



Vekalet ve Temsil Teorilerinin Kültür Boyutlarıyla İrdelenmesi

Özgür Uğur ARIKAN

Dr. Öğr. Üyesi, Toros Üniversitesi, İİSBF, UTL Bölümü

ozgur.arikan@toros.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1402-1761>

Makale Başvuru Tarihi : 22..07.2023

Makale Kabul Tarihi : 25.09.2023

Makale Yayın Tarihi : 27.10.2023

Makale Türü : Araştırma Makalesi

DOI: 10.5281/zenodo.10045522

Özet

Anahtar Kelimeler:

Kültür Boyutları,
Temsil Kuramı,
Vekalet Kuramı,
Stratejik Yönetim

Gelişen teknoloji ve değişen rekabet koşulları örgütlerin güvenilir ve yetkin insan kaynağına duyduğu ihtiyacı artırmaktadır. Yaşanmakta olan teknolojik gelişmeler organizasyonların haberleşme ağlarının gelişmesine olanak tanımıştır. Ayrıca bu gelişmeler organizasyonların farklı coğrafyalarda istihdam ettiği yetkin insan kaynağından faydalanabileceği iş modellerine ve organizasyon yapılarına geçişin önünü açmıştır. Birbirinden uzak birimlerde çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte organizasyonun yönetilmesi, denetlenmesi gibi konuların da önemi artmaktadır. Farklı coğrafyalarda, farklı kültürlerde çalışanların yönetilmesi, yöneticilerin bu değişken ve yüksek çeşitliliğe sahip yapıyı yönetim tarzı da önem arz etmektedir. Bu çalışmada örgüt kuramlarından vekalet kuramı ve temsil kuramının varsayımları değerlendirilmiştir. Daha sonra bu kuramlar Geert Hofstede'in kültür boyutları perspektifinden irdelenmiştir.

Considering Agency and Stewardship Theories in Light of Cultural Dimensions

Abstract

Keywords:

Cultural
Dimensions,
Stewardship Theory,
Agency Theory,
Strategic
Management

Changing marketplace conditions and evolving technologies boost organizations' demand for consistent and competent human resources. Organizational communication networks have been developed as a result of recent technical advancements. Furthermore, these innovations have paved the way for businesses to transition to business models and organizational structures that allow them to profit from the highly skilled human resources they employ across geographies. As working in units separated by distance becomes more widespread, the relevance of concerns such as organizational management and supervision grows. Managing employees in various places and cultures, as well as how managers handle this flexible and very diversified structure, are essential. The assumptions of agency theory and stewardship theory, both organizational theories, were investigated in this study. These theories were then looked at through the perspective of Geert Hofstede's cultural dimensions.

GİRİŞ

Yönetim ve strateji literatüründe genel olarak rekabet stratejileri ile ilişkili çalışmalar artan rekabet şiddetine vurgu yapmaktadır (Arıkan ve Çalışkan, 2021). Küreselleşme, gelişen teknoloji tüm işletmeleri doğrudan ya da dolaylı biçimde birbirinin hem rakibi hem de partneri haline getirmiştir. İlk endüstri devrimine atıf ve güncel yazılım dünyasındaki güncellemelere gönderme mahiyetli isimlendirilen Endüstri 4.0 devrimi ile beraber organizasyonlar süreçlerini iyileştirecek bilgileri büyük veriden ve bulut sistemlerden elde edebilmekte veya ağ bağlantılarından güçlü ve hızlı veri akışı sağlayabilmektedir (Gentner, 2016). Bu yönüyle organizasyonlar iş birliği içinde gibi görünse bile aslında bu durum güçlü bir rekabet ortamı yaratmakta ve organizasyonların sürdürülebilir üstünlükler elde etmek adına tüm kaynaklarına azami biçimde odaklanmalarına da etki etmektedir.

Şiddetlenen rekabet koşullarına yapay zekaya yatırım, teknolojik gelişimlerin takibi, Ar-Ge süreçlerinin geliştirilmesi gibi uygulamalar ile cevap arayan organizasyonlar için insan unsurunun öneminde herhangi bir eksilme öngörülmemektedir. Hatta teknoloji, küreselleşme, gelişen iletişim ağı ve teknolojileri ile dağınık bir yapıda çalışan organizasyonlar içinde koordinasyon ve ekip yönetimi her zamankinden daha önemli hale gelmektedir (García de Soto, vd., 2019). Farklı kültürlerden farklı çalışanları organizasyonel amaçlar için motive etmek bir yana, merkezden dağılmış ve takımlar halinde çalışan örgütlerin yönetilmesinde de çeşitli güçlüklerle karşılaşmak söz konusu olabilir.

Birbirinden çok uzakta, farklı ülkelerde yaşayan, farklı kültürlere mensup çalışanların organizasyonun hedefleri için eşgüdümlü çalışması beklenmektedir. Bu durum da beraberinde izleme ve koordinasyon tedbirlerinin alınmasını gerektirmektedir. Fiziki olarak sürekli bir araya gelmek zorunda olmayan hatta evinden dahi çıkması gerekmeden çalışan sayısı özellikle Koronavirüs pandemi sürecinin de hızlandırıcı etkisiyle artmıştır (Arunprasad vd., 2022). Birbiriyle sürekli etkileşimde olmayan bu çalışanların örgüt kültüründen daha çok içinde bulundukları ve yetiştikleri kültürel iklimden etkilendikleri değerlendirilmektedir (Raghuram, 2021). Organizasyon kültürünün güçlü biçimde oluşturulduğu durumlarda, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesine kendini adanmış, gönüllü olarak ortak amaca hizmet veren, kararlı çalışanlar yaratılabilir. İşgören devir hızı azalır, akran bağları güçlenir, kişisel çıkarların yerini organizasyon çıkarları alır (Caldwell, Chatman, ve O'Reilly, 1990). Organizasyonun merkezinden uzakta çalışma durumunda; küçük departmanların, takımların ya da uzaktan çalışan bireylerin organizasyon kültüründen etkilenme düzeyleri sürekli geleneksel olarak merkezde olanlardan daha düşük olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca uzaktan çalışan bireylerin yöneticileri de merkezi otoriteden uzakta müstakil görevler almaktadır.

Yöneticilerin genel olarak kendi çıkarlarını organizasyonun diğer paydaşlarının çıkarlarından önde tutabileceği varsayımından hareketle asiller tarafından izlenmesini öneren “Vekalet Kuramı’nın” (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983) varsayımlarının daha da öne çıktığı değerlendirilmektedir. Zira geleneksel organizasyon yapı ve işleyişinde merkezde çalışan yöneticilerin gözetim altındayken bile çıkarlarını öncelikli tutacağı varsayımından hareket edilmektedir. Günümüzde ise bu yöneticilerin bağımsız çalışma alanlarında çok daha gözlemden uzak olmaları mümkündür. Yine vekalet kuramı gibi yöneticilerin kişisel çıkarlarına odaklanan fakat yöneticilerin öncelikli olarak organizasyon çıkarlarına odaklandıkları varsayımını ifade eden “Temsil Kuramı” (Donaldson, 1990a, Davis vd., 1997) da önem kazanmıştır. Zira uzaktan çalışan yöneticiler için katı ve yüksek maliyetli bir izleme sürecinin yapılandırılmasının gerekli olmadığına vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada vekalet ve temsil kuramı irdelenecektir. Daha sonra organizasyonun merkeziden uzakta, birbirinden farklı kültürel yapılarda yetişmiş bireylerin davranış setlerinin temellerini anlamlandırmak adına Geert Hofstede tarafından ortaya koyulan kültür boyutları ele alınacaktır. Son olarak vekalet ve temsil kuramlarının farklı kültürel boyutlardaki karşılıklarına ilişkin çıkarımlarda bulunulacaktır.

VEKALET TEORİSİ

Örgütlerin tarihsel gelişim süreçlerinde doğal olarak gerçekleşen büyüme, genişleme ve karmaşıklaşma süreçlerinin bir sonucu olarak yönetsel yapıları ve yönetici profilleri de değişmektedir (Erdoğan, 2016). Vekalet teorisi dönemin örgütsel yapısının değişmesi ve örgüt sahiplerinin; kendileri adına örgütü kendi çıkarları doğrultusunda, yüksek karlılıkla yönetmesi için profesyonel yöneticileri istihdam etmesine ve bu yöneticilerin takip altına alınmasının sebep olduğu maliyetleri ifade etmektedir (Berle ve Means, 1932). Örgüt sahipleri ya da asiller (principal), büyüyen ve karmaşıklaşan örgüt yapısı içinde kendi çıkarları doğrultusunda hizmet etmesi için vekiller (agent) yöneticiler tayin ederler (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983; Eisenhardt, 1985; Jensen ve Meckling, 1994; Davis vd., 1997). Kuramın tarihsel gelişim sürecine de bakıldığında öncelikle, yapısının değişimi ile büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerin yönetim biçimlerinin değişiminin koşulları ve yapısal yeni durumunun ortaya koyulması ile yazında ilk defa yerini almıştır (Berle ve Means, 1932).

Daha sonra firmaların doğasını iktisadi anlamda açıklamayı hedefleyen çalışması ile maliyetlere ve sahiplik kavramlarına dikkat çeken Ronald Coase (1937) kuramın mevcut şeklini almasında katkıda bulunmuştur. Coase bu çalışmasında örgütlerin ne kadar büyümesi gerektiğinin nasıl belirlenebileceği ve aslında bu kararların temelinde iktisat perspektifinin olduğunu vurgular ve ayrıca “kara tahta iktisadı”nın işlevsel olmadığını ifade eder. Daha sonra kuram büyümelerin gerçekleştiği örgütlerin karmaşıklaşan yapısının devredilen yetkilerle yönetilmesi gerçeğinden hareketle geliştirilmeye devam etmiş ve devredilen yetkiler ve devri alan ile veren arasında oluşabilecek anlaşmazlıklar üzerine çalışmalar yapılmıştır (Jensen ve Meckling, 1976; Ouchi, 1979).

Bu kapsamda yapılan çalışmalarının son dönem aldığı şekil ile; mülkiyet sahiplerinin ve yöneticilerin açıkça ortaya çıktığı yapısal düzende kişilerin kendi çıkarlarını maksimize etmek isteyeceği ve bu aşamada da tarafların rasyonel davranışları neticesinde çıkarlarının çatışacağı düşüncesi vekalet kuramının iskeletini oluşturmuştur (Ross, 1973; Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983; Davis vd., 1997).

Vekalet kuramı (Ross, 1973; Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983; Eisenhardt, 1985; Donaldson, 1990; Turnbull, 1997); asiller ve asiller adına firmanın yönetimini üstlenen vekiller arasında yapılan sözelimi kontrattan kaynaklanacak ve daha çok iktisadi temellere dayanan problemlerin açıklanması ve çözümüne yönelik bir olgudur (Eisenhardt, 1988). Kuram temelinde bireylerin davranışlarını, duygulardan arınmış ve olabildiğince rasyonel mesnetlere dayanmış olduğu düşüncesinden hareketle tanımlar (Eisenhardt, 1988).

Bireylerin davranış setlerinin temelinde kendilerine hizmet edecek şekilde yapılandığı varsayımından hareket eden kuram, çıkarların çatışmasının sebeplerini inceler ve örgüt için en uygun stratejinin nasıl belirlenmesi gerektiği üzerine varsayımlarda bulunur (Ross, 1973; Jensen ve Meckling, 1976; Karra vd., 2006). Yetki devri neticesinde yönetimde bulunan vekiller, konumları gereği örgütün bulunduğu çevreden ve yapılan faaliyetlerden kaynaklanan ve kendi konumunu güçlendirecek “asimetrik bilgiye” sahip olurlar (Mayer vd., 1995). Kendi konumunun zayıflamasını arzu etmeyen asillerin bilgiye sahip olması maliyetli olmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Bilgi asimetrisine göre zımni bilgiye sahip olan taraf diğer tarafa göre avantajlı konumlar elde edebilir. Zımni bilgi özellikle tecrübe ile edinilen bir bilgi türü olması sebebiyle genel olarak yürütücü konumundaki vekillerin edinmesi daha olasıdır. Bu gibi durumlarda vekillerin daha fazla inisiyatif olarak ve zımni bilginin yarattığı bilgi asimetrisi çıkarlarını gözetmelerinin önüne geçmek adına asiller vekillerin karar alanlarını kısıtlamayı seçebilirler. Asillerce kısıtlanan bir alanda karar vermek zorunda olan vekiller sahip oldukları örtük bilgiden yeterince yararlanamazlar (Jensen ve Meckling, 1976). Bahsi geçen bilgi asimetrisinin olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve vekillerin sınırlarını belirlemek için kuramcılar önerilerde bulunmuşlardır. Jensen ve Meckling’e göre asillerin vekillere karşı optimum düzeyde sınırları

çizmesi ve kendi firması üzerinde hükmünün devam etmesi için üç tip maliyete katlanması gerekmektedir. Bunlar; (1) takip maliyetleri, (2) tahvil maliyetleri, (3) artık kayıp maliyetleri' dir (Jensen ve Meckling, 1976).

Asiller, vekillere örgütün kontrolünü tamamen bırakmak istemez ve vekilin yetki sığasını belirlemek ve bu alanda hareket ettiğinden emin olmak ister. Bu da birtakım “izleme ya da takip maliyetlerini” zaruri hale getirir (Jensen ve Meckling, 1976). Ayrıca vekiller risk alma konusunda asiller kadar istekli davranmaz ve kaynak harcama konusunda mülkiyet sahibi olmamasına rağmen hak sahibidir ve bu da tahvil satılmasının olası bir durum olmasını sağlamaktadır. Bu durum da “tahvil maliyeti” olarak adlandırılmaktadır. Bunların yanında üçüncü ve son maliyet olarak “artık kayıpların maliyeti” asiller için düşünülmesi gereken maliyetler olarak ortaya çıkmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Kuram, riske karşı farklı duyarlılıkta olduğu farz ve kabul edilen asiller ve vekiller arasındaki çatışmaya ve ayrıca asillerin vekilleri, vekillerin kendi çıkarına hizmet eden davranışları sergilemesine fırsat vermemek için kuracağı takip mekanizmalarına odaklanır (Le Breton-Miller ve Miller, 2009).

Kurama göre asiller, vekillere yetki devrederken kendi amaçlarına uygun hizmet edilmesini umarak bu yetkiyi verir ve bu durum zaman zaman arzu edildiği şekilde gerçekleşmez. Eisenhardt (1989)' a göre; (1) asillerin ve vekillerin benzeşmeyen ilgi alanları, (2) asillerin, vekillerin bütün faaliyetlerini takip ve kontrol edememesi, (3) asillerin, vekillerin takibini kusursuz yapmaya çalışsa bile maliyetsiz bir biçimde ve tam anlamıyla tüm bilgiye sahip olamaması sebebiyle oluşabilecek farklılıklar mevcuttur.

Kuram asiller ve vekiller arasında ortada duran farklılıkları en aza indirecek olası en gerçekçi ve en faydalı kontrata odaklanırken iki farklı yaklaşımla çatallanır (Harris ve Raviv, 1978). Pozitivist vekalet kuramı; vekilin kendi faydasını ön planda tutarak hareket edeceği görüşünün hüküm sürdüğü bu yaklaşımda asiller ve vekillerin çatışması ve vekillerin kontrol altına alınmasına yönelik çalışmalar merkeze alınır (Pepper ve Gore, 2012). Bir nevi kontrol mekanizmaları oluşturmaya yönelik bir yaklaşımın çevresine şekillenir (Alchian ve Demsetz, 1972; Fama, 1980). Kuramın yaklaşım tarzına göre asiller ve vekiller arasındaki belirsizlik ve çekişmeyi bitirmek maksadıyla iki farklı çözüm ortaya koyulmaktadır. Bunlardan birincisi anlaşmanın süreci yapılandırmak yerine olası sonuçlara odaklanması gerektiğine vurgu yapar. Bu sayede vekiller belirlenen hedeflere ulaştığı sürece kendi alanında nispeten özgürdür, asiller de aynı şekilde arzu edilen hedefe ulaşıldığı için arzu ettiği kar hususunda tatmin olmuştur. İkinci husus ise bilgi edinme sistemlerinin kurulduğu bir yönetsel yapıdan geçmektedir. Bu sayede vekiller gözetim altında olur ve çıkarları doğrultusunda hareket etmenin ona fayda getirmeyeceğine inanarak asillerin arzu ettiği doğrultuda hareket eder görüşü savunulur (Eisenhardt, 1989).

Asil-vekil araştırması; asiller ve vekiller arasında güven, risk alma ve olası bencil davranışların sebep olduğu belirsizliği bitirmek maksadıyla bir kontrat yapılır ve bu kontrat rasyonel yaklaşım ile bakıldığında mükemmel düzeyde iki tarafın da haklarını ve karlarını maksimize edemez (Harris ve Raviv, 1978). Asiller ve vekiller arasında iki tarafın çıkarlarını optimize etmek daha gerçekçi ve istenen bir durum olarak uygulanması arzu edilen davranıştır ve optimum kontrat yapılması hedeflenir (Harris ve Raviv, 1978; Eisenhardt, 1989). Kuramın temelinde sınırlı rasyonellik ve çıkarıcı insan varsayımından hareket edilmektedir (Jensen ve Meckling, 1976; Ouchi, 1979). Bu durum sadece asiller ve vekiller arasında değil paydaşlardan oluşan asillerin kendi aralarında oluşturdukları ittifakların arasında da meydana gelebilir (La Porta vd., 1999). Fakat her zaman durum böyle olmayabilir. Asiller ve vekiller arasında sadece çıkar ilişkileri ve fırsatçılık yer almayabilir ve psikolojik bazı değişkenler bireylerin davranışlarına etki edebilir. Bu noktadan sonra Lex Donaldson tarafından ortaya koyulan temsil teorisi “Stewardship Theory” (Donaldson, 1990a, 1990b; Donaldson ve Davis, 1991; Block, 1993; Davis vd., 1997) açıklanacaktır.

TEMSİL TEORİSİ

Vekalet teorisi, iktisadi bir bakış açısı ile yapılandırılmış ve fırsatçı davranışlar sergileyen profesyonel yönetici olan vekiller ve mülkiyet haklarına sahip asillerin ilişkilerini mercek altına alan ve psikolojik etmenleri göz ardı ederek Coase (1937)'nin işlem maliyetlerinden beslenen ve yıllar içinde evrilerek son halini alan iktisat temelli bir kuram olarak tanımlanmaktadır (Mitnick, 1986; Donaldson, 1990a, 1990b). Kuramın temelini teşkil eden sosyoloji ve psikoloji temsil kuramını iktisat temelli yaklaşımlardan ayıştırmaktadır. Ayrıca kuramın isminden hareketle basit bir tanım yapılacak olursa öncelikle vekil (agent), yerine kullanılan "steward" sözcüğü, sözlük karşılığı olarak "organizasyonu yine organizasyonun yararına yönetmekle sorumlu kişi" olarak ifade edilmektedir. Yine bu kuramı Türkçe yazında kuram "temsili teorisi" (Akın, 2004; Yıldız ve Doğan, 2012; Erdoğan, 2016) olarak kullanılmaktadır ki temsilci; daha bütünleştirici ve parçadan çok bütünü yararına olanı uygulayan anlamında kullanılabilecek bir sözcük iken vekil daha çok bir durumu ya da organizasyonu bir grup veya bir başka birey adına yönetmesi için atanan izlenimi oluşturmaktadır.

Temsil kuramı ise yukarıda bahsedildiği gibi, vekalet kuramının yükseldiği temellerin aksine iktisat temelli değil sosyoloji ve psikoloji temelli bir kuram olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler kendilerini asillerin temsilcisi olarak görmektedirler. Kendine faydacı davranışlar yerine; diğerkam, örgüt yararına yüksek karlılık imkanı sağlayacak ve yöneticilerin hedeflerine ulaşacak şekilde davranışlar sergilemeye çabalarlar (Davis vd., 1997; Miller vd., 2008; Le Breton-Miller ve Miller, 2009).

Kurama göre temsilciler kazançlarını artırmak ve asillerin kendilerine olan bağımlılıklarını artırmaktan ziyade kişisel değerlerine odaklanarak daha çok Abraham Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ifade ettiği kendilerini gerçekleştirme çabasıyla hareketlerini düzenlerler (Eddleston, 2008; Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Temsil teorisine göre yöneticiler karlılığı artırmak için yalnızca işlem maliyetlerini düşürmeye odaklanmaz. Kurama göre temsilciler süreci avantajlı ve karlı bir hale getirmek için insan ilişkilerine odaklanır ve çıkış noktası olan vekalet kuramından bu yönüyle ayrılır (Block, 1993). Vekalet kuramının temel varsayımının insanların doğasının, McGregor' un 1960 yılında ortaya koyduğu "X ve Y kuramının" X tipi kişiliği ile benzeştiği ifade edilmektedir (Donaldson ve Davis, 1991).

Temsil kuramının varsayımında vekillik doğru bir tarz değildir onun yerine kendilerini işverenlerin, örgütün yararına adanmış ve çıkarıcılık yerine paylaşımı, bireysellik yerine diğerkamlık gibi grubun yararını destekleyen temsilciler bulunmakta ve temsil ettikleri asillerin hedefleri doğrultusunda adanmışlıkla performans sergilerler (Pearson ve Marler, 2010). Temsilcilerin davranışlarının temelinde her zaman örgüt yararı merkezde yer alır ve asla çıkarıcı olmayı ya da kendilerine hizmet edecek davranışlar yapmayı düşünmezler (Donaldson, 1990b; Davis vd., 1997).

Temsilcilerin hareketleri ve motivasyonu paydaşları ve tüm kar ortaklarını gözetecek ve onların karlarını maksimize edecek şekilde davranışlar sergilemekten geçmektedir (Donaldson ve Davis, 1991; Davis vd., 1997). Bu durumun kolay gerçekleşmesi için ideal bir yönetimsel yapı oluşturmak ve CEO' ya yönetim kurulunda koltuk vermek önem arz etmektedir. Bu durum hem hızlı kararların çıkmasına fayda sağlarken öte yandan da paydaşların temsilci tarafından idrak edilmesini kolaylaştıracaktır (Donaldson, 1990a; Donaldson ve Davis, 1991; Davis vd., 1997). Temsilci asla çıkarıcı hareket etmez ve örgüt yararına hareket eder ve örgütü yüksek karlılığa götürür ve piyasada başarılı bir aktör olmasına imkân sağlarsa kendi çıkarlarının ve aynı zamanda örgüt içindeki herkesin çıkarlarının örgüt ile beraber artacağına inanır. Ayrıca paydaşların da güveninin kazanılmasına sebep olan bu örgüt yararına çalışma çabası da temsilciye hayati kararlar alma noktasında cesaret verir (Davis vd., 1997; Miller vd., 2008). Temsilcinin kritik kararlar alma zamanlarında sürekli olarak örgüt ve paydaşlar yararına seçimler yapması hem onun sıradan bir çalışan olma hissinden

sıyrılmasına etki etmekte hem de almak zorunda olduğu diğer kararlarda daha rahat hayati öneme haiz karar almasına imkân sağlamaktadır (Donaldson ve Davis, 1991; Davis vd., 1997; Akın, 2004). Vekalet teorisinin temelleri iktisadi bir bakış açısıyla oluşturulmuştur. Fakat temsil teorisi vekillerin psikolojik durumlarına, kişisel özelliklerine ve durumsal değişkenlere odaklanmıştır. Bu çerçevede vekillerin; ahlaki farkındalık düzeylerinin yüksek, adaletli, dürüst, özgüvenli olması gerektiği ifade edilmektedir. Vekillerin kişisel özellikleri ve durumsal değişkenlerin yarattığı etkiyi anlamak adına vekillerin etkilendiği psikolojik faktörler ve durumsal faktörler irdelenecektir.

Psikolojik Faktörler; motivasyon kaynağı, kimlik ve gücün kullanımı olarak sıralanmıştır (Davis vd., 1997; Akın, 2004). Motivasyon Kaynağı; temsil teorisinin vekalet teorisinden net bir şekilde ayrıldığı nokta bireylerin davranışlarının çıkış noktasının farklı olarak ele alınmasından ileri gelmektedir. Vekalet teorisi bireyi iktisadi bir mercekten bakarak tanımlarken bireyin harekete geçmek için dışsal ödülleri anlamlandırması gerektiğinden bahseder. Ekonomik çıkarları doğrultusunda hareket ettiği ve somut ödüller için harekete geçtiği varsayılan bu bireylerin aksine temsil kuramı içsel ödül beklentisine sahip olduğunu ileri sürdüğü bireyin somut ödüller yerine daha çok başarıma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi soyut hedefler doğrultusunda hareketlerini şekillendirdiğinden bahseder (Davis vd., 1997). Kimlik; örgüt kimliği yöneticilerin bilişsel ve psikolojik algılamaları ile ilgilidir. Örgütsel amaçlar, örgütün vizyonu ve hedefleri ile bilişsel olarak uyumlanmış yöneticiler bu kavramları kendi davranış setleri ile senkron olacak şekilde hayata geçirirler (Davis vd., 1997). Örgütsel kimliği oluşturan etmenleri benimsemiş ve bunu yüksek düzeyde anlamlandırmış yöneticiler örgüte yüksek düzeyde katkıda bulunurlar (Donaldson ve Davis, 1991). Gücün kullanımı; yönetici ve paydaşlar arasındaki ilişkinin temelini teşkil eden kavram olarak güç, işletmeler açısından kritik öneme haizdir. Yöneticiler güç kullanımıyla beraber zaman zaman motive olurken zaman zaman da kişisel tatminleri açısından işe yarar bir unsur olarak gücü kullanırlar (Davis vd., 1997). Bu noktada kuramın ele aldığı açı bireyin hangi tür gücü kullandığı ile ilişkilidir. Yöneticinin kurumsal gücü mü kullandığı yoksa takipçileri üzerinde bireysel gücünü mü kullanabildiği temsil kuramının inceleme düzeyini oluşturmaktadır (Davis vd., 1997).

Durumsal Faktörler; yönetim felsefesi ve kültür olarak sınıflandırılmıştır (Donaldson ve Davis, 1991; Akın, 2004). Yönetim Felsefesi; ilgi ve güvene dayalı ve takipçilere hareket serbestisi sağlayan yöntemin temsil kuramı ile daha uyumlu olduğu ve kontrole dayalı performans takibinin olduğu ve çalışanların daha sıkı denetlendiği yönetim tarzının ise temsil kuramı ile çeliştiği düşüncesi hakimdir (Davis vd., 1997; Akın, 2004). Riskin yönetimi ve algılanan risk ile ilgili temel bir ayrımın yapılabildiği iki yönetim felsefesine göre ise güvene dayalı yönetim daha değişken ve dinamik çevrelerde verimli olmaktadır sabit ve değişim hızının yavaş olduğu çevrelerde ise kontrole dayalı yaklaşımın başarılı olacağı görüşü hakimdir (Donaldson ve Davis, 1991). Kültür; kültürün boyutlarından olan bireycilik ve toplumculuk kavramları kuramın ayırt edici yönlerindendir. Bireycilik eğilimi vekalet kuramının temelini teşkil ederken toplumculuk yapısı ise temsil kuramının altını doldurmaktadır. Ayrıca güç mesafesi olarak bir tanım yapıldığında yüksek güç mesafesi vekalet kuramının temelinde yer alırken düşük güç mesafesi ise temsil kuramının temelinde yer almaktadır (Davis vd., 1997).

Tablo 1: Vekalet kuramı ve Temsil kuramının karşılaştırılması

	Vekalet Kuramı	Temsil Kuramı
İnsan Modeli	İktisadi Düşünen Adam	Kendini Gerçekleştirme
Davranış	Kendine Hizmet Eden Davranış	Toplumun Faydasına Hizmet
Psikolojik İşleyiş		

Motivasyon	Düşük Talep/Ekonomik ihtiyaçlar (Psikolojik, Emniyet, Ekonomik)	Yüksek Talep (Büyüme, Başarma, Kendini gerçekleştirme)
	Dışsallık	İçsellik
Sosyal Mukayese	Diğer Yöneticiler	İşletme Sahibi
Kimlik	Düşük Değer Bağlılığı	Yüksek Değer Bağlılığı
Gücün Kullanımı	Kurumsal (Zorlayıcı, Yasal, Ödüllendirme)	Kişisel (Uzman, Referans)
Durumsal İşleyiş		
Yönetim Felsefesi	Kontrolle Yönelme	Bağlılığa Yönelme
Risk Yönetimi	Kontrol	Güven
Zaman Çerçevesi	Kısa	Uzun
Hedef	Maliyet kontrol	Performans Geliştirme
Kültürel Farklar	Bireyci, Yüksek güç mesafesi	Toplumcu, Düşük güç mesafesi

Kaynak: Davis vd., 1997:37.

Çalışmanın devam eden bölümünde yukarıda bahsi geçen kültür boyutlarına değinilecek ve daha sonrasında kuramın ilişkilendirilebileceği tüm kültür boyutlarına ilişkin bir çerçeve oluşturulacaktır.

KÜLTÜR BOYUTLARI VE YÖNETİM KURAMLARI

Kültür; bir bölgede yaşamakta olan grup, kabile üyeleri ya da bir ülke vatandaşlarının tamamının aynı şekilde kodladığı ve onları diğer gruplardan ayrı kılan ortaklaşa düşünme şeklidir (Sığrı ve Tıgılı, 2006; Aktaş, 2010). Bireylerin aynı durumlara kendi yaşamışlıkları neticesinde üyesi oldukları grubun gerçekliği düzeyinde ve diğer gruplardan ayırarak şekilde reaksiyon verme biçimidir (Hofstede, 1980).

Kültürün farklı kaynaklarda farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Ebeveynlerinin çocuklarına, öğretmenlerin öğrencilerine, akranların temasa geçtikleri diğer akran arkadaşlarına, liderlerin takipçilerine ve takipçilerin de liderlerine; yani aynı yaşam alanını eş zamanlı paylaşan bireylerin birbirlerine aktardıkları kalıplaşmış düşünsel ve davranışsal verilerdir (Hofstede, 1984).

Kültür yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi bireyin bir başka bireyden etkilenmesi ve öğrenme ile aktarılan bir durum olarak açıklanmaktadır. Birey doğumla birlikte genetik aktarım ile kültüre sahip olmaz sosyal yaşam alanında etkileşim yolu ile kültürü edinir (Phatak, 2000). Kültür aktarımı bazen bilinçli bir öğrenme-öğretme şeklinde gerçekleşirken kimi zaman da bu durum alışkanlıkların farkına varılmadan bir başkasının alışkanlığı haline gelmesi şeklinde cereyan etmektedir (Sığrı ve Tıgılı, 2006). Kültür, bir grup insanın ortak değerlerinin oluşmasına ve aynı perspektiften neyin iyi neyin kötü olduğuna karar vermelerine etki eden, yaşadıkları dünyada kendilerine biçtikleri rollerin gereklerini yerine getirmelerine fırsat veren bir olgudur (Hofstede, 1984). Kültür belli bir bölgede ve belli ortak değerleri yaşatmakta olan bireylerin sürdürdüğü bir olgudur ve bu durum farklı bölgelerde ve farklı gruplarda farklı kültürel çıktılarının oluşmasına neden olmaktadır. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışları kültür ile biçimlenmekte ve bu biçimsel oluşum farklı toplumlarda farklı yönelimleri mevcut kılmaktadır (Hofstede, 1983, Hofstede 1986; Sığrı ve Tıgılı, 2006).

Farklı bölgelerde yaşamın ve dünyanın farklı algılanışı farklı kültürel oluşumların ortaya çıkmasına zemin hazırlamışlardır. Geert Hofstede, IBM çalışanlarıyla yürüttüğü araştırmasında kırk farklı ülkeden 116 bin farklı veriye ulaşmak suretiyle alanyazında önemli sonuçlar ortaya koymuştur (1980). Hofstede kültür ile ilgili olarak incelemesini ilk olarak dört farklı boyutta incelemiştir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyciliğe karşı toplulukçuluk, dişiliğe karşı erillik (Hofstede, 1980). Daha sonra bu boyutlara sırasıyla uzun dönem odaklılığa karşı kısa dönem odaklılık eklenmiştir (Hofstede vd., 1991; Hofstede, 1993).

Güç Mesafesi

İnsan ilişkilerinin bir sonucu olarak bireyler arası eşitsizliğe temel olarak ne gibi bir çözüm üretildiği ile ilişkilidir (Hofstede, 2011). Güç mesafesinin yüksek seviyelerde olduğu toplumlarda hiyerarşik yapı daha katı ve astların üstlere etki etme düzeyleri ve söz sahibi olma düzeyleri düşüktür (Hofstede ve Bond, 1984). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda astlar üstlere ulaşmakta güçlük çekerler, hiyerarşik yapı düzenin devamı için gerekliliktir, eşitsizliğe karşı koyulmaz ve bu durum olması gereken gibi algılanır genellikle Latin Amerika, Afrika, Asya (Hofstede, 1980; Hofstede ve Bond, 1988), Doğu Avrupa’da güç mesafesi yüksektir (Hofstede, 1980).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda eşitsizlikler olabilecek en düşük düzeydedir, hiyerarşik katılık söz konusu değildir, çocuklar eşit haklara sahiptir, yöneticiler ile iletişime girmek mümkündür ve Kuzey Avrupa ve Avustralya bölgesinde daha yaygın olarak uygulanır (Hofstede, 1980; Hofstede ve McCrae, 2004). Temsil teorisinde, yöneticilere paydaşların haklarını gözetmesi, onlar yerine örgütü güçlendirmesi ve örgütü karlılıkla yönetmesi için mülk sahipleri tarafından temsil etme hakkı tanınır (Davis vd., 1997). Bu aşamada yönetici, örgütün çıkarlarını düşünerek hareket ederken düşük güç mesafesi ile bireylerin örgüt içinde algıladıkları eşitlik ile verimliliklerini artırmak isteyecektir (Davis vd., 1997). Hofstede, IBM çalışanlarından topladığı veriler ışığında Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, İsviçre gibi ülkelerde güç mesafesinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bu ülkelerde hiyerarşik yapının katı olmadığını ve bireylerin her konumda alınan kararlarda söz söyleme hakkının olduğunu işaret etmektedir (Hofstede, 1980; Hofstede, 1984). Buna benzer şekilde Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan çalışmada farklı sahiplik yapılarında örgüt içi temsilciler tarafından yönetilenlerin düşük güç mesafesi algıladıkları ve eşitsizlik hissetmedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Craig ve Dibrell, 2006; Eddleston ve Kellermanns, 2007; Davis vd., 2010; Dibrell ve Moeller, 2011).

Yapılan bir başka çalışmada İsviçre için sonuçların da Hofstede’in bulguları ile uyum göstermektedir. 179 aile şirketine yapılan çalışmadan elde edilen veriler temsil teorisinin benimsenmesi örgütleri güçlendirmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aile şirketlerinde düşük güç mesafesi görülen ve temsilci modeliyle yönetilen örgüt yapılarına rastlanılmıştır (Eddleston vd. 2012). Kanada’da 676 aile şirketi ve aile şirketi olmayan örgütler üzerinden yapılan çalışmada yönetim ve temsil yaklaşımı yapısal olarak ele alınmıştır elde edilen sonuçlarda aile şirketlerinin temsil teorisine daha fazla öncelik verdiği gözlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada aile şirketlerinde algılanan eşitlik ve düşük güç mesafesi bu iki kavramın birbiri ile ilintisini güçlendirmektedir (Miller vd., 2008).

Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda asiller ve yöneticileri arasında güven ilişkisi temsil kuramının varsayımlarından uzaktır. Bu haliyle asiller vekillerini izleme süreçlerine yatırım yapmaktadırlar. Vekiller ve asiller arasındaki mesafesinin açılması sebebiyle vekiller de örtük bilgiyi kendileri için saklama eğilimi göstermekte ve gelecekte de pozisyonlarını kaybetmemek adına asillerden kendilerini korumaya odaklandıkları davranışları benimseyebilmektedirler.

Belirsizlikten Kaçınma

Bilinmeyen bir gelecekle ilgili olarak o toplumdaki stres düzeyini ifade etmeye yarayan boyuttur (Hofstede, 2011). Bilinmezliğin bireyler üzerindeki baskı gücüdür. Bireyler belirsizlik durumunu riskli ve tehlike teşkil eden bir çevre olarak kodladıkları için bu durumdan kurtulmak isterler ve seçimlerini şekillendirirken de buna uygun olarak hareket ederler (Hofstede, 2011). Mümkün olan en az düzeyde risk alma eğiliminde olan bireyler kaçınamayacakları durumlarda hesaplı risk almak isterler (Hofstede ve Bond, 1984). Belirsizlikten kaçınma düzeyleri zayıf olan bireyler, belirsizlik karşısında stresli hissetmezler, belirsizlik günlük rutinin bir parçası olarak algılanır, farklı görüş ve ifadelerle karşı direnç göstermezler, riske karşı umarsızdırlar, kurallar değiştirilebilir kavramlar olarak ele alınır (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınma düzeyleri güçlü olan bireyler ise belirsizlik karşısında sarsılırlar ve stres düzeyleri artar. Belirsizlikle ilgili kodları genel itibarıyla hep karamsar ve kötü üzerinedir, belirsizliği bir tehdit olarak algırlar, hata yapmaktan kaçınırlar ve hatalı olası durumlar için sorumluluktan kurtulmak adına ortak fikirler üzerinden hareket ederler. Kurallar bu bireyler için kritik öneme sahiptir (Hofstede vd., 1991). Temsilciler asillerinin çıkarlarını gözeterek, vekiller de kendi süreçlerini garanti altına almak adına asillerinin alabilecekleri risklerden kaçınma eğilimindedirler. Bu yönleri ile çok fazla riski sevmezler.

Bireyciliğe Karşı Toplulukçuluk

Bireylerin birincil gruplara girme eğilimleri ile ilişkilidir (Hofstede, 2011), bireyciliğin baskın olduğu toplumlarda bireyler kendilerini ilgilendiren konularda kararları kendi başlarına alırlar, toplulukçu yapıdaki toplumlarda bireyler üye oldukları gruptaki diğer üyelerle güçlü bağlarla bağlıdırlar (Hofstede, 1980). Bireycilik, “ben” odaklıdır, bireysel seçimler önem taşır ve bireyler sorumluluklarını kendi çizer ve uygularlar. Toplulukçuluk ise “biz” odaklıdır, ilişkileri düzgün sürdürmek için devamlılığından daha önemlidir (Hofstede, 1980).

Aile şirketlerinde yapılan çalışma, temsilci yöneticiler ile yönetilen örgütlerin toplulukçu davranışları destekler nitelikte bir yön çizdikleri görülmektedir (Zahra, vd., 2008). 206 aile şirketi ve 101 normal şirket üzerinden veri toplanarak Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan çalışmada, aile şirketlerinin temsil kültürü için daha uygun olduğu görüşüne ulaşılmıştır. Temsilcilerin şirket ortamında aldıkları kararların toplulukçu ekolden gelmesi örgüt içinde takipçilerin de tıpkı yöneticiler gibi kararlar verme eğilimi gösterdiğini vurgulanmaktadır (Dibrell ve Moeller, 2011). Almanya’da yapılan çalışmada 714 aile şirketinden elde edilen veriler vekalet kuramına göre yönetilen örgütlerde yöneticiler ve izleyenler daha bireysel çıkarlarını gözeterek ve bir birlerinden bağımsız olarak karar verirler. Temsilcilerin yönetimi altında olan örgütün üyeleri ise daha toplulukçu kararlar verme eğilimi göstermektedirler (Pieper vd., 2008).

Temsil teorisinin yapısına bakıldığında, teori temsilcinin örgütü diğer tüm paydaşlar ve örgüt sakinlerinin refahını ve karlılığını düşünerek yönetmesini vurgular (Donaldson, 1990a; Davis vd., 1997). Bu şartlarda temsilci soyut ödüller ve bütünün yararı için kararlarını kendi çıkarları doğrultusunda almayarak zaten vekalet kuramının tasvir ettiği yöneticilerden ayrılmaktadır (Donaldson, 1990b).

Dişiliğe Karşı Erillik

Cinsiyetler arası duygusal rollerin bölüştürülmesine ilişkin bir bakış açısı ile kültürün boyutudur (Hofstede, 2011). Dişiliğin ön planda olduğu toplumlarda insanların odakları iyi ilişkiler sürdürmek, hayat kalitesini yukarı çekmek üzerinedir. Eril toplumlarda ise motivasyon daha çok rekabet üzerinden inşa edilmektedir. Bireyler hırslıdır, büyük ve sansasyonel olaylar değerlidir, çalışmak için hayata devam edilmektedir. Dişiliğin ön planda olduğu toplumlarda ise hayatın tadını çıkarmak için çalışmak gerekmektedir (Hofstede, 1980).

Vekalet kuramının varsayımları dikkate alındığında özellikle eril bir toplumdan bahsedildiği gözlemlenmektedir. Rekabet koşullarının sert olduğu, herkesin her gün kendini yeniden kanıtlamak zorunda olduğu ve asimetrik bilginin hayati öneme haiz olduğu bir toplumdur. Temsil teorisinde ise dışıl toplumsal tanımlara uygun bir çerçeve kabul görmektedir. Bu bağlamda temsilci tipi yöneticiler yıkıcı rekabeti desteklemezler ve bütünün çıkarına uygun seçimler yapma eğilimindedirler.

Uzun Dönem Odaklılığa Karşı Kısa Dönem Odaklılık

İnsanların odaklarının şimdi mi gelecek mi olduğuyla ilgili boyuttur (Hofstede, 2011). Uzun dönem odaklılık; bireylerin şimdiden ziyade gelecekle ilgili olarak yaşamsal süreçlerini planladıkları ve şekillendirdikleri durumdur. Yatırım yapmak ve tutumlu olmak uzun dönem odaklılıkla doğrudan ilişkilidir. Bu tarz toplumlar gelenekleri ile günümüzü uyulmamak isterler (Hofstede vd., 1991; Hofstede, 1993). Kısa vadeli odaklılık ise daha hızlı tüketim ve anı yaşamak üzerine kurulu bir toplumsal düzeni işaret eder, harcama üzerine ve hızlı yaşamak, tüketmek üzerine toplumsal bir baskı vardır (Hofstede vd., 1991; Hofstede, 1993).

Vekiller asiller kadar uzun süre organizasyonda kalmaya odaklanmayabilirler. Onların gelişim süreçlerinde ve kariyer hedeflerinde emekli olana dek aynı yapıda bulunmak cazip olmayabilmektedir. Bu bağlamda daha hızlı biçimde kazanç elde edebilecekleri ve mevcut süreci ilgilendiren yapılara ve yaklaşımlara odaklanmaktadır. Temsilciler ise daha uzun süre aynı organizasyonda bulunmakta sorun görmezler, tıpkı asilleri gibi uzun süreli planlara sadık kalma eğilimindedirler.

SONUÇ

Yapılan çalışmaların ışığında temsil teorisinin gereklerine göre yönetim gösteren yöneticiler daha çok toplulukçu kararlar verirler. Örgütün yararına hareket edecek şekilde aldıkları kararlar şekillenirken somut ödüller yerine soyut ödüllerin ve hazların peşinden hareket ederler. Yapısal olarak uygun şemaların olduğu örgütlerde temsilciler toplulukçu kararlar verirken onları takip edenleri de bu yönde harekete geçirirler. Aynı zamanda bu yöneticiler örgüt içi ilişkilerde eşitliğin olduğunu ve alınan kararların eşitlik ilkesi ile şekillendiğini vurgulamıştır. Bu durum da güç mesafesinin düşük olduğu ve eşitliğin hüküm sürdüğü yapıyı işaret etmektedir. Bu çalışmada ampirik bir analiz yapılmamış olması çalışmanın kısıtlarından yalnızca bir tanesidir. Ayrıca tüm kültür boyutları ile temsil teorisinin incelenmeyişi de ikinci bir kısıtlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat yerli alan yazında temsil teorisi ile kültürün birlikte çalışılmamış olması çalışmanın özgün kısmını oluşturmaktadır.

Vekiller ve asillerin yaklaşımlarına ilişkin farklılıklar değerlendirildiğinde; vekalet kuramının varsayımları doğrultusunda güç mesafesinin yüksek kabul edildiği değerlendirilmektedir. Temsil kuramı düşük güç mesafesinin hüküm sürdüğü bir iklimi kabul eder. Vekiller ve temsilcilerin ayrıştığı bir diğer durum ise belirsizlikten kaçınma boyutuyla ilgilidir. Her iki kuramda da belirsizlikten kaçınma istense de vekiller kendi çıkarları için bunu isterken temsilciler örgütün ve diğer paydaşların çıkarlarını gözetmek için bunu ister. Vekiller ayrıca belirsizlikten kaçınmayarak belirsizlik halinden kendi çıkarlarını güçlendireceği fırsatları takip etmektedir. Vekiller ve temsilciler arasındaki bir diğer büyük kültürel farklılık bireyciliğe karşı toplulukçuluk boyutuna yaklaşım biçimleriyle ilgilidir. Vekiller bireycilik odaklıdır fakat temsilciler için grubun, takımın, örgütün çıkarları ön plandadır. Genel olarak diğerkamalık davranışları gösterirler. Bir diğer kültürle boyutta ise vekillerin dünyası eril bir dünya iken temsilcilerin bakış açısı ve sürdürmeye çalıştıkları yönetim anlayışı dışıl bir dünyayı öne çıkarmaktadır. Son değerlendirilen boyut ise vekillerin ve temsilcilerin odakları ile ilgili farklılığı sunmaktadır. Vekiller kısa dönemli planlara odaklıdır, hızlı gelişen ve riskli süreçlere hızlıca dahil olurlar. Temsilciler ise uzun vadeli ve daha az risk barındıran planlar yapma eğilimi gösterirler.

Yapılacak çalışmalarda bundan sonrası için tüm kültür boyutlarının ele alınması daha sağlıklı sonuçlar ortaya koyacaktır. Ayrıca çalışmada ele alınan kültür boyutları Hofstede' in ortaya koyduğu boyutlardır. Onun dışında ortaya koyulmuş olan kültür boyutlarına dair çalışmalardan hareket edilmesi halinde sonuçların hangi yönünde çıkacağı da ayrı bir çalışmanın konusu olacaktır. Zira IBM üzerinde yapılan çalışma neticesinde toplanan verilere ilişkin eleştiriler mevcuttur buna göre Hofstede iyi eğitilmiş ve ortalamanın üzerinden kazanan bireylerden oluşan bir grup üzerinde çalışmış ve çıkarımları da bu doğrultuda kısıtlıdır (Jones, 2007; Shaiq vd., 2011). Buna göre katılımcıların yüksek eğitilmiş ve daha önceki iş tecrübelerinde de büyük organizasyonlarda yer almış olmaları çalışmayı sınırlamaktadır. Günümüzde yapılacak çalışmalar doğrultusunda çalışmanın kültür bağımlı ya da koşul bağımlı olup olmadığına ilişkin güçlü veriler elde etmenin mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akın, A. (2004). Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (1), s. 127-148.
- Aktaş, M. (2010). İzleyicilerin kültürel değerleri ve liderliğe duydukları ihtiyaç. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı. Ankara.
- Aktaş, M., Gelfand, M. ve Hanges, P. (2015). Cultural tightness-looseness and perceptions of effective leadership. Journal of Cross- Cultural Psychology, s. 1-16.
- Alchian, A., ve Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization. American Economic Review, 62: s. 777-795.
- Arıkan, Ö. U. ve Çalışkan, A. (2021). Rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi, girişimciliğin aracılık rolü. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1), 339-369. DOI: 10.30798/makuiibf.819843
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A. ve El Hathat, Z. (2022), "Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model", Benchmarking: An International Journal, 29(10). 3333-3355. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>
- Berle, A., ve Means, G. (1932). The modern corporation and private property. New York: Macmillan.
- Block, P. (1993). Stewardship: Choosing service over self-interest, Barret- Koehler Publ, San Fransisco.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., ve O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. Journal of Occupational Psychology, 63(3), 245-261.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the firm. readings in price theory. Homewood, IL, Irwin. New Series, 16 (4), s. 331-351.
- Craig, J., ve Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. Family Business Review, 19(4), s.275-288.
- Davis, J. H., Allen, M. R., ve Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. Entrepreneurship Theory and Practice, 34(6), s. 1093-1116.
- Davis, J., Schoorman, F., ve Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management. The Academy of Management Review. 22(1). s. 20-47.
- Dibrell, C., ve Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. Journal of Family Business Strategy, 2(1), s. 43-51.
- Donaldson, L., (1990a). The ethereal hand: organizational economics and management theory, Academy of Management Review, 15, s. 369-381.

- Donaldson, L., (1990b). A rational basis for criticisms of organizational economics: a reply to Barney, *Academy of Management Review*, 15, s. 394–401.
- Donaldson, L. and Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory. *Australian Journal of Management*, 16, s. 49–64.
- Eddleston, K. A. (2008). Commentary: The prequel to family firm culture and stewardship: The leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), s. 1055-1061.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., ve Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), s. 347-367.
- Eddleston, K. A. ve Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), s. 545-565.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, s. 134-149.
- Eisenhardt, K. (1988). Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, 31, s. 488-511.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), s. 57-74.
- Erdoğan, E. O. ,(2016). Temsil teorisi çerçevesinde sahiplik yapısının işletmelerin sermaye yapısı kararları üzerine etkisi: Bist uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (2), s.159-181.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, s. 288-307.
- Fama, E. , ve Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, s.301-325.
- García de Soto, B., Agustí-Juan, I., Joss, S., & Hunhevicz, J. (2019). Implications of Construction 4.0 to the workforce and organizational structures. *International Journal of Construction Management*, 1–13. doi:10.1080/15623599.2019.1616414
- Gentner, S. (2016) “Industry 4.0: Reality, Future or just Science Fiction? How to Convince Today’s Management to Invest in Tomorrow’s Future! Successful Strategies for Industry 4.0 and Manufacturing IT.” *Chimia*, 70(9): 628-633.
- Harris, M. ve Raviv, A. (1978). Some results on incentive contracts with applications to education and employment, health insurance, and law enforcement, *The American Economic Review*, 68 (1), s. 20-30.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 2, s. 98-122.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, 14(2).
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimension in management and planning. *Asia Pasific Journal of Management*, January, s. 82-99.
- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, s. 301-320.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Mc Graw-Hill.
- Hofstede G. (1993). Cultural constraints in management theories, *The Academy of Managemet Perspectives*; 7(1), s.81-94.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. online readings in psychology and culture, 2(1), s. 1-26.

- Hofstede, G. ve Bond, M.H., (1984). Hofstede's culture dimensions: an independent validation using rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, s. 417-433.
- Hofstede, G. ve Bond, M.H., (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16(4), s. 5-21.
- Hofstede, G. ve McCrae, R. R. (2004). Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38, s. 52-88.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. ve Sanders, G., (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantiative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), s. 286-316.
- Jensen, M. ve Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Man- agerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, s. 305-360.
- Jensen, M. ve Meckling, W. (1994). The natura of man, *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), s. 419.
- Jones, M. L. (2007). Hofstede-Culturally questionable? Culturally questionable?, Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007. <https://ro.uow.edu.au/commpapers/370>.
- Karra, N., Tracey, P., ve Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), s. 861-877.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., ve Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), s. 471-517.
- Le Breton-Miller, I. ve Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), s. 1169- 1191.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50 (4): s. 370-96.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, s. 709-34.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., ve Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), s. 51-78.
- Mitnick, B. (1986). The theory of agency and organizational analysis. unpublished working paper, University of Pittsburgh.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, s. 833-848.
- Pearson, A. W., ve Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), s. 1117-1124.
- Pepper, A. ve Gore, J. (2012). Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of management* (In Press) ISSN 1557-1211
- Pieper, T. M., Klein, S. B., ve Jaskiewicz, P. (2008). The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: Evidence from family-influenced Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), s. 372-394.
- Phatak, V.A. (2000). *Uluslararası Yönetim*, (Çev. Atilla Baransel), Jön Ajans.
- Raghuram, S. (2021). Remote Work Implications for Organisational Culture. Kumar, P., Agrawal, A. and Budhwar, P. (Ed.) *Work from Home: Multi-level Perspectives on the New Normal*, Emerald Publishing Limited, Bingley.147-163. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-661-220210009>
- Ross, S. A., (1973). The economic theory of agency: The principal's problem, *Decision Making Uncertainty*, 63 (2), s. 134-139.
- Shaiq, H. M. A., Khalid, H. M. S., Akram, A., ve Ali, B. (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture. *European Journal of Business and Management*, 3(6), 101-111.

- Sıgı U. ve Tıgılı M. (2006). Hofstede' in "Belirsizlikten Kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21(1).
- Şeşen, H.; Soran, S.ve Caymaz, E. (2014). Toplumsal kültürün üniversite öğrencilerinin girişimcilik niyetine etkisi: sosyal ağ kullanımının aracılık rolü, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 41.
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: its scope concern and theories, Scholarly Research and Theory Papers, 5 (4), s. 180-205.
- Yıldız, F. ve Doğan, M. (2012). Genel müdür'ün yönetim kurulu üyesi olması halinin menkul kıymet yatırım ortaklığı firmalarının performansına etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.17 (2), s.353-366.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., ve Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6), s. 1035-1054.