağın örgüt kültürü arasında yer almaktan ziyade kendi kendine örgüt içinde, alt gruplar arasında yer almaktadır. Bu gruptaki zayıf örgüt kültürüne sahip UOG'ler, kültürel çatışmaların merkezi ve karşılıklı gerilimlerin kolay hedefi olabilmektedirler (Nelson ve Gopalan, 2003: 1120).

#### 2.1.4. Yerel eşbiçimlilik

Bu görüşü destekleyen UOG'lerin felsefesi, orjin ülkede geliştirilen örgüt kültürü yerine, yerel sosyo-kültürel bağlama duyarlı örgüt kültürlerinin yaratılmasının önemli olduğudur. Firmaların hayatta kalabilmelerinin ancak faaliyette buldukları çevreleri ile benzeşme derecelerine bağlı olduğu savunulmaktadır. UOG'ler yabancı ortaklarının kendi örgüt kültürlerini transfer etme eğilimlerine karşı yerel eşbiçimlilik baskıları ile de karşı karşıya kalabilmektedirler (Earley ve Singh, 1995: 328). Örgüt kültürlerinin, doğal olarak faaliyette buldukları ülkenin sosyo-kültürel bağlamının genel çevresini izlemesi beklenmektedir. Örgüt teorilerindeki bazı yaklaşımlar, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için çevreleri ile eşbiçimli olmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Örgütsel biçimle ilgili eşbiçimlilik terimini ilk kullanan kurumsal okulun (Dimaggio ve Powell, 1983) ileri sürdüğü örgütlerin çevrelerine “uymak” zorunda oldukları düşüncesi örgüt çalışmalarında büyük destek görmüştür. Bir örgüt teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini ileri sürmektedir. Sosyal bekleyişler, endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri gibi özellikler örgütler üzerinde etkili olan kurumsal nitelikteki baskılar olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrelerinin özellikleri arasında bir benzeşme olduğunu öngörmektedir. Eşbiçimlilik olarak adlandırılan bu benzerlik, organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak görülmektedir. Örgüt girdileri arasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi doğal olarak çevre kültürünün izlerini taşımaktadır. Örgüt, içinde oluşturduğu kültür de, alt sistemleri aracılığıyla kültürel çevreyle ilişki kurmaktadır. Bu ilişki genelde kültürel çevreyle uyum biçiminde gelişmektedir. Aynı dalda çalışan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri açısından kurumsal eşbiçimlilik sonucu birbirine benzemeleri beklenmektedir.

Populasyon ekolojisi okulu ise, çevrenin sadece çevre ile uyumlu karakteristikleri olan örgütleri seçtiğini, diğer örgütleri elediğini öne sürmektedir (Hannan ve Freeman, 1977). Bu nedenle yaşayan örgütler çevrelerinin nişleri ile eşbiçimli olarak biçimlendirilmektedirler. Koşul-bağımlılık okulu ise, önceki örgüt-çevre çalışmaları ile paralel tartışmalara ve varsayımlara dayanmakta ve örgüt yapılarının ve yönetim uygulamalarının içinde buldukları çevreye “uyumlu” olmak zorunda olduklarını ileri sürmektedir. Bu yaklaşım örgüt kültürüne kolayca uyarlanabilmektedir. Hofstede (1985), Schein (1992), Laurent (1986) ve Martin vd. (1985) çalışmalarında örgüt değer sistemlerinin kurucularının ve baskın elitlerinin toplumsal değerlerini yansıttıklarını ortaya koymaktadırlar. Örgütsel kişiliği başlatan temel öge, örgütün kurucusu tarafından belirlenen

amaçlardır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için geliştirilen süreçler, teknolojiler, yapı ve kültür temelde kurucunun ve onun çekirdek kadrosunun kişiliğinin bir yansımasıdır. Örgüt kültürü ile kurucunun kişiliği arasında bire bir ilişki söz konusudur. Alvesson (1993), kurucuların örgüt kültürü üzerindeki etkisini sadece ilk kuruluş yılları ile sınırlamasına karşın Hofstede (1985), örgüt kurucularının da belirli bir toplumsal kültürün bireyleri olduğunu ve çokuluslu olsalar bile, örgüt kurucularının toplumsal değerlerinin örgütsel değerlere ve uygulamalara yansıdığını ileri sürmektedir. Kurucuların ve baskın elitlerin değer uyumları ve inanç sistemleri toplumsal kültür tarafından şekillenmektedir. Dolayısıyla örgüt değer sistemlerinin, bir yolunu bulup toplumsal kültür karakterlerini kopyalaması ya da bu karakterlere uyması beklenmektedir. Çok sayıda araştırmacı yönetsel ideolojilerin yerel çevre ile, yani yerel halkın değerleri ve varsayımları ile ilişkili, anlamlı ve uyumlu olması gerektiğini belirtmektedirler (Laurent, 1983, 1986; Hampden-Turner ve Trompenaars, 1993; Gopinanth, 1998; Neelankavil vd., 2000). Farklı sosyo-kültürel değerlere sahip örgütler, farklı değer eğilimlerini yansıtmaktadırlar.

İzleyen bölümde, yukarıda açıklanmaya çalışılan iki kültür düzeyi arasındaki ilişki çerçevesinde geliştirilen kuramsal model ele alınmaya çalışılacaktır.

## 2.2. Çalışmanın kuramsal modeli

Daha önce de ifade edildiği üzere örgütler temel olarak makro düzeydeki görüngünün (toplumun, sınıfın, sektörün) ürünleridir. Dolayısıyla UOG'lerin örgütsel yapısının ve kültürünün de faaliyette buldukları sosyo-kültürel bağlamın genel çerçevesini izlemesi beklenmektedir (Şekil 2). Son yıllarda kültürler arası çalışan araştırmacılar, örgüte girene kadar bireyin kişiliklerinin oluşumunda sosyo-kültürel bağlamlarının büyük rol oynadığını ortaya koymaktadır (Hofstede vd., 1990). Sosyo-kültürel bağlam, özellikle bireyin derinlerdeki inançları ve değerleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaktadır. Çocukluktan itibaren içselleştirilen bu değerler ve varsayımlar ailede, okulda ve işyerinde bireyin tüm davranışlarına yansımakta ve eğitim, aile hayatı, işletme ile ilgili toplumsal normlar ve devlet politikaları tarafından desteklenmektedir. Örgüt kültürü ise, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerle, inançlarla ve uygulamalarla ilişkilidir. Örgüt kültürleri örgütsel deneyimler sonucunda oluşmakta ve örgüt dışındaki yaşamlarına bireyler bu uygulamaları yansıtmamaktadırlar.

Büyük ölçüde erken yaşlarda aile, yakın çevre ve okul gibi kurumlar aracılığıyla bireye kazandırılan değerleri temelden etkilemek ve değiştirmek güç olacaktır. Örgütsel uygulamalar ise insanların yetişkin olarak girdikleri örgütlerdeki sosyalleşme aracılığıyla öğrenilen ve yüzeysel uygulamalara dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, birey örgüte sağlam olarak oturmuş





değerler toplamı ile gelmekte, örgütte ise çeşitli örgütsel davranış kalıpları edinmektedir. Dolayısıyla bireyler içselleştirdikleri değerleri (bilinçdışı süreçlerini) örgüte taşıdıkları için UOG'lerde örgütsel *değerlerin* güçlü bir biçimde yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacağı (*yerel eşbiçimlilik* (Şekil 1)), daha yüzeysel olan ve gözlemlenebilen örgütsel *uygulamaların* ise sosyo-kültürel bağlamın yanı sıra diğer çevresel faktörlerin izlerini taşıması (*örgütsel düzeyde yakınsama* (Şekil 1)) beklenmektedir. *Uygulama* düzeyinde UOG'lerin örgüt kültürünün kökenlerini sadece faaliyette bulunulan ülkenin sosyo-kültürel bağlama dayandırmak da doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü örgütler büyüklük, üretim teknolojisi gibi çeşitli içsel çevre ve politik, yasal, kurumsal, sosyo-kültürel çevre gibi çok sayıda dışsal çevrenin baskıları altında faaliyette bulunmaktadır (Aycan vd., 2000). Bu kadar karmaşık güçler altında yönetilmeye çalışan UOG'ler üzerinde yerel sosyo-kültürel bağlam sınırlı bir etkiye sahip olabilir. Bu görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilebilmektedir:

*Hipotez 1:* Faaliyette bulunduğu ülkenin sosyo-kültürel bağlamı, UOG'in örgütsel *uygulamaları* üzerinde sınırlı bir etkiye sahiptir.

*Hipotez 2:* Faaliyette bulunduğu ülkenin sosyo-kültürel bağlamı, UOG'in örgütsel *değerleri* üzerinde güçlü bir eşbiçimlilik baskısına sahiptir.

### 2.3. İçsel ve dışsal etkilerin kontrolü

Evsahibi ülkenin sosyo-kültürel bağlamı, yukarıda da ifade edildiği üzere, UOG'lerin örgüt kültürünü etkileyen çoklu güçlerden birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla sosyo-kültürel bağlamın etkisi, UOG'lerin örgüt kültürünü etkileyen tek değişken değildir. UOG'lerin örgüt kültürü çok sayıda faktöre bağlı bir fonksiyon olarak değerlendirilebilmektedir. Burada yönetim ve örgüt alanında yer alan farklı örgütsel ve yönetsel teorik perspektiflerin birleştirildiği çalışmanın kuramsal modelinde (Şekil 2) de görüldüğü üzere, UOG'lerin örgüt kültürü üzerinde doğrudan etkileri olan yerel çevrenin sosyo-kültürel bağlamı farklı örgütsel ve yönetsel teorik kökenlere sahip bir dizi araya giren değişken göz önüne alınarak çözümlenmeye çalışılmaktadır. UOG'lerin örgüt kültürünün yabancı ortaklarının çokuluslu işletme stratejilerinden, kültürler arası etkileşimden, yerel ortakların niteliklerinden, UOG'lerin örgütsel faktörlerinden ve endüstriyel ortamdan etkilenebileceği savunulmaktadır. Stratejik yönetim çerçevesinde yabancı çokuluslu ortağın işletme stratejisi, uluslararası koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde yerel ortağın ve yabancı ortağın nitelikleri, kaynak bağımlılığı kuramına dayandırılarak çeşitli örgütsel faktörler ve koşul bağımlılık kuramdan yola çıkarak da endüstriyel ortam değişkenleri ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma farklı kuramların bir sentezini sunarak, çeşitli kuramsal temellere dayanan araya giren değişkenleri kontrol etmeye çalışarak yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG'lerin örgüt kültürü üzerindeki incelenmeye çalışılmaktadır.

### 3. Araştırma tasarımı

#### 3.1. Çalışmanın kapsamı ve örnekleme süreci

Araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında daha anlamlı sonuç vereceği düşüncesiyle araştırma örnekleme kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmektedir. Çalışmanın örnek kütesinin belirlenmesinde temelde üç kriter göz önüne alınmaktadır. Bunlar; (1) UOG'in mülkiyet yapısı, (2) UOG'in toplam sermaye miktarı ve (3) UOG'in yaşıdır. Ana küteyi belirleyen ilk kriter, UOG in ortaklık oranıdır. Yabancı ortak oranı % 20-80 arasında olan firmalar bu çalışma kapsamına alınmıştır. Bu sahiplik oranlarına sahip firmaların örnek kütesi olarak seçilmesinin nedeni, bu paylaşım eşikleri dışındaki oranların ortak girişimin gerçeğini ve ortaklar arası ilişkinin doğasını yansıtmayacağını düşünülmesidir. Bu sahiplik oranının seçilmesinin bir diğer nedeni de ilgili yazında % 10'dan düşük hisseye sahip olunmasının portföy yatırımı<sup>2</sup>, % 90'dan fazla hisseye sahip olunmasının ise bağlı kuruluş olarak kabul edilmesidir (Beamish, 1988; Chowdhury, 1992; Ramu, 1997; Tatoğlu ve Glaister, 1998; Larimo, 2003). Bu çalışmada kullanılan % 20 varlık paylaşımı eşiği önceki yapılan sınıflandırmalarla da tutarlılık göstermektedir (Demirbağ ve Mirza, 2000).

Çalışmanın örnek kütesini belirlemede kullanılan ikinci kriter ise, UOG'in toplam sermaye miktarıdır. Toplam sermaye miktarı alt eşiği 1.000.000 YTL olan ortak girişimler araştırma kapsamına alınmaktadır. Son kriter ise, UOG'in yaşıdır. Bir örgütte kültürün kökleşebilmesi için ne kadar sürenin gerektiği literatürde üzerinde fikir birliğine varılamayan bir konu olmasına karşın, ilgili alanda çalışmalar yapan akademisyenlerle ve UOG'lerin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda bu çalışmada 10 ve üzeri yaş grubundaki firmalar ele alınmaktadır. Örgütten örgüte değişmekle birlikte, 10 yılın bir örgüt kültürünün kökleşebilmesi için yeterince uzun bir zaman olduğu kabul edilmektedir.

01.08.2005 tarihi itibarıyla Yabancı Sermaye Derneği (YASED) veritabanında kayıtlı 9751 adet doğrudan yabancı yatırım bulunmaktadır. Yukarıda ifade edilen araştırma kriterleri göz önüne alındığında ise, YASED veri tabanında kayıtlı 122 adet firma yer almaktadır. Yukarıda belirtilen kriterler ve bilgi güncelleme verileri göz önüne alındığında çalışmanın örnek kütesi, Türkiye'de faaliyette bulunan 74 UOG'den oluşmaktadır. 74 UOG'in 54'ü çalışmaya katılmıştır.

Bu araştırmanın analiz düzeyi olarak *örgüt* ele alınmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütte çalışan tüm kesimlerin paylaştıkları değer, inanç ve

<sup>2</sup> Portföy yatırımı, dış ülkelerdeki işletmelere ait hisse senetleri ve tahviller ile dış ülkelerin hükümetleri tarafından çıkarılan hazine tahvillerinin alınması ile gerçekleşen fon akışıdır. Portföy yatırımı, yönetime katılmadan sahiplik sağlayan bir yatırım şeklidir. Amerika Tarım Bakanlığı, portföy yatırımlarını, Amerikan firmalarının yabancı bir bağlı kuruluşta % 10' a kadar varlık/sermaye paylaşımları olarak tanımlamaktadır (Chowdhury, 1992).

davranış örüntülerine, sembollerine, ritüellere, öykülere, kahramanlara karşılık gelen örgütsel bir unsurdur. Ancak bu çalışma kapsamında, soru kağıdının yoğunluğu ve içeriği nedeniyle, kurumlardaki hiyerarşinin çeşitli düzeylerindeki çalışanlardan ve yöneticilerden ziyade sadece orta ve üst düzey yöneticilerden hem toplumlarında hem de örgütlerinde yaygın olan uygulamaları ve kendi tercihlerini her bir kültür boyutu için belirtmeleri istenecektir. Diğer bir ifadeyle orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan bir yatay kesit alınarak örgütler değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Soru kâğıtları, araştırma örneklemini oluşturan firmaların üst düzey yöneticileri ile yapılan ön görüşmelerden sonra, çalışma amacına uygun yöneticilerin seçilmesi ve doldurulan soru kâğıtlarının toplanması için firmadaki üst düzey bir yöneticiye e-posta, posta ya da faks aracılığıyla gönderilmiştir. Ayrıca imkanlar elverdiği ölçüde firmalar ziyaret edilerek yöneticilerle görüşülüp yeterli katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Veri toplama süreci 01.08.2005 tarihinde başlayıp 30.12.2005 tarihinde tamamlanmıştır. Örnekleme yer alan her UOG için 3-30 arasında kadar değişen Türk yönetici katılımı sağlanmıştır. Bireysel düzeyde ele alındığında 378 üst/orta kademe yönetici, örgütsel düzeyde ele alındığında da 74 UOG'in 54'ü (% 73) firma olarak çalışmaya katılmıştır. Özellikle literatürde yer alan daha önceki çalışmalarla (Tatoğlu ve Glaister, 1998; Kabasakal ve Bodur, 1998) kıyaslandığında, bu katılım oranlarının araştırma örneklemini temsil etme gücüne sahip olduğu düşünülmektedir. Örnekleme oluşturan firmaların özellikleri Tablo 1' de özetlenmektedir.

### 3.2. Kültürel değer ve uygulama boyutlarının oluşturulması

Bu çalışma kapsamında, literatürde çeşitli araştırmacılar (Maznevski ve Distefano, 1995; Schwartz, 1996; Triandis ve Gelfand, 1998; Aycan vd., 2000; Inglehart, 2001; Hofstede, 2001; House vd., 2004) tarafından geliştirilen toplumsal kültür ve örgüt kültürü ölçekleri ve araştırma yöntemleri içerik analiziyle derinlemesine incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda, bu çalışmanın kuramsal modelinde yer alan iki kültür düzeyini (değer ve uygulama) niteleyecek, altı kültürel profil belirlenmiştir. Bu kültürel profiller; *ortaklaşa davranışçılık*, *güç mesafesi*, *belirsizlikten kaçınma*, *zamana ilişkin yönelim*, *performansa ilişkin yönelim* ve *paternalizmdir*. Burada incelenen kültürel boyutların yansıttıkları tanımlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Burada incelenen kültürel boyutlar, kolektif olarak, ilgili alanda daha önceki çeşitli araştırmacıların (Aycan vd., 2000; Inglehart, 2001; Hofstede, 2001; House vd., 2004; Maznevski ve DiStefano, 1995; Triandis ve Gelfand, 1998) çalışmalarında tanımladıkları boyutları yansıtmaktadır.

**Tablo 1**  
Örnekleme Oluşturan UOG'lerin Özellikleri

	n	%		n	%
<b>UOG' in sahiplik yapısı</b>			<b>UOG' in maddi</b>		
Azınlık (< % 50)	23	42.6	<b>olmayan (know-how)</b>		
Eşitlik (= % 50)	14	25.9	<b>kaynak bağımlılığı</b>	12	22.2
Çoğunluk (> % 50)	17	31.5	1-20 %	8	14.8
<b>Kuruluş tarihi</b>			21-40 %	13	24.2
1980 öncesi	8	14.8	41-50 %	4	7.4
1980-1989	25	46.3	51-60 %	3	5.5
1990-1996	21	38.9	61-70 %	5	9.3
<b>UOG' in endüstrisi</b>			71-80 %	9	16.6
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi	2	3.7	81-100 %		
Kimya, petrol ür., lastik ve plastik sanayi	8	14.8	<b>Yabancı ortağın</b>	13	24.2
Metal eşya, makine ve teçhizat sanayi	3	5.5	<b>kültürel menşei</b>	9	16.7
Gıda, içki ve tütün sanayi	9	16.8	ABD	1	1.8
Taş ve toprağa dayalı sanayi	4	7.4	Almanya	1	1.8
Metal ana sanayi	2	3.7	Belçika	7	13
Otomotiv endüstrisi ve savunma san.	2	3.7	Finlandiya	1	1.8
Elektrik üretimi	14	25.9	Fransa	5	9.4
İletişim	2	3.7	Hollanda	1	1.8
Sigortacılık	2	3.7	İngiltere	1	1.8
Hizmet sektörü	3	5.5	İspanya	1	1.8
<b>UOG' in maddi (finansal açıdan) kaynak bağımlılığı</b>	5	9.3	İsrail	2	3.7
1-20 %	2	3.7	İsveç	5	9.4
21-40 %	5	9.2	İsviçre	1	1.8
41-50 %	5	9.3	İtalya	1	1.8
51-60 %			Japonya	2	3.7
61-70 %			Kanada	2	3.7
71-80 %			Kuveyt	1	1.8
81-100 %			Lüksemburg		
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100.00</b>	Tayvan	25	50
			<b>Kültürel Mesafe</b>	19	38
			Düşük (0.4-1.5)	6	12
			Orta (1.6-2.5)		
			Yüksek (2.6 ve üstü)		

*Ortaklaşa davranışçılık*, bir toplum veya örgütte grup çıkarlarının birey çıkarlarından üstün tutulduğu, özerklik, rekabet ve kişisel verimlilik gibi değerlerden ziyade grup içi davranışlar, kişiler arası uyum ve grup dayanışması gibi değerlerin ön plana çıkmasıyla ilgili boyuttur. *Güç mesafesi* boyutu ise, bir toplumun veya örgütün üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağılmasını bekledikleri veya eşitsiz dağılımı kabullenme derecesini ifade eder. *Belirsizlikten kaçınma*, bir toplum veya örgütün üyelerinin karmaşıklığın var olduğu ve değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin derecesi ile ilgilidir. *Zamana ilişkin yönelim* ise, bir toplumun veya örgütün

üyelerinin zamana yönelik kabulleri ve ne derecede planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açılarıyla ilgilidir. *Performansa ilişkin yönelim* boyutu da, bir toplumun veya örgütün, bireylerinin performanslarını arttırmayı ve mükemmeliyete yaklaşmaya ne derece teşvik ettiğini belirlemektedir. Paternalizm ise, bir toplumda veya örgütte, bireylerin üstlerinin görevlerini astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağı kararları onun adına karar vermek olarak görmeleri yönündeki eğilimlerle ilgili boyuttur.

Örgüt kültürü araştırmalarında benimsenen kültürel profiller kadar önemli bir konu da hangi örgüt kültürü ögesinin ele alınacağıdır. Bu çalışma kapsamında, hem literatürde değinilen problemleri en aza indirmek hem de örgüt kültürü hakkında derinlemesine bilgilere ulaşabilmek için iki örgüt kültürü ögesi birlikte ele alınacaktır. Kültürün üyeleri etkileme aracı olduğu için *uygulamalar* ve özellikle Türkiye gibi ortaklaşa davranışçı toplumlarda davranışı etkilediği varsayımından (Sargut, 2003: 111) yola çıkarak *değerler* birlikte incelenecektir. *Uygulamaların* yanı sıra *değerlerin* tercih edilmesinin nedeni ise *değerlerin* artifaktlar gibi yanıltıcı olmaması ve deşifre edilmeyi gerektirmemesi; artifaktlara göre içsel tutarlılığının fazla olması; semboller ve davranışlar gibi kültür olgusunun dışa yansıyan öğelerinin altında yatan ve onları şekillendiren temel yapı taşları olması; kültür olgusunun çekirdeğini oluşturmakla birlikte, bilinçdışı olması nedeniyle ölçülmesi oldukça güç olan varsayımlara karşılık, değerlerin, bireylerin bilişsel olarak farkında olduğu normatif inançlar olarak, görüşme ve soru kağıdı yoluyla ölçülebilirlik özelliği taşımalarıdır (Wiener, 1988: 534).

### 3.3. Soru kağıdının tasarımı ve ön-test

Bu çalışmada kullanılan soru kağıdı dört bölümden oluşmaktadır<sup>4</sup>. İlk bölümde, katılımcılardan eğitim ve görevlerine ilişkin demografik özelliklerini belirtmeleri istenmiştir. Bunu takip eden bölümde, çalıştıkları firmanın stratejilerine ve kaynak bağımlılıklarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Son iki bölümde ise sırasıyla, yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel bağlamına ve çalıştıkları örgütün kültürüne yönelik, izomorfik yapıda, dörtlü biçimde 29 ifade yer almaktadır. Bu çalışmada her iki kültür değişkeni, hem *uygulamalar* hem de *değerler* olarak incelenmektedir. Katılımcılardan hem yaşadıkları *toplumu* hem de *örgütlerindeki* mevcut durumları (*uygulamaları*) ve olması gerekeni (*değerleri*) değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar, her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını, 1 (kesinlikle katılmıyorum)'den 7 (kesinlikle katılıyorum)' ye kadar değişen 7' li Likert tipi ölçek kullanarak değerlendirmişlerdir. Yanıtlama hatalarını en aza indirmek için, ifadelerin yaklaşık olarak dörtte biri ters kodlanmıştır (yani düşük puan alan ifadeler olumlu cümleler olarak sunulmuştur).

<sup>4</sup> Bu çalışmada kullanılan soru kağıdı ve veriler, İlhan (2006) tarafından hazırlanan daha kapsamlı bir çalışmanın bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan kültürel boyutları değerlendirmede kullanılan ifadelerin büyük bir bölümü, Aycan ve çalışma arkadaşları (2000), Inglehart (2001), Hofstede (2001), House ve çalışma arkadaşları (2004), Maznevski-DiStefano (1995) ve Triandis-Gelfand (1998)'in çalışmalarında kullandıkları ifadelerden uyarlanmıştır. Ayrıca, daha önce diğer çalışmalarda geliştirilen ölçeklerin psikometrik niteliklerini geliştirmek için, literatürdeki araştırmalar ışığında yeni ölçekler ilave edilmiş ve bu ölçeklerden bazıları da yapılan ön-test çalışma (N= 30) sonucunda ya değiştirilmiş ya da çalışmadan çıkarılmıştır. Araştırmanın ölçüm aracını daha güvenilir ve geçerli kılmak amacıyla, İSO'nun 2005 yılı En Büyük 500 Firma Listesi içerisinde ilk 10'da yer alan bir UOG'de, orta ve üst düzey yöneticileri kapsayan bir ön-test (N=30) çalışma yapılmıştır. Ön-test sonucu elde edilen verilerin psikometrik özellikleri test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık yöntemi kullanılmış olup, içsel tutarlılığın ölçülmesinde de en çok kabul görmüş yöntem olan *Cronbach's Alpha* katsayısından faydalanılmıştır. Hem iki kültür düzeyi (toplumsal kültür ve örgüt kültürü) hem de iki kültür ögesi (değer ve uygulama) için ön-test güvenilirlik analizi sonuçları,  $\alpha > .60$  kriteri esas alındığında, 43 değer ve uygulama ifadesinden 16'sının dışarıda tutulmasına yol açmıştır. Bu şekilde, belirtilen ifadeler çıkarıldıktan sonra, kültürel profillere ilişkin ön-testin *Cronbach's Alpha* skorları, .877 ile .601 arasında değişmektedir. Bu güvenilirlik katsayıları ölçeklerin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir<sup>5</sup>.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için de betimleyici faktör analizi kullanılmıştır. *Betimsel faktör analizi* değişkenlerin yapılarını ortaya koymak suretiyle, teorik bilgilerin uygulamada ne kadar geçerli olup olmadığını görme şansı tanıyan bir analiz türüdür (Hair vd., 1998: 94-95). Bu çalışmada faktör yüklerinin mutlak değerleri .604 ile .957 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, çalışmadaki ifadelerin, daha önce belirlenen ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir<sup>6</sup>. Ön-test kapsamında yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda çalışma ifadeleri 25 olarak belirlenmiştir.

<sup>5</sup> Hair ve çalışma arkadaşlarına (1998: 111) göre, istatistiksel önem ögesinin yanı sıra pratik önemin de sağlanması için her bir değişkenin ait olduğu faktöre ilişkin korelasyon katsayısının alt sınırı olarak .70 değeri kullanılmalıdır. Bununla beraber, keşfedici nitelikteki araştırmalar için, sınır % 60'a düşebilmektedir (Hair vd., 1998: 118). Bu çalışma bir anlamda ölçek geliştirmeye yönelik bir çaba olduğundan Cronbach's Alpha katsayısı için kabul edilebilir sınır olarak .60 alınmıştır. Literatürde kabul edilebilir Cronbach's Alpha sınırı olarak, benzer şekilde, .60 değerinin alındığı çok sayıda çalışma da bulunmaktadır.

<sup>6</sup> Faktör analizinin ölçek geliştirme alanında kullanılmasında temel çıkış noktası ise, bir faktöre (+,-) .30 ve üzeri faktör yüküyle yüklenen değişkenlerin, o faktörle anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve dolayısıyla ilgili faktörü ölçmede kullanılabileceğidir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen veriler, ifadelerin, daha önce belirlenen ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir.

### 3.4. Çalışmanın veri seti

*Bağımlı değişken:* Araştırmanın bağımlı değişkeninin oluşturan hem uygulama hem de değer düzeyindeki UOG'in örgüt kültürü boyutları, UOG'de çalışan yerel yöneticilerin soru kağıdının IV. Bölümünde yer alan sorulara (örneğin, Bu kurumda yöneticiler, bireysel amaçları ile çatışsa bile grup bağlılığını desteklerler / desteklemelidirler) verdikleri yanıtlar doğrultusunda değerlendirilmektedir.

*Bağımsız değişken:* Hem uygulama hem de değer düzeyinde yerel sosyo-kültürel bağlam (Türk toplumu), UOG'de çalışan yerel yöneticilerin soru kağıdının III. Bölümünde yer alan sorulara (örneğin, Bu toplumda liderler, bireysel amaçları ile çatışsa bile gruba bağlılığı desteklerler / desteklemelidirler) verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmektedir.

*Araya giren değişkenler:* Çokuluslu işletme stratejisi; soru kağıdının II. Bölümünde yer alan sorulara yöneticilerin verdikleri yanıtlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çokuluslu işletme stratejisi iki açıdan değerlendirilmektedir. Birincisi, çokuluslu işletmenin ana merkezinde geliştirdiği örgüt kültürünün holografik niteliğe sahip olup olmadığı konusundaki stratejisidir. Bir kısım çokuluslu işletme ana merkezlerinde geliştirdikleri örgüt kültürlerinin holografik bir niteliğe sahip olduğunu ve bütünün özelliklerinin parçaların hepsine kodlanmış olması (yani, merkezde geliştirilen tek bir örgüt kültürünün tüm bağlı kuruluşlarda ya da ortak girişimlerde uygulanması) gerektiğini ileri sürmektedirler. Aksi takdirde, parçaların, bütünün niteliğini ifade edemediğini ve o niteliğe uygun davranmadıklarını belirtmektedirler. Yaratılan ortak değerler örgütsel açıdan dış prosedür ve kurullarla denetlemenin alternatifini oluşturmakta, güçlü örgüt kültürü dışsal denetimi azaltmak için bir araç olarak kullanılabilirler. Yabancı ortağın kendini holografik nitelikte bir kültüre sahip olarak algılaması değişkenini ölçmeye yönelik soru kağıdında 1 soru bulunmaktadır.

Çokuluslu işletme stratejisini değerlendirmede kullanılan ikinci değişken ise yabancı ortağın UOG'lerine karşı benimsediği stratejidir. Bu çalışmada, Perlmutter ve Heenan (1979) tarafından geliştirilen çokuluslu işletme stratejisi profili benimsenerek, yabancı ortağın benimsediği çokuluslu işletme stratejileri *etnosentrik-geosentrik-regiocentrik-polisentrik* şeklinde bir derecelendirme yapılarak, köken ülkeden evsahibi ülkeye duyarlılık yönünde sınıflandırılmıştır<sup>7</sup>. Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisini ölçmeye yönelik soru kağıdında 5 soru bulunmaktadır (örneğin, yabancı ortağınız ile firmanız arasındaki iletişim ve bilgi akışı; a. yabancı ortağınızın ana merkezinden firmaya doğru *emir, yorum ve tavsiye*

<sup>7</sup> Perlmutter ve Heenan (1979), Perlmutter (1969)'in öncü çalışmasına dayanarak, çokuluslu işletmelerin stratejilerini açıklayan *EPRG Profili (ethnocentric, polycentric, regiocentric, geocentric)* geliştirmişlerdir. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. Perlmutter, 1969; Perlmutter ve Heenan, 1979; Brewster, 2002.

biçimindedir, b. firmanız ve yabancı ortağınızın ana merkezi ile diğer şubeleri/ortak girişimleri arasında *yoğun* bir biçimdedir, c. firmanız ile yabancı ortağınızın ana merkezi arasında az, ancak eğer varsa, firmanızın bağlı bulunduğu yabancı ortağınızın *bölgesel çaptaki şubeleri* ya da *merkezleri arasında yoğun*dur, d. firmanız ile yabancı ortağınızın ana merkezi ve diğer şubeleri arasında *oldukça azdır*.

*Kültürler arası etkileşim ve yabancı ortağın nitelikleri*; yabancı ortağın köken ülkesi ile ev sahibi ülke (Türkiye) arasındaki kültürel mesafe değişkeni, Kogut ve Singh (1988)'in Hofstede (1980)'nin toplumsal kültür boyutlarına dayanarak geliştirdiği formulasyona dayanarak ifade edilecektir<sup>8</sup>.

*Yabancı ortağın ana örgüt hacmi* (çalışan sayısı), *yaşı* (kuruluş yılı referans alınarak) ve *uluslararası deneyimleri* (uluslararası ortaklık sayısı), internet aracılığıyla veya yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir.

*Yerel ortağın nitelikleri* (*yerel ortağın ana örgüt hacmi* (çalışan sayısı), *yaşı* (kuruluş yılı referans alınarak) ve *uluslararası deneyimi* (uluslararası ortaklık sayısı) hakkındaki bilgiler de, internet aracılığıyla veya yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir.

*Örgütsel faktörlerden UOG'in büyüklüğü* (çalışan sayısı), *yaşı* (kuruluş yılı referans alınarak) ve *sahiplik yapısı* (yabancı ortağın UOG'deki mülkiyet oranı) hakkındaki bilgiler internet aracılığıyla veya yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. UOG' in yabancı ortağa olan maddi bağımlılığı ise yöneticilerin yanıtladığı soru kağıdının Bölüm II' de yer alan 7 seçenekli (% 1-20, % 21-40, % 41-50, % 51-60, % 61-70, % 71-80, % 81 ve üstü) bir soru ile değerlendirilmektedir. UOG' de görevli yabancı yönetici sayısı ise firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Kişi başına düşen eğitim saati ise Bölüm I' de yer alan soru aracılığıyla belirlenmektedir.

İşletmenin faaliyette bulunduğu *endüstriyel ortam* ise, Kobrin (1991)'in 56 endüstrinin bütünleşme endeksine (küreselleşme derecesine) dayanarak geliştirdiği çok ülkeli ve küresel olarak sınıflandırılmaktadır. Kobrin (1991) endüstrileri, çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşları arasında meydana gelen işlem maliyetlerinin, işletmenin toplam uluslararası satışları

<sup>8</sup> Kogut ve Singh (1988)'in indeksi, 
$$CD_j = \sum_{i=1}^4 [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i] / 4$$

$CD_j$  ; j ülkesinin yerel ülkeye (bu çalışmada Türkiye' ye) olan kültürel uzaklığı;  $I_{ij}$ ; j ülkesine ait i kültürel boyutunun endeks değeri;  $V_i$ ; endeksin i kültürel boyutu için varyansı;  $u$  ; yerel ülkeyi (bu çalışmada Türkiye' yi);  $i$  ; güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dışılık, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutları (Hofstede, 1980: 315) göstermektedir. Düşük kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye' ye yakın kabul edilirken, yüksek kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye' ye uzak ülkeler olarak değerlendirilmektedir.



içerisindeki payına oranına ve paralelinde firmalar arası bilgi ve kaynak akışına dayanarak çok ülkeli ya da küresel endüstriler olarak sınıflandırmaktadır

### 3.5. Çalışmanın analiz yöntemi

Çalışmada analiz yöntemi olarak *bağımlı iki örnek t-testi* ve *tobit* analizi kullanılacaktır. Çalışmada ilk olarak, *bağımlı iki örnek t-testi*<sup>9</sup> aracılığıyla, araştırma verileri doğrultusunda, Türk kültürünün ve Türkiye’de faaliyette bulunan UOG’lerin örgüt kültürlerinin birbirleri ile karşılaştırmaları sunulacak aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışmadaki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde kullanılan tahmin yöntemi ise çoklu regresyon analizlerinden *tobit* analizidir. Çalışma modelinin çok sayıda bağımsız değişken içermesi (24 bağımsız değişken) ve bağımsız değişkenlerin de çok sayıda kategorilere (4 ile 7 arasında değişen) ayrışması, araştırma hipotezlerinin analiz edilmesinde çoklu regresyon yöntemlerinin kullanımını uygun kılmaktadır. Gerçi, söz konusu etmen kümelerini *ayrı ayrı* ele alınarak örgütsel değerler ve uygulamalar üzerindeki etkileri incelenebilmektedir. Ancak bu yol, birbirleriyle karşılıklı etkileştiğinin bilindiği bu etmen kümelerinin göreceli etkilerinin incelemesini imkânsız kılmaktadır. Diğer bir deyişle, UOG’in örgüt kültürünü etkileyen içsel ve dışsal çevre bağlamları ve yerel sosyo-kültürel bağlam bir bütündür ve birbirinden bağımsız olarak analiz edilmesi çalışma içeriğine uygun olmayacaktır. Sonuç olarak, bu çalışmada, tüm bağımsız değişkenlerin modele dahil edebileceği Çoklu Regresyon yöntemlerinden *tobit* analizi kullanılmaktadır. Çünkü modeller, belirli noktalarda yoğunlaşmış ve sınırlandırılmış alt veya üst limite sahip bağımlı ve bağımsız değişkenleri içerdiği için normal dağılım varsayımı ihmal edilmiş olabileceği için kalitatif bir yöntem olan *tobit* modellerinin çalışma için uygun bir yöntem

---

<sup>9</sup> Örneğin alındığı toplumun standart sapmasının ( $\sigma$ ) bilinmediği, toplum parametrelerinin hipotez testinde kullanılmasının tercih edilmediği ve örnek birim sayılarının az olduğu ( $n < 30$ ) durumlarda tek örnek ve iki örnek hipotezlerinin test edilmesinde *t-testi* kullanılmaktadır. İki örnek durumunda örneklerin bağımlı ve bağımsız olmaları test modelini etkilemektedir (Özdamar, 2002: 358). Bağımlı iki örnek, iki veri dizisinin n birimlik tek bir grup üzerinden elde edilmiş olduğunu; bağımsız iki örnek, iki veri dizisinin farklı iki grup birimlerden (iki ayrı gruptan) elde edilmiş olduğunu belirtmektedir. Burada çalışmanın veri setine uygun olarak *bağımlı iki örnek t-testi* kullanılacaktır. *Bağımlı iki örnek t-testi*, bir grupta yer alan n birimden farklı zamanlarda, farklı işlemlerden elde edilmiş iki veri setinin farklarının (f, Difference) 0 ortalamalı toplumun rasgele örnekleri olup olmadığını ( $H_0: \mu_F=0$ ) test etmeyi amaçlayan bir testtir. n bireyin işlemde önce ve sonra verileri/farklı iki işlemde elde edilmiş verileri/rasgele iki gruba ayrılmış ikizlerin bir işlemde elde edilen verilerinin farklarını analize yarayan bir yöntemdir (Özdamar, 2002: 364).

olduğu düşünülmektedir<sup>10</sup>. Bu bağlamda, her bir içsel ve dışsal çevre değişken gruplarındaki her bir değişkeni ayrı ayrı ele alarak alternatif modeller geliştirilmiş ve bu modellerdeki anlamlı katsayıların sayısı değişkenin önemini açıklamada referans alınmıştır (Tablo 3-4).

#### 4. Çalışma bulguları

##### 4.1. Çalışmanın psikometrik nitelikleri

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, ön-test çalışma (N=30) çerçevesinde analiz edildikten sonra soru kağıdı bu analizler çerçevesinde yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra araştırmanın örnekleminde elde edilen veriler doğrultusunda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yenilenmiştir. Örnekleme yer alan birey düzeyinde elde edilen veriler ile gerçekleştirilen güvenilirlik sonuçları kültürel profillerin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. *Cronbach's Alpha* skorları .878 .643 arasında değişmektedir. Bu çalışmada hazırlanan ölçeğin geçerliliğini saptamak amacıyla yapılan kullanılan *betimsel faktör analizi* sonuçlarına göre faktör yüklerinin mutlak değerleri .644 ile .962 arasında değişmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları, bu çalışmadaki ifadelerin, daha önce belirlenen ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir.

##### 4.2. Örgütlerdeki uzlaşma düzeyi

Çalışmada, örgütlerde bulunan, örgüt kültürlerinin bir parçası olan sadece belirli bir alt grubun değer eğilimleri incelenmeyecektir. Dolayısıyla, ulaşılan bulgular söz konusu örgütlerdeki örgüt kültürlerinin bir göstergesi olarak düşünülmekte ve bu bulguların ele alınan örgütlerdeki egemen değerleri yansıttığı kabul edilmektedir. Ancak, kültürel unsurlar ile ilgili örgüt üyeleri arasında bir uzlaşma yok ise, niceliksel araştırmalarda toplanan verinin aritmetik ortalamasının bütünleşik bakış açısına göre örgütün kültürünü temsil ettiği ifade edilemeyecektir. Diğer bir deyişle, çalışılan kültürel unsurlara ilişkin örgüt çalışanları arasında birliktelik olmadığı sürece, bu kültürel unsurların örgütün kültürü olarak kabul edilmesi çok fazla anlamlı olmayacaktır. Bu nedenle, niceliksel örgüt kültürü araştırmalarında çalışılan kültürel unsurların gerçekten o örgütün kültürünü temsil edip etmediğini belirlemek için örgüt üyeleri arasında uzlaşma olup olmadığının hesaplanması gerekmektedir.

<sup>10</sup> Araştırma hipotezleri çoklu regresyon analizlerinden *Tobit* analizi ile analiz edildikten sonra bulguları desteklemek amacıyla *En Küçük Kareler Yöntemi (EKK)* ve *Adımsal Regresyon Analizi* kullanılmıştır. *Tobit*, *EKK* ve *Adımsal Regresyon Analizi* sonuçlarının birbirini destekler nitelikte olması ve sayfa sayısı sınırlaması nedeniyle *tobit* analizi ve *adımsal regresyon* analiz sonuçlarına burada yer verilmeyecektir. Ancak arzu edenler [tulayco@ktu.edu.tr](mailto:tulayco@ktu.edu.tr) adresinden yazarla bağlantıya geçip bu test sonuçlarına ulaşabilirler.

Bu çalışmada, örgüt üyeleri arasında uzlaşma derecesinin ölçümünde, *aynı fikirde olma indeksi* ( $r_{wg}$ ) yöntemi kullanılacaktır (James vd., 1984, 1993; House vd., 2004: 133).  $r_{wg}$ , aynı ortam içinde bulunan cevaplayıcıların herhangi bir konu ile ilgili cevaplarına ilişkin ortak eğilim taşıma derecelerini ifade etmektedir. Bu sezgisel indeks, esas olarak belirli bir grup üyeleri arasında rasgele verilebilecek cevaplar ile gözlenen varyansı karşılaştırmaktadır. Bu şekilde,  $r_{wg}$  sonuçları belirli bir gruptaki bireylerin herhangi bir ölçüğe ilişkin ortalama değerinin bu bireylerin oluşturduğu grubu temsil edip etmediğini belirlemeyi sağlamaktadır. Yöntemde, her bir kültürel profil için birden fazla ifadenin kullanıldığı ölçeklerde, aynı fikirde olma durumunu gösteren değerler şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$r_{wg(j)} = \frac{j \left[ 1 - \frac{S_X^2}{\sigma_{EU}^2} \right]}{j \left[ 1 - \frac{S_X^2}{\sigma_{EU}^2} \right] + \frac{S_X^2}{\sigma_{EU}^2}} \quad (1)$$

Formülde;

$j$  ; ölçekteki ifade sayısını,

$\overline{S_X^2}$  ; ölçekteki ifadelerle ilişkin elde edilen (gözlemlenen) ortalama varyans

$\sigma_{EU}^2$  ;  $\left[ \frac{c^2 - 1}{12} \right]$  üniform dağılıma ilişkin varyansı,

$c$  ; ölçekteki kategori sayısını, ifade etmektedir

Bu indeksi kullanan araştırmacıların geneli, kabul edilebilir uzlaşma derecesini göstermek için .70'in üzerindeki değerleri almışlardır (Payne, 2000; Danışman ve Özgen, 2003). Buna göre, .70'ten 1.0'a doğru değerler arttıkça daha yüksek oranda fikir birliğine işaret etmektedir. Kültürel unsurlar ile ilgili örgüt üyeleri arasında bir uzlaşma olup olmadığını incelemek amacıyla  $r_{wg(j)}$  istatistiği kullanılarak hesaplanan bu çalışmadaki uzlaşma derecesi sonuçlarına göre,  $r_{wg(j)} > .70$  kriteri esas alındığında, örgütlerin hemen hemen hepsinde, cevaplayıcılar arasında kültürel profillerin paylaşımına ilişkin büyük ölçüde uzlaşma bulunduğu görülmektedir. Örgütsel ve toplumsal değer ve uygulama boyutlarında Toplam 54 firmanın 1296  $r_{wg(j)}$  değerinden sadece 13'ü uzlaşma için kabul edilebilir düzey olan .70'in altında çıkmıştır. Dolayısıyla, yukarıda tanımlanan toplumsal ve örgütsel değer ve uygulamalar, üzerinde çalışılan 54 örgütün her birisinde, büyük oranda yüksek uzlaşma derecesi ile temsil edilmektedir.

### 4.3. Sosyo-kültürel bağlamın ve örgüt kültürünün karşılaştırılması

Çalışmanın bu bölümünde her iki kültür değişkeni, hem *uygulamalar* hem de *değerler* olarak incelenmektedir. Katılımcılardan hem yaşadıkları *toplumu* hem de *örgütlerindeki* mevcut durumları (uygulamaları) ve olması gerekeni (değerleri) değerlendirmeleri istenmiştir. Örneklerden elde edilen araştırma

verileri genel olarak değerlendirildiğinde kültür boyutlarına ilişkin sonuçlar Tablo 2’de özetlenmektedir. Elde edilen bu veriler genel olarak değerlendirildiğinde daha önce yapılan çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir (Hofstede, 1980; Ergüder vd., 1991; Aycan ve Kanungo, 2000; House vd., 2004).

Uygulamalar ve değer düzeylerinde toplumsal kültür ve örgüt kültürü karşılaştırıldığında *mevcut uygulamalar* düzeyinde toplumsal kültür örgüt kültürüne göre biraz daha ortaklaşa davranışçı ve daha yüksek güç mesafesi eğilimli bir tablo sergilemektedir (Grafik 1). Diğer taraftan toplumsal kültür ile karşılaştırıldığında örgütler belirsizlikten kaçınma eğilimi daha yüksek, daha fazla gelecek ve performans odaklıdır. Gerçek şu ki, Türk toplumunun örgütlerinden daha ortaklaşa davranışçı, daha yüksek güç mesafeli ve daha paternalist olması, toplumda yaygın olan İslam dini (Kabasakal ve Bodur, 1998: 47) ve Türk kültürünün tarihsel süreci (göçebelik kültürü gibi) ile açıklanabilmektedir (Köse ve Ünal, 2000: 10). İslamik ideoloji ortaklaşa davranışçılığa ve bir dereceye kadar kaderciliği içermektedir (Ergüder ve diğerleri, 1991). Toplumun İslam’ın bu özelliklerinden etkilenip etkilenmediği tartışılabilir. Ayrıca Türk toplumunun ortaklaşa davranışçılık, belirsizliğe tahammülsüzlük ve yüksek güç mesafesi özelliklerini göçebelik kültürünün bir uzantısı veya Selçuklu ve Osmanlı kültürlerinin mirası şeklinde değerlendirmek mümkündür (Köse ve Ünal, 2000; Heper, 2006: 48-92). Diğer taraftan iş çevresi profesyonelliği ve iş çevresinin gereklerini yerine getirmeyi zorunlu kılmaktadır ve bu nedenle toplumla karşılaştırıldığında genellikle İslamik özelliklerden ve ananelerden daha az etkilenmektedir. Ayrıca örnek kütlemizi oluşturan yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek ve büyük bir bölümünün kültürler arası etkileşim sürecini bizzat yaşamaları (birden fazla çokuluslu işletme deneyimine sahip olmaları) da bu bulgular üzerinde etkili olabilmektedir. *Arzulanan değerler* düzeyinde ise sosyo-kültürel bağlam ile örgütsel kültür boyutları açısından zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları dışında diğer kültürel boyutlarda anlamlı bir farka rastlanmamıştır (Grafik 2).

*Uygulama* düzeyinde, paternalizm kültür boyutu dışında diğer tüm boyutlar için UOG’in örgüt kültürü ile yerel sosyo-kültürel bağlam tamamıyla birbirinden farklı yapıdadır (Tablo 2). Ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim ve performans ilişkili yönelim boyutları istatistiksel olarak .01 anlamlılık düzeyinde sosyo-kültürel bağlam ile örgüt kültürü boyutları tamamıyla birbirinden farklıdır. Diğer bir deyişle, yerel sosyo-kültürel bağlamın paternalizm boyutu dışında UOG’lerin örgüt kültürleri üzerinde herhangi bir eşbiçimlilik baskısına rastlanmamıştır.

*Değer* düzeyinde ise sadece zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutlarında .01 anlamlılık düzeyinde iki kültür düzeyi birbirinden farklı çıkmıştır (Tablo 2). Diğer boyutlarında aralarında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla *değer* boyutlarında yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG’lerin örgüt kültürleri ile ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve performans ilişkili yönelim kültürel boyutlarının eşbiçimli olduğunu söyleyebilir.

**Tablo 2**  
Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Boyut Karşılaştırmaları

Kültür Boyutları	Mevcut Uygulamalar <sup>a</sup>			Arzulanan Değerler <sup>a</sup>		
	Toplumsal kültür	Örgüt Kültürü	t	Toplumsal kültür	Örgüt Kültürü	t
Ortaklaşa Davranışçılık	4.78	4.59	2.76***	5.53	5.48	.50
Güç Mesafesi	5.09	3.75	11.20***	2.54	2.66	-1.94**
Belirsizlikten Kaçınma	3.30	5.24	-12.84***	5.85	5.73	2.15*
Zamana İlişkin Yönelim	3.36	5.24	-11.87***	6.49	6.27	5.06***
Performansa İlişkin Yönelim	3.22	4.75	-11.77***	5.90	5.93	-1.03
Paternalizm	4.22	4.08	1.49*	4.50	4.20	3.86***

<sup>a</sup> Kültürel Boyutlar, 1'den 7'ye kadar değişen 7'li Likert tipi ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan kodlamaya göre, her bir ölçekten alınan yüksek puan, ölçüğe verilen ismi yansıtmaktadır (1: en az derecede tanımlayan nitelik; 7: en fazla tanımlayan nitelik).

t değerleri istatistiksel olarak \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

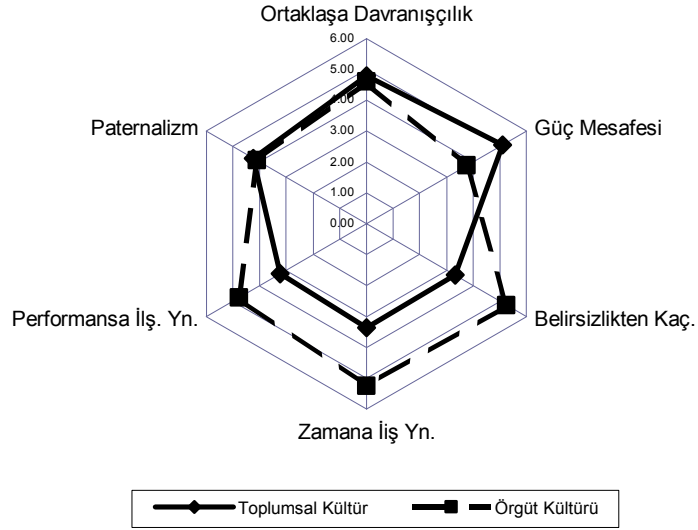
Burada genel olarak toplumsal ve örgütsel değer ve uygulamalar ele alındıktan şimdi araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler, yapılan *tobit* analizi sonuçlarına dayanarak test edilmeye çalışılacaktır.

#### 4.4. Araştırma hipotezlerin değerlendirilmesi

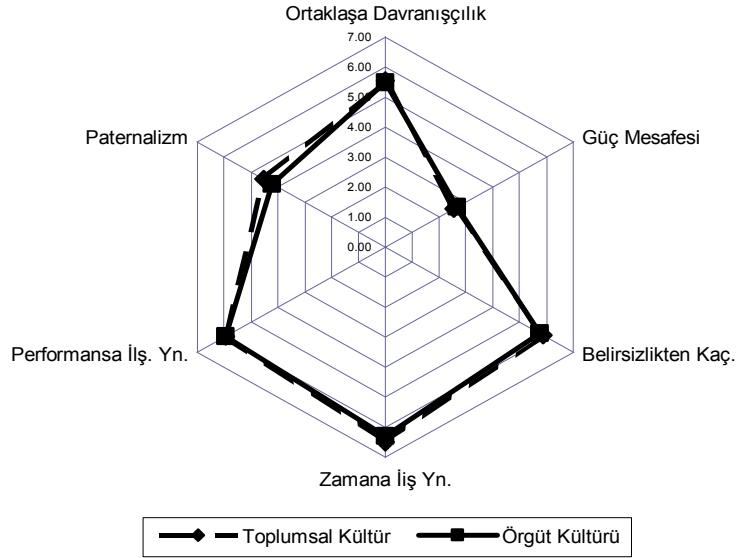
Çalışmanın kuramsal modelinde belirtilen etmen kümelerinin her bir değer ve uygulama boyutu üzerindeki göreceli etkilerini betimlemek amacıyla uygulanan *Tobit* analizi sonucunda Tablo 3 ve 4'te rapor edilen parametre sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu tablolar çerçevesinde ilk olarak *uygulama* düzeyinde, daha sonra da *değer* boyutunda UOG'lerin örgüt kültürünü belirleyen anlamlı bağımsız değişken setleri ele alınacaktır.

*Uygulama* düzeyinde, yerel sosyo-kültürel bağlam boyutlarından sadece *ortaklaşa davranışçılık* değişken katsayısı alternatif modellerin (176 modelin) tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Tablo 3). Diğer bir deyişle, araştırma sonuçları, yerel sosyo-kültürel bağlamın sadece *ortaklaşa davranışçılık* (X1) boyutunun UOG'lerin örgüt kültürü *ortaklaşa davranışçılık* boyutu üzerinde güçlü bir eşbüçümlilik baskısına sahip olduğunu göstermektedir. Sosyo-kültürel bağlamın diğer boyutlarının (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm) UOG'lerin örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Dolayısıyla Hipotez 1'in öngördüğü Türk sosyo-kültürel bağlamının, UOG'in örgütsel *uygulamaları* üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olacağı görüşü kabul edilmektedir.

**Grafik 1**  
Toplumsal ve Örgütsel Uygulamaların Karşılaştırılması



**Grafik 2**  
Toplumsal ve Örgütsel Değerlerin Karşılaştırılması













Analiz sonuçları ve model yorumları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, UOG'lerde *örgütsel uygulamalar* düzeyinde etkili olan ana değişkenler ise; *UOG'in yabancı ortağına maddi bağımlılığı (X21)* ve *eğitimidir (X23)*. Araya giren değişkenlerden UOG'in yabancı ortağına maddi bağımlılığı UOG'in örgüt kültürünü zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları dışında diğer tüm kültürel boyutlar düzeyinde etkilemektedir. Yabancı ortak tarafından verilen eğitim ise ortaklaşa davranışçılık ve paternalizm dışındaki tüm boyutlar üzerinde etkili olmaktadır.

*Eğitim* değişkeni *örgütsel uygulamalar* üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle örgütsel uygulamalar insanların yetişkin olarak girdikleri örgütlerdeki sosyalleşme aracılığıyla öğrenilmektedir ve en önemli sosyalleşme aracı ise eğitimidir (Von Glinow ve Teegarden, 1988: 222; Evans ve Lorange, 1990: 156; Evans ve diğerleri, 1990: 119). Firma tarafından verilen eğitim sonucu yaşanan kültürleşme de bireyin değerlerinde farklılığa yol açabilmektedir. Bu çalışmada yöneticilerin % 37.9'u hizmetiçi eğitim amacıyla yurtdışında bulunmuş, % 49'u birden fazla ülkede ve ortalama olarak 3.25 yıl yaşamıştır. Yöneticilerin hizmetiçi eğitim amacıyla bireyin yurtdışında bulunma ve yabancı bir kültürde yaşama süresi uzadıkça, kültürleşme süreci için daha uygun bir ortam yaratılmaktadır.

*Değer* düzeyinde, yerel sosyo-kültürel bağlam boyutlarından *zamana ilişkin yönelim* ve *paternalizm* değişkenlerinin katsayısı alternatif modelleri sırasıyla 176 modelin 101'inde ve 176 modelin tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Tablo 3). Yerel sosyo-kültürel bağlamın *zamana ilişkin yönelim* ve *paternalizm* boyutları ile UOG'lerin bu örgütsel değer boyutları eşbiçimli özellikler sergilemektedir. Dolayısıyla Hipotez 2'nin öngördüğü faaliyette bulunduğu ülkenin sosyo-kültürel bağlamının UOG'in örgütsel *değerleri* üzerinde güçlü bir eşbiçimlilik baskısı yansıtacağı görüşü sadece zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları için kabul edilebilmektedir. UOG'lerin örgüt kültürü üzerinde diğer kültürel boyutlar (ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve performansla ilişkin yönelim) düzeyinde yerel sosyo-kültürel bağlamın herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Analiz sonuçları ve model yorumları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, UOG'lerde örgütsel değerler düzeyinde etkili olan ana değişkenler ise, UOG'in yaşı (ortaklık tarihi-X17), yabancı ortağın mülkiyet oranı (X19), UOG'in yabancı ortağına maddi olmayan (X20) ve maddi bağımlılığıdır (X21). Örgütsel tarih, ortak davranışın önemli bir karar vericisidir (PARK-UNGSON, 1997, s. 287). Wiener (1988, s. 538), örgütler yaşlandıkça, örgütsel değerlerin ve davranışın daha biçimsel hale geldiğini, sistem için yaygın olan inanç ve tutumların daha belirgin olarak bu örgütlerde kendini gösterdiğini vurgulamaktadır. Özen (1996, s. 59) de, toplumsal kültürün zaman boyutunda değiştiğini ve farklı zaman dilimlerinde kurulmuş örgütlerin, bu kültürel değişimi yansıtacağı









varsayımını dikkate alarak, yaşlı örgütlerin toplumumuzdaki yaygın geleneksel değerleri, genç örgütlerin ise toplumumuzdaki yükselen değerleri yansıtabileceklerini belirtmektedir. UOG'lerin yaşı ne kadar büyükse, yönetim pozisyonlarında o kadar fazla yerel yönetici bulundurmaktadırlar (BOYACIGILLER, 1998). Dolayısıyla UOG'lerin yaşı büyüdükçe yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamını daha fazla yansıtmaktadırlar (LARIMO, 2003, s. 297). Ayrıca UOG'lerde ana işletmenin etkisi başlangıçta güçlü olsa bile, yayınlanmamış etkinin zamanla azalması beklenebilmekte, UOG artan bir biçimde yerel çevreye benzeme eğiliminde olmaktadır.

UOG'lerin yabancı ortağa *maddi bağımlılığı* değişkeni ise hem *örgütsel uygulama* hem de *örgütsel değer* üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Kaynak bağımlılığı kuramı (Pfeffer ve Salancick, 2003), örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı ve stratejik ve operasyonel düzeyde kontrolü sağlamayı, kritik kaynaklara veya kontrollerine sahip olmanın belirlediğini ileri sürmektedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli kaynağı sağlayan ortak, UOG üzerinde önemli bir güç elde etmiş olmaktadır (Mjoen ve Tallman, 1997). UOG, ortaklar için stratejik önem taşıdığı ve kaynaklar için ortaklara bağlı olduğu durumlarda, doğrudan ya da dolaylı olarak UOG üzerinde ortakların ana işletmelerinin kontrolleri artmaktadır (Child ve Yan, 1999: 4; Johnson ve diğerleri, 2001: 38; Yan, 2003: 493). Dolayısıyla yabancı ortağa kaynak bağımlılığının UOG'in örgüt kültürünün üzerinde bu kadar etkili olması doğaldır.

## 5. Sonuç ve değerlendirme

Bu çalışmanın sonucunda tobit analizi aracılığıyla ulaşılan temel bulgular, bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamının Türkiye'de faaliyette bulunan UOG'lerin örgüt kültürünü *uygulama* düzeyinde sadece ortaklaşa davranışçılık boyutunda; *değer* düzeyinde ise zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutlarında etkilediğine işaret etmektedir. Ancak t-testi sonuçları bu etkilerin eşbiçimli olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer kültürel boyutlarda da yerel sosyo-kültürel bağlam ile UOG'lerin örgüt kültürleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre *uygulamalar* düzeyinde, paternalizm boyutu dışında, iki kültür düzeyi arasında bir ayırımın olduğu söylenebilir. Toplumsal ve örgüt kültürlerinin, özellikle *uygulama* düzeyinde, ilişkili olsalar bile, birbirlerinden bağımsız ayrı yapılar oldukları ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulguları, *değerler* düzeyinde örgütlerin yerel sosyo-kültürel bağlamı kısmi olarak yansıttıklarını kabul etmekle birlikte, kültür çeşitliliğinin örgütleri etkileyen birçok değişkenden sadece birini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel *değerler* ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve performansla yönelik olma noktalarında yerel sosyo-kültürel bağlamla benzeşmektedir. Türkiye'de



faaliyette bulunan UOG'lerde örgütsel *uygulamaları* şekillendiren, Türk kültürel bağlamının eşbiçimlilik baskılarından ziyade yabancı ortağa kaynak bağımlılığı ve yabancı ortak tarafından verilen eğitimidir. *Değer* boyutunda ise UOG'in yaşı, yabancı ortağın mülkiyet oranı, UOG'in yabancı ortağına maddi ve maddi olmayan bağımlılığı UOG'in örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere, UOG'in yabancı ortağa kaynak bağımlılığı hem uygulama hem de değer düzeyinde güçlü bir etkiye sahiptir. Kaynak bağımlılığı teorisine, örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı kritik kaynaklara veya kontrollerine sahip olmanın belirlediğini ileri sürmektedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli kaynağı sağlayan ortak, UOG üzerinde önemli bir güç elde etmiş olmaktadır. Dolayısıyla yabancı ortağa kaynak bağımlılığının UOG'in örgüt kültürünün üzerinde bu kadar etkili olması doğaldır.

*Uygulama* düzeyinde araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, faaliyette bulunan ülkenin toplumsal kültürü UOG'in örgüt kültürü üzerinde oldukça sınırlı bir etkiye sahip olabilmektedir. Elde edilen bu bulgu, yabancı ortağın ana merkezinde geliştirdiği örgütsel *uygulamaları* UOG'e taşımasında faaliyette bulunan yerel sosyo-kültürel bağlamın etkili bir sınırlayıcı faktör olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir deyişle, *uygulama* düzeyinde UOG'lerde örgütsel düzeyde yakınsama (Şekil 1) eğilimi daha yaygın görülebilmektedir. Ancak *değer* düzeyinde ise UOG'ler yerel sosyo-kültürel bağlamın izlerini taşımaktadırlar. Özellikle gelişmekte olan toplumlar için özel bir önemi olan UOG'ler, farklı toplumsal ve kurumsal kültürleri yansıtan yerel ve yabancı ortaklarının bu çift yönlü baskılarını eşzamanlı olarak yönetmek zorundadırlar. Bu çoklu baskıları başarılı bir biçime yönetebilmek için de UOG'lerde *uygulama* düzeyinde örgüt içi yakınsamayı benimsense bile, *değer* boyutunda faaliyette bulunan ülkenin sosyo-kültürel bağlamına duyarlı olunmalı, toplumların belli kültürel özellikleri olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla, bu farklılıklar göz önüne alınarak, ana merkezde geliştirilen uygulamaların evsahibi ülkenin sosyo-kültürel bağlamına uygunluğu sınanmalıdır.

## 6. Çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler

Bu çalışma iki kültür düzeyi arasındaki ilişkiyi incelerken *türetilmiş etik* yaklaşımı benimsemesi, araştırma düzeyinin *örgüt* olması ve örnek kitle olarak çokuluslu işletmelerin özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarına girişte en çok tercih ettikleri pazara giriş stratejisi olan UOG'leri ele almasından dolayı alanında ilk çalışma özelliği taşımakta, bu anlamda yapılacak çalışmaların bir başlangıcı olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak çalışmanın bu katkılarının yanı sıra bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır.

Ancak çalışmanın bu katkılarının yanı sıra bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır.

Çalışmanın önemli bir sınırını araştırmaya yabancı ortağın örgüt kültürünün dahil edilmemesi oluşturmaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere, yapıları gereği UOG'ler örgüt kültürlerini ve kimliklerini yaratırken yerel ve (özellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunuyorlarsa gelişmiş ülke kökenli) yabancı ortaklarının etkisi altında kalmaktadırlar. Dolayısıyla çalışma modeline yabancı ortağın örgüt kültürünün de dahil olması, analiz sonuçlarının farklılaşmasına nede olabilecektir. Bu nedenle, bağımlı değişken olarak yerel sosyo-kültürel bağlam kadar yabancı ortakların ana merkezlerinde geliştirdikleri örgüt kültürünün de çalışma modeline dahil edilerek bu çalışmanın yinelenmesinin gelecek çalışmalar için ilginç bir araştırma konusu olacağını düşünmekteyiz

### Kaynaklar

- ADLER, N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: Pws-Kent.
- ALVESSON, M. (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, USA: Cambridge University Pres.
- AUSTER, E. R. (1987), "International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments", *California Journal of World Business*, 22, 3-6.
- AYCAN, Z. (2000), "Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1), 110-128.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R. N, MENDONCA, M., YU, K. VE DELER, J. (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- AYCAN, Z., VE KANUNGO, R. N. (2000), "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", Z. Aycan (der.), *Türkiye' de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.
- BARLEY, S. R. (1983), "Semiotics and The Study of Occupational and Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 393-413.
- BARTLETT, C. A. VE GHOSHAL, S. (1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business Scholl Press.
- BEAMISH, P. W. (1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, New York: Routledge.
- BREWSTER, C. (2002), "Human Resource Practices in Multinational Companies", M. J. Gannon ve K. L. Newman (der.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* içinde. ABD: Blackwell, 126-141.
- CHOWDHURY, J. (1992), "Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries", *Management International Review*, 32(2), 115-133.
- DANIŞMAN, A. ve ÖZGEN H. (2003), "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2).
- DEMİRBAĞ, M. ve MIRZA, H. (2000), "Factors Affecting International Joint Venture Success: An Empirical Analysis of Foreign-Local Partner Relationships and Performance in Joint Ventures in Turkey", *International Business Review*, 9, 1-35.

- DIMAGGIO, P. ve POWELL, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- EARLEY, C. P., ve SINGH, H. (1995), "International and Intercultural Management Research: What's Next?", *Academy of Management Journal*, 38(2), 327-340.
- ERGÜDER, U., ESMER, Y. ve KALAYCIOĞLU, E. (1991), Türk Toplumunun Değerleri, Yayın No. TUSIAD-T/91, 6.145, İstanbul: TUSIAD.
- EVANS, P., LANK, E., ve FARQUHAR, A. (1990), "Managing Human Resources in The International Firm: Lessons From Practice", P. Evans, Y. Doz ve A. Laurent (der.), *Human Resource Management in International Firms* içinde, London: Macmillan, 113-143.
- GERINGER, J. M., ve HEBERT, L. (1989), "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- GOPINANTH, C. (1998), "Alternative Approaches to Indigenous Management India", *Management International Review*, 38(3), 257-275.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. AND BLACK, W.C. 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- HAMPDEN-TURNER, C. ve TROMPENAARS, A. (1993), *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, F. Doruker (çev.), İstanbul: Sabah Kitapları.
- HANNAN, M. T. ve FREEMAN, J. H. (1977), "The Population Ecology of Organization", *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- HARRIS, P. R. ve MORAN, R. H. (1987), *Managing Cultural Differences*, Second Edition, Houston: Gulf Publishing.
- HEPER, M. (2006), *Türkiye'de Devlet Geleneği*, Çev. Nalan Soyarı, Doğu Batı Yayınları.
- HOFSTEDE, G. (1985), "The Interaction Between National and Organizational Values Systems", *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture's Consequences*, Second Edition, London: Newbury Park.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D. D., ve SANDERS, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W., ve GUPTA, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, London: Sage Publications.
- HUO, Y. P., HUANG, H. J., ve NAPIER, N. K. (2002) "Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices", *Human Resource Management*, 41(1), 31-44.
- İLHAN, T. (2006). Türkiye'de Faaliyette Bulunan UOG'lerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri, K.T.Ü, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- INGLEHART, R. (2001). *World Value Survey*, <http://wvs.isr.umich.edu> (20 February 2006).
- JAEGER, A. M. (1983), "The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in The Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, 14(2), 91-114.
- JAMES, L. R., DEMAREE, R. G. ve WOLF, G. (1984), "Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias", *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- JAMES, L. R., DEMAREE, R. G. ve WOLF, G. (1993), "rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement", *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.

- JOHNSON, J. L., CULLEN, J. B., SAKANO, T., ve BRONSON, J. W. (2001), "Drivers and Outcomes of Parent Company Intervention in IJV Management: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Research*, 52, 35-49.
- KABASAKAL, H. ve BODUR, M. (1998) "Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomena", <http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/euro11.pdf> (18.02.1995), 63p.
- KOBRIN, S. (1991), "An Empirical Analysis of The Determinants of Global Integration", *Strategic Management Journal*, 12, 17-31.
- KOGUT, B., ve SINGH, H. (1988), "The Effect of National Culture on The Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- KÖSE, S., ve ÜNAL, A., "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, 3-15.
- LARIMO, J. (2003), "International Joint Venture Strategies and Performance in Asian Countries", <http://blake.montclair.edu/~cipconf/conference/DATA/Theme2/UK1.pdf>, Montclair State University, Case Study ID: 630 (12 December 2004): 290-307.
- LAURENT, A. (1983), "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 75-96.
- LAURENT, A. (1986), "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, 25(1), 91-102.
- LAURENT, A. (1990), "A Cultural View of Organizational Change", P. EVANS, Y. DOZ ve A. LAURENT (der.), *Human Resource Management in International Firms* içinde, Second Edition, London: Macmillan Academic and Professional Ltd., 83-94.
- MAIN, J. (1990), "Making Global Alliances Work", *Fortune*, December 17, 121-148.
- MARTIN, J., SITKIN, S. B. ve BOEHM, M. (1985), "The Life Stages of A Symbol", P. J. FROST, L. F. MOORE, M. R. LOUIS, C. C. LUNDBERG ve J. MARTIN (der.), *Organizational Culture*, England: Sage Publications, 141-153.
- MAZNEVSKI, M. L. ve DISTEFANO, J. L. (1995), *Cultural Perspectives Questionnaire*, Canada.
- NEELANKAVIL, J. P., MATHUR, A. ve ZHANG, Y. (2000), "Determinants of Managerial Performance: A Cross-cultural Comparison of The Perceptions of Middle-level Managers in Four Countries", *Journal of International Business Studies*, 31(1), 121-140.
- NELSON, R. E. ve GOPALAN, S. (2003), "Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in The Corporate Values of Three Countries", *Organization Studies*, 24(7), 1115-1151.
- OUCHI, W. G. ve JAEGER, A. M. (1978), "Type Z Organization. Stability in The Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- OUDENHOVEN, J. P. V. (2001), "Do Organizations Reflect National Cultures? A 10 – Nation Study", *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 89-107.
- ÖZDAMAR, K. (2002), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1*, Dördüncü Basım, Eskişehir.
- PAYNE, R. L. (2000), "Climate and Culture: How Close Can They Get?", N. M. Ashkanasy, M. Wilderon ve M. F. Peterson (Der.), *Handbook of Organizational culture and Climate* içinde, Thousand Oaks: Sage, 163-176.
- PERLMUTTER, H. V. (1969), "The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation", *Colombia Journal of World Business*, 9-18.
- PERLMUTTER, H. V., ve HEENAN, D. A. (1979), *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*. Addison Wesley Inc.

- PETERS, T. J., ve WATERMAN, R. H. (1987), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı* “Mükemmeli Arayış”. S. Sargut (çev.). İstanbul: Altın Kitapları.
- RAMU, S. S. (1997), *International Joint Ventures*, New Delhi: Wheeler Publishing.
- SARGUT, S. (2003), “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, F. ERDEM (der.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları, 89-124.
- SCHEIN, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHULER, R. S., DOWLING, P. J., ve DE CIERE, H. (1993), “An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management”, *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 717-764.
- SCHWARTZ, S. H. (1996), “Value Priorities and Behavior: Applying A Theory of Integrated Value Systems”, C. Seligman, J. M. Olson ve M. P. Zanna (der.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium* içinde, Mathaw, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- SWEENEY, E. P. ve HARDAKER, G. (1994), “The Importance of Organizational and National Culture”, *European Business Review*, 94(5), 3-14.
- TATOĞLU, E. ve GLAISTER, K. W. (1998), “Performance of International Joint Ventures in Turkey: Perspectives of Western Firms and Turkish Firms”, *International Business Review*, 7, 635-656.
- TAYEB, M. (1992), *The Global Business Environment An Introduction*, London: Sage Publications.
- TRIANDIS, H. C. ve GELFAND, M. J. (1998), “Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism”, *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, 74(1), 16-45.
- ULUJIN, J., ve WEGGEMAN, M. (2001), “Towards an Innovation Culture: What are its National, Corporate, Marketing and Engineering Aspects, Some Experimental Evidence”, C. C. Cooper, S. Cartwright ve P. C. Earley (der.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* içinde, England: John Wiley and Sons, 487-516.
- WEBER, Y. (1996), “Cross-Border Mergers. The Dominant Mode of Internalization”, B. J. Punnett ve O. Shenkar (der.), *Handbook for International Management Research* içinde, Blackwell Publishers Inc., 402-428.
- WIENER, Y. (1988), “Forms of Vue Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.

## Extended Summary

# The organizational culture of international joint ventures operating in Turkey: the isomorphic effect of the local societal-cultural context

### Abstract

The aim of this study is to examine the isomorphic impacts of the local socio-cultural context on the organizational culture of international joint ventures (IJVs) operating in Turkey. The dimensions of organizational culture of IJVs and local socio-cultural context at both value and practice levels are examined through collectivism, power distance, uncertainty avoidance, performance orientation, time orientation and paternalism in light of related literature. The relationship between the societal and organizational culture in IJVs is tested through tobit and t-test analyses in which a series of the moderating variables are taken into account. Data are drawn from the IJVs operating in Turkey by questionnaire. The results suggest that the local socio-cultural context has an affect the organizational *practices* of IJVs at only collectivism dimension while it has affects the organizational *values* of IJVs at time orientations and paternalism dimensions.

*Keywords:* Organizational culture, societal culture, international management.

The aim of this study is to examine the isomorphic impacts of the local socio-cultural context on the organizational culture of international joint ventures (IJVs) operating in Turkey at both *value* and *practice* levels. This study will contribute to the related literature while explaining the relationship between the two levels of culture by using a *meso* approach and *the view of pseudo-ethic*. Moreover, this paper is the first to explore the IJVs to focus on *organizational level* in the existing literature on the relationship between the two levels of culture.

In the present study, firstly, the possible relationships of the organizational culture of IJVs and the socio-cultural context of the host country are classified into four group on the basis of the interaction between “the sensitivity in the socio-cultural context of the host country” and “the tending to prepossess the its own subsidiary or IJV with its own organizational culture of the foreign partner”: cultural integration, organizational convergence, local isomorphism, and reciprocal. Then, in light of these relationships, the model that explains the impact of the local societal culture on the organizational culture of IJVs is developed. The dimensions of organizational culture of IJVs and local socio-cultural context at both *value* and *practice* levels are examined through collectivism, power distance, uncertainty avoidance, performance orientation, time orientation and paternalism in light of related literature.

The socio-cultural context of the host country is the only one of the multiple forces that influence organizational culture of IJVs. Therefore, the sole focus on the local society will be a blind-point of this study while examining the organizational cultures particularly because of the structures of the organizational and managerial forms of the IJVs. The organizational culture of the IJVs is influenced by the organizational culture of the HQs as well as by the local societal culture. Therefore, in this conceptual model, the relationship between the societal and organizational cultures of the IJVs is represented by the framework in which the organizational culture of the HQs and a series of the moderating variables are taken into account. The moderating factors include a number of internal and external environmental contexts such as the strategies of the MNCs from the point of view of strategic management perspectives; the characteristics of local and foreign partners from the point of view of transnational contingency approach; various organizational characteristics from the point of view of resource dependence theory; and the industry from the point of view of ecological approach.

The relationship between the societal and organizational culture in IJVs is tested through tobit and t-test analyses in which a series of the moderating variables are taken into account. Data are drawn from the IJVs operating in Turkey by questionnaire. The reliability, validity and agreement index in the psychometric properties of the cultural scales collected from both the pilot study and the sample were tested.

When the findings of tobit analyses and the interpretation of the research models are completely evaluated, the local socio-cultural context has an affect the organizational *practices* of IJVs at only collectivism dimension while it has affects the organizational *values* of IJVs at time orientations and paternalism dimensions. However, the results of t-test showed that the affect is not isomorphic. The interaction between the socio-cultural context of the host country and the organizational culture of IJVs was not found at the other cultural dimensions.

The findings of this study point out that there is a distinction between two cultural levels except for paternalism at *practice* dimensions. The organizational culture reflects the socio-cultural context of the host country to some extent at *value* dimensions. However, the findings claim that the culture is the only one of the multiple variables which effect organizations.

The affecting factors on the organizational *practices* of the IJVs operating in Turkey are the resource dependency on the foreign partner and the training provided from the HQs rather than the isomorphic coercion the societal culture of Turkey. However, it is seen that there is convergence between organizational *values* of IJVs and the socio-cultural context of the host country at the collectivism, power distance, uncertainty avoidance, and performance orientation dimensions. The age of IJVs, the ownership structure (the ownership proportion of foreign partner), and resource dependency on the foreign partner have strong effects on the organizational *values* of the IJVs.





**Tablo 3**  
Örgütsel Uygulama Düzeyinde Tobit Analiz Sonuçları

	<i>Bağımlı Değişken: Y1</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y2</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y3</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>Sabit</i>	176	36	2.293** (.986)	1.890* (.990)	176	176	5.416*** (1.696)	2.184** (1.073)	176	176	5.414*** (.640)	3.317*** (.793)
<i>X1/2/3</i>	176	176	.735*** (.209)	679*** (.201)	176	-	-	-	176	44	.227* (.122)	.190* (.113)
<i>X7</i>	88	-	-	-	88	-	-	-	88	-	-	-
<i>X8</i>	88	6	.369* (.185)	.297* (.180)	88	-	-	-	88	9	.465* (.212)	.329* (.199)
<i>X9</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X10</i>	48	21	$-.028 \cdot 10^{-4}$ ** (.015*10 <sup>-4</sup> )	$-.021 \cdot 10^{-4}$ ** (.013*10 <sup>-4</sup> )	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X11</i>	64	-	-	-	64	-	-	-	64	6	$.082 \cdot 10^{-4}$ * (.046*10 <sup>-4</sup> )	$.070 \cdot 10^{-4}$ * (.041*10 <sup>-4</sup> )
<i>X12</i>	48	38	-.004** (.002)	-.003* (.002)	48	-	-	-	48	2	-.003* (.002)	-.002* (.002)
<i>X13</i>	64	-	-	-	64	4	.013** (.006)	.010* (.006)	64	-	-	-
<i>X14</i>	48	-	-	-	48	19	-.007** (.003)	-.004* (.002)	48	-	-	-

Tablo 3 (devamı)

	<i>Bağımlı Değişken: Y1</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y2</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y3</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>X15</i>	64	12	.037***+ (.013)	.024* (.014)	64	-	-	-	64	-	-	-
<i>X16</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X17</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X18</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X19</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X20</i>	22	-	-	-	22	4	.127* (.068)	.118* (.067)	22	-	-	-
<i>X21</i>	22	12	-.111** (.048)	-.087* (.049)	22	12	.137* (.072)	.119* (.068)	22	11	-.104* (.048)	-.083* (.050)
<i>X22</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	7	.071* (.036)	.058* (.035)
<i>X23</i>	22	9	-.004** (.002)	-.004* (.002)	22	22	.011*** (.003)	.009*** (.003)	22	22	-.006* (.002)	-.004* (.002)
<i>X24</i>	176	9	-.406** (.177)	-.308* (.179)	176	-	-	-	176	-	-	-
	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>176 modelin bilgisi</i>			<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>176 modelin bilgisi</i>			<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>176 modelin bilgisi</i>		
<i>Max.</i>	.233	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>	.151	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>	.091	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>
<i>Min.</i>	.069	.337	.0000	54	-.132	.263	.0000	54	-.087	.211	.0000	54
		.192	.0000	54		.020	.0000	54		.056	.0000	54

\*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*\* Düzeltilmiş  $R^2$ ; \*\*\*\*\*  $F$  anlamlılık düzeyi; ( ) İlgili katsayının standart hatası.

**Tablo 3** (devamı)

	<i>Bağımlı Değişken: Y4</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y5</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y6</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>Sabit</i>	176	176	7.200*** (1.513)	3.559*** (1.368)	176	176	5.635*** (1.473)	2.493* (1.433)	176	176	3.954*** (.976)	2.408*** (.754)
<i>X4/5/6</i>	176	-	-	-	176	-	-	-	176	6	.226* (.120)	.196* (.119)
<i>X7</i>	88	-	-	-	88	-	-	-	88	88	.544*** (.133)	.349*** (.132)
<i>X8</i>	88	-	-	-	88	7	.490* (.254)	.445* (.253)	88	4	.408* (.234)	.382* (.228)
<i>X9</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X10</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	5	.026*10 <sup>-4</sup> * (.016*10 <sup>-4</sup> )	.031*10 <sup>-4</sup> * (.018*10 <sup>-4</sup> )
<i>X11</i>	64	-	-	-	64	-	-	-	64	-	-	-
<i>X12</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X13</i>	64	-	-	-	64	-	-	-	64	1	.011* (.007)	-
<i>X14</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	17	-.004* (.002)	-.006** (.002)
<i>X15</i>	64	-	-	-	64	3	.038** (.019)	.034* (.019)	64	46	-.029* (.017)	-.046** (.021)
<i>X16</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X17</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X18</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X19</i>	22	12	.022** (.010)	.019* (.010)	22	-	-	-	22	-	-	-

**Tablo 3** (devamı)

	<i>Bağımlı Değişken: Y4</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y5</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y6</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>X20</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X21</i>	22	-	-	-	22	12	-.116* (.067)	-.129** (.065)	22	-	-	-
<i>X22</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X23</i>	22	22	-.007** (.003)	-.008*** (.003)	22	22	-.009*** (.003)	-.010*** (.003)	22	-	-	-
<i>X24</i>	176	-	-	-	176	-	-	-	176	5	-.373* (.217)	-.427* (.245)
	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>176 modelin bilgisi</i>			<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>176 modelin bilgisi</i>			<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>176 modelin bilgisi</i>		
		<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>		<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>		<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>
<i>Max.</i>	.050	.176	.0000	54	.107	.225	.0000	54	.246	.347	.0000	54
<i>Min.</i>	-.121	.027	.0000	54	-.133	.016	.0000	54	-.071	.070	.0000	54

\* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01; \*\*\*\* Düzeltilmiş R<sup>2</sup>; \*\*\*\*\*F anlamlılık düzeyi; ( ) İlgili katsayının standart hatası.

Y1: UOG Örgüt Kültürü Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu, Y2 : UOG Örgüt Kültürü Güç Mesafesi Boyutu, Y3 : UOG Örgüt Kültürü Belirsizlikten Kaçınma Boyutu, Y4 : UOG Örgüt Kültürü Zamana İlişkin Yönelim Boyutu, Y5 : UOG Örgüt Kültürü Performansa İlişkin Yönelim Boyutu, Y6 : UOG Örgüt Kültürü Paternalizm Boyutu, X1 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu, X2 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Güç Mesafesi Boyutu, X3 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Belirsizlikten Kaçınma Boyutu, X4 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Zamana İlişkin Yönelim Boyutu, X5 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Performansa İlişkin Yönelim Boyutu, X6 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Paternalizm Boyutu, X7 : Yabancı Ortağın Holografik Nitelikte Kültüre Sahip Bir Örgüt Olarak Algılanması, X8 : Yabancı Ortağın Çokuluslu İşletme Stratejisi, X9 : Yabancı ve Yerel Ortak Arasındaki Kültürel Mesafe, X10: Yabancı Ortağın Ana Örgüt Hacmi (Çalışan Sayısı), X11: Yerel Ortağın Ana Örgüt Hacmi (Çalışan Sayısı), X12 : Yabancı Ortağın Yaşı, X13: Yerel Ortağın Yaşı, X14: Yabancı Ortağın Uluslararası Deneyimi, X15: Yerel Ortağın Uluslararası Deneyimi, X16: UOG' in Büyüklüğü (Çalışan Sayısı), X17: UOG' in Yaşı (Ortaklık Tarihi), X18: UOG' in Yaşı (Kuruluş Tarihi), X19: Yabancı Ortağın Mülkiyet Oranı, X20: Yabancı Ortağa Maddi Olmayan Bağımlılık, X21: Yabancı Ortağa Maddi Bağımlılık, X22: UOG' de Çalışan Yabancı Yönetici Sayısı, X23: Eğitim (Kişi Başına Düşen Eğitim Saati), X24: Endüstriyel Ortam.

**Tablo 4**  
Örgütsel Değer Düzeyinde Tobit Analiz Sonuçları

	<i>Bağımlı Değişken: Y1</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y2</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y3</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>Sabit</i>	176	3	-9.523* (5.553)	-9.730* (5.589)	176	42	4.132*** (1.598)	2.771* (1.610)	176	-	-	-
<i>X1/2/3</i>	176	48	1.764** (.827)	1.247* (.748)	176	-	-	-	176	8	1.472* (.805)	1.355* (.803)
<i>X7</i>	88	-	-	-	88	1	.510* (.264)	-	88	1	.892* (.519)	-
<i>X8</i>	88	-	-	-	88	-	-	-	88	-	-	-
<i>X9</i>	48	8	.973** (.473)	.720* (.415)	48	15	.525** (.231)	.381* (.219)	48	20	1.183** (.503)	.746* (.427)
<i>X10</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X11</i>	64	-	-	-	64	-	-	-	64	-	-	-
<i>X12</i>	48	-	-	-	48	3	.007* (.004)	.006* (.004)	48	-	-	-
<i>X13</i>	64	-	-	-	64	8	-.018* (.011)	-.025** (.013)	64	-	-	-
<i>X14</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X15</i>	64	-	-	-	64	7	-.059* (.035)	-.074* (.040)	64	-	-	-

**Tablo 4** (devamı)

	<i>Bağımlı Değişken: Y1</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y2</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y3</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>X16</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X17</i>	22	18	.156*** (.039)	.139*** (.040)	22	22	.076*** (.020)	.063*** (.021)	22	22	.170*** (.039)	.154*** (.040)
<i>X18</i>	22	-	-	-	22	2	.026* (.015)	.025* (.014)	22	-	-	-
<i>X19</i>	22	20	.076* (.034)	.050* (.030)	22	15	.040*** (.015)	.029* (.016)	22	18	.084** (.035)	.052* (.031)
<i>X20</i>	22	22	.532** (.208)	.413** (.207)	22	22	.332*** (.106)	.252** (.106)	22	22	.595*** (.214)	.466** (.214)
<i>X21</i>	22	2	.405* (.232)	.396* (.232)	22	15	.303*** (.117)	.245** (.123)	22	-	-	-
<i>X22</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X23</i>	22	-	-	-	22	17	.012** (.005)	.009* (.005)	22	-	-	-
<i>X24</i>	176	7	1.545* (.893)	1.390* (.818)	176	51	1.052** (.440)	.703* (.419)	176	15	1.600* (.891)	1.308* (.784)
		<i>176 modelin bilgisi</i>				<i>176 modelin bilgisi</i>				<i>176 modelin bilgisi</i>		
	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>
<i>Max.</i>	.209	.314	.0000	54	.199	.305	.0000	54	.230	.331	.0000	54
<i>Min.</i>	-.085	.058	.0000	54	-.088	.055	.0000	54	-.091	.053	.0000	54

\**p*<.10, \*\**p*<.05, \*\*\**p*<.01; \*\*\*\**Düzeltilmiş R<sup>2</sup>*; \*\*\*\*\**F anlamlılık düzeyi*; ( ) *İlgili katsayının standart hatası.*

**Tablo 4 (devamı)**

	<i>Bağımlı Değişken: Y4</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y5</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y6</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Model Sayısı</i>	<i>Anlamli Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamli Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>Sabit</i>	176	20	-1.499** (8.947)	-2.046** (8.857)	176	6	-8.348* (4.718)	-9.760* (5.465)	176	45	-3.926** (2.323)	-9.399** (4.644)
<i>X4/5/6</i>	176	101	2.997** (1.278)	2.001* (1.210)	176	36	1.877** (.736)	1.266* (.756)	176	176	1.523*** (.496)	.915* (.531)
<i>X7</i>	88	-	-	-	88	5	1.032** (.510)	.850* (.501)	88	30	1.104** (.430)	.660* (.385)
<i>X8</i>	88	1	1.836* (1.040)	-	88	1	1.675* (.992)	-	88	-	-	-
<i>X9</i>	48	15	1.164** (.487)	.731* (.445)	48	9	.962** (.462)	.656* (.396)	48	28	1.018** (.415)	.621* (.362)
<i>X10</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X11</i>	64	-	-	-	64	1	$-0.038 \cdot 10^{-3}$ * (.023*10 <sup>-3</sup> )	-	64	1	$-0.033 \cdot 10^{-3}$ * (.019*10 <sup>-3</sup> )	-
<i>X12</i>	48	17	.015* (.008)	.013* (.008)	48	13	.014* (.008)	.013* (.008)	48	21	.013* (.007)	.011* (.007)
<i>X13</i>	64	-	-	-	64	1	-.033* (.019)	-	64	1	-	-.038* (.022)
<i>X14</i>	48	-	-	-	48	-	-	-	48	-	-	-
<i>X15</i>	64	11	-.116* (.070)	-.166* (.088)	64	6	-.103* (.062)	-.142* (.081)	64	34	-.092* (.055)	-.151** (.062)

**Tablo 4 (devamı)**

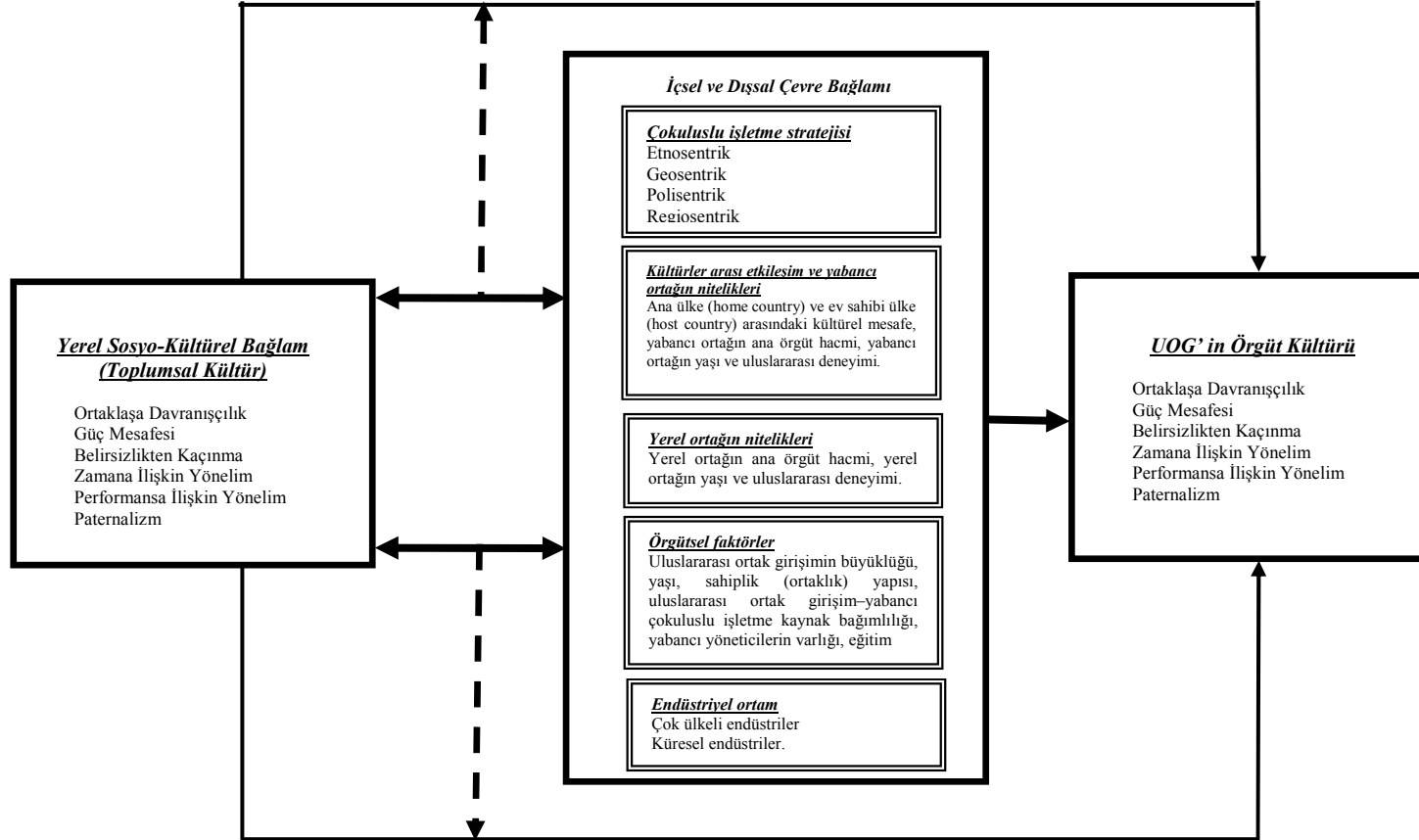
	<i>Bağımlı Değişken: Y4</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y5</i>				<i>Bağımlı Değişken: Y6</i>			
	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>	<i>Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Model Sayısı</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer</i>	<i>Anlamlı Olduğu En Düşük Değer</i>
<i>X16</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X17</i>	22	22	.167*** (.040)	.145*** (.042)	22	22	.173*** (.037)	.147*** (.038)	22	22	.138*** (.035)	.117*** (.035)
<i>X18</i>	22	18	.056* (.030)	.045* (.026)	22	18	.056** (.027)	.041* (.024)	22	18	.051** (.024)	.038* (.022)
<i>X19</i>	22	22	.098*** (.035)	.061** (.031)	22	22	.087*** (.033)	.063** (.034)	22	22	.076*** (.024)	.049* (.029)
<i>X20</i>	22	22	.556** (.223)	.419* (.222)	22	22	.533** (.209)	.437** (.212)	22	4	.345* (.188)	.336* (.184)
<i>X21</i>	22	20	.685** (.344)	.415* (.251)	22	22	.605* (.315)	.395* (.232)	22	22	.548*** (.204)	.419** (.209)
<i>X22</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X23</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	22	-	-	-
<i>X24</i>	176	6	1.521* (.883)	1.388* (.833)	176	52	1.970** (.898)	1.475* (.880)	176	-	-	-
		<i>176 modelin bilgisi</i>				<i>176 modelin bilgisi</i>				<i>176 modelin bilgisi</i>		
	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>	<i>R<sup>2</sup> ****</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F*****</i>	<i>N</i>
<i>Max.</i>	.224	.327	.0000	54	.246	.346	.0000	54	.286	.380	.0000	54
<i>Min.</i>	-.075	.067	.0000	54	-.101	.045	.0000	54	-.027	.109	.0000	54

\* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01; \*\*\*\* Düzeltilmiş R<sup>2</sup>; \*\*\*\*\*F anlamlılık düzeyi; ( ) İlgili katsayının standart hatası.





**Şekil 2**  
Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Uluslararası Ortak Girişimin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Açıklayıcı Kuramsal Bir Model



Kaynak: İlhan (2006: 91)'den uyarlanmıştır.

