



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN PROGRAMI

**İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİNDE
TOPLUMLARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNİN YÖNETİM
ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURGÜL GÜLLÜCE

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA
2019

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN PROGRAMI

**İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİNDE
TOPLUMLARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNİN YÖNETİM
ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurgül GÜLLÜCE

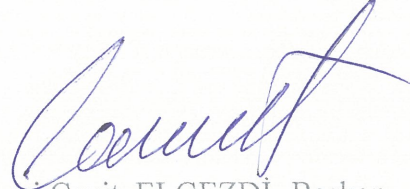
TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU

ANKARA

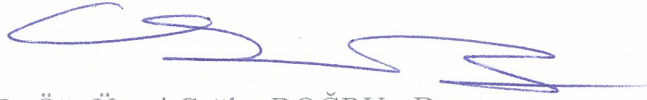
2019

KABUL VE ONAY

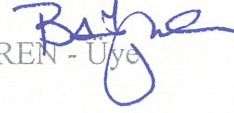
Nurgül GÜLLÜCE tarafından hazırlanan “İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreçlerinde Toplumların Kültürel Özelliklerinin Yönetim Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışma, 16.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr.Öğr.Üyesi Cavıt ELGEZDİ -Başkan



Dr.Öğr.Üyesi Çağlar DOĞRU - Danışman



Dr.Öğr.Üyesi Berrin Arzu EREN - Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü


BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.01.2019

Nurgül GÜLLÜCE

ÖZET

Uluslararasılaşma sürecini, işletmelerin kendi sınırları dışında farklı ülke ya da ülkelerde faaliyette bulunmaları olarak değerlendirmek mümkündür. Bu süreçte, işletmeleri iç pazardan dış pazarlara doğru iten çeşitli faktörler bulunmaktadır. İşletmeler, sahip oldukları pazarları çeşitlendirerek pazar payını arttırmak, yüksek karlar elde edebilmek, farklı uluslarda faaliyette bulunan rakipleri ile rekabet ortamında mücadele edebilmek gibi çeşitli sebeplerle uluslararasılaşma süreçlerine girmektedirler.

Bu aşamada, uluslararası işletmelerin amaçladıkları performans düzeyini sağlayabilmeleri açısından, ilişkide buldukları ülkelerin kültürel özelliklerine hakim olmaları son derece önem arz etmektedir.

Kültür, toplumları oluşturan bireylerin yaşam şeklini, tarihini, alışkanlıklarını, inançlarını, tüm hayatını kapsayarak; sahip olduğu çeşitli normlar neticesinde bireylerin birbirleriyle sağlıklı ilişkiler kurarak, birlik ve bütünlük içerisinde yaşamalarını sağlayan ve sosyalleşme sürecini oluşturan kurallardır.

Kültürü oluşturan faktörleri dil, tutum ve inançlar, estetik, kahramanlar, normlar, değerler ve din olarak sınıflandırmak mümkündür.

Mevcut çalışmanın birinci bölümünde kendi sınırları içerisinde faaliyet gösteren ulusal işletmelerin, uluslararasılaşma süreçleri ve nedenleri ile tarihsel gelişimleri hakkında bilgilendirme yapılmıştır. İkinci bölümde ise, işletmelerin ilişkide buldukları ülkelerin kültürel özelliklerine hakim olmalarının önemini belirtmek amacıyla, kültür kavramına ve bu kavramı oluşturan unsurlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde farklılık kavramı, kültürel farklılıklarla ilgili yapılan araştırmalar ile farklı kültürlerde uygulanan yönetim anlayışlarına değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş ayrı uluslararası işletmenin kültürel farklılıklara bakış açıları ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırma ve sonuçlarından söz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Uluslararası İşletme, Uluslararasılaşma, Kültür, Kültürün Öğeleri, Kültürel Farklılık, Yönetim, Kültürel Farklılıkların Yönetimi*

ABSTRACT

It is possible to consider the process of internationalization as having activities in different countries or countries outside of their borders. In this process, there are several factors driving businesses from the internal market to foreign markets. Businesses are entering into internationalization processes for a variety of reasons such as increasing their market share by diversifying their markets, achieving high profits, and competing with competitors operating in different countries in a competitive environment.

At this stage, it is crucial that international companies have to master the cultural characteristics of the countries to which they relate in order to achieve the level of performance they are aiming for.

Culture includes the way of life, history, habits, beliefs, and the whole life of the individuals who make up the societies; are the rules that establish individuals' healthy relations with each other in terms of the various norms that they have, which enable them to live in unity and integrity and constitute the process of socialization.

It is possible to classify cultural factors as language, attitude and beliefs, aesthetics, heroes, norms, values and religion.

In the first part of the present work, information on the internationalization processes, causes and historical developments of the national enterprises operating within their borders has been given. In the second part, the concept of culture and the elements that make up this concept are included in order to indicate the importance of having the cultural characteristics of the countries to which they relate. In the third chapter, the concept of difference, the researches on cultural differences and the management approaches applied in different cultures are mentioned. In the last part of the study, it is mentioned about the research and results of five different international enterprises operating in different sectors related to cultural differences.

Key words: *International Business, Internationalization, Culture, Cultural Items, Cultural Diversity, Management, Cultural Diversity Management*

ÖNSÖZ

Her alanda sürekli olarak yaşanan çeşitli ve hızlı değişimler neticesinde, işletmelerin yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek adına sahip oldukları en değerli kaynak olan insana gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bireyler çeşitli yönleriyle ve taşıdıkları farklı özelliklerle birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Çeşitli kültürel özelliklere sahip bireylere hizmet sunan uluslararası işletmelerde, kültürel farklılıklara yönelik olarak yapılan bu araştırmada, deneyimleri ve eğitici yönlendirmeleri doğrultusunda bilgi aktarımı sağlayan ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam, Sayın Dr. Öğretim Üyesi Çağlar DOĞRU'ya, ayrıca öğrenim süresi boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşan diğer hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Saha çalışmamda görüşme sağladığım firmaların İnsan Kaynakları yöneticilerine zaman ayırdıkları ve bilgi paylaşımında buldukları için ve de bu zorlu süreç boyunca desteklerini ve anlayışını üzerimden esirgemeyen kıymetli annem başta olmak üzere bütün aileme sonsuz teşekkür ederim.

Nurgül GÜLLÜCE

Ankara, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET	
ABSTRACT	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	2
I. BÖLÜM	4
İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ	4
1. ULUSAL İŞLETME KAVRAMI	4
2. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI	4
3. ULUSLARARASI İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	5
4. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ	7
4.1. İtici Faktörler	9
4.2. Çekici Faktörler	10
5. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ TEORİLERİ	11
6. ULUSLARARASI TİCARETİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	12
6.1. Ticaret Dönemi	13
6.2. Sömürgecilik Dönemi	14
6.3. Ayrıcalıklar Dönemi	15
6.4. Uluslararası Dönem	15
II. BÖLÜM	17
KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	17
1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	17
2. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER	20
2.1. Dil ve Simgeler	20
2.1.1. Dil.....	20
2.1.2. Simgeler	24
2.2. Tutumlar ve İnançlar (Varsayımlar)	25

2.2.1. Zaman Kullanımı	25
2.2.2. Hediye	27
2.2.3. İnsanların Doğası	28
2.3. Estetik.....	28
2.4. Kahramanlar	31
2.5. Normlar	32
2.6. Değerler.....	35
2.7. Din.....	38
3. KÜLTÜRÜN ÇEŞİTLERİ	41
3.1. Genel Kültür	41
3.2. Alt Kültür.....	41
3.2.1. Etnik Gruplar.....	43
3.2.2. Coğrafi Alt Kültürler.....	44
3.2.3. Cinsiyet Alt Kültürü.....	46
3.3. Maddi Kültür.....	49
3.4. Manevi Kültür.....	50
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	51
III. BÖLÜM.....	57
KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE YÖNETİMİ	57
1.FARKLILIK KAVRAMI.....	57
2. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE BOYUTLARI	60
2.1. Hofstede'e Ait Kültürel Boyutlar Teorisi	65
2.1.1. Bireycilik-Toplulukçuluk.....	65
2.1.2. Güç Mesafesi.....	68
2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	70
2.1.4. Erkeklik-Kadınsılık (Erillik-Dişillik).....	72
2.1.5. Uzun Dönem-Kısa Dönem Boyutu	74
3. YÖNETİM KAVRAMI	76
4. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	79
4.1. Kültürel Sinerji	79
4.2. Kültür Şoku.....	83
4.3. Kültürel Empati.....	84

4.4. Çok Kültürlülük	85
5. FARKLI KÜLTÜRLERDE YÖNETİM UYGULAMALARI	86
5.1. ABD’de Yönetim.....	86
5.2. Japonya’da Yönetim	89
5.3. Arap Ülkelerinde Yönetim.....	92
5.4. Türkiye’de Yönetim.....	94
IV. BÖLÜM	97
ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİM ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK 5 ADET FİRMA İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA	97
1) ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ.....	97
2) ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	98
3) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	98
4) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	99
5) ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	99
6) ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ	100
SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA	132
EKLER.....	139
ÖZGEÇMİŞ.....	140

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Uluslararası Pazarlara Yönelmeyi Sağlayan Çekici ve İtici Faktörler	8
Tablo 2: Uluslararasılaşma Sürecinde Statik ve Dinamik Yaklaşımlar	11
Tablo 3: Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi.....	13
Tablo 4: Schwartz Değer Listesi'ndeki Değerlerin Birey Düzeyi Güdusel Tipleri	37
Tablo 5: Alt Kültür Türleri.....	42
Tablo 6: Farklı Bilim Adamlarına Göre Örgüt Kültürü Tanımları	52
Tablo 7: Farklılık Yaklaşımları: Tutumlar, Eğitim Faaliyetlerindeki Göstergeler ve Örgüt Geliştirme.....	59
Tablo 8: Toplumculuk ve Bireycilik Yönünden Kültürler Arası Farklar	67
Tablo 9: Güç Mesafesi Yönünden Kültürlerarası Farklar.....	69
Tablo 10: Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürlerarası Farklar	71
Tablo 11: Kadınsı ve Erkeksi Toplumlarda İşyerlerinin Karşılaştırılması	74
Tablo 12: Uzun Dönem-Kısa Dönem Boyutu.....	75
Tablo 13: Hofstede'nin Kültür Boyutlarının Ülkeler Arasında Sınıflandırılması	76
Tablo 14: Yönetim Tarzları ve Özellikleri.....	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kültürü Oluşturan Öğeler	21
Şekil 2: Sosyal Davranışların Oluşumu	33
Şekil 3: Değerlerin Çevre Tarafından Aktarımı	36
Şekil 4: Kültür ve Alt Kültür İlişkisi	44
Şekil 5: Kültür-Yapı-Birey İlişkisini Etkileyen Unsurlar	55
Şekil 6: Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri	57
Şekil 7: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci	78
Şekil 8: Kültürel Sinerji Yaratma	81
Şekil 9: Kültürel Sinerji Kavşağı	82

GİRİŞ

Günümüz koşullarında yaşanan teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ortamları, müşterilerin ilgi ve gereksinimlerinin hızla farklılaşması ile ürün yaşam sürelerinin kısılması neticesinde, işletmeler değişen koşullara ayak uydurabilmek amacıyla ülke sınırları dışında faaliyet gösterme ihtiyacı duymakta ve yeni pazar bulma arayışı içerisine girmektedirler.

Ülkeler arasında karşılıklı olarak gerçekleştirilen ticaret anlaşmaları, gümrük vergilerinde sağlanan kolaylıklar, ekonomik politikalar ile ilgili düzenlemelere gidilmesi, işletmelerin uluslararası piyasalara girme eğilimlerini daha cazip hale getirmektedir. İşletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilen bu gelişmelerin dışında, işletmelerin farklı ülkelerin değer ve normlarına duyarlı davranabilme yetkinliği oluşturabilmesi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme sıklığı, para birimlerinin değişkenlik göstermesi gibi etkenler işletmelerin uluslararası alanda faaliyet gösterirken karşılaşılabilecekleri tehditleri göstermektedir. Oluşan bu tehditler, işletmeler üzerinde baskı yaratarak kararsızlıklara ve ikilemlere neden olabilmektedir.

Uluslararası alanlarda faaliyette bulunma eğilimi, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin aynı iş çevresinde birlikte çalışmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda kültür kavramı, iş ortamında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası pazarlarda operasyonlarını gerçekleştiren firmaların verimli ve etkili bir iş çevresi oluşturabilmeleri amacıyla, ortaklık içinde buldukları ya da doğrudan yatırımda buldukları ülkelerin kültürel özellikleri ile ilgili olarak, geçerli ve tutarlı bir şekilde bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir.

Uluslararası işletmeler açısından önemli bir faktör olan kültür, bireylerin toplu bir şekilde yaşamlarını sürdürmelerinin doğal bir sonucudur. Her birey, ait olduğu toplumun kültürel yapısına uygun duygu ve düşünceleri benimseyerek, davranışlarda ve tercihlerde bulunmaktadır. Bu noktada, farklı kültürel özellikleri taşıyan pek çok çalışanı bünyesinde barındıran uluslararası işletmelerin, rekabet gücünü koruyabilmek ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına kültürel farklılıklara karşı duyarlılık göstermeleri gerekmektedir.

Faaliyette buldukları alanlar sürekli olarak değişim gösteren ve yeniliklere açık olan uluslararası işletmelerin, stratejilerini belirlerken kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu aşamada işletmeler, kültürel farklılıkların yönetimi konusunda farkındalık sahibi olan, bilinçli yöneticilerin yönetim anlayışlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Farklı kültürel niteliklere sahip çalışanlardan oluşan bir iş ortamında farklılıklara saygı duyularak, çalışanların yeteneklerinden etkili bir şekilde faydalandığı bir yönetim anlayışının oluşturulması, başarılı bir örgüt çevresinin oluşmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, kültürel farklılıkların işletmeler açısından önemine farkındalık oluşturmaktır. Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlara karşı duyarlı bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasının, örgüt ve yönetim kalitesini arttıracak önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmektir.

Araştırmanın konusu, uluslararası işletmeler ile kültür ve unsurlarının incelendiği ilk iki bölüm, kültürel farklılıklar ile farklılıkların yönetiminin incelendiği üçüncü bölüm ve 5 adet uluslararası işletmede gerçekleştirmiş olduğumuz araştırma çalışmamızdan oluşan son bölüm ile birlikte, toplam olarak dört bölümde incelenmiştir.

Birinci bölümde, ulusal ve uluslararası işletme kavramları ile işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ve tarihsel gelişimleri incelenmiştir.

İkinci bölümde, kültür kavramı ve kültürü oluşturan öğeler, farklı uluslar çerçevesinde araştırılarak; kültür çeşitliliğine neden olan alt kültürel değişkenler ile örgüt kültürü tanımlamalarına ve örgüt yapısının oluşmasında etkili olan unsurlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, farklılık kavramı ile kültürel farklılıklar ve boyutlarının işletmeler ve toplumsal yapı üzerindeki etkileri araştırılmış, yönetim kavramı ile ilgili olarak açıklamalar yapılmış; kültürel farklılıkların yönetiminde dikkate alınması gerekli örgütsel araçlar belirlenmeye çalışılarak, farklı uluslara ait yönetim uygulamalarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, uluslararası işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin kültürel farklılıkları nasıl değerlendirdikleri ile farklılık yönetimi ile ilgili olarak yapılan uygulamaların yönetim ve örgüt açısından sonuçlarının araştırıldığı çalışmamızda, uluslararası piyasalarda faaliyette bulunan farklı sektörlerle ait

işletmelerde gerçekleştirilen uygulama ve sonuçlarından söz edilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, genel bir değerlendirme yapılarak araştırma sonlandırılmıştır.

Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular farklı sektörlerde faaliyette bulunan uluslararası işletmelerin yöneticilerine, önceden hazırlanmış ve görüşmenin akışına göre değiştirilebilecek ya da hazırlanan sorulara ilavelerin yapılabildiği veri toplama yöntemlerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile uygulamaların gerçekleştirildiği ortamlarda gözlemlerde bulunulmuştur. Ayrıca, örgütlerin web sayfalarındaki verilerden faydalanılmıştır.

Çalışmamız, uluslararası işletmelerde kültürel farklılıkların yönetim tarafından benimsenmesinin, işletmelerde verimliliği sağlayıcı önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. İşletmeler kendilerine özgü kurumsal değerler ile çalışanların sahip oldukları kültürel özellikleri aynı çerçevede iselleştirdiklerinde, çalışanların farklı geçmişlerinden ve deneyimlerinden faydalanarak uyumlu bir örgüt yapısı oluşturabileceklerdir.

I. BÖLÜM

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ

1.ULUSAL İŞLETME KAVRAMI

Ulusal işletme; ulusal sınırlar içinde, müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla değer yaratan ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelerdir. Ülke içindeki pazarları hedef alan stratejiler geliştirirler.

Farklı ülkelerin değer ve normlarına duyarlı davranabilmek, ülkeden ülkeye farklılık gösteren hukuki kurallar, para birimlerindeki değişkenlik, ulusal sınırların dışında bir işletme yönetiminin endişe ve tecrübesizliği, tüketici tercih ve taleplerindeki farklılıklar işletmelerin uluslararası piyasaya girmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI

İşletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaları ile başlayan bir süreçtir. Literatürde, ihracat aşamasında bulunan işletmeler, uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. Ancak işletmeler uluslararası pazarda lisans sözleşmeleri, franchising, sözleşmeli üretim, doğrudan yabancı yatırım vb. gibi giriş yöntemlerinden birini kullanarak da uluslararasılaşma süreçlerini başlatabilirler. İşletmenin hedefleri, büyüklüğü, kapasitesi, rekabet gücü, kullanılan yöntemin sağlayacağı avantaj ve dezavantajlar gibi değişkenler işletmelerin uluslararası piyasalara giriş stratejilerini belirlemede etkili olan faktörleri oluşturmaktadır.

Uluslararasılaşma ile ilgili yapılan tanımlamalara şu şekilde yer verilmektedir:

Welch ve Luostarinen (1988) uluslararasılaşmayı, uluslararası etkinliklere artan bir şekilde katılımda bulunma süreci olarak tanımlamaktadır (Calof ve Beamish, 1995, s.116).

Uluslararasılaşma, uluslararası çalışmaların geleceklere açısından işletmelerce doğrudan veya dolaylı bir biçimde fark edilmesi ve bu sebeple faaliyetlerini farklı ülkelerle birlikte yürütmesidir (Coviello ve Mc Auley, s.225).

Uluslararasılaşma, bir firmanın yerel pazarda tedarikçileri, müşteri ve tüketicileri ile beraber gerçekleştirdiği iç ve dış değer zinciri etkinliklerini, uluslararası

bir düzeye taşınmasıdır (Altuntaş, Erişim: <http://stratejikgirisimcilik.org/?p=71> 20.04.2018).

Uluslararasılaşma, işletmelerde imkanları dahilinde dış pazarlarda fırsat algısı oluşturarak; rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için farklı bakış açısı ve stratejiler kazandırmış ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde aktif bir şekilde rol almalarını sağlamıştır.

3.ULUSLARARASI İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Uluslararası şirketler küreselleşme sürecinde etkin bir öneme sahiptir. Tarihi süreç göz önüne alındığında, ülkelerin birbirleriyle olan sosyal, ekonomik, politik etkileşimleri zaman içinde artış göstermiştir. Ülkeler arasında gerçekleştirilen serbest ticaret anlaşmaları, gümrük vergilerinde kolaylıkların sağlanması, ortak pazar ve ekonomik politikalar ile ilgili düzenlemeler neticesinde ticaretin önündeki engeller ve etkileri ortadan kaldırılmaya veya azaltılmaya çalışılmıştır.

Ulusal işletmeler, geniş müşteri ağına sahip olmak, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, verimliliği artırarak kalite yönetiminde etkinliği sağlamak, farklı pazarlarda çeşitli müşteri profillerine ulaşarak büyüme potansiyelini ve karlılık oranını artırmak amacıyla uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamışlardır.

Teknolojinin hızla ilerlemesi ve piyasalarda yaşanan değişikliklere uyum sağlama sürecinde işletmeler, operasyonlarının her biriminde bilgisayar destekli ortama geçiş yaparak bilgi yönetiminde etkinliği arttırmışlardır. Ulusal bir işletme şeklinde faaliyet gösteren işletmeler uluslararası konuma ulaşmışlardır.

Uluslararası işletmelerle ilgili olarak yapılan çeşitli tanımlamalardan şu şekilde bahsetmek mümkündür:

Firmanın uluslararası piyasalara girmeyi düşünmesi ile başlayan ve devam eden süreç ve işlemlerin tümü olarak açıklanabilecek uluslararasılaşma sürecinde, firmalar etkinlik çevrelerini uluslararası platforma taşıırken strateji, yapı, kaynak vb. olanaklar ile uluslararası platforma uyum göstermektedirler (Çelik, Danacı ve Onay, 2015, s.49).

Uluslararası işletme, ürün ve hizmetlerin dışında beceri, teknoloji ya da bilgi gibi önemli faktörlerin de ulusal sınırların dışında dolanımını kapsamı biçiminde belirlenmektedir (Shenkar ve Luo, 2004, s.9).

Uluslararası işletmecilik; özel ya da kamu sektörüne ait girişimlerin farklı ülke sınırları içinde kaynak, ürün, hizmet ve benzeri hareketlerini kapsayan bir işletme faaliyetidir (Can, 2015, s.8).

Uluslararası işletmecilik alanı özel sektörün ya da devletin; imalat, petrol, tarım, madencilik, ticaret vb. gibi alanlardaki çalışmalarını ve ayrıca pazarlama, hukuk, finansman, sigorta, ulaşım, muhasebe, yönetim danışmanlığı gibi konularda hizmet verme süreçlerini kapsar (Yüksel, 1999, s.17).

Uluslararası işletmeler faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, küresel ölçek ekonomisi avantajı ile kar marjını arttırarak, uluslararası piyasada çoklu alanda faaliyette bulunarak, ulusları birbirine bağlayan, küresel düşünen ve stratejilerini küresel ölçekte planlayan, bütünleştirilmiş bir felsefeye sahip en etkili etkileşim kaynaklarından biridir.

Uluslararası işletmelerin özelliklerini genel çerçeve ile şu şekilde sıralamak mümkündür:

-Uluslararası işletmeler, ulusal sınırların dışında diğer ülke ya da ülkelerde faaliyet göstermektedir.

-Uluslararası işletmeler, dünya piyasasını tek bir ekonomi olarak kabul ederek amaç ve hedeflerini bu strateji çerçevesinde oluşturur.

-Uluslararası işletmeler, ana ülke ile bağlı kuruluşlar arasında, örgütün kaynaklarının kullanımını etkili bir şekilde koordine etmeyi amaçlamaktadır.

-İnsan kaynakları yönetimi, uluslararası piyasalarda yaşanan değişiklikler, üretim, müşteri ilgi ve ihtiyaçları, pazarlama politikası işletmelerin faaliyette buldukları çevre etkileri açısından önem taşımaktadır.

-Uluslararası işletmeler, etnik yapı, inanış, dil, ulusal köken vb. gibi özellikleri gözetmeksizin yönetici ve personel istihdamı sağlayan işletmelerdir.

Uluslararası işletmecilik faaliyetleriyle ilgili olarak kullanılan ana ülke, ev sahibi ülke ve üçüncü ülke kavramları da şu şekilde tanımlanabilir:

Ana Ülke: İşletmenin üst düzey yönetim kadrosunun ve yönetim ofislerinin bulunduğu, işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirildiği üs olarak kabul edilen, yatırım yapan ülkedir. Örneğin; General Motors'un ana ülkesi Amerika Birleşik Devletleri, Toshiba'nın ana ülkesi ise Japonya'dır.

Ev Sahibi Ülke: İşletmenin tedarik, üretim, pazarlama ve değer yaratan tüm faaliyetlerini, ana ülke dışında yatırım yaparak gerçekleştirdiği ülkedir. Örneğin; General Motors'un Türkiye'de gerçekleştirdiği ortak girişimde (joint venture) ev sahipliği yapan ülke Türkiye olmaktadır.

Üçüncü Ülke: Ana ülke ve ev sahibi ülke dışında, işletmenin ihtiyaçları ve gereksinimleri doğrultusunda faaliyetlerine katılımında bulunan ülkelerdir. Örneğin; General Motors Türkiye bürosunda, Amerikan ve Türk uyruklu bireylerin dışında farklı ülkelere çalışan istihdam etmektedir. (Alman, İngiliz vatandaşları gibi). İstihdam edilen personeller üçüncü bir ulus vatandaşı şeklinde nitelendirilmektedir.

Uluslararası İşletmecilik uğraşlarını ise, uluslararası ticaret ve uluslararası yatırım olmak üzere iki temel sınıflamada değerlendirmek mümkündür. Uluslararası ticaret, bir işletmenin iş ve işlemlerinin ihracat ya da ithalata dayanması neticesinde oluşmaktadır. Uluslararası yatırım ise bir işletmenin yer aldığı ülke dışında fiili varlığını göstermek maksadı ile ev sahibi ülkeye kaynak aktarımını kapsamaktadır. Uluslararası yatırım, basamaklı bir biçimde işleyebilecek bir süreçtir. Yerel bir işletmenin sahip olduğu hisselerine yapılacak olan tahvil yatırımdan, lisans anlaşması ve franchising, iş ortaklıkları, anahtar teslim projeler ve sıfırdan işletme kurulmasına değin bir sıra halinde incelenebilmektedir (Gökmen, 2013, s.54).

4. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı, iç pazarlardan dış pazarlara doğru faaliyetlerini uluslararası boyuta taşımaktadırlar. Ulusal doğan şirketleri uluslararası boyutta faaliyet göstermeye yönelten nedenlerden şu şekilde bahsedebiliriz (Uğurlu, 1996, s.29).

- Eğer bir firmanın üretim yeterliliği içerde bir bütün ve eksiksiz olacak şekilde kullanılamıyorsa ya da kullanılıyorsa bile kapasitesini artırma imkanı bulunuyorsa, uluslararası piyasalara açılmak tüm satış ile birlikte elde edilen tüm karın artmasını sağlayacaktır.
- Firmanın yönetim ekibi etkin, kaynakları fazla, varlıkları çok ise, karlılık amacının yanında kalıcılık arayan ve büyümeyi düşünen firma, uluslararası pazarlara açılmak zorundadır.
- Eğer uluslararası piyasalar iç pazarlardan hızlı geliyorsa, işletme bu gelişmeden faydalanarak, büyüme oranına dış piyasalardan katkı sağlamayı düşünebilir.
- Gelişmekte olan ülke firmaları, iç istikrarın tam sağlanamaması ihtimaline karşı, risk azaltmak amacıyla uluslararası pazarlara yönelebilirler.
- Firma dinamik bir rekabet ortamıyla karşılaşarak kendini güçlendirmek amacıyla uluslararası pazarlarda etkinlik göstermek isteyebilir.

Tablo 1

Uluslararası Pazarlara Yönelmeyi Sağlayan İtici ve Çekici Faktörler

İŞLETMENİN ÜLKESİNDEKİ (KÖKEN ÜLKE) MEVCUT KOŞULLARIN İTİCİ FAKTÖRLERİ	İŞLETMENİN YATIRIM YAPTIĞI (EV SAHİBİ) ÜLKEDEKİ ÇEKİCİ FAKTÖRLER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pazar payının yetersizliği, iç pazarın doymuş olması ve yeni pazarlar arama ihtiyacı ➤ Üretilen malların uluslararası niteliği, kaliteli olması, teknoloji, marka gibi avantajlar <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ücretlerin yüksek olması ➤ Ticaret kotaları ➤ Uluslararası rekabet ➤ Ülkedeki ekonomik politika, baskı rejimi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sosyal hakların gelişmiş olması ➤ Verginin ülkede maliyetli olmasından dolayı vergiden kaçmak <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dış ticaret politikası 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geniş pazar payının, satış potansiyelinin olması ➤ Himayeci önlemlerin olması (ithalata yüksek gümrük tarifeleri uygulaması, ithalata çeşitli sınırlamalar getirmesi gibi) ➤ Yatırım yapılmaya elverişli ortamın olması <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ucuz işgücü, enerji, doğal kaynaklar, hammadde maliyetleri ➤ Hukuki yapı ➤ Ekonomi ➤ Vergi sistemi ➤ Teşvikler ➤ Pazara yakınlık

Kaynak: Dilber Ulaş, “Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri”, Nobel Yayınları, Nisan 2009, Ankara, s.12.

Bir şirketin uluslararası arenada etkinlik göstermesinin nedenleri itici ve çekici nedenler olarak da gruplandırılabilir:

4.1. İtici Faktörler

İtici faktörlerin, re-aktif faktörler, içsel nedenler gibi çeşitli söylemleri bulunmaktadır. İşletmelerin iç piyasadaki koşullarını ve mevcut pazardaki durumlarını etkileyen sebeplerdir. İtici faktörler, iç pazarın doymuş olması, üretilen malın uluslararası nitelik taşıması, yüksek vergi oranları, iç yasal engeller şeklinde belirtilebilir.

İtici faktörler şu şekilde açıklanabilir (Kutal, 1982, s.22-35):

Yerli Pazar Koşullarının Doymuşluğu: Yerel piyasanın yeni üretim uygulamalarını gerçekleştirmek için dar gelmesi veya doymuş olması firmaları farklı pazar arayışlarına yönlendirerek, uluslararasılaşma sürecine dahil olmalarını sağlamaktadır.

Var Olan Pazarları Koruma Endişesi: İşletmelerin sahip oldukları pazar paylarını rakip firmalarca tehdit altında görmeleri neticesinde uluslararası çeşitlenmeye yöneldikleri görülmektedir. Bu tür yatırımlara ise “savunma yatırımları” adı verilmektedir.

Hizmet Edilen Ürünün Taşıdığı Nitelik: Kimi sektörler doğası gereği kendiliğinden uluslararası nitelik taşımaktadır. Petrol ve maden çıkarımı gibi. Dolayısıyla bahsi geçen sektörlerde gerçekleştirilen faaliyetler uluslararası nitelik taşıyan işletmelerce yürütülmektedir.

Üretim Yapılan Ülkede Ücretlerin Yüksek ve Diğer Sosyal Hakların Gelişmişlik Düzeyi: Üretimin yapıldığı ana ülkeler gelişmiş sanayi ülkeleri olması nedeniyle bu ülkelerdeki iş gücü maliyetleri yüksektir. Firmalar etkin bir rekabet ortamı sağlayabilme amacıyla iş gücü maliyetlerinin ucuz olduğu yabancı pazarlara yönelmektedirler.

Üretim Yapılan Ülkenin Yasal Düzenlemeleri: Üretim yapılan ülkede vergi oranlarının yüksek olması, işletmelerin faaliyetlerini yabancı pazarlara yönlendirmesine neden olmaktadır.

4.2. Çekici Faktörler

İşletmeler açısından çekici faktörlerin de itici faktörler gibi farklı söylemleri bulunmaktadır. Çekici faktörlerden; pro-aktif faktörler, dışsal nedenler şeklinde bahsedilebilir. Çekici faktörler itici faktörlerin tersine dış pazar ile ilgili olarak işletmelerin karşılaşılabileceği avantaj ve dezavantajları kapsamaktadır. Çekici faktörler, işletmelerin pazar paylarını büyütme istemesi, rekabet avantajı, ucuz işgücü, ülke hükümetlerinin yabancı yatırımlara teşvik yönünde işletmelere sağladıkları vergi indirimleri gibi etkenlerden oluşmaktadır.

Çekici faktörler ise şu şekilde açıklanabilir (Kutal, 1982,s.22-35):

Yatırım Yapılan Ülkenin Büyük Bir Pazara Sahip Olması: Yapılan araştırmalar doğrultusunda, işletmelerin yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapmalarının en önemli sebebinin pazarların korunması ve büyütülmesi olduğu görülmektedir. Bu durumda yatırım yapılan(ya da lisans anlaşmaları verilen) ülkenin geniş bir pazara sahip olması yatırım yapılan ülkenin en çekici tarafı olmaktadır.

Yatırım Yapılan Ülkenin Koruyucu Önlemleri: Yatırım yapılan ülke geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme prensiplerine dayalı amaç ve politikalar benimsiyorsa, uluslararası bir işletmenin bu ülkede sahip olduğu pazarını koruma altına alabilmesi bu ülkede yatırım yapması ile mümkün olabilecektir.

Yatırım Yapılan Ülkede İşgücünün Düşük Olması: Emeğin üretimde yaygın olduğu faaliyetlerde işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için işgücü maliyetinin düşük olduğu yerlerde yatırım veya çeşitli anlaşmalarla üretim yapmaktadırlar.

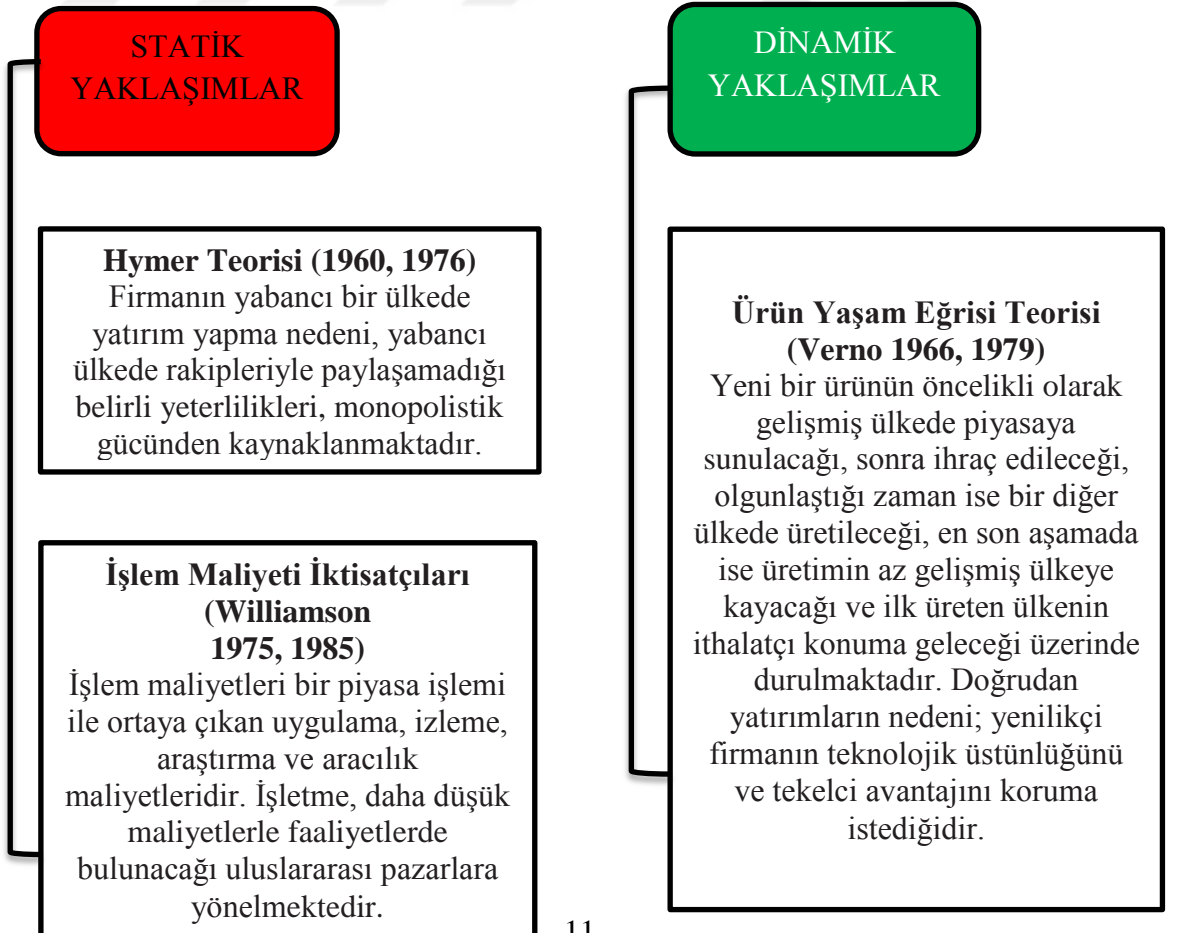
Ülke Hükümetlerince Sağlanan Olanaklar: Genel olarak sermaye yetersizliği içinde bulunan, gelişen teknolojilere gereksinim duyan kamu otoriteleri işletmeleri yabancı yatırımlara özendirilmektedirler.

5.İŞLETMELERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ TEORİLERİ

Uluslararasılaşma kaynaklarında adı sıklıkla geçen model “Upsala” modelidir. Dört basamaklı bir yapıdan oluşan Upsala modeli ihracatın fiziksel olarak yakın bölgelerden başlayıp, işletmenin dış bölgeler ile ilgili bilgisi arttıkça daha uzakta bulunan pazarlara ulaşmaya çalıştığını ve son aşamada ise, üretim etkinliklerini de dış pazarlara taşıyacağını ifade etmektedir. Upsala modeline göre deneyimlerden elde edilen bilgi, bilimsel doktrinden daha fazla önemlidir. Bu aşamada işletmenin dış pazarlar ile ilgili olarak deneyime dayalı bilgisi arttıkça, işletmenin dış pazarlardaki etkinliklerinin niteliği daha fazla katılım gerektiren bir şekilde dönüşecektir. Upsala modeline göre, ihracat öncelikli ele alınan işletmenin kendi ülkesine, fiziksel olarak yakınlık gösteren ülkelere gerçekleştirilir. Ancak modeldeki fiziksel yakınlık kavramı sadece coğrafi yakınlığı ifade etmek için kullanılmamıştır. Coğrafi yakınlığın dışında işletme ile pazar arasındaki iletişimi engelleyen faktörlerden yoksun olan pazarlar, fiziksel olarak yakın pazarlar olarak nitelendirilmiştir (Bardakçı, 2004, s.58-59).

Tablo 2

Uluslararasılaşma Sürecinde Statik ve Dinamik Yaklaşımlar



İçselleştirme Teorisi (Buckley ve Casson, 1976; Rugman 1981)

İşletmeler, ülke dışındaki faaliyetlerini mülkiyet ve kontrole tek başlarına sahip olmayı istemektedirler.

Dunning'in Elektrik (OLI) Paradigması (Dunning 1981, 1988)

Yabancı bir ülkede üretim yapmak için firmanın mülkiyet, yer, içselleştirme avantajlarının olması gerekmektedir. Mülkiyet avantajı işletmelerin sahip olduğu spesifik üstünlükleri ifade etmektedir. Bu üstünlükler rekabet üstünlükleridir. Yer avantajı işletmelerin yatırımı gerçekleştiği ülkenin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İçselleştirmede işletmeler yeni faaliyetlerini dikey bütünleşmeyle bir araya getirmektedirler.

Yenilik Teorisi (Kenneth Simmons, Helen Smith Ston D-Reid)

İşletmelerin ihracata başlaması, işletme sahibinin risk üstlenme, yenilikçi olma, yurt dışı fuarları gezme, fırsatları görme gibi girişimci özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Uppsala Teorisi (Johanson ve Wiedersheim-Paul 1975; Johanson ve Vahine 1977)

İşletmelerin düzenli olarak uluslararası pazarlama faaliyetinde bulunmaktadır. Aracılar ile ihracat yapılmaktadır. Yabancı ülkede daha sonra satış birimleri, sonra üretim tesisleri kurulmaktadır.

Kaynak: Dilber Ulaş, “Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri”, Nobel Yayınları, Nisan 2009, Ankara, s.18.

6. ULUSLARARASI TİCARETİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Uluslararası ticaret hakkındaki tartışmalar geçmişten günümüze kadar devam etmektedir. Bu konudaki tartışmaların içeriği, bir ülkeden bir diğer ülkeye yapılan yatırımların sonucunda, bu yatırımların her iki ülkeye ve bu ülkelerdeki firmalara sağlayacağı yararlar ve getireceği risklerin neler olabileceği ile ilgilidir. Uluslararası ticaretin tarihçesi gözlemlendiğinde, Sanayi Devrimine kadar olan dönemde uluslararası ticaretin devletlerin hamiyeti altında olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ticaretin amaçları devletin amaçları olarak kabul edilmiştir. 1500’lü yıllarda ticaretin kazanımları Avrupa’da belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Çünkü, devletler ticaret sayesinde sömürge devletleri haline dönüşebilmekte ve bu sayede hakimiyetlerini genişletme olanağına sahip olabilmektedirler (Can, 2015, s.16).

Tablo 3**Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi**

DÖNEMLER	DÖNEMLERİN ÖZELLİKLERİ	İŞLETME VE POLİTİK SİSTEM ARASINDAKİ İLİŞKİLER
Ticaret (1500-1850)	Kişisel Arayışlar	İşletmelerin Mutlak Egemenliği
Sömürgecilik (1850-1914)	Sömürge İmparatorlukları	Sömürgeciliğe Ait Kuramlar
Ayrıcalıklar (1914-1945)	Yüksek Gümrük Vergileri, Ulusal Sanayi Güçlendirme	Politik Ayrıcalıklar
Uluslararası (1945-1970) (1970-1990'lar)	Pazar Geliştirme Yüksek Rekabet	Çokuluslu İşletmelerin Ortaya Çıkışı, Uluslararasılaşma ve Bunun Getirdiği Sınırlamalar, Hükümetlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri ve Özellikle Avrupa ve 3.Dünya Ülkelerinde İşbirliği

Kaynak: Esin Can, “Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2015, s.17.

6.1.Ticaret Dönemi

Ticaret Dönemi, kişisel arayışlar sebebiyle 1500’lü yılların başlarında C. Columbus ile arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850’lerde Sanayi Devrimi’nin ortaya çıkması ile sona ermiştir. Bu dönem, insanların kendi ülkeleri dışında arayışlara girerek şanslarını denemek ve de bir diğer ülkelerden satın aldıkları ürünleri Avrupa’ya göndermek yolu ile büyük karlar elde ettikleri dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde ticaretle uğraşan bireyler, uzak coğrafyalarda

gerçekleştirdikleri deniz yolculukları neticesinde, değiş tokuő ya da satın alma yoluyla buldukları egzotik ürünleri, kıymetli görülen madenleri, ipekleri, baharatları ve esirleri kendi ülkelerine götürerek yüksek karlarla satmışlardır. Ancak bahsi geçen ticaretin karının büyüklüğünün yanında taşıdığı risk de büyük olmuştur. Aynı zamanda bu tür bir ticaret için kapsamlı bir denizcilik bilgisi ve ustalığı da gerekmektedir (Wallerstein, 1998, s.229).

Bununla birlikte ticaret döneminde bankacılık da önem kazanmaya başlamıştır. Yabancı ülke yatırıma verilen ağırlık, bankacılık faaliyetlerini de zorunlu hale getirmiştir. Pek çok kişi bankacılık uygulamalarını karlı bir iş olarak görmüşlerdir. Örneğin, Floransa'da bulunan Medici ailesi, XV. yüzyılda bankacılık ile ilgili önemli teşebbüslerde bulunmuş ve o dönemde dünyanın önde gelen bölgelerinde bankalar kurmuşlardır. Ticaret dönemi Asya, Afrika ve Latin Amerika'da sömürgelemlerin oluşturulmasıyla ve Batı firmalarına Japonya ve Çin'de bazı imtiyazlar tanınmasıyla son bulmuştur (Özalp, 2004, s.8).

6.2. Sömürgecilik Dönemi

Sömürgecilik dönemi; 1850'li yılların sonlarından I. Dünya savaşının başlamasına kadar olan dönemi oluşturmaktadır. Bu dönemde coğrafi keşifler tamamlanarak, ülkelerin birbirleri ile olan ticari bağları iyice güçlenmiştir. Bu dönemde sanayi devrimi neticesinde büyük firmalar kurulmuştur. Sanayi devrimi yabancı ülkede faaliyet gösteren Avrupa kökenli firmalarda da farklılıklar meydana getirmiştir. Bu tür firmaların gerçekleştirdiği ticari etkinliklere kaynak olan egzotik ürünler önemini kaybetmiş yerini daha kolay ve daha ucuz bir şekilde elde edilebilen sanayi mallarına bırakmıştır. Bu mallara örnek olarak, büyük çiftliklerde üretimi yapılan tarım ürünleri ile işlenmiş maden cevherleri verilebilir. 19. yy.'ın ortalarında farklı sanayi dalları da önem kazanarak gelişme göstermiştir. Afrika'ya sadece maden sektöründe yapılan yatırımlar önemli görülürken, Asya'nın güney doğusuna ve Latin Amerika'ya tarım ve madenci sektöründe gerçekleştirilen yatırımlar önemli bir hale gelmiştir. Pek çok Avrupalı yatırımcı, deniz aşırı ülkelere yönelik yaptıkları yatırımlar sebebiyle büyük risklerle mücadele etmek zorunda kalmışlardır (Can, 2015, s.18-19).

6.3. Ayrıcalıklar Dönemi

1914-1945 yılları arasındaki bölümü oluşturan Ayrıcalıklar Dönemi'ne ait en belirgin özellik, I. ve II. Dünya Savaşları'nın firmalar üzerinde bıraktığı etkilerdir. Uluslararası firmalar, I. Dünya Savaşından sonraki süreçte dış ticareti engelleyici uygulamaların ortadan kaldırılması neticesinde artış göstermiştir. Sömürgecilik döneminde, yabancı ülkelere yapılan yatırımlarda, tarım ve madencilik önemli bir yer tutarken, ayrıcalıklar döneminde özellikle otomobil sanayisinde yabancı ülkelere yapılan yatırımlar önem kazanmıştır. Bu alanda İngiltere'de, Fransa'da ve Almanya'da otomobil üretim şirketleri kuran uluslararası ilk işletme "General Motors" olmuştur (Amin, 1997, s.139).

Ayrıcalıklar döneminde uluslararası firmaların oluşmasına katkı sağlayan önemli nedenlerden biri, 1929 yılında başlayan dünya ekonomik krizidir. Bu büyük krizin önemli bir sebebi de, 1880'lerde ortaya çıkan ve 1929'larda uygulaması en üst seviyelere çıkan klasik yönetim teorisidir. Çünkü klasik yönetim teorisinin amacı; firmalarda etkinlik ve verimliliğin artırılması olmuştur. Bu nedenle de, ortaya koydukları unsurların firmalarda uygulanması neticesinde üretim hızlı bir şekilde artmıştır. Piyasadaki talebin üretimden az olması ve üretilen ürünlerin elde kalmasının neticesinde firmalar kendi ülkeleri dışındaki yabancı ülkelere yatırım yapma ihtiyacı duymuşlardır. Yüksek ücretli batılı yöneticiler ve teknik donanımına sahip çalışanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yöneticileri tercih etmeye başlamışlardır. Böylelikle uluslararası firmalarda ilk kez ev sahibi ülke (yatırım yapılan ülke) vatandaşı olarak yönetici personel tercih edilmeye başlanmıştır (Can, 2015, s.19-20).

6.4. Uluslararası Dönem

Uluslararası dönem, II. Dünya Savaşı'nın bitiminden (1945) günümüze kadar olan dönemi kapsamaktadır. I. ve II. Dünya Savaşı'nın olumsuz sonuçları uluslararası firmaların gelişimini büyük ölçüde engellemiştir. Bu sebeple XX. yüzyılın ilk yarısında uluslararası firmaların yaygınlaşması oldukça yavaş olmuştur. II. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden 1970 yılına kadar geçen süreçte firmalar dünya genelinde yeni pazarlar ve üretici otoriteler aramaya başladıkları için bu yıllara (1945-1970) "Global Genişleme Yılları" denilmiştir. Global Genişleme Yıllarında görülen değişimler ile firmalar daha uzak pazarlarda bulunma imkanı yakalamış ve iletişim problemi büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Bu döneme kadar uluslararası işletmecilik alanında Avrupa işletmelerine

oranla oldukça pasif bir şekilde kalan ABD firmaları, özellikle 1950'li ve 1960'lı yıllarda dünyaya açılmaya başlamışlar ve uluslararasılaşma neredeyse tüm dünyada bir ABD olayı haline gelmiştir. Bu yıllarda teknolojik ilerlemede Avrupa firmalarını geçerek, dünyada en çok teknoloji transferi gerçekleştiren bir konuma kavuşan ABD firmaları, sahip oldukları teknik, pazarlama, yönetim ve finansal gibi çeşitli alanlarda üstünlüklerini, ücretleri daha ucuz olan denizaşırı ülkelerdeki işgücü ile birleştirmeyi düşünerek girişimlerde bulunmuşlar ve çok büyük başarılar sağlayarak kar oranlarını yükseltmişlerdir (Özalp, 2004, s.10).

1970'li yıllarda, Amerikan firmaları için çok uluslu olmanın çekiciliği yavaş yavaş etkisini azaltmaya başlamıştır. Avrupa ve Japon firmaları kaynak kullanımı ve enerji yeterliliği ile ilgili olarak daha etkili ve temkinli davranışlar göstermişler ve Amerikan firmalarına karşı bu konuda büyük üstünlükler sağlayabilmişlerdir. Bu sebeple, gelişmekte olan ülkelere yönelik olarak yapılan yatırımlarda doğrudan yer almayı istemişler ve ellerinde bulunan kaynakları değerlendirerek ve geliştirerek Amerikan firmalarının yerini almaya başlamışlardır. 1980'ler ise uluslararası piyasada daha da farklılıklara sebep olmuş, rekabet hızlı bir şekilde artmaya devam etmiş, teknoloji aktarımları fazlaşmıştır. Tüm bu değişiklikler uluslararası etkinlikleri daha da karmaşık bir hale getirmiştir. Büyük ya da küçük kar amacı güden ya da gütmeyen, üretime ya da hizmete yönelik, gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerdeki uluslararası firma yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla önemseme gerekliliği duymuşlardır. 1990'larda ise dünya tam manası ile küresel ekonominin etkisine girmiştir. Ayrıca siyasal savaşlardan öte ülkelerarası yaşanan ticari savaşların öne çıktığı görülmektedir (Can, 2015, s.23).

II. BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Bireyler doğdukları andan başlamak üzere yaşamları boyunca kültür kavramının süreçlerini yaşayarak hayatlarını sürdürürler. Bu süreçte bireyler buldukları toplumun inançlarını, dilini, geleneklerini, davranış biçimlerini, alışkanlıklarını benimseyerek o toplumun bir ferdi olmakta ve bunun sonucunda kendilerini o topluma ait hissederek, sahiplenme duyguları oluşmaktadır.

Kalıplaşmış olan davranış şekilleri insan yaşamının her evresinde, toplumsal uyumun sağlanması amacıyla kullanılmaktadır. Genel olarak toplum tarafından kabul görmüş davranış biçimleri, bireyler tarafından dayatma veya zorbalık şeklinde algılanabilmektedir. Kültürün bu kuralcı yönü yaşanan teknolojik gelişmeler, iletişim, seyahat, internet gibi unsurların etkisi ile, yaşanan döneme uyarlanarak değişime açık bir hale gelmektedir. Kültür paylaşarak varlığını sürdürebilmektedir. Çünkü, biyolojik kalıtım özellikleri gibi bireylerin doğasında var olan özelliklere sahip değildir; toplumun kalıtım özellikleri olarak sonradan öğrenilir ve kazanılır. Kültür kuşaktan kuşağa aktarılır. Herhangi bir teoremi yoktur. Bireyler tarafından içselleştirilerek doğruluğuna inanılır. Her nesil kendi öğrendiklerini ve tecrübelerini kültürlerine yansıtarak kültürel birikime neden olmaktadır. Böylelikle kültürün canlılığı korunarak devamlılığı sağlanmaktadır. Kültür ile toplum kavramları birbirinden ayrı düşünülemez ve var olamaz. Kültürel değerlerin canlılığını koruyabilmesi için bu değerleri sahiplenecek bir topluluğa; toplumun ise bireylerin birbirleri ile dayanışma ve uyum içinde yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak ortak değer, ortak dil, ortak din gibi faktörlerden oluşan milli bir kültüre sahip olması gerekmektedir.

Kültür, toplumu oluşturan bireyleri birbirine bağlayarak dayanışmayı sağlayan; bir neslin yaşam biçimini, duygu ve düşüncelerini, alışkanlıklarını, değerlerini sonraki nesile aktarabilen, toplum tarafından bireye kazandırılan, böylelikle toplumu diğer toplumlardan ayıran ve yaşamın içinde var olan tüm unsurları kapsayan önemli bir mirastır.

Kültür kavramına ilk olarak “insanın yaşama tarzı” anlamının yüklenmesi 1750’li yıllara rastlamaktadır. O dönemde Taylor tarafından yapılan tanımdan şu şekilde bahsetmek mümkündür: Kültür; bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı bulunduğu bir toplumun üyesi olması neticesinde kazandığı alışkanlıkları ve bütün ustalıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1983, s. 113).

Mendelhall ve arkadaşları, İngilizce ‘culture’ olarak tanımlanan kültürün, Latince bir sözcük olan “cultura” sözcüğünden geldiğini ifade etmiştir. “Cultura” sözcüğü de “cultus” sözcüğü ile ilişkilidir. “Cultus” sözcüğü ise “cult ve worship” anlamlarını taşımaktadır. Bunlar Türkçe’de “mezhep (belirli bir grup) ve tapınmak ya da ibadet etmek” manasına gelmektedir. Mendelhall ve arkadaşları mezhep veya grup sözcüğünün kültürü daha fazla aktardığını belirtmişlerdir. Çünkü belli bir mezhep veya gruptan olan bireyler belirli şeylere inanırlar ve inandıkları şeyleri davranışlarıyla gösterirler. Bu bağlamda kültürün taşıdığı anlam ile özdeşleştiği ifade edilmiştir (Yeşil, 2013, s.54).

Ülkemizde ise kültürü, sistematik bir şekilde ilk tanımlayan kişi Ziya GÖKALP olmuştur. Gökalp’e göre kültür, ‘Bir toplumun bütün bireylerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma meydana getiren kuruluşlar, kültür kuruluşlarıdır. Bu kuruluşların toplamı o toplumun kültürünü oluşturur. Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun bireylerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma oluşmasını sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür (Güçlü, 2003, s.148).

Kültür ile ilgili yapılan diğer tanımlamalara ise şu şekilde yer verilmektedir:

Kültür, insan topluluklarının sahip oldukları kalıplaşmış düşünce şekli, duygular, hisler ve tepkileri olmakla birlikte, bireylerin davranışlarını şekillendiren resmi olmayan kurallar bütünüdür (Erdem- Adıgüzel- Kaya, 2011, s.74).

Kültür, toplumun üyesi olan kişilerin yaşamları süresince öğrendikleri ve paylaşımlarının tümünü içine alan bir kavramdır. Kültür, bir toplumda sosyal yaşantının, ilerlemenin, değişimin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının seviyesini belirleyen bir faktördür. Kültür, kişiler arasında yaşanan bir etkileşim neticesinde ortaya çıkarak sosyal yaşamın ürünü haline gelir (Güney, 2006, s.24).

Kültür, bir toplumun davranışlarını biçimlendiren, her topluma ayrı bir çevre olma niteliği kazandıran ve her ulusa kendi biçimini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bir bütünlüktür (Can, 2015, s.207).

Kültür, bir toplumda kabul edilen ve gelenekselleşmiş bir şekilde devam eden her türlü dil, duygu, düşünüş, algı, tavır, inanç, sanat ve yaşayış unsurlarının bütünüdür (Sülün, 2002, s.36).

Kültür, bir topluluğun bütün bireylerinin taşıdığı, olayları ve konuları karşılayan, duyuş, düşünüş biçimleriyle, tarih içinde ortaya çıkan fikir ve sanat verimleri ve değer yargılarının bütünüdür (Doğan, 1996, s.703).

Kültür, bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki bütün sosyal olayların bir bütünüdür (Kozlu, 1986, s.88).

Kültür alanında yaptığı kapsamlı araştırmalar ile önemli bir isim olan Hofstede kültürü, 'Bir ekibi diğer bir ekipten farklılaştıran ortaklaşa programlanmış akıl ve düşünce programlarının toplamıdır' şeklinde tanımlamaktadır (1980-1982, s.225).

Krober ve Kluckhohn'a ise kültürü kendi içinde yapılaraya ayırmıştır. 'Betimleyici kültür; doğanın insan yapımı bölümüdür. Tarihsel olarak, nesiller arasında aktarılan bir mirastır. Normatif tanımlamada; bir toplulukta yaygın olarak kabul edilen ilkeler ya da değerler bütünüdür. Yapısal tanımlama, kültürel unsurlar arasındaki etkin ilişkiye odaklanır. Psikolojik tanımlamada kültür; ağırlıklı bir şekilde kişilerin ya da bir grup bireyin problemlerini çözmeye kullanılan araçtır. Genetik tanımda ise, evrim kültürel süreçlerin ne şekilde oluştuğu ve değişime uğradığı üzerine odaklanır (Çukur, 2007, s.37).

En geniş anlamda kültür insanların birbiriyle etkileşmesidir. Uluslararası yönetim ve çalışma amaçları için kültür, insanoğlunun deneyimlerini yorumlayan, davranışlarına rehberlik eden anlamlar iskeletidir. Bu iskelet değerleri oluşturur, sahip olunan değerler tutum ve davranışları yaratmakta ve sürekli olarak etkilemektedir. Kültür anlayışların paylaşıldığı bir sistemdir (Trompenaars, 1993, s.13).

2. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER

Kültürü meydana getiren unsurlarla ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. White(1949) kültürel faktörleri, ekonomi ve teknoloji, toplumsal yapı ve ideoloji olmak üzere üç durumda toplamıştır. Bunlar, başka bir açıdan, bilişsel, davranışsal, maddi ve teknik unsurlar veya anlam, davranış ve teknik olmak üzere üç şekilde toplanır. Kimileri kültürün tanımında zihinsel duruma ağırlık vererek kültürü bireylerin ürettiği ve kişi davranışlarına yön veren ilkeler bütünü olarak değerlendirirken kimileri de daha çok kültürün maddi boyutuna ağırlık vermekte, kişilerin ürettiği maddi ürünlere dikkat çekmektedir. Bu durumda bireylerin düşünsel, zihinsel yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, bireylerin sergiledikleri tüm hareket ve davranışları, maddi planda bireylerin meydana getirdikleri her türlü eserler ve teknikler, kültür içeriğinde düşünülmektedir (Şişman, 2014, s.3)

Kültür ile ilgili yapılan tanımlamalar ve değerlendirmeler doğrultusunda, kültürü oluşturan bileşenler hakkında şu şekilde açıklama yapmak mümkündür:

2.1. Dil ve Simgeler

2.1.1. Dil

Dil, bir toplumun kültürünün en önemli unsurudur. Toplumunu oluşturan bireyler aynı dili konuştukları sürece birbirlerini anlarlar ve iletişim kurabilirler. Kendilerine ait dilleri olan bireyler bir araya gelerek toplumları oluşturmakta veya toplumları oluşturan bireyler aynı dili kullanmaktadır. Aynı dili konuşan bireyler, duyduklarından, yapılan işaretlerden ve hareketlerden aynı anlamı çıkarmaktadırlar. Dil, toplumlara özgü sosyal becerilerin ürünü ve toplumsal bir iletişim aracıdır.

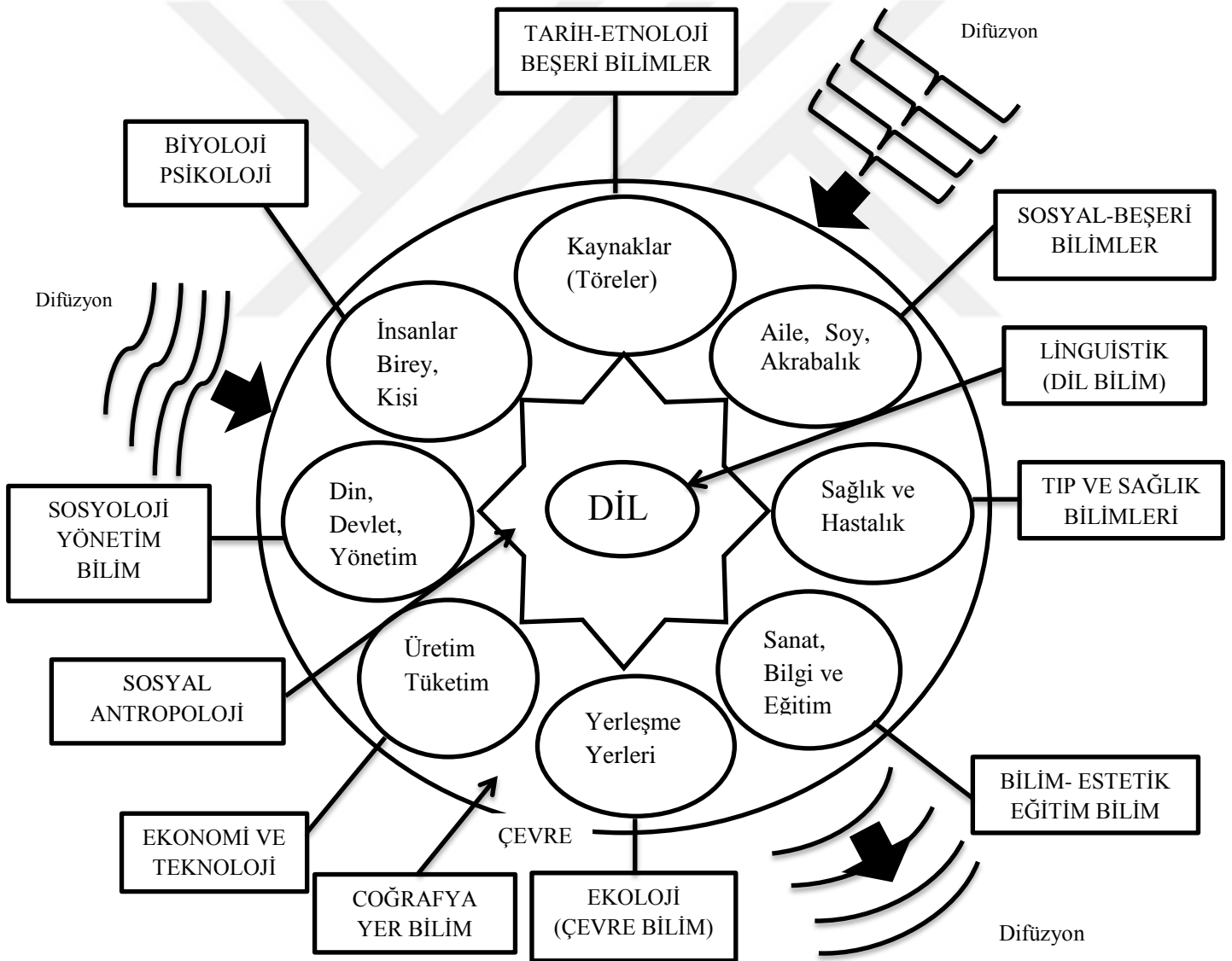
Dil, kültürleri belirler, bütünleştirir, geliştirir, önemli bir kültür aktarıcısı ve temel kültür öğesidir. Toplumun yaşam biçimini ve karakteristik özelliklerini oluşturan değerler, kelimeler, atasözleri, deyimler yazılı ve sözlü dil aracılığı ile nesilden nesile aktarılmakta ve kalıplaşarak korunmaktadır.

Bireyler ait oldukları toplumun yaşam biçiminden etkilenerek ve bu yaşam şeklini benimseyerek öğrenmelerini gerçekleştirmektedirler. Kültür bir etkileşim biçimi ise, dil de bu etkileşimin hayat bulmasını sağlayan ve dinamik tutan etkili bir araçtır. Dil, fertlerin anlaşabilmelerini sağlamak amacıyla duygu ve düşüncelerin, karşılıklı

aktarımını sağlamakta ve bireyler arasındaki etkileşim alanını genişleterek bilginin yayılmasını sağlamaktadır.

Dil vücut, kültür ise kandır; kültür olmazsa dil ölür, dil olmazsa kültür şekil alamaz (Jiang, 2000, s.82).

Dil ve kültür bir bütünü meydana getiren ayrılmaz iki parça gibidir. Dilin varlığı bir bakıma kültürün varlığıdır. Dil ne kadar etkili ve canlı bir yapıya sahip olursa, ortaya konulan ürünler vasıtasıyla kültürün varlığı da o derece etkili bir şekilde ortaya konulabilir. Kültürün varlığı da dili etkin kullanmada söz sahibinin işini kolaylaştırır. Taşıdığı değerleri ile kültür, ifadeyi güçlü kılmaktadır (Göçer, 2012, s.57).



Şekil 1: Kültürü Oluşturan Öğeler

Kaynak: Bozkurt Güvenç, "İnsan ve Kültür", Remzi Kitabevi,1979, İstanbul, s.109.

Geçmişten günümüze kadar yaşanan olaylar, içinde bulunulan coğrafya ve zaman dilimi, her toplumun dili farklı şekillerde kullanmasına neden olmaktadır. Her toplum yaşadığı sosyal, siyasi değişim ve gelişmelerle kullandıkları dillere kendilerine özgü anlamlar yükleyerek, toplumlarca benimsenen ve sadece o toplumun bireyleri tarafından anlaşılabilen dil kuralları oluşturmaktadırlar. Her toplum benimsediği kültürel özellikler çerçevesinde kullandıkları dile farklı kalıplaşmış ifadeler yüklemektedir. Bu ifadeler genellikle gündelik hayatta karşılaşmalarda, tebriklerde, bayramlarda, cenazelerde bireylerin duygu ve düşüncelerini dile getiren sözlerden oluşmaktadır. Bu sözler, bireylerin ait oldukları toplumlarda sürekli olarak kullanıldığı için, zihinlerine söyleniş şekilleriyle olduğu gibi kayıt edilmektedir. Örneğin, Türk kültüründe hapşırın bir kişiye “çok yaşa, sağlıklı yaşa, iyi yaşa” gibi ifadeler kullanılırken, geçmiş dönemlerde Avrupa’da görülen ve çok fazla kişinin ölümüne neden olan salgın bir hastalığın hapşırma belirtisi ile ortaya çıkmasından dolayı batı kültüründe hapşırın kötü bir hastalığın habercisi olarak düşünülme ve hapşırın kişiye “Tanrı yardımcın olsun” denilmektedir. Öyle ki, kişiler yalnız bulunduğu bir anda hapşırırsa, kendi sağlıkları için Tanrı’dan yardım istemektedirler. Ayrıca bizim kültürümüzde hapşırın kişi kendisine “çok yaşa” diye seslenen kişiye “sen de gör” şeklinde cevap vermektedir. Buradaki “sen de gör” sen de benimle birlikte gör (çok yaşa) anlamına gelmektedir. Türk kültüründe “nasılsın” sorusu gündelik karşılaşmalarda hal-hatır sormak amacıyla kullanılan basit bir soru iken, Alman kültüründe gayet ciddiye alınan ve derinlemesine inilerek ayrıntılı bir şekilde kişilerin kendi durumlarını anlattıkları bir soru ifadesi olarak görülmektedir. Toplumlar arasında kullanılan bu şekilde benzeri kalıp sözler, bireylerde toplum olma bilinci yaratarak, birbirlerini daha iyi anlamalarına, belirli durumlarda nasıl ifadelerde bulunacaklarına yardımcı olmaktadır. Böylelikle bireyler arasında güçlü bir iletişim kurularak toplumsal bağlılık artmaktadır.

Kültürün en etkili unsuru olan dil, her toplumda farklı şekillerde kullanılmaktadır. Kimi toplumlar sesleri daha belirgin kullanarak farklı vurgulama ve tonlamalar yaparken, kimi toplumlar ise sesleri birbirine karıştırarak sanki ağızlarında yuvarlıyormuş gibi konuşmaktadırlar. Dilin toplumların yaşayış biçimlerini, konuşma şekillerini, davranışlarını, değerlerini dolayısıyla kendilerine özgü oluşturdukları kültürel özellikleri taşıyan önemli bir öge olduğunu 2009 yapımı “Soysuzlar Çetesi” adlı savaş filminde görmek mümkündür. II. Dünya Savaşı’nda Yahudilerle Nazi subayları arasında geçen film, Nazi subaylarını çeşitli işkencelerle öldürerek Nazi

ordusunda ünlerini duyuran Yahudilerden oluşan çete üyeleri arasında geçmektedir. Bir barda tesadüfen karşılaşan iki taraftan üzerinde Alman üniforması olan ve akıcı bir şekilde Almanca konuşan Fransız çete üyesine Alman subay “Tuhaf bir aksanız var, içtiğimiz İskoç içkisi kadar Almansınız” diyerek ortalığı savaş alanına çevirmektedirler. Filmde geçen bu sahne bize dilin kültürden, kültürün ise dilden beslendiğini, diller ne kadar iyi derecede konuşulursa konuşulsun ait olduğu toplumun içerisinde öğrenilmediğinde ya da toplumun üyesi olmayan kişiler tarafından kullanımlarında farklılıkların anlaşıldığını, her toplumun bireylerinin benimsediği dil özelliklerinin farklılık gösterdiğini ve dilin kültürel özellikleri yansıtmada son derece değerli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Uluslararası nitelik taşıyan işletmelerde de dilin kullanımı önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler faaliyette buldukları pazarlarda satıcılardan çalışanlara ve müşterilere kadar farklı kültürlerde, farklı profillere sahip bireylerle karşılaşmaktadırlar. Yöneticilerin belirlemiş oldukları stratejik hedeflere ulaşabilmeleri amacıyla ilk yapmaları gereken, faaliyette buldukları pazarların kültürel özellikleri ile beraber konuşma dillerini öğrenmeleri gerekmektedir.

İletişim bütünüyle konuşulan dile bağlı bulunmamaktadır. Konuşulmayan diller de, sağlıklı bir iletişimin olması açısından büyük bir öneme sahiptirler. Bu bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış şekli olabilir (Usluata, 1995, s.69). Kültürlere özgü farklı davranışlar gerçekte birçok anlamı bir arada betimleyebilir. Örneğin; Amerikalı bir yönetici görüşmelerin sona ermesinden sonra, başparmak ile okey anlamına gelen bir işaret yapabilir. Yapılan bu hareket Güney Fransa’da çok da önemli görülmeyen bir işin gerçekleştiği, Japonya’da rüşvet istendiği, Brezilya’da ise onurlarına dokunan, yapılması sakıncalı bir hareket anlamında yorumlanabilir. Kuzey Avrupalılar iletişim esnasında ellerini kullanmakta son derece çekingendirler ve oldukça uzak durarak senlibenli diyaloglara fırsat vermezler. Güney Avrupalılar ise gereken mesajları verecekleri sırada vücutlarını daha yüksek oranda kullanmaktadırlar (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s.85).

Konuşurken yapılan ve çeşitlilik gösteren davranış ve mimiklerin yanı sıra, duruş aralıkları da kültürden kültüre farklılıklar içermektedir. Ortadoğu ve Akdeniz kültüründe bireyler birbirlerine temasta bulunarak, yakın aralıklarla konuşmayı ve

görüşmeyi tercih ederken bir İskandinavyalı ya da Amerikalı için durum tam tersi şekildedir (Usluata, 1995, s.70).

Uzakdoğu'da bireyler selamlaşırken el sıkışmak yerine öne eğilirlerken, İtalyan bir erkeğin Amerikalı bir erkeğe sarılarak öpmesi, İtalyan açısından büyük sevgi göstergesi, Amerikalı için ise manasız hatta ilginç bir davranış olarak kabul edilir. Çoğu toplumda konuşurken göz teması kurmak nezaket kuralı olarak değerlendirilmektedir. Ancak bir Avustralya kabilesinde taraflar karşılıklı olmak yerine sırt sırta dönük şekilde konuşarak görüşmelerini sağlamaktadırlar (Can, 2015, s.230).

Dil üzerine ve bilginin kavranması üzerine yapılan araştırmalar, elde edilen sonuçlar kültürel göreceliği destekler yöndedir. Sözelimi karın Eskimo kültüründeki önemi, Eskimoların kar sözcüğünü değişik birkaç sözcükle karşılamalarına neden olmuştur. Toplumsal ve çevresel koşullar nedeniyle Eskimolar karın değişik tipleri için farklı adlar kullanırlarken, bizim kullandığımız soğuk, buz, kar benzeri farklı sözcükler için Azteklerin tek bir sözcük kullandıkları görülmüştür. Nitekim Türkçeye İngilizce arasında da benzer karşılaştırmalar yapılabilir. Sözelimi Türkçedeki teyze, hala ve yenge sözcükleri İngilizce'de yalnızca aunt sözcüğüyle, amca, dayı, enişte sözcükleri de uncle sözcüğüyle karşılanmaktadır. Bazı çöl kabileleri içinse tek bir sözcük kuştan uçağa tüm uçan varlıkları karşılayabilmektedir (Sargut, 2010, s.62).

2.1.2. Simgeler

Simgeler, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren resimlerde, öykülerde, efsanelerde kullanımını özellikle hissettiren; aynı kültürde yetişen bireylerin duyular ile algılayamadıkları şeyleri somutlaştırıp hatırlamalarını, kodlamalarını, çağrışımlar yüklemelerini, böylelikle bireylerin aynı kültürü paylaşmış olmalarını değerli kılan işaretlerdir.

Simgeler, duygu ve düşüncelerin, yaşamın anlatım biçimini oluşturmaktadır. Bireyler ait oldukları toplumun kültürünü imgeler yoluyla öğrenmektedir. Toplumların dini, kahramanları, mimari eserleri, renkleri, bayrakları, alfabeleri, edebiyatta kullandıkları anlatım biçimleri, sayıları simgesel unsurlarındandır. İstiklal Marşı'mızda ayağa kalkılması saygının simgesi, bayrağımız halkın bütünlüğünün ve bayrağımızı oluşturan kırmızı zemin şehitlerimizin kanlarının, hilal Türklüğün ve İslam dininin, yıldız ise insanların ve bağımsızlığın simgesini oluşturmaktadır. Farklı ülke bayrakları

gözelemlendiğinde, her ülkenin yaşadığı kahramanlıkları, savaşları farklı simgeler kullanarak içselleştirdikleri görülmektedir. Kırmızı, mavi ve beyaz renklerden oluşan ABD bayrağında altısı beyaz, yedisi kırmızı renklerden oluşan şeritler Birleşik Krallığa başkaldıran on üç koloniyi; sol üst köşede bulunan elli adet yıldız ülkenin eyaletlerini; beyaz renk saflığı, kırmızı renk cesareti, mavi renk ise azmi simgelemektedir. Üç renkten oluşan Fransa'nın bayrağında ise mavi renk hürriyeti, beyaz renk eşitliği ve kırmızı renk kardeşliği simgelemektedir. Bazı ülke bayraklarında ise çeşitli hayvan figürleri kullanılmaktadır. Arnavutluk bayrağında kullanılan çift başlı kartal figürü doğu ve batının güç hakimiyetini simgelerken, Venezuela bayrağında yer alan at figürü ise sadakat ve özgürlüğü simgelemektedir.

Farklı ülkelerde bulunan çeşitli mimari yapılar- Türkiye'de Ayasofya, Hindistan'da Taç Mahal, Mısır'da piramitler, Fransa'da Eyfel Kulesi, ABD'de Özgürlük Anıtı- buldukları ülkelerin birer simgesel göstergesi olmuşlardır.

Simgelerin etkileyici gücüne ve kültürel mekanizmanın içindeki döngüsel yapısının izlerine farklı bir kültür olan Mason Locası'nda da rastlamak mümkündür. Masonlar için önemli bir simgeyi ifade eden üçgen içerisinde bulunan ve ışık saçan göz, kendilerine söylenenleri sır olarak tutmalarını, özenle muhafaza etmelerini ve üçüncü bir göz tarafından izlendiklerini benimsemeleri gerektiğini simgelemektedir. Aynı şekilde 1 Amerikan Doları üzerinde bulunan üçgen içindeki ışık saçan göz figürü ise, gücü ve hakimiyeti simgelemektedir.

Simgeler, kültürün elle tutulabilen göstergeleri ve kültür aktarıcısıdır. Ülkeler kendi değer biçimlerini simgeler aracılığıyla ifade etmektedir. Günlük yaşamın somut bir şekilde algılanmasını sağlayan simgeler, toplumsallaşma sürecinde bireylere duygusal ve kutsal boyutlar kazandırmaktadır.

2.2. Tutumlar ve İnançlar (Varsayımlar)

2.2.1. Zaman Kullanımı

Zaman, karşı konulamaz ve değiştirilemez bir şekilde akıp giden, belirli aralıklarla nitelendirilen ve toplumsal düzeni sağlayarak karmaşaların önüne geçilmesini sağlayan değerli bir unsurdur.

Yaşam süresi zarfında gerçekleşen pek çok olayın telafisi bulunabilmekte iken sadece zamanın geri dönüşümü mümkün olmamaktadır. Zaman kontrol edilemeyen ve süreklilik gösteren soyut bir kavramdır.

Zamanın kullanımı toplumlara, bulunulan ortamlara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Bireyler için oldukça önemli olan bir sınav ile ilgili olarak yaşanan endişe ve heyecanın da etkisiyle sınav süresi yeterli gelemeyebilirken, onları bekleyen ebeveynler için zaman sanki aksi yönde hareket etmektedir. Kimi zaman bireyler için zamanın kullanımının verimsizliği, stres kaynağına dönüşerek olumsuz psikolojik etkilere neden olabilmektedir.

Devlet kurumlarında, toplu taşıma araçlarında gündelik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bekleme halinde bulunan bireyler zamanın durağanlığından yakınmaktadırlar. Hatta telaş halinde iken, asansörde geçirilen kısa zaman dilimi dahi bireylere olduğundan daha uzun gelebilmektedir. Özlem, hasret gibi duyguları yaşayan bireyler de zamana karşı sitemlerini “Sensiz/Oralarda bir gün bir yıl gibi geçti” gibi çeşitli ifadelerle belirtmektedirler. Bireylerin mutluluğu ve mutsuzluğu zamanın yarattığı farkındalık ile doğru orantılı olmaktadır.

Kültürlerde zamanın kullanılış biçimleri ve zamana verilen değer farklılık göstermektedir. Tarımsal faaliyetlerin etkin olduğu kırsal kesimlerde zaman kavramı için ekin-hasat zamanı, orak-harman girmeden, gün ağarırken, cemre toprağa düşünce gibi mevsimsel ve tarımsal ifadeler kullanılırken; ülkemizde olduğu gibi, gelişmekte olan ülkeler zaman kavramı ile ilgili olarak öğleden sonra, akşama doğru şeklinde esnek ifadeler kullanmaktadırlar. Gelişmiş toplumlarda ise zaman ölçüsü, planlı ve programlı bir şekilde kullanılması gereken bir kaynak olarak ifade edilmektedir.

Zaman batı dünyası için önemli bir yere sahiptir ve bir daha kazanılamayacak çok kıymetli bir faktör olarak görülmektedir. New York'ta sıkışık trafiğe rağmen, verilen randevu için gösterilen gecikme toleransı en fazla 5 dakika dolayındadır. Latin Amerika ülkelerinde geleneksel yaşam tarzında işler için başlama tarihi her zaman manana yani yarındır. Yarın sözcüğü burada gerçek anlamında değil, yakın gelecekte bir gün anlamında kullanılmaktadır. Daha çok Budizm ve Hinduizm'in yaygın olduğu uluslarda zamanın kıymeti çok büyük görülmemektedir. Çünkü hayat bitmez tükenmez

bir fırsat olarak yorumlanmakta, dünyaya tekrar gelecek olma inancı zamanın değerini yok etmektedir (Can, 2015, s.235).

2.2.2. Hediye

Hediye, sosyal bir varlık olan fertlerin hatırlamak, beğenilmek, özür dilemek, tebrik etmek, birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmek ve pekiştirmek, iş çevresinde ise ürün ya da hizmetlerin tanıtımını yapmak gibi çeşitli amaçlarla uygulanan, tüm bireylerde genel olarak, ortak bir anlam ve etki hissettiren evrensel bir olgudur.

Hediyeler kimi zaman da bireylerde ilgi ve alakayı sağlamak, teşvik oluşturmak, satışları arttırmak amacıyla ağırlıklı olarak geçmiş yıllarda, kupon biriktirme yöntemiyle gazete ve dergilerde; günümüzde ise büyük ölçekli işletmelerde özellikle gıda sektöründe ticari bir araç olarak kullanılmaktadır. Böylelikle hediye işletmeler açısından rekabeti sağlayan unsurlar arasında yerini almıştır.

Her toplumun sahip olduğu kültürel farklılıklar neticesinde, hediye seğiminin arzu edinilen etkiyi yaratması için dikkatli ve özenli davranılması gerekmektedir.

Ülkemizde, asker vedasına katılan asker adayının akrabalarının, arkadaşlarının para toplayarak desteklerini ifade etmeleri; yeni evlenen veya çocuk sahibi olan çiftlere, ev satın alan bir aileye hediye alınması toplumumuzda kalıplaşmış hediyeleşme hareketlerindedir. Yine çeşitli özel günlerde olmak üzere alınan hediyeler de bireyler arasında sevgi, saygı, hoşgörü gibi duyguları somutlaştırarak, birer simge haline dönüştürmekte ve dayanışmayı, bağlılığı tazeleyerek sosyal bir bağ oluşturmaktadır. Kültürümüzde hediyeleşme ile ilgili olarak “Çam sakızı çoban armağanı”, “Yarım elma gönül alma”, “Yar beni ansın bir koz (ceviz) ile, o da çürük çıksın” şeklinde atasözleri bulunmaktadır.

Ülkemizde cinsiyetlere atfedilen pembe ve mavi tonları, hediye seçimi kullanımlarında, bireyler tarafından dikkate alınmaktadır. Çin’de mutluluk anlamına gelen pembe ve sarı renkler, hediye ambalajlarında tercih edilirken; saatler ve mendiller ölümü ve cenazeleri çağrıştırdıkları için hediye seğiminde kullanılmamaktadır. Mor renk Brezilya’da ölümü simgelemekte, Mısır’da yeşil renk kutsal sayılmaktadır. Hindistan’da ineğin kutsallığı neticesinde inek derisinden yapılmış hediyeler, Müslüman Hinduların düşünce yapılarında ise, köpeğin temiz bir varlık olmadığına inanılması ile oyuncak köpek veya köpek resimleri hoş karşılanan hediyeler

olmamaktadır. Suudi Arabistan’da ise hediyeler sağ elle alınıp verilmekte, erkekler tarafından kullanılması haram olduğu gerekçesiyle, altın hediyeler yerine gümüş hediyeler tercih edilmektedir.

2.2.3. İnsanların Doğası

Bir toplum kişilerin doğasını iyi, iyi ve kötü, kötü şekillerde tanımlayabilir. İnsanların doğasını “iyi” olarak ifade eden toplumlar kişilere önemli derecede güvenirlir. “Kötü” inancından yola çıkanlar kişilere şüphe ve tedirginlikle yaklaşırlar. Sözelimi Japonlar bireylerin doğasını iyi, Amerikalılar ise iyi-kötü karışımı şeklinde değerlendirirler. İnsan-doğa ilişkisi üç çelişen eğilimi gündeme getirmektedir. Bunlar uyum, hakimiyet ve teslimiyettir. Amerikalılar kendilerini doğa üzerinde hakimiyet kurmuş olarak görürler. Japonlar ise doğayla uyum içerisinde yaşamayı tercih ederler. Ülkemizde doğaya karşı kadercı bir tutum sergilenmektedir. Doğanın kaçınılmaz güçlerine karşı çıkılmayacağına inanılır ve teslimiyetçi bir tutum izlenir. Bizim doğaya karşı olan bu değerlendirmemiz, diğer İslam ülkeleri için de aynı şekilde geçerlidir (Sargut, 2010, s.68-69).

2.3. Estetik

Estetik, toplumların duygu, his ve zevklerinin sanat, edebiyat, müzik gibi alanlara yansımadır. Estetik, insanın hislerini kendisine ve diğer insanlara anlatan, toplumsal yaşama nüfuz eden, sosyal ve ruhsal durumunu etkileyerek bireylerin yaşam kalitesini etkileyen ve algısal derinlikler kazandıran, güzel olanı hissetme, bulma, anlama temeline dayalı bir kavramdır.

Estetik kavramı kişilerde güzel, naif, zevk, beğeni gibi çağrışımlar oluşturmaktadır. Bu kavramlar kişiden kişiye, toplumdan topluma farklılık göstermekte ve zaman içinde yenilenerek değişmektedir. Estetik, sanatın vazgeçilmez unsurlarından biridir ve sanatın müzik, edebiyat, mimari gibi çeşitli alanlarında bulunduğu zamanın ruhunu yansıtmaktadır. Ayrıca, doğa olayları, tabiat varlıkları ve doğanın sahip olduğu doğallık ve kusursuzluk, bireylerin estetik algılarında son derece önemli bir yere sahiptir. Sanat ve sanatçılara ilham kaynağı olan doğa, eşsiz bir estetik güzellik yaratarak, bireylerde güçlü bir manevi doyum oluşturmaktadır.

Sanat bireyleri duygulandıran, dinlendiren, etkileyen ve birleştiren bir güce sahiptir. Sanatın alanlarından olan müzik, aynı toplumdaki fertler üzerinde aynı

duygu ve düşüncelerin, sevinçlerin, hüznlerin, acı ve yasların aynı etkilerle ortaya çıkmasını sağlayan bir faktördür. Ege Zeybeği, Karadeniz Horonu, Urfa Halayı, Ankara Kaşık Havası kültürel kimliğimizi oluşturan yöresel değerlerimizdir. Festivaller, konserler gibi çeşitli etkinlikler bireyleri bir araya getirerek sosyalleşmelerini sağlamaktadır.

Çeşitli müzik türleri içerisinde halk müziğinin kapsamına giren türkülerimiz, kültürümüzde önemli bir ayırt ediciliğe sahiptir. Türküler, bir ulusun kendisine ait kültürel özellikleri ile yıllarca yoğrulup bütünleşerek, ait olduğu toplumun bireyelerinin yaşayışını, inançlarını, tarihini, çevresel faktörlerini, dilini, kahramanlığını, hüznlerini ve özlemlerini derin duygularla anlatan ve etkilerini dinlenen ve söylenen coğrafyada da aynı yoğunlukta hissettirebilen önemli bir kültür aktarıcısıdır. Aşk türküleri, kahramanlık türküleri, oyun havaları, askerlik türküleri, gelin türküleri, aşıtlar, ninniler, sosyal ilişkileri işleyen türküler, toplumun yaşamının içinde bireylere ait olan tüm duygu ve durumları anlatmaktadır.

Aşık Mahsuni Şerif'e ait olan "Yoksulun sırtından doyan doyan, bunu gören yürek nasıl dayana" mısraları ile toplumun sosyal sorunlarına; "Burası Muş'tur yolu yokuştur, giden gelmiyor acep ne iştir" mısraları ile tarihi olaylara; "Yekte yavrum yekte, pastırmalar denkte" şeklinde ifade edilen Kayseri türküsünde yöreye ait yiyecekler kullanılarak bilgede hakim olan bir lezzete değinilmiştir. "Yarım İstanbul'u mesken mi tuttu", "Gesi bağlarında dolanıyorm, yitirdim yârimi aranıyorm" sözleri ile ayrılık, hasret, sevgiliye duyulan sitem gibi konular işlenirken; "Hekimoğlu derler benim aslıma, aynalı martin yaptırđım kendi neslime" dizeleri ile topluma mal olmuş bir yiğidin hikayesine; "Çanakkale içinde vurdular beni, ölmeden mezara koydular beni" mısraları ile de Çanakkale Zaferi'nin kahramanlarının çektikleri acılar ile memleketlerine duydukları özlemleri dile getirilmiştir. Daha nicesi yaşanmışlıkların anlatıldığı türkülerimiz, toplumumuzun sahip olduğu değerleri günümüze kadar en doğal haliyle taşımaya devam etmektedir.

Sahip olduğumuz diğerk bir zenginliğı oluşturan "İstiklal Marşı", "Mehter Marşı", "Onuncu Yıl Marşı" gibi ulus olma bilincini simgeleyen marşlarımız müziğın milli duyguları harekete geçirmede, birlik ve bütünlüğü sağlamada son derece önemli bir fonksiyona sahip olduğunun göstergesidir. Spor müsabakalarında, anma törenlerinde

ulusların simgesi olan marşlar söylenerek, bireylerde coşkunluk, cesaret ve kahramanlık gibi duyguları uyandırarak gönülleri birleştirmekte ve kitle ruhu oluşturmaktadır.

Ayrıca müzik ile farklı toplumlarda yaşam süren bireyler, aynı sanatçıları ve eserleri dinleyerek aralarında ortak bir duygu bağı oluşturmakta ve yaşanan kültürler arası iletişim ile müziğin evrensel boyutu ortaya çıkmaktadır. 1985 yılında Michael Jackson ve Lionel Richie tarafından Afrikalı çocuklara yardım amacıyla yazılan “We Are The World, We Are The Children” adlı şarkı bunun en güzel örneklerinden birini oluşturmaktadır. Pek çok Amerikalı popüler şarkıcı tarafından seslendirilen ve dünya genelinde büyük yankı uyandıran şarkı ile farklı toplumları oluşturan bireyler arasında aynı duyguların paylaşımı sağlanarak, açlık ve yoksullukla mücadele eden Afrikalı çocuklar için çeşitli yardım kampanyaları oluşturulmuş ve böylelikle geniş kitlelere ulaşılmıştır. Müziğin etkileyici ve birleştirici fonksiyonu ile sevilen sanatçıların ve eserlerinin seçim mitinglerinde de kullanılması, müziğin toplumların siyasi yapısı üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

Estetik alanını oluşturan unsurlardan biri olan mimari form ve yapıların da yapılış amaçlarının bir hikayesi bulunmakta, kullanılan malzemeler ve biçimleri ile ait oldukları toplumların yaşamını, değerlerini, fiziksel çevrelerini günümüze kadar aktarmaktadırlar. Tarihi çevreler milyonlarca kişi tarafından yapılan seyahatler neticesinde ekonomi alanını; toplumların inanç sistemlerinin, gelenek ve göreneklerinin, yaşam şekillerinin yansıtıcısı olarak kültürel alanı; bireylerde yapıların görsel olarak göze hoş gelmesi ve güzel olanı görmenin yarattığı haz ile de estetik alanını etkilemektedir. 1973 yılında inşa edilen Sidney Opera Binası(Avustralya), 1882 yılında yapılan Sagrada Familia(İspanya), 15. yüzyılın izlerini taşıyan Yasak Şehir Tapınağı(Çin), 17. yüzyılda inşa edilen Taç Mahal(Hindistan), 1887 yılında yapımı gerçekleşen Fransa’da bulunan Eyfel Kulesi ile 1478 yılında İstanbul’da inşa ettirilen Topkapı Sarayı toplumların en önemli uygarlık, sanat ve kültür merkezlerindedir. Tarihi yapılar ait oldukları dönemin toplumsal yapısından ve kültüründen etkilenerek şehirselleşimin oluşumunu sağlamaktadırlar.

Bir diğer unsur oluşturan edebi ürünler ise; duygu, düşünce, estetik, doğa, sanat gibi birçok kavramı bünyesinde barındırmaktadır. Edebiyat bulunduğu çağın dilini, sanatını, kültürünü yansıtan temel unsurlardan birisidir. Bireyler buldukları toplumun kültürünü ve farklı kültürleri, yaşantılara kaynaklık eden edebiyat ile

benimsemekte ve kültürel aktarım yoluyla farklı toplumlar birbirleri ile yakınlaşabilmektedir. Edebiyat ulusların tarihinin ve kültürel mirasının aktarımında etkili bir rol üstlenmektedir. Bireyler yaşadıkları olayları, duyguları şiirler, masallar, destanlar gibi sözlü ve yazılı ürünlerle ifade etmişlerdir. Edebiyat ürünleri ait oldukları toplumların ruhuyla şekillenir ve aynı ruhla kuşaklar arasında aktarılarak, milli değerlerin canlılığının korunmasında taşıyıcı bir görev üstlenmektedir.

11. yüzyılda yazılan ve Türk edebiyatının önemli eserlerinden olan Kutadgu Bilig’de “Daima iyilik yap ki, kendin de iyilik bul”, Hiçbir işte acele etme, sabırlı ol; sabırlı insanlar arzularına erişirler” şeklinde toplumsal ve bireysel huzuru sağlayıcı ifadelere yer verilirken; 11. ile 12. yüzyılın izlerini taşıyan ve Kırgız Türkleri’nin milli destanı olan Manas Destanı’nda savaş ve kahramanlık konuları işlenerek milli bilinç oluşturulmaktadır. Divan ve Risaletü’n Nushiyye adında şiir kitapları bulunan Yunus Emre “Sen sana ne sanırsan, başkasına onu san, dört kitabın manası, budur eğer varısa” dizelerine yer verirken, dört kutsal kitap olan Tevrat, Zebur, İncil ve Kuran-ı Kerim’de de bahsettiği üzere bireylerin kendileri için istemedikleri davranışları başkalarına yapmamaları gerektiği ile ilgili bölümler yer almaktadır.

Edebiyat ürünlerinin toplumun değerlerini aktarmadaki etkisi ve rolü büyüktür. Eser sahipleri, yaşadıkları duygu ve düşünceleri, olayları, toplumun ortak değerlerini ve milli karakterini eserlerine yansıtarak, sonraki nesiller için birer yol gösterici görevi üstlenmektedirler.

2.4. Kahramanlar

Kahramanlar, ait oldukları toplumun huzur ve refahını sağlamak amacıyla, sahip oldukları her türlü imkan ve fırsatı, inandıkları vazifeleri gerçekleştirebilmek için kullanan ve hiç düşünmeden canlarını feda edebilen, vatansever, cesur ve idealist bireylerdir.

Toplumların sahip olduğu kahramanlar, kazanılan zaferler ve ele geçirilen toprak parçaları neticesinde kendi kültürlerini muhafaza ederek, ait oldukları kültürel mekanizmanın geniş alanlara yayılmasını sağlamaktadırlar.

Farklı kültürlerin tarihsel süreçleri gözlemlendiğinde, çeşitli özellikleriyle ait oldukları toplumları temsil eden, toplumsal yararlar uğruna canlarını feda edebilme cesaretini ve fedakarlığını gösteren kahramanlar bulunmaktadır.

1071 yılında kazanılan Malazgirt Zaferi ile Türklere Anadolu'nun kapılarının açılmasını sağlayan ve bu savaşta askerleri ile birlikte ön safhalarda çarpışarak ordusunu cesaretlendiren Alp Arslan; öncesinde defalarca kez kuşatılan ancak başarıya ulaşamayan İstanbul'u fethederek, Türk ve Dünya tarihinin yönünü değiştiren Fatih Sultan Mehmet; Fransız tarihinde gerçekleştirdiği başarılı fetihlerle Avrupa'nın siyasi haritasını değiştirerek askerlikten imparatorluğa uzanan hikayesi ile Napolyon BONAPART; Yahudi soykırımını ile adını tarihin karanlık sayfalarına yazdıran Alman devlet adamı Adolf HİTLER ve kuşkusuz Türk ve Dünya tarihinin en büyük askeri ve siyasi lideri, dünya barışının öncüsü, büyük bir fikir adamı, bir çağı açıp bir çağı kapatan milli kahraman, cumhuriyetin kurucusu, ulu önder M. Kemal ATATÜRK farklı toplumları ve kültürlerini temsil eden liderlerdir. Kararlı, sabırlı, yaratıcı, iyi kalpli, ileri görüşlü, idealist, zeki, adil, disiplinli, eğitimci, insan ve vatan sevgisiyle dolu bir kişiliğe sahip olan M. Kemal ATATÜRK bir liderde bulunması gereken üstün vasıfların ve toplumun benimseyeceği davranışların bütününe sahiptir.

Farklı toplumlara ait bahsi geçen liderler, buldukları toplumları her yönüyle etkileyerek, birer sosyal model olmayı başarmışlardır. Dünya tarihinin gelmiş geçmiş en büyük kahramanı olan, zaferleri, mücadeleleri, özgürlüğe olan inancı ve bağımsız bir devlet anlayışı ile Dünya tarihinde dönüm noktası oluşturan tavırlar sergileyen, milyonlarca insana onurlu ve özgür bir yaşam ile bağımsız bir coğrafya bırakan ATATÜRK; hedefleri, felsefesi, ilkeleri, tüm hayatı ile dünya ölçüsünde tanınıp evrenselleşerek, bütün uluslara örnek olan ve olmaya devam eden bir liderdir.

2.5. Normlar

Toplumunu oluşturan bireyler arasındaki ilişkilere yön veren, toplumsal düzenin gerekliliğini oluşturan değerlerden beslenen ve bireylerin davranışlarına kaynaklık ederek yaptırım gücü oluşturan kurallar bütünüdür.

Bireyler ait oldukları toplumun oluşturdıkları normlar ile davranışlarını düzenlemekte ve kendilerinden beklenen şekilde hareket ederek, topluma uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Normlar, toplumun çoğunluğu tarafından kabul gören, ihlali halinde toplum tarafından bireylere çeşitli yaptırımları olan kurallardır. Böylelikle toplum tarafından benimsenen normların kişiler tarafından uygulanması sağlanmakta ve normlar süreklilik kazanmaktadır.

Toplumların birlikte ve uyumlu bir şekilde yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan normlar, aileden başlamak üzere bireylerin etkileşimde buldukları sosyal çevrenin kültürel özellikleri ile bireyi sosyal bir düzenin üyesi yapmaktadır.



Şekil 2: Sosyal Davranışların Oluşumu

Kaynak: Turgut Göksu, “Sosyal Psikoloji”, Seçkin Yayıncılık, 2007, Ankara, s.137.

Normlar, toplumlarda çeşitli sebeplerden dolayı yaşanan değişimler neticesinde farklılık gösterebilmekte ya da etkilerini tamamen yitirebilmektedir. Günümüzde, geçmiş yıllara oranla artan boşanmalar, evlilik öncesi çiftlerin birlikte yaşamaları veya çocuk sahibi olmaları, aile içi şiddetin artması toplumun temelini oluşturan en önemli yapı olan aile kurumunun önemini yitirmesine neden olmaktadır. Böylelikle, toplumda kabul görmeyen bir norm, günümüzde normal karşılanır bir hale dönüşmektedir. Aile kurumunun önemini kaybetmesi ile sevgi ve şefkat gibi değerlerden yoksun veya eksik olarak, mutsuz bir ortam içerisinde gelişimlerini tamamlamak zorunda kalan bireyler genel olarak güvensiz ve uyumsuz bir karaktere sahip olmaktadır.

Bireylerin buldukları ortama ve zamana göre de normların kullanımı farklılık göstermektedir. Sigara tüketimi aile içi uygulanan normlarda yasaklanırken, bireyin arkadaş çevresinde geçerli bir norm olarak kabul edilebilmektedir. Alkol kullanımının hoş karşılanmadığı bir aile yapısına sahip olan birey ev ortamında alkol kullanamazken, tatil sürecinde veya eğlence merkezlerinde alkol kullanabilmektedir.

Normlar yazılı ve sözlü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kanun, yönetmelik, tüzük gibi devletin ve toplumun sosyal düzeninin ve yapısının korunması amacıyla uygulanan ve yaptırım gücü olan kurallar yazılı normları oluştururken; örf, adet, gelenek, görenek gibi bireylerin toplum içerisindeki davranışları ile birbirleriyle olan etkileşimlerini düzenleyen ve sınırlanma, küçümseme, eleştiri, ayıplama, uyarma, dışlama gibi yaptırımları olan ve toplum tarafından oluşturulan kurallar ise sözlü normları kapsamaktadır.

Örfler, toplumlarda zorunlu olarak uyulması gereken, hayati önem taşıyan davranışlardır. Bir toplumun yasalarına kısmi olarak örfler kaynaklık etmektedir. Cinsel

istismarda bulunmamak, adam öldürmemek, vatana ihanet etmemek, evlilik aşamasındaki çiftlerin düğün yapması, tek eşlilik örfleri oluşturan unsurlardandır. Örfler, bireyler tarafından ihlalleri halinde bahsi geçen diğer sözlü normlara kıyasla yaptırım güçleri daha ağır olan ve kanun yoluyla da uygulanan kurallardır.

Adetler, toplum tarafından kabul görerek nesiller boyunca devam eden, sosyal düzeni biçimlendiren uygulamalardır. Bayramlarda ziyarette bulunulması, uğurlama esnasında yolculuk edecek kimselerin arkasından su dökülmesi, selamlaşmak, farklı yörelerde tercih edilen şalvar, puşi gibi kıyafetleri giyinilmesi, misafirlere karşı hoşgörü göstererek yaşça büyük olanların ellerinin öpülmesi, yeni doğmuş bebeklerin yastıklarının altına bebeği kötülüklerden koruyacağı inancıyla bıçak konulması, özellikle tarım toplumlarında evlilikten sonra belirli bir süre gelinin kırmızı renkte yazma bağlaması, yeni bir araç satın alındığında kazalardan korunmak amacıyla kurban kesilerek hayvanın kanının araca sürülmesi, çocuk sahibi olamayan bireylerin (kısmi olarak) türbelere, yatırlara giderek kutsal olarak gördükleri ağaçlara bez bağlaması gibi yaygın olarak kullanılan kalıplaşmış adetlerimiz bulunmaktadır.

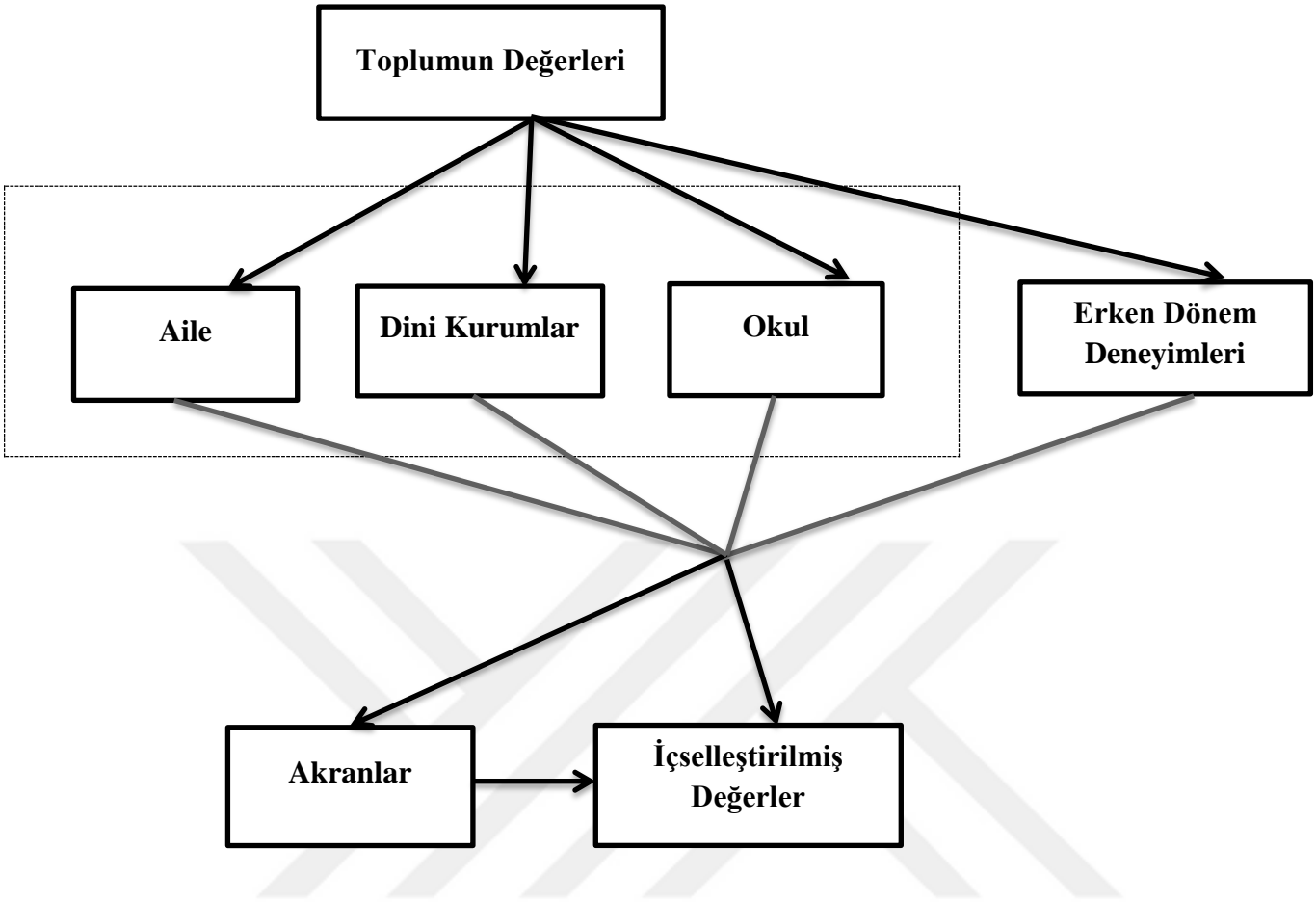
Gelenekler ise bireyler tarafından yaygın olarak benimsenmiş, bir toplumun yüzyıllar boyu sahip olduğu birikimini günümüze taşıyarak süreklilik kazandıran kültürel alışkanlıklar ve olaylardır. Hutbelerin Cuma namazı öncesinde okunması dini geleneklere; cenaze merasimlerinde genellikle siyah olmak üzere koyu renkli kıyafetler giyilmesi ile ölen kişinin anne-babasının yanına gömülmesi ve taziyelerin kabul edilmesi cenaze geleneklerine; yüzyıllardır kullanılmaya devam eden halı-kilim motifleri ile Nasreddin Hoca fıkraları sanatsal geleneklere; evlenecek olan bayanın danteller, havlular, takı gibi gündelik yaşamda kullanılmayacak değerli eşyalarını muhafaza ettiği ve geleneksel Türk süsleme yöntemlerinin kullanıldığı sandıklar çeyiz geleneklerine; bayram öncesi hazırlanan ikramlıklar, ebeveynlerin çocuklarına bayramlık olarak nitelendirilen yeni kıyafetler almaları bayram geleneklerine; erkek çocuklarının yetişkin olmaya attıkları ilk adım olarak değerlendirilen sünnet durumunda yapılan kutlamalar ile bu kutlamaların masraflarını üstlenen ya da katkıda bulunan ve kirve olarak nitelendirilen kişiler (genellikle Doğu ve Güneydoğu bölgelerimizde yaygın olarak kullanılmakta) ile sünnet yatağının süslenmesi ve sünnet olacak çocuğa giydirilen kıyafetler sünnet geleneklerine; sohbet, misafirperverlik gibi sosyal ağları etkileyen ve kız isteme, nişan, arkadaş toplantılarının vazgeçilmez unsuru olan ve “Bir fincan kahvenin kırk yıl hatırı vardır” ifadesiyle kültürümüze yer etmiş bir gösterge

olarak Türk kahvesi, kahve geleneğine örnek gösterilerek, toplumumuzda yüzyıllarca yaygın bir şekilde kullanılan geleneklerimizi oluşturmaktadır.

2.6. Değerler

Toplumsal düzenin sağlanması amacıyla bireylere yol gösterici misyonuyla öncelikli olarak aile ortamlarında ve sonrasında katıldıkları sosyal çevrede öğretilen ve benimsenen, gereklilikleri ve doğrulukları toplumun çoğunluğu tarafından kabul edilerek standart haline getirilen ilkelere dir.

Soyut bir kavram olan değerler, toplumsal düzen içerisinde bireylerin davranış şekilleri ile anlaşılabilen, her bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri doğrultusunda birey için hangi davranışların doğru veya yanlış olduğu gözlemlenebilmektedir. Bu kişilik özelliklerinin oluşumunu etkileyen faktörlerden biri olan değerlerin öğrenilme süreçlerinin nasıl gerçekleştiği Şekil 3'te gösterilmektedir. Toplumlar a ait kültürel değerler öncelikle aile yaşamında olmak üzere, dini kurumlar ve okul çevresi ile bireylerin doğdukları andan itibaren, çocukluk dönemlerinde buldukları alanlarda yaşadıkları olaylar ve kazandıkları tecrübeler yoluyla bireylere aktarılmaktadır. Temelleri atılarak içselleştirilen kültürel değerler, akran gruplarıyla gerçekleştirilen karşılıklı etkileşim sonucunda onaylanarak, bireyler tarafından benimsenmektedir. Ait oldukları toplumun değerlerini içselleştiren bireyler, davranışlarına, duygu ve düşüncelerine içselleştirdikleri değerler yoluyla karar vermekte ve davranışlarını kontrol altına almaktadırlar. Bu aşamada, değerler bireylerin davranışlarına rehberlik etmekte ve değerlerin bireyler üzerinde oluşturdukları toplumsal baskı ön plana çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, bireyler toplumsal ilişkilerinde daha uyumlu davranışlar ve tutumlar sergileyerek, toplumsal huzurun sağlanmasına ve korunmasına katkıda bulunmaktadırlar.



Şekil 3: Değerlerin Çevre Tarafından Aktarımı

Kaynak: James F. Engel- Roger D. Blackwell- Paul W. Miniard, “Consumer Behavior”, 8th Edition, 1995, USA: The Dryden Press.

Toplumsal düzen içerisinde yaşanan çeşitli değişimler neticesinde, toplumların değerli kıldıkları durumlar da değişebilmektedir. Tüm toplumlarda vatan sevgisi, insana duyulan saygı, özgürlük, adalet gibi kavramlar evrensel bir değer olarak kabul edilebilirken, toplumumuzda dil, din, bağımsızlık, vatanseverlik, bayrak ulusal değerlerimize; yardımseverlik, dayanışma, aile, insan sevgisi, saygı duyma, demokrasi, misafirperverlik, dürüstlük, itibar-statü kazanma gibi bireylerin davranışlarını duygusal boyutta etkileyerek yön veren kavramlar sosyal değerlerimize; sağlık, başarı, güven, sadakat, para, aşk, mutluluk, vicdan, namus gibi unsurlar da kişisel değerlerimize örnek olarak gösterilebilir.

Ait oldukları kültürün değerlerini benimseyerek davranışlarda bulunan bireyler, toplum tarafından takdir edilmekte kimi zaman da ödüllendirilmektedir. Sahip

olduğumuz ulusal değerlerimizden olan bayrak, anayasamızda belirtilen Türk Bayrağı Kanunu'na göre "Masalara, kürsülere örtü olarak serilemez, oturulan veya ayakla basılan yerlere konulamaz, elbise şeklinde giyilemez, bayrak yırtılamaz, yakılamaz, yere atılamaz" şeklinde belirtilirken ve bayrağa yapılan saygısızlık toplumun geçmişine, tarihine, kabul görmüş değerlerine saygısızlık olarak değerlendirilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise, bireyler bayraklarını çeşitli giyim eşyalarında kullanabilmekte, öyle ki konser alanlarında, hükümet protestolarında ulusal kimliklerinin simgesi olan bayraklarını ayaklarının altına alarak yakabilmektedirler.

Konuyla ilgili olarak Schwartz ve Blisky, Rokeach'in (1973) hazırladığı değerler listesini başka bir sistemle gözetleyerek, insan değerlerinin bazı temel nitelikleri ile incelenebileceğini görmüşlerdir. Rokeach'ın değerler listesini esas almak üzere, alan yazıda var olan çok çeşitli değerlerden de yararlanılarak hazırlanan 56 değer ile aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 54 ülkeden, büyük bir bölümü öğretmenler ve üniversite öğrencilerinden meydana gelen 44,000 kişiden veri toplamışlardır (Kuşdil-Kağıtçıbaşı, 2000, s.60).

Schwartz tarafından yapılan araştırma sonucunda ise belirlenen 10(on) temel değer grubunu şu şekilde göstermek mümkündür:

Tablo 4

Schwartz Değer Listesi'ndeki Değerlerin Birey Düzeyi Gündüsel Tipleri

AÇIKLAMA	DEĞERLER
Güç (Power): Toplumsal konum, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim gücü.	Sosyal statü ve güç sahibi olmak, Otorite kurmak, Zengin olmak, Toplumdaki görüntümü koruyabilmek (İnsanlar tarafından benimsenmek, beğenilmek)
Başarı (Achievement): Toplumsal standartları temel alan kişisel başarı yönelimi	Başarılı olmak, Yetkin olmak, Hırslı olmak, Sözü geçen biri olmak (Zeki olmak)
Hazcılık (Hedonism): Bireysel zevke, hazza yönelim	Zevk, Hayattan tat almak
Uyarılım (Simulation): Heyecan ve yenilik arayışı	Cesur olmak, Değişken bir hayat yaşamak, Heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak

Özyönelim (Self-direction): Düşünce ve eylemde bağımsızlık	Yaratıcı olmak, Merak Duyabilmek, Özgür olmak, Kendi amaçlarını seçebilmek, Bağımsız olmak (Kendine saygılı olmak)
Evrenselcilik (Universalizm): Anlayış, hoşgörü ve tüm insanların ve doğanın iyiliğini gözetmek	Açık fikirli olmak, Erdemli olmak, Toplumsal adalet, Eşitlik Dünyada barış istemek, Güzelliklerle dolu bir dünya, Doğayla bütünlük içinde olmak, Çevreyi korumak
İyilikseverlik (Benevolence): Kişinin yakın olduğu kişilerin iyiliğini gözetme ve geliştirme	Yardımsever olmak, Dürüst olmak, Bağışlayıcı olmak, Sadık olmak, Sorumluluk sahibi olmak (Gerçek arkadaşlık, Olgun sevgi, Manevi bir hayat, Anlamli bir hayat)
Geleneksellik (Tradition): Kültürel ya da dinsel töre, fikirlere saygı ve bağlılık	Alçakgönüllü olmak, Dindar olmak, Hayatın verdiklerini kabullenmek, Geleneklere saygılı olmak, İlimli ve anlayışlı olmak
Güvenlik (Security): Toplumun var olan ilişkilerin ve kişinin kendisinin huzuru ve sürekliliği	Ulusal güvenlik, Toplumsal düzenin sürmesini isteme, Aile güvenliği, İyiliğe karşılık vermek (Bağlılık duygusu, Sağlıklı olmak)

Kaynak: M. Ersin Kuşdil- Çiğdem Kağıtçıbaşı, “Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Shwartz Değer Kuramı”, Türk Psikoloji Dergisi, Cilt:15, Sayı:45, Haziran 2000, s.61.

2.7. Din

Bireylerin dünyadaki öz varlık alanlarına sahip olmalarıyla birlikte, buldukları toplumun içerisinde öncelikli olarak kendilerine empoze ettikleri iki değerden(dil-din) biri olan din, kutsal olarak tasvir edilen varlıklara, güçlere ya da Allah’a bireylerin kendilerini adamaları, inanmaları olarak değerlendirilebilir.

Bireyler varlıkları gereği, temel fizyolojik ihtiyaçlarını oluşturan açlık, susuzluk, güvende hissetme gibi unsurları karşıladıktan sonra, kendisinin nereden geldiğini, ne amaçla bulunduğunu sorgulamaya başlamaktadır. Bu noktada, sorularına mantıklı, somut, tatminkar cevaplar bulamayan bireyler çeşitli kutsal değer veya inanç sistemleri geliştirmektedirler.

Din olgusu, insanın varlık sürecinden itibaren farklı coğrafya ve kültürlerde çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. İnsanlar önceleri buldukları çevrelerde insanüstü güçler olarak düşündükleri güneş, ay, yıldızlar gibi varlıklara; takip eden süreçte de yaşadıkları bulaşıcı hastalıklar ve doğa olayları neticesinde, kendi düşüncelerinde ürettikleri mitolojik tanrılara inanma ihtiyacı duymuşlardır. Yazılı kaynaklara sahip olunamayan bu dönem içerisinde, insanların çevrelerinde gördükleri nesnelere, varlıklara, kutsal olduğuna inandıkları güçlere, ait oldukları toplumların kültürel özelliklerinden etkilenecek oluşturdukları ve benimsedikleri inançlara dayanan çok tanrılı bir inanış kültürünün benimsendiği görülmektedir. Semavi dinler dışında bulunan bu çok Tanrılı inanış biçimlerine Yunan mitolojisinin Tanrı'ları olarak bilinen Zeus, Afrodit, Aşil, Herkül; Mısır Medeniyeti'nin Tanrı'larından olan İsis, Ra ve Viking topluluklarının Tanrı'larından olan Odin ve Thor örnek olarak gösterilebilir.

M.Ö. (4000-2000) tarihleri arasında medeniyetin başlangıç yeri olarak kabul edilen Mezopotamya coğrafyasında kurulan Sümerlerin, pek çok alanda öncü medeniyet konumuna sahip olması gibi, din konusunda da kendisinden sonra kurulan toplulukları etkilemişlerdir. Çok tanrılı dine inanan Sümerler, bütün ihtiyaçlarının ayrı ayrı tanrılar tarafından karşılandığına inanmaktaydılar. Güneş tanrısı, deniz tanrısı, savaş tanrısı gibi her olayın, nesnenin ve varlığın bir tanrısı bulunmaktaydı.

Geçen zaman diliminde inanç sistemleri, toplumları tek çatı altında toplayarak birlik ve bütünlüğü sağlama, toplumsal düzen ile birlikte daha güçlü toplumlar yaratma gayesiyle, dini sistemde köklü değişiklikler yapılarak çok tanrılı inanıştan, tek tanrılı inanışa geçiş yapılmıştır.

Din kavramı öncelikli olarak aile ortamında başlamaktadır. Sadece emme güdüsüyle dünyaya gelen çocuk, ait olduğu kültürün dinini ve inanç sistemini benimsemektedir. Çocukların toplum içerisindeki ilk modellerini anne ve babaları oluşturmaktadır. Ebeveynlerin inanç sistemlerini uygulama biçimleri ve değer aktarımları, ilk aşamada model alma yoluyla öğrenen çocukların davranışlarına ve

düşüncelerine yansımaktadır. Dini bayramların ait olduğu toplumdaki inanç sistemindeki yeri, uygulanış biçimleri, toplumsal bütünlüğü sağlamadaki rolleri ve etkileri, çocuk tarafından öncelikli olarak ailede öğrenilip içselleştirilmekte, yaşam süreçlerinde kalıcılık sağlayarak süreklilik göstermektedir.

Bireylerin davranış biçimlerini doğrudan etkileyen din kavramı, toplumda yaptırım gücü olan hukuki normlar dışında, bireylerin davranışlarında güçlü bir caydırıcılığa sahiptir. İnanan bireyler Allah'ın gazabından sakınarak, iyi amellere sahip olmaları gerektiği bilinci ile iyi ve doğru olduğuna inandıkları davranışları sergilerken, manevi olarak Allah'ın rızasını alarak mükafatlandırılacaklarını düşünerek, büyük bir haz ve doyum yaşamaktadırlar. Kuran-ı Kerim, bireylerin bir imtihan yeri olarak gönderildikleri dünyevi hayattan, gerçek yaşamın kendisi olarak kabul edilen ebedi hayata yapmış oldukları iyi ve kötü davranışlar neticesinde gönderileceklerine inanmaktadırlar. Kendileri için müjdelenen bir cennetin ve sakınılması gereken bir cehennem varlığı bunun en büyük ispatıdır.

Toplumların kültürel özelliklerini etkileyen en önemli faktörlerden biri olan din kavramı, toplumları oluşturan bireyleri yaşamın her alanında tesiri altında bırakmaktadır. Semavi dinleri oluşturan Musevilik, Hristiyanlık ve Müslümanlık detay olarak kısmi farklılıklara sahip olmakla birlikte genel çerçevede bahsedilen konu ve olaylarda paralellik göstermektedir. Tek Tanrı inancı, insanın değerli bir varlık olması, peygamberlerin kutsallığı, yapılması emredilen ibadetler ve davranışlar, ahiret inancı bahsi geçen durumlara örnek gösterilebilir. Zaman içerisinde yaşanan değişimler, toplumun sahip olduğu kültürel özellikler ve bireylerin kutsal kitapları yorumlama biçimindeki farklılıklar, uygulama aşamasında da kendisini göstermektedir. Tüm Semavi dinler açısından kutsal bir değere sahip olan Hac ibadeti, Musevilerin inancına göre peygamberlerinden olan Hz. Süleyman'ın mabedinin bulunduğu inandıkları Kudüs ve Mezopotamya topraklarını kutsal olarak görmekteydiler. Hristiyan toplumlarının ise inançları neticesinde, peygamberleri olan Hz. İsa'nın Kudüs çevresinde çarmıha gerilmesi bu toprakları kutsallaştırmaktadır. Son peygamber olarak İslam Dünyası'na gönderilen Hz. Muhammed'in Kudüs'te bulunan Mescid-i Aksa'dan Mirac'a çıkarılması ve Mescid-i Aksa'nın ilk kible olarak kabul edilmesi sebebiyle Kudüs toprakları Müslüman alemi tarafından kutsal olarak benimsenmektedir. Bir diğer ibadet şeklini oluşturan kurban kesimi, Semavi dinler ve çok tanrılı inanışlar arasında ortak bir değere sahiptir. Kurban kesimi ilk çağlarda Tanrı'ya hediye vermek,

hastalıklardan ve doğa olaylarından korunmak amacıyla gerçekleştirilirken, farklı uygulamalarla günümüze kadar gelerek, Müslüman alemi için şartların oluşturulması dahilinde yapılması hoş karşılanacak bir ibadet olarak görülmektedir. Farklı toplumların dini emir ve yasakları, inançları bireylerin tüketim alışkanlıklarından giyim şekillerine kadar etkili olmaktadır. Domuz eti tüketimi Semavi dinlerde haram kılınırken, Hristiyan toplumunun bir kısmı hariç tüketimi yapılmaktadır. Hristiyan toplumlarında rahibelerin, Musevi ve Müslüman topluluklarının ise belirli bir bölümünün giyim aracı olarak çarşaf kullanmalarını, Semavi dinlerin sahip oldukları ortak uygulamalar olarak değerlendirmek mümkündür. Ayrıca, Musevi ve Hristiyan toplumları kendilerine gönderilen kutsal kitaplarda yasaklanmasına rağmen put yapma, inşa ettikleri putlara tapma sapkınlığında düşüp, Allah'a şirk koşarak sahip oldukları hak din olma özelliklerini kaybetmişlerdir.

3. KÜLTÜRÜN ÇEŞİTLERİ

Kültür kavramı ile ilgili olarak gerçekleştirilen sınıflandırmalar; toplumların sahip oldukları kültürel öğeler, coğrafi farklılıklar ile aynı ulus bünyesinde dahi gözlemlenen coğrafi sınırların değişkenliği, toplumları oluşturan demografik ve etnik yapılar gibi çeşitli bileşenlere dayanmaktadır.

3.1. Genel Kültür

Toplumları oluşturan bireylerin çoğunluğu tarafından kabul edilerek, ülke genelinde geçerli olan değerler, normlar, yaşam biçimleri, davranış şekilleri gibi faktörler ile her ulusun kendisine özgü özelliklerini barındırarak, toplumları birbirinden ayırt edici etkiye sahip unsurlardan oluşan, toplumsal kimliğin ana çerçevesini belirleyici parçalar bütünüdür.

3.2. Alt Kültür

Her toplumun yapısında mevcut bulunan çeşitli grupların etnik kökeni, bölgesel konumu, dini inanışları gibi çeşitlilik gösteren kendilerine özgü düşünce ve davranış biçimleri, toplumlara ait alt kültürleri oluşturmaktadır. Toplumların sahip oldukları birbirinden farklı alt kültürlerin bileşimi ise, genel kültürü oluşturmaktadır.

Her alt kültürü oluşturan bireylerin kendilerine özgü davranış kalıpları ve yaşam biçimleri bulunmaktadır. Alt kültür toplumun ana çerçevesini belirleyen genel kültür bünyesinde toplumu oluşturan grupları birbirinden ayırt edici etkilere sahiptir.

Aynı alt kültür çerçevesinde yaşam sürecine sahip olan bireylerin tercihleri, giyim şekilleri, yemek alışkanlıkları, tutumlarındaki benzerlik ve bütünlükler grup içi dayanışmaya ve diğer gruplarla kurulan karşılıklı iletişim aşamasında, grup içi rehberlik faaliyetlerinin oluşmasına imkan sağlamaktadır.

Tablo 5
Alt Kültür Türleri

Türler	Alt Kültür Örnekleri
Ülke	İtalyan, İspanyol
İnanç	Mormon, Protestan
Coğrafik Bölge	Güneyli, Kuzeyli
Ulus	Türk, Fransız, Alman
İrk	Siyah, Uzakdoğulu, Asyalı, Eskimo
Yaş	Ergenlik, yetişkinlik, orta yaş, yaşlı
Cinsiyet	Kadın, erkek
Meslek	Mühendis, muhasebeci, doktor, işçi
Sosyal Sınıf	Alt, orta, üst
Gelir Düzeyi	Zengin, orta düzey, fakir, muhtaç
Aile Türü	Yalnız yaşıyor, boşanmış, iki çocuklu

Kaynak: Leon G. Schiffman- Leslie L. Konuk, "Consumer Behavior", 4th Edition, Englawood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991, s.431; J. Peter Paul- Jerry C. Olson, "Consumer Behavior and Marketing Strategy, 3th Edition, Homewood, Illinois: Irwin, 1993, s.469.

Alt kültürün yapısını oluşturan türleri şekilde belirtildiği üzere değerlendirmek mümkündür.

Belirli bir alt kültürün üyeleri ortak kalıp ve kurallar çerçevesinde davranışsal olarak benzerlik ve ahenk yaratmakta ve bu yüzden gruba kabul edilmektedir. Alt

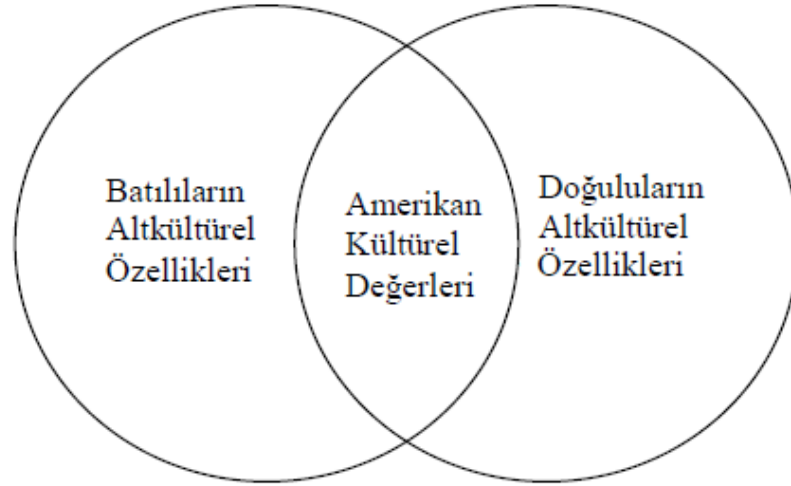
kültürlerin belirlediği yazılı olmayan ancak üyeler tarafından bilinen kalıp ve kurallara uymayanlar gruptan dışlanmaktadır. Alt kültürün grupları günümüzde uluslararası işletmelerin hem içsel analizinde (örneğin; çalışan analizi) hem de dışsal analizinde (örneğin; tüketici analizinde) faydalandıkları bir araçtır. Örneğin uluslararası işletmeler sundukları ürün ve hizmeti buldukları pazarın farklı bölümlerinde yer alan farklı tüketici gruplarına göre özelleştirmekte ve değiştirmektedir. Demografik, coğrafik veya kişiliğe özgü farklılaşmış gruplar, ait oldukları alt kültürlerle göre (zenciler, beyazlar gibi coğrafik gruplar) pazarlamacılarca irdelenmekte ve ihtiyaçlarına uygun olarak ürünlerinin tasarımını ve reklâm faaliyetlerini yürütmektedirler. Benzer şekilde aynı iş ortamında çalışan farklı alt kültüre sahip çalışanların performansı için de işin gerçekleşme süresi, kalitesi, elde edilen sonuç, gösterilen fedakârlık, verilen kararlar ve tercih ettikleri yöntemler belirli farklılıklar göstermektedir (Ocejo, 2008, s. 20).

3.2.1. Etnik Gruplar

Bireyler ait oldukları toplumun ya da toplumu oluşturan çeşitli grupların benimsedikleri etnik oluşumların bünyesinde doğmakta ve gruplar tarafından değer verilen davranış biçimlerini benimsemektedirler. Her birey kendisini ait olduğu toplumsal grubun kültürel öğelerini ve özelliklerini içselleştirerek ifade etmekte ve bu süreçte toplum yahut grup kategorisinde kimlik edinimi bilinci kazanmaktadır. Bu noktada etnik grupların nesilden nesile aktarılan, kan-soy bağı ile süreklilik kazanan ve bireylerin sosyal kimliklerinin şekillendirilmesinde öncü bir rol üstlendiklerini ifade etmek mümkündür.

Aynı türden grupların üyesi olan bireyler tarihsel süreçte devamlılık sağlayabilmek amacıyla soy bağı faktörü etkisi ile grup içi evlilik yoluyla ait oldukları toplulukları koruma altına almaktadırlar. Gruplar için özel olduğuna inanılan yerleşim yerleri, özel kılınan günler, kullanılan dil ve şiveler, yöresel kıyafetler gibi çeşitli uygulamalar grupları birbirine bağlayan diğer etmenleri oluşturmaktadır.

Dünyanın farklı bölgelerinde çok sayıda etnik grup bulunmaktadır. Türk toplumu bünyesinde Türk, Boşnak, Arnavut, Kürt, Zaza, Gürcü, Çerkes, Çingene, Arap, Laz, Ermeni, Süryani, Yahudi, Rum gibi çeşitli etnik gruplar barındırmaktadır. Bu etnik oluşumları da kendi yapısında; Türkler: Sünni, Alevi, Sünni-Yörük, Alevi-Yörük, Araplar: Nusayri, Rumlar: Hristiyan, Kürtler: Sünni, Alevi şeklinde farklı alt gruplar içerisinde değerlendirmek mümkündür. Amerika Birleşik Devletleri etnik ve ırksal çeşitliliği başta Almanlar, İrlandalılar, Afrikalılar, İngilizler, İtalyanlar olmak üzere ulus bazında yoğun bir şekilde yapısında barındıran ülkelerdendir. Amerika Birleşik Devletleri'nin farklı coğrafyalarında (batı-doğu) yaşamlarını sürdüren bireylerin benimsedikleri kültürel yapılarının Amerikan kültürel özellikleri ekseninde ilişkilendirilmesi gösterilmektedir.



Şekil 4: Kültür ve Alt Kültür İlişkisi

Kaynak: Leon G. Schiffman- Leslie L. Konuk, “Consumer Behavior”, 7th Edition, Englawood Cliffs, 2000, New Jersey: Prentice Hall.

3.2.2. Coğrafi Alt Kültürler

Dünya genelinde var olan her ulus ait olduğu kültürün doğduğu bir coğrafi yaşam alanına sahip bulunmaktadır. Ülkelerin yeme-içme, giyim, mimari, ekonomik faaliyetleri gibi özellikleri ve alışkanlıkları buldukları coğrafi mekanların farklılıklarına ve zenginliklerine göre şekillenmektedir.

Karadenizliler, Doğulular, Egeliler gibi farklı demografik yapılardan oluşan ülkemizde coğrafi konumun kültüre yansımalarını şu şekilde değerlendirmek mümkün

olacaktır. Bahsi geçen yapılardan biri olan Karadeniz Bölgesi'nin sahip olduğu coğrafi konum neticesinde dağlık ve engebeli arazinin fazlalığı, tarım alanlarının dar olması, su kaynaklarının tuzluluk oranı ve serinliği bölge halkı için balıkçılığın önemli bir ekonomik faaliyet olarak görülmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte balık tüketimi beslenme şekillerinde önemli bir yer tutmaktadır. Fazlaca yağış alan iklim koşulları ve sarp yamaçların çokça bulunması bölgede fındık, çay ile iç kesimlerde mısır gibi yöreye özgü ürünlerin yetişmesini sağlamaktadır. Öyle ki, Karadeniz insanının çabuk sinirlenmesi yöreye ait mısır ürününün pişerken çıkardığı patlama sesleri ile kabında duramayıp dışarıya taşmasına benzetilmektedir. Her mevsim yağış alan bölge koşullarının özellikleri bireylerin kişiliklerine yansyarak etkilerini göstermektedir. Hava koşullarının ani değişkenlik göstermesi, bireylerin hızlı ve aceleci hareket etmelerine, gündelik işlerindeki bu hızın yöresel oyunlarına hatta konuşmalarına dahi yansıdığı gözlemlenmektedir. İnsanlarının karakterlerinde görülen hırçınlık ve asilik gibi özelliklerin ise denizinin çok dalgalı olmasından kaynaklandığı bilinmektedir.

Bölgenin fazlaca yağış alması ve görülen nem oranı ile birlikte mimari yapısında taş ve ahşap malzeme kullanılmaktadır. Neme dayanıklı oluşu ile bilinen kestane ağacı yapı malzemesi olarak tercih edilmektedir. Bireylerin coğrafi yapısı itibariyle mimaride kullandıkları teknikler ve malzemeler geleneksel Karadeniz mekanlarının oluşmasını sağlamış ve bireyler benimsedikleri bu kültürü günümüzde de inşa edilen betonarme binalarda cephe kaplaması olarak kullanarak, kendi kimlik ve kültürlerine bağlılıklarını sürdürmeyi başarmışlardır.

Farklı ulusların yaşamlarını sürdürdükleri bölgeler incelendiğinde de coğrafi konumun kültür oluşumundaki etkilerinin son derece önemli olduğu görülmektedir. ABD'de su kaynaklarının bulunduğu bölgelerde bireyler balıkçılık ve gemi yapımı ile ilgilenmekte, mimari yapılarında ahşap malzemeler kullanmakta iken; iç kısımlarda geniş tarım arazilerinin varlığı bireyleri ileri teknolojinin kullanıldığı çiftçilik faaliyetleri ile uğraşmaya yönlendirmekte, kurak bir iklime sahip olan güney bölgesinde ise bulunan barajlardan oluşan su kaynakları ile sebze-meyve üretimi yapıldığı görülmektedir.

Amerikalıların yemek kültürlerinde ise fast-food ürünlerin oldukça önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Bireysel toplum yapısına, zaman kullanımına ve hıza önem veren Amerikalılar fast-food beslenme şeklini ağırlıklı olarak tercih etmektedirler.

Bir diğerk farklı coğrafi özelliklere sahip olan Çin’de ise fazlaca yetiştirilen pirinç ürününün üretimi aşamasında bireylerin bir arada hareket etmeleri gerekliliğı, topluluk olarak hareket etmenin bireysel olarak davranışlarda bulunmaktan daha önemli olduğunu benimsemelerinde etkili olmaktadır.

Coğrafi farklılıkların ulusların inanç sistemlerini de etkilediğini söylemek mümkündür. Viking ve Yunan Medeniyetleri incelendiğinde yaşam sürdürdükleri coğrafyanın su kaynaklarına sahip olması ile mitolojilerinde deniz tanrıları ve canavarları bulunurken, çöllerle kaplı olan ve kurak iklim şartlarının görüldüğü Mısır’da güneş tanrısı ile bir diğerk medeniyetlerin de tanrılarını sahip oldukları coğrafyanın özelliklerinde var olan kaynaklar ile adlandırdıkları görülmektedir.

Görüldüğü üzere, bireylerin buldukları coğrafyalar yaşamın her alanında etkilerini göstermektedir. Çevresel farklılıklar kültürel farklılıklara zemin hazırlamakta, bireyler ait oldukları coğrafyanın kendilerine sunduğu zenginlikler ve zorluklar ile farklı alışkanlıkları, davranışları, inançları benimseyerek kişilik oluşumlarını şekillendirmektedirler.

3.2.3. Cinsiyet Alt Kültürü

Toplumları oluşturan bireyler kadın veya erkek şeklinde cinsiyete dayalı kimliklerle dünyaya gelmektedir. Doğal bir süreç sonucunda sahip oldukları cinsiyet farklılıkları sosyal yaşamda üstlendikleri roller neticesinde bir alt kültür olarak önem teşkil etmektedir.

Her toplum etkisi altında bulunduğu kültürel özelliklerin etkisi ile kadın ve erkek olmaya dayalı bireylerin davranışlarına çeşitli anlamlar yüklemekte ve beklentiler içine girmektedir.

Cinsiyetlere dayalı olarak toplumların sosyal yapılarında somut farklılıklar ve kalıplaşmış değer hükümleri görülmektedir. Ülkemizde kıyafet seçimi olarak erkek bebekler için mavi rengin, kız bebekler için ise pembe rengin tercih edilmesi, ilerleyen süreçte ağırlıklı olarak erkek çocuklara araba, robot ile kız çocuklara bebek, mutfak gereçleri gibi oyuncakların seçilmesi bireylere doğdukları andan itibaren toplum tarafından üretilen ve yüklenen yaşam rollerinin başlangıç süresi olarak değerlendirilebilir. Ataerkil toplum yapısının görüldüğü ülkemizde toplum tarafından bireylere yüklenen roller ve dayatılan uygulamalar aile çevresinde de etkisini önemli

derecede göstermektedir. Aile içinde ebeveynler tarafından kız çocuklarına daha hassas ve duyarlı davranışlar sergilenmesi ilerleyen süreçte kadınların kırılğan ve duygusal bir yapıya sahip olmalarına; erkek çocuklarına gösterilen katı ve gücün değerli görüldüğü söylemler ve davranışlar erkeklerin kendilerini fizyolojik özelliklerinin etkileri dışında kadınlara oranla daha güçlü hissetmelerine neden olmaktadır. Ebeveynler tarafından çocuklara aktarılan kız veya erkek rolleri aile içi ilişkilerde son derece önemli bir işleve ve ayrıştırıcı etkilere sahiptir. Kız çocuklara erken yaşlardan itibaren kadınların aile içinde gerçekleştirdiği bulaşık yıkamak, yemek hazırlamak, temizlik yapmak gibi ev içi gündelik işler model alma yoluyla öğretilirken; erkek çocuklara ise evin geçiminin sağlanması, ev dışı ihtiyaçların giderilmesi, aile reisliği gibi gücü ve iktidarı temsil eden roller sistematik bir biçimde aktarılmaktadır. Böylelikle çocuklarda küçük yaşlardan başlamak üzere toplumun en önemli yapısını oluşturan aile tarafından öğretilen kadınsı ve erkeksi kalıplaşmış rol davranışları gelenekselleşen şekliyle varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

Toplumların bireyler üzerinde baskın bir şekilde oluşturduğu kontrol mekanizmaları cinsiyet eşitsizliğine dayalı olarak mesleki tercih ve seçimlerde de sınırlandırmalara yol açabilmektedir. Geleneksel toplumlarda kız çocuklarına benimsetilen aile içi işlerde sorumluluk kazanma bilinci ile aile fertleri tarafından sunulan eğitim imkanları ilköğretim kapsamında yeterli görülebilmektedir. Ekonomik koşullar açısından dezavantajlı özelliklere sahip bir aile içerisinde tercih yapılması gerekirse eğitim imkanları genellikle erkek çocuklar tarafında kullanılmakta ve kız çocuklar eğitim imkanlarından mahrum bırakılmaktadır. Böylelikle kız çocukları “yuvayı dişi kuş yapar” düşüncesi ile küçük yaşlardan itibaren ev hanımlığı olarak değerlendirilen aile içi işlere yönlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, toplumların kültürel özelliklerinin neticesinde kız çocuklarına atfedilen ve ebeveynler tarafından mesleki uğraşların ayrıca bir sorumluluk yükleyeceği düşüncesi ile kız çocukları esnek çalışma saatlerine sahip olarak değerlendirilen öğretmenlik gibi mesleklere yönlendirilmektedir.

Ülkemiz sınırları içerisinde yaşamlarını sürdüren bireyler ait oldukları kültürün cinsiyetlere yüklediği roller kapsamında öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik, evlere gündeliğe gitme gibi meslek gruplarını erkeklere özgü bulmazken; inşaat yapım-onarım, tamirat işlerini, uzun yol olarak tabir edilen kamyon, tır gibi araçların şoförlüğünü, muhtarlık gibi meslekleri kadınlara özgü bulmamaktadırlar.

Cinsiyetlere yönelik olarak yöneltilen önem ve benimsenen düşünce biçimleri Batı toplumunda da değişik bir şekilde görülmektedir. Çoğu zaman özlem ile anımsanan ve “Yitirilmiş Cennet” olarak ifade edilen Eski Yunan’da erkek, ayrıcalıklı bir şekilde doğuştan bazı hakları elde ederek yönetime dahil olurken, kadına dışlanan bir biçimde oy hakkı verilmemiş ve geri planda bırakılmıştır. Kadınlar; köleler, metekler (yabancılar), delilerle beraber değerlendirilerek, dikkate alınmamış ve önemsenmemiştir (Ersoy, 2009, s. 209-230).

Sosyal yaşamın büyük ölçüde felsefi ve dini inanışlara göre şekillendiği Hindistan’da hakim olan çeşitli inanışlara göre kadın şu durumlarda tanımlanmaktadır: Manouizm: Kız, çocuk yaşta olduğunda babasına; genç yaşta iken kocasına; dul halinde ise oğullarına bağlılık göstermelidir. Bir kadın hiçbir zaman bağımsız olmaya çalışmamalıdır. Konfüçyanizm: Kadının yaşamı boyunca üstlendiği rolünü tek bir sözcükle ifade etmek mümkündür: “İtaat”. Budizm: Kadın, kötülüğün kimlik kazanmış halidir” (Doğdu, 2005, s. 58-59).

Toplumumuzda her iki cins için de atfedilen farklı kimliklere atasözlerimizde de çeşitli şekillerde yer verilmektedir. “Kızını dövmeyen dizini döver”, “Üç öğün kötek, bir öğün yemek”, “Her buluttan yağmur yağmaz, her karından oğlan doğmaz”, “Erkek iş başında kadın aş başında belli olur”, “On beşinde kız, ya erde ya yerde” şeklinde kullanılan atasözleri ile kızların erken evlenmelerinin hoş karşılandığını, kadınların ev içi işlerle uğraşması gerektiğini, erkek çocuk doğuran kadının kız çocuk doğuran kadına oranla daha değerli ve kutsal görüldüğünü, kadınlara ve kız çocuklarına uygulanan şiddetin gerekli ve doğal bir davranış şeklinde benimsetilerek meşrulaştırıldığını değerlendirmek mümkündür.

Farklı toplumların kültürel değerleri çerçevesinde kadınların atasözleri içerisindeki yeri ve algılanmalarında yaygın bir şekilde benzerlikler görülmektedir. “Kadınlar kestane gibidir, dışları güzel içleri çürük” (İtalyan Atasözü), “Üç büyük tehlike vardır: Deniz, yangın, kadın” (Yunan Atasözü), “Kadını ruhun gibi sev, kürk palton gibi sopala” (Rus Atasözü), “Sana on erkek evlat verse bile karına asla güvenme” (Çin Atasözü), “İnsandan cesuru, horozdan asili, kadından nankörü yoktur” (Özbekistan Atasözü) şeklinde atasözlerinde kullanılan kadın kavramı ve kadınlar ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler ve cinsiyetler arası eşitsizlik pek çok toplumda aynı paralellikte tasvir edilmektedir.

Günümüz koşullarında yaşanan teknolojik gelişmeler ve hızlanmaların yarattığı etkiler ile kız çocuklarının eğitim imkanlarının artışı ve kadınların çalışma hayatına girmeleri, kadınların hak ve özgürlükleri ile ilgili olarak yapılan yasal düzenlemeler ile küçük yaşta evlendirilen kız çocuklarına yönelik düzenlenen “Beni Sen Büyüt Anne”, “Çocuk Gelinler Olmasın”, “Kurban Olamam” gibi çeşitli sosyal sorumluluk projeleri ve kadınların yaşam haklarının yok sayılarak töre ve namus cinayetlerine kurban edilmesi ve maruz bırakıldıkları şiddet ve zorbalıkların kamuoyunda yankı uyandırarak farkındalık yaratması amacıyla düzenlenen kampanyalar kapsamında kadınların aile ve toplum içerisindeki konumlarının daha nitelikli bir hal almasına yönelik olumlu adımlar atıldığı düşünülse de; toplumumuzdaki geleneksel aile yapısının kadına yüklediği sorumlulukların ve bireylerin ait oldukları kültürün etkileriyle içselleştirdikleri cinsiyet ayrımlarının neden olduğu problemler evrensel bir sorun haline gelen cinsiyet eşitsizliğinin toplumlar üzerindeki etkilerini tam anlamıyla silebilmiş bulunmamaktadır.

3.3. Maddi Kültür

Her toplumun ait olduğu tarihsel süreç içerisinde farklılıklar gösteren ihtiyaçlar doğrultusunda toplumu oluşturan bireyler tarafından üretilen ve toplumun içselleştirdiği manevi kültür öğelerinin etkileri ile bireyler tarafından oluşturulan tüm nesnelere, araç ve gereçleri kapsayan fiziki unsurlardır.

Tüm toplumlar varlıklarını sürdürebilmek ve sahip oldukları koşulları yaşanabilir hale dönüştürebilmek amacıyla ait oldukları toplumların çevresel özelliklerine de paralel olarak- mimari yapılar, giyim-kuşam, sanat, müzik aletleri, yemekler, gündelik işlerde kullanılan araç ve gereçler gibi maddi kültür öğelerini oluşturan- üretim ve uygulamalarda bulunmaktadır.

Tarihi süreç içerisinde gözlemlendiğinde, tarım ve hayvancılık faaliyetleri ile uğraşan toplumlar döneminde güçlü iş hayvanları ve bireyler tarafından üretilen bel, orak, kosa gibi çeşitli aletler ile tarımsal faaliyetler sürdürülürken; beslenme, giyinme ve ulaşım gibi ihtiyaçlar toplumların özelliklerine göre avcılık ve hayvanların evcilleştirilmesi faaliyetleri ile hayvanların etinden, sütünden, derisinden yararlanma ve ulaşım aracı olarak kullanılma şeklinde görülmekte idi. Bel, orak, kosa gibi ait olduğu toplumun ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bireyler tarafından üretilen ve ait olduğu dönemin maddi kültür unsurlarını yansıtan araçlar; geçmişten günümüze yaşanan teknolojik gelişmeler neticesinde, hayvan gücü ve insan emeği ile

gerçekleştirilen tarım uğraşlarının yerini makineli tarım araçlarını oluşturan ve ait olduğu topluluğun maddi kültür unsurlarını oluşturan traktör, biçerdöver, çapa makinesi gibi çok çeşitli aletlere yerini bıraktığı görülmektedir. Binek hayvanları aracılığıyla, uçsuz bucaksız bozkırlarda haftalarca hatta aylarca süren yolculuklar gerçekleştiren bireyler, bugünün şartlarında saat bazına indirilen yolculuklar yaşama imkanına sahip bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere, her toplumun ve toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını gidermek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla sahip oldukları ekonomik koşullar neticesinde maddi kültür unsurları değişmekte ve toplum düzenleri farklılık göstermektedir.

3.4. Manevi Kültür

Toplumları oluşturan fertleri birlik ve beraberlik içerisinde bir arada tutarak bireylerin birbirlerini ve çevrelerini anlamalarını sağlayan, temelinde bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılama ile toplumsal dayanışma ve düzeni sağlama amacı güden, her toplumun kendisi tarafından benimsenen ve uygulanan tarih, din, ahlak, örf ve adetler, dil, tutumlar gibi toplumsal benliği oluşturan ortak değer yargıları ile toplumlar arasında farkındalık yaratan birer sosyal mirastır.

Toplumların ürettikleri manevi unsurları oluşturan değerlerin maddi kültür unsurlarına oranla değiştirilmesi çok daha zor ve zaman alıcıdır. Doğdukları andan itibaren ait oldukları toplumun manevi kültür unsurları kendilerine öğretilen ve benimsetilen bireylerin inandıkları değerlerden, tutum ve davranışlardan vazgeçebilmeleri pek mümkün değildir. Ekonomik şartlara bağlı olarak toplumlarda yaşanan değişimler neticesinde fiziki çevreleri olumlu ya da olumsuz koşullar altında farklılık gösteren bireylerin yaşanan yeni durumu kabullenebilmeleri veya ayak uydurmaları mümkün iken; aynı mevcut şartlarda aile içini oluşturan bireylerin birbirlerine karşı besledikleri sevgi, saygı, sadakat gibi değerlerin kıymetini yitirmesi sonucunda aile bütünlüğünün bozulması genel itibarıyla bireylerin ruhsal yapılarında maddi kültür unsurlarına oranla, aynı derecede etki ve izler bırakmamaktadır. Ruhsal yaralanmaların bireyler üzerinde bıraktığı etki ve izlerin azaltılması ya da yok edilmesi uzun zaman gerektirmektedir.

Bireylerin ruhsal anlamda ihtiyaçlarını karşılayan manevi kültür unsurlarından biri olan din faktörü ile bireyler ölüm gibi kabul edilmesi çok zor bir durumu, dini inançları doğrultusunda anlamaya ve içinde buldukları çaresizliği metanetle karşılamaya çalışmaktadırlar. Bireylerin acı ve elem içerisindeki durumlarında kendilerine dayanma gücü veren dini inançlarının oluşturduğu tesirleri başka etkenlerin karşılaması pek olası görülmemektedir.

Toplumlar içerisinde yaşanan intihar eylemlerini de ait olunan kültürlerin dini inançları ile paralel bir şekilde değerlendirmek mümkündür. İnanan bireylerin buldukları toplumların intihar eylemleri karşısında edindikleri düşünce ve tepkiler ile birlikte benimsenen Allah iradesine teslimiyet ile bu irade dışında başka bir iradenin kendisinin ya da diğer bireylerin yaşamlarını sonlandırmasının, büyük bir günah olduğuna inanılması ve ahiret inancını da, bireyleri içinde buldukları sıkıntılar ile baş etmeye ve çözüm bulmaya yönlendiren, etkili bir itici güç ve irade olarak düşünmek mümkündür.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Ortak bir amaç doğrultusunda birbirleriyle ilişkisi olan bireylerin bir otorite etrafında bir araya gelerek, amaçlarına ulaşabilmek için plan ve koordine çerçevesinde faaliyette bulunmalarını sağlayan kurallar kapsamında beşeri ve ekonomik unsurları da bünyesinde barındıran ve sistematik bir bütünden oluşan yapıları örgüt şeklinde ifade etmek mümkündür.

Her toplumu oluşturan bireylerin paylaştıkları kültürel değerler ve normlar ile oluşturdukları davranış biçimleri olduğu gibi her kurum ya da işletmenin de kendi bünyesi içerisinde sahip olduğu ortak noktalar ve uygulama şekilleri bulunmaktadır.

Örgüt bünyesinde faaliyette bulunan bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini, olumlu ya da olumsuz karşılanan tutumlar ile doğuracağı sonuçlar gibi örgütün kültürel yapısında var olan ve iş görenlerin bir düzenin parçası ve temsilcisi olarak uyum ve dayanışma içerisinde, uygun davranışlar göstermelerini sağlayan ve her örgütün kendisi tarafından oluşturulan değerler, normlar, alışkanlıklar ve davranışlardan oluşan yaklaşımlar örgüt kültürü kavramını betimlemektedir.

Tablo 6

Farklı Bilim Adamlarına Göre Örgüt Kültürü Tanımları

Bilim Adamları	Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlamalar
Pettigrew	Bir grup tarafından ortaklaşa olarak paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluşmaktadır.
Louis	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
Barney	Temel değerlerden oluşmaktadır.
Dyer, Avis ve Lorsch	Varsayımlar(inançlar)'dır.
Uttal	Neyin önemli olduğuna yönelik paylaşılan değerler ve işlerin nasıl yürüdüğü ile ilgili inançlardır.
Deshpande ve Webster	Örgütsel işleyişi anlamlandırmaya yardımcı olan, kurumdaki davranışlar için normlar oluşturan, paylaşılan değerler ve inançlar takımındır.
Wilkins	Kabul edilen veya paylaşılan inançlar, kişilerin alışılmış hareketleri ve dünyayı görme durumlarıdır.
Kilmann, Saxton, Serpa	Bir grubu birlikte tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
Quchi ve Wilkins	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve kurumsal sosyolojiye kadar uzanan verimli fikirlerle yaklaşımlar karmasıdır.
Van Manen	Ortak olan değerler ve inançlardır.
Sadler	Bireylerin işte ne şekilde davranışlarda bulunmaları gerektiğiyle ilgili inançlar grubu ve ne gibi görevlerle, belirlenen hedeflerin önemli olduğudur.

Peters ve Waterman	Kabul gören normlardır.
Deshpande ve Parasuraman	Yazılı olmayan, biçimsel olarak yazılı olan ile gerçekte var olan arasındaki boşluğu dolduran, farkında olunmayan iletiler manasında, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, beklentiler ve kurallardır.
Deal ve Kennedy	Değerlerdir.
Sathe	İnanç ve değerlere yönelik önemli olan ve paylaşılan düşüncelerdir.
Arosyasvamy ve Byles	Kurumun değerlerine ve düşüncelerine yönelik olarak üstü kapalı, paylaşılan ve iletimi sağlanan anlayışlar bütünüdür.
Joanne Martin	Kurumun kıyafet normları, davranış şekilleri, gelenekleri gibi dışa vurumun örnekleri ve şekilleri ile bunların uygulanma biçimleridir.
Hofstede	Bir kurum üyesini diğer kurumların üyelerinden ayırtıran ortaklaşa akıl programlamasıdır.
Schein	Bir grubun dış ahenk ve iç bütünleşme problemleri ile uğraşmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği-geçerlilik kazandığını düşündürecek kadar başarı bildirimler vermiş olan ve bu nedenle yeni katılım gösteren kişilere bu problemlerle ilgili, doğru anlama, düşünme ve de hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gerekli olan varsayımların tümüdür.

Kaynak: Nevzat Demir, “Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul 2005, s.71-72.

Kurum kültürü çeşitli şekillerde oluşturulabilmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan aşamaları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Doğan, 1997, s.63-64):

- Birinci durumda, bir tek kişi, yani kurumun ya da organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip bulunmaktadır.

- İkinci durumda, örgüt kurucusu bir veya daha çok kilit isimi kuruma getirir ve düşüncelerini bu ekiple paylaşır. Bu getirilen bireyler, firma kurucusunun bakış açısını taşırlar. Ekibi oluşturan tüm bireyler, böyle bir düşüncenin doğru ve iyi, değer

taşıdığına, biraz riskli olduğuna, zaman, para ve de enerji harcayarak uğraşmaya degeceği inancındadırlar.

- Üçüncü durumda, kurucunun oluşumunu sağladığı bu ekip, örgüt için uygun bir bina, yer, fon vb. sağlamaya çalışır.

- Son durumda ise, birçok kişi kuruma dahil edilir ve genel kurum kültürü hikayesi oluşturulmaya başlanmış olur.

Örgüt kültürü oluşturma aşamaları değerlendirildiğinde en etkili kişinin örgüt kurucusu veya yöneticisi olduğu gözlemlenmektedir. Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda herhangi bir alanda mal ve hizmetlerin üretimine yönelik gereklilik duyulduğunu tespit eden kurucu çözüm bulmak amacıyla araştırma çalışmalarına yönelmektedir. Örgüt kurucusu mal ve hizmetlerin üretim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek maksadıyla kendi düşüncelerini paylaşabileceği gerekli iş yapabilme yetkinliğine sahip işbirlikçileri bir araya getirerek fikir alışverişinde bulunmaktadır. Benzer değerlere ve gerekli üretimi faaliyete geçirebilme gücüne sahip bireylerin bir araya gelmesi ile girişimcilik adımları atılmakta ve yeni bir örgütün kuruluş süreci başlamaktadır. Kuruluş süreci doğal olarak başlamış olan örgüt içerisine farklı bireylerin katılımı sağlanarak kişiler arası ilişkiler örgütsel ilişkilere dönüşerek örgüt kültürü şekillenmeye başlamaktadır. Örgüt toplumun ihtiyaçlarına, ilgi ve isteklerine cevap vererek gelişim sürecini tamamlamakta ve toplumsal değişimlere ayak uydurarak örgütün yaşam sürecinin devamlılık kazanmasını sağlamaktadır.

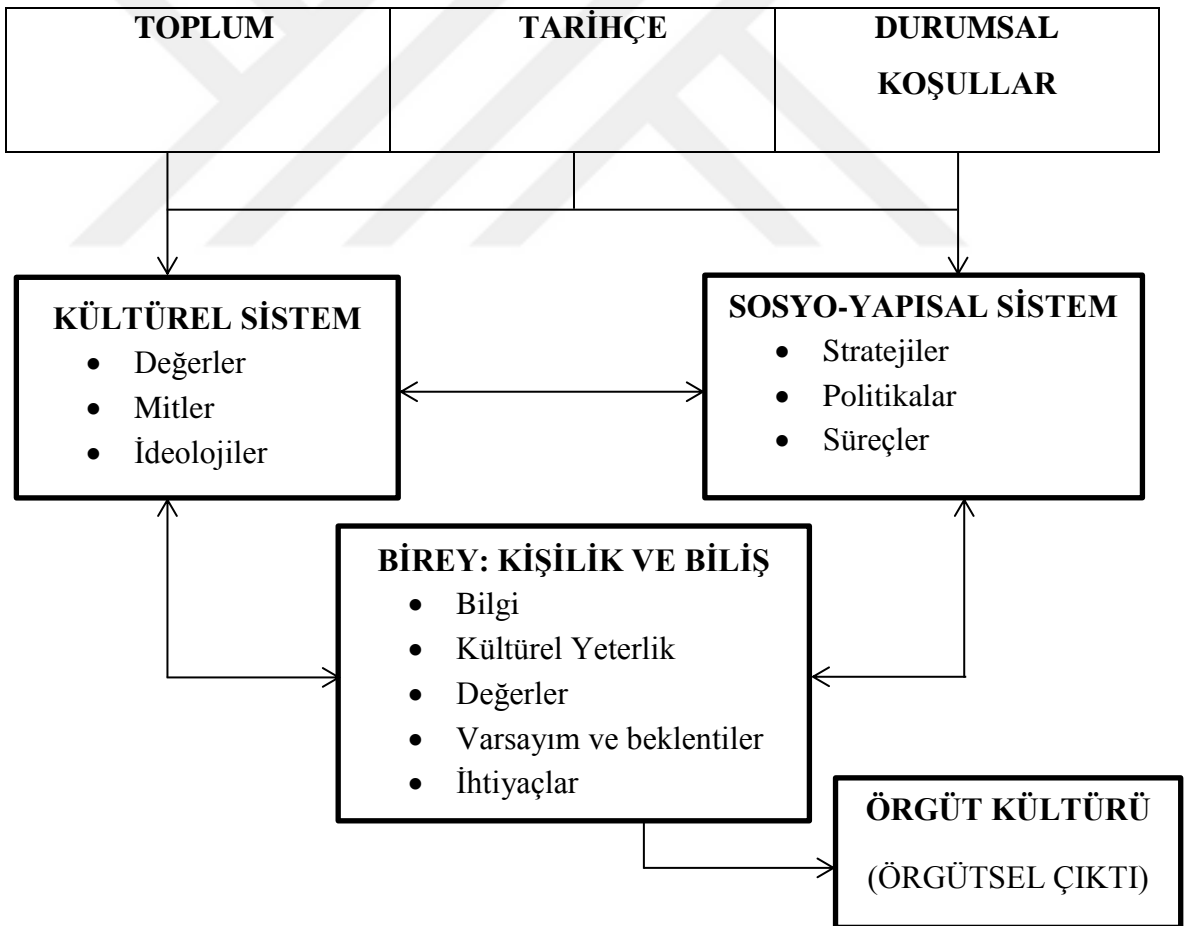
Örgüt yöneticilerinin örgütsel verimliliğin ve rekabet avantajının sağlanması amacıyla örgüt kültürü oluşturma sürecinde çalışanlara rehberlik edecek, başarıya ulaşmalarını sağlayacak, birbirleriyle olan ilişkilerini ve davranışlarını uyum içerisinde sürdürmelerini kolaylaştıracak ortak değerlere; çalışanların örgüt içerisinde ilgili hangi davranış veya tutumların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğuracağına, çalışma durumlarına, mesai saatlerine, üstleri ve diğer çalışanlara karşı kullanılacak hitap ve söylemlerine ilişkin oluşturulan normlara; çalışanların motivasyonlarını arttırarak kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayıcı olanaklar sunarak ödüllendirme sistemi ve çalışanlar için organize edilen sosyal etkinlikler ve kutlamalar ile birbirleriyle olan etkileşimlerinin üst seviyeye çıkarılarak birlik ve dayanışmanın, takım ruhunun pekiştirilmesini sağlayan törenlere; örgütü oluşturan bireylerin çoğu tarafından benimsenen ve uygulanan örgüte ait kültürel özelliklerin yeni katılan personelin davranışlarına yön vermesi amacıyla örgüt ile ilgili hikayelerin ve efsanelerin aktarıldığı

bir örgüt tarihi oluşturma gibi örgüt kültürünü geleceğe taşıyan süreklilik kazandırma ve kültürün özünü oluşturan önemli rolleri gerçekleştirme sorumluluklarına sahip olmaları gerekmektedir.

Allaire ve Firsirotu, örgütün yapısının ve kültürünün oluşmasında etkili olan unsurları şu şekilde değerlendirmektedirler (1984, s.209):

- Kurum içerisinde yaşamını sürdürdüğü toplumun değer ve özellikleri,
- Kurumun tarihçesi ve geçen süreçteki liderleri,
- Mevcut koşullar (teknoloji, rekabet, ekonomik sistem, pazar şartları gibi)

Örgütün; içinde bulunduğu toplum, geçmişi ve sahip olduğu koşullar çerçevesinde, kültürel düzen, örgütsel sistem ve çalışanların taşıdığı özelliklerden oluşan üç ana ögenin etkileşimlerini Şekil 5’te görmek mümkündür.



Şekil 5: Kültür- Örgütsel Yapı- Birey İlişisini Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Yvan Allaire- Mihaela E. Firsirotu, “Theories of Organizational Cultures: Organization Studies”, 5(3), 1984, s.214.

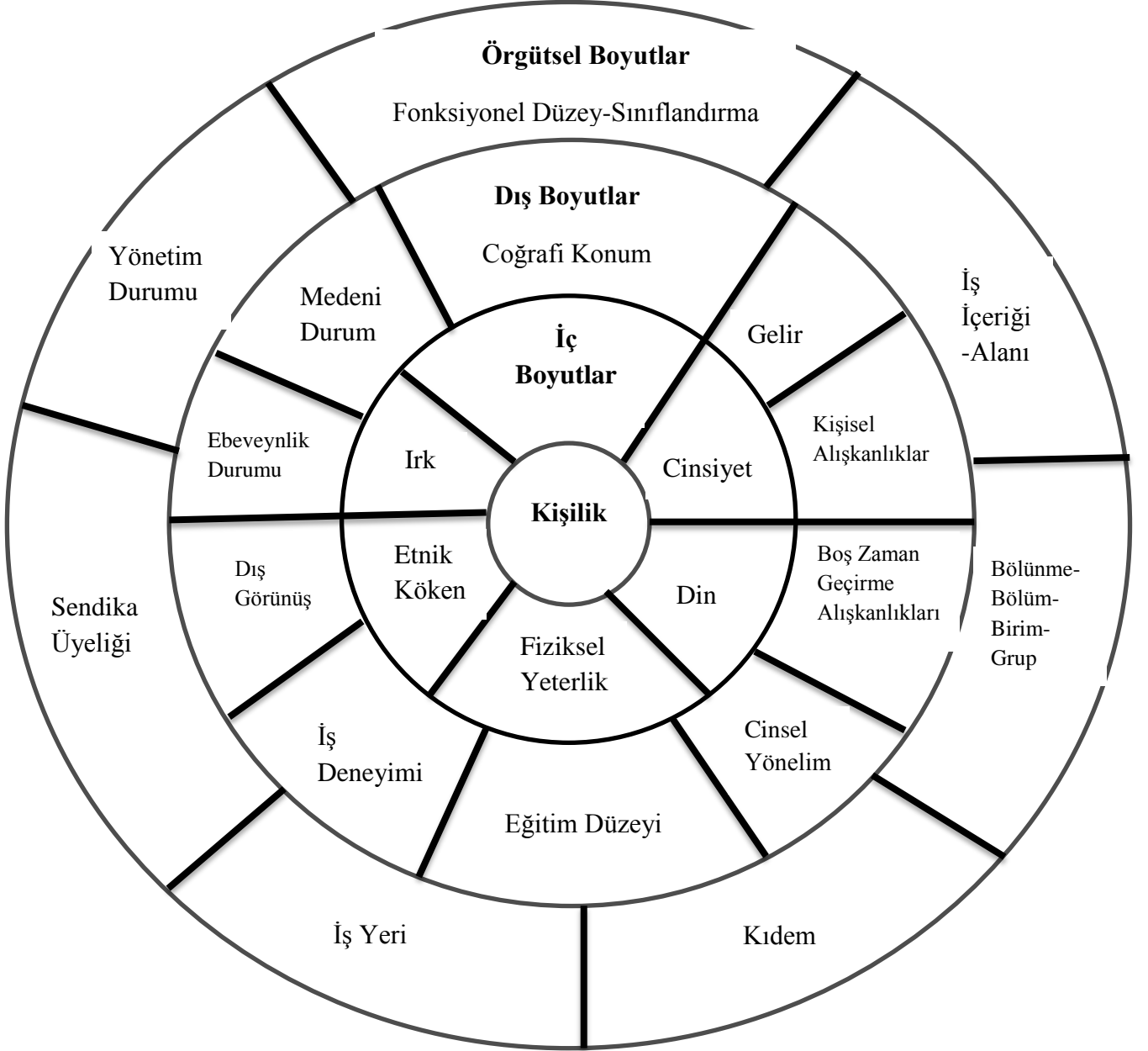
Toplumlara ait kültürel yapıyı oluşturan değerler, ideolojiler, normlar gibi temel kültürel unsurlarla, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için belirlemiş olduğu politika, strateji, sosyal yapısı, oluşum aşamaları, işleyiş şekilleri ile örgüt çalışanlarının değerleri, davranışları, ilgi ve ihtiyaçları, yetenekleri, farklı kültürlere ait bilgi birikimleri birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunarak, örgüt kültürünün oluşmasını etkilemektedirler.

Örgütün ait olduğu toplumun kültürel özellikleri örgütler tarafından özümsemek zaman içerisinde örgütlerin stratejilerinin, politikalarının oluşmasında önemli bir faktör oluşturmaktadır. Örgüt kurucusunun ya da yöneticilerin geliştirdikleri değer ve düşüncelerin, örgüte yeni katılan farklı değer ve tutumlara sahip çalışanların kişisel özellikleri ile uyumlu hale getirilmesi çalışanların moral ve motivasyonlarının pozitif yönde ilerleme göstermesine katkıda bulunmaktadır. Yapısında güçlü bir örgüt kültürü sistemi barındıran işletmeler benimsedikleri ortak amaçlar, değerler, inançlar ve çalışanlara yol gösterici özellikte bulunan kalıplaşmış davranışlar neticesinde, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmayan dolayısıyla strateji ve politikalarında örgüt iç ve dış çevresinde belirsizlik yaşayan rakip firmalara kıyasla, rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, örgütün amaçlarını kişisel amaçlarından daha üstün tutmaları, başarılı ve uyumlu bir örgüt yapılanmasının oluşmasını sağlamaktadır.

III. BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE YÖNETİMİ

1.FARKLILIK KAVRAMI



Şekil 6: Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Kaynak: Yavuz Demirel- B. Dilek Özbezek, “Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 2016, s.7.

Toplumları oluşturan tüm bireyler yaşam döngüsü içerisinde birbirlerinden farklı özelliklere ve niteliklere sahip olarak, farklı kültürel kalıpların hakim olduğu coğrafyalarda dünyaya gelmektedirler. Böylelikle bireyler ve toplumlar arasında görülen farklılaşmalar, yaşamsal döngünün doğal bir sonucunu oluşturmaktadır.

Ait oldukları toplumların kültürel özellikleri kapsamında, bireylerin yaşam tarzları, dini inançları, cinsiyetleri, fiziksel özellikleri, yetenekleri, kişilikleri, değerleri gibi özellikler birbirlerine benzemeyerek farklılık göstermektedirler.

Şekil 6'da görüldüğü üzere, farklılıkların oluşmasına neden olan faktörler “kişilik, iç boyutlar, dış boyutlar ve örgütsel boyutlar” olmak üzere dört ayrı grupta incelenmektedir.

Kişilik, tamamıyla bir bireye ait olan duygu, düşünce, tutum, değerler gibi aile çevresinde ve sosyal hayatta biçimlenen öğelerin bütünüdür. Her toplumsal çevreye özgü bulunan kültürel unsurlar, bireylerin farklı kişilik özellikleri taşımalarına neden olmaktadır. Hem toplumsal hayatta hem de iş çevresinde farklı kültürlere sahip bireylere karşı hoşgörülü davranışlarda bulunmak gerekmektedir.

İç boyutlar olarak değerlendirilen ırk, yaş, cinsiyet, din, etnik köken gibi özellikler bireylerin ait olduğu toplumda veya doğuştan kazanılan, değiştirilmesi mümkün olmayan ya da çok zor olan unsurlardan oluşmaktadır.

Dış boyutlar, bireylerin zaman içerisinde edindikleri, isteğe bağlı olarak değişiklik yapabilecekleri, ortam ve imkanlar çerçevesinde şekillenen ve farklılık gösteren durumlardan meydana gelmektedir.

Örgütsel boyutlar ise, bireylerin iş ortamlarında sahip oldukları sendika üyeliği, görev süresi, iş deneyimleri, bilgi ve becerileri, yönetim pozisyonları gibi çalışma hayatında edindikleri kazanımlar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Kaynağını kültürel etkenlerden alan ve birey odaklı ortaya çıkan farklılık kavramı, iş ve örgüt çevresinde de incelenmesi ve değerlendirilmesi işletmeler açısından olumlu sonuçlar sağlayacak önemli bir etkidir.

Yaşanan teknolojik gelişmeler ile işletmelerin değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı ve kontrollü bir şekilde cevap vererek, kaliteli ürün ve hizmet akışını

sağlayabilmek amacıyla, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin yaygınlaşması kapsamında, örgütleri oluşturan birbirlerinden farklı özelliklere sahip çalışanların oluşturdukları çeşitlilik neticesinde, farklı fikirler ve iş yapma becerileri ortaya çıkmaktadır. Farklı bakış açıları ve fikirlerin kabul ve değer görmesi çalışanların motivasyonunu arttırırken, aynı zamanda kendilerini tanımalarına da fırsat sağlayacaktır.

Örgüt içerisinde görülen ve örgütlere ait kültürel yapıyı oluşturan söz konusu farklılıkları Moore, farklılıkları göz ardı etme, farklılık düşmanlığı, farklılıkları doğal karşılama ve farklılıklarla bütünleşme olarak değerlendirerek söz konusu yaklaşımları dört aşamada incelediği gözlemlenmektedir.

Tablo 7

Farklılık Yaklaşımları: Tutumlar, Eğitim Faaliyetlerindeki Göstergeler ve Örgüt Geliştirme

Farklılık Yaklaşımları	Farklılığa Yönelik Tutumlar	Eğitim Faaliyetlerinde Farklılıklar İle İlgili Göstergeler	Farklılıklara Yönelik Örgütsel Göstergeler
Farklılıkları Göz Ardı Etme (Farklılık Körlüğü) Yaklaşımı	Nötr: Farklılık herhangi bir şey ifade etmemektedir.	Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve tasarlanması sürecinde farklılık eğitimlerinin gerekliliği göz ardı edilmektedir.	Farklılıklarla ilgili fırsatların ve sorunların tartışıldığı ve ortaya çıkarıldığı hiçbir örgütsel alan bulunmamaktadır.
Farklılık Düşmanlığı Yaklaşımı	Negatif: Farklılık hoş karşılanmaz.	Farklılıklar baskı altına alınmaya çalışılır. Eğitimlerde “benzerlik” düşüncesi iyi olarak anlatılır. Homojen bir işgücü, istenilen bir	Belirgin olan ve olmayan şekilde yapılan ayrımcılık.

		durumdur.	
Farklılıkları Doğal Karşılama Yaklaşımı	Pozitif: Farklılık olumlu karşılanır.	Duygusal içerikli eğitim müdahaleleri ile farklılıkları iyi karşılama, Farklılıklara karşı artan farkındalık, Farklılıklarla ilgili problemleri çözme konusunda yetersizlik.	Farklı olmadığı düşünülen takımlar zarar görür. Farklı gruplarda ise gerçekçi olmayan beklentiler bulunur.
Farklılıklarla Bütünleşme Yaklaşımı	Gerçekçi ve faydalı: Farklılık kendiliğinden negatif ya da pozitif sonuçlara neden olmaz, fakat yönetilmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir.	Farklılıkların yönetimi ile ilgili olarak yetkinliklerin geliştirilmesi ve farklı takımlar için aktif eğitim planlaması, Farklılıkların beraberinde getirdiği fırsatların ve problemlerin yönetilmesi.	İletişim, mentorluk (yol gösterme) ve yapısal bütünleşme. Esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı ve engelliler için ergonomik koşulların sağlanması gibi destekleyici örgüt müdahaleleri.

Kaynak: Sarah Moore, “Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues for Organisational Training and Development”, Journal of European Industrial Training, 23(4/5), 1999, s. 212.

2. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE BOYUTLARI

Bireyler, ait oldukları toplulukların kültürel özellikleri ile bir diğer topluluklardan ayrılarak, farklılık göstermektedirler. Kültürel farklılıklar dünyanın her yerinde toplumsal yaşam tarzlarında kendisini çeşitli şekillerde göstermektedir. Ait oldukları toplumların yaşam süreçleri boyunca edindikleri kültürel birikimler bireyleri tercih yapmaya yönlendirerek olayları, davranışları anlamaya ve yorumlamaya, karşılaştıkları problemleri çözmeye sevk ederek olumlu sonuçlar doğururken, farklı kültürlerin niteliklerini benimseyen bireyler arasında yaşanan ilişkilerde çatışma ve ön

yargılar söz konusu olabilmektedir. Farklı kùltùrlere sahip bireylerin içselleştirdikleri duygu, dũřünce ve değerler gibi unsurların etkisi ile karşılıklı ilişkilerinde anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar yaşamaları olağan bir durum oluşturmaktadır. Verilen örnekte farklı kùltürel özelliklere sahip bireylerin, hayatın akışı çerçevesinde karşılaştıkları ve yaşadıkları durumların, kendi kùltürlerinin dışında diğer kùltürler ile ilgili olarak bilgi sahibi olmaları gerektiğinin, ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

New York'u ziyarette bulunan Danimarkalı bir kadın, 14 aylık çocuğunu bebek arabası ile kapının ön kısmına bırakarak yemek ihtiyacını gidermek amacıyla bir lokantaya girer. Lokantanın camından, kaldırımında bulunan araba içerisindeki bebeği gören diğer müşteriler New York polisini ararlar ve polis gelerek, bebek ile annesini merkeze götürür. Kadın bebeğini tehlike içinde bırakmakla suçlanır ve hâkim karşısına çıkarılmak üzere tutuklanır. Bebek ise bakım evine verilir. Danimarka elçilik yetkilileri yaşanan olaydan haberdar olur ve yapılan bu davranışın Danimarka'da kabul görmüş olduğunu, Kopenhag cadde ve sokaklarındaki lokantaların önlerinde bebek arabalarının içinde bebeklerle bırakılmış fotoğraflarını göstererek yapılan davranışın Danimarka'da yaygın bir uygulama olduğunu anlatırlar. Amerikalı yargıç, Danimarkalı annelerin bebekleri lokantanın kapalı ve kirlenmiş havasını solumasını önlemek amacıyla güvenli görülen kaldırımında arabasının içinde bıraktıklarını anlamakta güçlük yaşasa da, bebeği annesine verir. İki de modern şehirler olan Kopenhag ve New York arasındaki benzerlikleri göz önünde bulundurarak davranan Danimarkalı anne farklılıkları göz ardı ettiği için pek çok sıkıntılı durum yaşamıştır. Çünkü sorun(ları) çıkaran benzer durumlar değil, farklılıklardır. Bu sebeple kùltürler arası iletişimi anlamak için kùltürel farklılıkları tanımak ve anlamaya çalışmak gerekmektedir (Kartarı, 2014, s.18).

Günümüz koşullarında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ile uluslararası piyasalarda kabul gören gelenekselleşen uygulamalar, küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek ve koruyabilmek amacıyla farklılıkları anlamaya ve yaşanan değişikliklere ayak uydurmaya zorunlu hale getirmektedir.

Farklı ulusların benimsedikleri kùltürel niteliklerle ilgili gerekli bilgi birikimine ve donanımına sahip olan işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken belirtilen avantajlara sahip olmaları mümkündür.

- Farklı uluslarda bulunan müşteri, tedarikçi ve iş ortaklarıyla daha etkili iletişim kurmak,
- Daha pozitif görüşmeler sağlamak, görüşme esnasında karşı tarafın pazarlık prensiplerini ve kurallarını daha iyi anlamak,
- Yabancı işletme ile karşılıklı ilişkileri önemli düzeyde etkileyecek olan toplumsal davranışlarla ilgili bilgi sahibi olmak,
- Farklı ülkelerdeki etik kuralları ve sosyal sorumluluk zihniyetini anlayabilmek,
- Yapılacak bir reklâm faaliyetlerinde ve diğer tutundurma etkinliklerinde kültürel farklılıkların tüketici tercihlerine nasıl yansıtılacağını ve etkilerini önceden tahmin etmektir (Bakan, 2003, s.358).

Uluslararası pazarlarda sürdürülebilir avantaj kazanabilmek ve yer edinebilmek kapsamında işletmelerin kültürel farklılıkların tüketici ilgi ve ihtiyaçları ile tutumları üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu verilen örneklerde gözlemlemek mümkündür:

Corn Products: Corn Products Company, Knorr çorbası ile 1960'larda Amerikan piyasasına girmeye karar vermiş ancak başarı sağlayamamıştır. Çünkü, işletmenin gerçekleştirdiği pazar araştırması Amerikan tüketicisinin Knorr çorbasının tadı ile ilgili bir beğenmemelik durumu yaşamadığını tespit etmiştir ancak başka bir faktörü gözden kaçırmıştır. Amerikan ev hanımlarının kullanmaya alışkın oldukları çorbalar konserve kutusu içerisinde sulu olarak satılmaktadır ve hızlı bir ısıtma ile hazır hale gelmektedir. Knorr ise poşetlerde kuru toz olarak satıldığı için yapımı 15-20 dakikayı bulmaktadır. Knorr çorbasının tadını beğenen Amerikalı ev kadınlarının çorbayı hazır hale getirmek için zaman harcamak istememesinden dolayı Avrupa'da başarı kazanan bu ürün Amerikan piyasasında aynı etkiyi gösterememiştir (Sezgin, 1992, s.13).

Johnson&Johnson: Johnson&Johnson işletmesi Japon piyasasına sürdüğü pudrası ile ilgili orijinal kutusunu değiştirerek başarı yakalayabilmiştir. Japon kadınlar plastik kutunun üstten açılmasıyla serpererek kullandıkları pudranın etrafa yayılacağından ve pudranın evlerini kirleteceğinden endişe duyarak bu ürünü öncelikle satın

almamışlar, sonrasında firmanın ürünü yayvan kutularla değiştirmesi neticesinde ürünün pazardaki satış oranında artış görülmüştür (Labich, 1986, s.44).

Kellogg's: Kellogg's klasik tahıl ürününü Japonya pazarına sunarken Japon kültürünün vazgeçilmez tadı olan pirinç ile tahılı harmanlamış ve pirinç özlü gevrek olarak Genmai Flakes adıyla tüketicilerin beğenisine sunmuştur. Nitekim şirketin bu hamlesi tüketiciler nezdinde de karşılık bulmuş, ürün ikinci yılın sonunda pazarda en çok satan ikinci marka olmuştur (Aydın, 2007, s.121).

Helena Rubinstein: Helena Rubinstein, Amerika'da başarı elde eden *Every Night* isimli şampuanı ile İsviçre pazarına girdiğinde büyük bir hayal kırıklığı yaşamıştır. Yetkililer bu başarısızlığın sebebinin iki toplum arasında görülen kültürel farklılıklardan dolayı yaşandığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmalarda, Amerikalı bayanlar saçlarını genellikle akşam saatlerinde yıkarken, İsveçli bayanlar ise tam tersi şekilde saçlarını sabah saatlerinde yıkamayı tercih etmektedirler. Bu önemli gerçeği fark eden işletme uzmanları ürünün adını hızlıca *Every Morning* olarak değiştirirler ve yapılan değişikliğin hemen ardından firma satışlarında hızlı bir artış yaşanır (Capital,1997, s.118).

S.C Johnson: Johnson ürünlerinden tahta döşeme parlaticısı Japonya pazarına sürüldüğünde, satış oranı çok düşük kalmıştır. Japonların evlerinde ayakkabı kullanmadıklarını ihmal eden işletme, ürünün içeriğinde bulunan mumun zeminleri kayganlaştırmasından dolayı pek çok kullanıcının zor anlar yaşamasına neden olmuştur. Ürünün içeriğinde yapılan değişiklik ve bu durumun etkili bir biçimde piyasada duyurulmasıyla birlikte ürünün pazar hacminde belirgin bir yükselme görülmüştür (Solomon,1998, s.18).

İkea: Bir İsveç markası olan şirket, Almanların sıkı, mükemmeliyetçi ve biçimsel kurum anlayışlarını kendilerine özgü rahat, resmi olmayan ve bireysel üstünlüğe bağlı örgüt anlayışları ile çeliştiği gerekçesiyle Almanya'daki mağazalarında yönetim yönergelerini, belirlenen prensipleri daha belirgin ve sade bir duruma dönüştürmüştür. Şirket, Fransa da ise Fransızların yaparak öğrenme anlayışının yetkinlik kazanmada yeterli olmayacağı düşüncesini gözeterek resmi yetkinlik kursları açmıştır. Son olarak şirket, Amerika'daki faaliyetlerinde Amerikan toplumunun zamana verdiği önemi gözeterek mağazalarına alışverişi kolaylaştıracak kestirme yollar eklemiş, bunun yanında mavi ve sarı renkli olan İKEA bayrağına bol yıldız ve çizgiler ekleyerek

Amerikan toplumunun bir parçası olduğunu vurgulamak istemiştir (Helvacioğlu-Özutku, 2010, s.206-207).

General Foods: General Foods firması Jell-O ürününü İngiltere pazarına sunarken, ürünü İngilizlerin damak zevkine uyarlamıştır. Ancak şirket ürünü kültürel farklılıklara uyarlamasına rağmen Amerika’da olduğu gibi ürünü sert yapıda sunması ürünün kabul görmesini zorlaştırmıştır. Firma sonrasında yapmış olduğu araştırmalar doğrultusunda İngilizlerin bu tür şekerlemeleri daha yumuşak, pelteleştirilmiş tarzda tükettiklerini tespit etmesi üzerine ürünü daha yumuşak bir tarzda hazırlamış ve tüketiciden kabul görerek başarıya ulaşmıştır (Aydın, 2007, s.121-122).

General Motors: Amerikan pazarında önemli bir başarı sağlayan General Motors firmasının Chevrolet “Nova” marka aracı Pourte Rico çevresinde başarılı bir sonuç elde edememiştir. Firmanın gerçekleştirdiği araştırma sonucunda “Nova” isminin İspanyolca telaffuzunda “gitmez, yürümez” anlamlarına geldiğinin farkına varılmış ve ismi “Caribe” olarak değiştirilmiştir (Ricks, 1983, s.48).

Coca Cola: Coca Cola 1920’li yıllardan sonra Çin pazarına ilk kez sunulduğunda marka Çin alfabesinde bulunan bir takım sesler geliştirilerek anlatılmıştır. Ancak bu ses grubu Çinceye çevirisi yapıldığında “balmumu dişleyin” anlamına gelmektedir. İşletme, büyük çabalardan sonra dil uzmanlarından faydalanarak önceki karakterlerin yerine “Mutluluk dudaklarınızda” anlamına gelen yeni karakterler bularak sorunu çözüme kavuşturmuştur (Snyder, 1990, s.63).

Generals Mills: Şirket kek karışımını Japonya pazarına tanıtırken büyük bir hata yaparak tüketicilerin tepkisini çekmiştir. Kek karışımı ilk etapta Japon ev hanımları tarafından oldukça kafa karıştırıcı bulunmuştur. Şirket bu belirsizliği gidermek adına kek yapımının pirinç pilavı pişirmesi kadar basit bir eylem olduğunu söylemiştir. Ancak bu söylem, pirinç pilavı yapmanın çok büyük bir zanaat olduğu düşüncesinde olan Japon ev hanımları tarafından Japon kültürü karşıtlığı olarak algılanmış ve ürün toplum tarafından dışlanmıştır (Saydan ve Kanıbir, s.86).

Toplumlar ve örgütleri birbirlerinden ayırıştıran kültürel farklılıklar ile ilgili olarak yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalar içerisinde en kapsamlı çalışmayı, Hofstede tarafından geliştirilen ve ulusları birbirlerinden farklılaştıran kültürel niteliklerin içeriklerini belirleyen araştırma oluşturmaktadır.

2.1. Hofstede'e Ait Kültürel Boyutlar Teorisi

Hollandalı bilim insanı Geert Hofstede ile arkadaşları, ulusal değer modelleri ile ilgili olarak farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlayarak 40'tan fazla ülkede, çokuluslu IBM şirketinin yüz bini aşkın çalışanı üzerinde bir araştırma yapmıştır. Hofstede, Inkeles ve Levinson'ın 1969'da tanımladıkları ve IBM çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları ile desteklenen dört sorun alanını "kültürün boyutları" olarak adlandırmıştır (Kartarı, 2006, s.73). Toplumlara ait değişkenlik gösteren kültürel özellikler arasındaki farklılıkları incelemeye yardımcı olabilecek bu dört boyut, "Bireycilik-Toplulukçuluk, Güç Aralığı, Belirsizlik Seviyesi ve Erkeksilik-Kadınsılık (Erillik-Dişillik)" olarak ifade edilmektedir. Çinli personeller ile yöneticiler üzerinde kendisi tarafından yapılmış olan bir başka çalışmayla Hofstede modeline beşinci bir boyut daha eklemiştir. Hofstede kurum kültürünü meydana getiren bu boyutu "Uzun Dönemli Eğilim (Long-term Orientation)" olarak belirleyerek, toplumdaki insanların uzun dönemli düşünme ve bağlılık düzeyleri olarak ifade etmiştir. Bulunduğu toplumun kültürel oluşumunda rol oynayan tüm bu değerler, aynı şekilde söz konusu bölgedeki kurumların yapısal durumları ve işleyiş prensipleri üzerinde de etkisini göstermektedir (Aydoğan, 2004, s.9).

2.1.1. Bireycilik-Toplulukçuluk

Toplumları ve toplumların içerisinde yer alan yapılardan biri olan örgütleri oluşturan bireylerin veya üyelerin yaşam şekillerini meydana getiren duygu ve düşüncelerini somutlaştıran davranış kalıplarında bireyselliği ya da ortak davranımı tercih etmelerine dayanan bir kültürel boyut çeşididir.

Bireyci kültürü; bireysel davranışlarda bulunma, bireysel başarı, bağımsızlık gibi kavramlarla, toplulukçu kültürü ise; grup, takım, grupta ya da takımla birlikte hareket etme şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Toplumculuk (ortaklaşa davranma) disiplinli toplumsal çevreleri anlatmaktadır. Bireyler kendi grupları ile diğer grupları ayrı tutarlar. İçinde faaliyet gösterilen akraba kümeleri, boylar ve kurumlar diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar kendilerine mensup olan bireyleri koruyup kollarlar ve karşılığında da sadakat görmek isterler. Grup otoritesinin üyelerin inanç ve davranış şekillerini belirlemesi beklenir. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskı altında tutar ve denetler. Bu

denetimde en etkili rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci düşüncenin hakim olduğu kültürlerde denetim bireyin kendi kendine oluşturduğu baskıyla sağlanır. Ortaklaşa davranışçı kültürlerin üyeleri buldukları grupla uyum içerisinde kalmayı amaçlarlar. Bireyci kültürlerde ise kişilerin kendilerine duydukları saygı ön plana çıkacaktır (Sargut, 2001, s.185).

Bireyselliğin ve ortaklaşa davranış şekillerinin benimsendiği toplumlarda kişiler arasındaki etkileşim ilişkileri ile bireylerin iradelerini kullanma biçimleri de farklılık göstermektedir. Bireysel düşüncenin hakim olduğu toplumlarda bireyler, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederken, kişilere ve olaylara bağlı kalmaksızın kendi yaratıcılıklarını ve düşüncelerini ben merkezilik çerçevesinde uygulamaktadırlar. Bireysel düşünce hakimiyetinin ön planda olduğu toplumlardaki bireyler, benliklerinde barındırdıkları özgüven ve buldukları grup içerisinde pozitif geri bildirim sağlayan davranışları neticesinde, diğer bireylerle duygusal bağlar kurmayarak, duygu ve düşüncelerini ket vurmada açıkça ifade etmektedirler. Ortaklaşa davranış kalıplarının benimsendiği, grup kavramının değerli tutulduğu toplumlarda ise grup başarısı, grup içerisindeki uyumun sağlanması önemli görülmektedir. Bireyler grup bütünlüğünü korumak amacıyla kendi düşüncelerinden vazgeçebilmektedirler. Bireyler arasında kurulan güçlü bağlar ve gruba karşı hissettikleri sorumluluk ile üstlendikleri roller duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ve açık bir şekilde ifade etmelerini engelleyebilmektedir.

Bireyci ve toplumcu kültürlerde kurum ve kuruluşlar da birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Örnek olarak birey odaklı ABD ve Kanada gibi uluslarda bulunan kurumlarda iş tanımlamaları detaylı bir şekilde yapılmakta, görev ve sorumluluklar belirgin bir biçimde oluşturulmaktadır. Japonya, Hong Kong, Malezya, Endonezya gibi doğu kültürlerinde ise kurumda bir takım birimler yer almakla birlikte görev ve sorumluluklar, ortaklaşa uygulanacak biçimde kavram ve terimler içerisinde açıklanmaktadır (Şişman, 2014, s.62-63).

Toplumcu bir kültürel yapının hakimiyet gösterdiği ülkemiz sınırlarında ortaklaşa davranışlarda bulunulması toplumsal yaşamın düzeni ve bütünlüğü açısından olumlu etkiler gösterse de; örgüt çatısı altında oluşturulan gruplandırılmalar gerekli bilgi ve donanıma sahip olan ancak grup dışında bırakılan bireylerin potansiyellerini kullanamamasına, gruba dahil olmayan çalışanların dışlanmasına, grup içinde var olan

bireylerin performanslarını sergileme hususunda özverili davranışlarda bulunma çabası göstermemelerine neden olabilmektedir.

Tablo 8

Toplumculuk ve Bireycilik Yönünden Kültürler Arası Farklar

Toplumcu Kültürler	Bireyci Kültürler
Bireyler geniş ailede dünyaya gelir.	Bireyler çekirdek ailede dünyaya gelir.
Kimlik, kişinin ait olduğu toplumsal gruba bağlıdır.	Kimlik, bireye bağlıdır.
Çocuk, “biz” kavramına dayalı düşünmeyi öğrenir.	Çocuk, “ben” kavramına dayalı düşünmeyi öğrenir.
Uyum, ön planda tutulur, çatışmadan kaçınılır.	Aklından geçeni söylemek dürüst bir kişinin özelliğidir.
Yüksek içerikli iletişim	Düşük içerikli iletişim
Eğitimin amacı, bir şeyin nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı, nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.
Diploma, yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.	Diploma, ekonomik değeri ve/veya benlik saygısını artırır.
İşveren-işçi ilişkileri ahlaki temellere dayanır.	İşveren-işçi ilişkileri sözleşme ve karşılıklı çıkarıya dayanır.
İşe alma ve terfi, işçinin içinde yer aldığı gruba göredir.	İşe alma ve terfi, yetenek ve kurallara göredir.
İlişkiler görevden önce gelir.	Görev ilişkilerden önce gelir.
Örgütle psikolojik ilişki	Örgütle çıkar ilişkisi

Kaynak: Mehmet Şişman, “Örgütler ve Kültürler”, Pegem Akademi, Kasım 2014, Ankara, s.63.

2.1.2. Güç Mesafesi

Toplumları oluşturan bireyler ekonomik ve sosyal fırsat eşitsizlikleri ile dünyaya gelmektedirler. İlk aşamada bireylerin ait oldukları ailelerin statüsü yaşam süreçlerine yön verirken; genellikle köklü veya güçlü bir aile yapısına sahip olan kişiler, aynı imkanlardan yoksun bir ailenin üyesi olan kişilere kıyasla gücü ve iktidarı denetimleri altında bulundurmaktadırlar. Aile yaşantısından başlayarak eğitim hayatı, arkadaş çevresi, mesleki yaşam ile süregelen ve denklik evlilikleri ile korunan güçlü gruplar veya bireyler, yaşamın her anında kendilerini saygı duyulması gereken bir otorite olarak görmektedirler. Bahsi geçen konuların bir göstergesi olarak toplumumuzda çeşitli ortamlarda “Sen benim kim olduğumu biliyor musun, Eski köye yeni adet getirmeyin” şeklinde baskı ve otoritenin kullanıldığı söylemlere sıkça rastlanmaktadır.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, topluluk içerisinde yaşanan güç dağılımındaki orantısızlık bireyler tarafından kabul görmeyerek, eşitliğin sağlandığı toplumsal bir düzenin benimsenmesi amaçlanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların ise, her kademesinde bireyler arasında var olan fırsat eşitsizliği ve beraberinde getirdiği statü ve unvan kullanımı, bireyler üzerinde baskı oluşturmakta ve bireyler güce karşı itaat gösterme eğilimini kabullenmektedirler.

Güç aralığının yüksek ya da düşük olduğu toplumlarda benimsenen kültürel roller, örgütsel yapı içerisinde de etkilerini aynı paralellikte göstererek, çalışanların davranışlarına yansımaktadır.

Güç aralığı, örgütlerdeki az güç sahibi bireylerin gücün eşitsiz olarak paylaşımını kabul etme düzeylerini göstermektedir. Eğer güç aralığı yüksekse, astlar statü farklılaşmalarını kolayca kabullenmekte, üstler ile astlar ilişkilerde basamak atlanmasını statü kaybı olarak değerlendirmektedirler. Oysa güç aralığının az olduğu kültürlerde astlar, işleri sonuçlandırabilmek amacıyla ihtiyaç halinde üst basamakları atlayarak işlerini yürütmektedirler. Dar güç aralığının, hakim kültürel değer olduğu modellerde, örgütsel düzende merkezileşme durumunun zayıf olduğu görülmekte, alt basamaklara danışma oranı artmaktadır. Buna karşın güç aralığı yüksekse güçlü bir merkezileşme oluşmakta; alt basamaklara danışma düzeyi azalmaktadır. Güç aralığı küçük olan ülkelerde personeller daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim şekli istemektedirler. Güç aralığı büyük olan ülkelerde demokratik olmayan bir yönetim şekli

benimsenmektedir. Ülkemizde güç aralığı incelenecek olursa, özellikle gelir dağılımındaki eşitsiz ve adaletsiz durum da dikkate alındığında son derece yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Kayalar-Aytar, 2012, s.47-64).

Tablo 9

Güç Aralığı Yönünden Kültürlerarası Farklar

Güç Aralığı Düşük	Güç Aralığı Yüksek
Bireyler arası eşitsizlik en az düzeye indirilmelidir.	Bireyler arası eşitsizlik beklenir ve istenir.
Güçlü ve güçsüz kişiler arasında birbirlerine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Güçsüz olanlar, güçlü olan kişilere bağımlı olmalıdır.
Ana-babalar çocuklarına eşit davranır.	Ana-babalar çocuklarına itaati öğretir.
Çocuklar, ana-babalarına eşit durumda davranır.	Çocuklar, ana-babalarına saygılı davranır.
Öğrenciler, öğretmenlerine eşitleri olarak davranır.	Öğrenciler, öğretmenlerine saygıyla davranır.
Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	Merkeziyetçilik ön plandadır.
Üstlerle astlar arasındaki maaş farkı azdır.	Üstlerle astlar arasındaki maaş farkı fazladır.
Astlar, danışılmayı beklerler.	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini beklerler.
İdeal patron, becerikli bir demoktrattır.	İdeal patron, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmaz.	Yöneticiler için statü sembolleri beklenir.

Kaynak: Mehmet Şişman, “Örgütler ve Kültürler”, Pegem Akademi, Kasım 2014, Ankara, s.67.

2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Toplumların karşılaştıkları bilinmezlik ve belirsizlik içeren durumlar ile sahip oldukları fikirler ve duygular doğrultusunda içselleştirdikleri davranış biçimlerinin, dışa vurma düzeylerinde görülen farklılık derecelerini ifade eden kültürel farklılık boyutlarının, bir çeşidini oluşturmaktadır.

Toplumları oluşturan üyeler, yaşam süreçleri boyunca yaşadıkları olaylar ve değişkenlik gösteren durumlar ile ilgili olarak görülen belirsizlikler karşısında, farklı tepkiler vermektedirler. Toplumlara ait kimi kültürlerde öngörülemez durumlar bireyleri tedirgin etmezken, kimi kültürlerde de bilinmezlikler bireylerin kendilerini tehdit altında hissetmelerine neden olarak, iç dünyalarında huzursuzlukların oluşmasına yol açabilmektedir.

Batı kültürlerinde genellikle belirsiz durumların ve değişimin kontrol altında tutulabileceği, planlanabileceği kabul görünürken, kimi doğu kültürlerinde bunun tam tersi bir durum gerçekleşebilmektedir. Scneider (1988) tarafından İslam uluslarında gelecek ile ilgili durumlardan ya da olaylardan söz ederken “inşallah” tarzında bir tabir kullanılması, gelecekle ilgili kişilerin herhangi bir kontrol gücünün söz konusu olamayacağına kabullenilmesi olarak yorumlanmaktadır (Şişman, 2014, s.64).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler değişimleri ve farklılıkları hoş karşılamayarak, kendilerini garanti altında tutmayı tercih etmekte ve buldukları konumu korumaya çalışmaktadırlar. Genel olarak değerlendirildiğinde, gelecek ile ilgili olarak yaşanan belirsizliğin, bireyler üzerinde oluşturduğu endişe ve kaygı durumları doğal bir tepki şeklinde görülse de; bireylerin kendilerini yeniliklere kapatmaları risk almalarını engelleyerek, var olan yaşantılarını ya da durumu kabullenmelerine, yaratıcılık ve girişimcilik yönlerinin bastırılmasına neden olmaktadır. Bireyler belirsizlikle karşılaştıkları bir durumda risk almazlarsa, yaşanan durumun gerçekleşme ihtimali hakkında fikir sahibi olamamaktadırlar. Belirsizlik kaygısını yüksek düzeyde yaşayan bireyler zamanla pasifleşmekte ve heyecanlarını yitirmektedirler. Toplumumuzda ebeveynlerin meslek seçimi aşamasında çocuklarına baskı yaparak “Sırtını devlete dayandıracağın bir işin olsun” şeklinde kullandıkları tabirler ve yanlış yönlendirmeler ile bireylerin çalıştıkları kurumlarda uzun vadede kalmalarını güvence altına alan düşünceler, bireylerin gelecekte kendilerini mutsuz

hissedecekleri seçimlerde bulunmalarına neden olmakla birlikte ülkemizde görülen yüksek düzeyde belirsizlik kaygısının da bir göstergesini oluşturmaktadır.

Belirsizlik düzeyinin fazla görüldüğü toplumlara ait örgütlerde, yönetici kadrosu yaş temel alınarak oluşturulur. Çalışanlarda düşük risk alma, kişisel ilerlemeler için düşük seviyede istek görülür. Belirsizlik halinin daha düşük görüldüğü kurumlarda ise yapılan değişimler pozitif yönde karşılanır ve belirsizlikten kaçınma görülmez. Çalışanların sergiledikleri davranışlarda risk alma potansiyellerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, belirsizlikler karşısında verdikleri duygusal tepkileri daha düşük olacaktır (Terzi, 2000, s.72-73).

Tablo 10

Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürlerarası Farklar

Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Az	Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Fazla
Yaşamda belirsizliği olağan karşılama, olumlu yaklaşma.	Yaşamda belirsizliğe olumsuz yaklaşma.
Olayları olağan karşılama.	Yaşananlar karşısında tedirginlik duyma.
Düşük seviyede stres.	Yüksek seviyede stres.
Çatışma ve rekabetten yararlanma.	Çatışma ve rekabetten kaçınma.
Toplumsal normlardan sapmalara hoşgörü içinde davranma.	Toplumsal normlardan sapmaları tehlikeli görme.
Gençlere olumlu yaklaşma.	Gençlere temkinli yaklaşma.
Risk almaktan kaçınmama.	Risk almaktan kaçınma.
Yazılı kurallar az.	Yazılı kurallar fazla.
Kurallara uyulmuyorsa kurallar sorgulanmalı.	Kurallara uyulmuyorsa kişiler sorgulanmalı.
Farklılık ve çeşitlilik normal ve olağandır.	Olabildiğince standartlaşma tercih

	edilmelidir.
Temel stratejiler ön plandadır.	Ayrıntılar ön plandadır.
Yeni fikirlere karşı ilgi.	Yeni fikirlere karşı ilgisizlik.

Kaynak: Mehmet Şişman, “Örgütler ve Kültürler”, Pegem Akademi, Kasım 2014, Ankara, s.65.

2.1.4. Erkekçilik-Kadınsılık (Erillik-Dişillik)

Toplumları oluşturan bireylerin benimsedikleri kültürel niteliklerin anlamlandırıldığı ve bireylere yüklediği kadın ve erkek rollerinin, toplum tarafından hangi cinse ait davranış kalıplarının, bir diğerine göre daha baskın olarak kullanıldığını ifade etmeye yarayan kültürel bir boyuttur.

Farklı fiziksel özellikleri taşıyarak bir topluma ait olarak dünyaya gelen bireyler, toplumun kendilerine yükleyeceği kadın ve erkek rolleri kapsamında birbirlerinden farklılık göstererek ayrılmaktadırlar. Çeşitli toplumların kültürel özellikleri değerlendirildiğinde oluşan genel yargıya göre, erkekler gücü, cesareti, dayanıklılığı, mücadeleyi, maddi imkanları, baskıcı tavırları, bağımsız iradeyi, sert bir duruşu simgelerken; kadınlar ise öncelikli olarak anneliği, şefkati, yardımseverliği, anlayışı, başkalarına karşı ilgili olma davranış ve tutumlarını temsil etmektedirler.

Hofstede’in gerçekleştirdiği çalışmalar neticesinde dişil kültürel özelliklerin baskın olarak görüldüğü grupta yer alan ülkemizde, toplumsal yaşamda ve aile içi sorumluluk paylaşımlarında gözlemlenen hakim düşünce yapısı ve davranış biçimlerinde, erkek egemenliğinin yoğun bir şekilde sergilendiği görülmektedir. Ülkemizde görülen aile içi çatışmalarda ya da anlaşmazlıklarda erkekler karşı cinse uyguladıkları şiddet ya da zorbalıklarla sahip oldukları fiziksel güç ve kurdukları egemenlik ile beraber yaşanan evin terkedilme durumunda, bağımsızlığın kendilerine ait olduğuna işaret etmektedirler. Toplumumuzda büyük oranda kabul gören ve bahsi geçen bir şekilde aile ortamında yetişen ve anne-babayı model alarak gelişimlerini tamamlayan bireylerin, farklı biçimlerde davranışlarda bulunmalarını beklemek pek olası gözükmemektedir. Konu edinen bireylerin yoğunlukta olduğu bir toplumsal yapının, dişil kültür özelliklerini yansıtmamasını beklenmedik bir durumun göstergesi olarak değerlendirmek mümkündür. Aynı şekilde toplumumuzda erkek kültür rolleri

olarak benimsenen liderlik, maddi kazanımın sağlanması doğrultusunda kadınlar eşit istihdam imkanlarından faydalanamamakta ve kadınların çalışma ortamında bulunmaları zorunlu görülmemektedir. Maddi imkanlarını kendi refah düzeylerini pozitif yönde sağlayabilecek şekilde gerçekleştiremeyen kadınlar, bağımlı bir yaşam biçimine boyun eğmek zorunda kalmaktadırlar.

Ülkelere ait ekonomik durumlar ve bireylerin sahip oldukları eğitim seviyeleri, toplumlarda kadınsı ve erkeksi değerlerin benimsenme oranlarını etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik durumları zayıf olan, kadının çalışma hayatında geri planda kalması ile erkek egemenliğinin yoğun bir şekilde hissedildiği bölgelerde, erkeksi kültür özellikleri etkili olurken; gelir seviyesi yüksek, kadınların iş çevresine katılım oranlarının yüksek olması ile toplumsal hayatta yer edinebildikleri bölgelerde, kadınsı kültür özelliklerinin ön plana çıktığını söylemek mümkün olacaktır.

Toplumsal hayatta gündeme gelen kültürel değişiklikler, kuruluşlarda da söz konusu olmaktadır. Kurumsal yaşamda, bazı kuruluşlarda erkeklere özgü değerler daha baskın görülürken bazı kuruluşlarda kadınlara atfedilen değerler baskın olabilmektedir. Eğer ki bir kültür, bağımsızlık, öfke, hırs veya saldırganlık, fiziksel güç, hakimiyet kurma isteği gibi değerler üzerine inşa edilmiş ise böyle bir kültürde kurumlarda görev dağılımında da bahsi geçen kavramlara önem verilebilir. Erkeğe atfedilen değerlere göre şekil alan çalışma hayatında ise kadınlara daha alt derecelerdeki işler önerilebilmektedir. Kurumlarda erkeğe özgü olan değerler; başarı, fazla para kazanma ve yükselme arzusu, yarışma, mantıksal eylemler, akılcılık, öfke, hırs, saldırganlık, bağımsızlık gibi görülürken; kadınlara özgü görülen değerler; kaliteli yaşam, yakın-samimi ilişkiler kurma, incelik, sezgisellik, zarıflık, sevecenlik, yardımseverlik, duygusallık, uysallık, empatik olma, işbirliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık ve destek verme şeklinde kabul görmektedir (Şişman, 2014, s.60-61).

Tablo 11**Kadını ve Erkeksi Toplumlarında İş Çevrelerinin Karşılaştırılması**

Feminen	Maskulin
Çatışmalar uzlaşa ve müzakere yoluyla çözülür.	Çatışmalar güçlü olan kişinin kazanmasını sağlayacak şekilde çözülür.
Ödüllandirmeler eşitliğe dayanır.	Ödüllandirmeler tarafsızlığa dayanır.
Kişiler yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla çalışırlar.	Kişiler çalışmak amacıyla yaşarlar.
Fazla para kazanmaktansa fazla boş zamana sahip olma tercih edilir.	Fazla boş zamana sahip olmaktansa fazla para kazanmak daha cazip olarak görülür.
Her iki cinsiyet için meslek edinme seçimlidir.	Meslek edinme erkek için mecburi; kadın için seçimlidir.
Uzmanlık gerektiren işlerde görevli kadınların sayısı fazladır.	Uzmanlık gerektiren işlerde görevli kadınların sayısı azdır.
Rekabetçi tarım ile hizmet endüstrileri vardır.	Rekabetçi üretim ve kimya endüstrileri vardır.

Kaynak: Fevzi Okumuş- Mustafa Koyuncu- Ebru Günlü, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Seçkin Yayıncılık, Şubat 2012, Ankara, s.280.

2.1.5. Uzun Dönem-Kısa Dönem Boyutu

Hofstede'in kültürel farklılıklarla ilgili yapılan araştırmada belirlemiş olduğu dört temel farklılık boyutuna sonradan eklenen son boyut *uzun-kısa döneme yönelim* olarak ifade edilmiştir. Bu boyut, bireyler için bugünün mü yoksa yarının mı daha çok değerli olduğunu gösterir. Hofstede ve Bond (1988)'un çalışmasını temel alan ve Konfüçyan ahlakın geleceğe-odaklanan ilkelerine dayanan bu yaklaşıma göre, disiplinli çalışmanın, tutumluluğun, ısrarın (sebatın), utanma hissini, statüye-pozisyona göre ilişki içinde bulunma özellikleri taşıyan (Konfüçyan) bir toplum, çok daha yüksek düzeyde geleceğe yönelmiş sayılır. Örneğin, tutumluluk tasarrufun oluşmasını sağlar, bu da varlıkların yeniden yatırımına olanak verir ve iktisadi büyümenin gerçekleşmesi için

gözlemlenebilir bir sermaye oluşturur. Kısa-döneme eğilim gösteren toplumlarda ise, bulunan dönem içerisindeki toplumsal giderler ve tüketim, geleneklere saygı göstermek ve gereksinimlerin anında giderilme beklentisi daha önemli sayılmaktadır. Dolayısı ile uzun-döneme eğilim gösteren toplumlar, yaşantılarında karşılaştıkları olayları gelecekle ilişkilendirip, geleceğe yönelen bir bakış açısıyla yorumlarken, kısa-döneme yönelik toplumlar ise anlık tatminler ve bugünleri etrafında sınırlı kalmaktadır (Uğur, 2014, s.5).

Tablo 12

Uzun Dönem-Kısa Dönem Boyutu

Uzun Dönem Boyutu	Kısa Dönem Boyutu
Azim ve çaba kazanılan avantajların yavaşça ortaya çıkmasını sağlar.	Çabaların neticelerinin ortaya hızlı bir biçimde çıkması beklenir.
Birikimlerin ve kaynakların kullanımı değerli görülür.	Yapılan harcamalarla ilgili toplumsal bir baskı vardır.
Büyük hedefler için bireysel haz ya da beğenilerden fedakarlıkta bulunulabilir.	Kısa zamanda elde edilen avantajlı durumlar genel olarak ilişkilerden önemli görülür.

Kaynak: Intercultural Link An AFS Learning Program, Hofstede'nin Kültürel Boyutları, Erişim: <https://s3.amazonaws.com/wocas3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/76/64/Hofstede%27nin+Kulturel+Boyutlari.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1543969556&Signature=YS5%2bSeAz0izPNjmry2v4knyjTSA%3d>, 12 Ağustos 2018.

Tablo 13**Hofstede'nin Kültür Boyutlarının Ülkeler Arasında Sınıflandırılması**

Güç Mesafesi		Belirsizlikten Kaçınma		Bireycilik-Kolektivizm		Erillik-Dişillik		Uzun-Kısa Döneme Yönelim	
Yüksek	Düşük	Zayıf	Güçlü	Bireyci	Kolektif	Eril	Dişil	Uzun	Kısa
Doğu Avrupa Latin, Asya ve Afrika ülkeleri	Almanca ve İngilizce konuşan Batı ülkeleri	İngilizce konuşan ve Çin kültürüne sahip ülkeler, İskandinav ülkeleri	Doğu ve Orta Avrupa ülkeleri, Latin, Japonya, Almanca konuşan ülkeler	Gelişmiş ve Batı ülkeleri	Daha az gelişmiş ve Doğu ülkeleri	Japonya, Almanca konuşan ülkeler, İtalya ve Meksika, İngilizce konuşan Batı ülk.	Kuzey Avrupalı ülkeler, Hollanda/Şili, Fransa, İspanya, Portekiz, Tayland.	Doğu Asya ülkeleri (Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya, G. Kore	Afrika/A.B.D. Birleş. Krallık

Kaynak: Tuğçe Uğur- Sedat Uğur, “Kültürel Farklılıkların Ülkeler Arası Mal Akımlarına Etkisi Üzerine Bir Literatür İncelemesi”, International Conference On Eurasian Economies, Session 7B: Uluslararası Ekonomi II, 2 Temmuz 2014, s.4.

3. YÖNETİM KAVRAMI

İnsanlar var oluşlarından itibaren içinde buldukları yaşam koşullarına ayak uydurabilmek ve mücadele edebilmek amacıyla uğraşlarını gerçekleştirme sürecinde işbirliği ve dayanışma içerisinde ortak davranışlarda bulunmaktadır. İlk çağlardan başlamak üzere var olan kabile, küçük topluluklar ile günümüz coğrafyasında süregelen insan iradesinin olduğu tüm oluşumlarda bireyler kargaşaları önlemek ve toplumsal düzeni sağlayabilmek amacıyla yönetilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Tarihi süreç boyunca inşa edilen yapıların büyüklükleri ve şekilleri gözlemlendiğinde bu özellikleri taşıyan yapıların belirli bir plan etrafında organize edilmiş ve yönlendirilmiş bireyler tarafından gerçekleştirildiğini göstermekte, yönetim kavramının geçmişinin çok eski tarihlere dayandığına işaret etmektedir.

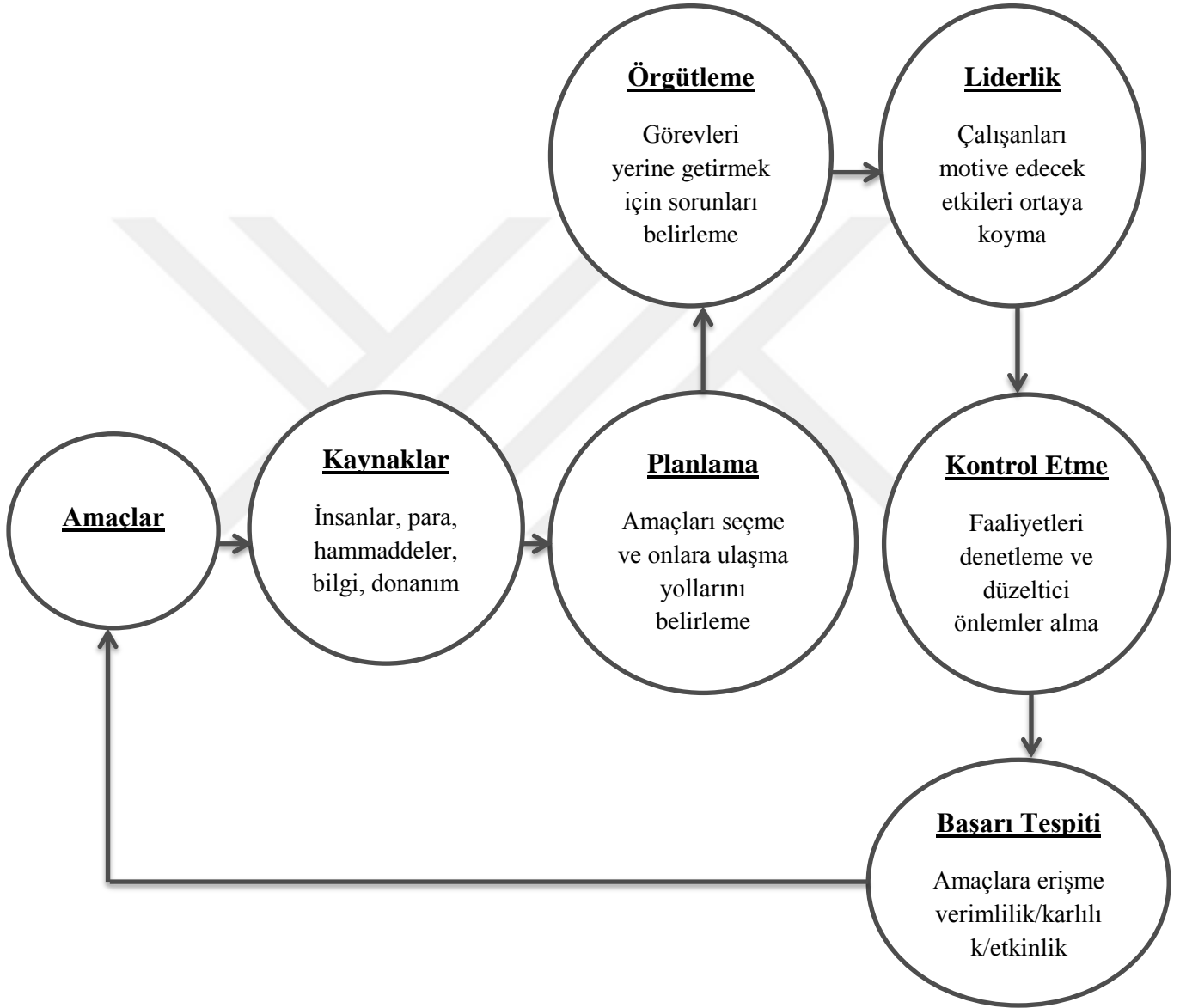
Zaman içerisinde yaşanan değişimler ve ihtiyaçlar doğrultusunda toplumların yönetim kavramına bakış açılarının ileri düzeyde değişiklik göstermeye başladığı gözlemlenmektedir.

18.yy. da yaşanan sanayi devrimi, yönetim düşüncesi açısından oldukça önem taşıyan bir olaydır. Bu döneme değin ürünlerin çoğu, küçük atölyelerde veya çalışanların kendi evlerinde sanatsal üretim teknikleri ile üretilmekteyken, sanayi devrimi, şehirlerde fabrikaların yapılmasını ve sayıca artmasını olumlu yönde etkilemiştir. Fabrikaların gelişim göstermesi, daha kaliteli ve daha uygun fiyatlı ürünlerin üretilmesine olanak vermiş ancak fabrikalaşma, yönetime ve insani ilişkilere, yeni sorunlar getirmiştir. 1945'ten sonra ise, yönetim rasyonelleşmiş, yürütme paylaşılmış, yeni hiyerarşik görevler ortaya konmuştur. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin seyri değişmiş, 1970'li yıllarda çalışarlarda uzmanlaşma görülmüş,1980'li yıllarda ise çalışanların, kurum başarısını etkileyen en önemli faktör olduğunun, motivasyonunun sağlanması ile tatmin edilmesi gerekli en değerli kaynak olduğu fark edilmiştir. 1980'lerde Japon yönetim şekli, 1990'larda ürün ve hizmet kalitesi, 2000'li yıllarda ise sanallık ve karmaşıklık, 2010'larda yenilik ve yaratıcılık en çok ilgi duyulan konulardan olmuştur (Nişancı, 2015, s.257-294).

Görüldüğü üzere, insan iradesinin olduğu tüm çevrelerde yönetim kavramından söz etmek mümkündür. Belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için sahip oldukları kaynakların ve insan faaliyetlerinin planlanması, koordine edilmesi, yönlendirilmesi sağlanarak işbirliği içerisinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılması yönünde kararlar alınması yönetim kavramının içeriğini oluşturmaktadır.

Başarılı bir yönetim sisteminin gerçekleştirilebilmesi için ilk aşamada örgütlerin bir amaç belirleyerek tüm örgüt üyeleri tarafından bu amaçların benimsenmesini sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda yapılan adil seçimler ile uygun pozisyonlarda değerlendirilerek kendilerini güvende ve huzurlu hissetmeleri sağlanmalıdır. Çalışanları hoşnut eden bir iş çevresi daha motive olmalarına ve yaratıcı fikirler sergilemelerine katkıda bulunmaktadır. Tüm yönetim sistemlerinde kimisi daha katı veya baskıcı, kimisi daha esnek veya anlayışlı uygulamalar içeren bir hiyerarşi yapısı bulunmaktadır. Yönetimin bu aşamasında yönetim yapısını oluşturan planlama, yürütme, koordinasyon, kontrol,

geribildirim faaliyetlerinde alt basamaktan üst basamağa kadar tüm çalışanları kapsayan grupların katılımı sağlanarak uyum içerisinde bir örgüt çevresi oluşturularak çalışanlar sorunların çözümünde aktif bir şekilde yer almalıdırlar. Böylelikle çalışanların örgüte bağlılıklarını üst seviyelere taşıyarak faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürmeleri mümkün olacaktır.



Şekil 7: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

Kaynak: Erol Eren, “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s. 5.

4. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Uluslararası pazarlarda faaliyet göstererek uluslararası nitelik kazanan ulusal işletmelerin yaygınlaşması, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkileriyle ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması sonucunda küresel piyasalardan faydalanmak isteyen işletmeler, yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla çok kültürlü çalışma çevresinin değerlendirilmesi ve dikkate alınmasının önemli bir stratejik konu olduğuna yoğunlaşmaktadırlar.

Kültürel farklılıkların yönetimi, işletmelerin bünyelerinde barındırdıkları farklı inançlara, fikirlere, kişiliklere, değerlere, yaşam şekillerine sahip çalışanların farklılıklarına saygı duyup ötekileştirmeden etkili bir iletişimin sağlanmasını ve eşit şartlarda bir iş çevresinin oluşturulmasını örgütün amaçları çerçevesinde planlayarak, koordinasyon içerisinde dengeli bir örgüt yapılanmasının oluşturulmasını ve yürütülmesini esas alan bir yaklaşımdır.

Uluslararası firmalar tarafından oldukça önemli bir konumda görülen ve değerlendirilen kültürel farklılıkların yönetimine kaynaklık eden ve farklı bakış açıları oluşturarak ihtiyaçların giderilmesine ve var olan sorunların nedeninin tespit ve çözümüne alternatifler üreten çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan şu şekilde bahsetmek mümkündür:

4.1. Kültürel Sinerji

Uluslararası piyasalarda faaliyette bulunan işletmelerin yönetim görevini üstlenen bireyler, ait oldukları toplumun kültürel özellikleri ile çalıştıkları örgütün ve diğer çalışanların farklı kültürel niteliklere sahip olduklarını bizzat gözlemleyerek, çeşitli stratejiler geliştirmekte ve değişimi yönetmek durumunda kalmaktadırlar. Bahsi geçen stratejilerden biri olan sinerji kavramını, örgütün sahip olduğu tüm kaynakların daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak yüksek bir performans gücü sağlanması ile yakalanan uyumun oluşturduğu dinamik çevrenin, en temel etkileşim ve uzlaşma aracı olarak değerlendirmek mümkündür.

Kültürel bakımdan sinerji kavramı, kültürel sinerji yönetiminin temelini meydana getiren unsur olarak yorumlanmaktadır. Kültürler arası etkileşim ile tek bir kültürle ilgili olarak elde edilen başarıdan daha çoğuna sahip olunabileceği varsayımına dayanan kültürel sinerji, hem personellerin hem de müşterilerin kültürel özelliklerini

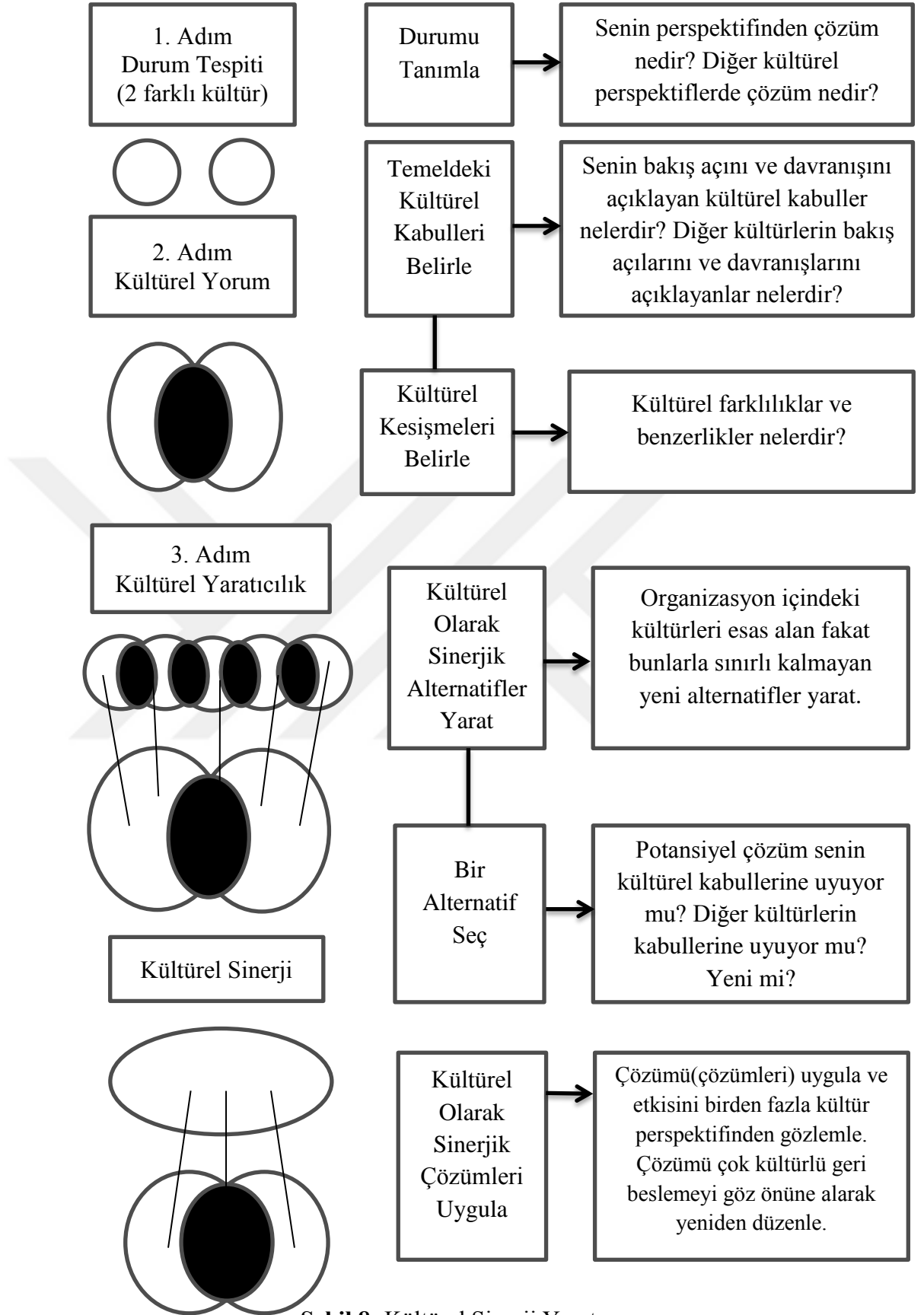
önemseyen kurumsal politika, yöntemler ve uygulamaları kapsamaktadır (Moran ve Harris, 1982, s.5).

Kültürel sinerji yaklaşımının amacı, örgüt içerisinde görülen farklı kültürel özellikleri olumsuzluk yaratan bir durum olarak nitelendirmek yerine, farklılıkları çözüm üretmede ve problem çözmeye alternatif bir araç olarak kullanarak, farklı bakış açılarına sahip iş görenlerin işbirliği içerisinde performans göstermelerini sağlayıcı bir örgüt ortamı oluşturmak ve rekabetçi avantaj üstünlüğü sağlamaktır.

Kültürel farklılıkların meydana getireceği etkilerin yönetimine bakış açısı oluşturan kültürel sinerjinin, çalışan olarak örgüt üyelerinin kültürel prensipleri üzerine kurulmuş ancak bununla sınırlı olmayan örgütsel politikalar, stratejiler, yapılar ve tecrübeleri içine alması gerekir. Kültürel olarak sinerjik örgütler, çalışanlarının bireysel kültürlerinin ötesinde yeni ve farklı yönetim ve organizasyon biçimleri yaratan bir yapı hazırlayarak sunmaktadır. Bu yaklaşım, çok kültürlü bir örgütsel sistemi oluşturan kültürler arası farklılıklarla benzerlikleri tespit ederek, bu farklılıkların idrak edilmesinin organizasyonların tasarlanma aşamasında ve geliştirilmesinde etkili bir güç olduğunu kabul eder (Ehtiyar, 2003, s.69).

Kültürel sinerjinin taşıdığı anlam ve özellikler şu şekilde ifade edilmektedir:

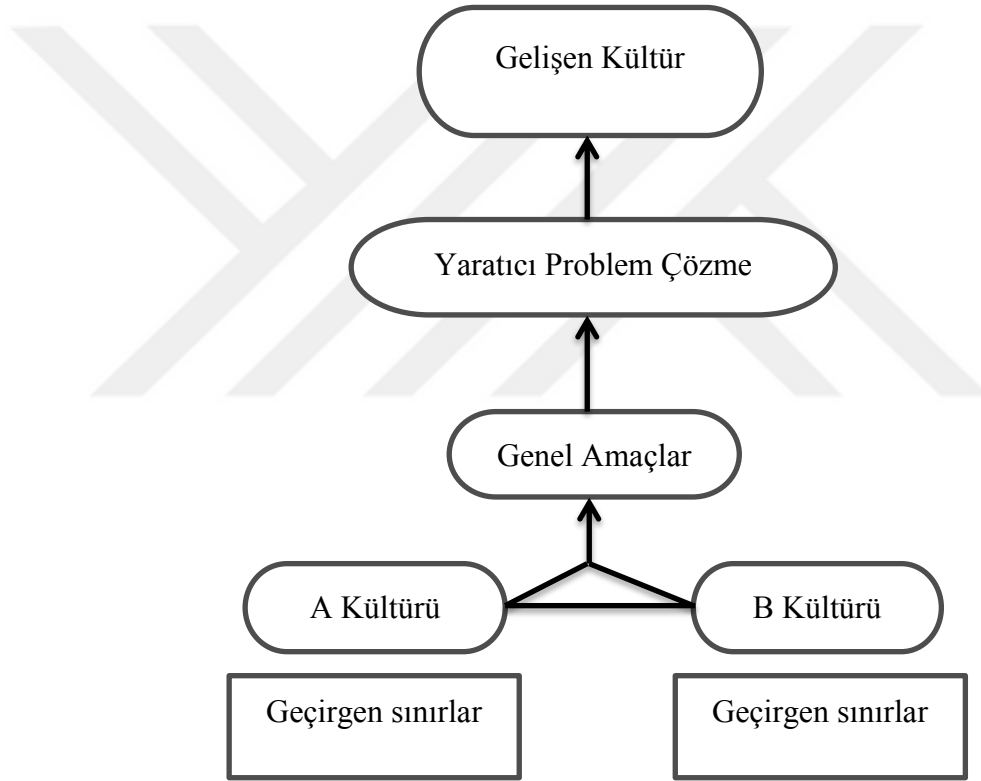
- Dinamik bir süreci ifade eder,
- Genellikle iki ya da daha fazla karşıt düşünceyi içerir,
- Duyarlılık göstermeyi ve empati yapmayı ön planda tutar,
- Başkalarının fikirlerinin de değerlendirmeye alınmasını gerektirir,
- Öğrenme ve adaptasyonu içerir,
- Beraber çalışma ve eylemlerde bulunma anlamındadır,
- Birleşme ve yaratıcı çözüm oluşturma demektir,
- Genellikle farklı kültürlerin ortak menfaatler doğrultusunda birlikte hareket ederek, ortak bir amaç oluşturmaya imkan sağlar (Ehtiyar, 2003, s.70-71).



Şekil 8: Kültürel Sinerji Yaratma

Kaynak: Rüya Ehtiyar, "Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (5) 2003, s.75.

Kültürel sinerji yönetim uygulamalarını hayata geçirebilmek adına, Preston ve Armstrong (1991) aracılığıyla geliştirilen “kültürel sinerji kavşağı” sistemi önerilmektedir. Kavşak ifadesiyle bahsedilmesinin nedeni kültürün, yeni bir kültüre uyum gösterirken herhangi bir ara yol seçimi yapabileceği varsayımıdır. Yazarlara göre, iki kültür karşılaştığında beş değişik durum gerçekleşebilmektedir. Bu durumlar, kültürler ayrı kalabilir, bir kültür diğerini yok edebilir, bir kültür bir başka kültürü asimile edebilir, bir kültür karşılaşılan bir kültüre uyum gösterebilir ve son olarak da yeni bir kültür oluşumu gerçekleşebilir, şeklinde sıralanmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011, s.34).



Şekil 9: Kültürel Sinerji Kavşağı

Kaynak: Joanne C. Preston- Terry R. Armstrong, “Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action”, Public Administration Quarterly, 15(1), 1991, p.67.

Şekilde görüldüğü üzere, uluslararası alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin farklı bir kültürle karşılaştıklarında, kendi kültürleri ile bir diğer kültürün benimsediği değerleri ortak bir yapıda ele alarak, her iki işletmenin de onayladığı genel amaçlar

çerçevesinde, karşılaşılan sorunlara ve problemlere farklı bakış açılarıyla çözümler üretilmesiyle, ortak bir kültürün geliştirildiği görülmektedir.

Çalışanın amaçlara yönelik olarak güdülenmesine ve yönlendirilmesine kültürel açıdan ele alan, kültürel sinerji yönetimi gibi yönetim yaklaşımları, farklılıkların fazla görüldüğü iş çevrelerinde performans hacmini yükseltmek amacıyla tercih edilmektedir. Performans artışı gerçekleştirebilmesi için kültürel sinerji yönetiminin aşağıdaki belirtilen unsurlarına önem vermek gerekmektedir (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011, s.35):

- Farklı kültürlere sahip olan personeli tanımak ve motivasyonun nasıl sağlanacağını bilmek,
- Her kültürün iş beceri ve başarısındaki en iyi taraflarını anlamak,
- Farklı iş yapış şekillerini harmanlamak,
- Aşırılık gösteren farklılıkları daha uyumlu bir hale dönüştürmek,
- Tüm kültürlerin özelliklerinden bir şeyler almak ancak hiçbirine benzerlik göstermeyen yeni bir örgüt yöntemi kurmak,
- Yeni bir kültür, vizyon ve kurumsal düzenleme oluşturmak.

4.2. Kültür Şoku

Ait olduğu toplumun kültürel özellikleri ile şekillenen her birey yaşanan olaylara aynı duygu ve düşüncelerle tepkiler vermektedir. Bu süreçte öğrenilen değer kalıpları ile kişisel gelişimini tamamlayan bireyler, farklı kültürlere ait yaşam biçimleri ile karşılaştıklarında kendilerini stres altında hissederek, olumsuz düşüncelere kapılmakta ve duygusal sorunlar yaşamaktadırlar. Bir diğer kültürün etkisi ile bireylerin olaylar karşısında yaşadığı zorluklara ve uyumsuzluklara, korku ve heyecan ile gösterdikleri tepkileri, kültürel şok olarak ifade etmek mümkündür. Farklı ülkelere çeşitli sebeplerle seyahat halinde bulunan bireylerin yaşadıkları şaşkınlık ve tedirginlik sürecini kültür şoku olarak değerlendirmek olağandır. Bireylerin farklı bir kültür ortamında karşılaştıkları değer kalıplarını öğrenme eğilimlerinde gösterdikleri uğraşların derecesi, kültür şoku durumunun bahsi geçen olumsuz etkilerinden

kurtularak, çok kültürlü bireyler olarak bireysel farkındalık kazanmalarına olanak sağlayacaktır.

Bireylerin karşılaştıkları kültür şoku durumu, uluslararası işletmeler açısından kültür şoku yaşama olasılığı daha düşük olan; genç, deneyimli ve tutkulu iş görenlerin seçilmelerine neden olmaktadır. Çünkü orta yaş grubunda bulunan iş görenlerin aile yapısı, çocukların eğitim-öğretim durumu, aile fertlerinin kültüre ve fiziksel çevreye uyum kurabilme durumları yaşanacak olan kültür şokunda belirleyici faktörlerdir (Yüksel, 1999, s.244).

Kültür şoku, eve özlem duyma duygusunu oluşturabilmektedir. Yurt dışında çalışan Amerikan vatandaşların Mc.Donalds, Burger King, Pizza Hut restoranlarına sürekli olarak gitme nedenlerinin “kendini evinde hissetme duygusu” olduğu belirtilmektedir (George ve Gereth, 1996, s.46).

4.3. Kültürel Empati

Her toplumu oluşturan bireylerin ve grupların benimsedikleri farklı kültürel kalıplar çerçevesinde, çeşitli sebeplerle birlikte bulunan bireylerin birbirlerini ötekileştirmeden, saygı ve anlayış temelinde karşılıklı iletişim kurarak duyarlı ve bilinçli davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Bu aşamada bireylerin başka kültürlere ait değerleri anlamaya çalışmaları, kendi kültürlerini bir diğer kültürlerden üstün ya da aşağı olarak değerlendirmeyerek, aynı his ve duyguları paylaşabilme yetkinliğini sağlayabilme durumunu, kültürel empati şeklinde ifade etmek mümkün olacaktır.

Farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin empati kurabilmesi oldukça zor bir süreci kapsamaktadır. Öncelikli olarak sağlıklı bir empati ortamı kurulabilmesi amacıyla bireylerin içselleştirdikleri kültürün değerleri, inançları, yaşam biçimleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Böylelikle bireyler arasında yaşanan kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların önüne geçilerek, uyumlu, birbirlerinin fikirlerine ve farklı bakış açılarına saygı duyulan, bütünleştirilmiş bir örgüt yapısının oluşumu sağlanacaktır.

Örgüt yöneticileri tarafından, kendisini dışlanmış ve yalnız bırakılmış bir ruh halinde hissetmeyen, karşılıklı saygı ve anlayış çerçevesinde koordinasyonu sağlanmış çalışanlardan oluşan bir iş çevresinde faaliyette bulunan bireylerin, örgütün

menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutarak, etkin ve başarı odaklı bir performans göstermeleri sağlanacaktır. Böylelikle, çalışanlar arasında gerçekleştirilen karşılıklı etkileşim ve iletişim, örgüt yapısının daha işlevsel bir boyut kazanmasına fayda sağlayacaktır.

4.4. Çok Kültürlülük

Tarihi süreç çerçevesinde varlığını sürdürme gelen çeşitli toplumlara ait kültürel özellikler gözlemlendiğinde, insanlık tarihinin her döneminde toplumların sosyal, siyasi, ticari alanlarda birbirleriyle karşılıklı etkileşimde ve ilişkilerde bulunması neticesinde, çok kültürlülüğün toplumları oluşturan bireylerin yaşam sürdüğü her ortamda kendiliğinden var olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz koşullarında yaşanan teknolojik, siyasi, ekonomik değişimler ve yeniliklere ayak uydurmak ve rekabet ortamında kalıcılığı sağlamak amacıyla uluslararası piyasalarda faaliyet göstererek ulusal kimliklerinden sıyrılan işletmeler açısından da kültürel çeşitlilik örgüt yapısı içerisinde önemli bir unsur haline dönüşmektedir.

Örgüt içerisinde farklı kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşan bir çalışma ortamının oluşturulması problem çözme, etkinlik oluşturma, karar alma, ürün ve hizmet sunumu gibi örgüt yapısını oluşturan çeşitli aşamalarda özgün düşünce ve bakış açılarının geliştirilmesine katkıda bulunarak, heterojen bir örgüt yapısı sürecinin başlatılmasına ve başarı odaklı örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine fayda sağlayacaktır.

Farklı kültürel özellikleri benimseyen çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ile bireysel ya da işbirliğine dayalı etkin ve uyumlu bir çalışma alanının oluşturulması ve yönetilmesi amacıyla dikkat edilmesi gereken hususlardan şu şekilde bahsetmek mümkündür:

- Takım üyeleri, etnik köken vb. unsurlar baz alınarak değil, onların verilen sorumlulukla ilgili yetenek-kapasitelerine göre oluşturulmalıdır.

- Takım üyeleri, farklılıkların bilincinde olan ve bu farklılıklarla uğraşmaya gönüllülük göstermelidirler. Böylelikle grup üyeleri kendi kalıplaşmış düşüncelerinin farkına vararak, bu bilgi ile farklı kültürlerle kendi kültürleri arasındaki farklılıkları

daha iyi bir biçimde kavrayabilirler. Böylece her bir üye ekibin toplam faaliyetlerine nasıl katkıda bulunabileceğini kararlaştırır.

- Farklı kültürlerden personellerin bir arada olması ile meydana getirilmiş grup üyeleri iş ve sorumluluklar üzerinde karar alırken, homojen ekiplere göre zorluk çekecekleri için, takım lideri bu konuda grup üyelerini yönlendirmelidir.

- Tüm çalışanların bu sürece katılımı sağlanabilmesi için eşit güç dağılımına sahip olmaları gerekmektedir. Kültürel egemenlik her zaman tepki ile karşılaşır. Dolayısı ile çok uluslu takımlarda güç çalışanların sahip oldukları beceri ve yetenekleri doğrultusunda dağıtılmalıdır.

- Tüm çalışanların birbirlerine karşılıklı olarak saygı çerçevesinde davranışlarda bulunmaları son derece önemlidir.

- Alınan kararlarla ilgili hangi fikir veya düşüncenin “daha doğru” ya da “daha yanlış” olduğu konusunda uzlaşma sağlanamaması durumunda takım lideri ekip kararlarına karşı pozitif bir yaklaşım sergilemelidir. Bu olumlu geribildirim çalışanların kendilerini bir takım olarak hissetmelerine, kendi fikirlerinin değerli görüldüğünü anlamalarına ve çalışanların kuruma sağladıkları katkıları daha kolay tespit edebilmelerine kolaylık sağlar (Hodgets ve Luthans, 1997, s.176).

5. FARKLI KÜLTÜRLERDE YÖNETİM UYGULAMALARI

5.1. ABD’de Yönetim

Birey- tekil odaklı yönetim anlayışının hakim olduğu Amerikan yönetim uygulamalarının temeli Püritan öğretilerin savunulduğu, kendilerini papanın dini egemenliğinden soyutlayarak, kilisede hür bir tapınma gerçekleştirmek isteyen Protestanların benimsediği inanış şekline dayanmaktadır. Protestan inancı benimseyen bireyler Tanrı tarafından doğa yoluyla kendilerine verilen kaynakları, sıkı ve çok çalışarak değerlendirmeyi yaşamının amacı görmekte, çalışma yoluyla Tanrı’ya ulaşarak hizmet edebileceklerine, Tanrı tarafından verilen bir görev olarak kabul ettikleri çalışmayı layıkıyla başarabilmenin hem bu dünyalarını hem de öbür dünyalarını kutsallaştıracaklarına inanmaktaydılar.

Özellikle Tanrı tarafından kutsal olarak seçilen her kişinin O'na aracı olmaksızın yaklaşabilmesi, O'nunla bir anlaşma imzalayıp, Amerikan toprakları üstünde Tanrı'nın yönettiği ülkeyi tamamlamak için dünyalı bir kul olarak çalışması gerekliliği inancı bireysellik kavramının güçlenmesine neden olmuştur (Hampden- Turner-Trompenaars, 1993, s.43).

Yönetsel bir düşünce ve uygulama bölümü olarak var olan farklılıkların etkili bir biçimde yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalar, öncelikli olarak Amerika'da bulunan işyerlerinde çalışanlar arası denkliliği sağlamak amacıyla yaygın olarak paylaşılan "ayrımcılık karşıtı yaklaşımlar, eşit imkanlar ve olumlu hareket" gibi uygulamalardan sonra ortaya çıkmış ve sonrasında tüm dünya ülkelerinde değerli görülmeğe başlamıştır (Sürgevil ve Budak, 2008, s.68).

ABD'de geliştirilen örgüt ve yönetim teorileri, genellikle yöneticilere dikkat çekmekte; yöneticiler, işletmenin kalbi olarak görülmektedir. ABD, kültürün bireycilik özelliğinin en çok benimsendiği ve uygulandığı toplumlardan birisidir. Örgütsel hayatta ilk planda bireylerin öncelikle kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamaları değerli sayılmaktadır. ABD'li birey, kendisini ifade ederken genelde bireysel niteliklerinden söz etmekte; böylelikle tercihte bulunulan değerler, bireysel bağımsızlık, sorumluluk, yarışma ve başarı olmaktadır. ABD'de kurumsal hayatta genel olarak iş kontratlarına dayalı iş bağlantıları hakimiyet göstermektedir. Bahsi geçen sistem, kazanç, yarar ve kariyer olanakları üzerine kurulmuş olan bir sistemdir (Şişman, 2014, s.48).

Yapılan bir araştırmada bireysel kültürün fazlaca kıymetli olduğu Amerika'da bireysellik katsayısı son derece yüksek çıkarken, Japonya'nın ise yapılan sıralamada sonlarda olduğu görülmektedir. Bu iki ülke vatandaşının davranışlarını çok güzel özetleyen bir örneği Toshiba Amerika'nın yöneticilerinden olan Tadao Taguchi, iki ülkedeki mektuba adres yazma gelenekleriyle alakalı olarak şu şekilde ifade etmektedir: "Amerika'da mektup göndereceğiniz kişinin öncelikli olarak sosyal durumunu (Mr. Ms gibi) gösteren bir açıklama ile sonrasında da adı ve soyadını yazarsınız. Daha sonraki bölüme firma adını, sonra unvanını ve sonra da adres, şehir, ülke gibi bilgileri yazarsınız. Oysa Japonya'da bu uygulamanın tam tersi geçerlidir. Mektupta ilk olarak ülkeyi, sonra şehir ve adres bilgilerini yazarsınız. Daha sonra firma adını yazarak, mektup gönderdiğiniz kişinin soyadını yazarsınız. Kişinin adı ise en son bölümde yer alır" (Öğüt- Kocabacak, 2008, s.155).

Amerikalı ve Kanadalı iş adamları yapılan görüşmelere belirlenen zamanda başlamayı önemli görmekteirler. Bir kişi bekletilmesi, çok büyük bir kabalık şeklinde kabul edilmektedir. Sorunları çözmek ve organizasyon içerisindeki sorumlulukları yerine getirebilmek adına otoritenin var olması gerektiğine inanmaktadırlar. ABD’de yönetici çoğu kez taviz vermeden kararlar alan ve yaptığı işlerden emin olan bir kişi olarak görülmektedir. Pek çok Amerikan şirketi genç nesillerin eğitime önem vermektedir ve gençlere uluslararası şirketlerde önemli sorumluluklar verilmesini sağlamaktadır. ABD’de şirketler aile çalışanlarına iltimas gösterilmesini yasaklamaktadır ve patronun kardeşiyle evli olan bir kişinin sahip olduğu yetki ve sorumluluklar, aynı konumda bulunan iş arkadaşları tarafından sürekli olarak sorgulanmaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s.77-80).

Amerikan iş çevresinde uygulanan ve A tipi şirket kültürü olarak adlandırılan örgüt yapısının hakim olduğu işletmelerin özelliklerine şu şekilde değinmek mümkün olacaktır:

A Tipi Şirket kültürü; bir işi oluşturan tüm bilgilerin kişilerce en ince detaylarına kadar bilinmesidir. Yani kendi kendine, bağımsız olarak performans göstermeyen çalışma gruplarına bu tipteki yapıda rastlanmaz. Çünkü takım güven ve sorumluluğundan öte bireyselci anlayış bu kültürün yapısını oluşturur. A Tipi Firmalarda güven ve sadakat gösterme, işte kalma süresi ile doğru orantılıdır. Yani bu tür firmalarda çalışanların işte kalma durumu 3-5 yıl gibi bir zaman zarfına bağlı olduğundan güven ve sadakat duyguları zayıflamaktadır. Bunun bir neticesi olarak da egosu yükselmiş veya aşırı hassasiyet gösteren tavırlar sergileyen bireyler işten çıkarılarak yapı korunmaya çalışılır. A Tipi işletmelerde müşteri odaklı hizmet yerine ürün odaklı hizmet esastır. Yani, ürünün kalitesi, dayanıklılığı, verimliliği, estetikliği gibi niteliksel-niceliksel unsurlar önemli olarak görülmektedir. Müşteri talebi ikinci sırada gelmektedir. Üst düzey personeller kararlara direkt olarak katılım sağlar; alt düzey yöneticiler ile diğer personellerin ise böyle bir hakkı bulunmaz. A Tipi Şirket kültüründe takım ruhu ve sorumluluk alma anlayışı olmadığı için ortaklaşa davranımdan öte bireyselcilik ön plandadır. Dolayısıyla aşırı rekabet ortamı çalışanlar arasında stres, kırıcı davranışlar ile kırgınlıkların oluşumuna zemin hazırlar özelliğindedir (Davutoğlu-Akgül ve Yıldız, 2017, s.26).

5.2. Japonya’da Yönetim

Büyük Çin filozofu Konfüçyüs’ün öğretilerinin gayesini oluşturan ideal bireye ulaşma gerekliliklerinin ideal toplumu oluşturacağı düşüncesi ile bireyin öncelikle kendisini, sonrasında ailesini ve devamında ait olduğu toplumu, iyi olarak nitelendirilen ve kabul gören davranışları sergileyerek ait olduğu çevreyi uyumlu bir hale getireceğine inanılmaktadır. Doğduğu andan itibaren bir grubun üyesi olarak değerlendirilen birey, tek başına bir birey olarak düşünülemez.

Bahsi edinilen şekilde bir grubun üyesi olarak değerlendirilen bireylerin ancak birbirleriyle uyum ve anlayış içerisinde, işbirliğine dayalı davranışlar sergilemeleri neticesinde sağlıklı bir toplum yapısının oluşturulabileceği inancı, Japon toplumuna ait en belirgin özellik olarak görülmektedir.

Özellikle II. Dünya Savaşı’nda yenik düşen Japonya’da bireylerin benimsediği toplum bilinci sayesinde ülke birlik ve dayanışma, ortak amaçlar çerçevesinde savaşın etkilerini kısa vadede çözüme ulaştırmayı başarmış ve günümüzde de sanayiden teknoloji, iletişime kadar pek çok alanda özgün faaliyetlerde bulunarak dünyadaki iki büyük güç sahibi ülkeden biri haline gelmiştir.

İfade edildiği üzere Japon toplum yapısını oluşturan bireyler arasında benimsenen sosyal dayanışma ve grup olma bilinci örgüt çevresinde de aynı derecede etkisini göstermektedir.

Japonya’da işletmelerin bünyesi altında öncelikli olarak “onlar ve biz” zihniyetini temel alan düşünce ve davranışların ortadan kaldırılması ve biz kavramını hakim kılacak bir ekip ruhunun zorunluluğuna inanılmaktadır. Japonların çalışan-yönetim bağlantılarında geçerli olan “karşılıklı yükümlülükler” üzerine belirtilecek olan ilk şey, her iki tarafın da birbirleriyle iyi geçinmeyi prensip edindiği konusudur. Yaşam boyu istihdam uygulaması, çalışan-yönetim ilişkilerinin de daha güvenilir temellere oturtulmasına fırsat vermiştir. Bir personel herhangi bir işletmede iş yaşamına atıldığı takdirde, yönetimin kendisini çalıştırmada süreklilik sağlayacağına ilişkin yapılan bir anlaşma söz konusu olmaktadır. Aynı anlaşmada çalışandan gerçekleştirilmesi beklenen koşul ise daha iyi bir görev ya da ücret beklentisi ile farklı bir işletmede daha fazla bir ücret arayışına girmemesidir. Japonya’da “sıra dışı olarak kabul edilen bir ödeme yöntemi” uygulanmaktadır. Bahsi geçen modelde, “eşit iş için eşit ücret” kuralı gibi bir

şey yoktur. Ücret sistemi daha çok kıdeme ya da personelin bakmakla yükümlü olduğu büyük bir aileye sahip olup olmadığı gibi – her zaman üstlendiği görevlerde sergilediği başarı ile alakalı olmayan- diğer unsurlara dayanır. Japon işletmeleri, personellerine ücretlerinin görece büyükçe bir bölümünü ikramiye tarzında öder. Bazı ikramiyeler ise bireysel başarıyı mükafatlandırmak amacıyla verilse de, çoğunlukla bireyden çok, daha büyükçe takımlar dikkate alınarak, -örneğin işletme içerisinde bir bölüm ya da firmanın tamamına- takımların ortaya koydukları ortaklaşa çabaya karşılık gelecek şekilde ödeme yapılır (Sığrı, 2006, s.34-38).

Japon yöneticileri, çalıştırdıkları personellerin kişisel yaşayışlarına ve tarzlarına karşı oldukça babacan bir tavır sergilemekle ünlüdürler. Japon şirketleri sık sık aileye benzetilir. Taşıdıkları bu nitelik “işe ve kuruma bağlılığı” da beraberinde getirmektedir. Japonya'da gerçekleştirilen kamuoyu araştırmaları "iyi bir ustabaşı, işçilerine bir babanın çocuklarına baktığı gibi bakar" sözünün çoğunluk olarak kabul edildiğini göstermektedir. Japon işletmeleri personelleri için sık sık sportif ve sosyal etkinlikler hazırlayıp, tatil organizasyonları düzenlemeleriyle tanınmaktadır (Sığrı, 2006, s.34-38).

Uyguladıkları yönetim biçimleri ile sürekli olarak büyüme ve verimlilik oranlarını arttıran Japon işletmelerin göstermiş oldukları başarı, farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir diğer işletmelerin dikkatini çekerek, konu ile ilgili araştırmalar yapılmasına zemin hazırlamıştır.

Kaliforniya Üniversitesi'nde yönetim profesörü olan Ouchi, beş yıl süresince Kuzey Amerika ile Japon yönetim tarzını ve uygulamalarını karşılaştırmış, araştırma sonuçlarını Z Teorisi başlıklı bir yapıtta yayınlamıştır. Ouchi, Kuzey Amerika ve Japon işletmelerinin çevreleri, kültürleri ve vaziyetleri ile birbirlerinden farklılık gösterdiklerini ortaya koyarak Kuzey Amerikalı yöneticilerin, Japonya'da olumlu neticeler veren yöntemleri, saf ve yalın bir şekilde kabullenemedikleri sonucuna ulaşmıştır. Ouchi, hem Japonya'da hem de Birleşik Amerika'da benimsenmiş yönetim metotlarını, ortalama bir yapı içinde-Z tipi örgütlerde- düzenlemeye çalışmıştır (Nişancı, 2015, s.257-294).

Tablo 14

Yönetim Tarzları ve Özellikleri

Tip A- Amerikan Tarzı Yönetim	<ul style="list-style-type: none">▪ Kısa dönemli istihdam▪ Bireysel karar verme▪ Bireysel sorumluluk▪ Hızlı değerlendirme ve terfi▪ Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol▪ Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş▪ Birey ve aile hayatını iş hayatından ayırma
Tip Z- Amerikan Tarzına Uyarlanmış Yönetim	<ul style="list-style-type: none">▪ Uzun dönemli istihdam▪ Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar▪ Bireysel sorumluluk▪ Yavaş değerlendirme ve terfi▪ Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol▪ Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş▪ Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma
Tip J- Japon Tarzı Yönetim	<ul style="list-style-type: none">▪ Hayat boyu istihdam▪ Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar▪ Müşterek sorumluluk▪ Yavaş değerlendirme ve terfi▪ Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol▪ Uzmanlaşmamış mesleki yükseliş▪ Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Naci A. Davutoğlu- Birol Akgül- Erşan Yıldız, “İşletmelerde Ekonomik Verimliliği Artırma ve Etkin Yönetim Kültürü Oluşturmada Z Teorisi’nin Uygulanabilirliği”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:60, Mart-Nisan 2017, s.20.

Ouchi’nin ortaya koyduğu Z teorisi sonucunda işletme çevreleri arasında kendilerini daha iyi konumda bulunan bir diğer işletme ile karşılaştırma, örgüt yapısının eksik yönlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve çözüme ulaştırılması gibi çeşitli faktörlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Şirketler arasında gerçekleştirilen kıyaslama yöntemi günümüzde “benchmarking” olarak adlandırılmaktadır. Bahsi geçen yöntem ile belirledikleri stratejiler ve amaçlar doğrultusunda istedikleri başarıya tam anlamıyla

ulaşamayan işletmeler, kendilerinden daha iyi performans ve yüksek verimlilik sağlayan bir diğer işletmeleri örnek alıp inceleyerek örgüt yapılarında iyileştirme sürecine gitmektedirler. İşletmelerin uygulamış oldukları bu yöntem rekabet ortamının hız kazanmasına ve işletmelerin birbirleri hakkında gerçekleştirdikleri araştırmalar neticesinde farklı fikir ve uygulamalarla stratejilerini sürekli olarak yeniden yapılandırmaları ile değişim sürecinde aktif bir şekilde faaliyette bulunarak rakiplerine karşı üstünlük kazanmalarına ve piyasada tutunmalarına olanak sağlamaktadır.

Kıyaslama mevzusunda ilk sistematik örnek olarak, ABD’de Rank Xerox firmasının 1970’li yılların sonunda başlattığı kıyaslama çalışmaları gösterilmektedir. 1959’da ilk fotokopi makinesini piyasaya sunan Xerox, güçlü rakiplerinin olmaması sebebiyle, müşteri taleplerini önemsememiştir. 1970’lerin ortasında Japon üreticiler, pazara, kullanımı basit ve pahalı olmayan ürünler sokmuşlarsa da, Xerox ilk etapta bu gelişmeye tepkisiz kalmıştır. Ancak 1970 ile 1980 yılları arasında Xerox’un gelir oranları, büyük ölçüde Japon rekabeti sebebiyle % 95’ten % 46’ya düşmüş; pazar marjı ise % 49’dan % 22’ye gerilemiştir. Xerox yönetimi, önceleri Japonların, Amerika pazarına sahip olmak için dumping yaptığından şüphelenmişse de, araştırmaları; Japonların mallarını daha seri, daha kaliteli ve daha ucuz maliyetlerle üretmelerini sağlayan yöntemler bulduklarını göstermiştir. Bunun üzerine Xerox yönetimi ile mühendisleri, rakiplerinin mallarını, üretim tekniklerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini tüm detaylarıyla incelemeye almış ve kendisinden daha fazla başarı yakalayan bu işletmenin neye ne şekilde farklılıklar uyguladığını belirlemek için araştırmalar yapmıştır. Xerox daha sonra, bulduğu bu farklılıkları kendi çalışmalarına uygulayarak performansını artırmayı sağlayabilmiştir (Erdem, 2006, s.73).

5.3. Arap Ülkelerinde Yönetim

Arap kültüründe, ümit var olmak, çalışmanın kutsal görülmesi, diğer insanlarla olumlu ilişkilerde bulunma, ticarete duyulan saygı, otoriteye ve belirlenmiş yönetimsel kurallara saygı, danışmacı-ortaklaşa karar alma, denklik ve sosyal adalet, düşük seviyede beklenti, inanca karşı hassasiyet, dış ortamla çatışmadan kaçınma, temel kültürel özellikler ve değerler olarak belirtilmektedir. Bu özelliklerin örgütsel-yönetimsel uygulamalara yansımaları ise şu şekildedir (Şişman, 2014, s.54):

- Fazla olmayan bir hiyerarşinin tercih edilmesi (denklik),
- Grup odaklı olma ve kararların takımca verilmesi (danışmacı/katılımcı),

- Fonksiyonel olmayan çatışmadan kaçınma,
- Manevi bir yönlendirme sisteminin kabul görmesi,
- Uzlaşma stillerinin duygular üzerinde yoğunlaşması (başkalarının inançlarına ve ayinlere hassasiyet),
- Hızlı karar verme, esneklik, belirsizliğin hoş karşılanması,
- Problemlere bireysel değil örgütsel açıdan bakma,
- Kolay arabuluculuk, anlaşma ve inanma (dış çevreyle çatışma ve yargılamadan kaçınma)

Bununla birlikte, Arap iş dünyası kültürlerinde yapılan toplantılar yalnızca önceden belirlenen saatte başlamamakla kalmaz, aynı zamanda başladığı sırada da muhabbet etmek için ortalarda dolaşan aile fertleri ya da arkadaşlar tarafından da bölünebilir. Batılılar bu şekilde bir davranışı kabalık göstergesi olarak, beklenmeyen ziyaretçilerle görüşmeye düşkünlük ve saygınlıklarına zarar veren kurnazca bir entrika olarak yorumlarlar. Oysaki, açık kapı uygulaması Arap kültüründe ev sahibinin konukseverliğini ve tüm misafirlere karşı saygı duyulduğunu gösterir. Arabistan gibi yüksek bağlamlı-kolektif özellikler gösteren kültürlerde iş görüşmelerinde ev sahibi olan taraf, karşı taraf ile karşılıklı güven sağlayabileceklerini ve tekrar beraber çalışıp çalışmayacakları ile bir çıkarımda bulunmak için görüşmelerde daha fazla zaman sarf etmek isterler. Organize edilen ilk görüşmede, teklif edilen işin ayrıntıları yerine potansiyel iş paydaşlarının kişilik ile söz ve davranışlarının doğruluğunun değerlendirilmesine odaklanılır. Ancak zamanın da boşa harcanmamasına dikkat edilir. Çünkü bu kültürler yasal dokümanlardan daha çok insani ilişkilere güvenirlir, zaman karşı tarafın kalitesinin anlaşılması ve değerlendirilmesi gibi kıymetli bir amaç için kullanılır. Asya ve Arap kültürlerinde yaşça büyük olma saygı görme veya gösterme sebeplerinden biridir ve yöneticinin bulunduğu pozisyon yaşıyla orantılıdır. Bu kültürel farklılıklar uluslararası işletmecilikte sorunların yaşanmasına neden olabilir. Örneğin pek çok yabancı şirket Çin'deki devlet bürokratlarıyla görüşmeler gerçekleştirmek amacıyla hataya düşerek genç yöneticileri gönderirler. Çinliler ise bunu bir hakaret olarak algırlar. Onlar şirketin yaşça daha büyük ve kıdemli çalışanlarıyla görüşme yapmayı tercih ederler (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s.78-80).

5.4. Türkiye’de Yönetim

Orta Asya coğrafyasından günümüz coğrafyasına kadar çeşitli bölgelerde hakimiyetini sürdürmüş Türk toplumu asırlar boyunca süren köklü bir tarihe sahip bulunmaktadır. Türklerin varlıklarını sürdürdükleri coğrafi bölgeler ile neticesinde oluşan yaşam koşulları başlangıçtan itibaren bireyleri boy, kabile şeklinde yapılanmaya sevk ederek, topluluklarda oluşan kendini güvende hissetme arzusu giderilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte güvenlik ihtiyacının karşılanması amacıyla her toplulukta görüldüğü üzere askeri yapılanmaya gidilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Toplumun en küçük sosyal yapısını oluşturan aile ise Türk toplumunda ataerkil bir yapıya sahip bulunmaktadır. Baba ailesini koruyup kollayan bir otorite olarak kabul edilmektedir.

Bununla birlikte, Türk toplumlarında görülen ve toplumsal huzurun sağlanması amacıyla, bireylerden gerçekleştirmeleri beklenen genel kabul görmüş davranışlar töre adı verilen kurallar bütününden oluşmaktadır. Sosyal yaşamı düzenleyen ve yönetimin en üst basamağında bulunan bireylerin dahi iradelerini ve yetkilerini denetim altına alarak sınırlandıran töre kavramı, Türk toplum yapısının oluşmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Böylelikle disiplin, otorite, bağlılık, merkeziyetçilik, beraberlik, kurallara uyma gibi kavramlar ortaya çıkarak toplum yapısında etkilerini göstermeye başlamıştır. Türk kültürünü oluşturan adı geçen özellikler nesilden nesile aktararak, sosyal yaşamda ve yönetsel yapıda etkilerini sürdürmeye devam etmektedir.

Günümüz koşulları çerçevesinde gözlemlenen örgüt yapılarında, iş görenler bireysellikten öte topluluk şeklinde, grup iradesine bağlı kalarak davranışlarda bulunmaktadır. Çalışanlar ve iş verenler arasındaki güç mesafesinin yüksek olması merkeziyetçi bir yapının hakim olduğunu göstermektedir. Kamu kurumlarının yanı sıra özel sektörde de devlet politikaları ve finansal destekler kapsamında olumlu ilişkilerde bulunmak isteyen işletmelerde de devlet kurumlarına nispeten daha az oranda da olsa merkeziyetçi anlayış görülmektedir. Çalışanlar tarafından otoriteye karşı gösterilen bağlılık oldukça yüksektir. Batı kültürünün aksine yöneticilerden beklenen, çalışanlara karşı babacan tavırlar sergilenmesidir. Ataerkil yapıda olduğu gibi çalışanlar kendilerini sahiplenen ve ilgili davranışlarda bulunarak güvende hissetmelerini sağlayan yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedirler.

Türkiye’de yapılan yönetim çalışmalarının neticesinde, şirket yöneticilerinin bir bölümünün personellere inisiyatif verme ve katılımı sağlamaya çabaladıkları sonucuna karşın yarından fazlasının merkeziyetçi, hatta aşırı merkeziyetçi eğilime sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebepleri; toplumun belirsizlikten kaçınma yönelimine, fazla güç aralığı kullanılmasına, yöneticilerin kişilik yapısına, orta kademe yöneticilerinin yeterli derecede yetki ve tecrübeye sahip olmamasına, yöneticiler arasındaki sağlıksız yürütülen ilişkilere, astların bir işin gerekliliklerini başaramalarına olan inancın zayıflığına, ast üst arasında yaşanan güvensizliğe, çok kademeli ve uzun bir işletme sisteminin varlığına bağlanmaktadır. Sayılan sebeplerin temelinde ise aşırı ve sert bir düzenin bulunduğu vurgulanmaktadır (Arıcıoğlu, 2000, s.127).

Kayalar ve Özmutaf’ın gelişme eğilimli örgüt kültürü ile yöneticinin yönetsel davranışları arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalıştıkları araştırmada, Türkiye’nin ilk 100 büyük sanayi kuruluşunun yöneticilerine anket uygulanarak, örgüt kültürü üzerinde etkisi olan on beş yönetsel tutum, ölçek olarak uygun görülmüştür. En yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan tutum, “astlarımın başarıları beni mutlu eder” olmuştur. Yine “grup çalışması ve iş birliğine değer verme, iletişim, çalışanları dinleme, yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesi, yeniliklerin takip edilmesi, yapılan yanlışlardan olumlu ders çıkartılması ve değerlendirilmesi ve örgütsel kültür ritüellerine değer verme” yüksek düzeyde anlamlılık içeren ilişkinin var olduğu davranışlardır ki bunlar, gelişmeyi özendiren tutumlardır. Yapılan araştırma, değişime ve gelişmeye kapalı olmayan, işi değil insanı değerli gören, hatalara anlayışlı, takım çalışmasının gerekliliğine inanmış, katılımcı yönetimin niteliklerini bünyesinde barındıran kurumların ülkemizde var olduğunu belirtmesi açısından önem taşımaktadır. Ancak bunların da özel kurumların bir kısmını oluşturdukları, aynı uygulamaların kamu kurumlarında görülmesinin şimdilik çok zor olabileceği hususuna dikkat çekmek gerekmektedir (Nişancı, 2012, s.1290).

Görüldüğü üzere, doğu ve batı arasında gerek jeopolitik konumu gerekse kültürel özellikleri neticesinde kritik bir oluşuma sahip olan ülkemizde de, Amerikan yönetim faaliyetlerinde görülen daha verimli ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının gerçekleştirilmesi amacıyla gidilen yenilikler ve farklılaşmalarda olduğu gibi, ülkemizde uygulanan hiyerarşi ve otoritenin fazlaca görüldüğü yönetim tarzları, çağdaş yönetim anlayışının hakim olduğu kimi özel örgütlerin benimsedikleri yaklaşımlarla ya

da farklı ülkelere ait başarıya ulaşmış yönetim şekilleriyle harmanlanarak çalışan kaynaklı, gelişim ve değişmeye açık, esnek yapılı, ortak değerlerden oluşan örgüt sistemleri oluşturularak yeni bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, işletme çevrelerindeki yönetim sorunlarının çözümlenmesine ve özgün bir Türk yönetim sisteminin oluşturulmasına önemli katkılar sağlayacaktır.



IV. BÖLÜM

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİM ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK 5 ADET FİRMA İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

1) ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Uluslararası alanlarda faaliyet gösteren her kurumun kendine özgü geliştirdiği değerlerden, normlardan, inançlardan oluşan bir kültürü bulunmaktadır. Bahsi geçen kurum kültürü, şirketlerin kurucularının benimsediği kültürel özellikler çerçevesinde oluşturulmakta ve çalışanlara benimsetilmektedir. Farklı kültürel çevrelerde yetişen yöneticilerin, kültürel farklılıklara sahip çalışanlardan oluşan bir iş ortamında etkin bir yönetim sağlayabilmek amacıyla, gerekli yetkinliklere sahip olup olmadıklarını belirtmek, kültürel farklılıkların işletmeler açısından önemine farkındalık oluşturmak ve farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlara karşı duyarlı bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasının, örgüt ve yönetim kalitesini arttıracak önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Kurulan hipotezler aşağıda belirtildiği şekildedir:

H₁: Uluslararası nitelik taşıyan işletmelerin yöneticileri kültürel farklılıkların yönetimi konusunda farkındalık sahibidirler.

H₂: Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlar ile yöneticiler arasında uyumlu ve olumlu bir ilişki oluşmasını sağlayıcı yöntem ve davranışlar yöneticiler tarafından uygulanmaktadır.

H₃: Uluslararası işletmelerin kendilerine özgü oluşturdukları örgütsel değerler, kültürel farklılıkların desteklenmesini sağlayacak nitelikleri taşımaktadır.

H₄: Yerli ve yabancı yöneticiler ait oldukları toplumlara özgü kültürel özellikleri, performans gösterdikleri örgüt kültürüne yansıtmaktadırlar.

H₅: Uluslararası alanlarda faaliyette bulunan şirketlerin yöneticileri kültürel farklılıkların, başarılı bir kurum yapısının gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olduğuna inanmaktadırlar.

Yukarıdaki hipotezler uluslararası şirketlerde yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin, verimli ve uyumlu bir iş çevresinin oluşturulabilmesi amacıyla, kültürel farklılıklarla ilgili olarak sahip oldukları düşünce ve tutumlarının, kurum kültürü ve çalışanlar üzerinde etkilerinin olup olmadığını belirtmek amacıyla hazırlanmıştır.

2) ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Uluslararası rekabetin etkin bir şekilde görüldüğü günümüzde, farklı kültürel özellikleri taşıyan çalışanlardan oluşan bir iş çevresinin, kurum yöneticileri tarafından sorun olarak görülmesinin dışında fırsat olarak değerlendirilmesi gerekliliği, kurum kültürü ve yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır. Yapılan araştırmada, farklı kültürlerin özelliklerinin belirlenmesi ile iş çevresinde görülen çatışmalar ve yaşanan sorunlara yönelik çözümler ve uygulamalar geliştirilerek başarılı bir örgüt yönetiminin sağlanmasında, yöneticilerin daha bilinçli ve koordineli bir şekilde hareket etmeleri gerekliliğinin önemi üzerinde durulmaktadır. Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlardan oluşan bir iş çevresinin benimsenmesi, çalışanlar arasında farklı bakış açılarının oluşturulmasına; yaratıcılık ve verimliliğin artarak örgütün sürdürülebilirlik ve dinamizm kazanmasına imkan sağlayacaktır.

3) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma farklı sektörlerde faaliyet gösteren 5 adet uluslararası firmanın 5 ayrı İnsan Kaynakları Müdürü ile önceden hazırlanmış ve görüşmenin akışına göre değiştirilebilecek ya da hazırlanan sorulara ilavelerin yapılabildiği nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılarak hazırlanmış olan 9 tane sorunun sorulması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde sorulan sorular ile, yöneticilerin kültürel farklılıklarla ilgili düşünceleri ve uyguladıkları yöntemler, farklılıkları desteklemenin örgütün verimliliğine sağladığı katkılar ile çalışanların performanslarında ve uyumlu bir örgüt çevresinin oluşturulmasında ne şekilde etkilerinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, uygulamaların gerçekleştirildiği ortamlarda gözlemlerde bulunmuş ve örgütlerin web sayfalarındaki verilerden faydalanılmıştır.

Araştırmada kültürel farklılıkların yanı sıra çalışanların sahip oldukları yaş, cinsiyet, örgütsel değerler ile Hofstede tarafından belirlenmiş kültür boyutları çerçevesinde örgütlerin taşıdıkları kimliksel özellikleri incelenmiştir.

Yöneticilerle öncesinde yapılan telefon görüşmeleri ile, işletmenin araştırma konusuna uygunluğuyla ilgili olarak sorular sorulmuş, verilen olumlu cevaplar neticesinde görüşmeler için tarih belirlenerek, kendileri tarafından yoğunluğun daha az görüldüğü akşam saatleri tercih edilmiştir. Yöneticilerin izni ile görüşmeler ses kaydına alınmış; hazırlanan sorular taraflarına yöneltmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliği ile ilgili olarak, ses kayıt cihazı, gözlem ve internet verilerinin araştırılması şeklinde birden fazla veri toplama yöntemine başvurulmuş araştırmanın güvenilirliği sağlanmaya çalışılmış, yapılan görüşmelerin içeriklerinin ayrıntılı olarak paylaşılması ile de çalışmanın geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

4) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Ülkemizde uluslararası alanlarda faaliyet gösteren firmaların çoğunluğunda yabancı profile sahip çalışan bulundurulmaması,
- Yabancı çalışan sayısının yerli çalışan sayısına oranla oldukça az olması,
- Uluslararası özellik gösteren firmalara erişim zorluğu,
- Görüşmelerden elde edinilen bilgilerin yayınlanmasına ilişkin tarafların izni olmaması nedeniyle, firmaların isimlerinin değiştirilmesi

5) ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini Antalya ilinde faaliyette bulunan uluslararası şirketlerde yönetici pozisyonunda çalışan bireyler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, 5 Kasım- 2 Aralık 2018 tarihleri arasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı çalışmaya katılmayı kabul eden farklı sektörlerde çalışan bireyler oluşturmaktadır.

Örnekleme yer alan bireylerin, özellikle aynı statüde olmasına dikkat edilerek, araştırmayı olumsuz yönde etkileyecek faktörlerin (tecrübe, eğitim durumu) etkilerinin en aza indirgenmesi amaçlanmıştır.

6) ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

Araştırmanın gerçekleştirildiği firmalara erişim sağlamak amacıyla Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği verileri incelenmiş, yapılan değerlendirmeler sonucunda Antalya’da faaliyet gösteren uluslararası nitelik taşıyan firmaların seçimi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amaçlarına yönelik bilgilere ulaşma doğrultusunda firma yetkililerine metin içinde yazılan ve Ek 1’de de belirtilen sorular yöneltilmiştir. Kültürel farklılıkların yönetim tarafından dikkate alınmasının örgüt başarısı üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yönelik hazırlanan sorular, literatürde konu edinen farklılık boyutlarına ve unsurlarına uygun olarak hazırlanmıştır. Firma isimleri görüşmelerin yapıldığı şirketlerin istekleri doğrultusunda gizliliklerini sağlamak amacıyla Firma A, B, C, D, E olarak değiştirilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kurumlarda yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerin içerik ve analizleri şu şekildedir:

Soru 1: İşletmeniz kaç ülkede faaliyet göstermektedir ve işletmenizde kaç tane yabancı çalışan bulunmaktadır?

Firma A İK Müdürü: “Rusya ve Almanya’da faaliyet göstermekteyiz. Çalışan sayısı olarak mevsimlik farklılık gösteriyoruz. Sabit dönemde Alman, İran, Rus ve Ukraynalı çalışan personellerimiz bulunuyor. Yöneticilerimiz ise genelde göçmenler ya da sonradan T.C. vatandaşı olan kişilerden oluşuyor. Bu yaz çalışan sayımız yaklaşık 1500 kişiye çıktı. Kış döneminde ise çalışan sayımız ciddi anlamda düşerek 300-350’lere kadar iniyor. Mevsimlik işçi dediğimiz yurt dışından tur operatörü temsilcisi getiriyoruz. Rusya ve Ukrayna gibi doğudaki ülkelerden misafir getiriyoruz ve bu misafirleri karşılamaları için de kendi ülkelerinden bir kısmı personel bir kısmı stajyer çalışanlar getiriyoruz. Doğal olarak kültürel çatışmayı misafire hissettirmemiş oluyoruz. Şöyle ki; Alman bir misafiri karşıladığınız zaman, bir otele bir infoboarda info saatini yazıyorsunuz ve oraya o saatte, bu konuyla ilgili bilgi almak isteyen misafirlere ülkemizdeki gezilecek yerler, alışveriş imkanları ya da turlar olmak üzere her konuyla ilgili infoboard da bir saat verirsiniz Avrupalı bir misafire ve o saatte otel rehberi gider infosunu verir ve misafirlerden ürün hakkında dönüş ya da katılım olup olmayacağı ile ilgili bilgi alabilir ama Rus misafirlerde bu böyle değil. BDT pazarında

misafirin uçaktan iniş ile transfer aracına yönlendirmekten başlayıp otele iniş ve ülkemizde gezilecek yerlere kadar çok fazla personel bulundurmak durumunda kalıyoruz. Avrupa'daki 100.000 paxı belki 20 personelle idare edilebilirken, BDT pazarında 100.000 paxı 100 personelle idare edebiliyorsunuz. Misafirlerin özelliklerine göre şekilleniyoruz. Doğal olarak çok fazla yabancı çalışan bulundurmak durumunda kalıyoruz.”

Firma A yurt dışından yurt içine tatilci getiren (incoming) seyahat acentesi olarak faaliyet göstermekte ve milyon dolarlık döviz girdileri ile Türkiye turizmine ve Türk istihdamına önemli katkılar sağlayan markalar arasında yer almaktadır.

Firma B İK Müdürü: *“Almanya’da bir Türkiye’de üç olmak üzere toplamda dört otelde faaliyet göstermekteyiz. Yaz ve kış döneminde farklı olmak üzere toplamda 110 çalışan yabancı bulunmaktadır. Şu an için kış döneminde 2 kişi yönetici olmak üzere, toplamda 10 yabancı çalışan bulunmaktadır.”*

1999 yılında limited şirketi olarak kurulan Firma B zaman içerisinde yaptığı farklı yatırımlarla çeşitli işletmeleri bünyesine katarak kendi markasını oluşturmuş, bugün ise 545 odalı 5 yıldızlı bir tesisi olarak yerli ve yabancı müşterilere hizmet verecek kapasiteye ulaşmıştır.

Firma C İK Müdürü: *“Öncesinde İngiltere’ye bağlı olan işletmemizin merkezi Almanya olmak üzere İspanya, İngiltere, Yunanistan, Mısır, Tunus gibi pek çok ülkede faaliyet göstermektedir. Türkiye olarak düşündüğümüzde sezonda ve kış döneminde çalışan sayımız değişiklik göstermektedir. Sezonda 4000-5000 kişi ile, kış döneminde 34 yabancı çalışan sayımız bulunmaktadır.”*

Firma C 16 yolcu gemisi, 300’ü aşkın otel, 6 havayolu, 1600 perakende mağaza, 180 destinasyon ile dünyanın önde gelen turizm işletmelerinden biridir. Şirket sürdürülebilir turizm yönetiminde belirlediği hedefler kapsamında çevresel düzeyde sürekli gelişme ve iyileştirme gerçekleştirebilmek adına, petrol- doğalgaz gibi fosil yakıtlardan kaynaklanan CO₂ miktarının azaltımı amacıyla tedarikçileri ve nakliyecileri bilinçlendirme çalışmaları sürdürerek teşviklerde bulunmaktadırlar. Avrupa’nın karbon verimli uçaklarını uçurmak, yolcu gemilerinde verimliliği artırmak, biyoçeşitliliğin korunarak hayvanların doğal yaşam alanlarının korunması ile turizm faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini sağlayarak sürdürülebilir hizmet sunabilmek amacıyla sahip

oldukları otellerle ilgili iyileştirme çalışmalarına ve turizm eğitimine yatırımlar yaparak, yerel halkın da turizm kaynaklarından ve imkanlarından faydalanmasını sağlamak, şirketin hedefleri ve yaklaşımları arasında bulunmaktadır.

Firma D İK Müdürü: “*Merkezi Antalya’da bulunan işletmemiz Avrupa, Balkanlar, Rusya, İran, Azerbaycan başta olmak üzere pek çok ülkede satış noktasına sahiptir. Yaklaşık olarak 1000 kişilik istihdamımızın 25 kişisi yabancı çalışanlardan oluşmaktadır.*”

Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu arasında yer alan firma, mobilya sektöründe hizmet vermektedir. Firma kazandığı cironun %50’lik kısmını ihracattan elde etmektedir. Elde edilen ürünlerde kalite, trend, estetik gibi özelliklerin kazanımı ana hedeflerini oluşturmaktadır. Gelişen teknolojiyi takip ederek müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verilmesi ve rekabet gücünün sürdürülebilirliği ile marka isminin korunması firmanın izlediği politikayı kapsamaktadır

Firma E İK Müdürü: “*Merkezi İstanbul’da bulunan firmamız toplamda 21 şirkette 7200 çalışan personeliyle hizmet vermektedir. Antalya şubemizde 300 yerli ve 22 yabancı olmak üzere toplamda 320 civarı çalışmamız bulunmaktadır.*”

Firma E, Türkiye’nin en büyük gıda ve soğuk zincir lojistik şirketi ile uluslararası taşımacılıkta lider marka konumuna sahiptir. Şirket Uzak Doğu, Afrika ve Türkiye arasında konteyner taşımacılığı yaparken, Asya, Amerika ve Avrupa’da ofisleri bulunan firma satıcılara, perakendecilere ve müşterilere çok kanalı dağıtım sistemleri ile hizmet vermektedir. Firma uluslararası kara-deniz-hava ve demiryolu ile yapılan taşımalara, ağır taşıma filosu ile en küçüğünden en büyüğüne her çapta taşıma, ithal edilen ürünlerin boşaltıldığı gümrüklü depolama hizmeti, transit işlemler ile müşterilere kapsamlı taşımacılık çözümleri üretmektedir.

Müşteri memnuniyeti ve başarısı amacıyla ticari çözümler yaratarak, yatırımlarda bulunmak ve istihdam ortamları oluşturarak bireylerin yaşam koşullarını iyileştirmek, çalışanların eğitim programları ile kendilerini geliştirmelerine imkan sağlayarak, gelecek nesiller için yaşanabilir bir dünya bırakabilmek amacıyla çevreci imkanlara öncelik vererek sürdürülebilirliği sağlamak ve yenilikçi lojistik hizmetleri sunabilmek firmanın üstlendiği organizasyon yapısının hedefleri içermektedir.

Şirketlerin faaliyet alanları, çalışan sayıları, çalışma şekilleri, şirket felsefeleri ile çalışma koşullarını prensiplere dayandırarak hizmette buldukları görülmektedir.

Soru 2: Şirket çevresinde farklı kültürel özellikleri benimseyen iş görenlerin uyum içerisinde performans gösterebilmeleri amacıyla uyguladığınız yöntemler nelerdir? (Eğitim programları, dergi gibi)

Firma A İK Müdürü: “Maliyetler ve işin mevsimsel olması nedeniyle eğitim sürelerimiz var. Rusya ve Ukrayna ülkelerinden getirttiğimiz personellere birer hafta eğitim veriliyor. Hem iş eğitimi hem kültürel eğitim hem de destinasyonu tanımak adına bir hafta otel kapatıyoruz. Önce şirket kültürünü, beklentilerimizi çoğunluğunu turizm öğrencisinin oluşturduğu sektörde deneyim sahibi kişilere teorik uygulamalarla anlatıyoruz. Sonrasında sahaya çıkarak bölgeleri ve iş yapacakları alanları gezdiriyoruz. Yabancı personellerimiz için bu eğitimler on güne kadar çıkabiliyor. Daha sonra resmi dairede işlemleri bittikten sonra işe başlıyorlar. Zaten onlar gelmeden biz işlemlere başlamış oluyoruz. Aslında yabancılardan oluşan sabit çalışanlarımız çok uzun zamandır Türkiye’de oldukları için ciddi problemler yaşamadık. Sahada çalışan mavi yakalı personellere verilen eğitimlerle sorunları önliyoruz.”

Firma B İK Müdürü: “Farklı kültürlerden çalışanlardan arasında uyumu yakalamak adına aylık dergiler çıkarıyoruz. Sadece bunun için de değil, biz genel anlamda bunu şu an otelimizde konaklayan misafirlerle de o sinerjiyi yakalayabilmek adına yapıyoruz ama genel anlamda burada çok fazla farklılık taşıyan misafiri bir arada barındırıyoruz. Her yıl yüzden fazla ülkeden misafiri ağırlıyoruz. Bu kadar farklılığı bir arada yaşayan yabancı ve yerli çalışanlar birbirlerine karşı anlayışlı davranışlar sergiledikleri için çatışma yaşamıyoruz. Hiç Türkçe bilmeyen yabancı personellerle, Türkçe bilen aynı kültüre sahip yabancı personeli aracı olarak kullanıyoruz, isteklerimizi onlara söylüyoruz, onların taleplerini alıyoruz. Sezon başında yaptığımız eğitim toplantılarıyla kurallarımızı netleştiriyoruz. Şöyle örnek vereyim, biz yaz döneminde Kırgızistan’dan efembi departmanı için çalışanlar getirdik. Onların çoğu Rusça konuşuyor. Biz onların eğitimlerini verirken, onların içinde Türkçe bilenlerle Rusça çeviri yaptırarak anlaştık ya da bizim departmanımızda çalışan Rus personellerle iletişimi sağladık.”

Firma C İK Müdürü: “Grubumuza dahil eden olan her çalışana bir oryantasyon sürecinden geçiriyoruz. Bu oryantasyonda daha çok verdiğimiz şey şirketin tanıtımı, hangi ülkelerde ve bizim ülkemizde nerelerde hizmet veriyoruz, bunlardan bahsediyoruz çalışanlarımıza. Onlar bu oryantasyonu alarak geliyorlar. Bu da bizim için önemli. Aynı zamanda Türk kültürünü de onlara anlatıyoruz. Ciddi bir oryantasyondan geçtikten sonra operasyon içerisinde de zaten hem eğitim hem de aktiviteler uyguluyoruz. Mesela her çalışanimiz başladığında bir oryantasyon koçumuz vardır. O kişi ona sürekli eşlik eder. Başta üç hafta gibi bir süre belirliyoruz ancak ihtiyacı varsa bu oryantasyon koçluğu devam eder. Onun şirkete ve ekibe uyum sağlaması amaçlanır. Sonrasında aktivitelerimiz var. Haftada bir otellerimizde piknikler yapılır, oyunlar oynanır, yarışmalar düzenlenerek çalışanlar birbirleriyle kaynaştırılır. Biz bunların düzenli yapılıp yapılmadığını merkez insan kaynakları olarak denetliyoruz ve teşviğini sağlıyoruz. Kış döneminde eğitimler düzenliyoruz. Eğitimler daha çok ekip ruhunu güçlendirmeye ve motivasyonu artırmaya yönelik olarak veriliyor. Çünkü mesleki eğitimi zaten almış oluyorlar. Kış döneminde verdiğimiz eğitimler daha çok kişisel gelişim eğitimlerinden oluşuyor. Bu süreç içerisinde performansları takip edilerek, uyum sağlayıp sağlamadıklarını değerlendiriyoruz.”

Firma D İK Müdürü: “İlk olarak, oryantasyon eğitimlerimizde adaylarımıza biz kimiz, vizyonumuz, misyonumuz, şirketimizin değerleri ve amaçları ile ilgili bilgilendirmeler yapıyoruz. Bütün departman yöneticilerimiz oluşturulan sınıflara gelerek kendilerini ve bölümlerinin işleyişi ile tanıtımlarda bulunurlar. Bunun yapılmadığı durumlarda önceden hazırlanmış olan ve her departman yöneticimizin üç-beş dakika bölümüyle ve işleyişiyle ilgili bilgiler verdiği video kayıtlarımız çalışanlarımıza iletilir. Sonrasında alınması gereken teknik eğitimler verilir ve departman gezileri düzenlenir. Yılda bir kez info day yapılır. Çeşitli bölgelerden çalışanlarımız Antalya’da toplanır ve şirket stratejileri konuşulur, uygulamalar anlatılır, soru-cevap oturumları yapılır ve o yılın hedefleri değerlendirilerek gelecek yıl hedefleri üzerinde yöneticilerimiz görüşürler. Yine kutlamalar, özel günler çalışanlarımızın motivasyonlarını artırmaya yönelik yaptığımız uygulamalardan. Eğitimlerimizi şirket dışı ortamlarda vermeye özellikle dikkat ediyoruz. Çünkü iletişimin daha etkili olacağına inanyoruz. Çalışanların iş kimlikleri ile kişisel kimlikleri çok farklı olduğu için eğitimler outdoor olarak yapıldığında (öncesinde bir etkinlik de düzenleyebiliyoruz, kahvaltı gibi) o seromoniler insanların gerçek kimliklerini ortaya

çıkarmalarına ve o gerginliğin yaşanabildiği iletişim şekillerinin kaybolmasına, bağdaştırıcı ve birleştirici bir ortamın oluşmasına yardımcı oluyor. Bunun için outdoor eğitimler ve kişisel gelişim eğitimlerinin şirketimiz için önemli bir yeri bulunuyor.”

Firma E İK Müdürü: *“Bünyemizde çalışan personelin hem mesleki hem de kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmek, kurumsal hedeflerimizi ve kendimizi tanıtarak uyumu yakalayabilmek adına eğitim programları uygulamaktayız. Biz bu programları işe yeni başlayan yerli ve yabancı tüm personele uygulayarak, çalışma ortamına uyumlarını, şirket kültür ve değerlerini öğrenme ve uygulama süreçlerini hızlandırıyoruz. Bu süreç ayda iki kez tekrarlanır ve kendilerinden sorumlu olan personel tarafından yürütülür. Yine yabancı çalışanlara kültürümüz hakkında bilgilendirmeler ve farklılıkların neden olduğu çatışma durumlarını önlemeye yönelik kişisel gelişim eğitimleri uygulamaktayız. Üst yönetimde çalışan personelin ise, yurt dışı ve yurt içi konferans ve etkinliklere katılımı ile karşılaşılan yeni durumlara karşı deneyim kazanmalarına yönelik uygulamalarımız bulunuyor.”*

Firmaların verdiği cevaplar doğrultusunda, uluslararası işletmelerin bünyesinde çalışan yerli ve yabancı personellerin birbirleri ile uyum içerisinde oldukları bir iş çevresinde performans gösterebilmeleri amacıyla, firmalarca gerekli yöntem ve uygulamaların gerçekleştirildiği ve firmaların eğitim uygulamalarına önem vererek, gerekli zaman ve bütçeyi ayırdıkları görülmektedir.

Firmalar için, işe başlangıç sürecinde verilen çalışanların adaptasyonunu kolaylaştırıcı ve iş ile iş çevresine uyumunu desteklemeyi amaçlayan oryantasyon ve kişisel gelişim eğitimleri ile motivasyonlarını ve birbirleriyle iletişimlerini artırmaya yönelik yapılan aktivite ve organizasyonlar öne çıkan eğitim uygulamaları ve aktivasyon artırıcı faaliyetler olarak tespit edilmektedir. Firmalar çalışanlarının şirketle bütünleşmelerini sağlayıcı, her türlü bilgi ve deneyim eksikliklerini giderici uygulamalara yer vermektedirler.

Soru 3: Kültürel farklılıklara sahip çalışanlara olumlu ya da olumsuz ayrıştırıcı davranışlarda bulunduğunuzu düşünüyor musunuz?

Firma A İK Müdürü: *“Yabancı ve Türk olarak ayırıda bulunduğumuzu düşünmüyorum ama mevsimlik ve kadrolu çalışanlarda biraz farklılıklar olabiliyor. Mevsimlik çalışanlar hep sahadalar. Onları sürekli görme gibi bir imkanımız olmuyor.*

Öyle olunca da sürekli iletişimde olduğunuz kadrolu çalışanlarınız daha kıymetli olabiliyor.”

Firma B İK Müdürü: “Bizim çalışanlarımızda ilgili hiçbir ayrıştırıcı davranışımız yok ama çalışanların kendilerinin yarattığı bazı durumlar olabiliyor. Bizim karşı tarafta bulunan daireler çalışanlarımıza tahsis edilmiş lojmanlarımız. Kırgız çalışanlar lojman kurallarına uymadıkları için lojman yönetimi tarafında havuza girmeleri yasaklandı. Bunu biz yapmadık ama lojman yönetimine haklı olduklarını, kararlarına saygı duyduğumuzu, desteklediğimizi belirttik. Kırgız çalışanlarımız havuza girmediler ama onların dışındaki tüm çalışanlarımız havuz kullanımına devam ettiler.”

Firma C İK Müdürü: “Farklı kültürlere sahip insanlara ayırım yapma gibi bir durum söz konusu değil. Mevsimlik çalışanlarla da ilgili olarak bir ayırım yapamayız. Çünkü ben bu yıl onlara mevsimlik oldukları için ayrıştırıcı davranışlarda bulunursam, seneye tekrar çalışmak isteyeceğim, çünkü bizim şirketimizde mevsimlik de daimi çalışanlar gibi gözetilmek zorunda. Yoksa, çalışan bulamazsınız. Bu aidiyeti mevsimlik personelde de yaratmanız gerekir. Onlara değerli olduklarını göstermeniz lazım. Ayrıca bizim travel life ödülllerimiz var. Travel life ödülü sahibiyiz bütün tesislerimizde. Travel life hem sosyal sorumluluk hem de çevreyle ilgili bir ödül. Sosyal sorumluluk anlamında da denetleniyoruz yani çalışanlarımıza verdiğimiz önem, ayrımcılık var mı yok mu, bununla ilgili denetime giriyoruz ve bu denetimlerden her yıl olumlu olarak geçiyoruz. Yaptığımız çalışmalar denetçiler tarafından da çok takdir edildiği için bu ödüle sahibiz. Bizim için de çok önemli hem çevre hem sosyal sorumluluk anlamında böyle bir ödüle sahip olmamız.”

Firma D İK Müdürü: “Bütün çalışanlarımıza eşit bir şekilde davranıyoruz. Kültürel açıdan olumlu ya da olumsuz olarak çalışanları birbirinden ayırmıyoruz. Tüm çalışanlar performanslarındaki verimliliğe göre değerlendiriliyor.”

Firma E İK Müdürü: “Tüm çalışanların şirket içinde eşit şanslara sahip olduğunu düşünüyorum. Aynı haklara sahipler, aynı imkanları kullanıyorlar, zaten sen Almansın, sen Türksün, sen Russun diye kendi içimizde çalışanları farklı yerlere koyup değerlendirmeler yapmamız çok uluslu bir şirketin çalışma anlayışına uygun olamaz.”

Yapılan görüşmelerde şirketlerin farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlara ayrıştırıcı davranışlarda bulunmadıkları görülmektedir. Yöneticiler her bir çalışanı

şirketin bir üyesi ve bir parçası kabul etmektedirler. Firmalar tarafından tüm çalışanların göstermiş oldukları performanslara göre değerlendirildikleri görülmektedir. Firmalar çalışanları yerli-yabancı şeklinde ayırmadan tümüne aynı fırsatları sunmakta ve çalışanlara karşı eşitlikçi bir politika izlemektedirler. İşletmelerin farklı kültürlere sahip çalışanlara yönelik ayrıştıracı davranışlarda bulunduğu dair bir gösterge bulunmamaktadır.

2. ve 3. sorulara yönelik elde edinilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler **“H₁: Uluslararası nitelik taşıyan işletmelerin yöneticileri kültürel farklılıkların yönetimi konusunda farkındalık sahibidirler ve H₂: Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlar ile yöneticiler arasında uyumlu ve olumlu bir ilişki oluşmasını sağlayıcı yöntem ve davranışlar yöneticiler tarafından uygulanmaktadır.”** hipotezlerini doğrular niteliktedir.

Soru 4: Şirket yöneticilerine göre, çalışanlara ait kültürel farklılıkların yönetimi konusunda başarıya ulaşılması amacıyla çalışanlarca kabul edilip paylaşılması gerekli olan örgütsel değerler nelerdir?

Firma A İK Müdürü: *“Şirketimiz tarafından benimsenen örgütsel değerleri kuruma olan bağlılık, saygı, güven, müşteri memnuniyeti olarak sıralayabiliriz. Daha önce de belirttiğim gibi, yabancı çalışanlarımız bizim gibiler. Onları kendimizden farklı görmüyoruz. Geçen ay personel gecesi yaptık. Rus personellerimiz de vardı. Hatta Rusya’daki ofisten personellerimiz de vardı. Müzik grubunun söyleyeceği şarkılar bile Rusça, İngilizce, Türkçe olacak şekilde ayarlandı. Türkçeden çok daha fazla Rusça müzik çalındı. Bazen kahvaltılarımız oluyor. Onların yemek kültürleriyle alakalı arkadaşlar evde hazırlık yapıyorlar. Biz onların christmaslarını kutluyoruz, izinli olmalarını sağlıyoruz. Onlar da bizim bayramlarımıza, inançlarımıza saygı duyuyorlar. Ofiste çalışan yabancı personellerimiz çok fazla bizim gibiler. Keyifli yani. Birbirimizle saygı içinde vakit geçiriyoruz.”*

Firma B İK Müdürü: *“Misafir memnuniyeti anketleri bizim için çok önemli. Oradan gelen feedbacklere göre iyileştirmelerimizi yapıyoruz. Aynı zamanda müşteri memnuniyeti kalite yönetim sistemi ISO 10002’ye sahibiz. Bizim için aile olabilmek, bireye saygı çok önemli. Güven, verilen sözlerin yerine getirilebilmesi ön plana çıkıyor bizim anlayışımızda.”*

Firma C İK Müdürü: “Öncelikli olarak saygı çok önemli. Çünkü biz çalışanlarımızı Alman, İngiliz, Türk, Fransız olarak görmüyoruz. Herkes burda şirketimizin bir üyesi. Çalışanlarla ve çok farklı ülkelerde hizmet vermesinin de avantajı bu. Yani biz hiçbirimiz sen Almansın, sen Russun deme gibi bir durumumuz yok. O yüzden insana saygı önceliğimiz. Personel el kitapçıklarımızda değerlerimizi anlatıyoruz. Ekip ruhuna sahip olamaya insanlarla çalışmıyoruz. Dürüstlük, empati, insana saygı bizim için önemli. Bu kültürümüz yıllardır var olduğu için çalışanlar da değerlerimize adapte oluyorlar. Bunun haricinde bu çok kültürlülüğe veya karşı kültüre saygı duymayan personel de bünye içerisinde barındırılmıyor.”

Firma D İK Müdürü: “Yöneticiler şirketi kurarken bir vizyon ve misyonla, bir hayalle kuruyor. Sahip olduğu şirketin sektörde en iyiler arasında olmasını istiyor. Bu heyecan ve tutkuyla yöneticiler her gün çalışmalarda bulunuyorlar. İşte bu duygunun şirketin tüm çalışanlarına aktarılması gerekiyor. Bu durumda kurum içi iletişim kanallarının iyi çalışması gerekiyor. İş yapış modelleri, yazışma stilleri, e-maillerden, telefon görüşmelerinden, hizmet verdiği paydaşlarının yanındaki iletişimden şirketin benimsediği değerleri okuyabiliriz. Değerlerin en başından itibaren çalışanlara iyi anlatılması gerekir. Benimsediğimiz değerler şirketin yemekhane, servisler, screen shotlar gibi çok çeşitli yerlerinde yazılı bir şekilde bulunur. Bizim değerlerimizden biri iş birliği. İş birliği değerinin çalışanlarca uygulanması için davranış modelleri geliştiriyoruz. Şeffaflık, çalışanların birbirleriyle sağlıklı iletişim kurması da bizim için önemlidir. Mesela kapalı kapılar arakasında alt basamakla paylaşılmayan görüşmeler gerçekleştiriliyor ve orta kademe yöneticilerin bundan haberi yok. Bu sefer değerler, yapılan davranışlarla çatışıyor ve inandırıcılığını kaybediyor. Bu da tabii ki çalışanlardaki inancın ve aidiyet duygusunun etkisini kaybetmesine neden oluyor. Biz bu uygulamalara dikkat ediyoruz. Bir diğer değerimiz verimlilik. Verimlilik nerde olur içerde ve dışarda. Örneğin şirket aracını kullanan mavi yakalı personeller için araç kullanım prosedürlerimiz var. Çalışan arkadaş aracı kullanırken bu nasıl olsa şirketin aracı, Antalya’da 45⁰ sıcaklıktayım, bekleme yaparken uygun bir yere çekmek yerine, klima çalışsın diye düşünürse burada verimlilikten bahsedemeyiz. Ancak bu şirketin aracı bana tahsis edildi, ben bir saat klima çalıştıramam, bu benim şirketime ve işime zarar verir diye düşünüyorsa işte biz verimlilik değerini personelimize sirayet ettirmişizdir. Bunları yaratabilmek çok önemli. Sonuç olarak biz bir kültür yaratıyoruz. Dayanışma, insana saygı, verimlilik, kuruma bağlılık önemli değerlerimizi oluşturuyor.

Bunları bir binanın temel fonksiyonları olarak düşünüyorum. Zemini oluşturan değerleri, vizyonu, misyonu, stratejileri ne kadar iyi oturtursanız üste çıkılan o katlar çok daha sağlam olur.”

Firma E İK Müdürü: *“Şirketimiz açısından çalışanlarımızda olmazsa olmaz olarak gördüğümüz değerler saygı ve hoşgörüdür. Neticede farklılıkları barındıran bireylerle tek bir çatı altında çalışıyoruz. Çalışanlar arasında saygılı bir iletişimin sağlanması ve davranışların gösterilmesi ve de birbirlerine karşı sabırlı olabilmeleri olumlu bir iş çevresinin oluşmasını sağlayacaktır. Çalışanlarıyla büyümeyi hedefleyen bir şirket olduğumuz için insani değerlerin bizim için son derece önemli bir yeri bulunuyor.”*

Günümüzde yaşanan değişiklik ve yeniliklere karşı her örgüt başarı gösterebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak adına, kendilerine özgü oluşturdukları örgütsel değerleri çalışanlarına benimseterek, karşılaşılabilecek tehlikelere karşı önlemler almaktadırlar. Bu esnada, etkili bir örgüt çevresinin sağlanabilmesi amacıyla çalışanlara ortak amaçların, davranışların, düşüncelerin paylaşılmasına dayanan örgütsel değerler, örgüt kültürünü oluşturan dinamik bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler kuruluş aşamasından başlayarak oluşturdukları örgütsel değerler çerçevesinde, geçmiş ve gelecekleri arasında bir bağ kurmaktadırlar. Örgüt tarafından benimsenen ve çalışanlara da içselleştirilen örgütsel değerler, örgüt ve birey arasında uyumun sağlanarak başarılı bir örgüt ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Yapılan araştırmada, uluslararası nitelik taşıyan işletmelerde saygı, insani ilişkilerde anlayış ve uyum, hoşgörü gibi kurumsal değerlerin son derece önemli olduğu görülmektedir. Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlardan oluşan örgütler, farklılıklara karşı saygı duyulması gerektiğine inanmaktadırlar. Çalışanlar arasında uyumun arttığı bir iş çevresi, kendilerini örgüte ait hissetmelerine, iş stresinden uzak kalmalarına, kaygı düzeylerinin düşmesine ve olumsuz bir iş çevresinden uzaklaşılması motivasyonlarının ve iş performanslarının artmasına olumlu etkiler sağlayacaktır. Farklılıklara saygı duyulan bir iş çevresinde çatışmalar önlenerek, çalışanların örgüte olan bağlılıkları güçlendirilmektedir. Kendilerini örgüte bağlı hisseden çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine samimi duygularla inanarak, olumsuz davranışlarda bulunmaktan kaçınmaktadırlar. Olumlu bir örgüt çevresinde çalışan bireyler iç dünyalarında kendilerini mutlu ve huzurlu hissettikleri için bütün enerjilerini iş

performanslarına yönelterek, örgüt faaliyetlerine katılımlarında daha çok verim elde etmektedirler.

Uluslararası işletmelerde benimsenen örgütsel değerlere ait bulgular, “ **H₃: Uluslararası işletmelerin kendilerine özgü oluşturdukları örgütsel değerler, kültürel farklılıkların desteklenmesini sağlayacak nitelikleri taşımaktadır.**” hipotezimizi doğrular niteliktedir.

Soru 5: Yerli ve yabancı yöneticilerin sahip oldukları kültürel değerlerin örgüt kültürüne yansımaları nelerdir?

Firma A İK Müdürü: “Çalışma prensipleri olarak baktığımız zaman, sonradan gelen yöneticilerimiz takımla uyumsuzluk gösterebiliyor ama takıma uyum göstermek için özveriyle çalışıyorlar. Neticede herkesin prensibi herkese uymaya biliyor. Bir yönetici ise alıyorsanız tüm değerleriyle kabul etmiş oluyorsunuz. Ona bir yetki veriyorsunuz ve yetkilerini kullanmasına izin verilmesi gerekiyor. Zaten uzun yıllardır farklılıklardan oluşan kültürel ortamlarda çalıştıkları için kendi değerleri ile örgütün kültürünü uyumlaştırmış durumdadır. Birbirimizin inançlarından tutun, giyim kuralları dahil olmak üzere çok rahat bırakıyoruz.”

Firma B İK Müdürü: “Bunu iki yabancı yöneticimiz üzerinden değerlendiriyorum. Onların şöyle bir tarzları var. Bize göre daha ciddiler. Bir takım konular onlar için daha çok önemseniyor. İş yapma şekilleri olarak, bazen bu durum yerli yöneticiler tarafından fazla ciddiye alma olarak algılanabiliyor. Şöyle ki, yabancı yönetici işini daha çok önemsiyor. İyi yapmaya çalışıyor ama bizim tarafımıza o iş olduğu gibi yansıdığına çok abartıldığıyla ilgili geri bildirim geliyor. Bizim tarz olarak biraz daha farklılıklarımız var. Biz Akdeniz insanı olarak daha böyle espritüel tarzımız varken, yabancı yöneticiler işlerine onu hiç yansıtmadan çok ciddi oluyorlar. İşle ilgili yapılan toplantılarda espri yaptığınızda, ne yani falan oluyorlar. Yerli yöneticilerde mesai kavramı gibi bir kavram biliniyor ama onlarda çok fazla mesai kavramı yok. Genelde çalışma saatleri ne ise o saatlerde gelip gidiyorlar. Bunun dışında fazla mesaiye meyilli değiller. Mesaiye bakış açıları şu, ücret ödeniyor mu ödenmiyor mu, hakları neler, bunlara çok fazla önem gösteriyorlar, önce bunları öğrenmek istiyorlar. Eğer hakları onların menfaatlerine uygunsa mesai yapmayla ilgili bir sorun yaşanmıyor.”

Firma C İK Müdürü: “Yabancı çalışanlarımız yılbaşı döneminde izinlidir. İzinlerini kullanırlar, yerli çalışanlarımız kendi bayram tatillerini kullanıyorlar zaten resmi olarak da hakları. Yabancı çalışanlar burada, kendi ülkelerindeki tatillerini kullanırlar. Ayrıca, mesela kutlamalarda da biz birlikteyiz, onlar bizim bayramımızı kutluyor, biz onların bayramlarını kutluyoruz, bizim yönetim direktörümüz yabancı. Mesela biz Noel döneminde hep beraber kutlama yaptık, onların Noelini kutlamış olduk. Farklı kültürlerin özelliklerine dikkat ediyoruz ve kimse birbirine önyargıyla bakmıyor. Ben Noel kutlamam diyen yerli çalışanımız veya yöneticimiz olmuyor. Bizim çam ağacımız her yıl süslenir, sembolik olarak koyulur. Kimse onun arkasında farklı bir şey aramaz. Çalışma olarak biz daha relax çalışıyoruz. Örneğin, biz de mesaiye kalmak çok normal ama yabancılar için veya yabancı kültürde yetişmiş Türkler için bu böyle değil. Ülkeye yeni dönen Türklerde de aynı şey oluyor. Biz bir proje varsa akşam devam edelim diye düşünüyoruz ve bunu kimseyle konuşmayız, otomatik olarak kalmayı planlarsın ama yabancı çalışanlar mesai saatlerine daha fazla dikkat ediyor, mesaiye kalmayı tuhaf karşılayabiliyorlar. Akşamları iş ile ilgili bir konu olduğunda biz birbirimizi çok daha rahat arıyoruz ama yabancı çalışanlar bu konuda daha dikkatli. Mesai bitmişse telefon açılması onları rahatsız edebiliyor. Art niyetli olarak demiyorum, sadece o kültürden kaynaklı. Bu durum tuhaf karşılanabiliyor. Hafta sonları için de rahatsız edilmekten hoşlanmıyorlar. Şöyle bir şey oldu, bizim çay kahve servisimiz için görevli bir arkadaşımız var ve biz buna alıştık ama yabancı yönetim direktörümüz için bu durum tuhaf karşılandı. Çünkü yurt dışında çay kahve servisi için genelde insanlar çalışmazlar, herkes gider kendisi alır. Yönetim direktörümüz her kata çay kahve stantları yaptırdı. Bizim misafirlerimiz genelde çay içiyorlar. Ben çay almaya gidiyorum, misafirlerimiz şaşırıyorlar. Çünkü o hizmet yok. Tabii misafirlerimiz de rahatsız oluyorlar. Bizdeki kültürle yabancılardaki kültür farklı. Yönetim direktörümüz stantların orada iletişim kurulsun diye düşünüyor ama yerli çalışanlarda bu durum olmuyor veya bizim negatif tarafımız var bununla ilgili. Mesela, yurt dışındaki ofisimizde kimsenin kendisine özel masası yok. Masalar var, bugün laptopumu buraya koydum çalışıyorum. Biraz dinlenmek istedim kurula olan hamaklara uzanıyorum, bu şekilde bir ofis sistemi var ama bunlar bizim kültürümüze ters. Masamız olmazsa olmazımız. Biz buraya hamak koysak yerli çalışanlarımız şaşkınlıkla bakarlar. Ne yazık ki bizde böyle negatiflikler var.”

Firma D İK Müdürü: “Yönetimde bulunan Alman bir çalışmamız var ve onlarda çalışmak çok önemli. Çok fazla çalışıyorlar. Onlar yaptıkları işleri daha çok benimsiyorlar. Türk yöneticilerin daha duygusal olduklarını düşünüyorum. Örneğin, çalışanın performansından memnun değil, görüşme yapması gerekiyor ama yıllardır da dirsek dirseğe verilip çalışılmış ve kişisel mesafeler korunamadığından kırgınlıklar ortaya çıkıyor. İşte bu da verimliliği ve iş performansını etkiliyor. Baktığımız zaman Alman yöneticimiz çalışan haklarına, hakkaniyete çok önem veriyor. Her şey bir standartta oturtulmuş durumda. Senden beklentileri, prosesler belli.”

Firma E İK Müdürü: “Türk yöneticiler kültürel özelliklerimizin bize öğrettiği şekilde kendilerinden ya da yaptıklarından bahsederken, bir topluluğun parçası şeklinde konuşuruz ama Alman yöneticiler daha çok bireysellikten yana konuşmalar ve tavırlar sergiliyorlar. Yine Türk yöneticiler yabancı yöneticilerin bilgi birikimlerinden faydalanmayı önemserler ancak yabancı yöneticiler bu konuda daha kapalıdır. Elbette biz de işimizi çok önemsiyoruz ama onlar çok daha fazla çalışma odaklıdır. Mesela, yerli yöneticiler zaman konusunda, işte görüşme süreleri gibi konularda daha rahattırlar, esnetmelere gidebilirler ancak Alman yöneticiler çok dakikler. Görüşme sürelerine son derece önem verirler. Zamanı yürütme konusunda çok temkinli hareketlerde bulunuyorlar.”

Yönetim kavramı örgüt açısından önem taşıyan bir konuma sahip bulunmaktadır. Buldukları pozisyona sahip olana değin geçirdikleri zaman zarfında, ait oldukları toplumların kültürel özelliklerini benimseyen yöneticiler farklı hislerle, inançlarla, değerlerle etkin ve verimli bir yönetim anlayışı sergilemeye çalışmakta ve kültürel unsurları davranışlarına yansıtmaktadırlar. Bu aşamada, uluslararası işletmelerde performans gösteren yerli ve yabancı yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, yöneticilerin benimsedikleri kültürün özelliklerini, yönetim süreçlerinde uyguladıkları görülmektedir.

Buna göre, yabancı yöneticiler çalışma saatleri, zamanın verimli kullanılması, haklarına sahip çıkma konularında Türk yöneticilere göre daha titiz davranmaktadırlar. Batı kültürlerinde benimsenen dakiklik, zamanın doğru kullanımı yöneticilerin örgütsel davranışlarına da yansımaktadır. Zamanı doğru kullanmayan yöneticiler sürekli bir koşuşturma halindedirler. İş stresi ve yükünün fazlalığından şikayet etmektedirler. İş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi amacıyla belirlenen zaman aralıklarına uymadıkları

görülmektedir. Görüşme gerçekleştirdiğim firmalardan Firma B ile yaptığım telefon görüşmesinde randevu saati belirlenirken saat iki üç gibi belirsiz bir zaman ifadesi kullanılması ile Firma A ile görüşme süreci öncesinde belirlenen zaman diliminin üzerine kırk beş dakika bekletilmem ve yöneticilerin işlerini tamamlamak amacıyla extra zamana ihtiyaç duymaları Türk yöneticilerin zaman kavramına gereken önemi vermediklerini göstermektedir. Ayrıca bazı durumlarda mesaiye kalınması halinde, Türk yöneticilerin ve çalışanların çatışmalardan kaçınan, kanaatkar davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Firma C ile yapılan görüşmeler neticesinde, yabancı yöneticiler tarafından örgütsel çevrede farklı uygulamalara yer verilmesi, Türk yöneticiler ve çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır. Türk personellerin değişim ve yeniliklere karşı daha dirençli oldukları görülmektedir. D ve E firmalarında görülen, Türk yöneticilerce uygulanan duygusal yönelimli davranışlar ile kendilerini bir grubun parçası olarak nitelendirmeleri, çalışanlar arasındaki dostluk-arkadaşlık ilişkilerinin iş sorumluluklarından daha önde tutulması, Türk kültüründe hakim olan insani değerler ile toplulukçu yapının bir göstergesidir.

Soru 6: Ast-üst ilişkilerinde hiyerarşi bulunmakta mıdır? Yöneticiler otoritelerini hissettirir mi yoksa babacan bir tavır mı sergilemektedirler?

Firma A İK Müdürü: “Bizim babacan yöneticilerimiz de var, daha keskin çizgileri olan yöneticiler de var. Hiyerarşi var şirkette. Burada yöneticinin kendisini bir takım lideri olarak mı yoksa ben yöneticiyim, müdürüm şeklinde görmesiyle ilgili. Tabii ki yeni trend takım lideri olması yönünde. Takım lideri olarak görüldüğü zaman, yöneticilerle aranızdaki iletişim daha güçlü oluyor ama daha çok ben yöneticiyim egosuna sahip olan insanlar da olabiliyor. İş yapış şekli çok iyidir ama egosu da olabilir. Doğal olarak onu da o şekilde kabul etmek için çaba sarf ediyoruz. Biz her türden yöneticilerle özel kahvaltı, yemek etkinlikleri yapıyoruz. Yöneticiler de katılıyor, çok fazla kendisini dışlayan yönetici arkadaşlarımız yok. Bazen en basit etkinliği de katılabiliyorlar. Ben ast-üst ilişkisi anlamında ciddi sıkıntılar yaşadığımızı düşünmüyorum. Çalışanlarımız bir sorun yaşadıklarında direk bizimle iletişime geçebilirler. Bizim en üst yöneticimiz, yönetim kurulu başkanımızın kapıları her zaman açıktır. Görüşmek isteyen gidip görüşebilir, çalışanlar dinlenir ancak uygulanıyor demiyorum. Çünkü her çalışan değerli ancak en alt basamaktaki çalışan da hoşuna gitmediği bir şey olduğu zaman sınıfsal ve eğitim seviyesi açısından yaşanan bazı

olayları daha farklı algılayıp lanse edebilir. Dinleyerek personelin kendisini iyi hissetmesini sağlıyoruz.”

Firma B İK Müdürü: “Hiyerarşi kesinlikle var. Otoritesini hissettiren yöneticiler de var, direk o otoriteyi saygınlıkla kazananlar da var. Özellikle genç yaştaki yöneticilerde bu daha fazla. Bir hiyerarşi ve otorite kesinlikle var. Her Çarşamba saat:10.00’da açık kapı uygulaması vardır. Çalışanlar görüşmek isterlerse asistanlardan saat:10.00 için randevu yazdırırlar. O hafta üç ila beş kişi arasında görüşmeler kabul edilir.”

Firma C İK Müdürü: “Ast-üst ilişkilerinde mutlaka saygı var ama bizim şirketimizde hiyerarşik bir uygulama yok. Özellikle merkez ofisi olarak baktığımızda kendisine saygı duyulmasının önemli olduğunun bilincinde olan insanlarla çalışıyoruz. Kişinin bilgisine saygı duyulması bizim için çok önemli. Yoksa title dediğiniz bir şey değil. Yarın işten ayrıldığınızda hiçbir şey kalmaz çünkü. O zaman saygıyı da kaybetmiş olursunuz title saygı gösteriliyorsa sadece. İçerde önemli bir toplantı dışında yönetici kapıları açıktır. Açık kapı uygulaması şirketimizde mevcut. Şöyle bir şey anlatayım, bizim açık kapı uygulaması haricinde bununla ilgili talimat prosedürlerimiz var, afişler var bütün tesislerde, her personel işe başladığında bilgisi verilir. Eğer ki bir sorun varsa, personelin dile getiremediği, kendi üstüyle paylaşmadığı bir konu varsa bununla ilgili gizli hattımız var. O gizli hattan telefon açarak bütün sorununu dile getirebilir ve bunun bir süreci var. Prosedüre uygun şekilde kişiye herhangi bir zarar gelmeden, iş kaybı yaşamadan. Çünkü insanlar genelde bundan rahatsız olur, acaba şikayetimi dile getirirsem başıma bir şey gelir mi diye, personele ulaşip sorununa çözüm arıyoruz. Geri dönüşümüz de şu şekilde oluyor, personelimize isim vermeye bilirsin sorun yaşadığın kişiyle ilgili ama isim vermezsen sana dönmemiz zor olur, biz bu konuyu yine araştırırız, çözüm bulmaya çalışırız ama isim verirsen telefon bilgini verirsen geri döneceğimizi söylüyoruz ve zaten genelde şununla ilgili oluyor. Aslında biz önemli konular için bu hattı arayın diyoruz ama personel maaş zammı döneminde kendisiyle aynı işi yapan arkadaşından birkaç lira eksik maaş aldığında neden kaynaklandığını öğrenmek için arıyorlar. Sonuçta bu durum çalışanı rahatsız ettiği için dile getirmeleri çok güzel bir şey. Çünkü beş lira farkla gün boyu onu düşünüyor. O da genelde askeri geçim indiriminden kaynaklı oluyor. Mesela yemek menüsüyle ilgili aradıkları da oluyor. Aslında, personel için öneri kutularımız var. Yemek menüsü için orasını kullanmak daha mantıklı olur ama gizli hattı kullanmayı tercih ediyorlar.

Mutlaka kendilerine geri dönüş yapıyoruz. Çünkü geri dönüş yapmazsak bir sonraki aşamada daha önemli bir konuyu dile getirmezler.”

Firma D İK Müdürü: *“Şirketimizde hiyerarşi ve otorite var. Çalışanlarımız maddi anlamda sıkıntı yaşadıklarında inisiyatif kullanıp sonraki maaşından düşmek üzere yardımcı oluyoruz. Korumacı davranışlarda bulunuyoruz. Açık iletişim kurmaya çalışıyoruz. Çalışanların istek ve önerilerini önemsiyoruz. Çalışan memnuniyet anketleri uyguluyoruz. Yemekhaneden tutun servis sistemine kadar memnun olup olmadıklarını inceliyoruz.”*

Firma E İK Müdürü: *“Şirketimiz bir aile şirketi. Elbette ki hiyerarşi ve otorite mevcut. Yetkiler sonuna kadar kullanılır. Astlarımıza neyi ne şekilde yapmaları gerektiğini net bir şekilde belirtiyoruz. Yöneticiler kimi zaman fikirlerini astlara açıklıyorlar kimi zaman da açıklamamayı tercih ediyorlar. Çalışanlarımız bir takım prosedürlerden sonra yöneticilerle görüşebilirler. Neticede yöneticiler kendilerini seçkin kişiler olarak görüyorlar ve çalışanlar daha duygusallar. Onlara karşı korumacı ve hani tatlı sert davrandığımızı düşünüyorum.”*

Şirketlerin yerli ve yabancı çalışanlardan oluşan yönetim kadrolarında bulunan personellerin, ait oldukları toplumlara özgü benimsedikleri kültürel özellikleri iş ortamında da uyguladıkları görülmektedir. Doğdukları andan itibaren, anne-babanın otorite kurduğu bir ortamdan başlayarak sonrasında okul çevresinde aynı otoriteyi öğretmenlerinden ve kendisinden yaşça büyük olan arkadaş çevresinden gören bir kültürde yaşam sürdüren bireyler, öğrendikleri ve inandıkları bu kültür çerçevesinde davranışlarına yön vermektedirler. Türk ve Avrupa kültür tarzı incelendiğinde sosyal statü, eğitim seviyesi, gelir durumu, aile düzeyi ve etiketi gibi güç ve güçsüzlüklere önem verildiği görülmektedir. Bu şekilde toplumsal bir yapıda yetişen bireylerin iş ortamında da farklı derecelerde de olsa, hiyerarşi ve otoriteye dönük davranışlarda bulunmalarını olağan bir durum olarak karşılamak mümkün olacaktır.

Firma A ile yapılan görüşmede, yöneticinin her çalışanın kendileri için kıymetli olduğundan bahsederken, devamında sınıfsal ve eğitim seviyesi şeklinde ifadeler kullanması ile yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşinin varlığını netleştiren bir düşünce yapısının hakimiyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Her çalışanın değerli görüldüğü bir iş çevresinde çalışanlar ile ilgili olarak bahsi geçen şekillerde ifadeler kullanılması, bilinçaltında yer edinen toplumsal kabullerin ne derece etkili

olduğunun bir göstergesidir. Firmaların kullandığı tatlı sert ifadeleri ve korumacı davranışlarda bulunma eğilimleri, yöneticilerin babacan bir otorite sergilediklerinin göstergesidir.

Yöneticilerle çalışanlar arasında gerçekleştirilen görüşmelerin uygulama şekillerinde ise firmalar arası farklılıkların olduğu görülmektedir. Firma A’da yapılan görüşmelerin çalışanların sorunlarına anlık rahatlatmalar ile çözümlenmeler getirilirken, B-D ve E firmalarında prosedürlerden oluşan uygulamalar ile güç ve yetkinin kimde olduğu çalışanlara net bir şekilde hissettirilmektedir. Firma C’nin ise, diğer firmalardan farklı olarak, hiyerarşiye yönelik uygulamalara yer vermeyerek, bilgi ve becerilere duyulan saygıyla kazanılmayan unvanların bir değerinin olmadığı bilinci ile yönetici-çalışan ilişkilerinde etkileşime ve eşitliğe dayanan yönetim anlayışlarına önem verildiği görülmektedir.

Firmalarla yapılan görüşmelerde genel olarak, yöneticilerin gücün kaynağı olarak görüldüğü merkeziyetçi bir yapının varlığı ile yöneticilerin farklı derecelerde de olsa bu yapıyı belirgin bir şekilde hissettirdiklerinden söz etmek mümkün olacaktır.

Yapılan görüşmelerde 5. ve 6. sorular ile ilgili olarak elde ettiğimiz bulgular “**H₄: Yerli ve yabancı yöneticiler ait oldukları toplumlara özgü kültürel özellikleri performans gösterdikleri örgüt kültürüne yansıtmaktadırlar.**” hipotezimizi doğrular nitelikte bulunmaktadır.

Soru 7: Hofstede tarafından belirlenmiş olan kültürel boyutlar incelendiğinde şirketiniz hangi kültür grubuna girmektedir? (Bireysel/Toplulukçu& Güç Mesafesi Düşük/Yüksek& Belirsizlikten Kaçınma Yüksek/Düşük& Kadınsı/Erkeksi)

Hofstede tarafından incelenen kültürel farklılıkların boyutları ile ilgili olarak firma yöneticilerine gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra cevaplar alınmıştır.

Firma A İK Müdürü: “*Şirketimizde takım başarısı önemlidir. Grup olarak hareket ederiz. Sahada çalışanlara katı uygulamalarımız oluyor. Çünkü yurt dışından getirilen çalışanlar arasında 18 yaşında stajyerler de oluyor. Çok ciddi korumamız altında olmaları gerekiyor. Çok sert davranışlarda olunabiliyor onlara karşı. O sert olmayı da yurt dışından getirilirken stajı yakma, okula geri gönderme, para cezası, kontratlara yazıyoruz, işte uçak biletin var, maliyetleri çok yüksek geri dönüş için, bunların hepsini karşılamak zorunda kalırsın gibi cezalar uyguluyoruz. Bu nedenle*

sahada çalışanlar çekinirler. Belirsizlikten kaçınma şöyle, Pazar siyasi durumlardan çok etkilendiği için özellikle yeni alımlarda, BDT pazarında otelcilikten acentalığa geçtiğimiz zaman hep belirsizlik vardı. Pazara giriyorsun ama girdiğimiz tarihten beri her yıl büyüme gösteriyoruz ama siyasi belirsizliklerin çok fazla olması şirketin dengesinin sarsılmasına neden olabiliyor. Biz koşullarımızı gelecek misafir ve operatör sayısına göre ayarlıyoruz. Rus uçağının düştüğü dönemde buraya hiç Rus misafir gelmedi. Doğal olarak bütün hazırlığımız mesela 600.000 pax misafire göre hazırlıklısın ama hiç misafir gelmiyor. Bu yönden ister istemez dengeyi kuramıyorsunuz ve bu yıl onun etkisini hala toparlaya bilmiş değiliz. Her ne kadar 10 milyon turist geldiği söylense de bu çok gerçekçi değil. Almanya ile problem yaşadık, 400.000'lerde pax getiren firmamız birden 100.000'lere düştü. O personeli bulmak çok zor ve operatörlerle yapılmış bir anlaşma var ve böyle bir siyasi kriz yaşayacağınızı bilmeden bu anlaşmayı yapıyorsunuz ve sonunda allak bullak oluyorsunuz. Son dönemdeki siyasi gerginliklerden dolayı çok fazla olumsuzluk yaşıyoruz ama belirsizliklere direnmek için elimizden geleni yapıyoruz. Şirket olarak erkeksi bir tavra sahip olduğumuzu düşünüyorum. Kadın çalışan sayımız erkek çalışan sayımızdan çok çok yüksek olmasına rağmen kesinlikle şirket olarak erkeksi özelliklere sahibiz.”

Firma B İK Müdürü: “Bizde grup başarısı önemlidir. Bununla ilgili anket çalışmaları uyguluyoruz. Anket çalışmalarına göre bir takım alanlar var. Orda çıkan alanlara göre sonuçlara ilgili olarak değerlendirmelerde bulunuruz. Gruplar departman bazlı oluşturulur ve departmanlara verilen puanlar grupların başarısını gösterir ama toplam olarak otelin puanı önemlidir bizim için yani başarısı. Sonrasında da o başarıya ulaşmak için o takımların bir arada tutulması ile ilgili olarak çalışmalar yapılıyor. Başarılı olan takımlar için geçen hafta bowling ve okçuluk turnuvaları düzenledik. O turnuvalarla motivasyonlarını artırıp kaynaştırarak başarıyı sürdürmeye çalışıyoruz. Terfi alabilmek için alttan üste doğru bir basamak var ve bu basamaklar fazla. Yukarıdan aşağıya inerken de bir maaş skalası var. En üst pozisyonlarla altlar arasında farklar vardır bu yüzden. Hiyerarşi olarak müdürle-asistan müdür yardımcısı arasında bir fark var, daha sonrasında ise alt basamağa kadar bu farklılık devam ediyor. Tabii ki de alttakiler görev ve talimat beklerler. Biz de genç yönetici oldukça fazla bulunuyor. Risk alan bir şirketiz, genç yöneticilere zaman tanınıyor, hataları olduğu zaman o hatalarıyla ilgili yeni şanslar tanınıyor. Yönetim kurulu başkanımızın aile olma değeri çok yüksek. Çalışanlar ev halkının birbiriyle olan ilişkileri gibi iletişim

kuruyorlar. O anne tarafı olan duygusallıklar daha yoğun duruyormuş gibi olsa da diğer tarafımız da gizli duruyor yani. Özellikle personellerin işten ayrılma durumlarında verilecek kararlarda daha kadınsı diyebiliriz ama yöneticilerimiz başarı ve yaptıkları işte yükselme arzusunu fazlasıyla taşıyorlar. Baskılar olabiliyor doğal olarak.”

Firma C İK Müdürü: *“Gruplar bizim için önemli. Birlikte hareket etmeyi seviyoruz. Mesela yabancı çalışanların az sayıda olduğu bir takım çalışmasında yöneticiler bu konuda çok duyarlı oldukları için aynı şekilde insanımızın bu yönü de çok güzel, kendisini dışarda bırakan kişiyi dahil etmek için hemen emek gösterirler, hiyerarşi bilincine sahip olduğumuzu düşünmüyorum. Daha çok demokratik bir ortama sahibiz. Çalışanlarımız fikirlerini açıkça söyleyebilirler. Zaten çalışanlarımıza inisiyatif almaları için de gereken eğitimleri veriyoruz. Hem yöneticilerimizi hem de yöneticilerimizin kendi çalışanlarını, verilen eğitimlerle inisiyatif alma konusunda teşvik edilmesi sağlanarak müşteri misafir memnuniyetinin oluşmasını isteriz. Şirketimiz genellikle genç yöneticilerden oluşuyor. Elbette de büyüklerimiz de var aramızda ama genç insanlarımız çoğunlukta. Bizim prosedür talimatlarımız mevcut ama bizim bu prosedürlerimiz mevcut işi yönetirken standarta uygun şekilde ve bizim profesyonel bir sonuç çıkarmak adına uyguladığımız prosedürler. Biz hiçbir zaman prosedürde böyle yazılı bunu değiştiremeyiz diye düşünmeyiz. Eğer yeni bir fikir ortaya çıkmışsa bu tartışılır, pratik bir şekilde çözüme kavuşturulur ve değişikliğe gidilir. Ben bu şirkette 9. yılıma girdim, o kadar çok değişime şahit oldum ki, hiç aynı şirkette çalışıyormuş gibi hissetmiyorum. Hatta biraz fazla da değişim yaşıyor olabiliriz. Büyük çoğunluğu duygusal zekaya sahip yöneticilerle çalışıyoruz. Ağırlıklı olarak kadınsı özellikler bulunuyor. Bazı yerlerde hani o bizim ülkemizde var olan, gerçi yurt dışında da bu böyle, sonuçta biz yabancı bir şirketiz merkez olarak, erkek egemen toplumun içindesiniz sonuçta bizim ülkemizde. Her ne kadar yabancı bir şirket olsanız da, bazen bunu hissedebiliyorsunuz ama genel olarak kadınsı özellikler.”*

Firma D İK Müdürü: *“Etkili iletişim ve takım çalışması bizim için önemli. Ast-üst ilişkilerindeki hiyerarşi şirketimizde uygulanıyor. Çalışanlarımız düşüncelerini açıkça ifade edebilirler. Her türlü durumla baş edebildiğimizi düşünüyorum. Ekonomiyi değişiyor, ihtiyaçlar değişiyor, talepler değişiyor, bir 10 yıl önce e-ticaret bilmiyorduk, konuşmuyorduk. Şimdi digital platformları konuşuyoruz, e-ticareti konuşuyoruz, endüstri 4.0'ı konuşuyoruz, bir 10 yıl sonra bambaşka dinamikleri kullanacağımız için*

yeniliklere karşı açık olunması gerekiyor. Ataerkil kültürden geldiğimiz için daha çok güç odaklı baskın taraf olan erkek kültürünün egemen olduğu bir toplumdayız. Şirketimizin de genel itibarıyla erkeksi tavırlar gösterdiğini düşünüyorum.”

Firma E İK Müdürü: “Bireysel başarılar bizim için çok fazla bir şey ifade etmiyor. Grup çalışmalarındaki başarıları önemsiyoruz. Yöneticiler sahip oldukları gücü ve otoriteyi kullanırlar. Daha önce de söylediğim gibi, şirketimizde hiyerarşi önemli. Şirketimizde genç ve yaşça büyük yöneticiler de bulunmakta. Yaşça büyük olan yöneticilerimiz değişimlere karşı dirençli olabiliyorlar. Bu da özellikle yaptığı işi uzun yıllardır yapmalarından kaynaklanıyor veya o pozisyonda uzun yıllardır bulunmalarından oluşuyor. Çünkü bazı şeylere alışmış oluyorlar ve kendisi o şekilde çocuğunu büyütür gibi o işi büyütmüş uzun yıllardır devam ettirmiş, bir konuma getirmiş. Bir değişimden söz ettiğinizde o çocuğunu bırakmak istemiyor gibi bir şey oluyor. Kişi kendini bu konuda geliştirmişse biraz daha az etkilenecek değişime ayak uydurup devam ediyor. Bu anlamda daha genç insanlar bu konuda daha pozitif düşünüyorlar ama uzun yıllardır çalışan kişiler ya da yöneticiler değişime tamamen kapalı diyemem tabii. Bu biraz da kişiye bağlı oluşabiliyor. Belirsizlikleri sevmeyen bir toplum olsak da, uluslararası alanda yenilikleri önemsemek durumundayız. Çalışanlara karşı korumacı tavırlar sergiliyoruz. Bizim için önemliler bu anlamda bakarsak kadınsı denilebilir ama genel olarak o kadınların naifliği, hassaslığı yönetimde etkili olmuyor.”

Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kapsamında şirketlerden elde edilen bulgular çerçevesinde incelenen örgüt kültürleri ile ilgili olarak elde edilen değerlendirmeler şu şekildedir:

Firmalarla yapılan görüşmelerde, her bir firmanın takım çalışmalarına ve ruhuna önem verdikleri anlaşılmaktadır. Şirketlerde bireysel başarının ve ben düşüncesinin değerli olmadığı görülmektedir. Yöneticiler, her bir çalışanı örgütün bir parçası olarak kabul etmektedirler. Grup başarısının ve çıkarlarının, bireysel başarıdan ve de biz kavramının ben kavramından daha değerli olduğu firmalarda, toplulukçu kültür özelliklerinin sergilendiği görülmektedir.

Güç aralığı ile ilgili olarak düşüncelerini belirten firmalarda genel olarak, ast-üst ilişkilerine önem verildiği, hiyerarşik bir örgüt yapısının benimsendiği, çalışanların istek ve önerilerine önem verilse de son sözün yöneticiler tarafından verildiği anlaşılmaktadır. Firmaların uygulamalarında makam ve unvanların değerli görülmesi,

çalışanlar arasında bulunan basamakların verilen cevaplarda özellikle belirtilmesi, üstlerin emirlerinin sorgulanmadan yerine getirilmesi ve çalışanların yöneticilerle görüşebilmesi için gerekli prosedürlerden geçmesi, şirketlerde yöneticilerin gücünün hissedilmesi gibi faktörler firmalarda hiyerarşi ve otoriteye saygınlık duyulduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Firma C’de ast-üst ilişkilerinde farklı uygulamalar benimsenmektedir. Makam ve unvanların kişilerin sahip olduğu bilgi neticesinde saygıyla kazanılacağı düşüncesi ile çalışanlar arasında basamaklardan ve keskin çizgilerden oluşan bir hiyerarşik yapı bulunmadığı görülmektedir. Çalışanların kendilerini her anlamda rahatlıkla ifade edebilmeleri amacıyla çeşitli uygulamalara yer vererek, ast-üst ilişkilerinde eşitlikçi bir ortam oluşturmaya çabalamaktadırlar. Sonuç olarak Firma C örgüt anlayışında güç aralığının düşük olduğu uygulamaları kabul ederken, diğer firmalarda gücün ve otoritenin değerli olduğu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sınırlar ve çalışanların otoriteye bağlılığı güç mesafesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Firmaların yaşanan siyasi ve ekonomik belirsizlikler karşısında kendilerini korumaya alan tedbirler ve önlemler aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte yaşadıkları belirsizliklere rağmen risk almaktan kaçınmamaktadırlar. Şirketler genç yöneticilere ve çalışanlara olumlu yaklaşımlarda bulunmaktadır. Aynı şekilde şirketlerin değişimlere, yeniliklere karşı direnç göstermediği görülmektedir. Ancak yaşça büyük olan çalışanlar ile yöneticilerin yenilikleri kabullenmekte gençlere oranla güçlük ve tedirginlik yaşadıkları görülse de, zamanla yeni durumlara uyum sağlamaktadırlar. Firmalardan elde edilen bulgular neticesinde belirsizlikten kaçınma düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Şirketlerin kadınsı-erkeksi olarak değerlendirilen örgüt kültürlerinde erkeksi kültür özelliklerinin daha baskın olduğu görülmektedir. Firma A ve D olarak nitelendirdiğimiz şirketlerin yöneticileri, erkek profilini yansıtan hırs, güç, başarı, yükselme tutkusu gibi karakteristik özelliklerin şirket kültüründe hakim olduğunu ifade etmektedirler. B ve E firmalarında işten ayrılmalarda alınacak kararlar ile ilgili olarak ya da şirketlerin yapısı gereği kadınsı özellik olarak değerlendirilen duygusal, hassas, merhametli taraflarının olmasının yanında, başarı odaklı baskıcı tavırlar sergilemeleri erkeksi özelliklerin de yönetim anlayışlarında var olduğunu göstermektedir. Firma C’de diğer firmalardan farklı olarak yöneticilerin empati yapabilen, insani ilişkilere daha çok önem veren bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bahsi geçen durumlar ise, bireylerin

davranışlarında daha duyarlı ve anlayışlı tavırlar sergilemelerine neden olmaktadır. Erkeklerle özgü tavırların da zaman zaman hissedildiği şirkette, ağırlıklı olarak kadınsı kültür özelliklerinin hakim olduğu bir yönetim anlayışının benimsendiği görülmektedir.

Soru 8: Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlardan oluşan bir örgüt çevresinin şirket ve yönetim açısından sağladığı avantajlar ile dezavantajlardan bahsedebilir misiniz?

Firma A İK Müdürü: “Bürokratik işlemler bizim için dezavantaj. Bazen istediğimiz kişilerle çalışamıyoruz. Ülkeler arası rakamsal değerler olumsuzluğa yol açıyor. Sağlık olanakları, emeklilik olanakları dezavantajlı. Mesela Alman bir personelin emeklilik durumunda, ülkeler arası anlaşmalar var, gelir seviyesi daha yüksek olduğu için çalışan Almanya’da emekli olmak istiyor ama anlaşmamızın olmadığı ülkelerde emeklilik işlemlerinden dolayı maliyetlerimiz çok artıyor. Maliyetler biz de bu anlamda dezavantaj doğuruyor ve bakanlıkların verdiği sınırlamalar bizi zorluyor, karşıladığınız misafire ait kültürü yansıtacak çalışanınızın olması iyi bir şey. Bunlarla ilgili kilit pozisyonlar ya da departmanlar var. Çünkü doğal olarak o kültüre uygun pazar araştırmasını yapıyoruz ver satışını gerçekleştiriyoruz. Satış geliriniz artıyor, marka değeriniz artıyor. Çok kültürlü olmak çok güzel bir şey. Ofis içerisinde özellikle onların yaşam şekilleri, bakış açıları, cenazelerimizde bile ofisten kaybettiğimiz personellerimiz de oluyor, böyle bir aile gibiyiz bu anlamda ama onların kültürleri, onların da bizim kültürümüze saygı duyması böyle şeyler de bile, aynı zamanda kendilerini yansıtan küçük şeyler yapmış olmaları hoşunuza gidiyor. Farklı kültürlere sahip kişilerle çalışmaktan çok mutluyuz. Farklılıklar güzel yani. Rusça selamlaşıyoruz ya da Almanca veya farklı şeyler yapıyoruz, hoşlarına gidiyor.”

Firma B İK Müdürü: “Özellikle gelen misafirlerle ilgili aynı kültürden çalışanların ilgilenmesi, iletişim çok önemli olduğu için, aynı dili konuşanlara sahip olmamız büyük bir avantaj oluyor. Bu sene için Alman misafirlerimizin ağırlıklı olarak geleceği öngörüsü var. Personelin Almancasını geliştirmede ilgili dil kursları ile iletişime geçtik. Misafir özellikle Almanca’yı bilenden ziyade, Almanya’dan gelmiş ya da Almanya’da yaşamış bir Türk veya Alman çalışanla çok daha farklı iletişim kuruyor, çok daha kendisini iyi hissediyor. A la carte restoranımız var Çin mutfağı üzerine. Orda Çinli aşçımız bulunuyor ama bizim Çin müşterimiz olmadığı için özellikle yabancıların orda beklentisi şu. Çin mutfağında yemek yemek istiyorum, bu İngiliz, Rus veya Alman

olabilir ama işte oranın ustası Çinli mi, kendi yemekleri gerçekten yapılıyor mu yoksa Çin mutfağı diye bir mutfak mı uydurulmuş, onu bilmek veya görmek istiyorlar. Çin mutfağına girip, garsonlar Çinli değil diye söylenen misafirler oluyor. Her milletin farklı beklentileri var. Almanlar farklı, İngilizler farklı. Onların o beklentisine hitap edebilmek önemli. O yüzden ilk önce onların dilinden konuşmak, kültürlerini bilmek gerekiyor. Almanya'da yaşamış bir kişiyi çalışan olarak getirmemiz, çok daha etkili oluyor. Mesela Rus bir misafir bir şikayetle geliyor misafir ilişkileri bölümüne. Misafir ilişkileri bölümü müdürü de Rus olduğu için kendi dilinden, kendi milletinden birini görmek misafirde yumuşamaya neden oluyor. O yüzden değişik uluslardan oluşan personeller hem bizim hem de müşterilerin işini kolaylaştırıyorlar. Olumlu bir çalışma ortamı oluşuyor. Dezavantaj olarak herhangi bir dezavantajları yok. Sadece bizim için daha fazla işlem yaratıyor onların izinlerinin alınması, süreçlerinin takibi. Mesela kolay kolay ücretsiz izin veremiyoruz. O yüzden kanun karşısında biraz daha zorlanıyorsunuz onları çalıştırmaktan dolayı. Bizim için bir dezavantajları yok yani. Hatta onlar daha uyumlular, kurallara uymaya daha dikkat ediyorlar. İstenilen şeyleri daha hızlı yerine getirmeye çalışıyorlar. Bir de şöyle bir avantajları var, kolay kolay şirket değiştirmiyorlar. Türkler mesela, bir şeye kızdılar bugün işten ayrılıp yan otele gidebiliyorlar ama onların izinleri falan olduğu için, sizinle o referansı koparmamak adına hep bir uzlaşmacı kültür içerisinde çalışıyorlar. Yani sizin izniniz olmadan bir şey yapmıyorlar. Mesela Türk çalışan bakıyorsunuz bugün lojmandan valizini toplamış gitmiş oluyor ve kimseye haber vermiyor ama yabancılarda genelde bu ülkede çalışmak istiyorsa bunu asla yapmıyor. İşte bu şekilde başka bir yerden teklif var, gitmek istiyorum önümü açın tarzıyla gelmeleri bizim için avantaj yaratıyor yabancılarla çalışmak.”

Firma C İK Müdürü: “Avantajı çok fazla. Düşünün ki ekibinizde bir Alman var. Alman müşterilerle çalıştığınız tesisleriniz var. Şimdi onun kendi milletiyle ilgili fikirleri, beğenileri konusunda çok daha iyi katkı sağlıyorlar. Rus arkadaşlarımız var mesela, halkla ilişkilerde çalışıyorlar. Rus misafirler geliyor onlarla iletişim kurarken, daha rahat iletişim kuruyor ve sorunu daha rahat çözebiliyor. Siz şimdi düşünün ki İngilizce bilseniz bile karşı tarafla İngilizce anlaşabiliyorsunuz diyelim ama ben size bazı şeyleri söylemeden de siz anlayabiliyorsunuz beni ama farklı kültürlerden olduğunda düşünün, halkla ilişkiler müdürünüz Türk, hiç Rusya'ya gitmemiş, gelen misafirler Ruslar. Rusça biliyor olsa bile Rus kültürünü bilmiyorsa, ona yardımcı

olurken sıkıntı yaşayabilir yani onların selamlaşmasından tutun da teması sevip sevmeme, bazısı gayet cana yakın bir millet olabiliyor, bazısı bu durumdan hoşlanmıyor. Bazı milletler aile olarak çok daha bağlı, onlar için çocukları çok daha önemli. Hazırladığınız konsept hizmetinizi sunarken çocuğa yönelik sunmanız lazım. Yani kendi bünyeniz içerisinde farklı kültürlerden ne kadar çok çalışan barındırırsanız o kadar memnuniyeti sağlarsınız, o kadar başarıya sahip olursunuz ama tamamen Türk olarak çalıştığımızı düşünün ve herkes yabancı dil biliyor ama o kültürü tanımıyorsanız birçok yerde sorun yaşarsınız. Dezavantaj olarak siz şirket olarak dezavantaj yaratacak uygulamalarda bulunursanız o zaman sorun yaşarsınız. Yani personelinize ayrımcılık yapıyorsanız dezavantaj yaşarsınız yoksa onun haricinde bir olumsuzluk yaşanabilecek bir durum yok.”

Firma D İK Müdürü: “Faaliyette bulunduğumuz pazarlarda müşterilerin ne tarz şekillerden, renklerden hoşlanıp hoşlanmadığı, ilgileri, onların dikkatlerini ve beğenilerini çekecek ürünler, müşteri memnuniyeti gibi bunların hepsini o kültürlerin içinden gelmiş, o kültür ile büyümüş çalışanların fikirleri bizim için çok önemli. Yine yatırım amacıyla gelen yabancı misafirlerimiz kendi ülkelerinden aynı kültürleri paylaşan çalışanlarla daha iyi iletişim kuruyorlar ve kendilerini daha iyi hissediyorlar. Mesela Rus pazarının klasik mobilyaya karşı büyük bir ilgisi var. Tasarım bölümünde çalışan Rus arkadaşlar ile yerli çalışanlarımız fikirlerini paylaşarak, çok güzel tasarımlar ortaya çıkarıyorlar. Yabancı çalışanlarımız ile yabancı müşterilerimizi tanıyabiliyoruz. Müşterilerimizin ihtiyaçlarına kendi tarzlarını katma imkanı sunabiliyoruz. El işçiliği ile üretimlerimize özgünlük katıyoruz ve ürünlerin daha değerli olmasını sağlıyoruz. Farklı kültürlerle sahip çalışanlar bizim için yeni fikirler, farklı yaklaşımlar, müşteri memnuniyeti, başarılı satış oranları gibi pek çok avantajlı yanları bulunuyor. Dezavantaj oluşturacak bir şey yaşamadık şimdiye kadar.”

Firma E İK Müdürü: “Faaliyette bulunduğumuz sektör dış ticaretle iç içe bulunan bir sektör. Dünyanın pek çok ülkesiyle ilişki kuruyoruz. Telefonda yabancı bir çalışanla anlaşmaya ya da ayrıntılarla ilgili bilgi almamız gerekiyor. Elbette ki Türk çalışanlarımız da yabancı dil biliyorlar ama aynı kültürü paylaşmış insanlar arasındaki iletişim çok daha etkili oluyor. Bu da bizim için avantaja dönüşüyor. Yine aynı şekilde yabancı çalışanlarımız gerekli yazışma teknikleri hakkında işlerimizi daha çok kolaylaştırıyorlar. Neticede büyüdükleri, bildikleri bir kültür var aynı kültürü paylaşan, o dile göre düşünen, birbirlerini daha iyi anlayan insanların iletişim halinde olması

bizim işlerimizde iş yükünün azalması anlamına geliyor. Dezavantajlı bir durum oluşturmadılar şimdiye kadar.”

Farklı kültürlere sahip çalışanların, firmalara sağladığı avantajların en önemli bölümünü müşteri memnuniyeti, etkili iletişim ve farklı ürün yelpazesi geliştirme sürecinde gösterdikleri başarı olarak değerlendirmek mümkündür. Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların, kendi kültürlerinden gelen misafirlerin ya da müşterilerin tercih ve taleplerini daha iyi anladıkları, beğenisi daha yüksek ürünler tasarladıkları ve daha etkili iletişim kurarak sunulan hizmet kalitesini ve pazar fırsatlarını arttırdıkları ve de örgütün itibarının gelişimine fayda sağladıkları görülmektedir. Farklılıklar işletme çevresinde yaratıcılığın artmasına, çalışanların olaylara farklı perspektiflerden bakarak, karşılaşılan sorunlara alternatif çözümler getirmelerine katkı sağlamaktadır. Aynı kültürle beslenen dilin müşteriler ve çalışanlar arasında kullanımı, müşteri memnuniyetini sağlayarak müşteri ya da misafirlerin kendilerini daha iyi hissetmelerine, birbirlerini daha iyi anlamalarına ve yaşanan problemlere daha pratik ve kalıcı çözümler sunabilmelerine ortam hazırlayarak, işletmelerde verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Farklı özelliklere sahip çalışanların her birinin potansiyelinin kullanıldığı bir örgüt ortamı, çalışanların motivasyonlarının ve başarıma arzularının artmasında teşvik sağlayıcı bir etkiye sahiptir. Farklı özellikleri taşıyan bireylerin aynı örgüt çatısı altında bulundurulması, çalışanlar arasında da iletişimi ve dayanışmayı geliştirerek, kültürlerarası uyumun ve anlayışın oluşumuna olumlu katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, yabancı müşterilere veya misafirlere karşı sunulan kaliteli hizmet, kurumun marka değerini ve itibarını da güçlendirmektedir.

Kültürel farklılıklara saygı duyulan, değer verildiklerini hisseden personellerin örgütlere bağlılıklarının da daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumlarına karşı gösterdikleri bu bağlılık, işe yeni alımlarda örgütün eğitim masrafları, çalışma izinleri ve sürecin takibinde yapılan işlemler ile sağlık hizmetlerinde ve oryantasyon süreçlerinde yapılan harcamaların azaltılmasına katkılar sağlayarak, firmaların zaman ve maliyet açısından da olumlu sonuçlar elde etmelerine imkan vermektedir. Firma B ile yapılan görüşmelerde diğer firmalardan farklı olarak yabancı çalışanların işten ayrılma, kuruma karşı duydukları sorumluluk ve bağlılığın diğer çalışanlara oranla, daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Yabancı çalışanların yerli çalışanlara nispeten kariyer gelişimleri ile ilgili olarak yeni fırsatlar yakaladıklarında, kurum referansını kullanabilmek adına işletme ile olan ilişkilerine zarar vermeyerek,

taraflarına uygulanacak engellemelerin oluşmaması amacıyla karşılıklı olarak hassasiyetlerde buldukları görülmektedir.

Firmalar, farklı kültürel nitelikleri taşıyan bireylerle çalışmanın emeklilik ve sağlık evraklarının tamamlanması, çalışma izinlerinin alınması gibi yasal prosedürlerin yerine getirilmesinden ve takibinden oluşan iş ve işlemlerin yoğunluğu dışında, herhangi bir dezavantaj oluşturmadığını düşünmektedirler.

Sonuç olarak, farklı kültürel özelliklere sahip, faaliyette buldukları bölgelerin kültürel unsurlarını bilen, tanıyan ve de bu özellikleri taşıyan personellerle çalışmanın firmalara olumlu katkılar sağladığı görülmektedir.

Firmalarla yapılan görüşmelerde elde ettiğimiz bulgular “ **H₅: Uluslararası alanlarda faaliyette bulunan şirketlerin yöneticileri kültürel farklılıkların, başarılı bir kurum yapısının gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olduğuna inanmaktadırlar.**” hipotezimizi doğrular nitelikte bulunmaktadır.

Soru 9: Başarılı bir yönetim sisteminin oluşturulabilmesi amacıyla, bir yöneticinin sahip olması gerekli özellikleri nasıl sıralarsanız?

Firma A İK Müdürü: “*Takım lideri duygusunu taşıması gerekir. Çok uluslu bir firmada tabii ki de farklı kültürleri tanıyan ve kültürlerarası uzlaşmacı tavır sergileyen yönetici olması çok önemli. Çünkü yapmacık tavırlar insanlar tarafından çok net anlaşılabilir. Politik tavırlar sergileyen yöneticiler uzun süre tutunabiliyorlar ama takımları bu durumda çok mutlu olamayabiliyor, haklarının hakettiği değeri görmediğini düşünebiliyorlar. Doğal olarak yani, objektif olup, gerekli özveriye gösterebilecek yöneticiler olmalı.*”

Firma B İK Müdürü: “*Bir yöneticinin en başta güvenilir olması gerekiyor. Çalışanları tarafından güven duyulması lazım. Çalışanların tecrübe ve bilgisine inanıyor olması gerekiyor. Çalışanlara adil davranmalı. Çalışanlarının kültürel özelliklerinin öğrenen ve sorunlar karşısında çözümler üretebilen ve teknolojiyi iyi kullanabilen özelliklere sahip olmalıdır. Yöneticilerin teknolojik olması gerekiyor. Çok fazla işi bir arada götürürken, o raporlama işlerini hızlıca yapıp, yorumlama bilgisine sahip olması gerekiyor.*”

Firma C İK Müdürü: “Başarılı bir yöneticinin durumsal liderlik dediğimiz yönetim anlayışına sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Yani yeri geldiğinde demokratik yeri geldiğinde liderliği ele alan, hani renklerle bazen hayvansal figürlerle bahsedilir işte kırmızı, sarı, mavi, yeşil renklerin kişilik özellikleri vardır, bu renklerin hepsinin özelliklerini taşıması gerektiğini düşünüyorum. Bizim gibi bir şirkette sürekli demokratik olursanız bazen hızlı karar almanız gereken noktalarda veya bazen zor bir karar almanız gerektiğinde ilerleyemediğiniz veya geç ilerlediğiniz zamanlar olacaktır. Duygusal zekası yüksek, bu anlamda empati yapmayı bilen, güçlü yöneticilerin başarılı bir yönetim oluşturacağını düşünüyorum. İletişim kurma anlamında yöneticilerin kendilerini çok geliştirmesi gerekiyor.”

Firma D İK Müdürü: “İyi bir danışman gibi olmalı. Çalışanlara karşı eşit davranmalı ve geri bildirimler vermeli. İşte işe geç kalan bir personelle ilgili geç kaldı, niye kaldı yerine her zaman düzenli işe gelirdiniz bugün geç kaldığını gözlemledik, bir sorunun mu var, yapabileceğimiz bir şey var mı denilmesi gerekiyor. Çalışanları arkasından getirecek güveni ve bağlılığı oluşturabilmeli. Çalışanları kendisine inandırabilmeli. Kriz yönetimini iyi yapması gerekiyor. Çünkü günümüzde her an her şey olabiliyor.”

Firma E İK Müdürü: “Öncelikle çalışanlar arasında uyumu ve anlayışı sağlaması gerektiğini düşünüyorum. Böylelikle çalışanların kuruma karşı bağlılığı ve güveni artırılabilir. Çalışanlarına eşit davranan yöneticiler kurum içi problemlerin çözümünde daha etkili uygulamalarda bulunuyorlar. İyi bir yönetici ekip ruhunun öneminin bilincinde olur. Yine empati yeteneği de bir yönetici de bulunması gerekli özelliklerden.”

Uluslararası alanlarda faaliyet gösteren, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanları bünyesinde barındıran işletmelerin farklılıklara saygı duyulan, çalışanlar arasında uyumun ve eşitliğin sağlanabildiği adil davranışlar sergileyebilecek yetkinliğe sahip yönetim anlayışının gerçekleştirilmesi, firma yöneticileri tarafından, bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellikler olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin, çalışanlarını anlaması ve tanıması gerekmektedir. Çalışanlarının düşüncelerine ya da fikirlerine saygı duyan, onları anlamaya ve tanımaya çalışarak, çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilen yöneticiler, daha pozitif bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadırlar. Yöneticilerin

Çalışanlarıyla ilgili olarak sahip oldukları değer bilinci, çalışanların kendilerini daha mutlu hissetmelerine, verimliliğin artmasına, şirkete olan bağlılık ve aidiyet duygularının gelişmesine olanak sağlamaktadır. Çalışma ortamında söylediklerini yerine getiren, istikrarlı davranışlarda bulunan, çalışanlarına yaptıkları iş ile ilgili dürüst bir şekilde geri bildirimler veren yöneticiler, çalışan-yönetici ilişkilerinin güvenilir bir temele oturtulmasını sağlamaktadırlar. Değişimleri yakından takip ederek, teknolojik yeniliklerden haberdar olma ve st düzeyde yararlanabilme becerisi de, yöneticilerde bulunması gereken bir diğer özelliklerin arasında bulunmaktadır.



SONUÇ

İşletmeler farklı pazarlarda faaliyetlerde bulunarak büyüme amaçlarını gerçekleştirebilmek, yaşanan teknolojik gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek, farklı ürün yelpazelerinden faydalanarak yeni ürünler geliştirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek gibi çeşitli nedenlerle uluslararası pazarlara yönelmektedir.

Uluslararası alanlarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin buldukları pazarlarda çevre koşullarına son derece dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu aşamada, toplumların ekonomik, siyasal özellikleri yanında kültürel özellikleri de işletmeleri etkileyen önemli bir unsur olarak karşılına çıkmaktadır. Uluslararası nitelik taşıyan işletmeler karşılaştıkları farklı kültürlerin örgüt ve yönetim açısından etkilerini ve yansımalarını fark ederek, yabancı kültürlerle ilgili bilgi edinmek zorunda kalmaktadırlar.

Belirli bir topluma özgü ortak kabul görmüş değerlerden, düşüncelerden, inançlardan, tutum ve davranışlardan oluşan kültür kavramı, bir toplumu bir diğer toplumlardan ayırt edici özelliklerin tümünü kapsamaktadır. Bireyler tarafından içselleştirilen ve toplumsal yaşamı şekillendiren kültür, farklı kültürlere sahip çalışanlarla tek çatı altında performans gösteren uluslararası işletmelerin başarılı bir örgüt ortamı oluşturabilmeleri amacıyla son derece önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmamız uluslararası işletmelerde farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlara karşı duyarlı bir yönetim anlayışının uygulanması ile örgüt yöneticileri tarafından benimsenen yaklaşım ve yöntemlerin, başarılı bir örgüt yapısı oluşturulmasındaki etkilerini saptamayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin çeşitlilikleri fark ederek, örgütsel ve yönetsel araçlarını bu doğrultuda etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Farklılıklar konuşulan dilden, zaman kullanımına, inançlardan geleneklere, değer yargılarına ve uygulanan normlara, yaşanan coğrafyaya kadar yaşamın her alanında çeşitlilik göstermektedir. Çalışmamızda etkin bir örgüt yönetim sisteminin oluşmasını sağlayacak etmenler, uluslararası yöneticilerin taşıması gereken özellikler, kültürel sinerji, kültürel empati, çok kültürlü takımlar, farklılıklara duyarlı bir örgüt yapısı oluşturma şeklinde belirlenmiştir. Çalışmamızda farklılıklardan

oluşan bir örgüt çevresinin, bilinçli yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yönetiminin, işletmelere maliyet, yaratıcılık, geniş ürün yelpazesi, etkili iletişim, problem çözümlerine farklı alternatifler üretilmesi, pazarlama gibi pek çok alanda olumlu katkılar sağladığı belirtilmektedir.

Araştırmada oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla, çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan beş adet uluslararası firma ile hazırlanan sorular doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gözlem ve web sitelerinden elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları çerçevesinde yapılan değerlendirmeler şu şekildedir:

Çalışmamızın araştırma bölümünde beş tane işletme ile yapılan görüşmelerde, kültürel farklılıklarla ilgili yöneticilerin farkındalık sahibi olarak, bilinçli davranışlarda bulduklarına ve farklılıklardan oluşan bir örgüt çevresinin işletmelere sağladığı faydalara yönelik olumlu cevaplar alınmıştır. Bununla birlikte firmalara ait ortak özellikler ile toplumlara ait kültürel özelliklerin yönetici davranışları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla Hofstede'in dört kültür boyutu üzerinden analiz ve yorumlamalar yapılmıştır.

Firmaların İnsan Kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, kültürel farklılıkların farkındalık oluşturduğu, farklılıklara sahip çalışanlara duyarlı davranışlarda bulunularak çatışmaların önlendiği, uyumlu bir örgüt çevresi oluşturmanın, işletmelere olumlu katkılar sağladığı görülmektedir. Farklı toplumsal özellikleri taşıyan çalışanlar, farklı deneyimler ve farklı bakış açıları ile yeni fikirler üreterek, şirketin ürün yelpazesinin ve hizmet kalitesinin yenilenmesine katkıda bulunmaktadır. Yaratıcı ve üretken tavırlar sergileyen çalışanlar ürünlerin pazarlama aşamasında da gerekli çalışmaları yaparak, ürünün pazara uyumunu kolaylaştırmaktadırlar. Ayrıca, ürün üretiminde, dağıtımında, satışında daha doğru iletişimler kurularak verimliliğin artmasına ve rekabet avantajı sağlanmasına fayda sağlamaktadırlar. Örgüt çevresinde çeşitliliğin oluşmasını sağlayan kültürel farklılıkların anlaşılması ve bu farklılıklara saygı duyulması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak, örgütün maliyet ve zaman avantajı kazanmasına olanak sağlamaktadır.

Başarılı bir örgüt çevresinin oluşturulabilmesi öncelikli olarak, yöneticilerin değer yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olmaları ve uygulamada da aynı hassasiyeti

göstermeleri ile yakından ilişki göstermektedir. Yabancı çalışanlara uygulanan oryantasyon uygulamaları, eğitim programları, düzenlenen kaynaştırma aktiviteleri, kutlamalar gibi etkinlikler ile kültürel farklılıklar en az seviyeye indirilerek, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri sağlanmakta ve aralarında güçlü bir ilişki kurulmaktadır. Farklılıklara saygı, empati kurabilme, çalışanlar ile yöneticiler arasında güven oluşturulması, çalışanların kendilerine inanmasına ve örgütsel değerlerin çalışanlarca kabul edilip uygulanmasına fayda sağlamaktadır. Çalışanlarca zaman içerisinde içselleştirilen örgütsel değerler, örgüt ortamında birlik ve bütünlüğün artmasına, aynı düşünceleri paylaşan bireylerin bağlılık düzeylerinin yükselmesine imkan vermektedir.

İnsan Kaynakları yöneticilerinin benimsedikleri toplumsal değerler göz önüne alındığında, firmaların çalışanlara biz ve onlar şeklinde ayrıştırıcı davranışlarda bulunmadıkları, grup çalışmalarına ve başarısına önem vererek toplulukçu kültür özelliklerini iş çevresinde uyguladıkları görülmektedir. Örgütlerin genel olarak merkeziyetçi bir yapıya sahip olmasının ve hiyerarşi ve otoritenin belirgin olarak hissedildiği bir yönetim anlayışı ile yürütülmesinin çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğu görülmemektedir. Gücü elinde bulunduran, makam sahibi bireylere, buldukları konumdan dolayı saygınlık duyulan bir yapının varlığının, çalışanlarca kabul edildiği görülmektedir. Firmalar yaşanan belirsiz durumlar karşısında risk almaktan çekinmemekte, yenilik ve değişimleri olağan bir şekilde karşılamaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu toplumsal bir yapının taşıdığı özelliklere rağmen, uluslararası şirket yöneticileri belirsizlikleri aşamayacak bir sorun olarak değerlendirmemektedirler. Feminin özelliklerin varlığından söz edilse de, şirketlerin genellikle kendilerini maskülen özelliklere daha yakın hissetmeleri, erkek egemenliğinin ön planda olduğu toplumsal bir oluşuma sahip olduğumuzu göstermektedir. Böylelikle, işletme yöneticilerinin ait oldukları toplumun kültürel özelliklerini, farklı düzeylerde de olsa yönetim anlayışlarına ve yapılan uygulamalara yansıttıklarını ifade etmek mümkün olmaktadır.

Uluslararası işletmelerin farklılıkla ilgili yönetim anlayışlarını belirlerken, dikkat edilmesi gereken en önemli faktörün, kültürel farklılıklar olduğu görülmektedir. Her bireyin cinsiyet, dil, din, jest ve mimikler, değerler gibi farklı kültürel ve demografik özelliklere sahip oldukları bilinciyle ilgili, yöneticilerin gerekli yetkinliğe sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerin farklılık yönetimine gereken önemi vermeleri, farklılıkların örgüt açısından avantaja dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Farklılıkların

yönetiminde yöneticilerin eşitlikçi, adaletli, sabırlı, duyarlı, farklılıklara saygı temelinde becerilere sahip olarak davranışlarda bulunmaları, çalışanlar arasında etkili bir iletişimin sağlanmasına, çalışanların işletmeye adaptasyonlarının artarak performans düzeylerinin yükselmesine, dolayısıyla verimliliğin artmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Toplumların kimliklerini oluşturan ve birbirlerinden ayırt edici özellik taşımasını sağlayan kültür kavramının, farklılıklardan oluşan iş çevrelerinin tanınması ve çalışanların davranış şekillerinin anlam kazanabilmesi ile başarılı bir örgüt sistemi oluşturulmasında son derece önemli bir faktör olduğu bilincine uluslararası şirket yöneticilerinin sahip olarak, gerekli duyarlılığı göstermeleri gerekmektedir.

Çalışmamız kültürel farklılıkların, uluslararası işletmelerde son derece önemli bir unsur olduğuna dikkat çekmekte; kültür, kültürel farklılıklar, farklılıkların yönetimini içeren kavramlar ve yaklaşımlar ile bilgilendirmeler ve tespitlerde bulunularak, ileride bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlanılmak istenmiştir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Arıcioğlu. M. A. (2000). “Batı ve Japon İşletme Yönetimi”. İz Yayıncılık. İstanbul. s.127.
- Aydın. K. (2007). “Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler”. 2.Baskı. Ankara. Nobel Yayınevi. s.121-122.
- Bakan. İ. (2003). “Dış Ticaret, İşlemler ve Uygulamalar”. Editörler: H. Ç. Bedestenci- M. Canitez. 12. Baskı. Dış İletişim. Konya. s.358.
- Can. E. (2015). “Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama”. Beta Yayıncılık. İstanbul. s.8-235.
- Doğan. M. (1996). “Büyük Türkçe Sözlük”. İz Yayıncılık. İstanbul. s.703.
- Doğdu. S. (2005). “Kadının Serüveni- Kadın ve Yaratılışı”. Demet Kitap. Ankara. s.58-59.
- Erdoğan. İ. (1983). “İşletmelerde Davranış”. İstanbul. s.113.
- Engel. J.F.- Blackwell. R. D.- Miniard. P.W. (1995). “Consumer Behavior”. 8th Edition. U.S.A.: The Dryden Press.
- Eren. E. (2011). “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”. Beta Yayınları. İstanbul. s.5.
- George. J. M.- Gereth. R. J. (1996). “Organizational Behavior”. Addison Wesley Pub. Co. Massochosettss. s.46.
- Göksu. T. (2007). “Sosyal Psikoloji”. Seçkin Yayıncılık. Ankara. s.137.
- Güney. S. (2006). “Davranış Bilimleri”. Nobel Yayıncılık. Ankara. s.24.
- Güvenç. B. (1979). “İnsan ve Kültür”. Remzi Kitabevi. İstanbul. s.109.
- Hampden. C.- Turner.- Trompenaars. A. (1993). “Kapitalizmin Yedi Kültürü”. Sabah Kitapları. İstanbul. s.43.
- Hodgets. R. M Luthans. F. (1997). “International Management”. McGraw- Hill. U.S.A. s.176.
- Hofstede. G. (1980). “Culture’s Consequenses: International Differences in Work Related Values”. U.S.A. s.225.
- Kartarı. A. (2006). “Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim”. Ürün Yayınları. Ankara. s.73.

- Kartarı. A. (2014). "Kültür, Farklılık ve İletişim". İletişim Yayınları. 1. Baskı. İstanbul. s.18.
- Kozlu. C. (1986). "Kurumsal Kültür". Defne Yayıncılık. İstanbul. s.88.
- Labich. K. (1986). "America's International Winners". Fortune, April 14. s.44.
- Moran. T. R.- Harris. P. R. (1982). "Managing Cultural Synergy. New York: Gult Publishing Company.
- Okumuş. F.- Koyuncu. M.- Günlü. E. (2012). "İşletmelerde Stratejik Yönetim". Seçkin Yayıncılık. Ankara. s.280.
- Özalp. İ. (2004). "Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi". Kalite Matbaası. Ankara. s.8-10.
- Sargut. A. S. (2001). "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim". İmge Kitabevi Yayınları. Ankara. s.185.
- Sargut. A.S. (2010). "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim". İmge Kitabevi. 3. Baskı. Ankara. s.62-73.
- Schiffman. L. G.- Kanuk. L. L. (1991). "Consumer Behavior". 4th Edition. Englawood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall. s.431; Paul. J.P.- Olson. J. C. (1993). "Consumer Behavior and Marketing Strategy". 3th Edition. Homewood, Illinois: Irwin. s.469.
- Schiffman. L. G.- Kanuk. L. L. (2000). "Consumer Behavior". 7th Edition. New Jersey.
- Sezgin. S. (1992). "Global Pazarlama Stratejik Yaklaşımı". İletişim Yayınları. İstanbul. s.12.
- Shenkor. O.- Luo. Y. (2004). "International Business". 2th Edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. s.9.
- Solomon. M. R. (1998). "Consumer Behavior: Buying, Having and Being". 4th Edition. Prentice Hall Inc. New Jarsey.
- Şişman. M. (2014). "Örgütler ve Kültürler". Pegem Akademi. 4. Baskı. Ankara. s.3-67.
- Terzi. A. R. (2000). "Örgüt Kültürü". Ankara. s.72-73.
- Trompenaars. F. (1993). "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity İn Business". Nicholas Brealey Publishing. London. s.13.
- Ulaş. D. (2009). "Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri". Nobel Yayınevi. Ankara. s.12-18.
- Usluata. A. (1995). "İletişim". İletişim Yayınları. İstanbul. s.69-70.
- Yüksel. Ö. (1999). "Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları". Gazi Kitabevi. Ankara. s.17.

Wallerstein. I. (1998). “Ulusal ve Evrensel Dünya Kùltürü Diye Bir Şey Olabilir Mi? Kùltür, KùreselleŐme ve Dünya Sistemi”. Der: Anthony D. King. Çev.: Seçkin Gülcan. Bilim ve Sanat Yayınları. Ankara. s.229.



Sürelî Yayınlar:

- Allaire. Y.- Firsirotu M. E. (1984). "Theories of Organizational Cultures". Organization Studies. 5(3). s.209- 214.
- Amin. S. (1997). "Kapitalizm, Emperyalizm, Küreselleşme". (Çev.: Başkaya Fikret. Özgür Üniversite Forumu Dergisi. Sayı:1. İstanbul. s.139.)
- Aydoğan. Z. F. (2004). "Örgüt Kültürü ve İklimi". Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı:2. s.9.
- Bardakçı. A. (2004). "Uluslararasılaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının İhracat Uygulamaları Çerçevesinde Geçerliliği". Hitit Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt:22, Sayı:1, Denizli. s.58-59.
- Calof. J. L.- Beamish. D. W. (1995). "Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization". International Business Review. 4(2). s.116..
- Capital Dergisi. (1997). "Unutulmaz Hatalar". Eylül 1997. s.118.
- Coviello. N. E.- Mc Auley. A. (1999). "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". Management International Review. 39(3). s.225
- Çelik. A.- Danacı. T.- Onay. M. (2015). "Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. Cilt:11, Sayı:43. Ocak 2015. s.49.
- Çukur. C. S. (2007). "Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar". Türk Psikologlar Derneği. Ankara. s.37.
- Davutoğlu. N. A.- Akgül. B.- Yıldız. E. (2017). "İşletmelerde Ekonomik Verimliliği Artırma ve Etkin Yönetim Kültürü Oluşturmada Z Teorisi'nin Uygulanabilirliği". Akademik Bakış Dergisi. Sayı:60. Mart- Nisan 2017. s.20-26.
- Demir. N. (2005). "Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi. İstanbul. s.71-72.
- Demirel. Y.- Özbezek. B. D. (2016). "Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme". Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 7(1). s.7.
- Doğan. S. (1997). "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü". Amme İdaresi Dergisi. 30(4). s.63-64.
- Ehtiyar. R. (2003). "Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme". Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (5). s.69-75.

- Erdem. B. (2006). "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(15). s.73.
- Erdem. R.- Adıgüzel. O.- Kaya. A. (2011). "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:36. Kayseri. s.74.
- Ersoy. E. (2009). "Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:19, Sayı:2. Elazığ. s.209-230.
- Göçer. A. (2012). "Dil-Kültür İlişkisi ve Etkileşimi Üzerine". Türk Dili. Dil ve Edebiyat Dergisi. Cilt:CIII, Sayı:729. Eylül. s.57.
- Gökmen. A. (2013). "Uluslararası İşletmelerin Türkiye'ye Yatırımları ve Belirleyici Etmenler". Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. Cilt:5, No:1. Ankara. s.54.
- Güçlü. N. (2003). "Örgüt Kültürü". Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi. Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi. s.148.
- Helvacıoğlu. N.- Özutku. H. (2010). "Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İKEA Örneği. Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt:8, Sayı:1. s.206-207.
- Jiang. W. (2000). "The Relation Between Culture and Language". ELT Journal. Volume 54/4. London: Oxford University Press. s.82.
- Kayalar. M.- Aytar. O. (2012). "Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. Cilt:4, Sayı:7. s.47-64.
- Kuşdil. M. E.- Kağıtçıbaşı. Ç. (2000). Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. Türk Psikoloji Dergisi. 15(45), Haziran, s.60-61.
- Kutal. G. (1982). "Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler". İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları. İstanbul. s.22-35.
- Moore. S. (1999). "Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues for Organisational Training and Development. Journal of European Industrial Training. 4(5). s.212.
- Nişancı. Z. N. (2012). "Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları". Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi. Cilt:1, Sayı:1. Batman. s.129.
- Nişancı. Z. N. (2015). "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi". Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt:13, Sayı: 25. s.257-294.
- Ocejo. M. (2008). "Diversity". The Secured Lender Business Magazine. Business Review. s.20.

- Öğüt. A.- Kocabacak. A. (2008). “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, s.155.
- Özdevecioğlu. M.- Balcı. İ. F. (2011). “Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:38. Haziran-Aralık. s.34-35.
- Preston. J. C.- Armstrong. T. R. (1991). “Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action. Public Administration Quarterly. 15(1). s.67.
- Ricks. A. D. (1983). “Product That Crashed Into The Language Barrier”. Business and Society Review. Spring. s.48.
- Saydan. R.- Kanıbir. H. (2007). “Global Pazarlamada Toplumsal Kültürel Farklılıkların Önemi (Çok Uluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri)”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:6, Sayı:22. s.86.
- Sığırı. Ü. (2006). “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 5(9). s.34-38.
- Sofyalıoğlu. Ç.- Aktaş. R. (2001). “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”. Yönetim ve Ekonomi. Cilt:7, Sayı:1. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa. s.77-85.
- Sülün. Y. (2002). “Çevre Kirliliğini Önlemede Eğitimin Rolü”. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:8. s.36.
- Sürgevil. O.- Budak. G. (2008). “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:10, Sayı:4. s.68.
- Synder. A. (1990). “Global Marketing: We Are The World Superbrands”. August 21. s.63.
- Uğur. T.- Uğur. S. (2014). “Kültürel Farklılıkların Ülkeler Arası Mal Akımlarına Etkisi Üzerine Bir Literatür İncelemesi”. International Conference on Eurasian Economies. Session 7B: Uluslararası Ekonomi II. 2 Temmuz 2014. s.4.
- Uğurlu. K. (1996). “Gelişmekte Olan Ülkelerde Firmalar Neden Uluslararasılaşmalıdır”. Pazarlama Dünyası. s.29.
- Yeşil. S. (2013). “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:12, Sayı:44. s.54.

Diğer Yayınlar:

Gültekin Altuntaş. “Uluslararasılaşma”. <http://stratejigirisimcilik.org/?p=71> Erişim: 20.04.2018

Intercultural Link An AFS Learning Program, Hofstede'nin Kültürel

Boyutları, Erişim: <https://s3.amazonaws.com/wocas3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/76/64/Hofstede%27nin+Kulturel+Boyutlari.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1543969556&Signature=YS5%2bSeAz0izPNjmry2v4knyjTSA%3d>, Erişim: 12 Ağustos 2018.



EKLER

EK- 1: Firma İle Görüşmelerde Sorulan Sorular

Soru 1: İşletmeniz kaç ülkede faaliyet göstermektedir ve işletmenizde kaç tane yabancı çalışan bulunmaktadır?

Soru 2: Şirket çevresinde farklı kültürel özellikleri benimseyen iş görenlerin uyum içerisinde performans gösterebilmeleri amacıyla uyguladığınız yöntemler nelerdir? (Eğitim programları, dergi gibi)

Soru 3: Kültürel farklılıklara sahip çalışanlara olumlu ya da olumsuz ayrıştırıcı davranışlarda bulunduğunuzu düşünüyor musunuz?

Soru 4: Şirket yöneticilerine göre, çalışanlara ait kültürel farklılıkların yönetimi konusunda başarıya ulaşılması amacıyla çalışanlarca kabul edilip paylaşılması gerekli olan örgütsel değerler nelerdir?

Soru 5: Yerli ve yabancı yöneticilerin sahip oldukları kültürel değerlerin örgüt kültürüne yansımaları nelerdir?

Soru 6: Ast-üst ilişkilerinde hiyerarşi bulunmakta mıdır? Yöneticiler otoritelerini hissettirir mi yoksa babacan bir tavır mı sergilemektedirler?

Soru 7: Hofstede tarafından belirlenmiş olan kültürel boyutlar incelendiğinde şirketiniz hangi kültür grubuna girmektedir? (Bireysel/Toplulukçu& Güç Mesafesi Düşük/Yüksek& Belirsizlikten Kaçınma Yüksek/Düşük& Kadınsı/Erkeksi)

Soru 8: Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlardan oluşan bir örgüt çevresinin şirket ve yönetim açısından sağladığı avantajlar ile dezavantajlardan bahsedebilir misiniz?

Soru 9: Başarılı bir yönetim sisteminin oluşturulabilmesi amacıyla, bir yöneticinin sahip olması gerekli özellikleri nasıl sıralarsanız?

ÖZGEÇMİŞ

NURGÜL GÜLLÜCE

E-Posta: nurgulcoskun06@hotmail.com

Doğum Tarihi: 08.10.1986

Doğum Yeri: Isparta

Uyruğu: T.C

Eğitim Durumu:

2016 - Ufuk Üniversitesi – Ankara
Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finansman–
Tezli Yüksek Lisans

2004 – 2008 Niğde Üniversitesi
Eğitim Fakültesi, Türkçe Öğretmenliği Bölümü

Yabancı Diller: İngilizce (Orta Seviye)