

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

117781

ULUSLARARASI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
FARKLI KÜLTÜRLERE BAĞLI YÖNETİM
ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

DOKTORA TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mithat ÜNER

Hazırlayan
Rüya EHTİYAR

117781

Ankara - 2001

ÖZET

Küreselleşen ve uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerin sayısında görülen büyük artışlar, uluslar arası işletme yöneticileri üzerinde , diğer ülkelerin kültürlerini öğrenme yönünde baskıları beraberinde getirmektedir. Bu eğilim aynı zamanda farklı ülke kültürlerinden değerlerin, evrensel bir iş-örgüt kültürü oluşturacak biçimde bütünleşmeleri yönünde çabaların harcanmasına da yol açmıştır.Yönetimsel başarının temel özellikleri, değişime çabuk uyum sağlama, farklı kültürlerden gelen insanları etkilemek ve performans için kabul görmüş iş değerleri etrafında toplamaktır.

Yapılan bir çok araştırma, örgütsel/yönetimsel davranış ve uygulamalarının farklı kültürel ortamda değişiklik gösterebildiğini göstermektedir. Özellikle turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan konaklama endüstrisine yönelik yapılan araştırmalar ulusal ve etnik kültürün insan davranışlarının ana belirleyici faktörü olduğu , ulusal kültür ile uyumsuz bir yönetim anlayışının işletmeleri başarısızlığa sürükleyeceğini ortaya koymuştur. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için başka bir ülkeye giden yöneticiler kendi stillerini, anlayışlarını ev sahibi ülkenin kültürüne uydurmak için önemli düzenlemeler yapmalıdır. Fakat bu kolay bir iş değildir. Diğer bir kültüre uyum sağlama da karşılaşılan engeller vardır. Bu tür engelleri aşmak için atılması gereken ilk adım, kültürel farklılıklardaki çok yönlülüğü anlamaktır. Farklılığın tümünün giderilmesi mümkün değildir, ancak başarı farklı değerleri anlamak ve özümsemekten geçmektedir.Bu önem konaklama sektöründe doruğa çıkmaktadır, çünkü konaklama sektörü emek- yoğun bir endüstri olması ve temel girdisi insan olmasından dolayı insan kaynaklarının yönetimi açısından oldukça duyarlı bir özelliğe sahiptir

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren uluslar arası otel işletmelerinde farklı kültürlerle mensup yöneticilerin iş/ yönetim ilişkin değerleri ve bu değerlerin onların yönetim anlayışları ve boyutların da meydana gelen değişimleri incelenmiştir.

Elde edilen bulgular, farklı kültürlerdeki yöneticilerin işe ilişkin değer sistemlerinin ulusal değer sistemlerinden oldukça farklılaşmış olduğunu, bu değerlerin hem sektörün, hem de çalışanların yapısına uygun , rasyonel çözüme ağırlık veren değerler sistemine dönüştüğünü göstermektedir.

SUMMARY

Great amount of increase in the number of companies that has been operating internationally in the globalizing world, has come up with an intense stress of having to learn other cultures on company managers working in the international level. Meanwhile, this attitude has lead an effort in order to gather values from different cultures to create a universal business-organization culture. Quick adaptation to changes, to affect people and to gather them within common values of business are the main properties of administrative success.

Many researches have shown that organizational/managerial behaviors and implications can vary in different cultural environment. Especially researches made on hospitality industry, which stands to be the significant part of tourism, has clarified that national and ethnic cultures are the determining factor of human behavior and that national culture is incoherent with the managerial understanding would lead the business to fail.

Managers, who have gone abroad to set up a superior organization culture, should make arrangements to adapt their own styles and understanding to the culture of hosting country. However, it is not an easy task. There are handicaps while adapting themselves to another culture. The first step should be to regard and have a common understanding of cross cultures. It is improbable to avoid them all. Moreover success comes out by respect and understanding the different values.

This point of view is highly important in hospitality industry. As the hospitality industry involves an intense-labor industry and the main input is human, it is perceptive in human resources management.

In this study, the directors of cross cultures managing, in the international hotels operating in Turkey and their managerial values and the changes on their understanding and visions are studied.

The research findings shows that the work related value systems of managers from the different cultures are extremely distinguished than the national value systems. These values are suitable to the characteristics of the sector as well as the employees and are transformed into the value system that gives more significance to the rational solution.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ	viii
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR VE GENEL BİLGİLER

1.1. ULUSLAR ARASI İŞLETMELERİN TANITILMASI	5
1.1.1. Uluslar arası İşletmelerin Tanımı ve Önemi	5
1.1.2. Uluslar arası İşletmeciliğin Kapsamı	6
1.1.3. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler	7
1.1.4. Uluslararasılaşmaya Yönelik Modeller.....	9
1.1.5. Uluslar arası Pazarlara Giriş Kararı, Yöntemleri ve Stratejileri.....	12
1.1.5.1. İhracat (Exporting).....	14
1.1.5.2. Lisans Anlaşmaları.....	15
1.1.5.3. Franchising.....	19
1.1.5.4. Ortak Yatırım (Joint Venture).....	21
1.1.5.5. Sözleşmeli Üretim.....	25
1.1.5.6. Anahtar Teslim Projeler	26
1.1.5.7. Direkt Yabancı Yatırım.....	26
1.1.6. Uluslararası Konaklama İşletmelerinin Büyüme ve Genişleme Stratejileri.....	27
1.1.6.1. Dış Büyüme Stratejileri.....	28

1.1.6.2. İç Büyüme Stratejileri.....	32
1.1.7. Dünya Turizm Hareketleri Ve Türkiye İçin Bir Değerlendirme.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI VE ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANITILMASI.....	46
2.1.1 Kültürün Tanımı.....	46
2.1.2 Kültürün Özellikleri.....	48
2.1.3 Kültürü Oluşturan Öğeler.....	50
2.1.3.1. Değerler	51
2.1.3.2. Maddi Kültür	52
2.1.3.3. Dil	53
2.1.3.4. Estetik	58
2.1.3.5. Dini İnanç ve Tutumlar	58
2.1.3.6. Diğer Öğeler	59
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI.....	60
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL İŞLEVLERİ.....	68
2.4. ULUSLAR ARASI İŞLETMELER AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	70
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI.....	76
2.5.1 Tek Boyutlu Model.....	76
2.5.1.1. Yüksek ve Düşük Kapsamlı Kültürler	76
2.5.1.2. Monochronic ve Polychronic Kültürler	78
2.5.1.3. Fukuyama'nın Güven Analizi	78
2.5.2 Çok Boyutlu Model.....	79
2.5.2.1. Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutu	79
2.5.2.1.1. Güç Mesafesi	80

2.5.2.1.2. Belirsizlikle Başedebilme	82
2.5.2.1.3. Bireyci- Ortaklaşa Davranış	83
2.5.2.1.4. Diş Kültür- Erkek Kültür	85
2.5.2.1.5. Zaman Oryantasyonu	86
2.5.2.2. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları	87
2.5.2.2.1. Evrenselcilik veya Özelcilik (Partikülerizm)	87
2.5.2.2.2. Bireyselcilik/Ortaklaşa Davranış	89
2.5.2.2.3. Duygusal/Nötr İlişkiler	90
2.5.2.2.4. Spesifik ve Yaygın Kültürler	91
2.5.2.2.5. Kazanılan/Verilen Statü	93
2.5.2.2.6. Zaman Oryantasyonu.....	94
2.5.2.3. Lessem ve Neubauer'in Analizi	98
2.5.2.3.1. Pragmatizm	98
2.5.2.3.2. Rasyonalizm	99
2.5.2.3.3. Hümanizm	99
2.5.2.3.4. Bütünselcilik/İdealizm	100
2.5.3 Tarihsel-Sosyal Modeller	100
2.5.3.1. Avrupa Yönetim Çalışması	100
2.5.3.2. Güney Doğu Asya Yönetimi	101
2.6. FARKLI KÜLTÜREL ORTAM VE BU KONUDA YAPILAN	
ARAŞTIRMALAR.....	101
2.7. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	109

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE FARKLI KÜLTÜRLERİN YÖNETİMİ

3.1. FARKLI KÜLTÜREL ORTAMIN YÖNETİME ETKİSİ VE YÖNETSEL	
FARKLILIKLAR.....	116
3.1.1 Yönetim Açısından Kültürel Farklılıkların Önemi.....	116

3.1.2 Evrensel Yönetimin Değişen Roller, Farklı Kültürel Ortamda Yöneticilik.....	127
3.2. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	143
3.2.1 Kültürel Şok.....	143
3.2.2 Kültürel Değişim.....	145
3.3.3 Çatışma	147
3.3. KÜLTÜREL VARSAYIMLAR.....	148
3.4. KÜLTÜREL FARKLILIKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ.....	151
3.5. KÜLTÜREL FARKLILIĞIN ETKİN YÖNETİLMESİNDE DİKKATE ALINACAK KRİTERLER.....	155
3.6. KÜLTÜREL SİNERJİ VE KÜLTÜREL OLARAK SİNERJİK PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ.....	160
3.7. ULUSLAR ARASI YÖNETİCİLERİN GELİŞİMİ VE EĞİTİMİ.....	170
3.7.1 Uluslar arası Yöneticilerin Eğitimi.....	170
3.7.2 Yönetici Kaynaklarını Sağlamada Uygulanan Yöntemler	179
3.7.2.1. Etnosentric Yaklaşım	180
3.7.2.2. Polycentric Yaklaşım	181
3.7.2.3. Regiocentric Yaklaşım	182
3.7.2.4. Geocentric Yaklaşım	183
3.7.3 Yönetici Seçiminde Aranan Kriterler.....	185

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI OTEL İŞLETMELERİNDE FARKLI KÜLTÜRLERE BAĞLI YÖNETİM ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMALI ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	192
4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	192
4.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	192
4.1.3 Araştırma Yöntemi.....	193

4.2. GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ	196
4.2.1. Güvenirlilik Analizleri.....	196
4.2.2. Geçerlilik Analizleri.....	198
4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE GENEL DEĞERLENDİRME	200
4.3.1. Demografik Özellikleri Tespit Etmeye Yönelik Sorunların Bulguları ve Yorumlar	200
4.3.2. Farklı Kültürlere İlişkin Sorunları Tespit Etmeye Yönelik Soruların Bulguları ve Yorumları	205
4.3.3. Ankete Katılan Grupların Tercih Ettiği, Algıladığı Yönetici Tipi ve Memnuniyetlere Arasındaki Farklılıklara İlişkin Sorunların Bulguları ve Yorumları	210
4.3.4. Farklı Kültürlerde Bireyselcilik/ Ortaklaşa Davranışın, Güç Mesafesi Belirsizlikle Baş edebilme, Dişi-Erkek Kültür Boyutlarında Farklılıkların Karşılaştırılması.....	213
SONUÇ	227
KAYNAKÇA	230
EKLER	
...	

TABLO VE ŞEKİLLER ÇETVELİ

TABLolar

Tablo 1. Uluslararasılaşma Başlangıcında Ana Motivler	7
Tablo 2. Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması	11
Tablo 3: Ortak Yatırım (Joint Venture) Anlaşma Örneği.	31
Tablo 4:Farklı Açılardan Kültür Tanımları	48
Tablo 5: Örgüt Kültürünün Dış Uyum ve İç Bütünleşme İşlevleri	61
Tablo 6: 5 Adımlı Bir Uluslararasılaşma ve Öğrenme Modeli	72
Tablo 7: Örgüt Kültürü Modeli	97
Tablo 8: Kültür ve Çok kültürlülük Konusunda Yapılan Araştırmalar	102
Tablo 9:Batı ve Ortadoğu Yönetim anlayışındaki Farklılıklar	130
Tablo10:Kültürel Farklılıkların Organizasyon Etkilerinin Algılanması ve Yönetimi.....	163
Tablo11:Yönetim Tutumları ve Uluslar arası Operasyonlar	184
Tablo 12:Avrupa Çapında İşgören Seçim Araçları.....	190
Tablo 13: Ankete Katılan Gruplara Göre Cinsiyetlerin Dağılımı.....	201
Tablo 14: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Milliyetlerinin Dağılımı	201
Tablo 15: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Öğrenim Durumlarının Dağılımı	202
Tablo 16: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Dağılımı.....	203
Tablo17: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Şu Anki Kuruluşlarında Çalıştığı Sürelerin Dağılımı	204
Tablo 18: Ankete Katılan Gruplara Göre Farklı Kültürlerle Çalışmada Karşılaşılan Sorunların Dağılımı	205
Tablo 19: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların İnsana Yönelik Bakış Açısındaki Farklılıkların Dağılımı	205
Tablo 20: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların İnsan İlişkilerine Yönelik Bakış Açılarını Arasındaki Farklılıkların Dağılımı	206

Tablo 21: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Zaman Kullanımına Yönelik Bakış Açılarını Arasındaki Farklılıkların Dağılımı	207
Tablo 22: Ankete Katılan Yabancı Yönetici Ve Ona Bağlı Çalışanların Farklı Kültürleri Yönetmede Benimsedikleri Yaklaşımların Dağılımları	208
Tablo 23: Ankete Katılan Yabancı Yönetici Ve Ona Bağlı Çalışanların Aldıkları Eğitimin Dağılımları	208
Tablo 24: Ankete Katılan Grupların Tercih Ettiği Yönetici Tipine Yönelik Algılamaların Dağılımı	210
Tablo25: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Mevcut Yöneticilerine Yönelik Algılamalarının Dağılımı	211
Tablo 26: Ankete Katılan Grupların Çalıştığı İşletmeden Duydukları Memnuniyetin Dağılımı	212
Tablo 27: Türk ve Yabancı Yöneticilerin Bireysellik/Ortaklaşa Davranış Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	213
Tablo 28: Türk ve Yabancı Yöneticilerin Güç Mesafesi Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	214
Tablo 29: Türk ve Yabancı Yöneticilerin Belirsizlikle Baş Edebilme Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	215
Tablo 30: Türk ve Yabancı Yöneticilerin Dişi Kültür-Erkek Kültür Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	216
Tablo 31: Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Bireysellik/Ortaklaşa Davranış Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	218
Tablo 32: Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Güç Mesafesi Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	219
Tablo 33: Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Belirsizlikle Baş Edebilme Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	220
Tablo 34: Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Dişi Kültür-Erkek Kültür Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması	220

ŞEKİLLER

Şekil 1: Uluslar arası İşletmeciliğin Temel Konuları	7
Şekil 2. Uluslararasılaşma Yolunun Seçim Kararı	13
Şekil 3. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri	14
Şekil 4. Lisanslama Getirilerinin Hayat Eğrisi	16
Şekil 5. Uluslararası Ortak Yatırım Kurma Nedenleri	22
Şekil 6: Kültürün Davranış Üzerindeki Etkisi	50
Şekil 7 : ABD İletişim Mesafeleri	55
Şekil 8: Organizasyonel Yapıda İletişimin Yönü	57
Şekil 9 : Kültür Düzeyleri	63
Şekil 10: Örgütsel İklim, Yönetici Değerleri ve Yönetim Anlayışları Arasındaki İlişki	65
Şekil 11: Değer Skalaları	66
Şekil 12: Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar	74
Şekil 13: Mc Kinsey Modeli: Organizasyonun 7 Anahtarı	75
Şekil 14: Yüksek ve Düşük Kapsamlı Ülkeler	77
Şekil 15: Evrenselcilik/Özelcilik	88
Şekil 16: Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış Kültürleri	90
Şekil 17: Nötr ve Duygusal Kültürler	91
Şekil 18: Spesifik ve Yaygın Kültürler	92
Şekil 19: Kazanılan ve Verilen Statüler	93
Şekil 20: Ülkelerin Zaman Kavramına İlişkin Yaklaşımları	94
Şekil 21: Geçmiş, Bugün, Gelecek	95
Şekil 22: Kültürel Farklılıkların İşletmeler Açısından Önemi	118
Şekil 23: Organizasyonların Kurucuları/Anahtar Liderleri Üzerindeki Kültürel Etkiler	135
Şekil 24: Anahtar Karar Vericiler Üzerindeki Kültürel Baskılar	137
Şekil 25: Organizasyona Kültürel Perspektiften Bir Bakış	139

Şekil 26: Zamana Dayalı Kültürel Yönetim	141
Şekil 27 Farklı kültürel stilde bir model	144
Şekil 28: Kültürel Varsayımlar ve Organizasyon Yapıları Üzerine Etkisi	149
Şekil 29: Kültürel Karşılaşmada Dört Önemli Adım	152
Şekil 30 :Kültürel Sinerji Yaratma	168
Şekil 31: Çok Uluslu Yöneticilerin Gelişimi İçin Bir Model	176
Şekil 32: Farklı Kültürlerin Eğitiminde Bir Durumsallık Yaklaşımı	177



ÖNSÖZ

Yaptığımız bu çalışmanın çok iddialı olmamakla beraber konu ile ilgilenen okuyuculara ve araştırmacılara yol göstereceğine inanmaktayız.

Bu çalışmada güvenini ve hoşgörüsünü esirgemeyerek, her türlü olanağı sağlayan tez danışmanım, değerli hocam Sayın Prof.Dr.Mithat Üner başta olmak üzere, çalışmada sonsuz destek gördüğüm, değerli hocam, Sayın Doç.Dr.Ferda Erdem'e, her zaman desteğini ve hoşgörüsünü üzerimde hissettiğim, değerli hocam Prof.Dr.Ahmet Aktaş'a, çalışmanın araştırma bölümüne yaptığı katkılardan dolayı, Sayın Can Deniz Köksal'a ve burada adını sayamadığım hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Her zaman yanımda olan sevgili aileme fedakarlıklarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Rüya EHTİYAR

Ankara,2001

GİRİŞ

Farklı kültürel ortamlarda işe ve yönetime ilişkin değerler ve bunların yönetimdeki etkileri üzerinde yapılan çalışmalar yeni olmamakla beraber, küreselleşme ile birlikte önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Uluslararası işletmecilikteki önemli gelişmelerle birlikte yönetim alanındaki anlayışlar ve uygulamaların kültürel farklılıklara, farklı kültürdeki yönetim uygulamalarına ve kültürel değerlerin örgüt ve yönetimini nasıl ve ne yönde etkiledikleri üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Özellikle uluslararası işletmeler, çok sayıda ülkede faaliyet gösterdikleri için, bir çok kültürün etkisinde kalmakta, aynı zamanda bu kültürleri etkilemektedirler. Çağdaşlaşma uğraşına giren toplumlara diğer kültürler de tasarlanmış kurumları ve örgüt kuramlarını aktarma baskısı altındadır ve bu aktarma sürecinde önemli kültür taşıyıcıları olan işletmeler, beraberlerinde kültür öğelerini de getirmektedir. Aynı şekilde işletmelerde, tasarımları, değerleri ve onların gerektirdiği davranışlar yerel kültürle bağdaşmadığında önemli sorunlar yaşamaktadırlar.

Bu nedenle etkin örgütler ve yönetim anlayışları için, kültür etmeninin göz önüne alınması gerektiği açıktır. Kültürlerarası bağlamda varolduğu ileri sürülen farklılaşma, sonuçta işletmelerin çalışma biçimlerini ve yönetim anlayışlarını etkilediği için duyarlı kalınması gereken bir konudur. Eğer çalışan insan, yerel kültürün etkisindeyse evrensel olduğu ileri sürülen örgüt ve yönetim kuralları altında nasıl performans ortaya koyacağı düşünülmeli gereken bir olgudur. Başka bir kültürün insanı verimli yapan, onu çalışmaya özendiren yöntem ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip göstermeyeceğini analiz etmek çok önemlidir.

Normalde sosyal gelişme ve sanatta bağdaştırılan değer, davranış ve kültür biçimlerinin aslında ekonomik başarının anahtar öğeleri olduğu unutulmamalıdır. Uluslararası işletmeler arasında, yabancı ortakların gittikçe daha

fazla artan, mal ve hizmet ürettiği günümüz dünyasında, iş yaşamını denetleyen kültür alışkanlıklarını algılayarak, kültür farklılıklarını ekonomik avantaj biçimine getirenler ayakta kalabileceklerdir.

Türk Turizmi Türkiye'nin uluslararası rekabette büyük avantajlara sahip olan stratejik bir sektördür. Sahip olduğumuz tarih ve uygarlık tecrübesi, sosyal dinamizm kültürel zenginlik ve çeşitlilik dünyada başka bir benzerine rastlanmayacak değerde eşsiz bir coğrafya ile Türkiye dünya turizminin önemli ve vazgeçilmez bir aktörü olmaya devam edecektir. Böyle bir perspektif içinde kültürel farklılaşmaların uzlaştırılmasına yönelik yönetim becerileri Türkiye'yi yakından ilgilendirmektedir. Önemli olan yerel kültürün oluşturduğu çerçeve içinde etkin biçimde çalışacak, topluma ve işletmeye optimum katkıyı sağlayacak , özgün örgüt yapıları ve yönetim anlayışları geliştirmektir.

Bu amaçla ele aldığımız çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde diğer bölümlere alt yapı oluşturması açısından genel kavramlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda, uluslararası işletmelerin tanımı, önemi, kapsamı, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenler, uluslararası pazarlara giriş kararları, yöntemleri, konaklama işletmelerinin iç ve dış büyüme stratejileri ele alınmıştır. Ayrıca dünya turizm hareketlerinin, ülkelerde nasıl bir gelişme eğiliminde olduğu belirlenerek, bu gelişmelerin içinde Türkiye'nin yeri belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra çalışmamızın ana konusunu teşkil eden kültür kavramı tanıtarak, özellikleri ve öğeleri konusu hakkında bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise uluslararası işletmelerde örgüt kültürü tanımı, önemi, işlevleri, örgütsel kültürel boyutlar, farklı kültürel ortam üzerine yapılmış olan araştırmalar ve Türk yönetim kültürü ele alınmış, farklı kültürel ortamın yönetime etkisi ve yönetsel farklılıklar, kültürel farklılıkları yönetme stratejileri, kültürel farklılığın etkin yönetilmesinde dikkate alınacak kriterler ve kültürel sinerji detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca kültürel farklılıkların uluslararası işletme

yöneticileri üzerindeki etkileri ve uluslararası yöneticilerin gelişimi ve eğitimi bu bölümdeki incelemelere dahil edilmiştir.

Üçüncü bölümde uluslararası otel işletmelerine yönelik uygulama yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası otel işletmelerinde görev yapan farklı kültürlere mensup yöneticilerin, kültürel farklılıkları açıklayan ve bu konuda bir çok çalışmanın başvurduğu Hofstede’nin kültürel boyutlarda eğilimlerini belirlemek ve bu eğilimlerin farklı yönetim anlayışlarında meydana getirdiği değişimleri inceleyerek bir karşılaştırma yapmadır. Bu doğrultuda elde ettiğimiz bulgular farklı istatistiki analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.





BİRİNCİ BÖLÜM
TEMEL KAVRAMLAR VE GENEL BİLGİLER

1.1.ULUSLARARASI İŞLETMELERİN TANITILMASI

1.1.1.ULUSLARARASI İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖNEMİ

Uluslararasılaşma, işletmelerin gelecekte uluslararası hareketlerin etkilerinin farkında olmaları ve farklı ülkelerdeki işletmelerle iş birliğine geçmeleri sürecidir¹.

Son yıllarda geleneksel uluslararası ticaret, yeni şekliyle çok uluslu işletmecilik büyük boyutlara ulaşmış ve dünya çapında politik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri etkiler hale gelmiştir. Bugün dünyadaki birçok büyük işletmenin üretim faaliyetleriyle kendi başlarına yarattıkları katma değer birçok küçük ve nispeten fakir ülkenin gayri milli hasılasından daha fazladır. Devletlerin uluslararası ticaretteki rolü azalırken, çokuluslu işletmelerinki artmıştır. Dış ticaretin biçimlendirilmesinde, ekonomik kararların alınmasında, eşgüdüm ve denetim sağlanmasında çokuluslu işletmeler gün geçtikçe daha fazla rol üstlenmektedir².

Uluslararası literatürde olduğu gibi Türkçe literatürde de uluslararası işletmecilik ile bir karmaşıklık söz konusudur. Uluslararası işletmelerin ortaya çıktıkları ve bu konudaki ilk araştırmaların başladığı toplumlarda bile uluslararası işletmeleri tanımlayan tek bir tanım mevcut değildir³. Literatürde belirtilen kavramların kimi zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Aşağıda kavramların genel kabul görmüş olanları şu şekilde tanımlanmaktadır⁴.

¹ BEAMISH W.Paul; MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M. Philip; JNKPON, C. Andrew: *International Management*, Mc Graw Hill, 2000, s.3.

² YÜKSEL,Öznur: "Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları",Gazi Kitabevi, 1999, s.103.

³ KUŞLUVAN, Salih: " A Review of Theories of Multinational Enterprises" 9 Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.13,S.1, 1998, s.163-180

⁴ MUTLU, Esin Can: *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Basım Yayıncılık, 1999, s.9.

Uluslararası İşletme (International Company): Genellikle kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir diye tanımlanabilir. Bir çok kaynakta çok uluslu ve global işletme kavramları yerine de kullanılmaktadır.

Çok Uluslu İşletme (Multinational Company): İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten , kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.

Global İşletme (Global Company): Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknoloji kullanan, global ürün, fiyat, vb. gibi politikalar yürüten dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler global işletme olarak adlandırılmaktadır.

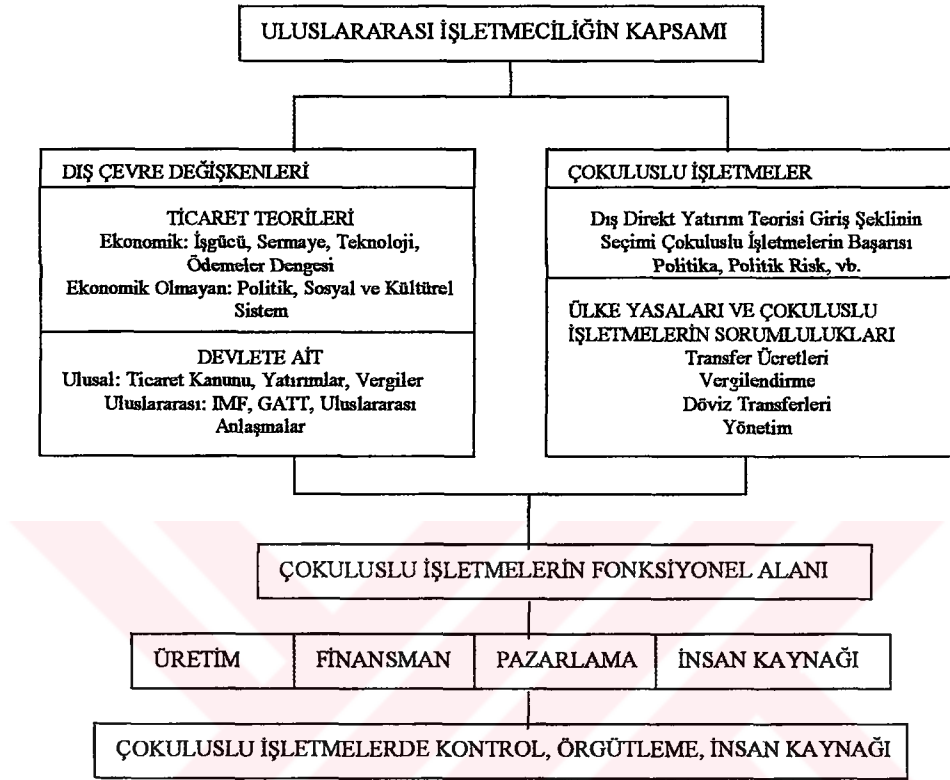
Bu tanımların yanı sıra, literatürde; uluslar ötesi işletme, uluslar üstü işletme, çok uluslu teşebbüs vb. terimlere de rastlanmaktadır.

1.1.2. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞİN KAPSAMI

Uluslararası işletmecilik yönetiminin temel fonksiyonlarını ve işletmeciliğin genel politikalarının hepsini kapsamakta ve tüm bu konular uluslararası boyutta incelenmektedir.

Üretim, insan kaynakları yönetimi, pazarlama politikası ve stratejileri, finansal yönetim, karar alma, v.b. konular kapsamı oluşturmaktadır. Bu konular dışında çokuluslu işletmeler ve ev sahibi ülke hükümetlerinin işletmelerle olan ilişkileri, ülkelerin sosyal, kültürel, politik, yasal ve ekonomik sistemleri de büyük ve önemli yer tutmaktadır.

Aşağıdaki şekil 1’de uluslararası işletmeciliğin kapsamı gösterilmiştir ⁵.



Şekil 1: Uluslararası İşletmeciliğin Temel Konuları

1.1.3. İŞLETMELERİ ULUSLARARASILAŞMAYA İTEN NEDENLER

Uluslararasılaşma sürecinde, *proaktif ve reaktif motivler* olmak üzere iki farklı kategorinin varlığı dikkat çekicidir (Tablo 1). Proaktif motivler, işletmenin uluslararası çevrede benzersiz yetenek ve pazar fırsatları yakalamaya yönelik strateji değişikliklerini teşvik ederken, reaktif motivler, işletmenin yerel ya da yabancı

⁵ RUGMAN, R. Alan ; LECRAW, J. Donald ; BOOTH, D.Lauranca: International Business Firm and Environment, McGraw Hill Publishing, Singapore, 1995, s.6.

pazardaki baskı ve tehditlere zaman içinde gösterdiği pasif faaliyet değişikliklerini yönlendiren faktörlerdir⁶.

Tablo 1. Uluslararasılaşma Başlangıcında Ana Motivler

<u>Proaktif Motivler</u>	<u>Reaktif Motivler</u>
- Kar ve büyüme hedefleri	- Rekabet baskıları
- Yönetimin arzu ve hevesliliği	- Yerel Pazar: küçük ve doymuş
- Teknoloji yeterliliği ve ürün benzersizliği	- Aşırı üretim / artan kapasite
- Yabancı pazar fırsatları / pazar bilgisi	- Beklenmedik yabancı siparişler
- Ölçek ekonomisi	- Uluslararası müşteriye yakınlık / psikolojik mesafe
- Vergi avantajları	

Bu bağlamda işletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten etkenler şu şekilde sıralanabilir⁷.

- Ülkede çıkabilecek ekonomik durgunluk, mevsim değişikliği nedeniyle ortaya çıkan talep yetersizliği gibi talebi olumsuz yönde etkileyen nedenlerden dolayı işletmeler dış pazarlara açılma yolları ararlar.
- Çeşitli nedenlerden, işletmede atıl kapasite var ise, üretim artırılarak, ihracat yoluyla, satış ve kar artırılabilir.
- İç pazarlardaki yoğun rekabet, işletmelerin karlılığını ve pazar payını olumsuz olarak etkiler. Böyle durumlarda işletmeler, yoğun rekabete maruz kalan ürünlerini dış pazarlara satarak risklerini azaltabilirler.

⁶ BEAMISH, W.Paul; MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M. Philip; JNKPON, C. Andrew: a.g.e., s.3.

⁷ AKSU, Mustafa: "Uluslararası Pazarlamanın Önemi ve Dışa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler" Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl.7, S.42,1993, s.19.

- İç pazarlarda ömrünü tamamlamak üzere olan ürünlerini dış pazarlarda tekrar canlandırabilirler.
- Özellikle gelişmekte olan veya geri kalmış ülkeler yabancı sermayeyi ülkelerine çekerek, kalkınmalarını hızlandırmak amacıyla, dış yatırımcıları vergi kolaylıkları ve diğer teşvik araçları ile özendirirler.
- Dış pazarlarda güçlü rakipleriyle rekabeti öğrenen işletmeler, iç pazardaki rakiplerine göre daha avantajlı konumu sahip olurlar.

1.1.4. ULUSLARARASIŞAMA SÜRECİNE YÖNELİK MODELLER

İşletmeler için uluslararasılaşma süreci çeşitli teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır. Genel olarak ise bu süreç Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (The Uppsala Internationalization Model – UM) ve Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri (The Innovation Related Internationalization Modelis – IM) ile iki ana grupta toplanmıştır⁸.

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin temelleri Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından atılmış ve uluslararasılaşma modellerine yenilerinin katılmasını sağlamıştır. Öğrenme teorisine dayanan bu model, uluslararası pazarlara girerken işletmelerin çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç içinde yer aldığını, süreçte bir sonraki aşamaya geçtiklerinde uluslararası pazarlarla daha yoğunlaştıkları belirtilmektedir. UM Modeli uluslararasılaşma sürecinin dört aşamada oluştuğunu ileri sürmektedir.

⁸ ÜNER, Mithat; KARATEPE, Osman: “ Hizmet Pazarlaması Sorunlarına “ Franchising” Çözüm Önerileri, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.14, S.2, 1996, s.187.

1. AŞAMA: İşletmelerin düzenli bir uluslararası pazarlama faaliyeti yok.
2. AŞAMA: İşletmeler bağımsız aracılar (acentalar) kanalıyla ihracat yaparlar.
3. AŞAMA: Denizaşırı satış birimleri kurulur.
4. AŞAMA: Denizaşırı üretim birimleri kurulur.

Bu modelde, ayrıca, uluslararasılaşmanın nasıl gerçekleştiğinin açıklanmasında psikolojik yakınlık kavramına baş vurulmaktadır. Model, psikolojik yakınlık kavramını işletme ve yabancı pazar arasında bilgi akışını engelleyen ve kolaylaştıran faktörler bütünü olarak ele almaktadır. Bu faktörler arasında dil, kültür, politik sistemler, eğitim düzeyi veya endüstriyel gelişmişlik sıralanabilir.

Diğer taraftan, Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri, Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982) tarafından geliştirilmiştir (Tablo 2). Modellerin tamamı, ihracatı yeniliğin uyarlanması olarak görmektedir. Bu modellerin tamamı davranışsal modeller olup aralarındaki temel farklılık ihracata başlamayı sağlayan faktörler ve uluslararasılaşma aşamalarının sayıları ile tanımlarına yöneliktir.

Tablo 2. Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması

Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1. Aşama: İşletme yönetimi ihracatla ilgilenmemektedir.	1. Aşama: Dahili pazarlama – İşletme sadece kendi ülke pazarında mallarını satmaktadır.	1. Aşama: Tamamıyla ilgisiz işletme.	1. Aşama: İhracatın farkında olmamak – Fırsat tamma, ihtiyaç canlandırma problemi.
2. Aşama: İşletme yönetimi sipariş alma isteğindedir. Ancak, aktif ihracatın uygunluğunu araştırmak için çaba harcamamaktadır.	2. Aşama: İhracat Öncesi – İşletme bilgi temini çabasıdır ve ihracatın uygunluğunu değerlendirir.	2. Aşama: Kısmen ilgili işletme.	2. Aşama: İhracat eğilimi – Motivasyon, davranış, inançlar ve ihracat beklentileri.
3. Aşama: Yönetim aktif ihracatı faal olarak araştırmaktadır.	3. Aşama: Tecrübe cinsinden ihracat: İşletme psikolojik açıdan yakın bazı ülkelere ihracat yapar.	3. Aşama: Araştıran işletme.	3. Aşama: İhracat denemesi – İhracat sayesinde elde edilen kişisel tecrübe.
4. Aşama: İşletme tecrübe temeline göre psikolojik olarak yakın ülkeye ihracat yapar.	4. Aşama: Aktif Katılım – Daha fazla sayıda yeni ülkeye ihracat / Doğrudan ihracat satış hacmini artırır.	4. Aşama: Tecrübe eden işletme.	4. Aşama: İhracatı değerlendirme – İhracat sonuçları.
5. Aşama: İşletme tecrübeli ihracatçıdır.	5. Aşama: Yönetim sürekli olarak dahili ve yabancı pazarlar arasında sınırlı kaynakların nasıl dağıtılacağı kararlarını verir.	5. Aşama: Tecrübeli küçük ihracatçı.	5. Aşama: İhracatın onayı – İhracatın kabulü veya red edilmesi.
6. Aşama: İşletme psikolojik açıdan uzak ülkelere ihracatın uygunluğunu araştırır.		6. Aşama: Tecrübeli büyük ihracatçı.	

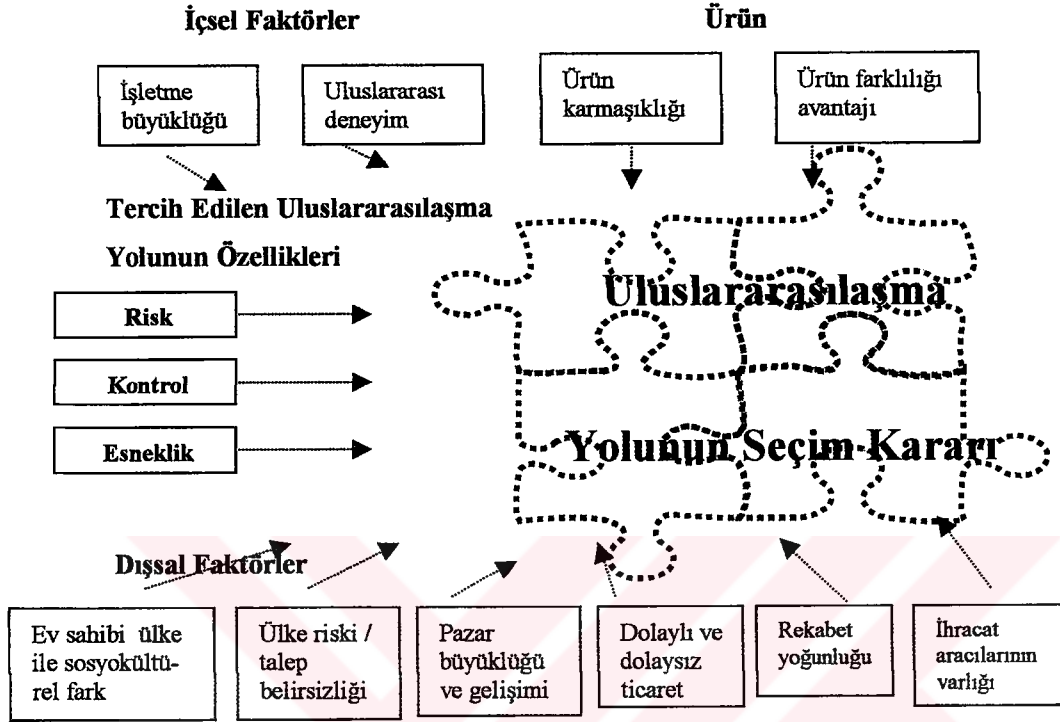
1.1.5.ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ KARARI, YÖNTEMLERİ VE STRATEJİLERİ

Ekonomistlere göre bir diğer ülke pazarına girişte 2 temel strateji bulunmaktadır. İşletmeler bir ülkedeki üretim merkezinde bir başka ülke pazarına ihracat yaparak uluslararası işletme statüsüne kavuşabilir. İkinci olarak ise işletme sahip olduğu teknoloji, sermaye, işgücü, girişimcilik gibi kaynaklarını bir diğer ülke pazarına transfer edebilir ki, bu kaynaklar doğrudan kullanıcılarına satabileceği gibi, başta işgücü olmak üzere adı geçen ülke kaynaklarıyla da birleştirilebilir⁹.

Bir işletmenin uluslararası arenaya hangi yolla gireceği oldukça kompleks olduğu kadar, birçok seçeneği içerisinde barındıran bir karardır. Bu seçenekler arasında, işletme, farklı ve bazen de birbiri ile çelişen birçok faktörü göz önünde bulundurmak zorunda kalır. Uluslararası çevre ve bu çevrenin kendine özgü karakteristikleri kapsamında içsel faktörler, dışsal faktörler ve tercih edilen uluslararasılaşma yolunun özellikleri değerlendirilerek, işletmenin hedef ve stratejilerine en uygun uluslararası pazara giriş ve bu pazarda faaliyet gösterme yöntemi seçilir.

⁹ ÜNER, Mithat: “ Konaklama Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımları ve Pazar Faktörü”
H.Ü.İ.B.F.Dergisi, 1997, Cilt 15, Sayı.2, s.115.

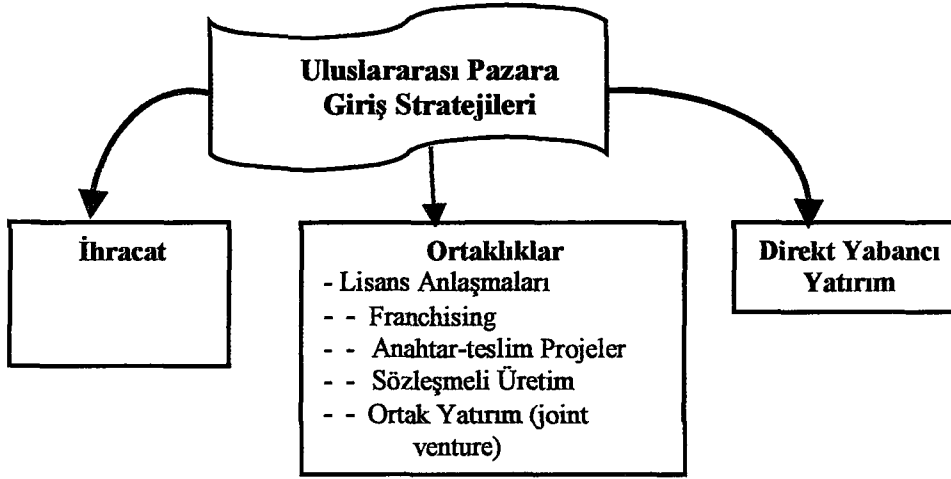
Şekil 2' de uluslararasılaşma yolunun seçim kararı gösterilmiştir¹⁰.



Şekil 2. Uluslararasılaşma Yolunun Seçim Kararı

¹⁰ HOLLESEN, Svend: Global Marketing, Prentice Hall, 1998, s.202.

Tüm bu faktörler göz önünde bulundurularak verilen kararlar neticesinde uluslararasılaşma yolundaki işletmeler Şekil 3'deki stratejilerden birisini belirlerler¹¹.



Şekil 3. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri

1.1.5.1. İHRACAT (EXPORTING)

İşletme büyüklükleri, uluslararası deneyim ve farklı ürün geliştirme yetenekleri sınırlı olan işletmeler yabancı pazarlara girmeyi tercih etmezler ya da risk düzeyi diğer uluslararasılaşma stratejilerine göre daha düşük olan ihracat yolunu seçerler. Ayrıca, bu yolu seçen işletmelerin yatırım gereklilikleri de diğer uluslararasılaşma stratejilerine göre daha azdır. Sonuçta ise ihracat stratejisi işletmelere daha az risk – daha az getiri seçeneğini sunar.

¹¹ MUTLU Can Esin: a.g.e.,s.97.

1.1.5.2.LİSANS ANLAŞMALARI

Lisans anlaşmalarında bir işletme (lisansör), somut olmayan varlığını belirli bir süre için başka bir işletmeye (lisansiyeye) belirli bir bedel karşılığında verir. Bu somut olmayan değerler beş kategori içerisinde incelenebilir¹².

- Patentler, buluşlar, formüller, dizaynlar,
- Edebiyat, müzik ve sanatsal diğer faaliyetlere yönelik telif hakları,
- Markalar, ticari isimler, işletme isimleri,
- Metotlar, programlar, sistemler,
- Franchise'lar, lisanslar, kontratlar.

Genellikle lisansör bu değerler kapsamında teknik destek ve asistanlık hizmetlerini vermekle yükümlü iken, lisansiyeye haklarını etkin kullanma ve bedelini ödemekle yükümlüdür.

Lisans anlaşmalarında mülkiyet devredilmez, onun yerine bir kiralama işlemi söz konusudur. Dolayısıyla bu anlaşmalar belirli süreler ile sınırlıdır. Bu süreler içerisinde, lisansiyenin mülkiyete sahip olan tarafa, satış hacmi veya işletme karı üzerinden düzenli bir biçimde ödeme yapması gerekmektedir. Böylece yapılan ödemelere "royalty" adı verilir¹³.

Lisanslama genellikle teknoloji transferine yönelik bir strateji olup uluslararasılaşma sürecinde ihracat stratejisi, ortak yatırımlar ve direk yabancı yatırımlara göre daha az zaman ve yabancı pazara nüfuz gerektirir.

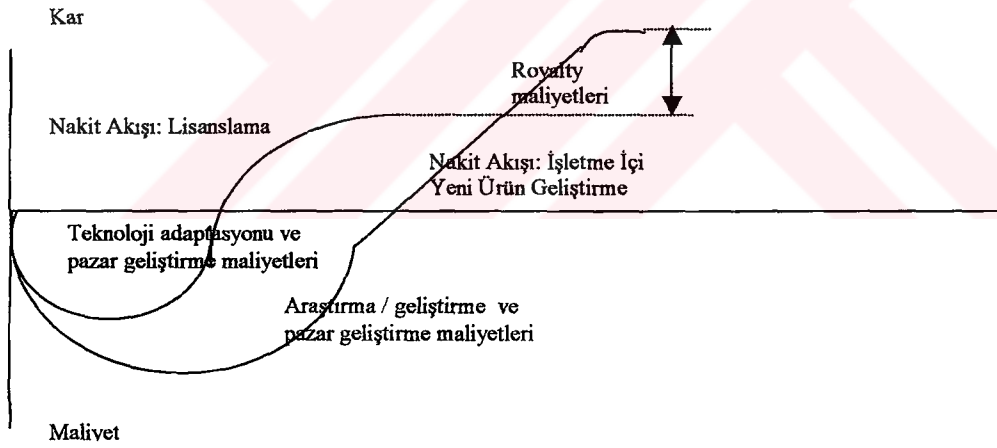
¹² DANIELS, John; RADEBOUGH H. Lee: International Busines Environments Operations, Addison-Wesley Pub. Co. Massachusetts., 1995, s.544

¹³ SEYİDOĞLU Halil: Uluslararası İktisat , Güzem Yayınları, No:11, 1996, s.675.

1.1.5.2.1. Lisans Anlaşmalarının Uygulandığı Durumlar

Ampirik araştırmalar birçok lisanslama anlaşmasının lisansiyeye tarafından gündeme getirildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda, ilk aşamada lisansiyenin müzakere ve genel ilişkiler çerçevesinde lisansöre karşı dezavantajlı duruma düştüğü söylenebilir¹⁴. Lisansiyeye açısından durumun bir diğer yönü ise, lisans anlaşmasının işletmenin net nakit akışını arttırması ancak uzun vadede karlılıkta bir azalmayı da beraberinde getirmesidir. Bu işletmelerin teknolojik açıdan diğer işletmelere göre pazarda önce konumlanması işletmelerin pozitif nakit akışlarından yararlanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca ürün geliştirme maliyetleri de oldukça düşük seviyelerde seyretmektedir. İşte bu yeni teknolojinin yararlarından hızlı getiri sağlamak, düşük seviyelerdeki ürün geliştirme maliyetleri ve erken zamandaki nakit akışları lisansiyeye rolündeki işletmeleri cezbeden faktörlerdir.

Şekil 4’de Lisanslama getirilerinin hayat eğrisi görülmektedir¹⁵.



Şekil 4. Lisanslama Getirilerinin Hayat Eğrisi

¹⁴ HOLLESEN Svend, a.g.e., s.241.

¹⁵ HOLLESEN, Svend: a.g.e., s.241.

Lisansör açısından ise bu stratejinin kullanım nedenleri¹⁶.

- İşletmenin yabancı pazarda ihracat ve doğrudan yabancı yatırım için yeterli sermaye, yönetim kaynakları ve bilgisi yoksa, ancak en az taahhüt ile ilave kar sağlamak istediği durumlar da tercih edilir,
- Lisanslama, sonradan doğrudan yatırım yapılabilecek pazarları proaktif olarak test etme ve geliştirme yoludur,
- Konu olan teknolojinin işletmenin asıl odak işi olmadığı durumlarda geçerliliği fazladır,
- Lisansiyeye tarafından geliştirilecek yenilikler lisansöre aktarılır. Bu gibi durumlarda, teknoloji geribildirimi oldukça fazladır,
- Gerekli ölçek ekonomisinin sağlanamadığı, lisansör açısından oldukça küçük ikincil pazarlarda uygulanması tercih edilir,
- Ev sahibi ülkenin ithalat, doğrudan yabancı yatırım ya da her ikisini de kısıtlamadığı durumlarda tercih edilir,
- Lisansiyenin gelecekte bir rakip olmadığı durumlarda uygulanması tercih edilir,
- Lisansiyenin gelecekte potansiyel bir rakip olduğu durumlarda teknolojik değişimin yeterli hızla ve lisansörün teknolojik üstünlüğünü koruyacak düzeyde olduğu durumlarda uygulanması tercih edilir.

¹⁶ BEAMISH, W.Paul; MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M. Philip; JNKPON, C. Andrew: a.g.e., s.106.

1.1.5.2.2 Lisans Anlaşmalarına Yönelik Problemler Ve Risk Faktörleri

Haklarını diğer işletmeye veren lisansör varlıkları üzerindeki kontrolü az da olsa kaybeder. Bu unsur göz önünde bulundurularak lisans anlaşmalarında aşağıdaki noktalara yer verilmelidir¹⁷.

- Hükümlere uyulmadığı takdirde anlaşmanın geçersizliği,
- Kalitenin test edilmesine yönelik metotlar,
- Satış geliştirmeye yönelik her iki tarafın da harcamalarını gerektiren sorumluluklar,
- Varlığın kullanımına yönelik coğrafi sınırlılıklar.

Bu unsurlara yönelik maddelerin olmadığı durumlarda, lisans anlaşması verimsiz işlemekte, iki taraf birbirini rekabet içinde bulabilmekte ya da bir bölgedeki düşük kalite, ürünün imajını yıkıcı ve satışları düşürücü etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin Pierre Cardin markası 800'ün üzerinde lisansiye tarafından 93 ülkede deodoranttan giyime bir çok alanda kullanılmaktadır. Bu geniş düzeydeki farklı faaliyetlerin kontrolü ve denetimi ise oldukça güçtür. Bu durum kalite kontrolündeki aksaklıkları beraberinde getirmiş ve bu isim altındaki tüm ürünlerin özellikle A.B.D.'de bu olumsuz imajın etkisinde kaldığı gözlenmiştir.

Lisanslanan varlığa bağlı olarak, lisansör ya da lisansiye bu anlaşma sonunda karşılıklı rakip olma riskini taşırlar. Çoğunlukla birçok lisans anlaşması, yerel pazarda bir rakip yaratma ve üstünlüğü kaybetme riskine karşı farklı ülke işletmeleri arasında gerçekleşmektedir. Rekabet konusundaki bir diğer husus ise, taraflardan birisinin gereken teknolojiyi geliştirmesi nedeniyle anlaşma süresi dolmadan önce rekabet sürecinin başlamasıdır.

¹⁷ DANIELS, D. John; RADEBAUGH, H. Lee:a.g.e., s.537.

1.1.5.2.3. Lisanslama Açısından Cazip Olmayan Pazarlar

Reel lisans getirilerini etkileyen bir dizi durum, bazı pazarlarda lisans anlaşmalarını cazip kılmamaktadır. Lisanslamayı düzenleyici yasal organların varlığı bunlardan bir tanesini oluşturmaktadır. Fransa, İrlanda ve İspanya gibi ülkelerde hükümet tarafından onaylanmayan lisans anlaşmaları geçerli olmamaktadır. Ayrıca bazı ürün ve bölgeler için lisans anlaşmalarına izin verilmemektedir. Bazı durumlarda ise devlet rekabeti azalttığı gerekçesi ile bu anlaşmaları yasaklarken, bazı ülkelerde anlaşma süreleri sınırlanmaktadır. Ayrıca vergiler ve lisans bedelleri üzerinde belirleyici hükümler konabilmektedir. Tüm bu etmenler çerçevesinde, pazarlar, işletmeler açısından farklı cazibelere sahiptirler¹⁸.

1.1.5.3. FRANCHISING

Franchising, bir işletme hizmetini genellikle sermayesi olan ancak iş tecrübesi az olan ya da hiç olmayan küçük bağımsız yatırımcılara satmak anlamına gelir. Franchising lisans anlaşmalarına benzemekle birlikte, bir ismi kullanım hakkından iş kavramının tamamını kapsayacak kadar da geniş çerçevededir. Bu anlamda iki ana franchising türünden bahsedilebilir¹⁹.

- Ürün ve ticari isme yönelik franchising: Ticari isim lisanslarına çok benzemektedir. Genellikle ürün veya ürün hatlarının anlaşmalarla satışı içeren dağıtım sistemlerini kapsamaktadır (Coca Cola ve Pepsi şişeleycileri gibi).
- İş “paketine” yönelik franchising: Franchisor tarafından transfer edilen bu paket ev sahibi ülkede yerel işletmeyi kuracak, belirtilen ve kontrol edilen şekilde karlı işletebilecek tüm faaliyetleri içerir.

¹⁸ BEAMISH W.Paul; MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M. Philip; JNKPON, C. Andrew: a.g.e., s.109.

¹⁹ HOLLESEN, Svend : a.g.e., s.242.

Franchising genellikle hizmet sektöründe görülen bir yöntem olduğundan dolayı anlaşma kuralları çok kesin bir şekilde belirtilmektedir. Bu anlaşmaları başarılı olabilmesi için çokuluslu işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şekillerinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında 2 taraf için de büyüme kolaylaşmaktadır. Başka bir deyişle, standardizasyon bu tür anlaşmaların bir anlamda başarı unsuru olmaktadır²⁰. En yaygın örnekler ise meşrubat, otel, fast-food, araba kiralama şirketleri, otomotiv servisleri ve eğlence işletmeleri alanlarındadır.

1.1.5.3.1. Franchise Vericisi Açısından Avantajlar ve Dezavantajlar

Franchising sürekli bir ilişki olup gelişme ve pazarlamaya yönelik stratejik planları, operasyonel yönlendirmeleri, kalite kontrolü ve standartlarını içerir. Bu ilişkilerin kapsamı işletmeden işletmeye değişmekle birlikte franchisor tarafından sunulan bazı asistanlık hizmetleri finansman, yer seçimi, reklam ve promosyon ve eğitim alanlarını içerir. Bu ilişkiler zinciri franchise vericisi açısından bazı avantajları ve dezavantajları beraberinde getirir²¹.

Franchise Vericisi Açısından Avantajlar:

Franchise vericisi açısından avantajlar, işin büyümesi, satın alma gücü, motivasyon ve işbirliği, işlemsel kolaylık, franchise alıcısının katkısı ve sürekliliğidir. Franchise vericisi, işletmesini ve pazar payını düşük bir maliyete katlanarak büyütme imkanına sahiptir. Her franchise alıcısı kendi satış yerini açacağından ve franchise vericisinin belirlemiş olduğu standartlara uyacağından dolayı, franchise vericisi tatmin edici bir şekilde dağıtım ağını genişletebilir ve rakipleri karşısında üstün duruma geçebilir. Franchise vericisi franchise alıcıları için toptan ekipman ve malzeme teminine gidebilir; bu da pazarlık ve satın alma gücünü artırır. Diğer bir taraftan franchise alıcıları kendi işletmelerinin başında olduklarından, satışları artırmak amacıyla standardizasyonu korumak ve kaliteyi

²⁰ MUTLU, Esin Can: a.g.e., s109.

²¹ ÜNER, Mithat; KARATEPE, Osman: a.g.m., s.194-195.

artırmak yönünde yüksek motivasyonla çalışırlar. Ayrıca, franchise vericisi günlük işlerle ve yönetim sorunlarıyla uğraşmak zorunda değildir. Franchise alıcısı içinde bulunduğu pazarı iyi tanıdığından, günlük olayları iyi algıladığından ve sorunlara çözüm bulmakta daha odaklı olduğundan franchise vericisine önemli katkılarda bulunur. Bu katkı aynı zamanda iyi bir performans ve memnun edici kar anlamındadır.

Franchise Vericisi Açısından Dezavantajlar:

Franchise vericisi açısından dezavantajlar ise, yanlış franchise alıcısı seçimi, franchise alıcısının mali durumu, yanlış personel seçimi ve imajın zedelenmesi, serbestlik etkisi, iletişim sorunu ve yeni bir rakiptir. Gerekli araştırmaları yapmadan, referanslar toplamadan ve franchise alıcılığı için aday olan kişileri iyi analiz etmeden yapılan seçimler, hem sistemin işleyişini aksatır hem de yıllarca uğraşıp oluşturulan işletme imajını büyük ölçüde zedeler. Yeterli satış yapamayan franchise alıcıları ödeme güçlüğüne düşmekle birlikte franchise vericisinin karlılığını da büyük ölçüde düşürebilirler. Ayrıca, franchise alıcısı personel seçiminde gerekli dikkati göstermediği zaman standartlar dışına çıkılarak hizmet kalitesinde aksaklıklara sebebiyet verebilir. Franchise vericisinin franchise birimleri üzerinde dolaysız kontrol kurması ise biraz zordur; bu da politikalar ve usuller üzerinde değişiklik yapmayı zorlaştırıcı bir etmendir. Tüm bu olumsuzluklar neticesinde franchise alıcısı sistemden ayrıldığı zaman öğrendiği teknikleri ve kazandığı tecrübeyi, aynı bölgede franchise vericisinin karşısına benzer bir iş kurarak, yeni bir rakip kimliğinde kullanabilir.

1.1.5.4. ORTAK YATIRIM (JOINT VENTURE)

Uluslararası ortak yatırım, farklı uluslardan iki veya daha fazla şirket tarafından sahip olunan işletmedir. Uluslararası ortak yatırım başlangıçta temelden yeni bir işletme olarak kurulabilecekleri gibi varolan işletmelerin bazı birimlerinin birleşmesi yolu ile de kurulabilirler. Kuruluş şekilleri nasıl olursa olsun, çoğu

uluslararası ortak yatırımın amacı bir işletmenin yalnız başına ulaşamayacağı sonuçları elde etmek için ortaklar tarafından kaynakların ve çabaların bir araya getirilmesidir.

Günümüzde birçok çokuluslu örgüt uluslararası ortak yatırımları işletme stratejilerinin anahtar unsuru olarak kullanmaktadırlar. Genel olarak Amerikan çokuluslu örgütleri ortak yatırımları uluslararası arenaya giriş yöntemleri tercihlerinin 33%'inde kullanırken, Japonlarda bu oran 40%'lara kadar çıkabilmektedir²².

1.1.5.4.1. Uluslararası Ortak Yatırım Kurma Nedenleri

Uluslararası ortak yatırımlar Şekil 5'de gösterildiği üzere dört temel amaca ulaşmak için kurulurlar. Her bir amaç için işletmelerin farklı endişe ve görüşleri olmasının yanı sıra bu amaçlar doğrultusunda işletmeler farklı özelliklere sahip ortaklar ararlar²³.

Yeni Pazarlar	Yabancı Pazarlara Girmek (II)	Yeni Bir İşte Çeşitlenmek (IV)
Varolan Pazarlar	Varolan İş Güçlendirmek (I)	Yabancı Ürünleri Yerel Pazarlara Getirmek (III)
	Varolan Ürünler	Yeni Ürünler

Şekil 5. Uluslararası Ortak Yatırım Kurma Nedenleri

²² BEAMISH W.Paul;MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M.Philip; JNKPON C.Andrew: a.g.e., s.116.

²³ BEAMISH W.Paul; MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M. Philip; JNKPON, C. Andrew: a.g.e., s.116.

(I) Varolan İŖi Güçlendirmek:

Uluslararası ortak yatırımlar varolan işlerini güçlendirmek ve korumak için birçok yola başvururlar. Bunların başlıcaları ölçek ekonomisine ulaşmak, teknoloji ve know-how elde etmek ve finansal riski azaltmak için kurulan uluslararası ortak yatırımlardır.

İşletmeler genellikle büyük rakiplerinin yakaladığı “ölçek ekonomisine” ulaşmak için ortak yatırım kurarlar. Ölçek ekonomisi hammadde, araştırma ve geliştirme, pazarlama ve dağıtım alanlarında ana işletmelere yardımcı olur.

Çoğu sektörde, küçük işletmeler bir araya gelerek kurdukları ortak yatırımlar ile tek başlarına üretecekleri ya da dışarıdan satın alacakları hammaddeleri daha az maliyetle kullanma imkanına sahip olurlar. Ancak bu tür yatırımların da maliyetsiz olduğu düşünülmemelidir. Özellikle tüm ortakların müşterek kararını gerektirecek dizayn ve üretim değişiklikleri gibi kararların alınması oldukça yavaş ve güç olmaktadır. Ayrıca ortak yatırım çıktılarının transfer ücretleri ile ortaklara satılması bir diğer münakaşa konusunu oluşturmaktadır. Düşük tutulan transfer ücretleri yüksek hacimli alış yapan ana işletme açısından olumlu karşılanırken, diğer taraf ise yüksek tutulan transfer ücretlerinin ortak yatırım kapsamında hisse payı olarak ortaklara dağıtılmasını gerekli görmektedir.

Ortak araştırma ve geliştirme faaliyetleri ise hem zaman hem de para kazançlarını beraberinde getirmesinden dolayı oldukça yaygınlaşmıştır. AR/GE alanında oluşturulacak ortak yatırımların en iyi elemanların ve kritik verilerin paylaşılmasının tercih edilmemesinden dolayı yeni ürün geliştirmeden çok rekabet yaratmayacak temel araştırmalar üzerinde yoğunlaşması tavsiye edilmektedir.

“Teknoloji” açısından ise, çoğu işletme kendi içlerinde geliştirmeye çalıştıkları teknolojinin çok yavaş ilerlemesi, lisans anlaşmaları yolu ile eriştiklerinin ise ihtiyaçları karşılamada yetersiz olduğundan dolayı ortak yatırımlar oluşturmayı

tercih etmektedirler. Ortak yatırımların bu noktadaki gücü, her iki işletme çalışanlarının işbirliği içerisinde daha verimli sonuçlar elde etmeleridir.

“Finansal risk” açısından olaya bakıldığında ise, bazı projelerin bir işletmenin tek başına yürütebilmesi açısından riskli olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin, petrol işletmeleri yeni araştırdıkları bölgelerdeki maliyetlerini azaltmak için ortak yatırım stratejisini benimserler.

(II) Yabancı Pazarlara Girmek:

İhracatın yeterli pazar üstünlüğü sağlayamayacağına, yabancı pazarda yatırımın çok yavaş olup fazla kaynak gerektireceğine ve lisans anlaşmalarının yeterli finansal getiriyi veremeyeceğine inanan çoğu işletme ortak yatırım oluşturma yolunu seçmektedir. Yabancı pazarlardaki yüksek risk oranı, birçok işletmeyi yerel firmalarla ortaklık kurmaya itmiştir. Bu ortak çoğunlukla yerel pazarda ilişkili bir ürün hattına sahiptir. Risk azaltıcı bir diğer faktör olarak da, üretime başlamadan ve hacmi arttırmadan önce sadece satış ve pazarlama alanında ortak yatırım girişiminde bulundurmaktadırlar. Daha sonra ise yerel pazara uygun ürün üretimine ve dizaynına elverişli yerel üretim merkezleri kurma yoluna gidebilirler. Ancak bazı bölgelerde oyunun kuralları her an değişebileceğinden, yerel bir ortak bile başarıyı garanti edemez.

(III) Yabancı Ürünleri Yerel Pazarlara Getirmek:

Ürünlerini yabancı pazarlara götürmek isteyen ortak yatırım ortağı gibi yerel işletmeler de yabancı ürünleri kendi pazarlarına getirmeyi isterler. İşte ortak yatırımları etkin kılan bu karşılıklı beklentilerdir. Yerel ortaklar varolan tesislerden ve dağıtım kanallarından daha iyi fayda sağlamak, tehdit edici yeni teknolojiden kendilerini korumak ya da sadece bir gelişme stratejisi olarak ortak yatırımları tercih ederler.

(IV) Yeni Bir İşte Çeşitlenmek:

Önceki aşamalarda ortak yatırımlar bir ortağın iyi bildiği bir pazardan diğer ortağın iyi bildiği bir pazara yönelik faaliyetleri kapsamaktaydı. Ancak bazı durumlarda bir ortağın ya da her iki ortağın da yeni ürün ve pazarlara girme girişimleri olabilir. İşletme faaliyetleri ile ilişkisi olmayan işletmelerin satın alınmasının başarısız olduğu gerçeğine dayanılarak, önceden tanınan bir ortak ile yeni bir işe girmek çok zor olmamaktadır. Yeni bir ürün, yeni bir ortak ile yeni pazara girmek ise 50% oranında bir başarı şansına sahiptir.

1.1.5.4.2. Uluslararası Ortak Yatırımlarda Başarı Getiren Faktörler

Uluslararası arenada başarıyı yakalamak isteyen ortak yatırımı oluşturacak ortakların aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir²⁴.

- Ortak yatırımın stratejik mantığının kavranması (en iyi seçenek mi?).
- Ortaklık ve uyumun düzeyinin bilinmesi.
- Faaliyetlerin ve yönetimin belirlenip şekillendirilmesi.
- Anlaşmanın yapılması.
- Faaliyetlerin yürütülmesi (kültürel farklılıkların yönetimi, esneklik, eşitsizliklerin izlenmesi).

1.1.5.5. SÖZLEŞMELİ ÜRETİM

Sözleşmeli üretimde (contract manufacturing) uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken pazarlama faaliyetlerini kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

²⁴ BEAMISH W.Paul; MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M. Philip; JNKPON, C. Andrew: a.g.e., s.122.

Sözleşmeli üretimde (contract manufacturing) uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken pazarlama faaliyetlerini kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir. Sözleşmeli üretimin en belirgin sakıncası ise karın paylaşımı ve yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığıdır²⁵.

1.1.5.6. ANAHTAR TESLİM PROJELER (TURNKEY PROJECTS)

Uluslararası bir işletme dışarıda bir anahtar teslim iş yapma girişiminde bulunuyorsa, tüm faaliyetlerin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlandığında ise faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler ve sorumluluklar uluslararası işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Projenin tamamlanması karşılığında ise oldukça yüksek bir miktar ilgili işletmeye ödenir.

1.1.5.7. DİREKT YABANCI YATIRIM

Birçok faktör çokuluslu işletmeleri ortak girişimde bulunmak yerine direkt yabancı yatırım yapmaya doğru itmektedir. Taşıma maliyetleri, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri, uluslararası pazardaki düşük işgücü ücretlerinden yararlanmak, pazarda hakimiyeti sağlamak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirerek ev sahibi ülkede prestij sağlamak bunlardan bazılarıdır.

²⁵ MUTLU Can Esin: a.g.e., s.112.

1.1.6. ULUSLARARASI KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN BÜYÜME VE GENİŞLEME STATEJİLERİ

Konaklama sektörü turizm endüstrisi içinde yatırımcı ve işletmecilerin en fazla rağbet ettiği sektörlerin başında gelmektedir. Bu sektörün dünyadaki yapısı incelendiğinde ise, büyük zincirlerin önemli bir güce sahip olduğu görünür.

Uluslararası otel zincirleri ürün farklılaştırmasına giderek pazarlarını çeşitlendirmektedirler. Bazı kent otelleri kıyı otel işletmeciliğine (Sheraton ve Hilton) girerken yine bazı kent oteli zincirleri devremülk–devre kira pazarında (Sheraton) çalışmaya başlamıştır. Mariot gibi bazı otel zincirleri ise sağlık ürünlerine ve hazır yemek sektörüne yatırım yapmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, çok uluslu otelcilik sektöründe, yatay bütünleşme ve ürün çeşitlendirme çalışmaları artmaktadır²⁶. Uluslararası konaklama sektöründe lider konumunda olan A.B.D. işletmelerinin pazarlama, marka yaratma ve sonraları ise operasyon ve yatırımın sorumluluklarını ayıran imtiyaz ve yönetim sözleşmeleri ile önemli başarılar elde etmelerine tanık olunmuştur. Bu ve diğer ülkelerin büyük konaklama zincirlerinin büyüme ve gelişme stratejileri incelendiğinde 2 tip strateji ile karşılaşmaktadır. Bunlar, dış büyüme stratejileri ve iç büyüme stratejileridir.

Dış büyüme stratejisi olarak birleşme, satın alma ve ortak yatırım görülürken, iç büyüme stratejileri olarak imtiyaz (franchising) anlaşmaları, yönetim sözleşmeleri, tesisin mülkiyetine sahip olma ve kiralama en fazla kullanılan stratejiler olarak belirmektedir.

²⁶ YARCAN, Şükür: Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1996, s.100.

1.1.6.1. Dış Büyüme Stratejileri

En önemli dış büyüme stratejisi olarak zincir işletmeler, birleşme, satın alma, ortak yatırım stratejilerini kullanmaktadır.

1.1.6.1.1. Birleşmeler (Mergers)

Daha önce belirttiğimiz gibi birleşmeler 2 veya daha fazla şirketin bütün kaynaklarını birleştirerek hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir²⁷.

İşletmelerin birleşerek büyümelerinde uygulanabilecek bir başka yöntem de eski şirketler hukuki varlıklarını korurken, daha üst konumda bir ana şirket teşkil edilerek, küçük şirketlerin buna bağlanmasıdır.

CapStar Hotel Company, American General Hospitality ile 1998 yılında 3 milyar A.B.D.\$ karşılığında yaptıkları birleşme buna iyi bir örnek teşkil etmektedir.

1.1.6.1.2. Satınalma Stratejisi

Satınalma stratejisi, gerçekte birleşmenin değişik bir şeklidir. Şirket, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkinliğini artırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder. Satın almayı birleşme stratejilerinden ayırt eden özellik, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Birleşme stratejisinde bütün işletmeler, hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme ortaya

²⁷ DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basın Yayın, İstanbul, 1998, s.287.

çıkarken, satın alma stratejisinde diğer işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir²⁸.

Satın alma stratejisi hızlı büyüme sağlamak isteyen firmalar tarafından kullanılan bir stratejidir. Bir grubu tamamen yada hisselerinin bir kısmını satın alarak, zincir işletme etki alanını genişletir. Bu şekilde toplu alımlarda işletme, zincirinin halkalarını hızlı bir şekilde artırmış olur. Örneğin, bir sonraki yıl için zincirine 30 yeni tesis kazandırmak amacıyla olan bir işletmenin bu tesisleri teker inşa etmek yerine, kendi standartlarına uygun 30 otele sahip bir küçük zincir işletmeyi satın alarak hedefine ulaşır. Böyle toplu alımlar, işletme için hem daha uygun fiyatla hem de daha kolay olur.

Satın alma stratejisi otelcilik sektöründe oldukça sık kullanılan bir dış büyüme stratejisidir. Bunun pek çok örneğini görmek mümkündür. Buna en yakın örnek olarak Starwood şirketinin ITT Sheraton ve Westin Otellerini satın alması gösterilebilir. Aynı şekilde 1998 yılında Bass grubu Inter-Continental Hotellerini satın almış, Marriott International, Renaissance Hotel grubunu 1997 yılında şirketine dahil etmiştir²⁹.

Daha küçük çaplı bir satın alma olarak da Accor grubunun, Fransa, Belçika ve diğer Avrupa ülkelerinde otelleri olan Vivendi Hotel Sector'u satın alması örnek verilebilir. Accor, Amerikan Yatırım Fonu Colony ve Blackstone kuruluşları ile birlikte 52 otel (3.160 oda) den oluşan bu zinciri satın almış, 3 ve 4 yıldızlı otellerden oluşan ve yıllık cirosu 800 milyon Fransız Fransı olan bu zincirinin %30'luk hissesini satın alan Accor, tesislerin yönetimini de üstlenmiştir³⁰.

²⁸ DİNÇER, Ömer: a.g.e.,s.287.

²⁹ www.hospitalitynet.org

³⁰ www.hospitalitynet.org

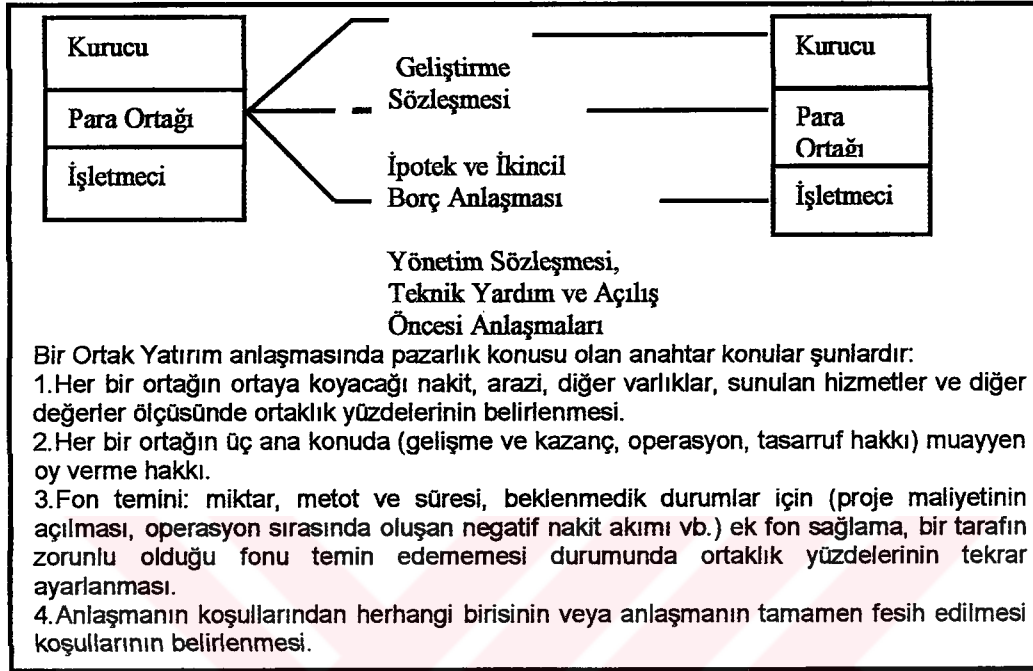
Yukarıdaki örneklere pek çok ilaveler yapmak mümkündür. Görüldüğü üzere satın alma stratejisini kullanan bir çok konaklama işletmesi portföylerini zenginleştirerek büyüme sağlamaktadır. Bir grubun diğer grubu toplu olarak satın alması şeklinde gerçekleşen bu şekilde ki bir büyüme stratejisi sektörde büyük firmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

1.1.6.1.3. Ortak Yatırım (Joint Venture)

Konaklama sektöründe çok uluslu firmaların genellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tercih ettikleri bir strateji olmamasına rağmen, gerekli gördüklerinde uyguladıkları bir büyüme stratejisidir.

Tablo 3'de konaklama işletmeciliğinde bir üç ortaklı yapı örneği gösterilmektedir³¹. Ortaklık ilişkisi şu 4 anlaşmayı içermektedir: (a) başlı başına ortaklık anlaşması; (b) geliştirme sözleşmesi; (c) ipotek ve ikincil borç anlaşmaları; (d) yönetim sözleşmesi ve açılış öncesi anlaşmalar.

³¹ EYSTER, J. : "Management Contracts", The Cornell Quarterly, Mayıs 1998, s.47.

Tablo 3: Ortak Yatırım (Joint Venture) Anlaşma Örneği.

Her anlaşma diğer üçünden farklılık gösterse de, dördü de sırasıyla pazarlık edilir, çünkü üç tarafında aynı konu üzerinde hem fikir olup olamayacağı gibi diğer bir anlaşma ile uzlaşma zeminine gidilir. Örneğin işletmeci firma, takip eden şu durumdan bir ya da ikisini kabul ederek sermayede daha fazla pay sahibi olabilir: Teknik hizmet ya da açılış öncesi hizmeti için düşük ücret ya da bu hizmetleri işletmeye ücretsiz vermek; daha düşük temel ya da teşvik yönetim ücretinde pazarlık etmek; işletmeye nakit sağlamak; ya da beklenen faaliyet açığının bir bölümünü örtecek kredi sağlamak. Aksi durumda, diğer tarafların ortaklığa getirdiği artan sermayeleri ve faydaları işletmecinin sermaye yüzdesini azaltır. Bu katkılara, para

ortağının ipotek miktarını artırması ya da faiz oranlarını düşürmesi ya da kurucunun nakit miktarını artırması veya kuruluş aşaması ücretini düşürmesi eklenebilir³².

1.1.6.2. İç Büyüme Stratejileri

Uluslararası konaklama firmalarının kendi kaynakları doğrultusunda izledikleri stratejiler bu bölümün konusunu oluşturmaktadır. Bunlar: doğrudan yatırım, kiralama, imtiyaz anlaşmaları (franchising) ve yönetim sözleşmeleridir.

1.1.6.2.1. Doğrudan Yatırım

Günümüzde zincir işletmelerin pek fazla kullanmadıkları bir stratejidir. Bunun nedeni olarak bir konaklama tesisi yatırımının yüksek olması gösterilebilir. Ancak, tesisin yatırım için uygun olması ve pazardaki payını kaybetmemek için zincir işletme, böyle bir strateji izleyebilir.

Mülkiyete sahip olmanın konaklama işletmesi açısından en büyük faydası, vereceği kararlarda tam serbestliğe sahip olmasıdır. Diğer seçeneklerde olduğu gibi, vereceği kararlarda başka bir kişi veya kuruluştan onay almak zorunda değildir.

Diğer bir avantajı da, tesisin mülk değerini koruması ve satışı durumunda kar getirebilmesidir. Ancak burada unutulmaması gereken konu, uluslararası anlamda otelcilik işinde olan büyük zincir firmalar, kendilerini emlak yatırımcısı olarak değil de işletmeci olarak lanse etmektedirler.

Bu stratejide konaklama firması, tüm insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenir. Bu sorumluluk yönetim kadrosunun seçimi

³² EYSTER, J. :“ Sharing Risks and Decision Making:Recent Trends in the Negotiation Management Contracts” The Cornell Quarterly, Mayıs 1998, s.46-47.

ve yerleştirilmesi ve otel içindeki yetenekli çalışanları terfi ettirebilme esnekliği gibi avantajlar sağlar³³.

Yatırım alternatifleriyle başarısızlığın bedeli, diğer alternatiflere kıyasla oldukça ağırdır. Yatırımın fazla miktarda kaynak tahsisi gerektirmesi, diğer alternatiflere nazaran daha yüksek ticari ve politik riske konu olmasına yol açar. Üner'in 1997 yılında yaptığı bir araştırmaya göre uluslararası konaklama işletmeleri için Türkiye pazarına girişte doğrudan yatırımların ,lisans anlaşmalarına göre daha sık tercih edilen bir uluslararasılaşma stratejisi olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca uluslararası konaklama işletmeleri yatırım alternatifleriyle Türkiye pazarına girişte çoğunluk, yatırımlarda hisselerin % 50'den fazlasını ellerinde tutmayı tercih etmektedir³⁴.

1.1.6.2.2. Kiralama (Leasing)

Kiralama basit olarak, mülk sahibinin belirli bir süre ve kira ücreti karşılığında mülkün kullanım hakkını başka birine vermesidir.

Kiralama, otelcilik sektörünün yanı sıra restoran işinde de görülür. Bir firmanın kiralama seçeneğini seçmesinin pek çok sebebi vardır. Bu sebeplerin başında yatırım miktarlarının çok yüksek olması ve firmanın bunu karşılayacak nakit varlığına sahip olamamasıdır. Böylece yatırımlarını kendisi için gerekli ekipman ve diğer harcamalara ayırarak, kiralamaı büyüme stratejisi olarak kullanabilir.

Bu stratejide, mal sahibi tesisin işletilmesi ve kontrolünde aktif rol almaz. Kiralama stratejisinin en belirgin özelliği, otel çalışanlarının mal sahibinin

³³ TEARE, R.: " Developing Hotels in Europe:Some Reflections on Progress and Prospects" International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, V.3, N.4, 1999, s.151.

³⁴ ÜNER Mithat: a.g.m., s.119.

değil tesisi kiralayan firmanın elemanları olmasıdır ve mal sahibi işletme zararından sorumlu değildir, işletmeci firma çalışma sermayesini karşılar³⁵.

İki çeşit kiralama seçeneği vardır. Birinde elde edilen kardan bir yüzde verilmesi şeklinde kiralama değildir. Eğer kar olmazsa kira da olamaz. Diğer seçenek ise, sabit bir ücret karşılığında kira anlaşması yapmaktır. Bazı anlaşmalara sabit ücrete, toplam cirodan ya da kardan bir yüzde de ilave edilebilmektedir.

İş dünyası her geçen gün daha fazla karmaşık hale gelmektedir ve bu sektörde yer alan mülk sahibinin de kiralama anlaşması yaparken bazı durumları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi bakım-onarım işlerinden kimin sorumlu olacağıdır. Anlaşma sırasında bu konunun ayrıntılı bir biçimde, daha sonradan bir ihtilafa düşmeyecek şekilde, açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Çünkü kullanılan ekipman ve diğer malzemelerin zamanla yenilenmesi gerekir ve eğer bu yenilemenin kimin tarafından yapılacağı belirtilmemişse taraflar arasında anlaşmazlıklar çıkar. Bunun gibi diğer bazı konularda da mülk sahibi ve kiracı firmaları arasında oluşabilecek muhtemel anlaşmazlıkları en aza indirecek maddeleri kontrata ilave etmelidir.

1.1.6.2.3. İmtiyaz Anlaşmaları(Franchising)

Franchising anlaşmalarının şartları işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Çoğu imtiyaz veren şirket kendi ismini ve ticari markasını, logosunu, mimari yapısını ve iç dizaynını kullanma hakkını talep eden kişi veya firmaya belirlenen şartlar dahilinde verir. Otelcilik sektöründe yapılan imtiyaz anlaşmaları sadece ürünü, hizmeti ve ticari unvanı değil işin bütün olarak tamamını içerir³⁶.

³⁵ UNCTC: "Negotiating International Hotel Chain Management Agreements, A Primer for Hotel Owners in Developing Countries" Advisory Studies, Series B, N.5, United Nations, Newyork, 1990, s.10.

³⁶ ANGELO, R.M; , A.n.; Hospitality Today- An Introduction, Educational Institute of AHMA, A.B.D.,1996, s.402.

Franchising sistemi ile uluslararası büyüme sağlayan konaklama firmalarından bazıları şunlardır: Holiday Inn Worldwide, Best Western International, Choice Hotels International, Starwood Lodging, Forte Hotels, Hilton Inns Inc, Marriott Corp, Hospitality Franchise Systems.

Otel yatırım maliyeti büyük olan bir yatırımdır. Bir otelin inşasının maliyeti (arazinin satılması veya kiralanması, yasal harçlar, binanın inşası, teçhizat, sabit donanım ve araç- gereç) oda başına birkaç dolardan binlerce dolara değişiklik gösterir. Franchise veren şirket çoğunlukla binanın inşaatına karışmaz. Firmaların yaptıkları anlaşmalar farklılıklar gösterse de yatırımcının bir franchising anlaşmasında üstlendiği diğer maliyetler şunlardır³⁷.

Başlangıç Ücreti: Başlangıç ücreti imtiyaz (Franchise) haklarını elde etmek için ödenir. Genellikle anlaşma imzalandığında ödenir ve 500 \$ 'dan daha az, 50.000 \$ dan da fazla bir ücret olabilir. Bir yada iki oda ücreti olarak hesaplanır. Örneğin, Days Inns of America'nın başlangıç ücreti olarak 52.500\$ (350\$x 150) öderken, 50 Odalı bir otel 35.000 \$ (minimum) ödeyecektir.

Royalti Ücreti: Bu ücret lisans veren firmanın devamlı verdiği hizmetleri içerir. Bu hizmetlere tesisin denetlenmesi, pazar araştırmaları, v.b. dahildir. Çoğu sanayi dallarında royalti ücreti toplam gelir üzerinden alınırken, konaklama sektöründe sadece oda gelirleri üzerinden alınır. Bu ücret oda gelirinin 1 ile %5'i arasında değişir.

Reklam ve Pazarlama Ücreti: Lisans veren firma genellikle reklam ve pazarlama ücretini royalti ücretinde olduğu gibi oda gelirinin bir yüzdesi şeklinde tahsil eder. Bu yüzde de %1 ile %5 arasındadır.

³⁷ ANDREW, W.P.; SCHWIDGELL, R.S.: Financial Management for the Hospitality Industry, AHMA, Michigan, 1993, s.324.

Rezervasyon Ücreti: Rezervasyon ücreti rezervasyon sisteminin maliyetini karşılayıcı bir ücret içerir. Diğer ücretlerde olduğu gibi bu ücret de lisans veren firmadan firmaya değişiklik gösterir. Bazı zincirler sistemden elde edilen rezervasyonlara göre bir ücret belirlerken bazıları dolu oda başı yuvarlak bir rakam belirleyip aylık olarak tahsil eder. Başka şekillerde hesaplamalar yapılabilir. Örneğin Hilton her rezervasyondan 6.90\$ ve her dolu oda başına 7.42\$ ücret tahsil ederken, Holiday Inn Hotels oda gelirinin %1 ve her ay oda başı 5.42\$ ücret tahsil eder³⁸.

1.1.6.2.4. Teknik Yardım Anlaşmaları ve Yönetim Sözleşmeleri

Konaklama sektöründe 1980'lerden sonra çok yaygın kullanılan en önemli büyüme stratejilerindendir. Bu strateji uluslararası konaklama işletmelerinin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde varolabilmelerini ve pazarı kontrol edebilmelerini sağlayan en avantajlı büyüme ve genişleme stratejisidir³⁹.

Uluslararası konaklama zincirleri gelişen ülkelerdeki etki alanlarını daha çok yönetim sözleşmesiyle genişletmektedirler. Zincir oteller başka ülkelere konaklama teknolojisini transfer ederken aynı zamanda ürün farklılaştırma politikası ile otellerin türlerine ve kalitelerine göre çeşitli sınıflara ayırmaktadır⁴⁰.

Amacı büyümesini hızlandırmak ve riski en aza indirmek olan bir otel işletmesinin, kültürüne ve politik yabancı olduğu bir ülkede genişleyebilmesi için yönetim sözleşmesi çekici bir araçtır.

Otelin mülkiyetine sahip olmak yerine zincir işletme, bir ücret karşılığında teknik danışmanlık, açılış öncesi yardım, pazarlama desteği ve yönetim hizmeti verir. Bu stratejide, yönetim firması olarak iyi isim yapmış zincir işletme, otel sahibi

³⁸ ANDREW, W.P.; SCHWIDGELL, R.S.: a.g.e., s.324.

³⁹ GHAI, Y: Management Contracts and Public Enterprises in Developing Countries, ICPE Monography Series, No.20, Newyork, 1998, s.8-9.

⁴⁰ YARCAN, Şükrü; a.g.e., s.100.

adına oteli yönetmek üzere sözleşme yapar ve otele kendi ismini verir.Yönetim sözleşmesinin işletmeci firmalar için göze çarpan çekiciliği otele sermaye olarak katkıda bulunmaması veya çok az bir pay sahibi olmasıdır ki, böylece mali risk otel sahibi tarafından üstlenilmektedir.

Yönetim sözleşmeleri, uluslararası turizm pazarında yer alan büyük konaklama işletmelerinin (Holiday Inn, ITT Sheraton, Hilton, Marriot gibi) yanı sıra, kendi ülkelerinde ulusal yada bölgesel faaliyet gösteren bağımsız konaklama işletmeleri tarafından da kullanılmaktadır. Özellikle A.B.D’ de görülen bu işletmeler bağımsız olan otellerin yönetiminden, zincir işletme ile franchising anlaşması yapmış otellerin yönetimine kadar farklı konumlardaki otelleri işletirler.Bu işletmeler Avrupa ve Uzak Doğu ülkelerinde de boy göstermekte ve turizmin gelişmesine paralel olarak büyümektedir. Yönetim sözleşmeleri konaklama sektöründe zincir ve bağımsız işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesine ve en makul seviyede genişlemelerine olanak kılan en önemli araç olurken, yeterli yönetim bilgisi ve ilgisi olmayan yatırımcılara da büyük fırsatlar sunmaktadır.

Uluslararası otel zincir işletmeleri,ülkemizde faaliyette bulunan uluslararası otel zincirlerinin bilgi ve tecrübelerini kullanarak da gelişmektedirler.Bu işletmelerin sayıları ve zincirlerinin halkaları yıldan yıla artmaktadır.Kendilerini daha da geliştirerek dünya çapında standartlara ulaştıklarında, dünyanın çeşitli bölgelerinde yönetim sözleşmeleri ile iş yapacak konuma geleceklerdir.Elbette şimdilik çok ufak olan bu adımlar, zamanla daha büyüyecek ve yabancı otel zincirleri ile rekabet edecek düzeye gelecektir.Ancak bu da yöneticilerin uygulamalardaki başarıları ile mümkün olabilecektir.

1.1.7.DÜNYA TURİZM HAREKETLERİ VE TÜRKİYE İÇİN BİR DEĞERLENDİRME

Turizm geçen yüzyıl için en fazla oranda dikkate değer ekonomik ve sosyal olgulardan biri sayılmaktadır. Her yıl dünya nüfusunun artan orandaki bir bölümü turizm faaliyetlerine katılmaktadır ve ülkelerin büyük çoğunluğu için turizm, ekonomilerinin en dinamik ve en hızlı gelişen sektörlerden birisi olmuştur⁴¹. Uluslararası turist girişleri ve turizm gelirleri 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra, sürekli olarak bir artış eğilimi göstermiştir. Bu artışta ülkelerin refah seviyelerinin yükselmesiyle turizme ayrılan kaynakların artırılmasının yanı sıra, ülke halkları arasındaki yakınlaşmanın da önemli etkisi vardır⁴².

Uluslararası turizm hareketlerinin yılda ortalama 1950-59 döneminde %11.7, 1960-69 arasında %8.3, 1970-79 %6.1, ve 1980-89 döneminde %3.9 oranında arttığı görülmektedir⁴³. Turizm için geçen yarım yüzyıllık süreç, turizmdeki devasa gelişim nedeniyle en önemli tarihsel gelişim süreci olarak adlandırılmaktadır. 1950 ve 1999 yılları arasında uluslararası turist varışlarının sayısı, yılda ortalama %7 oranında bir artışla yalnızca 25 milyondan bugünkü rakam olan 664 milyona ulaşmıştır⁴⁴. Bu rakamın, 2010 yılında 1 milyara ve 2020 yılında 1 milyar 600 milyona çıkacağı tahmin edilmektedir. Bu sürekli olarak %4 büyüme anlamına gelmektedir⁴⁵. Dünyada ki toplam uluslararası turizm gelirleri 1999 itibariyle 445 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Turizm gelirlerinin dünyadaki bölgesel dağılımında Avrupa ilk sırada yer alırken, bu kıtayı Amerika, Asya ve Afrika izlemektedir⁴⁶.

⁴¹ World Tourism Organization: Ağustos, 2000, s.1.

⁴² BULUT, Erol: "Türk Turizminin Dünyada Yeri ve Dış Ödemeler Bilançosuna Etkisi" G.Ü.İ.B.F, 3/2000, 73.

⁴³ TUTAR, Erdinç: "Dünya Turizmi İçerisinde Türkiye Turizminin Yeri ve Geleceği" A.Ü.İ.B.F. Dergisi, c. 8, s.251-265.

⁴⁴ WTO: Ağustos 2000, s.1.

⁴⁵ WTO: 2020 Vision, 1996, s.3-4.

⁴⁶ WTO: Tourism Highlights, 1996, s.1.

Yukarıdaki rakamlardan da anlaşılacağı üzere, dünya turizminde sağlanan bu gelişmeler ve yönelimler 21.yy turizmin dünya ekonomisinde diğer sektörlerle kıyaslandığında daha büyük ve önemli bir kalem oluşturduğunu, son yıllarda mal ticaretindeki büyüme hızından daha hızlı bir büyüme oranına sahip olduğu görülmektedir. Çok sayıda ülke yalnızca çok sayıda turisti ülkeye çekmek konusunda değil, aynı zamanda turizmi bir refah kaynağına çevirebilme konusunda da başarılı olmuşlardır⁴⁷.

Aşağıda bazı ülkelerdeki turizm hareketlerine yönelik genel bir değerlendirilme yapılmıştır⁴⁸.

Turist sayısında geçtiğimiz yıl en çok artış yaşayan bölge %23 oranı ile Orta Amerika olmuştur.Bu bölgeyi Orta Doğu %17.5, Güney Amerika %10 ve Afrika %9'luk artışlarla izlemişlerdir. Akdeniz ülkeleri de politik sorunlar ve deprem felaketleri yaşayan Türkiye'nin yaşadığı gerilemeye rağmen genelde iyi bir turizm yılı geçirmişlerdir.Örneğin turist sayılarında Mısır %70, Fas %22, İspanya %9,Yunanistan %5 oranında artışlar yakalamışlardır.Bununla beraber Akdeniz destinasyonları aslında milenyumun da etkisi ile daha büyük artışlar beklemişler, ancak bu beklenti daha mütevazı yükselişlerle bir ölçüde boşa çıkmıştır.

Afrika bölgesi turist girişlerinde %9 oranında bir büyüme göstermiştir.Bu büyüme dünya ortalamasının yaklaşık üç katına denk düşmektedir.Afrika'da turist sayısında en yüksek performansı gösteren ülkeler %22 ile Fas, %17 ile Zimbabwe, %26 ile Zambiya olmuştur.Buna karşın dünyanın önemli turizm destinasyonları arasındaki Tunus, sadece %3 ve Güney Afrika'da sadece % 3.2 oranında bir artış sağlayabilmiştir.

⁴⁷ WTO: Ağustos 2000, s.1.

⁴⁸ TÜRSAB Dergi: S.196, Haziran 2000, s.5-10

Amerika kıtası geçen yıl çektiği turist sayısı bakımından dünyanın ortalama artış hızı olan % 3.8'in biraz üzerinde bir artış olan %3.8'in biraz üzerinde bir artış hızı yakaladı.Turist sayısında Kuzey Amerika'daki destinasyonlarından ABD %1.3, Meksika %2,Kanada %3.8 oranında artış kaydetmişlerdir. Karaip destinasyonları ise turist sayısındaki artış hızı bakımından Farklılaşan bir tablo sergilemişlerdir. Bu destinasyonlar arasındaki Küba %16 ve Dominik Cumhuriyeti %12.6'lık artışlarla en çok kazananlar olurken, Puerto Rico %10.4 oranındaki düşüşle turist sayısı en çok azalan ülke olmuştur.

Turist girişlerinde iki yıl süren azalmadan sonra Doğu Asya/Pasifik bölgesindeki ülkeler geçen yıl güçlü bir trend yakalamışlardır. Önceki dönemde en çok turist geldiği yıl olan 1996 yılından bile 5 milyon daha fazla turist çekmeyi başaran bölgede turist sayısındaki artış, hemen bütün ülkelere yansımıştır. Bölgedeki en iyi artışları yakalayan ülkeler ise %11 ile Singapur, % 9.6 ile Japonya , %9.6 ile Güney Kore, %8 ile Malezya, %7.9 ile Çin, %9 ile Hong Kong ve %5.6 ile Tayland olmuştur.

Avrupa'ya yönelik turist sayısında geçtiğimiz yıl yalnızca %1 oranında artış olmuştur.Avrupa'da turist sayısındaki artış ve düşüşler ülkelere göre farklılıklar gösterdi.Güney Avrupa özellikle de İspanya %8.8 ve Yunanistan %5 gibi artışlarla Avrupa ortalamasının çok üzerinde büyürken, Portekiz de %3 oranında artış yakalamışlardır. Kosova savaşı ve Rusya pazarındaki istikrarsızlık Orta ve Doğu Avrupa Destinasyonlarını olumsuz etkilemiştir.Bu ülkelere Macaristan, turist sayısında %13.8 oranındaki düşüşle en kötü performansı gösterirken,Polonya %4.5 ve Çek Cumhuriyeti de %1.8 'lik düşüşler yaşamışlardır.Bununla beraber Doğu Avrupa'nın yeni destinasyonları arasındaki Estonya 10.3, Latvia %5.8 ve Gürcistan % 10.4 oranında artışlar yakalamayı başarmışlardır.

WTO'nun ülke grupları arasında yüzölçümü bakımından en küçük gruplardan birisi olan Ortadoğu bilindiği gibi turist sayısı öteden beri hayli düşük olan bir bölge

konumundadır.1999 yılında bu bölgedeki ülkeleri ziyaret eden turist sayısı sadece 18 milyon düzeyinde gerçekleşmiştir.Bununla beraber bölge ülkeleri 1999 yılında %17.5 artış ile turist sayısı dünyanın en hızlı artan ikinci bölgesi olmuştur. Mısır turist sayısında yakaladığı %40'lık artış ile Luxor katliamından bu yana, ilk kez bu olayın öncesindeki turist sayısını aşmış tır.Suriye ise %10'luk bir artışla dikkat çekici bir büyüme göstermiştir.

1999 yılında bölge ülkeleri genellikle bir önceki yılın düzeyini yakalayabilmişlerdir.Önemli bir artış yada düşüş gözlemlenmeyen bölgede genel olarak turist sayısı %3.5 oranında artmıştır. Bölge ülkeleri arasın da Hindistan %1.1, Pakistan %1.6 oranında artışlar yakalarken, Bangladeş'e gelen yabancı ziyaretçi sayısı 2.3 oranında düşüş kaydetmiştir. Sri Lanka ve Maldivler ise sırasıyla %16 ve %10 oranında artış yakalayıp bölge ortalamasının üstünde performans gösteren ülkeler olmuşlardır.

WTO'nun ülke gruplarındaki bölgelerde turist hareketlerinin ne kadarının o bölge dışına yani o bölgedeki ülkeler haricindeki ülkelere gönderdiklerine baktığımızda, dışarıya gönderdiği turistlerin oranı bakımından başta gelen bölgelerin Güney Asya ve Orta Doğu olduğunu görmekteyiz. Ürettiği turist sayısı bakımından birinci bölge olan Avrupa ise turist hareketinin %86.5'ini kendi içinde tutmayı başarmaktadır.

Dünyada ki bu gelişime paralel olarak Türkiye 1980 yılı dönüşümünden sonra, turizm sektöründe önemli atılımlar gerçekleştirmiştir. 1980'den sonra turizm Türkiye ekonomisinde en gözde sektörlerden biri haline gelirken, bu gelişmenin sosyal, kültürel ve ekonomik etkileri önemli boyutlara ulaşmıştır.

1983 yılından günümüze kadar geçen dönemde turist sayısı yıldan yıla ortalama olarak %20'lik artışlarla 1.6. milyon kişiden 1997 yılında 9.6 milyon kişiye

yükselmişken son iki yılda yaşanan siyasi ve ekonomik krizden dolayı 1999 yılında 7.464 bine düşmüştür. Yine aynı dönemde turizm gelirleri yıldan yıla ortalama olarak 411 milyon dolardan, 1999 yılında ise 193 milyon dolara düşmüştür. Turizm gelirlerinin ihracatımıza oranı, 1983 yılında %7,2 iken, 1996 yılında yaklaşık %23'ler seviyesine yükselmiş, 1999 yılında ise yaklaşık %20 seviyesine gerilemiştir⁴⁹. 2000 yılında ise %27,8'e yükselmiştir. 2000 yılı itibarıyla, yatırım belgeli tesis sayısı 1824, yatak sayısı 325768'dir. Konaklama tesisleri içinde 5 yıldızlı işletme belgeli otel sayısı 118'dir⁵⁰.

Türkiye'de 1999 yılında yaşanan olumsuz gelişmeler (siyasi ve ekonomik) ve doğal afetler turizmde, dünya sıralamasındaki yerini oldukça geri itmiştir. 1998 yılında turist sayısında 18. ve turizm gelirinde de 14. olan Türkiye, belirtilen olumsuzluklardan dolayı her iki kategoride de 21. sıraya gerilemiştir⁵¹.

Dünya Turizm Örgütü'nce yapılan ve dünyaya resmen ilan edilen "Tourism 2020 Vision" isimli bir araştırmaya göre Türkiye, 2020 yılında da 27 milyon turist çekecek. Bu tahminler gerçekleşirse Türkiye, 1995-2020 yılları arasında turist sayısında ortalama yıllık 5,5 oranında bir artış elde edecektir. Türkiye bu artış hızı ile Avrupa ülkeleri arasında turist sayısı en hızlı artacak 4. ülke konumuna gelecektir. Türkiye'nin, Avrupa ve Akdeniz'deki geleneksel rakipleri olan İspanya, İtalya, Fransa, Yunanistan ve Portekiz'in turist sayısındaki artış hızı bakımından önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin gerisinde kalacakları tahmin edilmektedir. Türkiye'nin, WTO'nun yaptığı bu tahminlere göre 2010 yılında Avrupa'nın 9. destinasyonu 2020 yılında da 7. destinasyonu haline gelecektir.

Tüm bu gelişmeler son derece önemsenen yabancı sermaye yatırımlarına ve girişimciler için yeşil ışık yakmaktadır. İlk kez 1955 yılında Hilton ile uluslararası

⁴⁹ BULUT, Erol: a.g.m., s.80 .

⁵⁰ Turizm Bakanlığı İstatistikleri: 2001.

⁵¹ TÜRSAB Dergi: a.g.e., s.5.

zincirlere merhaba diyen Türkiye, bugün dünyanın en büyük 20 uluslararası otel zincirinden 12'si şu anda faaliyet göstermektedir. Ayrıca uluslararası zincirler yalnız Türkiye'de işlettikleri otelleri değil, bölgede bulunan bağlı otelleri de buradan yönetmeye başlamışlardır. Bir başka deyimle kimi uluslararası otel zincirleri Türkiye'yi artık bir bölge merkezi olarak kullanmaktadırlar. Örneğin, Sheraton ve Hilton gibi zincirler Türkiye'ye atadıkları genel müdürleri aynı zamanda Ortadoğu'da faaliyet gösteren zincire bağlı bütün otellerin bölge koordinatörü olarak da görevlendirilmektedir. Türkiye'yi özellikle İstanbul'u üs olarak kullanan uluslararası zincirler, bu tercihlerinde İstanbul'un artık gerçek anlamda bir dünya ticaret merkezi olarak kabul edilmesinin de rol oynadığını belirtmektedirler. Türkiye'nin uluslararası zincirler için çekici olmasının bir diğer göstergesi de daha önce yalnız işletmeci olarak gelen bu zincirlerin giderek yatırımcı olmaya başlamasıdır. Uluslararası otel zincirleri esas olarak 1980'in ikinci yarısından sonra Türkiye'ye ilgi göstermiştir. 1985 sonrası artan turizm yatırımları doğal olarak uluslararası zincirlerin de dikkatini çekmiş, o dönemde düşük faizli krediler arazi tahsisleri ve vergi muafiyetleri ile turizm yatırımının çok cazip hale geldiği Türkiye'de başta şehir otelleri olmak üzere, pek çok şehirde birbiri ardına oteller inşa edilmiştir. İnşa edilen bu oteller elbette beraberinde bir işletmeci gereksinimini de getirdi. İşte bu gereksinim sonucu olarak uluslararası zincirler Türkiye'ye adeta akın etmiş, ilk olarak İstanbul, Ankara, İzmir gibi şehirlerde boy gösteren bu zincirler zamanla kıyıdaki diğer şehirler ile Türkiye'nin diğer illerine yayılmaya başlamışlardır. Pazarın bu yapısı bugün de devam etmektedir. Uluslararası zincirlerin Türkiye'ye ilgi göstermesinin bir başka nedeni de durgun bir yapı ve giderek daralan bir Pazar haline gelen Avrupa'ya karşılık Türkiye'nin hala gelişme trendini sürdürüyor olmasıdır. Globalleşen dünya ekonomisinde, yoğun rekabet ortamında yabancı sermaye, gelişme ve büyüme konularında oldukça etkili bir silah olmakta ve yabancı zincirler Türkiye'nin vazgeçilmez öğeleri durumuna gelmektedirler. Ayrıca Türkiye'ye, yabancı sermayenin gelmesindeki en önemli faktörlerden biri, sahip olduğu coğrafi konumudur. Artık klasikleşen bir ifade ile Asya ve Avrupa arasında köprü görevini üstlenmesi, dağılan Sovyetler Birliği sonrasında oluşan Türk

cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkelerine olan yakınlığı ve bu ülkeler ile olan tarihi ve kültürel bağları oldukça önemlidir.

Sahip olduğu tarih ve uygarlık tecrübesi, sosyal dinamizm, kültürel zenginlik ve çeşitlilik, dünyada başka bir benzerine rastlanamayacak değerde bir coğrafyası ile Türkiye, dünya turizminin önemli ve vazgeçilmez bir ögesi olmaya devam edecektir.

Türkiye turizm pazarının, dünya turizm pazarına nazaran daha hızlı büyümesi Türkiye'yi, uluslararası konaklama işletmeleri arasında cazip bir pazar haline getirmiştir. Uluslararasılaşma Avrupa Birliği eşiğinde sık sık yeni ve zorlu tercihler yapan Türkiye açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Diğer yandan, globalleşme işletmeleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşırken, yönetimde, farklı kültürlerden biraraya gelen insanları yönetmek haline gelmiştir. Buna göre, 1990 'lı yıllarda, işletme etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü, ortak değerler etrafında birleştirerek, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek olmuştur. Global dünya, kültürel farklılıkları bilinci etrafında birleştirecek bir yeni dünya düzenidir. Bu bağlamda, uluslararası grupların, yabancı ortakların gittikçe daha fazla hizmet ürettiği günümüz iş dünyasında, kültür farklılıklarını algılayarak, bunu ekonomik avantaj biçimine dönüştürebilen işletmeler, rekabetçi çizgide ayakta durabileceklerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI VE ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANITILMASI

Uluslararası işletmelerin oldukça geniş bir alanda ve farklı ülkelerde faaliyet gösteriyor olmaları, yöneticilerin değişik ülkelerde, değişik kültürlerle karşı karşıya kalmalarına yol açmaktadır. Başarıya ulaşmanın temel anahtarının, çok uluslu işletmelerin bütün birimleri arasında tam bir uyum sağlanması olduğu düşünülürse, kültür konusunun ve kültürel farklılıklara duyarlı olmanın önemi açıkça ortaya çıkacaktır⁵². Bu nedenle kültür kavramının ayrıntılı olarak irdelenmesi gerekli görülmektedir.

2.1.1. Kültürün Tanımı

Antropologlar tarafından, çok uzun zamandır incelenen kültürün en iyi nasıl tanımlanabileceği ve bu tanım içinde hangi özelliklerin vurgulanması gerektiği konusunda çok farklı görüşler ortaya konmuştur⁵³. Kültürün tanımı konusunda literatürde kesin bir görüş birliğini söylemek mümkün değildir. Gerçekten de globalleşme ile birlikte gelişen uluslararasılaşma ve işgücü hareketliliği, kültür kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır⁵⁴. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabası bunu göstermektedir. Bununla beraber şimdiye kadar ortaya atılan bütün tanımlar gözden geçirildiğinde bakış açılarının, ortak yönlerinin ve kültürden neyin anlaşılmasının gerektiğini görmek mümkündür.

⁵² COMMUNAL, Christine; SENIOR, Barbara: "National Culture and Management: Messages Conveyed by British, French, German advertisement for managerial Appointments" "Leadership ; Organization Development Journal, 20/1, 1999, s.26.

⁵³ FERRAO, P.Gary : The Cultural Dimension of International Business, Prentice Hall, 1994, s.17, KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem: Kültürel Psikoloji, YKY, 1998, s.36.

⁵⁴ GRÖESCHL, Stefan ; DOHERTY, Liz: "Conceptualising Culture" Cross Culture Management, V.7/4, 2000, s.12.

Antropologların görüş birliğine vardığı bir tanıma göre kültür, toplumun bir üyesi olan insan tarafından kazanılan alışkanlık, beceri, gelenek, ahlak, hukuk, sanat, inanış, bilgiyi içeren karmaşık bir bütündür⁵⁵. Diğer bir tanıma göre ise kültür, bireyin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına, belirli davranışları ve olayları yorumlamasına ve sonuçta değerlendirmesine yardımcı olan değerler, fikirler ve semboller dizisidir⁵⁶.

Başka bir ifadeyle kültür, bir grubu diğerlerinden ayıran ortak karakterlerdir⁵⁷. Çoğu tanımdan da anlaşılacağı üzere kültürün ortaya çıkmasında bazı önemli unsurlar göze çarpmaktadır. Bunlar; düzenli tekrar eden davranışlar, bunların altında yatan düşünce yapısı ve de özellikle değer yargılarıdır⁵⁸.

Tablo 4’de bazı gurular tarafından yapılan kültür tanımları yer almaktadır⁵⁹.

⁵⁵ ADLER, Nancy: *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Wardworth Publishing Company, 199, s.14.

⁵⁶ BALIGH, H.Helmy : “The fit Between the organization Structure and its Cultural Setting:Aspects of islamic Cultures”,*International Business Review* 7,1998, s.40.

⁵⁷ GRIFFITH, D.A., M.Y.hu and RYANS, K.John : “Process Standardization across Intra and Intercultural Relationships”*Journal of International Business Studies*, Volume 31, Number 2, Second Quarter 2000, s.304.

⁵⁸ JOGINDER , P.Singh : “ Managerial Culture and Work – Related Values in India”, *Organization Studies*, 1/1, 1990 s.75.

⁵⁹ HOECKLIN, Lisa: *Managing Cultural Differences Strategies for Competitive Advantage*, Addison Wesley, 1995, s.27. ; <http://ic.intermundo.net/faq/whatis.shtml>

Tablo 4:Farklı Açılardan Kültür Tanımları

E. Taylor(1871): Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlaki, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür. ⁶⁰	M.J.Herkowist (1948) İnsanların yaşam tarzını şekillendiren inanç, davranış, bilgi, değerler ve amaçların tümünü tanımlayan bir yapıdır.
A.L.Kroeber&C.Kluckhohn(1952) Davranış biçimleyen değerlerin aktarılmasıdır.	Becker & Geer(1970) Dil ile ifade edilen ortak algılamalardır.
G.H.Hofstede(1980) Bir insan grubunu diğer insan grubu üyelerinden ayıracak şekilde zihnin kolektif programlamasıdır.	E.T.Hall&M.R.Hall(1987) Bilgiyi yaratma, gönderme, muhafaza etme ve işleme sistemidir.
P.R.Harris&R.T.Moran(1987) Olaylara uyum gösterme olabilm kapasitesi ve bu becerileri, bilgileri yeni nesillere aktarılmasıdır.	Troompensaars&C.H.Turner(1997) Bir grup insan tarafından paylaşılan tutumlar, inançlar, davranışsal normlar ve temel varsayımlar kümesi olup, her bir üyenin davranışlarını ve diğer kişilerin davranışlarına yönelik yorumlarını etkileyen kompleks bir bütündür.
Spencer&Oatey(1999) , Varsayımlar ve değerler, normlar ve inançlar , somut unsurlardır.	

2.1.2. Kültürün Özellikleri

Bir önceki başlık altında incelenen tanımlar ışığında, kültürün şu genel özellikleri saptanmaktadır⁶¹.

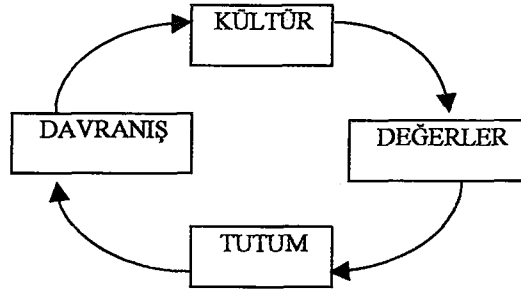
⁶⁰MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R.: "Organizational Culture and Quality Improvement" International Journal of Operations; Production Management, 2001, V.21/3, s.302.

⁶¹ PHATAK, V. Arvinal : Uluslararası Yönetim, The Kent International Series, 1989, s.26-27.; ERDEM Ferda: İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı, 1996. s.31.; ONKVISIT Sank ; SHAW John J.: International Marketing Analysis and Strategy, Second Edition, McMillan Company, New York, 1993, s.257.; BALIGH, Helmy H.: a.g.m., s.40. ; HOECKLIN, Lisa: a.g.e., s.25.; TEPSTRA, Vern ;KENNETH, David, The Cultural Enviroment of International Business, Third Edition, Thomson Information/Pub, 1991, s.6.

- * Kùltürel özellikler doğuştan kazanılmaz. Geçmişteki ilişkiler sonucunda öğrenilir ve diğer bireylerle karşılıklı ilişkilerin yönlendirilmesinde rol oynar.
- * Kùltürler birbirinden farklı olmakla birlikte, kùltürler arasında benzerlikler görülebilir.
- * Kùltürler kalıcı olmakla birlikte, çevre şartlarının da etkisiyle yavaş fakat süreklilik arz eden bir değişim içindedirler. Kùltürün özellikle maddi kısmını oluşturan unsurlarda bu değişim daha belirgindir⁶².
- * Kùltür uzun ve sürekli bir sürecin sonucudur, kökleri geçmişe ve geleceğe uzanır. Kùltürel öğrenme, değerlerin bir kuşaktan diğerine aktarılması ile gerçekleşir, diğer yandan giderek ilavelerle gelişir. Ayrıca temelde insanın uyum sağlama özelliğine bağlı olarak kùltürde gerekliliklere veya değişikliklere uyum sağlayabilir.
- * Kùltür durağan bir olgu değildir, değişen ekolojik, sosyolojik, psikolojik koşullara uymadığında hasta bir ağaç gibi çürümeye yüz tutar.
- * Hiç kimse kùltürün etkisinden tam kurtulamaz. Çünkü kùltür bireylerin karar ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Diğer bir ifadeyle kùltür, toplumların değer yargılarını biçimlendirerek ve toplum için uygun davranışları belirler(Şekil 6)⁶³.

⁶²EROĞLU, Feyzullah: Davranış Bilimleri, Beta Basım, 4. Baskı, İstanbul, 1998, s.117.

⁶³ ADLER, Nancy: a.g.e., s.14.



Şekil 6: Kültürün Davranış Üzerindeki Etkisi

2.1.3. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültür bir toplumu diğer toplumlardan ayıran ve toplumlararası farklılıkları açıklayan temel unsurdur, yaşama biçimidir. Bütün toplumların yaşama biçimi ve tarihi bir olmadığına göre kültürler arasında farklılıklar ortaya çıkması doğal bir olgudur. İşte bu farklılığın nedeni kültür öğelerinin benzer olmamasıdır. Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Kültürlerin farklı özelliklere sahip olması uluslararası yönetimde ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü uluslararası yöneticiler, kendi kültürleri ile faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki yabancı kültürler arasında karşılaştırmalar yapabilmek için birtakım parametrelere ihtiyaç duymaktadırlar. İşte bu noktada, kültürün temel öğeleri, kültürel farklılıkların ölçülebilmesi açısından bir model oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Uluslararası işletme yöneticileri, kültürün hangi unsurların değişime karşı direnç göstereceğini ve o direnç alanının toplumlar arasında ne gibi farklılıklar yaratacağını bilmelidir. Uzmanlar, kültürün genel bileşenleri üzerinde çeşitli araştırmalar yapmışlar ve bu bileşenleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır⁶⁴.

⁶⁴ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Davranış, Küre Ajans, 1991, s.12, HARRIS P.R. ; MORAN, R.J.: Managing Cultural Differences, Gulf Publishing Company, Houston, 1987, s. 10.

- Değerler
- Maddi kültür
- Dil ve semboller
- Estetik
- Din, inançlar ve tutumlar
- Diğer unsurlar

2.1.3.1. Değerler

Kültürün unsurları arasında ele alınması gereken önemli bir unsur değerlerdir. Kişi veya toplum için doğru olduğuna inanılanı içeren değerler, kültürün önemli bir parçası niteliğini taşır⁶⁵. Değerler hangi toplumsal davranışların iyi, doğru, önemli ve arzulan nitelikte olduğunu belirten ortak ölçüt veya fikirler olarak tanımlanabilir⁶⁶. Değer ve kuralların bilinmesi , farklı kültürleri anlama açısından zorunludur. Özellikle uluslararasılaşmayla birlikte farklı kültürler arasındaki değer farklılıklarını anlamak büyük önem kazanmıştır⁶⁷.

Her toplum kendine özgü bazı değerlere sahiptir. Toplumları birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biri sahip oldukları farklı değer sistemleri olarak belirtilebilir. Kültürün unsurları içerisinde yer alan değerler soyut ve genel kavramlardan meydana gelmeleri bakımından normalden farklılık gösterirler. Değerleri görmek ve tanımlamak oldukça zordur. Bazı kültürel değerler bütün insanlık için önem taşır, ancak bu değerlerin sosyal anlamı her toplumda ayrı bir yere ve öneme sahiptir⁶⁸.

⁶⁵ DOGHAFAUS, N.; PETROF, J.; DONS F.: " Values and Adaption of Innervations: A Cross-cultural study", Journal of Consumer Marketing, V. 16/4, 1999, s.314

⁶⁶ ZEITHAML, A. Valeria ; BİTIER, Mary Jo: Integrating Customer Focus Across The Firm, McGraw-Hill, 2000, s.41.

⁶⁷ JOEL, D. Nicholson; LEE, P. Stepina: "Cultural Values: A Cross-National Study", Cross Cultural Management, V. 5. N.1, 1998, s.34 .

⁶⁸ MAURO, Nicholas; SAMUEL, M. Natale; LIBERTELLA, Anthony : "Personel Values, Business Ethics and Strategic Development, Cross Culture Management, V.6, N.2, 1999, s.26.

2.1.3.2. Maddi Kültür

Maddi kültür, insanların yaptıkları ile davranışlarının birleştirilmesinin özel bir şeklidir. Toplumun teknolojik durumu, eserleri ve araç ve gereçleri maddi kültürlerinin bir parçasıdır. Maddi kültürün iki yönü vardır: Teknoloji ve ekonomi. Teknoloji mal ve hizmet üretmek için kullanılan teknikleri ve bir ülkedeki teknik bilgi (know-how) düzeyini ifade etmektedir. Ekonomi ise bir kültürün yeteneklerinin kullanılması sonunda elde ettiği fayda olarak tanımlanır⁶⁹. İki toplumun teknolojik veya ekonomik yönden karşılaştırılması, bir anlamda maddi kültürlerin karşılaştırılması olarak kabul edilir. Örneğin ABD ve Avrupa ülkeleri arasındaki teknolojik ve ekonomik farklılıklardan söz edildiği zaman, her iki toplumun maddi kültürleri arasındaki farklılıklar hakkında bilgi verilmiş olmaktadır⁷⁰.

Bir toplumun teknoloji düzeyi o ülke insanların yaşam standardını, değerlerin ve inanışlarını etkilemesi açısından önemlidir. Eğer bir ülke teknolojik olarak ilerlemiş ise, o ülke insanları kaderin hayatlarında çok fazla bir yer tuttuğuna daha az inanarak, kendi hayatlarını kendilerinin kontrol edebilecekleri inancına daha yüksek bir oranda sahip olmaktadır ve bu ülke insanların değerleri yüksek bir olasılıkla materyalist olacaktır. Özetle, teknolojik düzey farkı, ülkelerin geri kalmışlığı veya gelişmişliğinin tespit edilmesi imkanı vermektedir⁷¹.

Maddi kültür öğeleri uluslararası işletmelerin yönetiminde üzerinde durulması gereken bir faktördür. Hem yatırım aşamasında, hem de yöneticilerin kendi kültürleri ile görev aldıkları ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıkları anlamaları için çaba göstermeleri de çok büyük bir önem taşımaktadır. Herhangi bir uluslararası yönetici için fazla bir anlam taşımayan maddi bir değer, başka bir kültürde bir statü sembolü olabilir. Bu ve benzeri farklılıkların anlaşılması yabancı bir kültürde zor bir görevi

⁶⁹ PHATAK, V. Arvinal.: a.g.e., s.37.

⁷⁰ ERDOĞAN, İhan: a.g.e.,s.129.

⁷¹ RUGMAN, M. Alan ; HODGETTS, M. Richard : International Business A Strategic management Approach, Mc Graw-Hill Inc, 1995, s.131.

başarmak zorunda olan bu yöneticilerin davranışlarını ve kararlarını şekillendirmede son derece yardımcı olacaktır.

2.1.3.3. Dil

Dil ait olduğu toplumun kültürel özelliklerini yansıtan en önemli unsurdur. Dil, kültürleri belirleyici, şekillendirici bir görev üstlenirken aynı zamanda da, kültür için kritik bir öğeyi oluşturur⁷². Çünkü dil, bilgi ve fikirlerin iletilmesinde kullanılan temel araçtır. Özellikle uluslararası işletme yönetimi tamamen dilin kullanımına bağlıdır. Hiç kuşkusuz çok uluslu işletme yöneticilerinin başarılı olmasında en önemli yöntem faaliyette bulunulan ülkenin yerel dilini öğrenmesidir. Bu durum yöneticiye pek çok avantaj getirecek ve daha başarılı bir yönetim sergilenmesinde katkıda bulunacaktır. Özellikle yerel dilin bilinmesinin en önemli faydaları; İçinde bulunulan durumun daha açıkça anlaşılması, yerel dili bilen bir yöneticinin, başka bir kişinin tercümelerine veya açıklamalarına güvenmek zorunda kalmaması, yerel dil bilgisine sahip olan yönetici halk ile doğrudan iletişim kurabilmesi ve son olarak yöneticiye bulunduğu ülkenin kültürünü daha iyi anlama imkanı vermesi gibi açıklanabilir⁷³.

1998 yılında 200 işletmenin genel müdürlerini kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre yerel dilin bilinmesi; iş görenlerin moralini ve istekliliğini, yöneticinin işletmeye, işletme ürünlerine, organizasyona, iş etiğine, kültüre ve dışsal çevreye yönelik anlayışlarını artırdığını, böylelikle iş görenin daha verimli, kaliteye odaklı ve girişimci olması yönünde davranışlarını değiştirdiğini ortaya koymuştur⁷⁴.

Bir işletmede çalışanların kararlara katılımı, etkin takım çalışma yapabilmesi, iş tatminini ve işletmeye bağlılığının artması yönetim ile iş gören arasındaki sağlıklı

⁷²HOLLESEN, Svend: a.g.e., s.171.

⁷³RUGMAN, M. Alan ; HODGETTS, M. Richard : a.g.e. s.124.

⁷⁴ ARGENTÍ, A. Paul : “ Strategic Employee Communications” Human Resource Management, Fall/Winter , V.37., N.3-4, 1998, s.201.

iletişime bağlıdır⁷⁵. Uluslararası işletmecilikte dilin kullanımı kritik bir öneme sahiptir. Sadece ev sahibi ülkede konuşulan dili veya dilleri bilmek yeterli değil, aynı zamanda, kelimelerin kullanım biçimini ve mantığını da kavramak gereklidir. Çoğu zaman farklı bir kültürde kullanılan bir kelime, başka bir kültürde başka bir anlamda kullanılabilir⁷⁶. Diğer yandan iletişim tamamen konuşulan dile bağımlı değildir. Sözsüz iletişimin sağlıklı olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi olabilir. Örneğin bir ülkede başarı anlamına gelen bir hareketi, diğerinde anlamsız, hatta argo olarak nitelendirilebilir.

Bu konuda ülkelere özgü örneklerde verilebilir. Kapalı kapı, ABD’de önemli bir görüşmenin simgesidir. Çünkü Amerikalı yöneticiler meşgul olmadıkları durumlarda kapılarını açık bırakmaktadırlar. Buna karşılık Alman yöneticiler kapılarını her zaman kapalı tutarlar, bu onların ziyaretçi istemedikleri anlamına gelmez⁷⁷.

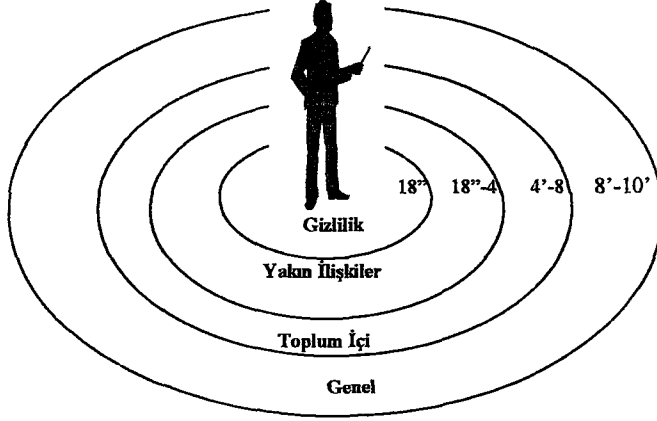
Kişilerin birbirlerine olan yakınlık ve uzaklık mesafeleri de kültüre göre değişim göstermektedir. Ortadoğu ve Akdeniz kültüründe insanlar birbirlerine dokunarak, yakın mesafede konuşmayı ve görüşmeyi tercih ederken, bir İskandinavyalı için durum tam tersidir. Çeşitli sosyologlar ve psikologlar ABD’nde konuşmak için bir araya gelen insanların birbirlerinden ayrı kaldığı uzaklıkları dört kategoriye bölmüşler ve bu kategorilere göre Amerikan halkının ve diğer ülke halklarının davranışlarını incelemişlerdir(Şekil 7)⁷⁸.

⁷⁵ RODWELL, John J ; R Kienzle and Mork A Shadur: “The Relations Among Work-Related perceptions, Employee Attitudes and Employee Performance: The Integral Role Communication” Human Resource Management, Fall/Winter, V.37, N.314, 1998, s.279-281.

⁷⁶ VARNER, Iris; BEAMER, Linda: Intercultural Communication in The Global orkplace, Irwin, Inc, 1995, s.30.

⁷⁷ MUTLU, Esin Can: a.g.e., s.296.

⁷⁸ LUTHANS, F; HODGETTS, R.M. : a.g.e.2000, s.287.



Şekil 7 : ABD İletişim Mesafeleri

Bu kategorilerden ilki olan gizlilik mesafesi, gizli konuları görüşürken durulan uzaklıktır. Yakın ilişki mesafesi aile fertleri ve arkadaşları için, toplum içi mesafesi çeşitli iş görüşmelerinde, genel mesafe ise bir topluluğa karşı yapılan hitaplarda kullanılır. Amerikalı yöneticilerin yaşadığı sorunlardan birisi, Ortadoğulu veya Latin Amerikalı yöneticiler ile yaptıkları görüşmelerde, yakın ilişki mesafesinin sık sık zorlanmasıdır. Amerikalıların gösterdiği tepki ise karşı tarafın daha da çok yaklaşmasına ya da tamamen uzaklaşmasına fırsat vermektedir. Dolayısıyla Amerikalı neden çok yakın durulduğunu anlayamazken, karşısındaki yönetici ise Amerikalıyı antipatik veya soğuk bulur. Amerikalıların mesafeli ilişki tutkusu ofislerine de yansımakta, üst düzey Amerikalı yöneticiler sekreter kontrollü, koridorlardan ulaşılan büyük ofisleri tercih etmektedirler. Japonlarda ise büyük ofis tutkusunun yerine alt düzey yöneticiler ile rahat ilişki kurabilecekleri çalışma yeri merakı bulunmaktadır. Avrupa'da ise tüm bunlar yerini müdürlerin personeli ile birlikte, duvarsız bir ortamda çalıştığı geniş ofisler tercih edilmektedir⁷⁹.

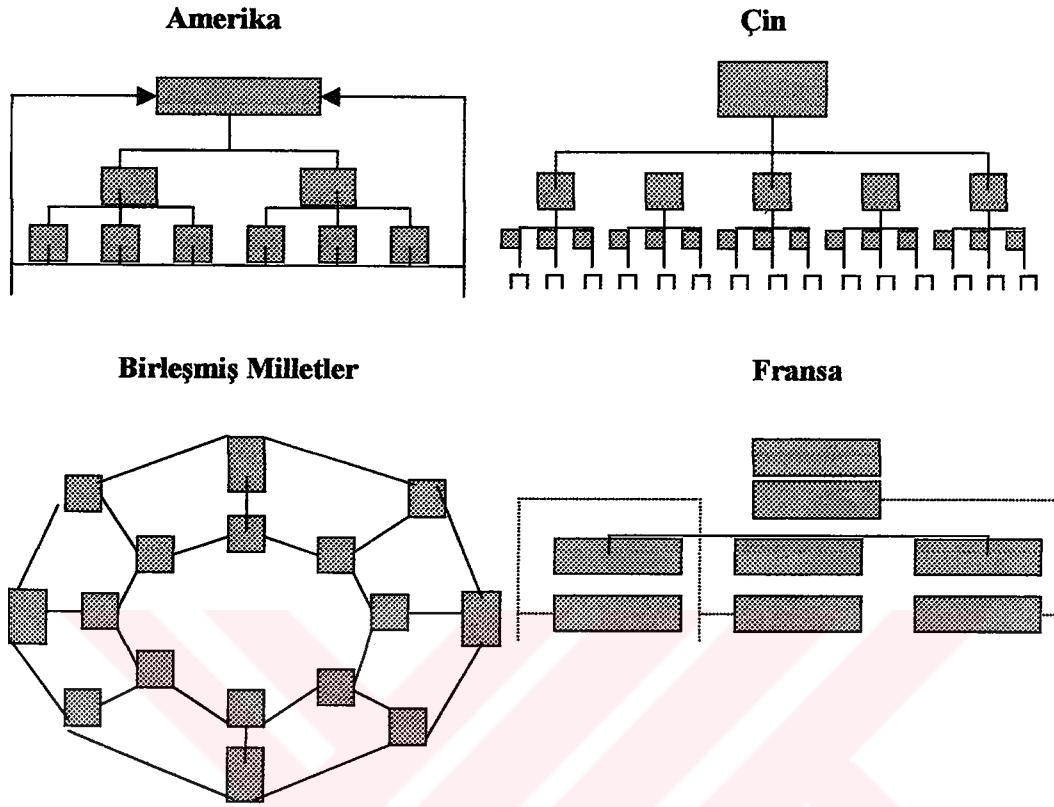
⁷⁹ LUTHANS, Fred ; HODGETTS, M.: 1997, a.g.e., s.286.

İşletmenin dış ve iç haberleşmesinin yanı sıra, haberleşme konusunda kültürel farklılıklara yol açacak bir başka boyut tam açık ve üstü kapalı haberleşme şekilleridir. ABD yöneticiler daima istediklerini en açık şekilde ifade etmektedirler. Verilen görevlerde mutlaka birtakım kantitatif değerler bulunur ve zaman faktörü daima önemlidir. Japonya, Arap ülkeleri ve Latin Amerika'daki yöneticiler ise daha çok üstü kapalı bir şekilde haberleşme biçimini tercih etmekte, emirlerini açık bir şekilde belirtip sonuç beklemek yerine, görevin niteliklerinin yorumunu karşı tarafa bırakıp Amerikalılara göre sabırla beklemeyi tercih etmektedirler. Ouchi, Japonlarda üstü kapalı haberleşmenin gelecekte karar vermede anahtar özellik taşıdığını, bunun yabancıları ürküttüğünü, çünkü bir anlaşma durumunda yabancı birinin görüşmede bulunduğu grubun hangi bireyi ile anlaşmayı imzalayacağını tahmin bile edemediğini belirtmiştir⁸⁰.

Organizasyonel yapıda iletişimin yönü de farklı kültürlere göre değişiklik göstermektedir. Asya ülkelerinde aşağıya doğru haberleşme, Amerikalılara göre daha dolaylıdır. Emirler kesin ancak üstü kapalı biçimde verilmektedir. Farklı kültürlere açık birtakım iletişim labirentler Şekil 8'de verilmektedir⁸¹.

⁸⁰ LUTHANS, Fred; HODGETTS, R.M.: a.g.e.,2000, s.202-203.

⁸¹ LUTHANS, Fred, HODGETTS, M.; a.g.e.,2000, s.276-277.



Şekil 8: Organizasyonel Yapıda İletişimin Yönü

Şekil 8’de görüleceği üzere, Amerika, Çin, Fransa’daki işletmeler için tek yönlü bir haberleşme daha ağırlıklı olurken (Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya haberleşme), Birleşmiş Milletler örneğinde dairesel haberleşme şekli görülmektedir.

Uluslararası işletmecilik literatürü özellikle Asya ve ABD’li işadamları ile ilgili, görüşmelerinde yaşanan problemlerin örnekleri ile doludur. Kimi topluluklarda yapılan iş görüşmelerinde konuya girmeden önce çeşitli konulardan ilgisiz konuşmaların yapılması tercih edilmekte, böylece ortamı yavaş ısıdırma yolu seçilmektedir. Toplumlar arasında görülen bir diğer fark ise söz verme konusundadır. Japonlarda ve Hintlilerde söz verip yerine getirmemek olağan karşılanabilir.

Japonya'da bir kişi eğer kendisinden bir şey istiyor, ancak o işi yapmaya gücü yetmiyor olsa dahi, o işi yapabileceği sözünü hiç düşünmeden verir. Oysa, Japon kesinlikle kandırmak için değil, karşısındakini kıramadığı, reddetmekten utandıği için söz vermiştir. Bir Amerikalı için bu çok anormal ve güven kırıcı bir durumdur. Japonların bu tutumu iş görüşmelerine de yansır. Yaptığı bir görüşmenin olumlu yanıtla bittiğini sanan bir Amerikalı, bu konudaki hatasını çok sonra anlayacaktır⁸².

2.1.3.4. Estetik

Estetik, bir kültürün sanat, folklor, müzik ve tiyatrosuna yansıyan güzellik ve kalite anlayışı olarak ifade edilebilir⁸³. Daha önce de belirtildiği gibi, toplumlarda değişik renkler veya cisimler farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Mavi ambalaj içinde piyasaya sunulan bir ürün, Hong Kong'da hiç ilgi görmemiştir. Çünkü mavi Çin kültüründe ölümü temsil etmektedir. Buna karşılık ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde siyah, Japonya'da beyaz geçerlidir. Yeşil pek çok İslam ülkesinde popüler inancı sembolize eden bir renk iken, Fransa'da, Hollanda'da ve İsveç'te kozmetik dünyasını temsil eder⁸⁴. Avrupa da operaya gitmek, Amerika Birleşik Devletlerinden çok daha popülerdir. Bu durumda opera sanatçıları, kendi ülkelerinden ziyade farklı bir ülkede daha ünlü olabilmektedirler. Dolayısıyla uluslararası işletmeler faaliyet gösterdikleri topluma hakim olan zevkleri iyi bilmeli ve onlara göre politikalar belirlemelidirler⁸⁵.

2.1.3.5. Dini İnanç ve Tutumlar

Din, toplumun inançları ve tutumlarında büyük etkiye sahip bir kavramdır. Genel olarak toplumun donanımlarında, dinin, inançların ve tutumların rolü büyük ölçüde hissedilmektedir. Bu yüzden uluslararası işletme yöneticileri o toplum

⁸² MUTLU, Esin Can: a.g.e., s.301.

⁸³ HOLLESEN, Stevend: a.g.e., s.177.

⁸⁴ MUTLU, Esin Can: a.g.e., s.308.

⁸⁵ RUGMAN, M.Allan ; HODGETTS, M. Richard : a.g.e., s.131.

insanlarının neden o şekilde davranış gösterdikleri konularını araştırmak durumundadır. İşletme girdiği ortamın dini kurallarına aykırı birtakım yenilikler getirebilir, hatta çalışma düzeni, o ülkenin dini tatilleri ile çelişki oluşturabilir. Bunun rneklerine Ortadoğu lkelerinde rastlanmaktadır. Batılı işletmeler Arap lkelerinde Perşembe, Cuma; İsrail’de Cuma, Cumartesi olan tatil günlerine ayak uydurmak durumunda kalmaktadır. nemli olan din konusunun, toplumların ekonomik ve sosyal hayatlarına şekil veren temel glerden biri olduğu ve uluslararası faaliyetlerin seçimi ve düzenlenmesinde büyük bir role sahip olduğunun bilinmesidir⁸⁶.

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygulardır. Tutumlar ise, bireylerin kendi iç dünyalarının bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma sreleridir⁸⁷.

Gerek din, gerekse inanç ve tutumlar yönetim alanında önemli bir işleve sahiptir. Uluslararası işletme yöneticileri, faaliyette buldukları ülkelerde geçerli olan dini kuralları bilir ve insanların inanç ve tutumları hakkında bilgi sahibi olurlarsa, hem bunlara aykırı davranışlarda bulunacak birtakım çatışmaların doğmasına sebep olmayacaklar, hem de pek çok davranışı önceden tahmin ederek kontrol etme şansına sahip olacaklardır⁸⁸.

2.1.3.6. Diğer ğeler

Yukarıda belirtilen temel öğeler dışında, kültürün oluşmasına neden olan yan öğeler de bulunmaktadır. Bunlar doğal evre, yerleşim yeri, politik düzen, kanunların kapsamı ve nüfus öğeleridir. Sayılan bu öğeler kültüre biçim vermektedir. Doğal

⁸⁶ MUTLU, Esin Can: a.g.e., s.308.

⁸⁷ ERDOĞAN, İlhan: a.g.e., s.131.

⁸⁸ EREN, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, 6. Baskı, Ocak 2000, s.156-158.

çevre koşullarının sertliği, yerleşilen arazinin özellikleri, nüfusun genç veya yaşlı olması gibi etkenler kültür oluşumunda önem kazanmaktadır.

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Örgüt kültürü “bir işletmede aynı ya da benzer iş deneyimlerini paylaşan bir grup insan arasında anlaşmayı sağlayan ve onların işteki davranışlarını yönlendiren kalıplaşmış algılamalar, anlamlar ve inançlar sistemi” olarak tanımlanmaktadır⁸⁹. Temel unsurları; örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleridir⁹⁰. Kültür, bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında ve yöneticilerin inanç ve değerlerini içerir⁹¹.

J.Maanen & E.Schein (1972) “Örgüt üyelerinin paylaştığı değer, inanç ve beklentiler”, M.C.Schwartz & D.K.Jordan (1980) “Örgüt üyelerinin paylaştığı ve davranış biçimlerini şekillendiren inanç ve beklentilerdir” şeklinde tanımlamışlardır⁹².

Örgüt kültürüne yönelik çalışmalarda en fazla tercih edilen tanım Edgar Schein tarafından yapılan tanımdır. Buna göre kültür: “ bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayımlar veya inançlar

⁸⁹ FAN, Ying; “A Classification of Chinese Culture”, Cross Culture Management, An International Journal, V. 7, 2000, s.3.

⁹⁰ LANCFORD, William ; WIMSATT, Alma Mintu “Another look at corporate American Culture” Career Development International ,4/2 1999, s.88.

⁹¹ POOL, Stewen W.; “The Learning organization: motivating employees by integrating TQM phisology in a supportive organizational culture” MCB Leadership; Organization Development Journal, Vol.21/8, 1999, s.172.

⁹² HOECKLIN , Lisa: a.g.e., s.28.

bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır⁹³. Tanımda vurgulanan bütünleşme ve dış uyum konuları Tablo 5’de görülmektedir⁹⁴.

Tablo 5: Örgüt Kültürünün Dış Uyum ve İç Bütünleşme İşlevleri

Dış Uyum İşlev	İç Bütünleşme İşlev
Şunlar Üzerinde Oybirliği	Şunlar Üzerinde Oybirliği
1. Temel misyon, işlevler, organizasyonun görevleri	1. Ortak dil ve kavram sistemi
2. Organizasyonun izleyeceği birincil hedefler	2. Grup sınırları ve dahil etme kriterleri
3. Amaçlar için kullanılacak belli başlı araçlar	3. Statü, güç ve yetki dağılımı kriterleri
4. Sonuçları ölçmek için kullanılacak kriterler	4. Yakınlık, arkadaşlık ve sevgi kriterleri
5. Amaçlara ulaşamazsa kullanılacak düzelticiler	5. Ödül ve ceza dağıtım kriterleri
	6. Yönetilemez-ideoloji ve din-yönetme kavramları.

Tablo 5’de yer alan Schein’e göre örgütün uyum ve varlığını sürdürme konularının kapsamı ise şu şekildedir⁹⁵.

1-Hedef ve Strateji:Ana hedefin,birincil görevin, açıkça ve üstü kapalı olarak belirtilmiş fonksiyonların ortak olarak anlaşılması.

2-Amaçlar:Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde anlaşmaya varılması.

3-Araçlar:Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar/yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması(örgüt yapısı, işgücü dağılımı, ödül sistemi ve yetki sistemi,vb.

⁹³ HATE, Mary Ja: Organization Theory, Modern, Symbolic and Posmodern Perspectives, Oxford, University Press, 1997, s.206. BUCH, Kimberly; WETZEL, David K. “Analyzing and Realigning Organizational Culture” Leadership,Organization Development Journal,V.22/1,2001

⁹⁴ SCHEIN, Edgar: Organizational Culture and Leadership, Second Edition, 1992, s.52.

⁹⁵ SCHEIN, Edgar, a.g.e. , s.52.

4-Ölçme:Grubun amaçlarını gerçekleştirmede ki başarısını ölçmek için ele alınacak kriterler üzerinde ortak bir karara varılması(bilgilendirmede ve kontrol sistemi gibi).

5-Düzeltilme:Amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltme veya onarma stratejileri hakkında bir anlaşmaya varılması

Örgütün bütünleşmeye (Entegrasyon) yönelik konularının kapsamı ise şu şekildedir⁹⁶.

1-Ortak dil ve kavramsal kategoriler:Eğer grup üyeleri birbirleri ile iletişim kuramıyorlar ve birbirlerini anlayamıyorlarsa zaten bir grubun varlığından bahsedilmez.

2-Grup, sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme kriterleri:Kültürü en önemli konulardan biri kimin gruba dahil olacağı kimin dışarıda bırakılacağı kriterleri üzerinde ortak bir görüşe sahip olmaktadır.

3-Güç ve konum:Bütün örgütler hiyerarşik düzenini, kimin nasıl güç kazanacağı,koruyacağı veya kaybedeceği kriterlerini ve kurallarını ortaya koymalıdır.Bu konudaki bir uzlaşma grup üyelerine saldırganlık duyguları ile baş etmeleri konusunda yardımcı olur.

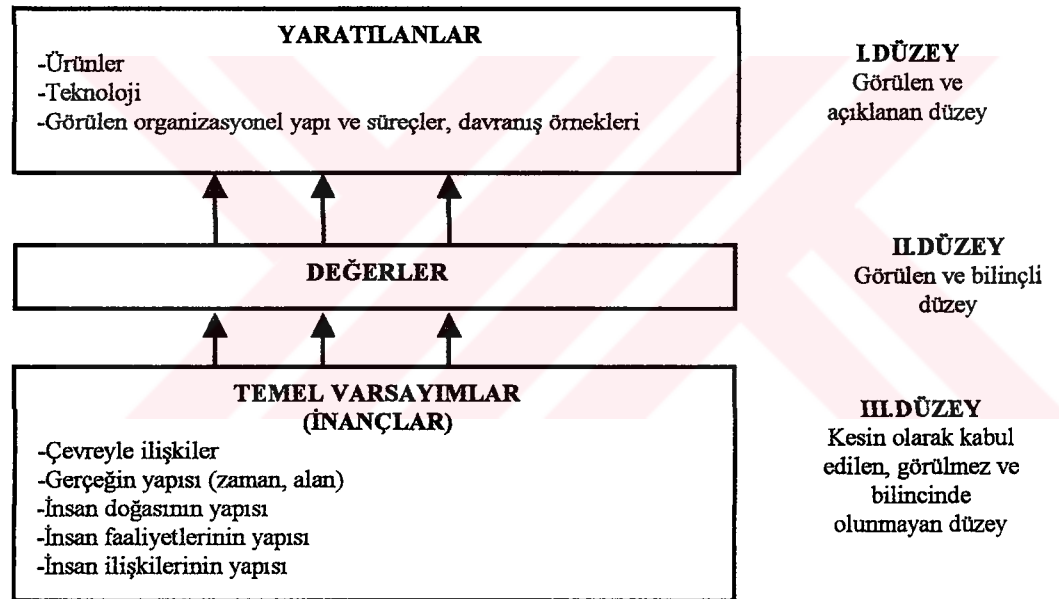
4-Kişisel ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi:Bütün örgütler,görevler yerine getirilirken iş arkadaşlarıyla kurulacak ilişkilerin ve kişisel ilişkilerin ne tür bir tutumla ele alınması gerektiğini belirlemek durumundadır.

⁹⁶ SCHEIN,Edgar; a.g.e., s.66.

5-Ödüller ve Cezalar:Bütün örgütler, hangi hareketin iyi ve istenilir, ne tür hareketlerin kötü ve istenilmez olduğunu, hangi davranışların maddi ve manevi ödül kazandırdığını,ne tür tutumların cezalandırıldığını saptamak zorundadırlar.

6-İdeoloji ve din:Bütün örgütler, diğer bütün toplumlar gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşılır.Bu olaylara grup üyeleri tarafından bir anlam verilmesi,açıklanamayan olaylarla yapılan mücadelede endişeyi azaltacaktır.

Schein'in modelinde bir kültüre ilişkin birbiriyle etkileşim içinde üç düzey söz konusudur: Temel varsayımlar, değerler ve yaratılanlar⁹⁷.



Şekil 9 : Kültür Düzeyleri

⁹⁷ SCHEIN,Edgar; a.g.e., s.66.

En üst düzeyde örgütün yarattığı fiziksel ve sosyal çevre yer alır. Burada ifade edilmek istenen ofislerin düzeninden, konuşulan dile, üretimde kullanılan teknolojiden, tartışma stillerine kadar gözle görünen özelliklerdir⁹⁸. Orta düzeyde ise değer yargıları yer almaktadır. Bir grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara varma yollarını gösteren değerleri ve ideolojiyi bir araya getiren bir düzeydir. Bir organizasyonun değer sistemi, kültürün tanımlanmasında anahtar unsurdur. Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır (iş stresinin azaltılması, uygun davranış, özgüven) hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. İşletmenin sürekli başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır⁹⁹. Her kültürde, değerlerin düzen ve önemi değişiktir. Bu bakımdan davranışlara, özellikle işletme içindeki davranışlara etki eden değerlerin sırası, kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Bir kültürde önemli olan bir değer, farklı bir kültürde önemli olmayabilir. Yönetici, personelin davranışlarını işletmenin amaçlarına uydurmak isterken etki edeceği, önem vereceği değerleri bilmelidir¹⁰⁰.

Son yıllarda araştırmacılar, yönetim anlayışlarını oluşturmada personel değerlerini anlamının çok önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Araştırmacıların son bulguları, yönetim anlayışları ile personel değerleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda yöneticinin değerleri ile şekillenen yönetici anlayışı ve örgütsel bağlılık arasında çok kuvvetli bir korelasyon vardır¹⁰¹. Güçlü bir örgütsel iklimi oluşturmada (Pettigrew 1979, Schein 1985, Sacmann 1991,

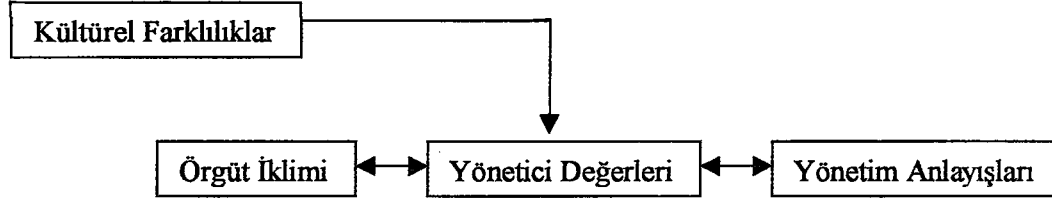
⁹⁸ SCHEIN, Edgar; a.g.e.1992,s.17.

⁹⁹ ERDEM, Ferda; a.g.e. s.38.

¹⁰⁰ ABBAS, J.Ali, AZİM, A., KRİSHNAN, K.: "Expatriates and host country nationals: Managerial values and decisions styles" Leadership; Organization Development Journal, V.16,1995,s.27.

¹⁰¹ HUNT, David Marshall ; AT-TWALJRI, Mohammad I.: " Values and the Saudi Manager: An Empirical Investigation" Journal of Management Development, V.15/5, 1996, s.48.

Hatch 1993) işletmede uygulanan yönetim anlayışlarının büyük etkisi olduğunu belirtmişlerdir¹⁰². Bu etki şekil 10’da görülmektedir.



Şekil 10: Örgütsel İklim, Yönetici Değerleri ve Yönetim Anlayışları Arasındaki İlişki.

Kişisel ve toplumsal değerlerin bir alt kategorisi olan yönetsel değer sistemleri genellikle ulusal kültürün bir yansımasıdır. Ulusal kültür çocukluktan başlayarak öğrenilen değerleri, inançları ve varsayımları kapsar. Ulusal kültür din, coğrafi yakınlık, tarih ve eğitim gibi faktörlerin etkisinde şekillenir¹⁰³.

Kültürler arası değer farklılıklarının araştırılmasının önemli bir yolu, değer skalalarının kullanılmasıdır. Farklı kutupsal değerleri içeren bu skalalar, 13 değişik ölçekte değerlendirilebilir. Hiçbir ülke kültürü bu iki kutupta yer alan değerlere tam olarak uymazken, şekil 11’de yer alan iki farklı değer arasında bir yerde yer alırlar.Örneğin son yıllarda A.B.D.’nin yönetsel değerler temelinde ,ölçeğin sağındaki değerlere doğru bir eğilim gösterdiği tespit edilmiştir¹⁰⁴.

¹⁰² WALLACE, Joseph; HUNT, James; RICHARDS, Christopher: “ The Relations Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values” The International Journal of Public Sector Management, V.12/7, 1999,s.551-561

¹⁰³ DICLE Ülkü, DICLE Atilla: “ Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma:Singapur Örneği” 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001, s.110.

¹⁰⁴ HODGETTS, Richard M., LUTHANS, Fred, 2000, a.g.e., s.183.

Birinci küme değerleri	İkinci küme değerleri
İnsanı temelde kötü olarak değerlendiren görüş	İnsanı temelde iyi olarak değerlendiren görüş
Kişileri olumsuz değerlendirilmesi	Kişileri olumlu açıdan değerlendirilmesi
İnsanların statik varlıklar olarak görülmesi Kişiler arası farklılıkların kabul edilmemesi	İnsanların dinamik varlıklar olarak görülmesi
Kişiden bütünüyle yararlanılması	Kişiler arası farklılıkların kabul edilmesi ve yararlanılması
Duyguların açığa vurulmasını engellemek	Duygulardan uygun olanın açığa vurulması ve bundan etkin verimliliğin sağlanması
Maske altındaki davranışlar	Özgün davranışlar
Güç ve prestij için statüden yararlanılması	Örgütsel amaçlar için statüden yararlanılması
İnsana güven duyulmaması	İnsana güven duyulması
Başkaları ile yüzleşmeden kaçınma	Başkaları ile yüzleşme
Risk almaktan kaçınma	Risk alma istekliliği
Süreç yönetiminin verimsizliliğine dair inanış	Süreç yönetiminin verimliliğine dair inanış
Rekabete ve bireyselliğe önem verme	Ortaklaşa davranışa önem verme

Şekil 11: Değer Skalaları

Düzeyin en altında temel varsayımlar yer alır. Yazara göre bir örgütün kültürel özelliklerinin belirlenmesi temel varsayımların öğrenilmesi ile mümkündür. Şekil 9'dan da görüldüğü üzere, kültür yapısının çekirdeği olan varsayımlar öylesine derinlemesine gömülüdür ki, ancak, örgüt dışından kişi veya kişilerin örgüt üyeleri ile bir araya gelip karmaşık etkileşim süreçlerini araştırmalarını ve sorgulamaları ile ortaya çıkar. Ayrıca temel varsayımlar sadece bireylerin dünya görüşleri ya da inançlarını değil, iş ve iş ilişkilerini etkileyen temel duyguları da (endişe, korku, sevgi v.b.) kapsar. Yazara göre kültürü oluşturan temel kısım burada ki düzeyin

irdelenmesine bağlıdır¹⁰⁵. Temel varsayımlar organizasyon davranışına kılavuzluk ederler ve aşağıda da görüldüğü üzere 5 kategoriden oluşur¹⁰⁶.

İlk kategori organizasyonun çevresi ile olan ilişkilerindeki inançlardır: Organizasyon için hangi kimlik?,hangi rol?, organizasyonun faaliyet gösterdiği alan? çevresine karşı pozisyonu? v.s.

İkinci kategori,gerçeğin zaman ve alan bazındaki yapısına ilişkindir:zamana bakış (geçmişle, bugünle ve gelecekle uyum,organizasyon olayların alışılmış süresi)

Üçüncü kategori insan yapısına ilişkindir: İnsan nasıl ele alınıyor? İyi-kötü veya nötr olarak mı? İnsan değişime ve en iyi olmaya uygun bir yapıya sahip mi?

Dördüncü kategori de insan faaliyetleri ile ilişkilidir: İnsan için doğru nedir? Çevre ve insan yapısına ilişkin varsayımlar için doğru nedir? Aktif-pasif veya kaderci olmak mı,kendini geliştirmek mi? İş ve işin rolü nedir?

Son kategori insan ilişkilerinin yapısını tanımlamaktadır. Gelenek, aile, grup, bireysellik-ortaklaşa davranış. Bu kategorinin diğer bir boyutu ise gücün dağılım temelleridir:otoriter, paternalist, danışmalı veya katılmalı yönetimin hangisi söz konusudur?

Sonuç olarak algıların, eylemlerin ve yorumların dayandığı temelin ,kültür modelininin bu ilk düzeyinde yer aldığı ve bu düzeyin kültürel paradigmayı oluşturduğu görülmektedir.

¹⁰⁵ SCHEIN, Edgar: a.g.e., 1992, s.17.

¹⁰⁶ ERDEM, Ferda: a.g.e. s.37.

2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL İŞLEVLERİ

Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünün temel işlevleri aşağıdaki gibi belirtilebilir¹⁰⁷.

1. Kültür; organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar.
2. Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirtir.
3. Güç ve statü dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül yaptırım sistemini ve tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar.
4. İşletmenin misyonunu ve stratejisini, organizasyon amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Tüm bu işlevleri ile örgüt kültürünün bir algılama, davranış ve yargılama kodu, diğer yandan bağlılık yaratma özelliği nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğunu görüyoruz¹⁰⁸.

Algılama: Kültür, kişilerin organizasyonda olup bitenleri anlamasını ve yorumlamasını sağlayan bir kod sunar. Bu algı ve yorum biçimi kuşkusuz zamanla organizasyonda kazanılan deneyimlerin organizasyon üyelerine çeşitli biçimlerde aktarılması sonucunda oluşur.

Davranma: Kültürel kodun ikinci etkisi ise davranış üretmesi yani üyelere nasıl davranacaklarını göstermesidir. Diğer bir deyişle, bir programlama söz konusudur. Giyinme, konuşma, davranma biçimi bu etkinin günlük yaşama yansıyan görüntüleridir. Alınan kararlarda bu alışkanlıklarla yakından ilişkilidir (örneğin bir müşterinin, bir servisin veya bir yöneticinin isteğinin yerine getirilmesinde olabilecek bir gecikme hoş görülebilir mi veya hangi ölçüde hoş görülebilir?).

¹⁰⁷ ERDEM, Ferda: a.g.e., s.28.

¹⁰⁸ ERDEM, Ferda : a.g.e., s.28-29

Diğer yandan kültür öngörülme, beklenmeyen veya acil olaylara ilişkin kararları da belirler, çünkü her zaman kullanılmaya hazır bilgileri içerir. Bu bilgiler inançlarda, normlarda, tabularda işletmenin tarihinde ve işletme kahramanlarının davranışlarında stoklanmıştır.

Yargılama: Kültürün üçüncü etkisi, kişileri ve davranışları yargılamada bir kod oluşturmaktır. Örneğin iyi bir iletişimin içeriği nedir? Maksimum ölçüde bilgi alışverişi mi, statü ve resmi rollerin silinmesi mi, kurallara saygı gösterilmesini sağlamak mı? Veya formel işleyiş kolaylaştırmak mı? Bu ve benzeri sorulara verilecek cevaplar işletmenin kültürünün yargılama kriterlerine bağlı olacaktır ve bu kriterler formel organigramlarda yer almayan kriterlerdir.

Bağlılık Yaratma: Güçlü bir işletme kültürü paylaşılan bir değer sistemini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kültür, işletmelerdeki çatışmaları, gerilimleri azaltabildiği ve farklılıkları kapsayabildiği ölçüde güçlüdür.

Uyum Yaratma: Çevresel gerekliliklerle mücadele işletmelerin kültürleri başarının anahtarı ve başarısızlığın kaynağı olabilmektedir. Katı ve içine kapalı kültürler çevresel değişikliklere uyum sağlayamadıklarından yok olma riskini taşırlar. Esnek, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirebilen kültürler ise başarı için ideal kültürlerdir.

2.4. ULUSLARARASI İŞLETMELER AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Ekonomik ve ticari hayatta yaşanan hızlı değişimle birlikte, ülkeler arasındaki sınırların yavaş yavaş ortadan kalkması ve dünyanın global bir pazar halini alması sonucunda çok uluslu işletmeler ön plana çıkmıştır.

Günümüzde küreselleşme, artık işletmelerin ve ülkelerin göz ardı edemeyeceği bir gerçektir. Dünyanın her yerindeki firmalar yeni pazarlarda mücadeleye girmekte ve diğer firmalarla ittifaklar kurmaktadır. Nihai amaç tektir: Küresel iş ortamında daha etkili rekabet edebilmek ve rekabet gücünü artırmak¹⁰⁹.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde yaşayan ve çalışan milyonlarca yabancı, yani farklı kültürel niteliğe sahip çalışanla, yine dünyanın hemen her ülkesinde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler arasında bir kültür alışverişi ve etkileşim yaşanmaktadır. Bu çok boyutluluk gerek uluslararası işletmelerin kendi iç ilişkileri, gerek çevreleri ile olan ilişkilerinde pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir¹¹⁰.

“Sınırsız dünya” fikrinin cazibesi ile uluslararasılaşma her geçen gün büyük önem kazanmasıyla birlikte, uluslararası oyuncular olarak nitelendirilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yönetim geliştirme konuları çok büyük önem kazanmaktadır¹¹¹. Global ekonominin avantajlarından yararlanarak ,uluslararası sermaye ve ticaret süreçlerine yoğun olarak girmek durumunda olan günümüz işletmelerinin arzu edilen verimliliği elde etmelerinde, yatırımında bulunduğu ülkenin kültürel değerlerini mutlaka dikkate alması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle söz konusu yeni pazarlarda başarının anahtarı, o pazarın ağırlıklı olarak kültürel çevresini

¹⁰⁹ BİNGÖL, Dursun: “Küreselleşme ve Örgüt Kültürü”, Nuh Dünyası, Ekim 1999, N. 35, s.16.

¹¹⁰ TOSUN, Kemal: Yönetim ve İşletme Politikası, Cilt 1, İstanbul 1990, s.146.

¹¹¹ ANDERSON V.; GRAHAM, S.; LAWRENCE, P.: “Learning to Internationalize”, Journal of Management Development, V: 17, N: 7, 1998, s. 496.

öğrenip, anlamak ve bu doğrultuda politikalar geliştirmektir¹¹². Dolayısıyla uluslararasılaşmanın davranış boyutu giderek önemli olmaktadır. Özellikle uluslararası işletmelerin artan globalleşmeyle birlikte, kültür stratejik rekabet avantajı için bir kaynak durumundadır ve önemi gittikçe artmaktadır¹¹³. Tablo 6, beş adımlı bir uluslararasılaşma modelini içermektedir. Buna göre uluslararasılaşmanın davranışsal boyutu faaliyette bulunan ülkenin kültürüne değer verme ve farklı kültürleri anlayabilme, baskın mantığın revizyonu ön plana çıkarılmasından oluşmaktadır¹¹⁴.

Dünyanın farklı bölgelerinde ve ülkelerinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşma aşamasında, tüm bağlı işletmeleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirecek politikaları oluşturmaları çok zor ve karmaşık bir süreçtir.

Bu süreç içinde, uluslararası işletmelerin faaliyetlerini, uyguladıkları politikaları ve izledikleri stratejileri etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Kültür' de bu faktörlerden birisi belki de en önemlisidir. Ülkelerin sahip oldukları kültürel değerler ve bu değerlerdeki farklılıklar değişik ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeleri oldukça etkilemektedir. Dil, din, örf, âdet ve gelenekler, alışkanlıklar vb. gibi birçok faktörü bünyesinde bulunduran kültür olgusu ve bu olgunun ülkeler arasında ayırt edici birtakım özellikler taşıması, çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinde kültürün geniş bir biçimde ele alınmasını gerektirmektedir¹¹⁵. Çünkü ulusal sınırların dışına çıkan bir işletme beraberinde teknolojiyi, kültürü, yönetsel

¹¹² ARSLAN, Müge; PİRTİNİ, Serdar: "Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi" Pazarlama Dünyası, Kasım-Aralık 2000, s.36.

¹¹³ GRANELL, Elena: "Culture and Globalisation: A Latin American Challenge" Industrial and Commercial Training, Volume 32/3, 2000, s.89.

¹¹⁴ ANDERSON V.; GRAHAM, S.; LAWRENCE, P.: a.g.m., s.496.

¹¹⁵ ÖZALP İnan; ŞERBETÇİ, Derya; "Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Etkileri", Uluslararası İşletmecilikte Seçme Yazıları II. A.Ü.İ.İ.B.F. Yayın No: 105, 1995, s.252.

uygulamaları ve iş hayatının felsefesini gittiği ülkeye taşır. Uluslararası işletmeleri birer kültürel katalizör olarak görmek yanlış olmayacaktır¹¹⁶.

Tablo 6: 5 Adımlı Bir Uluslararasılaşma ve Öğrenme Modeli

Uluslararasılaşma Seviyesi	Tanımlama	Öğrenme
İstekli	Uluslararasılaşma arzusu Bu tür isteklerin amacı Bu tür hareketlerin kışkırtıcıları Bu hareketlerle ilgili güdüler/zorlayıcı kuvvetler	Karar verme prosesinin anlaşılması Geçmiş deneyimler ile öğrenme Baskın mantığın yeniden gözden geçirilmesi,
Prosedürel	Kararın uygulanması/tamamlanması Taktik hareket oryantasyonu Organizasyonel/yapısal değişiklikler	“Oyunun kurallarını” bilmek “Teknik” bilgi ve kabiliyetler Gerekli kanun/Pazar bilgisi Programlı öğrenme İntibak eğitimi
Davranışsal	Gereksinimlere uygun şekilde davranmak Yeni koşullardan haberdar olmak Çevresel taleplere duyarlılık	Kültüre değer verme ve diğerlerini anlayabilme Üretken öğrenme Baskın mantığın revizyonu
Etkileşimsel	Diğer meslektaşlar ile yakın işbirliği içerisinde hareket etmek Mevcut ve yeni müşteriler ile etkin ve anlamlı ilişkiler kurma İş/organizasyon çizgisini belirleme	Çift taraflı işbirliği ve gelişme “Sosyal/İş” ilişkileri, bilgi ve becerisi Koordinasyon mekanizmaları Çeşitliliğin/Benzerliklerin yönetimi
Kavramsal	Deneyimlerden, gözlemlerden etc. “uluslararası anlayış” oluşturmak Düşüncenin ve çalışmanın düzenli olarak yeniden değerlendirilmesi	Bakış açısında bireysel ve organizasyonel değişiklikler: davranışlar, inanışlar, duygular, hükümler, fikirler, görüşler, görüntüşler, sezisler, düşünme tarzları Çok yönlü mantıklar

¹¹⁶ CAN, Halil ; TECER, Meral: İşletme Yönetimi, TODİE Yayını, No: 169, Ankara 1978, s.19.

Uluslararası işletmelerin yönetim etkinliği üzerinde de kültürün ne denli önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Kültürel değerlerin büyük çeşitlilik arz etmesi ve gidilen her ülkede farklı kültürel değerlerle karşılaşılması bu konunun önemini ve zorluk derecesini artırmaktadır. Var olan kültürleri ve bu kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamak, bu faktörü göz ardı etmenin getireceği zararlar göz önüne alındığı zaman daha büyük önem kazanacaktır¹¹⁷.

Kültürler arası farklılaşma, iki veya daha fazla kültürdeki çalışanların düzenli bir temel üzerinde birbiriyle etkileştiği zaman ortaya çıkar. Güçlü bir örgüt sistemi oluşturmak için başka bir ülkeye giden yöneticiler ve çalışanlar yönetsel değerlerini, iletişim modellerini ve diğer uygulamalarını ev sahibi ülkenin kültürüne uydurmak için önemli düzenlemeler yapmalı ve bu konuya ayrı bir hassasiyet göstermeleri gerekmektedir¹¹⁸. Bu konuda yapılan ilgi çekici bir araştırmanın sonucu ise şu şekildedir. Japonya da faaliyet gösteren bir çok uluslararası işletme, Japonya'nın kendi kültürünü koruyan ve değerlerine sadık bir ülke olması nedeniyle uzun vadede başarı için faaliyette bulunduğu ülkenin kültürel değerlerine önem vermesi, anlaması ve saygılı olunması gerekliliğini ortaya koymuştur¹¹⁹.

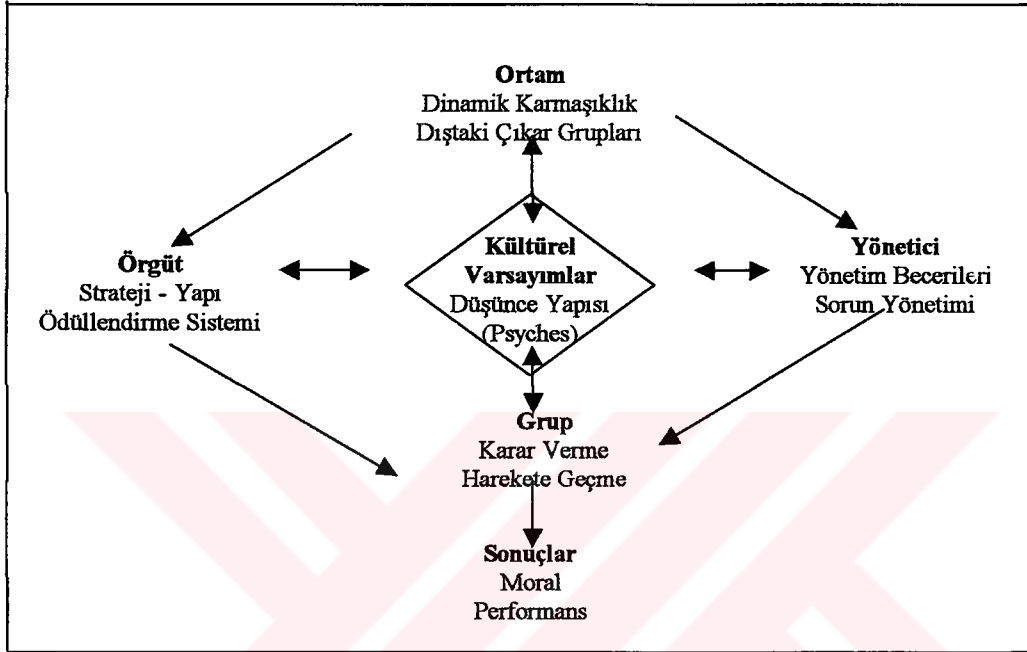
Fakat bu kolay bir iş değildir. Diğer bir kültüre uyum sağlamada çalışılan ortam, sergilenen yönetim becerileri, örgüt stratejisi, örgütün yapısı ve ödüllendirme sistemleri gibi bir çok engelle karşılaşılır bu durum şekil 12'de görülmektedir¹²⁰. Tüm bu engeller çalışanların moral ve performansını etkilemektedir ve bu tür engelleri aşmak için atılması gereken ilk adım, kültürel farklılıklardaki çok yönlülüğü anlamaktır.

¹¹⁷ TOSUN, Kemal: a.g.e., s.146.

¹¹⁸ FISH, Alan : " Cultural Diversity:Challenges Facing The Management Of Cross -Border Business Careers" Career Development International, V.4/4,1999, s.197.

¹¹⁹ KRANIAS, S., Dimitrios. " Culture Control:The Case of Japanese Multinational Companies and Their Subsidiaries in the UK"Management Decision,38/9, 2000, s.638-648.

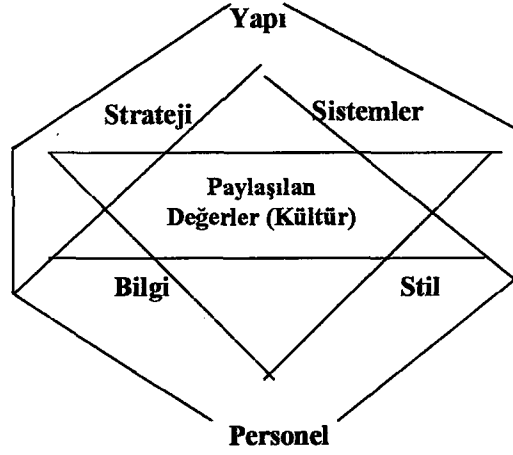
¹²⁰ KILMANN, H. Ralph: Beyond The Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success, San Fransisco:Jossey- Boss Publishers, 1987, s.33.



Şekil 12: Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

Yine, Peters ve Waterman'da 1982'de yayımladıkları "In Search of Excellence" eserleri ile işletmecilikte yeni bir mod, yeni bir organizasyon yasası ortaya koymuşlardır. Şekil 13'de görüldüğü gibi çevreye uyumu, etkinlik, entegrasyonun-farklılaşma arasındaki hassas dengeyi açıklamada kültür, bir çözüm olarak görülmeye başlamıştır¹²¹.

¹²¹ ERDEM, Ferda: a.g.e., s.32.



Şekil 13: Mc Kinsey Modeli: Organizasyonun 7 Anahtarı.

Yapılan araştırmalarda, en etkili organizasyonların bir tek kültüre taraftar olma eğiliminden kaçınarak, faaliyette bulunulan ülkelerin kültürünü dikkate alan yaklaşımlar olduğunu ortaya koymaktadır¹²². Yapılan araştırmalar da bu sonuçları destekler şekildedir.

Araştırmalarda kültür ile bir işletmenin başarısı arasında ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Yukarıda belirtildiği üzere, Peters ve Waterman (1982) araştırmalarında “istisnasız olarak kültürün hakimiyetinin kabul edilmesini başarılı işletmeler için bunun kaçınılmaz olduğu sonucuna varmışlardır¹²³”.

¹²² VINCERE, Albert A.: “The Cycles of Global Leadership”, American Journal of Management, V. 01/ 3, 1995, s.12.

¹²³PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.; In Search of Excellence, Harper and Row Inc. New York, 1982, s.75.

2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Toplumsal değerlerin örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri zihniyet, yaşama ve çalışma biçimleri, iletişim sistemleri gibi konuların ülkeden ülkeye değişiklik göstermesi ile ilgilidir. Bu nedenle işletme kültürlerine ilişkin önemli bir boyutu toplumsal eğilimlerin saptanmasıdır. Böyle bir saptama, işletmelerin yeni gerekliliklere uyum sağlamada hangi güçlüklerle karşılaşacağına veya hangi değişimlerin kolay gerçekleşebileceğine ilişkin önemli ipuçları vermektedir¹²⁴.

Tony Morden (1999) uluslararası kültür farklılıklarını ortaya çıkaran çalışmaları üç kategoride toplamıştır. Bunlar¹²⁵;

- Tek boyutlu modeller
- Çok boyutlu modeller
- Tarihsel-sosyal modellerdir.

2.5.1. Tek Boyutlu Model

Tek boyutlu model kendi içinde,yüksek- düşük kapsamlı kültürler, monochronic-polychronic kültürler, Fukuyama güven analizi şeklinde üçe ayrılmıştır.

2.5.1.1. Yüksek ve Düşük Kapsamlı Kültürler

Hall, ulusal farklılıkları, yüksek ve düşük kapsamlı kültürler olarak ele almıştır. Bu boyut bireylerin ve ait oldukları toplumların enformasyona ve bilgiye nasıl ulaştıklarını tanımlamaktadır¹²⁶.

¹²⁴ ERDEM, Ferda; a.g.e., s.127.

¹²⁵ MORDEN, Tony: "Models of National Culture-A Management Review", Cross Cultural Management, V. 6, N.1, 1999, s.19,

¹²⁶ SPARROW,Paul ; WU, Pei-Chuan: " Does National Culture Really Matter?Predicting HRM Prefences of Taiwanese Employees" Employee Relations, V.20/1,1998 s.30.

Yüksek kapsamlı kültürler, enformasyon ve bilgiye bireysel olarak ulaşmaktadırlar. Yani insanlar bir kararı uygulamadan önce veya bir organizasyon oluşturma aşamasında bilgileri, kişisel bilgi ağları ile toplamaktadırlar. Kişiler, bilgiye ulaşmada o konu ile duydukları söylemleri, tartışmaları göz önüne almaktadırlar. Düşük kapsamlı kültürlerde ise bilgiye ulaşmada, bir araştırma tabanından yararlanılmaktadır. Bunlar raporlar, veri tabanları, internet vb.'dir.

Anlaşılabacağı üzere düşük kapsamlı kültürlerin, yüksek kapsamlı kültürlerde olduğu gibi karşılıklı bir diyalog kullanılmazken, daha çok veri tabanları gibi bilimsel yollardan bilgiye ulaştığı görülmektedir.

Aşağıdaki Şekil 14'te yüksek ve düşük kapsamlı ülkeler görülmektedir, yüksek kapsamlı ülkelere, düşük kapsamlı ülkelere doğru bir sıralama izlenmiştir¹²⁷.

- Japonya
- Çin
- İtalya, İspanya, Portekiz Fransa, Akdeniz İnsanları
- Latin Amerikalılar
- Araplar, Afrikalılar
- Hindistanlılar
- Kore, Güneydoğu Asya
- Merkez Avrupalılar
- Slavlar
- Diğer Amerikan Kültürleri
- Benelux Ülkeleri
- İngiltere, Avustralya
- İskandinavya, Finliler
- Kuzey Amerikalılar
- Yeni Zelandalılar, Güney Afrikalılar
- Almanlar, İsviçre, Avusturya

Şekil 14: Yüksek ve Düşük Kapsamlı Ülkeler

¹²⁷ MORDEN, Tony; a.g.m., s.23., <http://ic.intermundo.net/fag/contexting.shtml>, erişim tarihi: 28.03.2001

2.5.1.2. Monochronic ve Polychronic Kùltürler

Lewis; bu boyutu bireylerin ve işletmelerin zamana karşı gösterdikleri duyarlılığı olarak tanımlamaktadır.

Monochronic kùltürlerde zamanı kullanma çok önemlidir. Bir başka deyimle; bu kùltürlerde para zamandır, dakiklik her zaman ön plandadır. Lewis yaptığı araştırmada, Almanlar, Finliler ve Kuzey Amerikalıları bu kategoriye girmektedir. Polychronic kùltürlerde ise, zamana karşı olan hassasiyetin daha esnek olduğu bulgulanmıştır. Bu kùltüre ait olan bireylerin dakiklik konusunda çok daha gevşek davrandıkları saptanmıştır. Bu kategoride de Hintliler, Araplar ve Latin Amerikalılar yer almaktadır. Diğer yandan yukarıdaki ayrımların her ikisini de bünyesinde taşıyan toplumlar da bulunmaktadır¹²⁸.

2.5.1.3. Fukuyama'nın Güven Analizi

Japon kökenli siyaset bilimci Francis Fukuyama; güven ile sosyal sermaye, organizasyon ve işletme gelişimi arasındaki ilişkiyi analiz etmiş, buna göre, yüksek güvenli ve düşük güvenli toplumları tanımlamış ve kıyaslamıştır.

Yüksek güvenli toplumlarda, bireylerin çalıştıkları işyerlerinde daha esnek ve gruba dayalı bir çalışma anlayışı içinde olduğunu bulgulanmış ve organizasyonlarda daha düşük seviyede çalışanlara, yüksek sorumluluklar verildiği saptanmıştır. Düşük güvenli toplumlarda ise; yüksek güvenli toplumların tam tersine çalışanlar birtakım bürokratik kurallarla izole olmaktadır. Ayrıca düşük güvenli toplumlarda ana unsur ailedir¹²⁹.

¹²⁸ MORDEN, Tony : a.g.m., s.23, <http://ic.intermundo.net/faq/Monochronic.shtml>

¹²⁹ FUKUYAMA, Francis: Güven (Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması) T.İ.B.Yayımları, 2000, s.165.

Fukuyama en etkin örgütlerin, paylaşılan etik değerlere verdiği önem ile değerlendirilmesi gerektiğini önermektedir. Aynı işletmede çalışan farklı insanlar ortak etik normlara göre hareket ediyor ve birbirlerine güveniyorlarsa , bunun uzun vadede işletmenin maliyetlerini azaltacağını vurgulamaktadır. Önemli olan ortak değerleri paylaşmaktır. Güvensizlik ortamı başarısızlığı beraberinde getirecektir¹³⁰.

2.5.2. ÇOK BOYUTLU MODEL

Çok boyutlu modelde Geert Hofstede, Trompenars, Lessem ve Neubauer'in Analizi yer almaktadır.Yaptığımız araştırmanın altyapısını oluşturması ve bu alanda yapılmış en detaylı çalışmayı içermesi açısından Geert Hofstede'nin araştırması daha detaylı incelenecektir.

2.5.2.1 Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Çok boyutlu modelin en fazla referans alan araştırması, Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede bu araştırmasını, dünya çapında yetmişin üzerinde farklı ülkeden 116.000 kişinin katılımı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, kendisinden sonra yapılan pek çok araştırmaya da dayanak noktası olmuştur¹³¹.

Kültürü bir insan grubunu , diğer insan grubu üyelerinden ayıracak zihnin kollektif programlaması şeklinde tanımlayan G.Hofstede¹³², toplumsal değerleri işletmeler için dört temel boyut açısından ele almaktadır. Bu boyutlara ilişkin toplumsal ve organizasyonel sonuçlar ulusal kültür – işletme kültürü ilişkisinin incelenmesinde önemli veriler sağlamıştır. Literatürde özellikli bir yeri olan bu

¹³⁰ MORDEN, Tony : a.g.m., s.26. ; SPARROW,Paul ; WU, Pei-Chuan: a.g.m., s.30.

¹³¹ NICHOLSON, Joel D. ; STEPINA, Lee D.; "Cultural Values: A Cross National Study", Cross Culture Management, V. 5, N. 1, 1998, s.35.

¹³² HOFSTEDE, Geer't: " Identifying Organizational Subcultures:An Emprical Approach" Journal of Management Study , 1998, s.2.

çalışmada Hofstede, kültürü bireylerin inanç ve temel varsayımlarını etkileyen bir değişken olarak görmüştür¹³³.

Hofstede'nin araştırmasında farklı kültürlerden olan insanların nasıl ve niçin belirli bir şekilde davrandıklarını açıklamada yardımcı olan kültürün dört boyutunu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erkek kültür-dişi kültür olarak belirtmiştir¹³⁴.

Ancak, 1991 yılında Hofstede, IBM için Asya'da yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak bu boyutlara beşincisini eklemiş, uzun dönemli ve kısa dönemli bakış açısı ile zaman oryantasyonunun da kültürel boyutlarından biri olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir¹³⁵. Bu eklemeyeyle kültürün temel olarak beş boyutu saptanmıştır.

- Güç Mesafesi (Hiyerarşik Mesafe)
- Belirsizlikten Başedebilme
- Bireyci-Ortaklaşa Davranış
- Dişi Kültür ve Erkek Kültür
- Zaman Oryantasyonu

2.5.2.1.1 Güç Mesafesi

Bu boyutun incelenmesinde hareket noktası, toplumun bireyelerine eşit davranıp davranmadığıdır. Bazı ulusal ve bölgesel kültürlerde, güç dağılımında

¹³³PIZAM, Abraham.; PINE, Roy; MOK, C.: "Nationality us Industry Cultures: Which Has A Greater Effect on Managerial Behaviour?", Int. J. Hospitality Management, Vol:16, No: 2, 1998, pp.127-145.

¹³⁴HOFSTEDE, Geert : Culture and Organizations: Software of Mind,McGraw-Hill.UK.Ltd,London 1991,s141.

¹³⁵NEWMAN, Karen L.; NOLLEN,Stanley D.: "Culture and Congiunce: The Fit Between Management Practices Anal National Culture", Journal of International, 4th Quarter, 1996, s.759. ROTTS, John C.; ERDMAN, Ron: "Does National Culture Influence Consumers'Evaluation of Travel Services? A Test of HOFSTEDE's model of Cross-Cultural Differences" Managing Service Quality,V.10/6, 2000, s.411.

büyük eşitsizlikler görülür. Kuşkusuz hiçbir toplumda güç dağılımında tam bir eşitlik sağlanamamıştır, ancak bazılarında diğerlerine göre daha büyük eşitsizlik söz konusudur¹³⁶.

İnsanların üstleri tarafından verilen talimatlara tamamen uydukları ülkeler yüksek güç mesafesine sahiptirler. Bu tür ülkelerde kurulu işletmelerde organizasyonun üst kademelerinde kesin riayet ettiği görülmekte ve oldukça büyük bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu özelliklere sahip olan işletmelerde çalışanlar arasındaki eşitsizliğin teşvik edildiği ve zaman içerisinde arttığı da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır¹³⁷.

Eşitsizliğin yaygın olduğu toplumlarda organizasyon merkezidir, hiyerarşik piramit yüksektir (dolayısıyla hiyerarşik mesafe uzundur) ve yukarıya doğru iletişim sınırlıdır (Örneğin, Malezya, Meksika, Hindistan, Arap ülkeleri). Türkiye bu boyut için yüksek güç mesafesine sahip ülkeler içinde yer almaktadır. Güç dağılımında eşitsizliğin az olduğu toplumlarda ise hareketlilik fazladır, organizasyonlar merkezi değildir, hiyerarşik piramit basıktır, yukarıya doğru iletişim yaygındır (Örneğin Avusturya, Danimarka, İsrail, İrlanda, Norveç, Finlandiya, Almanya)¹³⁸.

Güç mesafesi boyutu, dünyanın farklı ülkelerinde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler ve bu işletmelerde görev yapan yöneticiler için son derece önemlidir. Çünkü faaliyet gösterilen ülkelerin kültürlerine bağlı olarak farklılık gösteren güç mesafesi, işletmenin organizasyon yapısını oluştururken, merkezilik derecesinin belirlenmesi ve yönetici seçimi konularında önemli rol oynayacaktır. Aksi takdirde yöneticiler kendilerini kültürel kaynaklı bir çatışma içerisinde bulabilirler veya var olan kültürel özellikleri değiştirebilmek için uzun süreli ve son derece zor bir değişim sürecini başlatmak zorunda kalabilirler.

¹³⁶ ERDEM, Ferda; a.g.e., s.128.

¹³⁷ DOWOR, Niraj; PARKER, Philip M.; PRICE, Lydia J.: "A Cross-Cultural Study of Interpersonal Information Exchange", *Journal of International Business Studies* 3rd Quarter, 1996, s.501.

¹³⁸ HODGETTS Richard M.; LUTHANS, F.: a.g.e., 2000, s.116.

2.5.2.1.2. Belirsizlikle Başedebilme

Kültürel analizdeki bu boyut, bir toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir¹³⁹. Kavramdan da açıkça anlaşılacağı gibi, bir toplumun belirsizlikten başedebilen yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip ,sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır¹⁴⁰.

Bazı kültürlerde belirsizlik bireylerde yüksek kaygı yaratır, iş gerilimi yüksektir ve kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler. Ters durumda ise bireyler risk almaya eğilimlidirler, belirli ölçüde stres kişiler için motivasyon kaynağıdır, değişimler daha çabuk kabul edilir.

Belirsizlikle baş edebilen ülkelerdeki işletmelerde ise yöneticilerin daha rahat bir şekilde risk alabildiği, çalışanların hırslı ve sorumluluk alma peşinde olduğu ve buna bağlı olarak umduğunu bulamayan çalışanlar ve yöneticiler nedeniyle personel devir hızının yükseldiği görülmektedir¹⁴¹. Bu boyut için Irak, İtalya, Yunanistan, Peru, Brezilya belirsizlik toleransı yüksek, Danimarka, ABD, İngiltere, İsveç'te düşük çıkmıştır. Türkiye belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır¹⁴². Belirsizlikle baş edememe sonuçta belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirecektir. Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır¹⁴³.

Türkiye gibi benzeri ülkelerde kültürün belirleyici etkisiyle belirsizliğe karşı toleransı azalmış olan insanlar, tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini

¹³⁹ ERDEM, Ferda; a.g.e., s.130.

¹⁴⁰ MUTLU, Esin Can: a.g.e., s.312.

¹⁴¹ NOE, Raymond A.; HOLENBECK, John R.; GERHART, Barry, WRIGHT, Patrick M.: Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage, Second Edition, Mc Graw Hill, 1996, s.-80

¹⁴² HOECKLIN, Lisa: a.g.e., s.60.

Türkiye gibi benzeri ülkelerde kültürün belirleyici etkisiyle belirsizliğe karşı toleransı azalmış olan insanlar, tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki vermektedirler. Belirsizliğin üstesinden gelinemediği zamanlarda ya da artan belirsizlik toplumu paralize ettiğinde insanlar Tanrıya, generallere ya da sivil politikacılara sığınarak belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Kuşkusuz böylesi toplumları terör, ekonomik kriz gibi olgular çabuk paralize eder. Bu gözlemler Türk toplumunun, belirsizliğin üstesinden gelebilmek için güç mesafesine gereksinme duyduğunu göstermektedir¹⁴⁴. Belirsizlikten kaçınmanın getirdiği sonuçları daha iyi görebilmek için “ güç mesafesi” kavramıyla ilişkilendirmek gerekir.

Uluslararası yabancı bir ülkede yatırım kararı verirken, belirsizlikten başedebilme boyutunu göz ardı etmemelidirler. Özellikle faaliyet alanının seçimi ve yönetici atamalarında bu boyut önem kazanmaktadır. Risk almayı seven yöneticilerin atanması da belirsizlikten kaçınan toplumlarda yöneticinin pasifleşmesine ya da çalışanlar ile arasındaki bağların zayıflamasına yol açmaktadır.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde , yatırım yapılan işletmelerde plan, politika ve prosedürlerin çok açık ve kesin hükümler içermesi ve hiçbir şekilde şüpheye yer bırakmaması gerekmektedir. Diğer yandan çalışanlara güven vermesi açısından tecrübeli ve kendisini kanıtlamış yöneticilerin ve çok sayıda uzmanın görevlendirilmesi de son derece önemlidir.

2.5.2.1.3. Bireyci – Ortaklaşa Davranış

Ortaklaşa davranma zihniyeti bir gruba ait olmanın önemini vurgulamaktadır. Bu zihniyette kimlik, bir sosyal grubun fonksiyonudur. Toplumlardaki genel eğilim beraber düşünme ve davranma yönündedir. Bireyci zihniyetin görüldüğü toplumlarda

¹⁴⁴ SARGUT, Selami: a.g.e., s.122.

ise bağımsız davranma kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirmenin önemi söz konusudur¹⁴⁵.

Bazı araştırmacılar, insan kaynakları yönetim uygulamalarını kültürlerle bağlı olarak değiştiğini, bireyciliğe ve ortaklaşa davranışa yönelik kültürlerin farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını teşvik ettiğini ve gerektirdiğini söylemiştir¹⁴⁶.

Hofstede Bireycilik-ortaklaşa davranış boyutunu bir taraftan bireysellik, bir taraftan ortaklaşa davranışta bulunan iki kutuplu bir bütün olarak ele almaktadır¹⁴⁷.

ABD'deki Japon şirketlerinde yapılan bir araştırmada da (Hofstede'nin araştırmasını destekler şekildedir) Hofstede'nin belirttiği gibi yönetim uygulamaları kültüre özgü olduğundan, bireysel yönetim uygulamalarının ortaklaşa davranış yönetim uygulamalarına bir üstünlüğü yoktur¹⁴⁸.

G.S.M.H. yüksek olan ABD, Kanada, İsveç, Avustralya, Danimarka gibi ülkeler bireyci yaklaşıma sahiptirler. Buna karşın Guatemala, Pakistan, Ekvator gibi G.S.M.H. düşük olan ülkelerde bireysellik derecesi düşüktür, ortaklaşa davranış eğilimi vardır¹⁴⁹.

Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmalarda , ekonomik olarak zengin ülkelerde bireyselliğin daha fazla görüldüğünü, buna karşın fakir ülkelerde ise ortaklaşa davranışa yönelişin var olduğu görülmektedir. Bireyciliğin yüksek olduğu ülkelerde yer alan işletmelerde çalışanların hırslı olduğu ve yüksek oranda kişisel

¹⁴⁵ ERDEM, Ferda: a.g.e., s.132.

¹⁴⁶ RAMAMOORTHY, Nagaajan; CARROLL, J.Stephen.: "Individualism / Collectivism Orientations and Reactions, Toward Alternative H.R.M. Practices", Human Relations, V. 51, N. 5, 1998, s.571 – 585.

¹⁴⁷ LUTHANS, F.; HODGETTS, R.M.:2000, a.g.e., s.103.

¹⁴⁸ RAMAMOORTHY, Nagaajan; CARROLL, J.Stephen: a.g.m., s.571-585.

¹⁴⁹ LUTHANS, F.; HODGETTS, R.M.: a.g.e.s, 1997,

inisiyatif kullanmak istedikleri görülürken, bireyselliğin düşük olduğu ülkelerde daha düşük hırs ve inisiyatif kullanımı olduğu saptanmıştır¹⁵⁰.

2.5.2.1.4. Dişi Kültür – Erkek Kültür

Bir toplumun değer sisteminin bir boyutu da, cinsiyetler arasındaki rollerin paylaşılmasının az ya da çok önemli oluşudur. Bazı toplumlarda erkek ve kadınların farklı birçok rolü üstlenmesine tolerans gösterilir. Diğer bazı toplumlarda ise erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin bir ayırım vardır. Özellikle bu tür toplumlarda erkekler egemen rolleri üstlenirler. Kadınların rolü ise hizmete ve bakıma yöneliktir¹⁵¹. Söz konusu ayırımın güçlü olduğu toplumlar için erkek (örneğin Japonya, İtalya, Avusturya, İsveç) ayırımın daha az olduğu toplumlara da dişi (örneğin Danimarka, İsveç, Norveç, Hollanda, Finlandiya) nitelendirilmesi yapıldığında şu temel özellikler ortaya çıkmaktadır¹⁵²:

Erkek özelliklerin ağırlıklı olduğu toplumlar için işte yükselme, yüksek ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkânının olması ve teknik gelişmelere ayak uydurma önemlidir. Hofstede'ye göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir.

Dişi özelliklerin ağırlıklı olduğu toplumlarda ise dostça bir atmosferde çalışmak, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler ve işbirliği konuları önceliklidir¹⁵³.

¹⁵⁰ LUTHANS, Fred; HODGETTS, R.M.: a.g.e. 2000, s.119.

¹⁵¹ ERDEM, Ferda: a.g.e., s.134.

¹⁵² RODRIGES, Carl A.; BLUMBERG Harvey: "Do Femine Cultures Really Behave More Feminine Than Masculine Cultures?A Comparison of 48 Countries'Feminity-Masculinity Ranking to Their UN Human Development Rankings" Cross Cultural Management-An International Journal,V.7, N.3, 2000, s.28.

¹⁵³ ERDEM, Ferda: a.g.e., s.135.

Hofstede tarafından erkek yaklaşıma sahip bir toplum; başarı, para, servetin hakim değerler olarak kabul edildiği bir toplumun tanımıdır. Dişi yaklaşıma sahip toplumlarda ise hakim olan değerler, başkalarını düşünmek ve yaşam kalitesine önem verme şeklindedir. Örneğin: Japonya eril yaklaşıma sahip bir ulustur. Bu toplumlarda üst düzeylerde olmak, kazanç ve maddi servet sağlamak, gelişmek, büyümek, mücadele etmek erdem olarak kabul edilir. Dişi yaklaşıma sahip ulus olarak kabul edilen Norveç'te ise, arkadaşlık ortamına ve iş güvenliğine önem verilir¹⁵⁴.

2.5.2.1.5 Zaman Oryantasyonu

Hofstede'nin IBM için Asya ülkeleri üzerinde yapmış olduğu kültürel nitelikli araştırmalar neticesinde, toplumların zamana bakış açılarının ve verdikleri önemin kültürel açıdan büyük bir önem taşıdığını ve zaman oryantasyonunun kültürün boyutlarından birisi olarak ele alınması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Toplumları uzun dönemli ve kısa dönemli düşünen toplumlar olarak ikiye ayıran Hofstede uzun dönemli düşünen toplumlarda, geçmişe ait değerleri koruma, sabır, bağlılık, büyüklere saygı gibi değerlerin önem kazanmadığını, bu tür ülkelerde emeğe karşı büyük bir saygı duyulduğunu ve yönetim açısından uzun dönemli düşünme ön planda olduğunu belirlemiştir.¹⁵⁵

Yukarıda incelenen boyutlar, kültür konusunun davranışlar üzerindeki etkilerinin ne kadar zor anlaşılabileceğini göstermektedir. Çünkü bütün boyutlar dinamikler ve her zaman beklenen yönde gelişme göstermemektedir. Bu durumlarla karşılaşmanın en önemli nedeni, kültür konusunun temelinde yatanın insan faktörü olması ve sosyal bir varlık olan insanın her zaman kurallar dahilinde hareket etmesinin imkânsız olmasıdır.

¹⁵⁴ LUTHANTS, F.; HODGETTS, R.: a.g.e, 1997, s.104.

¹⁵⁵ NEWMAN, Karen Z.; NOLLEN, D. Stanley.: a.g.m., s.756.

2.5.2.2. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları

Son yıllarda kültür ve çok kültürlü ortamlar üzerine yapılan araştırmalardan bir diğeri de, Trompenaars adında bir Alman araştırmacının yaptığı araştırmadır. 28 ülkeden 15.000.000'i aşkın yönetici ile yaptığı araştırmaya ,11.500.000 yöneticinin katıldığı sonuçlar elde etmiştir. Sosyolog Talcott Dorsons'un değer ve ilişki oryantasyonları üzerine inşa ettiği ve insanların birbiriyle ilişkilerini temel alan beş farklı kültürel boyutu ortaya koyan Trompenaars, zaman ve çevre faktörlerini de göz önüne alarak oluşturduğu kültürel farklılıklar haritasında uluslararası işletmeler için pratik yollar teklif etmiştir¹⁵⁶.

Trompenaars, bir ülkenin kültürünü,Evrenselcilik-Özelcilik, Bireycilik-Ortaklaşa Davranış, Duygusal-Nötr İlişkiler,Spesifik-Yaygın Kültürler, Kazanılan-Verilen Statü, Zaman Oryantasyonu kriterlerini esas olarak incelemiştir.

2.5.2.2.1 Evrenselcilik (Universalism) veya Özelcilik(Partikülerizm):

Evrenselci toplumlar, genel kural ve yükümlülükleri ahlaki ilişkilerin güçlü bir kaynağı olarak kabul ederler.Evrenselci toplumlarda, bireyler her durumda eşit ve dürüst bir pazarlığın en iyi yolunu ararlar ve pazarlık sürecine yakın dostluklar dahil olsa bile bu kurallara uyarlar.Özelciliğin yaygın olduğu toplumlarda ise özel olaylar genel kurallardan çok daha fazla önem taşır.Aileye, arkadaşlığa dayalı ilişkiler karmaşık kurallardan daha güçlüdür ve gösterilen tepkiler olaylara karışan insanların niteliğine göre değişir A.B.D., Avusturya, Almanya, İsviçre, ve İngiltere'de yüksek oranda evrenselcilik hakimken,Venezuela, Sovyetler Birliği,Çin,Endonezya'da özelciliğin yaygın olduğu bulgulanmıştır¹⁵⁷.

¹⁵⁶ TROMPENAARS, F.: Riding The Waves of Culture Understanding Diversity in Global Business, (Burr Ridge and L.Irwin 1994, s.10., <http://sbm-intranet.tees.ac.uk/International/pcm/ccd-block3.htm>, erişim tarihi:28.03.2001.

¹⁵⁷ HODGETTS, R.M.; LUTHANS, L.: a.g.e. , 2000, s.125.

Uluslararası yöneticiler evrensel gerçeklerle, partiküler ya da yerel şartlar ikilemleri ile sıkça karşılaşır. Bu noktada evrensel olanla, özel olanın nasıl uzlaştırılacağı sorusu ortaya çıkmaktadır. Çünkü üst düzey yöneticiler bir yandan evrensel istekleri dikkate almak durumundayken, diğer yandan çalıştıkları yöneticilerin talepleriyle uyuşmayan, yerel çevrenin cevap bekleyen ihtiyaçlarıyla karşı karşıya gelirler. Etkili yöneticiler bu ikilemi, yerel bir rahatsızlığa meydan vermemek için, özel durumların evrensel kurallara ihtiyaç duyduğunu kabul ederek aşarlar. Uluslararası yöneticilerin bu konuda izleyeceği yol şekil 15'deki gibidir. Evrensel olandan, özele doğru giden bu dairenin merkezinde yönler arasında bir değer çatışması olduğunu varsayarak değil, istikametlerin birbirlerini tamamladığını kabul ederek değişimin başlatılması gerekir¹⁵⁸.



Şekil 15: Evrenselcilik/Özelcilik.

Görüldüğü üzere uluslararası başarının farklı kültürler içerisindeki özel bir takım niteliklerin keşfedilmesi gerekliliğinde yattığı söylenebilir.

¹⁵⁸ ŞİVE, Ozan Cagin: "Başarılı Örgütlerin Sırları", Human Resowces, Agustos 1997, s.44

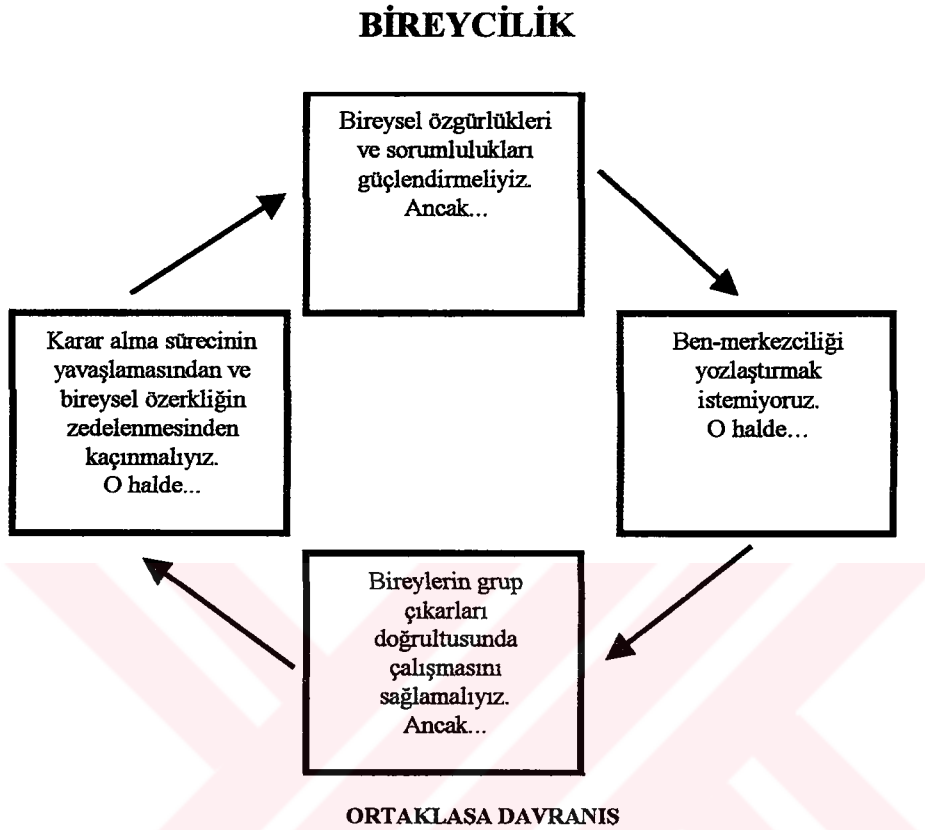
2.5.2.2 Bireycilik/Ortaklaşa Davranış

Bireycilik kişinin kendisine yönelmesi, ortaklaşa davranış ise kişinin ortak hedef ve amaçlara yönelmesi olarak tanımlana gelmiştir. Bireyci kültürler, bireyi bir amaç olarak görür ve yapılan kollektif düzenlemeler bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan birer araçtır. Ortaklaşa davranışı benimseyen kültürler grubu amaç olarak kabul ederler ve bireysel kapasitenin geliştirilmesi amaca hizmet eden bir araçtır. A.B.D., Çek Cumhuriyeti, Arjantin, İsviçre bireycilik boyutunda yer alırken, Japonya, Çin, Thailand, İtalya ise ortaklaşa davranışı benimseyen ülkeler içinde yer almaktadır¹⁵⁹.

Etkili bir uluslararası yönetici, bireyin kendisini ancak grup içerisinde gerçekleştirebileceğine, grup amaçlarının bireyler için yol gösterici bir değer taşıdığına, ancak kişilere danışıldığı ölçüde gelişimin sağlanacağına inanır. Uzlaşma kolay değildir, ama olasıdır. Şekil 16'da bireyci kültürler ile toplumcu kültürlerin nasıl uzlaşabilecekleri gösterilmektedir¹⁶⁰.

¹⁵⁹ HODGETTS, R.M.; LUTHANS, L.: a.g.e, 2000, s.127.

¹⁶⁰ ŞİVE, Ozan Çağın: a.g.m., s.43.



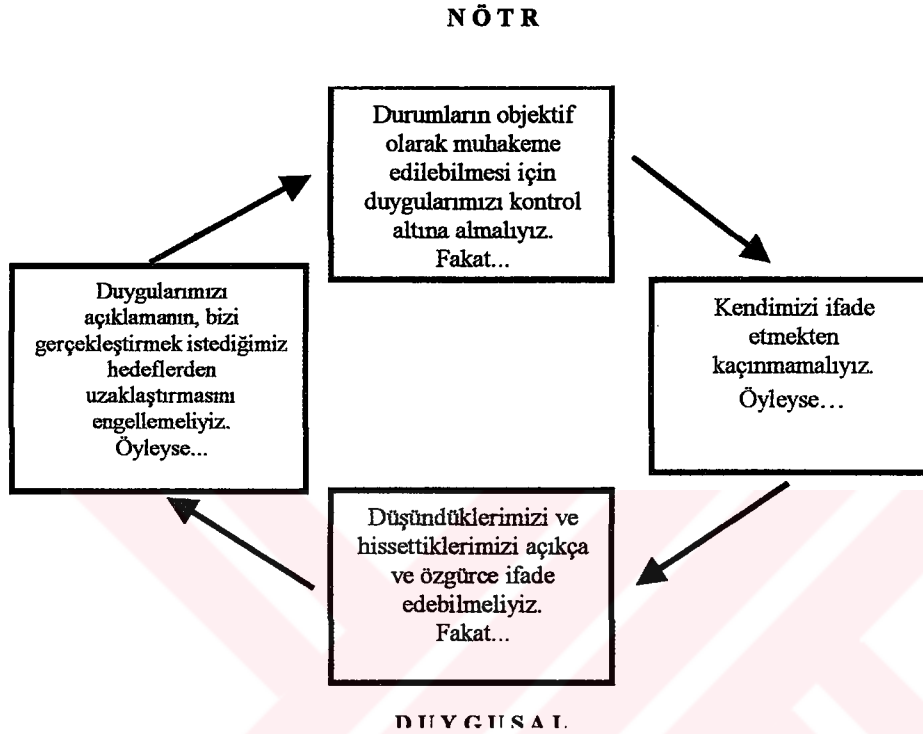
Şekil 16: Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış Kültürleri

2.5.2.2.3 Duygusal/Nötr İlişkiler

Bir ülkede duyguların saklanması, diğerinde açıkça ve heyecanlı bir şekilde ifadesi mümkündür. Duygusal ve nötr kültürler, birbirleriyle olan ilişkilerinde sorunlarla karşılaşır. Nötr kültürlerde yaşayanlar, duygularını kontrol altında tutabilen insanlardır. Bu insanlar duygularını açığa vurmamaya çalışırlar. Duygusal kültürde yaşayanlar ise duygularını açığa vuran ve duygularını kontrol altında tutamayan bireyler olarak görülür¹⁶¹. Bu iki kültür bir araya geldiğinde uluslararası

¹⁶¹ LUTHANS, Fred; HODGETTS, M.: a.g.e.,2000, s.128.

yöneticinin yapması gereken ilk şey bu farklılığı tanımaktır.Şekil 17’de nötr ve duygusal kültürlerin uzlaşırken belirli aşamaları içeren bir hareket tarzı izlenebilir¹⁶².



Şekil 17: Nötr ve Duygusal Kültürler

2.5.2.2.4 Spesifik ve Yaygın Kültürler

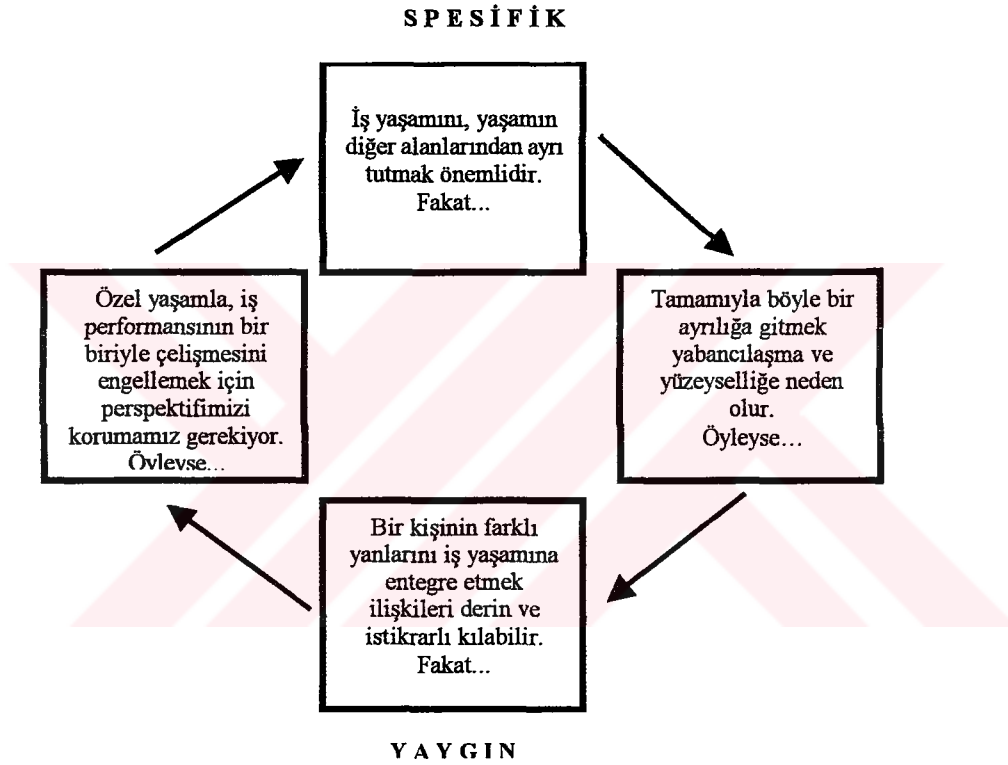
Spesifik kültürlerde bir yönetici, astlarıyla olan ilişkilerinde bir ayırma gider ve astlarıyla olan ilişkilerini, iş ilişkilerinden soyutlar; iş ve özel yaşam birbirleriyle kesin olarak ayrılmıştır. Avusturya,İngiltere,Amerika Birleşik Devletlerinde spesifik kültürün etkisi görülürken,Venezualla, Çin, İspanya yaygın kültürün etkisindedir¹⁶³.

¹⁶² ŞİVE, Ozan Çağın :a.g.m., s.46.

¹⁶³ LUTHANS, Fred; HODGETTS, M.: a.g.e., 2000, s.128.

yaklaşımın birbiriyle etkileşimi yöneticiler için oldukça verimli olabilir. Özel yaşamın mahremiyeti gereklidir, fakat özel yaşamın tamamıyla iş yaşamından soyutlanması yabancılaşma ve yüzeyselliğe neden olur. İstikrarlı ve derin ilişkiler güçlü bir yakınlık yaratabilir.

Şekil 18'de Spesifik/Yaygın kültürlerin uzlaşırken nasıl bir hareket tarzı izleyeceği görülmektedir¹⁶⁴.

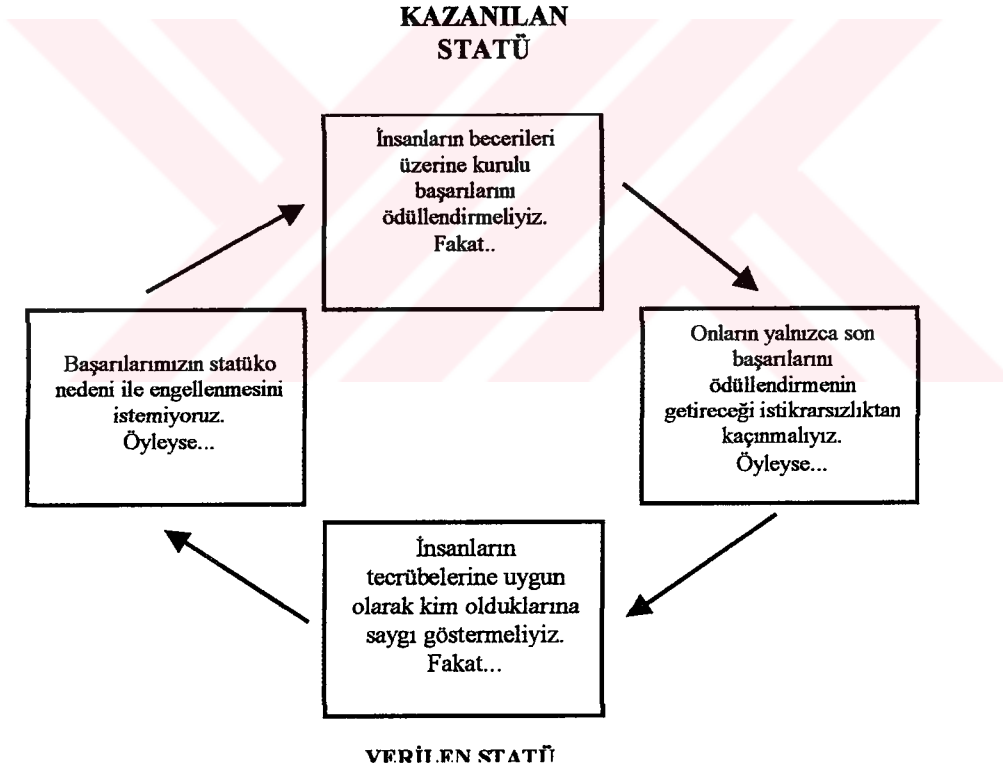


Şekil 18: Spesifik ve Yaygın Kültürler

¹⁶⁴ ŞİVE, Ozan Çağın: a.g.m., s.46.

2.5.2.2.5 Kazanılan/Verilen Statü

Bazı toplumlarda insanlara başarı temelinde statü verilirken bazılarında ise statüyü yaş, sınıf, cinsiyet, eğitim gibi kriterler belirler. Bunlardan birincisi kazanılan statü, diğeri ise verilen statüdür. Kazanılan statülerin belirleyici olduğu organizasyonlarda hiyerarşi, kişilerin şirket adına gerçekleştirdiği kazanımlar ölçüsünde belirlenir. Verilen statünün temel olduğu organizasyonlarda ise hiyerarşi, bir işi yapmak için gerekli olan güç çerçevesinde belirlenir. Güç ve statü her ne şekilde olursa olsun belli bir otoriteyi kullanmak için verilmiştir ve bu gücün organizasyonun verimliliği arttıracığı varsayılır. Verilen statünün belirleyici olduğu kültürlerde statü, insanların hayranlığını doğal bir biçimde kazanmış olanlara verilir¹⁶⁵.



Şekil 19: Kazanılan ve Verilen Statüler

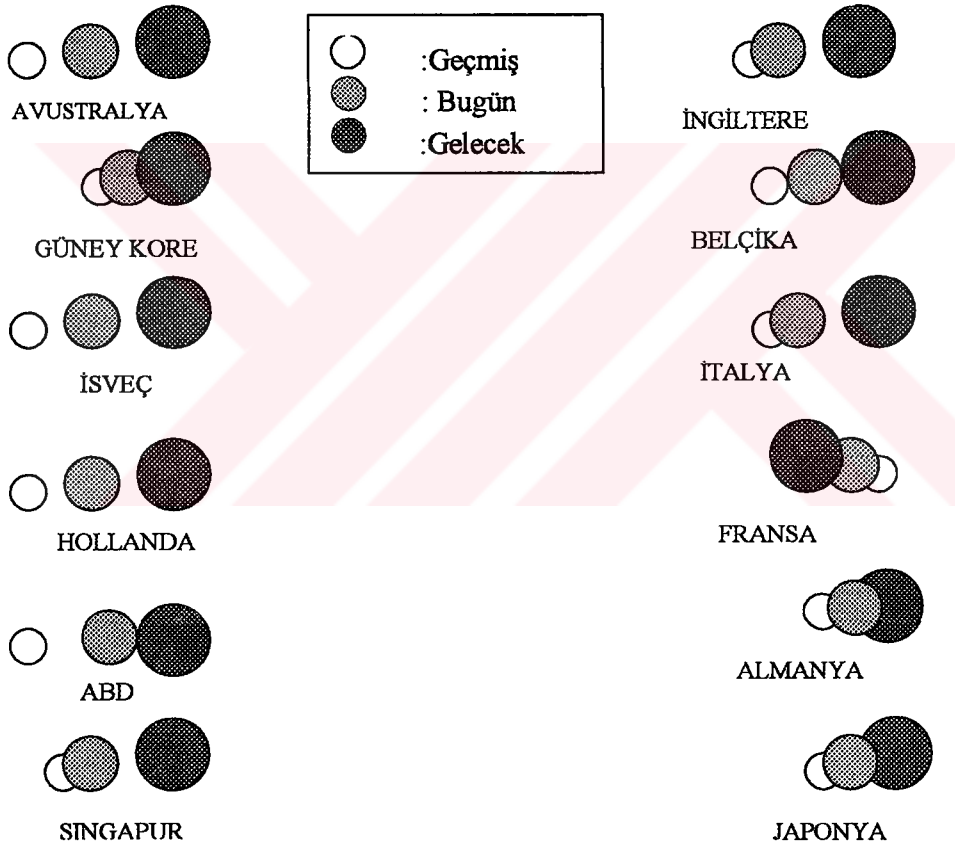
¹⁶⁵ http://sbm-intranet.tees.ac.uk/international/Pcm/ccd_block3b.htm, erişim tarihi:28.03.2001.

Şekil 19'da kazanılan/verilen statüler temel olduğu kültürlerin nasıl uzlaşabileceğine ilişkin bir hareket tarzı görülmektedir¹⁶⁶.

2.5.2.2.6 Zaman Oryantasyonu

Farklı kültürler, insanlar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğine dair nasıl farklı varsayımlara sahipse, zaman kavramına yaklaşımları da birbirlerinden ayrılırlar. Bu farklılaşma, kültürlerin geçmiş, bugün ve gelecek kavramlarına verdiği farklı öncelikten kaynaklanır.

Şekil 20'de ülkelerin zaman kavramına ilişkin yaklaşımları görülmektedir¹⁶⁷

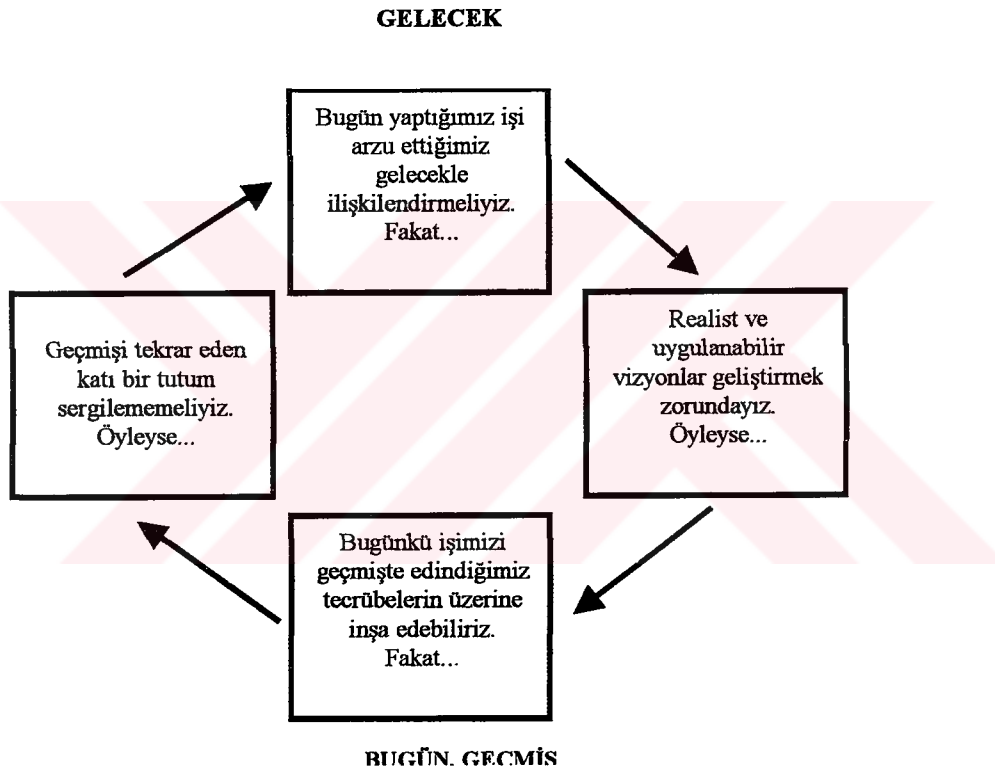


Şekil 20: Ülkelerin Zaman Kavramına İlişkin Yaklaşımları

¹⁶⁶ ŞİVE, Ozan Çağın: a.g.m. s.46.

¹⁶⁷ TURNER, Charles Hampden; TROMPENAARS, Alfons: Kapitalizmin Yedi Kültürü, Sabah Yayınları 1995,s.67-68.

Zaman, strateji oluşturma sürecinin bir parçasıdır. Strateji nihai olarak gelecekle ilişkilendirilen bir süreç midir yoksa strateji geçmişin bir değerlendirilmesinden mi oluşur? Strateji yakın gelecek üzerinde mi odaklanmıştır yoksa on yıllar gibi uzak bir gelecek üzerinde mi? Yöneticiler genellikle büyük organizasyonların geleceğe ilişkin talepleriyle (vizyon, misyon ve değişimin vizyonlar doğrultusunda yöneltmesi) yerel çevrenin geçmiş deneyimleri arasında ikilemler yaşarlar. Uzmanlaşma yine şekil 21’de belirtilen dairesel süreçtir¹⁶⁸.



Şekil 21: Geçmiş, Bugün, Gelecek.

Trompenaars’a göre; bir ülkenin kültür ortamında iyi sonuç veren bir yöntem, diğerinde başarısız olabilir. Örneğin performansa göre ücret konusu Amerika ve

¹⁶⁸ ŞİVE, Ozan, Çağın: a.g.m., s.49.

İngiltere’de verimi artırırken, Fransa, Almanya, İtalya ve Asya ülkelerinde grubun bir üyesinin sivrilmesi ve diğerlerinin eksikliğini ortaya koyarak yüksek ücret alması hoş karşılanmamaktadır. Yetki devri Anglosakson ve Germen kökenli ülkelerde iyi işlerken, Akdeniz ülkelerinde iyi işlememektedir. Yerel kültür ve alışkanlıkları iyice etüt etmeden bir yönetim sistemini empoze etmek, genellikle işlerin sapma göstermesine neden olmaktadır.

Trompenaars’a göre her kültürün en olumlu yönlerinin bir harmanının yapılması ve her ülke ve şirket için en olumlu kombinasyonun bulunması zorunludur. Bu konuda verebilecek olumsuz örneklerden biri, özellikle Amerikan işletmelerine hakim olan “Her sorunun yalnız tek bir en iyi çözüm, yolu vardır, o da bizimkidir” türünden (etnocentric) ön yargılarla kültür sorununu daha işin başında göz ardı edilmesidir¹⁶⁹.

Yazdığı kitap ile yönetim ve iş dünyasında yankı yaratan Trompenaars, yukarıdaki analizine dayalı olarak, örgüt kültürünün dört farklı tipini belirlemiş, tablo 7’de görüldüğü üzere, modelde örgütler dört ana grupta toplanmıştır¹⁷⁰.

¹⁶⁹ TÜRKOĞLU, Faruk: Değişim Kültürü, Arıtan Yayınevi, 2000, s.147.

¹⁷⁰ TROMRENAARS, Fons: a.g.e., s.176.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Modeli

Kültür Tipleri Özellikleri	Aile	Eyfel Kulesi	Güdümlü Füze	Kuluçka Makinesi
Çalışanlar arasındaki ilişkiler	Kişinin bağlı olduğu organik bütünlü ayrıntılı ilişkileri	Zorunlu etkileşimlerin mekanik sisteme özgü rolü	Paylaşılan hedeflere yönelik sibernetik sistemde özgül görevler	Paylaşılan yaratıcı süreçten türeyen doğal ilişkiler
Otoriteye yaklaşım	Statü yakın ve güçlü ebeveyn kişiliklere tanınır	Statü güçlü üstün rollere tanınır	Statü hedefe katkıda bulunan proje grubu üyeleri tarafından kazanılır	Statü yaratıcılığı olan gelişen bireylerce kazanılır
Düşünme ve öğrenme tarzları	Sezgisel, bütüncü, yanal ve hata düzeltici	Mantıksal, analitik, dikey ve akılcı	Problem merkezli, profesyonel, pratik, işlevsel	Süreç yönelimli, yaratıcı, esinlendirici
İnsanlara yaklaşım	Aile üyeleri	İnsan kaynakları	Uzmanlar	Birlikte yaratalım
Değişme tarzları	"Yönü baba" değiştirir	Kural ve prosedürleri değiştirerek	Hedef hareket ettikçe amacı değiştirirler	Doğaçlama yapar ve kendini uyarlar
Motive etme ve ödüllendirme tarzları	Sevilmeye ve saygı görmeye iç tatmin özelere göre yönetim	Daha üst konuma ve daha büyük role terfi etme, İş tanımlarına göre yönetim	Performansa ve çözülen problemlere göre ödeme ya da itibar	Yeni gerçeklikler yaratma sürecine katılmak, Coşkuya göre yönetmek
Eleştiri ve çatışma çözme	Öteki yanağını çevir, başkalarına mahcup olmaktan kork, güç oyununu kaybetme	Çatışma giderme yöntemleri dışındaki eleştiriler mantıksızlıkla itham etme anlamına gelir	Yapıcı ve sadece görevle ilişkili, hatayı kabul eder ve hızla düzeltir	Yaratıcı fikri reddetmez, iyileştirir.

Trompenaars'ın modelinin ilk grubunu aile tipi işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmeler aynen bir aile gibidir. Baba aileye sahip çıkar, otoriteyi temsil eder ve yönü belirler, ilişkiler yakın ve sevgiye dayalıdır.

Eyfel kulesi tipi örgütlerde, hiyerarşik kademeler aynen Eyfel kulesi gibi fazladır. Organizasyon piramidi diktir ve tepe yönetim tabana yakın değildir. Önemli olan kurallar, roller ve görevlerdir.

Güdümlü füze tipi örgütler her an fırlamaya hazır, güdümlü füze gibidir. Bu tür örgütler problem çözücüdür. Çalışanlar işin uzmanıdır. Bu tür örgütler amaçlı çalışırlar ve hareket ettikçe amaç da sürekli olarak değişir. Otorite ve güç uzmanlarca paylaşılmıştır.

Bir başka tip örgüt kültürü; kuluçka makinesi olarak adlandırılmaktadır. Sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli, yaratıcı örgütler bu gruba girerler¹⁷¹.

2.5.2.3. LESSEM VE NEUBAUER'IN ANALİZİ

Lessem ve Neubaer; Avrupa yönetim stillerini analiz etmişler ulusal kültürü belirlemede 4 tane kriter kullanmışlardır¹⁷². Bunlar:

- Pragmatizm
- Rasyonalizm
- Hümanizm
- Bütünsellik / İdealizm

2.5.2.3.1 Pragmatizm: Bu yaklaşımın temel değerleri, verimlilik, rekabet ve risk almaktır. Daha çok Anglo-Saxon ülkelerinde görülmektedir¹⁷³.

Pragmatizm, ampirik ve deneysel kaynaklıdır, rekabete dayanır, rekabete dayanan, bireysel ve kişisel kaynaklı, eylemsel bir yaklaşımdır.

¹⁷¹ HODGETTS, Richard M. ; LUTHANS, Fred: a.g.e., 2000, s.179.

¹⁷² MORDEN, Tony: a.g.m., s.30.

¹⁷³ ÖZEN, Şükrü: Bürokratik Kültür, Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1996, s.29-31.

Yönetimde, pragmatik yaklaşımın özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir¹⁷⁴:

- Bireyciliğe yönelim,
- Evrenselliği yakalama yeteneği,
- Hiyerarşi ve yapısal değerler hakkında,
- Başarılmış statüye yoğunlaşma,
- Zamanı en iyi şekilde kullanma,
- Dışa dönüklük eğilimidir.

2.5.2.3.2. Rasyonalizm: “Bilginin doğruluğunun temel olarak duygulardan çok nedenini dikkate alan bir yaklaşımdır” şeklinde tanımlanmıştır. Tipik olarak Fransa ve Kuzey Avrupa’nın karakteristik özelliğidir¹⁷⁵. Yönetimde rasyonalizm yaklaşımının özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bilimsel ve pozitif bakış ve kavramların formülasyonunda mantıksal bir yaklaşım,
- Yapı, rol, hiyerarşi ve bürokrasi kavramları aracılığıyla organizasyon üzerinde yoğunlaşma,
- Profesyonel fakat kişiselleşmeyen yönetim,
- Planlamanın değerine olan inançtır.

2.5.2.3.3. Hümanizm: İnsanın değerini ve saygınlığını öne çıkaran bir felsefedir. Özellikle İtalya ile bağlantılı ülkelerde (Yunanistan, İspanya’da) görülür¹⁷⁶. Özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Topluma ve aileye önem verme,
- Kişisel sorumluluk ve görev duygusu,
- Aile ve topluma ve sosyo-ekonomik işbirliklerine dayanan girişim,
- Esneklik, uyumluluk, fırsatçılık ve değişim,
- Moda, hislerin ön plana çıkmasıdır.

¹⁷⁴ MORDEN, Tony: a.g.m., s.30.

¹⁷⁵ MORDEN, Tony: a.g.m., s.31.

¹⁷⁶ MORDEN, Tony ; a.g.m., s.32.

2.5.2.3.4. Bütünsellik/İdealizm: “Uyum içinde birleştirilmiş parçalardan oluşan bir bütünü ifade eder.” Daha çok Almanca konuşulan ülkelerde görülen bu yaklaşımın özellikleri:

- Sisteme dayalı koordinasyon ve entegrasyon,
- İşbirliği ve birlikte belirleme,
- Gelişme prosedürleri,
- Konum ve özel çıkarlar arasındaki ortaklık,
- Örgüt ve çevresi karşısındaki bağımlılığa karşı bir hassasiyet oluşturmaktır.

2.5.3 TARİHSEL - SOSYAL MODELLER

Tarihsel-sosyal modelleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.5.3.1 Avrupa Yönetim Çalışması

Bloom 1994, Avrupalı yöneticiler arasında ortak özellikler olup olmadığını amaçlayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma, 14 ülkeyi kapsayan 35 işletmede gerçekleştirilmiştir. Bloom, Avrupa Yönetim stillerini şöyle karakterize etmiştir:

Ulusal farklılıkları yönetme kapasitesi,

İnsanlara yönelik oryantasyon (Avrupalılar, Japonlar gibi çalışanları işin bütünsel bir parçası olarak kabul etmektedirler),

Sosyal sorumluluk (Avrupa işletmeleri, kendilerini toplumun bütünsel bir parçası olarak görmekte, işletmeler toplumsal sorumluluk içerisinde, stratejik karar ve yatırımlarda uzun dönemli düşünmektedirler)

Biçimsel olmayan bir ilişki (Pek çok Avrupalı yönetici formel yönetim konusunda (yazılı olan kurallar) şüpheci eğilimler taşımaktadırlar.

2.5.3.2. Güney Doğu Asya Yönetimi

Güney Doğu Asya yönetimi uygulamalarında, tarihin etkisi hissedilmektedir. Daha çok kültür, değerler ve davranış biçimleri Budizm, Konfüçyüs, Taoizm etkisinde biçimlenmiştir. Doğu kültürlerinde toplumculuk, otoriteye büyük saygı ve ayrıcalık gibi değerlere büyük önem verilmektedir. Bu toplumlarda zamanın değeri çok büyük değildir. Çünkü hayat sonsuz bir fırsat olarak değerlendirilmekte, dünyaya tekrar gelecek olma inancı zamanın önemini ortadan kaldırmaktadır. Dünyadaki her varlığın birbiriyle ilişkisini vurgulayan bütünsel bir anlayışla, her varlığın birtakım içsel unsurlar ve kuvvetler taşıdığını savunur. Bütünselliği sağlamak için bu unsurlar arasında bir uyumun olması gerektiğini işaret eder.

2.6. FARKLI KÜLTÜREL ORTAM VE BU KONUDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Uluslararası işletmeler farklı ülkelerde faaliyet göstermektedirler ve tüm bu faaliyetlerin belirli bir uyum içerisinde gerçekleştirilmesi bir zorunluluktur. Uluslararası işletme yöneticileri, faaliyet gösterilen her ülkede, farklı milletler ve kültürlerle karşılaşmaktadırlar. Ana ülke ve ev sahibi ülke kültürü olmak üzere en az iki kültürün etkin olduğu uluslararası işletmeler için kültürel farklılıkların son derece önemli olduğu göze çarpmaktadır.

Bu şekildeki farklı kültürel ortam ve karmaşanın içerisinde yöneticilerin kültürel farklılıkları anlaması ve değerlendirmesi uluslararası işletmeler için hayati bir önem kazanmaktadır. Toplumlararası ilişkilerde ve özellikle uluslararası işletmelerin dünya ekonomisi içerisindeki etkinliğinin artması ile birlikte işletme yönetiminde kültürün önemini giderek artmış ve çok sayıda çalışma yapılmıştır. 1970-1983 tarihlerde yapılmış olan önemli araştırmalar, bu araştırmayı

yapan kişiler ve elde edilen sonuçlarına Tablo 8'de özetlenmiştir¹⁷⁷. İleriki yıllara ilişkin değişik araştırma sonuçları ise bölümler içinde yer verilecektir.

Tablo 8: Kültür ve Çok kültürlülük Konusunda Yapılan Araştırmalar

Yazar & Tarih	Katılımcı & Ülke Sayısı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Singh & Wherry 1963	2 Ülke 200 Fabrika İşçisi	İş Faktörlerinin Derecelendirilmesi Konusu İncelenmiştir.	Her İki Ülkede De Fabrika İşçileri İçin İş Derecelendirilmesi Konusunda Benzerlikler Bulunmuştur. Fabrika İşçileri Dışında Durum Farklıdır.
Whitehill 1964	2 Ülke 2.000 Üretim İşçisi	ABD Ve Japon İşçilerinin Hissettikleri Zorunluluklar, İşe Devamlılık, Ekonomi Ve Kişisel Katılım Temel Alınarak Karşılaştırılmıştır.	Kültür Her İki Ülkede De İncelenen Faktörler Üzerinde Etkilidir. İş Güvenliği Konusu İki Ülkede De Farklı Anlamlar Taşımaktadır.
Haire, Ghiselli & Porter 1966	14 Ülke 3641 Yönetici	Motivasyon ve Davranış Farklılıkları İncelenmiştir.	Bu Konuda Ülkelerin Etkisi %30'dur. Bu Alanda Beş Ülke Grubu Tesbit Edilmiştir: Anglo, Ordic, Latin Avrupa, Gelişmekte Olan Ülkeler, Japonya. Grupların Oluşturulmasında Din, Dil Ve Gelişmişlik Düzeyi Temel Faktörlerdir.
Heller & Porter 1966	2 Ülke 150 Yönetici	Yönetim Stili Ve İhtiyaçların Algılanması	İngiltere Ve ABD Bu Konuda Büyük Benzer-

¹⁷⁷ RONEN, Simcha: Comperative and Multinational Management, Wiley Series in International Business Canada, 1986, s.136-160.

		Konusunda Karşılaştırmalar Yapılmıştır.	likler Göstermektedir.
Ajiferuke & Boddewyne 1970	14 Ülke 3641 Yönetici	Davranış ve Motivasyon Farklılıkları, Çeşitli Ekonomiler ve Kültürlerde Test Edilmiştir.	Ön Plana Çıkan Değişkenler Din, Sağlık ve Eğitimidir.
Ivancevich & Baker 1970	2 Ülke 150 Orta ve Üst Düzey Yönetici	ABD'de ve Avrupa'da Görevli ABD'li Yöneticilerin İhtiyaçları ve Tatmin Düzeyleri İncelenmiştir.	Avrupa'da Görev Alan ABD'li Yöneticiler Daha Az Tatmin Olmaktadır. ABD İhtiyaçlar Ve Tatmin Düzeyi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini Takip Ederken, Avrupa'da Farklı Bir Yaklaşım Görülmektedir.
Cummings & Harnetts & Steven 1971	5 Ülke 451 Yönetici	Risk, Uzlaşma ve Pazarlıklarda güven Unsuru Üzerinde Davranış Karşılaştırmaları Yapılmıştır.	Bu Karşılaştırmalarda Bulunulan Ülkelerin Sonuçlar Üzerinde %5 Etkili Olduğu Gözlemlenmiştir.
Sirota & Greenwood 1971	25 Ülke 13.000 Çalışan	İş Hedefleri Arasındaki Benzerlikler Ve Farklılıklar İncelenmiştir.	Beş Ülke Grubunda İş Hedefleri Benzerlikler Göstermiştir. Bu Gruplar: Anglo, Fransız, Kuzey Avrupa, Batı Latin Amerika Ve Güney Latin Amerika.
Slocum, Topichak & Kuhn 1971	2 Ülke 177 Çalışan	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kullanılarak Kültürel Farklılıklar İncelenmiştir.	İş Hedefleri Ve İhtiyaç Seviyeleri Arasında Ülkeler Bazında Büyük Farklılıklar Bulunmuştur.
England & Lee 1971	3 Ülke 1991 Yönetici	Örgütsel Hedeflerin Önemi Test Edilmiştir.	Kültürel Değerler Ekonomik Gelişme Üzerinde Etkin Bir Role Sahiptir.

Simonetti & Weitz 1972	3 Ülke 342 Çalışan	Doğuştan Gelen Ve Sonradan Kazanılan Faktörlerin Tatmin Üzerindeki Etkileri İncelenmiştir.	Ulusal Farklılıkların Sonradan Kazanılan Faktörlerle Elde Edilen Tatmin Seviyesine Etkisi Vardır, Doğuştan Gelen Faktörlerle Elde Edilen Tatmine İse Etkisi Yoktur.
England & Lee 1974	4 Ülke 1991 Yönetici	Değerler Sisteminin Başarı Üzerindeki Etkisi Test Edilmiştir.	Başarı; Pragmatizm, Dinamizm ve Başarıma Güdüsünü Destekleyen Değerlerin Bir Sonucudur. Diğer Değerler Ükelere Göre Farklılık Göstersede Ortak Özellik Değerler Sisteminin Tamamının Başarıya Yönelik Olmasıdır.
Kraut & Ronen 1975	5 Ülke 8707 Çalışan	İş Tatmini, Tüm Tatmin, İşi Devam Ettirme Arzusu, İş Stresi Ve Performans Arasındaki İlişkiler İncelenmiştir.	Performansı Belirleyen En Önemli Faktör Ülke- dir. Diğer Faktörler Daha Çok Kişilerin Çalıştıkları Mevki İle İlişkilidir.
Poblador 1975	2 Ülke 47 ABD ve Filipin Bankası	Ödüllendirme Ve Otorite Yapıları Karşılaştırılmıştır.	Kültür Ve Zenginlik Arasındaki Farklar Her İki Faktörde Etkilemektedir. Filipin Bankalarında Daha Uzun Hiyerarşik Yapı Mevcuttur Ve Gelir Dağılımına Daha Fazla Konsantredirler.
Hinrichs 1975	46 Ülke 27997 İşçi, Teknisyen ve Pazarlama Elemanı	Ekonomik Gelişme Düzeyinin Bir Fonksiyonu Olarak Amaçlar ve Tatmin Konuları	Amaçlar ve Tatmin Düzeyi, Kişi Başına Düşen Milli Gelir ile Ters Orantılıdır.

		İncelenmiştir.	
Gruenfeld & Maceachorn 1975	22 Ülke 329 Yönetici & Teknisyen	Kendini İfade Şekilleri Alanındaki Farklılıklar İncelenmiştir.	Gelişmiş Ülkeler Bu Konuda Daha İleridedirler. Ulusal ve Kültürel Değerle Bu Alanda Son Derece Etkilidir.
Reitz 1975	8 Ülke 3527 Yönetici	İhtiyaç Seviyelerinin Görelî Önemi Ve Eğitimle Olan İlişkisi İncelenmiştir.	Eğitim, Kendini Gerçekleştirme Ve Güvenlik İhtiyaçları Konularında Etkili Olmaktadır. Bütün Ülkelerde Hiyerarşik İhtiyaçlar Aynıdır.
Schaupp & Kraut 1975	8 Ülke 800 Çalışan	Çalışanların İş Değerleri İncelenmiştir.	İş Değerleri Konusunda Kayda Değer Ülke Farklılıkları Bulunamamıştır.
Orpen 1976	5 Ülke England'ın Elde Ettiği Sonuçlar ve Güney Afrikalı 92 Yönetici	Değerler Ve Başarı Arasındaki İlişkiler Diğer Ülkeler İle Karşılaştırılmıştır.	Başarı Ve Değer İlişkisi Anglo Ülkeleri İle Benzerlikler Taşımaktadır.
Redding 1976	8 Ülke 736 Yönetici	Güney Asya Ülkelerinde Motivasyon Ve Tatmin Konuları İncelenmiş Ve Elde Edilen Sonuçlar Avrupa Ülkeleri İle Karşılaştırılmıştır.	Güney Asya Ülkelerinde, Avrupa Ülkelerinin Aksine Sosyal İhtiyaçlar Değil, Takdir Edilme Ve Saygı Görme Ön Plandadır.
Ross 1976	6 Ülke 36 Satış Mühendisi ve Pazarlama Yöneticileri	Değerler Ve Başarı Arasındaki İlişki İncelenmiştir.	Pragmatiklik Başarı İle İlişkilidir. Ülkelerarası Farklılıklar Değer Sistemlerini Etkilemektedir.

Hofstede 1976	15 Ülke 372 Yönetici	Ulus ve Yaş Farklılıklarını Temel Alınarak Değer Profili İncelenmiştir.	Beş Ülke Grubu Tesbit Edilmiştir: Anglo, Nordic, Alman, Latin ve Asya. Yaş Farklılıkları Rahatlık Ve Yardımseverlik Konularında Etkili Olmaktadır.
Whitely & Eglan 1977	5 Ülke 2.090 Yönetici	Kültürel Farklılıklar ve Endüstrileşme Seviyesi İle Değerler Sistemi İlişkisi İncelenmiştir.	Kültür ve Endüstrileşme Düzeyi Personel Değerlerindeki Farklılıkları Açıklamaktadır.
Ronen & Kraut 1977	a. 15 Ülke 4000 Teknisyen b. 14 Ülke 3641 Yönetici c. 25 Ülke 13.000 Çalışan	Daha Önce Yapılmış İki Araştırmanın Ve Yapılan Bu Araştırmanın Sonuçları Birleştirilerek Ülkeler Mümkün Olan En Küçük (Ortak Özelliklere Sahip) Gruplar Şeklinde İncelenmiştir.	Altı Ülke Grubu Belirlenmiştir. AngloAmerikan, Latin, Avrupa, Nordic, Orta Avrupa, Latin Amerika Ve Bağımsız Ülkeler, Dil, Din Ve Endüstrileşme Açıklayıcı Değerler Olarak Ele Alınmıştır.
England 1974, 1978	5 Ülke 2556 Yönetici	Davranış ve Başarı Konusunda Kişisel Değerler ve İlişkilerin Önem Derecesi Test Edilmiştir.	Değer Sistemleri Üzerinde Ülkelerin Etkisi %30-45 Olarak Belirlenmiştir. Tüm Ülkelerde Başarı Beklentisi Değerler Sisteminin En Önemli Özelliğidir.
Granick 1978	4 Ülke Vak'a Analizi	Ödüllendirme Sistemlerindeki Farklılıklar İncelenmiştir.	Önemli Ulusal Farklılıklar Bulunmuştur.
Kao & Levin 1978	5 Ülke 100 Çalışan	Herzberg'in 2 Faktör Kuramı İle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Uygulanabilirliği Test Edilmiştir.	Araştırma Sonuçlarının Bir Kısmı Maslow'u Desteklerken, Herzberg İle Ters Düşmüştür. Belirli Endüstriyel

			Seviyelerde Benzerlikler Görülmektedir.
England & Negandhi 1979	2 Ülke 579 Yönetici	Sosyal Değerler, İşin Önemi ve Yönetim Stilleri Temelinde Çalışanların Ulusal Düzeyde Gösterdiği Algılama Farklılıkları İncelenmiştir.	Gerçek Ulusal Farklılıklar Sosyal Değerlerin Algılanması Konusunda Ortaya Çıkmaktadır. Yönetim Stili ve İşin Değeri Konusunda Ortaya Çıkan Farklılıklar Nispeten Daha Azdır.
Badawy 1979	6 Ülke 248 Yönetici	Ortadoğu Ülkelerinde Motivasyon ve Davranış Farklılıkları İncelenmiştir.	Ortadoğu Ülkelerinde Yöneticiler Liderlik Konusunda Modern, Katılımcılık Konusunda Klasik Anlayışa Sahiptirler.
Bass & Burger 1979	13 Ülke 3082 Yönetici	Amaç Geliştirme ve Ülkelerin Gelişmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki Test Edilmiştir.	Amaç Geliştirme Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini Takip Etmektedir. Ülkelerin Gelişmişlik Düzeyi Bu Konudaki En Önemli Faktördür.
Ronen 1979	5 Ülke 8934 Çalışan	Ülkeler Arasında Yapılar Karşılaştırılmış Ve İş Amaçları Gruplandırılmıştır. (İhtiyaç Seviyeleri Karşılaştırma Kapsamı Dışındadır)	Çalışanların Doğuştan Gelen Ve Sonradan Kazanılan Özellikleri Nedeniyle İhtiyaçlarında Değişiklikler Meydana Gelebileceğini Ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini Destekleyen Sonuçlar Elde Edilmiştir.
Herbert, Popp & Davis 1979	2 Ülke 58 Erkek Yönetici (MBA)	İş Hayatındaki Ödül Tercihleri Konusu İncelenmiştir.	Elde Edilen Sonuçlar Avustralya Ve ABD'de Büyük Çapta Paralellik Göstermiş Ve Maslowun İhtiyaçlar Hiyerarşisini

			Destekler Yönde Çıkmıştır.
Griffeth, Hom, Denisz & Kirchner 1980	15 Ülke 1768 Yönetici	Örgütsel Davranışlar ve Tatmin Konuları Karşılaştırılmıştır.	Bu Konuda Ülkelerin Etkisi %52 Olarak Tesbit Edilmiştir. Aynı Özelliklere Sahip Dört Ülke Grubu Görülmektedir. Anglo-Saxon, Kuzey Avrupa, Güney Avrupa I & II.
Kanungo & Wright 1981	4 Ülke 449 Alt ve Orta Düzey Yönetici	İş Tatmini Ve Ödül Beklentisi Konusu İncelenmiştir.	İş Faktörleri Konusunda Ülkeler Arasında Önemli Farklılıklara Rastlanırken, İş Tatmini Konusunda Küçük Farklar Ortaya Çıkmıştır.
Kelley & Worthley 1981	2 Ülke 130 Yönetici	Ulusal Ve Kültürel Faktörlerin Davranışlar Üzerindeki Etkileri (Ayrı Ayrı) İncelenmiştir.	Ulusal Farklılıklar Kültürel Farklılıklardan Daha Önemlidir.
Lee & Larwood 1983	2 Ülke 212 Yönetici	Sosyalleşmenin Yönetici Davranışları Üzerine Etkileri İncelenmiştir.	Kore Ve ABD'li Yöneticilerin Davranışlarında Farklılıklar Görülmüştür. Milliyetsiz Yöneticiler İse Bunların Arasındadır.

2.7. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Tarihsel bir perspektifte, Türk kültürü etrafında şekillenen Türk Yönetim kültürünün özelliklerine girmeden önce, Türk kültüründen bahsetmek yararlı olacaktır.

Cücenöğlü , Türk kültürünü, geleneksel otoriter kültür olarak adlandırmakta ve bu kültürün dayandığı temel varsayımları, evreni anlamaya insanoğlunun gücünün yetmediği, neyin iyi neyin kötü olduğuna insanın kendisinin karar verecek güçte olmadığını, insanın aciz bir yaratık olduğu dolayısıyla kaderine boyun eğmesi gerektiğini, değişikliğin kötü olduğu, iyi olanın ise gelenek ve görenekleri aynen devam ettirmek olduğu, zaman planlamasının önemli olmadığı, gelecekte ne olacağının kadere bağlandığını, kişinin yaşı, mevkii ve ilişkide olduğu insanların onun saygınlık derecesini belirleyebileceği, rekabetin ayıp sayıldığı, dolaylı ve kapalı ima yoluyla anlatımın, doğrudan açık-seçik anlatıma tercih edildiği, kadın ve erkeğin birbirine eşit olmadığı, eğitimin mevcut bilgi ve değerlerin ezber ve taklidi şeklinde açıklamaktadır¹⁷⁸.

Dökmen ise, toplumların çocuk-ana-babalar toplumu, yetişkinler toplumu ve empatik toplum gelişim çizgisini izlemeleri gereğinden söz etmekte ve Türk toplumunu gelecekte bir yetişkinler toplumu olarak görmekle birlikte, henüz çocuk anne-babalar toplumu olarak nitelendirmektedir. Bu yapı içinde Türk toplumunun kültür özelliklerini, tek tip insan yetiştirme eğilimi, kişinin kendi aklını sergilemekten kaçınması, kuralların korunmasına önem verilmesi, bir bilene sormanın tercih edilmesi, topluma önem verilmesi, kişilerin özerklik denemelerinin hoş karşılanmaması, kişilerin yaşlarını ve toplumsal rollerini ölçüt alan toplumsal hiyerarşiye önem verilmesi, kişiler arası iletişimde klişe teşhis ve önerilerin kullanılması, üst düzeyde empatiye yer verilmemesi, sosyal gerçeklerin fiziksel

¹⁷⁸ CÜCENOĞLU, Doğan: Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, 14. Basım, İstanbul, 1997, s.253.

gerçeklerden üstün tutulması, iş ilişkilerinde hiyerarşiye öncelik taşınması, yine iş anlayışlarında , “emrin olur hatırını kırar mıyım?” anlayışlarının hakim olması şeklinde sıralanmaktadır. Bu verilere dayanarak Dökmen, Türk toplumunun halen çocuk anne-baba toplumunu olduğu ve yetişkinler toplumu, hele hele empatik toplum olmaktan henüz çok uzaklarda olduğunu belirtmektedir¹⁷⁹.

Kırcıl ve Alkış ise araştırmalara dayanarak, Türk toplumunun kültürel özelliklerini, otoriteye uyan, toplulukçuluğun yüksek, adamcı ve gelenekçi olarak sıralamıştır. Bu çerçevede toplum olarak kurum ve örgütlerdeki güç dağılımının eşitsizliğini kabullenme derecesi (güç mesafesi) oldukça yüksektir¹⁸⁰.

Sonuç olarak Türk Kültürünün özelliklerini, toplumculuk (biz bilinci) , belirsizliğe tahammülsüzlük, yüksek güç mesafesi (toplumsal eşitsizliklerin normal karşılanması) ve tam anlamıyla erkek egemen bir toplum olmaması ve gelenek bağıllık şeklinde özetlemek mümkündür. Dolayısıyla aralarındaki etkileşimin kaçınılmaz olduğu yönetim kültürünün de bu kültürel özelliklerle benzeşmesini beklemek mümkündür.

Yaşamımızın her alanında karşılıklı ilişkiler içinde bulunduğumuz işletmeler kaçınılmaz bir şekilde toplumsal/ulusal kültürden ve bu kültürün normlarından etkilenmektedir. Özen, toplumsal kültürümüzün bir alt kültürü olan yönetim kültürümüzü şekillendiren etmenleri, toplumsal etmenler, eğitimsel etmenler, örgütsel etmenler, biyolojik etmenler olarak sıralamıştır¹⁸¹.

Kişinin değer eğilimlerinin temelleri, ilk olarak içinde doğduğu/yetiştiği ailede ve çevrede atılmaktadır (toplumsal etmenler). Eğitimsel etmenlerin söz konusu

¹⁷⁹ DÖKMEN, Üstün: İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1996, ss.210-214.

¹⁸⁰ KIRÇIL, Olgun; ALKIŞ, Nurdoğan: “Yönetim Uygulamalarında Kültürel Faktörlerin Rolü”, Verimlilik Dergisi, N. 300, Ankara 1984, s.101.

¹⁸¹ ÖZEN, Şükür: a.g.e., s.29-31.

olduğu ikinci evre, birinci evreyle özellikle ilk ve orta öğretim yolları boyunca kesişmekle birlikte, kişinin yükseköğrenim nedeniyle genellikle ailesinden ve yetiştiği yerden görece özerk bir yaşam sürdüğü ve yeni bazı koşulların geçerli olduğu bir evredir. Eğitim evresiyle bir ölçüde kesişebilen üçüncü evre ise kişinin çalışma yaşamına atılmasıyla birlikte örgütsel toplumsallaşma sürecinin başladığı ve sürdüğü evredir. Son olarak, biyolojik etmen kümesi, diğer etmen kümelerinden farklı bir görünüm yansıtmaktadır. Bu etmenleri oluşturan yaş ve cinsiyet, yukarıda sıraladığımız üç evrenin bütününde etkili olan ve dolayısıyla onların kapsadığı etmenlerle örtüşen niteliklerdir.

Türk Yönetim Kültürü'nün özellikleri, ülkemizde değişik zamanlarda değişik amaçlar için gerçekleştirilen araştırmalar esas alınarak şu şekilde özetleyebiliriz:

Ergün'ün çalışmasına göre, yöneticiler astlarına danışmadan karar vermekte, astların işlerine pek karışmayıp yakın bir denetim uygulamamakta, başarısızlık söz konusu olduğunda ise astın kendisi değil, yapılan hareket eleştirilmektedir. Astlar ise, toplumsal kültürümüzde baskın olan otoriteye boyun eğme eğilimine uygun bir yönetim tarzını olağan karşılamaktadırlar. Ayrıca yazılı kurallara uymakta, mevcut statüsünü kaybetmeme güdüsüyle risk almaktan kaçınmakta, çalışma yeri ve arkadaşlarına adanma eğilimini göstermektedir¹⁸².

Günümüzde Türk kültürünün özellikleri değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Örneğin Sargut, üniversite öğrencileri ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalara dayanarak Türk Kültürü'ne ilişkin geliştirdiği varsayımları şu şekildedir: Türk kültürünün ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmakta, sanıldığı gibi çağdışı geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmamakta, denetim noktası dışarıdan bireyler yetiştirmekte, örgütsel güç mesafesini yüksek tutmakta, çatışmadan ve belirsizlikten

¹⁸² KIRCIL, Olgun; ALKIŞ, Nurdoğan: a.g.m., s.102.

güçlü bir şekilde kaçınmakta, Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır¹⁸³.

Bu konudaki kapsamlı bir araştırma da Özen tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha önce belirttiğimiz şekilde Özen , içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenen ve onu etkileyen bir alt kültür olarak bürokratik kültürü ve onun bir parçası olan yönetsel değerler sistemini, kamu kuruluşunda çalışan yönetici grubunda incelenmiş ve belirlenen değerlerin, aşağıdaki gibi bir sıra izlediğini saptamıştır. Yöneticiler arasında en yüksek düzeyde benimsenen değer, insan ilişkilerinde katı, mesafeli ve hoşgörüsüz tutumları benimseme eğilimi olarak tanımlanan yetkecilikten ziyade insana dönüklük; ikinci sırada görev çevresine ilişkin gelişmeleri bireysel olarak belirleme eğilimi olarak tanımlanan ben-merkezcilikten ziyade çevre-merkezcilik; üçüncü sırada koruma ve kollanma güdüsü ile kolektif olana kendini adama eğilimi diye tanımlanan adamcılık ve son sırada ise koşullar karşısında esnek bir tutum izleyerek sonuç alma eğilimi olarak tanımlanan pragmatizm. Özen yine toplumsallaşma sürecinin tüm evrelerini (aile, okul ve örgüt) söz konusu değerlerin edinilmesi, pekiştirilmesi veya değiştirilmesinde etkili olduğu, ancak, göreceli olarak örgüt öncesi evrenin daha etkili olduğu sonucuna varmaktadır¹⁸⁴.

Yapılan araştırmalardan en önemlisi ve diğerlerine kaynak teşkil eden Hofstede'nin araştırmasıdır. Hofstede'nin daha önce belirttiğimiz boyutları içeren Hermes anketi, 1969-1973 yılları arasında, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 53 ülkede uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Türk Yönetim Kültürünün genel karakteristikleri; merkezi yapılara eğilim, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, çok sayıda ara kadro, astlarda yüksek bağımlılık, örgüt içinde kuşaklar arasında geniş mesafe, işte ilerleme arzusunun zayıf oluşu, çalışanlar arası zayıf rekabet, riski sevmeyen ve özgüveni düşük çalışanlar, çıkar esasına dayalı örgütsel bağlılık, yetki

¹⁸³ SARGUT, Selami: a.g.e., s.138-150.

¹⁸⁴ ÖZEN, Şükrü: a.g.e., s.131-134.

devrinde kontrollü inisiyatif, statü sembollerine verilen yüksek önem şeklinde sıralamak mümkündür¹⁸⁵.

Erdem de bu dört boyut dahilinde 1992-1994 yılları arasında Türk işletmelerinin 1970'li yıllardan günümüze yönetim anlayışlarındaki değişimi belirlemek amacıyla Hermes anketini tekrar uygulamıştır. Ancak sonuçlar farklı çıkmamıştır. Ancak güç mesafesinin biraz daha yüksek bir değerde çıkması Erdem tarafından merkezîyetçi eğilimlerin giderek arttığı şeklinde yorumlanmaktadır. Güç mesafesinin bu çalışmada ortaya koyduğu diğer iki önemli sonuç ise çalışanların çoğunun halen çalışmakta oldukları yöneticilerden memnun olmadıklarını göstermiştir. Ankette yönetici profili otokratik çıkmış, ancak büyük çoğunluk katılımcı ve demokratik bir yönetici ile çalışmak istediklerini belirtmişlerdir¹⁸⁶. Bu anketin ilk gerçekleştirilen ankete göre çok farklı çıkmaması toplumsal kültürün ve buna bağlı olarak gelişen yönetim kültürünün kolay kolay değişmemesi ile açıklanabilmektedir.

Hermes anketinin toplumsal kültürler bazında oluşturulan bir anket olduğu göz önüne alınırsa; daha önce bir toplumun zihinsel programlaması olarak tanımladığımız kültürün özellikleri ile kıyaslayacak olursak Türk kültürünün işletmeler ve yönetimleri konusunda ne derece belirli olduğunu görmekteyiz.

Schwartz 1994 yılında 38 kültürde kültür seviyesi değer boyutları hakkında yaptığı araştırmaya göre Türkiye ortalamasının üstünde olarak tutuculukta 12., hiyerarşi (güç mesafesi) boyutunda 5., sosyal ve politik eşitliğin sağlanması çalışmalarında 13. sırada yer almıştır¹⁸⁷.

¹⁸⁵ KÖSE, Sevinç: "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.11.

¹⁸⁶ ERDEM, Ferda: a.g.e., s.139-146.

¹⁸⁷ PAŞA, Selda Fikret : "Leadership Influence in a High Power Distance And Collectivist Culture" Leadership; Organization Development Journal, V.21, N. 8, 2000.

Bir diğ er araştırma da Wasti tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada da toplumsal değerlerin, örgütsel yapı ve davranış üzerindeki etkiler incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmada Hindistan, İngiltere ve Türkiye'deki çalışanların işlevleri ile ilgili tutum ve değerleri ile çalıştıkları işletmelerin yapıları arasındaki farklılıkların önemli ölçüde kültürel farklılıklar ile açıklanabildiği gözlemlenmiş ve yedi Türk işletmesi üzerinde yapılan araştırmada, Türk insanının İngilizlere oranla üstlerine karşı daha itaatkâr olduğunu, güçlü ve nüfuzlu insanlardan daha fazla çekindikleri ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmadıkları, belirsizliğ e karşı İngiliz ve Hintlilere göre daha müsamahasız ve kaderci olduğu ve yine üç toplum arasında işlerinden en memnuniyetsiz olanı olduğunu saptamıştır¹⁸⁸. Ancak örgütsel bağlılıkları diğ er iki ülkeden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kanungo ve Aycan'ın 1997 yılında yedi ülkede yaptıkları araştırmaya göre Kanada ve Amerika daha az paternalist özelliğ e sahip iken, Türkiye,Hindistan ve Pakistan'ın daha fazla paternalist bir yapıya sahip olduğu bulgulanmıştır¹⁸⁹.

Trompenaars ve Turner'in 1998 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre; Türkiye yüksek güç mesafesine sahip, çalışanların liderlerine en çok bağlılık gösteren ülkeler içinde yer almıştır¹⁹⁰.

Kültürel çalışmaların bir parçası olarak Kabasakal ve Bodur 1998 yılında Türkiye'nin 62 ülke arasında kolektivistlikte ve güç mesafesinde dünya ortalamasının üzerinde olduğunu bulgulanmışlardır¹⁹¹. Benzer bir şekilde, Paşanın 2000 yılında gerçekleştirdiği çalışma da Türk yönetim kültürün yüksek güç

¹⁸⁸ WASTI, Arzu: "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", ODTÜ Gelişme Dergisi, S.22/4, 1995, s.503-529.

¹⁸⁹ KANUNGO, R.N.; AYCAN, Z.: "Organizational Cultures and Human Resource Practices from a Cross-Cultural Perspective" Symposium conducted at the Canadian Psychological Association Annual Conference, Toronto.

¹⁹⁰ PAŞA, Selda Fikret : a.g.m.

¹⁹¹ KABASAKAL, H.; BODUR , M: "Leadership, Values and Institutions": The Case of Turkey, Research Paper, Boğaziçi Universty, 1998.

mesafesine sahip, yüksek kollektivist ve paternalist bir yapıya sahip olarak bulgulamıştır¹⁹². Zel'in yine 2000 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında, Türk yöneticilerinin İngiliz yöneticilere oranla kültüre, görsel sanatlara ve müziğe karşı daha duyarlı olduğu, verileri değerlendirme de daha başarılı, kişileri anlama becerisi daha gelişmiş, daha yaratıcı, planlı ve programlı, işini tam zamanında yapmaya önem veren ve bunu astlarından da bekleyen bir yapıya sahip olduklarını bulmuştur. Bu özelliklerine ilave olarak, “duygu ve ruh hali” kategorisindeki, “başarı hırsı olan” özelliği kapsamında Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere oranla kariyere daha fazla önem verdiklerini ve sonuçlara göre yönetim anlayışını benimsediklerini bulmuştur. Ayrıca insan ilişkileri konusunda Türk Yöneticilerin, İngiliz yöneticilere oranla daha fazla yardımsever, sıcakkanlı ve hoşgörülü olduklarını saptamıştır¹⁹³.

Araştırmalardan çıkan sonuç Türk yönetim değerlerinin Türk toplumunun kültürel değerleri ile neredeyse birebir çakıştığı, yıllar boyunca oluşan ana karakteristik özellikler Türk yönetim kültürüne taşınmıştır.

¹⁹² PAŞA, Selda Fikret : a.g.m., s. <http://www.emerald-library.com>.01.02.2001.

¹⁹³ ZEL, Uğur: “Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi:Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi”(Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000, s.330

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE FARKLI KÜLTÜRLERİN YÖNETİMİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE FARKLI KÜLTÜRLERİN YÖNETİMİ

3.1. FARKLI KÜLTÜREL ORTAMIN YÖNETİME ETKİSİ VE YÖNETSEL FARKLILIKLAR

Uzmanların gelecek için vurguladıkları en önemli konulardan biri, işletmelerin, sadece ürünlerinde ve içinde buldukları pazarlarda değil, çalışanları düzeyinde de küresel bir kapsama erişmeleri gereğidir. Geleceğin başarılı küresel işletmelerinin, küresel açıdan farklılıklar içermeleri ve üst yönetimlerinde farklı uluslardan insanlar bulundurmaları gerekmektedir. 1980'lerde denenen adaptasyonlar, 1990'lı yıllarda, globalleşme eğiliminin de hızlanmasıyla, kültürlerarası koalisyon ihtiyacını, yönetimin çözmesi gereken başlıca konulardan biri haline getirmiştir.

3.1.1 Yönetim Açısından Kültürel Farklılıkların Önemi

Uluslararası işletmeler, özellikle son yıllarda dünya ekonomilerinin küreselleşmesi neticesinde artış gösteren rekabet ve teknolojik gelişmelere karşı koyabilmede önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası işletmecilik literatüründe önemli bir araştırma konusu olmasına rağmen, performansı etkileyen faktörler henüz tam olarak anlaşılmış değildir. Uluslararası işletmeler uluslararası pazarlarda yaygın olarak yer almalarına karşın performans açısından ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, uluslararası işletmelerin performansını etkileyen temel sorunların başında kültürler arası farklılıkların geldiğini ortaya koymuştur¹⁹⁴. Çok uluslu şirketlerin her geçen gün

¹⁹⁴ TATOĞLU Ekrem: "Türkiye'de Yerleşik Uluslararası Ortaklaşa Girişimlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, s.157.

karışık ve dinamik hale gelen global ekonomide, rekabet etme yeteneklerinin en kritik parçası uluslararası kültürel farklılıkların yönetimidir¹⁹⁵.

Farklı kültürlerden gelen yöneticiler ve çalışanlar arasında tutum davranış ve motivasyon yönünden farklılıklar olup olmadığı ve bu farklılıkların grubun performansı üzerinde ne gibi etkiler yarattığı konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. (Chen, Chen& Menioll 1998, Hofstede 1980)¹⁹⁶.

Kültürel farklılaşmalar konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulması, dünya ekonomisindeki hızlı globalleşme ve Amerikan işgücünün çeşitlilik kazanmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır ve önümüzdeki 20-30 yıl içerisinde de işgücüne yeni katılacak olanların Asyalılar, İspanyollar, Afrikalı ve Amerikalılar olacağı beklenmektedir¹⁹⁷. Bu değişimler, uluslararası işletme yöneticilerinin çoğunluğunda, kültürel çeşitliliğe sahip grupların ihtiyaçlarını anlama ve tanımlamanın gerekli olduğunu ortaya koymaktadır¹⁹⁸.

Küreselleşme sonucunda işletmeler, birçok ülkenin çevresel koşulları ile etkileşim içine girdiklerinden yapılarını, işleyişlerini, normlarını, süreçlerini, felsefelerini, değerlerini kısacası kültürlerini, ilgili diğer ülkelere göre ayarlamaları gerekmektedir. İşletmeler faaliyette bulunduğu ülkenin kültürel değerlerinin farkında olmaları gerekmekte ve diğer ülkelerde kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları tanımak gerekmektedir¹⁹⁹.

¹⁹⁵ BIRD, Allan; TAYLOR, Sully; BEECHLER, Schan: "A Typology of International HRM in Japanese Multinational Corporations:Organizational Implications" Human Resource Management, Summer 1998, V. 37/2, s.159.

¹⁹⁶ DONG, Jung; AVOLIO, J. Bruce: " Effects of Leadership Style and Followers Cultural on Performance in Group and Individual Task Conditions" Academy of Management Journal, Mississippi State, Apr.1999, s.208.

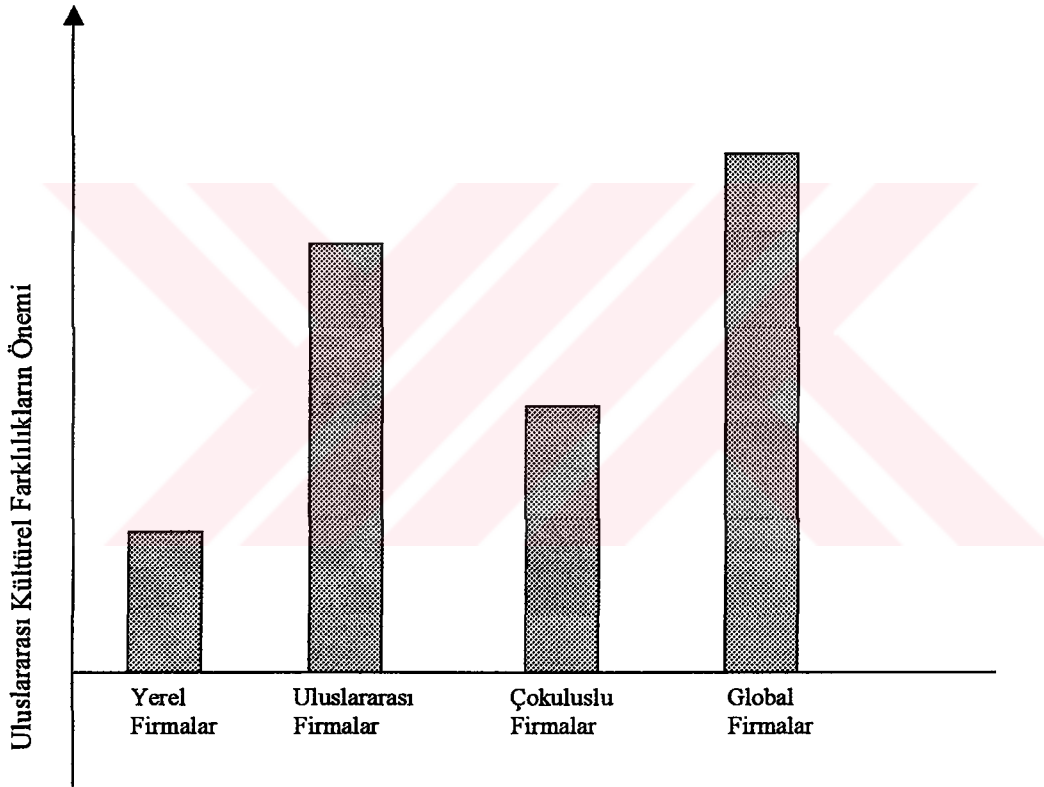
¹⁹⁷DONG, Jung; AVOLIO, J. Bruce: a.g.m.,s.208.

¹⁹⁸ RODRIGUES, A. Carl : "Cultural Classifications of Societes and How They affect Cross-Cultural Management" Cross Culture Management, V. 5, N. 3, 1998, s.29.

¹⁹⁹ WERTHER, B.William; DAVIS, Keith: Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill, International Editions, Fourth Edition, 1993, s.79.

Gelişmiş bir örgüt sistemi oluşturmak için başka bir ülkeye giden yöneticiler ve çalışanlar kendi liderlik stillerini, iletişim modellerini ve diğer uygulamalarını ev sahibi ülkenin kültürüne uydurmak için önemli düzenlemeler yapmalıdırlar. Diğer bir kültüre uyum sağlamada karşılaşılan engelleri aşmak için atılması gereken ilk adım kültürel farklılıklardaki çok yönlülüğü anlamaktır²⁰⁰.

Şekil 22’de özellikle uluslararası norma (global işletme) sahip işletmeler için çok büyük öneme sahip olan kültürel farklılıkların işletmeler açısından önemi görülmektedir²⁰¹.



Şekil 22: Kültürel Farklılıkların İşletmeler Açısından Önemi

²⁰⁰ PUTTI, M. Joseph ; CHIA, Audrey: Culture and Management, McGraw Hill Book Co, 1990, s.1.

²⁰¹ ADLER, N.: a.g.e., s.

Farklılıkları olumlu yönde kullanmak için yöneticiler yönetiminde bulunduğu kültürün normlarının farkında olmalı, parametrelere karşı esnek ve uyumlu davranmalıdır²⁰². Eğer uluslararası işletmeler sadece kendi kültürlerini göz önüne alıyor ve kendi kurallarının üstünlüğüne inanıyorlarsa (etnosentrik tutum) ve ev sahibi ülkede Amerikan ekolü, Alman ekolü gibi ekoller yaratmaya çalışıyorlarsa, ülkede hiç beklemedikleri inatçı bir direnişle karşılaşabilirler²⁰³.

Örneğin Amerikalı bir yönetici Çin’de çalışmak durumundaysa davranışlarını ve beklentilerini hatta politik tutumlarını bile bu kültüre uygun düşecek şekilde değiştirmesi, yani bir çalışanla ilişki kurarken davranışlarına dikkat etmek ve yaklaşımları belirli protokol kurallarına göre yapmak zorundadır. Çünkü bu faktör Çin geleneğinde büyük önem taşımaktadır. Benzer bir biçimde Avrupalı başarılı bir yönetici, bir ülkeden bir diğerine dolaşıyorsa, hatta Avrupa Birliği’nde üye olsa bile üye ülkelerin kültürel değerlerine saygılı ve onların kültürel kalıplarını öğrenip yönetimini bunlara uyum sağlayacak biçimde değiştirmek durumundadır. Örneğin İtalyan’ın Almanya’nın resmi kalıplarına uygun, Türk ve Müslüman’ın ve Suudi Arabistan’da çalışacaksa, bu ülkenin kalıplarına saygılı olmak zorundadır²⁰⁴.

Konuyla bağlantılı olarak aşağıda verilen PARRIS-INTERNATIONAL örnek olayında bir işletmenin farklı toplumsal ve kültürel ortamdan nasıl etkileneceği açıkça görülmektedir²⁰⁵.

“Suudi Arabistan’ı resmen ziyaret eden ilk Birleşik Krallık Başbakanı sıfatını taşıyan Margareth Teacher, yapmış olduğu bu gezide İslami kuralları göz önüne alarak davranması (giyim vb.), Suudi kültürüne duyduğu hassasiyeti ve saygıyı

²⁰² HORNSEY, Timothy M. J.; DAN, T David: Manpower Management in the Hotel and Catering Industry, (Hotel and Catering) Billing³/₄Son Ltd, 1984, s.149.

²⁰³ MUTLU, Esin Can: a.g.e., s. 270.

²⁰⁴ ÖZKALP, Enver: “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgili Alanları”; 8. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, s.447.

²⁰⁵ DANIELS, D. John.; RADEBAUGH, H.Lee: a.g.e., s.79.

göstermek için yapmış olduğu bu jest getirmiş olduğu pek çok teklifin kabul edilmesini sağlamıştır. Bir İngiliz yayınevi olan Parris-Rogers International (PRI) Bayan Teacher'ın yapmış olduğu bu resmi geziden bir yıl önce, üstlenmiş olduğu Bahreyn'deki tüm haklarını ve varlığını satarak bölgeden ayrılmıştı. PRI 1970'li yıllarda yükselen petrol fiyatlarından dolayı uluslararası iş dünyasında büyük potansiyel oluşturan Ortadoğu Pazarı'na girmiş, ancak Başbakan Teacher'ın kültürel yapı hakkında danışmanlarından almış olduğu ön bilgi gibi pazara girerken yapmış olduğu bir ön araştırma olmadığı için ,bu işletmecilik faaliyetleri hüsrarla sonuçlanmıştır.

Dünyadaki büyük evrensel pazarlarda avantaj sağlamaya çalışan şirketler bu konuda başarı için daha büyük şansa sahiptirler. Çünkü büyük şirketlerin yöneticileri bu pazardaki kültürleri tanıma ve onları anlama konusunda daha büyük bir gayret içerisindedirler. Örneğin McDonalds restoranlar zinciri global pazarda başarılı olmuş işletmelerden biridir. Bunun nedeni de yöneticilerin farklı kültürleri anlama gayretinden kaynaklanmaktadır²⁰⁶. Amerika'da Fast Food pazarı rekabet sonucu daraldıkça McDonalds restoranlar zinciri Franchising yöntemiyle dünyaya açılmıştır. Örneğin, bu şirketin Moskova'daki bir şubesi bir günde 50.000 müşteriye hizmet sunabilmektedir. McDonalds Hindistan gibi et veya dana eti yemeyen, daha çok sebze yemeyi tercih eden bir ülkede bile köftelerini sebzeden ve kuzu etinden imal edip müşterilerine satabilmektedir. Çünkü bu ülkede inek kutsal bir hayvandır ve eti yenmesi dince günahdır. Ülkemizdeki bir örneği ise McDonalds burgerlerinin yanında ikram edilen ayranla görebilmekteyiz. Bizim kültürümüzde ayran çok geleneksel bir içecek olduğu için Cola ve Fanta'nın yanında ayran da sunulmaktadır. Halbuki dünyanın başka ülkelerinde ayran bilinen bir içecek olmadığı için menüde yer almamaktadır.

²⁰⁶ ÖZKALP, Enver: a.g.m., s.451.

Aynı şekilde Fransa'da McDonalds şarapla birlikte satılabilmektedir. Çünkü bu kültürün geleneğinde yemekle beraber genelde şarap içilir. Görüldüğü üzere, orjinal menü değişik ülkelerde, farklı müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre adapte edilmektedir²⁰⁷.

Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere, kültürlere uyum, global ekonomide başarı için en önemli etken olmaktadır. Başka ülkelerin kültürlerini ve farklılıklarını anlamada başarısız olan işletmeler ise sorunlarla karşılaşmaktadırlar²⁰⁸. Özellikle çalışanları motive etme de ve işletmenin amaçlarına ulaşmada bu faktör son derece önemlidir.

Günümüzde uluslararası işletmelere hakim olan düşünce “global düşün yerel davran” felsefesidir. Bunu gerçekleştirmek içinde; işletmeler etnosentrizm “kendi ırkının üstünlüğüne inanma” etkisinden sıyrılarak geosentrizm (dünya doğrultulu) etkisiyle, diğer kültürlerle yaşamayı öğrenmelidir²⁰⁹. Ohmae(1989), Lewitt (1983), Taylor(1991), Doyle(1994), Czinkota and Ronkainen (1995) uluslararasılaşmadaki başarının altında bu felsefenin yattığı görüşünü savunmuşlardır²¹⁰. Başarılı yöneticiler global bir konsept içinde, her bir ulusal pazarlardaki farklılıkları dikkate alarak yerel davranışlar geliştirmesi gerekmektedir²¹¹. Kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlere yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Dar görüşlülük diye tanımlanabilecek bu yaklaşım, kişinin içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasına ya da yargılanmasına neden olmaktadır. Kuşkusuz böyle yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin

²⁰⁷ VIGNALI, Claudio: “Mc Donalds “ Think global, act local” the Marketing Mix, British Food Journal, V.103/2, 2001, s.99.

²⁰⁸ SILVERTHORNE, Colin: “Situational Leadership Theory in Taiwan: A Different Culture Perspective” Leadership, Organization Development Journal, V.21, 2000, s.52

²⁰⁹ DAWLING, P.; SCHULER, R.; WETCH, D.: International Dimensions of Human Resource Management, Wadsworth Publishing Company, 1994, s.30.

²¹⁰ FLETCHER, Denise: “ Learning to think global and act local”: Experiences From The Small Business Sector” Education + Training, Volume:42/45, 2000, s.213.

²¹¹ MAY, Andrew Sheridan: “ Think globally-act locally! Competences for Global Management” Career Development International, V.2, Sayı.6, 1997, s.309.

oluşmasına, iletişim kopukluklarına yol açmaktadır. Çok kültürlülüğü veya diğer ifadeyle farklı kültürel ortamı kavrayabilme çağımızın en önemli gündem maddelerinden birisi olarak belirlemektedir. Kültürün öngördüğü değerler yönlendirdiğine göre, kültürel değerlerdeki küçük farklılıklar bile, tavır ve davranışlara büyüterek yansımaktadır. Oysa kültürel yönlendirmeler gözlemlendiğinde, farklılıkların hiç de küçük olmadığı, tam tersine temel farklılıkların bulunduğu görülmektedir²¹².

Yapılan araştırmalar, en etkili organizasyonların bir tek kültüre taraftar olma eğiliminden kaçınarak faaliyette bulunan ülkelerin kültürünü dikkate alan yaklaşımlar olduğunu ortaya koymaktadır²¹³. Yapılan araştırma sonuçlarında da konaklama endüstrisinin değişen yapısıyla birlikte aynı mücadeleyi gerekli kılacağı ortaya çıkmıştır²¹⁴.

Çok kültürlüğe iyi bir örnek oluşturan işletmelerden birisi de konaklama işletmeleridir. Asya'nın başlıca turizm merkezlerinden biri olan Hong Kong birçok uluslararası otel işletmesinin merkezidir. Bu oteller hem yerel, hem de yabancı işgücüne birçok iş olanağı sağlamaktadır. Yu ve Pine (1994) tarafından yapılan bir çalışma, Hong Kong otel endüstrisinde özellikle büyük otel işletmelerinde büyük oranda yabancı yöneticilerin görev aldığı göstermiştir. Bu otellerde üst düzey yöneticilerinin %50'si yabancıdır. Araştırma sonuçları yöneticilerin özellikle zor ve karmaşık kararlar verirken kendi ülkelerinin değerlerine uygun tarzda hareket etme eğiliminde olduğunu bulgulamıştır²¹⁵.

²¹² SARGUT, Selami: a.g.e., s.9.

²¹³ VINCERE, A. Albert: a.g.m., s. 2.

²¹⁴ CRISTENSEN, Julia : "Cultural Diversity, The Lesson of Toronto's Hotels", The Cornell H.R.A. Quarterly, s.99, GILBERT, David; TSAO, Jenny: "Exploring Chinese Cultural Influences and Hospitality Marketing Relationships" International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12/1, 2000, s.45.

²¹⁵ MOK, C.; PINE, R.; PIZAM, A.: a.g.m., s. 2.

Bu durum olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Özellikle ilk defa giriş yaptığı bir ülkenin veya bölgenin kültürüne yabancı olan bir uluslararası işletmenin ya da yöneticinin başarılı olabilmesi için belki de ilk yapması gereken, o toplumun âdetlerini, gelenek ve göreneklerini, yaşam tarzını kısaca “kültürünü” etüd etmek ve çalışanlarına ve o topluma karşı bu değerleri göz önüne alarak davranış biçimi geliştirmektir²¹⁶. Avrupa’da ve Uzakdoğu’da faaliyet gösteren uluslararası işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, örgüt kültürünün ve değerler sisteminin içinde bulunulan ülkenin ulusal kültür ve değerleri ile uyumlu olduğu durumlarda şirketlerin mali başarılarının daha yüksek olduğu ortaya konmaktadır. Neman ve Nollen bu araştırmanın bulgularına dayanarak, uluslararası işletmelerin başarılı olabilmek için yönetim uygulamalarını faaliyette buldukları ülkenin kültürüne uyarlamak zorunda olduklarını ileri sürmektedirler. Araştırma sonuçları, ulusal kültür ile yerel ülke kültürü arasındaki fark arttıkça, yöneticilerin yeni kültürel ortama uyum sağlamak için daha çok çaba harcamak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Aynı araştırma, ayrıca ulusal kültürle yoğrulan örgüt kültürünün çok güçlü olduğu durumlarda uyumun daha az olduğunu ve yeni ülke kültürüne uyum sağlamak için daha çok çaba harcaması gerektiğini de göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçları Adler 1997 tarafından da doğrulanmaktadır. Bu nedenle uluslararası işletmelerin yönetim uygulamalarını içinde faaliyet gösterdikleri ülkenin kültürü ile uyumlu hale getirmeleri yararlı olacaktır. Bu tür adaptasyonun gerekli ve önemli olduğu Lai ve Lam 1986, Tung ve Miller 1990, Adler ve Graham 1989, Erez 1986 tarafından yürütülen araştırmalarda da vurgulanmaktadır²¹⁷.

Robbins (1993) liderlik tarzını belirlemede ulusal kültürün önemli rol oynadığını, Morris ve Povett (1992) ise yaptıkları araştırmada da, yönetim tarzlarının

²¹⁶MESSENGER, S.J; LIN, M.: “International Hotel Advertising: The Standardisation Debate”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, MCB University Press, Vol: 3, No: 3, 1991, s.29.

²¹⁷DİCLE Ülkü, DİCLE Atilla a.g.m., s.111.

kültürden kültüre değişmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır²¹⁸.Kültürel farklılıkların etkin yönetimi, konaklama endüstrisinde son derece önemlidir. Otelcilik sektöründe ekonomik ve rekabetçi başarıda kritik yol, kültürel farklılıkların etkin yönetilmesi ile sağlanabilir²¹⁹. Kanada da 1999 yılında, yapılan ampirik bir çalışmanın sonuçlarına göre, kültürel farklılığın etkin bir biçimde yöneıtmesinin otelcilik sektörü yöneticileri için zor bir iş olduğunu, ancak gerekli olduğu ortaya çıkmıştır²²⁰.

Bu bağlamda yatırımda bulunacak bir otel işletmesi için tavsiye edilen ölçütlerden başlıcaları şunlardır²²¹:

1. İlgili pazarlarda deneyim ve bağlantıları,
2. Kalifiye ve deneyimli personeli,
3. Kültürel değerlere ve geleneklere duyarlılığı,
4. Yüksek iletişim ve muhasebe standartları ve sistemleri,
5. Başarılı otel yönetimi geçmişi,
6. Mali yapısı,
7. Personelin eğitimi ve yöreye özgü bir yönetim tarzını benimsemede başarılı geçmişi.

Anlaşılabacağı üzere kültürel çeşitliliğin etkin yönetilmesi durumunda global pazarda başarıyı getireceği fikrinden yola çıkarak uluslararası otel işletmeleri için

²¹⁸YOUSEF, A.Darwish: "Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment", Leadership ; Organization Development Journal, V.19, 1998, s.277.

²¹⁹MAXWELL, G.; MCDUGALL, M.; BLAIR, S.: " Managing Diversity in The Hotel Sector:The Emergence of a Service Quality Opportunity" Managing Service Quality ,V.10, S.6, 2000, s.368.

²²⁰ HUGHES, J.C.: " The Use of Studies to Enhance Diversity Management Effectiveness" Council for Hospitality Research Conference, University for Hospitality Research Conference, University of Surrey, Guildford, 1999.

²²¹ UNCTC Advisory Studies: Negotiating International Hotel Chain Management Agreements, A Primer for Hotel Owners in Developing Countries, Series B, No: 5, United Nations, New York, 1990, s. 4.

etkili olan kültürel baskıları analiz etmek ve incelemek son derece önemli olacaktır²²².

Holiday Inn, Hilton ve Hyatt gibi yerleşmiş markaların gücünün altında da yukarıda belirtilen özellikleri dikkate alması yatmaktadır. Buna bir örnek olarak Hyatt otelleri tarafından yapılmış bir araştırma gösterilebilir. 1990 yılında Hyatt International Corporation uluslararası pazarlarda varlığını koruma amacıyla dünyanın çeşitli yerlerinde farklı Hyatt tesislerinin stilini ve kişiliğini yansıtacak daha modern yeni bir logo dizayn ettirmiştir. Bu yeni logoyu ortaya çıkarabilmek için bir araştırma proje ekibi 18 ay süren bir çalışma sonucunda 1000'den fazla Hyatt müşterisi, çalışanı, üst düzey yöneticisi, seyahat acentaları, toplantı organizatörlerinin görüşüne başvurmuştur²²³.

Yapılan birçok araştırma, örgütsel ve yönetsel davranış ve uygulamalarının farklı kültürel ortamda değişik şekillerde gerçekleştirebildiğini göstermektedir. Hofstede, kültürel ortamdaki farklı profillerin yönetim ve organizasyon kuramlarına da yansıtacağını belirtmekte ve bu kuramlarda evrensel geçerliliğinin söz konusu olmayacağını savunmaktadır²²⁴.

Benzer şekilde, Boyacıgiller & Adler (1991) Amerikan eksenli kuramlarındaki zımni evrenselliğe dikkat çektikleri çalışmalarında, kuramlardaki evrensel olarak uygulanabilir kuramlar, bölgesel kuramlar, kültürler arasında karşılaştırma yapılabilir kuramlar, ulusal sınırlar içinde geçerli olan kuramlar şeklinde ayırma tâbi tutularak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler²²⁵.

²²²ROPER, A.; BROOKERS, M.: "The Multi-Cultural Management of International Hotel Groups", *International Journal Hospitality Management*, V.16, N. 2, 1997, s.147-159.

²²³ TEARE, R.: "Developing Hotels in Europe: Some Reflections on Progress and Prospects", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Press, V.3, N.4, 1991, s.55.

²²⁴ HOFSTEDE, Geert: "Management Scientists are Human", *Management Science*, 40/1, 1994, s.4-14.

²²⁵ DANIŞMAN, Ali: "Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi:Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme",8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler,Nevşehir,2000 s.342

Rosenzueg (1994) sistemin bir tarafta teknik ya da sosyal, diğer tarafta da açık ya da kapalı oluşuna göre değişebileceğini savunmaktadır. Buna göre salt teknik sistemler, insan davranışına bağlı olmadığından, bunlara ilişkin değişkenler ve aralarındaki ilişkiler ülkeler arasında sabit kalabilecekken, sosyal sistemlere ilişkin değişkenler ve aralarındaki ilişkiler ülkelerin kültürel ortamlarına göre farklılaşabilecektir. Benzer şekilde kapalı sistemde üzerinde odaklaşılın değişkenler arasında herhangi bir etkileşim olmayacağından dolayı, bu değişkenler kültürel farklılıklardan etkilenmeksizin ülkeler arasında geçerli olacakken, açık sistemdeki değişkenler etkileşime dayandıkları ve dış çevrenin bazı özelliklerini taşıdıkları için belirli açılardan kültürel ortamdaki farklılaşmalardan etkilenebileceklerdir²²⁶.

Bilindiği üzere ulusların kültürleri gibi endüstrilerin de kültürleri vardır; maden, elektronik, otel endüstrisi gibi. Burada sorulması gereken soru, endüstri kültürlerinin ne dereceye kadar ulusal kültürden bağımsız olduğu ya da ulusal kültüre ne kadar bağımlı olduğudur? Başka bir değişle örneğin, otel endüstrisi evrensel midir? yoksa etkin olabilmesi için ülkeden ülkeye değişmeli midir? Sorusu sorulabilir²²⁷.

Child (1981), Child ve Tayeb (1983), Cole (1973), Form (1979), Hickson ve diğerleri (1974), Kerr et al (1952), Levitt (1983), Egandh (1979, 1973) ve Pugh ve Hickson (1986) gibi araştırmacılar organizasyonların ulusal kültürden ayrı düşünölemeyeceğini savunmuşlar “endüstrileşmesinin gereklerine uymak için, ulusal kültürün mutlaka dikkate alınması gerektiğini” vurgulamışlardır²²⁸. Buna göre örgütler sosyal ve açık sistem olarak düşünölürse, örgüt içindeki davranışı ve yönetsel uygulamaları anlamaya yönelik olarak geliştirilen kuram ve modellerin evrenselliğinden söz etmek doğru olmayacaktır²²⁹.

²²⁶ DANIŞMAN, Ali: a.g.e., s.342.

²²⁷ PIZAM, A.: a.g.m., s.131.

²²⁸ PIZAM, A.: a.g.m., s.132.

²²⁹ HARNSEY, M.J, Timoty.; DAN, T. David: a.g.e. s.160.

Öte yandan Adler (1986), Bass ve Eldrige (1983) araştırmasını gözden geçirerek, England (1975), Hairre et al (1966), Heller ve Wilpert (1979), Hofstede (1980), Laurent (1983), Lincoln et al (1981), Meyer ve Rowson (1977), Negandh (1973) organizasyonların bugüne kadar hep kültüre bağlı olduğunu ve bundan sonra da öyle olacağını savunmuşlardır. Bu araştırmacılar, ulusal ve etnik kültürün insan davranışlarının ana belirleyici faktörü olduğunu ve otel endüstrisi gibi herhangi bir endüstri kültürünün ulusal ve etnik kültür ile uyumsuz olması durumunda sonucun başarısızlık olacağını bulgulamışlardır²³⁰.

Ulusal kültür – işletme kültürünü ilişkisini inceleyen tüm bu araştırmaların iki temel sonucundan söz edilebilir²³¹.

1. Kültürel farklılıkların önemini dikkate almayarak “işletme işletmedir” anlayışı (her yerde aynı ilkelerin geçerliliğini savunma) büyük yanılgıya yol açabilmektedir.

2. Özellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletmenin başarısı için mucize bir formülü yoktur. Çünkü zihniyetlerde, yaşama şekillerinde, çalışma biçimlerinde ve iletişim sistemlerinde farklılıklar söz konusudur ve bu farklılıklar aynı zamanda ülkelerin kültürel özgünlüğünü açıklamaktadır. Bunları gidermek mümkün değildir, başarı, farklı değerleri anlamaktan ve özümsemekten geçmektedir.

3.1.2 Evrensel Yönetimin Değişen Roller, Farklı Kültürlü Ortamda Yöneticilik

İşletmeler ekonomik, teknolojik ve sosyal değişmelerin yarattığı karmaşık çevreye hızlı bir biçimde uyum sağlamak ve sürekli olarak performanslarını geliştirmek için her dönemde etkin bir yönetim arayışı içinde olmak zorundadır.

²³⁰ PIZAM, A.: a.g.m., s.133.

²³¹ ERDEM, Ferda: a.g.e., s.69.

1980 yıllara kadar işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japonların başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, işletmelerin kendi gerçeklerini araştırmaya itmiştir. Bu nedenler 1980’li yıllardan itibaren işletmeler için kültür kavramı ve güçlü bir kültüre dayanarak mükemmelliği arama anlayışına önem vermesi gerektiğini ortaya koymuştur. Aslında 1960’lı yıllarda organizasyon geliştirme teorisyenlerince organizasyonlardaki değişim ustalığının kültürel faktörlere dikkate almaya bağlı olduğu henüz ortaya koynulmuştur. Bu durum, özellikle teorik kavramlardan türetilen ve mali değişkenleri imtiyazlı kılan sayısal-teknokratik modellerin yetersizliğini vurgulamaktaydı. Daha açık bir deyişle, işletmenin ekonomik ve sosyal boyutu stratejisinde eşit ağırlıkta yer almadıkça güçlü bir sosyal yapı yaratılmamakta ve bu durum çevresel gerekliliklere karşı işletmenin zayıflığını oluştururken, doğal olarak da ekonomik başarısını da baltalamaktadır. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal eden işletmeler, giderek kültürlerini irdeleme ve her alanda mükemmelliği yakalamaya yönelik olarak kültürlerini güçlendirme zorunluluğu ile baş başa kalmışlardır²³².

Değişen bu yapı içerisinde, uluslararası işletmelerin yönetimi konusu da çok büyük önem kazanmıştır. İşletmelerin ulusal sınırların ötesine geçerek dünya çapında yayılmaları coğrafi olarak büyümelerinin yanı sıra farklı sosyal, siyasal ve ekonomik çevreler de girmeleri bu önemi daha da artırmaktadır. Tek dil ve kültürün geçerli olduğu ortamlarda çeşitli zorluklarla karşılaşan yöneticiler, iki veya daha fazla dil ve kültürün geçerli olduğu ortamlarda çok daha büyük sorunlarla karşılaşmaktadır²³³.

²³² ERDEM, Ferda: a.g.e., s.7.

²³³PAPPER , Micha; ZAKKAI, Eliav: “ Transactional Charismatic and Transformational Leadership:Conditions Conducitive to Their Predominance”Leadership;Organization Development Journal, S.15/6, 1994, s.42.

Bu durum yöneticilerin başarılı olabilmeleri için gerekli şartlar ve özelliklerin incelenmesinden önce uluslararası faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde unutulmaması gereken çok önemli iki noktaya değinmek gerekmektedir²³⁴.

1. Dünya ölçeğinde gerçekleştirilen yatırımlarda ve faaliyetlerde ulusal değerler, hareketler ve gelenekler, kârlılık, ekonomiklik ve rasyonellik gibi temel hedeflerden çok daha önemli hale gelebilmektedir.

2. Uluslararası yöneticilerin ileri seviyelerdeki ülke ve endüstrilerden daha düşük seviyelerdeki ülke ve endüstrilere atanması, genellikle işletme içi ilişkilerde bir takım problemlere neden olmaktadır. Ulusal değerler dikkate alınmadığı zaman bu yöneticilerin çok iyi bir organizatör, finansçı ve motivasyon uzmanı olmaları, başarısız olmalarını engelleyememektedir. Batı kültürü ile yetişmiş olan yöneticilerin az gelişmiş veya gelişmekte olan bir ülkede görev aldıkları zaman, genellikle kendi kültürlerini empoze etmeye çalıştıkları ve çalışma ortamını da buna göre düzenlemek istedikleri görülmektedir. Böyle bir çaba karşısında başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Lundberg ve Woods (1990) yaptıkları araştırmada da kültürel anlamda duyarlı yöneticilerin işlerinde çok daha başarılı olduklarını bulmuşlardır²³⁵.

Yine Hong Kong, Japonya, Kore'deki otel yöneticilerinin yönetim uygulamaları araştırılmış, 29 yönetim uygulamasından 22'sinde yani %76'sında belirgin farklılıklar olduğu, ulusal kültürlerin yönetim uygulamaları üzerinde de büyük bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur²³⁶.

Tablo 9 Batı ve Ortadoğu yönetim anlayışındaki farklılıkların yönetim boyutlarına nasıl yansıdığına ilişkin çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır²³⁷.

²³⁴ BRANNEN, Ted R.; HODGSON, Frank X.: Overseas Management McGrawHill Book Company, Newyork, 1975, s.8

²³⁵ LUNDBERG, C. ; WOODS, R.: "Modifying Restaurant Culture: Managers As Cultural Leaders", International Journal of Contemporary Hospitality Management, V. 4, 1990, s.4-12.

²³⁶ PIZAM, A.: a.g.m., s.131.

²³⁷ HOECKLIN, Lisa: a.g.e., s.34

Tablo 9: Batı ve Ortadoğu Yönetim Anlayışındaki Farklılıklar

Yönetim boyutları	Ortadoğu	Batı
Liderlik	Yüksek otorite, katı talimatlar.	Liderin kişiliği üzerinde az durulur. Liderlik tarzı ve performans üzerine odaklanılır.
Örgüt Yapıları	Güç ve otoritenin tepede toplandığı katı bir bürokrasiye sahip merkezi bir yapı. Üstü kapalı ilişkiler. Muğlak ve tatmin edilemez bir örgüt çevresi.	Daha az bürokrasi, Otorite devri fazla. Merkeziyetten uzak bir yapı.
Karar Verme	Merkezi planlama ve karar verme Karar verici yüksek risk almaktan kaçınır.	Karmaşık planlama teknikleri, modern karar verme araçları, ayrıntılı yönetim bilgi sistemleri.
Performans Değerleme ve Kontrol	Biçimsel olmayan bir kontrol mekanizması, Performans üzerinde rutin kontroller. Güçlü bir performans değerlendirme sistemi eksikliği.	Organizasyonun maliyetlerini azaltıcı ve örgütsel etkinliği artırıcı, tarafsız ve adil bir kontrol sistemi
Personel Politikaları	Kişisel temas çok önemli, organizasyonda belli pozisyonlara belli sosyal gruplardan kişiler yerleştiriliyor.	Sağlam ve güvenilir personel yönetim politikaları. Adayların nitelikleri genellikle seçim kararlarında temel teşkil eder.
İletişim	Sosyal pozisyonlar, güç, ve aile etkisi çok önemli. Emir zinciri oldukça katı şekilde izlenmelidir.	Eşitlik ve farklılıkların azaltılması vurgulanır. Bireylerin aralarındaki ilişkiler çok bağlayıcı ve sıkı değildir.

Tablo 9'dan da izleneceği gibi batı ve ortadoğu yönetim anlayışlarında önemli farklılıklar mevcuttur.

Farklı kültüre ait olan çalışanları başarılı bir biçimde yönetme işletmeyi diğer işletmelere kıyasla rekabette daha avantajlı bir hale getirecektir²³⁸. Evrensel yöneticinin rolü, farklı kültürleri anlama, gözleme ve öğrenme konusunda başarılı olmak ve farklı bakış açıları geliştirmektir²³⁹. Bu nedenle başarılı bir evrensel yönetici her şeyden önce kozmopolit bir yapıya sahip olmalı, merkeziyetçi (etnocentik) olmamalıdır. Diğer bir deyişle, başka kültürlerden gelen insanlara açık ve esnek olmalı, onları kategorileştirmeyip dışlamamalıdır.

Evrensel yönetici, kültürel farklılıkların iş performansını nasıl etkileyeceği, çalışanları nasıl güdüleyip, nasıl ödüllendireceğini hatta nasıl disipline edeceğini de

²³⁸ MATHEW, B.; SMITH, Jr.: "Are Traditional Management Tools Sufficient For Diverse Teams? Team Performance Management, V.3/1, 1997, s.11.

²³⁹ MAY, Andrew Sheridan: a.g.m., s.310.

bilmek zorundadır. Böylece her kültürün işi başarmadaki en iyi yönlerini alarak, bunları yönetim içinde eritip farklılıkları giderip yeni bir örgüt kültürü yaratarak, örgütü yeniden organize edip yeni bir vizyon sağlayabilmelidir. Evrensel yönetici başka kültürlerle saygılı ve onların bu farklılıklarına olumlu yaklaşan bir kişidir. Bu olumluluğu ve onlara duyduğu saygı, o kültürde yaşayan insanlar tarafından da algılanmalı ve hissedilmelidir. Ancak bu karşılıklı etkileşim ve saygı yöneticiyi başarılı kılar. Evrensel yönetici örgüt içindeki belirsizlikleri tolere edebilmeli ve beklenmedik durumlar karşısında rahatsızlığını belli etmemelidir. Evrensel yönetici insanlarla olan ilişkilerinde onları yargılamadan, kültürel farklılıklarını kabul ederek ve bunları doğru ve yanlış biçimde belirtmeden, anlayışla karşılamalıdır. Yüklendiği görevi her zaman kendi kültüründe olduğu gibi aynı biçimde ve zamanında tamamlayamayabilir. Ama yönetici bu konuda ısrarla, mücadele edip başarmaya çalışmalıdır²⁴⁰.

Evrensel bir yönetici başında bulunduğu şirketin örgüt kültürünü yine içinde yaşadığı ulusal kültüre özgü bir biçimde algılar. İşletmenin yerel merkezi nerede olursa olsun, bu işletmenin farklı bir ulusal kültür içinde yürüttüğü faaliyetler, o ulusun kültürel özelliklerini yansıtacaktır. Evrensel yönetici bu gibi farklılıkları dikkate almak ve onları örgüt içinde işler hale getirmek zorundadır. Diğer bir ifadeyle uluslararası işletme yöneticileri global düşünerek ve yerel örgütün veya ulusal kültürün değerlerine uyum sağlayarak çalışacaktır²⁴¹.

Yöneticilerin iş ilişkisinde bulunduğu çalışanların, değer yargılarını anlamak farklı kültürler arasında iyi ilişkilerin oluşturulmasında çok önemli bir rolü olduğu gerçeğiyle, bugünün yöneticilerinin yapması gereken şey, değerleri anlamak ve tanımak ve de bu bilgileri üretken davranışlar yaratan motivasyon stratejilerine dönüştürmektir²⁴².

²⁴⁰ ÖZKALP, Enver: a.g.m., s.452.

²⁴¹ ÖZKALP, Enver : a.g.m., s.453.

²⁴² MOK C., PINE, P.; PIZAM, A.: a.g.m., s.4.

Bu noktada birkaç çarpıcı örnek verilebilir:

Global pazarlara geniş bir şekilde giriş yapma ihtiyacı otel işletmelerinin kredi kartı şirketleri, global dağıtım sistemleri tedarikçileri seyahat acentaları gibi tüm kanal üyeleri ile birlikte çalışması anlamına gelir. Bu da işletmenin kültürel ağını genişletecektir. Johnson ve Scholec (1993) yaptıkları araştırmada, bu dış ortakların kültürel değerlerinin organizasyonun hareketlerini nasıl etkilediklerinin araştırılmasının, stratejinin bileşenini tayin etmede çok önemli bir rolü olduğunu bulmuşlardır²⁴³.

Dev ve Klein (1994) ise işletmelere kendileri için en uygun partneri seçmeleri için yol gösterici bir model geliştirmişler ve aralarında büyük kültürel benzerlikler olan işletmeler arasındaki birleşmelerin, daha iyi bir kültürel uyum olması nedeniyle başarıya daha yakın olduğunu belirtmişlerdir. Ancak önemle şunu da vurgulamışlardır: Kültürel farklılıkları olan işletmeler bu farklılıkların getireceği “canlandırıcı” etkilerden de faydalanabileceklerdir. Önemli olan kültürel farklılıkları anlamak, bunları analiz etmektir²⁴⁴.

Örneğin Seibu, Saison ve Sas ile Inter-Continental otellerin birleşmesinde her ne kadar başlangıçta güçlü bir iş sinerjisi beklense de, birleşmenin yavaş olması kültürel problemlere bağlanmıştır. Sonuç başarısızlıkla sonuçlanmış, Sas hisselerini satmıştır.

Bu nedenle uluslararası otel işletmeleri kültürel karışımını kendisine uydurarak ve bu proses üzerinde partneri olan otel grubunun kültürel özelliklerini göz önüne alarak yönetim tekniklerini ayarlamak zorundadır. Otelcilik sektöründe çok önemli bir yere sahip olan Holiday Inn Worldwide şu ilkeyi benimsemiştir; “Her ne kadar Holiday Inn ürünün temel parametreleri standartlaşmış bir yapı sunuyor olsa

²⁴³ROPER, A.; BROOKES, M.: a.g.m., s.157.

²⁴⁴ROPER, A.; BROOKES, M.: a.g.m., s.157.

da her ülke veya bölge için duyarlılık, anahtar kavram olmalıdır²⁴⁵. Bu bağlamda, uluslararası otel yöneticinin başarısı için beş anahtar kavram,²⁴⁶

1. Kültürel farklılıkları anlayabilme,
2. Farklı kültürlerde güçlü iletişim yeteneğini artırabilme,
3. Kültürel değer ve davranışlara karşı empati duygusunun geliştirilmesi,
4. Değer farklılıklarını kavrayabilme,
5. Bu farklılıklardan sinerjik kazançlar elde edebilmedir.

Uluslararası otel işletmeleri üzerine odaklanarak kültürel çeşitliliğin etkin yönetimi ile işletme başarısı arasındaki bağlantıyı belirlemek üzere 1997 yılında, Abraham Pizam'ın otel grupları üzerine geliştirdiği "kültür hiyerarşisini" temel alan bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma hem Goldman 1994, hem de Tayeb (1994) tarafından geliştirilen bir düşünce olan "örgüt kültürü ulusal kültürün içinde yer alır, belki de onun ardından gelir" görüşü gözlemlenmiştir. Bu çalışmada işletmeler sadece örgüt kültürü ile değil, daha geniş bir kültürel perspektif ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, otel işletmelerinin tedarikçileri müşterileri, ortakları ile ilişkileri içeren geniş bir değer sisteminin parçası olduğu göz önünde bulundurularak, bu faktörlerin uluslararası işletme üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Bu çalışmadaki yaklaşım organizasyonların kültüre bağlı olduğunu savunan kültürel çeşitlilik teorisini desteklemektedir.

Yukarıda belirtilen faktörlerin kültürel anlamda işletmeyi nasıl etkilediklerini anlamada kurucuların, anahtar-karar vericilerin, yönetimin ve çalışanların kültürel

²⁴⁵ ROPER, A.; BROOKES, M.: a.g.m., s.157.

²⁴⁶ D'ANNUNZIO-GREEN, Norma: "Developing International Managers in The Hospitality Industry" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6, 1997, 201, STANEK Mary Beth "The Need for Global Managers: A Business Necessity" *Management Decision*, 38/4, 2000, s.233.

etkilerini tanımlayan bir iskelete ihtiyaç vardır²⁴⁷. Aşağıda kültürün çeşitli kademelerde nasıl etkili olduğu görülmektedir.

Kurucular/Anahtar Liderler

Her işletmenin başlangıç noktası kurumlar veya anahtar liderlerdir. Bu kişiler Wilkin (1988) tarafından “işletme içinde saygı duyulan, karakteristik özelliklere sahip, yaşayan veya ölü gerçek veya hayali insanlar” olarak tanımlanan şirketin kahramanlarıdır²⁴⁸.

Morden (1995)’e göre “Bir organizasyon kurucusunun tarihi, deneyimleri, arzuları, memleketi v.s. ve devam etmekte olan etkileri organizasyonun değer yargılarını ve değer sistemini şekillendirmesine etki eder²⁴⁹”.

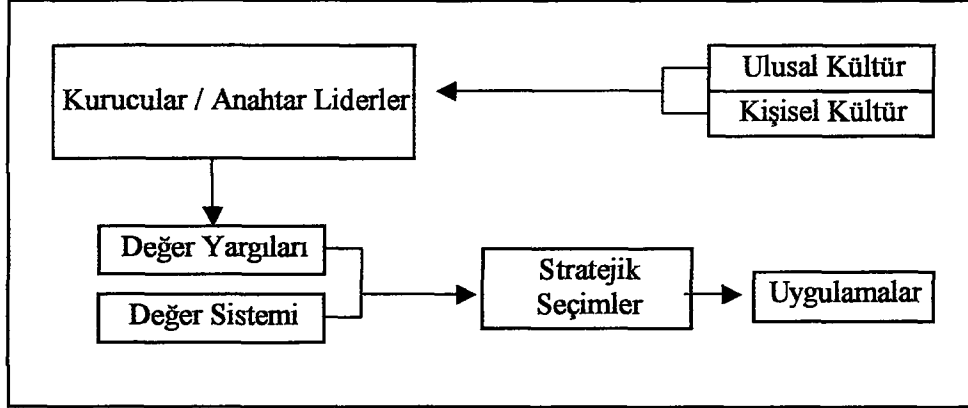
Nickson (1996) tarafından incelenen otel endüstrisi ile ilgili olarak, birçok ünlü otel adamının otobiyografileri incelendiğinde, Bill Marriott, Kemmans Wilson (Holiday Inns’in kurucusu), Conrad Hilton ve Charles Forte’nin davranışsal özelliklerinin (babacan, sempatik) kendi şirketleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Şekil 23’de organizasyon uygulamalarının kurucunun kültüründen nasıl etkilendiğini göstermektedir²⁵⁰.

²⁴⁷ ROPER, Angela;Maureen Brookers;Anne Hampton, a.g.m.,s.13.

²⁴⁸ A.L.Wilkins “The Creation of Company Cultures:The role of Stories and Human Reseource Systems”Human Reseource Management,Sayı.23, 1988, s.85.

²⁴⁹ MORDEN, Tony : “National Culture and Culture of the Organization”Cross Culture Management, 1995, S.2, s.6.

²⁵⁰ ROPER, Angela; BROOKES, Maureen ; HAMPTON, Anne: a.g.m., s.148.



Şekil 23: Organizasyonların Kurucuları/Anahtar Liderleri Üzerindeki Kültürel Etkiler

Buna göre, organizasyon kurucusu veya anahtar lider konumundaki kişilerin ulusal ve kişisel kültürleri, değer yargıları ve değer sistemlerini etkilemekte ve bu uygulama sonuçlarına yansımaktadır. Hofstede (1990) kurucular ve anahtar liderlerinin değerlerinin kesinlikle örgüt kültürünü şekillendirdiği sonucuna varmıştır²⁵¹.

Bu konuya verilebilecek örneklerden biri Hilton'dur. Hilton, mimari tasarımdan reklama, yönetim kontrolü ve tekniklerine kadar, tüm prensiplerini işletme uygulamalarına yerleştirmiştir. Conrad Hilton'un ulusal köklerini yansıtabilecek şekilde, Hilton otellerinin her birini "küçük Amerika" olarak tanımlamış ama şöyle bir slogan kullanmıştır: "Büyüyen gücün sembolü ama birçok ülke insanların ve çalışanlarının barış dilini konuşabilecekleri dostça bir merkez."²⁵²

Stratejik Karar Vericiler

Son yıllarda uluslararası otel işletmelerindeki hızlı değişimler sonucu üst düzey yöneticilerde dünyanın pek çok yerinde faaliyette buldukları görülmektedir.

²⁵¹HOFSTEDE, G.; NEUJIN, B. ; SANDERS, G.: "Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty Cases", Administrative Science Quarterly, V.6, 1996, s. 286-316.

²⁵² ROPER, Angela; BROOKES, Maureen ; HAMPTON, Anne: a.g.m., s.148.

Bu üst düzey yöneticilerinin uluslararası işletmelere girmesiyle, farklı kültürel etkiler görülmeye başlamıştır.

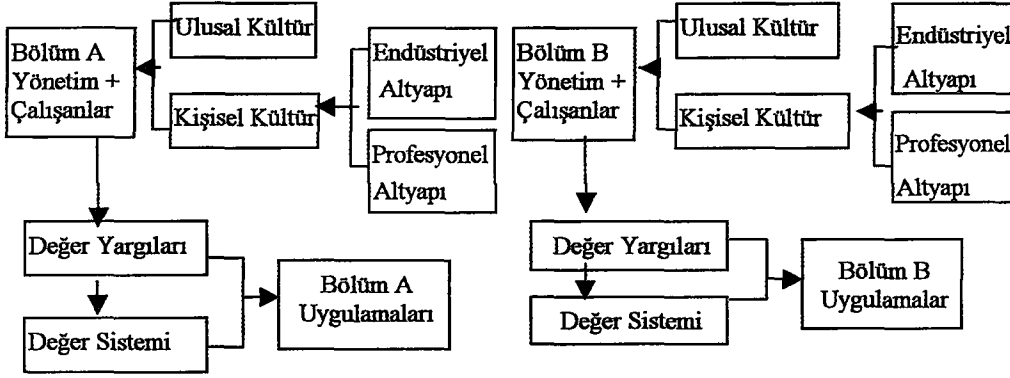
Geleneksel olarak, uluslararası otel işletmelerinin yöneticileri otel endüstrisinin içinden gelmektedir. Ancak son yıllarda bu oluşumun değiştiği görülmektedir. Örneğin, Hilton International'ın yeni yönetim takımı artık çoğunlukla otel endüstrisinin dışından gelmektedir²⁵³.

Konaklama endüstrisinde, farklı sektörlerden gelen kişilerin görev alması konusunda farklı görüşler vardır. Tommaso Zannotto'nun Hilton International otellerinin yönetim kurulu başkanlığına ve genel müdürlüğüne atanması otelcilik temelini zayıf olması nedeni ile hayretle karşılanmıştır. Ancak şüphe yoktur ki bu "yabancılar" organizasyon kültürüne yeni bakış açıları ve yeni etkiler de getirebilmektir.

Stratejik karar vericilerin kültürel alt yapısı, onların stratejik inançlarının temelini oluşturmaktadır. Yani kültürün, organizasyonun çevresi ile ilişkilerinin ve tasarlanan ve uygulanan çeşitli stratejik seçeneklerin oluşturulmasında etkili olduğu bulgulanmıştır. Stratejik yöneticinin uygulamalarında ,profesyonel background'u ve endüstri geçmişlerinin etkileri görülür. İşletme stratejisi bu şekilde kavramsallaştırılır ve üst yönetimdeki karar vericilerin kültürel karışımına bağlı olarak farklı yönetim anlayışlarının benimsenmesi ile sonuçlanır²⁵⁴. Şekil 24'de kültürel etkilerin kombinasyonları gösterilmiştir.

²⁵³ GROESCHL, Stefan ; DOHERTY, Liz; "Diversity Management in Practice", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/6, 1999, s.262.

²⁵⁴ ROOPER, A; BROOKES, M.: a.g.m., s. 151.



Şekil 24: Anahtar Karar Vericiler Üzerindeki Kültürel Baskılar

Organizasyon içinde bir sonraki kademeye ilerlerken, yatırım yapılan ülkenin kültürünün etkili olduğu görülmektedir. Bu etkinin yönetim ile çalışanların kültürel orijinlerinin bir karışımını yansıttığı görülmektedir²⁵⁵.

Bu sonucu destekleyen Hofstede, yaptığı araştırma (1993) sonucunda; her ne kadar “yönetim” diye bir şey varsa da bunun anlamının ülkeden ülkeye değiştiğini savunmaktadır²⁵⁶.

Yine Lovent (1983) tarafından yapılmış bir çalışma “ulusal kültürün yönetsel ideolojinin güçlü bir determinantı olduğunu” göstermiştir. Bu bulgular “yönetimin ve organizasyonel bilgi ve uygulamalarının evrenselliği” ile ilgili şüpheler yaratmıştır²⁵⁷.

²⁵⁵ ROOPER, A.; BROOKERS, M: a.g.m., s. 153.

²⁵⁶ HOFSTEDE, G.: “Cultural Constraints in Management Theories”, Academy of Management Executive, Vol: 1, 1993, s.81-94.

²⁵⁷ LOURENT, A.: “The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, International Studies of Management Review 2, s. 95.

Otel organizasyonun bölüm seviyesinde de ev sahibi ülke kültürünün işletme kültürü üzerinde büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çünkü yerel çalışanlar yerel kültürlerini işletmeye taşımaktadırlar.

Morden'e (1995) göre "bir ulusal altyapıya sahip işletmeler uluslararası veya çok uluslu şirketler olarak girdikleri diğer ülkelerin farklı ulusal kültürlerinin varlığını ve nispi etkilerini kabul etmek zorundadırlar"²⁵⁸. Çalışanlar organizasyonlara "kendi toplumların baskın kültürel değerlerini" getirmektedirler²⁵⁹. Ayrıca Houghton ve Trempley (1994) belirgin yönetsel farklılıkların, müşterilerin kültürel çevresindeki farklılıklardan da etkileneğini belirtmişlerdir.²⁶⁰

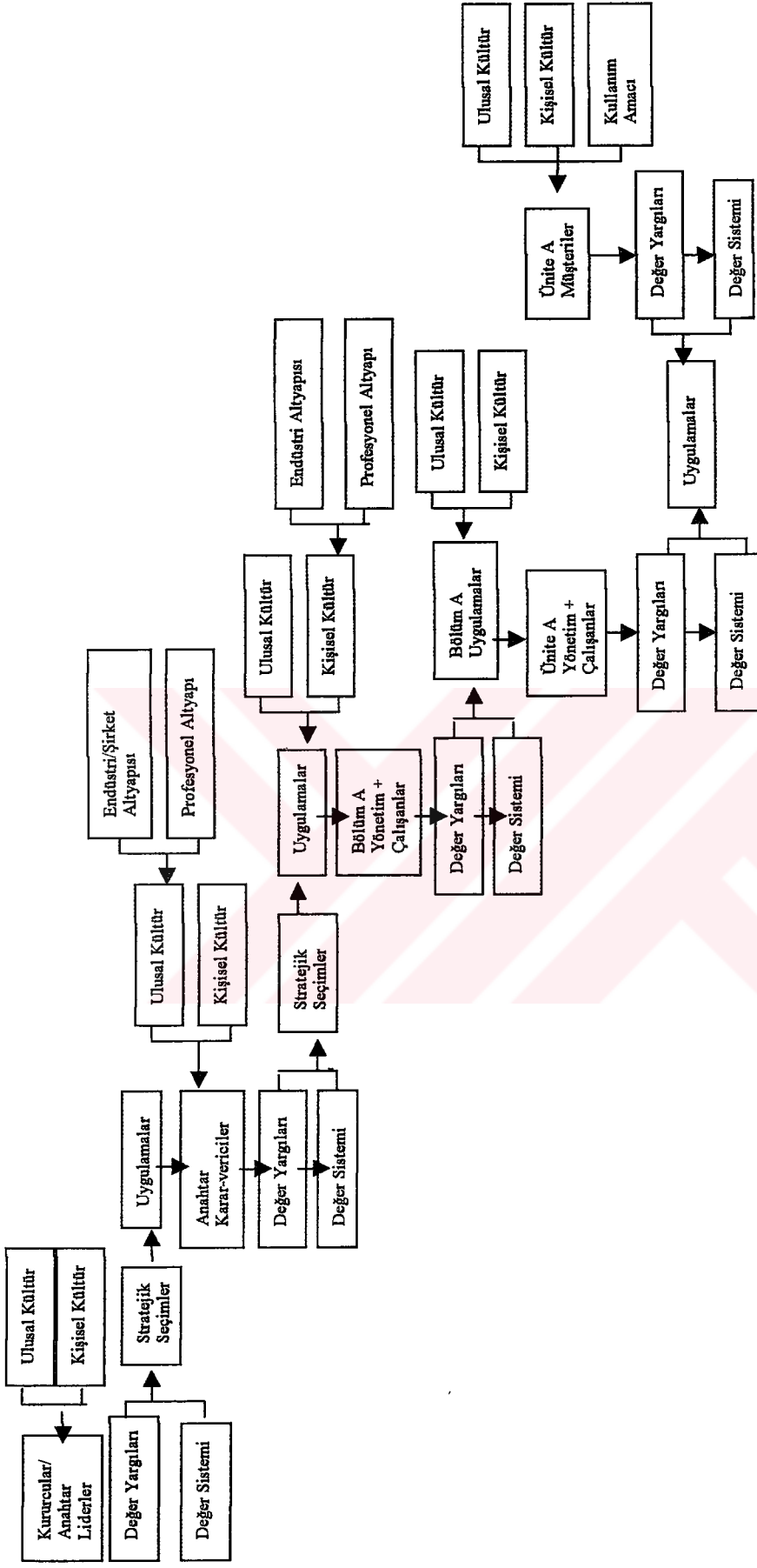
Buna göre, bir işletmenin uluslararasılaşmasındaki stratejik amacı tüm alt kültürlerle birlikte ev sahibi ülkenin kültürünün de yer alması gerekir. Şekil 25'de organizasyona kültürel perspektiften bir bakış görülmektedir²⁶¹.

²⁵⁸ MORDEN, T.: a.g.m., s.3-12.

²⁵⁹ ALL, M. Shammari.: "On the corporate cultures of cross-cultural organizations A proposed mode: Cross-Cultural Management", An International Journal 3, 1994, s.28-31.

²⁶⁰ AMSTRONG, R ; MOK Connie;GO Frank : a.g.m., s.11; MAXWELL, G;MCDOUGLAS M; BLAIR S: a.g.m., s.369.

²⁶¹ ROOPER , A.; BROOKERS, M.: a.g.m., s. 155.



Şekil 25: Organizasyona Kültürel Perspektiften Bir Bakış

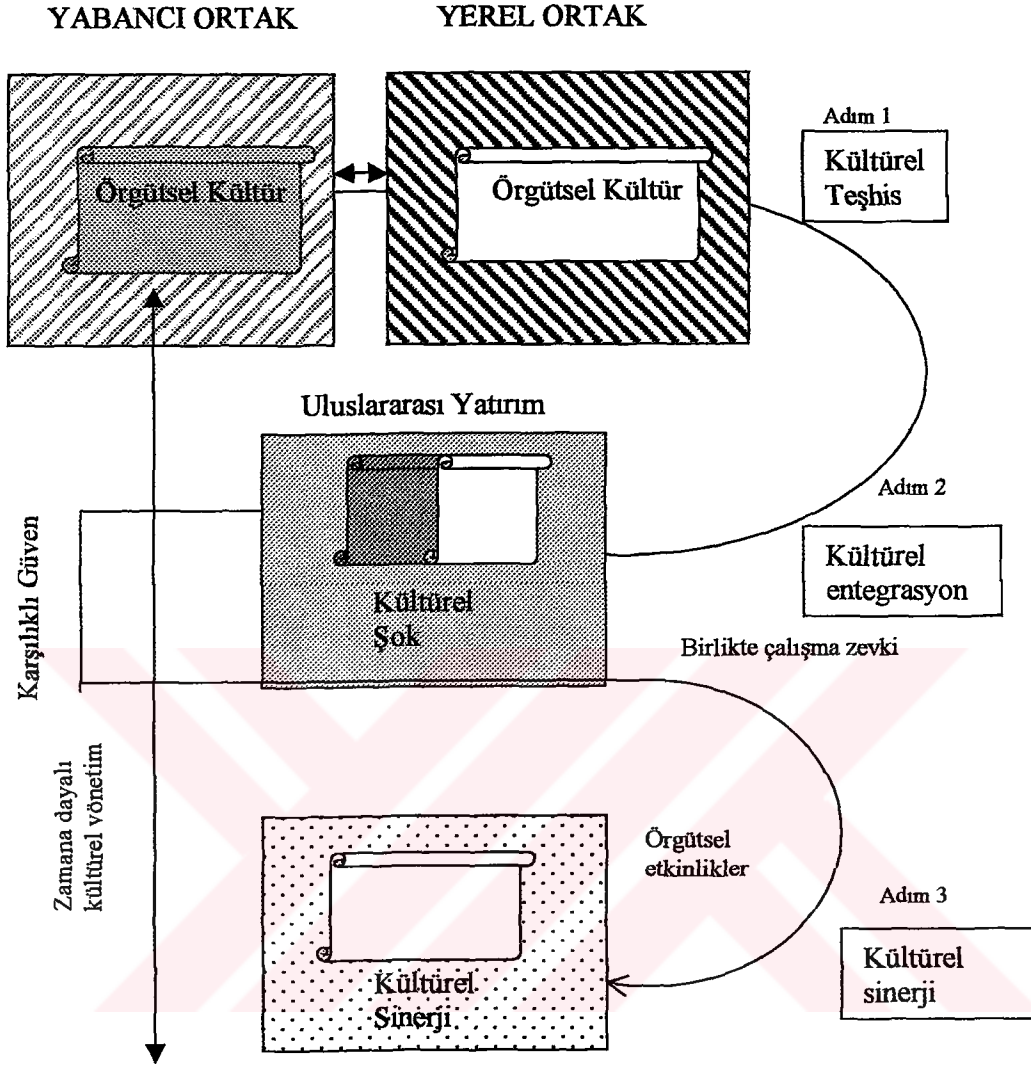
Şekil 25 bazı anahtar faktörleri ortaya çıkarmaktadır.

- Anahtar karar vericiler kadar kurucuların da etkileri organizasyona yayılır. Bunu değişik şekilde görmek mümkündür. Ama bu etkileri asıl organizasyon yapısında ve çalışanların davranışlarında görülür. Bir organizasyonun çalışma felsefesi işletme kurucuları veya liderlerin felsefesini yansıtır.
- Anahtar liderlerin veya stratejik karar vericilerin değer yargıları, ulusal ve kişisel kültürden etkilenmektedir. Yani organizasyonun uygulamaları, liderlerin ulusal kökenleri ve bunun kültürel sonuçları kadar onların deneyimleri ve altyapıları profesyonel endüstriyel ve kişisel yönleri ile de ilgilidir.
- Organizasyon kültürü en iyi şirketin uygulamalarından görülebilir, ilk önce kurucular/anahtar liderler tarafından tespit edilen uygulamalar daha sonra organizasyona aktarılır ve yönetim çalışanlarca takip edilir. Ancak bu uygulamalar her seviyede kültürel etkilere bağlı olarak organizasyon içinde etkilenir ve belki de değiştirilir.

Uluslararası organizasyonlar daha önceden bir kültürel “eritme kabından” ziyade daha çok bir “kültürel mozağe” benzetilmiştir. Yani farklı kültürel etkiler ile birlikte bir model oluşturmakta, fakat kendi farklı özelliklerini tamamen eritmek yerine korumalıdır. Kültürel farklılıklar eğer dikkatli yönetilirse kültürel model değişir ve çok kültürlü modelden sinerjik kazançlar elde edilir²⁶². Şekil 26’da uluslararası bir organizasyondan kültürel anlamda nasıl sinerjik kazançlar elde edilebileceği görülmektedir²⁶³.

²⁶² A. ROPER; BROOKES, M: a.g.m., s.137.

²⁶³ MESCHİ, Pierre-Xavier : a.g.m., s.222.



Şekil 26: Zamana Dayalı Kültürel Yönetim

Yine Borham ve Wills (1992) yaptıkları araştırmada, farklı kültürlerde başarılı yönetimin sırrını şu şekilde özetlemektedirler²⁶⁴.

1. Stratejilerin bilincinde olunması,

²⁶⁴ WILLIAMS, Graham; BENT, Ritchie: "Developing Expatriate Managers for Southeast Asia, s.385.

2. Yeni durumlara adapte olabilme yeteneği,
3. Farklı kùltùrlere karşı olan hassasiyet,
4. İlişkilerin düzeyi,
5. Çok kùltürlü takımlarla çalışabilme yeteneği,
6. Dil yeteneği,
7. Uluslararası pazarlamayı anlayabilme,
8. Uluslararası farklılıkları anlayabilme gayreti.

Sonuçta diyebiliriz ki, uluslararası şletmeler ortaklar tarafından paylaşılan özel bir kùltür tabanı oluşturmalı ve geliştirebilmelidir. Bu yeni kùltür; ağırlıklı olarak uzlaşmaya ve ortak saygıya dayanmalıdır. Uzmanlar bunu “kùltürel uzlaşma” ya da “bütünlüme” süreci olarak belirtmektedirler. Bütünlüme sürecinin başarısı için açıkça tanımlanabilen bir dizi şartlar vardır. İlk önce uluslararası şletmeler yeni anlayışın kùltürel farklılıklarını analiz etmek ve düzenlemek için yeterli zamanı ayırmaya kararlı olmalıdırlar. Başarının ikinci gerçeği, uluslararası yatırımların bu süreç içinde gerekli önlemleri almasıdır. Bu önlemler profesyonelce yürütülmelidir²⁶⁵.

Gelecekte başarılı olabilmek için organizasyonlar kùltürel farklılıklara duyarlı olmalıdırlar. Kùltürel farklılıkların etkili yönetilmesinin, global pazarda rekabet avantajı sağlayacağı düşüncesi uluslararası şletmelerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri kùltürel farklılıklardan doğabilecek olumsuz koşulları ortadan kaldıracak yetenekleriyle yakından ilgilidir.

²⁶⁵ MECCHİ, Pierre-Xavier: a.g.m., s. 222.

3.2 KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.2.1 Kültürel Şok

(Black 1990, Adler 1997) Kültür şokunu ,yeni ve önceden bilinmeyen çevrelere dönük bir yurt dışı reaksiyonu şeklinde tanımlamışlardır²⁶⁶. Genel merkezleri tarafından bir başka ülkeye atanan yöneticiler kültür şoku ile karşı karşıya kalabilmekte ve yönetici becerilerini, moral ve motivasyonlarını olumsuz biçimde etkilenmektedir (Barna,1983, Bock 1970, Brislin&Yoshida 1994,Hofstede 1997, Furnham&Bochner 1996,) yazarlar kültür şokunun sonuçlarını benzer şekilde açıklamışlardır.Bunlar, huzursuzluk ve endişe, mutsuzluk ve güvensizlik hissi,psikolojik problemler (Stres,depresyon vb.)²⁶⁷. Alışılmamış bir kültürel çevre,yeni ortam, beklenti farklılıkları, dil, yemek, düşünce farklılıkları vb. kültürel şokun sonuçlarıdır²⁶⁸.

Gerçekten de yabancı bir ülkede ki,herhangi bir bağlı işletmeye atanan yöneticiler ve aileleri yeni çevrelerinin yabancılığı nedeniyle güvensizlik ve huzursuzluk duyguları yaratan bir kültür şokuna uğramaktadırlar²⁶⁹. Ayrıca yeni ülkede, kendileri için yabancı veya ters olan uyarılara karşı ne tür bir tepki göstereceklerini bilememeleri ve küçük düşme korkusu yöneticilerin kendilerine olan güven duygularını da alıp götürmektedir.Yeni kültüre uyum kabiliyeti ne kadar yüksek olursa olsun, bu gerilimin yaşanması kaçınılmazdır.

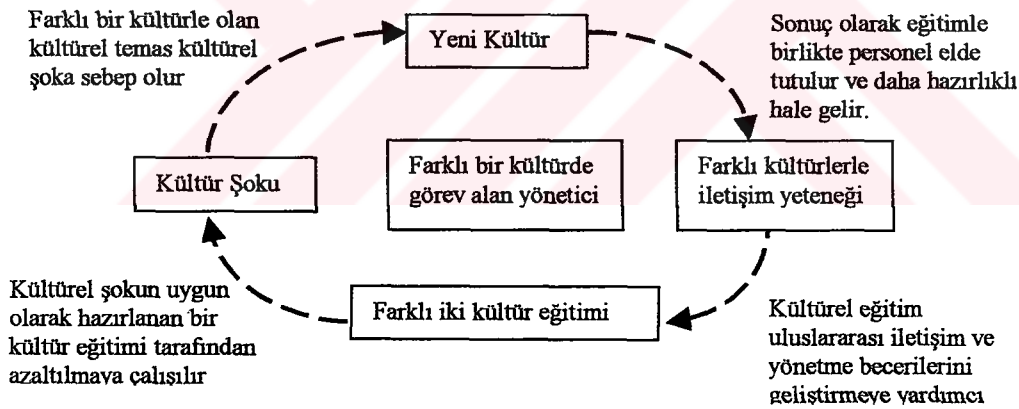
²⁶⁶ZAKARİA, Norhayati: “ The Effects of Cross-Cultural Training on The Acculturation Process of the Global Workforce” *International Journal of Manpower* , S.21/6, s.496.

²⁶⁷ FEINCHTINGER, Claudia; FINK, Gerhard: “The Collective Culture Shock in Transition Countries Theroretical and empirical implications” *Leadership;Organization Development*,19/6, 1998, s.302.

²⁶⁸ KAYE, Marianna; TAYLOR, G.K., William: “ Expatriate Culture Shock in China:A study in the Beijing Hotel Industry” *Journal of Managerial Psychology*, 1997, s.498 .

²⁶⁹ HARRİS, R., Philip; MORAN, T., Robert: a.g.e., s.223.

Kendi ülkeleri dışındaki bir bağlı işletmenin başına geçen yöneticilerin çoğu ev sahibi ülkenin koşullarını kendi ülkeleri ile karşılaştırma eğilimi içerisindedirler. Buna neden olan ise, yöneticilerin sahip olduğu kendi ülkelerinin mükemmelliği konusundaki ön yargıdır. Yöneticilerin bu önyargıdan kurtulabilmeleri ve yeni kültürlere uyum sağlayabilmeleri için göreve başlamadan önce, ev sahibi ülkelerdeki kültürel değerler ve kendi kültürel değerler arasındaki farklılıkları içeren bir eğitim programına tabii tutulmaları, yeni göreve hazır olmaları gerekmektedir. (Gardon 1967, Garza and Gallegos 1985, Domino and Acosta 1987, Marin and Marin 1990, Negy and Woods 1992)gidilecek ülkenin dilini, dinini, örf adet ve geleneklerini, inançlarını bilmeden bu yeni ülkeye adapte olmaları ve istenen performansı göstermeleri mümkün değildir²⁷⁰. Sadece uluslararası alanda tecrübe sahibi olan, farklı kültürel özellikleri yaşayarak öğrenen ve bu tecrübeleri sayesinde kültürler arası uyum yeteneklerini geliştiren transkültürel yöneticiler görev amaçlı gittikleri ülkelerde kültür şokun etkisinden kurtulabilmektedirler²⁷¹.



Şekil 27: Farklı kültürel stilde bir model.

²⁷⁰ ZAKARİA, Norhayati: a.g.m., s.496.

²⁷¹ ÖZALP, İnan; ŞERBETCİ, Derya: a.g.m. s.258.

Kültürel eğitimin, kültürel şoku atlatmada nasıl bir yol izlediği şekil 27’de görülebilir²⁷².

Yabancı ülkelere atanan yöneticilerin kültürel bakımdan hazırlanmalarının önemi açıktır. Dünya ölçeğinde yerleşmiş olan uluslararası işletmelerde, kültürler arası uyum yeteneğine sahip yönetici kadroları zaman içerisinde oluşabilmektedir. Farklı kültürel ortamda etkin olarak çalışabilmeleri nedeniyle bu tür yöneticilere “transkültürel yöneticiler” adı verilmektedir. Transkültürel yöneticiler, farklı kültürlerle herhangi bir kültür şokuna uğramaksızın uyum sağlayabilmektedir. Genellikle birden çok lisan bilen ve farklı kültürlerle mensup kişilerle kolaylıkla iletişim kurabilen bu yöneticiler farklı kültürlerin getirdiği değişik hava ve ortamlardan zevk almakta ve bu kültürlerin bütünlüğüne saygı göstermektedirler. Zaten çok uluslu faaliyetlerin nitelikleri nedeniyle uluslararası işletme yöneticilerin dünyaya bir bütün olarak bakabilmeleri ve herhangi bir ülkenin ve kültürün etkisi altında kalmamaları gerekmektedir. Yerel kültürlerin tanınması, bütünlüklerinin zedelenmemesi ve varolan kültürel farklılıkların işletme ve faaliyette bulunulan ülkenin yararına olacak şekilde kullanılması bu yöneticileri başarıya götüren en önemli etken olacaktır²⁷³.

3.2.2 Kültürel Değişim

İşletmeler uluslararası alanda iş yapmaya başladıkları zaman, işletmenin başarısını doğrudan etkileyen, son derece geniş bir kültürel alanla karşı karşıya kalmaktadır. Buldukları ülkeden, bir başka ülkeye atanan yöneticiler kendilerini büyük bir kültürel değişimin içinde bulmaktadır.

²⁷² ZAKARİA, Norhayati: a.g.m., s. 495.

²⁷³ NEWSTROM, John W.; DAVIS, Keith: a.g.e., s.486.

Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan değişimler çalışanlar üzerinde bir gerilim yaratmakta ve onlarda değişime karşı bir direnç oluşturmaktadır. Bu direncin ortaya çıkmasında temel olarak üç faktör yer almaktadır²⁷⁴.

1-Güvensizlik: Çalışanlar genelde mevcut durumu korumak istemektedirler. Geleceğin ne getireceğinin bilinmemesi, güvensizliğin asıl nedenidir.

2-Ekonomik Nedenler: Çalışanlar ekonomik kayıplara uğrama korkusuyla, değişime karşı direnç göstermektedirler.

3-Sosyal ve Psikolojik Etmenler: Duygusal nedenler ve kültürel etkilerin baskısı ile değişime karşı direnç gösterilmektedir. Değişime karşı gösterilen direnç zaman içinde kalıplaşmakta ve kültürel bir değer haline almaktadır.

Her ne şekilde olursa olsun, kültürel değişim sonucu ortaya çıkan farklılıkların anlaşılması, yöneticiler için önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar olayları, sözleri ve durumları kendi kültürlerine göre değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeler, kültürün kendi içinde değişimlere paralel olarak farklılıklar göstermektedir. Yöneticilerin bu farklılıkları anlayabilmesi, bu konudaki duyarlılıklarına ve farklı kültürlerde yaşamış oldukları yönetim tecrübelerine bağlıdır. Duyarlı ve tecrübeli yöneticiler işletme içindeki kültürel çeşitliliği tanımlayabilme ve örgüt yapısı, faaliyetler ve süreçleri bu çeşitliliği uydurma başarısını gösterebilmektedir.

Xerox firması, yöneticilerinin kültürel değişim sonucunda karşılaştıkları problemlerle başa çıkmada izledikleri yöntemin %50 başarıya ulaştığını görmüştür. Yeni bir kültüre uyum sağlama aşamasında tüm işletmeler, kendileri için geçerli olabilecek anahtar yol olarak Xerox firmasını izlemelidir. Bu anahtar yolda önemle üzerinde durulması gereken faktörler şunlardır: Yeni kültüre uyum uzun bir süreyi

²⁷⁴ LUTHANS, Fred: Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management, McGraw Hill Book Company, New York, 1973, s.476-477.

kapsar (En az 2 yıl),bunu göze almak gerekir.Farklı kültürlerin asgari bir noktada birleşmesi için gereken yapılmak zorundadır.Destekleyici örnekler alınmalı,fakat detaylar güncelleştirilmelidir²⁷⁵.

3.2.3 Çatışma

Çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir²⁷⁶. Beraber çalışmanın sonucu olarak değişik ortamlarda ve işletmenin her düzeyinde çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. İşletmelerde bireylerin tüm konularda anlaşma içinde olması beklenemez²⁷⁷.

İşletme içerisinde ortaya çıkan çatışmalar daha detaylı olarak incelendiğinde özellikle yöneticilerde dahil olmak üzere, çalışanlar arasındaki kişilik ve algılama farklılıkları ile yöneticilik tarzları arasındaki farklılıkların önemli bir etken olduğu görülmektedir. İnsanların kişiliklerinin oluşması ve algılamayı etkileyen faktörlerin büyük oranda kültürlerle ilişkili olması çatışmaların ortaya çıkması ve yönetilmesinde kültürel değerlerin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların sahip olduğu kültürel değerler doğal olarak işletme içerisinde oluşan örgüt kültürünü de etkilemektedir²⁷⁸. (Mullins 1993) göre çoğu çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde işletmeye pozitif etkiler sağlar. Farklı kültürlü ortamda çatışmanın negatif ve pozitif etkileri iyi harmoni edilir ,yönetilir ve yönlendirilirse, işletmeye mutlaka olumlu sonuçları yansıyacaktır²⁷⁹.

²⁷⁵ DENTON, Keith D.: " Down With Diversity(at least some of it):A Case for Cultural Identity"Empowerment in Organizations, S.5/4,1997, s.175.

²⁷⁶ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) Beta Yayınları,2001, s.540.

²⁷⁷ TÜMER Aşlı: "Conflict in Jointventures" 12 th Egos Colloquim Contrasts; Contradictions, Boğaziçi Üniv.6-8 July 1995.

²⁷⁸ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s.415.

²⁷⁹ LEWIS, Diane S.; FRENCH, Erica; STEANE, Peter: " A Culture of Conflict" Leadership; Organization Development Journal, V.18/6, 1997.

Çoğu yazarlar (Hofstede 1991, Smith & Peterson 1988) farklı kültürlerde çatışmaları en aza indirme yollarını araştırmışlardır²⁸⁰. Bu bağlamda Abbasi&Hollman (1991) farklı kültürlü organizasyonlarda çatışmayı önlemek için şu önerileri sunmuşlardır²⁸¹.

1-Yöneticiler farklı kültürel değerleri ve davranışları karşılıklı kurulacak bir işbirliği ortamında tanıyıp, uygulamalıdır.

2-Yöneticiler çalışanla iletişim içinde bulunmalı ve farklı kültürlere karşılıklı saygı duyulmalıdır.

3-Çalışanlar, değişik kültür, yetiştirme tarzı, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarına sahip olan yöneticilere adaptasyon konusunda yardımcı olmalıdırlar.

4-Yöneticilerde empati duygusu gelişmeli, tüm çalışanlara eşit davranmalıdırlar.

5-Sonuçta, yöneticiler yabancı çalışanlara güvenmelidir.

3.3.KÜLTÜREL VARSAYIMLAR

İşletmenin kültürel farklılıkları rekabet unsuru olarak kullanabilmeleri için kültürün rolü hakkındaki varsayımlar kesinlikle önemlidir. Bu nedenle kültürel farklılıkları yönetme stratejilerine geçmeden önce bu konuya değinmek istiyoruz.

Yöneticiler kültürel farklılığın yaratacağı potansiyel fayda ve sorunları mutlaka tanımalıdırlar. Kültürel farklılığı anlamak operasyonel düzeyde bir stratejik gereksinim olarak düşünölmelidir²⁸².

²⁸⁰ LEE, Monica: " Understanding of Conflict:A Cross-Cultural Investigation" Personnel Review , 27/3, 1998, s.227.

²⁸¹ APPELBAUM, Steven H.; SHAPIRO, Barbara: "The Management of Multicultural Group Conflict" Team Performance Management, V.4/5, 1998, s.230.

²⁸² HOECKLİN, Lisa: a.g.e., s.55.

Şekil 28'de kültürel varsayımlar ve organizasyon yapılarının bir modeli görülmektedir.

	Yerel	Uluslararası	Çok Uluslu	Global (transulusal)	
Boyutlar	Etki Yok Boyut Yok	Yalnız tek kutuplu boyut	Yalnız iki kutuplu boyut	İki tek kutuplu boyut	
Yüksek					Pozitif etkiler
Düşük					Etki yok
Yüksek					Negatif etkiler
Etkiler	Kültürel çeşitliliğin organizasyon üzerinde etkisi yoktur	Kültürel çeşitlilik sadece organizasyon için sorunlara neden olur.	Kültürel çeşitlilik organizasyon için aynı anda sorunlara neden olabilir ve faydalar getirebilir.		

Şekil 28: Kültürel Varsayımlar ve Organizasyon Yapıları Üzerine Etkisi

Yapı: Yerel

Kültürel Varsayım: Çeşitliliğin Etkisi Yok

Yukarıdaki şekilde görüleceği gibi, kültürel çeşitliliğin organizasyona etkisi olmadığıdır. Yönetim, organizasyonu bağımsız bir şekilde hareket eden ve düşünen ünitelerin toplamı olarak görür. Maruyama, organizasyon analogisini birçok ülkede yüksek düzeyde bağımsız operasyonlara sahip multiyerel firma olarak tanımlar. Yönetim kültürel farklılıkları tanır, ancak onlardan faydalanacak ya da onları kontrol edebilecek güce sahip değildir. Multiyerel firmalar her ulusal birimi, parçalar

arasında planlı bir etkileşimden ziyade rasgele bir etkileşime sahip, bağımsız ve oldukça otonom olarak kabul eder²⁸³.

Yapı: Uluslararası

Kültürel Varsayım: Çeşitlilik sadece problemlere neden olur.

Kültürel çeşitlilik burada karışıklığın, uygunsuzluğun ve etkin olamamanın bir kaynağı olarak görülür. Bu tür firmalarda homojenlik doğal, arzulanır ve iyi olarak tasvip edilir. Heterojenlik ise hata olarak kabul edilir. Moruyama'nın belirttiği üzere organizasyon analogisi; üst düzey yöneticilerin kültürünü evrensel olarak uygulanır varsayan ve yönetimin, yönetmek için tek bir en iyi yolun olduğuna inandığı uluslararası şirketlerdir. Organizasyonda üst yöneticinin ulusal kültürü hakimdir²⁸⁴

Yapı: Çok Uluslu

Kültürel Varsayım: Çeşitlilik problemlere de neden olabilir ya da faydalar getirebilir.

Bu aşamada, çeşitlilik kaçınılmaz olarak ele alınır. Organizasyon analogisi, kültürün potansiyel fayda ve sorunlarının her ikisini de tanımaktadır ve heterojenlik rekabetin kaynağı olarak kabul edilir. Kültürel etkileşimin ve farklı birlikteliğin faydalı sonuçları beraber getireceğini savunur.

²⁸³ HOCEKLIN, Lisa: a.g.e., s.55.

²⁸⁴ HOCEKLIN, Lisa: a.g.e., s.55.

Yapı: Global ya da Transulusal

Kültürel Varsayım:

Modelde bu aşamada çeşitlilik (bir arada var oluşun) daha ötesinde, karşılıklı yararlı ilişkilerin yeni kalıplarını ortaya çıkarır, tüm sistemdeki kültürel etkileşimleri düzeyini artırarak, sürekli olarak etkileşim ile birlikte geliştirilmiş karşılıklı yarar sağlayan yollarını ortaya koyar. Organizasyon analogisi, heterojenliği gerekli ve kaçınılmaz olarak görür²⁸⁵.

Hocekin'in bu varsayımları işletmelerin niteliğine göre değişir görünse de, günümüz işletmelerinin hızla çok uluslu ve global niteliğe dönüşmesi, daha çok kültürel etkileşimi hedefleyen varsayımları geçerli kılmaktadır. Bu durum özellikle uluslararası otel işletmelerinde daha geçerlidir.

3.4. KÜLTÜREL FARKLILIKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ

Kültürler arası varolduğu ileri sürülen farklılaşma, sonuçta işletmelerin çalışma biçimlerini ve yönetim stillerini etkilediği için önemli sorunlara neden olmaktadır. Farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ya da koşullar karşısında farklı tepkiler verdikleri gözlemlenmektedir. Kültürden kültüre ortaya çıkan davranış farklılıklarının göz ardı edilmesi, bu farklılıkların algılanamaması sonucu tek bir yönetsel ve örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak yönetim stillerini, insan kaynaklarının yönetime ilişkin stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacaktır. Özellikle ekonomik sınırların hemen hemen ortadan kalktığı, çok uluslu şirketlerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir global köye dönüştürme çabasına giriştiği çağımızda kültürel farklılıkların bireysel davranışlara, çalışan

²⁸⁵ HOCEKLIN, Lisa: a.g.e., s.55

insanın davranışlarına nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden olacaktır²⁸⁶.

Farklı kültürlerin pratik düzeyde yönetiminde kültürel sinerjiyi başarıyla eyleme dönüştüren işletmelerin, farklı kültürlerin yönetiminde dört önemli adımı kullandıkları görülür²⁸⁷. Şekil 29'da bu adımlar ortaya konulmaktadır:



Şekil 29: Kültürel Karşılaşmada Dört Önemli Adım

Şekil 29'da görüleceği gibi farklı kültürleri yönetirken önemli olan WASTI'nin de belirttiği gibi eğilimlerin bilincinde olarak yerel kültürleri şekillendirdiği ortam içerisinde verimli çalışabilecek özgün, örgüt yapıları ve yönetim stilleri geliştirebilmektir. Eğer bir işletme sadece kendi ırkının üstünlüğüne

²⁸⁶ SARGUT, Selami: a.g.e., s.100.

²⁸⁷HOECKLIN, Lisa: a.g.e., s.81.

inaniyorsa (etnosentrik tutum) veya bu doğrultuda bir strateji izliyorsa başarıya ulaşması çok zordur²⁸⁸.

Yöneticilerin farklı etnik, din, cinsiyet, yaş, bölgesel farklılıklar nedeniyle dünyaya bakış açısı farklılıklar taşır ve içinde bulunduğu bu yapıdan etkilenir. Eğer bu konuda aktif bir yönetici değilse, kültür içindeki bu tür farklılıklarda, yanlış anlamalara, çatışmalara ve sonunda verim düşüklüğüne neden olabilirler. Örneğin Texoca Petrol Şirketinin yöneticileri Afrika kökenli Amerikalılara karşı kullandıkları ırkçı bir dil ve onları işe almadaki ayrımcılıkları nedeniyle büyük zararlara uğramışlardır. Böylece bu durum şirketin imajını zedelemektedir.

Yöneticiler beş temel nedenle kültür içinde farklılıkları öğrenmek ve onlarla mücadele edip yönetmek durumundadır²⁸⁹.

1. Yaratıcılığı artırmak
2. Esnekliği sağlamak
3. Yeni üyeler almak
4. Daha iyi pazarlama yapmak
5. Maliyeti azaltmaktır.

1. **Yaratıcılığı Artırmak:** Temel ve farklı kültürlerden gelen çalışanlar karmaşık sorunlara farklı bakış açıları ile farklı çözümler sunabilmektedirler. Burada heterojen takımlar ve örgütler daha kolay çözümler ve daha yaratıcı personel ile başarılı olabilmektedir.

2. **Esneklik:** Farklı bakış açılarına sahip örgütler daha esnek bir örgüt yapısına sahip olup, çevrenin değişik taleplerine daha uygun cevaplar verebilmektedir.

²⁸⁸ WASTI, Arzu: a.g.m., s.

²⁸⁹ ÖZKALP, Enver: s.452.

3. **Yeni Üyeler Almak:** Farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetmek, yetenekli işgücünün bu örgütlere müracaatını ve katılımını sağlamakta, böylelikle insan kaynağı genişleyen ve yenilenen örgütler amaçlarında daha başarılı olabilmektedir.

4. **Pazarlama:** Farklı işgücü yapısı şirketin pazarlama potansiyel ve yeteneklerini de artırarak ürünleri daha geniş bir kitleye sunmada başarı sağlamaktadır.

5. **Maliyeti Azaltma:** Burada da etkili bir yönetim ve farklı kültürlerden gelen insanlara olumlu bakış açıları ile çalışanların işten ayrılma, işe gelmeme ve iş değiştirme oranları azaldığından işletmenin işgücü ile ilgili maliyetlerinde olumlu düzeltmeler veya azalmalar yaratılmaktadır.

Bu etkilerle, farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetme örgütü diğer şirketlere kıyasla rekabete daha avantajlı hale getirebilmektedir. Farklı kültürlü takımlar üretkenliklerine katkıda bulunduğu durumlarda farklılıkları minimize etmeyi öğrenmelidirler. Bunun için yöneticilerde aşağıdaki prensipleri izleyerek kültürel farklılıkların neden olduğu kayıpları minimize etmeyi öğrenmelidirler.

Geleceğin başarılı bir otel yöneticisinin, liderlik becerisi için ihtiyaç duyduğu en önemli noktaların başında; farklı kültürleri analiz etmesi, farklı kültürlerin içinde rasyonel metot geliştirmeleri gerekmektedir²⁹⁰. Etkili bir yönetsel davranış, çabuk uyum sağlama, farklı altyapı ve kültürlerden olan insanları etkileme kapasitesidir.

²⁹⁰ OLSEN, Micheal D.: "Macroforces Driving Change into the New Millennium-major Challenges for the Hospitality Professional", Hospitality Management, 18 (1999), s.381.

3.5. KÜLTÜREL FARKLILIĞIN ETKİN YÖNETİLMESİNDE DİKKATE ALINACAK KRİTERLER

Farklılıkların yönetimi, farklı ulus ve ortamlardan insanların rahatça çalışabilecekleri bir ortak kültür yaratmaktır.

Çok kültürlü yönetimde, evrensel insani değerleri vurgulayan sloganların birleştirici rolü önemlidir. Örgüt kültürünün çalışanlarını birbirine kenetleyeceği fonksiyonu, çok kültürlü sistemlerde bu ortak insani değerleri vurgulayan sloganlara yüklenmiştir. Bunların başlıcaları, artık herkesin bildiği ve global stratejik nitelik kazanmış örgüt felsefeleridir.

- “ Önce insan” ,
- “Önce Kalite” ,
- “Dünya Markası” ,
- “Dünyayı yönetmek gibi”.....

Yukarıda görülen sloganların dil, din, ırk ve kültür farkını aşan ve insanları birleştiren örgüt felsefeleri yaratma yeteneği kanıtlanmıştır. Burada önemli olan kültürel farklılıkların pozitif yönlerini, bu felsefelerin dayanağı haline getirmektedir. Farklı kültürlerin yönetimi, 5 temel kriter üzerine kurulması gereken, çok boyutlu bir yaklaşımdır²⁹¹.

1. Düşünme çerçevesinin ve bakış açısının genişletilmesi: Artık yönetimde “Tek ve en iyi yol” dönemi kapanmıştır. Yeni düşünme sistemi, her zaman daha özgün ve daha etkin bir başka yöntemin potansiyel varlığını ön gören, çok boyutlu bir bakış

²⁹¹ DÜREN Zeynep: 2000 Yıllarda Yönetim, Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, Doçentlik Çalışması, İstanbul 1998, s.69.

açısı içermektedir. Bu yaklaşım, ön yargılardan sıyrılmayı, her türlü farklı düşünme biçimine açılmayı ön görmektedir.

2.Yaratıcılık potansiyeli taşıyan gerilimlerin yönetimi: Farklılıklar, çatışma kaynağıdır ve gerilimi artırıcı özellik taşırlar. Kültürler üstü tansiyon artırıcı faktörleri, pozitif sinerji yaratacak biçimde yönlendirilmesi gerekmektedir. Böyle bir yönelim, büyük ölçüde çeşitlilik ve çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üreterek mümkün olabilir. Kültürel farklılıkları yaratıcılığa dönüştürmek, aynı zamanda bu farklılıkları kabul etmek ve onlara değer vermek demektir.

3.Çeşitliliği geliştirmek: Çok kültürlülük, işletmelerin ulusal yaklaşımların sınırlarını aşmalarına olanak sağlar. Yönetim, daha esnek ve dinamik bir özellik kazanır ve tek boyutluluktan kurtulur. Çeşitlilik aynı zamanda, değişime açıklık ve alternatiflerde çoğalmayı da beraberinde getirmektedir.

4.Ölçüyü ayarlamak ve bileşimler oluşturmak: Çok kültürlü yönetim, çelişkiler ve çeşitlilik karşısında hakemlik yapmayı gerektirir. Farklılıklardan olumlu yaklaşım ve yöntemler geliştirmek, çeşitli bileşimler oluşturmakla mümkündür. Burada önemli olan, yönetimin farklı yaklaşımlar arasında optimum dozajı bulmasıdır.

5.Geleceğe dair bakış açılarını çoğaltmak: Çok kültürlülük, sürekliliğin sağlanması için özen gerektiren bir özelliktir. Bu çerçevede, potansiyel çözümler eğilimlerine karşı, sürekli tetikte olmayı ve geleceğe yönelik bütünleşmeyi ve entegrasyonu pekiştirici hedefler koymayı öngörmek gerekmektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, globalleşme, işletme yönetimlerini farklı kültürler arası entegrasyon ve karşılıklı dayanışma sistemlerini oluşturmaya yönlendirmektedir.

Ayrıca, kültürel farklılığı etkili yönetmek için; aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması da son derece önemlidir²⁹².

1. Görev-ilişkili seçim: Grubun farklı kültürel zeminini kabul ederken yöneticiler grup üyelerini yalnızca etnik yapılarına göre değil, daha ziyade işe ilişkin kabiliyetlerine göre seçmelidirler. Takım etkinliğini en üst düzeye çıkartmak için üyeler kabiliyet seviyelerine göre homojen (kusursuz iletişim sağlamak için), tavırlarına ve bakış açılarına göre de heterojen (problemlere farklı çözümler getirebilmelerini sağlamak için), seçilmelidir.

2. Farklılığın Algılanması: İşletme yöneticilerinin, kültürel farklılıkları göz ardı etmemeleri son derece önemlidir. “Kültürler arası iletişimin önündeki birçok engel, kültürel farklılıkların reddedilmesinden çok bu farklılıkların görmezlikten gelinmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır.” Farklılıkları anlayabilmek için, yöneticiler herhangi bir kültürü tek başına yorumlamadan ve değerlendirmeden önce mevcut kültürlerin kapsamını tanımalıdır. Çalışanların beklentilerini, anlayışlarını ve hareketlerini kısıtlamadan önce klişelerden haberdar olunmalıdır. Gerçek farklılıkları fark etmeye başladıklarında (kendi klişelerini çalışanların kişilik ve hareketlerinden ayırt etmek için (kültürel tanımlama), diğer kültürden gelen insanların, niçin o şekilde düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını anlamaya çalışmalıdırlar (kültürel yorum). Daha sonra farklı kültürlerden gelen insanların diğer kültüre ne gibi katkılar sağlayabileceğini sormalıdırlar (kültürel yaratıcılık). Bu yolla farklı kültürlerin yönetilmesinde etkili bir yaklaşım geliştirilebilir.

3. Bir vizyon veya nispi hedef: Farklı kültüre sahip gruplarda hedefleri ve görevleri belirlemede daha zordur. Bu durum bilhassa, grupların nihai hedeflerini belirleme aşamasında olur. (Bireysel farklılıkların egemen olmaya çalıştığı ve grup

²⁹² ADLER, Nancy: a.g.e., s. 139

bağılılığıyla zıtlık gösterdiği dönem). Etkinliği artırmak için işletme yöneticileri vizyon ve nihai hedef belirlemesine yardımcı olmalıdırlar (Bireysel farklılıkların önünde yer alacak bir hedef). Nihai hedefler genellikle çok geniş tanımlanır ve grubun ileride yapacağı aktivitelere odaklanarak grubu yönlendirir. Nihai hedefler, başarıya ulaşmak için işbirliği gerektirdiğinden, önyargının azalmasını ve karşılıklı saygının artmasını sağlar. Bu durum bilhassa, organizasyon için olduğu kadar mevcut kültürler içinde önemli olan sonuçlara ulaşmak için, çalışanların birbirine yardımına ihtiyaç duyduğu durumlarda ortaya çıkar.

4. Eşit güç: Eğer tüm çalışanlar çalışmaya iştirak ederlerse, takımlar daha fazla ve daha güzel fikirler üretirler. Bu nedenle kültürel egemenlik (bir kültürün üyelerinin diğerlerine oranla daha fazla güce sahip olması) üretkenliği azaltır, çünkü egemen olmayan kültürlerin üyelerinin katılımını kısıtlar. Uluslararası takımlarda liderler, takım içinde daha fazla sayıda olan ülkelerin, işverenle aynı ülkeden olanların, teknolojik olarak veya ekonomik olarak daha gelişmiş ülkelerden olanların ya da kendi ideolojilerine en yakın olan grubun, diğerlerine oranla daha fazla güç kazanmasını engellemelidirler. Yöneticiler güç dağıtımını, kültürel üstünlükler üzerine kurulu peşin hükümlere göre değil, her üyenin işe katkıda bulunma kabiliyetine göre yapmalıdırlar²⁹³.

5. Karşılıklı Saygı (Kendi ırkının üstünlüğüne inanış) Ethnocentrism: Kişinin içinde bulunduğu grubu her şeyin merkezi olarak görmesi ve tüm diğer olayları bu olguyu referans olarak değerlendirme ve sonlama görüşüdür. Önyargı, kişinin diğer çalışanların kendinden aşağı olduğuna hükmetmesi ile ortaya çıkar. Eşit statü, yakın temas ve ortak bir hareket için işbirlikçi çabalar önyargıyı azaltır. Etnik temas imkânının daha fazla olduğu durumlarda, gruplar arasında daha az önyargı olmakta ve arkadaşlığın gelişimi daha hızlı olmaktadır. Birçok takımın etkili çalışabilmesi

²⁹³ ADLER, Nancy: a.g.e., s. 139.

için çalışanlar birbirlerine karşı saygılı olmalıdırlar. Yöneticiler, eşit kabiliyette üyeler seçerek, geçmişteki başarıların ve işe ilişkin becerilerin grup tarafından bilinmesini sağlayarak ve etnik klişeler üzerine kurulu peşin hükümleri en aza indirerek karşılıklı saygıyı artırabilirler.

6. Geri Besleme: Mevcut farklı bakış açıları ortaya konulduğunda kültürel çeşitliliğe sahip takımlar, homojen takımlara oranla hangi fikir veya kararın iyi ya da kötü olduğu konusunda görüş birliğine varmakta daha fazla güçlük çekerler. Homojen takımlar benzer değerlerini baz alarak çabucak hüküm kriterleri geliştirdikleri halde kültürel çeşitliliğe sahip gruplar genellikle bunu yapamazlar. Yöneticiler etkili bir işleyiş sağlayabilmek için takımın ortak çalışmaya ilk başladığı dönemlerde – hem birey hem de grup olarak – çalışmalarını ve randımanlarını hakkında geri besleme vermelidirler. Dış geri besleme (takım dışından bir yönetici tarafından verilir) grubun kendisini bir takım olarak görmesine yardımcı olur ve üyeleri arasındaki farklılıklara değer vermeyi, her üyenin sağladığı katkının farkına varmayı ve birlikte verdikleri ortak hükümlere güvenmeyi öğrenmesini sağlar²⁹⁴.

Sonuçta diyebiliriz ki, işletme yöneticileri hem lokal koşullara hem de ilgili koşullarda ve global olarak işletmenin yeteneklerini geliştirme çabası içinde olan davranış boyutları geliştirmek için çalışmalıdırlar. Yapılacak tek şey, yönetilen insanlar Japon, Amerikan, Alman, İsveçli v.s. olsa da kabul edilebilir değerler ve normlarla sistemin kolonileştirilmesidir²⁹⁵.

²⁹⁴ ADLER, Nancy: a.g.e., s. 140.

²⁹⁵ MCKENNA, Steve: "Cross-Cultural Attitudes Towards Leadership Dimensions", Leadership ; Organization Development Journal, 19/2, 1998, 106-112.

3.6. KÜLTÜREL SİNERJİ VE KÜLTÜREL OLARAK SİNERJİK PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ

Sinerji; birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması şeklinde ifade edilebilir²⁹⁶.

Buckminster Fuller'e göre sinerjinin manası kişiyi eskimiş kalıplardan kurtaran ve kabullenilmiş cehalet kabuğunu kıran, yeni bir düşünce tarzıdır. Sinerji tüm sistemin davranışdır, olayı gerçekten anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmayı ve bütünden parçaya gitmeyi öngörür²⁹⁷.

“Kültürel sinerji yönetimi” isimli kitaplarında Moran ve Harris şunu vurgulamaktadırlar; “Dünya halkları arasındaki farklılıklar, karşılıklı olarak büyüme ve başarı getirmektedir. Bu her bir kültürün kültürler arası etkileşimde yalnız başına sağlayabileceği faydadan daha fazladır. Bu nedenle, işbirliği yaparak daha büyük şeyler üretmek için kendi kültürümüzün farkında olmanın daha ötesine gidebiliriz.” Kültürel sinerji benzerlikler üzerine inşa edilmiştir ve farklılıkları kaynaştırarak daha verimli aktiviteler ve sistemler yaratır. İnsanlar arasındaki farklılıklar ortaklaşa hareket edilerek problem çözüme olumlu şekilde kullanılabilir. Ulusal yönetim kademesindekiler sinerjiyi global bazda teşvik için sınırlı fırsatlara sahiptir²⁹⁸.

Fortune değişimdeki “Yarının liderleri ne görüyor” başlıklı kapağında Corning's Kaiser, “Geleceğin liderleri kültürel çeşitliliği nasıl yöneteceklerini öğrenmelidir” görüşünü ileri sürmektedir²⁹⁹.

²⁹⁶ DİNÇER, Ömer: a.g.e., s.132.

²⁹⁷ ADLER, Nancy : a.g.e., s.105.

²⁹⁸ MORAN, R.T.; HARRIS, A.R.: *Managing Cultural Synergy*, Guif Publishing Company, 1981, Chapter 15, s.3.

²⁹⁹ ADLER, Nancy: a.g.e., s. 115.

Kültürel farklılıkların oluşturacağı etkilerin yönetimine bakış açısı olan kültürel sinerji, birey olarak organizasyon üyelerinin kültürel kalıpları üzerine kurulmuş, fakat bununla sınırlı kalmayan kurumsal politikalar, stratejiler, yapılar ve deneyimler oluşturması gerektirir. Kültürel olarak sinerjik organizasyonlar, üyelerinin bireysel kültürlerini aşan yeni yönetim ve organizasyon formları yaratırlar³⁰⁰. Bu yaklaşımlar çok kültürlü bir organizasyonu oluşturan milletler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri fark eder ve şunu savunurlar:“ kültürel farklılıklar ne görmezden gelinmeli ne de minimize edilmeli, aksine bunu organizasyonların tasarlanmasında ve gelişmesinde bir kaynak olarak kullanılmalıdır”³⁰¹.

İş hayatında, kültürler arası etkileşim hakkında genel kabul görmüş görüşlere göre farklılık gösteren birkaç görüş, kültürel sinerji kavramının temellerini oluşturur. İlki Tablo 10’da görüleceği gibi, her ne kadar özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde ortak kabul gören görüş (homojenlik) yani tüm insanların özde aynı olduğu görüşü olsa da kültürel sinerjinin kabul ettiği heterojenliktir. Sinerji görüşü tüm insanların aynı olmadığını, yani toplum içinde farklı kültürel grupların bulunduğunu ve her birinin kendi farklılıklarını muhafaza ettiğini kabul eder. Homojen toplum yerine farklı kültürlerden oluşan toplum görüşü, sinerji kavramının temelini oluşturur. İkinci olarak her ne kadar genel kabul insanlar arasındaki

³⁰⁰ ADLER, J. Nancy.: “Cultural Synergy: The Management of Cross Cultural Organizations”, San Diego, Calif. University Associates, 1980, s.172.

³⁰¹ ADLER, J. Nancy.: a.g.e., s. 172.

benzerliklerin en önemli nokta olduğu yönüdeyse de, sinerji kavramı benzerliklerin ve farklılıkların eşit öneme sahip olduğunu kabul eder³⁰².

³⁰² ADLER, J. Nancy.: Domestic Multiculturalism: Cross-Cultural Management in the Public Sector, Handbook of Organization Management, New York, Marcel Dekler, 1983, s.481-499.

Tablo 10: Kültürel Farklılıkların Organizasyon Etkilerinin Algılanması ve Yönetimi

Organizasyon Çeşidi	Algı	Strateji	Muhtemel Sonuçlar	Frekans (sıklık)
	Kültürel farklılıkların Organizasyon üzerinde Algılanmış etkisi nedir?	Kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisi nasıl yönetilmelidir?	Bu algı ve strateji ile ne beklenebilir.	Bu algı ve strateji sıklıkları nedir?
*PARACHİCAL (Topluma ait) Bizim yolumuz tek yoldur	*Etkisiz Kültürel farklılıkların Organizasyona bir etkisi Görülmez	*Farklılıkların göz ardı edilmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi	*Problemeler Problemeler çıkar fakat kültüre atfedilmezler	*Çok sık
*Ethnocentric (Etnik modelli) Bizim yolumuz en iyi yoldur	*Negatif etki Kültürel farklılıklar Organizasyon için Problemler doğurur.	*Farklılıkların en aza indirgenmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki Etkisini en aza indirmek Mümkünse tek kültürlü İşgücü seçmek	*Bazı problemler ve birkaç avantaj Farklılıklar azalırken problemlerde azaltılır aynı zamanda avantaj yaratma imkanları yok veya göz ardı edilir. Problemler kültüre atfedilir.	*Sık
*Sinerjik Bizim ve onların yollarının Yaratıcı bileşimleri en iyi yol Olabilir	*Potansiyel Negatif ve Pozitif etkiler Kültürel farklılıklar organizasyon için aynı Anda problemlere ve Avantajlara sebep olabilir	*Yönetim Farklılıkları Organizasyon üyelerinin kültürel farklılıkları tanımları için eğitilmeleri ve bunları organizasyon çıkarları için kullanmaları	*Bazı Problemler ve birçok avantaj Kültürel farklılıklardan oryantasyon için oluşan avantajlar tanınacak ve anlatılacak yönetilmesi gereken problemler Çıkmaya devam edecek	*Çok seyrek

Üçüncü genel kanı ise “ tek yöntem bizim yaşama ve çalışma yöntemimizdir (paracolonizm)” şeklinde olsa da, kültürel sinerji amaca ulaşmak için birçok eşdeğer yöntem olduğunu ve hiçbir kültürün yönteminin temelde daha iyi değildir fikrini kabul eder. Dördüncüsü insanların çoğu, bir dereceye kadar ethnocentric (kendi yaşama ve çalışma yöntemlerinin en iyi yöntem olduğunu düşünen) olsa da, sinerji görüşünün kabulü, etnik kültürlerin üzerine çıkarak, farklılıklardan yeni ve etkin bir yönetim anlayışı oluşturmaktır³⁰³.

Kültürel sinerjinin taşıdığı anlam ve özellikler şu şekilde sıralanabilir³⁰⁴:

Kültürel sinerji ;

1. Dinamik bir süreci ifade eder,
2. Genelde 2 veya daha fazla sayıda karşıt görüşü içerir,
3. Duyarlılık ve empatiyi (olaylara başkasının gözüyle bakabilme) ön planda tutar,
4. Başkalarının görüşlerini de değerlendirilmesini gerektirir,
5. Öğrenme ve adaptasyonu içerir,
6. Birlikte hareket etme ve çalışma anlamındadır,
7. Birleşme ve yaratıcı çözüm demektir,
8. Gerçek sinerji kaybolmaz ve mutlaka dikkate alınmalıdır,
9. Genellikle iki ayrı kültürün ortak çıkarlar doğrultusunda bir araya gelerek, tek bir amaç oluşturmaya olanak sağlar.

³⁰³ ADLER, J. Nancy.: a.g.e., s. 108.

³⁰⁴ HARRİS, R., Philip; MORAN, T., Robert: a.g.e., s. 91-92.

Kültürel sinerji, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açısidir ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş organizasyonlarda etkili problem çözümlerine imkân sağlar. Sinerjik çözümler çalışanların ve müşterilerin bireysel olarak etnik kültürlerinin üstüne çıkarak, yeni yönetim ve organizasyon formları oluştururlar. Sinerji yaklaşımı, organizasyon içindeki kültürel çeşitliliği görmezlikten gelmeyerek, hem olumlu, hem de olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici bir yaklaşım benimser.

Dünya çapında 145 uluslararası yöneticinin katıldığı bir araştırmada, %83'ü sinerji görüşünü tercih etmiştir, ancak sadece %33'ü kendi organizasyonlarını, çok uluslu ve çok kültürlü problem çözümlerinde sinerjik yaklaşımı kullanan bir organizasyon olarak tasvir etmişlerdir³⁰⁵.

Uluslararası yöneticiler problem çözümlerine sinerjik perspektifle yaklaşmanın önemini açıkça fark etmelerine rağmen bu yaklaşımın kolay olmadığını ve geleneksel yaklaşım tarzı olmadığını bilincindedirler³⁰⁶.

Aşağıda kültürel farklılığa sahip organizasyonlarda karşılaşılan problemlere sinerjik çözümler üretmek için üç adımlı bir proses tanımlanmıştır³⁰⁷.

Kültürel Olarak Sinerjik Problem Çözümü

Problem çözümlerinde sinerji yaklaşımı 4 temel adımdan oluşur. Bunlar, durum tespiti, kültürel yorum ve kültürel yaratıcılık ve uygulamalarıdır. Organizasyon üyeleri öncelikle problemi organizasyon içindeki tüm kültürlerin bakış

³⁰⁵ ADLER, J. Nancy.: a.g.e., s. 108; (N.J. Adler and A. Lourent, Unpublished results from the cultural synergy survey collected at INSEAD in 1980-1983 and in 1987 at Major American and Canadian Multinationals, n: 145.)

³⁰⁶ ADLER, J. Nancy.: a.g.e., s. 110.

³⁰⁷ ADLER, J. Nancy.: a.g.e., s. 111.

açısıyla tanımlar. İkinci olarak her kültürün davranışını o kültürün bakış açısına göre mantıklı kılan kalıpları analiz ederler. Üçüncü olarak da mevcut hiçbir kültürün normlarını çiğnemenin organizasyonun üretkenliğini artırıcı çözümler yaratırlar. Dördüncü ve son adım yaratıcı çözümlerin uygulanmasıdır.

1. Adım: Durum tespiti

Organizasyon hangi çıkmazlarla karşılaşılıyor? Organizasyon üyeleri sorunu temsil ettikleri kültürel perspektifle tanımlayabiliyorlar mı? Durum tespiti, karmaşık problemlere çözüm bulmada en zor ve kritik adımlardan biridir. Ayrı kültürlerle ait insanların farklı değerleri ve algıları, problemin tanımlanmasında karşılaşılan güçlükleri artırır.

Kültürel sinerji prosesinde ilk adım, bir çatışma durumu oluştuğunun farkında olunmasıdır. Organizasyon üyeleri kendi kültürel perspektiflerinden rahatsız olmasalar bile, potansiyel bir problemin mevcut olduğunun farkında olmalıdırlar. Daha sonra problemi tek bir kültürün bakış açısıyla değerlendirmekten ve yorumlamaktan kaçınarak, ayrı ayrı her kültürün perspektifinden tanımlamalıdırlar.

2. Adım: Kültürel Yorum

Niçin farklı kültürlerin üyeleri farklı şekilde düşünüyor, hissediyor ve davranıyorlar? Mevcut durumu anlayabilmek için ne gibi tarihsel ve kültürel tahminlerde bulunmak gerekir? Organizasyon üyeleri problemi bir kez kavradıktan sonra, her kültürün perspektifinden analiz etmek için sinerji yaklaşımını kullanabilirler. Organizasyon üyeleri kültürler arasındaki düşünce, duygu ve hareket farklarını ve benzerliklerini tanımlar ve yorumlar. Mantıksal olarak, kültürel sinerji prosesinde ikinci adım rol değişimini gerektirir, bu anlayışa göre, kişinin kendi bakış açısından tüm davranışları rasyonel ve anlaşılabilir, ancak kültürel farklılıklar bizi başka bir kültürün davranış kalıplarındaki mantığı yanlış anlamaya yöneltir. Tek

kültür perspektifi yöneticilerin esnekliğini ve uluslararası pozisyonlarını kısıtlar, oysa çok yönlü perspektifler anlayışlarını ve seçeneklerini genişletir.

Kültürel yorum sırasında bir kültürün üyeleri diğer kültürleri (“yabancıları”) bu şekilde davranmaya yönelten temeldeki kabulleri anlamaya çalışırlar. Bu işlem esnasında grup üyeleri, kendi kültürleri ile diğer kültürlerin kabul ve davranışları arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri fark ederler.

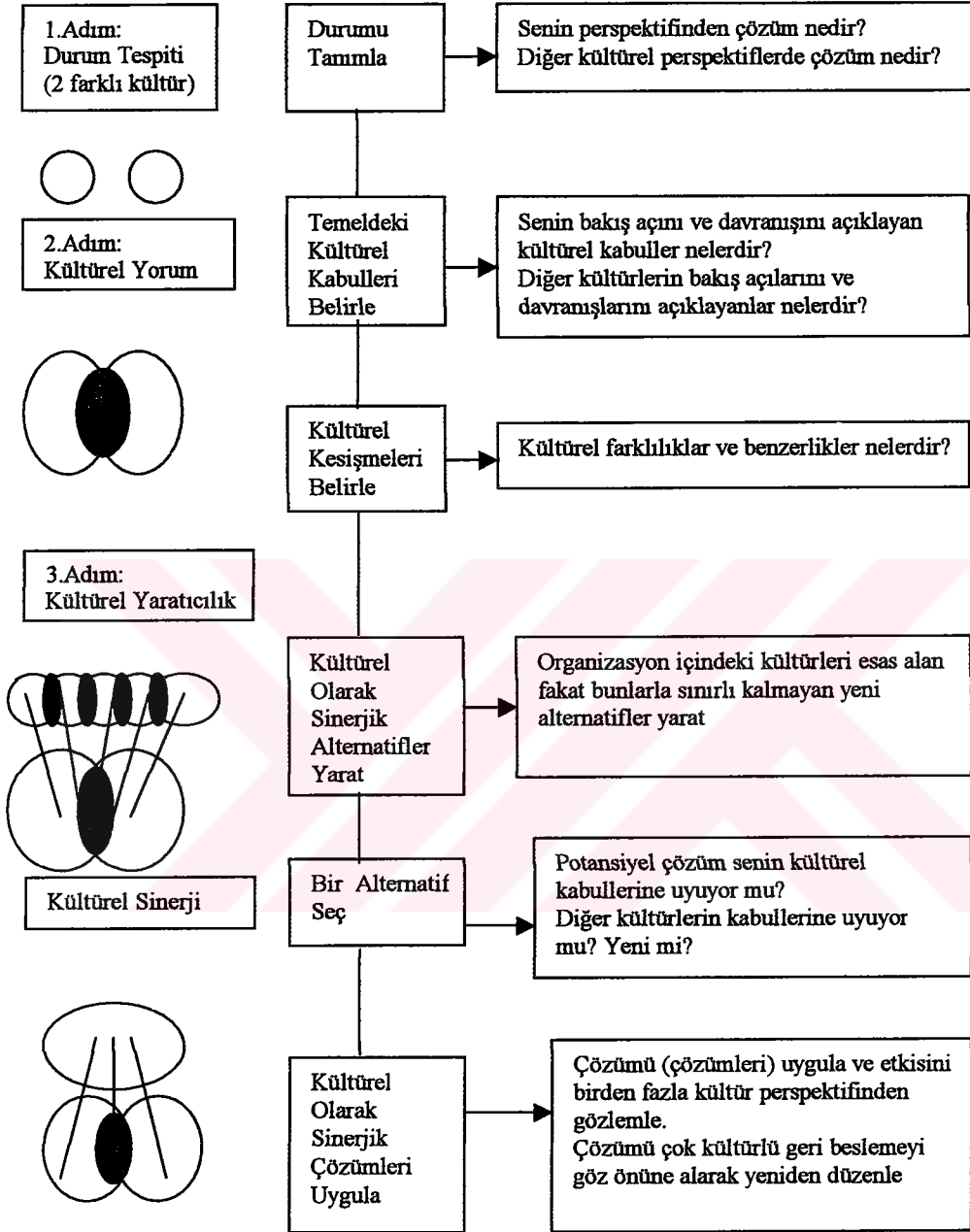
3. Adım: Kültürel Yaratıcılık

Organizasyonlar problemler için çözüm yolları arayarak sinerjik alternatifler yaratırlar; yani farklı kültürlerden gelen insanlara yardım yolları aramak, organizasyonların üretkenliğini ve iş başarısını artırır. “Bir kültürden gelen bireyler başka bir kültürden gelen bireylere nasıl yardım ederler” sorusu araştırmayı başlatır. Cevap, temsil edilen tüm grupların kültürel kabulleri ile uyumlu olmalı fakat bunların taklidi olmamalıdır. Alışılmışın dışında olmalı ve kök kültürlerin her birinin davranış kalıplarının üstüne çıkmalıdır. En iyi alternatifin seçilebilmesi , değerlendirmesi ancak işin başında uygun tanımlama ve yorumun yapılmasıyla mümkün olabilir.

4.Uygulama:

Organizasyonlar, sinerjik çözümlerin uygulamasını çok dikkatli planlamalıdır. Organizasyon üyeleri sinerjik problem çözümüne dayalı değişikliklerin gereğini anlamadan önce, diğer kültürlerin kabullerini ve davranış kalıplarını anlamak kadar kendi kültürlerin kabullerini ve davranış kalıplarından da haberdar olmalıdırlar. Kültürel dinamiklerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadan yapılacak değişim teklifleri genellikle anlamsız olacaktır; yeterli kültürel bilgi ile organizasyonlar problemlerini çözebilirler ve üyelere verilen hizmetleri geliştirmek, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini artırmak için gerekli değişiklikleri uygulayabilirler.

Şekil 30'da kültürel sinerji yaratma süreci görülmektedir³⁰⁸.



Şekil 30 :Kültürel Sinerji Yaratma

³⁰⁸ ADLER, N. : a.g.e., s. 179

Sinerji yaklaşımı, kültürel çeşitliliği organizasyon için bir avantaj ve bir kaynak olarak kullanarak problemlere organizasyonel çözümler üretir. Bu yaklaşım, çalışanlar arasında her gün karşıt-kültürlerin etkileşiminin yaşandığı organizasyonlar için tasarlanmıştır. Ancak sinerjik çözümün bir kerede uygulanması gerekli değildir; bunun yerine farklı kültürler arasında problem çözümlerine ihtiyaç ortaya çıktıkça yavaş yavaş uygulanabilir. Her ne kadar günümüzde hiçbir organizasyon tam anlamıyla sinerjik değilse de, bazı organizasyonlar çok uluslu ve çok kültürlü olmanın yarattığı bir çok anahtar problemin çözümünde bu stratejiyi uygulamaktadır.

Kültürel olarak sinerjik problem çözümlerini bir organizasyonda ilk kez uygularken, yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri temelde bir değişimi yönetme prosesinin içine girdiklerini idrak etmelidirler. En büyük değişim bakış açısındadır: üst düzey yetkililer ve insan kaynakları yöneticileri organizasyonu yerli düşünceden, global dünya görüşüne yönlendirmelidirler. Bir çok organizasyon kültürel sinerji işlemine farklı kültürlerin bir arada çalıştığı bölümlerden başlamayı faydalı bulmaktadır, çünkü buralarda çalışanlar hem kendi kültürlerini hem de başka kültürlerden olan meslektaşlarının ve müşterilerin kültürel kalıplarını daha iyi fark etme ve anlama şansına sahiptirler. Organizasyonlar, kültür çeşitliliğine sahip bu bölümleri izleyerek, bünyelerindeki kültürel bazlı çatışmaları belirlemeye çalışırlar. Organizasyonlar sinerjik bakış açısıyla daha fazla problem belirlemekle, gelecekte oluşabilecek problemleri de belirleyebilmek için gerekli bilgi ve tecrübeyi de kazanmış olurlar. Başlangıçtaki problemler açıkça, resmi olarak (çalışma grupları, seminerler ve resmi toplantılarla) ve yavaş yavaş (problem çözümüne girişmeden önce bilgilendirmeyi sağlayarak) belirlenmelidir ki, ilerideki problem çözüm süreçleri daha kesin, daha gayri resmi ve daha az zaman alıcı olabilsin. İlk adımlarda elde edilen bilgiler, organizasyonun gelişen bakış açısının ve çok kültürlü yapısının bir parçası olur.

Sinerjik problem çözümü bir çabuk-çözüm değildir. Bu, bir organizasyonu sistematik olarak yerelden ulusal perspektife geçirme işlemidir ve kültürel çeşitliliği sürekli artan ulusal pazarlarda ve global iş dünyasında en iyi şekilde rekabet edebilmek için etkili bir yaklaşım haline gelmiştir.

3.7 ULUSLARARASI YÖNETİCİLERİN GELİŞİMİ VE EĞİTİMİ

3.7.1 Uluslararası Yöneticilerin Eğitimi

Yüzyılımızda yaşanan hızlı değişim işletmelerin yapısını ve işleyişini derinden etkilemiştir. Değişimin boyutları, işletmeleri dinamik olmaya ve sürekli değişen çevre şartlarına karşı hızlı bir şekilde uyum göstermeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda, yöneticilerin sadece belirlenmiş görevleri yerine getirmeleri ve yine önceden belirlenmiş olan ilke ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmaları başarılı olabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Yöneticiler sadece belirli görev ve ilkeleri gerçekleştirmekle değil, sürekli değişen çevre koşullarını anlamak ve işletmenin iç ve dış ilişkilerini bu koşullara göre uyarlamakla da sorumludur³⁰⁹.

Artan globalleşme ile birlikte uluslararası otel işletmelerinin yabancı pazarlarda etkin şekilde faaliyet gösterebilmeleri önem kazanmıştır. Denizaşırı otel işletmelerinin başarısı rekabetçi yönetimlere bağlıdır, ancak daha önemlisi kültürel anlamda duyarlı yabancı yöneticilere bağlıdır. Kendi ülkelerinde başarılı olan

³⁰⁹ BERBEROĞLU, N. Güneş "Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Değişimci Liderlik Yirmiye Yüzyılın Işığında İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, 9 Eylül Üniv. Yayınları, 1991, s.126-127.

yöneticiler genellikle denizaşırı görevlere atanmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar bu yöneticilerden çoğunun başarısız olduğunu göstermektedir³¹⁰.

Black & Mendanhall (1990)³¹¹. J.J.Clack & A.Arbel (1993)³¹², J.S. Black (1998)³¹³ yılında yapmış oldukları araştırmalar yukarıda belirtilen sonuçları desteklemektedir. Örneğin, Amerika'da görev yapan bir otel yöneticisi, politik, ekonomik, finanssal, yasal sistemlerin ve kendi sosyal normları ve değerleri tarafından biçimlendirildiği bir arenada görev yapmaktadır. Ancak aynı yönetici başka bir ülkede görev alınca, kendi değerleri ile çalışmakta olduğu yabancı ülkenin sosyal normları büyük farklılık gösterir. Her ülke yöneticisinin aldığı kültür çerçevesinde yönetim felsefesinin birbirinden farklı olması, değişik ülkelerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin faaliyetlerinde ve kişiler arası ilişkilerde birtakım sorunlar oluşturmaktadır³¹⁴.

Yöneticilerin gittikleri ülkede, kendi ülkesinden farklı değerleri ve davranışları yanlış anlaması ve yorumlaması sonucunda önemli problemler ortaya çıktığını fark eden bir çok çok uluslu işletme, önemli ihtiyaçları belirlemek için ayrıntılı eğitim programları hazırlamaya başlamışlardır. Eğitim programlarının çoğu, yabancı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim uygulamalarına yardımcı olmak amacıyla insan iletişiminin kültürel yönleri ve davranış modellemesi üzerinde odaklanmıştır³¹⁵. Woods (1992) konaklama sektöründe çok büyük problem

³¹⁰ COK, M.; RAY, P.; PIZAM, A.: a.g.m., s.2-15.

³¹¹ BLACK, J.S.; MENDANHALL, M.: "Cross-Cultural Training Effectiveness: A review and a Theoretical Framework for Future Research" Academy of Management Review, Vol.15, Sayı.1, 1990, s.113.

³¹² CLACK, J.J.; ARBEL, A.: "Producing Global Managers: The need For a New academic Paradigm" The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Volume 34(4), s.83-89, 1993.

³¹³ BLACK, J.S.: "Workrole Transition: a study of American Expatriate Managers in Japon" Journal of International Business Studies, V.19, 1998, s.277-294.

³¹⁴ COK, M.; RAY, P.; PIZAM, A.: a.g.e., s.1.

³¹⁵ LANDIS, Dan; BHAGAT, Rabı S.: Handbook of Intercultural Training, Sage Publications, 2nd edition, London, 1996, s.61.

teşkil eden iş gören devir hızının yüksekliğinin etkili eğitim programlarıyla çözülebileceğini savunmuştur³¹⁶.

Birçok nedenden ötürü eğitim programları, yöneticileri denizaşırı görevlere hazırlamada son derece faydalıdır. Bu nedenler organizasyonel ve kişisel nedenler olmak üzere iki kategoride incelenebilir³¹⁷.

1-Organizasyonel Nedenler:

Eğitimin organizasyonel nedenleri, bir işletmenin kendi yapısıyla ve denizaşırı işlerini daha etkin şekilde yönetme gayretiyle ilgilidir. Asıl nedenlerden biri ethnocentrism'in (kişinin kendi yönteminin diğerlerine göre daha üstün olduğuna inanması) üstesinden gelmeye yardımcı olmasıdır. Bir çok büyük çokuluslu organizasyonda etnosentrizm yaygındır, çünkü yöneticiler merkez ofisin işe yaklaşımlarının yerel yaklaşımlara oranla daha iyi olduğunu düşünürler ve bu yaklaşımın hiç bozulmadan diğer tüm ülkelere aktarabileceği inancındadırlar. Eğitim, merkez ofis yöneticilerinin diğer ülkelerin değer yargılarını ve adetlerini anlamalarına yardımcı olabilir ve bu sayede yöneticiler farklı bir ülkede görev aldıklarında yerel personelle nasıl ilişki kuracakları konusunda daha iyi bir yaklaşım geliştirebilirler³¹⁸.

Eğitim ayrıca yöneticilerin personel arasında yaygın olan “ yabancı yöneticiler, yerel yöneticiler kadar etkili değildir” inancını da yıkmalarına yardımcı olur. Bu durum Amerika’da ki çok uluslu organizasyonlarda yönetim kademelerinde yer alan yabancıların hızla artan miktarı göz önüne alındığında özellikle önem kazanmıştır.

³¹⁶ LEE, Changuk; CHON, Kye-Sung : “ An Investigation of Multicultural Training Practices in the Resturant Industry: The Training Cycle Approach” International Journal Contemporary Hospitality Management, V.12/2, 2000, s.127.

³¹⁷ HODGETTS, Richard; LUTHANS, M. Fred: a.g.e., 2000, s.467.

³¹⁸ HODGETTS, Richard; LUTHANS, M. Fred: a.g.e., 2000, s.467.

Eğitim için bir başka organizasyonel neden de merkez ofisle yerel ofisler arasındaki iletişimi artırmaktır. Etkin bir eğitim programı ile sağlanacak olan iletişim problemlere en aza indirgeyecektir. Eğitim için başka bir neden de verimliliği ve karlılığı artırmaktır. Araştırmalar eğitim ve insan kaynakları yönetimi stratejileri ile iyi ilişkilendirilmiş organizasyonların diğerlerinden çok daha iyi işlediğini göstermektedir³¹⁹. Lubin'in 1992 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde en çok kültürel oryantasyon eğitimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitimin diğer faydaları ise şöyle sıralanabilir³²⁰.

- Organizasyon içinde farklı bir avantaj geliştirilmesi,
- Ev sahibi kültürüne uyum sağlamada bilinçli bir anahtar görevi teşkil etmesi,
- Yeni bir kültür içerisinde, kültürel şok ya da beklenmedik olaylar için yardım teşkil etmesi,
- Yabancı kültürlerle ilgili belirsiz durumları azaltıcı bir vasıta teşkil etmesi,
- Stres azaltıcı etkisinin olmasıdır.

2-Kişisel Nedenler:

Her ne kadar uzun vadede organizasyon için fayda sağlasa da denizaşırı yöneticileri eğitmede birincil neden bu yöneticilerin özelde çalışanlar ile daha genel anlamda yerel çalışanlarla verimli iletişim kurma kabiliyetlerini geliştirmektir. İngiltere, Hollanda, Belçika ve Almanya'daki 75 işletmeyi inceleyen bir çalışma göstermiştir ki, çalışanların yöneticileri hakkındaki en büyük şikayetleri, duyarlılık, güvenilirlik, tolerans ve karşısındakinin duygularını anlayabilme gibi kişisel konular çerçevesinde olduğunu belirlemiştir. Eğitim programlarının büyük bir bölümü kişisel problemleri çözümlenmeye yönelik sosyal konuları ele almaktadır. Bu programlar

³¹⁹ HODGETTS, Richard; LUTHANS, M. Fred: a.g.e., 2000, s.467.

³²⁰ ZAKARİA, Norhayati: a.g.m., s.493.

aynı zamanda işletme içi mitleri ve klişeleri yok ederek kültür hakkındaki gerçekleri ortaya koyma üzerinde yoğunlaşmıştır.

Eğitim kişisel problemlere yardımcı olmanın ötesinde bütünüyle bir yönetim stili geliştirmesinde de faydalı olabilir. Spesifik eğitim yaklaşımı, hem endüstriyel, hem de kültürel çevreyi yansıtmalıdır. Örneğin A.B.D.'ne M.B.A eğitimi için gelen Japon öğrenciler aldıkları eğitimin ülkelerine hiçbir faydası olmadığını düşünmektedirler. Yapılan araştırmada öğrencilerin bu bilgileri ülkelerinde kullanmayı denediklerinde hiçbir sonucuna varamadıkları tespit edilmiştir³²¹.

Önemle uygulanması istenen spesifik eğitim programı bireyin ihtiyaçlarına göre ayarlanmalıdır. Tung, Avrupa, Japonya ve Amerika'daki yöneticileri incelemiş ve başlıca 6 tip kültürel eğitim programı bulmuştur³²².

1-Coğrafya, iklim, yerleşim yerleri gibi konular hakkında bilgi veren çevresel brifingler,

2-Yöneticinin bulunduğu yabancı ülkenin geleneklerine ve değer yargılarına alışmasını sağlamak için kültürel oryantasyon,

3-Yöneticileri kültürler arası çatışmalara hazırlamak için yapılan ve programlı öğrenim yaklaşımları kullanan kültürel özellikler,

4-Dil eğitimi,

5-Esnek tutumlar geliştirmeye yönelik duyarlılık eğitimi,

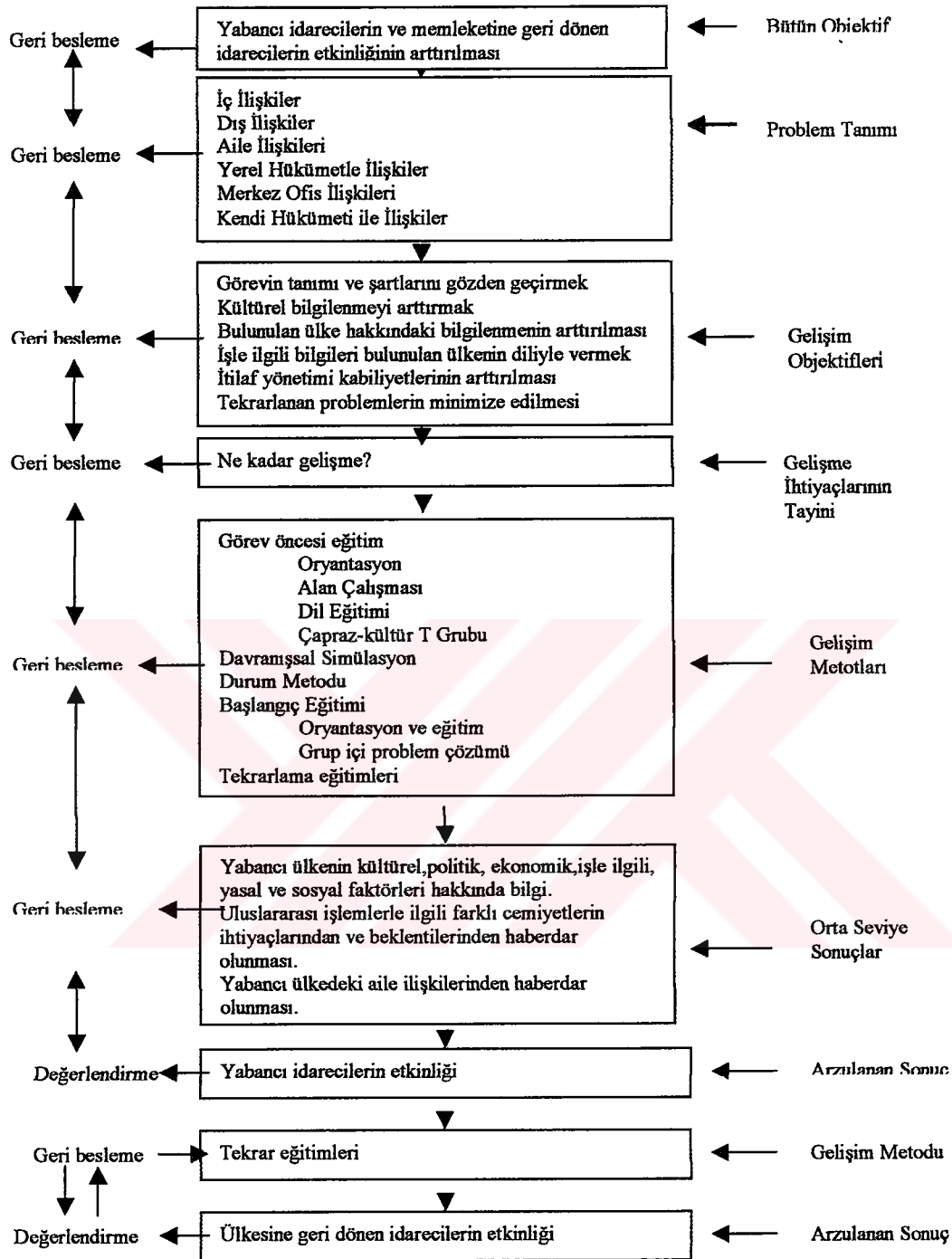
6-Yöneticinin farklı bir kültürden insanlarla birlikte yaşama ve çalışmanın getireceği duygusal stresle baş edebilmesini sağlayacak deneyimler.

³²¹ HODGETTS, Richard; LUTHANS, M. Fred: a.g.e., 2000, s.473.

³²²TUNG, L., Rosalie: "Selection and Training Procedures of U.S. European and Japanese Multinationals"California Management Review, 1982, s.65.

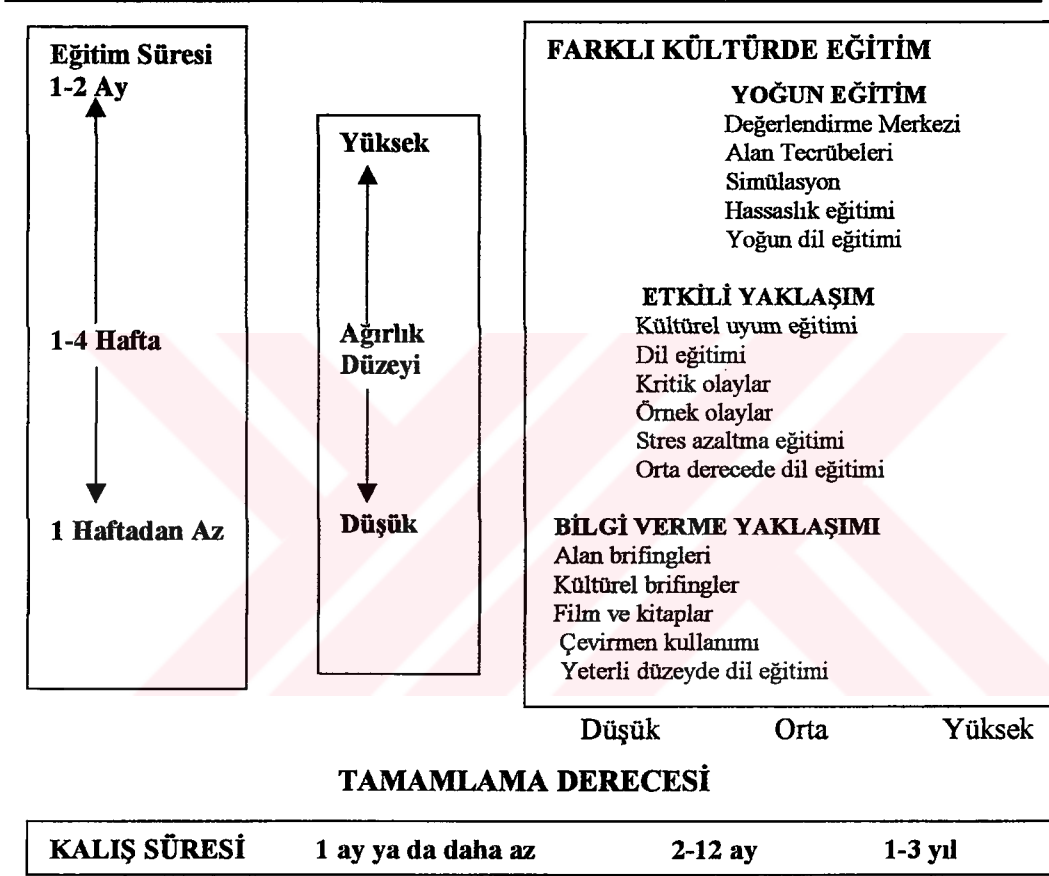
Bir çok farklı tipte uluslararası yönetim eğitimi programları mevcuttur. Bazıları birkaç saat, bazıları da aylar sürer. Bazıları oldukça yüzeyseldir, bazıları ise çok geniş kapsamlıdır. Şekil 31 bu programların oluşturulmasına kaynak olan bazı anahtar düşünceleri göstermekte ve çok uluslu yöneticilerin gelişimi için bir model önerisi sunulmaktadır³²³.

³²³ LEE, Changuk; CHEN, Kye-Sung: a.g.m., s.128.



Şekil 31: Çok Uluslu Yöneticilerin Gelişimi İçin Bir Model.

Eğitimin süresi,genelde yöneticinin faaliyette bulunduğu ülkede kalma süresi ile ilgilidir. Şekil 32’de yöneticinin ülkede kalma süresi ile eğitimin yoğunluğu tasvir edilmiştir.Burada dikkat edilecek bir faktör bireysel kültür ile ev sahibi arasındaki kültür benzerliğinin eğitimin süresine etki etmesidir³²⁴.



Şekil 32: Farklı Kültürlerin Eğitiminde Bir Durumsallık Yaklaşımı

³²⁴ MENDALL, M.E.; ODDOU, G.R. : “Expatriate Selection, Training and Career-Pathing:A Review and Critique” Human Resource Management, 1987, s.338.

Uluslararası yöneticilerin ülke dışı göreve hazırlanmaları konusunda yapılmış olan araştırmalarda uygulanan hazırlık programlarının temel olarak aşağıdaki konuları içerdiği görülmektedir. Bu konuda A.B.D. kökenli 403 adet çok uluslu işletmede yapılan bir araştırmada işletmelerin ülke dışı yöneticilerini göreve hazırlamaya önem verdiklerini göstermiştir. Aşağıda, araştırmanın göreve hazırlık eğitiminin kapsamını içeren bulguları, ana hatlarıyla gösterilmiştir³²⁵.

1-Değişime Karşı Duyarlılığın Arttırılması:Yöneticilerin yeni ve hızla değişen şartlara karşı duyarlılığının arttırılması amaçlanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin her şartta çabuk ve doğru karar alma yeteneklerini geliştirmek hedeflenmiştir.

2-Görev Bilincinin Geliştirilmesi:Ülke dışı görevin önemini yöneticilere kavratılması amaçlanmıştır. Görev ve örgüt hakkında heyecan ve amaç duyarlılığı yaratılmaya çalışılmıştır.

3-İnsanlarla İlişki Yeteneğinin Geliştirilmesi:Özellikle ülke dışında aynı kültürlere sahip olan insanlarla ilişki kurup, bu ilişkiyi devam ettirmek çok önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin insanlarla ilişki kurma yeteneği kendini anlama temeline dayandırılarak geliştirilmeye yönelik çalışmaları kapsmalıdır.

4-Kültürel Eğitim:Yöneticilerin ülkeler arası farklı kültürü kolaylıkla analiz edebilmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

5-Dil Yeteneğinin Geliştirilmesi:Yöneticilerin ev sahibi ülke dilini konuşuyor olmaları başarılarını olumlu yönde etkileyen etkenlerin başında yer almaktadır. Ev sahibi ülkelerin dilini konuşuyor olmak , o ülkedeki işlerin daha kolay yürütülmesine ve kültürün daha kolay analiz edebilmesine yardımcı olmaktadır.

6-Örgütsel Yeteneğinin Geliştirilmesi:Yöneticinin başarısı beşeri ve beşeri olmayan kaynakları bir arada kullanabilmeleri yeteneğiyle yakından ilgilidir. Bu

³²⁵ RONEN, Simcha: a.g.e., s.541.

hazırlık çalışması yöneticinin her iki kaynağı dengeli kullanabilme yeteneğini geliştirmekle ilgilidir.

7-Teknik Uzmanlığın Geliştirilmesi:Yöneticilerin iş yapabilme yeteneğinin geliştirilmesini amaçlanmaktadır.Görevde kullanılacak teknikleri ve yöntemleri öğreten eğitim çalışmalarını kapsamaktadır.

8-Öğretme Yeteneğinin Geliştirilmesi:Yöneticilerin iyi bir öğretici olma niteliğine sahip olması da beklenmektedir.Bunun nedeni yöneticilerin ev sahibi ülkede ana merkezin temsilcisi durumunda olması ve iki kültür arasında birleştirici rol oynamasıdır.

Büyük bir problemde yurt dışı görevlerinde kişinin işe alışması yanında ailesinin adaptasyon ve mutsuzluk sorunlarının ortaya çıkmasıdır.Bu nedenle dış göreve gitmeden önce ailenin alıştırılması, adaptasyonunu sağlayıcı eğitim çalışmaları yapılmalıdır³²⁶.

3.7.2. Yönetici Kaynaklarını Sağlamada Uygulanan Yöntemler

Faaliyetlerini değişik ülkelerde sürdüren uluslararası niteliğini kazanan işletmeler personel politikalarında çeşitli değişikliklere gitmek zorunda kalmışlar ve personel seçmek için yeni yollar denemeye başlamışlardır.Değişen personel politikaları nedeniyle uluslararası işletmeler ana ülke dışında görevlendirecekleri yöneticileri seçerken birçok yaklaşım üzerinde durmakta ve nitelikli uluslararası personel seçmek amacıyla eğitim ve geliştirme programları uygulamaktadırlar³²⁷.

Uluslararası işletmelerin ihtiyaç duydukları yetenekli ve kaliteli yöneticileri bulmaları ve istihdam etmeleri son derece stratejik bir öneme sahiptir.Yapılan

³²⁶ MUTLU, Esin Can: a.g.e., s.419

³²⁷ ÖZLEM, Özkanlı: “Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçme Politikası Ankara ve İstanbul’da Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmelerinde Uygulama” 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001, s.37.

araştırmalar uluslararası faaliyetlerin başarıyla sürdürülebilmesi için başlıca dört yaklaşım bulunduğunu ortaya koymuştur³²⁸.

Etnocentric: Ana ülke doğrultulu

Polycentric: Ev sahibi ülke doğrultulu

Regioncentric: Bölgesel doğrultulu

Geocentric: Dünya doğrultulu

3.7.2.1. Etnocentric: Ana Ülke Doğrultulu

Etnocentric tutum, ana ülke yöneticilerini yabancılardan daha güvenilir ve güvene layık olduğunu kabul eder. Uluslararası işletmeler, genellikle yabancı ülkelerdeki bağlı işletmelerde önemli görevlere ve özellikle üst yönetim kadrolarına kendi ülke vatandaşlarını getirme eğilimi içerisindedirler. Bu eğilimin temel nedeni, yeni kurulan veya satın alınan bir bağlı işletmenin uluslararası işletmelerin dünya çapındaki amaçları ve politikaları ile uyum sağlayabilmesini temin etmektir³²⁹.

Yönetici olarak ana ülke vatandaşlarının tercih edilmesinin diğer nedenleri ise şöyle özetlenebilir³³⁰.

1. Yeteri kadar teknik uzmanlığa ve yönetici niteliklerine sahip ev sahibi vatandaşların bulunmaması,
2. Ana ülke vatandaşı yöneticilere, uluslararası tecrübe kazandırılarak daha üst görevlere hazırlama isteği,
3. Örgütsel koordinasyon ve kontrolün sağlanması,

³²⁸ CASIO, Wayne F.: *Managing Human Resources*, McGraw Hill, Inc. s. 611-199.

³²⁹ DOWLING, J. Peter ; SCHULER, S. Randall; WELCH, E. Denice: a.g.e., s.51-52

³³⁰ PHATAK, A.: a.g.e. s.114.

4. Ev sahibi ülke nüfusunun çeşitli ırklardan oluşması nedeniyle, bunlardan birisine mensup bir yöneticinin politik, sosyal vb. yol açabileceğinin düşünülmesi,
5. Ev sahibi ülkede yabancı imaj taşımanın gerekli olması.

Uluslararası bir kuruluşun tüm şirket amaçları ve politikalarıyla uyumunu sağlama gereği, merkezin tepe yönetim pozisyonlarına ana ülke vatandaşlarını getirmesine yol açmaktadır.

Ethnocentric tutum ana ülke vatandaşlarının yabancılardan daha güvenilir ve güvene layık olduğunu kabul eder. Yönetim uygulama ve tecrübelerini evrensel bir geçerlilik sahibi görünürler. Ana ülke uygulama ve tecrübeleri yabancı ülke uygulama ve tecrübelerinden daha üstün görürler ve aktarabileceklerine inanırlar³³¹.

3.7.2.2 Polycentric Tutum

Uluslararası işletmelerin yönetici kaynaklarından birisi de, yatırım yapılan ülkeden, başka bir deyişle ev sahibi ülkeden yönetici görevlendirmedir.

Çok uluslu işletmelerin çoğu, gelişmekte olan ülkedeki işletmelerinde ev sahibi ülke vatandaşlarından yararlanmaktadır. Bu tercihin ana sebebi işletmenin yerel müşterilere, kültüre ve dile yabancılik durumunu ortadan kaldırmak istemeleridir³³².

Ev sahibi ülke vatandaşlarının yönetici olarak atanmalarında rol oynayan diğer unsurlar şöyledir ³³³.

³³¹ DOWLING, J Peter; SCHULER, S.Randall; WELC E:Denice:a.g.e., s.52

³³² MUTLU, Esin Can: a.g.e., s.416.

³³³ PHATAK, A.: a.g.e., s.115.

1. Ev sahibi ülke vatandaşı yöneticilerin yerel dili ve kültürü iyi bilmeleri sayesinde çalışanlar, müşteriler ve diğer ilgili kişi ve gruplara daha kolay iletişim kurabilmeleri,
2. Ev sahibi ülke vatandaşı olan yöneticileri, diğer kaynaklardan gelen yöneticilere göre daha uzun süreli görev yapmaları nedeniyle, işletme politikaları ve yönetim uygulamalarında sürekliliğin sağlanması,
3. Ana ülke veya üçüncü ülke vatandaşı yöneticilere göre daha düşük ücret ödenmesi.

Polycentric tutum, etnocentric tutumun tam tersidir. İşletme, ev sahibi ülkenin kendi kültürünü çok değişik ve anlaması zor olarak algılar. Yabancı ülke vatandaşları kendileri için en iyi olanı bilirler ve bunların yönetim, uygulama ve tecrübeleri daha üstündür. Bu doğrultuda ana ülke yönetimin uygulama ve tecrübelerinin transfer edilemez olduğunu varsayar.

3.7.2.3. Regiocentric (Bölgesel) Tutum

Ana ülke ve ev sahibi vatandaşların istihdam edilmesinin dezavantajlarından sakınmak için, yönetim görevlerine her iki ülkenin dışında kalan üçüncü ülke vatandaşı yönetici görevlendirme yolu tercih edilebilir.

Uluslararası işletmelerin yönetici olarak üçüncü ülke vatandaşlarını tercih etmelerinde sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir³³⁴.

1. Ana ülke ve ev sahibi ülkeden, işletme için yeterli sayıda teknik ve uzmanlığa sahip yöneticilerin bulunmayışı,

³³⁴ ESİN, Mutlu Can: a.g.e., s.417.

2. Çok uluslu işletmenin diğer ülkelerdeki yönetim tekniklerinden ve uygulamalarından faydalanmak istemeleri,
3. Üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin faaliyet gösterilen bölgenin özelliklerini dilini, kültürünü iyi bilmeleri,
4. Ana ülke ve ev sahibi ülke yöneticilerine yüksek maaş ödenmesi, diğer iki seçeneğe göre, üçüncü ülke vatandaşlarının işletmeye maliyetlerinin daha düşük olması.

3.7.2.4. Geocentric (Dünya Doğrultulu)

Bu tutumun başlıca amacı işletme içinde işletmenin bölümlerinin gücü üzerinde oturan iş için yöneticinin milliyetine bakılmaksızın, en iyi işgücünü kullanabilen dünya çapında bir yaklaşımı geliştirmektedir. Tüm dünyada bu modele doğru bir gidiş vardır.

Yukarıda sayılan tutumların, işletme daha çok uluslararası tecrübeler edindikçe değiştiği görülebilir. Değişimin yönü Ethnocentrism'den, Polycentrism'e Regioncentrism'e ve son olarak da Geocentrism'e doğrudur. İleri bir safhada operasyonel problemlerle karşılaşan bazı şirketler, önceki safhalara dönebilir. Perlmutter bu hareketi, evrensel veya öğrenmeye bağlı bir süreç olarak açıklamaktadır³³⁵.

Ethocentric, polycentric ve regioncentric tutumlar, yönetimin başka kültürler hakkında bilinçli veya bilinçsiz olarak sahip olduğu inanışları yansıtır. Bu tutumların, denizaşırı aktiviteler hakkında yönetimin üzerinde uyguladıkları baskının örnekleri Tablo 11'de görülmektedir³³⁶.

³³⁵ PERLMUTTER H. V., HEENAN D.A., Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective, Addison Wesley Inc., 1979, s.46.

³³⁶ TEKELİ, Hasan: Antev Global Pazarlama Ders Notları, 1999.

İster ana ülke ister ev sahibi ülke isterse de üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler görevlendirilmiş olsun uluslararası işletmecilikte anahtar kavram, yeni kültürleri tanımak isteyen, kolay uyum sağlayabilen, kültürel duyarlılığa sahip yabancı dil veya diller bilen yöneticilerin işletmenin başarısını etkileyeceğidir.

Tablo11: Yönetim Tutumları Ve Uluslararası Operasyonlar

Organizasyon Aktivitesi	Ethnocentric	Polycentric	Regiocentric	Geocentric
Genel aktiviteler organizasyonun karmaşıklığı	Ana ülkede karışık, başka ülkelerde basittir.	Değişken bağımsız	Artan bir şekilde karışık ve bölgelerin aralarında bağımsız	Üst düzeyde karışık ve dünya çapında bağımsız
Karar verme otoritesi	Üst yönetimde yüksek	Üst yönetimde nispeten düşük	Bölgesel bazda üst yönetim ve bölgesel yönetim arasında bir araya getirici bir amaçta	Dünya çapında üst yönetim ve astlar arasında birleştirici bir amaçta
Değerlendirme ve kontrol	Tüm ulusal pazarlarda insanlara ve Performansa ana standart uygulanır	Yerel olarak karar verilir	Bölgesel ve yerel standartlar bulunur.	Üniversal ve yerel standartlar bulunur.
Ödül ve ceza teşvikleri	Üst kademe-lerde yüksek astlarında düşüktür	Geniş değişkenlik gösterir, ast Performansı için yüksek veya düşük olabilir	Bölgesel ve yerel sorumlular bölgesel ve yerel amaçlara ulaşılması için ödüllendirilirler	Uluslararası ve yerel sorumlular dünya çapındaki ve yerel amaçlara ulaşılması için ödüllendirilirler
Haberleşme, bilgi akışı	Emirlerin yönergelerin ve tavsiyelerin astlara gidişinde yüksek hacimde	Üstlere ve üstlerden astlar arasında az	Üstler ve bölgeler arasında çift yönlü akış yolları vardır, bölgesel başkanlar yönetim takımının bir parçasıdır	Astlar arasında çift yönlü akış yolları vardır, ast başkanları yönetim takımının parçasıdır
İnsan kaynakları (işe alma, ekipleştirme, geliştirme)	Ana ülkenin insanlarını dünyanın her yerinde iyi pozisyonlara getirmek için işe al ve geliştir	Yerel ulusun insanlarını, o ülkedeki iyi pozisyonlara getirmek için işe al ve geliştir	Bölgenin insanlarını o bölgedeki iyi pozisyonlara uyruklarına bakmaksızın işe al ve geliştir	İnsanları uyruklarına bakmaksızın dünyanın her yerindeki iyi pozisyonlara getirmek için işe al ve geliştir

3.7.3 Yönetici Seçiminde Aranılan Kriterler

Yüzyılımızda yaşanan hızlı değişim, işletmelerin yapısını ve işleyişini derinden etkilemiştir. Değişimin boyutları, işletmeleri dinamik olmaya ve sürekli değişime çevre şartlarına karşı hızlı bir şekilde uyum göstermeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda, yöneticilerin sadece belirlenmiş görevleri yerine getirmeleri ve yine önceden belirlenmiş olan ilke ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmaları başarılı olmaları için yeterli olmamaktadır.

Yöneticiler sadece belirli görev ve ilkeleri gerçekleştirmekle değil, sürekli değişen çevre koşullarını anlamak ve işletmenin iç ve dış ilişkilerini bu koşullara göre uyarlamakla da sorumludur³³⁷.

Bir uluslararası işletmenin ev sahibi ülkedeki başarısı yöneticiyle yakından ilgilidir. Mükemmel yönetici bir kültürde verimli bir şekilde çalışan operasyonları o kültüre ve diğer kültürdeki idarecilere açıklayabilen kişidir. Kültürel duyarlılık ve belli bir kültüre adapte olunabilirlik yönetici başarısındaki anahtar kavramlardır. Bugün yöneticiler başarılı olabilmek için faaliyette buldukları küresel çevrenin koşullarını anlamak zorundadırlar. Çünkü ölçeği ne olursa olsun, her firma dış pazarların ve rekabetin etkisinden kaçamayacağı küresel bir çevrede yaşamaktadır. Küresel bir bakış açısına sahip olmayı ihmal etmek yöneticileri yapabileceği en büyük hatalardan biridir.

Küresel pazarlamanın en tanınmış savunucusu Harvard Business School profesörlerinden Theodor Lewitt'e göre endüstrileşmiş dünyadaki ürün ve yöntemlerin tüm dünya için tek bir şarkı çaldığınızı ve bütün dünyanın bunun eşliğinde hevesle

³³⁷ BERBEROĞLU, N.Güneş: a.g.m., s. 126-127.

dans ettiğini öne sürerek işletmelerin çok uluslu değil, küresel düşünmeye başlamaları gerektiğini söylemiştir.

Ulusal kültürleri üzerinde bu denli etkili olan küreselleşme olgusunun, örgütün felsefesini, değerlerini, politikalarını, davranış normlarını üyelerin inanç ve tutumlarını, iş ahlakını ve sosyal sorumluluğunu ifade eden örgüt kültürü üzerinde etkin olmaması mümkün değildir.

Küreselleşme sonucunda, işgücü tüm dünyada artış göstermiştir. Uluslararası işletmeler ev sahibi ülkelerde ona ülkeden büyük farklılıklar gösteren işgücü ile çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle yeni bazı rol ve yeteneklere sahip olan güçlü bir yönetici tipine ihtiyaç duyulmaktadır. Bir çok, çok uluslu işletme küreselleşme sürecini en önemli adımlarından birinin farklı kültürlerden gelen, farklı nitelikleri olan nitelikli işgücünün etkin ve verimli bir şekilde ve uyum içinde çalıştırmak olduğunun bilincindedirler.

Uluslararası işletmelerin dağınık yapılarının bir sonucu olarak çok çeşitli iç ve dış güçlerin baskısı altındadır. Faaliyet gösterilen ülkelerdeki siyasal, ekonomik ve kültürel ortam direkt olarak yönetim faaliyetlerine etki etmektedir. Uluslararası işletme yöneticileri başarılı olabilmek için çok sayıda faktörü analiz etmek ve en uygun yönetim tarzını belirlemek zorundadır. Bu nedenle işletme yönetimine çok geniş bir perspektiften bakmak zorunda olan uluslararası işletme yöneticilerinin sadece teknik bilgilerle başarılı olmaları imkansızdır. Teknik yeteneklerin yanı sıra, Ashridge Management Merkezinin uluslararası yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, uluslararası yöneticilerinde bulunması gereken en önemli 6 önemli özelliği şunlardır: Yeni durumlara adapte olunabilirlik, farklı kültürlere duyulan hassasiyet, yabancı takımlarla çalışabilme yeteneği ve onları motive edebilme,

yaratıcılık, girişimcilik, konuşma yeteneği gibi beşeri ve kavramsal yeteneklerin dir³³⁸.

Teknik yeteneklerle, kavramsal ve düşünsel yetenekleri birleştirebilmek, bu yöneticilerin başarısını belirleyen temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

30 yıllık bir süreç içerisinde, uluslararası yönetici seçimi bir paragraf olarak değinilen bir konu olmaktan çıkıp, bütün bir kitap olarak incelemeye başlanmış ve her aşaması farklı araştırmalara konu olmuştur. Bu konular üzerinde araştırmaların hızla artışı, yönetici seçimi faaliyetlerinin etki ve önemlerinin anlaşılmasını oldukça önemli kılmıştır³³⁹.

Uluslararası işletmeler için uygun işgücünün seçimi, uygun yerde görevlendirilmesi, büyük önem taşır. Uluslararası işletmeler, globalleşme sürecinin en önemli açıklamalarından biri olan, farklı kültürlerden gelen farklı değerleri olan nitelikli işgücünü etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmak olduğunun bilincindedirler³⁴⁰.

Daha önceki bölümlerde açıkladığımız Hofstede'nin kültürel boyutlarına ilişkin değerlerde yönetici seçiminde bazı farklılıklar belirlemektedir.³⁴¹ Örneğin güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde yöneticiler işe alma ve yerleştirmede merkeziyetçi rol oynarlar ve daha formel bir yapıya sahiptirler. Çalışanlar sendikalar

³³⁸ HARRIS, Hilary; KUMRA, Savita: "International Manager Development, Cross-Cultural training in highly diverse environments" Journal of Management Development, V.19/7, 2000, s.604.

³³⁹ BREAUUGH, James ; STARKE, Mory : "Research on Employee Recruitment: So many Stuolise, So many Remoining" Journal of Management, Vol.26. N.3, 2000, s.405.

³⁴⁰ PEPPAS, c Spero; PEPPAS, R Stephanie; KENJİN: "Choosing the right Employee: Chinese us US Pieferences" Monogement Decision, Vol:37, N.1, 1999,s.7.

³⁴¹ BARONE, Jeonquart Sonoly; PELUCHETTE V. Joy : "Examining the Impact of the Cultural Dimensions of Uncertainty Avoidonce on Staffing Decisions A look at US anol German Firms" vol.6, N.3, 1999, s.8.

ile müzakere etmeyi istemezler. Düşük güç mesafesine sahip olan ülkelerde ise daha az formal mekanizmalar kullanılır.

Bireyciliğin yaygın olduğu ülkelerde ise yönetici seçiminde temel beceri ve uzmanlığa önem verilirken, özgeçmişlerinde eğitim ve başarılarına bakarlar. Ortaklaşa davranışa sahip ülkelerde ise güvenilirlik, bağlılık, çalışma arkadaşları ile uyum aranırken, tanıdıkları kişileri işe almayı tercih ederler.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde ki işletmeler, çeşitli çatışmaları minimize etmek için risk düzeyi düşük metotları tercih ederler ve genelde işletme içindeki çalışanları yönetici kademesine getirmeye çalışırlar³⁴².

Yukarıda da belirtildiği üzere yönetici seçiminde kriterler ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir. Örnek teşkil etmesi açısından tablo 12’de çeşitli ülkeler ait iş gören seçim araçları görülmektedir³⁴³.

Ülke dışı görevlendirilecek yöneticide aranacak en önemli kriterleri şu şekilde sıralayabiliriz;

1-Motivasyon : -Yönetici adayının, daha önceki çalışmalarını değerlendirerek ülke dışında çalışma arzusunun belirlenmesi,

-Yönetici adayının, ülke dışındaki çalışma koşulları ve yaşam tarzı hakkındaki gerçekleri anlayıp anlayamadığının saptanması,

2-Sağlık : -Önceden görülmeyen değişiklikleri göz önüne almaksızın yönetici adayının gerekli fiziksel ve ruhsal sağlığa sahip olup olmadığının belirlenmesi.

3-Dil Yeteneği : -Yönetici adayının yeni dil öğrenimine karşı isteğinin ve ilgisinin belirlenmesi.

³⁴² BARONE, Jeanquart Soudy, PELUCHETTE V. Joy : a.g.m. s. 8

³⁴³ TIXIER, Maud : “Employers’ Recruitment Tools Across Europe” Employee Relations Vol.18, N.6, 1996, s.69-80

4-Ailenin Durumu : -Geçmişte yönetici ailesi ile birlikte şehirlerarasında veya hangi ülkede yaşıyor ise ülkesinde bölgeler arasında kaç defa yer değiştirmiştir, ne tür problemlerle karşılaşmıştır.

5-Girişimci ve Uygulayıcı Olma: -Yönetici adayı, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini yerel çalışmalara ve yöneticilere açıklayabilecek yetenekte midir?

-Yönetici adayı etkin olarak, normal iletişim ve destek servisleri olmadan kendisi için tamamen yeni ve yabancı olan bir ortamda çalışabilecek midir?

-Yönetici adayı, diğer çalışanlara karşı hassas mıdır? Diğerlerinin düşüncelerine açık mıdır? Başkalarıyla çalışabilir mi ve çözüm bulucu mudur?

-Yeni ve değişen durumlara reaksiyonu nedir?

-Kültürel olarak hassas mıdır? Kültürler arası ilişki kurabilir mi?

-Aday kendisine yöneltilen eleştirilere karşı nasıl davranmaktadır?

-Yabancı bir ülkedeki kişilerle ilişki kurup geliştirebilecek sabrı var mıdır?

-Yeterince esnek midir, çıkacak sorunlarla baş edebilecek sabrı var mıdır?

6- Kariyer Planlama : -Aday görevi geçici bir ülke dışı yolculuktan öte bir şey olarak düşünmekte midir?

-Yönetici adayının, kariyer planı gerçekçi midir?

Tüm bu faktörler yönetici seçiminde aranılan kriterleri oluşturmalıdır.

Tablo: 12 Avrupa Çapında İşgören Seçim Araçları

Ülkeler /Araçlar	Kullanım Oranı	Başvuru Formları	Seçici İşletme İçin Soru Önemlilikleri	Mülakat (Görüşme)	Aday-Seçici İlişkisi	Adayın Kişiliğinin Rolü	Adayın Teknik Yeteneklilikleri	Tabu Sorular	Seçicinin Değer Verdikleri	Testler	Teste Tabi Adayların Niteliği	
Lüksemburg	Belirsiz (bankalarda sık)		*eğitim geçmişliği *aile ve çevresel geçmişliği	Yapılandırılmamış *dost tavsiyesi *adaya saygı *yabancı seçicilerle ilgili olarak değerlendirilir	Deneme süresi anlaşılmalı nedensizlikle öznel argümanlar ön plandadır	önemli rol oynar					Orta düzey yöneticiler	
Belçika	Formaday tarafından doldurulur		Eğitim geçmişi	Kısmi yapılandırılmış	İkinci derecededir ancak adaylara görüşmeler yerini resmi olmayan sosyal ağlara bırakmaktadır	İkinci derecededir ancak adaylara görüşmeler yerini resmi olmayan sosyal ağlara bırakmaktadır		toleranslı ülke	Dereceler eğitim ünvanı	Zeka kullanılır	Genç üniversite mezunları ve genç yöneticiler	
Portekiz	Formaday tarafından doldurulur	*adayın seçimi kabul/reddettiğine yönelik sorular. *gelecekte bu bilgilerin kullanımı için izin soruları		Yapılandırılmamış *özellikle profesyonel görevler için *kısmi yapılanmaya doğru eğilim vardır	bağlılık, dürüstlük ve güvenliliğe profesyonel becerilerden daha önem verilir	fazla rolü yoktur ya da ikinci derecededir. *ailedeki değerler, sosyal ilişkiler ve duygusal denge aranır	önemlidir *çok yeteneklilik (multi-skilled) tercih edilir	toleranslı ülke *politika tabu olmaktan çıkmıştır				
İspanya	Formaday tarafından doldurulur		*profesyonel deneyim	Yapılandırılmış	güvenliliğe profesyonel becerilerden daha önem verilir	önemli rol oynar *dürüstlük, sosyal ilişkiler ve bağlılık takdir edilir	önemlidir *profesyonel deneyim kişilik özelliklerine ve adayın değerlendirilmesinde önemli bir rolü vardır	özel hayat ile ilgili konulara (sağlık, deneyim, din, para, sosyal yaşam) sınırlı soruların yanı sıra adayın değerlendirilmesinde önemli bir rolü vardır	zeke kullanılır	zeke kullanılır	genç üniversite mezunları ve genç yöneticiler	
Hollanda	Formaday tarafından doldurulur	*adayın seçimi kabul/reddettiğine yönelik sorular. *belirli bir süre için bu bilgilerin kullanımı için izin soruları		Kısmi yapılandırılmış		fazla rolü yoktur ya da ikinci derecededir. *liderlik, ikna kabiliyeti, analitik beceriler, ekip ruhu ve istikrar olumlu karşılanılır	önemlidir *profesyonel deneyim kişilik özelliklerine ve adayın değerlendirilmesinde önemli bir rolü vardır			zeke kullanılır *işe testler uygulanır	zeke kullanılır *işe testler uygulanır	
Avusturya	Formaday tarafından doldurulur	adayın seçimi kabul/reddettiğine yönelik sorular.		Yapılandırılmış	güven uyandırmak adaylar her noktada referansa sahip, dinamik adaylara tercih edilirler	önemli rol oynar *kendini iyi sunan, iyi davranışlı adaylar tercih edilir	önemlidir *profesyonel deneyim kişilik özelliklerine ve adayın değerlendirilmesinde önemli bir rolü vardır			psikolojik testler *zeke testleri kullanılır *işe testler uygulanır	psikolojik testler *zeke testleri kullanılır *işe testler uygulanır	
İsviçre	Formaday tarafından doldurulur		*aile ve çevresel geçmişliği *yerleşim yeri	Yapılandırılmamış		İkinci derecededir *profesyonel yeterlilik ve uyum gösterme yeteneği önemlidir	önemlidir *profesyonel deneyim kişilik özelliklerine ve adayın değerlendirilmesinde önemli bir rolü vardır		profesyonel deneyim			

İtalya	Formaday tarafından doldurulur		*eğitim geçmişi *aile ve çevresel geçmiş	*adayın çok odaklanılır *kişisel yeterli ise kariyere öyle bakılır *duygusalılık ön plandadır	önemli rol oynar "kişinin değişmeyeceğine inanılır"		politika ve din	keşifçi kapasite	psikoloji testleri "zeka testleri de kullanılır"	genç üniversite mezunları ve genç yöneticiler
Yunanistan	Formaday tarafından doldurulur	askerlik zorunluluğu aile ve çevresel geçmiş	kısmi yapılandırılmış	önemli rol oynar "kişinin değişmeyeceğine inanılır"	Öldükçe önemlidir "oğullara dayanılır önceki tecrübeleri sorgulanır"		politika	derceler eğitim ünvan keşifçi kapasite		
İsviçre	Seyrek (kamuda sık)	aday hakkında bir şekilde görüştürülüp saklamak kanunen yasaklanmıştır	yapılandırılmış	fazla rolü yoktur ya da ikinci derecededir		özel hayat ve politika	özel hayat ve politika	veyum potansiyeli	psikoloji testleri "zeka testleri de kullanılır"	
Almanya	Kullanım sistematiği değil	Form lade ya da imha edilir.	yapılandırılmış ise seçici, katı ve yönlendiricidir	fazla rolü yoktur ya da ikinci derecededir "dayanılır verilen dikkat arayan bir özellikler"				uzman eğitimi derceler eğitim ünvan	zeka testleri kullanılır	
İrlanda	- %83		yapılandırılmış "düst tavrı"	fazla rolü yoktur ya da ikinci derecededir "liderlik ve mizah yeteneği önemsenir"					zeka testleri üniversite mezunları "işe yönelik ve genç testler (bilgisayar yöneticiler vb.) uygulanır orta düzey yöneticiler"	genç üniversite mezunları ve genç yöneticiler
İngiltere (UK)	- %83		yapılandırılmış "direk odaklanmış"	ikinci derecededir "yetenek ve önceki deneyim önemlidir"		tabu konu yoktur "ancak ırk, milliyet ve etnik köken ayırımına yönelik konulardan kaçınılır"	tabu konu yoktur "ancak ırk, milliyet ve etnik köken ayırımına yönelik konulardan kaçınılır"	profesyonel deneyim potansiyeli	zeka testleri kullanılır	genç üniversite mezunları ve genç yöneticiler orta düzey yöneticiler
Danimarka	Seyrek		yapılandırılmış	fazla rolü yoktur "referanslar ve tavsiye mektupları önemlidir, kişinin zamana göre değişmeyeceğine inanılır"		alcohol asla dile getirilmez "özel hayat ile profesyonel alan arasında keskin ayırım vardır"	alcohol asla dile getirilmez "özel hayat ile profesyonel alan arasında keskin ayırım vardır"	keşifçi kapasite		genç üniversite mezunları ve genç yöneticiler orta düzey yöneticiler

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ULUSLARARASI OTEL İŞLETMELERİNDE FARKLI
KÜLTÜRLERE BAĞLI YÖNETİM ANLAYIŞLARI:
TÜRKİYEDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI , KAPSAMI VE YÖNTEMİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Uluslararası işletmelerin yaygınlaşması ile kültür olgusu yönetsel/örgütsel davranışı belirlemede çok önemli bir etmen konumuna gelmiş, işletmelerin kültürel etmenleri göz önüne alan yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmuştur.

Araştırmamızın amacı: Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası otel işletmelerinde farklı kültürlere mensup yöneticilerin işe/yönetime ilişkin değerlerini ve bu değerlerin yönetim anlayış ve uygulamaları üzerindeki etkilerini, Hofstede’ nin bireysellik/ortaklaşa davranış, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişi-erkek kültür boyutlarından yararlanılarak incelemektir.

Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı da, ulusal değerlerden otel işletmeleri için çıkarılacak sonuçları tartışmak, yöneticiler ve onlara bağlı çalışanlar arasında, sahip oldukları yönetsel değerler, tercih ettikleri yönetici tipi ve mevcut yönetim uygulamalarını algılamaları bakımından önemli farklılıkların bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır.

4.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli yabancı sermayeli tesisler içinden aşağıda belirtilen kriterlere göre seçilen otel işletmelerinden oluşmaktadır.

Turizm Bakanlığı ve TUROB’un 2000 yılı sonu itibariyle yayınladığı turizm işletme belgeli ve yabancı sermayeli tesislerin sayısı 46’dır. Bu tesisler içerisinde, yıl boyunca açık olan 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bunun nedenlerinin başında, söz konusu tesislerin yılın on iki ay faaliyet göstermesi

ve yönetsel sürekliliğin mevcut olması dolayısıyla farklı kültürlerle yaşanan etkileşimin daha iyi tespit edileceği, bu işletmelerde sahiplik ve yönetimin ayrılmış bulunması ve buna bağlı olarak profesyonel yönetimin en iyi örneğini göstermesidir. Ayrıca 5 yıldızlı otel işletmelerinin diğer işletmelere kıyasla personele gelişme ve yükselme olanakları sağlaması, tatminkar bir organizasyon ve işbölümü uygulayarak görev ve sorumlulukları dengeli bir biçimde dağıtabilmelerinden ve böylelikle daha başarılı bir personel hizmeti sunabilmelerinden kaynaklanmaktadır.

Belirlenen tesisler içerisinde yabancı yönetici ile çalışan tüm 5 yıldızlı oteller araştırma kapsamına alınmıştır. Bu tesislerin sayısı toplam 15 tane, ayrıca kontrol grubu oluşturmak için 15 adet de Türk yönetici ile çalışan 5 yıldızlı otel işletmesi belirlenmiştir. 05.03.2001 ve 30.05.2001 tarihleri arasında anket formları örneklem kapsamındaki kişilerce yanıtlanmıştır.

Yabancı yönetici ile çalışan otel işletmelerinin azlığı, bazı yabancı yöneticilerin prensip gereği anket formlarını doldurmaması, Türk yönetici ile çalışanların anket formlarını doldurmadaki isteksizliği, hassasiyetsizliği, zamanlamaya uymamaları araştırmanın sınırlayıcı faktörleridir. Türkiye'deki otelcilik sektöründe farklı kültürlerle ilişkin bir çalışmayı belirlemeye yönelik herhangi bir araştırmanın olmaması ve yöneticilerin araştırma yapılmasına destek olması da diğer belirleyicilerdir.

4.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında detaylı istatistiklere geçmeden önce, anket formlarından anlamlı sonuçlar elde edebilmek için , anket formunun güvenilirlik, geçerlilik analizleri yapılmış, ayrıca sosyal beğenirlik boyutları aranmıştır³⁴⁴.

³⁴⁴DOĞAN, Ayhan Yaşar; KARATEPE, Osman: “ Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler: Ampirik Bir Değerlendirme” 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2000, s.184.

Araştırmamızda güvenilirlik analizleri koşulları sağlanamadığı için, ki kare, T testi analizleri ve Mann Whitney-U testleri uygulanmıştır.

4.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Türkiye’de bulunan turizm işletme belgeli, yabancı sermayeli tesisler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini de evrenin içinden seçilen ve tamamı 15 tane olan yabancı yöneticiyle yönetilen otel işletmeleri ile 15 tane Türk yönetici tarafından yönetilen 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya otelin genel müdürü ve genel müdürle direkt ilişki ve etkileşim içinde çalışan dolayısıyla müdüre en yakın kişiler olarak düşünülen departman müdürleri dahil edilmiştir. Yabancı yönetici ile çalışan otel işletmelerine toplam 105 anket formu gönderilmiştir. Gönderilen 105 anket formundan 77’si (11 yabancı yönetici, 66 yabancı müdüre bağlı çalışan) geri gelmiştir. Geri dönüş oranı %73.33’tür.

Türk yönetici ile çalışan otel işletmelerine gönderilen 105 anket formundan 79 tanesi (12 Türk yönetici, 67 Türk yöneticiye bağlı çalışan) geri gelmiştir. Geri dönüş oranı % 75.23 ‘tür. Özellikle yönetime ilişkin konularda bilgi sağlama konusundaki çalışanların hassasiyet ve isteksizlikleri düşünülecek olursa geri dönüş oranının oldukça tatminkar düzeyde olduğu görülmektedir.

4.1.3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama yönteminden de anlaşılacağı üzere, araştırmanın analiz birimi bireylerdir. Kültür, kavramsal olarak topluluk ya da grup düzeyinde ele alınmasına karşın, kültürel değerler ve inançlar, bireyler tarafından üstlenilmekte ve işlenmektedir. Bu nedenle, kültürel araştırmaların bireyler arasındaki değerler ve inançların yarattığı benzerlik ve farklılıkları ölçme niteliğine sahip olması gerekmektedir. Bu gerekliliği karşılamak üzere, topluluk ya da grup düzeyinde kültür yapısının tanımlanabilmesi için, birey analiz birimi olarak kullanılmakta ve birey

düzeyinde elde edilen sonuçlar, kültürün bir bütün olarak kullanılmakta ve birey düzeyinde elde edilen sonuçlar kültürün bir bütün olarak ya da belirli boyutlarda tanımlanması açısından bir araya getirilmektedir. Bu noktada bireysel skorların bir araya getirilmesiyle , kültürün bir bütün olarak ele alınmasının aynı şey olduğunu ileri sürmemekte, bu yöntemin kültüre ilişkin bilgi vereceğine inanılmaktadır³⁴⁵.

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde, anket guplara göre çalışanların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Anket formunun ikinci bölümünde yabancı yöneticiler ve ona bağlı çalışanların farklı kültüre ilişkin sorunlarını belirlemeyi hedefleyen sorular yer almıştır. Anketin üçüncü bölümü ise yabancı ve Türk yöneticiye bağlı çalışanların tercih ettikleri yönetici tipini belirlemeye yöneliktir. Bu kısımda; en otoriter yöneticiden, en demokratik yönetici tipine kadar dört farklı yönetici tipini tanımlayan paragraflar yer almakta, çalışanların hem en fazla tercih ettikleri hem de halen çalıştıkları kuruluşlarında algıladıkları yönetici tipini seçmesi istenmektedir.

Ankette kültürel boyutlara ilişkin yer alan ifadeler (değişkenler) ise Hofstede'in (1982) Değer Araştırma Modülü" (Value Survey Module) , Maznewski, Di Stefona ve Nason (1995) , Nagarajan Ramamoorthy, Stephan J. Carroll tarafından geliştirilen ve aynı zamanda Wasti ve Kadir Varoğlu ve diğerlerinin araştırmalarında geliştirerek kullanılan anketlerden yararlanılarak ve sektörün yapısı dikkate alınarak oluşturulmuştur³⁴⁶. 33 inançsal ifadeden (değişkenden) oluşan bu bölüm, örnekleme yer alan çalışanların kültürel ölçütleri ya da nitelikleri bakımından nerede olduklarını saptamaya yöneliktir. Çalışanlara beşli Likert skalası

³⁴⁵ VAROĞLU, Kadir; BASIM Nejat, ERCİL Yavuz: "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce-Bütünleşip Düşünce Modelleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması"8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2000, Nevşehir, s.433.

³⁴⁶ VAROĞLU, Kadir; BASIM Nejat, ERCİL Yavuz: a.g.m., s.433, RAMAMOORTY, Nagarajan; CORALL , J. Stephan: a.g.m., s.571-588, WASTI, Arzu " Toplumsal Değerlerin Örgütsel Yapılaşma ve Çalışanların İşleri ile İlgili Tutum ve Değerlerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma" Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, O.D.T.Ü. 1994 ,60-74.

(1: Tamamen karşıyım, 5:Tamamen Katılıyorum) üzerinde ifadelerden her birini yansıtan cümleye ne ölçüde katıldıkları sorulmaktadır.Ekte örneği sunulan anket formunda yer alan inaşsal ifadelerden 1-8 nolu değişkenler bireysellik/ ortaklaşa davranış, 8-17 nolu değişkenler güç mesafesi, 18-28 nolu değişkenler belirsizlikten kaçınma, 29-33 nolu değişkenler dışı kültür/erkek kültür boyutlarını açıklamaktadır.

4.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri

Anket verilerinin analizlerinde, istatistik paket programlarından SPSS.10.0 (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır.Anketin birinci bölümünde yer alan demografik bilgileri elde etmeye yönelik sorular frekans (%) tabloları ile gösterilmiştir. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan sorulara ise ki kare analizleri uygulanmıştır. Anketin dördüncü bölümündeki ölçek sorularına güvenirlilik ve geçerlilik analizleri yapılmış, gerekli koşullar sağlanamadığı için, faktör analizi yapılamamış, dolayısıyla sosyal beğenirlilik boyutu da hesaplanamamıştır.Mevcut verileri en iyi değerlendirebilmek amacıyla, normallik koşulların sağlandığı durumlarda T testi analizleri, normallik koşullarının sağlanamadığı durumlarda ise Mann-Whitney U testi analizleri uygulanmıştır.

4.2 GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

4.2.1 Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik bir kavram ölçeğinin tutarlılığını belirtir.Bir ölçeğin güvenirliliği, aynı zamanda ilgili ölçeğin değişik zaman aralıklarında uygulandığında tutarlı ve dengeli sonuçları verebilme derecesi olarak da ifade edilebilir.Güvenirliliği hesaplamının en yaygın yöntemi içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach's

Alfa değeridir. Bu değer bir korelasyon katsayısı olarak yorumlanmasından dolayı 0-1 arasında değişir³⁴⁷.

Araştırmamızda ki anket gruplarında yer alan Türk ve yabancı yöneticilere ait gözlem sayısının sırasıyla 12 ve 11 olması ve ölçekte kullandığımız inançsal ifadelerde oluşturduğumuz değişken sayısının en az iki katı kuralı olması kuralından hareketle³⁴⁸ güvenilirlik analizlerine tabii tutulamamıştır.

Türk ve yabancı yöneticiye bağlı çalışanlara (toplam 133 kişi), Türk yöneticiye bağlı çalışanlara (67 kişi), ve yabancı yöneticiye bağlı çalışanlara (66 kişi) yukarıda belirttiğimiz kurallar dahilinde güvenilirlik analizleri yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Türk ve yabancı yöneticiye bağlı çalışanlara uyguladığımız güvenilirlik analizi sonucunda (n= 133) güvenilirlik katsayısı cronbach $\alpha=0.5395$ olarak bulunmuştur. Alfa değerinin standardize edilmiş hali cronbach $\alpha=0.5253$ 'tür. Gözlenen düşük değeri yükseltmek için bazı değişkenler silindiğinde cronbach $\alpha=0.5795$ 'e yükseldiği görülmüştür. Ancak alfa sayısının değerlendirilmesinde uyulan kriter göz önüne alındığında bu güvenirliliğin oldukça düşük bir düzeyde kaldığı saptanmıştır ($0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenirliliktedir).

-Türk yöneticiye bağlı çalışanlara (n= 67) uyguladığımız güvenilirlik analizinde ise güvenilirlik katsayısı cronbach $\alpha = 0.4435$ bulunmuştur. Alfa değerinin standardize edilmiş hali cronbach $\alpha = 0.4525$ 'dir. Güvenirlilik katsayısını yükseltmek için bazı değişkenler çıkarılınca cronbach $\alpha = 0.4838$ ' e yükselmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu güvenirlilik oldukça düşük bir güvenirlilik sınırları içinde kalmaktadır.

³⁴⁷ CAVMİNES, E.G.; ZELLER, R.A.: Reliability and Validity Assesment in Quantitative Applications in the Social Sciences, Beverly Hills, Sage Publications, 1979, s.180.

³⁴⁸ DOĞAN, Yaşar Ayhan; KARTEPE, M.Osman : a.g.m., s.184.

-Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlara uyguladığımız (n=66) güvenirlilik analizinde cronbach $\alpha=0.63$ bulunmuştur. Alfa değerinin standardize edilmiş hali cronbach $\alpha=0.5954$ 'tür. Güvenlik katsayısını yükseltmek için bazı değişkenleri çıkardığımızda bu değer cronbach $\alpha=0.6477$ 'e yükselmiştir. Bu katsayı ($0,60 \leq \alpha \leq 0,80$) arasında oldukça güvenli kriterinin alt sınırına yakındır.

Çalışanlara ait bu sonuçlar Ek 1, Ek 2, ve Ek 3 'de yer almaktadır.

4.2.2 Geçerlilik Analizleri

Bir ölçeğin geçerliliği uygulanan ölçeğin gerçekte ölçmesi istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini veya ölçemediğini ifade etmektedir. Geçerlilik testlerinden biri olan yüzeysel geçerlilik, subjektif bir değerlendirme olup, kuramsal açıdan araştırma esnasında anketörün edindiği izlenimler doğrultusunda ölçeğin incelenen değişkeni ölçer gözüküp gözükmediğini ifade eder³⁴⁹ şeklindeki tanımından hareketle, bu çalışmada kullanılan anket formunun yüzey geçerliliğine ilişkin bir sorunla karşılaşılmaştır.

Araştırma kapsamında dikkate alınan diğer geçerlilik boyutları yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerliliğidir. Soru kağıdının yakınsak geçerliliği ile ayırt edici geçerliliğini istatistiki olarak ifade edebilmek amacıyla betimleyici faktör analizine başvurulmuştur. Daha öncede belirtildiği gibi betimleyici faktör analizini uygulayabilmek için , örneklemden elde edilen toplam soru sayısının iki kat fazla olma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu kural Türk ve yabancı yöneticilerin gözlem sayılarının düşüklülüğü nedeniyle, bu gruba faktör analizi uygulanamamasına neden teşkil etmiştir. Düşük güvenirlilik katsayılarına rağmen, araştırma verilerine betimleyici faktör analizini uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler

³⁴⁹ DOĞAN, Yaşar Ayhan; KARTEPE, M.Osman: a.g.m, s.180.

veya değişkenler çıkarabileceğini gösteren küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) sonuçları aşağıdaki gibidir:

Türk ve Yabancı Yöneticiye bağlı çalışanlar için (n=133)

KMO → %63 , Barlett's Test of Sphericity 1428.3 → p< 0.000

Türk Yöneticiye bağlı çalışanlar için (n=67)

KMO → %54, Barlett's Test of Sphericity 1011.172 → p<0.000

Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar için (n=66)

KMO → %50 Barlett's Test of Sphericity 1069.61 → p<0.000 'dur.

Tüm bu sonuçların rakamsal değerleri daha yüksek çıkması beklenirken, çalışmamızda istenilen düzeyde çıkmamıştır.Ancak küresellik testleri (Barlett's Test of Sphericity) istatistiksel olarak bir anlam taşımaktadır.

Yukarıda belirttiğimiz tüm gruplara uyguladığımız betimleyici faktör analizinde, varimax rotasyonlu temel bileşenler analizine gidilmiştir.Betimleyici faktör analizinde bu yöntemin uygulanmasının temel nedeni, söz konusu yöntemin ampirik verilere dayalı olarak cevaplayıcıların algılamalarına göre bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonunu en aza indirgemesi, bir başka deyişle faktörlerin birbirlerine ortogonal olduklarını varsaymasıdır. Öte yandan ilgili literatüre göre betimleyici faktör analizinde (+/-) 0.25 ve üzeri faktör yükleri alan sorular (faktörleri oluşturduğu) alınmaktadır. Bu doğrultuda, belirlenen gruplar üzerinde betimleyici faktör analizinde varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmış ve çalışmanın literatür bölümünde açıklanan boyutlar birbirinden ayırt edilmiş, ancak ilgili sorular ait oldukları boyutlara dağılmamıştır. İlgili boyutlara dağılanların ise, tüm gruplar bazında toplam varyansı açıklama yüzdelerinin %42 'lerde kaldığı görülmüştür. Bu değer kabul edilebilir değerin oldukça altındadır.

Tüm bu sonuçlar araştırmamızda kullandığımız ölçeğin Dünyada ve Türkiye'de yapılmış olan çeşitli araştırmalar da yüksek güvenilirlik sağladığı

görülse dahi, otelcilik sektöründe ve sınırlı bir örneklemede yeterli güvenilirliğe ve iç tutarlılığa sahip olamadığını göstermiştir. Geçerlilik analizleri sonucunda değişkenlerin istenilen şekilde dağılmaması ve toplam varyansı açıklama yüzdesinin oldukça düşük olması, anket formunun bu kısmı üzerinde faktör analizi yapmaktan vazgeçilmesine neden olmuştur. Bu sonuç, Ülkü Dicle- Atilla Dicle (2001) Tarafından Singapur’da yapılan ve benzer nedenlerle faktör analizi yapılamayan bir araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir³⁵⁰.

4.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve tüm bulguların araştırmacı tarafından yorumlanmasını içeren bir değerlendirme yer almaktadır.

4.3.1 Demografik Özellikleri Tespit Etmeye Yönelik Soruların Bulguları ve Yorumları

Örnekleme kapsamında yer alan yabancı yöneticiler, yabancı yöneticilere bağlı çalışanlar, Türk yöneticiler, Türk yöneticilere bağlı çalışanların cinsiyet, milliyet, öğrenim durumu, turizm sektöründe çalıştığı yıl ve şu anki kuruluşlarında çalıştığı yıla ilişkin bilgiler beş ayrı soru ile belirlenmiştir. Bu çerçevede ankete katılan 23 genel müdür (11 yabancı, 12 Türk), 133 çalışana (66 Yabancı yöneticiye bağlı, 67 Türk yöneticiye bağlı) ait demografik özelliklerin dağılımı aşağıdaki gibidir. Her çalışan için, ilgili sorulara ait belirsiz yada cevaplanmayan soru olmamasından dolayı % oranları ile gösterilen dağılımlar aynı zamanda kişi sayılarına eşittir. Tablo 13, 14, 15, 16, 17 çalışmanın genel yapısını tanımlayan tablolar oldukları için, ki kare analizleri uygulanmamıştır

³⁵⁰DİCLE, Ülkü; DİCLE, Atilla: a.g.m., s.116

Tablo 13: Ankete Katılan Gruplara Göre Cinsiyetlerin Dağılımı

	Ankete Katılan Gruba Göre Çalışanlar									
	Türk Genel Müdür		Türk Genel Müdüre Bağlı Çalışanlar		Yabancı Genel Müdür		Yabancı Genel Müdüre Bağlı Çalışanlar		Toplam	
Cinsiyet	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın			26	38,8	1	9,1	22	33,3	49	31,4
Erkek	12	100,0	41	61,2	10	90,9	44	66,7	107	68,6
Toplam	12	100,0	67	100,0	11	100,0	66	100,0	156	100,0

Tablo 13' de yer alan Türk yöneticilerin %100'ü (12 kişi) erkek, Türk yöneticiye bağlı çalışanların %38.8'i (26 kişi) kadın, %61.2 (41 kişi) erkektir. Yabancı yöneticilerin % 90.9'u (10 kişi) erkek, %9.1'i (1 kişi) kadındır. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların %66.7'si (44 kişi) erkek, %33.3'ü (22 kişi) kadındır.

Türk ve yabancı yöneticilerde erkek çalışanların yüksekliği dikkat çekerken, her iki gruba bağlı ait çalışanlarda erkek ve kadın dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Milliyetlerinin Dağılımı

	Ankete Katılan Gruplar									
	Türk Yönetici		Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Yabancı Yönetici		Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Toplam	
Milliyetiniz	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
T.C	8	66,7	63	94,0			54	81,8	125	80,6
Rus			1	1,5			5	7,6	6	3,9
Belçika			2	3,0	1	9,1	2	3,0	5	3,2
UK			1	1,5	2	20,0	1	1,5	4	2,6
İsveç							1	1,5	1	0,6
Alman	1	8,3			3	30,0	3	4,5	7	4,5
Kanada	2	16,7			2	20,0			4	2,6
Amerikan	1	8,3							1	0,6
İspanyol					1	10,0			1	0,6
Norveç					1	10,0			1	0,6
Ermeni					1	10,0			1	0,6
Toplam	12	100,0	67	100,0	11	100,0	66	100,0	156	100,0

Tablo 14’de yer alan Türk yöneticilerin %66.7’si (8 kişi) T.C. uyruklu olup, %33.3’ü (4 kişi) çifte vatandaşıdır. Bunlardan 1’i Alman, 2’si Kanadalı, 1’i Amerikalıdır. Türk yöneticiye bağlı çalışanların %94.0’ı (63 kişi) T.C uyruklu, %6’sı (4 kişi) Rus, UK, Belçikalıdır. Yabancı yöneticilerin %20’si (2 kişi) UK, %9.1’i (1 kişi) Belçikalı, %30.0’ı (3 kişi) Alman, %20’si (2 kişi) Kanada, %10.0’ı (1 kişi) İspanyol, %10.0’ı Norveç, %10.0’ı Ermeni asıllıdır.

Bu sonuçlara göre, yabancı yöneticiye bağlı çalışan yabancıların sayısı, Türk yöneticiye bağlı yabancı uyruklu çalışanlara göre nispeten daha yüksektir.

Tablo 15: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Öğrenim Durumlarının Dağılımı

	Ankete Katılan Gruplar									
	Türk Yönetici		Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Yabancı Yönetici		Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Toplam	
Öğrenim Durumu	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lise ve Dengi Okul Mezunu			12	17,9	3	27,3	8	12,1	23	14,7
Yüksekokul Mezunu	3	25,0	15	22,4	1	9,1	8	12,1	27	17,3
Üniversite	7	58,3	26	38,8	6	54,5	42	63,6	81	51,9
Lisansüstü(Yüksek lisans/Doktora)	1	8,3	5	7,5	1	9,1	5	7,6	12	7,7
Diğer	1	8,3	9	13,4			3	4,5	13	8,3
Toplam	12	100,0	67	100,0	11	100,0	66	100,0	156	100,0

Tablo 15’de yer alan Türk yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 58.3’ünün (7 kişi) üniversite eğitimi almış kişiler oluştururken, % 25.0’ı (3 kişi) yüksek okul mezunu, % 8.3’ü (1 kişi) lisansüstü/doktoralıdır. Türk yöneticiye bağlı çalışanların %17.9’u (12 kişi) lise veya dengi okul mezunu, %22.4’ü (15 kişi) yüksek okul mezunu, %38.8’i (26 kişi) üniversite, %7.5’i (5 kişi) lisansüstü ve doktoralıdır. %13.4’ü (9 kişi) meslek yeterlilik diplomaları vb. alarak eğitimlerini tamamlamışlardır.

Yabancı yöneticilerin de büyük çoğunluğunun %54.5'inin (6 kişi) üniversite mezunları oluştururken, %27.3'ü (3 kişi) lise veya dengi okul mezunu, %9.1'i (1 kişi) yüksek okul mezunu, %9.1'i (1 kişi) lisansüstü/doktoralıdır. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların %63.6'sı (42 kişi) üniversite, %12.1'i (8 kişi) lise veya dengi okul mezunu, %12.1'i (8 kişi) yüksek okul mezunu, %7.6'sı (5 kişi) lisansüstü/doktoralıdır. %4.5'u ise (3 kişi) meslek yeterlilik diplomasına vb. sahiptir. Dört ayrı grupta da, büyük çoğunluğunun üniversite mezunlarından oluştuğu dikkati çekmektedir.

Tablo 16: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin Dağılımı

	Ankete Katılan Gruplar									
	Türk Yönetici		Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Yabancı Yönetici		Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Toplam	
Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1-3 yıl	1	8,3	5	7,5			7	10,6	13	8,3
4-6 yıl			10	14,9			8	12,1	18	11,5
7 yıl ve fazlası	11	91,7	52	77,6	11	100,0	51	77,3	125	80,2
Toplam	12	100,0	67	100,0	11	100,0	66	100,0	156	100,0

Tablo 16'da yer alan Türk yöneticilerin büyük çoğunluğunun %91.7'sinin (11 kişi) sektörde çalışma sürelerinin 7 yıl ve üzerinde toplandığı görülmektedir. Diğer %8.3'ü (1 kişi) 1-3 yıl arasındadır. Türk yöneticiye bağlı çalışanların büyük bölümünün %77.6'sının (52 kişi) 7 yıl ve üzeri, %14.9'unun (10 kişi) 4-6 yıl, %7.5'inin (5 kişi) ise 1-3 yıl arasında çalıştığı görülmektedir.

Yabancı yöneticilerin ise sektörde çalışma sürelerine baktığımızda tamamının %100'ünün (11 kişi) 7 yıl ve üzerinde yer almaktadır. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların, %77.3'ü (51 kişi) 7 yıl ve üzeri, %12.1'i (8 kişi) 4-6 yıl, %10.6'sı (7 kişi) 1-3 yıl arasında çalışmaktadırlar.

Sonuçları topluca değerlendirdiğimizde, anket gruplarında yer alan yöneticilerin çok büyük bir bölümü 7 yıl ve üzeri turizm sektöründe çalışmaktadır. Dolayısıyla bu sonuç, turizm sektöründe uzun bir deneyim süresini göstermektedir.

Tablo17:Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Şu Anki Kuruluşlarında Çalıştığı Sürelerin Dağılımı

	Ankete Katılan Gruplar									
	Türk Yönetici		Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Yabancı Yönetici		Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar		Toplam	
Şu anki kuruluşta kaç yıldır çalışıyorsunuz	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1-3 yıl	5	41,7	31	46,3	7	63,6	24	36,4	67	42,9
4-6 yıl	3	25,0	14	20,9	2	18,2	18	27,3	37	23,7
7 yıl ve fazlası	4	33,3	22	32,8	2	18,2	24	36,3	52	33,3
Toplam	12	100,0	67	100,0	11	100,0	66	100,0	156	100,0

Tablo 17’de yer alan Türk yöneticilerin %41.7’sinin (5 kişi) 1-3 yıl, %25.0’inin (3 kişi) 4-6 yıl, %33.3’ünün (4 kişi) 7 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Türk yöneticiye bağlı çalışanların, %46.3’ü (31 kişi) 1-3 yıl, %20.9’u (14 kişi) 4-6 yıl, %32.8’i (22 kişi) 7 yıl ve üzerinde çalışmaktadırlar. Yabancı yöneticilerin %63,6’sı (7 kişi) 1-3 yıl, %18,2’si (2 kişi) 4-6 yıl, %18,2’si (2 kişi) 7 yıl ve üzerinde çalışmaktadırlar. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların %36,4’ü (24 kişi) 1-3 yıl, %27,3’ü (18 kişi) 4-6 yıl, %36,3’ünün ise (24 kişi) 7 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 16’yi göz önüne aldığımızda anket gruplarında yer alan çalışanların sektörde çalışma sürelerinin daha uzun (7 yıl ve üzeri), halen çalıştıkları kuruluşlarındaki çalışma süreleri ise (1-3 yıl) üzerinde toplandığı görülmektedir. Sonuçlar sektöre yönelik yapılan araştırmalarla uyumludur³⁵¹.

³⁵¹ BİRDİR, Kemal: “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İşgören Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma” Anatolia, s.11. Eylül 2000.s.142.

4.3.2 Farklı Kültürlere İlişkin Sorunları Tespit Etmeye Yönelik Soruların Bulguları ve Yorumları

Tablo 18: Ankete Katılan Gruplara Göre Farklı Kültürlerle Çalışmada Karşılaşılan Sorunların Dağılımı

Anket Grupları	Farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışmak sorun yaratıyor mu?									
	Çok Sık		Sık		Nadiren		Hiç		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yabancı Yönetici			2	18,2	7	63,6	2	18,2	11	100,0
Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	2	3,0	4	6,1	51	77,3	9	13,6	66	100,0
Toplam	2	2,6	6	7,8	58	75,3	11	14,3	77	100,0

$$X^2 = 2,480. ,sd =3 p=0,479 , p>0,05$$

Tablo 18’de yer alan yabancı yöneticilerin büyük çoğunluğunun %63.6’sının (7 kişi) farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışmanın nadir oranda sorun yarattığını göstermektedir. Aynı şekilde yabancı yöneticiye bağlı çalışanların büyük bir bölümünün %77.3’ünün (51 kişi), yabancı yönetici ile çalışmanın nadiren sorun yaşadığı görülmektedir. Her iki grupta sonuçların paralellik taşıması, bu konuda karşılıklı bir sorunun yaşanmadığını göstermektedir.

İstatiksel olarak yaptığımız ki kare analizinde, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($P>0.05$).

Tablo 19: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların İnsana Yönelik Bakış Açısındaki Farklılıkların Dağılımı

Anket Grupları	İnsana yönelik bakış açısındaki farklılıklar					
	Var		Yok		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yabancı Yönetici	5	45,5	6	54,5	11	100,0
Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	20	30,3	46	69,7	66	100,0
Toplam	25	32,5	52	67,5	77	100,0

$$\text{Fisher Kesin Ki-Kare} = 0,322 , p > 0,05$$

Tablo 19’da yer alan yabancı yöneticilerin %54.5’i (6 kişi) insana yönelik bakış açısında bir farklılık bulunmadığını, %45.5’i (5 kişi) ise farklı kültürdeki insanlarla bu konuda bir farklılık bulunduğunu belirtmişlerdir. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların %69.7’si (46 kişi) bu anlamda bir sorunun varlığından söz etmeksizin, %30.3’ü (20 kişi) böyle bir sorunla karşılaştığını söylemiştir. İstatiksel olarak Fisher Kes’in kıkare analizi uygulanmış her iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($P>0.05$). Bu sonuç bir önceki tablo 3.6’daki sonuçları desteklemektedir.

Tablo 20: Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların İnsan İlişkilerine Yönelik Bakış Açuları Arasındaki Farklılıkların Dağılımı

	İnsana ilişkilerine yönelik bakış açısındaki farklılıklar					
	Evet		Hayır		Toplam	
Anket Grupları	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yabancı Yönetici	7	63,6	4	36,4	11	100,0
Yabancı yöneticiye Bağlı Çalışanlar	35	53,0	31	47,0	66	100,0
Toplam	42	54,5	34	45,5	77	100,0

$$X^2 = 0,428 , sd = 1 , p = 0,513 , p > 0,05$$

Tablo 20’de yer alan yabancı yöneticilerin %63.6’sı (7 kişi) insan ilişkilerine yönelik bakış açısındaki farklılıklardan söz ederken, %36.4’ü (4 kişi) böyle bir farklılığın olmadığını belirtmişlerdir. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların ise %47.0’ı (31 kişi) bu konuda bir sorun yaşamadığını, %53.0’ının (35 kişi) ise sorun yaşadığı görülmektedir.

Yapılan ki kare analizi sonucunda her iki grup arasında da insan ilişkileri bakış açıları arasında farklılıkların anlamsız olduğu ($P>0.05$) gözlenmiştir. Bulunan bu sonuçlar tablo 18 ve 19’daki sonuçları destekler niteliktedir.

Tablo 21:Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Zaman Kullanımına Yönelik Bakış Açıları Arasındaki Farklılıkların Dağılımı

	Zaman kullanımına yönelik bakış açısındaki farklılıklar					
	Var		Yok		Toplam	
Anket Grupları	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yabancı Yönetici	5	45,5	6	54,5	11	100,0
Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	22	33,3	44	66,7	66	100,0
Toplam	27	33,1	50	64,9	77	100,0

Fisher Kesin ki-kare = 0,50264 , $p > 0,05$

Tablo 21’de yer alan yabancı yöneticilerin %54.5’i (6 kişi) bu konuda bir farklılık yaşarken, %45.5’i (5 kişi) ise yaşamadığını belirtmişlerdir. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların ise %66.7’si (44 kişi) bu konuda bir farklılık olmadığını, %33.3’ü (22kişi) farklılık olduğunu belirtmişlerdir.

İstatiksel olarak yapılan Fisher Kes’in ki kare analizi sonucunda her iki grubunda zaman kullanımına yönelik bakış açıları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($P > 0.05$).

Ayrıca ankette yer alan çalışanlara, diğer hangi konularda farklılık yaşadığına ilişkin açık uçlu sorulmuş, ancak alınan yanıtlar ve bilgilerin ciddiyyetten uzak, inandırıcı olmayan şekilde doldurulmuş olduğu kanaatine varıldığından, bu tablo değerlendirme dışı tutulmuş ve elde edilen veriler değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 22: Ankete Katılan Yabancı Yönetici Ve Ona Bağlı Çalışanların Farklı Kültürleri Yönetmede Benimsedikleri Yaklaşımların Dağılımları

Anket Grupları	Hangi yaklaşımı benimsiyorsunuz									
	Kendi değer yargılarımdan sık sık taviz veriyorum		Kendi değer yargılarımı diğerlerine empoze etmeye çalışırım		Farklı değerlerle kendi değerlerimi birleştiririm		Diğer		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yabancı Yönetici	1	9,1			9	81,8	1	9,1	11	100,0
Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar	4	6,1	4	6,1	58	87,9			66	100,0
Toplam	5	6,5	4	5,2	67	87,0	1	1,3	77	100,0

$$X^2 = 0,260, \text{sd}=1, p=0,610, p>0,05$$

Tablo 22'de yer alan yöneticilerin önemli kısmı %81.8'i (9 kişi) farklı değerlerle, kendi değerlerini birleştiren bir yaklaşım benimsediğini, %9.1i (1 kişi) ise kendi değer yargılarından sık sık taviz verdiği görülmektedir. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların yine büyük çoğunluğunun %87.9'unun (58 kişi) aynı yaklaşımı benimsediği söylenebilir. İstatistik paket programının yaptığı iç düzenleme ile ankete katılan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($P>0.05$).

Bu sonuçlar, büyük oranda yöneticilerin etnik kültürlerinin üstüne çıkarak, işletme içindeki kültürel çeşitliliğin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini algılayarak, birleştirici bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

Tablo 23: Ankete Katılan Yabancı Yönetici Ve Ona Bağlı Çalışanların Aldıkları Eğitimin Dağılımları

Anket grupları	Belirlenen konularda eğitim aldınız mı?					
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yabancı yönetici	5	45,5	6	54,5	11	100,0
Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar	2	3,0	64	97,0	66	100,0
Toplam	7	9,1	70	90,9	77	100,0

$$\text{Fisher Kesin Ki-Kare} = 0,00, p<0,05$$

Tablo 23’de yer alan yabancı yöneticilerin %45.5’i (5 kişi) çalıştığı ülkenin belirlediğimiz konularından (çevre eğitimi, kültürel değerlerini tanıma eğitimi, davranımsal esneklik sağlamaya yönelik tutarlılık eğitimi, dil eğitimi, alan eğitimi) bir eğitim almışken, %54.6’sı (6 kişi) almamıştır.Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların %97.0 si (64 kişi) yöneticinin ülkesine yönelik (yukarıdaki boyutlara ilişkin) bir eğitim almadığını belirtmişlerdir. İstatiksel olarak yapılan Fisher Kesin ki kare analizi sonucunda, ankete katılan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($P>0.05$).

Bu farklılık büyük ölçüde yabancı yöneticilerin eğitim konusuna daha fazla önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Bu eğitimin en çok belirlediğimiz eğitim konularından, çevre eğitimi (gidilerek ülkenin coğrafi yapısı, özellikleri vb. konularda) içinde yoğunlaştığı görölmektedir. Belirlediğimiz eğitim konularının dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunmadığından bu konuda tablolara yer verilmemiştir. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların ise büyük çoğunluğunun belirlediğimiz konularda eğitim almaması dikkat çekicidir.

4.3.3 Ankete Katılan Grupların Tercih Ettiği, Algıladığı Yönetici Tipi ve Memnuniyetleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Soruların Bulguları ve Yorumları

Tablo 24: Ankete Katılan Grupların Tercih Ettiği Yönetici Tipine Yönelik Algılamaların Dağılımı

	Tanımlanan dört tip yöneticiden hangisiyle çalışmak istersiniz									
	Yönetici-1		Yönetici-2		Yönetici-3		Yönetici-4		Toplam	
Anket grupları	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Türk yöneticiye bağlı çalışanlar	2	3,0	5	7,5	21	31,3	39	58,2	67	100,0
Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar			5	7,6	23	34,8	38	57,6	66	100,0
Toplam	2	1,5	10	7,5	44	33,1	77	57,9	133	100,0

$X^2 = 0,184$, $sd = 1$, $p = 0,668$, $p > 0,05$

Yönetici-1: Otoriter, Yönetici-2: Bilgilendiren otoriter, Yönetici-3: Danışan, Yönetici-4: Demokratik/Katılımcı

Türk yöneticiye bağlı çalışanların %58.2'si (39 Kişi) demokratik/katılımlı bir yönetim biçimi tercih ederken, %31.3'ü danışan, %7.5'i (5kişi) bilgilendiren, otoriter/paternalist, %3.0 (2kişi) ise otoriter bir yönetici tipini tercih etmektedirler.

Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların %57.6'sı (38 kişi) demokratik/katılımlı, %34.8'i (23 kişi) danışan, %7.6'sı (5 kişi) ise bilgilendiren otoriter/paternalist bir yönetici tipini tercih etmektedirler.

Yapılan ki kare analizi sonucunda (istatistik paket programının yaptığı iç düzenleme ile linear-by-linear association yöntemi kullanılmıştır) ankete katılan gruplar arasında tanımlanan dört yönetici tipine göre algılamalarının dağılımlarında anlamlı bir fark görülmemiştir ($P > 0.05$).

Görüldüğü gibi her iki grup da yer alan çalışanların büyük çoğunluğunun %57.9'unun demokratik/katılımlı bir yönetici tipini tercih ettiği görülmektedir. Ağırlama-konaklama endüstrisinde etkin yönetici davranış boyutlarına ilişkin White (1978), Nobel ve Steorns 1977, Keegon (1983), Warsfalal (1989)'un yaptığı araştırmalarda yöneticilerin daha çok insan ilişkilerine yönelik bir yönetici tipine sahip olması gerekliliğini vurgulamışlardır³⁵² Araştırmamızdaki sonuçlar bu bulguları destekler niteliktedir.

Tablo25:Ankete Katılan Gruplara Göre Çalışanların Mevcut Yöneticilerine Yönelik Algılamalarının Dağılımı

	Tanımlanan dört tip yöneticiden hangisi şu anda çalıştığımız yöneticiye uymaktadır									
	Yönetici-1		Yönetici-2		Yönetici-3		Yönetici-4		Toplam	
Anket grupları	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Türk yöneticiye bağlı çalışanlar	24	35,8	17	25,4	15	22,4	11	16,4	67	100,0
Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar	4	6,1	15	22,7	31	47,0	16	24,2	66	100,0
Toplam	28	21,1	32	24,1	46	34,6	27	20,3	133	100,0

$$X^2 = 20,896 , sd = 3 , p = 0,00 , p < 0,05$$

Yönetici-1: Otoriter, Yönetici-2: Bilgilendiren otoriter, Yönetici-3: Danışan, Yönetici-4: Demokratik/Katılımcı

Tablo 25'de yer alan Türk yöneticiye bağlı çalışanların mevcut yöneticilerinin %35.8'i (24 kişi) otoriter, %25.4'ü (17 kişi) bilgilendiren otoriter/paternalist, %22.4'ü (15 kişi) danışan, %16.4'ünü (11 kişi) ise demokratik/katılımlı olduğunu belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi Türk yöneticilerin önemli bir bölümü otoriter olarak algılanmaktadır.

³⁵² TANER, Bahar: "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yönetim Biçimlerine İlişkin Bir Çalışma" Anatolia Dergisi, Aralık 1994, s.42

Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların mevcut yöneticilerinin %6.1'i (4 kişi) otoriter, %22.7'si (15 kişi) bilgilendiren otoriter/paternalist, %47.0'ı (31 kişi) danışan, %24.2'sini (16 kişi) demokratik/katılımlı olarak algılamaktadırlar. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların %50'ye yakın bölümü, yöneticilerini danışan yönetici tipine uyduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda ankete katılan gruplara göre çalışanlar arasında mevcut yöneticilere yönelik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($P>0.05$). Bu farklılık Türk yöneticiye bağlı çalışanların daha çok otoriter ve bilgilendiren otoriter-paternalist yönetici tipine verdiği cevapların yoğunluğundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 26: Ankete Katılan Grupların Çalıştığı İşletmeden Duydukları Memnuniyetin Dağılımı

	Şu anda çalıştığınız işletmeden memnuniyetiniz							
	Memnun		Kararsız		Memnun değil		Toplam	
Anket grupları	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Türk yöneticiye bağlı çalışanlar	36	53,7	21	31,3	10	14,9	67	100,0
Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar	57	86,4	9	13,6			66	100,0
Toplam	93	69,9	30	22,6	10	7,5	133	100,0

$$X^2 = 19,536, \text{ sd} = 2, p = 0,00, p < 0,05$$

Tablo 26'da yer alan Türk yöneticiye bağlı çalışanların %53.7'si (36 kişi) memnun, %31.3'ü (21 kişi) kararsız, %14.9'u (10 kişi) memnun olmadığını ifade etmişlerdir. Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların büyük çoğunluğunun %86.4'ü (57 kişi) memnunken, %13.6'sı (9 kişi) kararsızdır. Bu grupta memnun olmayan kişi görülmemektedir.

İstatiksel olarak ankete katılan gruplar arasında çalıştığı işletmeden memnuniyeti yönünden anlamlı bir fark görülmektedir($P>0.05$). Bu farklılık Türk yöneticiye bağlı çalışanların %46.2'lere varan kararsız ve memnuniyetsizliğinden kaynaklanmaktadır.

4.3.4.- Farklı Kültürlerde Bireysellik/Ortaklaşa Davranış, Güç Mesafesi, Belirsizlikle Baş Edebilme, Dişi-Erkek Kültür Boyutlarında Farklılıkların Karşılaştırılması

Bu bölümde Türk ve Yabancı Yöneticiye ait dört kültürel boyut bazında farklılıklar aranmaya çalışılmış ve bu amaçla Mann-Whitney U analizlerinden yararlanılmıştır.

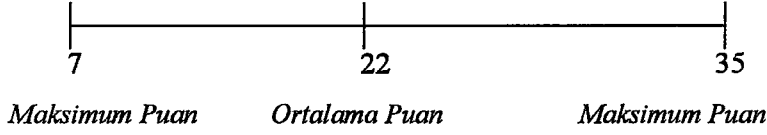
Tablo 27:Türk ve Yabancı Yöneticilerin Bireysellik/Ortaklaşa Davranış Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Rank	Toplam Rank	Ortalama Değer	Standart Sapma	Mann-Whitney U Test	p
BİREYSELLİK/ ORTAKLAŞA DAVRANIŞ	Türk Yönetici	12	13,00	156,00	18,50	4,87	54,000	0,459
	Yabancı Yönetici	11	10,91	120,00	17,64	4,06		

$P = 0,459$

$P>0,05$

Bireysellik/ortaklaşa davranış boyutu için yapılan Mann Whitney U Testi analizi sonucunda, Türk ve Yabancı yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Diğer yandan 1 ve 7 arasındaki (bireysellik/ortaklaşa davranış boyutunu belirlemeye yönelik) değişkenlerden alınan maximum puanlar bir skala üzerinde gösterilmiştir. Buna göre yüksek bireyselliği ifade eden maksimum puan 35, maksimum ortaklaşa davranışı ifade eden puan ise 7'dir. Elde edilen hesaplama değerlerinin dağılımı şu şekildedir.



Bu ölçek içinde Türk yöneticiler için bulduğumuz değer 18.50, Yabancı yöneticiler için 17.64'tür. Sonuçları ölçek içinde de değerlendirecek olursak , her iki grubun değerlerinin birbirine yakın olduğu ve ortaklaşa davranışı benimsedikleri söylenebilir. Bu bulgu, evrensel iş değerlerinde , ortaklaşa davranış değerinin giderek güçlenmesi ile açıklanabilir.

Tablo 28: Türk ve Yabancı Yöneticilerin Güç Mesafesi Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

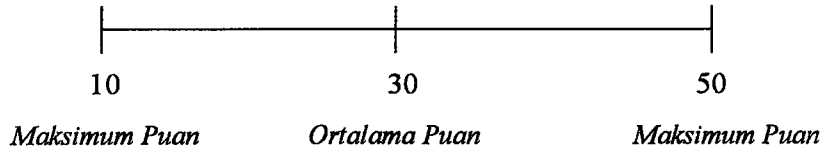
Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Rank	Toplam Rank	Ortalama Değer	Standart Sapma	Mann-Whitney U Test	p
GÜÇ MESAFESİ	Türk Yönetici	12	12,83	148,00	25,83	5,02	62,000	0,803
	Yabancı Yönetici	11	11,64	128,00	25,64	6,12		

$$P = 0,803$$

$$P > 0,05$$

Güç mesafesi boyutunda ise Mann-Whitney U testi analizi sonucuna göre Türk ve yabancı yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Diğer yandan 8 ve 17 arasındaki (Güç Mesafesi boyutunu belirlemeye yönelik) değişkenlerden alınan maximum puanlar bir skala üzerinde gösterilmiştir. Elde edilen hesaplama değerlerinin dağılımı şu şekildedir.



Güç mesafesi ölçeği 10'dan (Düşük güç mesafesi) 50'ye (Yüksek güç mesafesi) doğru gitmektedir. Buna göre düşük güç mesafesini ifade eden maksimum puan 10, maksimum yüksek güç mesafesini ifade eden puan ise 50'dir. Ölçek içinde Türk yöneticiler için bulduğumuz değer 25.83, yabancı yöneticiler için 25.64'tür. Sonuçları ölçek içinde de değerlendirecek olursak , her iki grubun değerlerinin birbirine yakın olduğu ve düşük güç mesafesine sahip olduğu görülmektedir.

Hofstede'nin ve tezin literatür bölümünde ayrıntılı olarak incelenen bu boyuta ilişkin yapılmış araştırma sonuçlarına göre Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasındadır. Çalışmamızda güç mesafesi boyutunun beklenen sonuçları sağlamadığı görülmüştür. Diğer yandan güç mesafesine ilişkin bu bulgular, Türk yöneticilere bağlı çalışanların algıladıkları yönetici tipi ile tutarlı değildir. Çünkü Türk yöneticiye bağlı çalışanlar mevcut yöneticilerini % 35.8'i otoriter , % 25.4'ü ise danışan otoriter yani paternalist olarak algılamaktadırlar. Dolayısıyla yönetim anlayışına yönelik bu sonuçlar çalışanların ve Türk yöneticilerin algılamalarının farklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 29:Türk ve Yabancı Yöneticilerin Belirsizlikle Baş Edebilme Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

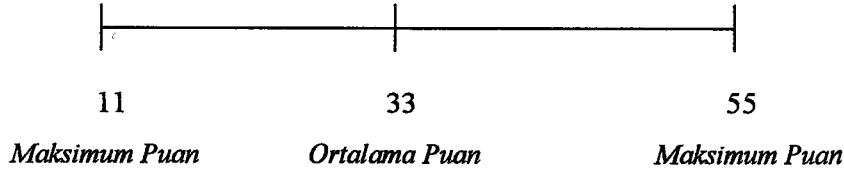
Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Rank	Toplam Rank	Ortalama Değer	Standart Sapma	Mann-Whitney U Test	p
BELİRSİZLİKLE BAŞEDEBİLME	Türk Yönetici	12	15,08	181,00	35,42	5,60	29,000	0,022
	Yabancı Yönetici	11	0,64	95,00	30,36	5,28		

P = 0,022

P<0,05

Bu boyut için yapılan Mann-Whitney U testi analizinde , Türk ve Yabancı yöneticilerin aralarında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Diğer yandan 18 ve 28 arasındaki (Belirsizlikle Baş edebilme boyutunu belirlemeye yönelik)

değişkenlerden alınan maximum puanlar bir skala üzerinde gösterilmiştir. Elde edilen hesaplama değerlerinin dağılımı şu şekildedir.



Belirsizlikle baş edebilme ölçeği 11'den (Düşük belirsizlikten kaçınma) 55'e (Yüksek belirsizlikten kaçınma) doğru gitmektedir. Buna göre düşük belirsizlikten kaçınmayı ifade eden maksimum puan 11, yüksek belirsizlikten kaçınmayı ifade eden maksimum puan 55'dir. Bu ölçek içinde Türk yöneticiler için bulduğumuz değer 35.42, Yabancı yöneticiler için 30.36'dır.

Sonuçları ölçek içinde de değerlendirecek olursak , Türk yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin sonuç literatürdeki sonuçlarla tutarlıdır.

Tablo 30: Türk ve Yabancı Yöneticilerin Dişi Kültür-Erkek Kültür Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

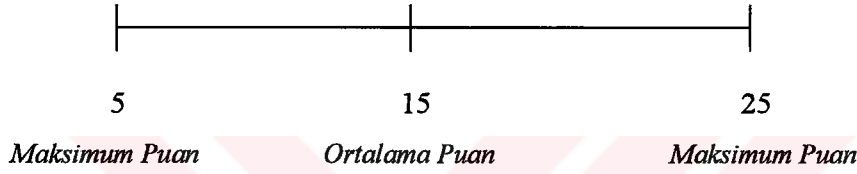
Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Rank	Toplam Rank	Ortalama Değer	Standart Sapma	Mann-Whitney U Test	p
DIŞI /ERKEK KÜLTÜR	Türk Yönetici	12	15,92	191,00	13,17	3,04	19,000	0,003
	Yabancı Yönetici	11	7,73	85,00	9,36	1,86		

P = 0,003

P<0,05

Diş/erkek kültür boyutuna ilişkin yapılan Mann-Whitney U testi analizi sonucunda Türk ve Yabancı yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Diğer yandan 29 ve 33 arasındaki (dişi/erkek kültür boyutunu belirlemeye yönelik) değişkenlerden alınan maksimum puanlar bir skala üzerinde gösterilmiştir. Buna göre dişi kültürü ifade eden maksimum puan 5, erkek kültürü ifade eden maksimum puan 25'dir. Elde edilen hesaplama değerlerinin dağılımı şu şekildedir.



Dişi kültür- Erkek Kültür leği 5'den (Dişi Kültür) 25'e (Erkek kültür) doğru gitmektedir. Bu lek de Türk yöneticiler için bulunan değer 13.17 , yabancı yöneticiler için 9.36'dır. Her iki grubunda dişi kültür eğilimde oldukları görülmektedir. Bu sonuç literatürde belirtilen Türk toplumunun dişi değere yakın olduğu sonucuyla tutarlıdır.

Analizin ikinci aşamasında , Türk ve Yabancı Yöneticiye bağlı çalışanlar arasında belirlenen boyutlar arasında fark aranmış ve T testi analizleri kullanılmıştır.

Tablo 31:Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Bireysellik/Ortaklaşa Davranış Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	T Değeri	P
BİREYSELLİK/ ORTAKLAŞA DAVRANIŞ	Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	67	20,21	3,91	2,304	0,023
	Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	66	18,62	4,03		

$$P = 0,023$$

$$P < 0,05$$

Bu boyut için yapılan T testi analizi sonucunda , Türk ve Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$).Daha öncede belirtildiği üzere bireysellik ölçeği 7'den (ortaklaşa davranış) 35'e (bireysellik) doğru gitmektedir.

Bu ölçekde Türk yöneticiye bağlı çalışanların aldığı değer 20.21 , yabancı yöneticiye bağlı çalışanların aldığı değer ise 18.62'dir. Türk ve Yabancı yöneticilerin bu boyuta ilişkin iş/yönetimsel değerlerinin benzeştiği söylenebilir, ancak yukarıda elde edilen sonuçlar yabancı yöneticilerin ortaklaşa davranış değerini çalışanlarına daha iyi yansıttığını göstermektedir.

Tablo 32:Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Güç Mesafesi Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	T Değeri	p
GÜÇ MESAFESİ	Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	67	26,87	3,88	1,764	0,080
	Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	66	25,83	2,78		

$P = 0,080$

$P > 0,05$

$P < 0,10$

Bu boyut için yapılan T testi analizi sonucunda, Türk ve Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar arasında $p > 0.05$ anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Ancak standart sapmalar arasındaki farklılık dikkate alınacak olursa $p < 0.10$ düzeyinde bir farklılıktan söz etmek mümkün olacaktır. Sosyal bilimlerde yapılan alan çalışmalarında bazı kısıtlayıcı faktörlerden dolayı yanılma aralığının 0.10 kullanılmasını gerekli kılabilir.

Bilindiği gibi güç mesafesi ölçeği 10'dan (düşük güç mesafesi) 50'ye kadar (yüksek güç mesafesi) gitmektedir. Bu ölçek içinde Türk yöneticiye bağlı çalışanların aldığı değer 26.87 , Yabancı yöneticilerin aldığı değer 25.83 'tür. Bu değerlere göre Türk yöneticiye bağlı çalışanların , yabancı yöneticiye bağlı çalışanlara göre nispeten daha yüksek güç mesafesine sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç Türk yöneticiye bağlı çalışanların Türk yöneticilerine yönelik algılamalarındaki sonuçlarıyla tutarlıdır.

Tablo 33:Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Belirsizlikle Baş Edebilme Kültürel Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	T Değeri	P
BELİRSİZLİKLE BAŞ EDEBİLME	Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	67	35,97	4,21	1,320	0,189
	Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	66	36,94	4,26		

$$P = 0,189$$

$$P > 0,05$$

Bu boyut için yapılan T testi analizi sonucunda Türk ve Yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Ölçekteki belirsizlikle baş edebilme boyutu 11'den (düşük belirsizlikten kaçınma) 55'e (yüksek belirsizlikten kaçınma) doğru gitmektedir. Bu ölçek için Türk yöneticiye bağlı çalışanların aldığı değer 35,97 , yabancı yöneticiye bağlı çalışanlar da ise 36,94'dür. Her iki grubunda belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda Türk yöneticilerin bu boyuta ilişkin değerleri ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 34:Türk ve Yabancı Yöneticilere Bağlı Çalışanların Dışı Kültür-Erkek Kültür Boyutuna İlişkin Farklılıkların Karşılaştırılması

Kültür Boyutları	Ankete Katılan Gruplar	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	T Değeri	P
DİŞİ / ERKEK KÜLTÜR	Türk Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	67	12,96	4,21	1,320	0,189
	Yabancı Yöneticiye Bağlı Çalışanlar	66	12,27	4,26		

$$P = 0,189$$

$$P > 0,05$$

Bu boyut için yapılan T testi analizi sonucunda Türk ve Yabancı yöneticilere bağlı çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Ölçekteki dişi-erkek kültür boyutu 5 den (dişi kültür) 25'e (erkek kültür) doğru gitmektedir. Bu ölçek içinde Türk yöneticilerine bağlı çalışanların değeri 12,96 , yabancı yöneticiye bağlı çalışanların değer ise 12,27'dir. Bu bulgulara göre her iki grubunda dişi kültür eğilimleri göze çarpmaktadır.

Tüm bu analizlerin ışığı altında;

Ülkemizde bulunan yabancı yönetici ile çalışan 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinin milliyet dağılımında daha çok Avrupa ülkelerinin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Ankette yer alan tüm grupların üniversite mezunlarından oluşması beklenen ve doğal bir sonuçtur.

Türk ve yabancı yöneticilerin sektörde çalışma yıllarının 7 yıl ve üzerinde olması bu yöneticilerin sektörde uzun bir deneyime sahip olduğunu göstermektedir. Türk ve yabancı yöneticilerin mevcut kuruluşlarındaki çalışma sürelerinin 1-3 yıl arasında olması gruplar bazında farklı yorumlanmasını gerektirmektedir. Oldukça kısa bir süreyi teşkil eden çalışma süresi yabancı yöneticilerin ülke de başarısız olmasından kaynaklanmamakta, bilakis gösterdikleri başarılı performanslarından dolayı, dünyanın farklı bir yerinde olan uluslararası işletmeye bağlı bir diğer işletmeye yeni sinerjik kazançlar sağlayabileceği düşüncesiyle atanmakta ve işletmeler arası bir sirkülasyon gerçekleşmektedir. Bu uluslararası işletmelerin iç politikalarıyla ilgili bir tutumdur. Türkiye'de otel genel müdürlerinin işten ayrılmaları konusu sistematik bir biçimde araştırılmamıştır. Literatürde konu ile ilgili iki araştırmaya rastlamak mümkündür. TÜROB'un 1997 yılında 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığı ve yayınlanan bir çalışmada, genel müdürlerin devir sürelerinin ortalama 29 ay (2.5 yıl) bulunmuştur³⁵³. Amerika'da yapılan araştırmalar genel müdürlerin iş değiştirme sıklığını 8 (Sekiz) yıl bulmuştur³⁵⁴. Türkiye'de yapılan bir diğer araştırmada, yine genel müdürlerin çalışma sürelerinin oldukça kısa olduğu

³⁵³ TÜROB "5 Yıldızlı Otellerde 2 Yılda Bir Genel Müdür Değiştiriyor" Hotel Dergisi, 1997, Sayı.7, s.30-38.

³⁵⁴ Kemal Birdir, a.g.m., s.144.

bulgulanmıştır³⁵⁵. Otel genel müdürlerinin sık iş değiştirmedeki temel nedeni, daha yüksek ücret ödenen ve kariyerlerinde daha prestijli işletmelere geçme arzusudur.

Yabancı ve Türk yöneticiye bağlı çalışanların mevcut kuruluşlarındaki çalışma süreleri, 1-3 yıl, ile 4-6 yıl arasında toplanmıştır. Otelcilik sektörü genel olarak çalışanların devir hızının yüksek olduğu bir alan olmuştur. Otelciliğin kendine özgü (kötü çalışma saatler, düşük ücret, aralıksız çalışma, vb. gibi) özellikleri bu sektörü çalışanlar için zor bir çalışma alanı haline getirmektedir. Yapılan araştırmalarda yukarıda belirlenen faktörlerden en çok etkilenilen ücret faktörünün düşüklüğü gelmektedir. Çalışanların daha iyi performans gösterebilmelerinde en önemli faktör olan ücretin ülkemizin ekonomik koşulları dikkate alınarak, hayat pahalılığı karşısında yeterli olması sağlanmalıdır. Böylelikle otel endüstrisinde tüm dünyada yaşanan bir sorun olan daha yüksek ücret ödenen işlere geçme sorununun çözülmesinde olumlu gelişmeler sağlanmalıdır.

Araştırma sonuçları, yabancı yönetici ve ona bağlı çalışanların farklı kültürlerle çalışmanın nadir oranda sorun yarattığını göstermektedir. Yabancı yönetici ile çalışmaktan duyulan memnuniyet ve yöneticilerin demokratik bir tarzda yönetim anlayışı uygulaması bu sonuçları desteklemektedir. Burada sektörün genel yapısı ile bu sonuçlar ilişkilendirilebilir. Sektör yapısından ve hizmetini sunduğu müşterinin yabancı olması farklı kültürleri içinde bulunduran bir yapısı yabancı kültürlerle son derece açık olması ve benimsemesi anlamını taşımaktadır. Ayrıca Türkiye’de görev yapan yöneticilerin farklı kültürlerden etkilenmemeleri düşünülmezse de, bu yöneticilerin ülkenin kültürünü tamamıyla benimseyecekleri düşünmekte mümkün değildir. Ancak karşılıklı bir sorunun yaşanmaması, yabancı yöneticilerin bazı ulusal değer sistemlerinden oldukça farklılaşmış olduğu, bu değerlerin hem sektörün, hem de çalışanların yapısına uygun, rasyonel çözüme ağırlık

³⁵⁵ TÜRKER N “Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Araştırmanın Değerlendirilmesi” Turizmde Seçme Makaleler, S:30 s.37.

veren değerler sistemine dönüştüğünü göstermektedir. Sorularımızın daha önce vurgulanan sorunları çok fazla desteklememesi bu görüşü güçlendirmektedir.

Yabancı ve ona bağlı çalışanların farklı kültürlerle çalışırken çok büyük bölümünün farklı değerlerle, kendi değerlerini birleştiren bir yaklaşım sergilemesi her iki grubunda etnik kültürlerin üstüne çıkarak işletme içindeki kültürel farklılığın hem olumlu hemdi olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Karşılıklı kurulan etkileşim sonucunda ortak bir değerler sistemi oluştuğunu, yöneticinin ulusal kültürü ile yerel bir kültürün karması değerlerle yönetildiğini söylemek mümkündür. Bu da uluslararası şirket yöneticilerinin kendi ülke değerleri ile faaliyet gösterdikleri ülkelerin değerleri arasında karma kültür geliştirdikleri söylenebilir. Yabancı yöneticiler evrensel yönetici özelliğini taşımakta, farklı alt kültürden gelen çalışanlara karşı açık ve esnek bir tutum sergilemektedirler. Yabancı yöneticiler global düşünerek, yerel kültürün değerlerine uyum sağlayarak çalışmaktadırlar. Günümüze damgasını vuran bu felsefe “global düşün yerel davran felsefesidir”.

Diğer yandan yabancı yöneticilerin eğitim konusuna önem verdikleri görülmektedir. Bu eğitimin daha çok, çalışılacak ülkenin çevresel ve coğrafik özelliklerini tanımaya yöneliktir. Eğitim geliştirme konularından dil eğitimi, davranışsal esneklik sağlamaya yönelik duyarlılık eğitimi, alan çalışması konularında bir eğitim alınmadığı görülmektedir. Türkiye’de dünyanın en büyük ve en önemli otel işletmelerimizde profesyonel bir yönetim sergileyen bu yöneticilerin eğitimlerinin yukarıda belirtilenlerle sınırlı kalması çok mümkün görünmemektedir. Kanımızca soru bireysel çabadan kaynaklanan bir eğitim şeklinde algılanmıştır. Profesyonel otel işletmelerinde eğitimin ne kadar önemli olduğu bilindiği gerçeği ile mutlaka bu konu, işletme içi eğitimle çözülmektedir. Çünkü uluslararası işletmeler farklı ülkelerde faaliyet gösterdikleri için yöneticilerini faaliyette buldukları ülkenin ekonomik, politik ve kültürel yapısı hakkında eğitime

tabii tutarlar.Uyguladıkları bu eğitim ile kişisel gelişmelerine etkide buldukları gibi , işletmenin amaçlarını ve stratejilerini benimsemesine yardımcı olurlar.

Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların ise büyük çoğunluğunun çalıştıkları yöneticinin veya farklı kültürlerin değerlerine ilişkin bir eğitim almadığı görülmektedir. Farklı kültürlerle çalışmanın bir sorun yaşamadığı bulgulansa dahi, bu durum bir takım dezavantajları beraberinde getireceği göz önüne alınmalıdır.

Türk yöneticiye bağlı çalışanların % 60'lara varan kısmı demokratik , %32'lere varan bir kısmı da danışan otoriter/ paternalist bir yönetici tipini tercih etmektedirler.Ancak çalışanların mevcut yöneticilerinin %35.8 'i otoriter, % %25.4'ü bilgilendiren otoriter/ paternalist olarak algılamakta, Yabancı yöneticiye bağlı çalışanların büyük bölümü yöneticilerini danışan otoriter ve demokratik olarak algılamaktadırlar.

Türk yöneticiye bağlı çalışanların otoriter olarak algıladıkları yöneticilerin çokluğu dikkat çekerken, yapılan bir çok çalışmada da Türk yöneticilerinin paternalist bir yönetim anlayışına sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek , yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir.Bunun karşılığında asttan beklenen üstüne kayıtsız olarak itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir.Paternalizmin temelleri aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayanmaktadır.Zamanla aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansıdığı görülmektedir. Paternalizm bireyci ve Batı toplumlarında, kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, Batı yazınında otoriter yenlikle eş değerde ele alınmaktadır.Bununla beraber paternalizm geleneksel Asya, Güney Amerika ve Orta Doğu toplumlarının en belirgin kültürel ve kurumsal özellikleri arasındadır.otelcilik sektörüne yönelik

araştırmalarda da yöneticilerin astlarına büyük ölçüde güvenmekle birlikte ,otoriter bir yaklaşım sergilediği bulgulanmıřtır³⁵⁶.

Sonuçlar yabancı yöneticiye bağlı çalışanları çok büyük bir bölümü (%86,4) çalıştığı işletmeden memnun olduğunu göstermektedir.

Türk yöneticiye bağlı çalışanların % 53.7 si memnun, %31.3'ü kararsız, %14.9'u memnun değildir. Nispi olarak daha az memnun olma durumu, çalışanların mevcut işlerinde 1-3 yıl arasında yığılmalarının bir göstergesi olabilir. Bu sonuç aynı zamanda mevcut yöneticilerinin otoriter ve Paternalist yönetim anlayışıyla da ilişkilendirilebilir. İşten ayrılmaların kökeninde çoğu kez genel iş tatminsizliğinin yattığı söylenebilir.

Araştırma sonuçları belirsizlikten kaçınma, dişi-erkek kültür boyutlarında Türk ve yabancı yöneticilerin değerlerinde nispi farklılık bulunmuşken, Türk yöneticilerin daha fazla belirsizlikten kaçınma ve eril oldukları saptanmuştır. Bireysellik/ortaklaşa davranış ve güç mesafesi boyutları arasında bir benzerlik bulunmuştur.

Ayrıca, çalışanların farklı yöneticiye bağlı olması, bireysellik /Ortaklaşa davranış, güç mesafesi boyutlarında nispi farklılık yaratmıştır. Diğer boyutlarda sonuçlar benzerdir. Sonuçların gruplar arasında benzerlik göstermesi, farklılıkların ise önemli sayılamayacak kadar az olması, yöneticilerin etnik kültürlerin üstüne çıkarak, daha çok evrensel iş değerlerini benimsemeye ve uygulamaya çalıştıkları yönünde kabul edilebilir.

Bu çalışmada bulunan bir diğer sonuçta kültürel ortamlar arasındaki farklılaşmanın araştırma sonuçlarını nasıl etkileyebileceğinin belirlenmesidir. Bu

³⁵⁶ AYCAN, Zeynep: "Paternalizm: Özgün Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma" 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-28 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir 2000, s.353.

çalışmada dünyada gerçekleştirilen ve benzer varsayımlar altında ülkemizde tekrar uygulanan farklı araştırmalardan yararlanılmıştır.

Bu alanda yapılan çalışmaların geneli bu konuda geliştirilen kuram, model, önerme veya hipotezlerin Türkiye’de tekrar uygulanmasından oluşmaktadır. Bu açıdan belirli bir kültürel ortamda geliştirilen kuram, model, önermelerin başka bir kültürel ortamda uygulanması yanıltıcı sonuçlara ulaştırabilecektir. Çalışmanın analiz kısmında uygulanan güvenilirlik, geçerlilik testlerinin sonuçları ölçeklerin sektör bazında geçerliliğine şüpheyile bakmak gerektiğini göstermiştir. Ölçeklerin güvenilirliği için incelenen cronbach α değerlerinin daha önceki uygulamalardaki gibi yüksek çıkmaması, yakınsama geçerlilikleri incelendiğinde kısmen anlamlı sonuçlara ulaşılması, ayrışma geçerliliklerine bakıldığında aynı anlamlılığı göstermemesi, kültürel farklılıkların analizinde kullandığımız ölçeğin tekrar irdelenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Kültürel farklılıkların açıklanmasını sağlayan ölçeklerin bu konuda yapılacak diğer araştırmalarda kullanılarak geçerliliklerinin sınanması, ölçeklerin konaklama sektöründe uygulanabilirliğinin incelenmesinin de gerekli bir adım olarak görülmektedir. Bundan dolayı, araştırmaların ülkemiz kültürel ortamı ile esas alınan kuram, model ya da ölçeklerin geliştirildiği kültürel ortam arasında karşılaştırma yapıp aralarında farklılıklar dikkate alınarak uygulanması ve sonuçların bu kapsamda değerlendirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

2000'li yıllar her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemi geçirmektedir. Günümüzde, ülkeler arası sınırlar ortadan kalkmakta, kültürel farklılıkların engelleyici değil sinerji yaratan işlevine inanılmakta, işletmelerin misyonları, stratejileri ve yapıları bu doğrultuda tasarlanmaktadır. Bu süreç özellikle 80'li yıllarda hız kazanmış, artan uluslararası rekabet, işletmeleri yeni yönetim anlayışlarının arayışına itmiş ve bu dönem gerek yönetim biliminin gelişmesinde gerekse yönetim uygulamalarındaki önceliklerde köklü değişimlere yol açmıştır.

Küreselleşmenin işletmeler için en güçlü öğesi, farklı kültürlerden gelen ve bir arada çalışmak durumunda kalan kişilerden oluşan karmaşık dinamikleri anlamak ve yönetmektir. Yönetim alanında gerçekleşen değişimlerin en önemlisi, işletme stratejilerinin saptanmasında insan faktörüne verilen önemin artması, bu unsurun artık işletmenin temel kaynağı olarak görülmesi ve bu konudaki uygulamalar için kültürel farklılıklara duyarlılık gösterme gerekliliğidir. Bu konuda yapılan çok sayıda araştırmanın ortak sonucu, işletmelerin sadece ürünlerinde ve pazarlama ağlarında değil, çalışanlar açısından da küresel bir kapsama erişmeleri yönündedir.

Kuşkusuz, bu başarının temel aktörleri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü ortak ve paylaşılan değerler etrafında birleştirebilen, kültürel farklılıkları işletmenin en önemli rekabet kozuna dönüştürebilen, farklı motivasyon stratejilerini etkili bir biçimde uygulama esnekliğini gösterebilen ve geniş vizyon sahibi yöneticilerdir.

Uluslar arası işletmecilikteki bu gelişmeleri yakından izleyen ve ülkemiz için de son derece kritik bir öneme haiz sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Hizmet sektörünün özelliği, gerek girdileri açısından gerekse hizmetin üretilmesi aşamasında beşeri unsurun anahtar rolü, sektörde yer alan işletmeleri yukarıda belirtilen kapsamda çok yakından etkilemektedir. Bu nedenle söz konusu işletmelerde farklı

kültürlere duyarlı, uluslararası insan kaynakları yönetim stratejisine dayalı esnek yönetim anlayışları hızla yaygınlaşmakta veya en azından yaygınlaşması konusundaki gereklilik giderek işletmeler üzerinde güçlü bir baskıya dönüşmektedir. Özellikle sektörde yer alan uluslararası otel işletmeleri insan kaynakları politikalarını bu esaslara göre düzenlemekte, üst düzey yöneticilerini yukarıda sözü edilen gerekliliklere en uygun şekilde yetiştirmektedirler. Bu işletmeler için, kültürel sinerjiyi yaratabilen ve bunu yaparken etkili iş değerlerinden oluşan örgüt kültürünü geliştirebilenler başarılı yöneticiler olarak değerlendirmekte ve ödüllendirilmektedirler.

Farklı konaklama işletmelerinde farklı kültürlerdeki yönetim anlayışı üzerine yapılan bu çalışmanın sonuçları da yukarıdaki açıklamaları destekler niteliktedir. Türkiye'de bulunan onbeş yabancı yönetici ile yönetilen uluslararası otel ve onbeş Türk yönetici ile yönetilen otelleri kapsayan çalışmanın bulgularına göre, Türk ve yabancı kökenli yöneticilerin değerleri, belirsizlikten kaçınma, erkek-dişil, güç mesafesi ve bireyci-ortaklaşa davranış kültürel boyutlarında güçlü farklılıklar göstermemektedirler.

Bu sonuç iki açıdan ilginçtir: öncelikle yabancı yöneticilerin değerleri Türk yöneticilere yakındır, diğer yandan Türk yöneticilerin sonuçları, daha önce aynı boyutları kullanarak yapılan farklı çalışmalarda elde edilen bulgulara göre bazı değişiklikler içermektedir. Dolayısıyla çok kültürlü bu işletmelerde, yöneticilerin (Türk veya yabancı) veya çalışanların ait oldukları yerel kültürlerin baskın değerlerini çok güçlü bir şekilde yansıtmadıkları, sektörde performans için işletmelerin benimsenmiş oldukları evrensel iş değerlerinin etkisinin daha güçlü olduğu söylenebilir.

Ancak bu sonuçların araştırmanın sınırlılıkları içinde değerlendirilmesi gerektiği önemle belirtilmelidir. Bu sonuçların genelleştirilebilmesi için çok sayıda ve mutlaka sektörün özelliklerini de dikkate alan, farklı ölçeklerin uygulandığı yeni

çalışmalara ihtiyaç duyulacağı açıktır. Bu tür araştırmaların, özellikle bu araştırmada iyi yanıtlanamayan sorulara ek olarak, işletmelerin benimsedikleri insan kaynakları politikaları ile uygulamaları arasındaki ilişkileri irdelemesi yönünde de önem arz edeceği bilinmektedir. Konuya yönelik araştırmaların niteliğinde ve sayısındaki artışlar, ülkemiz için son derece önemli olan turizm sektöründe profesyonel yönetim anlayışlarının gelişmesine katkıda bulunabilecektir.



KAYNAKÇA

ADLER, J. Nancy: International Dimensions of Organizational Behaviour, Wardworth Publishing Company, 1999.

ADLER, J. Nancy.: Domestic Multiculturalism: Cross-Cultural Management in the Public Sector, Handbook of Organization Management, New York, Marcel Dekler, 1983.

ANGELO, R.M; , A.n.; Hospitality Today- An Introduction, Educational Institute of AHMA, A.B.D.,1996.

ANDREW, W.P.; SCHWIDGELL, R.S.: Financial Management for the Hospitality Industry, AHMA, Michigan,1993.

BEAMISH W.Paul; MORRISON J. Allen; ROSENZWEIG M. Philip; JNKPON, C. Andrew: International anagement, Mc Graw Hill, 2000.

BRANNEN, Ted R.; HODGSON, Frank X.: Overseas Management McGrawHill Book Company, Newyork, 1975.

CAN, Halil ; TECER, Meral: İşletme Yönetimi, TODİE Yayını, No: 169, Ankara 1978.

CASIO, Wayne F.: Managing Human Resources, McGraw Hil. Inc.

CAVMINES, E.G.; ZELLER, R.A.: Reliabilty and Validity Assesment in Quantitative Applications in the Social Sciences, Bevery Hills, Sage Publications, 1979.

CÜCENOĞLU, Doğan: Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, 14. Basım, İstanbul, 1997.

DANIELS, John; RADEBOUGH H. Lee: International Busines Environments Operations, Addison-Wesley Pub. Co. Massachusetts., 1995.

DAWLING, P.; SCHULER, R.; WETCH, D.: International Dimensions of Human Resource Management, Wadsworth Publishing Company, 1994.

DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basın Yayın, İstanbul, 1998.

DÜREN Zeynep: 2000 Yıllarda Yönetim, Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, Doçentlik Çalışması, İstanbul 1998.

DÖKMEN, Üstün: İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1996.

ERDEM Ferda: İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı, 1996.

ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Davranış, Küre Ajans, 1991.

EROĞLU, Feyzullah: Davranış Bilimleri, Beta Basım, 4. Baskı, İstanbul, 1998

EREN, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, 6. Baskı, Ocak 2000

EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) Beta Yayınları, 2001

FERRAO, P.Gary : The Cultural Dimension of International Business,Prentice Hall, 1994.

FUKUYAMA, Francis: Güven (Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması) T.İ.B.Yayımları, 2000.

GHAI, Y: Management Contracts and Public Enterprises in Developing Countries, ICPE Monography Series, No.20, Newyork, 1998.

HARRIS P.R. ; MORAN, R.J.: Managing Cultural Differences, Gulf Publishing Company, Houston, 1987

HATE, Mary Ja: Organization Theory, Modern, Symbolic and Posmodern Perspectives, Oxford, University Press, 1997

HOFSTEDE, Geert : Culture and Organizations: Software of Mind,McGraw-Hill.UK.Ltd,London 1991

HOLLESEN, Svend: Global Marketing, Prentice Hall, 1998

HORNSEY, Timothy M. J.; DAN, T David: Manpower Management in the Hotel and Catering Industry, (Hotel and Catering) Billing³/₄Son Ltd, 1984

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem: Kültürel Psikoloji,YKY,1998

KILMANN, H. Ralp: Beyond The Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success, San Fransisco:Jossey- Boss Publishers, 1987

LANDIS, Dan; BHAGAT, Rabı S.: Handbook of Intercultural Training, Sage Publications, 2end edition, London, 1996

LUTHANS, Fred: Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management, McGraw Hill Book Company, New York, 1973

MOON, R.T.; HARRIS, A.R.: Managing Cultural Synergy, Guif Publishing Company, 1981, Chapter 15.

MUTLU, Esin Can: Uluslar arası İşletmecilik, Beta Basım Yayıncılık, 1999

NOE, Raymond A.; HOLENBECK, John R.; GERHART, Barry, WRIGHT, Patrick M.: Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage, Second Edition, Mc Graw Hill, 1996.

ONKVISIT Sank ; SHAW John J.: International Marketing Analysis and Strategy, Second Edition, McMillan Company, New York, 1993

ÖZEN, Şükrü: Bürokratik Kültür, Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1996

PERLMUTTER H. V., HEENAN D.A., Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective, Addison Wesley Inc., 1979

PUTTI, M. Joseph ; CHIA, Audrey: Culture and Management, McGraw Hill Book Co, 1990

PHATAK, V. Arvinal : Uluslar arası Yönetim, The Kent International Series, 1989.

RUGMAN, M. Alan ; HODGETTS, M. Richard : International Business A Strategic management Approach, Mc Graw-Hill Inc, 1995.

RUGMAN, R. Alan ; LECRAW, J. Donald ; BOOTH, D.Lauranca: International Business Firm and Environment, McGraw Hill Publishing, Singapore, 1995.

RONEN, Simcha: Comperative and Multinational Management, Wiley Series in International Business Canada, 1986

SARGUT, Selami: Kùltùrler arası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara 1994.

SCHEIN, Edgar: Organizational Culture and Leadership, Second Edition, 1992

SEYİDOĞLU Halil: Uluslar arası İktisat , Güzem Yayınları, No:11, 1996

UNCTC Advisory Studies: Negatiating International Hotel Chain Management Agreements, A Primer for Hotel Owners in Developing Countries, Series B, No: 5, United Nations, New York, 1990.

VARNER, Iris; BEAMER, Linda: Intercultural Communication in The Global orkplace, Irwin, Inc, 1995.

WERTHER, B.William; DAVIS, Keith: Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill, International Editions, Fourth Edition, 1993

World Tourism Organization: Ağustos,2000.

WTO: Ağustos 2000.

WTO: 2020 Vision, 1996.

WTO: Tourism Highlights, 1996.

YARCAN, Şükrü: Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma,Boğaziçi Üniversitesi Yayınları,1996.

YÜKSEL,Öznur: “Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları”,Gazi Kitabevi, 1999.

ZEITHAML, A. Valeria ; BİTTER, Mary Jo: Integrating Customer Focus Across The Firm,McGraw-Hill,2000.

TEPSTRA, Vern ;KENNETH, David, The Cultural Enviroment of International Business, Third Eddition, Thomson Information/Pub, 1991

Turizm Bakanlığı İstatistikleri: 2001.

TURNER, Charles Hampden; TROMPENAARS, Alfons: Kapitalizmin Yedi Kültürü, Sabah Yayınları 1995.

TÜRKOĞLU, Faruk: Değişim Kültürü, Arıtan Yayınevi, 2000.

TOSUN, Kemal: Yönetim ve İşletme Politikası, Cilt 1,İstanbul 1990.

TROMPENAARS, F.: Riding The Waves of Culture Understanding Diversity in Global Business, (Burr Ridge and L.Irwin 1994, s.10., <http://sbm-intranet.tees.ac.uk/İnternational/pcm/ccd-block3.htm>,erişim tarihi:28.03.2001.

DERGİLER, BİLDİRİLER, GAZETELER

ABBAS ,J.Ali, AZİM, A., KRISHNAN, K.: “ Expatriates and host country nationals:Manegerial values and decisions styles”Leadership;Organization Development Journal, V.16,1995.

ADLER, J. Nancy.: “Culturel Synergy: The Management of Cross Cultural Organizations”, San Diego, Calif. University Associates, 1980.

AKSU, Mustafa: “Uluslar arası Pazarlamanın Önemi ve Dışa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler” Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl.7.

ALL, M. Shammari.: “On the corporate cultures of cross-cultural organizations A proposed mode: Cross-Cultural Management”, An International Journal 3, 1994.

ANDERSON V.; GRAHAM, S.; LAWRENCE, P.: “Learning to Internationalize”, Journal of Manaement Development, V: 17, N: 7, 1998.

APPELBAUM, Steven H.; SHAPIRO, Barbara: “The Management of Multicultural Group Conflict” Team Performance Management,V.4/5, 1998.

ARGENTI, A. Paul : “ Strategic Employee Communications” Human Resource Management, Fall/Winter , V.37., N.3-4, 1998.

ARSLAN, Müge; PİRTİNİ, Serdar: “Uluslar arası Pazarlamada Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi”Pazarlama Dünyası,Kasım-Aralık 2000.

- AYCAN, Zeynep: "Paternalizm: Özgün Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma" 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-28 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir 2000.
- BALIGH, H.Helmy : "The fit Between the organization Structure and its Cultural Setting:Aspects of ıslamic Cultures",International Business Review 7,1998.
- BALIGH, Helmy H.: "The fit Between the organization Structure and its Cultural Setting: Aspects of ıslamic Cultures, International Business Review 7, 1998.
- BARONE, Jeonquart Sonoly; PELUCHETTE V. Joy : "Examining the Impact of the Cultural Dimensions of Uncertainty Avoidonce on Staffing Decisions A look at US anol German Firms" vol.6, N.3, 1999.
- BERBEROĞLU, N. Güneş "Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Değişimci Liderlik Yirminci Yüzyılın Işığında İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, 9 Eylül Üniv.Yayınları, 1991.
- BIRD, Allan; TAYLOR, Sully; BEECHLER, Schan: "A Typology of International HRM in Japanese Multinational Corporations:Organizational Implications" Human Resource Management,Summer 1998,V. 37/2.
- BİNGÖL, Dursun: "Küreselleşme ve Örgüt Kültürü", Nuh Dünyası, Ekim 1999, N. 35.
- BİRDİR, Kemal: "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İşgören Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma" Anatolia, s.11. Eylül 2000.

- BLACK, J.S.; MENDANHALL, M.: "Cross-Culturall Training Effectiveness:A review and a Theoretical Framework for Tuture Research"Academy of Management Review, Vol.15, Sayı. 1,1990.
- BLACK, J.B: " Workrole Transition: a study of American Expatriate Managers in Japon" Journal of International Business Studies, V.19, 1998.
- BREAUGH, James ; STARKE, Mory : "Research on Emploayee Recruitment: So many Stuolise, So many Remoining" Journal of Management, Vol.26. N.3, 2000.
- BUCH, Kimberly; WETZEL, David K. "Analyzing and Realigning Organizational Culture" Leadership;Organization Development Journal,V.22/1,2001.
- BULUT, Erol: "Türk Turizminin Dünyada Yeri ve Dış Ödemeler Bilançosuna Etkisi" G.Ü.İ.İ.B.F, 3/2000.
- CLACK , J.J.; ARBEL, A.: " Producing Global Managers:The need For a New academic Paradigm" The Cornell Hotel ; Resturant Administration Quarterly, Volume 34(4),s.83-89,1993.
- CRISTENSEN, Julia : "Cultural Diversity, The Lesson of Toronto's Hotels", The Cornell H.R.A. Quarterly.
- COMMUNAL, Christne; SENIOR, Barbara: "National Culture and Management:Messages Conveyed by British, French,German advertisement for manegerial Appointments "Leadership ; Organization Development Journal, 20/1, 1999.

CROTTS, John C.; ERDMAN, Ron: “Does National Culture Influence Consumers’ Evaluation of Travel Services? A Test of HOFSTEDE’s model of Cross-Cultural Differences” *Managing Service Quality*, V.10/6, 2000.

DANIŞMAN, Ali: “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi:Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”,8.Ulusal Yönetim ve Organiasyon Kongresi, Bildiriler,Neşehir,2000.

D’ANNUNZIO-GREEN, Norma: “Developing International Managers in The Hospitality Industry”*International Journal of Comtemporary Hospitality Management*,9/5/6,1997.

DİCLE Ülkü, DİCLE Atilla: “ Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma:Singapur Örneği” 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001.

DENTON, Keith D.: “ Down With Diversity(at least some of it):A Case for Cultural Identity”*Empowerment in Organizations*, S.5/4,1997.

DOGHAUS, N.; PETROF, J.; DONS F.: “ Values and Adaption of Innavations: A Cross-cultural study”,*Journal of Consumer Marketing*, V. 16/4, 1999.

DOĞAN, Ayhan Yaşar; KARATEPE, Osman: “ Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler:Ampirik Bir Değerlendirme” 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2000.

- DONG, Jung; AVOLIO, J. Bruce: “ Effects of Leadership Style and Followers Cultural on Performance in Group and Individual Task Conditions” Academy of Management Journal, Mississippi State, Apr.1999.
- DOWOR, Niraj; PARKER, Philip M.; PRICE, Lydia J.: “A Cross-Cultural Study of Interpersonel Information Exchange”, Journal of International Business Studies 3rd Quarter, 1996.
- EYSTER, J. : “Management Contracts”, The Cornell Quarterly, Mayis 1998.
- EYSTER, J. :“ Sharing Risks and Decision Making:Recent Trends in the Negatiation Management Contracts” The Cornell Quarterly, Mayis 1998.
- FAN, Ying: “A Classification of Chinese Culture”, Cross Culture Management, An International Journal, V. 7, 2000.
- FEINCHTINGER, Claudia; FINK, Gerhard: “The Collective Culture Shock in Transsition Countries Theroretical and empirical implications” Leadership;Organization Development,19/6, 1998.
- FISH, Alan : “ Cultural Diversity:Challenges Facing The Management Of Cross – Border Business Carees” Career Development International, V.4/4,1999.
- FLETCHER, Denise: “ Learning to think global and act local”:Experiences From The Small Business Sector” Education + Training ,Volume:42/45, 2000.
- GILBERT, David; TSAO, Jenny: “Exploring Chinese Cultural Influences and Hospitality Marketing Relationships”International Journal of Contemporary Hospitality Management,12/1,2000.

- GRANELL, Elena: "Culture and Globalisation: A Latin American Challenge" *Industrial and Commercial Training*, Volume 32/3, 2000.
- GRIFFITH, D.A., M.Y. Hu and RYANS, K. John : "Process Standardization across Intra and Inter-cultural Relationships" *Journal of International Business Studies*, Volume 31, Number 2, Second Quarter 2000.
- GROESCHL, Stefan ; DOHERTY, Liz: "Conceptualising Culture" *Cross Culture Management*, V.7/4, 2000.
- GROESCHL, Stefan ; DOHERTY, Liz; "Diversity Management in Practice", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/6, 1999.
- HARRIS, Hilary; KUMRA, Savita: " International Manager Development, Cross-Cultural training in highly diverse environments" *Journal of Management Development*, V.19/7, 2000.
- HOFSTEDE, G.: "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, Vol: 1, 1993.
- HOFSTEDE, G.; NEUJIN, B. ; SANDERS, G.: "Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, V.6, 1996.
- HOFSTEDE, Geert: "Management Scientists are Human", *Management Science*, 40/1, 1994.
- HOFSTEDE, Geert: " Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach" *Journal of Management Studies*, 1998.

HUGHES, J.C.: “ The Use of Studies to Enhance Diversity Management Effectiveness”Council for Hospitality Research Conference,University for Hospitality Research Conference, University of Surrey, Guildford, 1999.

HUNT, David Marshall ; AT-TWAIJRI, Mohammad I.: “ Values and the Saudi Manager:An Emprical Investigation”Journal of Management Development,V.15/5, 1996.

JOEL, D.Nicholson; LEE, P.Stepina: “Cultural Values: A Cross-National Study”, Cross Cultural Management,V. 5. N.1,1998.

JOGINDER , P.Singh : “ Managerial Culture and Work – Related Values in India”, Organization Studies, 11/1, 1990.

KABASAKAL, H.; BODUR , M: “Leardership,Values and Institutions”:The Case of Turkey, Research Paper, Boğaziçi Universty.

KANUNGO, R.N.; AYCAN, Z.: “Organizational Cultures and Human Resource Practices from a Cross-Cultural Perspective”Symposium conducted at the Canadian Psychological Association Annual Conference,Toronto.

KAYE, Marrianna; TAYLOR, G.K., William: “ Expatriate Culture Shock in China:A study in the Beijing Hotel Industry” Journal of Managerial Psychology, 1997.

KIRCIL, Olgun; ALKIŞ, Nurdoğan: “Yönetim Uygulamalarında Kültürel Faktörlerin Rolü”, Verimlilik Dergisi, N. 300, Ankara 1984.

KÖSE, Sevinç: “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.

KRANIAS, S., Dimitrios. “ Culture Control:The Case of Japanese Multinational Companies and Their Subsidiaries in the UK”*Management Decision*,38/9, 2000.

KUŞLUVAN, Salih: “ A Review of Theories of multinational enterprises”. 9 Eylül Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi, C.13, 1998.

LANCFORD, William ; WIMSATT, Alma Mintu “Another look at corporate American Culture” *Career Development International* ,4/2 1999.

LEE, Changuk; CHON, Kye-Sung : “ An Investigation of Multicultural Training Practices in the Resturant Industry: The Training Cycle Approach” *International Journal Contemporary Hospitality Management*, V.12/2, 2000.

LEE, Monica: “ Understanding of Conflict: A Cross-Cultural Investigation” *Personnel Review*, 27/3, 1998.

LEWIS, Diane S.; FRENCH, Erica; STEANE, Peter: “ A Culture of Conflict” *Leadership; Organization Development Journal*, V.18/6, 1997.

LOURENT, A.: “The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, *International Studies of Management Review* 2, 1992.

- LUNDBERG, C. ; WOODS, R.: "Modifying Restaurant Culture: Managers As Cultural Leaders", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V. 4, 1990.
- MATHEW, B.; SMITH, Jr.: " Are Trational Management Tools Sufficient For Diverse Teams?Team Performance Management,V.3/1, 1997.
- MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R.: "Organizational Culture and Quality Improvement" *International Journal of Operations,Production Management*, 2001, V.21/3.
- MAURO, Nicholas; SAMUEL, M.Natale; LIBERTELLA, Anthony : "Personel Values,Business Ethics and Strategic Development, Cross Culture Management,V.6, N.2,1999.
- MAXWELL, G.; MCDUGALL, M.; BLAIR, S.: " Managing Diversity in The Hotel Sector:The Emergence of a Service Quality Opportunity" *Managing Service Quality* ,V.10, S.6, 2000.
- MAY, Andrew Sheridan: " Think globally-act locally! Competences for Global Management" *Career Development International*,V.2 ,Say1.6, 1997.
- MCKENNA, Steve: "Cross-Cultural Attitudes Towards Leadership Dimensions", *Leadership; Organization Development Journal*, 19/2, 1998
- MENDALL, M.E.; ODDOU, G.R. : "Exprariate Selection, Training and Career-Pathing:A Review and Critigue" *Human Resource Management*, 1987.
- MESSENGER, S.J; LIN, M.: "International Hotel Advertising: The Standardisation Debate", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Press, Vol: 3, No: 3, 1991.

- MORDEN, Tony: "Models of National Culture-A Management Review", Cross Cultural Management, V. 6, N.1, 1999.
- MORDEN, Tony : "National Culture and Culture of the Organization"Cross Culture Management, 1995, S.2.
- NEWMAN, Karen L.; NOLLEN,Stanley D.: "Culture and Congiuece: The Fit Between Management Practices Anal National Culture", Journal of International, 4th Quarter, 1996.
- NICHOLSON, Joel D. ; STEPINA, Lee D.; "Cultural Values: A Cross National Study", Cross Culture Management, V. 5, N. 1, 1998.
- OLSEN, Micheal D.: "Macroforces Driving Change into the new millennium-major challenges for the hospitality professional", Hospitality Management, 18 (1999).
- ÖZALP, İnan; ŞERBETÇİ, Derya; "Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Etkileri", Uluslararası İşletmecilikte Seçme Yazıları II. A.Ü.İ.İ.B.F. Yayın No: 105, 1995.
- ÖZKALP, Enver: "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları"; 8. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000.
- ÖZKANLI, Özlem: " Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçme Politikası Ankara ve İstanbul'da Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmelerinde Uygulama" 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001.

PAPPER , Micha; ZAKKAI, Eliav: “ Transactional Charismatic and Transformational Leadership:Conditions Conducitive to Their Predominance”Leadership;Organization Development Journal, S.15/6, 1994.

PAŞA, Selda Fikret : “ Leardership Influence in a High Power Distance And Colektivist Culture” Leardership;Organization Development Journal,V.21, N. 8, 2000.

PEPPAS, c Spero; PEPPAS, R Stephanie; KENJIN: “Choosing the right Employee: Chinese us US Pieferences” Monogement Decision, Vol:37, N.1, 1999.

PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.; In Search of Excellence, Harper and Row Inc. New York, 1982.

PIZAM, A.; PINE, Roy; MOK, C.: “Nationality us Industry Cultures: Which Has A Greater Effect on Managerial Behaviour?”, Int. J. Hospitality Management, Vol:16, No: 2, 1998.

POOL, Stewen W.;“The Learning organization:motivating employees by integrating TQM phisology in a supportive organizational culture” MCB Leadership;Organization Development Journal,Vol.21/8, 1999.

RAMAMOORTHY, Nagaajan; CARROLL, J.Stephen: “Individualism / Collectivism Orientations and Reactions, Toward Alternative H.R.M. Practices”, Human Relations, V. 51, N. 5, 1998.

RODRIGES, Carl A.; BLUMBERG Harvey: “Do Femine Cultures Really Behave More Feminine Than Masculine Cultures?A Comparison of 48

Countries'Feminity-Masculinity Ranking to Their UN Human Development Rankings" Cross Culturel Management-An International Journal,V.7, N.3, 2000.

RODRIQUES, A. Carl : "Cultural Classifications of Societes and How They affect Cross-Cultural Management" Cross Culture Management, V. 5, N. 3, 1998.

RODWELL, John J ; R Kienzle and Mork A Shadur: "The Relations Among Work-Related perceptions, Employee Attidues and Employee Performance:The Integral Role Communication"Human Resource Management, Fall/Winter, V.37, N.314, 1998.

ROPER, A.; BROOKERS, M.: "The Multi-Cultural Management of International Hotel Groups", International Journal Hospitality Management, V.16, N. 2, 1997.

SILVERTHORNE, Colin: "Situational Leardership Theory in Taiwan:A Different Culture Perspective"Leardership;Organization Development Journal ,V.21, 2000.

SPARROW,Paul ; WU, Pei-Chuan: " Does National Culture Really Matter?Predicting HRM Prefences of Taiwanese Employees" Employee Relations, V.20/1,1998.

STANEK Mary Beth "The Need for Global Managers:A Business Necessity" Management Decision, 38/4 , 2000.

ŞİVE, Ozan Cagin: "Başarılı Örgütlerin Sırları", Human Resowces, Agustus 1997.

TANER, Bahar: “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yönetim Biçimlerine İlişkin Bir Çalışma” *Anatolia Dergisi*, Aralık 1994.

TATOĞLU Ekrem: “Türkiye’de Yerleşik Uluslararası Ortaklaşa Girişimlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000.

TEARE, R.: “Developing Hotels in Europe: Some Reflections on Progress and Prospects”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Press, V.3, N.4, 1991.

TEARE, R.: “ Developing Hotels in Europe:Some Reflections on Progress and Prospects” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Press, V.3, N.4, 1999.

TEKELİ, Hasan: *Antev Global Pazarlama Ders Notları*, 1999

TIXIER, Maud : “Employers’ Recruitment Tools Across Europe” *Employee Relations* Vol.18, N.6, 1996.

TUNG, L., Rosalie: “Selection and Training Procedures of U.S. European and Japanese Multinationals”*California Management Review*, 1982.

TUTAR, Erdiñç: “ Dünya Turizmi İçerisinde Türkiye Turizminin Yeri ve Geleceği” *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, c.8.

TÜMER Aslı: “Conflict in Jointventures” 12 th Egos Colloquim Contrasts; Contradictions, *Boğaziçi Üniv.*6-8 July 1995.

TÜRSAB Dergi: S.196, Haziran 2000.

TÜROB: “5 Yıldızlı Otellerde 2 Yılda Bir Genel Müdür 1 Değiştiriyor” Hotel Dergisi, 1997, S.7.

TÜRKER, N: “ Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Araştırmanın Değerlendirilmesi” Turizmde Seçme Makaleler, S:30.

UNCTC: “ Negotiating International Hotel Chain Management Agreements, A Primer for Hotel Owners in Developing Countries” Advisory Studies, Series B, N.5, United Nations, Newyork, 1990.

ÜNER, Mithat; KARATEPE, Osman: “ Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising” Çözüm Önerileri, acettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.14, S.2, 1996.

ÜNER, Mithat: “ Konaklama Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımları ve Pazar Faktörü” H.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 1997, Cilt 15, Sayı.2.

VAROĞLU, Kadir; BASIM Nejat, ERCİL Yavuz: “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce-Bütünleşip Düşünce Modelleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2000, Nevşehir.

VIGNALI, Clauudo: “Mc Donalds “ Think global, act local” the Marketing Mix,British Food Journal, V.103/2, 2001.

VINCERE, Albert A.: “The Cyles of Global Leordership”, American Journal of Management, V. 01/ 3, 1995.

WALLACE, Joseph; HUNT, James; RICHARDS, Christopher: “ The Relations Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial

Values” The International Journal of Public Sector Management, V.12/7, 1999.

WASTI, Arzu: “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, ODTÜ Gelişme Dergisi, S.22/4, 1995.

WASTI, Arzu “ Toplumsal Değerlerin Örgütsel Yapılaşma ve Çalışanların İşleri ile İlgili Tutum ve Değerlerine Etkisi : Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, O.D.T.Ü. 1994.

WILKINS, A.L. “The Creation of Company Cultures:The role of Stories and Human Reseource Systems”Human Reseource Management,Sayı.23, 1988.

WILLIAMS, Graham; BENT, Ritchie: “Developing Expatriate Managers for Southeast Asia.

YOUSEF, A.Darwish: “Correlates of perceived leadership style in a cultrally mixed environment”, Leadership ; Organization Development Journal, V.19, 1998.

ZAKARIA, Norhayati: “ The Effects of Cross-Cultural Training on The Acculturation Process of the Global Workforce” International Journal of Manpower , S.21/6.

ZEL, Uğur: “Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi:Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması Olarak İncelenmesi”(Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000.

Ek-1 : Reliability-Güvenirlilik-Türk Müdür ve Yabancı Müdür Altında Çalışanlar

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	D61	4,4887	,9262	133,0
2.	D62	2,0902	,9883	133,0
3.	D63	2,0526	,9560	133,0
4.	D64	2,2782	1,1034	133,0
5.	D65	2,6541	1,1745	133,0
6.	D66	3,1805	1,1860	133,0
7.	D67	2,6767	1,1318	133,0
8.	D68	3,5639	1,0251	133,0
9.	D69	2,1203	,9538	133,0
10.	D610	2,5113	1,2099	133,0
11.	D611	3,2556	1,1912	133,0
12.	D612	1,7293	,8177	133,0
13.	D613	2,7444	1,1055	133,0
14.	D614	2,2030	,9192	133,0
15.	D615	2,1203	1,0375	133,0
16.	D616	3,7970	,8941	133,0
17.	D617	2,3083	1,0602	133,0
18.	D618	3,1128	1,1458	133,0
19.	D619	3,9248	1,0490	133,0
20.	D620	4,1278	,8996	133,0
21.	D621	3,6541	1,0734	133,0
22.	D622	3,8271	1,1113	133,0
23.	D623	2,7669	1,1341	133,0
24.	D624	2,5414	1,0767	133,0
25.	D625	2,5639	1,0470	133,0
26.	D626	3,7594	1,0087	133,0
27.	D627	2,2857	,9340	133,0
28.	D628	3,8872	,9507	133,0
29.	D629	2,4586	1,1449	133,0
30.	D630	2,6842	1,0686	133,0
31.	D631	1,9474	,9480	133,0
32.	D632	2,8045	1,1511	133,0
33.	D633	2,7218	1,1829	133,0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 133,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	94,8421	76,8158	8,7645	33		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,8740	1,7293	4,4887	2,7594	2,5957	,5310
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,1101	,6686	1,4639	,7953	2,1895	,0459
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,0381	-,5318	,5686	1,1004	-1,0691	,0353
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,0324	-,5220	,5390	1,0610	-1,0327	,0304

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
D61	90,3534	75,7302	,0141	,4130	,5446
D62	92,7519	68,3698	,4570	,4641	,4939
D63	92,7895	70,7584	,3198	,5987	,5112
D64	92,5639	70,8993	,2529	,7392	,5166
D65	92,1880	69,6841	,2933	,6126	,5100
D66	91,6617	72,6347	,1372	,4920	,5316
D67	92,1654	70,4724	,2664	,5053	,5144
D68	91,2782	76,1114	-,0194	,4391	,5497
D69	92,7218	74,9751	,0564	,5661	,5404
D610	92,3308	72,2079	,1529	,2829	,5295
D611	91,5865	73,0777	,1139	,4652	,5349
D612	93,1128	75,4039	,0523	,3803	,5399
D613	92,0977	71,7858	,2033	,3178	,5231
D614	92,6391	72,3688	,2303	,4826	,5218
D615	92,7218	75,2932	,0248	,4485	,5448
D616	91,0451	77,3919	-,0874	,6159	,5543
D617	92,5338	73,2356	,1354	,4420	,5318
D618	91,7293	69,1383	,3340	,4127	,5049
D619	90,9173	72,5007	,1800	,4539	,5264
D620	90,7143	75,7965	,0134	,6403	,5444
D621	91,1880	79,9568	-,2236	,4759	,5742
D622	91,0150	78,9543	-,1708	,4759	,5695
D623	92,0752	67,7670	,4157	,5893	,4938
D624	92,3008	72,0604	,1967	,4647	,5241
D625	92,2782	69,8235	,3370	,5512	,5069
D626	91,0827	77,6219	-,1026	,4656	,5586
D627	92,5564	73,4457	,1560	,4614	,5297
D628	90,9549	76,9828	-,0642	,5514	,5532
D629	92,3835	75,5715	-,0033	,4467	,5498
D630	92,1579	72,2552	,1882	,2667	,5252
D631	92,8947	74,4282	,0910	,4725	,5367
D632	92,0376	69,3849	,3184	,5056	,5070
D633	92,1203	71,8339	,1787	,3152	,5260

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	307,2632	132	2,3278		
Within People	6788,0606	4256	1,5949		
Between Measures	2259,8501	32	70,6203	65,8760	,0000
Residual	4528,2105	4224	1,0720		
Nonadditivity	29,8079	1	29,8079	27,9830	,0000
Balance	4498,4026	4223	1,0652		
Total	7095,3238	4388	1,6170		
Grand Mean	2,8740				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2,2475

Hotelling's T-Squared = 1338,6166 F = 32,0076 Prob. = ,0000
 Degrees of Freedom: Numerator = 32 Denominator = 101

Reliability Coefficients 33 items
 Alpha = ,5395 Standardized item alpha = ,5253

Ek-2: Reliability-Güvenirlilik- Türk Müdür Altında Çalışanlar

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	D61	4,5821	,8006	67,0
2.	D62	2,0448	,9444	67,0
3.	D63	2,1940	1,0904	67,0
4.	D64	2,5522	1,2466	67,0
5.	D65	2,8358	1,2135	67,0
6.	D66	3,2388	1,1559	67,0
7.	D67	2,7612	1,1022	67,0
8.	D68	3,4925	1,1464	67,0
9.	D69	2,2836	1,1255	67,0
10.	D610	2,6418	1,2148	67,0
11.	D611	3,0448	1,2239	67,0
12.	D612	1,8209	,9523	67,0
13.	D613	2,6269	1,1656	67,0
14.	D614	2,4478	1,0486	67,0
15.	D615	2,3731	1,1259	67,0
16.	D616	3,7612	,9861	67,0
17.	D617	2,3731	1,1525	67,0
18.	D618	2,9552	1,2362	67,0
19.	D619	3,9552	1,1340	67,0
20.	D620	4,0448	1,0065	67,0
21.	D621	3,5522	1,2707	67,0
22.	D622	3,6716	1,2357	67,0
23.	D623	2,8358	1,2259	67,0
24.	D624	2,5522	1,1049	67,0
25.	D625	2,5821	1,0892	67,0
26.	D626	3,5821	1,1697	67,0
27.	D627	2,4478	1,0771	67,0
28.	D628	3,7910	,9299	67,0
29.	D629	2,6269	1,2773	67,0
30.	D630	2,6716	1,0644	67,0
31.	D631	2,0299	1,0584	67,0
32.	D632	2,6716	1,1598	67,0
33.	D633	2,9552	1,1989	67,0

N of Cases = 67,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	96,0000	73,2121	8,5564	33		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,9091	1,8209	4,5821	2,7612	2,5164	,4360
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,2644	,6409	1,6314	,9905	2,5455	,0564
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,0298	-,9231	,9860	1,9091	-1,0681	,0665
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,0244	-,6400	,6452	1,2851	-1,0081	,0406

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
D61	91,4179	72,9742	-,0295	,5768	,4511
D62	93,9552	63,9828	,5518	,7244	,3735
D63	93,8060	63,7648	,4742	,7043	,3760
D64	93,4478	64,4328	,3610	,8320	,3887
D65	93,1642	69,1999	,1258	,6939	,4318
D66	92,7612	69,5785	,1192	,6304	,4330
D67	93,2388	69,2148	,1517	,5423	,4281
D68	92,5075	73,7386	-,0935	,7578	,4665
D69	93,7164	71,6002	,0181	,7190	,4489
D610	93,3582	71,5364	,0097	,5041	,4514
D611	92,9552	67,6798	,2003	,5511	,4187
D612	94,1791	70,2705	,1275	,6290	,4326
D613	93,3731	68,1768	,1910	,5436	,4210
D614	93,5522	68,4934	,2085	,7566	,4200
D615	93,6269	71,0556	,0468	,7437	,4445
D616	92,2388	72,7300	-,0291	,7786	,4538
D617	93,6269	70,5102	,0710	,6538	,4408
D618	93,0448	66,1040	,2776	,5153	,4045
D619	92,0448	69,8010	,1122	,6786	,4342
D620	91,9552	74,4980	-,1323	,8130	,4681
D621	92,4478	80,3116	-,3826	,6929	,5167
D622	92,3284	75,6481	-,1844	,5917	,4837
D623	93,1642	64,5332	,3643	,7998	,3888
D624	93,4478	68,6450	,1828	,5338	,4231
D625	93,4179	66,3379	,3206	,7624	,4014
D626	92,4179	75,4591	-,1779	,6428	,4802
D627	93,5522	68,7965	,1822	,6290	,4236
D628	92,2090	74,3193	-,1230	,7430	,4647
D629	93,3731	74,6920	-,1409	,6157	,4781
D630	93,3284	70,0724	,1126	,5928	,4343
D631	93,9701	69,5142	,1460	,6065	,4293
D632	93,3284	66,4360	,2873	,6823	,4048
D633	93,0448	67,1949	,2330	,6478	,4133

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	146,4242	66	2,2185		
Within People	3542,3030	2144	1,6522		
Between Measures	934,7571	32	29,2112	23,6598	,0000
Residual	2607,5459	2112	1,2346		
Nonadditivity	33,7199	1	33,7199	27,6564	,0000
Balance	2573,8260	2111	1,2192		
Total	3688,7273	2210	1,6691		
Grand Mean	2,9091				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 3,1470

Hotelling's T-Squared = 1146,4853 F = 18,9995 Prob. = ,0000
 Degrees of Freedom: Numerator = 32 Denominator = 35

Reliability Coefficients 33 items

Alpha = ,4435 Standardized item alpha = ,4525

Ek:4

Dear Sir/Madam

This questionnaire is being done for the purpose of the doctorate thesis (Gazi University – Institute of the Social Sciences). The purpose of the study is to find out the different management approaches based on different cultures. It is very important that you answer the questionnaire at your most convenient time and to deliver it back to us so that the study could be finished on time as planned. The conclusions that will be found out from the questionnaire will be announced to the hotels who attend as a summary. The answers that will be taken will never be declared dependent on the person names or the hotel names who attend the questionnaire. We thank you for your attendance in advance and hope that your sincere answers will give positive support to the tourism sector, to your hotel and to our university as well.

1-Sex

- Female
- Male

2-Nationality

3-Education level

- a. Graduate of High School or similiar level
- b. Graduate of Institution of Higher Education
- c. University
- d. Postgraduate
- e. Other (Diploma for profession adequacy etc.)

4-How long have you been working in the tourism sector?

- 1-3
- 4-6
- 7-10
- 11-15
- More than 15 years

5-How long have you been working in this hotel?

- 1-3
- 4-6
- 7-10
- 11-15
- More than 15 years

6-Does it create a problem for you to work with people from different cultures?

- Very often
- Often
- Rarely
- None

7-Which problems do you come across most?

- Different approaches in behaviours towards people.
- Different approaches in behaviours towards human relations.
- Different approaches in behaviours towards using time.
- Others (Please explain)

8-If you are coming across with problems, please explain which of the following approaches you prefer and apply?

- I give concessions from my own personal value judgements.
- I try to impose my own value judgements.
- I prefer an approach which combines my judgements with different values.
- Others (Please explain).

9-Have you been trained for foreign cultures before you started to work with managers coming from other countries other than your country?

No

10-If yes, what kind of training did you have?

- Training to explain the cultural values of the country of the manager whom you work with.
- Language education.
- Sensitivity education (The education to provide behaviour flexibility applications)
- Others (Please explain)

11-Please tick the suitable score for each of the proposal related to your work life .Please read the following 4 types of managers.

Manager 1-Always takes his/her decisions lonely and fast. Then informs his/her subordinates and expects subordinates to obey decisions and do the work as required.

Manager 2-Generally takes his/her decisions lonely and fast but explains the reasons of these decisions and answers all the questions of his/her subordinates.

Manager 3-Takes decisions after asking their his/her subordinates, also learns their opinions and informs them. Expects subordinates do their best, even they think just the opposite.

Manager 4-Always gathers his/her subordinates before all important decisions and after discussing admits the most chosen alternative

Under which type of manager written above would you like to work?

- Manager 1
- Manager 2
- Manager 3
- Manager 4

12-Which type of manager written above corresponds to the type of manager that you work with currently?

- Manager 1
- Manager 2
- Manager 3
- Manager 4

13-How would you evaluate the overall satisfaction of the current administration you work for?

- I am strongly pleased
- I am pleased
- I do not have any idea
- I am unpleased
- I am strongly unpleased

Please tick the suitable score for each of the proposing related to your work life.

	I strongly agree	I agree	I do not have an idea	I disagree	I strongly disagree
1-The business life should create the sufficient time for the private or family life.	()	()	()	()	()
2-Individual success is more important than the team success.	()	()	()	()	()
3-I prefer to work with others rather than working alone.	()	()	()	()	()
4-Working with a group is better than working alone.	()	()	()	()	()
5-Only those who depend on themselves get ahead in life.	()	()	()	()	()
6-In the long run, the only person you can count on in is yourself.	()	()	()	()	()
7-If you want to get something done right you've got to do it yourself.	()	()	()	()	()
8-It is very important to get support of the people who are strong in their careers for the social life as well as the business life.	()	()	()	()	()
9-It is a natural behaviour to consult the subordinates.	()	()	()	()	()
10-The dining and resting areas should be in different places depending on the status of the workers in an organization.	()	()	()	()	()
11-A good manager should have the character of an authority as well as a paternal structure like a father.	()	()	()	()	()
12-The workers should not hesitate to explain the conflicts that they have with their superiors.	()	()	()	()	()
13-People in authority are usually more intelligent and have more knowledge than their subordinates.	()	()	()	()	()
14-Everybody here has an equal chance to have a say in the decisions which concerns his/her job.	()	()	()	()	()
15-It is very easy for most of us to reach to our boss.	()	()	()	()	()

16-It is expected for most of as to be obedient and loyal to our superiors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17-I encourage my subordinates to take part in decision making totally.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18-The manager should know everything that is asked to him.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19-The conflicts that may happen in the organization must be prevented.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20-The uncertainty is danger and must be lessened.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21-No concession should be given for adaptation in an organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22-I am in favour of a very strict enforcement of all written rules no matter what the consequence in an establishment.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23-I would generally prefer to do something I am used to rather than something that is different.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24-It is more fun to tackle a complicated problem than to solve a simple one.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25-I enjoy to be in new and unusual circumstances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26-People who seem unsure and uncertain about things make me feel uncomfortable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27-I feel myself nervous at my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28-I think of working for a long time in the same business that I have been working now.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29-That the relations among the people in an establishment are positive is more important than the wages paid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30-It is more important to promote to a higher level in an organization compared to the security in work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31-It is important to work with people who can cooperate in an organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32-The family of a man should do all kinds of sacrifice for his success.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33-The positions in business life which require more qualifications and provide better fees are more suitable for men.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>