

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE TİCARET ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ YABANCI YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI
KÜLTÜREL ENGELLER "UKRAYNALI YÖNETİCİLER ÖRNEĞİ"

YÜKSEK LİSANS

AYHAN ÖKSÜZ

1641015011

DANIŞMAN

DOÇ. DR. ALİ ENDER ALTUNOĞLU

MAYIS, 2019

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE TİCARET ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ YABANCI YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI
KÜLTÜREL ENGELLER "UKRAYNALI YÖNETİCİLER ÖRNEĞİ"

YÜKSEK LİSANS

AYHAN ÖKSÜZ

1641015011

DANIŞMAN

DOÇ. DR. ALİ ENDER ALTUNOĞLU

MAYIS, 2019

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE TİCARET ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ YABANCI YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI
KÜLTÜREL ENGELLER "UKRAYNALI YÖNETİCİLER ÖRNEĞİ"

AYHAN ÖKSÜZ
1641015011

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
"Tezli Yüksek Lisans"
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez.

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: 17.06.2019
Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 24.05.2019


Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Hakan KIRACKI

Enstitü Müdürü:
Prof. Dr. Tuncay ÖĞÜN

MAYIS, 2019
MUĞLA

TUTANAK

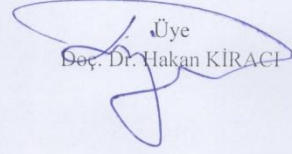
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 10/04/2019 tarih ve 885 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayhan ÖKSÜZ'ün Türkiye'deki Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller "Ukraynalı Yöneticiler Örneği" adlı tezini incelemiş ve aday 24.05.2019 tarihinde saat 13:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır. Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 75 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine oy birliği ile karar verildi.



Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU



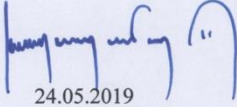
Üye
Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT



Üye
Doç. Dr. Hakan KIRACI

YEMİN

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum Türkiye'deki Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller "Ukraynalı Yöneticiler Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



24.05.2019
Ayhan ÖKSÜZ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN **MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

Soyadı : ÖKSÜZ

Adı : AYHAN

Kayıt No:10250590

TEZİN ADI: Türkiye'deki Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller "Ukraynalı Yöneticiler Örneği"

Türkçe : ×

Y. Dil :

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

×

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Fethiye İşletme Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :24/05/2019

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ALTUNOĞLU, Ali Ender

Ünvanı : Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI:122

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Kültür Kavramı
2. Kültürel Farklılıklar, Farklılıkların Yönetimi Ve Kültürlerarası Çalışma Ortamlarında Karşılaşılan Sorunlar
3. Türkiye Ve Ukrayna İş Kültürü

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Kültür
2. Hofstede'nin Kültürel Boyutları
3. Kültürel Farklılıklar
4. Türkiye
5. Ukrayna

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.

1. Culture
2. Hofstede'nin Cultural Dimensions
3. Cultural Differences
4. Turkey
5. Ukraine

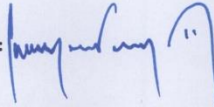
1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir

×

Yazarın İmzası :



Tarih :27/05/2019

TÜRKİYE'DEKİ YABANCI YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI KÜLTÜREL ENGELLER “UKRAYNALI YÖNETİCİLER ÖRNEĞİ”

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte tüm toplumlar homojen bir yapıya kavuşmuşlarsa da ülkelerin kültürel özellikleri belirgin olarak hissedilmektedir. Kültürün gerek gündelik yaşamda gerekse de insanlar arasındaki etkileşimde önemli bir rol oynaması, özellikle uluslararası işletmecilik faaliyetlerini ve iş yapma biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Kültürel farklılıklar nedeniyle birçok problemlerle karşı karşıya kalan işletmelerin başarılı olabilmeleri faaliyette bulunulan ülkenin kültürünü tanımalarına bağlıdır.

Bu çalışma Ukrayna ve Türkiye toplumları arasındaki kültürel benzerlikler ve farklılıkların iş yaşamına etkilerini tespit ederek karşılaşılan problemlere çözüm önerileri getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanarak 11 Ukraynalı yönetici ile derinlemesine yapılan görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler Nvivo 11 programı kullanılarak betimsel olarak analiz edilmiş, karşılaşılan problemler ve bu probleme ilişkin çözüm önerileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Hofstede'nin Kültürel Boyutları, Kültürel Farklılıklar, Türkiye, Ukrayna

**CULTURAL PROBLEMS OF FOREIGN MANAGERS AT TURKEY;
INSTANCE OF UKRAINIAN EXPATS”**

ABSTRACT

Although most societies have become more similar and homogeneous, cultural values within most countries are still strong. Not only culture has a significant role in daily life and social interactions, it also affects international business activities and business style. The success of the enterprises facing many problems due to cultural differences at abroad depends on the recognition of the culture of the country in which they operate.

The study aims to bring solutions to problems at business environment within Ukraine and Turkish society due to those societies having different cultural traits. Data needed for the study collected through in-depth interviews with 11 Ukrainian managers by using qualitative research method and the collected data were analyzed descriptively by using the Nvivo 11 program, the detected problems and the suggested solutions were tried to be put forward.

Key Words: Culture, Hofstede’s Cultural Dimensions, Cultural Differences, Turkey, Ukraine

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmasının her aşamasında bilgisini, tecrübesini ve değerli zamanını esirgemeyerek bana her fırsatta yardımcı olan danışman hocam Ali Ender ALTUNOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın uygulama bölümünde görüşmecilerin çalışmaya katılım sağlamaları konusunda bana yardımcı olan Antalya Ukraynalılar Derneği Başkanı Nataliya KARACA hanıma, çalışmanın her bölümünde değerli fikir ve tavsiyeleriyle yoluma ışık tutan, moral ve motivasyonumu sürekli yüksek tutmaya çalışan değerli arkadaşım kültür ve turizm uzmanı Mehmet Selman ARI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|-----|
| ÖNSÖZ | I |
| İÇİNDEKİLER | II |
| TABLolar LİSTESİ | VI |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | VII |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM KÜLTÜR KAVRAMI

| | |
|--|----|
| 1.Kültür Nedir? | 4 |
| 1.1.Kültürün Özellikleri | 6 |
| 1.2.Kültürün Göstergeleri | 7 |
| 1.2.1. Simgeler (Symbols) | 7 |
| 1.2.2. Kahramanlar (Heroes) | 8 |
| 1.2.3. Adetler/Gelenekler (Rituals)..... | 8 |
| 1.2.4. Değerler (Values)..... | 8 |
| 1.3. Kültürü Oluşturan Faktörler | 9 |
| 1.3.1. Maddi kültür | 9 |
| 1.3.1.1. Teknoloji..... | 9 |
| 1.3.1.2. Ekonomi | 9 |
| 1.3.2. Maddi Olmayan Kültür..... | 9 |
| 1.3.2.1. Aile | 10 |
| 1.3.2.2. Dil | 10 |
| 1.3.2.3. Din | 10 |
| 1.3.2.4. Eğitim | 11 |
| 1.3.2.5. Ekoloji ve Fiziksel Çevre | 11 |
| 1.3.2.6. Politik Sistem | 11 |
| 1.4. Kültürün Boyutları (Hofstede'nin Kültürel Boyutları)..... | 11 |
| 1.4.1. Güç Mesafesi | 12 |

| | |
|---|----|
| 1.4.2. Belirsizlikten Kaçınma | 13 |
| 1.4.3. Bireycilik-Toplulukçuluk (Kolektivizm)..... | 14 |
| 1.4.4. Erkeklik-Dişilik | 14 |
| 1.4.5. Kısa Vadeli Düşünme- Uzun Vadeli Düşünme | 15 |
| 1.5. Kültürün İşletmelere Etkileri | 17 |
| 1.5.1.Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri | 17 |
| 1.5.2. Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri | 19 |
| 1.5.3. Yönetim Üzerine Etkileri | 21 |

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL FARKLILIKLAR, FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜRLERARASI ÇALIŞMA ORTAMLARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

| | |
|--|----|
| 2. Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi | 24 |
| 2.1. Kültürel Farklılıklar | 25 |
| 2.2.İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi | 27 |
| 2.2.1. Çok Kültürlü Takımların / Grupların Yönetimi | 29 |
| 2.2.2. Kültürler Üstü Yönetim | 30 |
| 2.2.3. Kültürel Çeşitliliğin Avantaj ve Dezavantajları | 32 |
| 2.3. Kültürlerarası Çalışma Ortamlarında Karşılaşılan Sorunlar | 33 |
| 2.3.1. Yönetim Tarzları | 34 |
| 2.3.2. Yönetici İle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler | 36 |
| 2.3.3. Sorumlulukların Paylaşımı | 38 |
| 2.3.4. Karar Verme Sürecinde Yetki ve Yetkilendirme | 39 |
| 2.3.5. Sorunların Algılanışı | 40 |
| 2.3.6. Sorun Çözme ve Çatışma | 41 |
| 2.3.7. Takım Çalışması | 43 |
| 2.3.8. Önceliklerin Belirlenmesi | 44 |

| | |
|--|----|
| 2.3.9. Eleştiri Tarzları ve Geri Bildirimler | 45 |
| 2.3.10. Kuralların Saptanması | 46 |

ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

TÜRKİYE VE UKRAYNA İŞ KÜLTÜRÜ

| | |
|---|----|
| 3.1. Türkiye İş Kültürü..... | 48 |
| 3.1.1. Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler | 48 |
| 3.1.2. Hiyerarşik Yapı-Otorite Kullanımı-Karar Alma Süreci | 49 |
| 3.1.3. İş Birliği Kuralları ve Esneklik | 50 |
| 3.1.4. İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi | 50 |
| 3.1.5. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde Türk İş Kültürünün Analizi | 51 |
| 3.1.6. Türkiye'de İş Hayatında Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller | 52 |
| 3.2. Ukrayna İş Kültürü..... | 53 |
| 3.2.1. Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler | 54 |
| 3.2.2. Hiyerarşik Yapı-Otorite Kullanımı-Karar Alma Süreci | 54 |
| 3.2.3. İş Birliği Kuralları ve Esneklik | 55 |
| 3.2.4. İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi | 55 |
| 3.2.5. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde Ukrayna İş Kültürünün Analizi..... | 55 |
| 3.2.6. Ukrayna İş Hayatında Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller | 56 |
| 3.3. Türkiye ve Ukrayna İş Kültürleri Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar | 57 |
| 3.3.1. Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler | 57 |
| 3.3.2. Hiyerarşik Yapı-Otorite Kullanımı-Karar Alma Süreci | 57 |
| 3.3.3. İş Birliği Kuralları ve Esneklik..... | 58 |
| 3.3.4. İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi | 58 |
| 3.4. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde İki Ülke Kültürünün Karşılaştırılması | 58 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN UYGULAMA SÜRECİ

BULGULARIN RAPORLANMASI, ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

| | |
|--|-----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi | 60 |
| 4.2. Araştırmanın Modeli | 60 |
| 4.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı..... | 60 |
| 4.4. Çalışma Grubu | 61 |
| 4.5. Veri Toplama Aracı..... | 62 |
| 4.6. Verilerin Analizi..... | 65 |
| 4.7. Bulgular..... | 66 |
| 4.8. Sonuç ve Öneriler..... | 94 |
| KAYNAKÇA..... | 99 |
| EKLER..... | 116 |
| Ek- A Uzman Görüş Formu | 116 |
| Ek-B Gönüllü Katılımcı Formu | 120 |
| Ek-C İzmir Valiliği İl Göç İdaresi Müdürlüğünden Alınan İzin Belgesi | 121 |

ÖZGEÇMİŞ

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Hofstede'nin Kültür Boyutları Şeması

Tablo 2: Araştırmanın Çalışma Grubuna Ait Demografik Bulgular

Tablo 3: Hofstede'nin Kültür Boyutları Şemasında Türkiye ve Ukrayna'nın Buldukları Aralıklar



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kültürün Göstergeleri

Şekil 2: 7S Modeli

Şekil 3: Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Aile Anlayışı ve Yaşantısı” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 4: Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Eğitim Sistemi ve Uygulamaları” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 5: Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Dil” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 6: Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Din” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 7: Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Fiziksel ve Ekolojik Çevre” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 8: Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Politik Uygulamalar” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 9: Katılımcıların Geert HOFSTEDE’nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Güç Aralığı Mesafesi” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlere İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 10: Katılımcıların Geert HOFSTEDE’nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Erilik ve Dişilik” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 11: Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Bireycilik ve Toplulukçuluk” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 12: Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Belirsizlikten Kaçınma” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 13: Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Uzun ve Kısa Vadeli Düşünme” İle İlgili Olarak Türkiye- Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 14: Katılımcıların Yönetim Tarzı Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 15: Katılımcıların Sorumlulukların Paylaşımı Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 16: Katılımcıların Karar Verme Sürecinde Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımı Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 17: Katılımcıların Takım Çalışması Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 18: Katılımcıların Yöneticiler İle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 19: Katılımcıların Yöneticiler İle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

GİRİŞ

Küreselleşme son yıllarda yaşadığımız dünyayı tanımlamak için kullanılan çok yaygın bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşmenin sebep olduğu ticari, ekonomik, teknolojik ve ürün bazında meydana gelen yapısal değişiklikler uluslararası organizasyonları ortaya çıkarmıştır. Artan küreselleşme çokuluslu şirketlerin genişlemesine ve dünya çapında hareket eden sermayelerin sayısının artmasına sebep olmuştur.

Küreselleşme kavramı; dünya genelindeki ekonomik, kültürel, siyasi, dini ve sosyal yapıların bir araya gelerek birleşmesi, bütünleşmesidir. Bazı bilim insanları ve gözlemciler bu bütünleşmenin üretim ve tüketim kalıplarının uyumuna ve kültür kavramının homojen bir yapıya dönüşmesine dikkat çekerken, diğer yandan bazı bilim insanları ve gözlemciler bu bütünleşmenin birçok formlara dönüşerek, farklılaşmalara sebep olabileceğine dikkat çekmektedir (Nar, 2015, s. 944).

Rekabetin uluslararası anlamda sürekli arttığı, değişen bir küresel pazarda organizasyonların farklı global stratejik araçlar kullanarak rekabet avantajı yaratması ve bunu sürdürülebilir kılması gerekmektedir. Günümüz dünyasında, iş dünyasının uluslararası nitelikte olduğu genel olarak kabul görmüş bir düşüncedir. Firmaların küresel operasyonları stratejik olarak önemli hale geldiğinden bu operasyonları yönetecek personeli de önemli hale getirmektedir (Şaylan, 1995, s.165).

Kültürlerarası yönetim, örgütler içindeki farklı davranışlarla çalışmak, uluslararası ilişkiler kurmak ve birçok değişik kültürel ortamda bir organizasyonun etki alanını artırmak için çalışmak olarak ifade edilir. Uluslararası işletmelerde kültürel farklılıklar olarak bahsedilen; değerler, kavramlar ve ilkeler ile ilgili farklılıkların yönetimi, perspektiflerin, yöntemlerin ve yaklaşımların karmaşıklığı iş yapma zorluğunu artırmaktadır. Bu bağlamda günümüzde giderek artan ve zorlaşan rekabet edebilme koşulları; işletmeleri faaliyette bulunulacak olan ülkelerin ekonomik ve siyasi yapılarının yanı sıra sosyo-kültürel yapılarını da analiz etmeye zorlamaktadır (Özbilgin, 2007, ss. 31-57).

Küreselleşen ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin giderek artması, bu işletmelerin yöneticilerini faaliyet gösterilen ülkenin kültürünü öğrenmesine

zorlamaktadır. Yine bu işletmelerin yöneticilerini faaliyet gösterilen ülkenin kültürü ile işletmenin mevcut kültürünü harmanlayarak yeni bir örgüt kültürü oluşturmasını gerekli kılmaktadır (Syfox, 2000, s.67).

Haris ve Kumra'ya göre (2000, s.604) uluslararası alanda faaliyette bulunacak olan yöneticilerde olması gereken niteliklerin başında yeni bir duruma / yeni bir ortama uyum sağlayabilme olgunluğu olması gelmektedir. Bu kapsamda farklı kültürlerle uyum sağlayabilmek için yeni yabancı dil yetkinliklerinin bulunması gerekmektedir. Yine, Fish ve Wood'a (1994, s.8) göre uyum sağlayabilme, esnek davranabilme, duyarlı olma, duygu yönetimi ve kişisel farkındalık uluslararası yöneticilerde olması gereken en önemli özelliklerin başında gelmektedir. Farklı kültürlerle uyum sağlayabilmek için bu yetkinliklere sahip olmak gerekmektedir. Aynı zamanda kültürel farklılıkları göz önüne alarak yeni standartlar ve değerler oluşturma, hedefleri net olarak belirleme, kültürel farklılıklara uygun ekip oluşturma, güven ve dil becerisi de uluslararası yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerdir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s.27).

Bir yabancı yöneticinin en önemli özelliği uluslararası işletmenin örgütsel yapısını ve felsefesini yerel birimlerdeki sürekliliğini güvence altına alan bir çalkantılılığın rolü olarak algılanırken çokuluslu işletmelerin uygulamaları ile yerel arasındaki uyumu güvence altına almaktır (Aycan, 1997, s.2).

Yurtdışına yatırım yapan şirketlerin yabancı ortaklarının ana şirketin faaliyetlerini yönetmesi, koordine etmesi, kontrol etmesi ve entegre etmesi gerekir. Bu görevleri yerine getirmek için ana şirketler sıklıkla gurbetçi yöneticilerini; kuruluş temsilcileri ve elçileri olarak bağlı kuruluşlara gönderirler. Sadece uluslararası oyuncular değil Türk şirketlerde bu trendi yakından takip etmektedir. Sadece genel müdür seviyesinde değil orta kademelerde de yabancı yönetici sayısı giderek artmaktadır (Yavaş ve Bodur, 1999, s.262).

Bu doğrultuda tez çalışmamızın amacı; kültür kavramını, Geert Hofstede'nin kültürel boyutlarını, kültürel farklılıkları, bu farklılıkların etkileri ve yönetimi konularını ayrıntılı bir biçimde inceleyerek ülkemizde görev yapan Ukraynalı yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaya çalışmaktır. Tez çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kültür kavramı, kültürün özellikleri, kültürün göstergeleri, kültürü oluşturan faktörler, Geert Hofstede'nin kültürel boyutları ve kültürün etkileri üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmaktadır.

Tez çalışmamızın ikinci bölümünde ise, kültürel farklılıklar, farklılıkların yönetimi ve farklılıkların avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmaktadır.

Tez çalışmamızın üçüncü bölümünde ise, çalışmanın uygulama kısmına dayanak oluşturan ve Türkiye'de görev yapan Ukraynalı yöneticilerin karşılaştığı kültürel problemleri ortaya çıkarmayı amaçlayan kültürlerarası çalışma ortamlarında karşılaşılan sorunlar 10 başlık altında ayrıntılı bir şekilde incelenerek araştırmanın sorunsalları oluşturulmuştur. Ayrıca Türkiye ve Ukrayna iş kültürleri belli çerçevelerde ele alınarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde ise araştırmanın tasarımına uygun olarak yapılmış uygulama bölümü ve bulguların analizi yer almaktadır. Aynı zamanda araştırmanın yöntemi sunulmakta, katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Nvivo 11 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca bu bölümde elde edilen verilere dayanarak sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Sonuç olarak; Türkiye ve Ukrayna arasında hem ulusal kültürü oluşturan hem de Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültürel boyutlar açısından benzerlik ve farklılıkların katılımcılar açısından değerlendirilmesi ve bu benzerlik ile farklılıkların iş yaşamına yansımaları sonucu karşılaştıkları problemler ve çözüm yolları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca literatürde sıklıkla yer verilen kültür kavramı, kültürü oluşturan faktörler, Geert Hofstede'nin kültür boyutları ve farklılıklardan kaynaklanan sorunların yabancı yöneticilerdeki karşılığının tespitine yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KÜLTÜR KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1. Kültür Nedir?

Bütün toplumlar önceden beri süre gelen düzenli ilişkilerle var olmuşlardır. Aynı zamanda bu ilişkiler nedeniyle ortaya çıkan sorunları ve ihtiyaçları karşılamak amacıyla farklı materyallere ihtiyaç duymuşlardır. Bu materyaller toplum içinde yaşayan bireylerin, toplumun diğer bireyleri ile olan karşılıklı etkileşimlerini ve gereksinimlerini giderecek kabiliyet ve hünelerine göre farklılıklar göstermektedir. Tüm bu ilişki ve sistemlerin karşılığı kültür ve kültürel birikimlerde yatmaktadır (Genç vd., 2013, ss.2-18).

Kültür etimolojik olarak Latince “colera” ve “cultura” sözcüklerinden türetildiği ve “ekip – biçmek”, “hayvanlara bakmak – yetiştirmek” tarımsal ve hayvancılıkla ilgili anlamlarda kullanıldığı belirtilmektedir (Şimşek vd., 2011, s.41).

Dilimize Fransızcadan giren kültür kelimesi 17. yüzyılda toplumun yaşam tarzı olarak ifade edilmekte iken, 18. yüzyılda antropoloji alanında meydana gelen gelişmeler nedeniyle bütünsel bir yaşam tarzı olarak adlandırılmıştır (Genç vd., 2013, ss.2-18).

Ülkemizde ise ilk olarak kültürün bir millete özgü olduğunu öne sürerek düzenli bir şekilde açıklamayan Ziya GÖKALP olmuştur. Ziya GÖKALP kültür kelimesini tarımsal faaliyetlerle ilgili olan tarlayı ekip-biçme anlamında kullanılan Arapça “hars” kelimesinin karşılığı olduğunu belirtmiştir (Şimşek vd., 2011, s.41).

Hem kapsam olarak hem de içerik olarak çok geniş alanlara yayılmış olan kültürü kavramı bir toplumu diğer toplumlardan ayıran; dil, din, inanç, ahlak, sanat gibi maddi olmayan öğelerle toplumun gelişimine ön ayak olan; teknoloji, teknik araç-gereç vb. gibi maddi öğelerin toplamıdır (Can, 2015, s.207).

Amerikalı iki antropolog Kroeber ve Kluckhohn’un yaptıkları çalışmalar sonucu kültür sözcüğünün yaklaşık olarak 170 farklı tanımıyla karşılaştığını belirterek, bu tanımlamaları yedi farklı başlık adı altında incelemişlerdir (Unutkan, 1995, s.13):

Betimsel (Tasvir edici – Açıklayıcı) tanımlar: Kültürü bir bütün olarak ele alır ve çok geniş bir tabana yayarak açıklamaya çalışır.

Tarihsel tanımlar: Kültürü geçmiş ile gelecek arasında bağ kuran ve kuşaktan kuşağa aktarılan toplumsal bir miras olarak ele alır.

Kural koyucu (normatif) tanımlar: Kültürün tüm toplumun davranışlarını düzenleyen, şekillendiren doğal olarak ortaya çıkan kurallar olarak açıklar.

Psikolojik Tanımlar: Kültürü içerisinde meydana gelen sorunları yine o topluma özgü değerler ve alışkanlıklar ile çözüme kavuşturmayı amaçlayarak bu değer ve alışkanlıkların öğrenilmesi açısından önem taşımaktadır.

Yapısal Tanımlar: Kültürü somut olmayan bir gerçek olarak ele alıp açıklamaya ve çok farklı tanımlamalar yaparak açıklamaya çalışmışlardır.

Genetik Tanımlar: Kültürü, kültürü oluşturan faktörleri maddi ve manevi kültür unsurlarını belirleyerek açıklamaya çalışmışlardır.

Eksik Tanımlar: Toplumlar tarafından kullanılan kültür sözcüğünün tam olarak neye karşılık geldiğinin bilinmemesiyle alakalıdır.

Kültür kavramıyla ilgili yapılan tüm tanımlamalara dayanak teşkil eden ve antropoloji, sosyoloji, etnoloji gibi birçok bilim dallarına bilimsel içerik kazandıran tanımlama Tylor (1871) tarafından yapılmıştır. Tylor kültürü toplumun bireyleri tarafından tarihsel süreç içerisinde kazanılan; bilgi, beceri, alışkanlıklar, sanat anlayışı gibi birçok faktörü içerisinde barındıran karmaşık sistemler bütünü olarak açıklamıştır (Bozkurt, 1991, s.101). Kültür konusunda ortak bir tanım yapılamaması ve kültür kavramını bu denli karmaşık hale getiren; kültürün statik değil dinamik bir yapısının olması, zamanla değişime uğramasından kaynaklanmaktadır. Kültür kavramı üzerinde net bir tanım yapılamamasının diğer bir nedeni de araştırmacıların ve bilim adamlarının kültür kavramını kendi alanlarıyla ilgili ele alması ve açıklamaya çalışmasıdır (Unutkan, 1995, ss.14-15). Kültür kavramını açıklamaya yardımcı olması bakımından kültürün genel kabul görmüş bazı özellikleri üzerinde durmak faydalı olacaktır (Erdoğan, 1983, s.134).

1.1. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının tam olarak açıklanabilmesi için sahip olduğu özelliklerin ortaya konması gerekmektedir. Bu özellikler bazı başlıklar halinde şu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır;

- *Kültür Öğrenilir:* Kültür insanlara genetik yolla aktarılan bir olgu değildir. Bireylerin aile, eğitim kurumları, arkadaşları ve sosyal çevresiyle bulunduğu sürekli etkileşim sonucu öğrendiği ve yaşam tarzı haline getirdiği alışkanlıklardır (Erdoğan, 1983, s.135). Diğer bir ifadeyle kültür içinde bulunduğumuz toplumda yaşayarak, tecrübe ederek kazandığımız alışkanlıkların toplamıdır (Can, 2015, s.208).
- *Kültür Toplumsaldır:* Kültür bir toplumun tüm bireyleri tarafından ortaya çıkarılan, gelişimi ve sürekliliği sağlanan, değişime uğratılan tüm toplumun üyeleri tarafından ortak kabul edilen, benimsenen değerler ve alışkanlıklardır (Bozkurt, 1991, s.103).
- *Kültür Değişebilir:* Zaman içerisinde toplumlarda meydana gelen gelişmeler, değişimler neticesinde ortaya çıkan yeni sorunlara, gereksinimlere karşılık verecek şekilde var olan kültür algısında değişimler meydana gelir. Kültürde meydana gelen bu değişimler kapalı ve az gelişmiş toplumlarda daha yavaş gerçekleşirken, gelişmiş toplumlarda bu değişimler daha hızlı gerçekleşir. Bu durum kültürün sürekli değişen ve gelişen bir yapısının olmasıyla alakalıdır (Oktay, 2000, s.97).
- *Kültür Süreklidir:* Belirtildiği gibi kültür sürekli değişen toplum yaşamına paralel olarak değişen ve gelişen dinamik bir yapısının olması onu toplumun üyeleri tarafından nesilden nesile gelenek ve görenekler vasıtasıyla aktarılması kültüre süreklilik kazandırmaktadır (Walton, 1988, s.44).
- *Kültür Tüm Toplumun İhtiyaçlarını Karşılayarak Tatmin Sağlar:* Kültür tüm toplum üyelerinin biyolojik ihtiyaçlarıyla birlikte psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayarak toplumun bireylerinde tatmin duygusu oluşturur. Toplumun ihtiyaçlarına cevap veremeyen bir kültür anlayışından söz edilemez (Smith ve Bond, 1998, s.39).
- *Kültür Soyutlamadır:* Kültür yaşamın içinde elle gösterilebilecek somut bir şey değil, bir soyut kavramdır. Kültürü toplumun içinde bireylerin davranışları, tutumları, değerleri vasıtasıyla kavrarız. Bireylerin belirli davranış ve tutumların arkasında yatan ana sebep kültürdür (Mutlu, 1999, s.160).

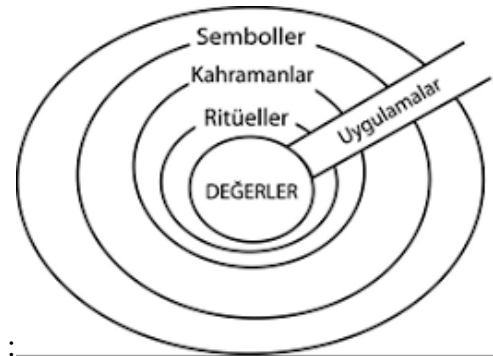
- Kültür Bir Bütündür ve Tüm Toplumunu Bütünleştiricidir: Kültür toplum içerisinde cinsiyet, yaş, sosyal statü, gibi farklılıklardan dolayı meydana gelebilecek çatışmaların önüne geçer. Toplum üyeleri tarafından farklılıkların doğal karşılanmasını sağlayacak modeller geliştirerek iş birliği ve dayanışmayı artırarak bireylerin bir arada yaşamalarını mümkün kılar (Tutar, 1999, s.19).
- Kültür Sınır Koyucudur: Kültür toplum üyelerinin neyi yapıp neleri yapamayacağı, neyin iyi neyin kötü olduğu, hangi davranışların kabul edilebilir hangilerinin kabul edilemez olduğu konusunda sınırlar koyar. Bu durum bireylerin davranış, tutum ve değerlerinin şekillenmesini sağlar (Fairholm, 1994, s.17).

1.2. Kültürün Göstergeleri

Kültürü toplumların yaşam biçimi olarak adlandırmak mümkündür. Soyut bir kavram olarak kültür toplumları farklı yaşam tarzları nedeniyle birbirinden ayırır. Bu farklılıklar kültürün göstergeleri; semboller (simgeler), kahramanlar, ritüeller (adetler-gelenekler) ve değerler olarak adlandırılır (Terzi, 2000, ss.42-57).

Hofstede ve Hofstede'ye (2005, ss.9-11) göre kültür kavramıyla ilgili yapılan analizlerden yola çıkarak kültürün göstergelerini birbiri ile iç içe geçmiş halkalar şeklinde olduğunu ve bunları gelecek kuşaklara aktarılmasında en önemli unsurun adetler ve gelenekler olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil-1 Kültürün Göstergeleri



Kaynak: © AFS Intercultural Programs, Inc. 2012

1.2.1. Simgeler (Symbols)

Tek başlarına bir anlam ifade etmeyen, içinde yaşanan toplum kültürüne ait özel anlamlar ifade eden objelerdir (Terzi, 2000, s.54). Semboller insanların algılama, ayırt etme ve anlamalarına yardımcı olan; onlarda ortak bir çağrışım uyandırarak ortak bir değer etrafında bir araya toplama gücüne sahiptir. Semboller kültürü soyut bir kavram olmaktan çıkartarak gözle görülebilen, elle tutulabilen somut bir kavram haline getirir. Semboller küçük bir gruba ait olabileceği gibi tüm toplumu kapsayan sembolik hala gelmiş bayrak, amblem, özel gün ve aylar gibi unsurlardır (Dönmezler, 1994, s.248).

1.2.2. Kahramanlar (Heroes)

Toplum içerisinde gerçekte var olması mümkün olmayan ancak toplum üyelerinin zihninde canlandırdığı ve var olmuş gibi hayal edilen insanlar olabileceği gibi toplum içerisinde yaşayan gerçekte var olan kişilerde olabilir (Deal ve Kennedy, 1981, s.15).

Kozlu (1986, s.9)'ya göre kahramanlar kültürün gelişimine katkıda bulunarak içinde yaşadığı topluma rol model olarak kültürün içselleştirilmesini sağlarlar. Aynı zamanda kahramanlar kendi toplumlarının kültürünü diğer toplumlara karşı temsil etme misyonunu da üstlenirler.

1.2.3. Adetler / Gelenekler (Rituals)

Kültürün taşıyıcıları olarak adlandırılan ve kültürün nesilden nesile aktarılmasında önemli bir yere sahip olan ritüeller; kültürü belirli şekil ve kalıplara sokarak daha kuvvetli ve etkin bir hale gelmesini sağlar (Ulrich, 1984, s.120).

Ritüeller toplum üyelerinin etkileşimini sağlayan, önceden planlanarak yapılan düzenli faaliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle ayinsel faaliyetlerdir (Myerson ve Hamilton, 1986, s.16).

1.2.4. Değerler (Values)

Yukarıdaki Şekil-1'de görüldüğü üzere değerler kültürün göstergelerinin en temel noktasında yer almaktadır. Değerler toplum için neyin ne kadar önemli ve doğru olduğu, neyin ne kadar istendiğini ve arzulandığını belirten fikirlere (Özkalp, 1997, s.76). Bir toplumu diğer toplumlardan ayıran en önemli özellik o toplumun tümü

tarafından kabul edilmiş ve yaşam biçimi haline getirilmiş değerleridir (Şimşek vd., s.151).

1.3. Kültürü Oluşturan Faktörler

Genel olarak kültürü oluşturan iki farklı boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi toplumun ürettiği; teknoloji, makine-teçhizat, binalar gibi fiziksel unsurlardır. Diğeri ise yine toplum tarafından üretilen ancak somut olmayan; zihniyet, ahlak, gelenek ve görenekler gibi maddi olmayan unsurlardır (Zencirkıran, 2017, s.57). Kültürü oluşturan faktörler her ne kadar iki boyuta ayrılrsa da birbirleri ile sürekli etkileşim içindedirler.

1.3.1. Maddi kültür

Maddi kültürü ve öğelerini açıklarken belirtilen en önemli özelliği doğal olmayan yani toplumun bireyleri tarafından üretilen ve elle dokunulup gözle görülebilen unsurlar olmasıdır. Temel olarak maddi unsurlar teknoloji ve ekonomi olarak iki bölümden oluşur (Bahar, 2009, s.59).

1.3.1.1. Teknoloji

Teknoloji sadece üretilen ürünle ilgili olmayıp işletme yönetiminin tüm faaliyetlerini kapsar. Bu durum yeni bir ürünü yeni yöntemlerle ortaya çıkarmaya çalışan işletmelerin toplumun kültürel dokusunu zedeleyebileceği ve toplumun kültürü ile ters düşebileceğinden işletmeleri değişime zorlamaktadır. Teknoloji aynı zamanda toplumun maddi kültürünün gelişmişlik düzeyini gösterir (Bahar, 2009, s.60).

1.3.1.2. Ekonomi

Ekonomik unsurlar toplumların satın alma gücünü etkilemesinden dolayı tüm işletmelerin bu durumu göz önüne alması gerekmektedir. Ayrıca toplumların yaşam tarzını oluşturan kültürlerine uyum sağlamayan ürünlerin satış-pazarlamasını olanaksız hale getirir. (Zencirkıran, 2017, s.58).

1.3.2. Maddi Olmayan Kültür

Kültürün soyut yönünü temsil eden maddi olmayan kültür unsurlarıdır. Bireylerin düşüncelerini, inançlarını, değerlerini ve yaşayışını etkileyen bir yapıya sahiptir.

Manevi kültürün oluşmasını sağlayan unsurlar; aile, dil, din, ekonomik çevre, politik sistemler şeklinde özetlenebilir (Özkalp, 1997, ss.170-172).

1.3.2.1. Aile

Medeniyet anlamında az ya da çok gelişmiş olsun tüm toplumlarda bireyler bir grup halinde yaşamaya gereksinim duyarlar, ailede bir toplumun en küçük yapı taşı olarak doğuştan sahip olunan bir gruptur (Mutlu, 1995, s.10). Tüm bireyler içinde yaşadıkları toplumların kültürlerini, davranışlarını, ahlaki kurallarını kısacası neleri yapıp neleri yapmayacağını uygun olacağını ilk önce aile ortamında öğrenmektedirler (Tayep, 1992, s.121).

1.3.2.2. Dil

Toplumdaki her şeyin ortak bir anlam kazandığı / sembolleştiği; yazılı-sözlü, rakam, işaret ve mimikler şeklinde ifade edilen toplumun tüm üyelerince paylaşılan sistemlerdir (Göçer, 2012, s.53).

Köse vd. (2001, s.224) göre dil kültürün tüm özelliklerini yansıtarak, kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar. Kültürün anlam kazanmasında ve toplum üyelerince öğrenilmesini ve öğretilmesini sağlayan en önemli unsurdur. Dil aynı zamanda toplumların sınırlarını çizer. Bu durum aynı toplumdaki aynı dilin az çok farklılıklar göstermesi ile bağdaştırılamaz. Bir toplumda ne çok farklı dil konuşuluyorsa bu kültürel çeşitliliğin o kadar fazla olduğu anlamına gelir (Robock ve Simmonds, 1989, s.403).

1.3.2.3. Din

Din de kültürün en temel unsurlarından birisidir. Tüm toplumlarda kültürel değerleri etkileyen, bireylerin davranışlarını doğru ya da yanlış şeklinde ölçütlere tabi tutarak kalıplara sokan bir ya da birden fazla din bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1988, s.84). Din tüm toplumun karakteristik özelliklerini etkileyen çok büyük bir kuvvettir. Dinin en büyük özelliği toplumu bir çatı altında toplayarak; toplumsal huzuru ve manevi duygularını en üst seviyeye çıkararak yaşamı anlamlandırır (Eroğlu, 1996, ss.113-114).

Din aynı zamanda bir toplumun yeme içme kültüründen tutun hayatın birçok alanında etkisini çok güçlü bir şekilde hissettirir. Bu yüzden toplumun kendi içinde

üretileen mal ve hizmetler kadar o topluma dışarıdan pazarlanacak mal ve hizmetlerinde toplumun dinine aykırı olmamasına dikkat edilmelidir (Tayep, 1992, s.121).

1.3.2.4. Eğitim

Kültürel değerlerin kalıcılığının sağlanabilmesi, gelecek nesillere aktarılması için öğrenilmesi ve öğretilmesi bakımından eğitim önemli bir unsurdur (Can, 2015, s.241). Kültürel değerler eğitim sisteminin oluşumunu, eğitimde kültürel unsurların oluşumunu ve gelişimini etkiler. Toplumların geleneksel-tutucu veya gelişime açık-yenilikçi eğitim sistemlerinden birinin tercih edilmesi o toplumda oluşacak kültürel yapının temelini oluşturur. Aynı zamanda oluşturulan eğitim sistemlerinin teknik ya da sosyal alanlara verilecek önceliğe göre kültürü oluşturan maddi ve maddi olmayan unsurların gelişiminde farklılıklara sebep olacaktır (Tayep, 1992, s.121).

1.3.2.5. Ekoloji ve Fiziksel Çevre

Toplumların yaşamını sürdürdüğü çevrenin iklim ve doğal şartları, toplumu ve kültürünü olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. İklimin sıcak – soğuk olması, arazinin düz – dağlık olması, yer altı kaynakları, toprağın verimliliği toplumu ve kültürünü etkileyen ekolojik ve fiziksel çevre faktörleridir (Koçel, 2007, s.23).

Ekolojik çevre bireylerin fiziksel özelliklerini, yeme-içme, giyim, ulaşım vb. yaşam tarzı özelliklerini büyük ölçüde şekillendirir. Öyle ki farklı toplum ve kültürlerin ekolojik ve fiziksel çevre şartlarının benzemesi nedeniyle iki farklı toplumun kültür ve yaşam tarzlarında benzerlikler görülebilir (Oktay, 2000, s.89).

1.3.2.6. Politik Sistem

Kültürel faktörleri oluşturan maddi olmayan unsurlar gibi politik sistemlerde o toplumun kültürel özellikleriyle birlikte ayakta kalabilen unsurlardır (Aydıntan, 2005, s.153). Toplumların kültürleriyle uyumlu olmayan ve dışarıdan empoze edilmeye çalışılan politik sistemler başarılı olamadığı gibi toplumun kültürel yapısını da bozarak yerini farklı yapılara bırakmak zorunda kalmışlardır. Demokratik – katılımcı politik sistemlerde toplumun ve kültürün gelişimine normal gözle bakılabilirken, baskıcı politik sistemlerde ise bu durum farklı algılanabilmektedir (Koçel, 2007, s.24).

1.4. Kültürün Boyutları (Hofstede'nin Kültürel Boyutları)

Birçok araştırmacı kültürün sosyo-kültürel unsurlar üzerindeki etkilerini araştırmak için kültürü çok farklı boyutlarda ele almış ve incelemiştir (Hofstede, 1980; Ronen ve Shenkar, 1985; Fontaine, 1989; Trompenaars, 1993; Schwartz, 1997). Bu çalışmalardan biri olan Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede (1980, s.92) dünyanın üç farklı bölgesinde, 70 farklı ülkede ve yaklaşık olarak 116 binin üzerinde bir katılımcıyla kültürün toplumlar üzerindeki etkilerini dört farklı boyuta indirgeyen bir teori ortaya atmıştır. Mead (1998, ss.33-34) Geert Hofstede'nin çalışmasının en belirgin özellikleri bireylerin kendileri için yabancı olan kültürlerde; yadırganma, dışlanma ve yabancı olduğu kültüre karşı davranışlarından dolayı tepkiler olması nedeniyle kendini tedirgin hissetme şeklinde özetlemiştir.

Geert Hofstede (1984, s.83) kültürün bireylerin davranışlarını ne ölçüde etkilediğini ve aynı kültürel özelliklere sahip kültürlerin alt kültürlerinde bireylerin neden farklı davranışlar sergilediğini açıklayabilmek için oluşturduğu çerçevede kültürü dört farklı boyuta; “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireysellik – toplulukçuluk” ve “erillik – dişilik” şeklinde sınıflandırmıştır. Bu boyutları açıklarken en uç noktaları ortaya koyarak toplumlarını ve kültürlerini bu dört farklı boyuta göre değerlendirerek uç noktalar arasına yerleştirmektedir.

Geert Hofstede (2001, ss. 29-34) 1990'lı yıllarda 23 ülkede yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayanarak kültürün boyutlarına beşinci boyut olarak “kısa dönemlilik – uzun dönemlilik” şeklinde bir boyut daha eklemiştir. Bu çalışmasın da amaç diğer araştırmacılar ve bilim adamları tarafından yapılan; batı toplumlarının kültürel özelliklerini belirlemek için oluşturulan ölçeğin doğu toplumlarına uyarlanmadan kullanıldığı yönündeki eleştiriler nedeniyle ortaya konulduğu belirtilmektedir.

Geert Hofstede vd. (2010, ss.10-35) literatürde çok sık rastlanmamakla birlikte kitabının üçüncü baskısında güncelleştirmeler yaparak altıncı boyut olarak “serbestliğe karşı kendini sınırlama” boyutunu eklemiştir. Ancak bu çalışmada genel kabul görmüş beş boyutu üzerinde durulacaktır.

1.4.1. Güç Mesafesi:

Bu boyutun en önemli özelliği toplum içerisindeki bireyler arasında eşit olmayan, farklı güç potansiyeline sahip bireyler arasındaki eşitsizliğin ne ölçüde kabul

edileceği üzerinde durulmasıyla ilgilidir. Güç düzeyleri arasında çok yüksek farklılıklar bulunan toplumlarda eşitsizlikler normal karşılanmakta iken, güç seviyeleri arasındaki farkın düşük olduğu toplumlarda tam tersi durum söz konusudur.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda refah düzeyi, eğitim, çalışma koşulları ve sosyal statü bakımından bireyler eşit gücü sahiptir. Güç seviyesi farkının yüksek olduğu toplumlarda ise alt – üst ilişkisi daha belirgindir ve üstlerle çatışmaktan kaçınılır.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler biat etmek yerine özgür düşünmeyi kabul ederken hiyerarşik düzen sadece yaşamı kolaylaştırıcı bir unsur olarak görülür.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların iş hayatında altlar ile üstler arasındaki ayırım maaş ve statü bakımından büyük farklılıklar göstermektedir. Alt pozisyonda görev yapanlardan sadece verilen görevlerin yerine getirilmesi istenir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumların iş hayatında ise ast ve üstler birbiri ile uyum içerisinde çalışır ve alınan kararlara herkesin katılım sağlaması beklenir. Yöneticiler ve çalışanlar ortak karar vericilerdir. Yöneticiler yetkilerini kullanırken baskı ve güce dayalı değil özgürlükçü, uzmanlık ve ödül sistemi şeklinde kullanır (Hofstede, 1980, ss.122-130).

1.4.2. Belirsizlikten Kaçınma

Tanımdan da anlaşılacağı üzere toplum üyelerinin belirsizlik ortamlarında ne düşündükleri, ne yapmaları gerektiğini ve bu durumun önüne geçebilmeleri için hangi yollara başvurduklarını gösteren bir boyuttur.

Belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek seviyede olan toplumların herhangi bir iş yapma ya da olay karşısında daha güvenilir durumları tercih etmesi söz konusudur. Bu toplumlarda belirsizlikler; aşırı derecede baskı ve gerginlik yaratmaktadır. Ayrıca kontrolün daha çok kendilerinde olduğu, tahminlerin büyük oranda gerçekleştiği durumları tercih ederler.

Belirsizlikten kaçınma seviyesinin düşük olduğu toplumlardaki bireylerin kendi kontrol alanlarında olmayan durumlar, belirsizlikler, riskler hayatın bir parçasıdır.

Riskin her zaman var olduğunu kabul ederek, belirsizlik durumlarında alacakları kararlarda ve yapacakları uygulamalarda daha esnek davranmayı tercih ederler.

Belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu toplumların iş hayatında çok fazla kuralların bulunması ve bu kuralların açık ve net olması büyük önem arz etmektedir. İnsanların riskleri bir fırsat olarak gördüğü ve belirsizlikleri bir avantaja çevirmeye çalışan toplumlarda ise kurallar daha az, girişimcilik olgusu ve düşüncesi daha ön plandadır (Hofstede, 1984, ss.83-86).

1.4.3. Bireycilik-Toplulukçuluk (Kolektivizm)

Kültürün bu boyutu toplum içerisinde yaşayan bireylerin ister iş hayatında olsun isterse günlük yaşamlarında olsun karar verme ve uygulama süreçlerinde tek başlarına mı hareket etmeyi yoksa iş birliğine mi gidecekleri eğilimini göstermeleriyle alakalıdır.

Gelişmiş toplumlarda bireyselcilik ön plana çıkarken daha az gelişmiş toplumlarda iş birliği yapmak önem kazanmıştır. Bireyselci toplumlarda her şeyin odak noktası bireyin kendisidir. Toplulukçu anlayışın hakim olduğu toplumlarda ise bireyler arasındaki bağ oldukça güçlüdür ve birlikte hareket etme anlayışına sahiptirler.

Bireyselciliğin ön planda olduğu toplumlarda bireyin kendisi ve en yakın akrabaları dışındaki herkes ikinci plandadır. Toplulukçu anlayışın yüksek olduğu toplumlarda ailenin tüm fertleriyle birlikte; bireyin yaşadığı toplumun devamlılığının ve gelişiminin sağlanması hakim olan düşüncedir.

Bireyselciliğin ön planda olduğu toplumların iş hayatında bireylerin kendi çıkarları ön planda olduğu sürece bağlılık ve sadakat öz konusudur. Toplulukçu anlayışın hakim olduğu toplumlarda ise grup çalışması ve iş birliği öne çıkar. Grubun menfaatleri ön plandadır. Ancak bu durum iş hayatında farklı grupların oluşması ve çatışmalar gibi olumsuzluklara sebep olabilir (Hofstede, 1980, ss.213-218).

1.4.4. Erkeklik-Dişilik

Bu boyut toplumdaki cinsiyet ayrımı ile alakalı olmayıp bireyler için önemli olanın nesnelere (maddi öğeler) mi yoksa insan ve insan ilişkilerinin mi daha değerli olduğuyla alakalıdır. Eril toplumdaki bireyler için rekabet ve başarı sonucu elde edecekleri para ve servet ön plandadır. Bu tarz anlayışa sahip bireyler kendilerini her

ortama kabul ettirmeye çalışarak sadece başarı ve maddi değerler üzerine yoğunlaşırlar. Dişil toplumlarda ise bireyler için ön planda olan yüksek yaşam kalitesi, toplumun diğer bireyleriyle sağlıklı ilişkiler kurmak ön plandadır. Eril yaklaşıma sahip toplumlar için madde odaklı, dişil yaklaşıma sahip toplumlar için ise insan odaklı oldukları söylenebilir.

Eril anlayışa sahip toplumların iş yaşamında erkekler daha ön plandadır ve zenginlik, tanınma, saygı duyulma, iddialı olma ve rekabetçi olma gibi özelliklere sahiptirler. Dişil anlayışa sahip toplumların iş yaşamında ise erkeklerin yaptığı her işi kadınlarında yapabileceği, daha fazla para ve güç yerine; herkesin iyiliği, mutluluğu, tanınmanın ve şöhret olmanın yerine; daha iyi insan ilişkileri kurmayı, rekabet yerine ise; herkesin mutlu olduğu yerde en iyi olmanın bir önem taşımadığı anlayışına sahiptirler (Hofstede, 1980, ss.260-265).

1.4.5. Kısa Vadeli Düşünme- Uzun Vadeli Düşünme

Uzun dönemli olma anlayışına sahip toplumların bireyleri geleceği düşünerek tasarruf ve yatırım yapmaya önem verirler. Bu anlayışta elde edilen maddi unsurlar düzenli, kararlı ve dikkatli çalışmanın ürünüdür. Uzun dönemli olma anlayışına sahip toplumlarda bireylerin statüleri kesin çizgilerle belirlenmiştir. Toplumun gelenek – göreneklerine karşı son derece saygılı olunur. Bireyler arasındaki ilişkilere son derece önem verilir. Ayrıca modern yaşamın gerekleri yerine getirilmeye çalışılır.

Kısa dönemli olma anlayışına sahip toplumlarda geleneklere sıkı sıkıya bağlılık söz konusudur. Toplum bireyleri hızlı tüketim ve hızlı kazanımlar elde edilmesi gerektiği şeklinde yönlendirilir. Hiçbir bireyin toplum içerisindeki statüsü önem arz etmez. Bireyler arasındaki ilişkiler karşılıklı menfaatler söz konusu ise değerlidir.

Uzun dönemli olma anlayışa sahip toplumların iş yaşamında planlar, bütçeler, kurallar ve yatırımlar uzun dönemli yapılır. Hiyerarşi ve kurallara önem verilir. Kısa dönemli anlayışa sahip toplumların iş yaşamında ise değişen ve gelişen çevre koşullarına karşı esnek olabilmek için kısa dönemli plan ve programlar yapılır (Hofstede, 2001, ss.220-225).

Şekil – 2 Hofstede'nin Kültür Boyutları Şeması

| Güç Mesafesi Aralığı | |
|--|---|
| Düşük Güç Mesafesi Aralığı | Yüksek Güç Mesafesi Aralığı |
| Eşitsizlikler en alt düzeydedir. | Eşitsizlikler en üst düzeydedir ve kabullenilmiştir. |
| Hiyerarşi iş ve hayatı kolaylaştırmak içindir. | Hiyerarşi kontrol ve denetimi sağlamak için gereklidir. |
| Alt ve üstler karşılıklı etkileşim içindedir. | Alt ve üstler arasındaki statü çok keskindir, üstlere ulaşamaz. |
| Her birey aynı düzeyde kabul edilir. | Güçlü bireyler daha üst seviyededir. |
| Değişimler kendiliğinden gelişir. | Değişimler baskı ve güçle gerçekleşir. |
| Bireyselci ve Toplulukçu Anlayış | |
| Toplulukçu Anlayış | Bireyselci Anlayış |
| Biz duygusu hakimdir. | Ben duygusu hakimdir. |
| Bireyler arasındaki ilişkiler önceliklidir. | Kişisel seçimler önemlidir. |
| Grup kararları ve grup içi ilişkilerdeki görevlerin yapılması önemlidir. | Kişisel görevlerin yapılması önemlidir. |
| Grup içi çatışmalardan uzak durulur. | Kişisel fikirler özgürce belirtilir |
| Farklı iletişim kanalları kullanılır. | Sözlü iletişim kullanılır. |
| Belirsizlikten Kaçınma | |
| Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük | Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek |
| Tedirginlik ve stres seviyesi düşüktür. | Tedirginlik ve stres seviyesi yüksektir. |
| Belirsizlik olağan bir durumdur. | Belirsizlikler sıra dışı durumlardır. |
| Farklılıklar önemlidir. | Fikir birliği olması önemlidir. |
| Riskler kabul edilir. | Riskten kaçınılır. |
| Kurallar önem arz etmez. | Kurallar ihtiyaçtır. |
| Erkeklik- Dişilik | |
| Eril Toplular | Dişil Toplular |
| Rekabet ön plandadır. | Yaşam kalitesi ön plandadır. |
| Hayat çalışmaktan ibarettir. | Yaşamak için çalışmak gerekir. |
| Şatafat önemlidir. | Sadelik ön plandadır. |
| Önemli olan başarıdır. | Önemli olan insan ilişkileridir. |
| Güçlü olan haklıdır. | Sorunlar tartışılır. |
| Uzun Vadeli / Kısa Vadeli Olma | |
| Uzun Vadeli Olan Toplular | Kısa Vadeli Olan Toplular |
| Azim, kararlılık ve sabır önemlidir. | Çabuk sonuç alınması önemlidir. |
| Tasarruf ve birikimler önemlidir. | Harcama yapmak ön plandadır. |
| Amaçlar kişisel zevklerden önde gelir. | Kişisel zevkler daha önemlidir. |

Kaynak: © AFS Interculturel Program, Inc, 2012.

1.5. Kùltürün İşletmelere Etkileri

Her şeyin hızla geliştiği – değiştiiği günümüz dünyasının temel taşları olan siyaset, ekonomi, toplum ve kùltürler inanılmaz ölçülerde etkileşim haline girmişlerdir. Bu durumun nedeni olan küreselleşmenin sonucu olarak toplumlar birbirlerine daha çok yaklaşarak kùltürel etkileşimin en üst seviyede olmasına yol açmıştır (Yeşil, 2013, s.52). Yine küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan, uluslararası işletmelerin farklı kùltürel ortamlarda faaliyetlerini sürdürme ve farklı kùltürlere sahip insanlarla çalışmak durumunda bırakmıştır (Tutar, 1999, ss.19-20).

Uluslararası işletmenin kendi ulusal sınırlarını aşarak bir çok farklı alanda faaliyet göstermeleri işletmelerin yönetim anlayışları, organizasyon (örgütlenme) yapıları ve liderlik özellikleri bakımından farklı uygulamaya ve arayışlara sürüklemiştir (Zorel, 2013, s.122). Uluslararası işletmelerin kùltürel farklılıklardan dolayı ortaya çıkan sorunların önüne geçebilmek ve çözüm üretmek için faaliyette bulunduğu toplumun kùltürel özelliklerinin bilinmesinin büyük önem arz ettiği belirtilmektedir (Zorel, 2013, s.123).

1.5.1.Örgüt Kùltürü Üzerine Etkileri

Örgüt ya da organizasyon; önceden belirlenen hedefler doğrultusunda teknik yöntemlerin, ekonomik unsurların ve sosyal araçların bir araya getirilmesidir (Başaran, 1992, s.11). Diğer bir deyişle örgütler ve organizasyonlar insani ve fiziki unsurların bir araya getirilerek uyum içerisinde işleyişinin sağlanmasıdır (Genç, 2004, ss.33-34). Kùltür kavramının üzerinde durduğu insan ve insan davranışları örgütler için de büyük önem arz ettiğinden, örgütler toplumsal kùltürün bir alt kùltürü olarak kabul edilen çevreye karşı duyarlı ve açık sistemlerdir (Hellriegel vd., 1997, s.8).

Örgüt kùltürü kavramı ise bir örgütün ya da organizasyonun ayırt edici özelliği, onu başkalarından ayrı kılan kendine özgü yapısıdır (Demirel ve Karadal, 2007, s.253). Örgüt ve organizasyon üzerine yapılan incelemelerde genel anlamda üç temel unsurdan söz edilmektedir. Bunlar örgütü yönetenler tarafından belirlenen görev ve sorumluluklar, bu görevleri yerine getirecek insan kaynağı ve teknik donanım olarak sınıflandırılmaktadır. Bu üç unsura örgüt kùltürünün de eklenmesi gerektiği, bunun

nedeni olarak bu üç unsur üzerinde örgüt kültürünün belirleyici rol oynadığı belirtilmektedir (Nişancı, 2012, s.1285).

Terzi (2000, s.42) örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt kültürü olduğunu ifade ederek örgüt kültürünü; kültürün ana öğeleri ve kültürün görünen yüzü olarak iki bölüme ayırmıştır.

Örgüt kültürünün ana öğeleri olarak görülen unsurlar şunlardır:

- Değerler; Neyin önemli olduğu, neyin arzulandığı konusunda yapılan tercihler örgütsel değerler olarak ifade edilir.
- İnançlar; Örgüt içerisinde ki bireylerin gerçeklerin neler olduğu konusundaki düşünceleridir.
- Normlar; Örgüt içerisindeki tüm bireylerin davranışları üzerinde etkili olan yazılı olmayan kurallardır.

Örgüt Kültürünün ifade edilme biçimi (görünen tarafı) olarak ifade edilen unsurlar;

- Mitler; Gerçekliği kesin olamayan ama örgüt üyelerince inanılan değerler.
- Kahramanlar; Örgüt içerisinde çalışan bireylerin motivasyonlarını artıran örgütü temsil eden kişilerdir.
- Törenler; Örgüt içinde düzeni sağlamaya yardımcı olan ve dış çevre unsurlarına mesaj yollamak için yapılan işlerdir.
- Ritüeller; Örgüt içerisinde düzenli aralıklarla yapılan toplantılardır.
- Hikayeler; Örgütün geçmişi hakkında örgüt üyelerini bilgilendiren geçmiş olaylardır.
- Semboller; Örgüte özgü emareleri ifade eden her şeydir.
- Dil; Örgütün kendini ifade etmek için kullandığı her şeydir.

Örgüt kültürünü oluşturan bu faktörlerin yansımaları üç farklı şekilde görülür (Nişancı, 2012, s.1286). Fiziksel anlamda yansımaları; örgütün logosu, kullandığı bina, kullandığı teknik araç ve gereçlerdir. Davranışsal anlamda; örgütün düzenlemiş olduğu törenler, seremonilerdir. Sözel anlamda ise; dil, sloganlar ve hikayeler şeklinde özetlemek mümkündür.

Örgüt kültürü içinde barındırdığı bireylerin neleri yapıp neleri yapmamaları, hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiği konusunda ve ortaya çıkan sorunlara çözüm üretme konusunda referans oluşturur (Doğan, 1997, s.63-64).

Morgan (1998, s.140)'a göre toplum kültürü ile örgüt kültürü birbirinden ayrılamayacak şekilde bütünleşmiştir. Bu bütünleşme toplumların kültürlerini tanımanın toplumların örgütlerini tanıma konusunda önemli bilgi vereceğini belirtmiştir. Aynı zamanda oluşturulan güçlü örgüt kültürlerinin zamanla toplumsal kültürü de etkileyebileceği düşünülmektedir (Koçel, 2013, s.273).

Örgütlerin kendilerine özgü kültürel yapıları içinde bulunduğu toplumun kültürel özelliklerini taşır. Bu alanda yaptığı çalışmalarla büyük yankı uyandıran Hofstede vd. (1990, s.286) kültürlerin bir alt kültürü olan örgüt kültürlerinin birbirinden kopuk olamayacağını, örgütlerin birbiriyle etkileşime giren açık sistemler olduğunu belirterek örgütün üretim faktörleri, insan kaynakları, yapılanma biçimleri toplum kültürünün özelliklerini taşıdığını belirtmiştir.

1.5.2. Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasından bu yana liderlik kavramı her zaman var olmuştur (Yıldız, 2015, s.49). Genel anlamda liderlik; bireylerin davranışlarının ortaya konan hedefler doğrultusunda yönetme ve yönlendirilmesidir (Ercan ve Sığırı, 2015, s.95). Her ne kadar liderliğin doğuştan kazanıldığı veya sonradan öğrenildiği hakkında iki farklı görüş söz konusu olsa da liderlik üzerine yapılan çalışmalarda liderlik; liderlik özellikleri, davranışsal ve durumsal olmak üzere üç farklı yaklaşımdan söz edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.220). Bazı sınıflandırmalarda ise benzer içeriğe sahip olmakla birlikte; çağdaş liderlik, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik şeklinde yapılmıştır (Akyürek, 2015, ss.89-91).

Özellikler Teorisi: Genel anlamda liderin özelliklerin ön planda olduğu veya öne çıkarıldığı yaklaşımlardır. Diğer bir ifadeyle liderin; yaş, boy, kilo vb. gibi fiziksel özelliklerinin yanında duygusal anlamda; cesaret, öngörü, yeteneği, girişimciliği vb. özelliklerini ele alan yaklaşımdır. Bu teorinin olumsuz tarafı liderin özelliklerinin her toplumda kültürel özelliklerden dolayı farklı bir anlam çağrışımı uyandırmasıdır. Bu nedenle diğer iki yaklaşım geliştirilmiştir (Eren, 2015, s.437).

Davranışsal Yaklaşım; Bu teori liderin özelliklerinden ziyade hangi durumlarda nasıl davrandığı ile alakalıdır. Liderin davranışlarını iki konu üzerinden değerlendirir; ilki çalışanlara ve diğer kişilere karşı tutumu ile ilgilidir, ikinci konu ise; liderin girişimcilik özelliği, yapılacak olan işlerde etkili bir planlama ve organize etme durumu üzerinedir (Yeşil, 2013, s.61).

Durumsallık Yaklaşımı; Fiedler tarafından ortaya atılan bu yaklaşım liderin özelliklerinin bulunduğu ortamın durumuna göre şekillenmesiyle alakalı yaklaşımdır. Liderin başarısının farklı durumlarda karşılaşılan problemlere, farklı çözüm önerileri bulmakla orantılı olduğudur (Tikici, 2005, ss.419-420).

İşletmelerin küreselleşmesiyle birlikte farklı kültürel ortamlarda organizasyonlar açısından etkin bir liderlik anlayışı geliştirmek önemli hale gelmiştir (Ercan ve Sığı, 2015, s.101). Farklı kültürlere sahip toplumları etkilemek, kültürlerini öğrenmek, organizasyonun o toplumun kültürü içerisinde nasıl şekilleneceğini ön görmek liderler için zorunluluk haline gelmiştir (Özen, 1996, ss.25-30).

Aktaş ve Sargut (2011, ss.145-163)'a göre toplumun bireyleri üzerinde çok büyük etkileri olan kültürün liderlerinde üzerinde etkisinin olduğunu belirterek; bir kültür üzerinde geliştirilen liderlik özelliklerinin farklı kültürel özelliklere sahip toplumlar üzerinde uygulanması bir takım sorunları da beraberinde getireceğini belirtmişlerdir. Birçok farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan liderlik kavramı birçok alanda etkisini gösteren kültür kavramından etkilenir. Nasıl ki toplumun tüm bireylerinin davranışlarını şekillendiren kültür, toplumun bir üyesi olan liderinde tüm davranışlarını etkileyecektir (Yeşil, 2013a, ss. 66-67).

House vd. (2004) tarafından yapılan ve GLOBE adı verilen 61 ülkede yapılan çalışmanın sonuçlarına göre 112 farklı kültürel liderlik özelliklerine rastlanıldığını belirtmişler ve bu özellikleri altı boyutta özetlemeye çalışmışlardır.

Performans Odaklı ve Karizmatik Liderlik; işletmelerin temel değerlerine bağlı kalarak çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda motivasyonunu yükseltmeye yönelik liderlik anlayışıdır.

Takım Odaklı; Takım ruhunu ön plana çıkararak örgüt içi grupların işbirliğini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen liderlik anlayışıdır.

Katılım Odaklı; Tüm örgüt içi unsurların karar alma ve uygulama sürecine dahil edilmesini hedefleyen liderlik anlayışıdır.

İnsan Odaklı; Çalışanlar ile toplumun diğer bireyleri ile iyi ilişkiler kurmayı hedefleyen liderlik anlayışıdır.

Ben Odaklı; Organizasyonun tüm alanlarında karar vericinin sadece liderlerin olduğu bir anlayıştır.

Grup Odaklı ve Korumacı Anlayış; Kuralların ön planda olduğu, grupları oluşturan bireylerin güvenliğinin en üst seviyede tutulduğu liderlik anlayışıdır.

Geert Hofstede (1997) kültürün liderlik üzerine olan etkilerini kültürel boyutlar üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Buna göre; toplulukçu anlayışa sahip kültürlerde liderlerin manevi gelişimi ve grup bilinci ön plandadır. Geniş güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda liderin yol göstericiliği ve lidere bağlılık ön plandadır. Dışil değerlerin özelliklerini taşıyan kültürlerde; liderler başarılarından daha çok kişisel ilişkilere özen gösterir.

1.5.3. Yönetim Üzerine Etkileri

Yönetim insanlar arasında iş birliğini artıracak, onları önceden belirlenen hedeflere yönlendirecek tüm çalışmalardır (Tosun, 1990, s.141). 20 yüzyılın başlarından itibaren gelişme gösteren yönetim biliminin tarihsel gelişimine baktığımızda; maddeye ağırlık veren klasik yönetim anlayışları, insan unsurunu ön plana çıkaran neo-klasik yaklaşımlar ve tüm organizasyona bir sistem olarak bakan sistem anlayışlarının var olduğu görülür (Düren, 2000, s.6). Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim anlayışı organizasyonların rasyonelliği üzerinde durmuş olsa da, organizasyonlar tarafından çevre faktörleri pek dikkate alınmamıştır (Güçlü, 2003, s.63).

1960'lı yıllarda ortaya çıkan tüketim toplumu anlayışı organizasyon yönetimlerinin ticaret, pazarlama ve müşteri hizmetleri konusunda değişim ve gelişimler gözlenmektedir (Güçlü, 2003, s.65). 1970'li yıllarda ise yönetimlerin ortak noktası haline gelen strateji kavramı üzerinde yoğunlaşmalar olmuştur (Düren, 2000, s.11).

1980'li yıllarda ise küreselleşmeyle birlikte organizasyonların insan kaynakları ve çevre yönetimi konusunda etkin bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır (Özalp, 2012, s.69).

Yönetim üzerine yapılan çalışmalarda organizasyonu etkileyen dış çevre faktörleri arasında toplumsal kültürün etkisinden söz edilmektedir. Bunun nedeni olarak yönetimlerin toplumsal kültürün bir yansıması olduğu, hedeflere ulaşmada ve geleceğe güvenle bakabilmenin ön koşulu olarak toplumsal kültürün çok iyi analiz edilerek güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak yönetimlerin en önemli hedefi olmalıdır (Ivancevich vd., 1988, s.24).

Barutçugil (2011a, ss.114-120) göre farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonların yöneticilerinin yönetim sistemlerini; "sistem, bürokrasi, sınıf ve statü anlayışları üzerinde önemli farklılıklara sebep olduğunu belirtmiştir. Sistem anlayışının özellikle batı toplumlarının kültürel yapılarıyla büyük benzerlikler gösterdiği ve organizasyon yapılarının önemli bir parçası haline geldiği belirtilmektedir. Bürokrasi anlayışına ise daha çok Afrika, Çin ve Latin Amerika ülkelerinin kültürel unsurlarına uygun olduğu ve organizasyonlarda etkin rol oynadığı görülmektedir. Aristokrasi geleneği ve eşitlikçi anlayışın ise Amerika toplumunun kültürel yapısının aristokrat görüşü temsil ettiği, eşitlikçi anlayışın ise Avrupa toplumunun kültürel özelliklerini taşıdığı ve organizasyonlarında genel kabul gördüğü belirtilmektedir. Organizasyon ve statü anlayışının ise Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerin toplumsal kültürleriyle uyumlu olduğu belirtilmektedir (Tortop vd., 1993, ss. 205-210).

Yine Hofstede'nin kültürel boyutlarına dayanarak yapılan; çeşitli ülkelerin yöneticileri arasındaki karşılaştırmalarda Japon yöneticilerin gruba bağlı ve iş birliği anlayışına sahip oldukları, Amerikalı yöneticilerin daha özgür ve bireysel hareket ettiği, Türk yöneticilerin ise belirsizlikten kaçınma, risk almama ve kadercilik gibi unsurları taşıdığı görülmektedir (Dursun, 2012, ss.133-135).

Geert Hofstede ve diğer araştırmacılar kültürün karmaşık yapısını ortaya koyabilmek için alt birimlere ve boyutlara ayırarak kültürel farklılıklara sahip bireylerin ortaya koyduğu farklı tutum ve davranışların nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmaların sonucu olarak farklılıkların yönetimi uluslararası alanda faaliyet

gösteren işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan bir tanesi olarak görülmekle birlikte bu farklılıkların doğru şekilde anlaşılması ve yönetilmesi durumunda işletmelere büyük avantajlar kazandıracığının bilinmesi gerekmektedir (Bakan vd., 2004. ss.83-84).



2. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR, FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜRLERARASI ÇALIŞMA ORTAMLARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2. Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi

Kültürel farklılıklar ve yönetimiyle ilgili detaylara girmeden önce küreselleşme, uluslararası işletme, uluslararası yönetim, uluslararası çevre kavramlarını açıklamak hem konunun bütünlüğünün sağlanması hem de konuyu daha anlaşılır kılmaları bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Küreselleşme; dünyanın farklı bölgelerini birbirine bağlayan, ilişkilerin ve etkileşimlerin yoğun olarak yaşanmasına sebep olan aynı zamanda üretilen fikirlerin, ürünlerin dünyanın her tarafından ulaşılabilmesini mümkün kılan bir olgudur (Nezihoğlu, 2006, s.18). Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan köklü değişimler: organizasyonları ve toplumları; ekonomik, finansal, politik, teknolojik ve sosyal anlamda etkilemektedir (Tağraf, 2002, ss.34-35). Bu etkileşimler sonucu meydana gelen değişimler organizasyonları varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri için meydana gelen değişim ve dönüşümlere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır (Öymen, 2000, s.26).

Küresel olma bir yandan yeni fırsatlar ortaya çıkarırken diğer yandan bazı problemleri ve belirsizlikleri beraberinde getirmektedir (İçli, 2001, s.64). Bu belirsizlik ve problemler organizasyonların yönetim anlayışlarını dış çevre dinamikleriyle uyumlu hale getirecek yeniliklerle giderilebilir (Balay, 2004, s.64).

Uluslararası işletmecilik; küreselleşmeyle meydana gelen, sınırların ve ticari faaliyetleri engelleyen durumların ortadan kalktığı bir dünyada ulusal sınırları aşarak uluslararası alanda faaliyet gösteren yapılardır. Diğer biri ifadeyle faaliyetlerini bir ya da birkaç farklı ülkede sürdüren işletmelerdir (Gergil, 2004, s.148). Uluslararası işletmeciliği, ulusal işletmelerden ayıran temel farklılık; farklı kültürel ortamlarda faaliyette bulunması ve yönetim anlayışlarını bu farklılıkları göz önüne alarak yeniden düzenlemelere gitmeleridir (Tatoğlu, 2000, s.157). Uluslararası işletme ile ilgili yapılan çalışmalarda uluslararası işletme, çokuluslu işletme ve küresel işletme

gibi kavramlarla karşılaşılsa da bu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı bir gerçektir (Mutlu, 1998, s.8).

Uluslararası yönetim; yönetim alanındaki uygulamaların uluslararası ortamlarda gerçekleştirilmesidir (Şahin, 2004, s.525).

Uluslararası Çevre; genel anlamda organizasyonların faaliyette bulunduğu alanlara çevre denmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokal, 2001, ss.212-213). Uluslararası çevre faktörleri; ekonomik, politik, sosyal ve hukuki çevre olarak sınıflandırılabilir (Yeşil, 2010, s.28).

Özgen vd. (2004, s.75) işletmeler birer açık sistem olarak çevreleriyle etkileşim halinde olduklarını belirtmişlerdir. Yönetimlerin çevresel belirsizlikleri ve riskleri iyi analiz ederek işletmeler için fırsata çevirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir (Seymen ve Bolat, 2005, ss.3-5)

2.1. Kültürel Farklılıklar

Tromperaors ve Hampden-Turner (1997, s.7) kültürlerin farklı boyutlarda ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; en tepede ulusal veya bölgesel kültürler (Asya kültürü, Avrupa kültürü vb.) olabileceği gibi işletme ya da örgüt kültürü gibi bunların altında yer alan işletme ya da örgütlerin departmanları arasında ortaya çıkabilen kültürel farklılıklardan bahsetmektedir.

Mendenhll vd. (1995, s.316) bir ülke kültürü incelendiğinde; örgüt kültürleri bir grup veya meslek dallarını ayrı birer kültürel grup olarak sınıflandırmanın mümkün olduğunu belirtmektedir. Ülke kültürlerinin genel hatlarıyla özelliklerini taşısa da ülke içindeki her örgütün veya grubun kendine özgü bir alt kültürü bulunmaktadır. Bu alt kültürler örgütten örgüte veya gruptan gruba farklılıklar göstermektedir. Genel olarak toplumların kültürleri içerisinde var olan profesyonel örgütler, farklı kültürel özelliklere sahip etnik gruplar, cinsiyet temelli takımlar gibi grupların kültürleri ikincil kültür olarak adlandırılır (Yeşil, 2011, s.85).

Genel olarak ülke kültürleri ile örgüt kültürleri karşılaştırıldığında; ülke kültürlerinin daha dominant olduğu, örgüt kültürlerinin ise çalışanların motivasyonlarını artırıcı bazı faaliyetleri gerçekleştirebilmek, örgüt yapısı ve yönetim sistemlerinde

değişikliğe gidebilmek adına daha esnek bir yapıda oldukları görülür (Yeşil, 2011, s.86).

Lane, Dstefano ve Maznevski (1997, ss.30-33) kültür üzerine yapılan ve kültürü belirli boyutlara ayıran çalışmaları inceleyerek kültürel farklılıklar konusunda bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Ülke kültürlerini kültürel boyutların uç noktaları arasına yerleştirirken dikkat edilmesi gereken husus; kültürel anlamda farklı değerlere sahip toplumların kültürel özelliklerinin o toplumun farklılıklarına olan eğiliminden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Kültürel boyutlar oluştururken ortaya çıkarılmaya çalışılan ülke kültürleri; tek bir unsurdan oluşmadığı için içerisinde farklılıklar barındırabileceğinin göz ardı edilmemesi gerektiğidir (Yeşil, 2013b, s.108). Dikkat edilmesi gereken diğer bir noktanın ise kültürel boyutlar özelinde belirli eğilimler gösteren ülkelerin tamamen o boyuttan oluştuğu anlamına gelmediğidir. Bu eril özellikler taşıyan bir ülke kültürü içerisinde dışıl özellikler gösteren grup ve örgütlerin olabileceği ve bu farklılıkların bilinmesi gerektiğidir (Barutçugil, 2011b, ss.18-27).

Bir başka husus ise bireysel özelliklerin o grubun ya da toplumun tamamına lanse edilmemesi gerektiğidir. Diğer bir deyişle toplumların yada grupların kültürel özelliklerini toplumun tüm bireyleri için geçerli olduğu anlayışının doğruyu yansıtmadığı, toplumun bireyleri arasında farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin bulunabileceği unutulmamalıdır (Yeşil, 2013b, s.118).

Kültür ve kişilik üzerine yapılan araştırmalarda her bireyin eşsiz özellikler taşıdığı bu nedenle kültür olgusunun pek önem arz etmediği veya kültürün tüm bireyler üzerinde etkin bir güç olduğu ve her bireyi aynı oranda etkilediği gibi iki farklı görüş belirtilmektedir. Sonuç olarak bireyler için genel bir eğilimden söz edilebileceği gibi bireysel farklılıklarında olabileceği unutulmamalıdır (Lane vd., 1997, s.35).

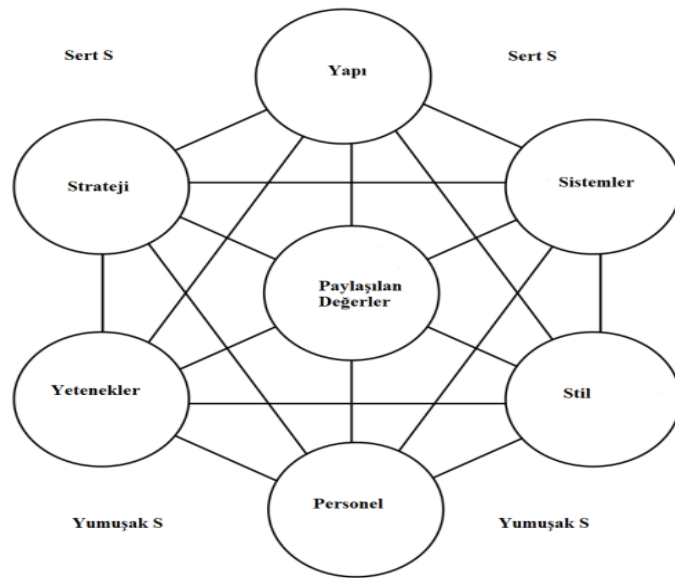
Kültür denince akla ilk gelenin o ülke kültürünün olması yapılan yanlış değerlendirmelerden biridir. Çünkü ülkede ki demografik özellikler çocuk ve gençlerin, orta yaş nüfusunun ve yaşlı nüfusun farklı kültürel değerlere sahip oldukları unutulmamalıdır (Barutçugil, 2011b, s.46). Ayrıca kültürü oluşturan faktörlerin toplumu oluşturan tüm bireyler üzerinde farklı etkiler yaratması toplum

içinde farklı değerlere ve özelliklere sahip bireylerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

2.2. İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşmenin gereği olarak uluslararası alanda mal ve hizmet üretmek, pazarlamak, farklı işletmelerle işbirliğine gitmek vb. konular kültürün etkilerini ve kültürel dinamiklerin önemini ortaya çıkarmıştır (Öymen, 2000, s.27). Bu durum farklı kültürel unsurların öğrenmeyi, anlamayı ve yönetmeyi beraberinde getirmiştir (Özkalp ve Kırel, 2004, s.104). İşletmelerin dış çevre faktörlerini dikkate alarak, faaliyette bulunduğu ülkenin kültürel değerlerine ters düşmeyecek bir örgüt yapısı ve örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar. Aksi halde başarısız olma ve çok büyük maliyetlerle karşı karşıya gelmek durumunda kalabilirler (Çeçen, 1985, s.120). Amerikan McKinsey şirketi büyük ölçekli işletmelerin iç etkinliklerinin analizi ve işletmelerde verimli bir organizasyon yapılanmasının sağlanması, etkin bir yönetim ile iletişim ağının oluşturulması aynı zamanda işletme faaliyetlerinin sonuçlarının analizinin sağlanması amacıyla 7S modelini geliştirmişlerdir (Şekil 3). Bu model yapı, strateji, sistemler, paylaşılan değerler, yetenek, stil ve personel olarak belirlenmiş olup, işletmenin ekonomik ve kültürel değerlerini de kullanarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artıracak bir modeldir (Davutoğlu vd., 2016, s.135).

Şekil – 3 7S MODELİ



Kaynak: Kaplan, R.S., (2005) How The Balanced Scorecard Complements The McKinsey 7-S Model, *Strategy & Leadership*, 33 (3), 41-46.

Her ülke kültürünün, işletmelerinin kurumsal kültürlerinin ve yönetim kültürlerinin kendilerine has ve oldukça belirgin farklılıklar içermesi nedeniyle bu kuramı baz alarak uygulama koyan işletmelerin farklı ülkelerde ki tercih ve uygulamalarında farklılıklar bulunduğu görülmüştür (Davutoğlu vd., 2016, s.136).

Amerikalı yöneticilerin çoğunluğu “Strateji”, “Sistem” ve “Yapı”dan oluşan “Sert S” modelini tercih etmelerinin sebebi bu ögeler arasındaki bağlantıların: Analitik, niteliksel ve mantıksal olup sistematik araştırmalara yatkınlığıdır. Aynı zamanda Amerikan toplum kültürünün insan ve yönetimle ilgili temel konularda bu iç öge ile daha uygun özellikler taşıması sebebi ile önem verildiği görülmektedir (Adsavakulchai vd., 2008, s.105).

Japon yöneticilerin ise uygulamalarında personel, stil, tarz, ortak değerler olarak belirlenmiş olan “Yumuşak S” ögelerini benimsemelerinin sebebi kurumsallık ve yönetim konusunda Japon kültürüne daha uygun olmasıdır. Japon kültüründe kişiler yerine belirli görevlerde iş birliği yapan birimler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca analiz ve değerlendirilmesinin yapılmasının zor olmasına karşın Japon yöneticilerin ekip çalışmasına önem vermesi, zorlayıcı ve sert davranışlar yerine yumuşak ve sabırlı yönetim tarzlarını benimsedikleri görülmektedir (Pascale ve Athos, 1981, ss.83-85).

Uluslararası işletmeler küresel piyasalarda var olmaya çalışırken karşılaştıkları en büyük engellerden biri kültürel farklılıkların getirdiği belirsizliklerdir (Sargut, 1994, s.4). İşletmeler açısından kültürel farklılıkların iyi yönetilmesi ortaya çıkan belirsizlikleri ve tehditleri fırsata dönüştürmesi başarılı olmalarında temel faktörlerden birisidir (Tağraf, 2002, s.45). Kültürün birçok alanda etkisi olduğu gibi işletmeler üzerinde de önemli etkisinin olduğunu ve işletmenin insan kaynağı, finans, üretim ve pazarlama gibi birçok unsur üzerinde etkisi bulunmaktadır (Barutçugil, 2011a, s.201).

İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarındaki değişimlerin birçoğu farklı değerlere, inançlara ve düşünce yapısına sahip farklı kültürel özellikler taşıyan

çalışanlara sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu durum farklı insan kaynakları uygulamalarını da beraberinde getirmektedir (Yeşil, 2011, s.94).

Pazarlama unsuru üzerine etkileri ise farklı kültürel özelliklere sahip toplumların tüketim özellikleri, tutumları ve alışkanlıkları bakımından ortaya çıkan farklılıklar tüm pazarlama stratejilerinin yeniden düzenlenmesi ve gözden geçirilmesine sebep olacaktır (Saydan ve Kanıbir, 2007, s.87). Aynı zamanda toplumun değerlerine ve inançlarına uygun mal ve hizmetlerin pazarlama stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir (Mucuk, 2000, s.300).

Üretim üzerine etkilerinde ise üretim aşamasında insanların ihtiyaçlarını, tercihlerini ve isteklerini dikkate alarak mal ve hizmetlerin üretilmesi gerekmektedir. Diğer bir önemli husus ise üretilen tüm mal ve hizmetlerin aynı standartlarda piyasa sürülmesidir. Bunun nedeni her ülkenin farklı yasa ve sosyal değerlere sahip olmasıdır (Tayep, 1992, s.196).

İşletme sistemleri üzerindeki etkisinde ise işletmeler çalışanlarını ve faaliyetlerini yönetmek ve yönlendirmek için farklı sistemlere gereksinim duyarlar. İş bileşenlerini oluşturma, personel eğitimi, ödül-ceza sistemi gibi unsurları oluştururken faaliyette bulunduğu ülkenin kültürünü ve işletme içi kültürel farklılıkları dikkate almak zorundadırlar (Lane Dstefano ve Maznevski 1997, s.196).

2.2.1. Çok Kültürlü Takımların / Grupların Yönetimi

Geçmişten günümüze kadar birçok dönemde işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirmek, rekabet edebilme ve stratejik üstünlük elde edebilme gibi birçok konuda avantajlar elde edebilmek için takım / grup çalışmasına önem vermişlerdir. İşletmelerin takımlar / gruplar oluşturmalarının sebebi olarak problemlerin etkin bir şekilde çözüme kavuşturulması, karar verme süreçlerine katılım, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi faktörler etkili olmuştur (Kulakoğlu ve Topaloğlu, 2017, ss.96). Günümüzde çok zor ve karmaşık hale gelen, işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri, çok çabuk değişebilen çevre şartları ve iş ortamlarında adapte olabilmeleri örgütsel ve yönetsel anlamda daha yenilikçi bir yapıda olmalarını gerekli kılmıştır. Bu durum kültürel ve işlevsel anlamda çok kültürlü takımlar / gruplar oluşturmayı zorunluluk haline getirmiştir (Dalyan 2004, ss.100-102).

Uluslararası takımlar olarak adlandırdığı farklı kültürlerden oluşan bireylerin oluşturduğu takımların, günümüz şartlarının getirdiği bir gerçek olduğunun bilinmesi ve bundan sonra ki süreçlerde de işletmelerin bir parçası olacağını bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle çokuluslu işletmelerin bu gerçeği göz ardı etmemeleri bu takımların başarısı için gerekli olan her türlü desteğin ve unsurların sağlanması gerekmektedir (Turan, ve Şenkayas, 2006, s.19).

İşletmeler kültürel farklılıklar nedeniyle kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilecek sorunları görmezlikten gelmeyerek daha pozitif ve esnek yaklaşımlarla sorunlarla yüzleşmeleri ve bu sorunlara akılcı ve yaratıcı çözümler üretmeleri gerekmektedir (Yeşil, 2011b, ss.372-373). Bu anlamda birçok farklı görüş olmakla birlikte ortaya çıkabilecek sorunların yönetilmesi ve çözüme kavuşturulması için sorunların ve kaynağının nelerden kaynaklandığının belirlenmesi, takımı etkileyebilecek tüm dinamiklerin bilinmesi ve sorunların çözümüne yönelik alternatifler oluşturarak bu alternatifler içinden takımlara en uygun olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan işletmelerin yönetim kademelerinin ortaya koyacakları pozitif tutum ve davranışlar, gerçeklerin farkında olarak ortaya koydukları yaratıcı çözüm önerileri, etkin bir liderlik anlayışı ve insan kaynakları uygulamaları sorunların çözümü konusunda önemli rol oynamaktadır (Yeşil, 2016, ss.158-159).

Mead (1998, s.19)'e göre kültürel anlamda farklı takım veya grupların yönetimi için dört farklı unsurun var olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- Farklı bakış açılarının ve fikirlerin özgürce ifade edilmesi,
- İşbirliğine gidilmesi ve ortak kararlar alınması,
- Üyelerin her birinin tecrübesinden yararlanılması ve farklı tercihlere saygı duyulması,
- Kültürlerarası öğrenme çabalarının desteklenmesi şeklinde ifade etmiştir.

2.2.2 Kültürler Üstü Yönetim

21. yüzyıl perspektifinden bakıldığında küreselleşmenin işletmelerin yönetim anlayışlarında; bireyler arası kültürel farklılıkları esas alıp bu farklılıkları stratejik hedefler etrafında birleştiren yaklaşımlar geliştirmeleri gerektiğidir (Gider ve Şencan, 2016, s.190).

İşletmeleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşıyan küreselleşme; farklı kültürlere sahip bireyleri bir araya getirerek onları yönetme işini en önemli konulardan biri haline getirmiştir. Bu durum işletmelerin farklı kültürel özellikler taşıyan insan kaynağını, örgütün kendine özgü kültürü altında ve ortak amaçlar çerçevesinde birleştirerek bir avantaja dönüştürmeye çalışırlar (Sofyaoğlu ve Aktaş, 2001, s.75). Bu işletmeleri üretim teknikleri ve finans gibi unsurların yanında çok kültürlü bir insan kaynağını yönetmek zorunda bırakmıştır (Düren, 1999, s.21). Kültürün nesilden nesile aktarılma özelliği nedeniyle oluşan bilgi birikimi çok kültürlü işletmelerin farklılıkları yönetme konusunda büyük önem arz etmektedir. Zaman içerisinde oluşan bu bilgi birikimi farklı kültürlerin yönetimi konusunda işletmeleri daha iyi bir pozisyona getirdiği aşıkardır (Kotter, 1997, s.146).

Farklı kültürlere sahip çalışanlardan oluşan işletmelerin kültürlerüstü değerlerden bahsetmesi kaçınılmazdır (Sürgevil, 2010, s.9). Burada asıl önemli olan şey kültürel farklılıkların pozitif yönlerini bu temel faaliyetlerin dayanağı haline getirmek olduğudur (Öncer, 2004, s.13).

Simonet (1992, s.203) kültürlerüstü farklılıkların yönetiminin beş temel yaklaşımla ele alınması gereken karmaşık bir sistem olduğunu belirterek;

Düşünme alanının ve bakış açısının genişletilmesinin zorunlu olduğu, artık yönetimlerde en iyi yol bu, tek yol bu döneminin kapandığı, yeni düşünce tarzının; her durumda daha farklı ve daha iyi bir yolun var olduğunu ön gören çok daha geniş bir bakış açısının olması gerektiğini belirtmiştir. Bu durum tüm ön yargıları bir kenara bırakmayı, her türlü görüşü anlamayı ve benimsemeyi içermektedir.

Yaratıcılık potansiyeli olan ve gerilimlere yol açabilecek durumların yönetimi konusunda kültürler üstü yönetim farklılıkları; pozitive etme ve olumlu bir sinerjiye dönüştürmek zorundadır. Bunu yapabilmenin yolu ise farklılıkları ve farklılıkların getirdiği tezatlıklara, yeni yaklaşımlar ve çözüm önerileri getirerek mümkün olur. Bu farklılıkları yaratıcılığa dönüştürme yeteneği aynı zamanda bu farklılıkları kabul etmek onlara saygı duymak anlamına gelmektedir.

Çeşitlilikleri geliştirmenin önemi ise, farklılıklar işletmelerin ulusal yaklaşımlarını bir adım öteye taşıyarak uluslararası boyuta ulaşmasını sağlar. Yönetim daha esnek

ve etkin bir yapıya kavuşarak çok boyutlu hale gelir. Farklılıklar aynı zamanda işletmeleri değişime ve gelişime açık, alternatiflerin çoğaldığı bir yapı haline getirir.

Ölçüyü ayarlamak ve bileşenler oluşturmak; işletmelerin çok kültürlü yapılarının olması bazı durumlarda farklılıklar karşısında arabuluculuk veya hakemlik yapmasını gerektirir. Farklılıkları baz alarak yeni yöntem ve yaklaşımlar ortaya koyarken önemli olan ölçüyü iyi ayarlamaktır.

Geleceğe dair görüşlerin artmasını sağlamak; işletmelerin çok kültürlü olması ve bunun devamlılığının sağlanabilmesi önem arz etmektedir. İşletmelerde ortaya çıkabilecek dağılma-çözülme gibi durumlara sürekli hazırlıklı olmak ve geleceğe bütünleşmeyi sağlayabilecek hedefler belirlenmelidir.

2.2.3. Kültürel Çeşitliliğin Avantaj ve Dezavantajları

“Kültürel çeşitlilik” veya “çok kültürlülük değişik kültürlere sahip insanların aynı ortam da yaşamasını ifade eder. Bu bağlamda “kültür kavramı”; bir grubun veya topluluğun farklı düşünceler sonucu ortaya koyduğu, maddi ve manevi ve yönleri içeren aynı zamanda sanat, edebiyat, müzik, yaşam biçimi, değerler sistemi, gelenekleri ve inançları içermektedir” (Unesco, 2001).

İnsanlar arasındaki farklılıklar için kullanılan bir diğer ifadede çeşitlilik sözcüğüdür. Örneğin kurumsal çalışan bir işletme ortamında çalışan takım ya da işgücü grupları aşağıda bahsedilen farklı özelliklerdeki elemanlardan oluşur:

- Irk,
- Cinsiyet,
- Etnik yapı,
- Yaş,
- Fiziksel ve zihinsel yetenek,
- Cinsel eğilim ve kimlik,
- Dini inanış biçimleri,
- Öğrenme ve çalışma tarzı,
- Fiziki yapı,
- İş/hayat sorumlulukları (İnal, 2013, s.18).

Kültürel anlamda çeşitlilik barındıran grupların kullanılması küresel faaliyet gösteren işletmelerde birtakım sorunlara sebep olduğu kadar bazı üstünlükleri de beraberinde getirecektir. Kültürel çeşitlilik sergileyen ekiplerin inovasyon sağladığı, yerinde kararlar alınması ve bunun sonucu olarak daha etkili ve verimli performans sağlandığı günümüzde bilinen bir gerçektir. Daha iyi ve çeşitli fikirlerin geliştirildiği bir ortam yaratması kültürel çeşitliliğin sağladığı en büyük üstünlüktür. Çünkü ekip üyeleri değişik kültürlerden gelmiştir ve çok sayıda çözüm önerisi sunulmasına olanak tanımış olunur. Kültürel çeşitlilik sergileyen ekiplerin sağladığı ikinci büyük üstünlükte, uyumlu çalışma ve görüş birlikteliği konusunda ekip üyelerine baskı ve sosyal benzerliğe sebep olan grup düşüncesini engelleyebilmesidir. Bu grup düşüncesi etkisi altındaki kişiler genelde aldıkları kararların ve yaptıkları eylemlerin doğru en doğru olduğu inancındadırlar. Bu grup üyeleri kendileri ile aynı düşüncede olmayanları aykırı düşünceli, cahil insanlar olarak algırlarlar. Çok kültürlü bir iş ortamında ise bu gibi bir durumla karşılaşılmaz. Çünkü grup farklı kültüre sahip insanlardan oluşur. Farklı fikirler istenir ve tartışmaya açılır. İyi yönetilen bir müzakere süreci yapıyı canlı tutup devamlılığını sağlar. Genele bir görüşü hakim kılmak biraz uzun bir süreç olsa da kararlar daha doğru ve etkilidir (Dalyan, 2004, s.103).

2.3. Kültürlerarası Çalışma Ortamlarında Karşılaşılan Sorunlar

Küreselleşme nedeniyle insan, sermaye, mal ve hizmetlerin dolaşımının artması, farklı kültürel özelliklere sahip insanların birlikte çalışmasının bir zorunluluk haline gelmesine neden olmuştur. İletişim teknolojileriyle birlikte ulaşım ağlarının gelişmesi ve yaygınlaşması; bilgi ve entelektüel sermayenin yanı sıra zaman ve yer faydası maliyetlerinde önemli ölçüde azaltmıştır. Bu nedenle uluslararası alanda faaliyet gösteren ya da göstermeyen her işletmenin ve işletmenin her pozisyonunda görev yapan kişiler için hem küreselleşmenin gereği hemde bilgi çağının getirdiği zorunluluklar nedeniyle kültürel farklılıkların etkilerinin öneminin iyi bilmesi gerekmektedir. Nasıl ki tek bir liderlik anlayışı, yönetim anlayışı ya da örgütsel uygulamadan bahsedilemeyeceği gibi kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları da tek bir madde ya da nedenle açıklamamın gerçeği yansıtmayacağı aşikardır (Erdem, 1996; İpek, 1999; Köse ve Ünal, 2000; Şişman, 2002).

Karaağaç'a (2017, s.23) göre günümüz de kültürel farklılıkların örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarına yansımaları ve işletmeleri değişime zorlayan pek çok gelişmeye şahit olunmaktadır. Bunlar;

- Çalışanların öneminin artması,
- Dik olan hiyerarşik yapının yassılaşması,
- Üretim, karar alma ve tüm faaliyetlerde hızın öneminin artması,
- Fonksiyonlar arası iş birliğinin gelişmesi,
- Katılımın tabana yayılması,
- Eğitime verilen değerin yükselmesi,
- Otorite ve sorumluluğun paylaşılması,
- İleri ve geriye doğru bütünleşmenin yaygınlaşması,
- Teknolojiden daha fazla yararlanılması ve daha önemlisi bilginin bir üretim faktörü haline gelmesidir.

Tüm bu açıklamalar ışığında ve genel yazın taramasında da birçok farklı başlık altında incelenen kültürel farklılıkların işletmeler üzerine doğurduğu sonuçlar ve yöneticilerin karşılıklarına çıkabilecek sorunlar kültürü oluşturan faktörler, Hofstede'nin kültürel boyutları ve çalışmanın amacına uygun olacak şekilde sorunsalların belirlenmesi amacıyla on başlık altında toplanarak ele alınmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Yönetim Tarzı

Küreselleşmeyle birlikte farklı kültürler ortamlarda iş yapma zorunluluğu, yöneticileri kültürel farklılıklar konusunda dikkatli, davranmaya zorlamaktadır. Çok uluslu işletmelerin farklı kültürlerden oluşan insan kaynağı yapısı ile faaliyetlerini yürütme ve bu insan kaynağının beklentileri ile işletmenin amaçlarını ortak bir paydada birleştirmesi işletmenin rekabet gücünü artırmak için farklılıkları göz önünde bulundurma ve bunlarla başa çıkma ihtiyacını doğurmuştur (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, s.197)

Helvacıoğlu ve Özutku'ya (2010, s.198) göre yönetimlerin kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesinin sağlayacağı avantajlar konusunda farklı görüşler yer almaktadır. Uluslararası iş ortamlarında kültürel farklılıkları yok saymak, göz ardı

etmek yerine bu farklılıklar yönetsel ve örgütsel anlamda desteklenmesi işletmeye rekabet avantajı kazandıracığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kültürel farklılıkların yönetilmesinde kullanılan araçlar;

Küresel Liderlik; Evrensel anlamda kalite oluşturmaya yönelik bu liderlik anlayışı: Küresel iş çevresini anlamak, kültürleri öğrenmek ve uyum sağlamak, farklılıkları kullanarak sinerjik bir örgüt yapısı oluşturmak, eşitlikçi bir anlayışa sahip olmak, kendisinin ve örgütün gelişimi için tamamen küresel bir bakış açısına sahip olmak şeklinde özetlenebilir. Bu tarz liderlik anlayışı farklılıkların yönetimi konusunda ve işletmeye rekabet avantajı kazandırma konusunda bir adım öne taşır (Abbas ve Camp, 1996, ss.5-18).

Farklı Kültürlere Sahip Ekipler Oluşturma; Farklılıklardan kaynaklanan kargaşa ve karışıklığa son vermek, işletmelerin içsel ve dışsal anlamda bütünleşmesini sağlamak için yöneticilerin farklı kültürlere sahip bireylerden ekip oluşturmasında göz önüne alması gerekenler; oluşturulacak ekip üyelerini etnik kökenlerine göre değil, yeteneklerine göre belirlenmesi, oluşturulan ekip içerisindeki bireylerin farklılıkları anlamasını sağlama, ekip lideri belirleme ve ekip liderinin grubu yönlendirmesini isteme, tüm üyeler arasında eşit güç aralığının olduğuna inandırma ve sürece dahil olmalarını sağlama, karşılıklı saygı anlayışını hakim kılma, ortaya çıkan anlaşmazlıklarda ekip liderinin pozitif yaklaşıma sahip olması farklılıkların yönetilmesinde önemli etkenlerdir (Hodgets ve Luthans, 1997, s.176).

İletişim; Farklı kültürlere sahip işletmelerde yönetimlerin karşılaştığı en önemli unsurlardan biri olan dil konusunda örgütte faaliyette bulunan kişiler arasında etkin bir iletişim ağının sağlanması gerekmektedir. İletişimde mesajı veren ile alan arasındaki değer, inanç ve tutum gibi farklılıklar örgüt içi iletişim konusunda yanlış anlamalara yol açabilmektedir. Bu güçlüklerin önüne geçebilmek için teknolojik (mail, telekonferans vb.) araçların kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir (Feely ve Harzing, 2003, s.s.37-52).

Güçlü Örgüt Kültürü; Kültürel farklılıkları tek bir çatı altında toplayabilecek güçlü bir örgüt kültürü oluşturmanın farklılıkları yönetmedeki etkisi; örgüt kültürünün güçlü ve dinamik yapısıyla birlikte örgütün hedeflerinin net bir

şekilde ortaya konması, çalışanlar üzerinde etki yaratıp, örgütün hedefleri ve kendi beklentilerini ortak bir zeminde buluşturmalarına yardımcı olur. Oluşturulan güçlü bir örgüt kültürü çalışanların kendini değerli olduğu hissi uyandırarak aidiyetlik duygusunu artırır. Aynı zaman da güçlü bir örgüt kültürü esnek bir yapıya sahip olmakla birlikte süreklilik kazanır (Sadri ve Less, 2001, s.856).

Öğrenen Örgüt Oluşturma; Bu kavram örgütlerin yeni bilgi oluşturma, paylaşma, örgütün bilgisi haline getirme ve farklılıklardan kaynaklanan sorunları çözüme ulaştırma konusunda oluşturulan bu bilgi birikimini kullanmak önem teşkil etmektedir. Bu durum örgütlerin deneyimleri ve yeni oluşturulan bilgilerin toplamı olarak ifade edilebilir (Koçel, 2005, s.434). Bu yeteneğe sahip olmak için örgütlerin iç ve dış çevre unsurlarına karşı açık bir yapıda olmaları, yaratıcılıkların önünü açması ve kişisel etkileşimlere uygun bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Öğrenen örgüt oluşturma işletmelerin çalışanlarının ve faaliyette bulunan toplumun kültürel değerlerinin öğrenerek en iyi şekilde değerlendirir (Hodgets ve Luthans, 1997, s.78).

Örgütsel Yapının Düzenlenmesi; Bu durum örgütlerin mekanik yapılardan organik yapılara dönüşmesiyle alakalıdır. Farklılıkların beraberinde getirdiği sorunların çözümünde; hiyerarşinin azlığı, düşük formalleşme, açık iletişim kanalları, merkezileşmede ve yetkilendirmede doğru orantı kurma şeklinde ifade edilebilir (Radebaugh, 1998, s.535).

2.3.2. Yöneticiler İle Çalışanlar Arasındaki İlişki

Yönetici; planlama, koordinasyonu sağlama, bütçe oluşturma ve denetim işlevlerini yerine getiren kişidir (Bülbül ve Tunç, 2017, s.140). Örgütlerin başarıları açısından yöneticilerin sahip oldukları yetenekleri geliştirmesi ve eksik oldukları konuları öğrenmesi büyük önem arz etmektedir. Bir yöneticinin liderlik özellikleri kazanabilmesi başarıları açısından önem taşımaktadır. Yönetim ve yöneticilik üzerine yapılan araştırmalarda yönetici-lider kavramlarına yönelik çok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Korkut, 1992, s.160). Bu yaklaşımlar; yönetici-lider özellikleri, davranışsal ve durumsal ve modern yönetici-liderlik yaklaşımlarıdır (Bakan, 2008, s.20). Bu yaklaşımlardan davranışsal yaklaşım yönetici ve liderlerin

özelliklerinden daha önemli olanın davranışları olduğunu belirterek ilişki ve görev olmak üzere iki boyuta indirger.

İlişki odaklı yönetici ve liderler çalışanlarına yönelik değer ve tutumları, onlara verdikleri önem derecesi ve güven hissi yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek kalitede bir ilişkinin varlığını işaret eder. Buradaki temel etkenler iletişim, güven, sorumlulukların v yetkilerin devredilmesi ve sosya-duygusal destek şeklinde ifade edilebilir. Görev odaklı yönetici ve liderler ise verilen görevlerin yerine getirmesi ve başarılı olunması konusunda çalışanlara uygulanacak sıkı denetim uygulamalarıdır. Bu tarz bir yaklaşım yöneticiler ve çalışanlar arasında net bir görev ve rol dağılımını esas kılar (Giray ve Güngör, 2005, s.15).

Görev ve ilişki odaklı yaklaşımlar genel hatlarıyla; örgüt içi açık bir iletişim sistemi, çatışmaların önüne geçilmesi ve yönetilmesi, otorite ve gücün kısmen devredilmesi, kararlara katılım, problemlerin çözümünde işbirliğine dayalı anlayış geliştirme, zamanın iyi değerlendirilmesi ve yönetilmesi ile takım çalışması şeklinde ifade etmek mümkündür. Tam anlamıyla hangi anlayışın hakim olması gerektiği konusunda net bir açıklama olmamakla birlikte, yapılan çalışmalar sonucu tatmin ve kalite anlamında ilişki odaklı olmanın önemli olduğu görev odaklılığın ise performans ve sonuç anlamında önemli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda ilişki odaklı olmanın çalışanlarda güven duygusu ile birlikte iş birliğini artırdığı, yenilikler ortaya koyduğu belirtilmektedir (Özşahin ve Bayerçelik, 2016, s.850).

Ayrıca bu yaklaşımlardan hem duygusal hem de davranışsal yaklaşımların içerisinde yer alan karşılıklı etkileşim ve güvene dayanan yönetici-lider etkileşim teorisi bulunmaktadır. Örgüt içi ilişkilerin üst seviyede olabilmesi için yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ilişkisi, sadakat ve bağlılık duygusunun gelişmiş olması gerekir (Alparslan ve Oktar, 2015, s.110).

Farklı kültürel ortamlarda işletmecilik faaliyetinde bulunan yöneticilerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan farklı uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya konulmuştur. Yöneticilerin kendi kültürlerinin etkili olduğunu benimsedikleri anlayış kültürel ayrışma (divergence), yöneticilerin faaliyette bulunulan ülkenin kültürünün etkili olduğunu benimsedikleri anlayış kültürel benzeşme (convergence), faaliyette bulunulan ülke kültürüyle karşılıklı etkileşim

sonucu oluşan ortak bir değer sistemi içerisinde yönetilmesini benimsedikleri (crossvergence) anlayıştır (Sofyaoğlu ve Aktaş, 2001, s.89).

Kültürel farklılıklar demografik, etnik, ırk ve cinsiyet bakımından farklılıklar bireylerin birbirinden ayrışmasını sağlamaktadır. İşletmeler ve üst yönetim kademesi hedefler doğrultusunda bu farklılıklara önem vererek birçok konuda avantaj sağlayabilecek bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir (Memduhoğlu, 2008, s.37). Örgüt kültürünün yönetici ve çalışanların davranışları üzerinde çok büyük etkisinin olduğunu, örgütsel sorumluluk ve bağlılıklarını etkilediğini kısacası örgüt içerisinde ki görevlerin nasıl yerine getirileceğine ilişkin yönetici ve çalışanların paylaştıkları ortak anlayışlar olarak ifade etmektedir (Odom vd., 1990, s.157).

Wallach (1983, ss.32-34) örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak alt boyutlarda inceleyerek yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki düzeyini açıklamaya çalışmıştır. Bürokratik kültürlerde gücü ve kontrol mekanizmasını elinde bulunduranlar sorumlulukların paylaşımı ve otorite açık bir şekilde belirlenerek sistemli ve formalitelerden oluşan bir yapı etrafında konumlandırılmaktadır. Yenilikçi örgüt kültüründe ise girişimciliğin ön planda olduğu, değişimlere açık, heyecan ve dinamizm gibi değerleri ön plandadır. Destekleyici kültüründe ise aile/arkadaşlık gibi ilişkilerin ön planda tutulduğu insani değerlere önem veren bir yapıdır.

2.3.3. Sorumlulukların Paylaşımı

Uluslararası işletme bir ya da birkaç farklı ülkede faaliyette bulunan birimleri arasında küresel ölçek stratejisi oluşturan, birden fazla karar verme mekanizmasına sahip bilgi, kaynak ve sorumlulukların tüm birimler arasında paylaşıldığı ticari faaliyetlerden oluşan yapılardır (Şatıroğlu, 1984, s.22). Bu durum farklılıklardan kaynaklanan birçok sorunun çözüme kavuşturulmasında ve farklılıkların yönetilmesine zemin hazırlamıştır (Okat, 2010, s.2).

Yönetim kademesinde olsun olmasın tüm çalışanlar için sorumluluk verilmesi farklılıkların öğrenilmesi, geliştirilmesi ve yaratacağı sinerji açısından oldukça önemlidir (Okat, 2010, s.30). Rekabet edebilmenin zorlaştığı küresel ortamda işletme yönetimleri sorumlulukları güçlendiren ve tüm çalışanların yeteneklerini bu sorumluluk anlayışı çerçevesinde kullanmayı hedefleyen yapılar haline gelmelidirler

(Memduhoğlu, 2008, s.11). Farklılıkların yönetimi konusunda yöneticilerin sorumluluk almaları, yaratıcılıkları ve yenilikleri ortaya çıkarması istenir. Özellikle bireysel odaklı örgüt yapılarında iş, görev ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenir (Şişman, 2007, s.63). Topluluk odaklı kültürlerde ise grup sorumluluğu ön plana çıkmaktadır (Erdem ve Kocabaş, 2004, s.184).

Örgüt çalışanlarının karar alma ve uygulamada sahip oldukları temel etken onlara verilen sorumluluk düzeyidir. Çalışanlara verilecek olan sorumlulukların eğitim durumu ve yeteneklerine göre belirlenmesi; karşılaşılan sorunların çözümü noktasında ve kişilerin örgütle özdeşleşme duygusu oluşumunda önemli bir etkidir (Barutçugil, 2004, s.208).

Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde eril toplumlarda kadın ve erkeklerin aldıkları sorumluluklar çok farklı düzeyde olmaktadır. Dişil toplumlarda ise erkek ve kadınların aldıkları sorumluluklar eşit olarak algılanmaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007, s.63).

Yetenek ve sorumluluklarının farkında olan yöneticilere sahip örgütler; küresel iş ortamında ortaya çıkan belirsizlikler en aza indirip gelişimini sürdürürler. Farklılıkların kabul edildiği bir örgüt yapısına ve örgüt kültürüne sahip olmak açıklık, anlayış öğrenme, sorumluluk gibi birçok farklı değer üzerine kurulur (Budak ve Budak, 2004, s.382).

2.3.4. Karar Verme Sürecinde Yetki ve Sorumluluk

Uluslararası işletmelerde farklılıkların yönetimi farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümü konusunda bir diğer unsur örgüt bireylerinin yetkilendirilmesidir. Genel olarak yetki; bir yöneticinin kendisine ait olan karar verme hakkıdır. Yetkilendirme ise çalışma ortamında bir çalışanın diğer bir kişiden onay almaksızın karar vermesi ve bu kararı uygulayabilmesidir (Luthans, 1995, s.36). Literatürde sıklıkla karıştırılan yetkilendirme ve yetki devri bazı noktalarda benzer özellikler gösterse de farklıdırlar. Yetki devri; yöneticilerin kendi isteğiyle kendine ait olan karar verme hakkını bir alt yöneticiye belli bir süre ile kendi isteğiyle devretmesi ve gerekli gördüğünde geri alması durumudur (Koçel, 1995, s.271).

Yetkilendirmeye ihtiyaç duyulmasının nedenleri arasında; küreselleşmeyle birlikte daha fazla yeniliğe ihtiyaç duyulması ve bu yeniliği gerçekleştirecek olanların daha

özgür ortamlara gerek duyması, örgütsel anlamda verimliliği artırmak için çalışanların kararlara katılımlarının zorunluluk haline gelmesi olarak gösterilebilir (Harwey ve Bowin, 1996, s.377).

Newstorm (1993, s.246)'a göre yetkilendirmenin çalışanlar üzerinde etkisine ilişkin değerlendirilmesinde bazı tespitlerde bulunmuştur. Çalışanların yapılacak olan işlerin idaresini üstlenirler. Yetkilendirmeyle doğal olarak oluşacak oto-kontrol sistemiyle çalışanlar kendi performanslarını kendilerinin değerlendirebile imkanı doğacaktır. Çalışma ortamlarında bireylerin cesaretlerini artırarak kararlara katılımı artırmaktadır. Çalışanlar arasında görev dağılımıyla ilgili belirsizlikler ortadan kalkar ve stres düzeyi azalır.

Yetkilendirme sayesinde beraber çalışma, iş birliği, yardımlaşma gibi konular ön plana çıkarak örgütsel gücün artması ve örgüt kültürünün gelişimi açısından önemli etkidir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi yönetici ve çalışanlar arasında ki güven düzeyine bağlıdır (Hackman, 1995, s.26).

Bu durum da yetkilendirme sürecinde kumanda-kontrol sistemlerinin oluşturulması, bölüm yöneticilerinin etkin olması, teknik yapılardan uzak durulması, amaçların öğrenilmesi ve grupların ödüllendirilmesiyle mümkündür (Singer ve Randolph, 1997, s.13).

Uluslararası işletmelerde ortaya çıkan sorunlara çok hızlı bir şekilde cevap verebilme ihtiyacı ve beklentileri karşılama konusunda zorunluluk haline gelmiştir. Organizasyonlarda işi yapan kişileri yaptığı işle ilgili alınan kararlara katılım sağlaması o işle ilgili ileriye dönük kendini geliştirmesi, kariyer hedefi oluşturması ve sorumluluk duygusunun artması bakımından önemlidir. İş görenlerin oto-kontrol mekanizmalarına sahip olmaları, motivasyonlarında ki artış, etkin bir bilgi paylaşımı ve iletişim yetkilendirmenin doğurduğu önemli sonuçlardır (Çınar, 1999, s.4).

2.3.5. Sorunların Algılanışı

Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde her birey benzer olaylar karşısında farklı tutum ve davranışlar gösterebilir (Eren, 2004, s.553). Örgütteki kişi ya da grupların örgütsel konuları, sorunları ve olayları algılama ve yorumlama farklılıkları çatışmaları meydana getirmektedir. Bu durumun önüne

geçilebilmesi için örgüt içi bilgi paylaşımını en üst düzeye çıkarmak ve iyi bir iletişim sistemi geliştirilmesi gerekmektedir (Şahin vd., 2006, s.554).

Çalışanların sorunları algılayış şekli kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu gibi durumlarda sorunlar daha da büyümektedir. Çünkü farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin çalışma tarzları, etik değer anlayışları ve kurallar bakış açıları tamamen farklıdır (Yeniçeri,1993, s.53).

Bunların önüne geçebilmek için yöneticilerin çalışanların davranış biçimlerini ve sözlü olmayan iletişim biçimlerini iyi algılamaları gerekmektedir. İnsanların farklı yaklaşım tarzlarına saygı duyulması gerektiğinin tüm üyelere kabul edilmesi sağlamak önemlidir. Yönetici ve çalışanlar arasında oluşturulacak güven ortamı ortaya çıkabilecek sorunların farklı algılanması ve değerlendirilmesinin önüne geçecektir (Başak, 2010, s.23).

Tüm çalışanların yönetim kademelerince alınan kararlara katılımının sağlanması, herkesin fikrini özgürce ifade edebilmesi ortaya çıkacak potansiyel sorunların önceden tespiti ve çözümünü konusunda fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlara karşı eşit bir yaklaşım anlayışının benimsenmesi ayrımcılık, kayırmacılık gibi konuların gündem oluşturması ve neden olabileceği sorunların önüne geçilmesini sağlar (Korkmaz, 1994, s.80).

2.3.6. Sorun Çözme ve Çatışma

Çatışma genel anlamda iki veya daha fazla kişinin ya da grupların çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklarıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere çatışmaların temel nedeni kişi ya da gruplar arasındaki farklılıklardır (Akkırman, 1998, s.107).

Küreselleşmeyle birlikte karmaşık bir sisteme dönüşen ve örgüt yapıları nedeniyle örgüt içi bölümlerin, takımların ve bireylerin birbirlerine bağımlı olarak çalışmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu bağımlılık farklılıkların yok edilmesi söz konusu olamayacağından çatışmaları kaçınılmaz hale getirmiştir (Demir ve Acar, 2005, s.74).

Çatışmaların yönetimi konusunda etkin bir yol izleyen örgütler için iyi yönetilen bir çatışma çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının yükselmesine yol açar.

Yapılan çalışmalar sonucu genel kabul gören çatışma yöntemleri (Karip, 2000, ss.2-3);

- **Kaçınma;** çatışmaların göz ardı edilmesi ile alakalıdır.
- **Taviz verme;** çatışma yaşayan iki tarafın karşılıklı tavizler vererek bir ortak nokta oluşturulmasıdır.
- **Uzlaşma;** tarafların ortak bir nokta oluşturması şeklinde algılanabilir.
- **Hükmetme;** yöneticilerin otoritesini kullanarak çatışmaları çözüme kavuşturmasıdır.
- **Örgütsel önlemler;** çatışan çalışanlar arasında görev, yetki ve sorumlulukların yeniden şekillendirerek ilişki düzeyini azaltmadır.
- **Sorun çözme;** tarafların işbirliğine gidilerek istek ve fikirlerini ortaya koyarak güven esasına dayalı müzakere sürecidir.

Çatışmaların kötü sonuçlarını ortadan kaldırmak ve çözüm yolları üretebilmek için yapılması gereken ilk iş çatışmaları doğru tanımlamak ve nedenlerini ortaya koymaktır. Genel olarak kabul edilen, çatışmalara yol açan nedenler; bireysel davranışlar, örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar ve iletişim eksikliği şeklinde özetlenebilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.4).

Kültürel farklılıklara sahip takımlarda veya gruplarda mevcut sorunlar hakkında yapılan tespitler; problemlerin çözümü ve karar verme ile ilgili farklı bakış açıları, zaman yönetimi konusunda ortaya çıkan farklılıklar, dil, işe yönelik farklı davranışlar sergileme, ön yargılar, iletişim hiyerarşik düzene uymama ve saygı gibi bir çok konu bulunmaktadır (Brett vd., 2006, s.233). Bu sorunlara ve çözümlerine yönelik literatürde iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım takım veya grupları oluşturan bireyler arasındaki demografik farklılıkların etkisinin olumlu anlamda farklı alanlarda uzmanlıklar, işe yönelik farklı tecrübeler ve bu tecrübelerin getirdiği değişik fikirler olarak belirtilmektedir. Olumsuz anlamda ise demografik farklılıklar çatışmalara yol açmasıdır. İkinci yaklaşım ise takım veya grup üyelerinin kültürel uyum süreçlerine yönelik yapılan uygulamaların ne derece etkili olacağına ilişkindir. Bu yaklaşımın neden olacağı problemler ve sonuçlar ise belirsizliklere karşı sergilenen tutum ve davranışlar, iş birliği, iletişim, hiyerarşik düzenin desteklenmesi ve çatışmalara karşı çözüm önerileridir (Sudhakar, 2008, s.95)

Aynı zamanda birçok farklı ülkede ticari faaliyette bulunan yöneticilerinde sahip olduğu kültürel özellikleri faaliyette bulunduğu ülkenin kültürüne yansıtmaya çalışarak üstünlük kurma çabası içerisine girmemeleri gerekmektedir. İçinde bulunduğu kültürün farklılıklarının bilincinde olarak, değerlerini yargılamadan anlamaya çalışmaları, bu farklılıkları yönetsel ve örgütsel çatı altında harmanlayarak bir örgüt kültürü oluşturmaları, farklılıkları görmezlikten gelmek yerine onları doğru bir şekilde yönetilmesi gerektiğini bilmek zorundadırlar (Ehtiyar, 2003, s.68).

2.3.7. Takım Çalışması

İşletmeler açısından hızla değişen rekabet ortamında değişimlere adapte olmak ve yakından takip edebilmek için geliştirilen yöntemlerden bir tanesi de takım çalışmasıdır. Takım farklı yetenek ve becerilere sahip bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek şeklinde ifade edilebilir (Straup, 2002, s.9).

Kurt (2001, s.12)'a göre farklı yetenek, beceri ve kültürlere sahip bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirebilmek ve takım çalışmasını gerçekleştirebilmek için;

- Amaçların takım üyeleri tarafından benimsenmesi ve paylaşılması (amaç odaklı olma),
- Takım üyelerinin birbirleriyle uyumlu yetenek ve becerilere sahip olması (doğru üye),
- Takım üyelerinin faaliyetleri yönetim tarafından desteklenmeli ve katılımı (yönetim katılımı),
- Takım üyelerinin sorunları mümkün olan en kısa sürede değil doğru bir şekilde çözmesi (yeterli zaman odaklı),
- Takım üyelerinin birbirleri arasında yönetim kademesi ile oluşacak iletişimin boyutu (etkili iletişim),
- Takım üyelerinin problem çözme konusunda eğitim ve örgütün kaynaklarına ulaşım konusunda aktif ve yetenekli olması (yeterli derecede bilgi odaklı),

Bu özelliklere sahip üyelerden oluşan takımların amaçlar doğrultusunda yüksek performans göstermesi beklenir.

İş dünyasında yaşanan değişim ve gelişmeler çalışanlar farklı kültürel değerlere sahip bireylerden oluşması, geleneksel yönetim tarzının yerine yatay örgüt, şebeke örgüt, matriks örgüt yapılarına ve takım çalışması uygulamalarına geçiş yapılmıştır (Yılmaz, 1999, s.53).

Örgütlerin takım çalışmasına gerek duyma ve takım çalışmalarını desteklemelerinin nedenleri; farklı yetenek ve becerilerinin birbirlerini tamamlayarak iş ve çalışma koşulları konusunda çok geniş bir bilgi tabanı oluşturmak oluşturulan bu bilgi tabanı sayesinde ortaya çıkan zorluklara, istek ve taleplere karşı zamanında müdahale edecek esnekliğe kavuşmak, değişimlere karşı gösterilen direnci azaltmak ve çalışanların motivasyonlarını artırarak iş tatminini sağlamaktır. Örgütlerde genel anlamda takım çalışma ve uygulamalarının temel amacı örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların yüksek performans göstermesidir. (Yedievli ve Ersen, 1997, s.219).

2.3.8. Önceliklerin Belirlenmesi

Örgütler tarafından ortaya konulan amaçlara ulaşmak için ara hedeflerin ve öncelikli olarak yapılması gereken işlerin belirlenmesi olarak ifade edilir. Aynı zamanda yapılan işlerin etkinliğinin ve verimliliğinin kontrolü için denetim mekanizması görevinin sağlatılmasıdır. Bu durum örgüt içi özellikleri ve çalışanların amaç ve önceliklerinin ortak bir payda da buluşturulması ile alakalıdır. Bu amaç ve öncelikleri arasında tanımlayacak olan denge örgüt ve çalışan performansını olumlu yönde etkileyecektir (Atakay, 2003, s.38).

İşletmelerde, örgütlerde önceliklerin belirlenmesi kavramı, örgütlerde zaman yönetimi başlığı altında incelendiğinden öncelikle zaman yönetiminin açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Zaman insanların değiştirmeyeceği bir olgu olduğundan ve yönetilemeyeceğinden dolayı, zaman içerisinde meydana gelen olayları, faaliyetleri yönetme işidir. Bu bağlamda zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanmak çalışanların motivasyonlarını artırma, sorumluluklarını belirleme ve yönetebilme değişen koşullara uyum sağlama ve özelliklerin belirlenmesi gibi faaliyetlerden oluşan bir kavramdır (Güçlü, 2001, s.88).

Zaman yönetimi asıl yapılması gereken işler dışında önem arz etmeyen işleri ve çıkardığı engeli ortadan kaldırarak net bir şekilde özelliklerin belirlenmesi ve ortaya

konmasına yardımcı olur. Bu durum örgütlerin hedeflerine ulaşması, gelişmesi ve büyümesine önemli katkıda bulunurken çalışanlar açısından da stresleri azaltıp etkili ve verimli çalışmalarını sağlayarak kariyer hedeflerini belirler (Güçlü, 2001, s.88).

Önceliklerin belirlenmesinde kullanılan en yaygın yaklaşım ABC modelidir. Bu yaklaşım önemli görülen işlerle yoğunlaşmakla ilgilidir. Buna göre ulaşılmak istenen hedeflerin neler olduğu biliniyorsa tüm emek ve çabaların o hedefe ulaşmak için kullanılmasıdır. Önceliklerin belirsiz oluşu örgüt içerisinde yapılacak olan faaliyetlerde kargaşaya sebep olur (Tengilioğlu vd., 2003, s.17). Çalışanlar arasında dengeli bir görev dağılımı gerçekleştirilmez, karar verme işlemlerinde gecikmelere neden olur, birçok farklı işin bir arada yapılmasına, strese, belirsizliğe ve zamanın kötü kullanılmasına sebep olur (Ören, 2016, s.201).

Kültürel farklılıklar iletişim, zaman algısı ve yönetimi, sosyal ilişkiler gibi birçok konuda uzun süreli ve kademeli bir öğrenme süreci gerektirmektedir. Bu süreçte öncelikler belirlenirken ilk olarak bireylerin kendi kültürlerinin getirdiği sınırlılıklarda kurtularak diğer kültürlerin değer ve normlarının farkına varmasıdır. İkinci olarak kültürel farklılıkların getirdiği olumsuzlukları en az seviye indirme çabası içine girmesidir. Son olarak ise içinde bulunduğu kültüre adapte olmasıdır. Tüm bu süreçlerde başarılı olabilmeleri için bulunduğu kültürün değer, norm ve tüm iletişim biçimlerini öğrenerek iletişim kurması bu durumu sürdürülebilir hale getirerek etkileşim içerisine girmesi gerektiği belirtilmektedir (Eğinli, 2011, ss.220-221).

2.3.9. Eleştiri Tarzları ve Geri Bildirimler

Örgütlerin iç ve dış çevre unsurlarını dikkate alarak koydukları hedeflere ulaşmak istekleri başarı oranını belirler. Hedefler yönetim ve çalışanlar için ulaşılmak isteneni gösterirken aynı zamanda bu eleştiri yapmalarına imkan tanır (Biçer ve Düztepe, 2003, s.4).

Örgütsel anlamda yetkinliklerin belirlenmesi yöneticiler ve çalışanlar tarafından yapılan yapıcı eleştirilere bağlıdır. Bireylerin eleştirilere açık olması kendi kişisel beceri ve yeteneklerinin, iş performansının başkaları tarafından nasıl görüldüğünün tespiti konusunda fayda sağlayacaktır (Sadykova ve Tutar, 2014, s.4).

Öncelikle bürokratik anlayışa sahip örgüt yapılarında yöneticilerin çalışanlardan sürekli geribildirimler alabilme özelliği, örgüt politikalarının gözden geçirilmesine ve daha iyi yetkinlikler kazanması bakımından önemlidir. Örgütsel anlamda eleştirilere açıklık ve geribildirim alma konularında gösterilecek önem; Çalışanların önceliklerinin örgütsel kararlara dönüştürme alanları ve örgütsel alanda sahip olunan hakların üst yöneticilerinin elinde bulundurulmasının önüne geçer (Biçer ve Düztepe, 2003, s.10).

Geribildirimler özellikle örgütlerin, çalışanların motivasyonlarını artırma, değişimleri dikkate alma, performans, eğitim gibi konular üzerinde etkili faktördür. Örgütler geribildirimleri düzenli olarak yaptıkları performans değerlendirme çalışmalarıyla ve bunların dışında elde edilen resmi ve resmi olmayan bilgiler yoluyla elde eder (Kaymaz, 2017, s.143).

Farklı kültürlerden oluşan işgücüne sahip örgütlerde geribildirimlerin önemi daha da artmaktadır. Farklı dillerden kaynaklanan iletişim problemleri, iş konusunda ortaya çıkan yöntem farklılıkları, farklı bakış açıları geribildirimlerde bulunulmasının önemini vurgulamaktadır. Özellikle sanal ortamlarda faaliyet gösteren, yerleşik olarak farklı bölgelerde bulunan personelin yapacağı geribildirimler ana işletme ve yan kuruluşları arasında önemli bir işleve sahiptir (Liden ve Mitchell, 1985, s.292).

2.3.10. Kuralların Saptanması

Çok kültürlülüğe sahip işletmelerde değerlerin, kuralların ve alışkanlıkların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi büyük önem arz etmektedir (Okut, 2010, s.225).

Örgüt kültürünün oluşumunu sağlayan faktörler, örgütlerin kendine özgü değer, kural ve tutumlarıdır (Akçay, 1997, s.21). Örgütlerde işlerle ilgili faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde düzenleyen ve denetleyen kurallar oluşturulduğunda alt kademe yöneticilerinin ve çalışanların inisiyatif kullanma ve kararlara katılımının sınırlandırılarak örgütün merkezileşme derecesi yükseltilmektedir (Öncü, 1982, s.89).

Standart kurallar oluşturularak işlerin yürütülmeye çalışılması farklı kültür ve bakış açısına sahip yaratıcı bireylerin varlığını gerektirmez. Daha çok teknik anlamda bilgiye sahip çalışanlara ihtiyaç duyulur (Robbins, 1983, s.67).

Örgütlerde standart kuralların koyulması işlerin yapımında tüm ayrıntıların belirlenmesi tek düzeliğe yol açacağından örgütlerin değişen ve gelişen çevreye ayak uyduramamasına, meydana gelebilecek farklı problemlerin çözümüne, çalışan ve müşterilerin değişen talep ve isteklerine cevap vermeme gibi durumlarla karşı karşıya bırakılmaktadır (Taş, 2002, s.535). Küreselleşmenin gereği ve uluslararası alanda var olabilmenin temel kurallarından biri olan yenilikçi örgüt yapılarının kurulması; bilgiyi, öğrenmeyi, temel alan farklı kültürel değerlere sahip yaratıcı bireylerden oluşan insan gücüyle oluşturulacak yaratıcı ve yeniliğe açık bir örgüt kültürüdür. Oluşturulan bu modern ve yaratıcı örgüt kültürlerinde kuralları değil bireyleri ve bireylerin yaratıcılıklarını ön plana çıkaran bununla birlikte var olan problemlere farklı bakış açılarıyla yeni çözümler üreten, yaratıcı düşüncelerin ve faaliyetlerin ön plana çıkarıldığı esnek ve çok yönlü bir iletişimin geliştiği örgütsel yapı ve yönetimlere ihtiyaç duyulmaktadır (Taş, 2002, s.550).

3. TÜRKİYE VE UKRAYNA İŞ KÜLTÜRÜ

3.1. Türkiye İş Kültürü

Uluslararası alanda yapılan ticari faaliyetlerin büyük bir kısmı ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması konusunun dışında gelişen sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklanan problemler nedeni ile başarısızlığa uğramaktadır. Bu nedenle işletmelerin başarısının; karşı kültürü ve bu kültürlerde yaşanan değişiklikleri yakından takip etmek durumundadırlar (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s.148).

Çalışmanın bu bölümünde Türk işletme kültürünün karakteristik özelliklerinden bahsedilecektir (Öztürk, 1997, ss.45-46).

3.1.1. Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler

Türkiye genel itibariyle sosyo-ekonomik görünüm olarak geldiği en yakın nokta sanayileşme sürecinde olan bir ülke olduğu yönündedir (Öztürk, 1997, ss.45-46). Türkiye toplam nüfus ve genç nüfus bakımından Avrupa'nın zirvesinde yer almaktadır. Eğitim ve sağlık alanında yapılan tesisleşmeler niteliksel alanda yeterli seviyede olsa da yetişmiş insan kaynağı ve uygulama bakımından yetersiz kaldığı söylenebilir. Köyden kente göç oranının hala yüksek olduğu tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş özelliklerinin gösterdiği gelişmekte olan ülkeler içerisinde yer almaktadır.

Modernleşme, sanayileşme ve kentleşme düzeylerinin ülkeler arasında hatta ülkelerin farklı bölgelerinde aynı seviyelerde olmaması, toplumun (sosyo-ekonomik) tutum ve değerlerinde farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumun en önemli nedeninin kültürel farklılıklardan kaynaklandığı görülmektedir (Erkenekli vd., 2012, s.142). Genel anlamda Türkiye'de sosyo - ekonomik değer ve tutumların çalışma hayatına yansımaları

- Piyasalarda sıkı devlet denetimi,
- Kadercilik anlayışı,
- Riskten kaçınma,
- Çalışmanın zorunluluk olarak görülmesi,
- Çalışma süreleri kısa ve yoğun olmayan bir tempoda olmasının istenmesi,

şeklinde bir sıralama yapılabilirken (Öztürk, 1997, ss.49-50), diğer yandan kültürün öğeleri ile sosyo-ekonomik tutum ve değerler arasında önemli bir ilişkinin bulunması nedeniyle ortaya çıkan farklılıkların toplum kültürünün bir alt kültürü olan işletme kültürü ve yönetim kültürü üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir. İşletmelerin iş kültürünü tanımlarken yönetim anlayışlarını ve örgütsel yapıyı etkileyen tutum ve değerlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Kalaycıoğlu vd., 2010 s.s.183.220). Türkiye’de yöneticilerin benimsedikleri ve oluşturmaya çalıştıkları değer ve tutumlar ile uygulamada ortaya koydukları yaklaşımlar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle yenilikçi anlayışı gerekli kılan sektörlerde yönetim anlayışı ve uygulamaların ABD’deki yönetim anlayışı ve uygulamalarla benzerlik göstermesine rağmen genel anlamda Türkiye’deki yönetim anlayışı, ortaya konan değerler ve tutumların Japonya’daki yönetim anlayışıyla daha çok benzer özellikler taşıdığı belirtilmektedir (Arıcıoğlu, 2000, s.124).

3.1.2. Hiyerarşik Yapı-Otorite Kullanımı-Karar Alma Süreci

Türk işletme kültüründe büyük oranda kamu kurumlarında rastlansa da kurumsallaşmasını henüz tamamlayamamış küçük ve orta ölçekli işletmelerde hiyerarşik yapı oldukça geleneksel ve katı uygulamalar söz konusudur. Yine bu kurum ve kuruluşlarda karar verme süreci çok yavaş olmakla birlikte çalışanların inisiyatif kullanmaları söz konusu değildir. Karar verme süreci hiyerarşik bir yapı doğrultusunda gerçekleşir (Köse ve Ünal, 2004, s.11)

Türk iş kültüründe otorite kullanımı ve karar alma sürecine katılım konusunun çözümleyici ve kıyaslamalı olarak ele alınarak incelenmesi gerekmektedir. Türk iş kültüründe otorite kullanımı, ekip çalışması ve kararlara katılımı kolaylaştırıcı etmenler arasında geçmişten günümüze devam eden imece geleneği, dostluk-arkadaşlık ilişkilerinin değerli olması ile ailenin ve ailevi değerlerin önemli olması göstermektedir. Aynı zamanda otorite kullanımı, ekip çalışması ve kararlara katılımı zorlaştırıcı etmenler arasında da profesyonel davranmaktan uzak olma, uzlaşmacı anlayışın benimsenmemesi, belirsizliklerin getirdiği risk durumlarında daha az tolerans gösterme ve çözüm önerileri içermeyen eleştirel yaklaşımlar gösterilmiştir (Baltaş, 2001, s.29).

3.1.3. İş Birliği Kuralları ve Esneklik

Türk iş kültüründe kurumsal ilişkilerin kurulmasından önce kişisel ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Ticari faaliyetler genellikle tanıdık kişilerle yapılır. İş görüşmelerde resmi prosedürden çok samimiyet ön planda tutulur. İş görüşmelerinde bireylerin güç ve yetkilerine büyük önem verilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s.149).

Türk iş kültüründe iş birliği ve esneklik konusunda yapılan araştırmalar sonucunda farklı değerlendirmeler bulunmaktadır. İş yaşamında; karşılıklı olarak dürüst olma, sorumlulukları üstlenme, güven duyma, işbirliğine yatkın olma, itibar, toleranslı davranabilme, bağlılık, sosyal uyum, risk alma gibi faktörlerini ön planda tutulduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda Türk iş kültüründe, süreç ve iş odaklı olmanın baskın olduğu ve esnek çalışma modüllerinin tercih edildiği belirtilmiştir (Akın, 2010, s.816).

Diğer yandan Türk çalışanların iş yaşamında bağımsız olarak hareket edebilmeyi önemsedikleri, işbirliği yapabilme ve iş disiplini konusunda genel bir anlayışın olmadığı belirtilmiştir. Geleneksel Türk yöneticileri otoriter ve danışmayan karakterdedir şeklinde bir değerlendirmede bulunulmuştur (Mihçioğlu, 1968, s.64).

3.1.4. İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi

Türk iş kültüründe çalışma hayatının genelinde randevular önceden belirlenir. Randevu alınması telefon, faks ve mektuplarla gerçekleşse de teyit edilmek zorundadırlar. Zaman yönetimi ve dakiklik konusuna gereken önem gösterilmez ama karşı taraftan bu beklenir. İşletmeler özellikle dini gün ve bayramlarda esnek çalışabilme durumları nedeniyle iş görüşmelerinin bu özel gün dışında tutulması faydalı olacaktır (Öğüt ve Kocabacak, 2008, s.161).

Cüceloğlu (1997) Türk iş kültüründe zaman ve zaman yönetiminin planlanmasının önemli olmadığını, gelecekte neyin olacağının kadere bağlandığını, iş görüşmelerinde ve çalışma hayatında zamanı etkili kullanma bakımından önemli bir yere sahip olan iletişim konusunda; insan ilişkilerinde beden dilinin duyguların aktarım aracı olarak görülmesi, doğrudan açık ve net anlatımın yerine dolaylı anlatımın ve ima yolunun tercih edildiğini belirtmektedir. Öte yandan çalışma hayatında ve iş görüşmelerinde etkili ve planlı bir zaman yönetiminin birçok alanda olumlu anlamda katkı sağlayacağı görülmektedir.

3.1.5. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde Türk İş Kültürünün Analizi

Güç mesafesi aralığı bağlamında; Türk toplumunun ekonomik durumunun da göz önüne alınarak yapılacak olan bu analizde Türkiye'nin geniş bir güç aralığı mesafesinde olduğu görülmektedir. Hiyerarşi ve statünün belirginliği, otoriter yönetim tarzları ve çalışanların karar alma sürecine dahil edilmemesi durumları söz konusudur (Acuner ve İlhan, 2002, s.11)

Belirsizlikten kaçınma bağlamında; bu boyutta oran oldukça yüksektir düzeydedir. Belirsizlikler Türk iş kültüründe güvensizlik, önünü görememe, riske girmeme ve karşılaşılan olumsuzluklar karşısında sorumluluğu başkasına yükleme anlayışı yaygın olarak görülmektedir (Acuner ve İlhan, 2002, s.12).

Bireysellik ve kolektivizm bağlamında; Türk toplumu kolektivist davranış özellikleri sergileyen bir toplum özelliği gösterse de bilişim teknolojilerinin gelişimi ve küreselleşmenin gerekleriyle birlikte iş hayatında bireyselci bir yapıya doğru eğilimler gözlenmektedir (Seymen ve Bolat, 2005, s.155).

Erillik ve dişilik bağlamında; genel olarak Türk toplumu eril özellikler taşısa da son yıllarda yapılan araştırmalar neticesinde Türk iş kültürünün dişil özellikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. (Bayrak (2003, s.17) tarafından imalat işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre işletme yöneticilerinin bireysel ilişkilere, iş ahlakına ve sosyal sorumluluklar konusunda büyük hassasiyet gösterdikleri belirlenmiştir.

Kısa dönemli ve uzun dönemlilik bağlamında; Bu boyut genel olarak süreç ve sonuç odaklı olmakla alakalıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar süreç odaklı iken, bireyselci toplumlar sonuç odaklıdır. Bu bağlamda genel itibariyle Türk iş kültürünün de süreç odaklı işletmelerden oluştuğu görülse de bazı sektörlerin değişim sürecine girerek sonuç odaklılığa doğru yöneldiği görülmektedir (Öğüt ve Kocabaş, 2008, s.157).

Hofstede'nin araştırmaları ışığında Türk iş kültürünü farklı bir bakış açısıyla ele alan araştırmalarda Türk yönetim şekli hakkında bazı değerlendirmelerde bulunulmuştur (Baltaş, 2001, s.28);

- Türk iş kültüründe işbirliği ve ortaklaşa davranış tarzı bireyseliğin önündedir.
- Türk iş kültürü sanıldığı gibi aksine dişil özelliklere sahiptir.
- Belirsizlikten kaçınma eğilimi ve güç mesafesi aralığı Türk iş kültüründe oldukça yüksektir.
- Türk iş kültüründe değişimlere karşı direnç gösterme derecesi oldukça yüksektir.
- Türk iş kültüründe çatışmalardan uzak durulur, uzlaşma ve yarışma özendirilmeye çalışılır.
- Türk iş kültürünün değerleri, batı iş kültürünün değerleriyle büyük oranda farklılıklar gösterir.
- Türk iş kültüründe sinerji düşüktür aynı zamanda gruplar arasında güven sorunu bulunmaktadır.
- Türk toplumu çok geniş bir kültür perspektifi içinde yaşamaktadır.

Sonuç olarak, Türk toplum ve iş kültürünü biz anlayışı, kendini adamacılık, belirsizlikler ve belirsizliklerden kaynaklanan risklere tahammülsüzlük, yüksek derecede normal karşılanan toplumsal eşitsizlikler ve geleneklere sıkı sıkıya bağlılık olarak değerlendirmenin mümkün olduğu bu durumun ise geçmişten günümüze kadar etkisini devam ettiren göçebe yaşam kültürü ve eski devlet anlayışı (Selçuklu-Osmanlı) kültürünün sonucudur denilebilir (Kantek, 2005, s.11).

3.1.6. Türkiye’de İş Hayatında Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller

Türkiye’de iş kültürü hakkında inceleme yapılırken örgütlerin yapısı ve işletme yöneticilerini etkileyen değerleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Yöneticiler algıladıkları ve karşı tarafa yansıtmaya çalıştıkları değerler ile uygulamalarda gösterdikleri yaklaşımlar birbirlerinden farklılık göstermektedir (Arıcıoğlu, 2000, s. 124). Türk iş kültürünün çağdaş anlamda örgütsel başarısını ekipler oluşturma, ekip çalışması yapma ve ekiplerin yönetime katılım sağlamaları açısından incelendiğinde; ekip çalışmasını zorlaştıran özellikler arasında gerçek anlamda profesyonel olunmaması, uzlaşma geleneği anlayışının olmaması, belirsizlikler ve ortaya çıkardığı engellere karşı düşük tolerans gösterme ve yapılan eleştirilerin çözüm önerileri oluşturmaması gelmektedir (Yahyagil, 2011, s. 38).

Türk iş kültüründe yöneticilerin karşılaştığı en büyük problemlerden biri de gerek ulusal anlamda objektif ölçütlere dayanan bir örgüt ve çalışma kültürünün gerekse de uluslararası alanda bir örgüt ve çalışma kültürünün oluşturulamamasıdır (Baltaş, 2001, s.29).

Türkiye’de iş hayatında genel anlamda bilgi akışının sağlanması ve bilgi paylaşımı konusunda önemli problemlerle karşılaşıldığı bilinmektedir. İşletme sahipleri ve üst kademe yöneticileri bilgiyi yönetsel bir güç olarak gördükleri için alt düzey yönetici ve çalışanlarla paylaşmaktan çekinmektedirler. Bu durum yeterli derecede bilgiye erişim sağlayamayan alt düzey yönetici ve çalışanların yürütülen işlerle ilgili yeni fikirler ortaya koyma, risk alma ve işi sahiplenme noktasında pasif durumda kalmaktadırlar (Kavuncu ve Önal, 2010, ss. 32-33).

Türk işletmelerinin daha esnek yapılarıdaki örgüt modellerine yönelmeleri, modern yönetimler perspektifinden bakıldığında ise durumsal yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri, insan kaynakları eğitimine sistemli bir şekilde ağırlık vermeleri, denetim konusunda dışarıdan alınan bireysel ve örgütsel hizmetler yerine kendi oto kontrollerini sağlayabilen birey ve ekiplere geçiş sağlamaları hem yöneticiler bazında hem de uluslararası platformlarda başarının anahtarı olarak görülmektedir (Çetin vd., 2010, ss.50-53).

3.2. Ukrayna İş Kültürü

Ukrayna iş kültürüne değinmeden önce uzun yıllar Sovyetler Birliği adı altında birlikte yaşayan Slav toplumların genel kültürel yapısından kısmen bahsetmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Genel anlamda bakıldığında Doğu Avrupa kültürü Ukrayna, Belarus ve Rusya tarafından temsil edilmektedir Bu sınıflandırma yapılırken Slav ülkelerinin Avrupa ve Asya kültürlerine göre daha ara bir pozisyonda olduğu belirtilmektedir (Скyратівський, 2002, s. 255).

Doğu (Ukrayna, Belarus ve Rusya) Slav ülkeleri ve Güney (Bosna Hersek, Hırvatistan, Sırbistan, Karadağ, Bulgaristan, Slovenya ve Makedonya) Slav ülkeleri poliaktif kültürel özelliklere daha yakinken, Batı (Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya) Slav ülkeleri monoaktif kültürler özelliklere daha yakındır (Скyратівський, 2002, s.261).

Slav toplumları uzun süre totaliter bir rejim olan Sovyetler Birliği tarafından yönetilmesi bireylerin kişisel özelliklerinin gelişimini de bu yönde şekillendirmiştir. Birliğin dağılmasından sonra yapılan özelleştirmeler kapsamında köklü birçok işletmenin mülkiyeti Rusya kökenli kişilere geçmiştir. 1991 yılında bağımsızlığını kazanan Ukrayna toplumu; hem devlet yapısının oluşturulmasında hem de iş hayatında zamanın ve kaynakların büyük bir bölümünü iş kültürü, örgüt kültürü gibi kavramlardan daha ziyade ülkenin refah düzeyinin artırılması yönünde kullanmaktadır (Рахманов, 2014, s.13).

3.2.1. Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler

Ukrayna verimli toprakları, önemli yer altı kaynakları ve iyi eğitilmiş iş gücü ile oldukça yüksek potansiyele sahip bir ülkedir. Büyük işletmelerin birçoğunun devlet kontrolünde olması ve faaliyette bulunduğu sektörlerde yaşanan değişimlere ayak uyduramaması nedeniyle özellikle 2000’li yılların başlarında ekonomik anlamda çok gerilemiştir (<http://birlesmismarkalar.org.tr>, s.10).

Ukrayna’nın demografik yapısı Türkiye ile benzer özellikler göstermektedir. Ülkede birçok etnik grup ve farklı inançlara sahip kişiler birlikte yaşamaktadır. 2000’li yılların başlarında yaşanan ekonomik gerilemeyle birlikte 1995 yılında yaklaşık 52 milyon olan ülke nüfusu dış göçler nedeniyle bugün yaklaşık 46 milyon civarındadır (Dural ve Aliyev, 2015, s.105).

Yeni oluşum sürecine girmiş bir ülke olarak Ukrayna’nın iç siyasal yapısını düzenleme, kendini tanımlama ve konumlandırma süreci devam etmektedir (Выжельцов, 1996, s.152).

3.2.2. Hiyerarşik Yapı- Otorite Kullanımı-Karar Alma Süreci

Ukrayna iş kültüründe genel olarak işletmelerin yönetiminde çok keskin bir hiyerarşik yapıdan söz etmek mümkündür. Karar verme yetkisi tek kişide toplanmıştır. Alt yöneticilerde dahil olmak üzere karar verme yetkisi işletme sahipleri veya yetkilendirdiği kişiler tarafından gerçekleştirilir. Bu durum işletmelerin verimliliği ve alınan kararların doğruluğunu tartışmaya açmaktadır. Bununla birlikte bazı işletmelerin günceli yakalayabilmek adına iki üst düzey yönetici çalıştırdığı; bunlardan biri mevcut faaliyetlerle ilgilenirken diğeri stratejik kalkınma üzerine odaklanmaktadır (Костин, 2005, s.103).

3.2.3. İş Birliği Kuralları ve Esneklik

Ukrayna iş kültüründe yöneticilerin genel özelliği bireysel kararlar alma, ayrıntılarla fazla zaman kaybetmeden büyük projeler gerçekleştirme istekleridir. Çoğu zaman ulusal ya da uluslararası işbirliklerine gitmezler. Yapılacak olan işlerde önceden belirlenen süreler ve anlaşmalar kağıt üzerinde kalmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni olarak çok az sayıda kişi ve işletmelerin; işletmelerin yapısı ve örgüt kültürünün oluşumu ve uygulamalarını destekleyecek tecrübe ve bilgiye sahip olmasıdır (Льюис, 1999, s.440).

3.2.4. İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi

Özellikle Avrupa iş kültürlerinde yapılacak olan görüşmelerde telefon ve video konferanslar sıklıkla kullanılırken Ukrayna iş kültüründe yüz yüze yapılacak olan ikili görüşmeler tercih edilir. Bunun nedeni karşılığında ki kişinin düşüncelerini daha iyi anlayabilmek ve ortaya çıkabilecek olası problemlerin çözümünde daha etkili bir yol olduğu görüşünün hakim olmasıdır. Yapılan iş görüşmelerinde karşılığındaki kişilerle kurulacak olan iletişim ve ilişkinin duygusal yönleri daha önemlidir. (Соколов, 2003, s.204).

Ukrayna iş kültüründe iş ortaklarıyla yapılacak olan toplantılarda gecikmeler normal kabul edilmektedir. Bu toplantıların yapılıp yapılmayacağı konusunda emin olunması gerekmektedir. Çünkü sıklıkla yapılacak olan toplantılar farklı nedenlerden dolayı ertelenebilmek ya da iptal edilmektedir (Палеха, 2002, s.211).

3.2.5. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde Ukrayna İş Kültürünün Analizi

Güç mesafesi aralığı bağlamında; toplumsal anlamda ekonomik nedenler göz önüne alındığında güç mesafesi aralığı ortalamanın altında yer almaktadır. İş hayatında ise hiyerarşi ve statülerin önemi güç aralığını ortalamanın üzerine çıkarmaktadır (Невлева, 2001, s.241).

Belirsizlikten kaçınma bağlamında; Ukrayna iş kültüründe belirsizlikten kaçınma oranı ortalama seviyenin altındadır. Ülkenin yeni yapılanma sürecinde oluşu bireyler için birçok alanda fırsatların var oluşu algısı uyandırmakla birlikte bireylerin hırs ve cesaretlerini artırmaktadır (Пайт, 1994, s.191).

Bireysellik ve kolektivizm bağlamında; Ukrayna iş hayatında da bireysellik anlayışı ön plana çıksa da son dönemde yaşanan ekonomik gerilemeler ve iş hayatında kazanılan olumsuz tecrübeler nedeniyle iş birliğine gitme eğilimi artış göstermektedir. Bu nedenle ortalama bir bireysellik ve kolektivizm anlayışlarından bahsetmek mümkündür (Райхлен, 1991, s.41).

Erillik ve dişilik bağlamında; Ukrayna iş hayatında yapılacak olan iş müzakereleri ve karşılaşılan sorunların çözümü konusunda en önemli nokta bireysel ilişkilere verilen önemdir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde dişil özellikler sergilemektedir (Яранський, 2006, s.108).

Uzun dönemli ve kısa dönemlilik bağlamında; Bağımsızlığını kazandıktan sonra Ukrayna'nın devlet, toplum ve iş hayatına yönelik yapılandırma çalışmalarının etkisiyle birlikte iş hayatı süreç odaklıdır. Bu durum Ukrayna iş hayatını uzun dönemli kılmaktadır (Яранський, 2006, s.113).

3.2.6. Ukrayna İş Hayatında Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller

Adizes Enstitüsü (2005) tarafından Ukraynalı faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yaklaşık 100 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre Ukrayna iş hayatında karşılaşılan problemleri beş maddede özetlemeye çalışmışlardır.

- Yerel işletmelerin açık ve net bir şekilde stratejik hedeflerinin olmaması, bu işletmelerin yönetim anlamında zayıf kalması, yabancı işletmelerin işbirliğine gidebileceği köklü ve güvenilebilir yerel işletmeler bulamaması ve ülkenin genel ekonomik durumu,
- İşletmelerde ki insan kaynağının baskıcı – otoriter yönetim tarzlarını benimsemeleri; inisiyatif alma, işi sahiplenme ve kararlara katılım gösterme gibi konularda geri planda kalmaları aynı zamanda işletme hedefleriyle çalışanların hedeflerinin ortak bir payda da buluşturamamaları,
- Yerel işletmelerde yönetim anlamında tüm sürecin bir kişi üzerinden yürütülmesi ve bu durumun yol açtığı yanlış anlaşılımlar, gerektiğinde bu kişilere ulaşamaması bilgi ve iletişim eksikliği, keyfi uygulamalar,

- Ülkenin ekonomik durumundan kaynaklanan döviz kurlarında ki dalgalanmalar, kredilerdeki yüksek faiz ve devlet müdahaleleri şeklinde belirtmişlerdir.
- Ukrayna iş kültüründe işletme sahipleri ve yöneticiler karşılaşılan problemleri hukuki bir zeminde çözmek yerine kendi kişisel ilişkilerini ve güçlerini kullanırlar. İş hayatını düzenlemeye yönelik çıkarılan yasa ve yönetmeliklerin tam karşılığını bulmaması devlet kurumları ile iş dünyasını sıklıkla karşı karşıya bırakmaktadır.

Tüm bunların yanında bürokrasinin çok yavaş işlemesi ve formalitelerin çokluğu iş hayatında aksamalara neden olmaktadır (Прядко., 2013, s.560).

Ekonomi, finans ve yüksek seviye uzmanlık bilgisi gerektiren işler ya da bilinmeyen bir endüstri dalında faaliyet gösterileceği zaman dışardan yönetici – yabancı yönetici atama yoluna başvurulur (Солнцев, 2008, s.36).

3.3. Türkiye ve Ukrayna İş Kültürleri Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Türkiye ve Ukrayna iş kültürlerinin benzerlikleri ve farklılıklarıyla ilgili literatür de herhangi bir çalışmaya bulunmasa da iki ülke iş kültürleriyle ilgili yukarıda bahsedilen özelliklerden belirli çıkarımlar yapmak mümkündür.

3.3.1. Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler

Her iki ülke de sanayileşmesini henüz tamamlayamamış, zengin yer altı kaynakları, verimli toprakları, genç ve dinamik nüfus potansiyeli ve çok önemli jeopolitik konumları itibarıyla büyük potansiyel taşımaktadırlar. Toplumunu oluşturan farklı etnik gruplar nedeniyle kültürel çeşitlilik bakımından iki ülke benzerlikler göstermektedir. Türkiye'nin uzun yıllara dayanan bağımsız devlet anlayışı ve geleneğine sahip olması, Ukrayna'nın ise Sovyetler Birliği sonrası yeni yapılanma sürecinde olan bir devlet yapısı bakımından ise farklılıklar göstermektedir.

3.3.2. Hiyerarşik Yapı- Otorite Kullanımı-Karar Alma Süreci

İki ülkenin de iş hayatı ve işletme yönetiminde hiyerarşik yapıların belirgin olduğu, karar verme yetkilerinin genel olarak tek kişide toplandığı, yönetim uygulamalarında ve işlerin yürütülmesi sürecinde alınan kararlara alt kademe yöneticilerinin ve

çalışanların katılımının sağlanması ile örgüt içi işbirliğine gidilmesi konusundaki uygulamalara yer verilmemesi söylenilebilir.

3.3.3. İş Birliği Kuralları ve Esneklik

Genel olarak iki ülke iş kültüründe ve çalışma hayatında ve yapılacak olan iş birliklerinde kurallardan ve prosedürlerden daha çok bireysel ilişkiler ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde geleneksel yapıların ağırlıklı olarak tercih edildiği profesyonellikten çok ikili ilişkilerin ve duyguların ön planda tutulduğundan söz edilebilir. İki ülke iş kültürlerinde öncelikli olarak oluşturulması gereken örgüt kültürü anlayışı, uluslararası işletmeler ile yapılacak olan iş birliklerinde ve esnek çalışma koşullarında önemli farklılıklar yaratacaktır.

3.3.4. İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi

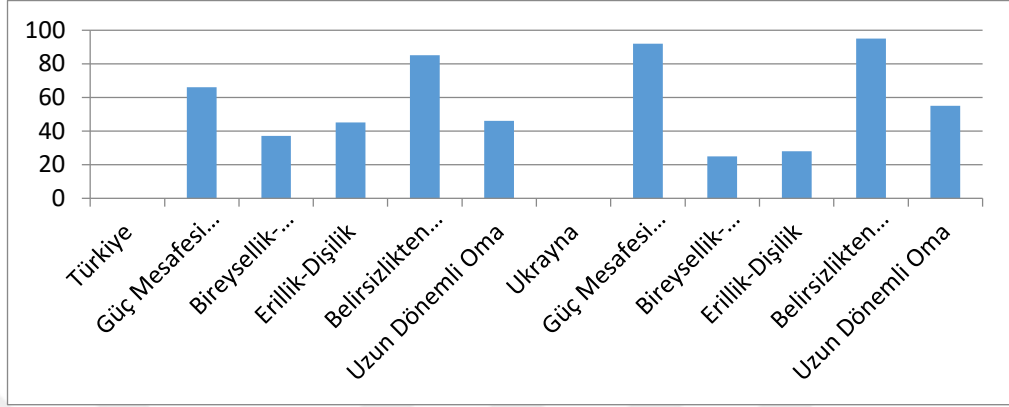
Çalışma hayatında iki ülkenin iş kültürü de zaman yönetimi ve dakiklik konusunda benzerlik gösterdiklerinden bahsedilebilir. Özellikle dini günler, bayramlar ve özel günler de esnek çalışma konusunda büyük önem gösterilmektedir. İki ülke iş kültürlerinde de etkin ve verimli bir zaman planlamasının olmayışı iş hayatında birçok olumsuzluklara neden olabileceği söylenebilir.

3.4. Hofstede'nin Kültür Boyutları Çerçevesinde İki Ülke Kültürünün Karşılaştırılması

Güç mesafesi aralığı bağlamında; Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde yukarıda açıklanmaya çalışılan bilgilere dayanarak; toplumsal anlamda iki ülke kültüründe güç mesafesi aralığı bağlamında Türkiye Ukrayna'ya göre ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir. İş kültürü ve çalışma hayatında ise iki ülkenin güç mesafesi aralığı ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınma bağlamında; Türkiye iş kültüründe belirsizlikten kaçınma düzeyi Ukrayna iş kültürüne göre daha düşük seviyede olduğu söylenilebilir. Türk ve Ukrayna iş kültürlerinde belirsizlikler tehdit olarak algılanırken, Ukrayna iş kıyasla Türkiye iş kültüründe bireyler belirsizliklere rağmen daha cesur kararlar verebildikleri söylenebilir.

Tablo - 3 Hofstede'nin Kültür Boyutları Şemasında Türkiye ve Ukrayna'nın Buldukları Aralıklar



Kaynak: http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/51335/45666/k%C3%BClt%C3%BCr_4_hafta_iky.pdf & <http://www.edu-trends.info/uoit-project/>

Bireysellik ve kolektivizm bağlamında; İki ülke iş kültüründe de bireysellik anlayışı son dönemlerde daha fazla görüldüğü söylenebilir. Genel olarak iki ülkenin toplum kültürlerinde kolektivizm ağırlıklıdır.

Erillik ve dişilik bağlamında; Genel olarak Türk ve Ukrayna iş kültürü ve çalışma hayatı dişil özellikler gösterdiği söylenebilir de Türkiye eril özellikler bakımından Ukrayna'ya göre biraz daha ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Uzun dönemli ve kısa dönemlilik bağlamında; Farklı nedenlerden dolayı olsa da Türk iş kültürü ve çalışma hayatı ile Ukrayna iş kültürü ve çalışma hayatı genel anlamda süreç odaklı oldukları söylenebilir.

4. ARAŞTIRMANIN UYGULAMA SÜRECİ, BULGULARIN RAPORLANMASI, ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Genel olarak çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren Ukraynalı yöneticilerden seçilen örneklerle yapılan görüşmeler ışığında yöneticilerin karşılaştığı kültürel engeller belirli çerçevelerde ele alınarak incelemeye çalışılmıştır. Bu kapsamda gerek ülkemizde çalışan yabancı yöneticilerin gerekse de ülkemize yatırım yapacak olan kuruluşların işletme yönetimi için dışından atayacağı yönetici seçimi konusunda verecekleri kararlara yardımcı olabilecek verileri ortaya koymak amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı kapsamında, nitel araştırma yöntemlerinden yoruma dayalı olan fenomenolojik analiz (Interpretive Phenomenological Analysis-IPA) yöntemi kullanılmıştır. Smith & Osborn (1999, s.s.219-240) IPA yöntemi kullanılan çalışmalarda 1 ile 12 aralığında katılımcı sayısının yeterli olacağını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak, küçük çalışma gruplarıyla yapılan çalışmaların, çalışma grubundaki katılımcıların öznel deneyimlerinin daha derinlemesine analiz edilebilmesine imkan sağlaması olarak ifade edilmiştir.

Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede temel anlayış, bir dizi önceden belirlenmiş ölçütlere karşılık gelen durumların incelenmesidir. Burada belirtilen ölçüt veya kriterler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi önceden hazırlanmış bir kriterler listesi de kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.s.180-191).

Bu araştırmada Antalya’da yaşayan yabancı uyruklu bireylerin iki ülke (Ukrayna-Türkiye) arasındaki benzerlik ve farklılıkları kültürü oluşturan faktörler (aile anlayışı ve yaşantısı, eğitim sistemi ve uygulamaları, dil, din, fiziksel ve ekolojik çevre, politik uygulamalar) ile Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutları (güç aralığı mesafesi, dişilik ve erilik, bireycilik ve toplulukçuluk, heveslilik ve kısıtlılık, belirsizlikten kaçınma, uzun ve kısa vadeli düşünme), yönetim tarzı, sorumlulukların paylaşımı, karar verme sürecinde yetki ve sorumlulukların paylaşımı, takım

çalışması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda karşılaştıkları problemler ve bu problemlere ilişkin kullandıkları çözüm yöntemleri incelenmiştir.

4.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma verileri Antalya İli sınırları içinde gönüllü katılımcıya uygun bir mekanda, yüz yüze ve katılımcıların rızasıyla ses kaydı ve not alınarak 19.01.2019- 25.01.2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 60 dakika sürmüştür.

4.4. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu; gönüllülük esasına göre Antalya İl’inde yaşayan yabancı uyruklu 11 katılımcıdan oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin elde edilen frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2

Araştırmanın Çalışma Grubuna Ait Demografik Bulgular

| | | F | % |
|---|-----------------|----------|----------|
| Cinsiyet | Kadın | 7 | %64 |
| | Erkek | 4 | %36 |
| Eğitim Düzeyi | Lise | 1 | %9 |
| | Lisans | 6 | %54 |
| | Yüksek Lisans | 4 | %37 |
| İşletmedeki Pozisyonu | Bölge Sorumlusu | 1 | %9 |
| | Doktor | 1 | %9 |
| | Genel Müdür | 2 | %18 |
| | İşletme Sahibi | 5 | %45 |
| | Ön Büro Müdürü | 1 | %9 |
| | Üretim Müdürü | 1 | %9 |
| İşletmedeki Deneyim | 0-4 Yıl Arası | 6 | %55 |
| | 5-10 Yıl Arası | 4 | %36 |
| | 11-15 Yıl Arası | 1 | %9 |
| İşletmenin Kuruluş Tarihi | Bilinmiyor | 1 | %9 |
| | 2000-2009 | 2 | %18 |
| | 2009-2016 | 8 | %78 |
| Sektör | Hizmet | 6 | %46 |
| | İnşaat | 1 | %8 |
| | İthalat/İhracat | 1 | %8 |
| | Eğitim | 1 | %8 |
| | Kültür/Sanat | 1 | %8 |
| | Turizm | 3 | %22 |
| Türkiye’de Faaliyette Bulunulan Süre | 0-4 Yıl Arası | 2 | %18 |
| | 5-10 Yıl Arası | 5 | %45 |
| | 11-15 Yıl Arası | 2 | %18 |
| | 16-20 Yıl Arası | 2 | %18 |
| Toplam | | 11 | %100 |

Tablo 2'ye göre; araştırmanın çalışma grubunun %64 (7 kişi)'ü kadın ve %36 (4 kişi)'ü erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ise; %9 (1 kişi)' u lise, %54 (6 kişi)'ü lisans ve %37 (4 kişi)'ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları ise; %9 (1 kişi)'u bölge sorumlusu, %9 (1 kişi)'u doktor, %18 (2 kişi)'i genel müdür, %45 (5 kişi)'i işletme sahibi, %9 (1 kişi)'u ön büro müdürü, %9 (1 kişi)'u üretim müdürüdür. Katılımcıların işletmedeki deneyimi; %55 (6 kişi)'i 0-4 yıl, %36 (4 kişi)'sı 5-10 yıl, %9 (1 kişi)'u 10-15 yıldır. Katılımcıların faaliyette buldukları işletmelerinin kuruluş tarihleri; %18 (2 kişi)'i 2000-2009 yılı, %78 (8 kişi)'i 2009-2018 yılı olup bir katılımcının ise bilinmemektedir. Katılımcıların faaliyette buldukları sektörü; %46 (6 kişi)'sı hizmet sektörü, %8 (1 kişi)'i, inşaat sektörü, %8 (1 kişi)'i ithalat/ihracat sektörü, %8 (1 kişi)'i eğitim sektörü, %8 (1 kişi)'i kültür/sanat sektörü, %22 (3 kişi)'si turizm sektörüdür. Katılımcıların Türkiye'de faaliyette buldukları süre ise; %18 (2 kişi)'i 0-4 yıl, %45 (5 kişi)'i 5-10 yıl, %18 (2 kişi)'i 10-15 yıl ve %18 (2 kişi)'i 15-20 yıldır.

4.5. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olan görüşme sorularının geliştirilmesi aşamasında önce ilgili literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Ayrıca alan uzmanlarının da görüşleri alınarak görüşme sorularında gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Araştırmanın amacı kapsamındaki verilere, yarı yapılandırılmış 17 açık uçlu sorudan oluşan görüşme soruları kullanılarak elde edilmiştir. Bunlar;

1. Kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “aile anlayışı ve yaşantısı” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahsedermisiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
2. Kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “eğitim sistemi ve uygulamaları” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden

bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?

3. Kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “dil” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
4. Kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “din” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
5. Kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “fiziksel ve ekolojik çevre” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
6. Kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “politik uygulamalar” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
7. Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutlarından biri olan “güç aralığı mesafesi ” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
8. Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutlarından biri olan “bireysellik ve toplulukçuluk” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?

9. Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “erillik ve dişilik” ve “heveslilik ve kısıtlılık” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
10. Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “belirsizlikten kaçınma ” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
11. Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “uzun ve kısa vadeli düşünme” ile ilgili olarak iki ülke arasındaki benzerlik ve farklılıklardan bahsederek, bu konuda karşılaştığınız problemlerden bahseder misiniz? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
12. Yönetim tarzınız konusunda bir sorunla karşılaştınız mı? Ne tür sorunlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
13. Sorumlulukların paylaşımı konusunda bir sorunla karşılaştınız mı? Ne tür sorunlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
14. Karar verme sürecinde yetki ve sorumlulukların paylaşımı konusunda bir sorunla karşılaştınız mı? Ne tür sorunlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?
15. Takım çalışması konusunda bir sorunla karşılaştınız mı? Ne tür sorunlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?

16. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda sorunlar yaşadınız mı? Ne tür sorunlarla karşılaştınız? Karşılaştığınız problemlere ilişkin ne tür çözüm yöntemleri kullandınız?

17. Türkiye’de en çok karşılaştığınız problemler nelerdir? Hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

4.6.Verilerin Analizi

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanmış yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşme sorularından elde edilen verilerin analizinde, içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Yapılan araştırmada içerik analiz yöntemi toplanan verilerin yorumlanmasında gerekli kavramlara ve değişkenlerarası ilişkilere ulaşmak için yapılmaktadır. Bu kapsamda, metin içindeki belirli kelimeler veya kavramlar belirlenmiştir. Toplanan veriler bu doğrultuda, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek ve okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Bu bağlamda, , kelimelerin ve kavramların varlığı, anlamları ve ilişkileri belirlenir ve metinlerdeki mesajla ilgili sonuçlar ortaya konulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.s.180-191).

Elde edilen veriler, çalışmanın amaçları doğrultusunda, temalar ve alt temalar tanımlanarak, nitel araştırma yöntemi programı NVİVO 11 ile analiz edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi (Miles ve Huberman, 1994; Yıldırım ve Şimşek, 2018):

- Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış her bir görüşme sorusu MS Office Programı ile ayrı bir Word dosyası olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.
- Word dosyasındaki veriler nitel analiz programı NVİVO 11’e aktarılmış olup, veriler tek tek programda kodlanmıştır.
- Kodlanan veriler NVİVO 11 Programı ile frekansları ve yüzdeleri analiz edilerek, Word dosyası olarak kaydedilmiştir.
- Her görüşme sorusuna ait verilerin kodları araştırmacı tarafından incelenerek temalaştırılarak uygun kategoriler altında toplanmıştır.

- Kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirliği için, alan uzmanlarından yardım alınarak kodlamalar temalar ve kategoriler karşılaştırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği için Miles ve Huberman (1994)'ın;

Güvenirlilik = $[Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] \times 100$ formülünden faydalanılmıştır. Buna göre;

$$Güvenirlilik = [278 / (325)] \times 100 = 85.53 \text{ 'tür.}$$

Büyüköztürk ve diğerleri (2008)'e göre, araştırmacı dışındaki bir kişinin içerik analizi yapması ve sonuçların karşılaştırılması sonucunda Miles ve Huberman (1994)'ın güvenirlilik formülünün sonucunun %80 ve üzerinde çıkması kodlamanın güvenilirliğini göstermektedir. Güvenirlilik formülünün sonucunun %85 çıkması kodlamanın güvenilirliğini saptamaktadır.

- Elde edilen bulguların tespitinde; görüşme sorularındaki verilerin güvenirlilik çalışmaları yapıldıktan sonra, araştırma soruları ilgili literatürle karşılaştırılarak desteklenmiştir.
- Elde edilen bulguların yorumlanmasında ise; bulgular, araştırma soruları ile ilgili olarak açıklanarak yorumlanmıştır.

4.7. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı kapsamında elde edilen analizlere dayalı ulaşılan sonuçların özetine yer verilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; ilk açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “aile anlayışı ve yaşantısı” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3 Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Aile Anlayışı ve Yaşantısı” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 3’e göre, birinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “aile anlayışı ve yaşantısı” ile ilgili olarak Türkiye-Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle iki farklı kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlar; “kültürlerarası etkileşim” (13) ve “sosyo-kültürel yapı” (19)’dır. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

“Türkiye geldiğim zaman bu kültüre adapte olmam konusunda Türk bir erkekle evlenip aile kurmam ve eşimin birçok konuda bana destek olması çok önemliydi.”

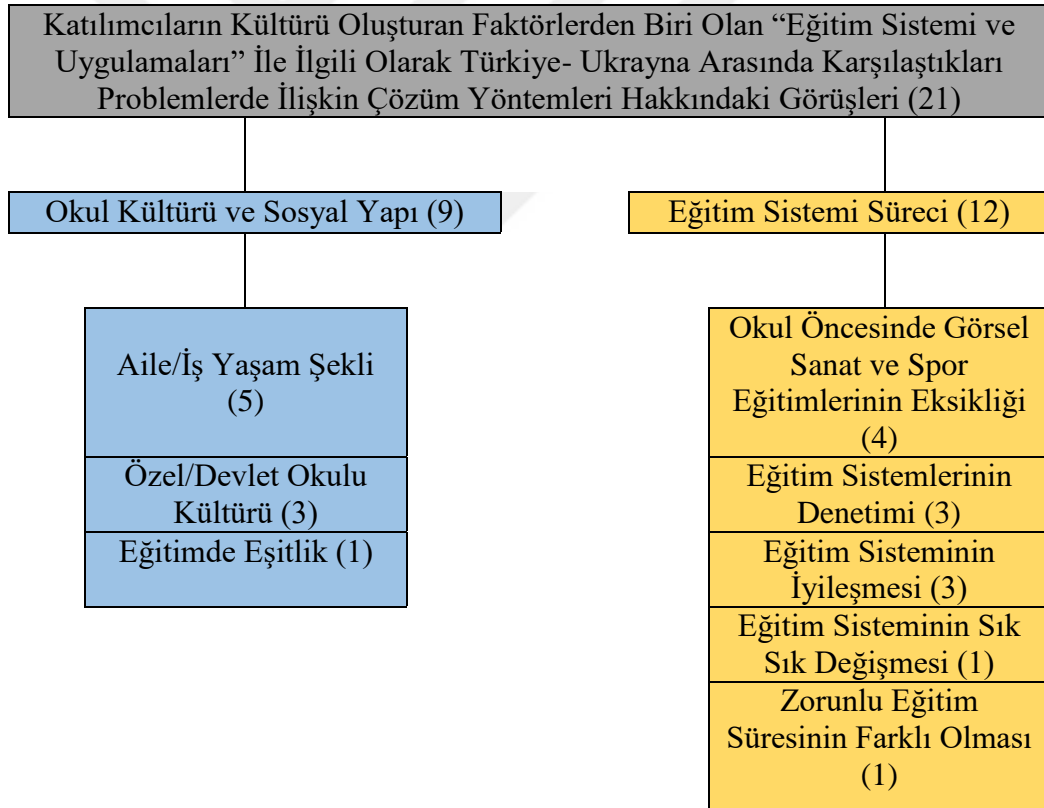
[Kültürlerarası Etkileşim/ (Etkileşime Katılım)] (K3)

“Ukrayna’nın Sovyetler Birliği nedeniyle komünist yönetim anlayışı benimsemiş olmaları nedeniyle daha disiplinli, kapalı ve tutucu bir aile anlayışı bulunmaktadır. Yine aynı şekilde Türkiye’de de aile yapısının bu duruma uygun olduğunu söyleyebilirim. İki ülkede de daha yeni yeni modern ve daha bilinçli aile yapılarını görmeye başlıyoruz.” **[Sosyo-Kültürel Yapı (Aile/Akrabalık Bağları)] (K1)**

“Türkiye’ye ilk geldiğim zamanlar Bursa şehrinde yaşadım. Tüm akrabalar, komşular ve diğer insanlar bana çok sıcak davrandılar.” [Kültürlerarası Etkileşim/ (Kişilerarası Uyum ve Grup Dayanışması)] (K9)

“Türkiye’de özellikle çocukların terbiyesi konusunda anne-babaların daha rahat davrandığını söyleyebilirim. Bu konuda çocukları çok rahat bırakıyorlar ve üzerlerine fazla düşmüyorlar.” [Kültürlerarası Etkileşim/ (Moral Disiplin)] (K6)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; ikinci açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “eğitim sistemi ve uygulamaları” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 4’de verilmiştir.



Şekil 4 Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Eğitim Sistemi ve Uygulamaları” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 4'e göre, ikinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan "eğitim sistemi ve uygulamaları" ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle iki farklı kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlar; "okul kültürü ve sosyal yapı" (9) ve "eğitim sistemi süreci" (12)'dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir:

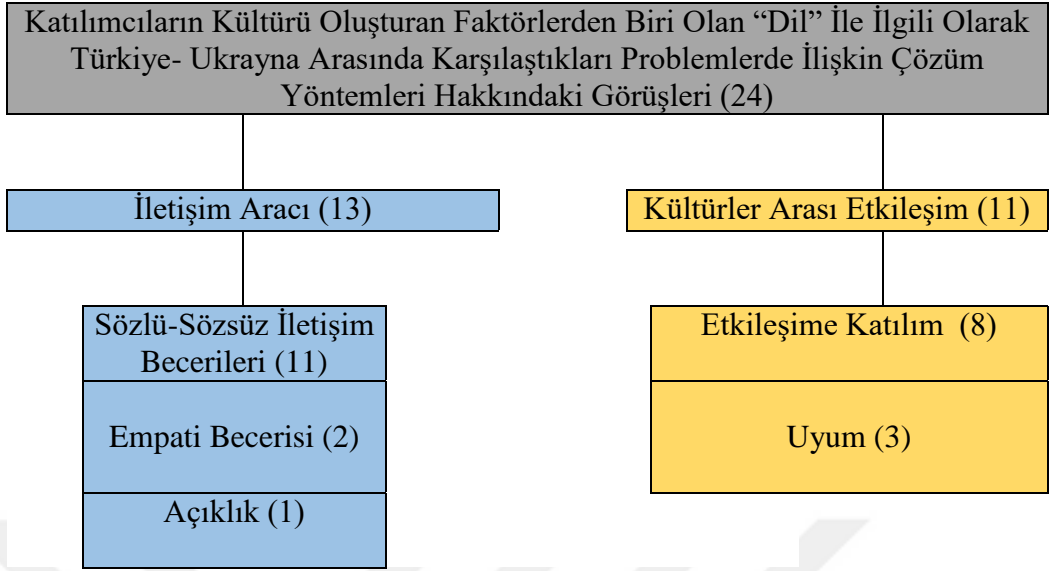
"Türkiye'de aileler çocuklarının her istediğini yapıyorlar ve çocukları disiplinsiz büyütüyorlar. Çocuklar toplum içinde çok rahat davranabiliyorlar, istedikleri hareketi yapabiliyorlar ve insanları rahatsız edebiliyor ama aileleri hiçbir uyarıda dahi bulunmuyorlar." [Okul Kültürü ve Sosyal Yapı (Aile-İş Yaşam Şekli)] (K6)

"Türkiye'de çocukların eğitimi ile ilgili özel okulların oldukça iyi olduğunu söyleyebilirim. Sadece eğitim değil birçok alanda hizmet veriyorlar ve bu konuda Ukrayna'nın oldukça önünde." [Okul Kültürü ve Sosyal Yapı (Özel/Devlet Okulu Kültürü)] (K1)

"Türkiye'nin 10 yıl öncesine göre daha iyi konumda olduğunu söyleyebilirim." [Eğitim Sistemi Süreci (Eğitim Sisteminin İyileşmesi)] (K2)

"Türkiye'de çocuklar 12 yıl zorunlu eğitim almaları gerekmekte, bizde ise ortaokula kadar zorunlu eğitim olmasına rağmen büyük çoğunluk en az liseyi bitirir. Okulda başarı oranı daha düşük olan çocuklar üniversiteye gitmektense bir meslek lisesine gidip kendine uygun bir alan seçerek meslek sahibi olmaya çalışır." [Eğitim Sistemi Süreci (Zorunlu Eğitim Süresinin Farklı Olması)] (K3)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; üçüncü açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan "dil" ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5 Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Dil” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 5’e göre, üçüncü açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “dil” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle iki farklı kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlar; “iletişim aracı” (13) ve “kültürlerarası etkileşim” (11)’dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir:

“Türkçe konuşamadığım dönem vücut dili, jest ve mimikler insanlarla iletişim kurmamda çok yardımcı oldu ve bu iletişim şeklinin çok önemli olduğunu düşünüyorum, size birçok konuda kolaylık sağlayabiliyor.” [İletişim Aracı (Sözlü/Sözsüz İletişim Becerileri)] (K5)

“Türkçe çok uzun kelimeler kullanmak yerini kısa cümlelerle ne yapmak istediğimi ya da ne yapılması gerektiğini ifade etmeye çalışıyorum. Bu durum yanlış anlaşılmalarda önüne geçiyor... Bu durum hem işlerin daha hızlı yürümesi hem de yanlış ifadeler kullanılmaması açısından önemli.” [İletişim Aracı (Açıklık)] (K1)

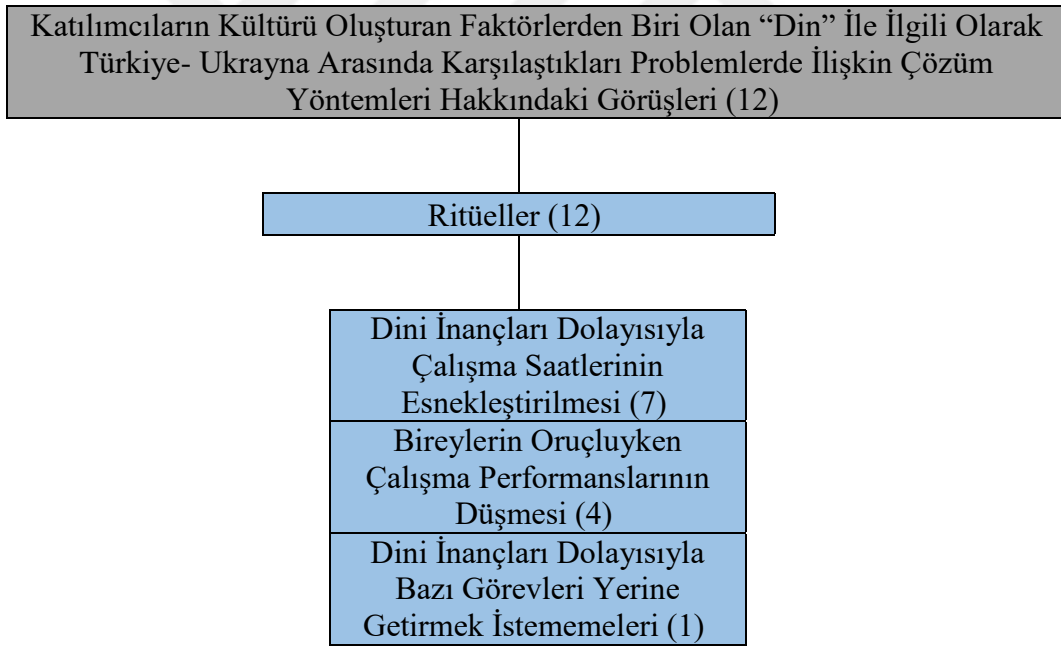
“Burada konuşulan dili öğrenmek sadece insanlarla iletişim kurmak için değil aynı zamanda dilin içinde barındırdığı ve kullanıldığı özel durumlara göre ülkenin kültürü, gelenek ve göreneklere hakkında da bilgi edinmenizi sağlıyor.”

[Kültürlerarası Etkileşim (Etkileşime Katılım)] (K3)

“Şuan faaliyet gösterdiğimiz sektör nedeniyle de Türkçeyi en iyi şekilde konuşmak ve anlamak zorundayız. Türkçeyi bilmeyen bir kişinin iş hayatında bazı sektörler dışında başarılı olabileceğini düşünmüyorum.” **[Kültürlerarası Etkileşim (Uyum)]**

(K6)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; dördüncü açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “din” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6 Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Din” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 6’ya göre, üçüncü açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “din” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir

bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bunlar; “ritüeller” (12)’dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

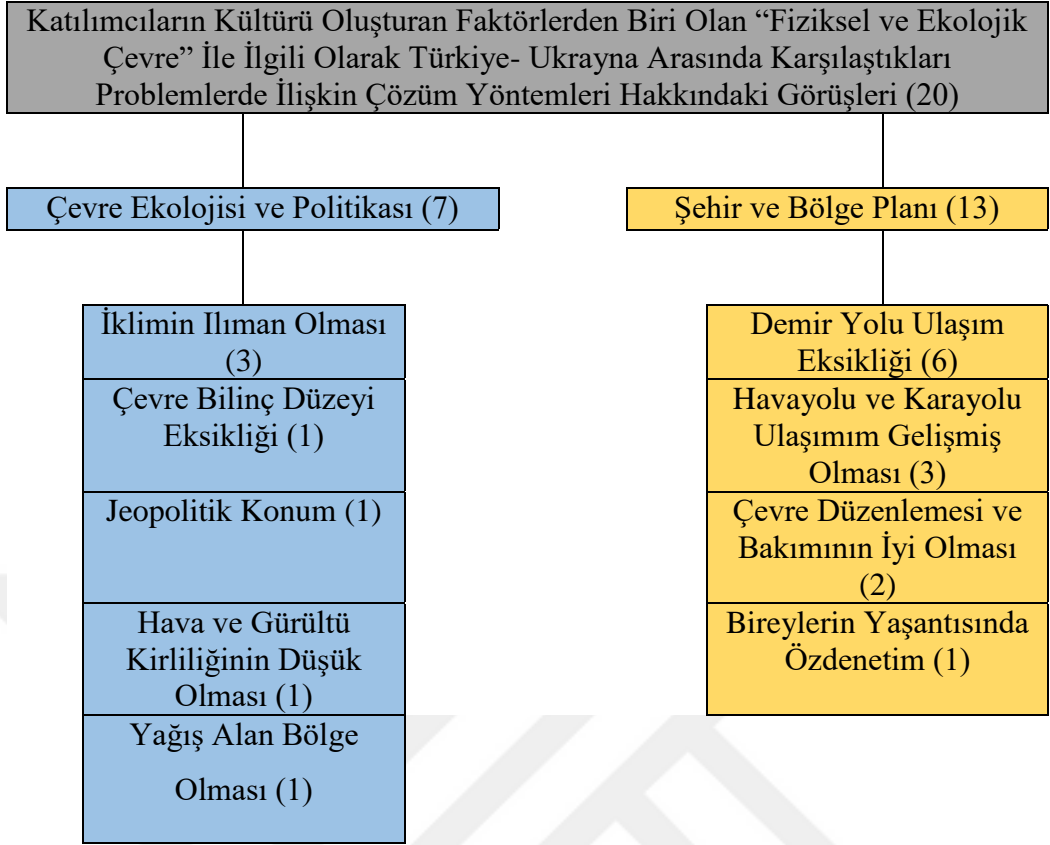
“Örneğin ramazan ayında oruç tutan bir kişinin şeker üretimi sırasında çok zorlandığını ve performansının düştüğünü görebiliyorsunuz.” [Ritüeller (Bireylerin Oruçluken Çalışma Performanslarının Düşmesi)] (K1)

“Burada insanların dini inanç ve gereksinimlerine yerine getirmesi benim ve işletmemiz açısından sorun teşkil etmiyor. İş yerimizde çalışma saatleri konusunda çok esnek davranıyoruz.” [Ritüeller (Dini İnançları Dolayısıyla Çalışma Saatlerinin Esnekleştirilmesi)] (K2)

“Aynı zamanda işletmede müşterilerimize içki servisinin yapıldığı bölümlerde görevli olan personelin dini inançları gereği bu işi yapmak istememeleri gibi durumlarla karşılaşıyoruz. Bu gibi sorunların önüne geçebilmek için işletmemizde çalışan personelleri farklı departmanlarda kendilerine uygun pozisyonlarda görevlendiriyoruz.” [Ritüeller (Dini İnançları Dolayısıyla Bazı Görevleri Yerine Getirmek İstememeleri)] (K3)

“Çalışanların dini gereklerini yerine getirmeleri konusunda esnek ve anlayışlı bir tutum sergiliyoruz gerekirse mesai saatlerinde esnek davranabiliyoruz. Bu konuda çok saygılı olunması gerektiğini düşünüyorum.” [Ritüeller (Dini İnançları Dolayısıyla Çalışma Saatlerinin Esnekleştirilmesi)] (K4)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; beşinci açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “fiziksel ve ekolojik çevre” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7 Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Fiziksel ve Ekolojik Çevre” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 7’ye göre, beşinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “fiziksel ve ekolojik çevre” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle iki farklı kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlar; “çevre ekolojisi ve politikası” (7) ve “şehir ve bölge planı” (13)’dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

“Antalya şehrinde yaşadığımız için burası fiziksel ve ekolojik çevre bakımından Ukrayna’dan çok daha iyi olduğunu söyleyebilirim. Eşim ve çocuğum da burada yaşadıkları için çok mutlular. Antalya iklimi, denizi ve doğası nedeniyle gerçekten yaşanabilecek bir şehir.” [Çevre Ekolojisi ve Politikası (İkliminin Ilman Olması)] (K8)

“Antalya bölgesinin fiziksel ve ekolojik özelliklerinden dolayı aşırı derece yağış alan bir bölge olduğu için sokağa çıkmakta zorlanıyoruz. Haliyle işyerimizi ve müşterilerimizi de etkiliyor.” [Çevre Ekolojisi ve Politikası (Yağış Alan Bölge Olması)] (K5)

“Fiziksel çevrenin getirdiği en büyük sorun sadece Antalya bölgesi için değil genel itibariyle demiryolu ulaşımı eksikliği olduğunu söyleyebilirim.” [Şehir ve Bölge Planı (Demiryolu Ulaşım Eksikliği)] (K2)

“Türkiye’de ise fiziki çevre nedeniyle karayolu ve havayolu bakımından Ukrayna’dan çok daha gelişmiş diyebilirim.” [Şehir ve Bölge Planı (Havayolu ve Karayolu Ulaşımının Gelişmiş Olması)] (K10)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; altıncı açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “politik uygulamalar” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8 Katılımcıların Kültürü Oluşturan Faktörlerden Biri Olan “Politik Uygulamalar” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 8'e göre, altıncı açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “politik uygulamalar” ile ilgili olarak Türkiye-Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle iki farklı kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlar; “sosyal kaynaklı uygulamalar” (2) ve “hükümet kaynaklı uygulamalar”dır (17). Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir:

“Türkiye’deki yasal uygulamalar ve yerel yönetimlerle bir işimiz olduğunda genellikle eşim bu konularla ilgilendiği için çok fazla bir şey söylemem doğru olmayabilir. Ancak bazı durumlara şahit olduğum için insanlar işe alım sürecinde olsun, işleriyle ilgili bir evrak olsun, akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerini kullanarak burada işlerini yürütmeye çalışıyor.” [**Sosyal Kaynaklı Uygulamalar (Akrabalık ve Arkadaşlık İlişkileriyle İşlerin Gerçekleşmesi)**] (K6)

“Türkiye de nereye giderseniz gidin siz onlar için yabancısınız bu nedenle insanlar tedirgin ve gergin oluyor size de öyle davranıyorlar.” [**Sosyal Kaynaklı Uygulamalar (Yabancı Uyruklularla Yapılan Çalışmalarda Tedirgin ve Gergin Olunması)**] (K2)

“Bürokrasi konusunda iki ülkenin de çok yavaş olduğunu düşünüyorum ama Türkiye’de olumlu ya da olumsuz anlamda sonuç alabiliyorsunuz. Bürokrasi konusunda Ukrayna’daki uygulamalar çok daha kötü diyebilirim.” [**Hükümet Kaynaklı Uygulamalar (Uygulamaların Yavaş İlerlemesi)**] (K2)

“Türkiye’deki hükümet uygulamaları olsun, yasalar olsun, yerel yönetim uygulamaları olsun Ukrayna’ya göre çok daha ileri bir düzeyde ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğunu düşünüyorum. Resmi bir kuruma gittiğinizde size yardımcı olmak için ellerinden ne geliyorsa yapmaya çalışıyorlar. Ukrayna’da Türkiye’dekine göre daha az vergi ödüyoruz ve rüşvet olaylarıyla Ukrayna’da daha fazla karşılaşıyoruz.” [**Hükümet Kaynaklı Uygulamalar (Yerel Yasalar ve Kurallar)**] (K7)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; yedinci açık uçlu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “güç aralığı mesafesi” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 9 Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Güç Aralığı Mesafesi” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 9’a göre, yedinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “güç aralığı mesafesi” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; “gücün yayılımı”dır. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir:

“Ukrayna’da yaşayan insanlar güç ve otoritenin karşısında seslerini duyurabilirler ve haksızlıklara tepki gösterebilirler. Eğer böyle olmasaydı şu an Ukrayna’da bir savaş olmazdı diye düşünüyorum. Türkiye’de yaşayan insanlar güç aralığı mesafesinin daha yüksek olduğunu düşünüyorum. Burada ki insanlar güç ve otorite

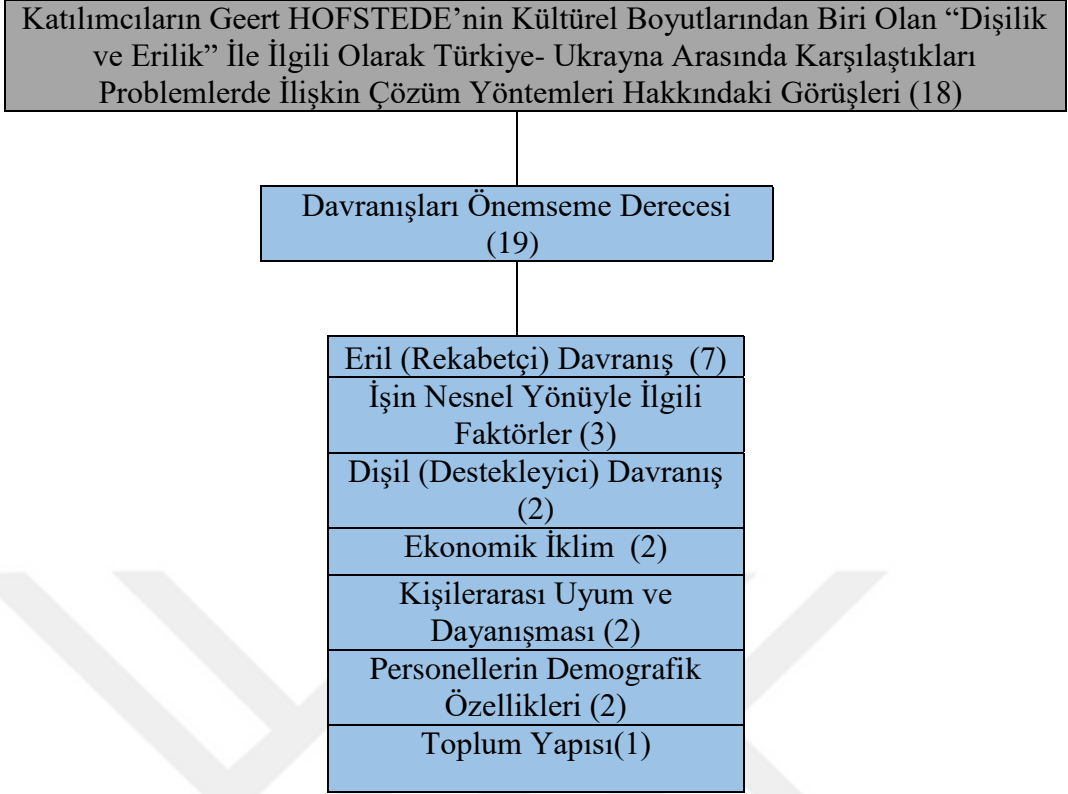
karşısında birçok şeyi daha kolay kabul edebiliyorlar.” [Gücün Yayılımı (Bireylerin Güç ve Otoritenin Karşısında Davranışları)] (K1)

“Çalışanlarınıza güçlü olanın siz olduğunu kabul ettirmeye çalıştığınızda onlardan bu konuda bir tepki almıyorsunuz ve bu durumu kabul ediyorlar. Çalışanlarınıza farklı davrandığınızda yani daha sıcak ve samimi olduğunuzda daha güzel tepki alıyorsunuz.” [Gücün Yayılımı (İş Ortamının İklimi)] (K5)

“Ukrayna'nın bağımsız bir devlet olmasıyla birlikte son yıllarda bu durumun farklılaştığını düşünüyorum. Yeni gelen nesil eskiye nazaran otoriteyi ve gücü daha çok sorguluyor ve kendilerini ifade etmeye çalışıyor. Türkiye için aynı şeyleri söyleyemem çünkü ilk olarak aileden gelen bir durum var. Ailede büyükleri bir güç ve otorite olarak değerlendirsek çocukların saygıda kusur etmemeleri gerektiği şeklinde bir anlayış var.” [Gücün Yayılımı (Aile- İş Yaşam Biçimi)] (K3)

“Ukrayna'nın Türkiye'ye göre daha yüksek güç aralığı mesafesine sahip olduğunu belirterek bu durumu yine ülkenin yönetim anlayışı ve insanların yönetime olan güvensizliğine bağlamıştır. Türkiye'de ise Büyükşehirlerde yaşayan insanlar arasında daha düşük güç aralığı mesafesi olduğunu belirtmiş; daha küçük ve kırsal bölgelerde ise güç aralığı mesafesinin yüksek olduğunu söylemiştir.” [Gücün Yayılımı (Toplum Yapısı)] (K11)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; sekizinci açık uçlu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “dişilik ve erillik” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 10'da verilmiştir.



Şekil 10 Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Dişilik ve Erillik” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 10'a göre, sekizinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “dişilik ve erillik” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; “davranışları önemseme derecesi”dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

“Bu konuyla ilgili Ukrayna toplumunu savaş öncesi ve savaş sonrası diye ayırmanın doğru olduğunu düşünüyorum...İç savaş ve bu durumun getirdiği ekonomik sorunlar nedeniyle değerlerden ve insan ilişkilerinden daha çok maddi öğelerin ön planda tutulduğu eril toplum özelliklerini daha çok görebilirsiniz...Türkiye daha çok eril özellikler gösteren bir ülke olduğunu düşünüyorum. Burada insanlar daha hırslı ve

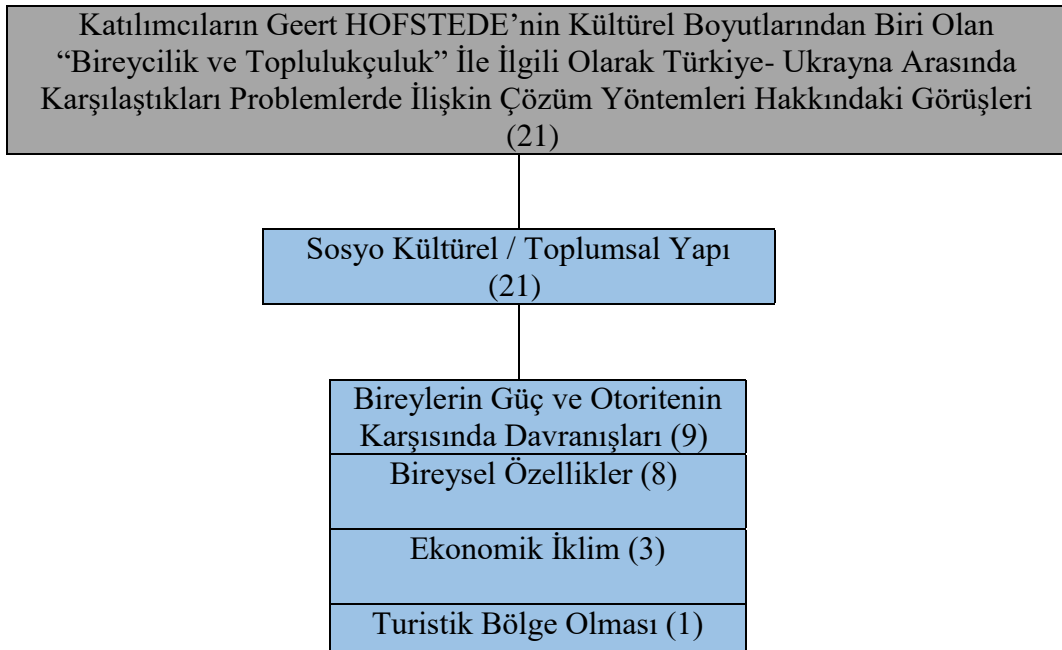
maddi öğeleri daha çok ön planda tutuyorlar.” [Davranışları Önemseme Derecesi (Eril (Rekabetçi) Davranış)] (K1)

“İşyerinde aynı pozisyonda çalışan kişilere aynı çalışma şartlarıyla, eşit ücretlendirme yapıyoruz. Bu kişilerden birinin daha eril hareket etmesi, diğerlerini rahatsız edebiliyor bu durumda onlarla konuşup ortak bir nokta da anlaşıp işlerimize devam ediyoruz.” [Davranışları Önemseme Derecesi (İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler)] (K4)

“Antalya bölgesinde insanlar dışil özellik gösteriyor diyebilirim.” [Davranışları Önemseme Derecesi (Dışil (Destekleyici) Davranış)] (K10)

“Ukrayna toplumunda ve iş hayatında ise insan ilişkilerine daha çok önem verildiği ve değerlerin daha fazla ön planda tutulduğunu ancak bu durumun yaşanan iç savaş ve bozulan ekonomi nedeniyle değiştiğini ifade etmiştir.” [Davranışları Önemseme Derecesi (Ekonomik İklim)] (K7)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; dokuzuncu açık uçlu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “bireycilik ve toplulukçuluk” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11 Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan
“Bireycilik ve Toplulukçuluk” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında
Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 11'ye göre, dokuzuncu açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “bireycilik ve toplulukçuluk” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; “davranma derecesi”dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Ukrayna’da tanımadığınız biriyle dahi iletişim kurmaya çalıştığınızda sizi karşı tutum ve davranışlarının nasıl olduğunu anlayabilirsiniz. Türkiye’de ise insanlar sizin davranışlarınızdan rahatsız dahi olsalar bunu anlayamayabilirsiniz. Türkiye’de insanlar Ukrayna’ya göre yeniliklere daha kapalı davranış sergiliyorlar ama bu yenilikler örneğin bir ürün ya da yeni bir uygulama insanları iyi bir şekilde ifade edildiğinde Ukrayna’ya göre daha fazla ilgi gösteriyorlar.” [**Davranma Derecesi (Sosyo-Kültürel /Toplumsal Yapı)**] (K3)

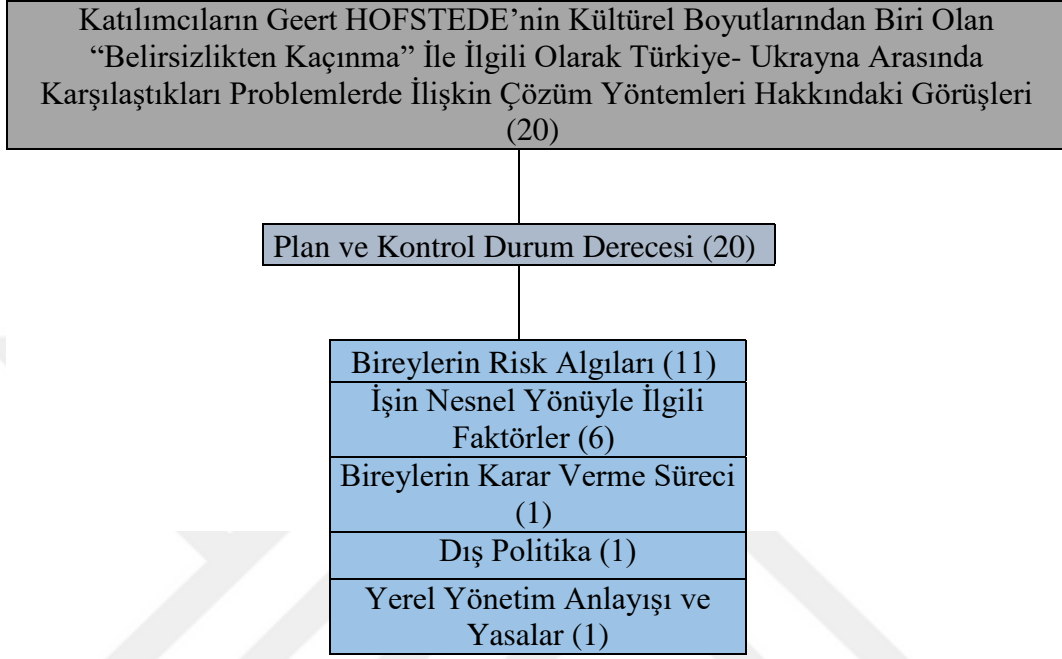
“Türkiye’de insanlar yeniliklere daha açık bu durumda burada ki dini inançlarından kaynaklandığını düşünüyorum. Buraya gelen yabancı insanlara daha sıcak ve iyi davranıyorlar. Ukrayna toplumu bu konuda daha kapalı denilebilir.” [**Davranma Derecesi (Sosyo-Kültürel /Toplumsal Yapı)**] (K5)

“Türkiye’de insan ilişkileri daha sıcak ve daha açık diyebilirim. Buradaki insanlar davranışlarını kısıtlamıyorlar, daha serbest ve özgür hareket edebiliyorlar. Ukrayna da insanlar daha kapalı ve daha disiplinli hareket ediyorlar.” [**Davranma Derecesi (Bireysel Özellikler)**] (K5)

“Genel olarak söylemek ne kadar doğru bilmiyorum ama Türkiye’de ki insanlar yeniliklere daha açık bunda Ukrayna’nın ekonomik durumunun da etkili olduğunu düşünüyorum.” [**Davranma Derecesi (Ekonomik İklim)**] (K7)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorularından; onuncu açık uçlu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan

“güç aralığı mesafesi” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 12’de verilmiştir.



Şekil 12 Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Belirsizlikten Kaçınma” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 12’ye göre, onuncu açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutlarından biri olan “belirsizlikten kaçınma” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; plan ve kontrol durum derecesi’dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

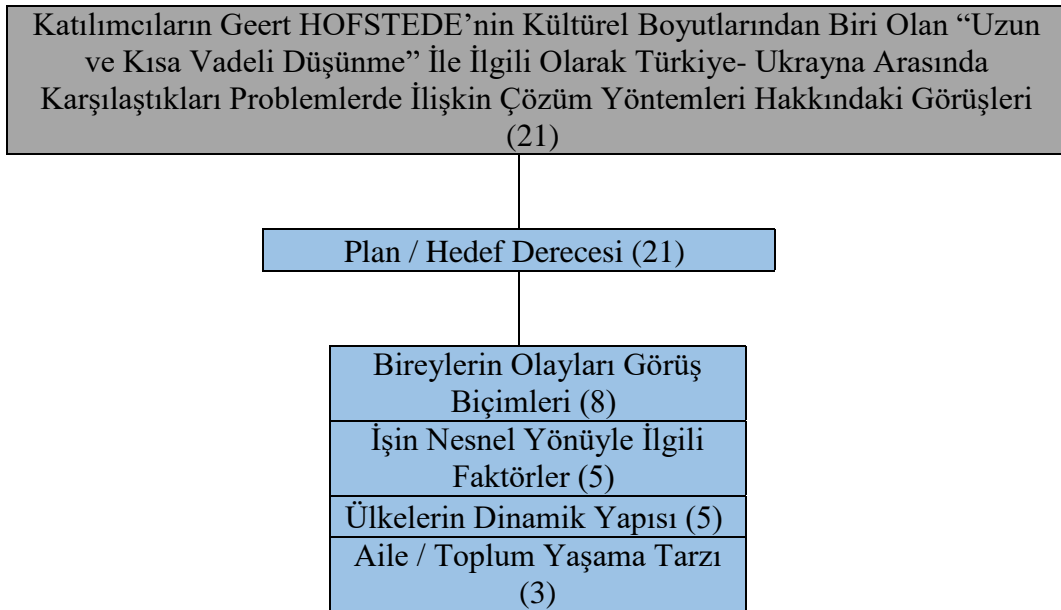
“Ukrayna’da insanlar daha çok risk alıyor. Aynı şeyi Türkiye için söyleyemem. Burada yaşayan insanların temel düşüncesi bir iş yeri açmak ve ticari bir faaliyette bulunmaktan daha çok devlette memur olup yaşamını bu şekilde devam ettirmek çok önemli. Aylık sabit bir gelirinin ve sigortasının olması insanlar için daha makul görülüyor.” [Plan ve Kontrol Durum Derecesi (Bireylerin Risk Algıları)] (K1)

“İş yerimizde belirli bir eğitim ve kültür düzeyine sahip yükseköğrenim görmüş kişilerle çalıştığımız için çok fazla bir sıkıntı ile karşı karşıya kalmıyoruz.” [Plan ve Kontrol Durum Derecesi (İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler)] (K9)

“Türkiye’deki insanlar daha hızlı kararlar alıyorlar ve aldıkları kararları çok hızlı uygulamaya koyabiliyorlar. Özellikle ticari konularda Ukrayna’ya göre çok daha iyiler.”[Plan ve Kontrol Durum Derecesi (Bireylerin Karar Verme Süreci)] (K2)

“Örneğin 2016 yılında bir Rus uçağının düşürülmesi bizim bir sezonu boş geçirmemize neden oldu. Bunun dışında işlemlerimiz çoğu yabancı para cinsinden olduğu için döviz kurundaki dalgalanmalar işletmemizin karını çok etkiliyor. Dış politikalar nedeniyle ortaya çıkan belirsizliklerden ve risklerden kaynaklanan sorunları en aza indirmek ve işletmemizin en az zararla faaliyetlerini sürdürebilmesi için iç turizme yönelik fiyat politikasında değişiklikler yapıyoruz.”[Plan ve Kontrol Durum Derecesi (Dış Politika)] (K3)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; onbirinci açık uçlu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutlarından biri olan “uzun ve kısa vadeli düşünme” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 13’de verilmiştir.



Şekil 13 Katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Boyutlarından Biri Olan “Uzun ve Kısa Vadeli Düşünme” İle İlgili Olarak Türkiye - Ukrayna Arasında Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 13'e göre, onbirinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “uzun ve kısa vadeli düşünme” ile ilgili olarak Türkiye - Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; “plan/hedef derecesi”dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

“Şu an ki genç insanlar daha farklı, daha planlı, daha programlı ve daha uzun vadeli planlar yapıyorlar bunu baktığınızda yüzlerinde bile anlayabilirsiniz. Ukrayna'da insanlar her şeyi hesaplı ve planlı yaptıkları için daha uzun vadeli planlar yapıyorlar.” [**Plan/Hedef Derecesi (Bireylerin Olayları Görüş Biçimleri)**] (K4)

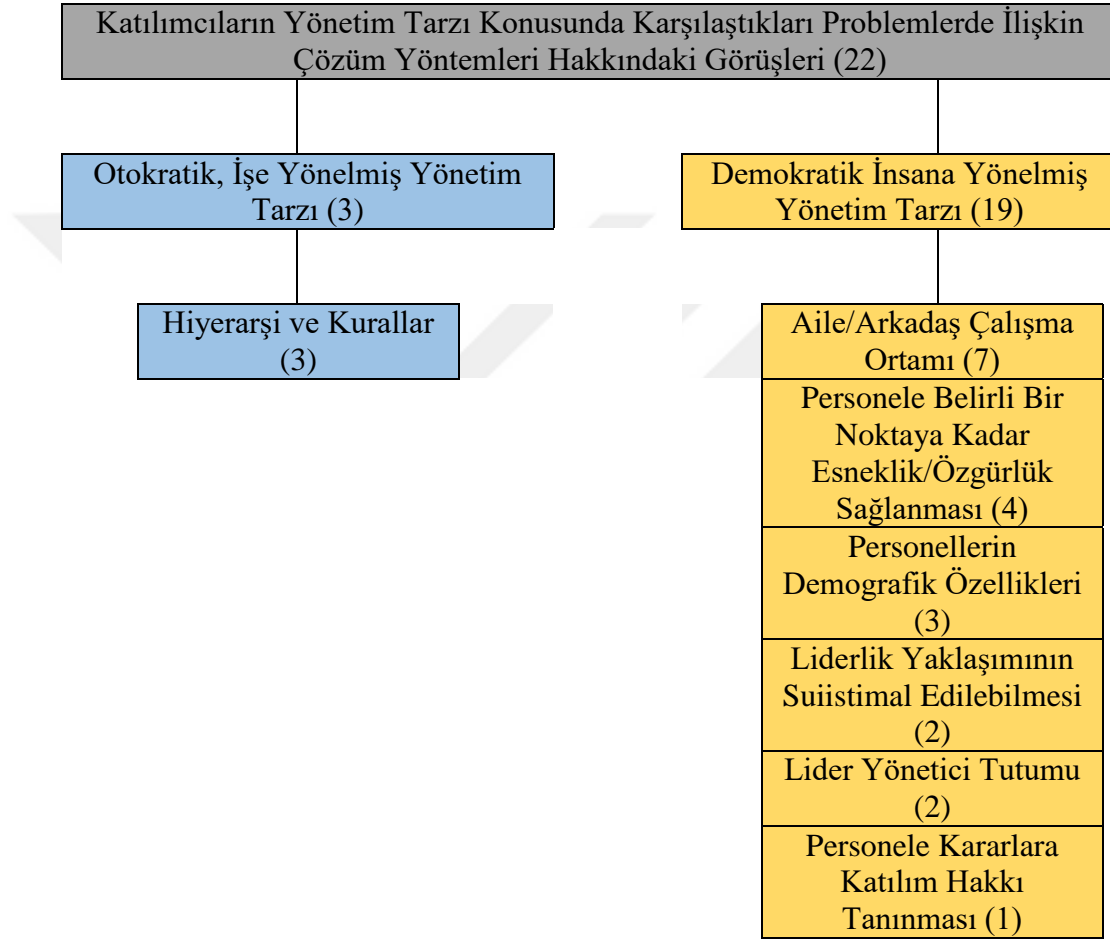
“Burada işe aldığımız personellere eğitim veriyoruz, işi öğretiyoruz ama uzun vadeli hedeflerinin olmaması nedeniyle çok kolay işi bırakıyor ve bu bizim işletmemiz açısından olumsuz sonuçlar doğuruyor. Tekrar bir kişiyi işe almak ona eğitim vermek ve işi öğretmek durumunda kalıyoruz.” [**Plan/Hedef Derecesi (İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler)**] (K1)

“Ukrayna'da insanlar Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra çok büyük baskılarla karşı karşıya kaldılar...Bu toplumun genel psikolojisini etkilediği için daha kısa vadeli planlar yapıyorlar. Ülkenin ekonomi stabil olmaması diğer bir etmen olarak değerlendirilebilir. Bu söylediklerimin birçoğunu Türkiye için de söyleyebilirim. İnsanlar burada yarın ne olacağını bilemiyor bu yüzden burada da insanlar kısa vadeli planlar yapıyorlar.” [**Plan/Hedef Derecesi (Ülkelerin Dinamik Yapısı)**] (K6)

“Uzun vadeli ve kısa vadeli plan yapma konusunda benzer nedenlerden dolayı iki ülkede de insanlar daha kısa vadeli planlar yapıyorlar. Ukrayna'da yaşanan iç karışıklık ve ekonomik durumun bunda etkili olduğunu söyleyebilirim. Türkiye'nin de yine doğu bölgesi ve sınırında yaşanan karışıklıklar sebep olarak gösterilebilir. İki

ülkede de insanlar yarın ne olacağını bilmedikleri için kısa vadeli planlar yapıyorlar.” [Plan/Hedef Derecesi (Aile- Toplum Yaşama Tarzı)] (K7)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; onikinci açık uçlu soruda, katılımcıların yönetim tarzı konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 14’de verilmiştir.



Şekil 14 Katılımcıların Yönetim Tarzı Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 14’e göre, onikinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların yönetim tarzı konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle iki farklı kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlar; “otokratik, işe yönelmiş yönetim tarzı” (3) ve “demokratik, insana yönelmiş yönetim tarzı” (19)’dir.

Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

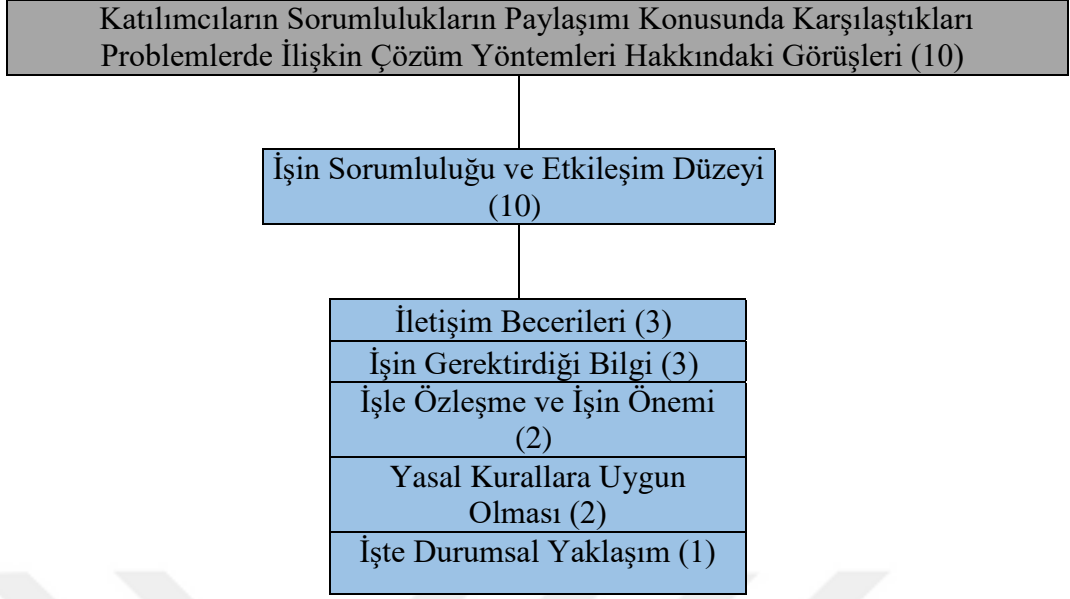
“Yönetim tarzı konusunda iş yerimde hiyerarşi ve kurallar önemli yer tutuyor. Bunun nedeni iş yerimizde yaptığımız işlemlerde yapılacak en küçük hata insanların sağlığı açısından çok olumsuz sonuçlar doğurabilir.” [**Otokratik, İşe Yönelmiş Yönetim Tarzı (Hiyerarşi ve Kurallar)**] (K1)

“Yönetim anlayışından dolayı herhangi bir problemle karşılaşmadım. İş yerinde kuralların olması gerektiğine inanıyorum ama bunu katı bir şekilde uygulamanın ve insanlara sert bir şekilde yansıtmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.” [**Otokratik, İşe Yönelmiş Yönetim Tarzı (Hiyerarşi ve Kurallar)**] (K9)

“Otorite ve hiyerarşiden daha çok, işyerinde aile ortamına sağlamaya çalışıyoruz. Bu konuyla ilgili bir problem ile karşılaşmadım. Hepimiz birlikte çalışıyoruz onlarda beni liderleri olarak görüyor ve ona göre davranıyorlar.” [**Demokratik, İnsana Yönelmiş Yönetim Tarzı (Aile/Arkadaş Çalışma Ortamı)**] (K2)

“Özellikle personeli işe alım sürecinde onlara genel olarak kuralların neler olduğunu söylüyoruz ve bu kurallar çerçevesinde serbest hareket edebileceğini ifade ediyoruz.” [**Demokratik, İnsana Yönelmiş Yönetim Tarzı (Personele Belirli Bir Noktaya Kadar Özgürlük/Esneklik Sağlanması)**] (K7)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; onüçüncü açık uçlu soruda, katılımcıların sorumlulukların paylaşımı konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 15’de verilmiştir.



Şekil 15 Katılımcıların Sorumlulukların Paylaşımı Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 15'e göre, onüçüncü açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların sorumlulukların paylaşımı konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; "işin sorumluluğu ve etkileşim düzeyi"dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

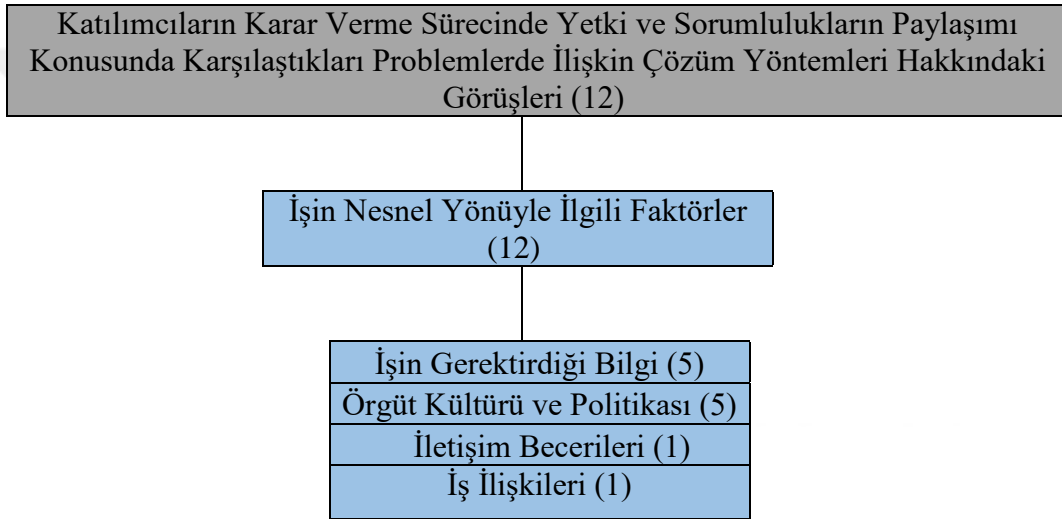
"İkili ilişkilerimizin iyi olması nedeniyle herkes sorumluluklarının farkında ve işlerini düzenli olarak yapıyorlar." [İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi (İletişim Becerileri)] (K10)

"İşletmemiz de yapılan işler standart prosedürlerden oluştuğu için çalışanlarımızda bu prosedürleri çok iyi bilmek zorundalar ve dışına çıkamıyorlar." [İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi (İşin Gerektirdiği Bilgi)] (K6)

"Eğitim sektöründe çalıştığımız için insanlar işini ve sorumluluklarını severek yerine getirmiyorsa böyle bir kurumda çalışamaz. Bu işi yapmaktan zevk alan, kendini bu işe adanmış insanlarla çalışırsanız insanlar sizin vereceğiniz görev ve sorumlulukları severek yerine getiriyorlar." [İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi (İşte Özleşme ve İşin Önemi)] (K9)

“İş yerimizde personellere verilen görevler yasal kurallar çerçevesinde çerçevesin de yapıldığı için sorumlulukların paylaşımı konusunda herhangi bir problemle karşılaşmadım.” [İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi (Yasal Kurallara Uygun Olması)] (K7)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; ondördüncü açık uçlu soruda, katılımcıların karar verme sürecinde yetki ve sorumlulukların paylaşımı konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 16’da verilmiştir.



Şekil 16 Katılımcıların Karar Verme Sürecinde Yetki ve Sorumlulukların Paylaşımı Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 16’ya göre, ondördüncü açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların sorumlulukların paylaşımı konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; “işin nesnel yönüyle ilgili faktörler”dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“İş yerimizde yetki konusunda personellere bilgilendirmeler yaptıktan sonra hangi konuda ne kadar yetkiye sahip olduklarını söyledikten sonra yetkilendirme yapıyoruz.” [İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler (İşin Gerektirdiği Bilgi)] (K1)

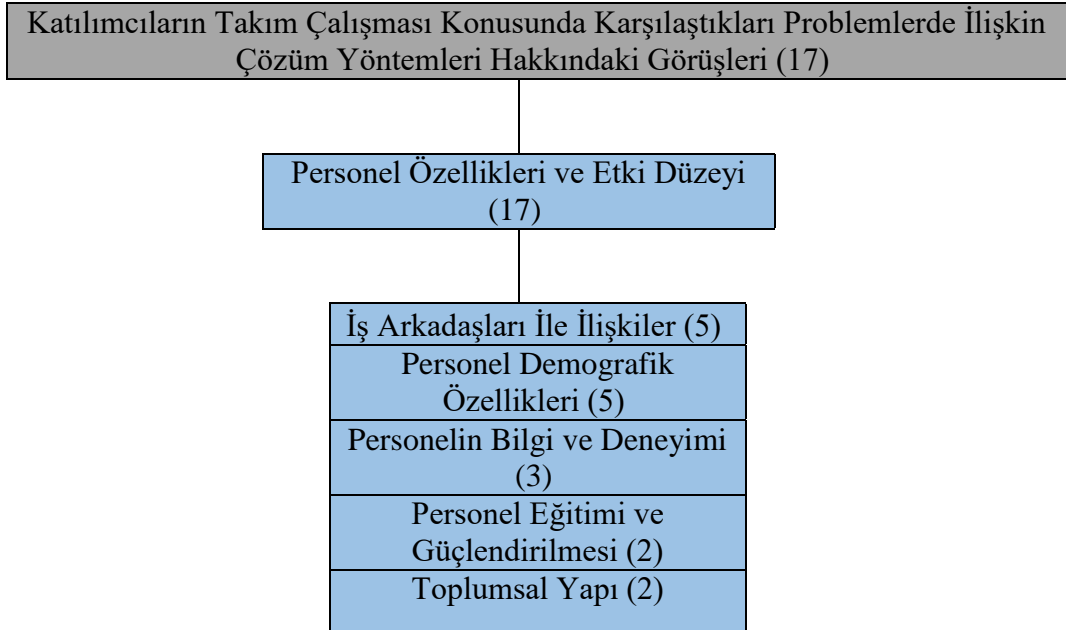
“İşletmemizde hiyerarşik bir düzen var. Bu nedenle benim ya da herhangi bir bölüm sorumlusunun ya da çalışanın olmadığı zamanlarda kimin yetki ve sorumlulukları alacağı önceden belirli olan bir sistemimiz var. Bu sistemi çalışanlarımızla sürekli iletişim kurarak, bilgi alış verişinde bulunarak yazılı hale getirmeye çalışıyoruz.”

[İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler (Örgüt Kültürü ve Politikası)] (K4)

“Yetkilendirme ve sorumluluklar alma konusunda karşılaşılabilecek problemler hakkında ve bu problemlerin çözümü konusunda karşılıklı iletişimde bulunarak bilgi alış verişinde bulunuyoruz...Etkili bir iletişim ile bu konuda karşılaştığımız problemleri çözmeye çalışıyoruz.” **[İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler (İletişim Becerileri)] (K3)**

“İşyerimizde yetki ve yetkilendirme konusunda insanlara kısıtlı yetkiler vererek işlerimizi yürütmeye çalışıyoruz.” **[İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler (İş İlişkileri)] (K6)**

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; onbeşinci açık uçlu soruda, katılımcıların takım çalışması konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 17’de verilmiştir.



Şekil 17 Katılımcıların Takım Çalışması Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 17'ye göre, onbeşinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların sorumlulukların paylaşımı konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; “personel özellikleri ve etki düzeyi”dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

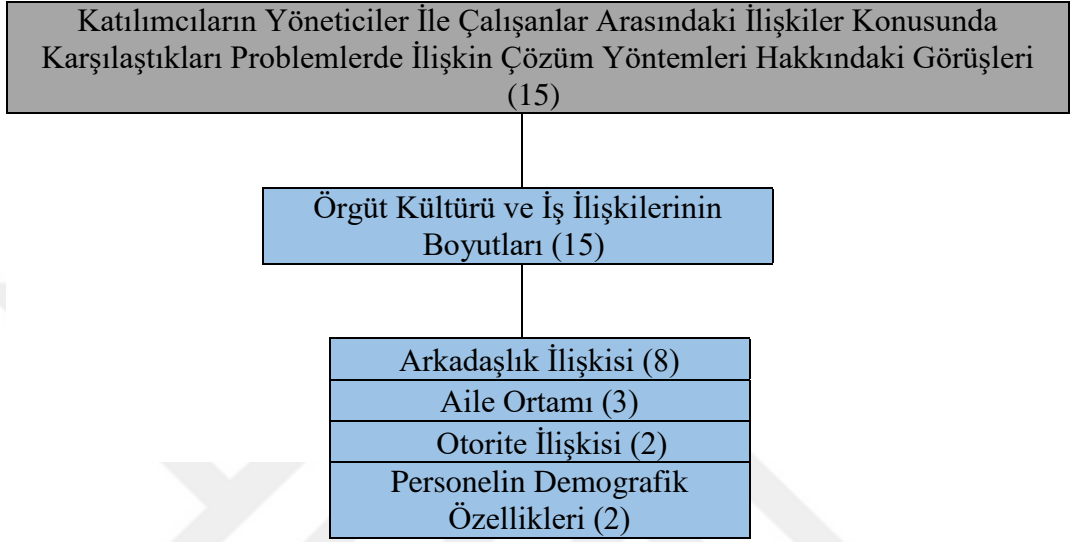
“Burada görev yapan her bir öğretmen takımımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Birçok konuda birlikte hareket etmek zorunda kalıyoruz. Çok farklı özelliklere sahip kişileri bir araya getirmek ve takım oluşturmak konusunda iyi bir yönetim sergilemeniz gerekiyor.” [**Personel Özellikleri ve Etki Düzeyi (İş Arkadaşları İle İlişkiler)**] (K9)

“İşe alacağımız personelin hem kişilik özellikleri hem de takım çalışmasına yatkın olup olmadığına dikkat ediyoruz. Farklı kişilik özellikleri ve çalışma şekline sahip kişiler tüm takımın performansını etkiliyor haliyle bu durumda işletmemize yansıyor. Özellikle dikkat ettiğimiz bir konuda akrabalık bağları olan kişilerden oluşan takımlar oluşturmamaya çalışıyoruz.” [**Personel Özellikleri ve Etki Düzeyi (Personel Demografik Özellikleri)**] (K3)

“İşe alacağımız personelin hem kişilik özellikleri hem de takım çalışmasına yatkın olup olmadığına dikkat ediyoruz. Farklı kişilik özellikleri ve çalışma şekline sahip kişiler tüm takımın performansını etkiliyor haliyle bu durumda işletmemize yansıyor. Özellikle dikkat ettiğimiz bir konuda akrabalık bağları olan kişilerden oluşan takımlar oluşturmamaya çalışıyoruz.” [**Personel Özellikleri ve Etki Düzeyi (Personelin Bilgi ve Deneyim)**] (K3)

“Çalışanlarımız hep birlikte aynı yerde aynı işi yaptığımız için hepimiz bir takımın parçasıyız diyebilirim. Yaptığımız işle ilgili önce biz eğitim alıyoruz sonra bütün çalışanlarımıza aldığımız eğitimle ilgili çok sık aralıklarla bilgi veriyoruz ki herkes işle ilgili aynı seviyeye gelebilsin bir takım olabilsin diye uğraşıyoruz.” [**Personel Özellikleri ve Etki Düzeyi (Personel Eğitimi ve Güçlendirilmesi)**] (K6)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; onaltıncı açık uçlu soruda, katılımcıların yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 18’de verilmiştir.



Şekil 18 Katılımcıların Yöneticiler İle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 18’e göre, onaltıncı açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu; “örgüt kültürü ve iş ilişkilerinin boyutları”dır. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklerle aşağıda yer verilmiştir:

“Patron çalışan gibi bir ilişki söz konusu değil, insanlarla arkadaşça ve dostça ilişkiler geliştirmeye çalışıyorum. Bu şekilde davrandığınız zaman insanlar size daha çok güveniyor, sizi seviyor ve saygı duyuyor.” [**Örgüt Kültürü ve İş İlişkilerinin Boyutları (Arkadaşlık İlişkisi)**] (K10)

“İşyerinde çalışanlarımızla birlikte oluşturmuş olduğumuz aile ortamı mevcut olduğu için herhangi bir problemle karşılaşmadım.” [**Örgüt Kültürü ve İş İlişkilerinin Boyutları (Aile Ortamı)**] (K2)

“İşyerinde hiyerarşi ve kurallar var ama bunu insanlara çok fazla hissettirmeden arkadaşlık ve aile ortamı oluşturarak hep birlikte işleri yürütmeye çalışıyoruz.”

[Örgüt Kültürü ve İş İlişkilerinin Boyutları (Otorite İlişkisi)] (K8)

“Bu konuda sorun yaşamamak için işe alım sürecinde burada var olan personelimizin ve bizim karakterlerimize uygun kişileri seçmeye önem veriyoruz. İşe alım sürecinde personelde eğitim, tecrübe ve iş bilgisinden daha ziyade karakter özelliklerine dikkat ediyoruz.”

[Örgüt Kültürü ve İş İlişkilerinin Boyutları (Personelin Demografik Özellikleri)] (K3)

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; onyedinci açık uçlu soruda, katılımcıların Türkiye'de en çok karşılaştıkları problemler ve bu problemlere yönelik bulunacakları tavsiyeler hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin uygun kategoriler altında birleştirilerek kod haritası Şekil 19'da verilmiştir.

Katılımcıların Yöneticiler İle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri (40)

Türkiye’de En Çok Karşılaştıkları Problemler (12)

| |
|---|
| Aile/Toplum Yaşam Biçimi (4) |
| Yabancı Dil Yetersizliği (4) |
| Dini İnanç ve Uygulamalar (2) |
| Yasaların Yetersizliği (2) |
| Cinsiyet Ayrımcılığı (1) |
| Dolandırıcılık (1) |
| Eğitim Yetersizliği (1) |
| Fiyatların Yüksek Olması (1) |
| Hijyen Yetersizliği (1) |
| İnsan İlişkileri (1) |
| Profesyonel Olunmaması (1) |
| Personelin Zaman Yönetimi Yetersizliği (1) |
| Yabancı Uyruklulara Karşı Tedirgin Olunması (1) |

Tavsiyeler (19)

| |
|---|
| Danışmanlık Hizmeti Alımı (11) |
| Türkiye’de Faaliyette Bulunmadan Önce En Az 6 Ay Yaşanması Gerektiği (3) |
| Yatırım Yapılmaması (3) |
| Türkiye’de Olmayan ya da Az Bulunan Bir Sektörde Faaliyet Göstermesi (1) |
| Türkçe Öğrenmek (1) |
| Türkiye’nin Genel Yapısı ve Yaşantısıyla İlgili Bir Ön Bilgi Edinmesi Gerektiği |
| Faaliyette Bulunmak İçin Çalışma İzni Alınması ve En Az 5 Türk Çalıştırma Zorunluluğu |
| Güvenilir Ortak Bulmak |
| Yapılan Tüm İşlemlerde Evrak Alınması ve Evrak Verilmesi |
| Yaşam ve İş Kurmada Yabancılık Sıkıntısı Yaşanmaz |

Şekil 19 Katılımcıların Yöneticiler İle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Konusunda Karşılaştıkları Problemlerde İlişkin Çözüm Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 19'a göre, onyedinci açık uçlu sorudan elde edilen verilerden; katılımcıların yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri bir bütün olarak ele alındığında işlev ve kavram yönüyle yönüyle iki farklı kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlar; "Türkiye'de En Çok Karşılaşılan Problemler" (21) ve "tavsiyeler" (19)'dir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

"İşyerinde çalışanlarımızla birlikte oluşturmuş olduğumuz aile ortamı mevcut olduğu için herhangi bir problemle karşılaşmadım." [**Türkiye'de En Çok Karşılaşılan Problemler (Aile/ Toplum Yaşam Biçimi)**] (K2)

"İş yerimizde yetki konusunda personellere bilgilendirmeler yaptıktan sonra hangi konuda ne kadar yetkiye sahip olduklarını söyledikten sonra yetkilendirme yapıyoruz." [**Türkiye'de En Çok Karşılaşılan Problemler (Yabancı Dil Yetersizliği)**] (K1)

"Burada yaşayan insanlara güvenmesi gerektiğini ve bir danışmanlık hizmeti alması gerektiğini söylerim." [**Tavsiyeler (Danışmanlık Hizmeti Alımı)**] (K1)

"Türkiye'de faaliyette bulunmadan önce en az altı ay yaşaması gerektiğini söylerim." [**Tavsiyeler (Türkiye'de Faaliyette Bulunmadan Önce En Az altı Ay Yaşanması Gerektiğini)**] (K3)

4.8. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Türkiye ve Ukrayna arasında hem ulusal kültürü oluşturan faktörler hem de Hofstede'nin geliştirmiş olduğu ulusal kültür boyutları açısından benzerlik ve farklılıkların iş hayatına yansımaları nedeniyle Ukraynalı yöneticilerin karşılaştıkları problemler ve bu problemlere ilişkin öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Ulusal kültürü oluşturan faktörler bakımından katılımcılardan elde edilen verilere dayanarak iki ülke kültürü arasında belirgin farklılıkların olduğu tespit edilmiş:

Araştırmanın ilk sorusu olan aile anlayışı ve yaşantısı konusunda Türkiye'ye dışarıdan gelen yabancı kişilerin kültürel etkileşime açık olmaları, bu konuda karşılaşılabilecekleri birçok problemin önüne geçeceği görülmektedir. Özellikle Türkiye'ye dışarıdan gelen insanlara sıcak davranma ve her konuda yardım etme konusunda davranış benimsedikleri görülmektedir. Türk toplumunun sosyo-kültürel yapısı nedeniyle aile ve akrabalık bağlarının kuvvetli olması, ailelerin çocuklarını yetiştirme tarzlarının bireylerin normal yaşamlarında etkili olduğunu göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan eğitim sistemi ve uygulamaları konusunda yabancı yöneticilerin özellikle okul öncesi eğitim ve çocuklarının kişisel gelişimlerini destekleyebilecek eğitim programlarına ulaşmada güçlük çektikleri görülmektedir. Gerek kamu gerekse de özel okullar, kurslar ve eğitim programlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, hem ülkemizde yaşayan insanların hem de dışarıdan gelen yabancı kişilerin çocuklarının kişisel gelişimlerini destekleyeceği görülmektedir. Ayrıca eğitim sistemimizdeki bazı aksaklıkların giderilmesi (eğitim saatleri tam zamanlı ise binalardaki yemek hizmeti ve sosyal aktivite alanlarının olması) ve daha sistemli bir hale getirilmesi kişilerde oluşan kaygı ve endişeleri daha da azaltacaktır.

Türkiye'ye dışarıdan gelen bir yabancı yöneticinin iletişim kurma konusunda gerek üçüncü bir dil olsun gerekse de sözsüz iletişim kanallarıyla iletişim kurabilecekleri ancak kültürel etkileşimi sağlayabilmeleri ve Türk toplum kültürünü daha iyi anlayabilmeleri için Türkçe öğrenmenin gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle Türkçe'yi öğrenme aşamasında iletişim kurmak gerektiği durumlarda kullanılan cümlelerin net ve kısa olması ve jest ile mimiklerin çok fazla kullanılmaması hem açıklık ve anlaşılabilirlik bakımından, hem de ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaların önüne geçebilmek açısından önemli olduğu görülmektedir.

Türkiye’de dini inanç ve uygulamaların Türk toplumunun yaşantısında önemli bir yeri olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu durum özellikle iş hayatında bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Belirli günlerde çalışanların dini inançları gereği ritüellerini yerine getirmesi performanslarında düşüşe neden olabilmektedir. Bazı sektörlerde inançları gereği verilen görevleri yerine getirmek istememeleri (turizm sektöründe çalışan bir kişinin içki servisi yapmak istememesi) gibi durumlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bu durum yabancı yöneticilerin çalışanların dini inanç ve uygulamalarını yerine getirmeleri konusunda saygı ve anlayış göstermeleri, çalışma saatlerinde ve çalışanların vardiya değişimlerinde esnek davranmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu şekilde bir yaklaşım sergilemelerinin olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Fiziksel ve ekolojik çevre bakımından katılımcıların tamamına yakını faaliyette buldukları bölgenin gerek iş hayatı açısından gerekse de normal yaşamları açısından çok uygun ve elverişli olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak Türkiye’de faaliyette bulunacak olan yabancı yöneticilerin Türkiye’nin fiziksel ve ekolojik çevre bakımından çok farklı bölgelerinin olduğunu ve bu durumun iş hayatı ile ve normal yaşantılarını etkileyebileceğini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Bu nedenle yatırım yapma ve ticari faaliyette bulunmaya karar vermeden önce faaliyette bulunmak için belirlenen bölgede belirli bir süre yaşaması o bölgenin ulaşım sistemleri, alt yapı yeterliliği ve iklimsel özellikleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

Politik uygulamalarla ilgili olarak yabancı yöneticilerin ilk olarak Türkiye’de mevcut yasalar ve yerel yönetim uygulamaları hakkında bilgi sahibi olması ya da güvenilir bir kişi ya da kurumlardan danışmalık hizmeti almalarının faydalı olacağı, dolandırıcılık gibi durumlarla karşılaşılmasının önüne geçebileceği anlaşılmaktadır. Bu durum yabancı bir kişiyle yapılacak olan iş ve işlemlere ilişkin karşı tarafta oluşabilecek gerginlik ve tedirginlikleri de ortadan kaldıracaktır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli hususta özellikle yerel yönetim uygulamalarında ve yerel yönetimlerle yapılacak olan iş ve işlemlerde yasal prosedürlerin yanında ikili ilişkilerin geliştirilmesinin yabancı yöneticiler için faydalı olacağı düşünülmektedir. Yasalar ve politik uygulamalarla ilgili olarak yetkili kurumların özellikle küçük ölçekli işletmeler için uygulanan yasal prosedürlerin (en az 5 kişi çalıştırma kuralı

gibi) revize edilmesinin hem yabancı küçük işletme sahiplerinin hem de ülkenin menfaatine olacağı düşünülmektedir.

Yine Geert Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültürel boyutlar bakımından da iki ülke kültürü arasında belirgin farklılıklar bulunduğu tespit edilmiş:

Güç aralığı mesafesi konusunda Türkiye toplumunun genelinde ve özelinde farklılıklar gösterdiği, bu durumun ise toplumun genel yapısı, bireylerin eğitim seviyeleri, aile-iş yaşam biçimleri ve iş ortamı ikliminden kaynaklandığı görülmektedir. Özellikle iş yerinde bireylerin gücü elinde bulunduran kişilere ve otoriteye karşı uysal bir tutum sergilediklerini ancak yabancı yöneticilerin yabancı yöneticilerin çalışanlara karşı daha sıcak ve samimi bir tutum sergileyerek daha iyi sonuçlar elde edebileceği anlaşılmaktadır. Yabancı yöneticilerin tüm bu durumları göz önüne alarak yönetim ve davranış biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Erillik ve dişilik konusunda Türk toplumunun genel olarak dişil özellikler sergilediği, iş hayatında ise bireylerin eril davranışları önemseydiği görülmektedir. Bu durum üzerinde toplumun genel yapısı ve ekonomik iklimin etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle iş yerinde yabancı yöneticilerin çalışanlarla ilgili olarak kişiler arası uyum, grup dayanışmasına ve personelin demografik bilgilerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca etkili bir iletişim yöntemi geliştirmeleriyle karşılaşabilecekleri sorunların önüne geçebilecekleri anlaşılmaktadır.

Bireyselcilik ve toplulukçuluk anlayışla ilgili olarak bireylerin tutum ve davranışları üzerinde sosyo-kültürel yapı, bireysel özellikler ve ekonomik iklimin etkili olduğu söylenebilir. Türk toplumunun yabancılara karşı sıcak - samimi bir tutum ve davranış sergilemelerinin, yeniliklere açık olmalarının ve bireylerin karşılarındaki kişilere karşı davranışlarını kısıtlamadıklarının bilinmesi gerekmektedir. Yabancı yöneticilerin özellikle yeni bir ürün ya da hizmet sunmaya çalıştıklarında bunu topluma çok iyi bir şekilde anlatmaları gerekmektedir.

Belirsizlikten kaçınma konusunda Türk toplumunun genel olarak risk almayı sevmedikleri, daha garanti bir iş ve ücret arayışında oldukları söylenebilir. İş hayatında ise risk almayı seven, belirsizlikler karşısında çok hızlı kararlar alarak alınan kararları uygulamaya koydukları ancak profesyonellikten davranmaktan uzak oldukları düşünülmektedir. Yabancı yöneticilerin ise dikkat etmeleri gereken en önemli noktalardan biri ülke ekonomisini etkileyebilecek iç ve dış dinamiklerin

farkında olmaları bu dinamiklerden kaynaklanan kur dalgalanmalarını hesaplayabilmeleri işletmelerinin başarısı ve gelecek planları üzerinde etkili olacaktır.

Uzun vadeli ve kısa vadeli olma konusunda genel olarak aile-toplum yaşam biçimi, ülkenin dinamik yapısı ve bireylerin eğitim düzeylerine bağlı olarak kısa vadeli planlar yapan toplum özelliklerinin yabancı yöneticiler tarafından göz ardı edilmemeleri gerekmektedir. Bu durumun iş hayatına yansımaları ve yabancı yöneticilerin üzerinde durması gereken konu ise işe alınacak personelin uzun vadeli plan ve amaçlarının olmaması nedeniyle iş yerinde süre bir personel sirkülasyonuna olabileceğinin farkında olmalarıdır. Bu nedenle işe alınan personel için işe alıştırmaya ve eğitim konularında yapılacak olan masraflar ve harcanan zaman konusunda dikkatli davranmaları gerekmektedir.

Uluslararası işletmecilik konularıyla ilgili ise elde edilen bulgulara dayanarak şu tespitlerde bulunulmuştur:

Yönetim tarzı konusunda çalışmaya katılım sağlayan görüşmecilerin tamamı iş yerinde çalışanlarla aile ortamı sağlamaya çalıştıkları ve arkadaşlık ilişkilerine önem verdiklerini bunun yanı sıra hiyerarşi ve kuralların olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Türkiye’de faaliyette bulunacak olan yabancı yöneticilerin bu şekilde bir tutum sergilemelerinin özellikle küçük ölçekli işletmelerde işletmenin başarısı ve çalışanların performansları üzerinde etkili sonuçlar elde edebilecekleri görülmektedir. Ancak bu yaklaşım tarzı nedeniyle çalışanlar tarafından suistimale uğrayabilecekleri göz önünde bulundurularak belirli ölçülerde çalışanlara özgürlük tanımları, belirli noktalarda ise hiyerarşi ve kuralların hissettirilmesi gerektiğini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Sorumlulukların paylaşımı konusunda ise yabancı yöneticilerin işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin personele öğretilmesi ve etkili bir iletişim yöntemi geliştirmelerinin bu konuda karşılıklarına çıkabilecek problemlerin önüne geçebilecekleri görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin durumsal yaklaşım sergilemelerinin iş ve işlemlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların mesai saatlerine uyma ve işle ilgili yapılacak olan görüşmelerde kişilerin zaman algısı ve yönetimine önem vermemelerinden

kaynaklanan sorunlar yaşayabileceklerini bilerek günlük programlarını oluşturmaları gerekmektedir.

Yetki ve sorumlulukların paylaşımı konusunda yabancı yöneticilerin özellikle etkin bir örgüt kültürü ve politikası oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle yetkilendirme yaparken yetki verilecek personele işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin anlatılması ve güçlü bir iletişimle desteklenmesi gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Bu konuyla ilgili çalışanların kendi kontrol ve disiplinini sağlayamamaları nedeniyle problemlerle karşılaşabilecekleri ve güçlü bir kontrol mekanizması oluşturmaları gerektiği unutulmamalıdır.

Takım çalışması konusunda yabancı yöneticilerin oluşturdukları takımlar içerisinde yer alan kişiler arasında iş arkadaşlığı ve ilişki düzeylerinin önemli olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda oluşturulacak olan takım üyelerinin demografik özellikleri, bilgileri ve deneyimlerine göre belirlenmesi ayrıca personel eğitimi ile her takım üyesinin işle ilgili bilgi ve becerilerinin eşit seviyeye getirilerek güçlendirilmesi gerektiği üzerinde durmalıdırlar.

Yönetici-çalışan arasındaki ilişki düzeyi konusunda özellikle küçük ölçekli işletmelerde yabancı yöneticilerin gerek Türk toplumunun genel yapısını gerekse de işletmenin hitap ettiği müşterileri anlamada ve bu doğrultuda hizmet ve ürün ortaya çıkarmaları/geliştirmeleri konusunda Türk personelin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmaları işletmelerinin menfaatine olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışanlarla belirli çerçeveler içerisinde arkadaşlık ilişkilerine önem vermeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak bu araştırmanın kısıtlarına değinmek gerekirse; zaman kısıtlılığı sebebiyle araştırma Antalya ilinde faaliyette bulunan Ukraynalı yöneticiler ile belirli bir süre içerisinde yapılmıştır. Bu araştırma Türkiye'nin farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerinde, araştırmaya farklı ülkelerden gelen yabancı yöneticiler de dâhil edilerek, daha geniş bir zaman diliminde yapılabilir. Ayrıca farklı zamanlarda, farklı bölgelerde ve farklı ülkelere gelen yabancı yöneticilerle yapılacak olan çalışmalarda elde edilen bulguların analizinde nitel araştırma yöntemlerinin yanında nicel araştırma yöntemleriyle desteklenerek elde edilen sonuçlarla karşılaştırmalar da yapılabilir. Böylece araştırma sonuçlarının genellenebilirliği bakımından daha iyi sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abbas, A. J., Camp, R. C. (1996 Nisan). Global Managers: Qualities For Effective Competition, *International Journal of Manpower*, Vol. 17 Issue: 6/7, 5-18.

Acuner T., İlhan, T., “21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı”, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya, Türkiye, s.3-19, 23-25 Mayıs 2002.

Adsavakulchai, S., Sopajitvattana, P., Kanchanasuntorn, K., “Using The McKinsey 7S Model For The Strategy Formulation and Implementation; Case Study in Ceramic Industry in Thailand”, *Proceedings of the 4th International Conference On Global Research In Business & Economics, UTCC Engineering Research Papers, Bangkok, Thailand*, s.105-111, 28-30 Aralık, 2008.

Akçay, C. R. (1997 Ekim). Fiziksel Mekan ve Örgüt Kültürü, *Çağdaş Eğitim Dergisi Yayınları*, Yıl (21), Sayı (236), s. 21-23.

Akın, A. (2010). Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri Ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2. s.838-839.

Akkırman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt (13) Sayı (11), s.1-11.

Aktaş, M. ve Sargut A. S. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? Kurumsal Bir Çerçeve, *Amme İdareleri Dergisi*, 44 (4), s.145-163.

Akyürek, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. *Business and Economics Research Journal*, 6 (1), s.107-123.

Arıcioğlu, M. A. (2000). *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, İz Yayıncılık, İstanbul.

- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 1*, s.26-38.
- Akatay, A. (2003). Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması; Teori ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers: a process model of adjustment and performance, in Zeynep, A. (Ed.): Expatriate Management: Theory and Research, *Vol 4 of New Approaches to Employee Management, Elsevier Science/JAI Press, Greenwich, CT*, s.1-40.
- Aydıntan, B. (2005). *Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmeciliğin İçinde*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Bahar, H. İ. (2009). *Sosyoloji*, USAK Yayınları, Ankara.
- Bakan, İ., Bedestenci, C. H. ve Büyükebeşe, T. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Bakan, İ. (2008 Haziran). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *K. Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (14), s.13-40.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt (37), Sayı (2)*, s.61-82.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2011a). *Kültürlerarası Yönetim*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2011b). *Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başak, B. (2010) Çatışma ve Çatışma Yönetimi; İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi *İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı*, Manisa.

- Bayrak, S. (2003) “Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, ss. 117–129.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt (1), Sayı (2)*, s.13-20.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, *Pegem Akademi Yayıncılık*, Ankara.
- Bozkurt, G. (1991). *İnsan ve Kültür*, 5. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Brett J., Behfar K. and Kern, M. C. (2006 November). “Managing Multicultural Teams”, *Harward Business Review.*, pp. 1-8.
- Budak, G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları. İzmir.
- Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi; Türkiye Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, Sayı (14)*, s.139-160.
- Выжельцов, Г. П. (1996). *Аксиология культуры*, СПб.: Изд-во С. - Петербургского университета.
- Can, E. (2015). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (1997). *Yeniden İnsan İnsana*, 17 Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Соколов, А. В. (2003). *Феномен социально-культурной деятельности*, СПб: СПб ГУП.
- Солнцев, С. А. (2008). *Мобильность топ-менеджеров: инсайдеры или аутсайдеры? : Препринт*, М. : ГУ ВШЭ.
- Скуратівський, А. В., (2002). *Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців*, Вісник УАДУ при Президентові України - №:1. К.: УАДУ, 2002 – С. 255-261 .
- Çeçen, A. (1985 Haziran). Kültür Yönetimi, *AİD, TODAİE, c. 18, s. 1*, s.113- 140.
- Çetin, C., Özcan, E. D., Taşkiran, E. ve Özdemirci, A. (2010). *Aile Kültürünün, Aile İşletme Kültürü Üzerine Etkisi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 47, İstanbul.

Çınar, F. (1999). Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım; Yetkilendirme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, VII/8, s.204-212.

Dalyan, F. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Davutoğlu, N. A., Akgül, B. ve Yıldız, E. (2016). 7S Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Ekonomik Performansı Değerleme Arazi Olarak Kullanılması, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.30, Sayı.40*, s.135-161.

Deal, T. ve Kennedy, A. (1981). *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company Inc. U.S.A.

Demir, Ö. ve Acar, M. (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, 6. Baskı, Adres Yayınları, Ankara.

Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün; Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, C.12, S.3*, s.253-270.

Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada, İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol; Örgüt Kültürü, *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, Sayı 4*, s.53-74.

Dönmezler, S. (1994). *Toplum Bilim*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Dural, B. Y. ve Aliyev, E. A. (2015). Ukrayna'nın Çeşitli Göstergelerinin Avrupa Birliği Ülkeleri İle Karşılaştırmalı ve Olası Birlik Üyeliğinin SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt (14), Sayı (13)*, s.104-126.

Dursun, D. (2012). Bürokrasi Teorisi ve Yönetim, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt (0), Sayı (37-38)*, s.133-149.

Düren, Z. (1999 Mayıs). Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi, *Yönetim Dergisi, Yıl:10, Sayı:33*, s.21-24.

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Eğimli, A. T. (2011). Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi, *Öneri Dergisi, c (9), s (35)*, ss. 215-227.

Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (5), ss.66-78.

Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü. (2015) Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Amerikalı ve Türk Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:48, Sayı:95, s.95-126.

Erdem, R. ve Kocabaş, İ. (2004 Ocak). Yönetimde Doğu Paradigması, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, s.175-189.

Eren, E. (2004) *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2015) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

Erkenekli, E., Uzun, Z., ve Gümüş D. Ö. (2012). Sosyoekonomik Statü ve Sosyal Değerler İlişkisine Yönelik Bir İnceleme, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s.125-147.

Eroğlu, F. (1996), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Fairholm, G. W. (1994). *Leadership And The Culture Of Trust*, Preager Publishers, London.

Feely, A. J., A. Harzing, W. (2003) *Language Management In Multinational Companies*, *Cross Cultural Management*, An International Journal, Vol. 10 Issue: 2, pp.37-52,

Fish, A. ve Wood, J. (1994). Integrating Expatriate Careers with International Business Activity: Strategies and Procedures, *International Journal of Career Management*, Vol. 6 Issue 1, s.3-13.

Genç, Ç., Özgün, Y., Saran, M., Özgür Ö., Paftalı, E., Orhon, E. N. ve ALTUNAY, A. D. (2013). *Küreselleşme ve Kültürlerarası İletişim*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Yayınları, Eskişehir.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, Ankara.

- Gergil, G. S. (2004). Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt (6), Sayı (1)*, s.147-157.
- Gider, İ. ve Şencan, H. (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:15, Sayı:29*, s.189-204.
- Giray, M. D. ve Güngör, D. (2015). Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları, 18 (35)*, s.13-18.
- Göçer, A. (2012). Dil-Kültür İlişkisi ve Etkileşimi Üzerine. **Türk Dili, 729**, 50-57.
- Güçlü, N. (2001). Zaman Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları Sayı (25)*, s.87-106.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Cilt (23), Sayı (2)*, s.61-85.
- Hackman, R. (1995). *If An Organization Aspires To Fundamental Change, It Must Change The Fundamentals*, Harvard Business Review.
- Harris, H. ve Kumra, S. (2000). International Manager Development – Cross-Cultural Training In Highly Diverse Environments, *Journal of Management Development, Vol. 19 Issue: 7*, s.602-614.
- Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996). *Human Resource Management-An Experiential Approach*, Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1997). *Managementdes Organizations*, De Boek Universite, Paris.
- Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü; IKEA Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi (8:1)*, s.117-140.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences; International Differences in Work Related Values*, Sage Publication, London.
- Hofstede, G. (1984 Ocak). Cultural Dimensions in Management and Planning, *Asia Pasific Jurnal Of Management, 1*, s.81-99.

Hofstede, G., Neuijer, B., Ohayv, D. ve Sarders, G. (1990). Measuring Organizational Culture; A, Qualitati And Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), s.286-316.

Hofstede, G. (1997). *Cultures And Organizations Software Of The Mind*, The McGraw Hill Companies Inc. New York.

Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequence; Companing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2 nd. Ed.)*, Thousand Oaks, CA:Sage.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software Of The Mind (Rev. 2nd ed.)*, Mc Graw-Hill, New York.

Hofstede, G., Hofstede, J. G. ve Minkov, M. (2010). *Culturs and Organizations: Softwore Of The Mind (3 nd. Ed.)*, Mc Graw – Hill, New York.

Hodgetts, R. M., Luthans, F. (1997). *International Management*, McGraw-Hill, New York.

House, R. J., Hanges, P.J., Javiden, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004) *Leadership, Culture and Organizaion; The Globe Study Of 62 Societies*, Sage Publications.

Невлева, И. М. (2001). *Деловая культура: универсальность и специфика : [монография]*, Белгород: Кооперативное образование.

Ivancevich, F. M., Donnelly, J. H. ve Gibson, J. L. (1988). *Fundamentals Of Management*, Fifth Edition, Business Publication, Inc. Texas.

İçli, G. (2001). Küreselleşme ve Kültür, *Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt (25), No (2)*, s.163-172.

İnal, Z. F. (2013). Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Niteliklerden Biri Olarak Kültürlerarası Yetkinlik, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (30), s.122-135.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve insanlar* (Gözden geçirilmiş 8. Baskı). İstanbul:

- Kalaycıoğlu, S., Kardam, F., Rittersberger-T. H., Çelik, K. ve Türkyılmaz, S. (2008). Ankara Kent Merkezinde Toplumsal Tabaklaşma, Hareketlilik ve Sosyoekonomik Statü Araştırması, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 13 Sayı: 1. s.183.220.
- Kantek, F. (2005). Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması, Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yönetim Anabilim Dalı*, İstanbul.
- Karaağaç, B. (2017). Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bölümü*, İstanbul.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Kaymaz, K. (2017). Davranış Boyutuyla Performans Geri Bildirim Olgusu ve Süreci, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi (62-4)*, s.141-178.
- Kavuncu, Ş. M. ve Önal, E. S. (2010). *Türkiye'de Sanayi Kültürü ve İşe Yönelik Tutumlar*, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 11. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25 (1), s.159-174.
- Korkmaz, S. (1994) Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, *Verimlilik Dergisi*, (14), (1), s.77-94.
- Kotter, J. (1997). *Kültür ve Koalisyonlar – Geleceği Yeniden Düşünmek* (S. Gül, Çev.) Sabah Kitapları, İstanbul.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal Kültür, ABD., Japonya ve Türkiye: Başarılı Fima Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Defne Yayıncılık, İstanbul.

Köse, S. ve Ünal A. (2004). Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri, 8. Yönetim ve Organizasyon Yönetim Kongresi Bildirileri. Nevşehir.

Kulakoğlu N. D., Topaloğlu, C., (2017). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, s.s. 96-109.

Kurt, E. (2001). Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Костин А. И. (2005). Кросс-культурный менеджмент и политическая среда в условиях глобализации экономики / А. И. Костин, И. А. Костина // Вестник Московского университета. Сер. 12 : Политические науки. – 2005. – № 1. – с. 103–131.

Lane, H. W., Dstefano, J. J. ve Maznevski, J.J. (1997). *International Management Behavior*, Cambridge, MA. Blackwell.

Liden, R. C. ve Mitchell, T. (1985). Reactions to Feedback: The Role of Attributions, *The Academy of Management Journal*, 28 (2), s.291-308.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior, 7 Edition*, Mc Graw Hill Inc.

Mead, R. (1998). *International Management*, Blackwell Publishers Ltd. UK.

Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Mendenhall, M., Punnett, B. J., ve Ricks, D. (1995). *Global Management*. Blackwell Pub, Oxford, UK

Mihçioğlu, C. (1968). Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, No.2, s.39-71.

Miles, B. M. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*, Sage Yayınları, Kaliforniya.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (G. BULUT Çev.), MESS, İSTANBUL.

- Mucuk, İ. (2000). *Pazarlama İlişkileri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Mutlu, C. E. (1995). *İşletme Modelleri Araştırması*, Yalçın Ofset, İstanbul.
- Mutlu, C. E. (1998). Yönetimin Geleceği, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı:2*, s.61-84.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Myerson, P. ve Hamilton R.D. (1986). Matching Corporate Culture and Technogy, *Sam Advenced Management Journal 51/1*, s.8-13.
- Nar, M. Ş. (2015). Küreselleşmenin Tüketim Kültürü Üzerindeki Etkisi; Teknoloji Tüketimi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(37)*, s.941-954.
- Newstorm, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior At Work*, 9 th Edition, Mc Graw Hill Inc, New York.
- Nezihoğlu, H. (2006). Küreselleşme ve Kültür, *Alatoo Academic Studies Vol(1), No(1)*, s.18-23.
- Nişancı, N. Z. (2012). Toplumsal Kültür Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetimi Üzerine Yansımaları, *Yaşam Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:1*, s.1279-1293.
- Odom, Y. R., Boxx, R. W. ve Dunn, G. M. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity & Management Review, 14 (2)*, cc. 157-169.
- Okat, B. (2010). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi, Farklılık İklimine Kurumsal Bir Yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı*, İzmir.
- Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Okut, B. (2010). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kurumsal Bir Yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü*, İzmir.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Tük İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, Sayı 23*, s.145-170.

Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde; Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri*; Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öncü, A. (1982). *Örgüt Sosyolojisi*, 2. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara.

Ören, Kenan. (2016) İşletmelerde Verimlilik ve Performansın Araştırılmasında Zaman Yönetimi, *Hak-İş, Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt (5), Sayı (15)*, s.187-203.

Öymen, O. (2000) *Geleceği Yakalamak*, Remzi Kitapevi, İstanbul.

Özbilgin, M. (Editör:Dereli, B.) (2007). *Küresel Farklılıkların Yönetimi:İş gücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve Organizasyon – 1*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özen, Ş. (1996). *Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri – Bürokratik Kültür 1*, TODAİE Yayınları, Ankara.

Özgen, H., Öztürk A, ve Yalçın A. (2004). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitapevi, Ankara.

Özkalp, E. (1997). *Sosyolojiye Giriş*, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:87, Eskişehir.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özşahin, M. ve Bayarçelik E. B. (2016). Liderlik Davranışı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkide Stratejik Karar Verme Hızının Ara Değişken (Mediator) Etkisinin Araştırılması, *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul*, s.847-855.

Öztürk, A. (1997). Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma, *Yönetim Dergisi, Yıl (9), Sayı (27)*, s.40-52.

Pascale, R. T. ve Athos, A. G., (1981). The Art Of Japanese Management, *Business Horizons, Vol.24, Issue 6*, s.83-85.

- Райт, Г. (1994). *Державне управління*, Пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К. : Основи, - С. 191.
- Рахманов, О. (2014). *Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет*, К. :Інститут соціології НАН України. – С. 116.
- Райхлен М. (1991). *Влияет ли национальная культура на стиль управления* // <http://www.mcpgru/cgi-bin/rus/tour/article.cgi?m=1010512>.
- Robbins, S. (1983). *Organization Theory: The Structure and Design Of Organizations*, Prentice – Hall. New Jersey.
- Robock, S. H. ve Simmonds, K. (1989). *International Business and Multinational Enterprises*, 3. Baskı, Richard D. Irwin Inc.
- Sabuncuoğlu, Z, ve Tokal, T. (2001). *İşletme*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z, ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sadri, G. ve Lees, B., (2001). Developing Corporate Culture As A Competitive Advantage, *Journal of Management Development*, Vol. 20 Issue: 10, pp.853-859.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Bilimi Dergisi, Cilt (2), Sayı (1)*, s.1-16.
- Sargut, S. (1994) *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Verso Yayıncılık, Ankara.
- Saydan, R. ve Kanıbir, H. (2007). *Global Pazarlamada, Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi; Çokuluslu İşletme ve Yerel Kültür Örnekleri*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt (6), Sayı (22).
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2005). *Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Simonet, J. (1992). Pratiques Du Management en Europe, Gérer Les Différences au Quotidien, *Les Ed. D'Organisation, Paris*, s.203.
- Singer, Jean. ve Randolph, Case. (1997). Re: Project Teams Empowerment Aboard The Starship Enterprise, *Resource Technology Management, Vol: 40, No:3*, s.13-15.
- Smith, J. A., Osborn, M. (1999). *Doing Interpretive Phenomenological Analysis*. M. Murray, K. Chamberlain (Ed.), *Qualitative Health Psychology*. Sage

Smith P.B., ve Bond, M.H. (1998). *Social Psychology Across The Cultures*, Prentice Hall Europe. Great Britain.

Sofyaoğlu Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt (7), Sayı (1)*, s.76-92.

Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 5, s.1-21*.

Sudhakar, G. P., (2008, January). *Managing Dynamics in Teams, Organizational Behavior: New Perspectives*, Publisher: ICFAI University Press, pp.88-97.

Süleyman, M. Y. (2017). *Örgütsel Davranış Seçme Konular*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Straup, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*, (Ş. Savaş Çev), Hayat Yayınları, İstanbul.

Syfox, J. (2000). Globalization and Cultural Change in Organizations, *Management Research News, 23 (2/4)*, s.86.-87.

Şahin, A., (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı (1)*, s.524-547.

Şahin, A., Emni, F, T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi, Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15*, s.554-568.

Şatıroğlu, K. (1984). *Çokuluslu Şirketleri Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları, 536, Ankara.

Şaylan, G. (1995). *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, İmge Kitabevi, Ankara.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt (3), Sayı (2)*, s.33-47.
- Taş, H. (2002). Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı (32)*, s.532-555.
- Tatoğlu, E. (2000). Türkiye’de Yerleşik Uluslararası Ortaklaşa Girişimlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Analizi, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kayseri*, s.157-168.
- Tayep, M.H. (1992). *The Global Business Environmet*, Sage Publication, London.
- Tengilimoğlu, D ., Tutar, H., Altınöz, M ., Başpınar, N. ve Erdönmez, C. (2003). *Zaman Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tortop, N., İspir E. G. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Turan, A. H., ve Şenkayas, H., (2006). İşletmeler İçin Bilgi Birikimi Yönetimi, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13 Sayı:1*, s.s. 18-26.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tromperaors, F. ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding The Waves Of Cultur; Understanding Cultural Diversity In Business*, Second Edition Santa Rosa and London.
- Ukrayna, Ülke Raporu, <http://birlesmismarkalar.org.tr/file/hedef-ulke-raporlari/Ukrayna.pdf>, erişim tarihi:17.06.2018, s.10).

Ulrich, W. L. (1984). Hrm And Culture: History, Ritual and Myht, *Human Resource Management* 23/2, s.117-128.

Unesco, (2001) *Kültürel Çeşitlilik Evrensel Deklarasyonu*.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Uzunçarşılı, Ü. ve Soydaş A. (2007). *Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak, İş Gücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Wallach, J. E. (1983). Individuals and Organizastions: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, cc. 29-36.

Walton, S. C. (1998) *The Moral Manager*, Harper and Row Publication, New York.

Yahyagil, M. Y. (2011) *Kültür Kavramı, Örgüt Kültürü ve Türkiye’de Kültürel Dinamikler*, Yedi Tepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Yavaş, U. ve Bodur, M. (1999). "Satisfaction Among Expatriate Managers: Correlates And Consequences", *Career Development International*, Vol. 4 Issue: 5, s.261-269.

Yedievli, S. ve Ersen, C. (1997). *Takım Çalışması Sistematiği*, Önce Kalite Dergisi (30), İstanbul.

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon ve Davranışı*, Tutibay Yayınları, Ankara.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016, Cilt 2, Sayı 3, s.s. 158-180.

Yeşil, S. (2010). Küreselleşme Ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri, Karşılaşılan Fırsat Ve Tehditler, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt (6), Sayı (1-2), s.22-72.

Yeşil, S. (2011). *Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*, Adalet Yayınevi, Ankara.

- Yeşil, S. (2013a). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:14*, s.52-81.
- Yeşil, S. (2013b). *Küreselleşme ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında – Yeni Yönetim Yaklaşımları*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, iş yerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Detay Yayınevi, Ankara.
- Yılmaz, H. (1999). İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları, *TSE Standart Dergisi, (450)*, s.53-58.
- Zencirkıran, M. (2017) *Sosyoloji*, 6. Baskı, Dora Kitapevi, Bursa.
- Zorel, F. İ. (2013) Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Niteliklerden Biri Olarak Kültürlerarası Yetkinlik, *Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (30)*, s.123-135.
- Дулішкович, Д. (2015). ТОП-5 самих болючих проблем менеджерів на пострадянському просторі корпорацій, Д. Дулішковіч, Інститут Адізеса. – 24 сентября 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adizes.me/posts/107/>
- Яранський Д. М. (2006). *Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління / Д. М. Яранський, Н. М. Мішковець // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 1(3). – С. 108 – 113.*
- Льюис, Р. Д. (1999). *Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию*, Пер. с англ. – М. : Дело.
- Палеха, Ю. І. (2002). *Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури*, Навч. посібник — 2-ге вид. доп,— К.: Вид-во Європ. унту, 2002.
- Прядко, И. (2013). *Разделяй и властвуй. В Украине острый дефицит высококлассных топ-менеджеров*, Корреспондент, No:21. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://korrespondent.net/business/career/1566203->

[korrespondent-razdelyaj-i-vlastvuj-v-ukraine-ostryj-deficit-vysokoklassnyh-top-menedzherov.](#)



EKLER

Ek- A

Sayın,

“Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller: Ukraynalı Yöneticiler Örneği adlı tez çalışmamda Türk dili, yönetim organizasyon ve nitel araştırma yöntemleri alanında uzman olan kişilerin, Türkiyede çalışan yabancı yöneticilerin karşılaştığı kültürel problemleri kültürü oluşturan faktörler, Geert Hofstede'nin kültür boyutları ve literatür incelemesi sonucu oluşturulan soruların uygun olup olmadığının değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu nedenle araştırmanın amacına yönelik verilerin elde edilmesini sağlayacağı düşünülen açık uçlu soruları içeren form ekte verilmiştir. Sizden isteğimiz görüşme soruları hakkındaki **görüş ve değerlendirilmelerinizin** tarafımıza bildirmesidir. Ekte de görüleceği gibi, çalışmanın genel kapsamına uygun tek bir soru konusu bulunmaktadır. Bu soru konusuna cevap bulabilmek için sorular üç bölüme ayrılarak detaylandırılmıştır. Lütfen, formda yer alan soruları, araştırmanın amacını dikkate alarak değerlendiriniz ve görüşlerinizi “Uzman Görüşü” bölümünde belirtiniz.

Araştırmaya verdiğiniz değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU
Danışman

Ayhan ÖKSÜZ
Öğrenci

GÖRÜŞME FORMUNU DEĞERLENDİREN UZMAN BİLGİLERİ

Adı-Soyadı :
Uzmanlık Alanı :
Görev Yaptığı Kurum :
İletişim Bilgileri :
Tarih :
İmza :

Ek- A Devamı

Türkiye’deki İş yaşamında kültürel olarak ne tür ve hangi problemlerle karşılaştınız?
(Bu soru açık uçlu bir soru ve görüşmenin temel sorusudur, aşağıda belirtilen diğer sorular görüşmeceye kolaylık ve yönlendirme sağlamaktadır).

| ALT BÖLÜM SORULARI | SORULAR | UZMAN GÖRÜŞÜ | | | |
|---|---|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | | UYGUN | KISMEN UYGUN | UYGUN DEĞİL | ÖNERİ/ YORUM |
| KÜLTÜREL FAKTÖRLER DİKKATE ALINILARAK OLUŞTURULAN SORULAR | 1. Türkiye’de aile anlayışı ve yaşantısı konusunda karşılaştığımız problemleri nasıl değerlendirirsiniz? | | | | |
| | 2. Türkiye’de faaliyette bulunmadan önce dil konusunda eğitim aldınız mı? Bu konuda karşılaştığımız problemleri nasıl değerlendirirsiniz? | | | | |
| | 3. Türkiye’de dini inanış ve uygulamaları konusunda karşılaştığımız problemleri nasıl değerlendirirsiniz? | | | | |
| | 4. Türkiye’de eğitim sistemi ve uygulamaları konusunda karşılaştığımız problemleri nasıl değerlendirirsiniz? | | | | |
| | 5. Türkiye’de ekoloji ve fiziksel çevre konusunda karşılaştığımız problemleri nasıl değerlendirirsiniz? | | | | |

Ek- A Devamı

| | SORULAR | UZMAN GÖRÜŞÜ | | | |
|---|---|--------------|--------------|-------------|---------------|
| | | UYGUN | KISMEN UYGUN | UYGUN DEĞİL | ÖNERİ / YORUM |
| GEERT HOFSTEDE'NİN KÜLTÜR BOYUTLARI ÇERÇEVESİNDE OLUŞTURULAN SORULAR | 7.Güç mesafesi konusunda sorunlar yaşadınız mı? Cevabınız evet ise ne tür sorunlar yaşadınız? | | | | |
| | 8.Belirsizlikten kaçınma konusunda sorunlar yaşadınız mı? Cevabınız evet ise ne tür sorunlar yaşadınız? | | | | |
| | 9.Bireycilik-toplulukçuluk konusunda problemlerle karşılaştınız mı? Cevabınız evet ise ne tür problemlerle karşılaştınız? | | | | |
| | 10.Nesnelere (maddi öğelere) önem vermeye karşın insan ve insan ilişkilerine önem verme konusunda problemlerle karşılaştınız mı? Cevabınız evet ise ne tür problemlerle karşılaştınız? | | | | |
| | 11.Kısa vadeli düşünme veya uzun vadeli düşünme konusunda problemlerle karşılaştınız mı? Cevabınız evet ise ne tür problemlerle karşılaştınız? | | | | |

Ek- A Devamı

| ALT BÖLÜM SORULARI | SORULAR | UZMAN GÖRÜŞÜ | | | |
|--|---|--------------|--------------|-------------|---------------|
| | | UYGUN | KISMEN UYGUN | UYGUN DEĞİL | ÖNERİ / YORUM |
| DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALARIN SONUÇLARINDAN YARARLANILARAK OLUŞTURULAN SORULAR | 12.Yönetim tarzınız konusunda bir sorunla karşılaştınız mı? Ne tür sorunlarla karşılaştınız? | | | | |
| | 13.Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda sorunlar yaşadınız mı? Cevabınız evet ise ne tür sorunlar yaşadınız? | | | | |
| | 14.Sorumlulukların paylaşımı konusunda sorunlar yaşadınız mı? Cevabınız evet ise ne tür sorunlar yaşadınız? | | | | |
| | 15.Karar verme sürecinde yetki ve sorumluluk konusunda sorunlar yaşadınız mı? Cevabınız evet ise ne tür sorunlar yaşadınız? | | | | |
| | 16.Takım çalışması konusunda sorunlar yaşadınız mı? Cevabınız evet ise ne tür sorunlar yaşadınız? | | | | |

Ek- B

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE TİCARET ANA BİLİM DALI

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Türkiye'deki Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller "Ukraynalı Yöneticiler Örneği" başlıklı bir araştırma çalışması olup yabancı yöneticilerin karşılaştığı kültürel engellerin ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır. Çalışma, Ayhan ÖKSÜZ tarafından yürütülmekte ve sonuçları Bilimsel analizler yoluyla ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz / araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Görüşmeler ortalama 45-60 dakika sürmesi beklenmektedir
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru / talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret bölümünden Araştırmacı Ayhan ÖKSÜZ'e (E-mail: ayhanoksuz46@outlook.com / [Tel:05308903348](tel:05308903348)) ve Tez Danışmanı Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU'na (E-mail: aealtunoglu@mu.edu.tr / [Tel:05327409770](tel:05327409770)) yöneltebilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

Tarih:

İmza:



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İzmir İl Göç İdaresi Müdürlüğü



Sayı : 86830649-000-E.641
Konu : İzin Talebi

04/01/2019

Sy. Ayhan ÖKSÜZ
Umurbey Mah. 1491 Sk. No:4 Alsancak/İZMİR

İlgi : a) 11.12.2018 tarih ve 179805 sayılı Dilekçeniz.
b) Göç İdaresi Genel Müdürlüğü'nün 26.12.2018 tarih ve 62103649-000/61267 sayılı yazısı.

İlgi (a) sayılı yazınızda, danışman hocanız Ali Ender ALTUNOĞLU ile yürüttüğünüz "Türkiye'de Çalışan Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller; Ukraynalı Yöneticiler Örneği" adlı yüksek lisans tezi kapsamında, Türkiye'de çeşitli sektörlerde çalışan Ukrayna uyruklu 15 yönetici ile anket çalışması/görüşme gerçekleştirmek istediğinizi belirtmekte olup gerekli izin tarafınıza verilmesi talep edilmektedir.

Bu kapsamda anket soruları incelenmiş olup; 6458 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu 94 üncü maddesi ile 2014/6883 karar sayılı Geçici Koruma Yönetmeliği 51 inci maddesinde belirtilen **gizlilik ilkelerine gerekli hassasiyetin gösterilmesi, ad-soyad gibi kişisel bilgilerin talep edilmemesi, din, mezhep, etnik gruba mensubiyet, siyasi görüş gibi hassas bilgilerin istenmemesi, çalışmalar esnasında ses/video kaydı alınmaması doğrultusunda;** çalışma uygun değerlendirilmiştir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Fatih DAMATLAR
Vali a.
Vali Yardımcısı



Bu evrakın 5070 sayılı kanun
Gereğince E-İMZA ile imzalandığı
Tasdik Olunur. 03.01.2019

Fatih DAMATLAR
Vali Yardımcısı

*Bu belge elektronik imzalıdır. imzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (DwNvNi-EPnUdN-aYNS/G-RMKhIR-HzrgeOSv) kodunu yazınız.

855 Sok. No:40/ A Kemerahtı - Konak/ İzmir
Telefon No: (232)402 44 62 Faks No: (232)484 32 70
e-Posta: izmir@goc.gov.tr İnternet Adresi: <https://www.izmir.gov.tr/>

Bilgi için: Ferhat DALKILIC
İL GÖÇ UZMAN YARDIMCISI
Telefon No:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Ayhan ÖKSÜZ
Doğum Yeri :Andırın/ Kahramanmaraş
Doğum Tarihi :10.03.1991
Medeni Hali :Bekar

Eğitim Bilgileri

- Andırın Çok Programlı Lisesi
- Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm ve Seyahat İşletmeciliği (Önlisans)
- Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İşletme (Lisans)
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü (Yüksek Lisans)

Mesleki Bilgiler

- 2012-2016 Kültür ve Turizm Bakanlığı, Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü
- 2016-... Kültür ve Turizm Bakanlığı, İzmir 2 Numaralı Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü