

YEREL ÇOK KÜLTÜRLÜLÜK KAPSAMINDA BÖLGESEL  
FARKLILIKLARIN FİRMA İÇERİSİNDE KONUMLANDIRILMASI  
BURSA UYGULAMASI

SEMA ADALI  
108611026

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KÜLTÜREL İNCELEMELER YÜKSEK LİSANSI

PROF.DR. NAKİYE AVDAN BOYACIGİLLER

YEREL ÇOK KÜLTÜRLÜLÜK KAPSAMINDA BÖLGESEL FARKLILIKLARIN  
FİRMA İÇERİSİNDE KONUMLANDIRILMASI

POSITION REGIONAL DIVERSITIES IN COMPANY WITHIN THE CONCEPT OF  
MULTICULTURALISM

Sema Adalı

108611026

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nakiye Avdan Boyacıgiller.....

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ali Çarkoğlu.....

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Halil Nalçaoğlu .....

Tezin Onaylandığı Tarih : 07.06.2010

Toplam Sayfa Sayısı : 74

Anahtar Kelimeler (Türkçe)

Anahtar Kelimeler (İngilizce)

1) kültür

1) culture

2) çok kültürlülük

2) multiculturalism

3) bölgesel farklılıklar

3) regional diversities

4) insan kaynakları

4) human resources

5) işletme

5) company

## ÖZET

Günümüz iş dünyasında rekabet kültür kavramı ile yakalanabilir. Kültür; sabit olmayan, farklı coğrafi bölgelere ve faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak, bu değişkenlik içerisinde, kültür farklılıklar arasında ortak değerlerin bir noktada buluşmasıdır. Bu ortak değerleri, birey iş yaşamına yansıtarak ortak kültürü paylaştığı kişilere karşı daha pozitif tutum ve davranışlarda bulunmaktadır. Burada önemli olan işletme yönetimlerinin, kültürü oluşturan farklılıkları ve ortak değerlerin İnsan Kaynakları Süreçleri içerisinde değerlendirerek kültürün olumlu / olumsuz izlerini işletmeye olan etkilerini değerlendirmek.

Kültürün işletme içerisinde konumlandırılması, işletmenin bulunduğu şehrin demografik profiline bağlı olarak değişmektedir. Araştırma kapsamında olan Bursa, Türkiye'nin coğrafi bölgelerinden olan Karadeniz ve Doğu Anadolu Bölgelerinden daha çok göç almaktadır. Göç eden kişilerin iş yaşamına katılmalarında kültürün etkisi kaçınılmazdır. Bireyin sahip olduğu farklı kültürel geçmiş işletmenin demografik yapısını etkilemektedir. Aynı bölgeden olan yöneticiler, farklı İnsan Kaynakları Süreçlerinde kendi bölgelerinden olan kişilere karşı daha pozitif yaklaşım sergilemektedir.

Kültürün, işletmenin demografik yapısını etkilemesi ilk İşe Alma ve Yerleştirme Süreci ile başlamaktadır. İşe Alma Sürecinde karar verici konumda olan kişiler kendisi ile aynı coğrafi bölgeden olan kişileri tercih etmektedir. Dolayısı ile kültürün birleştiriciliği işletmenin demografik yapısını etkilemektedir. Kültürün bu etkisi işletme içerisinde bir adım daha ileri giderek çalışanın performans değerlendirmesini de etkilemektedir. Yapılan araştırmada değerlendirici konumundaki kişiler kendisi ile aynı coğrafi bölgeden olan kişilere daha yüksek puan vermektedir.

Kültürün, kendisi ile aynı coğrafi bölgeden olan kişilere karşı pozitif tutumu İşe Alma ve Performans Sürecinde etkisini gösterirken, İşten Çıkış Sürecinde kültürün etkisi görülmemektedir. Özellikle işletmeyi ekonomik olarak etkileyen kriz, toplu çıkış vb. zorunlu sebepler yüzünden gerçekleşen işten çıkışlarda çalışanın yönetici / işveren ile aynı coğrafi bölgeden olması işten çıkış sürecini etkilememektedir.

## ABSTRACT

In today's business world, competitiveness can be reached with the concept of culture. Culture, is not fixed; and is changeable depending on different geographical regions and some external factors. But, in this changeable area, culture is the common set of values between differences. These common values are reflected by individual as more positive attitudes and behaviours against the people with who shared common culture. The important issue is to assess differences that compose culture and common values in the Human Resources Processes and evaluating the positive / negative effects of culture on the business by business managements.

Positioning of culture within the business is changing according to the demographic profile of the city that company is established. Bursa city that we implement our research, have more immigrants from Black Sea and Eastern Anatolia Region of Turkey's geographical regions. The influence of culture to business is inevitable when immigrants participated in the work life. The cultural backgrounds of individuals affect to demographic profile of company. Managers from the same region, has more positive approach in the Human Resources Processes against to the person from the same region.

The first step of culture that affects the demographic structure of company is Recruitment Process. People who're in deciding position in Recruitment Process prefer people who are from the same region with him/her. So the unifying affect of culture, changes demographic structure of company. The impact of culture on business is a step further in the assessment of the employees' performance is also affected. In our research, we saw that people who are in deciding position rated positively the people who are from the same geographical region.

We saw the positive effect of culture in the Recruitment and Performance Process for people from the same region. On the other hand we could not see this positive effect in the lay off process. Especially the crisis and other obligatory reasons that effecting companies do not have effect on lay off process for employees from the same region of manager or employer.

## ÖNSÖZ

Kültürün aktif yapısı, globalleşmenin de etkisi ile günümüz işletmelerine kadar girmiş durumdadır. Şirketlerin yurt dışı yatırımlarında veya şirket birleşme & satın alma süreçlerinde farklı kültürlerin iş üzerindeki etkisini fark edip algılamaları ve bu doğrultuda yönetim mekanizmaları geliştirmeleri şirketler için rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ancak kültür kavramı, sadece ülkeler arası boyutu değerlendirilecek kadar sığ bir kavram değildir. Kültür kavramının farklı boyutları ve coğrafi bölgelere göre değişkenliği, mevcut bölgenin demografik yapısını etkilediği gibi işletmeler üzerinde nasıl bir etki yaptığını değerlendirmek şirket yönetimleri açısından önemlidir.

Kültürün demografik boyutunu algılamak ve işletmeler üzerindeki etkisini değerlendirmek için yaptığım bu çalışmanın başarıyla sonuçlanmasında iki çok değerli akademisyenle birlikte çalışma şansını buldum.

Bu çalışmada kültürün farklı boyutlarını görmemi sağlayan Prof. Dr. Nakiye Avdan Boyacıgiller'e (Sabancı Üniversitesi) ve araştırmanın yöntemini, hipotezlerin doğruluğunu test etmek için büyük bir titizlikle çalışan Prof. Dr. Ali Çarkoğlu'na (Sabancı Üniversitesi) sonsuz teşekkürler.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
TABLolar LİSTESİ.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	III
GRAFİKLER LİSTESİ.....	IV
GİRİŞ.....	V

## I BÖLÜM

1. KÜLTÜR, ÇOK KÜLTÜRLÜLÜK, KÜLTÜREL FARKLILIK KAVRAMI.....	1
2. KÜLTÜRÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	4
2.1. Bireyin Kimliği .....	4
2.2. Etnomerkezcilik .....	6
2.3 Dış Faktörler .....	7
3. KÜLTÜRÜN ORGANİZASYONEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ ve İŞ DÜNYASINA ETKİSİ	
3.1 Kültürün Organizasyonel Yapı İçerisindeki Yeri.....	9
3.2 Kültürün İşletmeye Makro Etkisi .....	10
3.3 Kültürün İşletmeye Mikro Etkisi .....	13

## II BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODU

1. ARAŞTIRMA KONUSU VE HİPOTEZİ .....	17
2. ARAŞTIRMA AMACI .....	18
3. ARAŞTIRMA KAPSAMI .....	19
4. ARAŞTIRMA METODU .....	20

## III BÖLÜM

1. BURSA'NIN TÜRKİYE İÇİNDEKİ KONUMU .....	20
2. MAKRO BAKIŞ AÇISI İLE BURSA'nın DEMOGRAFİK YAPISI .....	23
2.1 1. Derece Demografik Değişkenler .....	23

2.1.1 Nüfus Yapısı .....	24
2.1.2 Yaş ve Cinsiyet .....	25
2.1.3 Eğitim .....	27
2.2 2. Derece Demografik Değişkenler .....	28
2.2.1 Coğrafi Bölgelere Göre Ağırlık .....	29
2.2.2 İllere Göre İlk 10'daki İl .....	30
2.2.3 Göç Değişim Yüzdesine Göre İlk 10'daki İl.....	31

## **IV BÖLÜM**

### **UYGULAMA ÖRNEĞİ VE ANALİZ SONUÇLARI**

1. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANA PROFİLİ .....	33
1.1 Demografik Değişkenler .....	33
1.1.1 Katılımcı Profilli.....	33
1.1.2 Yaş Profili .....	34
1.1.3 Cinsiyet Profili.....	35
1.1.4 Eğitim Profili .....	35
1.2 Araştırma Profili .....	36
1.2.1 Sektör Dağılımı.....	36
1.2.2 İşletme Grubu .....	37
1.2.3 İşletme Tipi .....	37
1.2.4 Doğum Yeri .....	38
1.2.5 Performans Puanı.....	40
1.2.6 İş ile İlişkisinin Kesilme Türü .....	41
1.2.7 İş ile İlişkisinin kesilme Nedenleri .....	41
2. UYGULAMA ÖRNEĞİ VE ANALİZ SONUÇLARI .....	43
2.1 Kültürün İşe Alım Sürecine Etkisi .....	44
2.1.1 Kültürün İşletme İçinde Konumlandırılması .....	44
2.1.2 İşletme Tiplerine Göre Analiz Sonuçları.....	45
2.1.3 Coğrafi Bölgelere Göre Analiz Sonuçları .....	48
2.2 Kültürün Performans Yönetim Sürecine Etkisi.....	49
2.2.1 Kültürün Performans Yönetim Sürecinde Konumlandırılması .....	50

2.2.2 İşletme Tiplerine Göre Analiz Sonuçları.....	51
2.2.3 Coğrafi Bölgelere Göre Analiz Sonuçları .....	53
2.3 Kültürün İşten Çıkış Sürecine Etkisi .....	55
2.3.1 Kültürün İşten Çıkış Sürecinde Konumlandırılması .....	55
2.3.2 İş ile İlişkisinin Kesilme Nedenlerine Göre Kültürün Etkisi.....	57
2.2.3 Coğrafi Bölgelere Göre İş ile İlişkisinin Kesilme Nedenleri .....	58
<b>SONUÇ</b> .....	60
<b>EKLER</b> .....	66
<b>KAYNAKÇA</b> .....	72



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye Nüfus Bilgileri.....	21
Tablo 2: Türkiye Ekonomisi'ne Katkı Sağlayan İller.....	22
Tablo 3: Bursa Sektörel Dağılımı.....	23
Tablo 4: Marmara Bölgesi Göç Tablosu.....	24
Tablo 5: Bursa İli Göç Tablosu.....	25
Tablo 6: Yaş ve Cinsiyet Profili.....	26
Tablo 7: Bursa Eğitim Düzeyi ve Yaş Grubu.....	27
Tablo 8: Türkiye Eğitim Düzeyi ve Yaş Grubu.....	28
Tablo 9: Bursa'nın Göç Aldığı İlk 10 İl.....	30
Tablo 10: Göç Değişim Yüzdesi En Fazla olan İlk 10 Şehir .....	31
Tablo 11: Göç Değişim Yüzdelerinin Bölgesel Değişim Hızı.....	32
Tablo 12: Yaş Profili .....	34
Tablo 13: Eğitim Seviyesi .....	36
Tablo 14: Sektör Dağılım.....	37
Tablo 15: İşletme Tipi.....	38
Tablo 16: Doğum Yeri .....	39
Tablo 17: Performans Sonuçları.....	40
Tablo 18: İş ile İlişkinin Kesilme Türü.....	41
Tablo 19: İş ile İlişkinin Kesilme Nedenleri .....	42
Tablo 20: Yönetici ve Çalışan Bölge Kodlaması .....	45
Tablo 21: İşletme Tiplerine Göre Yönetici ve Çalışan Kodlaması .....	46
Tablo 22: Doğum Yerine Göre Yönetici ve Çalışan Kodlaması .....	48
Tablo 23: Performans Puanlarına Göre Yönetici ve Çalışan Kodlaması .....	50
Tablo 24: İşletme Tiplerine Göre Performans Puanları.....	52
Tablo 25: Coğrafi Bölgelere Göre Performans Puanları.....	54
Tablo 26: İş İle İlişkinin Kesilme Türü Kodlaması .....	56
Tablo 27: İş İle İlişkinin Kesilme Nedenleri Kodlaması .....	57
Tablo 28: Coğrafi Bölgelere Göre İş İle İlişkinin Kesilme Nedenleri .....	59

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Farklılığın Boyutları.....	3
Şekil 2: Kimliğimizin Kaynakları.....	4
Şekil 3: Organizasyonun Kültürel Kapsamı.....	7
Şekil 4: Kültürel Çeşitlilik Yönetiminin Faaliyet Alanları.....	12

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Coğrafi Bölgelere Göre Ağırlık.....	29
Grafik 2: İlk 10'daki İllerin Bölgelere Göre Gruplaması.....	30
Grafik 3: Göç Değişim Yüzdesi En Fazla olan İlk 10 İlin Bölgesel Dağılımı.....	32

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze kültür kavramı günceliğini ve gelişimini sürdürmektedir. Kültürün antropoloji, sosyoloji, psikoloji, işletme yönetimi gibi farklı sosyal disiplinler tarafından inceleme konusu olması farklı tanımlar yapılmasına neden olsa da kültür kavramının merkezinde her zaman paylaşılan "ortak değerler" vardır.

Bu ortak değerlerin, işletmeler üzerindeki etkisi incelendiğinde, pozitif ve negatif sonuçları olabileceğini görmek mümkün. Yapılan akademik araştırmalar kültürün farklı boyutları olarak tanımlanabilecek cinsiyet, doğum yeri, etnik grubun işletme performansını etkileyerek rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol olduğunu göstermektedir. Özellikle İnsan Kaynakları Süreçleri açısından değerlendirdiğimizde; "işe giriş / çıkış oranı", "devamsızlık", "performans sonuçları", "iş memnuniyeti", "iş sadakati" gibi işletme verimliliği açısından son derece önemli olan konular analiz edilmeli, işletmeye olan katma değeri göz önünde bulundurulmalıdır.

Kültürün "ortak değerler" boyutuna başka bir açıdan baktığımızda, kültür bireyin davranış tarzını yönlendirmektedir önergesi söz konusudur. Ortak değerleri paylaşan kişiler, kendisi ile aynı değerleri paylaşanlar kişilere karşı daha pozitif bir eğilim sergilemektedir. Bu işletme açısından etnomerkezcilik kavramı altında tanımlanarak, insan kaynakları süreçlerinde işletme performansını negatif etkileyebilir.

Dolayısı ile kültürün farklı boyutları analiz edilerek, işletme üzerindeki pozitif ve negatif etkileri işletmelerin yönetim politikalarının belirlemede ve farklılıkları yönetecek stratejiler izlemeleri şirketlerin işletme maliyetlerini etkileyeceği gibi ulusal & uluslar arası alanda rekabet avantajı sağlayacaktır.

Global ekonomi içerisinde, şirketler kendileri için rekabet avantajı sağlayacak ülkelere yatırım yapmaktadır. Türkiye'nin bulunduğu coğrafi konum işletmelere lojistik avantajı sağlarken, sahip olduğu genç ve orta yaş nüfusu gerek işgücü gerekse potansiyel tüketici açısından avantaj sağlaması yabancı ve yerel şirketlerin yatırımlarının Türkiye'ye yapmasına neden olmaktadır.

Türkiye sanayisi açısından yaratmış olduğu katma değer ve istihdam ile Bursa'nın İstanbul, Kocaeli ve İzmir'den sonra dördüncü sırada yer alması ülke ekonomisi için tartışılmayacak bir öneme sahiptir. Sanayi açısından Türkiye'nin dördüncü büyük şehri Bursa, yabancı, yabancı ortaklı ve yerel olmak üzere birçok sanayi işletmesini bünyesinde bulundurmaktadır. Dolayısı ile istihdam sağlayan bir şehrin farklı coğrafi bölgelerden göç alması şehrin demografik yapısını etkilediği gibi, işletmelerin performansını etkileyen demografik yapısını da değiştirmektedir.

İşletme performansı açısından önemli olan kültürün demografik boyutlarından olan "doğum yeri"nin yabancı, yabancı ortaklı ve yerel işletmelerdeki konumu İnsan Kaynakları Süreçleri'nin "İşe Alım / İşten Çıkış" ve "Performans Yönetimi" açısından etkisi değerlendirilecektir.

Ana hipotezimiz "Bireyin sahip olduğu farklı kültürel geçmiş işletmenin demografik yapısını etkilemektedir. Aynı bölgeden / yerden olan yöneticiler, farklı İnsan Kaynakları süreçlerinde kendi bölgelerinden olan kişilere karşı daha pozitif yaklaşım sergilemektedir". Bu ana hipotezin yabancı, yabancı ortaklı ve yerel işletmelerdeki etkisini farklı olabileceği düşünülmektedir. Yerel işletmelerde kültür kavramının daha homojen ve etkileyici olabileceği öngörülmektedir. Doğum yerlerine göre aynı bölgeden olan kişilerin işe alım sürecinde daha fazla tercih edileceği, performans yönetim sürecinde de kendi bölgesindeki kişilere karşı daha pozitif değerlendirmelerde bulunacağı düşünülürken, işten çıkış sürecinde de daha fazla korumacılık yaklaşımı izleneceği öngörülmektedir.

Tamamen yabancı işletmelerde ise kurumsallaşmanın etkisi ile işe alım, işten çıkış ve performans yönetimi sürecinde ise doğum yerlerine göre etkisinin pek etkili olmayacağı düşünülmektedir.

Yabancı ortaklı işletmelerde ise kültürün demografik boyutlarından olan doğum yerinin durumsallık olarak değişebileceği, işletme ve bölüm yöneticilerin yönetim tarzlarının daha etkili olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıda açıklanan hipotezler Bursa Sanayi ve Ticaret Odası (BTSO) aracılığı ile "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması" Raporunda yer alan firmalara mail yoluyla

gönderilmiş olup, ayrıca bu çalışma kapsamında yer almak isteyen diğer firmalara gönderilmiştir. "Demografik Değişkenler Bilgi Toplama Formu" ile elde edilmeye çalışılan bilgiler Bursa ilinde faaliyet gösteren yabancı, yabancı ortaklı ve yerel toplam 32 şirket, 7576 kişinin (tüm personel - sermayedar dahil) demografik bilgilerine ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin standardizasyon ve kodlama çalışması yapılarak SPSS İstatistik Programında analiz edilmiştir. Araştırma, çalışanla yöneticinin aynı doğum yerinden / bölgesinden olması halinde "1" kodu verilirken, farklı yerden olması halinde "0" kodu verilerek Türkiye'deki coğrafi bölgelere göre İşe Alma & İşten Çıkış ve Performans Yönetim Süreçleri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlar, Bursa'nın coğrafi bölgelere göre nüfusu ile karşılaştırılarak kültürün İnsan Kaynakları Süreçleri üzerindeki pozitif veya negatif etkisi değerlendirilmiştir. Bursa sanayisindeki yabancı, yabancı ortaklı ve yerel 32 şirketteki 7576 çalışanın "doğum yeri"ne göre Türkiye'deki coğrafi bölgeler bazında etnomerkezcilik etkisi İşe Alma & İşten Çıkış ve Performans Yönetim sürecinde konumu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, kültürün demografik boyutlarından biri olan "doğum yeri"nin Türkiye'deki coğrafi bölgelere göre İşe Alma & İşten Çıkış ve Performans Yönetim süreçlerindeki etnomerkezcilik etkisinin göz önünde bulundurularak İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin daha etkin yöneterek işletme performansını arttırması ve rekabet avantajı sağlaması hedeflenmiştir.

# I BÖLÜM

## 1. "KÜLTÜR", "ÇOK KÜLTÜRLÜLÜK", "KÜLTÜREL FARKLILIK" KAVRAMI

Kültür, evrenin ve insanın var oluşundan bugüne kadar varlığını ve değişimini sürdürmektedir. Bu sürekli değişim aslında kültür kelimesinin kökenine dayanmaktadır. Kültür sözcüğü, Latince *cultura* kelimesinden gelir. *Cultura* kelimesi ise *ekmek, işlemek, inşa etmek, bakmak* anlamlarına gelen "*colère*" *filinden* türetilmiştir.

Kültür, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde en temel anlamı ile aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

*"Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin."*<sup>1</sup>

Kültür kelimesinin kökenine ve tanımına baktığımızda özünde "inşa etmek, ekmek, işlemek" ve "sonraki nesillere iletmek" şeklinde sürekli hareket halinde olan ve gelişen bir yapı olduğu görmekteyiz. Dolayısı ile kültürün sabit olmayışı, çok boyutlu bir kavram olması ve zaman içinde farklı disiplinlerle olan bağlantısı ortaya çıktıkça kültür ile ilgili net ve sabit bir tanımın yapılamadığını görmekteyiz.

Ancak, her disiplin "kültürü" kendi perspektifinden tanımlasa bile, Gustav Zahoda ile yapılan söyleyişte birçok araştırmacının kültür ile ilgili aşağıdaki dört noktada fikir birliğine vardığını dile getirmektedir;

- ✓ Tüm insanlar bir kültüre sahiptir ve kültürsüz insan düşünülemez
- ✓ Farklı insanlar/ milletler/ etnik gruplar ve diğerlerinin kendi kültürü vardır
- ✓ Her bir büyük halka kendi içinde alt kültürel farklılıktan oluşmaktadır
- ✓ Kültür gelişim ve oluşum esnasında kazanılmıştır.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu - [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

<sup>2</sup> Zander, Lena, "*Dialogue on Identifying Culture*", **International Journal of Cross Culture Management**, Vol. 4 (3), s. 275, Sage Publications, (2004)

Bu dört nokta, tüm disiplinler tarafından genel kabul edilip kültürü kendi disiplinleri içerisinde farklı boyutu ile değerlendirebilirler.

Kültür, yönetim bilimleri açısından değerlendirildiğinde en genel tanımını Edward H. Schein (1985) yapmaktadır :

*"Kültür, bir grup insanın zaman içerisinde birbiri ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunması sonucunda geliştirilmiş ve öğrenilmiş paylaşılan değerler, beklentiler ve davranışlar kümesidir"<sup>3</sup>*

Bu tanımda paylaşılan değerler, beklentiler ve davranışlar kümesi ile aynı gruptan olan kişilerin ortak değerler etrafında daha kolay bir araya gelerek, benzer davranışları sergileyebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, aynı değerleri paylaşan farklı grupların olması çok kültürlülük kavramını ortaya koymaktadır.

Çok kültürlülük kavramı Boyacıgiller, Kleinberg, Phillips ve Sackmann'ın aşağıdaki ortak kültür tanımına dayanmaktadır:

*"Kültürün, temelinde bir grup insan tarafından açık veya açık olmayan şekilde yapılan varsayım ve anlamaların ortak algılanması; özel biçimlerin o grup için ayrıt edici olması; kabul edilebilir ve edilemeyen duygu, düşünce, davranışlar ve algılar için rehber niteliğinde olan; öğrenilebilen ve sosyal iletişim ile gruptaki yeni üyelere aktarılabilen; aktif ve zamanla değişebilen."<sup>4</sup>*

Çok kültürlük perspektifi, kültürün sosyo toplumsal yapısı ile oluşan ve gelişen bir fenomen olduğu önermesine dayanmaktadır. Kültür, grup üyelerinin duygu, düşünce ve hareketlerine yön veren inanç, varsayım ve kültürel bilgiler gibi bilişsel öğelerden oluşmaktadır.<sup>5</sup> Bunlar,

---

<sup>3</sup> Brannen, Mary Yoko, "What is culture and why does it matter ? Current conceptualization of culture from anthropology " s. 20, Boyacıgiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). **Crossing Cultures: Insights from Master Teachers**

<sup>4</sup> Sackmann, Sonya A., Phillips, Margaret E., "One's many cultures: a multiple culture perspective" s.39, Boyacıgiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). **Crossing Cultures: Insights from Master Teachers**

<sup>5</sup> Sackmann, Sonya A., Phillips, Margeret E., "One's many cultures: a multiple culture perspective" s.39, Boyacıgiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). **Crossing Cultures: Insights from Master Teachers**



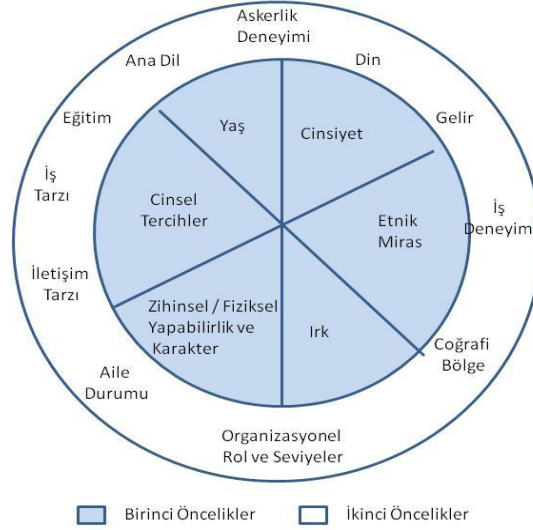
kültürün temel tanımında olan ortak değer, beklenti ve davranışların bilinç altına yerleşmesidir.

Çok kültürlülüğten bahsedebilmemiz için öncelikle, birbirine benzemeyen, farklı olan bir şeylerden bahsetmemiz gerekir. Bir şeyin diğerlerinden ayırt edici olması için farklılık kavramını oluşturan farklılık boyutları olmalıdır.

"Farklılık" kavramı diğer tüm kavramlarda olduğu gibi kolay tanımlanacak bir kavram değildir. Bazı çevreler "farklılığı" kültür kavramı içerisinde ırksal, etnik ve cinsiyet farklılığı olarak ele alırken, diğer çevreler din, sosyal çevre, yaş gibi bireyler arasındaki farkları da gündeme getiren daha geniş bir alanda ele almaktadır. Bireyin düşünme ve davranış biçimini etkileyen, bireyler arasındaki sosyal, kültürel, fiziksel ve çevresel farklılıkları dahil edecek şekilde daha geniş tanımlar yapılmaktadır.

Yukarıdaki yaklaşımlardan yola çıkarak M. June Allard "Theoretical Underpinnings of Diversity" adlı makalesinde farklılığı aşağıdaki gibi tanımlamakta ve şekillendirmektedir :

*"İrk, etnik yapı, cinsiyet, fiziksel yeterlilik, cinsel tercihler, yaş, din, sosyal sınıf ve birçok başka boyutu kapsamaktadır."*<sup>6</sup>



Şekil 1: Farklılığın Boyutları<sup>7</sup>

Kaynak: Loden, Marilyn, *Implementing Diversity*, 1996, Business One Irwin p.16

<sup>6</sup> Allard, June M., "Theoretical Underpinnings of Diversity" s.3, Allard, M.J., & Harvey, C.(2002). **Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises**

<sup>7</sup> Allard, June M., "Theoretical Underpinnings of Diversity" s.9, Allard, M.J., & Harvey, C.(2002). **Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises**

Şekil 1'deki Farklılığın Boyutlarına baktığımızda birinci ve ikinci öncelik olmak üzere iki ana halkadan oluştuğunu görmekteyiz. Birinci öncelikteki; yaş, cinsiyet, etnik, ırk faktörlerinin bireyin tercihinde olmayan ve demografik değişkenleri tanımlayan faktörler olduğunu görmekteyiz. Bu da bize kültürün, çok kültürlülüğün öncelikle demografik değişkenler temelinde şekillendiğini göstermektedir.

İkinci halkadaki farklılığın boyutlarında yer alan faktörler kültür kavramının sürekli değişkenliği içerisinde değerlendirilebilecek "öğrenilebilen ve sosyal iletişim ile gruptaki yeni üyelere aktarılabilen; aktif ve zamanla değişebilen" faktörlerdir.

Farklılığın boyutlarını oluşturan bu birinci ve ikinci öncelikteki faktörleri anlamak, onları kültür ve çok kültürlülük kavramları ile bütünleştirerek kültürün işletmeler üzerindeki pozitif veya negatif etkisini değerlendirmek işletmeler için rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ancak kültürün rekabet edilebilir bir unsur olabilmesi için onu etkileyen ana faktörlerin bilinmesi, kültürün işletme üzerindeki etkisi arttıracaktır.

## 2. KÜLTÜRÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kültürün çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle kültürü, birçok faktör etkilemektedir. Bizim burada ele almaya çalışacağımız faktörler, kültürün üzerinde bire bir etkisi olduğunu düşündüğümüz faktörlerdir.

### 2.1 BİREYİN KİMLİĞİ

Toplumunu oluşturan ve kültürü yaşatan bireyin kendisi olup, her bireyin kendine has bir kimliği vardır. Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre "kimlik" aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

*"Toplumsal bir varlık olarak insana özgü olan belirti, nitelik ve özelliklerle, birinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların bütünüdür."*<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Türk Dil Kurumu - www.tdk.gov.tr

Bu tanım doğrultusunda bireyin kimliğini oluşturan belirli nitelikler vardır. Bu nitelikler Bernardo M. Ferdman tarafından kimliğin kaynakları olarak Şekil 2'de tanımlanmıştır.



Şekil 2: Kimliğimizin Kaynakları<sup>9</sup>

Kaynak: The Kaleel Jamison Danışmanlık Şirketi tarafından adapte edilmiştir

Kimliğin kaynaklarını oluşturan etnisite, cinsiyet, yaş, ırk, dil, din gibi çoğu faktörlerin Şekil1:Farklılığın Boyutları'ndaki faktörler ile örtüştüğünü görmekteyiz. Bu da bize kimliğin bireyler arasında kültürel farklılığa neden olduğunu göstermektedir. Ancak, kültürel farklılığa rağmen, aynı coğrafi bölgeden, aynı etnik gruptan olmak gibi farklılığın boyutlarından bireyleri bir araya getiren ortak noktalar vardır. Bu ortak noktalar etrafında hareket etmek, "kültürel kimlik" kavramının ön plana çıkmasına neden olmaktadır.

Bernardo M. Ferdman, "*Learning About Our and Other' Selves*" adlı makalesinde "*kültürel kimliği*" : birinin inanç, değer, norm ve davranışları sonucunda oluşturduğu bireysel imaj." <sup>10</sup> olarak tanımlamaktadır. Bu kimliği oluşturan farklı kaynakların ortak bir noktada buluşması, birden çok kişinin aynı kültürel kimliğe sahip olduğunu, ancak her bir kişi/grubun kimliğin farklı ortak noktalarında buluşması farklı kültürel kimlikleri ortaya çıkarmaktadır. Farklı kültürel kimliklerin her birinin bütünsel yapı içinde birbiri ile ortak noktalarda buluşması kültürün işletme içinde etkisinin çok değişken olabileceğini, bunun kolay kontrol edilemeyen ama algılanması gereken bir unsur olduğunu göstermektedir.

<sup>9</sup> Ferdman, Bernardo M., "*Learning About Our and Others Selves*", s.52, Boyacıgiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). **Crossing Cultures: Insights from Master Teachers**

<sup>10</sup> Ferdman, Bernardo M., "*Learning "About Our and Other' selves - Multiple Identities and Their Sources*" , s.57, Boyacıgiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). **Crossing Cultures: Insights from Master Teachers**

## 2.1 ETNOMERKEZCİLİK

Etnomerkezcilik sosyal psikolojinin alanında yer almakla birlikte, organizasyonel yapı içerisinde önemli kültürel farklılıklara neden olacağı için işletme literatüründe kültürel farklılıkların yönetimi içerisinde de yer almaktadır.

Bireyin kültürel kimliği içerisinde yer alan etnisite (etnik kimlik) kavramı, ferdin içinde yaşadığı toplumdaki yaygın kültür unsurlarından farklı olarak, orijinal bir kültürel sistemin yapı özelliklerini nitelik itibariyle taşımasıyla ortaya çıkan bir kimlik türüdür.<sup>11</sup> Etnik Kimlik, kültürü etkileyen ana faktörlerden biri olup bireyi toplumsal ve iş yaşamı içerisinde zaman zaman etnomerkezcilik kavramına doğru yönlendirebilmektedir.

Etnomerkezciliğin tanımı Cox, Taylor H. & Blake, Stacy "Cultural Diversity" kitabında Shimp & Sharma tarafından yapılan tanımları aşağıdaki gibidir;

*"Kendi grubundaki insanları merkeze alma eğilimi ile diğer sosyal gruptaki kişileri kendi grubunun bakış açısı ile yorumlama eğilimi. Bir dereceye kadar kendi grubun inançlarını, davranış tarzlarını ve değerlerini daha pozitif yorumlamak." ( Shimp & Sharma, 1987) <sup>12</sup>*

Yapılan araştırmalarda etnomerkezcilik kavramının temelinde "Ön Yargı"nın yattığı söylenmektedir. "Ön Yargı" bizlere genellikle olumsuzluğu çağırırsa bile ön yargı pozitif veya negatif anlamda olabilir. Etnomerkezcilikte ön yargı, kendi grubundan olmayana karşı düşman tutum izleyecek boyutta olmayıp, kendi grubundaki kişilere karşı sempati duymak, daha pozitif eğiliminde bulunmak olarak açıklanabilir.

Muzafer Sherif'e göre fonksiyonel olarak birbiri ile ilişki içinde olan gruplar arasındaki ilişkilerin doğası önyargılı davranışlar temeline dayanmaktadır. Bu durum, her grubun amaçları, politikaları ve aksiyonların diğerleri ile ilgili olaylar üzerinde etkili olmaktadır, iyi veya kötü (Sherif 1965: 465). Bu çok kültürlü toplumlarda, fonksiyonel olarak birbiri ile

<sup>11</sup> www.genbilim.com "Etnik Kimlik ve Etniklik (Etnik Kimlik) Nedir ?"

<sup>12</sup> Cox, Taylor H. & Blake, Stacy, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, s.130, Harvey, C.P., & Allard, M.J. (2002). Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises: Understanding and Managing Diversity

ilgili olan gruplarda daha fazla ön planda olup, her grup diğer gruptaki farklılığa neden olan boyutu ile ilgilenmektedir.<sup>13</sup>

Aynı veya ortak kültürü paylaşan bireylerin pozitif ön yargı / beklentiler doğrultusunda bireyin kendisine benzeyeni sevmesi, ona ilgi duyması ile de açıklanabilir.

## 2.3 DIŞ FAKTÖRLER

Bireyin kendisine bağlı olmayan dış faktörler de kültürün yapısını etkilemektedir. Burada kültür yapısını en çok etkilediğine inandığımız iki ana faktörden bahsedeceğiz.

**Politik Sebepler:** Genel olarak kültür kavramının sabit olmadığını ve değişebildiğinden bahsettik. Bu değişim, bazen politik sebepler nedeniyle devlet tarafından yönlendirilerek gerçekleşmekte ve bulunulan toplumun kültürünü etkilemektedir. Genellikle ülkeler, kendi yapılarını inşa ederken izledikleri politikalar doğrultusunda kültürel çeşitlilik kavramına farklı bakabilmektedir. Yasin Aktay'ın "Birleşen Dünyada Çoğalan Kültürler" adlı makalesinde "Devletler genellikle ya hakim grup içinde diğer farklılıkları giderici, asimile edici bir program izlemişlerdir veya toplumsal farklılıkları bir gerçek olarak kabullenip bunları tartışmışlardır."<sup>14</sup>

Bu söylem doğrultusunda farklı ülkeler farklı politikalar izlemekle ve çoğu zaman şirketler de bu doğrultuda kendi işletme politikalarını belirlemektedir. Türkiye sahip olduğu coğrafi konum ve izlediği siyasi politika ile yabancı yatırımlara ve farklı kültürel kimliklere açıktır.

**Ekonomik Sebepler:** Çoğu zaman ülkelerin veya toplulukların içinde buldukları ekonomik durum (kalkınmışlık oranı, iş imkanları vb) bireylerin buldukları yerden göç etmesine neden olmaktadır. Ekonomik yatırımların yetersiz olduğu ülke / bölgelerden işgücü potansiyelinin yüksek olduğu ülke/ bölgelere göçler artmaktadır.

Bu durumu Türkiye açısından değerlendirilecek olursak ekonomik yatırımın yetersiz olduğu Doğu Bölgelerinden, sanayinin geliştiği Batı Bölgelerine iç göç gerçekleşmektedir.

---

<sup>13</sup> Xenia, Chrysochoou, "Receiving Immigrants, Perceiving the Others: Reactions of People Belonging to Dominant Cultural Groups", 37, **Cultural Diversity: Its Social Psychology**

<sup>14</sup> Aktay, Yasin, "Birleşen Dünyada Çoğalan Kültürler", [www.angelfire.com/art/yasinaktay/Makaleler/Cokkulturluluk.htm](http://www.angelfire.com/art/yasinaktay/Makaleler/Cokkulturluluk.htm)

Farklı sebeplerle yaşanan göç, bireylerin başka bir yere göç ettiklerinde sahip oldukları kültürel kimliklerinin değer ve inançları doğrultusunda davranış tarzı sergilemelerine neden olmaktadır. Bu durum bazen bireylerin o ülkenin/ bölgenin kültürüne adapte olma sorunu yaşaması nedeniyle aynı kültüre ait bireylerin kendi içinde kümeleşmelerine, birlikte hareket etmelerine neden olur. Bu davranış tarzı, bireylerin iş yaşamına girmesi ile kültür kavramının işletmeler açısından farklı yansımaları olabilmektedir.

### 3. KÜLTÜRÜN ORGANİZASYONEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ ve İŞ DÜNYASINA ETKİSİ

Kültür, ilk başta antropolojinin bir inceleme alanı olarak ortaya çıkmıştır. Sosyolojik açıdan kültürün endüstri ile ilişkilendirilmesi çalışmaları Durkheim (1933), Weber (1947) ve Haris (1979) zamanında yoğun olarak yapılmıştır.

1960'larda İngiltere'de ortaya çıkan bir araştırma akımı olan "kültürel incelemeler", 1964'te Richard Hoggart tarafından Birmingham'da kurulan CCCS'in (Centre for Contemporary Culture Studies) öncülüğünde 20. yüzyılın son yıllarında gittikçe önem kazanan bir disiplin haline gelmiştir. Öncelikle İngiltere ve Amerika'da yaygınlaşan kültürel incelemeler, 21. yüzyıl başı itibarıyla bütün dünyada yeni araştırma alanlarına yönelmiş ve üniversitelerde ayrı bir bölüm olarak yer almaya başlamıştır.

Kültürel İncelemeler, akademik disiplinlerin sınırlamalarından kurtularak dilbilim, antropoloji, etnoloji, iletişim, sosyoloji, siyaset, felsefe gibi disiplinler arasındaki bağlantılara olanak sağlayarak, kültür toplum ilişkilerini toplumsal, tarihi, siyasi ve gündelik uygulamaları çerçevesinde ele almaktadır.

Kültürün, organizasyonel fenomen olarak ilgi çekmeye başlaması 1960'lı 1970'li yıllarda hatta 1980'li yıllarda başlamıştır. Kültürün, işletme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar Kurum Kültürü olarak tanımlamakta olup, önemli çalışmalar yapan Deal & Kennedy (1982), Schein (1985) yaptıkları çalışmalar ile diğer akademisyenlere örnek olmuştur.

Kurum Kültürünü farklı akademisyenler farklı aıllardan ele almaktadır. Deal & Kennedy, işletme kültürünü “G  & Mao Kültürü”, “ok & Az alıŐma Kültürü”, “İddialı Şirket Kültürü”, “Gelişim Kültürü” açısından ele almaktadır.

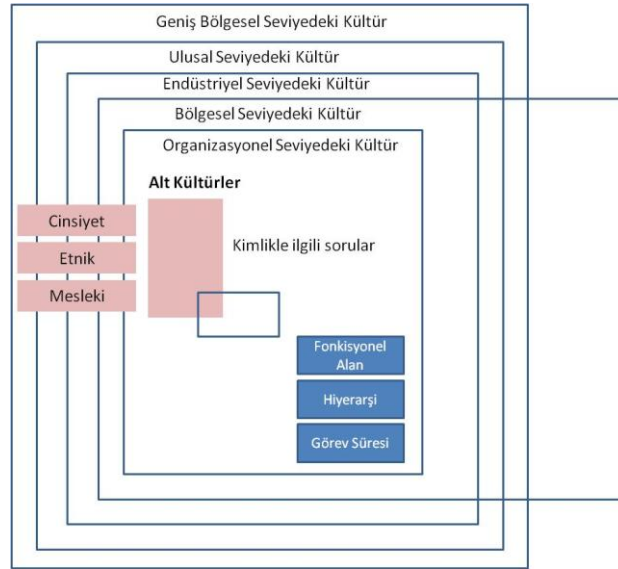
Geert Hofstede “G  Uzaklığı”, “Belirsizlikten Kaçınma”, “Bireysellik & Kolektivizm”, “Erkeklik & DiŐilik”, “Kısa & Uzun Süreli Vade”de hareket etme açısında incelerken Charles Handy ise “G  Kültürü”, “Rol Kültürü”, “Görev Kültürü”, “Kişi Kültürü” açısından incelemektedir. Kurum Kültürünün farklı aıllardan gruplanması çalışmalarına Edgar H. Schein farklı bir yaklaşım getirmektedir. Örgüt Kültürünü belli bir gruplamaya tabii tutmadan önce önemli olan “Mevcut Uygulama & Davranışlar”ın altında yatan “Değerler” ve “ z nitelikler”in belirlenmesi gerektiği üzerine vurgu yapmaktadır.

Bu vurgu, işletme içerisindeki kültürel farklılıkları ortaya çıkartmak açısından çok önemlidir. Çünkü kültür “ortak değerlerin” paylaŐılması sonucunda bireyleri kendi inanç ve değerleri doğrultusunda belli bir davranıŐa yönlendirmektedir. Bu davranış biçimleri de aslında, çoğunluğun organizasyon içindeki temsil oranına göre kurum kültürünün oluşmasında yönlendirici olmaktadır.

### 3.1 KÜLTÜRÜN ORGANİZASYONEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ

Kültür kavramı, organizasyonel yapı içerisinde konumlandırılmadan önce daha geniş bir perspektif ile ulusal bazda incelenmiŐ olup, daha sonra yukarıda belirttiğimiz gibi kurum kültürü açısından ele alınarak kültürel farklılıkların önemli olduğu bireysel seviyelere kadar inebilmektedir.

Sackmann ve Phillips *"One's many culture A multiple culture perspective"* adlı makalesinde kültürün organizasyonel yapı içerisindeki yerini Şekil 3 ' teki gibi konumlandırmaktadır.



Şekil 3: Organizasyonun Kültürel Kapsamı <sup>15</sup>

Kaynak: Sackmann, Sonya A., Phillips, Margaret E., "One's many culture A multiple culture perspective" s. 42

Şekil 3: Organizasyonun Kültürel Kapsamı'nı incelediğimizde bu yapı bize organizasyonun geniş çerçevede önce ulusal, daha sonra bölgesel, endüstriyel seviyeden etkilendiğini göstermektedir. Bununla birlikte işletmenin bulunduğu ülke kültürü, coğrafi bölge kültürü, ilgili endüstri kolunun kendine has kültürünün yanı sıra alt kültür olarak değerlendirilebilecek etnik grup, cinsiyet vb. faktörlerin de etkili olduğu görülmektedir.

Bu yüzden, kültürün organizasyonel yapı içerisindeki konumunu hangi açıdan inceleneceği ve kültürün işletmeye olan makro ve mikro etkisi değerlendirilmelidir.

### 3.2 KÜLTÜRÜN İŞLETMEYE MAKRO ETKİSİ

Kültürün işletmeye makro açıdan etkisini / avantajlarını akademisyen Taylor H. Cox ve Stacy Blake "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness" adlı makalesinde 6 boyutta değerlendirmekte ve örneklendirmektedir.<sup>16</sup> Bunlar sırasıyla a) Maliyet Kazancı b) Kaynak Kazancı c) Pazarlama Kazancı d) Yaratıcılık Kazancı e) Problem Çözme Kazancı ve f) Sistem Esnekliği Kazancıdır .

<sup>15</sup> Sackmann, Sonya A., Phillips, Margaret E., "One's many cultures: a multiple culture perspective" s.39, Boyacigiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). **Crossing Cultures: Insights from Master Teachers**

<sup>16</sup> Cox, Taylor H., & Blake, Stacy (1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", s. 47-53, Harvey, C.P., & Allard, M.J. (2002). **Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises:**



Taylor H. Cox ve Stacy Blake yapmış oldukları gruplama içerisinde kültürün işletmeye olan maliyet kazancını, firmaların organizasyonlarında kültürel çeşitliliğe daha fazla önem vermesi durumunda yeni çalışanları organizasyona adapte etme maliyetlerinin daha düşük olacağını belirtmektedir.

Kültürel çeşitliliğin merkezine cinsiyet ve etnik grubu alan araştırmalar, organizasyonların kadınları ve farklı etnik grupları yönetmede çok başarılı olmadığını göstermektedir. Veriler "işe giriş / çıkış" ve "devamsızlık" oranının beyaz erkeklere göre, kadınlarda ve azınlıklarda daha fazla olduğunu, "iş memnuniyeti"nin ise azınlıklarda daha düşük olduğunu göstermektedir.

Bir başka araştırma ise kreşi olan işletmeler ile kreşi olmayan işletmelerdeki bayanların "işgücü kayıplarını" hesaplayarak şirket yatırımlarını (şirket bünyesinde kreş bulundurup / bulundurmama) karar verme noktasında yardımcı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kadınların sadece çocuk doğurma veya çocuk yetiştirme yaşlarında değil, tüm yaş gruplarında işe giriş çıkış oranının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki araştırmalar kültürel çeşitliliği cinsiyet temeline dayandırarak kadınların firmaya maliyetleri olduğunu ve bu nedenle "İşe Alım Süreci"nde tercih sebebi olmayabileceğini göstermektedir. Ancak bu durum, "cinsiyet ayrımcılığı" olarak algılanabileceği ve toplumsal baskıları artıracığı için burada asıl önemli olan nokta firmaların bu kültürel farklılıkları fark edip farklılıkları yönetebilmelidir. Kadınlara ve etnik gruplara öncelik veren veya daha genel bakış açısı ile bakıldığında kültürel farklılıklara önem veren şirketler, en iyi adayları kendine çekmek için diğer şirketlere göre daha avantajlı olup işletmelerine kaynak kazancı sağlayacaktır.

Kültürün firmaya olan olumlu etkisine pazarlama açısından baktığımızda özellikle çok uluslu organizasyonlarda, kültürel çeşitliliğe açık olan şirketler, iyi bir imaja sahip olacağı için ürünleri tüketiciler tarafından daha fazla tercih edilecektir. Bu firmalar için gerek reklam gerekse pazarlama açısından büyük bir rekabet avantajıdır.

Firmalar, kültürün yaratıcılık kazancı olarak etkisini değerlendirdiklerinde farklılığın perspektifi ve geçmişteki normlara daha az odaklanmak yaratıcılığın seviyesini arttırdığı söylenmektedir. Kültürel farklılık, farklı milliyet ve etnik gruptaki kişilerin herhangi bir

konu hakkında farklı tutum ve bakış açılarına sahip olması, takım yaratıcılığını ve yenilikçiliğini arttırdığı öne sürülmektedir.

Organizasyonlardaki yaratıcılık üzerine çalışmalar yapan Kanter, birçok yenilikçi şirketin "fikir zenginliği ve farklı bakış açılarının çeşitliliği, problemin çözümüne yaratıcılık getirdiği için" heterojen gruplar oluşturduğunu belirtmektedir.

Yapılan bir araştırmalarda Charlene Nemeth azınlıkların, görev esnasında açık olmayan alternatif imkanları da göz önünde bulundurduğunu belirtmiştir. "Azınlık gruplar", daha homojen olan gruplara göre, daha çok yönlü stratejiler geliştirdiğini ve kolay adapte ettiğini göstermiştir.

Bir başka araştırma ise homojen grupların heterojen gruplar karşısındaki tutumlarını karşılaştırmaktadır. Araştırma, problem çözmenin yaratıcılığını orijinallik ve pratiklik açısından değerlendirmektedir. Katılımcı grup üyeleri aynı yapabilirlik seviyesinde olmasına rağmen heterojen grup üyeleri homojen grup üyelerine göre daha yaratıcı olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda karar verme ve problem çözme gruplarındaki heterojenlik, ilgili konuların daha geniş perspektiften analiz edilmesi ile daha doğru kararların verilmesine neden olduğu gözlemlenmiştir.

Problem çözme ve karar verme sürecinde heterojen gruplar firma için avantajlı olmasına rağmen Sheppard olaya farklı bir bakış açısından yaklaşmakta olup karar verme kalitesinin en iyi olduğu durumlar, ne çok çeşitlilik / heterojen ne de çok homojenliğin olduğu durumlar olduğunu belirtmektedir. Sheppard tarafından yapılan araştırmada "Benzerlik, uyumun artmasına katkı sağlamaktadır - uyum grup başarısının artması ile ilişkilidir. Bununla birlikte homojenlik, uyumun olmadığı durumlarda zarar vermektedir. Grup üyeleri arasında temelde benzerlik olması arzu edilen bir şeydir. Bu konu organizasyon literatüründeki "temel değerler" kavramı ile benzerlik taşımaktadır."<sup>17</sup>

Cox and Blake, "Organizasyon hedefleri doğrultusunda uyumlu aksiyonların atılması için tüm üyeler bazı ortak değer ve normları paylaşmalıdır " diyor. Heterojenliğin ihtiyaç olduğu

---

<sup>17</sup> Cox, Taylor H., & Blake, Stacy (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, s. 52, Harvey, C.P., & Allard, M.J. (2002). **Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises:**

nokta, problem çözüme ve yenilikçiliğin artması için ihtiyaçlar doğrultusunda organizasyonel uyum ve aksiyonlar ile bütünleşmiş şekilde dengelenmesi gerektiğidir.

Kültürü, Sistem Esnekliği Kazancı açısından değerlendirdiğimizde farklılıkların yönetiminde çok kültürlülük modellerinin uygulanması, organizasyondaki politika ve prosedürlerin daha geniş ele alınması ve operasyon metotların daha az standardize edilmesi organizasyonun daha esnek, akışkan ve kolay adapte edilebilir bir yapıya sahip olmasına neden olur. Bu esnekliğin artması farklı kültürlerdeki bireylerin bakış açılarına karşı daha toleranslı, yeni fikirlere karşı daha açık olacağını, çevresel değişimlere karşı organizasyonun daha esnek olmasına neden olacaktır.

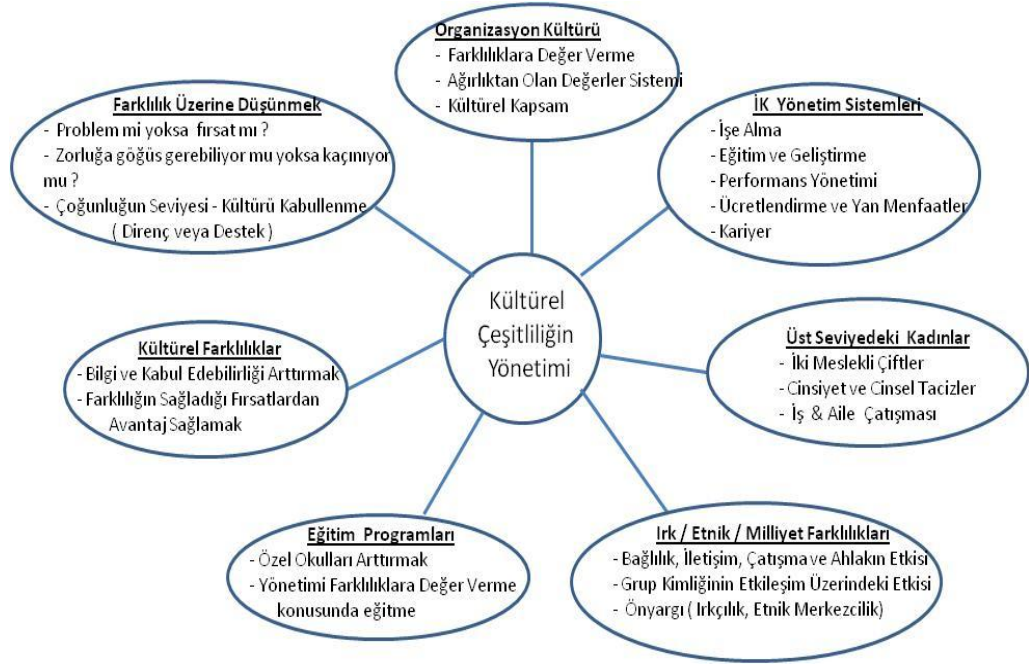
### 3.2 KÜLTÜRÜN İŞLETMEYE MİKRO ETKİSİ

Yukarıdaki araştırma örnekleri ile kültürel çeşitliliğin işletmeye makro açıdan nasıl avantaj sağladığını göstermeye çalıştık.

Şekil 3'teki Organizasyonun Kültürel Kapsamını göz önünde bulundurduğumuzda organizasyonun daha geniş perspektifteki ulusal - coğrafi- endüstriyel seviyede kültürlerden etkilenmesi hem de organizasyon içindeki fonksiyonlar arasında etkili olması kültürün organizasyon içindeki tüm seviyelerde etkili olduğunu görmekteyiz.

Tüm seviyelerde etkili olan kültür, işletmenin yönetiminin politikalarını şekillendirmede ve kültürel farklılıkların yönetiminde de önemli rol oynamaktadır.

Taylor Cox ve Stacy Blake "*Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*" makalesinde Kültürel Çeşitlilik Alanlarını Şekil 4'teki gibi gruplamaktadır.



Şekil 4 : Kültürel Çeşitlilik Yönetiminin Faaliyet Alanları

Kaynak: Cox,Taylor H. ve Blake, Stacy, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, Understanding and Managing Diversity*, s.46<sup>18</sup>

Şekil 4'teki Kültürel Çeşitlilik Yönetiminin Faaliyet Alanlarını göz önünde bulundurarak kültürün fonksiyonel açıdan mikro etkisini, özellikle İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri açısından değerlendirmek gerekir. Çünkü İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri olan "İşe Alma & İşten Çıkış Yönetimi", "Performans Yönetimi", "Kariyer Yönetimi", "Eğitim Yönetimi" ve "Ücret Yönetimi" işletmenin makro kazançlarını (maliyet, pazarlama vb) hissettirmesi kültürün İnsan Kaynakları Süreçleri içerisinde ne kadar konumlandırıldığına bağlıdır.

İşe Alım Sürecinden başlayarak kültürel çeşitliliği oluşturan cinsiyet, etnik grup vb. kültürel çeşitlilik boyutlarının organizasyon içinde ağırlıklı olarak yer alması etnomerkezçilik olarak tanımlanabilecek kavrama kadar giderek işletme performansını negatif yönde etkiler.

Fiziksel özelliklerin, kültürel farklılığı belirleyiciliği açısından en kolay gözlem yolu olması nedeniyle kültürel farklılık ile ilgili araştırmalar en çok cinsiyet, ırk (siyah / beyaz), milliyet / etnik grup (Amerikalı, Çinli vb) üzerinde yapılmıştır.

<sup>18</sup> Cox,Taylor H. & Blake, Stacy, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, Harvey, C.P., & Allard, M.J. (2002). *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises: Understanding and Managing Diversity*, s.46

Kültürün, organizasyon ve insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmaları bulunan Taylor Cox, etnik kimlik, cinsiyet, etnomerkezcilik gibi kültür kavramlarının İK Süreçlerinde etkili olduğundan bahsetmektedir.

Taylor Cox, kendi yaptığı çalışmalarda siyahların ve beyazların organizasyon içindeki temsil oranının farklı olduğunu, siyahların beyazlara göre gerek işletme içinde sayı olarak gerekse yönetim kademelerinde daha az yer aldığını gözlemlemektedir.

Kültürün makro etkisindeki araştırma örneklerinde bahsettiğimiz gibi azınlık olarak tanımlanan bazı grupların ve kadınların işe alınmaması, performans sonuçlarının erkeklere göre daha düşük olması nedeniyle organizasyon içinde kariyer yollarının kapalı olması, ücretlerin diğer meslektaşlarına göre daha düşük olması kültürün İnsan Kaynakları Süreçlerinde önemini göstermektedir.

Taylor Cox'un Cultural Diversity in Organization adlı kitabında Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif (1961) tarafından yapılan araştırmada performans puanlamada aynı gruptan olan kişilerin daha yüksek puan aldığı, farklı gruplardan olan çalışanların daha düşük puanlar aldığını belirgin bir şekilde gözlemlendiğinden bahsetmektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz örnekler, ortak değerleri paylaşan kişilerin / grupların merkezde "kendi grubunu tutarak, diğerlerinin de onun etrafında konumlandığını" göstermektedir.

Kendi grubundan olanı "İşe Alım Süreci"nde tercih etmek, organizasyon içinde temsil oranını arttırmak ve diğerlerine göre yüksek performans puanı vererek o kişinin kariyer anlamında terfi yolunun açarak yönetim kademelerinde yer almasına fırsat vermektir. Bu aynı zamanda karar verici pozisyonda olmak, kendi grubundaki kişilerin organizasyon içindeki temsil oranı daha yüksek tutabilmek için kişiye fırsat vermektir.

Şekil 1'deki Kültürel Farklılığın birinci derece boyutlarını (yaş, cinsiyet, etnik, ırk vb.) ve ikinci derece boyutlarını (eğitim, coğrafi bölge, organizasyonel rol ve seviye, din vb) organizasyonel yapı içerisindeki temsil oranı mikro açıdan insan kaynakları süreçleri açısından önemli olduğu kadar işletme yönetim politikaları açısından da önemlidir. İşletme içerisinde kültürel entegrasyon sağlanamadığı, kültürel temsil oranı farklı yüzde

boyutlarında olan işletmelerde potansiyel bir sosyal tabakalaşma unsuru olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Tümüyle homojen veya heterojen bir işletme yapısına rastlamak oldukça zordur. Kültürel farklılığı meydan getiren birbirinden farklı niteliklere sahip kültürel grupların organizasyon içindeki temsil yüzdesini değerlendirmek, işletmeye olan etkisini analiz ederek kültürel farklılıkları yönetebilmek önemlidir.

Ekonomik değer ön planda olduğu işletmelerde, global rekabet avantajı yakalayabilmek için bugün birçok araştırmacı kültürel farklılıkların yönetimi üzerine çalışmaktadır. Farklılıkların Yönetimi üzerine çalışmalar yapan Gary N. Powell iş hayatındaki cinsiyet, etnik, ırk çalışmalarına odaklanırken, Taylor H. Cox kültürel farklılıkların bireysel seviyedeki kimlik, önyargı, kişilik faktörlerine, gruplar arası seviyede etnomerkezcilik, gruplar arası çatışmalara, organizasyonel seviyede ise kültür ve kültürleşme süreçlerine, organizasyonel bütünleşme, insan kaynakları süreçlerine odaklanmaktadır. Bu faktörleri birey üzerindeki sonuçları ve organizasyonel verimlilik açısından incelemektedir. Roosevelt Thomas, kültürel faktörleri demografik açıdan inceleyerek farklılıkların yönetimi üzerine çalışmaktadır.

Organizasyonel yapı içerisindeki kültürel farklılıkların temsil oranının ve insan kaynakları süreçlerinin bundaki rolünün tespit edilmesi işletme yönetimi açısından önemlidir. Burada temsil oranının kültürel ayrımcılığa kadar varıp varmadığını veya işletme içinde dengeli bir şekilde temsil edilerek organizasyonel verimliliğe katkı sağlayarak şirketin rekabet avantajı sağlaması için farklılıklar algılanıp yönetilmelidir.

## **II BÖLÜM**

Bir önceki bölümde açıkladığımız gibi kültür organizasyonel yapı içerisinde kendini ulusal, coğrafi, organizasyonel, bireysel seviyelerde hissettirmektedir. Kültürün, işletmeye olan etkisinin ne derece olduğunu belirlemek için öncelikle 1. derece demografik değişkenler olan yaş, cinsiyet, doğum yeri vb. kültürel farklılıkların işletme içindeki temsil oranı, kültürün İnsan Kaynakları Süreçlerinin bunun üzerindeki etkisini görmek açısından önemlidir.

Toplumunu oluşturan bireyler, iş hayatında kendi kültürel kimlikleri ile var olmaktadır. İş hayatında birey mensup olduğu kültürün izlerini bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde işine yansıtma eğilimindedir.

Boyacıgiller, Goodman, ve Phillips bu eğilimi aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

"Organizasyondaki her birey çok kültürlülüğün etkisinde kalarak, kültürün izlerini kendi işine yansıtma eğiliminde olabilir. Buna kültürün farklı boyutları dahil edilebilir, örneğin coğrafi temelli (örn: ulusal, bölgesel), toplumsal alt gruplar (örn: etnik, cinsiyet, din), çapraz (örn: endüstri, iş kolu, disiplin) ve alt organizasyonel yapılar (örn: fonksiyonel, hiyerarşik, proje bazlı). Bu yüzden, organizasyondaki bireylerin kendileri çok kültürlülük içinde yaşamaktadırlar.<sup>19</sup>"

Yukarıda açıklanan çerçevede şekillenen araştırma konumuz ve hipotezlerimiz, kültürün organizasyon üzerindeki mikro etkisi temel olarak İnsan Kaynakları Süreçleri açısından incelenecektir.

## 1. ARAŞTIRMA KONUSU VE HİPOTEZİ

Farklı kültürel geçmişe sahip grupların iş hayatına olumlu / olumsuz etkileri söz konusudur. Kültür, ortak değerleri paylaşan kişiler / gruplar arasında birleştirici bir rol üstlenmektedir. Bu birleştiricilik, bireylerin kendi kültürün izlerini kendi işine yansıtma eğiliminde olması sebebiyle kendi grubunda ki kişilere karşı daha pozitif eğilim göstermesine neden olur.

Bu eğilimi test etmek için araştırma konumuz "**Yerel çok kültürlülük kapsamında bölgesel farklılıkların firma içersindeki konumlandırılması.**" olup bu araştırma ile sorgulamayı düşündüğümüz hipotez aşağıdaki gibidir;

*Hipotez: Bireyin sahip olduğu farklı kültürel geçmiş işletmenin demografik yapısını etkilemektedir. Aynı bölgeden / yerden olan yöneticiler, farklı İnsan Kaynakları Süreçlerinde kendi bölgelerinden olan kişilere karşı daha pozitif yaklaşım sergilemektedir.*

---

<sup>19</sup> Boyacıgiller, Nakiye A., Goodman, Richard A., Phillips, Margaret E., (2003) "Culture, passion, and play", s.5 "Crossing Cultures: Insights from Master Teachers

H1. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, mensup olduğu kültürel grubun bireylerini istihdam etmeyi tercih etmektedir.

1.1 Yerel İşletmeler, homojen yapıyı tercih etmektedir.

1.2 Yabancı Ortaklı işletmeler, hem homojen hem de heterojen yapıyı tercih etmektedir.

1.3 Yabancı İşletmeler, heterojen yapıyı tercih etmektedir.

H2. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, performans değerlendirme sürecinde kendi yöresinden olanlara karşı daha pozitif değerlendirmelerde bulunmaktadır.

1.1 Yerel İşletmelerde, pozitif değerlendirme daha fazla görülmektedir

1.2 Yabancı Ortaklı işletmelerde, durumsallık yaklaşımı ile pozitif ve negatif değerlendirme görülebilir.

1.3 Yabancı İşletmelerde, daha dengeli bir dağılım olup fazla pozitif değerlendirme eğilimi görülmemektedir.

H3. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, “işten çıkış aşamasında mensup olduğu kültürel grubun bireylerini korumayı tercih etmektedir.

## 2. ARAŞTIRMA AMACI

Yapılan araştırmalarda kültürün işletme üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Kültürün etkisi, içinde bulunduğumuz ortama göre bazen olumlu, bazen olumsuz bir gösterge olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü, birey, sahip olduğu kültürel geçmişini bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde iş hayatına yansıtmaktadır.

Bu çalışma ile ana amacımız dünyada kültürel farklılık üzerine yapılan araştırmaların Bursa'daki şirketler açısından değerlendirmek. Bu doğrultuda araştırma sonucunda hedeflediğimiz alt amaçlar aşağıdaki gibidir;

- ✓ İşletme Yönetimlerinin kültürün işletme üzerindeki etkilerinin fark etmelerini sağlamak,
- ✓ Kültürel Farklılığın, işletme türlerine (yabancı-yabancı ortaklı-yerel) göre işletme içindeki temsil oranda kültürün etkisini görmek,



- ✓ Kültürel farklılığın en kolay etkili olacağı İnsan Kaynakları Süreçleri açısından etkisini görmek, kontrol edilebilirliğini sağlamak.

Bu doğrultuda yerel çok kültürlülük kapsamında şirket içinde çok kültürlülük kavramını algılamak ve yönetmek için iş hayatındaki farklı kültürel geçmişlerin şirket içindeki demografik konumu ve etkisini belirlemek, işletme ve insan kaynakları yönetimi açısından katma değer sağlayacağını düşünmekteyim.

### 3. ARAŞTIRMA KAPSAMI

I. Bölümde ki literatür araştırmalarında Şekil 1: Kimliğimizin Kaynakları, Şekil 2: Farklılığın Boyutları ve Şekil 3: Organizasyonun Kültürel Kapsamı'nda "coğrafi bölgeler" her üç şekilde kültürel farklılık için ayırt edici faktör olarak belirlenmiştir.

Kültürün işletmeye mikro etkisini İnsan Kaynakları'nın İşe Alma & İşten Çıkış ve Performans Yönetimi Süreçleri açısından ele alıp, araştırmaya katılan bireylerin doğum yerlerini "coğrafi bölgelere" göre gruplanması ile konu sınırlandırılmıştır.

Araştırma Bursa ili kapsamında yapılmış olup, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası (BTSO)'nın her yıl düzenli olarak hazırlamış olduğu "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması"na dahil olan ve araştırmaya destek sağlamak isteyen firmalar araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırma esnasında baz alınan temel kriterler aşağıdaki gibidir;

- ✓ "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması"na dahil olan firmalar
- ✓ "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması"na dahil olmayan firmalar
- ✓ Araştırma Kapsamı ( Beyaz Yaka – Mavi Yaka)
- ✓ "Demografik Değişkenler Bilgi Toplama Formu" - EK 1

Yukarıdaki temel kriterler doğrultusunda araştırmaya, "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması"na dahil olan 250 firmadan 19'u (% 7.6), "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması" kapsamında olmayan 13 şirket araştırmaya katılmış olup, toplam 32 Şirket

7576 kişi araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan 32 şirketten 21 tanesi yerel, 7 tanesi yabancı ortaklı ve 3 tanesi yabancı şirket.

#### **4. ARAŞTIRMA METODU**

Belirlenen hipotezleri test etmek için gerekli olan veriler "Demografik Değişkenler Bilgi Toplama Formu" (EK1) adı altında "Mevcut Demografik Bilgiler", "2009 İşe Alım Bilgileri" ve "2009 İşten ıkış Bilgileri" olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır. Tasarlanmış olan bilgi toplama formunun anlaşılabilirliğini test etmek için birkaç şirkete gönderilmiş olup gelen revizyonlar doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır.

Nihai "Demografik Değişkenler Bilgi Toplama Formu" BTSO tarafından hazırlanan "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması"na dahil olan 250 firmaya ve ankete katılmak isteyen diğer firmalara mail yolu ile gönderilmiştir.

Farklı formatta gelen demografik bilgilerin tümü tek bir Excel Dosyasında bir araya getirilmiş olup, SPSS İstatistik Programına aktarılabilmesi için standardizasyon ve kodlama işlemi yapılmıştır.

Kodlaması gerçekleşen veriler SPSS 13 İstatistik programına aktarılmış ve veriler Descriptive Statistics (Betimleyici İstatistik) Yöntemlerinden "Frequency" (Gözlem Sayıları) ve Crosstabs (apraz Tablolar) aracılığı ile analiz edilmiştir.

### **III BÖLÜM**

Bu bölümde araştırma ili olarak Bursa'nın seçilmesinin ana nedenlerini açıklamaya çalışacağız.

#### **1. BURSA'NIN TÜRKİYE İÇİNDE Kİ KONUMU**

Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) 2009 yılı verilerine göre Türkiye'nin toplam nüfusun % 17,8'i (12.915.158 kişi) İstanbul'da ikamet etmektedir. Bunu sırasıyla; % 6,4 ile (4.650.802 kişi) Ankara, % 5,3 ile (3.868.308 kişi) İzmir ve % 3,5 ile (2.550.645 kişi) Bursa takip etmektedir.

İL	2008 - 2009 dönemi				
	ADNKS 2009	Aldığı Göç	Verdiği	Net Göç	Net Göç Hızı
<b>Türkiye</b>	72.561.312	2.236.981	2.236.98	0	0,00
<b>İstanbul</b>	12.915.158	388.467	348.986	39.481	3,06
<b>Ankara</b>	4.650.802	168.193	131.114	37.079	8,00
<b>İzmir</b>	3.868.308	116.390	89.517	26.873	6,97
<b>Bursa</b>	2.550.645	66.615	56.368	10.247	4,03

Tablo 1: Türkiye Nüfus Bilgileri

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Tablo 1'e göre Bursa'nın nüfus sıralamasında Türkiye'nin dördüncü büyük şehri olması, Türkiye'nin tüm bölge ve illerinde göç aldığı ve bunun da araştırmanın çeşitliliği açısından farklı bölge / illeri temsil edebileceği düşünülmektedir.

Kültürü etkileyen ana faktörlerden birinin ekonomik sebepler olduğunu, bireylerin ekonomik sebepler nedeniyle farklı bölgelere göç ettiğini belirtmiştik.

Nüfus büyüklüğü açısından 4. olan Bursa, yaratmış olduğu katma değer ve istihdam açısından İstanbul, Kocaeli ve İzmir'den sonra ülke ekonomisine sağladığı katkı ile de 4. sırada yer almaktadır. 2009 yılında Bursa Türkiye'nin toplam ihracatının % 8,9'nu, ithalatın da % 5'ni gerçekleştirmiştir.

Türkiye ekonomisine katkı sağlayan İstanbul, Kocaeli, İzmir'in göç nüfus bilgilerini ve Bursa'nın konumunu Tablo 2: Türkiye Ekonomisine Katkı Sağlayan İller' e göre değerlendirdiğimizde, Bursa (% 4.03) net göç hızı açısından Kocaeli (% 7.94) ve İzmir (% 6.97) 'in gerisinde kalmaktadır. Bunu Bursa'nın, İstanbul ve Kocaeli illerine coğrafi olarak yakın mesafede olmasına rağmen Kocaeli'nin ekonomiye katkı sağlayan 2. büyük şehri olması sebebiyle istihdam açısından kişilerin Kocaeli'ye göç etmesine neden olarak açıklayabiliriz. Bu da Bursa'nın göç hızını (% 4.03) Kocaeli'den daha düşük olmasına neden olmaktadır.

İL	2008 - 2009 dönemi				
	ADNKS 2009	Aldığı Göç	Verdiği	Net Göç	Net Göç Hızı
<b>Türkiye</b>	72.561.312	2.236.981	2.236.98	0	0,00
<b>İstanbul</b>	12.915.158	388.467	348.986	39.481	3,06
<b>Kocaeli</b>	1.522.408	60.432	48.399	12.033	7,94
<b>İzmir</b>	3.868.308	116.390	89.517	26.873	6,97
<b>Bursa</b>	2.550.645	66.615	56.368	10.247	4,03

Tablo 2: Türkiye Ekonomisi'ne Katkı Sağlayan İller

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Bu bize ekonomik şartların, bireylerin farklı yerlere göç etmesine neden olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile her göç, bireyin kültürünü de beraberinde taşımakta olup şehrin demografik ve kültür yapısını değiştirdiği gibi şirketlerin de demografik ve kültür yapısını değiştirmektedir. Bu da yaş, cinsiyet, coğrafi bölge gibi kültürel faktörlerin işletme içerisindeki temsil oranını değiştirebilmeğini göstermektedir.

Bursa, Türkiye ekonomisine sağladığı katma değeri sahip olduğu coğrafi konum, sanayi alt yapısı ve işgücü potansiyeli ile gerçekleşmektedir. Bursa il sınırları içerisinde 13 adet Organize Sanayi Bölgesi, toplam 1421 Adet tesis ve toplam 102.500 kişi çalıştırmaktadır. Bu bize Bursa sanayi içerisinde yerel, yabancı- ortaklı ve yabancı olmak üzere farklı işletme türleri olduğunu ve araştırma hipotezini farklı işletme türlerinde test edebileceğimizi göstermektedir.

Bursa'ya sektörel dağılım açısından baktığımızda, 31 Aralık 2009 itibariyle Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'na (BTSO) kayıtlı üyelerin sektörel sınıflamaya göre sayıları ve temsil yüzdeleri Tablo 3'te yer almaktadır. Bu tablo bize bugünkü ekonomik yapı içerisinde, Türkiye ekonomisini temsil eder mahiyetteki temel sektörler önemli yeri işgal etmekte olup araştırma kapsamında Türkiye genelindeki sektörleri temsil edecek alt yapıyı sağlamaktadır.

Sektörler	31.12.2009 İtibariyle Üye Sayımız	% Dağılım
Tekstil / Hazır Giyim ve Konfeksiyon	6.452	19,1
İnşaat ve Yapı Kooperatifleri	5.223	15,5
Gıda-Tarım-Hayvancılık	3.982	11,8
Makine-Metal Sanayii	2.787	8,3
Hizmet Sektörü	2.200	6,5
Otomotiv Ana ve Yan Sanayii	1.779	5,3
Nakliye ve Ulaştırma	1.626	4,8
Finans	1.281	3,8
Kimya Sanayii ve Ticareti	1.097	3,3
Ağaç-Orman Ürünleri ve Mobilya	1.083	3,2
Turizm	994	2,9
Bilişim	936	2,8
Sağlık	845	2,5
Plastik ve Kauçuk Sanayii	808	2,4
Elektrik ve Elektronik	705	2,1
Basın-Yayın-Matbaa ve Ambalaj	557	1,7
Diğer	468	1,4
Eğitim	374	1,1
Deri ve Ayakkabı	345	1
Madencilik	190	0,6
<b>Toplam</b>	<b>33.732</b>	<b>100</b>

Tablo 3: Bursa Sektörel Dağılımı

Kaynak : [www.btso.org.tr](http://www.btso.org.tr)

Bursa'nın nüfus olarak ve ekonomik katma değer sağlama açısından Türkiye'nin 4. büyük şehri olması, sektörel anlamada birçok sektörü ve farklı işletme türlerini temsil edecek durumda olması, araştırmanın Bursa ilinde yapılmasına neden olmuştur.

## 2. MAKRO BAKIŞ AÇISI İLE BURSA'nın DEMOGRAFİK YAPISI

Bursa'nın Türkiye içindeki genel konumunu değerlendirdikten sonra araştırmanın gerçekleştiği Bursa ilinin profilini 1. derece demografik değişkenler olan nüfus sayısı, yaş , cinsiyet ve 2. derece demografik değişkenler eğitim ve coğrafi bölgelere göre nüfusa kayıtlı olan bölgelere göre demografik yapısını araştırma sonuçlarını ile bütünsel olarak değerlendirilmesi açısından önemlidir.

### 2.1 1. DERECE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

Marmara Bölgesi il sınırları içerisinde yer alan Bursa ilinin nüfus yapısı, cinsiyet, yaş, eğitim grubuna göre demografik yapısı alt bölümlerde açıklanmaktadır.

### 2.1.1 NÜFUS YAPISI

Bursa, İstanbul'dan sonra Marmara Bölgesi'nin en büyük şehridir. Türkiye'nin diğer coğrafi bölgelerine göre Marmara Bölgesi net göç hızı pozitif değerde olan ve en çok göç alan bölgelerden biridir.

Tablo 4'e göre Marmara Bölgesinde Kırklareli hariç tüm iller göç almakla birlikte, Yalova ve Sakarya coğrafi olarak Türkiye ekonomisine katkı sağlayan İstanbul, Kocaeli ve Bursa illeri etrafında olması nedeniyle net göç hızları ile birlikte nüfus sayılarını arttırmaktadır.

İL	BÖLGE	2008 - 2009 DÖNEMİ				
		ADNKS 2009 Nüfusu	Aldığı Göç	Verdiği Göç	Net Göç	Net Göç Hızı
<b>Türkiye</b>		72.561.312	2.236.981	2.236.981	0	0,00
<b>Tekirdağ</b>	MARMARA	783.310	37.655	29.066	8.589	11,03
<b>Yalova</b>	MARMARA	202.531	12.269	10.233	2.036	10,10
<b>Kocaeli</b>	MARMARA	1.522.408	60.432	48.399	12.033	7,94
<b>Edirne</b>	MARMARA	395.463	15.183	12.910	2.273	5,76
<b>Sakarya</b>	MARMARA	861.570	25.376	21.665	3.711	4,32
<b>Bursa</b>	MARMARA	2.550.645	66.615	56.368	10.247	4,03
<b>İstanbul</b>	MARMARA	12.915.158	388.467	348.986	39.481	3,06
<b>Çanakkale</b>	MARMARA	477.735	15.412	14.802	610	1,28
<b>Kırklareli</b>	MARMARA	333.179	10.359	11.242	-883	-2,65

Tablo 4: Marmara Bölgesi Göç Tablosu

Kaynak: www.tuik.gov.tr - ADNKS - Nüfus Sayım Sonuçları 2007-2009

İstanbul göç almaya devam etse bile net göç oranı % 3.06 ile Kocaeli' (% 7.94) ve Bursa (% 4.03) ilinin gerisinde kalmaktadır. Bunun sebebi İstanbul'un 2. büyük sanayiye sahip Kocaeli 'ne coğrafi olarak yakın olması sebebiyle kişilerin Kocaeli, Yalova ve Sakarya illerine göç etmesi olarak açıklanabilir.

Türkiye'nin 2009 yılında yıllık nüfus artış hızı binde 14,5'tir. 2009 yılında 81 ilden; 67'sinin nüfusu bir önceki yıla göre artarken, 14 ilin nüfusu azalmıştır. Araştırma kapsamında yer alan Bursa ilinin son nüfus verilerini Tablo 5 : Bursa İli Göç Tablosu göre değerlendirdiğimizde, Bursa nüfusunun yıllar bazında nüfusunun artış içerisinde olduğunu görmekteyiz.

BURSA İLİ GÖÇ ÖZET TABLOSU					
2007- 2008 YILI	ADNKS 2008	Aldığı Göç	Verdiği Göç	Net Göç	Net Göç Hızı
Türkiye	71.517.100	2.273.492	2.273.492	0	0,00
Bursa	2.507.963	82.964	47.370	35.594	14,29
2008 - 2009 YILI	ADNKS 2009	Aldığı Göç	Verdiği Göç	Net Göç	Net Göç Hızı
Türkiye	72.561.312	2.236.981	2.236.981	0	0,00
Bursa	2.550.645	66.615	56.368	10.247	4,03

Tablo 5: Bursa İli Göç Tablosu

Kaynak: www.tuik.gov.tr - ADNKS - Nüfus Sayım Sonuçları 2007-2009

Ancak, Bursa'nın nüfusunu net göç hızına göre değerlendirdiğimizde Bursa nüfusunun 2007-2008 yılları arasında net göç hızı % 14.29 olmasına rağmen 2008- 2009 yıllarında % 4.03'e düşmüş olduğunu görmekteyiz.

Tablolardaki verilere göre Bursa'nın net göç hızının düşmesi iki ana sebebe bağlanabilir. Bunlardan bir tanesi 2009 yılında Dünya'da ve Türkiye'de yaşanan ekonomik krize bağlı olarak ters göçle açıklanabilir. Bir diğer sebep ise Kocaeli'nin Türkiye ekonomisinde 2. sırada olması ve Bursa'ya coğrafi olarak yakın olması kişilerin Kocaeli ve Yalova'da yaşamayı tercih etmesi nedeniyle Bursa'nın net göç hızı % 4.03'e düşerken Kocaeli'nin net göç hızını % 7.94 ile Bursa'dan daha yüksektir.

Bu durum Bursa ilinin demografik yapısının ekonomik değişkenlere bağlı olarak kolayca değişebileceğini göstermektedir.

### 2.1.2 YAŞ ve CİNSİYET

Yaş ve cinsiyet bir şehrin demografik profili ortaya çıkartmada, o şehrin işgücü potansiyelini ve kültürel farklılıkların belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir.

#### YAŞ PROFİLİ

Yaş bir şehrin işgücü potansiyelini göstermesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamında olan Bursa şehrinin yaş profilini Tablo 6'ya göre değerlendirdiğimizde toplam 2.550.645 nüfusun çalışma yaş grubundaki 20-59 yaş aralığında ki kişiler % 58,41'dir. Bu oran Türkiye

ile karşılaştırıldığında % 55,16 olup Türkiye'de ve Bursa'da dinamik bir nüfus olduğunu görmekteyiz.

2009 YILI - TÜRKİYE				2009 YILI - BURSA			
YAS GRUBU	ERKEK	KADIN	TOPLAM %	YAS GRUBU	ERKEK	KADIN	TOPLAM %
0-4	51,36	48,64	8,48	0-4	51,42	48,58	7,55
"5-9"	51,34	48,66	8,55	"5-9"	51,69	48,31	7,46
"10-14"	51,32	48,68	8,96	"10-14"	51,43	48,57	7,97
15-19	51,28	48,72	8,59	15-19	51,18	48,82	7,84
20-24	51,03	48,97	8,65	20-24	47,17	52,83	7,88
25-29	50,80	49,20	8,97	25-29	50,31	49,69	9,38
30-34	50,73	49,27	8,15	30-34	50,73	49,27	8,75
35-39	50,22	49,78	7,59	35-39	50,34	49,66	8,18
40-44	50,88	49,12	6,44	40-44	50,80	49,20	7,12
45-49	50,15	49,85	6,16	45-49	50,08	49,92	6,74
50-54	50,42	49,58	5,13	50-54	50,60	49,40	5,82
55-59	49,63	50,37	4,06	55-59	50,21	49,79	4,54
60-64	47,63	52,37	3,25	60-64	48,35	51,65	3,51
65-69	46,59	53,41	2,38	65-69	46,77	53,23	2,55
70-74	44,33	55,67	1,82	70-74	44,48	55,52	1,94
75-79	45,08	54,92	1,58	75-79	42,78	57,22	1,57
80-84	37,43	62,57	0,84	80-84	37,74	62,26	0,83
85-89	33,48	66,52	0,29	85-89	37,00	63,00	0,28
90+	24,64	75,36	0,09	90+	27,20	72,80	0,08
	50,25	49,75	72.561.312		49,93	50,07	2.550.645

Tablo 6: Yaş ve Cinsiyet Profili

Kaynak: www.tuik.gov.tr - ADNKS - Nüfus Sayım Sonuçları 2007-2009

Yasal olarak kabul edilen çalışma yaşı 18 olup emeklilik yaşı kadınlarda 58, erkeklerde 60'dır. Bu bilgiler doğrultusunda 18-60 yaş grubundakileri potansiyel işgücü olarak değerlendirebilir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan "Hanehalkı İşgücü Araştırması" 2010 Mart Dönemi sonuçlara göre toplam işgücüne katılma oranı % 48,2 olup bunun % 16,9'unu 15-24 yaş grubundakiler oluşturmaktadır.

Bursa ilinin yaş profiline göre 20-59 yaş aralığında yer alan % 58,41'lik oranının içinde genç ve orta yaş gruplarının % kaçının aktif olarak iş hayatının içinde olduğu bilinmemekle birlikte, araştırma örneğimizdeki 7576'lık örneklemin yukarıdaki bulgularla ne kadar örtüşünü tespit etmeye çalışacağız.



## CİNSİYET PROFİLİ

Türkiye ve Bursa ilinin Cinsiyet Profilini Tablo 6'ya göre değerlendirdiğimizde kadın ve cinsiyet profilinin % 49 ve % 50 ile hem Türkiye hem de Bursa genelinde birbirine çok çok yakın olduğunu görmekteyiz. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan "Hanehalkı İşgücü Araştırması" 2010 Mart Dönemi sonuçlara göre erkeklerde işgücüne katılma oranı % 70,3, kadınlarda ise % 26,8'dir.

Bu genel sonuçlar doğrultusunda Bursa'daki cinsiyet profilinin işgücüne katılım oranı ile ilgili bilgi edinememekle birlikte, "Hanehalkı İşgücü Araştırması"na göre Türkiye genelini baz aldığımızda yapacağımız araştırma örneğimizde de erkeklerin işgücüne katılma oranının daha yüksek olması beklenmektedir.

### 2.1.3 EĞİTİM

Eğitim düzeyine göre Tablo 7'yi analiz ettiğimizde, Bursa'daki 2.306.692 kişinin eğitim seviyesinin % 48,97 (740.417 kişi) ile "İlköğretim" mezunu, % 17,62'nin (406.473 kişi) "Okuma yazma bilen, fakat bir okul bitirmeyen" ve "Lise veya Dengi Okul Mezunu" (406.472 kişi) olduğunu görmekteyiz.

EĞİTİM DÜZEYİ ve YAŞ GRUBUNA GÖRE NÜFUS - 2009 BURSA							
YAŞ GRUBU	Okuma yazma bilmeyen	Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	İlköğretim	Lise veya Dengi Okul	Üniversite ve Üstü	Bilinmeyen	TOPLAM (%)
"6-17	0,14	68,25	30,86	0,16		0,56	20,62
18-21	1,16	4,33	36,35	51,65	2,88	3,60	6,57
22-24	1,14	2,46	33,45	41,65	12,36	8,91	5,44
25-29	1,26	1,90	44,00	31,11	15,29	6,41	10,29
30-34	1,43	1,62	52,20	26,51	14,13	4,08	9,61
35-39	2,07	1,99	61,42	20,36	11,21	2,92	8,98
40-44	2,82	2,47	65,32	16,89	9,63	2,85	7,82
45-49	4,09	3,26	65,68	16,13	7,19	3,61	7,40
50-54	5,70	4,34	65,06	12,97	7,48	4,42	6,40
55-59	8,20	6,36	64,14	9,36	7,24	4,67	4,99
60 +	22,86	13,22	50,52	4,43	3,82	5,13	11,83
	<b>4,62</b>	<b>17,62</b>	<b>48,97</b>	<b>17,62</b>	<b>7,38</b>	<b>3,77</b>	<b>2.306.692</b>

Tablo 7: Bursa Eğitim Düzeyi ve Yaş Grubu

Kaynak: www.tuik.gov.tr - ADNKS - Nüfus Sayım Sonuçları 2007-2009

Bursa'nın eğitim profili, Tablo 8'deki Türkiye ile karşılaştırıldığında 65.049.093 kişilik Türkiye nüfusunun da % 44,20'nin (28.752.353 kişi) "*İlköğretim*" mezunu, % 20,78'nin (13.517.214 kişi) "*Okuma yazma bilen, fakat bir okul bitirmeyen*" ve % 15,96'nın (10.379.231 kişi) "*Lise veya Dengi Okul*" mezunu olduğunu görmekteyiz.

EĞİTİM DÜZEYİ ve YAŞ GRUBUNA GÖRE NÜFUS - 2009 TÜRKİYE							
YAŞ GRUBU	Okuma yazma bilmeyen	Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	İlköğretim	Lise veya Dengi Okul	Üniversite ve Üstü	Bilinmeyen	TOPLAM (%)
"6-17	0,48	69,67	28,69	0,23		0,90	<b>23,48</b>
18-21	2,29	7,38	36,30	46,31	2,18	5,51	<b>7,61</b>
22-24	2,54	4,24	32,65	38,60	11,35	10,59	<b>5,77</b>
25-29	3,01	3,39	42,36	27,99	14,87	8,38	<b>9,97</b>
30-34	3,52	2,98	49,78	24,10	14,34	5,28	<b>9,06</b>
35-39	5	3	58	18	12	4	<b>8,44</b>
40-44	6,06	3,85	61,27	15,12	10,23	3,47	<b>7,17</b>
45-49	7,88	4,60	60,50	15,00	7,95	4,06	<b>6,85</b>
50-54	10,34	5,77	58,50	11,58	8,82	4,96	<b>5,71</b>
55-59	14,40	7,76	55,81	8,50	8,09	5,42	<b>4,52</b>
60-64	20,35	10,32	50,77	6,00	6,64	5,90	<b>3,62</b>
65 +	35,44	13,76	37,27	3,74	3,21	6,56	<b>7,80</b>
	<b>7,18</b>	<b>20,78</b>	<b>44,20</b>	<b>15,96</b>	<b>7,22</b>	<b>4,66</b>	<b>65.049.093</b>

Tablo 8: Türkiye Eğitim Düzeyi ve Yaş Grubu  
Kaynak: www.tuik.gov.tr - ADNKS - Nüfus Sayım Sonuçları 2007-2009

Bu sonuçlar, Bursa ve Türkiye'nin eğitim profilinin birbiri ile paralel olduğunu göstermektedir. Ancak, Türkiye geneline göre Bursa % 48.97 ile "*İlköğretim*" mezunu daha fazla olmasına rağmen, %17,62 ile "*Okuma yazma bilen, fakat bir okul bitirmeyen*" ve "*Lise veya Dengi Okul*" (%17,62) mezunu oranı Türkiye geneline göre daha düşüktür.

## 2. 2. 2.ci DERECE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

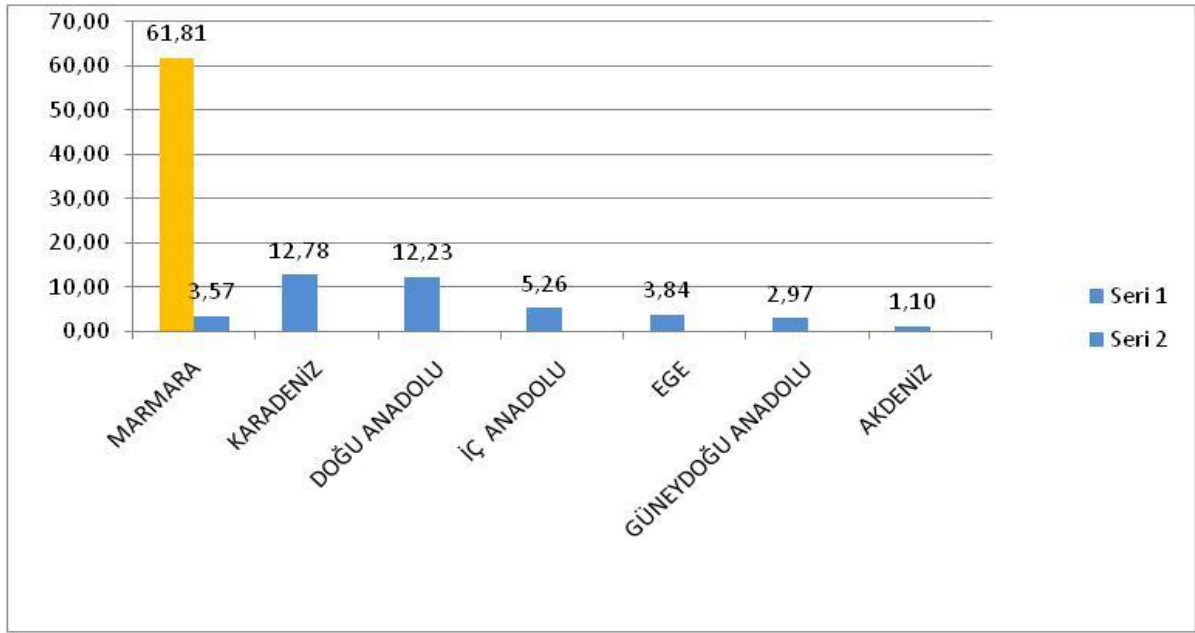
Bursa'nın nüfusu 2009 verilerine göre coğrafi bölgeler bazında nerelerden göç alındığını bilinmesi, gelen kişilerin kültürlerini işletmelere yansıtması açısından önemlidir.

## 2.2.1 COĞRAFİ BÖLGELERE GÖRE AĞIRLIK

"Bursa'nın Hangi Bölge / İllerden ?" ne kadar göç aldığını tespit etmek ve iller bazında "nüfus değişim"ini belirlemek için [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) - Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADKS) - Nüfus Sayım Sonuçları 2009 yılı verilerine göre bireyin "Nüfusa Kayıtlı Olunan İle Göre İkametgah Edilen İl" ana başlığından bölgeler bazında tespit edilmeye çalışılmıştır.

Burada önemli olan, birey Bursa'da ikamet etmesine rağmen nüfusunun nerede olduğu sorusunun cevabını vererek Bursa'nın hangi bölge ve illerden iç göç aldığını tespit etmek.

Grafik 1'e göre genel olarak Bursa'da Marmara (% 61.81), Karadeniz (% 12,78) ve Doğu Anadolu (% 12,23) bölgesinden gelen kişilerin ikamet ettiklerini görmekteyiz. Ancak burada analiz sonuçlarının daha sağlıklı olması açısından nüfusu ve ikametgah yeri Bursa'da olanları analiz dışı bıraktığımızda toplam 2.535.923 kişilik Bursa nüfusunun % 12,78 (324.070 kişi) ile Karadenizli ve % 12,23 (310.134 kişi) ile Doğu Anadolu bölgelerinden gelen kişilerin Bursa'nın nüfusunu oluşturduğunu görmekteyiz.



Grafik 1: Coğrafi Bölgelere Göre Ağırlık

\* Sarı çubuk % 61.81 Bursa il dahil, % 3,57 Bursa hariç.

\* \* Coğrafi Bölgeleri şehir bazında gruplaması EK 2'de yer almaktadır.

Bu sonuçlar bize, ilk başlarda kültürü etkileyen faktörlerin içinde değerlendirdiğimiz iç/ dış göç nedenlerinin içindeki ekonomik faktörlerin bir şehrin nüfus ve kültür yapısını şekillendirmede önemli olduğunu göstermektedir.

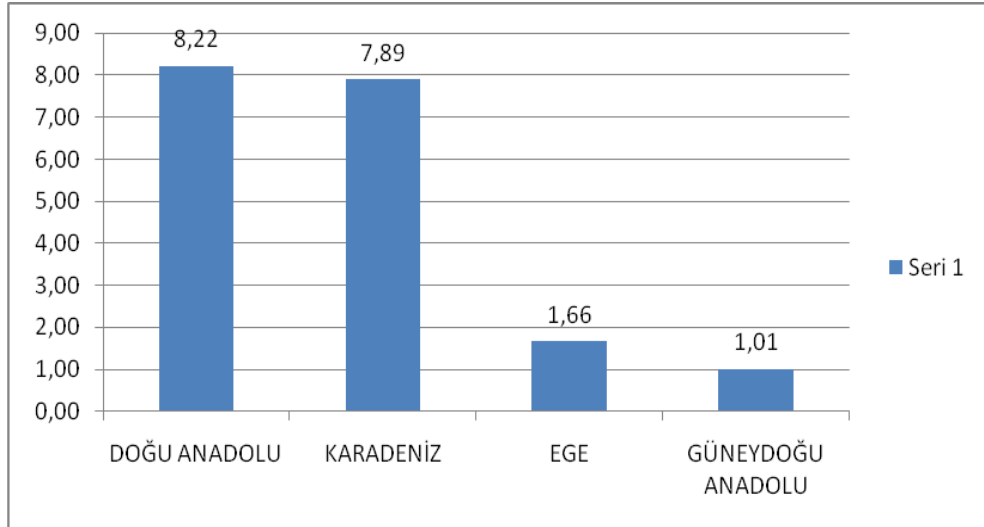
## 2.2.2 "İLLERE" GÖRE İLK 10'daki İL

Bursa profilinin coğrafi bölgelere göre ağırlığın % 12,78 ile Karadeniz ve % 12,23 ile Doğu Anadolu Bölgeleri olmasına rağmen illere göre Bursa'nın en çok göç aldığı ilk 10 ili Tablo 9'a göre değerlendirdiğimizde Bursa'da en çok Erzurumlu, onu sırasıyla Samsun, Artvin ve Muş'lunun takip ettiğini görmekteyiz.

<b>DOĞU ANADOLU</b>	<b>8,22</b>	<b>KARADENİZ</b>	<b>7,89</b>	<b>EGE</b>	<b>1,66</b>
Erzurum	4,17	Samsun	2,70	Balıkesir	1,66
Muş	2,15	Artvin	2,35	<b>GÜNEYDOĞU ANADOLU</b>	
Ardahan	0,96	Trabzon	1,60	Diyarbakır	1,01
Kars	0,94	Giresun	1,24		

Tablo 9: Bursa'nın Göç Aldığı İlk 10 İl

Tablo 9'daki illeri ilk 10 ili coğrafi bölgelere göre grupladığımızda % 8.22 ile Doğu Anadolu illerinin daha fazla nüfusa sahip olduğunu görüyoruz.



Grafik 2: İlk 10'daki İllerin Bölgelere Göre Gruplaması

Kaynak: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

Bu sonuçlar bize Bursa'nun Doğu Anadolu Bölgesinden daha fazla göç aldığını ve ileride Bursa profilinin Karadenizliler ile Doğu Anadolu Bölgesinde olanların yer değiştirebileceğini göstermektedir.

### 2.2.3 "GÖÇ DEĞİŞİM YÜZDESİ"ne GÖRE İLK 10'DAKİ ŞEHİR

Bursa nüfusunun ilk 10' daki illerin Doğu Anadolu illeri olduğunu tespit etmekle birlikte değişen sosyo ekonomik politik şartlar nedeniyle önemli olan iç göçteki değişim hızının en fazla olan ilk 10'daki şehirlerin tespit edilmesi.

	Değişim Oranı (%)			Değişim Oranı (%)			Değişim Oranı (%)			Değişim Oranı (%)	
	2008	2009		2008	2009		2008	2009		2008	2009
<b>DOĞU ANADOLU</b>	<b>35,09</b>	<b>31,38</b>	<b>GÜNEYDOĞU ANADOLU</b>	32,05	28,94	<b>EGE</b>	<b>9,24</b>	<b>8,46</b>	<b>AKDENİZ</b>	<b>20,54</b>	<b>18,62</b>
Ağrı	13,26	11,71	Mardin	11,46	10,28	Muğla	9,24	8,46	Hatay	10,35	9,38
Muş	11,62	10,41	Adıyaman	11,08	9,98	<b>KARADENİZ</b>	<b>9,12</b>	<b>8,36</b>	İçel (Mersin)	10,19	9,25
Van	10,21	9,26	Diyarbakır	9,51	8,68	Bartın	9,12	8,36			

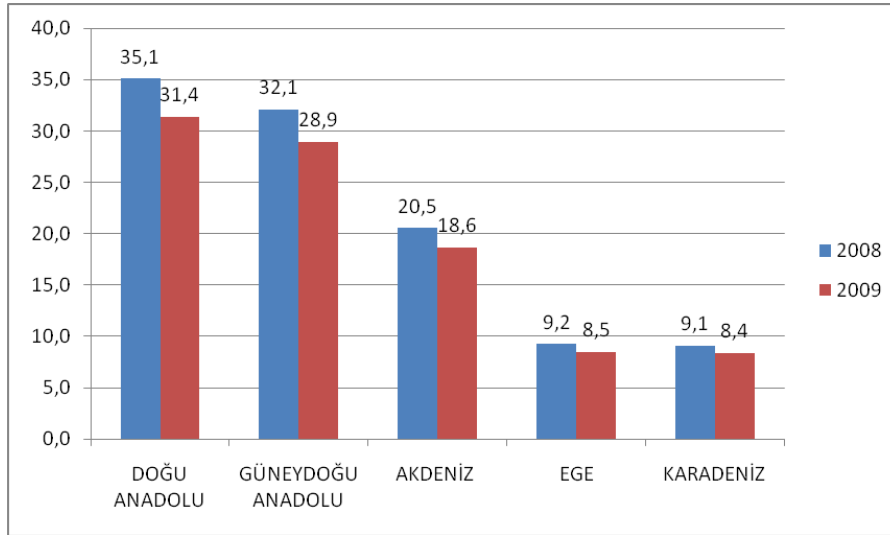
Tablo 10: Göç Değişim Yüzdesi En Fazla olan İlk 10 Şehir

Kaynak: www.tuik.gov.tr

*Kırmızı renkler, göç değişim hızı en yüksek ilk 3 ili ifade etmektedir.*

Tablo 10'da yer alan 2008-2009 verilerini değerlendirdiğimizde 2009 yılında değişim hızı en yüksek ilk 10 ili coğrafi bölgelere göre grupladığımızda % 31,4 ile Doğu Anadolu illerinin ( Ağrı, Muş, Van) , % 28,9 ile Güney Doğu illerinin (Mardin, Adıyaman, Diyarbakır) yer aldığını görmekteyiz.

Bursa genelindeki Grafik 1:'deki Coğrafi Bölgelere Göre Ağırlıklı Bölgelerin 1.sirasında Karadeniz Bölgesi (% 12,78) ve 3. sırada İç Anadolu Bölgesi'nin (% 5.26) yer almasına rağmen değişim hızı en yüksek ilk 10 illerin içinde Karadeniz'den sadece Bartın'nın, İç Anadolu Bölgesinin ise hiç yer almadığını görmekteyiz.



Grafik 3: Göç Değişim Yüzdesi En Fazla olan İlk 10 İlin Bölgesel Dağılımı

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Göç Hızı En Yüksek İlk 10 İl İçerisinde Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu illerinin ağırlıkta olması bu bölgelerde ekonomik şartların yeterli olamaması, iş imkanlarının sınırlı olması ve yaşanan bazı politik istikrarsızlıkların bireylerin ekonomik olarak güçlü olan illere göç etmesine neden olarak açıklanabilir.

EK 2: "Nüfusa Kayıtlı Olunan İle Göre İkametgah Edilen İl" tablosundaki şehirlerin değişim hızlarını Tablo 11'deki gibi coğrafi bölgeler bazında grupladığımızda ve değişim hızı en fazla ilk 10'daki şehirler ile karşılaştırdığımızda Bursa'da önümüzdeki yıllarda Marmara Bölgesi'nden sonra, Bursa profilini en çok Doğu Anadolu Bölgesi'nden, daha sonra Karadeniz Belgesi'nden gelenlerin oluşturacağını ve işgücü istihdamında yer alacağını göstermektedir.

BÖLGELER BAZINDA DEĞİŞİM HIZI					
	Değişim Oranı (%)			Değişim Oranı (%)	
	2008	2009		2008	2009
KARADENİZ BÖLGESİ	93,14	88,09	EGE BÖLGESİ	53,09	49,88
DOĞU ANADOLU BÖLGESİ	94,22	87,09	AKDENİZ BÖLGESİ	40,09	37,17
İÇ ANADOLU BÖLGESİ	74,72	70,28	MARMARA BÖLGESİ	26,30	25,44
GÜNEY DOĞU ANADOLU BÖLGESİ	68,62	63,12			

Tablo 11: Göç Değişim Yüzdelerinin Bölgesel Değişim Hızı

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Bu bize aynı zamanda Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinden net göç hızının daha fazla olduğunu, önümüzdeki yıllarda Karadeniz Bölgesi ile Doğu Bölgelerinin sıralamada yer değiştireceğini göstermektedir.

Ayrıca, Grafik 3'e genel olarak baktığımızda ve 2008 -2009 yılları arasındaki göç hızını karşılaştırdığımızda 2008 yılına göre 2009 yılında net göç hızının azaldığını görmekteyiz. Bursa göç hızının 2008 yılında % 14,29 olmasına rağmen 2009 yılında % 4,03 olması daha önce açıkladığımız gibi son yıllarda yaşanan ters göç veya ekonomik şartlarının Bursa'ya yakın Kocaeli'ne doğru kayması sebebiyle Bursa'da göç hızının azaldığını söyleyebiliriz.

## **IV BÖLÜM**

### **UYGULAMA ÖRNEĞİ VE ANALİZ SONUÇLARI**

Araştırma konusunu ve Bursa ilinin genel profilini değerlendirdikten sonra araştırma örnekleminiz Bursa'da yer alan 32 Şirket toplam 7576 kişinin demografik bilgilerini kapsamaktadır.

#### **1. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANA PROFİLİ**

"Demografik Değişkenler Bilgi Toplama Formu"nda yer alan "Mevcut Demografik Bilgiler", "2009 İşe Alım Bilgileri", "2009 İşten Çıkış Bilgileri" ana başlıkları altında yer alan alt başlıklar doğrultusunda ana bulgular değerlendirmiştir. "2009 İşe Alım Bilgileri" dosyasındaki bilgilerin çoğu, "Mevcut Demografik Bilgiler" dosyasında yer alması sebebiyle kapsam dışı tutulmuştur.

#### **1.1 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER**

##### **1.1.1 KATILIMCI PROFİLİ**

"Demografik Değişkenler Bilgi Toplama Formu"na cevap veren, toplam 32 firmadaki 7576 kişinin demografik verileri analiz edilmiştir. Araştırma'nın yapıldığı tarihte (15 Mart-1 Nisan 2010) araştırma kapsamında yer alan 7576 kişinin % 83,8'i (6346 kişi) firmada aktif

olarak çalışmakta olup, % 16.2'nin (1230 kişi) ise "2009 İşten Çıkış Bilgileri" dosyasındaki 2009 yılında firma ile ilişkisi kesilen kişilerdir.

### 1.1.2 YAŞ PROFİLİ

Yaş, kültürel farklılığın ana kriterlerinden biri olup aynı zamanda bir ülkenin potansiyel işgücünü göstermektedir. Türkiye'deki yasal çalışma yaşı 18 olup, kadınlarda emeklilik yaşı 58, erkeklerde ise 60 yaş olduğunu kabul edersek 18 - 60 yaş aralığı potansiyel işgücü göstergesidir.

YAŞ ARALIĞI	Yüzde
15 - 19 YAS	,9
20 - 24 YAS	9,9
25 - 29 YAS	21,3
30 - 34 YAS	25,6
35 - 39 YAS	18,4
40 - 44 YAS	11,5
45 - 49 YAS	6,6
50 - 54 YAS	3,2
55 - 59 YAS	1,4
60 +	0,6
ARA TOPLAM	99,4
KAYIP VERİ	,6
TOPLAM	100,0

Tablo 12: Yaş Profili

Tablo 12'deki araştırma örnekleminin Yaş Profilini incelediğimizde % 65,3'ün 25 - 39 yaş aralığında genç ve orta yaş grubundaki kişiler sanayi içinde yer almaktadır. Bursa'daki potansiyel yaş aralığının ne kadarının işgücüne dahil olduğu ile ilgili veriler elimizde olmamakla birlikte, araştırma kapsamında 19--59 yaş aralığı % 97,9'dır.

Araştırma sonuçları Tablo 6:'daki Türkiye ve Bursa'daki Yaş Profili ile karşılaştırıldığında, Türkiye'de 20-59 yaş aralığı % 55,16 iken, Bursa'da bu oran % 58,41 olup potansiyel işgücü olduğunu söyleyebiliriz. Bursa'da Türkiye'ye oranla daha potansiyel yaş aralığı olması, Bursa'nın Türkiye ekonomisine katma değer sağlayan 4. şehri olması nedeniyle almış olduğu göçle açıklanabilir.



Bu sonuçları genel olarak değerlendirdiğimizde, araştırma sonuçlarının Türkiye ve Bursa'daki yaş aralığı potansiyel işgücü olarak değerlendirilip, birbiri arasında paralellik göstermektedir.

### 1.1.3 CİNSİYET PROFİLİ

Cinsiyet, kültürel farklılıkların yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Özellikle, cinsiyetin iş hayatındaki yeri ile ilgili araştırmalar yapılmakla birlikte, farklı ülke/ bölgelere göre kadın/ erkeğin iş hayatındaki konumu değişebilmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan "Hanehalkı İşgücü Araştırması" 2010 Mart dönemi sonuçlarına göre erkeklerin işgücüne katılım oranının % 70,3, kadınlarda ise % 26,8'dir. Yaptığımız araştırma sonuçlarına göre, araştırma örnekleminde yer alan toplam 32 şirket 7576 kişiden % 75.7'i erkek olup % 24.3 kadındır. (EK 4: Yaş / Cinsiyet Tablosu)

Bu sonuçlar Tablo 6:'daki Türkiye ve Bursa'daki Yaş ve Cinsiyet Profili ile karşılaştırıldığında, kadınların ve erkeklerin oranı % 49 ve % 50 ile birbirine çok yakın olmasına rağmen iş hayatı içerisinde yeterince yer almadıkları söylenebilir.

Türkiye'de erkeklerin iş hayatında daha fazla yer almasına rağmen, Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelere ve illere göre kadınların işgücünde temsil oranlarının farklı olması bölgeler arası kültürel çeşitliği işletmenin demografik profilini etkileyebilmektedir.

### 1.1.4 EĞİTİM PROFİLİ

Eğitim, demografik değişkenler içerisinde değerlendirilmekle birlikte kültürel farklılık boyutlarından yer almaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan Bursa ilinin makro analizini yaparken, Bursa'daki 2.306.692 kişinin eğitim seviyesinin % 48,97 ile (740.417 kişi) "*İlköğretim*" mezunu, % 17,62'nin (406.473 kişi) "*Okuma yazma bilen, fakat bir okul bitirmeyen*" ve "*Lise veya Dengi Okul Mezunu*" (406.472 kişi) olduğunu belirtmiştir.

	Yüzde
ILKOGRETİM	35,3
LİSE	43,1
YÜKSEK ÖĞRETİM ( Ön Lisans, Üniversite, Yüksek Lisans)	17,9
ARA TOPLAM	96,3
KAYIP VERİ	3,7
TOPLAM	100,0

Tablo 13: Eğitim Seviyesi

Elde edilen araştırma sonuçlarına göre çalışanların % 43.1'i Lise mezunu olup, bunların % 15,7'i Meslek Lisesi mezunudur. Bursa'nın eğitim profili % 48,97 ile İlköğretim mezunu olmasına rağmen araştırmaya katılanların % 43,1'inin Lise, % 35,3'ün İlköğretim mezunu olması sanayinin ve işin gereklilikleri olarak açıklanabilir.

Yüksek öğretim mezunlarının oranının % 17,9'dur. Bu oranı cinsiyete göre karşılaştırdığımızda erkek nüfusun sanayi içerisinde ağırlıkta olması nedeniyle erkeklerin eğitim seviyeleri kadınlara göre daha yüksektir. Ancak Yüksek Öğretim / Yüksek Lisans seviyesinde kadınların eğitim seviyesinin erkeklerden daha yüksektir. (bkz. EK4: Eğitim / Cinsiyet Tablosu)

## 1.2 ARAŞTIRMA PROFİLİ

### 1.2.1 SEKTÖR DAĞILIMI

Araştırma kapsamında yer alan 32 firmanın sektörel dağılımına baktığımızda çalışanların büyük çoğunluğunun % 44,3 ile otomotiv sektöründe, % 15,9'un hızlı tüketim, % 12'nin ise makine metal ve % 12.1'nin tekstil sektöründe yer aldığını görmekteyiz.

SEKTÖR	Yüzde
Otomotiv Yan Sanayi	44,3
Hızlı Tüketim	15,9
Makine Metal	12,2
Tekstil	12,1
İnşaat	6,1
Kimya	5,6
Savunma	,6
Hizmet	,5
Nakliye	,4
Dış Ticaret	,1
TOPLAM	100,0

Tablo 14: Sektör Dağılım

Araştırma kapsamında yer alan sektörler Tablo 3'teki Bursa Sektörel Dağılım Tablosunda yer alan Bursa sektörlerinin "Gıda - Tarım - Hayvancılık" ve "Finans" hariç ilk 10'daki ağırlıklı sektörleri temsil ettiğini, araştırmanın Bursa sanayisini yansıtmayı açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz.

### 1.2.2 İŞLETME GRUBU

Araştırma kapsamında olan firmaların % 88.1'i Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) kapsamında yer alan "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması"na dahil olan firmalar olup, diğer % 11.9'u ise "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması" kapsamında yer almayan firmalardır.

Araştırmada yer alan firmaların % 88,1'nin "Bursa'nın İlk 250 Büyük Firma Araştırması" dahil olan firmalar olması, araştırmanın başarılı olan firmalardaki sonuçların analiz edilmesi açısından önemlidir.

### 1.2.3 İŞLETME TİPİ

Kültürün, farklı işletme tiplerinde (yerel, yabancı ortaklı ve yabancı ) konumlandırılmasını ve birbiri ile kıyaslayarak farklı işletme türlerinin kültüre olan bakış açısını tespit etmek araştırma kapsamında yer alan hipotezler farklı işletme türlerinde test edilebilir.

Aynı zamanda farklı işletme türlerinin yönetim politikalarının işletmede çalışanların coğrafi kültürünü İnsan Kaynakları Süreçlerine ne denli yansıttığını görmek araştırmanın hipotezleri açısından önemlidir.

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların % 56,5'i Yerel Şirketlerde, % 26,3'i Yabancı Ortaklı Şirketlerde ve % 17'i Yabancı şirketlerde çalışması kültürel çeşitliliğin işletmelerdeki algısı değerlendirilebilir.

	Yüzde
<b>YEREL</b>	<b>56,5</b>
<b>YABANCI ORTAKLI</b>	<b>26,3</b>
Yabancı Ortaklı - Türk & İsviçre	15,9
Yabancı Ortaklı - Türk & Fransız	5,2
Yabancı Ortaklı - Türk & Alman	5,1
Yabancı Ortaklı - Türk & İtalyan	,1
<b>YABANCI</b>	<b>17,3</b>
Yabancı - Japon	14,9
Yabancı - Fransız	2,4
<b>TOPLAM</b>	<b>100,0</b>

Tablo 15: İşletme Tipi

#### 1.2.4 DOĞUM YERİ

Doğum Yeri, bireyin kültürünü şekillendirmede ve kültürel kimliğin oluşmasında önemli yer tutmaktadır. Kültürel kimliğin iş hayatına yansması, bireylerin doğum yerlerine göre farklı davranış tarzları sergilemesine, kültürel farklılığın en önemli kriterlerinden biri haline gelmektedir.

Araştırma kapsamımızdaki hipotezler, bireyin doğum yerini bölgeler bazında gruplayarak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan 7576 kişilik örnekleme, araştırmanın Bursa'da yürütülmesi nedeniyle Tablo 16'daki sonuçlara göre çalışanların % 46,4'ü Marmara Bölgesi doğumlu olup, onu % 14 ile Karadeniz ve diğer bölgelerin takip ettiğini görmekteyiz. Bu sonuçlar,

Grafik 1'deki Bursa ilinin profilini Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı ile de paralellik göstermektedir.

	Yüzde
MARMARA BOLGESI	46,4
KARADENİZ BOLGESI	14,0
YURTDISI	13,3
İC ANADOLU BOLGESI	7,3
DOĞU ANADOLU BOLGESI	7,3
EGE BOLGESI	4,7
AKDENİZ BOLGESI	1,9
GÜNEYDOĞU BOLGESI	1,3
DİĞER *	1,5
ARA TOPLAM	97,7
GEÇERSİZ VERİ	2,3
<b>TOPLAM</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16: Doğum Yeri

\* *DİĞER* gruplaması altında yer alan kategoride, aynı ilçe/ köyün 2 ve daha fazla ilde aynı isim altında yer almasını temsil etmektedir.

Tablo 16'daki çalışanların doğum yerlerine göre coğrafi bölgeleri gruplamasında % 13.3 ile 3. sırada yer alan Yurtdışı Doğumlu olanların içinde %12.1'lik (918 kişi) yüzde Bulgaristan doğumludur (EK 3: "İller / Ülkeler Bazında Doğum Yerleri" ). Yurtdışı Gruplamasının, doğum yeri sıralamasında Marmara ve Karadeniz Bölgesi hariç diğer bölgeleri geride bırakması Bursa'nın sadece iç göç değil, dış göç alan bir şehir olmasından kaynaklanmaktadır.

Bursa özellikle, Balkan ülkelerindeki siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle göç almaktadır. Araştırma sonuçlarımızda da % 13.3'lük dilimin içinde %12.1' in Bulgaristan doğumlu olması Bursa'nın en son 1989 yılında Bulgaristan'dan toplu göç alması ile gelen Bulgaristan göçmenlerinin çoğu sanayinin içinde aktif yer alması ile açıklanabilir.

Elde edilen bu sonuçlara göre ekonomik veya politik faktörler sebebiyle gerçekleşen iç veya dış göçlerin şehrin demografik yapısını değiştirdiği gibi sanayideki işletmelerin profilini de değiştirmektedir.

### 1.2.5 PERFORMANS PUANI

Araştırma kapsamında yer alan 32 firmadan, 3 yerli ve 1 yabancı firma olmak üzere sadece 4 firmadan gelen geri dönüş olup toplam 3404 kişinin (% 44.9) performans değerlendirme verileri analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların % 17,1'inde performans yönetim sistemi olmadığı veya bu konuda çekimser davrandıkları için ilgili sütun boş bırakılmıştır.

Araştırmaya katılan firmalarda farklı puanlama sistemleri olması nedeniyle, elimize ulaşan performans puanlarını performans yönetim literatüründe kabul görmüş 5'li değerlendirme skalası ile standardize edilmiştir. 5'li skalada puanlar "Çok İyi", "İyi", "Orta", "Gelişmeye Açık" ve "Zayıf" olmak üzere beş grupta değerlendirilmiştir.

3404 kişi (% 44.9) üzerinden yapılan analiz sonucunda 2009 performans sonuçlarına göre mevcut çalışanların % 16.1'i "iyi" puan , % 10.9'un ise "orta" puan aldığını görmekteyiz. İnsan Kaynakları Yönetiminde, performans puanlarının çan eğrisi mantığında "İyi" ve "Orta" merkezde yoğunlaşması beklenmektedir. Bu doğrultuda sonuçlar çan eğrisine uygun dağılmıştır.

	Yüzde
IYI	16,1
ORTA	10,9
COK IYI	1,3
GELISMEYE ACIK	,4
ZAYIF	,6
SENDIKA KAPSAMINDA	41,5
DENEME SURESI KAPSAMINDA	3,7
PERFORMANS DEGERLENDIRME YAPILMADI	7,1
PERFORMANS YONETIM SISTEMI UYGULANMAMAKTADIR	17,1
ALT TASERON CALISANI	1,3
TOPLAM	100,0

Tablo 17: Performans Sonuçları

Sendika kapsamında olan firmalarda ise "Eşit işe eşit ücret" ilkesinden hareketle performans sonuçlarına bakılmadan tüm çalışanlar standart "zam oranı" uygulanmıştır.

Sendika kapsamında olan firmalardaki % 41,5 'lik oran performans sonuçlarına bakılmadan standart zam uygulaması, % 17,1'de de performans yönetim sisteminin uygulanmaması araştırma kapsamındaki firmaların henüz performans değerlendirme sistemini işletme politikası haline getirmediklerini göstermektedir.

### 1.2.6 İŞ İLE İLİŞKİSİNİN KESİLME TÜRÜ

Bu bölüme kadar yapılan analizler anket kapsamındaki "Mevcut Demografik Bilgiler" doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu bölümdeki bilgiler, " 2009 İşten Çıkış" dosyasında ki toplam 1209 kişinin verisi baz alınarak değerlendirilmiştir.

Çalışanların iş ile ilişkisinin kesilme türünü "İşten Çıkış" ve "İstifa" olmak üzere iki grupta değerlendirmeye çalışılmıştır.

	Yüzde
İSTEN ÇIKIŞ	53,3
İSTİFA	37,9
İSTİFA & İSTEN ÇIKIŞ*	8,8
TOPLAM	100,0
* Her iki şıkkı aynı anda işaretleyen firma	

Tablo 18: İş ile İlişkisinin Kesilme Türü

Yapılan analiz sonuçlarına göre 2009 yılında iş ile ilişkisi kesilenlerin oranı % 53,3'ün "İşten Çıkış" olduğunu, % 37,9'un ise kendi isteği ile istifa ettiğini görmekteyiz. İşten Çıkış ve İstifa Oranlarının yüksek olmasının sebebi 2009 yılında Dünyada ve Türkiye'de ekonomik kriz yaşanması nedeniyle birçok işletme çalışanları işten çıkartmak zorunda veya istifaya etmek zorunda kalmasıdır. Bunun nedenlerini bir sonraki bölümde daha detaylı olarak değerlendirilecektir.

### 1.2.7 İŞ İLE İLİŞKİSİNİN KESİLME NEDENLERİ

Bir önceki bölümde İşten Çıkış (% 57,3) ve İstifa (%37.9) oranlarının yüksek olmasının sebeplerini bu bölümde daha detaylı değerlendireceğiz.

	Yüzde
EKONOMİK KRİZ	25,93
İŞVEREN FESHİ ( 4857 sayılı İş Kanunu / 17&18.Madde )	21,33
EMEKLİLİK	7,88
İSTİFA (4857 sayılı İş Kanunu / 17.Madde )	6,89
ASKERLİK	2,41
SAGLIK PROBLEMLERİ	2,41
SOZLESME BITİMİ / İSİN SONA ERMESİ	2,19
NAKİL	2,19
TOPLU ÇIKARMA (4857 sayılı İş Kanunu / 29. Madde)	2,19
İS ve ÜCRET TATMINSIZLIĞI	1,97
EVLİLİK	1,31
PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ	1,20
DİĞER	22,10
TOPLAM	100,0

Tablo 19: İş ile İlişkinin Kesilme Nedenleri

Tablo 19'a göre 2009 yılında bireylerin iş ile ilişkisinin kesilme nedenlerine baktığımızda % 25,93 ile Ekonomik Kriz en büyük neden olarak gösterilirken, % 21,33 ile İşveren Feshi (4857 sayılı İş Kanunu / 17 & 18 madde) ikinci sırada yer almaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu / 17&18.Madde kapsamının içeriğine baktığımızda aşağıdaki sebeplerden herhangi biri sebebiyle çalışanın iş yeri ile ilişkisi kesilebileceğini görmekteyiz.

### **Sürelî Fesih**

**MADDE 17. - Belirsiz süreli iş sözleşmelerinin feshinden önce durumun diğer tarafa bildirilmesi**

### **Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması**

**MADDE 18. - Feshin geçerli sebebe dayandırılması**

*Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.<sup>20</sup>*

Tablo 19'da nedenleri incelediğimizde iş ile ilişkisinin kesilme nedenlerini iki grupta değerlendirebiliriz; "İşveren tarafından zorunlu olarak işten çıkartılması", diğer ise "Bireyin kendi inisiyatifi ile işten ayrılması".

<sup>20</sup> www.tbmm.gov.tr / kanunlar/ 4857 Sayılı İş Kanunu



"İşveren tarafından zorunlu olarak işten çıkartılması" - Ekonomik Kriz (% 25,93), İşveren Feshi (4857 İş Kanunu / 17&18.Madde) (% 21.33), Sözleşme Bitimi (% 2,19), Nakil (% 2,19), Toplu Çıkarma (İş Kanunu / 29.Madde) (% 2,19) ve Performans Düşüklüğü (% 1,20) olduğunu görmekteyiz.

"Bireyin kendi inisiyatif ile işten ayrılması" - İstifa (% 6,89), Askerlik (% 2,41), Sağlık Problemleri (% 2,41), İş ve Ücret Tatminsizliği (1,97) ve Evlilik (%1,31) olduğunu görmekteyiz.

Emeklilik % 7,88 ile zorunlu sebeplerin içine dahil edilebildiği gibi bireyin kendi isteği ile ayrılması sebeplere içine de değerlendirilebilir.

Bu iki grubu birbiri ile karşılaştırdığımızda işveren tarafından zorunlu olarak işten çıkartılmasındaki nedenlerin % oranları, kendi isteği ile işten ayrılması oranlarına göre daha yüksektir. Bu da 2009 yılında ciddi anlamda birçok işletmeyi zor durumda bırakan ekonomik krizle açıklanabilir.

## **2. UYGULAMA ÖRNEĞİ VE ANALİZ SONUÇLARI**

Kültür kavramı, şirket içerisinde ortak değerleri paylaşan kişilerin duygu, düşünce ve hareketlerine yön veren inanç, varsayım gibi bilişsel öğelerden oluşmaktadır. Kültür, sahip olduğu ortak değerleri paylaşması sebebiyle kişiler / gruplar arasında birleştirici bir rol üstlenmektedir. Bu birleştiricilik, bireylerin kendi kültürel kimliğin izlerini işine yansıtma eğiliminde olması sebebiyle kendi grubundaki kişilere karşı daha pozitif eğilim göstermesine neden olur.

Kültürün bu etkisini en çok hissedebileceğimiz yer İnsan Kaynakları Süreçleri olan; İşe Alma ve Yerleştirme, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Ücret Yönetimi ve İşten Çıkış Sürecidir.

Bu doğrultuda ana hipotezimiz *"Bireyin sahip olduğu farklı kültürel geçmiş işletmenin demografik yapısını etkilemektedir. Aynı bölgeden / yerden olan yöneticiler, farklı İnsan Kaynakları Süreçlerinde kendi bölgelerinden olan kişilere karşı daha pozitif yaklaşım sergilemektedir."*

İnsan Kaynakları Süreçleri kendi içinde çok farklı boyutlarda ele alınabilecek olması nedeniyle araştırma kapsamı Bursa'daki yerel (21 şirket), yabancı-ortaklı (7 şirket), yabancı (3 şirket) şirketlerde kültürün etkisi "İşe Alma ve Yerleştirme", "Performans Yönetimi" ve "İşten Çıkış" Süreci ile sınırlandırılmıştır.

Bu doğrultuda yerel çok kültürlülük kapsamında bölgesel farklılıkların firma içersindeki konumlandırılması Türkiye'deki coğrafi bölgeler (Karadeniz, Marmara, Ege, Akdeniz, Doğu Anadolu, Güneydoğu, İç Anadolu) açısından değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamındaki kişilerin doğum yerleri Türkiye'deki coğrafi bölgeler bazında gruplanmıştır.

İşe Alma & Yerleştirme, Performans ve İşten Çıkış sürecinde karar verici pozisyonda olan yöneticilerin, kültürün etkisi ile kendisiyle aynı doğum yerinden olan çalışanlara karşı farklı tutum içinde olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bunu tespit edebilmek için izlediğimiz yöntem; çalışan ve yönetici aynı bölgeden ise "1", çalışan ve yönetici farklı bölgelerden ise "0" kodunu verilmesi ile standart bir kodlamayla gerçekleşmiş olup hipotezler bu kodlama doğrultusunda test edilmeye çalışılmıştır.

*1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden*

## **2.1 KÜLTÜRÜN İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ**

Firmanın belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması için gerekli işgücünü istihdam etmede önemli yer tutan İşe Alma ve Yerleştirme Süreci kültürün firma içerisinde konumlandırılması açısından önemlidir.

### **2.1.1 KÜLTÜRÜN İŞLETME İÇERİSİNDE KONUMLANDIRILMASI**

Birey kendi bölgesinden olan ve ortak değerleri paylaştığı kişilere karşı gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında daha pozitif tutumda bulunma eğilimindedir. Bunu iş yerinde en kolay gerçekleştirebildiği ve kültürün işletme içerisinde konumlandırılmasında önemli yer tutan İşe Alma ve Yerleştirme Sürecidir.

Araştırma kapsamında bu eğilim aşağıdaki hipotezle test edilmeye çalışılmıştır;

***1. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, mensup olduğu kültürel grubun bireylerini istihdam etmeyi tercih etmektedir.***

Bu hipotezi test etmek için "Demografik Değişkenler Bilgi Toplama Formu"nda yer alan "Mevcut Demografik Bilgiler" bölümünde kişilerin doğum yerleri ile bağlı oldukları bir veya iki üst yöneticinin doğum yerleri; yönetici ve çalışan aynı bölgeden ise "1" kodu, yönetici ve çalışan farklı bölgeden ise "0" kodu ile eşleştirilmiştir.

	Yüzde
* ,00	19,9
1,00	80,1
Total	100,0

Tablo 20: Yönetici ve Çalışan Bölge Kodlaması

\* 0: Yönetici ve çalışan farklı bölgeden ise 1: Yönetici ve çalışan aynı yöreden ise

Tablo 20'deki analiz sonuçlarına göre, yönetici ve çalışan farklı bölgeden ise "0" kodunun oranı % 19,9 olup, yönetici ve çalışan aynı bölgeden ise "1" kodunun oranı % 80,1 ile çok yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu sonuçlar bize İşe Alma ve Yerleştirme Süreci, İnsan Kaynakları Bölümü ve Bölüm Yöneticilerin yetkisi dahilinde olduğu için birlikte çalışacakları kişileri tercih etmede karar verici konumda olmaları kendi bölgesinden olanları tercih etme eğiliminin % 80,1 olduğunu göstermektedir. Aynı coğrafi bölgede doğmuş olmak, ortak kültürü paylaşmanın iş hayatındaki İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinde önemli bir faktör olduğunu görmekteyiz.

### 2.1.2 İŞLETME TIPLERİNE GÖRE ANALİZ SONUÇLARI

İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, mensup olduğu kültürel grubun bireylerini istihdam etmeyi tercih etmektedir hipotezi % 80,1 oranı ile doğrulanmakla birlikte yerel - yabancı ortaklı - yabancı şirketlerde kültürün işletme içindeki konumu aşağıdaki alt hipotezler doğrultusunda farklı konumlandırılması beklenmektedir.

1.1 Yerel İşletmeler, homojen yapıyı tercih etmektedir.

1.2 Yabancı Ortaklı işletmeler, hem homojen hem de heterojen yapıyı tercih etmektedir.

1.3 Yabancı İşletmeler, heterojen yapıyı tercih etmektedir.

		İŞLETME TİPİ			TOPLAM
		Yerel	Yabancı Ortaklı	Yabancı	%
yoncalayni	0	11,33	6,09	2,46	19,88
	1	43,13	20,12	16,87	80,12
Toplam - %		54,46	26,21	19,33	100,00

Tablo 21: İşletme Tiplerine Göre Yönetici ve Çalışan Kodlaması

1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden

Tablo 21'deki sonuçlar 21 Yerel, 7 Yabancı Ortaklı, 3 Yabancı şirket sonuçları baz alınarak analiz edilmiştir. Tabloya genel olarak baktığımızda her üç işletme tipinde "1" nolu kodun yönetici ve çalışanın aynı bölgeden olması yüzdeleri, "0" kodundan yönetici ve çalışanın farklı bölgeden olması yüzdelerinden daha yüksek olup Tablo 20'deki "*İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, mensup olduğu kültürel grubun bireylerini istihdam etmeyi tercih etmektedir*" hipotezini desteklemektedir.

Her işletme kendi menşenin kültürüne sahip olması nedeniyle farklı işletme tiplerine göre kültürün işletme içinde farklı konumlanabilecektir .

1.1 Yerel İşletmeler, homojen yapıyı tercih etmektedir.

Yerel işletmelerde, aynı bölgeden olmak ortak değerleri paylaşmak, benzer tutum ve davranışlardan aynı anlamı çıkarmak bireyler arasında iletişimi daha fazla güçlendirdiği düşüncesi, kendi bölgesinden olan kişilere karşı daha pozitif eğilim göstermesine neden olur. Dolayısı ile yerel işletmeler kendi içinde homojen yapıyı - aynı bölgeden olan kişilerle birlikte olmayı tercih etmektedir.

Bu önergeyi test etmek için yaptığımız analiz sonuçlarına göre Tablo 21'de yöneticinin ve çalışanın aynı bölgeden olması (1) oranının % 43,13 olup , yabancı ortaklı (% 20,12) ve

yabancı (% 16,87) işletme tiplerine göre daha yüksektir. Bu sonuçlar, İşe Alım Sürecinde yerel şirketlerin aynı coğrafi bölgeden kişileri tercih ederek homojen yapıyı tercih etmeleri ile ilgili hipotez doğrulanmaktadır.

### *1.2 Yabancı Ortaklı İşletmeler, hem homojen hem de heterojen yapıyı tercih etmektedir.*

Yabancı ortaklı şirketlerde, farklı ülke kültürlerine dayanan iyi farklı şirket kültür olması sebebiyle global şirketin kültürel çeşitlilik yönetim politikalarının yanı sıra bölgesel (local) yönetim politikaları tercih etmeleri bu tür şirketlerde şirket içerisinde hem homojen hem heterojen yapının görülebileceği düşünülmektedir. Şirket genelinde heterojen yapının görülebileceği, bölüm bazında ise İşe Alım Sürecinin Bölüm Yöneticilerinin inisiyatifinde olması sebebiyle kendi kültüründen olanları tercih etme eğiliminde olabilecekleri için bölüm içinde daha homojen bir yapı gözlemlenebilir.

Tablo 21'deki sonuçlar doğrultusunda yabancı ortaklı işletmelerde bölüm yöneticisinin ve çalışanın aynı yöreden olması (1) oranı % 20,12'i olup, hem yerel şirketlerin (% 43,13) hem de yabancı şirketlerin (% 16,87) yüzde oranının arasında olması yabancı ortaklı işletmelerin heterojen ve homojen yapıyı aynı anda tercih edebileceği söylenebilir. Bu sonuçlar araştırma kapsamında olan şirketler için hipotez doğrulanmaktadır.

### *1.3 Yabancı İşletmeler, heterojen yapıyı tercih etmektedir.*

Yabancı işletmeler, izlemiş oldukları global yönetim ve kurumsal politikalar gereği işletmelerinde kültürel çeşitlilik ve farklılıkların yönetimine diğer işletme türlerine göre daha fazla önem vermeleri işletmelerinde heterojen yapıyı tercih etmektedir.

Bu hipotezin doğruluğunu, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre yönetici ve çalışanın farklı bölgelerden "0" kodunun, çalışan ve yönetici aynı bölgeden ise "1" kodundan daha yüksek olması beklenmektedir. Ancak analiz sonuçlarına göre "0" kodu % 2,46 olup, "1" kodu % 16.87 çıkmıştır. Bu doğrultuda çıkan sonuçlara göre yabancı işletmeler heterojen yapıyı tercih etmektedir hipotezi doğrulanmamaktadır. Bunun nedeni, merkez yönetiminin izlemiş olduğu local yönetim politikası gereği ilgili ülkedeki yönetimi tamamen üst yönetime veya bölüm yöneticilerine bırakmış olması olarak değerlendirilebilir. Özellikle bölüm yöneticilerinin inisiyatifinde olan İşe Alma ve Yerleştirme Süreci yabancı

menşeli firma olmasına rağmen kültürün etkisi olduğu söylenebilir. Bir başka neden, işletmenin o ülke/ bölgenin işgücü istihdamından yararlanmayı tercih etmesi olarak açıklanabilir.

Ancak genel olarak yerel, yabancı ortaklı ve yabancı şirketleri kendi aralarında karşılaştırdığımızda, yönetici ve çalışanın aynı bölgeden olması (1) kodunun yüzdeleri yabancı firmalarda % 16,87 ile diğer yerel (%43,13) ve yabancı ortaklı (%20,12) firmaların oranlarından daha düşüktür. Dolayısı ile yabancı işletmelerde kültürün etkisinin nispeten daha az etkili olduğu söylenebilir.

### 2.1.3 COĞRAFİ BÖLGELERE GÖRE ANALİZ SONUÇLARI

Doğum yeri, farklı kültürel geçmişteki bireyleri en fazla birleştiren ortak değerlerden biridir. Dolayısı ile işletmelerde aynı coğrafi bölgeden olmak "hemşericilik" olarak da algılanabilmektedir.

Burada amacımız belli bölgeler arasında kültürün birleştiriciliği daha fazla mı ön plana çıkmaktadır sorusuna cevap vererek doğum yerlerine göre hangi bölgeler arasında daha sıkı bir kültür paylaşımı olduğunu görmek.

		DOĞUM YERİ									TOPLAM
		MARMARA BOLGESİ	KARADENİZ BOLGESİ	YURTDISI	DOĞU ANADOLU	İÇ ANADOLU	EGE BOLGESİ	AKDENİZ BOLGESİ	GÜNEYDOĞU BOLGESİ	DİĞER	%
yoncalayni	0,00	4,44	2,53	2,99	2,76	1,93	1,89	0,67	0,94	0,12	18,28
	1,00	43,26	12,31	11,23	4,68	4,93	2,48	1,20	0,36	1,28	81,72
Toplam - %		47,71	14,83	14,22	7,44	6,86	4,37	1,87	1,29	1,40	100,00

Tablo 22: Doğum Yerine Göre Yönetici ve Çalışan Kodlaması

*1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden*

Araştırma kapsamında olan çalışanları doğum yerlerine göre coğrafi bölgelere grupladığımızda ve çalışan ile yöneticinin aynı bölgeden olup olmadığını Tablo 22'ye göre analiz ettiğimizde çıkan sonuçlar şaşırtıcı değildir.

Bölgeler bazında çalışan ile yöneticinin aynı yöreden olup olmadığı ile ilgili analizde Güneydoğu Bölgesi hariç tüm bölgelerde çalışan ile yöneticinin aynı bölgeden (1) olduğunu

görmekteyiz. Güneydoğu Bölgesinin % oranlarının "0" kodunda % 0,94 ve "1" kodunda % 0,36 olmasının nedeni Grafik 1'deki Bursa'da ikamet eden Güneydoğuluların % 2,97 olması ve araştırma kapsamında yer alan Güneydoğu doğumlarının % 1,3 olması genel olarak hem Bursa ilinde hem de araştırma kapsamında diğer bölgelere göre daha düşük sayıda olmaları ile açıklanabilir.

İşe Alım Sürecinde "kültür paydasını" önemli bir faktör olmasına rağmen makro seviyede belirgin bir şekilde ön plana çıkan herhangi bir coğrafi bölge bulunmamaktadır. Ön plana çıkan coğrafi bölgeler % 47,71 ile Marmara Bölgesi, % 14,83 ile Karadeniz Bölgesi ve % 14,22 ile Yurt Dışı doğumlarının olması araştırmanın Bursa ilinde Marmara Bölgesi'nde yapılmış olması coğrafi konum itibarıyla nüfus sayılarının da daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Tablo 22, Grafik1: Bursa'nın Coğrafi Bölgelere göre dağılımı ile de paralellik göstermektedir. Sadece Akdeniz Bölgesi'nden göç edenlerin Bursa'daki coğrafi bölgelere göre dağılımında % 1,10 ile son sırada (7.) olmasına rağmen araştırma örneğimizde istihdam edenler içerisinde baktığımızda Tablo 22'ye göre % 1,87 ile Güneydoğu Bölgesinden önde gelmektedir. Bu da bize Güneydoğu illerinden gelenlerin Bursa'da Akdeniz illerinden gelenlerden fazla olsa bile , istihdamda Akdenizliler kadar yer almadıklarını ile açıklanabilir. Bunun sebebi Güneydoğu'dan gelenlerin Lise ve Üniversite seviyesinde Akdeniz Bölgesi doğumlulara göre eğitim seviyelerinin daha düşük olması (EK6: Coğrafi Bölgelere Göre Eğitim Seviyesi) ve ayrıca örneklemdaki sanayi içerisindeki eğitim seviyesinin % 43,1 ile Lise düzeyinde olması olarak açıklanabilir.

## **2.2 KÜLTÜRÜN PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİNE ETKİSİ**

Performans Yönetimi, şirketin belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleşmesi için çalışanın geçmiş dönemlere ait performansını gözden geçiren ve kişinin gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olan bir süreçtir.

Performans Değerlendirme sonucunda kişinin almış olduğu performans puanları doğrultusunda ücretine zam yapılması ile Ücret Yönetimin Sistemine, bir üst pozisyona terfi etmek için Kariyer Yönetim Sistemine ve bireyin mesleki / kişisel gelişimi için Eğitim Yönetim Sürecine girdi sağlamaktadır. Dolayısı ile Performans Yönetimi bir işletmede,

bireylerin organizsyon içinde belirli pozisyonlarda yer alması ve ücretlerin belli bir seviyede olması açısından İnsan Kaynakları Süreçlerinin en önemli fonksiyonlarından biridir.

## 2.2.1 KÜLTÜRÜN PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİNDE KONUMLANDIRILMASI

Kültürün ortak değerler etrafında şekillenmesi ile birey bazen bilinçli bazen bilinçsiz bir şekilde aynı kültürden olan kişilere karşı daha pozitif bir tutum gösterme eğiliminde olabilmektedir. Araştırmamızda kültürün performans yönetim sürecine olan etkisini aşağıdaki ana hipotezle test etmeye çalışılmıştır.

**2. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, performans değerlendirme sürecinde kendi yöresinden olanlara karşı daha pozitif değerlendirmelerde bulunmaktadır.**

		PERFORMANS PUANI						TOPLAM %
		COK IYI	IYI	ORTA	GELISMEYE ACIK	ZAYIF		
Yoncalayni	0,00	%	0,72	4,45	1,45	0,21	0,93	7,76
	1,00	%	3,52	50,52	36,65	1,14	0,41	92,24
TOPLAM		%	4,24	54,97	38,10	1,35	1,34	100,00

Tablo 23: Performans Puanlarına Göre Yönetici ve Çalışan Kodlaması

*1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden*

Tablo 23'de araştırma kapsamında performans puanları paylaşılan 3 yerli ve 1 yabancı toplam 4 firmanın verileri olup, Tablo 17'deki Performans Sonuçları tablosu revize edilip sadece performans puanları alınıp analiz edilmiştir.

Yapılan performans değerlendirme sonucunda elde edilen performans puanlarında kültürün etkisi ne kadar etkilidir sorusunu yanıtlamak için yönetici ve çalışanın aynı bölgeden ise "1" kodunun, değil ise "0" kodunun verilmesi ile veriler analiz edilmiştir.

Tablo 23'teki sonuçlar doğrultuda yönetici ve çalışanın aynı coğrafi bölgeden olması "1" kodunda "Zayıf Puan" (% 0,41) harici tüm performans puanlarında (Çok İyi, İyi, Orta, Gelişmeye Açık) "1" kodu "0" kodundan yüksek olup aynı coğrafi bölgeden olmak performans değerlendirme puanlarına pozitif yansıdığı söylenebilir. Zayıf Değerlendirmesinde "1" kodunun % 0,41 olması yönetici ve çalışanın aynı bölgeden olması



durumunda kendi bölgesinden olan kişilere karşı daha az düşük puan vermesi, "0" kodunun % 0,93 ile "1" kodundan daha yüksek olması farklı yöreden olan kişilere karşı daha fazla zayıf puan vermesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 23'teki performans puanlarında çalışanla yöneticinin aynı coğrafi bölgeden olması (1) "Çok İyi" ,"İyi", "Orta" ve "Gelişmeye Açık" gruplamasında "0" kodundan daha yüksek olmakla birlikte Zayıf Puanlamada "1" kodunun daha düşük olması kültürün tüm değerlendirme skalalarında etkili olduğunu göstermektedir.

Yüzde oranı en yüksek değerlendirme grubu % 50,52 ile "İyi" ve onu % 36,65 ile "Orta" takip etmektedir. Bu sonuçlar değerlendirici konumundaki kişinin kültürün etkisini en rahat kullanabileceği değerlendirme skalasının "İyi" ve "Orta" grubunda olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni araştırma kapsamındaki Tablo 17'deki Performans Sonuçlarında da gördüğümüz gibi mevcut çalışanların % 16.1'i " İyi", % 10.9'un ise "Orta" puan alması performans puanlarının çan eğrisi mantığında "İyi" ve "Orta" merkezde yoğunlaşmasının çan eğrisi mantığında beklenen bir durum olmasıdır.

Dolayısı ile teorik olarak da "İyi" ve "Orta" puanların merkeze toplanması zaten beklenen bir sonuç olması nedeniyle, değerlendirici konumundaki yöneticiler aynı coğrafi bölgeden olan çalışanlara "İyi" ve "Orta" puan vermesi çok fazla göze çarpmayacağı için, o bölgelerde puanların daha yüksek olmasına neden olarak kültürün etkisini bu değerlendirme grubuna daha rahat yansıtabileceği söylenebilir.

Yapılan değerlendirmelere göre mevcut hipotez, " Çok İyi" ,"İyi", "Orta", "Gelişmeye Açık" ve "Zayıf" değerlendirme skalasındaki tüm puanlamalar için geçerli olduğu söylenebilir. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, performans değerlendirme sürecinde kendi bölgesinden olanlara karşı daha pozitif değerlendirmelerde bulunmakta olup kendi coğrafi bölgesinden olanlara karşı da daha düşük puan vermektedir.

## 2.2.2 İŞLETME TİPLERİNE GÖRE ANALİZ SONUÇLARI

Kültürün performans yönetim sürecindeki ana etkisinin yanı sıra farklı yerel, yabancı ortaklı, yabancı işletme tiplerinde farklı olabileceği ile ilgili alt hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir.

2.1 Yerel İşletmelerde, pozitif değerlendirme daha fazla görülmektedir

2.2 Yabancı Ortaklı işletmelerde, durumsallık yaklaşımı ile pozitif ve negatif değerlendirme görülebilir.

2.3 Yabancı İşletmelerde, daha dengeli bir dağılım olup fazla pozitif değerlendirme eğilimi görülmemektedir.

Araştırma kapsamında 3 ve yerel 1 yabancı işletmenin verileri elimize ulaşmış olup, yabancı ortaklı herhangi bir işletmeden elimize veri gelmediği için yabancı ortaklı işletme ile ilgili alt hipotezimiz test edilememiştir.

İŞLETME TIPI	PERFORMANS PUANI						TOPLAM %
		COK İYI	İYİ	ORTA	GELİŞMEYE ACIK	ZAYIF	
Yerel	%	0,62	22,57	0,83	0,72	1,35	26,09
Yabancı	%	3,62	32,40	37,27	0,62	0,00	73,91
TOPLAM	%	4,24	54,97	38,10	1,34	1,35	100,00

Tablo 24: İşletme Tiplerine Göre Performans Puanları

1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden

2.1 Yerel İşletmelerde, pozitif değerlendirme daha fazla görülmektedir

Tablo 24'teki sonuçları yerel işletmelerde, pozitif değerlendirme daha fazla görülmektedir hipotezi doğrultusunda değerlendirdiğimizde değerlendirme skalasında en yüksek puan % 22,57 ile "İyi" gruplaması almaktadır. "İyi" puanın yüzdesinin diğer Çok İyi (% 0,62), Orta (% 0,83), Gelişmeye Açık (% 0,72) ve Zayıf (% 1,35) puanlar arasında yaklaşık % 12'lik fark olması yerel işletmelerde pozitif değerlendirmelerin daha fazla olduğunu göstermekte olup hipotezi doğrulamaktadır.

Tablo 21'de Yerel İşletmelerde yöneticinin ve çalışanın aynı bölgeden olması (1) yüzdesi % 43,13 olup diğer işletme tiplerine göre daha yüksek olması yerel işletmelerde kültürün etkisinin daha yüksek olması nedeniyle, yapılan performans değerlendirme sonuçlarında da yerel işletmelerde özellikle pozitif değerlendirme yaklaşımının daha fazla olabileceğini görmekteyiz.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde yapılan görüşmelerde, yabancı işletme hariç geri kalan 3 yerel işletmede somut bir performans değerlendirme sisteminin olmadığını yöneticinin kanaati doğrultusunda sübjektif değerlendirmelerde bulunarak puanlar verilmektedir. Kendisi ile aynı bölgeden olanlara karşı etnomerkezciliğin etkisi ile bir dereceye kadar kendi grubundaki kişilere karşı daha pozitif yorumlar yaparak onlara daha iyi puan verme eğiliminde olduğu söylenebilir.

### 2.3 Yabancı İşletmelerde, pozitif değerlendirme eğilimi görülmemektedir.

Tablo 23'teki yabancı işletmelerin performans puanlarını değerlendirdiğimizde % ağırlığın çan eğrisi mantığında "İyi" (% 32,40) ve "Orta" (%37,27), belli bir yüzde de Çok İyi (% 3,62) puan aralığında dağıldığını görmekteyiz. Yerel işletmelerdeki dağılımla karşılaştırırsak yabancı işletmelerde performans puanlarının daha dengeli bir yapıda dağıldığını söyleyebiliriz. Bunu Tablo 21'deki yöneticinin ve çalışanın aynı bölgeden olması (1) yüzdesinin değeri yabancı işletmelerde % 16,87 ile yerel işletmelere (% 43,13) göre daha düşük olması, kültürün etkisinin yabancı işletmelerde daha düşük olduğu ile desteklenmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre yabancı işletmelerde *daha dengeli bir dağılım olup fazla* pozitif değerlendirme eğilimi görülmemektedir hipotezi nispeten doğru olduğunu söyleyebiliriz. Nispeten dememizdeki amaç çan eğrisi mantığında merkeze / ortalarda "İyi" ve "Orta" puanlar toplanırken, "Gelişmeye Açık" (% 0,62) yüzdesi olmasına rağmen "Zayıf" (% 0) skalasında hiç olumsuz değerlendirme olamaması, hipotezin tam olarak doğruluğunun ispatlanması için yeterli değildir.

### 2.2.3 COĞRAFİ BÖLGELERE GÖRE ANALİZ SONUÇLARI

Kültürün farklı etkisini en iyi hissedilebileceği yerlerden bir tanesi coğrafi bölge dağılımıdır. Coğrafi bölgedeki kültürün etkisi ile farklı coğrafi bölgelere göre bireyler farklı performans sergileyebilirler.

Araştırma kapsamımızda çalışanların coğrafi bölgelere göre farklı performans gösterip gösterdikleri ve hangi bölge çalışanların iş yerinde daha yüksek performans gösterdiğini Tablo 25 baz alınarak analiz edilebilir.

DOĞUM YERİ	PERFORMANS PUANI						TOPLAM %
		COK IYI	IYI	ORTA	GELISMEYE ACIK	ZAYIF	
MARMARA BOLGESI	%	2,10	30,36	20,14	0,70	0,40	53,70
YURTDISI	%	0,80	11,92	6,21		0,30	19,23
KARADENIZ BOLGESI	%	0,70	5,41	5,01	0,40	0,90	12,42
DOGU ANADOLU BOLGESI	%	0,20	2,71	1,60	0,10		4,61
IC ANADOLU BOLGESI	%	0,50	1,90	1,20		0,20	3,80
EGE BOLGESI	%	0,20	1,20	1,20			2,60
DIGER * Aynı isim altındaki ilçe/ köyün birden fazla coğrafi bölgede olması	%		0,70	0,60	0,10		1,40
GUNEYDOGU BOLGESI	%		0,30	0,70		0,20	1,20
AKDENIZ BOLGESI	%		0,50	0,40		0,10	1,00
TOPLAM		4,50	55,00	37,06	1,30	2,10	

Tablo 25: Coğrafi Bölgelere Göre Performans Puanları

*1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden*

Tablo 25'e baktığımızda genel olarak tüm coğrafi bölge çalışanların tüm seviyelerde farklı performans sergileyebilecekleri söylenebilir. Ancak coğrafi bölgelere göre performans sonuçlarını karşılaştırdığımızda "İyi" ve "Orta" performans gösteren bölge Marmara Bölgesi doğumlu çalışanlar % 30,36 ile "İyi" ve % 20,14 ile "Orta" performans sergilemektedirler. Onu % 11,92 ile "İyi" ve % 6,21 ile "Orta" performans takip eden yurtdışı doğumlu çalışanlardır. Diğer bölgelerin performansların baktığımızda genel olarak tüm seviyelerde Marmara Bölgesine göre daha düşük performans göstermektedir.

Marmara Belgesinin ve Yurtdışı doğumluların diğer bölgelere göre daha yüksek performans sergilemesi, örneklem içinde nüfus sayılarının daha yüksek olmasının yanı sıra diğer bölgelere göre Marmara Bölgesinde sanayinin daha fazla olması ve kişilerin çalışma kültürü ile daha önce tanışmış olmaları ile açıklanabilir.

Dolayısı ile kişinin doğum yeri veya yetiştiği coğrafi bölge o bölgenin bulunduğu sosyo ekonomik şartlara bağlı olarak kültürel kimliğin kazanılmasında, tutum ve davranışlarının iş hayatına farklı şekilde yansımada neden olduğunu söyleyebiliriz.

## 2.3 KÜLTÜRÜN İŞTEN ÇIKIŞ SÜRECİNE ETKİSİ

Kültürün etkisini hissettiği bir diğer süreç İşten Çıkış Sürecidir. İşten Çıkış Süreci, farklı sebepler nedeniyle işyeri ile ilişkisinin kesilmesi olarak tanımlanabilir. Araştırma kapsamındaki örneklemimizde de belirttiğimiz gibi özellikle Ekonomik Kriz, İşveren Feshi ve Toplu Çıkış gibi zorunu sebepler nedeniyle yapılan işten çıkış süreci işletme yönetimi tarafından sancılı olabilmektedir.

Özellikle ekonomik kriz, toplu çıkış ve performans düşüklüğü nedeniyle gerçekleşen işten çıkışlarda bölüm yöneticisi kendi bölümünde çalışan kişiler ile ilişkisini kesmek zorunda kalabilmektedir. Çalışanla iş ilişkisinin kesilmesi, özellikle işletmede performans değerlendirme gibi somut bir sistem olmadığı durumlarda işten çıkış süreci subjektif kararlarla şekillenirken yönetici kendisi ile aynı coğrafi bölgeden olan kişilere karşı daha korumacı tutum izleyebilmektedir.

### 2.3.1 KÜLTÜRÜN İŞTEN ÇIKIŞ SÜRECİNDE KONUMLANDIRILMASI

İşten Çıkış Sürecinde, karar verici konumdaki kişiler kendisi ile aynı ortak kültürü paylaşan aynı coğrafi bölgeden olan kişilere karşı daha pozitif tutum gösterme ve zaman zaman korumacılık eğiliminde olabilmektedir.

Araştırma kapsamında bu eğilimi aşağıdaki hipotez ile test etmeye çalıştık.

***3. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, "işten çıkış aşamasında mensup olmadığı kültürel grubun bireylerini çıkartmayı tercih etmektedir.***

Bu ön gördüğümüz hipoteze göre Tablo 26'da bireylerin iş ile ilişkilerinin kesilme türlerinde özellikle "İşten Çıkış" gruplamasında değerler, çalışanla yöneticinin farklı bölgeden olması "0" kodunun değeri "1" kodundan (çalışanla yöneticinin aynı yörelerden olması) daha yüksek olması beklenmektedir.

"İstifa" gruplamasında bireyler iş yeri ile ilişkisini kendi isteği ile kestikleri için kültürün etkisinin çok olmadığı, ancak çalışanların işletme yönetimi tarafından istifaya zorlanması durumunda kültürün etkisi olabileceği söylenebilir.

		İŞ İLE İLİŞKİSİNİN KESİLME TÜRÜ				
			İSTİFA	İSTEN ÇIKIS	İSTİFA & İSTEN ÇIKIS	TOPLAM %
yoncalayni	0,00	%	12,80	9,51	0,44	22,76
	1,00	%	25,78	42,76	8,71	77,24
TOPLAM		%	38,58	52,27	9,16	100,00

Tablo 26: İş İle İlişkisinin Kesilme Türü Kodlaması

*1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden*

Tablo 26'daki sonuçlara göre yapmış olduğumuz genel değerlendirmede "0" kodunun hem işyeri ile ilişkisini kendi isteği ile kesenlerin oluşturduğu "İstifa" gruplamasında, hem de işveren / yönetici tarafından gerçekleşen zorunlu "İşten Çıkış" gruplamasında "0" kodunun değeri beklendiği gibi yüksek değildir. "İstifa" gruplamasında "0" kodunun değeri % 12,80 , "İşten Çıkış" yüzdesinin değeri ise % 9,51 ile her iki gruplamada "1" kodundan daha düşüktür. Bu sonuçlar bize iş ile ilişkisinin kesilmesinde karar verici konumdaki kişinin herhangi bir sebeple işten çıkartılacak olan kişi ile ilişkisini kesmeye karar verdiğinde, aynı coğrafi bölgeden olmak etkili olmadığını göstermektedir. Yani kültürün işten çıkışta herhangi bir korumacı rolü olmadığını söyleyebiliriz.

Özellikle "İşten Çıkış" grubunda, kültürün daha etkili olabileceğini, bireyin iş ile ilişkisinin kesilmesinde karar verici konumdaki yöneticilerin kendisi ile farklı yöreden olanları işten çıkartmayı tercih edeceği beklenmekteydi. Ancak, elde edilen veriler doğrultusunda "İşten Çıkış Süreci"nde çalışanla yöneticinin farklı bölgelerden olmasının (0) değeri % 9,51 olup çalışanla yöneticinin aynı coğrafi bölgeden olmasının (1) değeri % 42,76'dır. "1" kodunun % 42,76 ile "0" değerinde yüksek olması mevcut hipotezi doğrulamamaktadır. İşten Çıkış Sürecinde kültürün ortak payda olmamasının nedeni, işletmelerin ekonomik kar elde etmek amacıyla kurulmuş olmaları olarak açıklanabilir. Tablo 20'de elde edilen sonuçlara göre İşe Alım Sürecinde kendi yöresinden olanları tercih etmek, onlara iş imkanı sağlamak noktasında kültür birleştirici rol oynarken "İşe Çıkış Sürecinde" etkili olmadığını söyleyebiliriz.

### 2.3.2 İŞ İLE İLİŞKİSİNİN KESİLME NEDENLERİNE GÖRE KÜLTÜRÜN ETKİSİ

İş ile ilişkisinin kesilme nedenlerinde yönetici ile çalışanın aynı coğrafi bölgeden olup olmamak arasında fark olmadığı, kültürün etkili olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak konuyu daha detaylı ele alıp iş ile ilişkisinin kesilme nedenlerinde yönetici ile çalışanın aynı bölgeden olup olmadığı durumlarda kültürün etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

		İŞ İLE İLİŞKİSİNİN KESİLME NEDENLERİ														
		Zorunlu İşten Çıkış Sebepleri						Çalışanın Kendi İniyatifinde İşten Çıkış Sebepleri								
		EKONOMİK KRİZ	İŞVEREN FESHİ	NAKİL	TOPLU ÇIKARMA	SOZLEŞME BITİMİ / İSİN SONA ERMESİ	PERFORMANS DÜŞÜKLÜĞÜ	DİĞER	İSTİFA	EMEKLİLİK	ASKERLİK	SAGLIK PROBLEMLERİ	İS ve ÜCRET TATMINSIZLIĞI	EVLİLİK	4857 İS KANUNU / Madde 24/II/f	
yoncalayni	0,00	%	3,23	4,43	1,32		1,67	0,12	2,75	0,96	1,32	0,60	0,24	1,20	0,24	0,24
	1,00	%	25	15,91	0,96	2,27	0,24	1,20	19,38	5,50	4,78	2,03	1,79	0,71	1,20	0,71
<b>TOPLAM</b>			28,23	20,34	2,28	2,27	1,91	1,32	22,13	6,46	6,10	2,63	2,03	1,91	1,44	0,95

Tablo 27: İş İle İlişkisinin Kesilme Nedenleri Kodlaması

\* Pembe renkle olanlar Kültürün Etkisi Olan Sebepler

1: Yönetici ve çalışan aynı coğrafi bölgeden 0: Yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden

Tablo 27'de İş ile İlişkisinin Kesilme Nedenlerini "Zorunlu İşten Çıkış Sebepleri" ve "Çalışanın Kendi İniyatifinde İşten Çıkış Sebepleri" olarak her iki grupta değerlendirdiğimizde "0" kodunun (çalışanla yöneticinin farklı bölgelerden olması), "1" kodundan (çalışanla yöneticinin aynı yöreden olması) yüksek olması beklenirken tabloya genel olarak baktığımızda "0" kodunun değerinin "1" kodundan daha düşük olması sebebiyle kültürün etkili olmadığını göstermektedir.

Ancak Zorunlu Sebepler içinde yer alan "Nakil" ve "Sözleşme Bitimi"nde kültürün etkisi az da olsa olduğu söylenebilir. "Nakil" sebebi yasal olarak bazı avantajlar sağlaması nedeniyle işverenlerin çalışanları bünyelerindeki farklı şirketlere nakillerini yapmasıdır. "Sözleşme Bitimi" ise çalışanla işveren arasında yasal olarak yapılan sözleşmenin süresinin bitmesi olarak açıklanabilir. Her iki sebepte iş ile ilişkisinin kesilme nedenleri yasal olarak eşit olmasına rağmen karar verici konumdaki yönetici kendisi ile farklı coğrafi bölgeden olan kişinin ilişkisini sona erdirdiği söylenebilir. Nakil sebebinde, "0" kodunun (çalışanla yönetici farklı bölgeden ise) değeri % 1,32 olup "1" kodunun (çalışanla yönetici aynı yerden ) değeri % 0,96 ile daha düşük olması karar verici konumdaki kişinin kendisi ile farklı yöreden olan kişi ile ilişkisinin sonlandırmaktadır. Benzer durum "Sözleşme

Bitimi"nde de geçerli olup "0" kodunun değeri % 1,67 iken gibi, "1" kodu % 0,24'tür. Nakil ile Sözleşme Sebeplerini birbiri ile karşılaştırdığımızda yöneticinin kendisinden farklı olan çalışana karşı tutumu Sözleşme Bitiminde daha yüksek olması, sözleşme süresinin yasal olarak sona ermesine rağmen onu uzatabilme ihtimalinin olması kendisi ile aynı yöreden olan kişilerin sözleşmesini uzatabileceği ile açıklanabilir.

Yapılan genel değerlendirmelerde ekonomik kriz ve zorunlu sebepler ile iş ilişkisinin kesilmesinde aynı coğrafi bölgeden olup olmamanın herhangi bir etkisi olmadığını görüyoruz. Ancak, ekonomik sebepler gibi zorunlu sebeplerin dışında "*Nakil*" ve "*Sözleşme Bitimi / İşin Sona Ermesi*" işveren / yöneticilerin farklı coğrafi bölgeden olan kişiler ile öncelikli olarak iş ilişkisini kesmeyi tercih ettiklerini söyleyebiliriz. Bu sonuçlar bize İş Çıkış sürecinde kültürün etkisi olmadığını, ancak işletmeye direkt ekonomik katkısı olmayan durumlarda kültürün az da olsa bir etkisinin olabileceğini göstermektedir.

### 2.3.3 COĞRAFİ BÖLGELERE İŞ İLE İLİŞKİSİNİN KESİLME NEDENLERİ

Coğrafi bölgenin bireyin kültürel kimliğin şekillenmesinde önemli rolü olduğunu buna bağlı olarak da iş hayatında bölgesel bazda bazı davranış tarzların ön plana çıkabileceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda İşten Çıkış Sürecinde bazı işten çıkış sebeplerinin bölgeler bazında farklılık gözlemlenebileceği beklenmektedir.

Tablo 28'de analiz edilen veriler, araştırmaya katılan toplam 32 şirketin 2009 yılında gerçekleştirdikleri işten çıkışlar olup toplam 1230 kişinin işten çıkış sebepleri analiz edilmiştir.



İŞ İLE İLİSKİSİNİN KESİLME NEDENLERİ		MARMARA BÖLGESİ	KARADENİZ BÖLGESİ	YURTDIŞI	DOĞU ANADOLU BÖLGESİ	İÇ ANADOLU BÖLGESİ	EGE BÖLGESİ	GÜNEYDOĞU BÖLGESİ	AKDENİZ BÖLGESİ	DiĞER	TOPLAM %
<b>ZORUNLU İŞTEN ÇIKIŞ NEDENLERİ</b>											
Ekonomik Kriz	%	11,84	3,87	5,64	1,99	1,55	0,66	0,33	0,22	0,11	26,21
İşveren Feshi	%	9,51	3,65	2,88	2,10	1,33	0,66	0,66	0,44	0,22	21,45
Toplu Çıkarma	%	1,99	0,11				0,11				2,21
Nakil	%	0,99	0,44	0,22	0,22	0,22	0,11				2,20
Sözleşme Bitimi	%	0,44	0,66		0,44	0,22					1,76
<b>ÇALIŞAN İNSİYATİFİNDE İŞTEN ÇIKIŞ NEDENLERİ</b>											
Diğ er	%	9,40	4,31	3,32	1,55	1,11	0,88	0,22	0,33	0,11	21,23
Emeklilik	%	1,88	1,11	2,32	0,66	0,66	0,77	0,11		0,44	7,95
İstifa	%	2,99	1,33	0,33	0,33	1,22	0,11		0,22		6,53
Sağlık Problemleri	%	0,77	0,44	0,55	0,22	0,11	0,11		0,22		2,42
Askerlik	%	1,22	0,11	0,22	0,33	0,11	0,22			0,11	2,32
İş ve Ücret Tatminsizliği	%	0,44	0,44		0,33	0,22	0,44	0,11			1,98
Evlilik	%	0,77	0,55								1,32
Performans Düşüklüğü	%	0,66		0,33	0,11	0,11					1,21
4857 İş Kanunu / Madde 24/II/f	%	0,55	0,22			0,33					1,10
<b>TOPLAM</b>		<b>43,45</b>	<b>17,24</b>	<b>15,81</b>	<b>8,28</b>	<b>7,19</b>	<b>4,07</b>	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>0,99</b>	

Tablo 28 : Bölgelere Göre İş İle İlişkisinin Kesilme Nedenleri

Tablo 28'de Türkiye'deki coğrafi bölgeler bazında işten çıkış nedenlerine göre incelediğimizde tüm bölgelerden farklı işten çıkış sebepleri olabileceğini görmekteyiz. Marmara Bölgesinin araştırma örnekleminin çoğunluğunu oluşturması açısından tüm işten çıkış sebeplerinde ön sıralarda yer almaktadır.

Zorunlu İşten Çıkış Sebepleri içerisinde bölgeleri analiz ettiğimizde 2009 yılında gerçekleşen ekonomik kriz sebebiyle işveren fesihleri tüm bölgeler bazında olduğunu, toplu çıkışların ise örneklem içinde nüfusu fazla olan bölgelerde gerçekleştiğini görmekteyiz.

Kültürel farklılığın daha ön plana çıktığı, bireyin kendi iradesinde ve coğrafi kültürün etkisi olabileceğini düşündüğümüz sebepler "İstifa", "İş ve Ücret Tatminsizliği" ve "Performans Düşüklüğü" sebepleri baz alınarak coğrafi bölgeler analiz edilmeye çalışılmıştır.

İstifa nedenini coğrafi bölge bazında değerlendirdiğimizde örneklem içerisinde araştırma kapsamının büyük çoğunluğunu Marmara Bölgesi doğumluların olması sebebiyle % 2,99 ile en yüksek yüzdeye sahip Marmara Bölgesini, % 1,33 ile Karadeniz ve % 1,22 ile İç Anadolu Bölgesi takip etmektedir. Yurtdışı ve Doğu Anadolu Bölgesi doğumlularda İstifa nedeni % 0,33 ile aynı olmasına rağmen, Yurtdışı doğumlu olanların örneklem içerisinde % 15,81 ile daha yüksek orana sahip olmasına rağmen istifa yüzdesinin % 0,33 olması Doğu Anadolu Bölgesi çalışanlarında "İstifa", "İş ve Ücret Tatminsizliği"nin daha fazla olduğunu göstermektedir. "İstifa" - "İş ve Ücret Tatminsizliği"ni iş sadakatini azaltan, işe giriş çıkış oranını arttıran ve işletme performansını olumsuz etkileyen bir faktördür. Dolayısı ile coğrafi bölgeler bazında kültürün etkisi çok iyi analiz edilmelidir.

"Performans Düşüklüğü" sebebine baktığımızda ise Karadeniz ve Ege Bölgesi doğumlu çalışanların tüm işten çıkış sebepleri nedeniyle iş ile ilişkisini kesmesine rağmen % 0 oranı ile performans düşüklüğü ile işle ilişkisinin kesilmemesi araştırmanın ilginç bulgularından biridir.

## SONUÇ

Kültür kavramının iş hayatı içerisinde konumlandırılması farklı dış faktörlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu dış faktörler içerisinde ekonomik şartlar iç göçe neden olan ana faktörlerden biri olup bulunulan ilin demografik yapısını etkilemektedir.

Araştırma kapsamında olan Bursa Türkiye ekonomisine katma değer sağlayan 4 . büyük şehir olması Bursa'nın yıllar bazında farklı coğrafi bölgelerden göç almasına neden olmaktadır.

2009 verilerini baz alarak Grafik 1'e göre Bursa'da ikamet edenleri analiz dışı bıraktığımızda toplam 2.535.923 kişilik Bursa nüfusunu ağırlıklı olarak % 12,78 (324.070 kişi) ile Karadenizli, % 12,23 (310.134 kişi) ile Doğu Anadolu ve % 5,26 ile İç Anadolu Bölgesinden gelen kişilerin Bursa'nın nüfusunu oluşturduğunu görmekteyiz.

2007-2008 verilerine göre Bursa'nın göç hızı % 14,29'dan % 4,03'e düşmesine rağmen Bursa göç almaya devam etmektedir. Bursa en çok hangi illerden göç almaktadır, ilk 10'daki illeri coğrafi bölgeler bazında grupladığımızda Bursa en çok % 8,22 ile Doğu Anadolu ve % 7,89 ile Karadeniz illerinden göç almaktadır. Bu sonuçlar bize, Marmara Bölgesine kıyasla sanayinin daha az olduğu Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgesinden Bursa'nın göç aldığını göstermektedir. Dolayısı ile göç veren ve göç alan şehrin ekonomik yapısı şehrin demografik yapısını değiştirmekte önemli bir faktördür.

Göç alan şehrin demografik yapısı, şehirdeki sanayi işletmelerin yapısını da etkilemektedir. Toplam 32 şirket 7576 kişi üzerinde yapılan araştırmada doğum yerlerine göre katılımcı profilini grupladığımızda % 46,4 Marmara Bölgesi, % 14 Karadeniz Bölgesi, % 7,3 ile İç ve Doğu Anadolu Bölgesi çalışanların yer aldığını görmekteyiz. Bu sonuçlar bize demografik değişkenlere bağlı olarak şekillenen kültürün işletme içerisindeki konumlandırılması göç alan şehrin demografik profilinden etkilendiğini göstermektedir.

Göçle birlikte farklı coğrafi bölgelerden gelen kişiler işletme içerisinde yer almaktadır. İşletmeler çok kültürlülük kapsamında, organizasyondaki her birey çok kültürlülüğün etkisinde kalarak, kültürün izlerini kendi işine yansıtma eğiliminde olabilir. Çünkü, kültür kavramının temelinde "paylaşılan değerler, beklentiler ve davranışlar kümesi" vardır. Bu doğrultuda kişiler kendileri ile aynı ortak değerleri paylaşan kişilere karşı daha pozitif tutumda bulunma eğiliminde olabilmektedir.

Kültürün pozitif eğilimi ve coğrafi bölgelere göre farklılığı "**Yerel çok kültürlülük kapsamında bölgesel farklılıkların firma içerisindeki konumlandırılması**" ile aşağıdaki hipotez ile test edilmiştir ;

*"Bireyin sahip olduğu farklı kültürel geçmiş işletmenin demografik yapısını etkilemektedir. Aynı bölgeden / yerden olan yöneticiler, farklı İnsan Kaynakları Süreçlerinde kendi bölgelerinden olan kişilere karşı daha pozitif yaklaşım sergilemektedir."*

Kültürün işletme içerisinde kendini en rahat konumlandırabileceği yer İnsan Kaynakları Süreçlerinden; "İşe Alma ve Yerleştirme", "Performans Yönetimi" ve "İşten Çıkış Süreci"dir. Araştırma konusu analiz edilirken, araştırmaya katılan kişilerin "doğum yerleri" coğrafi bölgelere göre gruplanmış olup yönetici ile çalışan aynı coğrafi bölgeden ise "1", yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden ise "0" kodunu verilmesi şeklinde analiz edilmiştir.

**1.İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, mensup olduğu kültürel grubun bireylerini istihdam etmeyi tercih etmektedir.**

Kültür işletme içerisine ilk adımını "İşe Alma ve Yerleştirme" Süreci ile gerçekleştirmekte olup araştırma kapsamında olan 7576 kişi, çalışanların doğum yerleri (bölgeler bazında) ve bağlı oldukları bir veya iki üst yöneticinin doğum yerleri ile eşleştirilmiştir. Yönetici ile çalışanın aynı coğrafi bölgeden olması oranı % 80.1 gibi olup, yönetici ve çalışan farklı coğrafi bölgeden oranı % 19,9 çıkmıştır. Yönetici ile çalışanın aynı coğrafi bölgeden olması oranının % 80,1 olması İşe Alım Sürecinde aynı coğrafi bölgeden olmak, ortak değerleri ve kültürü paylaşmanın önemli bir faktör olduğunu görmekteyiz.

Fakat, kültür her işletmede aynı seviyede etkisini göstermemektedir. Bazen şirket kültürü, bazen şirket politikaları kültürün işletme içerisindeki konumunu etkilemektedir.

Tablo 21'deki bilgiler doğrultusunda yerel - yabancı ortaklı - yabancı işletmelerde, yönetici ile çalışanın aynı bölgeden olması (1) her üç tür işletme tipinde kültürün etkisi olduğunu görmekteyiz. Yerel işletmelerde bu oran % 43,13 ile yabancı ortaklı (% 20,12) ve yabancı (% 16,87) şirketlere göre daha yüksektir. Bu bize yerel işletmelerde aynı coğrafi bölgeden olmak, İşe Alım Sürecinde kendisiyle aynı bölgeden olan kişilere karşı daha pozitif tutum ve eğilimde bulunulduğunu göstermektedir. Yabancı ortaklı işletmelerde % 20,12 ile kültürün etkisinin yerel şirketlere göre daha az olduğunu, bunu iki farklı kültürün geçiş sürecinde olması veya bileşimi olarak açıklanabilir.

Yabancı işletmeler "heterojen yapıyı" tercih edeceği yani farklı coğrafi bölgelerden çalışanların işletme içinde daha dengeli olacağı ve kültürün etkisi olmayacağı düşünülmektedir. Ancak analiz sonucunda "1" kodunun % 16,87 ile "0" kodundan (% 2,46) daha yüksek olması yabancı işletmelerde de kültürün etkisi olduğunu göstermektedir. Diğer işletme tiplerine göre % oranının daha düşük seviyede olması, yabancı şirketlerin izlemiş oldukları kurumsal yönetim politikaları gereği "İşe Alım Süreci"nde pozisyonun gerektirdiği kriterler doğrultusunda hareket etmeleri kültürün etkisinin diğer işletme tiplerine göre biraz daha düşük olmasına neden olmaktadır. Ancak, yine de son kararın Bölüm Yöneticilerin inisiyatifinde olması, kültürün etkisini kaçınılmaz kılmaktadır.

"İşe Alım Süreci"nde coğrafi bölgelere göre kültür etkisinin tüm coğrafi bölgeler için geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Genel olarak yapılan değerlendirmede kültürün İşe Alım Sürecinde tüm işletme tiplerinde (yerel - yabancı ortaklı - yabancı ) ve coğrafi bölgelerde geçerli olduğunu ve etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, işletme tiplerine göre kültürün etkisinin yerel şirketlerde yabancı ortaklı ve yabancı şirketlerde daha fazla olduğunu görmekteyiz. Burada önemli olan bu kültür etkisinin işleme olumlu / olumsuz sonucunun ne olduğunu analiz edilmesidir.

İşe Alım Sürecinde kültürün etkisinin yanı sıra Performans Yönetim Sürecinde kültürün etkisi aşağıdaki hipotezle test edilmiştir.

***2. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, performans değerlendirme sürecinde kendi yöresinden olanlara karşı daha pozitif değerlendirmelerde bulunmaktadır.***

Performans Yönetim Süreci, çalışanın göstermiş olduğu performans sonucunda işletme içerisinde bir üst kademeye terfi ettirilmesinde, ücret zammının minimum veya maksimum seviyede yapılmasına, ve çalışanın işten çıkartılmasına kadar gidebilen önemli bir süreçtir.

Kültürün performans yönetim sürecine etkisi, etnomerkezcilik kavramının etkisi ile kendisiyle aynı coğrafi bölgeden olan çalışanlara karşı daha pozitif değerlendirmelerde bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarında göre çalışan ile yöneticinin aynı coğrafi bölgeden olması performans değerlendirme skalasındaki tüm değerlendirmelerde (Çok İyi, İyi, Orta, Gelişmeye Açık, Zayıf) etkilidir. Ancak etnomerkezciliğin etkisinin ne kadar olduğunu, işletmeye negatif etkisinin olup olmadığını bilinmemektedir. Çünkü, performans yönetim sürecinde performans değerlendirmelerin "İyi" ve "Orta" puanlarda toplanması çan eğrisi mantığında beklenen ve arzu edilen bir sonuçtur. Dolayısı ile bizim araştırmamızda da yerel ve yabancı işletmelerde performans sonuçlarının % 50,52 ile "İyi" ve % 36,65 ile "Orta" puanlarda toplanması kültürün performans değerlendirmelere etkisi olmakla birlikte pozitif / negatif etkisini değerlendirilememiştir.

İşletme Tiplerine göre performans sonuçlarını değerlendirdiğimizde yerel işletmelerde "İyi" puanların daha fazla olduğunu, yabancı işletmelerde ise performans puanlarının daha dengeli dağılmakta olduğunu görmekteyiz. Bu da bize yerel işletmelerde performans değerlendirmesinde sürecinde kendi yöresinden olan kişiyi koruma eğilimi içinde etkili olduğunu göstermektedir. Yabancı işletmelerde, performans değerlendirme daha bilinçli bir şekilde yapılmak olup, kültürün etkisi daha azdır.

Coğrafi bölgelere göre dağılımda tüm coğrafi bölgeler bazında farklı performans sonuçları sergilenebileceği görmekteyiz. Marmara ve Yurtdışı doğumluların diğer bölgelere göre daha yüksek performans göstermesi, diğer bölgelere göre sanayi ve çalışma kültürü ile daha erken tanışmış olmaları ile açıklanabilir. Bu da bize ilgili coğrafi bölgenin bulunduğu sosyo ekonomik şartların bireyin iş yaşamındaki kültürüne etki edeceğini göstermektedir. Kültürün sabit olmayışı, dış faktörlerden etkilenmesi işletmelerin demografik yapılarına ve şirket içi süreçlerine yansımaktadır.

Kültürün İnsan Kaynakları Süreçlerinde olan "İşten Çıkış Süreci"nde etkisi aşağıdaki hipotezle analiz edilmiştir.

***3. İşletme Sahibi / Bölüm Yöneticisi, "işten çıkış aşamasında mensup olmadığı kültürel grubun bireylerini çıkartmayı tercih etmektedir.***

İşten Çıkış kültürün etkisini görebileceğimiz bir diğer süreçtir. Araştırma kapsamında ele alınan veriler "2009 İşten Çıkış" verileri olup 2009 yılı ekonomik kriz yılı olması sebebiyle kültürün etkisi daha fazla gözlemlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre işten çıkış sürecinde işveren / bölüm yöneticisi tarafından gerçekleşen işten çıkışlarda aynı coğrafi bölgeden olup olmamak arasında farklı olmadığını göstermektedir. Bunun nedeni, işletmelerin ekonomik kar elde etmek amacıyla kurulmuş olmalarıdır. İşletmede karar verici konumdaki kişiler, kendisi ile aynı coğrafi bölgeden olmasına rağmen işletmeye katma değer sağlamayan kişi ile kolayca ilişkisini kesebilmektedir.

İşe Alım ve Performans Yönetim sürecinde kendisi ile aynı kültürden olana iş imkanı sağlama ve daha iyi performans puanları vererek organizasyon içinde yolunu açmasına rağmen İşten Çıkış Sürecinde kültürün etkisi yoktur.

İşten Çıkış Sürecinde kültürün etkisi olmamasına rağmen, bunun farklı işten çıkış sebeplerinde etkisi farklı seviyelerde olabilmektedir. Ekonomik kriz, toplu çıkış, performans düşüklüğü gibi işletmeyi direkt etkileyecek nedenlerde yöneticinin çalışanla aynı bölgeden olup olmadığının bir önemi yoktur. Ancak, ekonomik sebepler gibi zorunlu sebeplerin dışında "*Nakil*" ve "*Sözleşme Bitimi / İşin Sona Ermesi*" gibi her iki taraf için eşit durumlarda pozitif karar verme eğilimini aynı coğrafi bölgeden olan kişilerden yana kullanmaktadırlar.

İş ile ilişkisinin kesilme nedenleri tüm coğrafi bölgeler bazında farklı yüzde dilimlerinde olabilir. "İstifa" nedeniyle ön plana çıkan bölgeler Yurtdışı ve Doğu Anadolu doğumlu olanlardır. İstifaların nedenleri bilinmemekle birlikte, Doğu Anadolu Bölgesi doğumlarının istifa nedenleri "İş ve Ücret Tatminsizliği" olarak değerlendirilebilir. Yurtdışı doğumlularda "İş ve Ücret Tatminsizliğin" olmaması şirketler açısından iş sadakati olarak değerlendirilebilir. İş sadakati, firmadaki kıdem yılını arttırmakla birlikte edinilen bilgi ve tecrübenin firma içerisinde kalması, bunun da işletmenin performansına ve karına etki edebileceğini göstermektedir. Karadeniz Bölgesi çalışanların Performans Düşüklüğü sebebiyle iş ilişkisini kesmeyen coğrafi bölge olarak ön plana çıkmaktadır.

Genel olarak yaptığımız araştırma sonucunda kültürün İnsan Kaynakları Süreçleri içerisindeki konumu İşe Alma & Yerleştirme ve Performans Yönetim Sürecinde etkili olması üst kademe yöneticilerin bu süreçleri kontrol altına almaları işletme performansı açısından önemlidir. Çünkü kültürün işletmeler üzerinde olumlu / olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu süreçlerde etnomerkezciliğin etkisi ile kültürün çok ön plana çıkması işletmede bölgesel / kültürel ayrımcılığa kadar gidilebilir. Bu da işletme performansını olumsuz etkiler.

İşten Çıkış Sürecinde kültürün çok etkili olmaması, işletmeler açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü, kar amacı ile kurulan işletmeler kendi ekonomik çıkarları çerçevesinde hareket ederek, başarısız performans gösteren çalışanlarla kültürün etkisine bakmadan ilişkilerini kesmektedir, bu da işletme performansına ivme kazandırması açısından önemlidir.

## EKLER

### EK 1: DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BİLGİ TOPLAMA FORMU

Değerli Katılımcı,

Ülkemizin başarısı, iş ve akademik dünyanın birlikte hedefe koşması ile mümkün olabileceği zihniyeti ile, öncelikle akademik amaçlı yapılan bu çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Ulusal ve uluslar arası rekabet ortamında, şirket başarısını etkileyen birçok faktör yer almaktadır. Bazen siyasal, bazen sosyal birçok iç ve dış etmene bağlı olarak sürekli değişen koşullar karşısında kaçınılmaz olarak şirket çalışanlarının demografik yapısı ve profili de değişmektedir. Dış ve iç rekabetin etkisiyle gerçekleşen şirket çalışanlarının özellikleri şirket başarısını doğrudan etkilemektedir.

BTSO üyelerine yönelik bu anket çalışmasında ana amacımız, şirket başarısını etkileyen unsurlar arasında çalışanların temel özelliklerini verilere dayanarak çözümlenmek ve demografik faktörler arasında bu değişimi açıklayabilecek bağlantıları ortaya çıkartmaktır.

Anketimiz 3 ana bölümden ("Mevcut Demografik Bilgiler", "2009 İşe Alım Bilgileri" , "2009 İşten Çıkış Bilgileri") oluşmakta ve temel olarak şirket çalışanlarının yapısındaki değişimi görmeye ve bu değişimi açıklayan etmenleri tespit etmeye çalışmaktadır.

Demografik değişkenler arasında yapılacak analizler sonucunda; Şirket Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bölümleri "demografik değişkenlerin" iş başarısına etkisini görebilme etkisini görebilme şansına sahip olacaktır.

Şirketlerden elde edilecek veriler, "Etik İlkesi" çerçevesinde gizli tutulacaktır. Bu çerçevede sonuçlar şirket ismi zikredilmeden çözümlenip yorumlanacak ve hiçbir çalışanın kişisel bilgilerine erişim mümkün olmayacaktır.

Anket formunu en geç 15 Mart 2010 Pazartesi mesai bitimine kadar doldurup, tarafımıza ulaştırmanızı rica ederiz.

Saygılarımla,  
Sema ADALI  
Kültürel İncelemeler Yüksek Lisans Programı  
Bilgi Üniversitesi  
GSM: 0-532- 523 33 03



EK 2: "NÜFUSA KAYITLI OLUNAN İLE GÖR EİKAMETGAH EDİLEN İL"

NÜFUSA KAYITLI OLAN BÖLGE - İL	İKAMET EDİLEN YER BURSA	DEĞİŞİM ORANI (%)		NÜFUSA KAYITLI OLAN BÖLGE - İL	İKAMET EDİLEN YER BURSA	DEĞİŞİM ORANI (%)	
		2008	2009			2008	2009
	<b>Toplam Nüfus 2.535.923</b>				<b>Toplam Nüfus 2.535.923</b>		
<b>MARMARA</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>DOĞU ANADOLU</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>
Bursa	58,25	0,74	0,74	Erzurum	4,17	6,14	5,78
Bilecik	0,77	2,16	2,11	Muş	2,15	11,62	10,41
İstanbul	0,74	3,73	3,60	Ardahan	0,96	4,79	4,57
Çanakkale	0,39	3,50	3,38	Kars	0,94	5,87	5,55
Edirne	0,37	0,35	0,35	Ağrı	0,77	13,26	11,71
Sakarya	0,36	4,18	4,02	Bitlis	0,68	8,39	7,74
Tekirdağ	0,24	2,90	2,82	Elazığ	0,51	3,99	3,84
Kırklareli	0,23	4,54	4,34	Van	0,49	10,21	9,26
Kocaeli	0,23	3,30	3,19	Erzincan	0,41	4,45	4,26
Yalova	0,22	0,89	0,88	Malatya	0,41	3,64	3,52
<b>TOPLAM</b>	<b>61,81</b>	<b>26,30</b>	<b>25,44</b>	Bingöl	0,29	8,16	7,54
<b>KARADENİZ</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	Tunceli	0,29	0,89	0,89
Samsun	2,70	5,71	5,41	İğdir	0,14	5,89	5,56
Artvin	2,35	3,60	3,48	Hakkari	0,02	6,91	6,46
Trabzon	1,60	3,40	3,28	<b>TOPLAM</b>	<b>12,23</b>	<b>94,22</b>	<b>87,09</b>
Giresun	1,24	5,20	4,95	<b>GÜNEYDOĞU ANADOLU</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>
Tokat	0,68	6,72	6,30	Diyarbakır	1,01	9,51	8,68
Zonguldak	0,62	5,12	4,87	Mardin	0,46	11,46	10,28
Çorum	0,54	3,32	3,22	Şanlıurfa	0,36	8,29	7,65
Ordu	0,52	5,63	5,33	Siirt	0,33	8,11	7,50
Gümüşhane	0,50	6,44	6,05	Kahramanmaraş	0,25	2,67	2,60
Rize	0,48	1,88	1,85	Gaziantep	0,21	3,39	3,28
Bayburt	0,42	4,34	4,16	Batman	0,14	8,55	7,88
Amasya	0,35	7,60	7,06	Adıyaman	0,12	11,08	9,98
Sinop	0,21	5,99	5,65	Şirnak	0,08	5,56	5,26
Kastamonu	0,18	4,17	4,00	<b>TOPLAM</b>	<b>2,97</b>	<b>68,62</b>	<b>63,12</b>
Düzce	0,11	4,86	4,63	<b>İÇ ANADOLU</b>	<b>5,26</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Bolu	0,10	3,30	3,20	Yozgat	0,88	7,13	6,66
Karabük	0,10	6,71	6,29	Konya	0,75	7,92	7,33
Bartın	0,06	9,12	8,36	Sivas	0,74	5,41	5,14
<b>TOPLAM</b>	<b>12,78</b>	<b>93,14</b>	<b>88,09</b>	Ankara	0,66	3,02	2,93
<b>EGE</b>	<b>3,84</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	Eskişehir	0,62	3,02	2,93
Balıkesir	1,66	6,76	6,33	Niğde	0,46	6,85	6,41
Kütahya	0,79	6,03	5,69	Kayseri	0,28	5,83	5,51
Afyonkarahisar	0,38	6,21	5,84	Kırşehir	0,24	4,65	4,44
Manisa	0,33	6,17	5,81	Aksaray	0,19	5,74	5,43
İzmir	0,31	6,02	5,67	Kırıkkale	0,18	7,48	6,96
Aydın	0,13	5,75	5,44	Çankırı	0,11	2,67	2,60
Denizli	0,11	5,06	4,82	Neşehir	0,11	8,48	7,82
Uşak	0,07	1,85	1,82	Karaman	0,04	6,52	6,12
Muğla	0,05	9,24	8,46	<b>TOPLAM</b>	<b>5,26</b>	<b>74,72</b>	<b>70,28</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>3,84</b>	<b>53,09</b>	<b>49,88</b>				
<b>AKDENİZ</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>				
Adana	0,27	4,22	4,05				
Hatay	0,23	10,35	9,38				
İçel (Mersin)	0,17	10,19	9,25				
Isparta	0,13	1,10	1,08				
Osmaniye	0,11	3,15	3,05				
Antalya	0,10	1,99	1,96				
Kilis	0,06	0,48	0,48				
Burdur	0,04	8,60	7,92				
<b>TOPLAM</b>	<b>1,10</b>	<b>40,09</b>	<b>37,17</b>				

EK 3: İLLER / ÜLKELER BAZINDA DOĞUM YERLERİ

	Gözlem Sayısı	Yüzde
DİĞER	111	1,5
ADANA	52	,7
ADİYAMAN	1	,0
AFYON	34	,5
AGRI	22	,3
AMASYA	37	,5
ANKARA	158	2,1
ANTALYA	42	,6
ARTVIN	223	3,0
AYDIN	10	,1
BALIKESİR	109	1,5
BİLECİK	41	,6
BİNGÖL	10	,1
BITLİS	16	,2
BOLU	8	,1
BURDUR	7	,1
BURSA	3094	41,8
CANAKKALE	20	,3
CANKIRI	5	,1
CORUM	39	,5
DENİZLİ	6	,1
DIYARBAKIR	43	,6
EDİRNE	32	,4
ELAZIĞ	74	1,0
ERZİNCAN	22	,3
ERZURUM	199	2,7
ESKİŞEHİR	88	1,2
GAZİANTEP	10	,1
GİRESUN	156	2,1
GUMUSHANE	50	,7
HATAY	10	,1
ISPARTA	8	,1
İCEL	11	,1
İSTANBUL	228	3,1
İZMİR	66	,9
KARS	46	,6
KASTAMONU	11	,1
KAYSERİ	18	,2
KIRKLARELİ	17	,2
KİRSEHİR	27	,4
KOCAELİ	26	,4
KONYA	67	,9
KUTAHYA	84	1,1
MALATYA	11	,1
MANİSA	37	,5
KAHRAMANMARAŞ	19	,3

MARDIN	4	,1
MUGLA	5	,1
MUS	38	,5
NEVSEHIR	6	,1
NIGDE	24	,3
ORDU	60	,8
RIZE	31	,4
SAKARYA	37	,5
SAMSUN	175	2,4
SIIRT	1	,0
SINOP	16	,2
SIVAS	70	,9
TEKIRDAG	12	,2
TOKAT	71	1,0
TRABZON	59	,8
TUNCELI	58	,8
SANLIURFA	10	,1
USAK	3	,0
VAN	15	,2
YOZGAT	64	,9
ZONGULDAK	82	1,1
AKSARAY	7	,1
BAYBURT	17	,2
KARAMAN	1	,0
KIRIKKALE	21	,3
BATMAN	5	,1
SIRNAK	2	,0
BARTIN	5	,1
ARDAHAN	39	,5
IGDIR	6	,1
YALOVA	7	,1
KARABUK	14	,2
KILIS	4	,1
OSMANIYE	10	,1
DUZCE	5	,1
ALMANYA	49	,7
AVUSTURYA	2	,0
AZERBAYCAN	4	,1
IRAK	1	,0
BULGARISTAN	918	12,4
FRANSA	6	,1
HOLANDA	1	,0
ISVICRE	4	,1
KIRGIZISTAN	2	,0
KOSOVA	1	,0
KIBRIS	2	,0
LIBYA	1	,0
MAKEDONYA	2	,0
NORVEC	2	,0
RUSYA	1	,0
OZBEKISTAN	9	,1

YUNANISTAN	3	,0
ARNAVUTLUK	1	,0
BOSNA HERSEK	1	,0
TOPLAM	7399	100,0
KAYIP VERİ	177	
TOPLAM	7576	

#### EK 4: YAŞ / CİNSİYET

YAŞ ARALIĞI	CİNSİYET		TOPLAM
	KADIN	ERKEK	
15 - 19 YAS	,2%	,6%	,9%
20 - 24 YAS	4,3%	5,7%	10,0%
25 - 29 YAS	7,0%	14,3%	21,4%
30 - 34 YAS	6,4%	19,3%	25,7%
35 - 39 YAS	3,7%	14,8%	18,5%
40 - 44 YAS	1,9%	9,7%	11,6%
45 - 49 YAS	,5%	6,2%	6,7%
50 - 54 YAS	,2%	3,0%	3,2%
55 - 59 YAS	,0%	1,4%	1,4%
60 - 64 YAS	,1%	,3%	,4%
65 - 69 YAS	,0%	,1%	,1%
70 - 74 YAS	,0%	,0%	,0%
75 - 79 YAS	,0%	,1%	,1%
80 - 84 YAS	,0%	,0%	,0%
TOPLAM	24,3%	75,7%	100,0%

#### EK 5: EĞİTİM SEVİYESİ / CİNSİYET

EĞİTİM SEVİYESİ	CİNSİYET		TOPLAM
	KADIN	ERKEK	
OKURYAZAR	,0%	,0%	,0%
ILKOGRETİM (1-5 YIL)	3,9%	17,2%	21,1%
ILKOGRETİM (1-8 YIL)	3,8%	10,8%	14,7%
ILKOGRETİM (1-8 YIL) - Çııraklık Eğitimi	,0%	,9%	,9%
LİSE - NORMAL LİSE	10,1%	18,4%	28,5%
LİSE - MESLEK LİSESİ	,9%	15,3%	16,3%
<u>YUKSEK OĞRETİM</u>			
ON LİSANS ( Meslek Yüksek Okulu)	1,7%	4,3%	5,9%
LİSANS (Üniversite)	4,0%	8,3%	12,3%
YUKSEK LİSANS	,2%	,1%	,3%
TOPLAM	24,5 %	75,5 %	100 %

## EK 6 : COĞRAFİ BÖLEGELERE GÖRE EĞİTİM SEVİYESİ

EGİTİM SEVİYESİ		DİĞER	AKDENİZ BOLGESİ	DOĞU ANADOLU BOLGESİ	EGE BOLGESİ	GÜNEYDOĞU BOLGESİ	İÇ ANADOLU BOLGESİ	KARADENİZ BOLGESİ	MARMARA BOLGESİ	YURTDİŞİ	TOPLAM
OKURYAZAR	%			0,01	0,01				0,01		<b>0,04</b>
İLKÖĞRETİM	%	0,74	0,64	3,34	1,39	0,57	2,43	6,62	16,93	3,98	<b>36,64</b>
LİSE	%	0,53	0,63	3,25	2,13	0,42	3,00	5,56	21,42	7,78	<b>44,72</b>
YÜKSEK ÖĞRETİM	%	0,22	0,65	0,92	1,17	0,29	2,04	2,02	9,29	1,99	<b>18,60</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>1,49</b>	<b>1,92</b>	<b>7,53</b>	<b>4,70</b>	<b>1,28</b>	<b>7,48</b>	<b>14,20</b>	<b>47,66</b>	<b>13,74</b>	100,00

## KAYNAKÇA

Boyacigiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). Crossing Cultures: Insights from Master Teachers, New York and London: Routledge.

Chrysochoou, X. (2004). Cultural Diversity: Its Social Psychology, Malden: Blackwell Publishing.

Cox, T.H. (1993). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco: Berrett-Koehler Publishing.

Allard, M.J., & Harvey, C.(2002). Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises, New Jersey: Prentice Hall.

## MAKALELER

Aktay, Y. "Birleşen Dünyada Çoğalan Kültürler", [www.angelfire.com](http://www.angelfire.com)

Allard, M.J. "Theoretical Understanding of Diversity", Harvey, C.P., & Allard, M.J. (2002). Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises: s. 3-27, New Jersey: Prentice Hall.

Bird, A., & Osland, J.S. "Teaching Cultural Sense - Making", Boyacigiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003).Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s.89-100, New York and London: Routledge.

Brannen, M.Y. "What is culture and why does it matter ? Current conceptualization of culture from anthropology", Boyacigiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003).Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s.20-37, New York and London: Routledge.

Boyacigiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003). "Culture, passion, and play", Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s.5-9, New York and London: Routledge.

Boyacigiller, N.A., & Phillips, M. "Cultural Scanning: An Integrated Cultural Framework Approach", Boyacigiller,N.A., Goodman,R.A, & Phillips, M.E. (2003). Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s.76-88, New York and London: Routledge.

Chrysochoou, X.(2004). "Receiving Immigrants, Perceiving the Others: Reaction of People Belonging to Dominant Cultural Groups", Cultural Diversity - Its social Psychology, s.37, Malden: Blackwell Publishing.

Cox, T. H., & Blake, S.(1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", Harvey, C.P., & Allard, M.J. (2002). Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises: s. 45-59, New Jersey: Prentice Hall.

Cox, T. H., Lobel, S. & Mcleod, P. "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative vs. Competitive Approaches in a Group Task", The Academy of Management Journal, Vol. 34 (4), s.827-847, 1991.

Dass, P., & Parker, B. (1999). "Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning", Harvey, C.P., Allard, M.J. (2002). Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises: s. 60-77, New Jersey: Prentice Hall.

Ferdman, B. M. "Learning About Our and Other' selves: Multiple Identities and Their Sources", Boyacigiller, N.A., Goodman, R.A., & Phillips, M.E. (2003).Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s.49-61, New York and London: Routledge.

Gregory, K. L. "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations" , Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep., 1983), pp. 359-376

Goto, S.G., & Chan, D. K.-S. "Are we the same or are we different ? A social - psychological perspective of culture", Boyacigiller,N.A., Goodman,R.A, & Phillips, M.E. (2003).Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s.13-19, New York and London: Routledge.

Kleinberg, J. "Context-Culture Interaction: Teaching Thick Description of Culture", Boyacigiller, N.A., Goodman,R.A, & Phillips, M.E. (2003).Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s. 65-75, New York and London: Routledge.

Kwantes, C.T., & Boglarsky C.A. "Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences ?", International Journal of Cross Culture Management, Vol. 4 (3), 335-354, Sage Publications, 2004.

Lundberg,C.C.: "Toward an emotion-nuanced, sensemaking perspective on organizational behaviour", Rahim, M. A., Golembiewski, R. T., Mackenzie, K.D.: Current Topics in Management:s.185-205, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, Volume 9. 2004 (M. Afzalur Rahim, Robert T.Golembiewski, Kenneth D.Mackenzie)

Parker, C. G.: "The Emotional Connection of Distinguishing Differences and Conflict", Harvey, C.P., Allard, M.J. (2002). Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases And Exercises: s. 78-83, New Jersey: Prentice Hall.

Rahim, M. A., Psenicka C.: "A cross-cultural model of power bases, conflict management strategies, and propensity to leave a job", Rahim, M. A., Golembiewski, R. T., Mackenzie, K.D.: Current Topics in Management: s.85-100, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, Volume 9. 2004 (M. Afzalur Rahim, Robert T.Golembiewski, Kenneth D.Mackenzie)

Sackmann, S. A., & Phillips, M.E. "One's many cultures: a multiple culture perspective", Boyacigiller,N.A., Goodman,R.A, & Phillips, M.E. (2003). Crossing Cultures: Insights from Master Teachers: s.38-48, New York and London: Routledge.

Sackmann, S. A., & Phillips, M.E., "Contextual Influence on Culture Research - Shifting Assumptions for New Workplace Realities", International Journal of Cross Culture Management, Vol. 4 (3), 370-390, Sage Publications, 2004.

Zander, L. "Editorial Dialogue on Identifying Culture", International Journal of Cross Culture Management, Vol. 4 (3), 275-290, Sage Publications, 2004.

Özkaya, M. O., Özbilgin, M., & Sengül C.M. "Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri", Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu ve University of East Anglia (İngiltere)

[www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) - Türk Dil Kurumu

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) - Türkiye İstatistik Kurumu

[www.diversitydimension.com](http://www.diversitydimension.com)

[www.genbilim.com](http://www.genbilim.com)