YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

72103

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM VE YÖNETİCİ KÜLTÜRÜ

Mak.Müh.ÖMÜR GÜRKAN ELMALI

S.B.E. İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Perran AKAN (B.Ü.)

İSTANBUL, 1998

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....viii

TABLO LİSTESİ.....ix

ÖNSÖZ.....xi

ÖZET.....xii

ABSTRACT.....xiii

BÖLÜM 1. GİRİŞ.....1

BÖLÜM 2. LİTERATÜR TARAMASI.....3

I. ÇOKULUSLU İŞLETMELER.....3

A. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....3

1. Uluslararası İşletmecilik.....3

2. Çokulusluluk Ölçütleri.....4

2.1. Yapısal Ölçütler.....4

2.1.1. Faaliyette Bulunulan Yabancı Ülkelerin Sayısı.....4

2.1.2. Ana Şirket ve Yavru Şirketlerin Mülkiyet Yapısı.....4

2.1.3. Üst Yönetimin Milliyeti.....6

2.2. Performans Ölçütleri.....7

2.3. Davranışsal Ölçütler.....7

3. Çokuluslu İşletmelerin Tanımı.....8

4. Çokuluslu İşletmelerin Temel Özellikleri.....9

4.1. Faaliyetlerle İlgili Temel Özellikler.....9

4.2. Yönetim Süreci ile İlgili Temel Özellikler.....10

5. Çokuluslu İşletme Faaliyetlerinin Gelişimi.....10

6. Çokuluslu İşletme Yönetiminin Faaliyet Ortamı.....11

6.1. Ekonomik Ortam.....11

6.2. Yasal / Politik Ortam.....12

6.3. Teknolojik Ortam.....13

6.4. Sosyal / Kültürel Ortam.....13

B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM.....14
1. Çokuluslu İşletme Yönetiminin Niteliği.....14
2. Planlama.....15
3. Organizasyon.....19
3.1. İhracaat Bölümü.....20
3.2. Uluslararası Bölüm.....21
3.3. Global Yapılar.....22
3.3.1. Ürüne Dayalı Global Yapı.....22
3.3.2. Bölgeye Dayalı Global Yapı.....23
3.3.3. Fonksiyona DayalıGlobal Yapı.....24
3.3.4. Matris Yapı.....25
4. Yürütme.....25
4.1. Liderlik.....26
4.2. Motivasyon.....27
4.3. İletişim.....27
5. Kontrol.....28
C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİLER.....30
1. İşletmelerde Yönetici Türleri.....30
1.1. Üst (Tepe) Yöneticiler.....30
1.2. Orta Kademe Yöneticileri.....32
1.3. İlk - Hat Yöneticileri (Denetçiler).....32
1.4. Fonksiyonel Yöneticiler.....33
1.5. Uluslararası Yöneticiler.....33
2. Yönetici Rolleri.....36
3. Uluslararası Yönetici Özellikleri.....38
3.1. Teknik Yetenek.....39
3.2. Kültürel Duyarlılık.....39
3.3. Uyum Gösterme Yeteneği ve Esneklik.....40
3.4. Diplomatik Yetenek.....41
3.5. Liderlik.....42

3.6. Akademik Eğitim....42
3.7. Kültürlerarası Eğitim....43
3.8. Yabancı Dil Yeteneği....44
3.9. Motivasyon (Kişisel Nedenler)....45
3.10. Duygusal Dengelilik ve Olgunluk....46
3.11. Yöneticinin ailesinin Yabancı Kültüre Uyumluluğu....46
3.12. Diğer Kişisel Özellikler....47
4. Uluslararası Yönetici Kaynakları....48
4.1. Uluslararası Yönetici Kaynağı Seçim Ölçütleri....48
4.2. Yönetici Olarak Anaülke Vatandaşları....50
4.3. Yönetici Olarak Evsahibi Ülke Vatandaşları....51
4.4. Yönetici Olarak Üçüncü Ülke Vatandaşları....51
II. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR....53
A. KÜLTÜRÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ....53
1. Kültürün Tanımı ve Kapsamı....53
2. Kültürün Özellikleri....55
3. Kültürün Fonksiyonları....58
4. Kültürün Sınıflandırılması....58
4.1. Genel Kültür ve Alt Kültür....59
4.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür....60
4.3. İşletme Açısından Katmanlarına Göre Kültür....60
5. Kültürün Elemanları....61
5.1. Maddi Kültür Elemanları....62
5.2. Dil (Lisan)....63
5.3. Ahlak....64
5.4. Estetik....66
5.5. Eğitim....67
5.6. Din....67
5.7. İnançlar....68
5.8. Değerler ve Kurallar....69

5.9. Tutumlar....71
5.10. Sosyal Organizasyon....72
5.11. Diğer Kültürel Elemanlar....73
6. Kültürel Süreçler....73
6.1. Kültür Şoku (Cultural Shock)....73
6.2. Diğer Kültürel Süreçler....75
B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ....76
1. Çokuluslu İşletme Yönetiminde Kültürün Önemi....76
2. Kültürel Ortam ve Çokuluslu İşletmeler....77
2.1. Çokuluslu İşletmelerin Kültürel Ortamı....77
2.2. Kültürel Farklılıklar ve Çokuluslu İşletmeler....79
2.2.1. Kültürel Farklılıkların Önemi....79
2.2.2. Kültürel Farklılıkların Kaynakları....80
2.2.3. Kültürel Farklılıkların Yarattığı Sorunlar....83
2.3. Kültürel Boyutlar....84
2.3.1. Kültürel Boyutlara Yaklaşımlar....84
2.3.2. Hofstede'nin Kültürel Boyutları....85
2.3.3. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları....85
2.3.4. Kluckholm ve Strodtbeck'in Kültürel Boyutları....86
2.3.5. Herskovits'in Kültürel Boyutları....87
3. İşletme Kültürü ve Çokuluslu İşletmeler....88
3.1. İşletme Kültürünün Tanımı....88
3.2. İşletme Kültürünün Özellikleri....89
3.3. İşletme Kültürünün Boyutları....90
3.4. İşletme Kültürünün Fonksiyonları ve Önemi....93
3.5. İşletme Kültürünün Elemanları (Manifestations)....94
3.6. İşletme (Örgüt) İklimi....96
3.7. İşletme Kültürü Türleri....98
3.7.1. Güçlü ve Zayıf İşletme Kültürleri (Strong & Weak Organizational Cultures)....98

3.7.2. İşletme Kültürü Profilleri....99
3.8. İşletme Kültürünün Yönetimi....102
3.8.1. İşletme Kültürünün Oluşturulması....103
3.8.2. İşletme Kültürünün Sürdürülmesi....105
3.8.3. İşletme Kültürünün Değiştirilmesi....105
C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI....107
1. Otoriteye Karşı Tutum (Power Distance)....108
2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)....109
3. Bireycilik / Toplulukçuluk (Individualism / Collectivism)....112
4. Erkeksi / Kadınsı Davranış Biçimi (Masculinity / Femininity)....116
5. Kuralcılık / Yorumculuk (Universalism / Particularism)....117
6. Rasyonel / Duygusal Davranış (Neutral / Affective Relationships)....119
7. Özel / Genel Ortam (Specific / Diffuse Relationships)....120
8. Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü (Achievement / Ascription)....122
9. Değişime Karşı Tutum....124
10. Zamana Karşı Tutum (Zamana Duyarlılık)....126
11. Açık / Kapalı İletişim Dili (Low / High Context Language)....128
12. Kültürel Esneklik....129
13. Karar Verme Stili....131
14. Somut / Soyut Değercilik....133
BÖLÜM 3. ALAN ÇALIŞMASI....135
I. ARAŞTIRMANIN AMACI....135
II. METODOLOJİ....135
A. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ....135
B. SINIRLAMALAR....136
C. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI VE ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ....136
III. BULGULAR....146
A. ANKETİN BİRİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR....146
B. ANKETİN İKİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR....155

C. ANKETİN ÜÇÜNCÜ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR.....159
D. ANKETİN DÖRDÜNCÜ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR.....161
E. ANKETİN BEŞİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR.....164
F. ANKETİN ALTINCI BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR.....166
G. ANKETİN YEDİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR (ANKET ÇALIŞMASINA KATILAN YÖNETİCİLERLE İLGİLİ BİLGİLER).....170
IV. TARTIŞMA VE YORUMLAR.....174
A. OTORİTEYE KARŞI TUTUM.....174
B. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA.....175
C. BİREYCİLİK / TOPLULUKÇULUK.....175
D. ERKEKSİ / KADINSI DAVRANIŞ BİÇİMİ.....176
E. KURALCILIK / YORUMCULUK.....177
F. RASYONEL / DUYGUSAL DAVRANIŞ.....178
G. ÖZEL / GENEL ORTAM.....179
H. BAŞARIYA / ÖZEL KONUMA DAYALI STATÜ.....180
I. DEĞİŞİME KARŞI TUTUM.....181
J. ZAMANA KARŞI TUTUM (ZAMANA DUYARLILIK).....182
K. AÇIK / KAPALI İLETİŞİM DİLİ.....183
L. KÜLTÜREL ESNEKLİK.....184
M. KARAR VERME STİLİ.....185
N. SOMUT / SOYUT DEĞERCİLİK.....185
BÖLÜM 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....187
KAYNAKLAR.....190
EKLER
Ek 1 Uygulanan (Kısa) Anket Formu.....195
Ek 2 Anket Kodlama Tablosu.....204
Ek 3 Anket Değerlendirme Raporu.....212
Ek 4 Anket Değerlendirme Ek Tabloları.....217

Ek 5 İlk Hazırlanan (Uzun) Anket Formu.....226

ÖZGEÇMİŞ.....237

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Çokulusluluk Ölçütleri.....5

Şekil 2.2. Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Süreci.....15

Şekil 2.3. Çokuluslu Stratejik Planlama Süreci.....18

Şekil 2.4. İhracat Bölümünün Organizasyon Yapısındaki Yeri.....20

Şekil 2.5. Uluslararası Bölümün Organizasyon Yapısındaki Yeri.....21

Şekil 2.6. Fonksiyona Dayalı Global Organizasyon Yapısı.....24

Şekil 2.7. Global Matris Organizasyon Yapısı.....26

Şekil 2.8. Organizasyondaki Seviyelerine ve Faaliyet Alanlarına Göre Yönetici Türleri.....31

Şekil 2.9. Çokuluslu İşletmeleri Etkileyen Kültürel Ortamın Bileşimi.....78

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. - Uluslarüstü Yetenekli ve Geleneksel Uluslararası Yöneticilerin Karşılaştırılması....35

Tablo 2.2. - Yönetici Rolleri....37

Tablo 2.3. - Uluslararası Yönetici Seçimine Yaklaşımlar....49

Tablo 2.4. - Kültürel Değer Kavramları....70

Tablo 2.5. - Amerikalıların ve Avrupalıların Kültürel Davranışları....81

Tablo 2.6. - İşletme Kültürünün Boyutları....91

Tablo 2.7. - İşletme Kültürü Profilleri....100

Tablo 2.8. - Otoriteye Karşı Tutum....110

Tablo 2.9. - Belirsizlikten Kaçınma....113

Tablo 2.10. - Bireycilik / Toplulukçuluk....115

Tablo 2.11. - Erkeksi / Kadınsı Davranış Biçimi (Masculinity / Femininity)....118

Tablo 2.12. - Kuralcılık / Yorumculuk....119

Tablo 2.13. - Rasyonel / Duygusal Davranış....121

Tablo 2.14. - Özel / Genel Ortam....123

Tablo 2.15. - Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü....125

Tablo 2.16. - Değişime Karşı Tutum....126

Tablo 2.17. - Zamana Karşı Tutum (Zamana Duyarlılık)....128

Tablo 2.18. - Açık / Kapalı İletişim Dili....130

Tablo 2.19. - Kültürel Esneklik....132

Tablo 2.20. - Karar Verme Stili....133

Tablo 2.21. - Somut / Soyut Değercilik....134

Tablo 3.1. - Anketin Birinci Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları....137

Tablo 3.2. - Anketin İkinci Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları....139

Tablo 3.3. - Anketin Üçüncü Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları.....141
Tablo 3.4. - Anketin Dördüncü Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları.....142
Tablo 3.5. - Anketin Beşinci Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları.....143
Tablo 3.6. - Anketin Birinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü.....147
Tablo 3.7. - Anketin İkinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü.....156
Tablo 3.8. - Anketin Üçüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü.....160
Tablo 3.9. - Anketin Dördüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü.....162
Tablo 3.10. - Anketin Beşinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü.....165
Tablo 3.11. - Anketin Altıncı Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü.....167
Tablo E.1. - Anketin Birinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü.....218
Tablo E.2. - Anketin İkinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü.....222
Tablo E.3. - Anketin Üçüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü.....224
Tablo E.4. - Anketin Dördüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü.....225

ÖNSÖZ

Çokuluslu işletmeler, yönetimleri ve yöneticileri hakkında bilgi sunmak ve yönetim kültürü konusunda bilgi tabanı oluşturarak tanımlanan kültürel boyutlar bazında, Türkiye'de faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde çalışan yöneticilerin kültürel yapılarını, sınırlandırılmış bir örnekleme dayanan kapsamlı alan çalışmasıyla ayrıntılı bir şekilde incelemek, bu çalışmanın amacını ve içeriğini oluşturmaktadır.

Tezin her aşamasında büyük emeği bulunan, uyumlu ve demokratik bir birlikte çalışma ortamı bulduğum Hocam Sayın Doç.Dr.Perran AKAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Alan araştırmasının esası olan anket formlarının uygulanmasında, YASED (Yabancı Sermaye Derneği)'in desteğini vererek geniş kapsamlı bir örneklemle çalışma olanağı sağlayan, eleştiri, öneri ve yardımlarını esirgemeyen YASED Genel Sekreteri Sayın Dr.Abdurrahman ARIMAN'a da müteşekkirim. Kısıtlı ve kıymetli olan vakitlerinin kısa bir bölümünü anket formlarının yanıtlandırılmasına ayırma inceliğini gösteren ve burada isimlerini tek tek sayamadığım, anket uygulaması için seçilen yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerimize de teşekkür etmeyi borç bilirim. Son olarak, babam Cevat ELMALI'ya hoşgörü ve desteği için teşekkür ederim.

Nitelik ve içerik olarak uzun ve zahmetli bir çalışmanın ürünü olan bu araştırmanın, bundan sonra yapılacak çalışmalara temel oluşturması, katkıda bulunup yol gösterici olması ve konuyla ilgilenen herkese yararlı olması dileğiyle...

Ocak 1998 Ömür Gürkan ELMALI

ÖZET

Günümüzde dünyaya ekonomik ve kültürel anlamda yön veren çokuluslu işletmelerin faaliyetlerinde ve yönetiminde kültür önemli bir faktördür. Uluslararası ve ulusal düzeylerde planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol fonksiyonlarından oluşan çokuluslu işletmelerin yönetimi, organizasyon amaçlarının uluslararası ve kültürlerarası bir yapı içerisinde izlenmesi faaliyetidir. Çokuluslu işletmelerin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan uluslararası yöneticiler, insan, sermaye, yatırım, teknoloji gibi kaynakları ulusal sınırların dışında yönetirler. Teknik yetenek, kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği ve esneklik, diplomatik yetenek, liderlik, akademik eğitim, kültürlerarası eğitim, yabancı dil yeteneği, motivasyon, duygusal dengelilik ve olgunluk, ailesinin yabancı kültüre uyumluluğu başarılı uluslararası yöneticilerde bulunan ve aranılan özelliklerdir.

Kültür, işletme faaliyetlerini çevreleyen, maddi ve manevi özelliği olan toplum değerleridir. Kültür, maddi kültür elemanları, dil, ahlak, estetik, eğitim, din, inançlar, değerler ve kurallar, tutumlar, sosyal organizasyon gibi elemanlardan oluşmaktadır. İşletme kültürü, organizasyon üyelerinin paylaştığı anahtar değerler, inançlar, anlayışlar ve kuralların bir bütünüdür. Çokuluslu işletmeler için yaşamsal önemi olan kültürel farklılıklar ve benzerlikler, kültürel yapıların boyutlara ayrılması yaklaşımıyla incelenebilmektedir. Çokuluslu işletmelerde çalışan yöneticilerin kültürel yapılarının incelenmesi amacıyla ondört farklı kültürel boyut tanımlanmıştır. Bunlar; otoriteye karşı tutum, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, erkeksi/kadınsı davranış biçimi (masculinity/femininity), kuralcılık/yorumculuk, rasyonel/duygusal davranış, özel/genel ortam, başarıya/özel konuma dayalı statü, değişime karşı tutum, zamana karşı tutum (zamana duyarlılık), açık/kapalı iletişim dili, kültürel esneklik, karar verme stili ve somut/soyut değercilik kültürel boyutlarıdır.

Tanımlanan kültürel boyutlar esas alınarak yapılan alan çalışmasıyla, Türkiye'de makina/techizat ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan Türk yöneticilerin kültürel yapıları saptanmıştır. Yöneticiler; yüksek otorite tutumuna yakın ılımlı otorite tutumlu; aşırı derecede yüksek belirsizlikten kaçınma tutumlu; toplulukçu; kadınsı davranış biçimli (femininity); katı olmayan kuralcı; duygu ve düşüncelerin ifade edilebildiği rasyonel davranışlı; iş yaşamında genel ortam, aile ve özel yaşamda özel ortam nitelikli; bazı özel konum faktörlerinin de önemli olduğu başarıya dayalı statü uyumlu; uygulamada pasif görünmekle birlikte değişime karşı aktif tutumlu; göreceli olarak zamana duyarsızlıkları hoşgören, zamana yüksek duyarlılıklı; sözsüz mesajları önemli ölçüde kullanan, açık iletişim dili uyumlu; yabancı kültürlere mikro (bireysel) düzeyde esnek, makro (ulusal) düzeyde esnek olmayan kültürel esneklikli; belirsiz iş ortamında bazı subjektif özelliklere önem veren objektif karar verme stilli; bazı somut değerlere önem veren soyut değerciliğin hakim olduğu bir kültürel yapıya sahiptirler. Tanımlanan kültürel boyutlar, evrensel olup her türlü topluluğun kültürel yapısına uygulanabilir.

ABSTRACT

Culture is an important factor on activities and management of multinational companies directing the world in economic and cultural respects. Management of multinational companies, comprised of functions of planning, organizing, leading and controlling at national and international levels, is leading activity of the objectives of the organization in an international and cross-cultural environment. International managers working at top and middle management levels of multinational companies manage the sources, such as labor, capital, investment, technology out of national borders. Technical competence, cultural sensitivity, harmonity skill and flexibility, diplomatic skill, leadership, academic education, cross-cultural education, foreign language skill, motivation, emotional balance and maturity, his/her family's harmonity to the foreign culture are features that successful international managers had and being looked for.

Culture having materialistic and moral features is values of society that surround the activities of the company. Culture comprises of the elements, such as materialistic culture elements, language, ethics, esthetic, education, religion, beliefs, values and norms, attitudes, social organization. Organizational culture is all of key values, beliefs, understandings and norms shared members of the organization. Cultural diversities and similarities having vital importance for multinational companies can examine by the approach of dividing cultural dimensions. 14 different cultural dimensions are defined aim of determining managers cultural structures working in multinational companies. These cultural dimensions are power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, masculinity/femininity, universalism/particularism, neutral/affective relationships, specific/diffuse relationships, achivement/ascription, attitude towards change, attitude towards time (sensitivity towards time), low/high context language, cultural flexibility, decision making style and materialism/spiritualism.

Turk managers' cultural structures working at top and middle management levels of multinational companies operating in machine/equipment and chemistry sectors in Turkey are defined by the study based on the defined cultural dimensions. The managers have a cultural structure that has the attitude of moderate power distance closed high, the attitude of high uncertainity avoidance, is collectivist, has the characteristics of femininity, is moderate universalist, has the characteristics of neutral relationships (but feeling and opinions can be expressed), has the characteristics of diffuse relationships at work and the characteristics of specific relationships at home and private life, has the characteristics of achievement (but there are some important special status factors, such as experience), has active attitude towards chance (but passive in practice), has high sensitivity attitude towards time (but insensitivity attitude towards time can be accepted relatively), has the characteristics of low context language (but non-verbal messages are used higly), has not cultural flexibility towards foreign cultures at macro (national) level, but flexible at micro (individual) level, has objective decision making style (but some subjective factors are considered important in uncertain business environment), has the characteristics of spiritualism (but some materialistic values have importance). The defined cultural dimensions are universal and can apply the cultural structures of all societies.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Globalleşme eğiliminin güçlenerek dünyanın tek bir pazara dönüştüğü günümüzde, büyük bir hızla artan uluslararası işletmecilik faaliyetlerine paralel olarak gelişen çokuluslu işletmeler (ÇUİ'ler) *, dünyaya yön veren önemli birer ekonomik ve kültürel güç olarak karşımıza çıkmaktadır. ÇUİ'ler, global bir bakış açısıyla tüm dünyayı bir bütün şeklinde algılayarak, uluslar arasında mal / hizmet, bilgi, sermaye, teknoloji ve nitelikli işgücü akışını sağlar.

ÇUİ'lerin faaliyetlerini, uyguladıkları politikaları ve izledikleri stratejileri etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Kültür de bu faktörlerden birisi ve belki de en önemlisidir. Ulusların sahip oldukları kültürel değerler, kültürel yapıları ve bunlar arasındaki farklılıklar, değişik ülkelerde, diğer bir deyişle, değişik kültürlerde faaliyet gösteren ÇUİ'leri oldukça güçlü bir şekilde etkilemektedir. Dil, din, örf, adet ve gelenekler, alışkanlıklar, ahlak ve görgü kuralları gibi daha birçok değişkeni bünyesinde bulunduran kültür olgusu ve bu olgunun uluslar -hatta, uluslar içindeki alt gruplar- arasında farklı bir takım özellikler taşıması, ÇUİ'lerin faaliyetlerinde kültürün geniş bir biçimde ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır. Bunun yanında, ÇUİ'ler bünyelerinde değişik uluslardan birçok çalışana sahip, kendi başına da karmaşık bir kültürel yapıdır. Etkin bir şekilde yönetilmeleri ve faaliyette bulunmalarını sağlamak için, kültür ve kültürel farklılıkların çok iyi bir şekilde analiz edilmesi, bilinmesi ve yönlendirilmesi gerekir. Bütün bu sayılanların gerçekleştirilmesi, ancak, kültürel yapılar ve kültürel farklılıklar konularını irdelemek ve ÇUİ yönetimiyle bunlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmakla mümkün olabilir.

Bu çalışmada, ÇUİ'lerin yönetimi, yöneticileri, yönetimde kültür olgusuyla kültürel farklılık konuları ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bir alan araştırması da yapılmıştır.

Çalışmaya, konularla ilgili güncel literatürün ayrıntılı bir şekilde incelenmesiyle başlanmıştır. Bölüm 2'de bulunan "Literatür Taraması", iki ana kısımdan oluşmaktadır.

---

* ÇUİ, "Çokuluslu İşletme" teriminin kısaltması olup, bundan sonra bu terim yerine ÇUİ kısaltması kullanılacaktır.

Literatür taramasının "Çokuluslu İşletmeler" başlıklı ilk kısmında, öncelikle, ÇUİ'ler tanımlanmış ve özellikleri ele alınmıştır. Ardından, ÇUİ'lerin yönetsel özellikleri yönetim fonksiyonları baz alınarak incelenmiştir. Son olarak, ÇUİ'lerde bulunan yöneticilerin özellikleri irdelenmiştir.

Literatür taramasının "Çokuluslu İşletmelerde Kültür" başlıklı ikinci kısmında ise, kültür kavramının tanımı ve özellikleri geniş bir şekilde ele alınmıştır. Daha sonra, ÇUİ yönetimi ile kültür arasındaki ilişkiler, kültürel farklılıklar, kültürel boyutlar ve işletme kültürü detaylı olarak incelenmiştir. Ardından, yöneticilerin kültürel yapılarının incelenmesine esas olan kültürel boyutların tanımlanması yapılmış ve özellikleri anlatılmıştır. Tanımlanan ondört kültürel boyuttan ilk sekizi; otoriteye karşı tutum, belirsizlikten kaçınma, bireycilik / toplulukçuluk, erkeksi / kadınsı davranış biçimi (masculinity / femininity), kuralcılık / yorumculuk, rasyonel / duygusal davranış, özel / genel ortam ve başarıya / özel konuma dayalı statü boyutları daha önce yapılan değişik araştırmalarda tanımlanmış boyutlar olup, son altısı; değişime karşı tutum, zamana karşı tutum (zamana duyarlılık), açık / kapalı iletişim dili, kültürel esneklik, karar verme stili ve somut / soyut değercilik boyutları ilk kez bu çalışmada tanımlanmış ve kullanılmıştır.

Tanımlanan kültürel boyutlar esas alınarak bir anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu, Türkiye'de makina / techizat ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan Türk yöneticilere uygulanmıştır. Bölüm 3'de "Alan Çalışması" adı altında, anket formlarının oluşturulması, içeriği, uygulanma yöntem ve esasları, elde edilen bulgularla verilerin analizi ve yorumlanması bulunmaktadır.

Bölüm 4'de ise, yapılan tüm çalışmalardan elde edilen sonuçlar özetlenmiş ve konuyla ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca, Ekler bölümünde, yapılan alan çalışmasıyla ilgili çeşitli dökümanlar da ilgilenenlerin dikkatine sunulmuştur.

BÖLÜM 2. LİTERATÜR TARAMASI

I. ÇOKULUSLU İŞLETMELER

A. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

1. Uluslararası İşletmecilik

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra toplumların hızlı ekonomik ve kültürel gelişmelerine paralel olarak, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde önemli bir artış görülmüştür. Uluslararası işletmecilik, genel anlamda, ülkeler arasında mal, hizmet, bilgi ve sermaye akışıyla ilgilenmektedir. Literatürde uluslararası işletmeciliğin çeşitli tanımları vardır. Örneğin, Richard Farmer ve Barry Richman uluslararası işletmeciliği, "bir şirketin iki veya daha çok bağımsız ülke içinde ya da arasında yer alan her türlü işletme faaliyeti" olarak tanımlamaktadırlar. Arvind Phatak ise, "özel ya da kamu girişimlerinin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal , hizmet ve benzeri hareketini gerektiren bir işletme faaliyeti" olduğunu belirtmiştir. Bu hareketlere konu olan kaynaklar, hammadde, sermaye, insangücü ve teknoloji; mallar, yarı mamul ve mamul ürünler ve hizmetler ise, muhasebe, hukuk danışmanlığı, bankacılık ve benzeri faaliyetlerdir.[1]

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde en önemli rolü oynayan ÇUİ'ler, 1970'lere doğru faaliyetlerini artırdılar.[2] "Çokuluslu İşletme" terimi, ilk defa 1960 yılında David Lilienthal tarafından, Carnegie Institute of Technology Graduate School of Industrial Administration'da yapılan bir sempozyumda ortaya atılmıştır.[3] Ancak, o zamandan beri ÇUİ'lerin dünya çapında yayılması sürdükçe bu alandaki terminoloji de gelişmiştir. Günümüzde bu işletmeler için, çokuluslu (multinational), uluslararası (international), uluslarötesi (transnational), ulussuz, uluslarüstü (supranational), küresel veya evrensel

---

[1] A.V. Phatak, Uluslararası Yönetim. A. Baransel ve T. Somay (çev.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1989, s.2.

[2] K.D. Şatıroğlu, Çokuluslu Şirketler- Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1984, s.6.

[3] H.A. Kabaalioğlu, "Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar) , İ. Özalp (der.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1986, s.451.

(global) şirket gibi terimler kullanılmaktadır. Bütün bu terimleri tanımlayabilmek ve aralarındaki farkları anlayabilmek için, ilk önce çokulusluluk ölçütlerini ele alacağız.

2. Çokulusluluk Ölçütleri

ÇUİ'lerin çok yönlü özelliklerinden dolayı üzerinde görüş birliğine varılmış kesin bir tanımı yoktur. Ancak, literatürde bir işletmenin çokuluslu olarak nitelendirilebilmesi için çeşitli ölçütler ortaya atılmıştır. Bu ölçütler, D.A. Heenan ve H.V. Perlmutter tarafından Şekil 2.1'de görüldüğü gibi, yapısal ölçütler, performans ölçütleri ve davranışsal ölçütler olarak gruplandırılmıştır.[4]

2.1. Yapısal Ölçütler

2.1.1. Faaliyette Bulunulan Yabancı Ülkelerin Sayısı

Bu ölçüte göre bir işletmenin ÇUİ sayılabilmesi için iki veya daha fazla ülkede faaliyet göstermesi yeterli olmaktadır.[5] Lilienthal, birden fazla ülkede gösterilen faaliyetlerin niteliğini de vurgulayarak, kendi ülkesi dışında doğrudan doğruya yönetim sorumluluğu olan sanayi ve ticari faaliyetlerde bulunan işletmelerin ÇUİ olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir.[6]

2.1.2. Ana Şirket ve Yavru Şirketlerin Mülkiyet Yapısı

ÇUİ'lerin tanımlanmasında yapısal özelliklere ağırlık veren bir başka yaklaşım da ana şirket ve yavru şirketlerin mülkiyet yapısıdır. Bu ölçüte göre, ÇUİ değişik ülke vatandaşlığını taşıyan kişilerin sahip olduğu bir firmadır.[7]

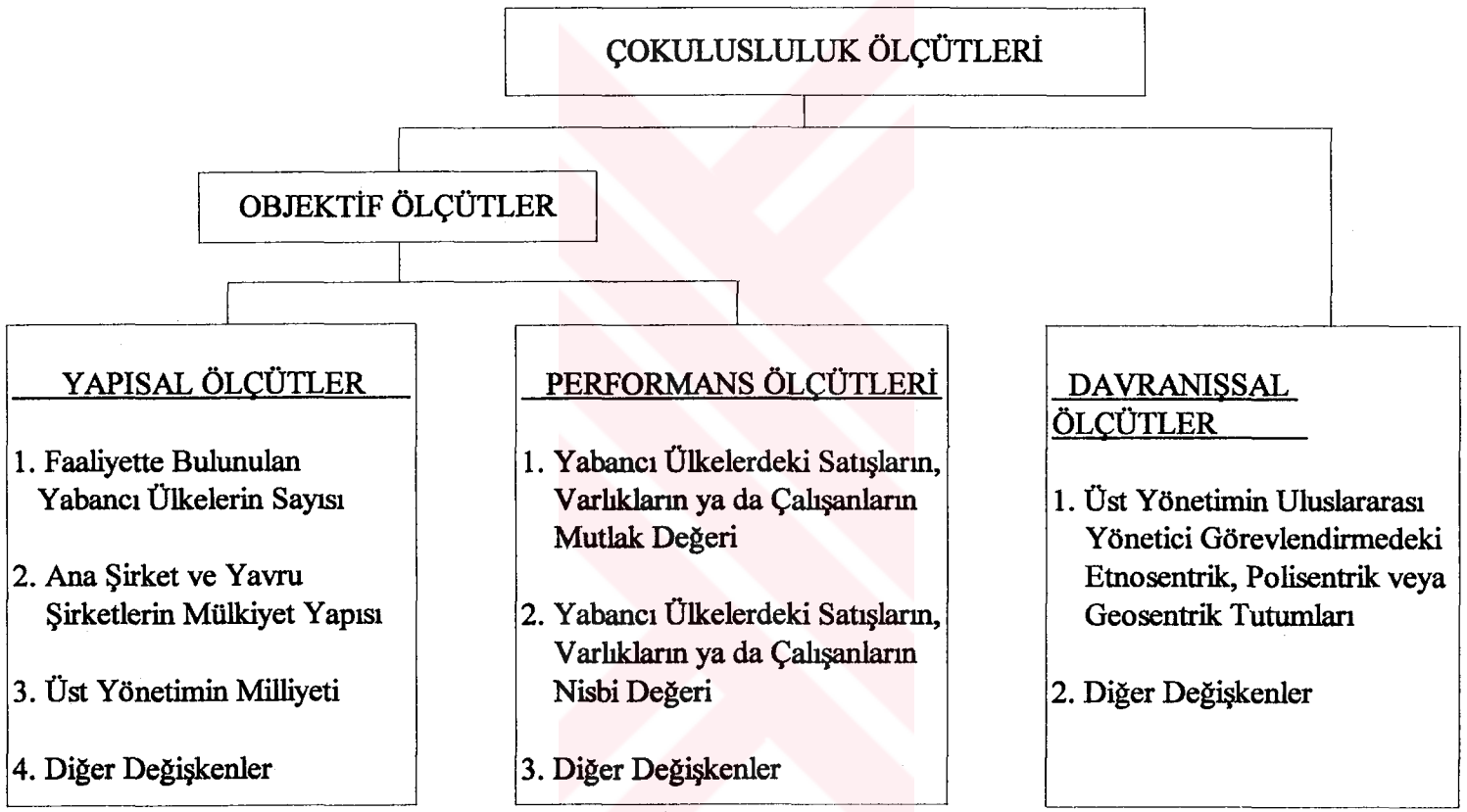
---

[4] İ. Özalp, C. Koparal ve G. Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1996, s.148.

[5] İ. Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), İ. Özalp (der.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1986, s.125.

[6] H.A. Kabaalioğlu, a.g.m., s.452.

[7] H.A. Kabaalioğlu, a.g.m., s.452.



Şekil 2.1 - Çokulusluluk Ölçütleri.

Kaynak: S. Ronen, Comparative and Multinational Management, New York : John Wiley & Sons, 1986, s.14.

ÇUİ'ler, genellikle, yatırım yaptıkları yabancı ülkelerdeki yavru işletmelerin mülkiyetini tamamen ellerinde tutmak isterler. Bunun nedeni, azınlık hisse senedi sahiplerinden kaynaklanabilecek sorunları önlemektir. Ancak bazı yabancı ülkelerde, örneğin Kanada'da, yasal zorunluluk olarak yavru şirketin hisseleri belirli oranlarda, faaliyette bulunulan evsahibi ülkenin vatandaşlarına satılır.

Ana şirketin mülkiyeti ise, çokuluslu olmaktan ziyade ulusal düzeyde kalmaktadır. Uluslararası Sermaye Piyasası kavramının gittikçe yerleştiği çağımızda ÇUİ'lerin hisse sahiplerinin çeşitli ülke vatandaşlarından oluşması ihtimali gözardı edilmemelidir.

2.1.3. Üst Yönetimin Milliyeti

Çokuluslu işletme bünyesinde üst düzeyde karar alan yöneticilerin bağlı oldukları uluslar açısından ayırım yapan bu çokulusluluk ölçütüne göre ÇUİ, yöneticileri çeşitli ülke vatandaşlarından oluşan bir işletmedir.[8] Diğer bir ifadeyle, şirketin varlık ve bütünlüğünü ilgilendiren konularda karar alma ve denetleme organlarındaki üst düzey yöneticiler, yatırım ve üretimde bulundukları ülkeleri fark gözetmeksizin kendi ülkeleri gibi kabul eder, herhangi bir ülke ya da ulusa karşı ırk ve milliyetçilikten kaynaklanan bir davranışta bulunmazlarsa, uluslararası ekonomik faaliyette bulunan bu tür şirketler ÇUİ olarak tanımlanabilir.[9] Böylelikle, şirket tamamen global bir strateji izleyebilecektir.

Uygulamada, ÇUİ'ler genellikle, üst yönetimlerinin çokuluslulaşmasını istememektedirler.[10] Ancak, çok az sayıda ÇUİ'de üst yönetimin çokuluslu olduğu da bilinmektedir. Örneğin Whirlpool International'ın yönetim kurulu, İsveçli, Hollandalı, İtalyan, Amerikalı, Belçikalı ve Alman olmak üzere altı farklı ülkenin vatandaşı yöneticiden, Unilever'in yönetim kurulu dört ve Shell Oil'in yönetim kuruluysa üç farklı ulustan gelen yöneticilerden oluşmaktadır.[11] Bununla birlikte, ÇUİ'lerin yavru şirketlerle karşılıklı ilişkileri, orada bulunan holdingler gibi karmaşık yapılar düşünülecek olursa, kimlerin üst düzeyde yönetici olduğunu saptamak da kolay değildir.

---

[8] H.A. Kabaalioğlu, a.g.m., s.456.

[9] K.D. Şatıroğlu, a.g.e., s.19.

[10] İ. Özalp, C. Koparal ve G. Berberoğlu, a.g.e., s.147.

[11] R.B.Reich, "Who is Them?", Harvard Business Review, March-April, 1991, s.81.

2.2. Performans Ölçütleri

ÇUİ'lerin tanımlanmasında yapısal özelliklerden çok performans özelliklerine ağırlık veren yaklaşımlarda ÇUİ, toplam satışlar, elde edilen kar, çalışanların sayısı ya da işletmenin varlıkları gibi belirli iş özelliklerine göre tanımlanır. Bazı yazarlar, bu özelliklerin mutlak değerleriyle ele alınmasını, bazılarıysa, oransal bir ölçü kullanılmasını savunmaktadırlar.

Mutlak ölçüye göre, bir işletme eğer belirli bir miktar kaynağını yabancı faaliyetlere bağlamışsa ÇUİ olarak nitelendirilebilir. Oransal ölçüye göreyse, bir firmanın ÇUİ olması için, finansal, teknolojik ve insan kaynaklarından önemli bir bölümünü uluslararası faaliyetlere ayırmış olması gerekmektedir.[12]

İşletmenin mal varlığı, çalışanların sayısı, satış ve karı esas alındığında bazı sorunlar karşımıza çıkabilir.[13] Örneğin, ülke dışında yönetim faaliyeti gerektirmeyen ihracat faaliyeti, lisans anlaşması ve benzerlerinin mutlak ya da oransal ölçüyü belirlemede dikkate alınıp alınmayacağı belirsizdir. Bu tür nedenlerden dolayı, performans ölçütlerine dayanarak ÇUİ'leri tanımlayabilmek oldukça zordur.

2.3. Davranışsal Ölçütler

ÇUİ'leri tanımlamada yararlanılabilecek davranışsal ölçütler, işletmenin üst yönetiminin uluslararası yönetici görevlendirmedeki tutumlarıyla ilgilidir. İşletmenin üst yönetiminin yavru işletmelerde görevlendirilecek yöneticileri seçerken izlediği etnosentrik, polisentrik ya da geosentrik yaklaşımlar davranışsal ölçütleri meydana getirir.[14] Etnosentrik tutuma sahip işletmeler, yavru kuruluşların yöneticilerini anaülke vatandaşları arasından seçerler. Bu nedenle, bu tür işletmeleri çokuluslu olarak nitelemek mümkün değildir. Polisentrik davranışlı işletmelerde, yavru işletmeler evsahibi ülke

---

[12] H.A. Kabaalioğlu, a.g.m., s.457.

[13] İ. Özalp, C. Koparal ve G. Berberoğlu, a.g.e., ss.147-148.

[14] A.M. Rugman, D.J. Lecraw and L.D. Booth, International Business: Firms and Environment. Singapore: McGraw-Hill, 1988, s.8.

vatandaşı yöneticiler tarafından yönetildiği ve sistematik olarak bütünleşemediği için çokuluslu kabul edilmeyebilir. Davranışsal ölçüte göre, yönetici görevlendirirken geosentrik bir yaklaşım izleyen, yetenekli yöneticileri milliyetlerine bakılmaksızın hangi ülkede ihtiyaç varsa orada görevlendiren işletmeler gerçek bir ÇUİ olarak nitelendirilebilir.

3. Çokuluslu İşletmelerin Tanımı

Çokuluslu işletmelerin yukarıda bahsedilen ölçütlere göre çeşitli tanımları mevcuttur.

Bir tanıma göre "ÇUİ, iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren, genel bir yönetim stratejisi altında, işletme kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağıtıldığı, mülkiyetinin ve üst yönetiminin çokuluslu olduğu bir işletmedir."[15]

Diğer bir tanıma göre "ÇUİ, iki veya daha fazla ülkede üretim / pazarlama olanakları üzerinde stratejik kontrole sahip olan firmadır."[16]

Şatıroğlu ise "ÇUİ'leri, gelir yaratıcı ekonomik faaliyetlerini birden çok ülkede sürdüren ve bağlı kuruluşları arasında şirket bütünlüğünün sağlanması bakımından, karar verme ve kontrol mekanizması yoluyla temel faaliyetlerde entegrasyonu gerçekleştirmiş bulunan firmalar" olarak tanımlamaktadır.[17]

"ÇUİ, önemli faaliyetlerini eşzamanlı olarak birden fazla ülkede sürdüren ve tüm faaliyetleri anaülkedeki bir merkezden yönetilen şirkettir."[18]

Birleşmiş Milletler (U.N.), ÇUİ'lerin daha detaylı bir tanımını vermiştir: [19]

"ÇUİ, (a) Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren,

---

[15] A. Kartal, "Çokuluslu İşletmelerde Personel Politikası.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İ. Özalp (der.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1995, s.163.
[16] R. Kreitner, Management. 6th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1995, s.597.
[17] K.D. Şatıroğlu, a.g.e., s.18.
[18] S.P. Robbins, Management. 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 1994, s.97.
[19] K.D. Şatıroğlu, a.g.e., s.22.

(b) İşletme birimleri arasında evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezlerinin effektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfuzun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı,

(c) Bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı, ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür.

4. Çokuluslu İşletmelerin Temel Özellikleri

ÇUİ'ler birçok açıdan birbirlerinden farklı olmakla birlikte, bazı ortak temel özelliklere sahiptirler. Bunların başlıcaları, faaliyetlerle ve yönetim süreciyle ilgilidir.

4.1. Faaliyetlerle İlgili Temel Özellikler

1. ÇUİ'ler birden çok ülkede faaliyette bulunurlar. Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtımı ve pazarlanması olup, doğrudan yabancı sermaye yatırımı ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yaparlar.[20]

2. ÇUİ'ler modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler. Bu teknolojinin yabancı ülkelere transferi, şirketin merkezi karar organlarınca ve evrensel stratejiler doğrultusunda yapılır. Teknolojik araştırmalar, genellikle, ana şirket bünyesindeki bir araştırma ve geliştirme (AR-GE) birimi tarafından yürütülür.[21]

3. Genellikle ÇUİ'lerle anaülke devletleri arasında organik bir ilişki bulunur. Bu ilişki, ya ortaklık şeklinde ya da ekonomik, mali veya politik destek biçimindedir.[22]

---

[20] K.D. Şatıroğlu, a.g.e., s.25.
[21] K.D. Şatıroğlu, a.g.e., s.25.
[22] K.D. Şatıroğlu, a.g.e., s.25.

4.2. Yönetim Süreci ile İlgili Temel Özellikler

1. ÇUİ'ler, dünya çapında bütünleşmiş bir işletme sistemiyle yönetilirler.[23] ÇUİ'ler kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve/veya kontrol eder.[24]

2. ÇUİ'lerde faaliyetlerle ilgili stratejik plan ve programlar şirket bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde, global bir yaklaşımla yapılır.

3. ÇUİ'lerin üst yöneticilerinin global bir bakış açısına sahip oldukları varsayılır.[25] ÇUİ'lerin üst yöneticileri, kaynakların sağlanması, üretim tesislerinin kurulması, pazarlama faaliyetleri gibi stratejik kararlar verirken tüm dünya pazarlarını ve dünyadaki koşulları bütün olarak göz önüne alırlar.

5. Çokuluslu İşletme Faaliyetlerinin Gelişimi

ÇUİ'ler, belirli aşamalar sonucunda ortaya çıkar. Genişleyen bir işletme aşağıdaki safhaları geçirir:[26]

- Mamüllerini yabancı ülkelere ihraç eder,
- Dış ülkelerde satış organizasyonları kurar,
- Kendi mamullerini yapan yabancı işletmelere patent ve know-how kullanılması için lisans sağlar,
- Ülke dışı üretim tesisleri kurar,
- Yönetimini en üst kademeden en alt kademeye kadar çokuluslu hale getirir,
- İşletme mülkiyetini çokuluslu hale getirir.

---

[23] R.L. Daft, Management. 3th ed., Orlando: The Dryden Press, 1994, s.97.
[24] K.D. Şatıroğlu, a.g.e., s.25.
[25] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.98.
[26] A.O. Taşlıca, "Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İ. Özalp (der.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1995, ss.199-200.

6. Çokuluslu İşletme Yönetiminin Faaliyet Ortamı

ÇUİ'ler, uluslararası nitelik taşımayan firmaların faaliyet ortamlarından çok daha karmaşık bir ortamda faaliyette bulunurlar. Genel anlamda, ÇUİ'lerin faaliyet ortamını tüm dünya ülkeleri oluşturur. Daha dar ve firmaya özgü düzeyde bir ÇUİ'nin faaliyet ortamı, ana işletme ve yavru işletmelerin faaliyette bulunduğu tüm ülke ortamlarının toplamından oluşan bir bütündür.

Bununla birlikte, ÇUİ yöneticileri sadece şirketin faaliyette bulunduğu ülkelerin ortamıyla ilgili değişkenlerini incelemekle kalmaz, aynı zamanda diğer ülkelerin ortam koşullarını da göz önünde bulundururlar.[27] Zira yöneticisi oldukları işletme açısından fırsatlar ve tehlikeler dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkabilir. Ayrıca, ülkeler birbirlerinden dolaylı olarak da etkilenirler. Bundan dolayı, ÇUİ yöneticilerinin global bir bakış açısıyla tüm dünyadaki gelişmeleri izlemesi gerekir.

ÇUİ yöneticilerinin faaliyet ortamı, ekonomik, yasal / politik, teknolojik ve sosyal / kültürel ortam olmak üzere dört grupta incelenebilir.

6.1. Ekonomik Ortam

ÇUİ yönetiminin faaliyette bulunduğu ekonomik ortam, ÇUİ'nin faaliyet gösterdiği ülkelerin ekonomik koşullarının oluşturduğu bir bütündür.[28] ÇUİ'ler açısından en önemli ekonomik etkenler; ülkelerin ekonomik gelişme düzeyleri, döviz kurları değişimleri ve ülkelerin farklı para ve vergi politikalarıdır.[29]

Faaliyette bulunulan ülkelerin ekonomik gelişme düzeyleri önem arz etmektedir. Ülkelerin gayri safi milli hasılaları (GNPs), kişi başına gelir düzeyi, satın alma gücü, enflasyon oranı ve benzeri faktörler ÇUİ yönetiminin kararlarını etkilemektedir. Anaülke parasıyla ÇUİ'nin faaliyette bulunduğu ülkelerin paraları arasındaki döviz kuru değişimleri, işletmenin geliri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Her ülkede farklı şekilde

---

[27] A.V. Phatak, a.g.e., s.9.
[28] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.83.
[29] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.107.

uygulanan vergi politikaları ve para politikaları da ÇUİ yönetiminin kararlarını etkileyen ve incelenmesi gereken önemli ekonomik faktörlerdendir.

ÇUİ yönetiminin ilgilendiği diğer ekonomik ortam faktörleri, üretim kaynakları ve ürün pazarları, rekabet türü, kar oranları, finansal kurumların etkinliği ve büyüklüğü, ulaşım, haberleşme, elektrik, su, eğitim ve yerleşim gibi alt yapı olanakları ve hizmetleri olarak belirtilebilir.[30]

6.2. Yasal / Politik Ortam

Yasal ve politik ortam faktörleri, genellikle, ÇUİ'lerin yatırım kararlarında en önemli rolü oynar.[31] Bazı ülkeler yabancı sermaye yatırımlarını olumlu karşılar ve desteklerken, bazılarıysa bu tür yatırımları hoş karşılamaz, yasal ve politik yollarla engellemeye çalışır.

Anaülke ve yavru işletmelerin bulunduğu ülkelerle yatırım yapılması düşünülen ülkelerde ÇUİ yönetiminin ilgilenmesi gereken yasal ve politik ortam faktörleri şunlardır:

- Ülkenin yönetim şekli,
- Politik ideoloji,
- Ülkenin politik istikrarı,
- Hükümetlerin istikrarlılığı,
- Devletin iş dünyasındaki rolü,
- Ülkenin yasal gelenekleri,
- Yasal sistemin etkinliği,
- Yabancı ülkelerle antlaşmalar,
- İşletmeleri etkileyen yasalar,
- Terörizm, ve benzerleri olarak belirtilebilir.

---

[30] E.R. Gray and L.R. Smeltzer, Management: The Competitive Edge. 2nd ed., New York: Macmillan Publishing, 1989, s.125.

[31] E.R. Gray and L.R. Smeltzer, a.g.e., s.126.

6.3. Teknolojik Ortam

Teknolojik ortam, endüstriyel anlamda bilimsel ve teknolojik gelişmeleri içerir.[32] ÇUİ'lerin çoğu otomotiv, petrol ürünleri, kimyasallar, bilgisayar yazılım ve donanımları gibi teknolojik gelişme ve teknoloji transferine dayanan alanlarda faaliyet göstermektedir. Ürünler ve ekipmanlarla ilgili teknolojik gelişmeler, ÇUİ yöneticilerinin yakından takip ettikleri konulardır.

6.4. Sosyal / Kültürel Ortam

Bir ÇUİ'nin ortamsal olayları incelendiğinde, üç tür sosyal ortamdan söz edilebilir.[33]

İç ortam, işletmenin bünyesi içerisinde ortaya çıkan gruplar, bölümler, dolayısıyla kişilerarası ilişkileri kapsar. ÇUİ büyüdükçe, işletmelerin iç ortamı karmaşık bir yapı kazanmaya başlar. Zamanla yöneten ve yönetilen ilişkisinin dışına çıkan iç ortam, sosyo-teknik ve sosyo-ekonomik bir yapı kazanır. ÇUİ yönetimi, işletmenin iç ortamını sürekli kontrol altında tutmalıdır.

ÇUİ'nin ikinci sosyal ortamı olan dış ortam, işletmenin dışında kalan fiziki ve sosyal ortamdır. İşletmelerin kuruluş yerlerini faaliyetlerine uygun olarak seçebilmelerine karşın, ulaştırma ve haberleşme imkanları işletmelerin belirli fiziki ortamlara bağlı olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, işletmenin sosyal ortamla uyumlu olması gerekir. Bir ÇUİ'nin dış ortamı, öncelikle müşterileri, müşteri grupları veya dernekleri, devlet, rakip işletmeler, işletmeye girdi sağlayan diğer organizasyonlar gibi değişik yapılı sosyal birlik ve birimlerdir. ÇUİ yönetimi, işletmenin bunlar ve benzeri elemanlardan oluşan dış sosyal ortamla uyumlu olmasını sağlamalıdır.

ÇUİ'nin ara ortamı denebilecek bir üçüncü ortamdan da söz edebiliriz. Ara ortam diğer iki sosyal ortam kadar belirgin değildir, ancak, varlığı bilinen bir ortamdır. İşletme-sendika ilişkileri, etnik ve din gruplarının etkileri, ÇUİ içinde yer alan yavru işletmeler

---

[32] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.113.

[33] İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış. 4. b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1994, s.35.

arasındaki ilişkiler, birer ara ortam ilişkileridir. İşletmenin işleyişini, ürünlerinin yapısını, ekonomikliği ve yönetim felsefelerini etkileyen ara ortam, ÇUİ'ler açısından yaşamsal öneme sahiptir.

Sosyal/ kültürel ortamın kültürel nitelikleri, Bölüm 2.-II.-B.Çokuluslu İşletmelerin Kültürel Özellikleri'nde ele alınmıştır.

B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM

1. Çokuluslu İşletme Yönetiminin Niteliği

Genel anlamda uluslararası yönetim, organizasyonun amaçlarının uluslararası ve kültürlerarası bir yapı içerisinde izlenmesi faaliyetidir.[34] Uluslararası yönetim, global ortam içinde dinamik denge durumunun korunmasını sağlayarak, işletmenin global amaçlarına ulaştırılması sürecidir. Bu süreç içinde, örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımının etkili bir şekilde koordine edilmesi gerekir.[35]

ÇUİ'lerin yönetimi, tek bir ülkede faaliyette bulunan işletmelerin yönetimine kıyasla daha karmaşık, çok boyutlu ve zordur. ÇUİ yönetimi, yönetsel faaliyetlerde bulunurken, hem yavru işletmelerin bulunduğu bütün yabancı ülkelerin ekonomik, politik, yasal, kültürel ve sosyal koşullarını göz önünde bulundurmak hem de bu koşulların global düzeyde genel eğilimini dikkate almak zorundadır. Bir ÇUİ'nin etkin bir şekilde yönetilmesi için, organizasyonunun bütünleşmiş, global koordinasyonlu olması ve güçlü bir yönetim bilgi sistemine sahip olması gerekir.[36] Ayrıca, başarılı bir ÇUİ yönetimi için, çalışanlarca paylaşılmış bir vizyon ve strateji geliştirilmesi, ortaya çıkacak değişimlere uyum sağlamak için çalışanların teşvik edilmesi, her türlü faaliyette iyileştirme

---

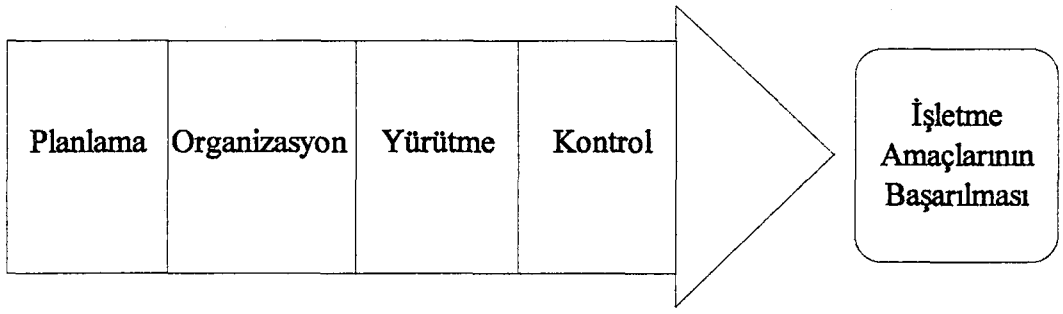
[34] R. Kreitner, a.g.e., s.595.

[35] A.V. Phatak, a.g.e., ss.3-4.

[36] D. C. Chou, "Systems Integration for Multinational Companies.", Information Strategy: The Executive's Journal. Vol:12, Winter, 1996, s.43.

sağlanması, çokkültürlü bir bakış açısı geliştirilmesi ve çalışanların takım çalışmasına yönlendirilmesi gerekir.[37]

Planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol fonksiyonlarından oluşan ÇUİ'lerin yönetim süreci Şekil 2.2'de görülmektedir.



Şekil 2.2 - Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Süreci.

Kaynak: S.P. Robbins, Management, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 1994, s.7.

2. Planlama

Planlama, gelecekte ortaya çıkabilecek koşullar çerçevesinde bir şirketin benimseyebileceği hareket tarzlarının incelenmesidir.[38] Ortam koşullarının değişme hızı arttıkça gelecek konusunda tahminde bulunma ve buna göre önlemler alma zorunluluğu artmış, dolayısıyla planlama fonksiyonu işletmeler için daha fazla önem kazanmıştır.

Yönetim sürecinin en önemli fonksiyonu ve diğer yönetim fonksiyonlarının dayanak noktası olan planlama, "gelecekteki organizasyonel performans için amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması için yapılması gereken işlerin ve ihtiyaç duyulacak kaynakların saptanmasını kapsar".[39]

---

[37] P. Sullivan, "Six Traits of Global Managers." Executive Excellence. Vol:9, September, 1992, s.8.
[38] A.V. Phatak, a.g.e., s.49.
[39] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.9.

Komünizmin çöküşü, Avrupa'nın birleşmesi, enformasyon devrimi ve çevre bilincinin artması gibi olaylar, ÇUİ'lerin global çapta stratejik planlama yapmalarının önemini artırmıştır.[40] ÇUİ'lerin planlaması aşağıdakileri içerir:

- Çokuluslu ortamı değerlendirme.
- Dünyada yakın veya uzun dönemde karşılaşılabilecek fırsat ve tehlikelere yönelik tahminler.
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması.
- Bu ortamsal değerlemeler ışığında fırsatlardan yararlanıp tehlikeleri önlemek üzere tasarlanmış global amaç ve stratejilerin oluşturulması.

ÇUİ'lerin planlama faaliyetini gerçekleştirirken göz önünde bulundurması gereken esaslar şunlardır:[41]

- Çokuluslulaşma yönünde faaliyetlerini nicelik ve nitelik yönünden artıran işletmelerin stratejik faaliyet planlamalarında fırsat ve riskler arasında optimal dengelerin kurulması. Çok büyük işletmelerin bütün dünyayı tek bir pazar haline getirecek şekilde stratejik planlamaya gitmesi.
- Planlama ile organizasyonun birbirine uygun olması. Faaliyet planlaması yapılırken organizasyon planlamasına da gidilmesi.
- Stratejik planların geniş kapsamlı olması. Ana işletmeyle yavru işletmelerin faaliyet stratejilerini kapsayacak şekilde ve çok seçenekli planlar hazırlanması. Planların kısa, orta ve uzun dönemde işletmenin organizasyon yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve esnek bir biçimde oluşturulması. Yavru işletmelerin değişik politik ve ekonomik ortamlarda rolünün ve farklı ülkelerdeki çeşitli baskı güçlerinin dikkate alınması.

---

[40] W.E. Halal, "Global Strategic Management in a New World Order.", Business Horizons. November-December, 1993, s.5.

[41] İ. Özalp, "Uluslararası İşletmelerde Yönetim Stratejileri.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İ. Özalp (der.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1995, ss.144-145.

• İşletmenin genel planlamasının anaülkedeki üst yönetim tarafından, dünya çapında bölgeler itibarıyla sağlanan bilgilere dayanılarak yapılması. Bunun nedeni, planlamanın karar verme merkezinde yapılması gerekliliğidir.

• Bölgesel planlamaya önem verilmesi. Bölgesel ve bazen gerektiğinde ülkeler itibarıyla yapılan planlarla merkezi planlamanın uyum içinde olması gerekir. Her bölgenin koşullarının farklı olması, bölgesel özellikleri planlamada dikkate alma zorunluluğu getirmektedir. Yerel koşulların işletme merkezi tarafından tam olarak bilinmemesinden dolayı ortaya çıkan sorunları önlemek için, yerel düzeyde yapılan planlar genel planlamanın başarılı olmasına olanak sağlar.

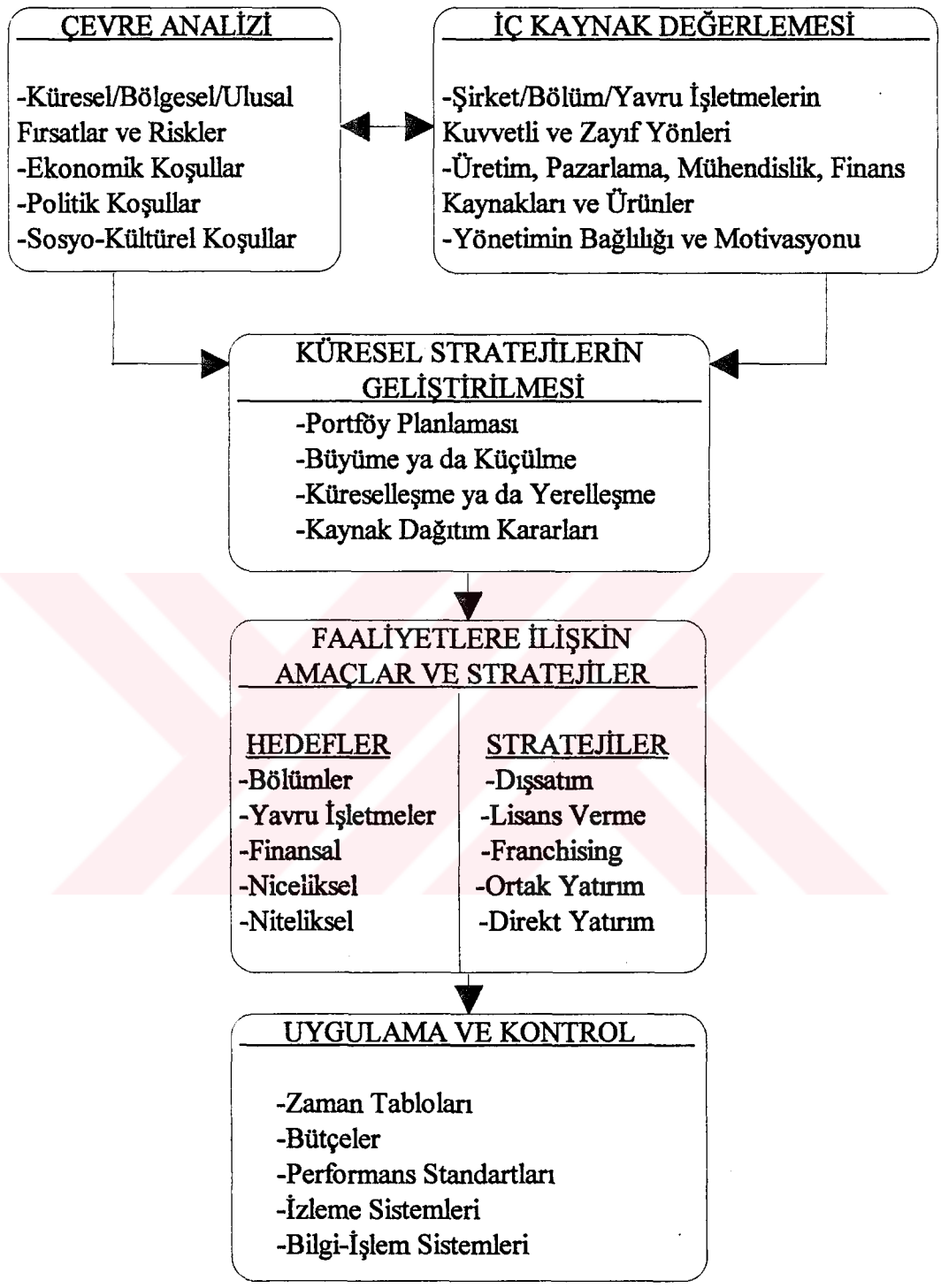
• Planların ortam koşullarına ve faaliyet gösterilen ülkenin ihtiyaçlarına göre yapılması. Çeşitli faaliyet bölgelerinde yönetim ve teknik know-how transferi yapılacak şekilde planlamaya gidilmesi. Ayrıca, yavru işletmelerin kurulduğu ülkelerde üretim tesisleri kurma, araştırma geliştirme faaliyetini yürütme ve maliyet azaltıcı işlere girişilmesi.

ÇUİ'lerin stratejik planlama sürecinde izledikleri aşamalar işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte, bazı ortak yönler belirlemek mümkündür. Böyle bir çokuluslu stratejik planlama süreci Şekil 2.3'de görülmektedir. Stratejik planlama sürecinin aşamaları şunlardır:[42]

• Çevre analizi.
• İç kaynak değerlemesi.
• Global stratejilerin geliştirilmesi.
• Faaliyetlere ilişkin amaçların ve stratejilerin geliştirilmesi.
• Uygulama ve kontrol.

---

[42] R.L. Daft, Management. 2nd ed., Forth Worth: The Dryden Press, 1991, s.618.



Şekil 2.3 - Çokuluslu Stratejik Planlama Süreci.

Kaynak: R.L. Daft, Management, 2nd ed., Forth Worth: The Dryden Press, 1991, s.618.

3. Organizasyon

Temel yönetim fonksiyonlarından olan organizasyon, yönetim sürecinin ikinci aşamasıdır. Organizasyon, bir işletmede planlanan amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için, yapılacak işlerin bölümlere ayrılması, çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ve ilgili bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.[43]

Organizasyonda başlıca evreler şunlardır:[44]

- Görülecek işlerin belirlenmesi.
- İşlevsel gruplandırma (ürün temeline göre, bölgesel temele göre, fonksiyonel olarak ve benzeri).
- Personelin belirlenmesi ve atanmalarının yapılması.
- Yer, araç, yöntemlerin belirlenmesi.

ÇUİ'ler çok çeşitli ve değişik ortam faktörlerinin etkisi altında olduklarından, çokuluslu bir örgütün yönetimi, uluslararası faaliyetlere uygun ve faaliyetlerin gerisinde kalmayacak bir organizasyon yapısı seçmek zorundadır. İnsan kaynakları, seçilen ülkeler, standartlaştırma ve pazar koşullarıyla yönetim denetimi gibi konuları dikkate almak, başarılı bir çokuluslu organizasyon yapısı için gereklidir.[45] Örneğin, General Electric (GE)'te, teknoloji, ürün dizaynı, insan kaynakları ve finansman yönetiminde merkezi yönetim, diğer bütün fonksiyonlardaysa, pazar koşullarına uygun yerinden yönetim şeklinde bir organizasyon yapısı uygulanmaktadır.[46]

Birden çok ülkede faaliyette bulunan ÇUİ'lerin karmaşık yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilecek ideal bir organizasyon yapısı oluşturmak zordur. Ancak, işletmenin gelişmesine paralel olarak, organizasyon yapısı da durumsal bir yaklaşımla,

---

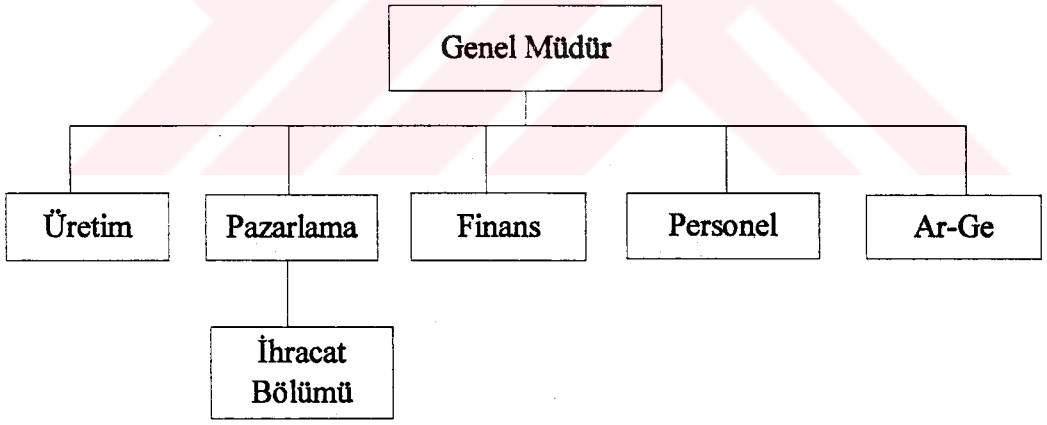
[43] İ. Birdal ve N. Aydemir, Yönetim Teorileri. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992, s.10.
[44] İ. Özalp, "Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri.", a.g.m., s.135.
[45] İ. Özalp, "Uluslararası İşletmelerde Yönetim Stratejileri", a.g.m., s.156.
[46] ———, İş Yönetiminde Devrim. İstanbul: İstanbul Mülkiyeliler Vakfi, 1993, s.99.

işletmenin ihracat faaliyetleri için ayrı bir bölüm oluşturulmasından, matris global yapılara kadar değişim gösterebilir.

3.1. İhracat Bölümü

İşletme ülke dışına satış yapmaya başlayınca ihracatla ilgili faaliyetler de başlar ve bu işler için ayrı bir bölüm kurulması gerekliliği ortaya çıkar.[47] Bu bölümde, yabancı pazarlar hakkında bilgi sahibi ve sadece işletmenin ihracat faaliyetlerinden sorumlu personel görevlendirilir.

Gelişmenin bu aşamasında, çokuluslu bir işletmenin organizasyon yapısı oldukça basittir.[48] İşletme dar bir ürün hattına sahipse ihracat yöneticisi pazarlama müdürüne, geniş bir ürün hattına sahipse doğrudan genel müdüre bağlanır. Dar bir ürün hattına sahip işletmede, ihracat bölümünün organizasyon yapısındaki yeri Şekil 2.4'de görülmektedir.



Şekil 2.4 - İhracat Bölümünün Organizasyon Yapısındaki Yeri.

Kaynak: A.V. Phatak, Uluslararası Yönetim, A. Baransel ve T. Somay (çev.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1989, s.85.

---

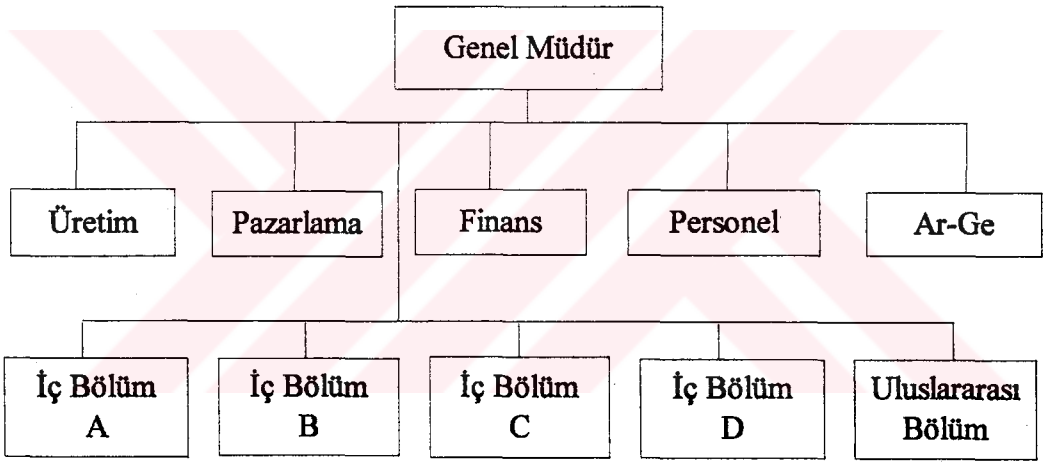
[47] İ. Özalp, C. Koparal ve G. Berberoğlu, a.g.e., s.156.

[48] A.V. Phatak, a.g.e., s.83.

3.2. Uluslararası Bölüm

Faaliyetleri uluslararası düzeyde artan bir işletmede uluslararası bölüm bu faaliyetler için bir şemsiye görevi görür.[49] İşletmenin ihracat yaptığı yabancı ülkelerin sayısının ve satışların miktarının artması, diğer bir ifadeyle, işletmenin uluslararası ortamda faaliyetlerinin gelişmesi, uluslararası faaliyetlerin karmaşıklığı ve işletmenin yabancı ülkelerde lisans vermek ya da üretim tesisleri kurmak yoluyla rekabet gücü kazanmak istemesi, uluslararası bölüm oluşturulmasını gerektiren sebeplerdir.

Uluslararası bölüm yapısına sahip bir işletmenin organizasyon yapısı Şekil 2.5'de görülmektedir.



Şekil 2.5 - Uluslararası Bölümün Organizasyon Yapısındaki Yeri.

Kaynak: A.V. Phatak, Uluslararası Yönetim, A. Baransel ve T. Somay (çev.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1989, s.88.

Uluslararası bölüm, yabancı yavru işletmelerin faaliyetlerini finans, pazarlama, tedarik, üretim gibi çeşitli fonksiyonlar açısından koordine etmeye çalışır.[50] Uluslararası faaliyetlerin merkezden koordinasyonu, işletmenin girdilerini sağlayacağı ve üretim ile

---

[49] İ. Özalp, C. Koparal ve G. Berberoğlu, a.g.e., s.156.
[50] A.V. Phatak, a.g.e., s.89.

dünya çapındaki pazarlama faaliyetlerini gerçekleştireceği yerlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin yapılış biçimiyle ilgili kararların güvenli, etkin ve ekonomik bir şekilde verilmesini sağlar.

Uluslararası bölümün işletme açısından olumsuz yönü, faaliyetlerin ulusal ve uluslararası olmak üzere iki kısma ayrılmasıyla yerli ve uluslararası bölümlerin birbirlerini rakip olarak görmesidir.[51] Ancak bu olumsuzluk, bölümler arası güçlü bir koordinasyonla önlenebilir.

3.3. Global Yapılar

Bir işletme, uluslararası faaliyetlerinde deneyim kazandıkça ve üst yönetimin yabancı ülkelerde sınırlı doğrudan yatırım düşüncesi yerini tam anlamıyla global faaliyet ve yönetim anlayışına bıraktıkça, işletme organizasyonunda ülke içi - ülke dışı faaliyet ayırımı terk edilip dünya çapında bütünleşmiş global yapılar benimsenir. Böyle bir yapı, üst yönetimin stratejik kararlar alırken işletmeyi tüm dünyada faaliyet gösteren bir bütün olarak görmesini sağlar.

ÇUİ'ler, kendi ihtiyaçlarına göre; (1) ürüne dayalı global yapı, (2) bölgeye dayalı global yapı, (3) fonksiyona dayalı global yapı veya (4) matris yapılardan herhangi birini seçebilir.

3.3.1. Ürüne Dayalı Global Yapı

Ürüne dayalı global yapıyı benimseyen ÇUİ'ler faaliyetlerini dünya çapında ürettikleri ürünlere ya da ürün gruplarına göre bölümlere ayırırlar.

Ürüne dayalı global yapıda herbir ürün bölümü, belli bir ürün veya ürün grubuyla ilgili finans, üretim, pazarlama ve benzeri konulardaki tüm faaliyetlerin dünya çapında etkin bir biçimde planlanmasını, organizasyonunu, koordinasyonunu ve kontrolünü gerçekleştirir.

---

[51] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.621.

Her bir ürün bölümü, yarı özerk bir kar merkezi olarak faaliyet gösterir. Bununla birlikte, şirket stratejisini ve işletme çapındaki planları genel merkez belirler. Bu genel çerçeve, ürün bölümlerinin bölüm planları ve stratejilerini oluşturmalarına destek olduğu gibi sınırlar da koyar.[52]

Bu bölüm yapısı, değişik ve karmaşık teknolojilerle üretilen, farklı nihai tüketicilere yönelik ürün gruplarına sahip ÇUİ'ler için uygundur.[53] İşletmenin ürünleri ya da ürün grupları ayrı ayrı piyasalarda pek az uyarlama gerektirecek ve dünya piyasalarına girebilecek nitelikte standartlaşmışsa, bölüm yöneticileri bu yapıdan yararlanarak, kaynak temini, üretim ve piyasa arzında global büyük ölçek ekonomisinden yararlanabilirler.[54]

3.3.2. Bölgeye Dayalı Global Yapı

Bölgeye dayalı global yapıyı oluşturan ÇUİ'ler dünya çapındaki faaliyetlerini, bağlı kuruluşların yerleri, müşteriler, hammadde kaynakları gibi etkenleri dikkate alarak her işletmenin kendi özel koşul ve ihtiyaçlarına göre cografi bölgelere ayırırlar.[55] Her bölge bölümünün yöneticisi, işletmenin kendi bölgesinde pazarlamakta olduğu bütün ürünlerin üretim ve dağıtımından sorumludur.

Bölgeye dayalı global yapı, az sayıda ürün türüne sahip, yerel piyasa koşullarındaki değişimlere duyarlı ve/veya mamül hayat eğrisi (MHS)'nin olgunluk aşamasında bulunan ürünler üreten ÇUİ'ler için uygundur. İlaç, gıda, kozmetik, petrol ürünleri gibi ürünler üreten ÇUİ'lerde de global bölge yapısını başarıyla uygulanabilir.[56]

Bölgeye dayalı global yapıda karar verme yetkisinin bölge merkezlerine devredilmesi önemli bir avantajdır.[57] Böylelikle, ürün uyumlulaştırılması, fiyat, dağıtım kanalları ve tutundurma gibi konulardaki kararlar faaliyet alanına yakın noktalarda

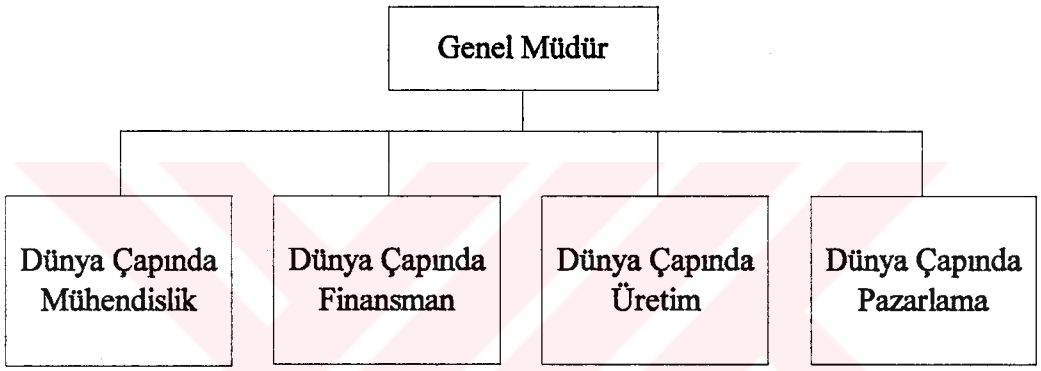
---

[52] A.V. Phatak, a.g.e., ss.95-96.
[53] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.621.
[54] A.V. Phatak, a.g.e., s.97.
[55] A.V. Phatak, a.g.e., s.99.
[56] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.622.
[57] A.V. Phatak, a.g.e., s.101.

verilebilir. Ayrıca, bu yapı sorunlara bölgesel çözümler bulunmasını teşvik ederek mevcut bölge ve ülke koşullarıyla tutarlı plan ve stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olur.

3.3.3. Fonksiyona Dayalı Global Yapı

Fonksiyona dayalı global yapıda, yönetim yetki ve sorumluluğu dünya çapında üretim, finansman, pazarlama, mühendislik gibi fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmıştır.[58] Fonksiyona dayalı global organizasyon yapısı Şekil 2.6'da görülmektedir.



Şekil 2.6 - Fonksiyona Dayalı Global Organizasyon Yapısı.

Kaynak: R.L. Daft, Management, 2nd ed., Forth Worth: The Dryden Press, 1991, s.622.

Fonksiyonel yapı, ürün bilgisinin önemli olduğu, standartlaştırılmış, az sayıda ürün çeşidine sahip, örneğin maden endüstrisinde faaliyet gösteren, ÇUİ'ler için uygundur. Fonksiyonel uzmanlığa dayalı bir yapı olduğu için, çok güçlü bir yönetsel kadroya ihtiyaç göstermeden sıkı merkezi kontrolle uygulanabilir. Ancak, esnek bir yapıya sahip olmadığından, herhangi bir bölgedeki -örneğin Avrupa bölgesindeki- fonksiyonel faaliyetlerin koordinasyonunda güçlükler görülebilir.

---

[58] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.623.

3.3.4. Matris Yapı

Ürün, bölge veya fonksiyon temellerinden herhangi birine dayalı tek boyutlu bir yapı seçildiğinde, diğer boyutların üstünlükleri kaybedilir. Bunu önlemek için ÇUİ'ler, faaliyetlerini gruplarken bir boyutu diğerinden üstün tutmaktan kaçınırlar ve matris yapıyı seçerek iki ya da daha çok boyuttan aynı ölçüde yararlanırlar. Matris yapı, hem dikey kontrolün hem de yatay koordinasyonun aynı anda gerçekleştirilmesine olanak sağlar.[59]

Matris organizasyon yapısı aşağıdaki koşullara sahip ÇUİ'lerde uygulanabilir:[60]

- Büyük ölçüde ürün ve bölge çeşitliliği olması.
- Hem ürün hem de bölge taleplerine aynı zamanda karşılık verme gerekliliği olması.
- Kaynakların iki ya da daha fazla bölüm tarafından paylaşılmasını gerektirecek kaynak kısıtlılığı olması.
- Sadece tek boyut mamul veya bölge üzerinde durmanın yarattığı sorunlar ve yol açtığı kayıpların olması.
- Fonksiyon, ürün ve bölgeyle ilgili konuların aynı anda göz önünde bulundurulmasını gerektiren şirket stratejisinin oluşturulması.

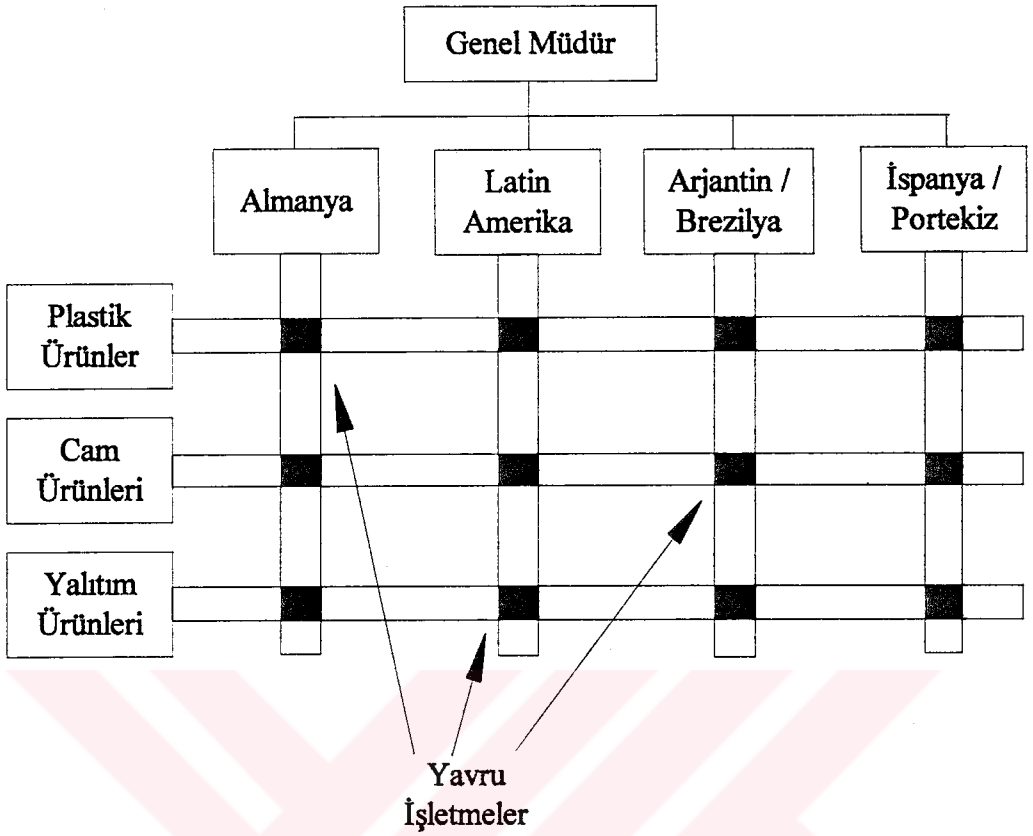
ÇUİ'ler tarafından en çok kullanılan matris yapı, cografi bölge ve ürün temeline göre düzenlenen yapıdır. Böyle bir matris yapı Şekil 2.7'de görülmektedir.

4. Yürütme

Yürütme fonksiyonu, işletmede yeralan kişilere görevlerini en etkin ve verimli bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Bu özelliğinden dolayı, yürütme ya da emir-komuta fonksiyonunun konusu insandır.[61] Yürütme fonksiyonu, planlama ve organizasyon gerçekleştikten sonra, organizasyonun çeşitli kademelerine yerleştirilmiş olan çalışanlara

---

[59] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.623.
[60] A.V. Phatak, a.g.e., s.107.
[61] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996, s.265.



Şekil 2.7 - Global Matris Organizasyon Yapısı.

Kaynak: R.L. Daft, Management, 2nd ed., Forth Worth: The Dryden Press, 1991, s.623.

yol göstermeyi, motivasyonlarını artırmayı, en etkin haberleşme kanallarını seçmeyi ve çatışmaları çözmeyi kapsar.[62]

4.1. Liderlik

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.[63]

Etkin liderliğin temeli, organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve işletmede çalışan herkes tarafından anlaşılacak ve kabul edilecek bir biçimde ortaya

---

[62] S.P. Robbins, a.g.e., s.6.
[63] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.335.

koymaktır.[64] Etkin liderlik, yüksek performanslı organizasyon oluşumunu sağlayan özelliklerden biridir. Yüksek performanslı organizasyon, kaynaklarını etkin kullanan, çalışanlarının ve içinde bulunduğu ortamın gelişimine katkıda bulunan, müşteri merkezli ve öğrenen işletme kültürlü bir organizasyondur.[65]

Dünyanın çeşitli bölgelerindeki farklı ülkelerde görev yapan ÇUİ yöneticilerinin, çalışanları için en uygun liderlik tarzını belirlemesi ve bu liderlik tarzına uygun davranması gerekir. Çalışanların kültürel özellikleri liderlik tarzını belirlemede önemli bir etken olarak belirtilebilir.

4.2. Motivasyon

Yöneticinin çalışanları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi, ancak, liderliğin tamamlayıcısı durumundaki motivasyonla mümkün olacaktır. Motivasyon, örgütün ve bireylerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.[66]

ÇUİ yöneticileri, çalışanlarını motive ederken yararlandıkları yöntemlerin ülke kültürüyle uyum içinde olmasına dikkat etmelidirler.[67] Yöneticiler, çalışanların organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini motivleriyle anlar ve yorumlayabilirlerse, çalışanları etkin bir şekilde motive edebilirler.[68]

4.3. İletişim

Yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan faktörlerden biri de iletişimdir. İletişim, ileri ve geri besleme şeklinde iki yönlü bir süreç olup, bilgileri, düşünceleri, duyguları bildirme ya da değiş-tokuş etme etkinliğidir.[69]

---

[64] P.F. Drucker, Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası. F. Üçcan (çev.), 4.b., Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996, s.130.
[65] M. K. De Vries, "Leaders Who Make a Difference.", European Management Journal. Vol:14, October, 1996, s.487-491.
[66] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.307.
[67] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.625.
[68] İ. Birdal ve N. Aydemir, a.g.e., s.83.
[69] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.318.

İletişim, farklı dillerin kullanıldığı ve birbirinden uzak ülkelerde faaliyet gösteren ÇUİ'lerde çok daha önemlidir.[70] Dil farklılıkları, ana işletmeyle yavru işletmeler arasındaki yazılı ve sözlü iletişimde sorun yaratabilir. Ancak, ana ve yavru işletmelerin üst düzey yöneticilerinin ortak bir dil kullanmalarıyla sorun bir ölçüde çözülebilir. Günümüzde uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde ve ÇUİ'lerin çoğunluğunda geçerli olan ortak dilin İngilizce olduğu bilinmektedir.

5. Kontrol

Kontrol fonksiyonu yönetim sürecinin en son aşamasıdır. Yönetsel kontrol, faaliyetlerin ve çalışanların performansını değerlendiren ve performansın planlardan belirli ölçülerde sapması halinde düzeltici önlemler alınmasına olanak sağlayan bir süreçtir.[71]

Bu süreç içerisinde dört ana aşama söz konusudur:[72]

1. Performans standartlarının belirlenmesi.
2. Gerçekleşen performansın ölçülmesi.
3. Standartlarla gerçekleşen performansın karşılaştırılması.
4. Düzeltici önlemlerin alınması.

Kontrol sürecindeki ilk aşama, standartların belirlenmesidir. Bu standartlar planlama sürecinde saptanan amaçlara göre belirlenir. Tüm organizasyon faaliyetleri için belirli standartlar oluşturmak yerine, üst yönetimin önemli gördüğü alanlarda performansın sürekli olarak izlenmesi daha anlamlı ve daha verimli olacaktır.

Gerçekleşen performansın ölçülmesi için çeşitli izleme yöntemleri kullanılır. Performans ölçümü; yöneticilerin kişisel gözlemleri, istatistiksel raporlar, sözlü ya da yazılı raporlar, bütçeler, finansal tablolar ve benzerleri aracılığıyla yapılmaktadır. ÇUİ'lerde ana işletmeyle yabancı yavru işletmelerin yöneticileri arasındaki cografi uzaklık, dil engeli, kültürel farklılık ve değişik bakış açıları gibi etkenler, kontrol amacıyla

---

[70] H. Weihrich and H. Koontz, Management- A Global Perspective. 10th ed., New York: McGraw-Hill, 1993, s.96.

[71] A.V. Phatak, a.g.e., s.165.

[72] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., ss.279-280.

gerekli olan bilgilerde eksikliklere neden olabilir.[73] Bu nedenle, söz konusu yöntemlerin kombine halde kullanılması, bilgi kaynaklarını çeşitlendirirken doğru bilgi elde etme olasılığını artırır.

Kontrol sürecinin üçüncü aşamasında standartlarla gerçekleşen performans karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucunda, standartlarla gerçek durum arasında fark yoksa, belirlenen hedeflere ulaşılmış demektir. Farkın olduğu durumlardaysa, bunun sebeplerinin araştırılması ve yorumlanması gerekir.

Standartlardan sapmaların belirlenen sebeplerine göre düzeltici önlemler alınmasıyla kontrol süreci tamamlanır. Alınacak tedbirlerin verimli olması, az emek ve maliyetle, kısa zamanda farklılıkları ortadan kaldırması gerekir.[74] Organizasyonun herhangi bir alt biriminin performansında sapmalar görüldüğü zaman, maliyet ya da harcamalar üzerinde bazı kontrol mekanizmaları uygulamak suretiyle düzeltici önlemler alınabilir. Sapmalar çalışanların performansı ile ilgili olduğunda, olumlu (terfi, maaş artışı, özel ayrıcalıklar gibi) ya da olumsuz (ceza, ayrıcalıkların geri alınması, kıdem indirimi, maaş indirimi ve işe son verme gibi) düzeltici önlemler uygulanabilir.[75]

Kontrol faaliyetinde bulunacak yöneticilerin, planlama, koordinasyon, iletişim, bilgi işleme ve değerleme, insanları etkileme gibi bazı yönetsel becerilere sahip olması gerekir.

ÇUİ'lerde kontrol faaliyetlerinin çokkültürlü bir ortamda uygulanması zorunluluğu yönetsel kontrolü güçleştirir.[76] Kültürel değişkenler, yönetsel kontrolü bazı yönlerden etkiler. Çokkültürlü ortam, yavru işletmelerle yönetim merkezleri arasındaki etkin iletişimi engelleyebilir, başarı standartlarına kurallar koyabilir ve örgütteki üst-ast ilişkisini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu kültürel açıkların üstesinden gelmek için tek etkin yöntem, yönetsel kontrolü bir ast-üst ilişkisinden çok bir eğitsel süreç olarak görmektir.[77]

---

[73] A.V. Phatak, a.g.e., s.180.
[74] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.280.
[75] A.V. Phatak, a.g.e., s.169.
[76] M.Y. Yoshino, "Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Kontrolü Kavramına Doğru.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar). İ. Özalp (çev. ve der.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1986, s.58.
[77] M.Y. Yoshino, a.g.m., s.59.

C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİLER

1. İşletmelerde Yönetici Türleri

Yöneticiler, organizasyonda farklı seviyelerde çalışan, değişik iş ve organizasyon bölümlerinden sorumlu ve faaliyet gösterdikleri alanlara göre çeşitli niteliklere sahip olması gereken kişilerdir. Her yönetici, işletme faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, kumanda edilmesi ve kontrol edilmesi çalışmalarına değişik şekillerde ve oranda katkıda bulunur.[78] Hangi düzeyde olursa olsun her yönetici, astlarının çabalarını organizasyon amaçlarına yöneltmeye çalışır ve bu konuda yetki ve sorumluluk sahibidir.[79]

Yöneticiler iki şekilde gruplara ayrılabilir:

1. Organizasyonlardaki seviyelerine göre; üst yöneticiler, orta kademe yöneticileri ve ilk-hat yöneticileri.

2. Faaliyet alanlarına göre; pazarlama, finansman, üretim, insan kaynakları ve benzeri yöneticiler.

Organizasyondaki seviyelerine ve faaliyet alanlarına göre yönetici türleri Şekil 2.8'de görülmektedir.

1.1. Üst (Tepe) Yöneticiler

İşletmenin baş stratejistleri olarak nitelendirilebilecek üst yöneticiler, organizasyon hiyerarşisinde en üst yönetim kademesinde yer alan, işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarılı olmasından sorumlu olan yöneticilerdir.[80] Üst yöneticilerin görevleri karmaşık ve çeşitlidir.[81] Üst yöneticiler, organizasyon amaçlarını saptarlar, belirlenen amaçlara ulaşmak için stratejileri belirlerler, işletme çevresini gözlemleyip yorumlarlar ve tüm

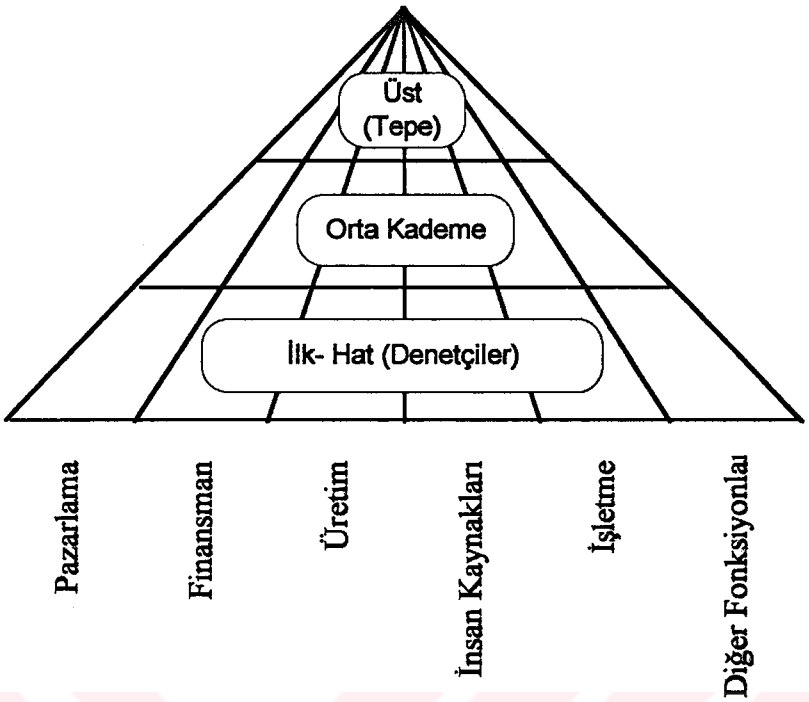
---

[78] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.15.

[79] R.W. Mondy, A. Sharplin and S.R. Premeaux, Management- Concepts, Practices and Skills. 5th ed., Boston: Allyn and Bacon, 1991, s.10.

[80] E. Ergin, İşletme Politikası. İstanbul: Der Yayınları, 1992, s.31.

[81] R.W. Griffin, Management. 4th ed., Dallas: Houghton Mifflin, 1993, s.11.



Şekil 2.8 - Organizasyondaki Seviyelerine ve Faaliyet Alanlarına Göre Yönetici Türleri.

Kaynak: R.W. Griffin, Management, 4th ed., Dallas: Houghton Mifflin, 1993, s.12.

organizasyonu ilgilendiren stratejik kararları alırlar. Uzun vadede geleceği tahmin etmeye çalışıp işletme içi ve dışı ortamlarda genel değişim trendleri ve organizasyonun genel başarısıyla ilgilenirler. Ayrıca, işletme kültürü üzerinde de etki sahibidirler.[82]

Üst yöneticiler, genellikle, zamanlarının ortalama %28'ini planlama, %36'sını organizasyon, %22'sini yürütme ve %14'ünü kontrol fonksiyonlarına ayırırlar.[83]

Üst yöneticiler, CEO (Chief Executive Officer), COO (Chief Operating Officer)[84], yönetim kurulu başkanı, başkan, murahhas aza, genel koordinatör, genel müdür ve bunların yardımcıları gibi ünvanlara sahiptirler.[85]

---

[82] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.16.
[83] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.18.
[84] W.R. Plunkett and R.F. Attner, Introduction to Management. 5th ed., California: Wadsworth Publishing, 1994, s.11.
[85] E. Ergin, a.g.e., s.31.

1.2. Orta Kademe Yöneticileri

Orta kademe yöneticileri, iş birimlerinden ve ana bölümlerden sorumlu kişilerdir. Bazı organizasyonlarda iki ya da üç orta kademe yönetici düzeyi bulunmaktadır. Örneğin, bir bölüm yöneticisi, yine kendisi gibi orta kademe yöneticisi olan birçok bölge yöneticisinin üstü olabilir.[86] Orta kademe yöneticileri, cografi bölge ya da grup fonksiyonu (pazarlama, üretim gibi) ile ünvanlandırılırlar. Bu yöneticiler, üst yönetimin amaç ve politikalarını yürütmeye yardımcı olurlar.

Bir saptamaya göre, orta kademe yöneticileri genellikle, zamanlarının ortalama %18'ini planlama, %33'ünü organizasyon, %36'sını yürütme ve %13'ünü kontrol fonksiyonlarına ayırırlar.[87]

Tipik olarak, planlama ya da satış müdürleri orta kademe yöneticileridirler.[88] Orta kademe yöneticilerine, fabrika müdürü, teknik müdür, kalite kontrol müdürü gibi ünvanlar da verilmektedir.

1.3. İlk-Hat Yöneticileri (Denetçiler)

İlk-hat yöneticileri, yönetimin en alt kademesindedirler. Bunlar, kendilerine verilen belirli grupları idare ederler ve organizasyonun aktif faaliyetlerinde görev alırlar. İlk-hat yöneticilerinin astları yönetici olmayan personeldir.[89] İlk-hat yöneticileri, mal ve hizmetlerin üretiminden sorumludurlar. Çalışanların faaliyetlerini gözetler ve koordine ederler. İlk-hat yöneticileri, zamanlarının ortalama %15'ini planlama, %24'ünü organizasyon, %51'ini yürütme ve %10'unu kontrol fonksiyonlarına ayırırlar.[90] İlk-hat yöneticileri, şef, vardiya amiri [91], formen gibi ünvanlara sahiptirler.

---

[86] R.W. Mondy, A. Sharplin and S.R. Premeaux, a.g.e., s.10.
[87] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.18.
[88] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.12.
[89] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.12.
[90] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.18.
[91] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.12.

1.4. Fonksiyonel Yöneticiler

Fonksiyonel yöneticiler, organizasyonda bulundukları kademelere göre dikey değil, yatay bir gruplandırmaya göre tanımlanır. Fonksiyonel yöneticiler, bir tek fonksiyonel görevi yerine getiren ve emrinde çalışanların benzer eğitim ve yeteneklere sahip olduğu bir fonksiyonel bölümden sorumlu yöneticilerdir.[92] Fonksiyonel yöneticilere, pazarlama müdürü, finansman müdürü, üretim müdürü, insan kaynakları yöneticisi, gibi fonksiyonel bölüm yöneticileri örnek olarak verilebilir.[93]

1.5. Uluslararası Yöneticiler

Uluslararası yöneticiler, ÇUİ'lerin üst ve orta yönetim kademelerinde yer alırlar ve insan, sermaye, yatırım ve teknoloji gibi kaynakları ulusal sınırların dışında yönetirler. Yönetim prensiplerini ve fonksiyonlarını yabancı ülkelerin ve rekabetin gereklerine uyarlarlar.[94] Bu görev, sadece uluslararası tehlike ve fırsatları anlayacak bir bakış açısına sahip olmayı değil, ayrıca, faaliyetleri dünya çapında koordine etme ve ortaya çıkacak engelleri aşma yeteneğini de gerektirir. Uluslararası yöneticinin esas amacı, dünya çapında bütünleşmiş faaliyetlerin verimliliğini ve kazancını artırmaktır. Dünyanın herhangi bir yerindeki işletme faaliyetlerini üzerlerine alarak, işletmenin performansını en üst düzeye çıkarmaya, pazar payını genişletmeye ve işletme hisselerinin değerini yükseltmeye çalışırlar.[95] Uluslararası yöneticiler, organizasyonlarının stratejistleri, dünya çapında mal ve kaynakların gruplandırılmasının mimarı ve ulusal sınırlar arası faaliyetlerin koordinatörleridirler.[96]

Uluslararası yöneticiler, farklı kültürlerde etkin olarak faaliyet gösterirler. Çoğunlukla etnik köken düşüncesini aşmış olduklarından, önemli bir kültürel şoka

---

[92] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.17.
[93] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.12.
[94] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.685.
[95] R.B. Reich, a.g.m., s.78.
[96] C.A. Bartlett and S. Ghoshal, "What is a Global Manger?", Harvard Business Review. September-October, 1992, s.125.

uğramadan farklı kültürlere hemen uyum gösterebilirler.[97] Uluslararası yöneticilerin çoğu, esnek, açık fikirli, farklı uluslardan birçok arkadaşa sahiptirler.[98]

Uluslararası yöneticiler, her insana veya duruma koşullarına uygun davranırlar ve durum için gerekli olan yaklaşımı yakalamaya çalışırlar. Gerçek durumu tanımlamaya çalışırken, fazla analitik davranmaktan kaçınırlar.[99] Uluslararası yöneticiler, yalnızca global düşünüp yerel davranan yöneticiler olmayıp, bunun yanında, yerel de düşünen ve yerel kavrayışını global bir ölçekle uygulayan yöneticilerdir.[100]

Fred Luthans'ın ortaya koyduğu uluslarüstü yetenekli uluslararası yöneticilerle geleneksel uluslararası yöneticilerin farklı özellikleri Tablo 2.1'de görülmektedir.

Uluslararası yöneticiler, dünya çapında iş ortamını tek bir ülkenin bakış açısından çok, global bir bakış açısıyla algılarlar. Yabancı bir kültürü, zevklerini, eğilimlerini, teknolojilerini ve iş idaresine yaklaşımlarını öğrenmeye çalışırlar. Birçok farklı kültürden insanla aynı anda çalışma yeteneğine sahiptirler. Hem diğer kültürlerde yaşamaya uyum gösterirler, hem de uluslararası iş gezilerinde, yabancı iş arkadaşlarıyla ve dünya çapında müşterilerle günlük iletişimde kültürlerarası yeteneklerini kullanarak rahat ilişki kurarlar. Yabancı iş arkadaşlarına, açık olarak belirlenmiş yapısal hiyerarşi veya kültürel üstünlük ya da zayıflıklara göre davranmak yerine eşit olarak davranırlar.[101] Ayrıca, uluslararası yöneticilerin çoğu bir ya da birkaç yabancı dili akıcı ve anlaşılır bir şekilde kullanabilecek kadar bilmektedirler.[102]

Uluslararası yöneticiler, literatürde, global (küresel) yöneticiler, expatriate (göçmen) yöneticiler, transnational (uluslarötesi) yöneticiler ve international (uluslararası) yöneticiler olarak anılmaktadırlar.

---

[97] J.W. Newstrom and K. Davis, Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 9th ed., San Francisco: McGraw-Hill, 1993, s.85.

[98] D.J. Hickson and D.S. Pugh, Management Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations Around the Globe. London: Penguin Books, 1995, s.261.

[99] D.J. Hickson and D.S. Pugh, a.g.e., ss.261-262.

[100] G. Das, "Local Memoirs of a Global Manager.", Harvard Business Review. March-April, 1993, s.38.

[101] F. Luthans, Organizational Behavior. 7th ed., İstanbul: McGraw-Hill / Literatür Yayıncılık, 1995, s.556.

[102] D.J. Hickson and D.S. Pugh, a.g.e., s.269.

Tablo 2.1

Uluslarüstü Yetenekli ve Geleneksel Uluslararası Yöneticilerin Karşılaştırılması

Uluslarüstü Yetenekler	Uluslarüstü Yetenekli Uluslararası Yöneticiler	Geleneksel Uluslararası Yöneticiler
Global Bakış Açısı	Dünya çapındaki iş ortamını global bir bakış açısıyla algılama.	Bir tek yabancı ülkeye ve o ülkeyle anaülke şirketi arasındaki ilişkileri yönetmeye odaklanma.
Kültürel Bilgi Edinme İstekliliği	Birçok kültür hakkında bilgi edinme.	Bir kültür üzerinde uzmanlaşma.
Birlikte Çalışma Anlayışı	Aynı anda, farklı kültürlerden birçok insanla birlikte çalışma ve öğrenme. Kültürel olarak birlikte çalışan organizasyonel ortam oluşturma.	Yabancı kültürden insanlarla ayrı ayrı veya ardışık olarak çalışma. Yabancı çalışanları anaülke şirketinin ulusal işletme kültürüyle bütünleştirme.
Kültürel Uyumluluk	Birçok yabancı kültürde yaşamaya uyumlu olma.	Bir tek yabancı kültürde yaşamaya uyumlu olma.
Kültürlerarası Etkileşim	Tüm faaliyetlerinde, günlük olarak kültürlerarası etkileşim yeteneğini kullanma.	Esas olarak, yabancı ülkelerde görevlendirilmede kültürlerarası etkileşim yeteneğini kullanma.
İşbirliği	Yabancı iş arkadaşlarının hepsiyle eşit bir şekilde etkileşim.	Açık olarak belirlenmiş yapısal hiyerarşi ve kültürel üstünlük dahilinde etkileşim.
Yabancı Ülke Deneyimi	Kariyer ve organizasyonun gelişimi için yabancı ülkede görev alma.	Mevcut işi yapmak için yabancı ülkede görev alma.

Kaynak: F. Luthans, Organizational Behavior, 7th ed, İstanbul: McGraw-Hill / Literatür Yayıncılık, 1995, s.555.

Oniki farklı ÇUİ'de çalışan elli yöneticiyle görüşülerek yapılan bir araştırmaya dayanılarak dört farklı tür uluslararası yönetici tipi saptanmıştır.[103] Bu türler, "tüccarlar",

[103] J. A. Quelch, "Changing Role of Country Managers.", International Business, Vol:6, July, 1993, s.83.

"hükümdarlar", "kabine üyeleri" ve "büyükelçiler" şeklinde tanımlanmıştır. Tüccarlar, genç, girişimci ve yeni pazarlara işletmeyi adapte edebilen yöneticilerdir. Hükümdar yöneticiler, yavru işletmeleri geliştirir, büyütür ve ana işletmeye bağlılığını azaltırlar. Kabine üyeleri, uluslararası bütünleşmeyi sağlayan, stratejik işleri yapan, uyumlu takım oyuncularıdırlar. Büyükelçiler ise, sadece tüm dünya çapında faaliyet gösteren, bölgeye - ürüne dayalı matris organizasyon yapılı ÇUİ'lerde bulunurlar ve dünya çapında alım yapan uluslararası müşterilere oldukça fazla miktarda mal / hizmet sağlarlar.[104]

2. Yönetici Rolleri

Henry Mintzberg tarafından üst yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmanın sonucunda çeşitli yönetici rolleri ortaya çıkartılmıştır.[105] Mintzberg'in bu araştırmasına göre, üst yöneticiler on farklı yönetsel rol oynamaktadır. Bu yönetsel roller üç ayrı grupta toplanabilir:[106]

- Kişilerarası (interpersonal) roller.
- Bilgisel (informational) roller.
- Kararsal (decisional) roller.

Yöneticinin kişilerarası rolleri, çalışanlar ve diğer insanlarla ilişkilerini içerir ve yöneticinin resmi statüsü ve otoritesine bağlı olarak artar.[107] Yöneticinin bilgisel rolleri, organizasyon içi ve dışı iletişiminin çok olması ve çalışanlara göre daha fazla bilgiye ihtiyaç duymasından dolayı önemlidir.[108] Yönetici kararsal rollerini oynayarak ise, kendi başına ya da diğer çalışanlarla birlikte kararlar verir veya diğer çalışanların seçimlerini etkiler.[109]

Mintzberg'in araştırmasında yer alan yönetici rolleri Tablo 2.2'de görülmektedir.

---

[104] J. A. Quelch, a.g.m., s.84.
[105] E.R. Gray and L.R. Smeltzer, a.g.e., s.23.
[106] R.W. Griffin, a.g.e., s.16.
[107] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.19.
[108] R.W. Griffin, a.g.e., s.21.
[109] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.21.

Tablo 2.2

Yönetici Rolleri

Roller	Açıklamalar	Tipik Faaliyetler
Kişilerarası Roller		
Gösterimlikbaş (Figurehead)	Sembolik baş, hukuki ve sosyal nitelikte statü gerekleri rutin işleri yapar.	Seremonik
Lider-Önder	Altında çalışanların motivasyonundan, gerekli personelin bulunması ve yetiştirilmesinden sorumlu.	Altında bulunanlarla ilgili her çeşit yönetim işleri.
İlişki temini	Dışarı ile bir bilgi akımı kurulması ve bu sayede bilgi ve emniyetin sağlanması.	İletişim, telefon, vb.
Bilgi Sağlanması Rolleri		
Gözleyici	Organizasyon ve dış çevreyi daha iyi tanımak için bilgi aranması ve sağlanması.	Çeşitli yayınların okunması, gözlem turları.
Bilgi dağıtıcısı	İçten ve dıştan elde edilen bilgilerin diğer organizasyon üyelerine dağıtılması .	Haber gönderimi, altında çalışanlarla toplantılar yapılması.
Konuşucu	Dışta bulunanlara organizasyonun planları, politikaları ve yapılan işlere dair bilgi verilmesi.	Toplantılara katılmak, bilgi gönderilmesi.
Kararla İlgili Roller		
Müteşebbis (Girişimci)	Gereğinde organizasyonun iyileştirilmesiyle ilgili projelerin düzeltilmesi veya yeniden ortaya konulması.	Değişiklikle ilgili gözden geçirme, toplantılarda stratejiler belirlenmesi.
Sorunları çözme	Organizasyonda beklenmedik pürüzler ortaya çıkarsa, bunları düzeltici tedbirler alınması.	Sorunlar ile ilgili toplantılar ve strateji belirlenmesi.
Kaynakların değişik yerlere dağılımı	İnsan, para ve maddi kaynakların değişik yerlerde kullanılmasındaki sorunlar.	Planlar, bütçeler, işi başlatmaya müsaade edilmesi.
Arabulucu	Pazarlıklarda ve müzakerelerde organizasyonun temsil edilmesi.	Toplu-iş sözleşmeleri.

Kaynak: Z. Hatiboğlu, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Lebib Yalkın Yayımları, 1995, ss.8-9.

3. Uluslararası Yönetici Özellikleri

ÇUİ'lerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinin başarısında rol oynayan en önemli etkenlerden biri, bu faaliyetlerin yönetimi için dünyanın farklı yerlerindeki yavru işletmelerde görevlendirilen yöneticilerin nitelikleri ve başarısıdır. Yabancı ülkelerdeki görevlere gönderilecek yöneticilerin, ülke içinde çalışacak meslektaşlarına kıyasla daha iyi niteliklere sahip olması gerekir. Zira yöneticilerin yabancı ülkelerde karşılaşacağı sorunlar, kendi ülkelerinde karşılaşacaklarından daha fazladır. Uluslararası yöneticinin, değişen çevresel durumların gerektirdiği global stratejik vizyona sahip olması, yönetiminde bulunduğu dış ülke işletmesinin organizasyon yapısını bu vizyonla kurumsallaştırabilmesi, çalışanlara düşüncelerini rahatlıkla anlatabilmesi ve faaliyetlerini etkin, verimli ve rasyonel bir biçimde yönetebilmesi gerekir.[110]

ÇUİ'lerin dış ülkelerde görevlendireceği uluslararası yöneticileri belirlemede kullanılabilecek, kesinlikle geçerli ve güvenilir ölçütler mevcut değildir.[111] Buna karşın, uluslararası yönetici yerli yöneticilere göre bir takım üstün özelliklere sahip olmalıdırlar. Literatürde pek çok yazarın uluslararası yöneticilerin sahip olması gerektiği hakkında fikir birliğine vardığı birtakım özellikler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları J. E. Heller tarafından şu şekilde belirtilmiştir:[112]

"İdeal olarak, uluslararası yönetici bir olimpiyat yüzücüsünün formuna, Einstein'ın genel zeka kıvraklığına, bir dil profesörünün iletişim yeteneğine, bir hakimin tarafsızlığına, bir diplomatın inceliğine ve bir Mısır piramit inşaatçısının sabrına ve azmine sahip olmalıdır. Bu yöneticinin, yabancı bir ülkede yaşama ve çalışmanın gerektirdiği beceriyi gösterebilmesi için kültürü hissedebilmesi, ahlaki yargılarının pek katı olmaması, yerel ortama kolaylıkla uyum gösterebilmesi ve hiç bir önyargılı davranışta bulunmaması gerekecektir."

---

[110] R.T. Moran and J.R. Riesenberger, The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise. London: McGraw-Hill, 1994, s.185.
[111] A.V. Phatak, a.g.e., s.123.
[112] A.V. Phatak, a.g.e., s.123.

Bu özelliklerden bazılarına veya tümüne sahip olmak başarıyı garantilemez, ancak, özelliklerin eksikliği başarısızlık ihtimalini büyük ölçüde artırır.[113]

Uluslararası yöneticilerin sahip olması gereken özellikler başlıca şu gruplarda toplanabilir:

3.1. Teknik Yetenek

Yabancı ülkelerdeki faaliyetleri yönetmek üzere görevlendirilen yöneticinin işi yapabilecek teknik bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.[114] Uluslararası yöneticinin şirket politikaları, prosedürleri ve ürünleri hakkında tam bilgi sahibi olması kadar, yönetim tekniklerini, teorilerini de çok iyi bilmesi ve çokuluslu ortamda faaliyette bulunmak için gerekli yönetsel kültüre ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması, yabancı yavru işletmedeki astlarının saygısını kazanması açısından da önemlidir.

3.2. Kültürel Duyarlılık

Kültürel duyarlılık, "başka kültürlerden insanların davranış tarzının nedenlerini kavrama duyarlılığı ve isteği", olarak tanımlanabilir.[115] Yöneticinin yabancı ülkede başarılı olabilmesi için, kendi ülkesiyle evsahibi ülke kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıklara duyarlı olması gerekir. Bunun yanında yöneticinin başka insanların kültürel değer farklılığını kabul eden bir kişisel felsefeye, diğer insanların yaşam tarzlarının ardındaki mantığı kavrama yeteneğine de sahip olması gerekir.[116] Diğer kişileri kendi değer ve ölçütleriyle yargılamak yerine, yabancı kültür özellikleri içinde anlayışla karşılaması gerekir.

---

[113] A.V. Phatak, a.g.e., s.123.
[114] A.V. Phatak, a.g.e., s.123.
[115] A.V. Phatak, a.g.e., s.124.
[116] A.V. Phatak, a.g.e., s.124.

Kültürlerarası iletişimde uyumluluğu ve doğru iletişimi etkileyen, yöneticilerin duyarlılığını gerektiren konular şunlardır:[117]

- Zamanın verimliliği.
- Düşünce şekilleri.
- Geleceği görme değerleri.
- Kişisel (özel) alan ihtiyacı.
- Göz kontağı.
- Fiziksel görünüş.
- Vücudun duruşu, jestler.
- Sessizliğin anlamı.
- Temas (dokunuş)'ın kabul edilebilirliği.

Kültürel duyarlılık, yöneticilerin uluslararası yeterliliğini değerlendirmede önemli bir göstergedir.[118] Kültürel duyarlılık, belirlenmesi zor da olsa, ÇUİ yöneticilerinde olması gereken ve arzulanan önemli özelliklerden biridir. Kültürel duyarlılığa sahip bir yönetici, deneyime açık, ilgili, ipuçlarına gerçekçi tepkiler vermeye istekli, dogmatizm'den uzak, esnek ve dinamik bir tutum içinde olan yöneticidir.[119]

3.3. Uyum Gösterme Yeteneği ve Esneklik

Uluslararası yöneticilerin yabancı ülkelerde karşılaştıkları sorunların nedeni, yönetim sisteminden doğan farklılıktan daha çok yabancı ülkelerin ortamsal koşullarının farklı oluşudur.[120] Yeni koşul ve durumlara uyum gösterme, değişik ve genellikle yabancı fikir ve anlayışlar karşısında esnek tutum benimseyebilme yeteneği, başarılı uluslararası yöneticilerde bulunan bir özelliktir.[121]

---

[117] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.84.

[118] E. Dunbar and A. Katcher, "Preparing Managers for Foreign Assignments.", Training & Development Journal, Vol:44, September, 1990, s.45.

[119] A.V. Phatak, a.g.e., s.124.

[120] İ. Özalp, "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm Yeni Bir Modele Doğru.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar). İ. Özalp (der.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1986, s.316.

[121] A.V. Phatak, a.g.e., ss.124-125.

Uluslararası yöneticinin sahip olması gereken bazı uyum ve esneklik türleri şunlardır:[122]

1. Farklı insanlar, farklı kültürler ve diğer türde faaliyetlerle bütünleşebilme yeteneği.

2. Değişime uyum. Evsahibi ülkedeki gelişmeleri hissedebilme, farkları kavrayabilme, bunları değerleyebilme ve sorumlu olduğu faaliyetleri etkileyen faktörleri nicel ve nitel olarak ifade edebilme yeteneği.

3. Sorunları değişik çerçevelerde ve değişik bakış açılarından çözebilme yeteneği.

4. Endüstriyel farklılıkların yanısıra, kültür, politika, din va ahlak konularındaki ince farklılıklara duyarlılık.

5. Yardım olmaksızın ve bilgi eksikliğine rağmen faaliyetleri sürekli olarak yönetme esnekliği.

Kültürel duyarlılıktan yoksun bir yöneticinin, yabancı bir ortamda uyumlu ve esnek bir tutum içinde olması beklenemez.

3.4. Diplomatik Yetenek

Uluslararası yöneticinin kişilerarası ilişkilerde yetenekli olması gerekir.[123] Yönetici, anaülke işletmesini yabancı ülkede temsil eden kişidir. Ana şirketin bakış açısını yabancı işadamları, devlet bürokratları ve politik liderler karşısında savunabilmelidir. Yöneticinin politikacılar ve hükümet görevlileriyle olumlu ilişkiler kurması ve sürdürmesi, ÇUİ'nin yavru işletmesi için evsahibi ülke hükümetinden en elverişli koşulları elde edebilmesi için şarttır.

---

[122] A.V. Phatak, a.g.e., s.125.
[123] A.V. Phatak, a.g.e., s.125.

3.5. Liderlik

Liderlik, çalışanların çabalarını belirli amaçlara ulaşmaya yönlendirme işlemidir. Yönetsel faaliyetler ve yönetim tarzları farklı kültürlerde aynı olabilir, ancak, kullanılan ve başarıyla uygulanan liderliğe yaklaşımlar ve liderlik tarzları kültürden kültüre oldukça fazla farklılık göstermektedir.[124] Ayrıca, her lider bir yönetici iken, her yönetici bir lider olmayabilir.[125] Buna karşın, liderlik yeteneği uluslararası yöneticilerin vazgeçilemez özelliklerinden biridir.

Liderlik yeteneği uluslararası yönetici için önemli bir özellik olmakla birlikte, anaülkede başarılı bir lider olan yöneticinin yabancı bir ülkede de aynı başarıyı gösterip gösteremeyeceği ÇUİ açısından önemli bir sorundur. Yöneticinin liderlik yeteneğini etkileyen bazı faktörler mevcuttur. Bunlardan önemli olanlar, yöneticinin kişisel geçmişi, kişisel değerleri, karar verme tarzı [126], zekası, iletişim ve ilişki kurma yeteneği [127] olarak belirtilebilir.

Genellikle, ÇUİ'ler uluslararası yöneticide liderlik yeteneğini değerlendirirken, güvenilirlik, sorumluluk alma, olgunluk, duygusal denge, zeka, iletişim kurma yeteneği, bilgi, bağımsızlık, yaratıcılık ve sağlıklı olma gibi özelliklere bakarlar. Yönetici bu niteliklere sahipse ve anaülkede başarılı bir liderse, yabancı ülkede de başarılı olacağı kabul edilir.

3.6. Akademik Eğitim

Uluslararası yönetici için iyi bir akademik eğitim almış olmak çok önemlidir. ÇUİ'ler, akademik derece almış olmayı şart koşmakta ve uluslararası yönetimde üniversite mezunlarını tercih etmektedirler..[128] Genel olarak, uluslararası yöneticiler için üzerinde fikir birliğine varılmış ideal bir akademik eğitim ya da derece yoktur. Buna

---

[124] F. Luthans, a.g.e., s.552.
[125] İ. Birdal ve N. Aydemir, a.g.e., s.82.
[126] F. Luthans, a.g.e., s.553.
[127] İ. Birdal ve N. Aydemir, a.g.e., s.80.
[128] R.M. Hodgetts and F. Luthans, International Management. Singapore: McGraw-Hill, 1991, s.234.

karşın, yüksek teknoloji ürünleri üreten / pazarlayan işletmeler, mühendislik eğitimi almış yöneticileri tercih etmektedirler. Diğer işletmelerse, başarılı yönetimin derinlik, hayalgücü, yaratıcılık ve sağlam bir karakter gerektirdiğini savunarak, sosyal bilimler eğitimi almış yöneticileri tercih etme eğilimindedirler. Bu genel tercihlerle birlikte, tüm firmalar, uluslararası yönetici için en iyi eğitimin, üniversite lisans derecesinin tanınmış iş idaresi okullarından birinden alınan lisanüstü işletmecilik (MBA) derecesiyle bütünleştirilmesi olduğunda hemfikirdirler.[129]

3.7. Kültürlerarası Eğitim

Bir bireyi kültürünün içeriğinden ayrımak çok zordur. İnsanlar, kültürel kimliklerini sıkı bir şekilde koruma eğilimindedirler. Yöneticilerin, yabancı ülkelerin kültürel kurallarına ve geleneklerine dikkatsizce karşı koyması, kişisel ilişkileri ve önemli iş ilişkilerini tehlikeye atmaya neden olabilir. Buna karşın, kültürel duyarlılık kültürlerarası eğitimle öğrenilebilmektedir.[130] Kültürlerarası eğitim, yöneticinin kültürel duyarlılığını ve esnekliğini geliştirmekle kalmaz, bunun yanında, birlikte çalıştığı kişilerin kültürlerarası eğitimine ve kültürel esnekliğine de dolaylı olarak olumlu katkılar sağlar.[131]

Yöneticilerin öğrenmesi gereken başlıca kültürel farklılık konuları şunlardır:[132]

- Yabancı kültürde çalışma yöntemleri (Görev çabası ile sosyal etkileşimin dengesi ve benzeri).
- Zamana ve ilişkilerdeki özel / genel alana karşı tutum (Toplantılar için ayrılan süre, konuşurken karşıdaki insanla olan mesafe ve benzeri).
- Dil ve düşünce şekilleri (Açık / kapalı iletişim dili ve benzeri).
- Belirli yönetsel davranışlar (Yetki anlayışı ve benzeri).
- Grubun talepleriyle bireyin ihtiyaçlarının dengesi.
- Ülke kültürünün adetleri ve inançları.

---

[129] R.M. Hodgetts and F. Luthans, a.g.e., s.235.
[130] R. Kreitner, a.g.e., s.615.
[131] H. Park and J. K. Harrison, "Enhancing Managerial Cross-cultural Awareness and Sensitivity: Transactional Analysis Revisited.", Journal of Management Development, Vol:12, s.25.
[132] D.J. Hickson and D.S. Pugh, a.g.e., s.266.

- Sınıf ve statü yapıları (Yüksek ve düşük mevkilerin işaretleri ve benzeri).
- Kültürel değerler (Politik, ekonomik ve çevresel açıdan arzulanan değerler).

Kültürlerarası eğitim, yöneticilere yabancı kültürlerde rahatça yaşayabilmeleri ve çalışabilmelerine yardımcı olmak için kılavuz niteliğinde deneyimlerin ve bilgilerin aktarılmasıdır.[133] Yöneticilerin kültürlerarası eğitiminde altı farklı eğitim programı kullanılmaktadır. Bunlar:[134]

1. Çevresel brifingler.
2. Kültürel uyum programı.
3. Kültürel asimilatör (benzetme) programı.
4. Dil eğitimi.
5. Kültürel duyarlılık eğitimi.
6. Çalışma (faaliyet) alanı deneyimleri eğitimi 'dir.

Araştırmalar, en yararlı kültürlerarası eğitim faaliyetinin dil eğitimi olduğunu göstermiştir. Bir dili iyice anlamak ve kullanabilmek, dili kullanan insanların davranışlarını ve kültürlerini anlamanın önkoşuludur.[135]

3.8. Yabancı Dil Yeteneği

Yönetim uzmanları, birçok yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarda, başarılı yöneticilerin mükemmel bir iletişim yeteneğine sahip olduğunu görmüşlerdir.[136] Bu nedenle, yabancı dilleri bilmek ve öğrenebilme yeteneği uluslararası yönetici için önemli bir üstünlük sayılabilir. Yönetici bu yeteneği sayesinde hem içinde bulunduğu ortamda iletişim sorunlarıyla karşılaşmayacak hem de çevresine karşı iyi bir izlenim bırakacaktır.[137]

---

[133] R. Kreitner, a.g.e., s.616.
[134] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, International Business: A Strategic Management Approach. Toronto: McGraw-Hill, 1995, s.144.
[135] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.145.
[136] F. Sayers et. al., Yöneticilikte İletişim. D. Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.49.
[137] A. Kartal, a.g.m., s.167.

Dil öğreniminde dilin kuralları kadar, telaffuz ve aksan da önemlidir.[138] Birçok yöneticinin çok iyi gramer ve kelime bilgisine karşın, zayıf aksan ve telaffuz nedeniyle iletişim zorluğu çektiği ve problemler yaşadığı bilinmektedir.[139]

Yabancı dili tatmin edici bir şekilde konuşma ve anlamayı öğrenme, yöneticilerin sözsüz iletişimde önemli farklılıkları değerlendirme yeteneği kazanmasını da gerektirir. Yöneticilerin sözsüz iletişim kuramamaları, kendi çalışanları ve iletişim kurmak zorunda oldukları işadamları ya da yöneticilerle olan ilişkilerinde ciddi yanlışlar yapmalarına yol açabilmektedir.[140]

Yöneticinin evsahibi ülkenin dilini iyi bilmemesi durumunda, tercüman kullanılmaması iletişimin doğruluğu açısından önemli sorunlar yaratabilir. Uluslararası faaliyetlerin karmaşıklığı ve her durumda iki ayrı dili aynı derecede iyi bilen kişileri bulabilmenin zorluğu göz önüne alındığında, önemli toplantılarda veya iletişim gerektiren diğer durumlarda yanlış anlaşılmalara yol açmamak bakımından tercümam kullanılması daha doğru olur.

3.9. Motivasyon (Kişisel Nedenler)

Yabancı ülkeye gönderilecek yöneticinin başarılı olması için, görevinin önemine inanması ve idealist bir yaklaşımla görevi gerçekten arzulaması gerekir. Yöneticinin geçmişi, yabancı ülke ve kültürlere yönelik ilgisi, uluslararası işletmecilik konusunda eğitim almış olması, yabancı dil eğitimi görmüş olması, dış göreve ne ölçüde hazır olduğunun göstergelerindendir. Yöneticileri dış görevlere motive eden diğer etkenler, değişiklik isteği, terfi olanaklarının artması ve yüksek maaşlarla ekonomik durumunun iyileşmesi olarak sayılabilir. Ancak , dış görevi istemekteki temel nedeni para ya da değişiklik arzusu gibi etkenler olan yöneticiler, uluslararası yöneticinin diğer özelliklerine sahip olmadıkça dış görevlerde başarılı olamazlar.[141]

---

[138] F. Luthans, a.g.e., s.546.
[139] F. Luthans, a.g.e., ss.546-547.
[140] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.84.
[141] A.V. Phatak, a.g.e., s.126.

3.10. Duygusal Dengelilik ve Olgunluk

Yöneticinin duygusal açıdan dengeli olması, yabancı bir kültürde varlığını sürdürebilmesi, sorun ve çelişkilerle yapıcı bir biçimde başedebilmesi ve dengesini yitirmeden çeşitli durumlarda faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için önemlidir. Duygusal yönden dengeli yönetici, olumlu durumlar karşısında aşırı sevinç göstermediği gibi işler iyi gitmediği zaman da karamsarlığa kapılmaz.[142]

Duygusal dengelilik duygusal olgunlukla birlikte oluşur. Duygusal olgunluğa sahip yönetici, kendi iş yapma şeklinin veya davranış tarzının en iyisi olduğunu düşünmez. Yönetici, duygusal olgunluğa ne kadar sahipse diğer insanların bakış açılarını da o kadar kolay anlayabilir.

3.11. Yöneticinin Ailesinin Yabancı Kültüre Uyumluluğu

Uluslararası yöneticinin, yabancı bir ülkedeki yavru işletmede etkili ve başarılı olabilmesi, büyük ölçüde yöneticinin eş ve çocuklarının yabancı bir ortamda kendilerini iyi hissetmelerine bağlıdır.[143] Genellikle, yöneticinin ailesi huzurlu ve mutlu değilse yönetici de başarılı olamamaktadır.

Deneyimler, genellikle yöneticinin eşinin kültürel şoktan en fazla etkilenen kişi olduğunu göstermektedir. Yöneticinin eşi, çocukların eğitimindeki aksamadan, kendine güvenini kaybetmekten, yakın arkadaş ve akrabalarla ilişkilerinin kopmasından, yabancı ülkede toplum dışına itilmekten kaynaklanan bir gerilim yaşamakta ve bu durum -ne kadar yetenekli olursa olsun-, yöneticinin başarısını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, eğitim, dil ve sosyal ilişkilerde farklılıkların çocuklar üzerinde olumsuz etkileri de yönetici için ayrı bir gerilim kaynağı oluşturmaktadır.

---

[142] A.V. Phatak, a.g.e., s.127.
[143] A.V. Phatak, a.g.e., s.127.

3.12. Diğer Kişisel Özellikler

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunur ve yaşamı boyunca bu yapıdan etkilenir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapı tarafından biçimlendirilmektedir.[144] Yöneticinin eğitsel geçmişi ya da eğitim gördüğü okulların kültürünün etkisinin yanında, sınıf ve aile geçmişi de kültürünü etkiler.[145]

Aynı zamanda, ailenin yetiştirme tarzı da kültürü etkileyen diğer bir önemli faktördür. Örneğin, Hindistan'da yaşlıların otoritesini kabul etmek yaygındır. Bundan dolayı, ast-üst ilişkilerinde genellikle çok az yetki devri mevcuttur. Diğer yandan, ABD'de yöneticiler her sınıftan gelebilir, göreceli olarak iyi eğitilmişlerdir ve açık fikirli yetiştirilmişlerdir.[146] Karar vermede ve yetki dağılımında daha fazla rol alacak şekilde bir geçmişe sahiptirler. Böyle bir geçmiş, yöneticinin kültürel yapısını ve liderlik uygulamasını da etkileyecektir.[147]

Yöneticilerin kişisel değerleri, olayları algılamalarını şekillendirir, problemlere alternatif çözümler sunmalarını etkiler ve sonuç kararları üzerinde etkiye sahiptir. Bu değerler, kültürden kültüre farklılık gösterir. Örneğin, Kuzey Amerikalı ve Japon yöneticiler, oldukça pragmatik (pratik)'tirler. Kişisel değerleri, verimlilik, karlılık ve başarı üzerinde yoğunlaşmıştır. Hindistanlı yöneticilerse, daha az pragmatik olup daha fazla ahlaka önem verirken, kişisel değerleri eşitlik, doğruluk ve çalışanların tamamının iyiliği üzerine kurulmuştur.[148]

---

[144] A. Uluçınar Türkel, İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama. İstanbul: M.Ü. Yayınları, 1992, s.29.

[145] F. Luthans, a.g.e., s.553.

[146] F. Luthans, a.g.e., s.553.

[147] F. Luthans, a.g.e., s.554.

[148] F. Luthans, a.g.e., s.553.

4. Uluslararası Yönetici Kaynakları

Çokuluslu olsun ya da olmasın, her işletmenin kaliteli ve yetenekli yöneticilere ihtiyacı olduğu açıktır. Yöneticilerin yeterliliği son derece karmaşık ortam koşullarında faaliyet gösteren ÇUİ'ler için çok önemlidir.[149]

ÇUİ'ler, merkezde ve yabancı yavru işletmelerde görevlendirilecek yöneticileri belli başlı üç kaynaktan sağlarlar. Bu kaynaklar şunlardır:[150]

1. Anaülke vatandaşları : ÇUİ merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşlarıdır.

2. Evsahibi ülke vatandaşları : Yabancı yavru işletmeyi misafir eden ülkenin vatandaşlarıdır.

3. Üçüncü ülke vatandaşları : Anaülke ya da evsahibi ülke dışındaki ülkelerin vatandaşlarıdır.

Uluslararası yönetici seçimine yaklaşımlar Tablo 2.3'de görülmektedir.

4.1. Uluslararası Yönetici Kaynağı Seçim Ölçütleri

ÇUİ'lerin yönetici kaynağı seçiminde gözönüne aldığı ölçütleri; (1) işletmenin (ÇUİ) özellikleri, (2) yönetici adaylarının özellikleri, (3) evsahibi ülkelerin özellikleri olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.[151]

A. İşletmenin Özellikleri :

- Yabancı yavru işletmenin mülkiyeti.
- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör.
- İşletmenin teknoloji düzeyi.
- İşletme mal / hizmetlerinin pazarlarının etkisi.

---

149 A. Kartal, a.g.m., s.164.

150 A.V. Phatak, a.g.e., s.114.

151 S. Ronen, Comparative and Multinational Management. New York: John Wiley & Sons, 1986, ss.506-507.

Tablo 2.3

Uluslararası Yönetici Seçimine Yaklaşımlar

Özellik	Etnosentrik	Polisentrik	Geosentrik
Yöneticinin Milliyeti	Anaülke vatandaşı.	Evsahibi ülke vatandaşı.	Üçüncü ülke vatandaşı.
Yönetici Görevlendirme Politikası	Dünyanın her yerindeki önemli mevkiler için anaülke vatandaşı yöneticilerin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi.	Evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin, yalnız kendi ülkelerindeki önemli mevkiler için yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi.	Dünyanın her yerindeki önemli mevkiler için, dünyanın her yerinden en iyi olan yöneticilerin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi.
Değerlendirme ve kontrol	Yöneticinin performansına anaülke standartlarının uygulanması.	Standartların yerel olarak belirlenmesi.	Global ve yerel standartların birlikte kullanılması.

Kaynak: R. Kreitner, Management, 6th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1995, s.602. Özetlenmiştir.

- İşletme yatırımlarının bulunduğu aşama.
- İşletmenin organizasyon yapısı.
- İşletmenin uluslararası iş anlaşmaları.
- İşletmenin ücret politikası.
- İşletmenin yönetim stili.

B. Yönetici Adaylarının Özellikleri :

- Yönetici adayının yetenek ve deneyimi.
- Yönetici adayının önceki iş performansı ve başarısı.
- Yönetici adayının uluslararası işletmeciliğe uygunluğu.
- Yönetici adayının ailevi özellikleri.

C. Evsahibi Ülkelerin Özellikleri :

- Evsahibi ülkenin ekonomik ve teknolojik gelişme düzeyi.
- Evsahibi ülkenin politik yapısı, dengesi ve milliyetçiliği.
- Evsahibi ülkenin yabancı sermaye yatırımı politikası ve göçmen politikası.
- Evsahibi ülkede kaliteli ve deneyimli yöneticilerin bulunması.
- Evsahibi ülkenin sosyal / kültürel yapısı.
- Evsahibi ülkenin cografi konumu.

4.2. Yönetici Olarak Anaülke Vatandaşları

ÇUİ'ler yabancı ülkelerdeki faaliyetlerini yönetmek üzere kendi ülkelerinin vatandaşlarını görevlendirebilirler. ÇUİ'lerin, bu politikayı izlemelerinin nedenleri; görevi başarabilecek yetenek ve tecrübeye sahip olan evsahibi ülke vatandaşlarının bulunmayışı, işletmenin yetenekli yöneticilerini tecrübeyle donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istemesi, örgütsel koordinasyon ve kontrolün daha kolay ve sıkı bir şekilde sağlanması [152], evsahibi ülkenin nüfusunun farklı ırklardan oluşması sebebiyle bunlardan birine mensup bir yöneticinin politik ya da sosyal sorunlara yol açabilecek olması, şirketin evsahibi ülkede bir yabancı imajı taşıması gerektiğine inanması olarak sıralanabilir.[153] Ayrıca, yabancı ülkedeki faaliyetler başlangıç aşamasındaysa, anaülke vatandaşı yöneticilerin teknik açıdan uzman olmaları nedeniyle ve yeni yavru işletmenin bütün şirket amaçları ve politikalarıyla uyumunu sağlamak amacıyla anaülke vatandaşı yöneticiler tercih edilmektedir.

Buna karşın, birçok ÇUİ'nin deneyimleri ülke dışına göreve gönderilen yöneticilerin çoğunluğunun başarısız olduğunu göstermektedir. Başarısızlık nedenleri, anaülke vatandaşı yöneticilerin yeteneksizliklerinden çok, ülke dışındaki değişik kültür, dil, sosyal ortam gibi faktörlerdir.[154] Bu nedenle, ülke dışına göreve gönderilecek

---

[152] R. Kreitner, a.g.e., s.602.
[153] A.V. Phatak, a.g.e., s.114.
[154] İ. Özalp, "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm Yeni Bir Modele Doğru.", a.g.m., ss.313-314.

anaülke vatandaşı yöneticilerin, faaliyet gösterecekleri ülke koşullarına hazırlanmaları, başarıları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

4.3. Yönetici Olarak Evsahibi Ülke Vatandaşları

ÇUİ'ler, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki yabancı yavru işletmelerin orta ve alt düzey yönetici pozisyonlarında evsahibi ülke vatandaşlarından yararlanmaktadırlar.[155] Yönetim pozisyonlarına evsahibi ülke vatandaşlarının getirilmesini etkileyen faktörler şunlardır:[156]

- Evsahibi ülke hükümetlerinin karmaşık yönetsel ya da yasal mevzuat hükümleriyle yönetimin yerlileştirilmesi yönündeki baskıları.
- Evsahibi ülke vatandaşlarının yerel kültür ve dile aşinalığı.
- Anaülke ya da üçüncü ülke vatandaşı yöneticilere göre evsahibi ülke vatandaşı yöneticilerin maliyetlerinin daha düşük olması.
- Anaülke vatandaşlarını çokuluslu işletmede görevlendirerek halkla ilişkilerin geliştirilmesi.

Evsahibi ülke vatandaşı yönetici görevlendirmenin belirtilen avantajları olduğu gibi, bazı dezavantajları da vardır. Örneğin, ÇUİ'nin global stratejik amaçları, yerel politik ve sosyal baskılarla veya yerel başarılar için sabote edilebilir.[157] İşletme merkeziyle evsahibi ülkedeki çalışanlar arasında iletişim sorunları yaşanabilir ve yabancı yavru işletmenin faaliyetlerinin kontrolü zorlaşabilir.

4.4. Yönetici Olarak Üçüncü Ülke Vatandaşları

ÇUİ'ler anaülke vatandaşları ya da evsahibi ülke vatandaşları yerine, daha güçlü ve yetenekli yöneticileri işletmeye kazandırmak amacıyla üçüncü ülke vatandaşlarını

---

[155] A.V. Phatak, a.g.e., s.117.
[156] A.V. Phatak, a.g.e., ss.118-119.
[157] R. Kreitner, a.g.e., s.603.

yönetici olarak görevlendirebilirler.[158] İşletme, üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler görevlendirerek diğer ülkelerdeki tekniklerden, değişik yönetim uygulamaları ve tecrübelerden yararlanır. Zira bu tür yöneticilerin, genellikle gelişmiş ülkelerden sağlandığı görülmektedir. Üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler, faaliyet gösterilen bölgenin özellikleri hakkında daha fazla bilgi ve deneyime sahip olabilirler. Ayrıca, üçüncü ülke vatandaşı yöneticilere yapılacak ödemeler, anaülke vatandaşı yöneticilere göre daha düşüktür.[159]

Üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler görevlendirilirken ortaya çıkabilecek olumsuzluk, evsahibi ülkenin belirli ülkelerin vatandaşlarına karşı aşırı duyarlı olmasıdır. Örneğin, Hindistan ile Pakistan, Yunanistan ile Türkiye arasındaki ülkelerarası uyuşmazlıkların üçüncü ülke vatandaşı yönetici görevlendirilirken göz önünde bulundurulması gerekir.[160]

---

158 A. Kartal, a.g.m., s.171.
159 A.V. Phatak, a.g.e., s.116.
160 A.V. Phatak, a.g.e., s.116.

II. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR

A. KÜLTÜRÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1. Kültürün Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde, kültürle ilgili tek bir kültür tanımı bulmak zordur.[161] Kültürün geniş kapsamlı bir kavram olması ve kültür kavramının birbirinden farklı bilimsel alanlarda kullanılması, kültürle ilgili tek bir tanım yapılmasını güçleştirmiş, hatta imkansızlaştırmıştır.[162] Bununla birlikte, ortaya atılan tanımlar gözden geçirildiğinde, hepsinde ortak olan yönleri ve kültürden neyin anlaşılması gerektiğini görmek mümkündür.[163]

"Kültür, kişilerarası ilişkiler hakkında topluluğun hislerini ve hareket tarzlarını içine alan bir kavramdır."[164]

E.B. Taylor'a göre, "kültür, toplumun üyesi olarak insanlar tarafından kazanılan ve içerisinde bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, adet ve diğer birtakım beceri ve alışkanlıkların bulunduğu kompleks bir bütündür."[165]

L.A. White'a göre, "kültür, kaideler (davranış biçimleri), eşyalar (aletler ve aletlerle yapılan şeyler), fikirler ve hislerden oluşan sembollerin kullanılmasına bağlı olan bir olaylar grubudur."[166] Kültürün sembolik yönünü ele alan bu tanıma göre, sembolik özelliği nedeniyle kültür kolayca bir insan grubundan diğerine geçebilir.

Kültürle ilgili diğer tanımlar şöyle sıralanabilir:

---

[161] İ. Erdoğan, a.g.e., s.115.

[162] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, "Çokuluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İ. Özalp (der.), Eskişehir A.Ü. Yayınları, 1995, s.244.

[163] İ. Erdoğan, a.g.e., s. 115.

[164] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.244.

[165] A. Adler, İnsan Tabiatını Tanıma. A. Yörükan (çev.), T. Yörükan (der.), 2.b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995, s.81.

[166] İ. Erdoğan, a.g.e., s.117.

"Kültür, insan topluluğunun inanışlarından, rollerinden, davranışlarından, değer yargılarından, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür."[167]

"Kültür, bir topluluğu tanımlayan paylaşılmış değerler ve karakteristiklerinin altında yatan; sanat, mimari, giyim, yiyecek, kutlama ve buluşma, toplanma şekilleri, birlikte çalışma usulleri, iletişim yöntemleri ve benzerleridir."[168]

"Kültür, bir topluluk üyesi bireyin diğer insanlarla günlük ilişkilerini sürdürürken, nasıl düşünmesi, nasıl davranması ve nasıl hissetmesi gerektiği konusunda topluluk tarafından kabul görmüş ve uygulanan varsayımlar seti, modelidir."[169]

"Kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, töre ve insanın toplumun bir üyesi olarak sahip olduğu bütün diğer özellikleri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Başka bir deyişle, bir grup insanın kendilerine özgü yaşam tarzıdır."[170]

Geniş kapsamlı bir tanımlamada, "kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel ortam ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır."[171]

İşletme yönetimi açısından, "kültür, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler, ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır."[172] Bir başka ifadeyle, "kültür, işletme faaliyetlerini çevreleyen, maddi ve manevi özelliği olan toplum değerleridir."[173]

---

[167] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.246.
[168] D.J. Hickson and D.S. Pugh, a.g.e., s.17.
[169] R. Kreitner, a.g.e., s.605.
[170] A.V. Phatak, a.g.e., s.26.
[171] T. Bozkurt, "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar.", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. S. Tevrüz (ed.), İstanbul: Türk Psikologlar Derneği / Kalder Kalite Derneği, 1996, s.90.
[172] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.244.
[173] İ. Erdoğan, a.g.e., s.121.

Kültür, birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümüdür.[174] Bireyin doğal nitelik ve yetenekleri, sonradan edindiği bilgi ve deneyimlerle doğal ve toplumsal ortamın çeşitli koşulları kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirirler. Bu nedenle kültür, büyük ölçüde doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal, ekonomik ve benzeri gibi ortam koşullarının eseri sayılabilir.

Kültür, toplum ve toplum içerisinde yaşayan bireyler üzerinde oldukça etkili, sınırları geniş bir kavramdır.[175] Toplumlar, yaşamlarına belirli bir şekil, düzen ve anlam veren davranış tarzlarının oluşturduğu kültürel yapılarıyla birbirlerinden ayrılırlar.[176] Kültürün insanların dünyayı anlama ve algılama biçimleri olduğu da belirtilmelidir.

Kültür, bireylerin belirli ihtiyaçlarını gidermek üzere, birbirleriyle ve tabiatla olan karşılıklı alışverişleri sonucunda yaptıkları davranışların kalıplaşması ve bu davranışların maddi sonuçlarıyla meydana gelmiştir.[177] Kültürün oluşması için önemli olan, bir araya gelen insanların sayısı olmayıp insanların topluluk oluşturmalarıdır.[178]

Kültür, toplum değerlerini bir araya getiren, sosyal ilişkileri ve iletişimi sağlayan, sosyal kişiliği oluşturan, topluma şekil ve yön veren bir olgudur. Organizasyon araştırmalarında da güncelleşen kültür kavramı, makro düzeyde organizasyon yapılarının, mikro düzeyde de çalışanların işleriyle ilgili tutum, değer ve davranışlarının ülkeler arasında gösterdiği farklılıkların nedenlerini açıklamada da önem kazanmaktadır.[179]

2. Kültürün Özellikleri

Kültür, özellikler açısından, toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan, alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden

---

[174] K. Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası. Birinci Cilt, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s.141.
[175] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.243.
[176] S. Ronen, a.g.e., s.17.
[177] A. Adler, a.g.e., s.83.
[178] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.244.
[179] S.A. Wasti, "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme.", ODTÜ Gelişme Dergisi , 22 (4), 1995, s.503.

oluşan bir düzen olarak tanımlanabilir.[180] Bu düşüncenin sonucunda, kültürün üzerinde durulması gereken bazı özelliklerinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kültürün sahip olduğu özellikler üzerinde durmak, bu kavramın analizi için yararlı olacaktır.

1. Kültür öğrenilir. Kültür öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. Bir toplumun içerisinde yaşayan insanlar zaman içerisinde o toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir.[181] Kültür içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri)'dır. Kültür öğrenilen, eğitimle kazanılan bir karışım olduğuna göre, öğrenmenin kurallarına, yasa ve ilkelerine uygun olmak zorundadır.[182]

2. Kültür toplum üyelerince paylaşılmıştır. Kültür, toplum içindeki bir bireyin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaşmış olduğu değerlerin tümüdür.[183] İnsan, kültürünü oluşturan tek yaratık olduğundan, kültür evrenseldir ve insan varlığının bir sonucudur.[184]

3. Kültür değişebilir. İnsanların, genellikle direnç göstermesine rağmen, tüm kültürler yavaş yavaş, fakat, sürekli bir değişim gösterirler.[185] Kültür zaman içerisinde değiştiği gibi, toplumdan topluma da farklılıklar gösterebilir. Önemli olan, bu kültürel değişime hem bireylerin hem de toplumların kısa bir sürede ve etkin bir biçimde uyum sağlayabilmesidir.[186]

4. Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak itaat edilmesi zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır. Bu nedenle, kültür, bireyin karar ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler.[187]

---

[180] İ. Erdoğan, a.g.e., s.136.
[181] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.249.
[182] İ. Erdoğan, a.g.e., s.138.
[183] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.249.
[184] İ. Erdoğan, a.g.e., s.138.
[185] A.V. Phatak, a.g.e., s.27.
[186] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.249.
[187] K. Tosun, a.g.e., s.143.

5. Kültür göreceli olup doğru ya da yanlış olarak nitelendirilemez.[188] Bununla birlikte, bazı bakımlardan farklı olmakla birlikte, kültürler arasında önemli derecede benzerlikler vardır.[189]

6. Kültür, çeşitli gereksinimleri giderici özelliğe sahiptir. İnsanların, biyolojik ve bunlardan doğan ikincil ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, bazı psikolojik gereksinmelerini de giderir. Esasında, kültürler arasındaki benzerlik ve yakınlık, kültürün insanların biyolojik ve psikolojik gereksinmelerini karşılayan bir karışım olmasından ileri gelir.[190]

7. Kültürler, kendilerine özgü bazı somut adet ve görenekler ile işaretler (dil, v.b.) meydana getirirler.[191] Bir toplumun kültürünü yansıtan semboller ve anlamlar birbirleriyle karşılıklı bir ilişki içindedirler.[192]

8. Kültür, bir kez öğrenilip kabul edildikten sonra genellikle kalıcıdır.[193]

9. Aynı topluma mensup farklı bireyler, kültürün belirli elemanlarını benimsemiş olmalarına rağmen, belli bir durum karşısında değişik davranışlar gösterebilirler.[194]

10. Hiçbir birey kültürün etkisinden tamamıyla soyutlanamaz.[195]

11. Kültür, insanların dünya görüşlerini şekillendiren bir etkendir.[196]

12. Kültür, her türlü örgütü saran ortam koşullarının, yani, ortamın en önemli öğelerinden biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilediğine göre çağdaş işletme yönetiminin ihmal edemeyeceği etmenlerden biridir.[197]

---

[188] L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage. 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, ss.24-25.
[189] A.V. Phatak, a.g.e., s.26.
[190] İ. Erdoğan, a.g.e., s.140.
[191] K. Tosun, a.g.e., s.143.
[192] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.249.
[193] A.V. Phatak, a.g.e., s.27.
[194] A.V. Phatak, a.g.e., s.27.
[195] A.V. Phatak, a.g.e., s.27.
[196] R.M. Steers and J.S. Black, Organizational Behavior. 5th ed., New York: HarperCollins College Publishers, 1994, s.50.
[197] K. Tosun, a.g.e., s.145.

3. Kültürün Fonksiyonları

Dressler ve Carns'in kültürün fonksiyonları hakkındaki görüşlerine göre, kültür; toplumdaki bireylerin, öğrendiği ve paylaştığı bir dil vasıtasıyla başkalarıyla haberleşmelerini; diğer bireylerin davranışları karşısında nasıl bir tepki göstereceğini tahmin etmelerini; neyin doğru neyin yanlış, neyin güzel neyin çirkin, neyin mantıklı neyin mantıksız, neyin acı neyin eğlendirici, neyin güvenli neyin tehlikeli olarak kabul edildiğini ayırdetmelerini; temel gereksinimlerini karşılamak için gerekli bilgi ve beceriyi; benzer ortamda yetişmiş bireylerle özdeşleşmelerini ve kendilerini aynı gruba sokmalarını sağlar.[198]

Alfred Adler ise, kültürün öğrenilmiş davranış kalıpları sistemi olduğunu belirterek bir sosyalleşme aracı olan bu sistemin, öğretim tekniği ve sosyalleşme etkenlerinin göstereceği örnekler olarak hizmet görme ve yetişecek bireyler için taklit edecekleri, uyuşacakları obje ve gayeleri temin etme fonksiyonlarını yerine getirdiğini belirtmektedir.[199]

4. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür, çeşitli yazarlar tarafından değişik ölçütler göz önünde bulundurulmak suretiyle farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur.[200] Kültürün sınıflandırılmasında kullanılan ölçütler; kültürün yaygınlık derecesi, kültürü oluşturan elemanların bileşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların bölgesel durumları, toplumun bireylerinin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amacı ve benzeri ölçütlerdir.[201]

Bu sınıflandırmalar arasında en yaygın olan ve konumuzla ilgili olan kültür çeşitleri aşağıda özetlenmiştir.

---

198 A.V. Phatak, a.g.e., s.27.
199 A. Adler, a.g.e., s.87.
200 İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.246.
201 İ. Erdoğan, a.g.e., s.123.

4.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür ve alt kültür ayırımı, kültürün genellik derecesine göre yapılır. Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu olan ülkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir.[202]

Genel kültürün yanında, bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak özellikleri bulunmasına karşın, önemli farklı yönlere sahip alt kültürler (subcultures) de vardır.[203] Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar, ancak, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır.[204] A.B.D. gibi karmaşık bir toplumda ya da daha da ileri gidersek, Türkiye gibi bir kültürel mozaikte tek bir kültür yoktur. Etnik, dinsel çeşitli alt kültürler mevcuttur. Toplumdaki alt kültürler, mesleki, dinsel, yöresel, kurumsal elemanlarca ortaya çıkarılır.

Toplum bireylerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları işletme organizasyonunun da bir alt kültür olduğu kabul edilebilir.[205] Gerçekten, bir grup insan bir araya gelince ve bir birliği yeterli bir süre devam ettirince karşılıklı etki-kültüründen söz edildiğine göre, bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültüründen söz edilebileceği açıktır.[206]

Bir ÇUİ alt kültürünün oluşmasını sağlayan bireyler ekonomik amaçlarla bir araya gelmişlerdir ve bu topluluğun esası bir iş, faaliyettir. İşletme içerisinde yer alan bireyler farklı bölgelerden, farklı ülkelerden, farklı kültürlerden gelmiş olup, hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü kabullenirler.

---

[202] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.247.
[203] İ. Erdoğan, a.g.e., s.122.
[204] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.247.
[205] İ. Erdoğan, a.g.e., s.123.
[206] K. Tosun, a.g.e., s.142.

4.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Malinowski'ye göre kültür, insanın yaşamak için yarattığı bir ortamdır. İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. Toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültüre maddi kültür denmektedir.[207]

Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü olan, insan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi ortam, manevi kültürü oluşturur.[208]

Manevi kültür elemanlarının etkisi maddi kültürün bazı yönlerini geliştirir ve değiştirir. İnsanların hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlı, ancak, hareket yetenekleri maddi kültürleriyle sınırlıdır.[209]

4.3. İşletme Açısından Katmanlarına Göre Kültür

İşletme açısından kültür, ulusal kültür, meslek (iş) kültürü ve işletme kültürü olarak üç katmana ayrılabilir.[210] En dış katmanda yer alan, en geniş kapsamlı ve değiştirilmesi en zor olan ulusal kültürdür. Ulusal kültür, belirli bir ülkenin bireylerinin davranışlarını, dünyayı algılama biçimlerini şekillendiren ve bireyler tarafından paylaşılan tutumlar ve bakış açısıdır.[211] Ulusal kültürün içinde, meslek kültürü yer alır. Meslek kültürü, mühendislik, doktorluk, yöneticilik gibi belirli bir meslek grubunda yer alan bireyler tarafından paylaşılan, mesleki eğitimle öğrenilen ve mesleğe özgü kültür türüdür.[212] Diğer bir iç katman olan işletme kültürü ise, işletme çalışanlarının karşılıklı etkileşimi sonucu oluşan ve çalışanlarca paylaşılarak sürdürülen işletmeye özgü kültür çeşididir.

---

[207] İ. Erdoğan, a.g.e., s.123.
[208] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.247.
[209] İ. Erdoğan, a.g.e., s.124.
[210] L. Hoecklin, a.g.e., s.26.
[211] S.P. Robbins, a.g.e., s.107.
[212] L. Hoecklin, a.g.e., s.26.

Hofstede, ulusal kültürün daha derin temelli değerlere sahip olduğunu, buna karşın, işletme kültürünün çoğunlukla, yalnızca işletme çalışanlarınca bilinip işletme dışındakiler tarafından bilinmediği için yüzeysel ve ulusal kültürden daha dar bir olgu olduğunu belirtmektedir. [213] Ancak, farklı birçok ulusal kültür içinde faaliyet gösteren ÇUİ'ler göz önüne alındığında, ÇUİ'lerin işletme kültürlerinin faaliyette bulunulan ülkelerin ulusal kültürleriyle etkileşimleri sonucunda ulusal kültürlerin dışında yer alan, kendilerine özgü taraflarının bulunduğu da belirtilmelidir.

5. Kültürün Elemanları

Kültür, bünyesinde çok çeşitli değerleri bulundurması nedeniyle oldukça geniş, karmaşık ve çokboyutlu bir kavramdır. Kültürü etkin bir biçimde analiz edebilmek ve ülkelerarası kültürel farklılıkları ayrıntılı bir biçimde belirleyebilmek, kültürü oluşturan elemanların neler olduğunun bilinmesiyle mümkün olmaktadır.[214]

Kültürün başlıca elemanlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

1. Maddi kültür elemanları: Teknoloji, mimari eserler, tabiat ile mücadele yapıtları.
2. Dil: Bir toplumun konuştuğu lisan.
3. Ahlak
4. Estetik
5. Eğitim: Bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi.
6. Din
7. İnançlar
8. Tutumlar
9. Değerler ve kurallar (normlar)
10. Sosyal organizasyon ve sosyal kurumlar
11. Politik hayat

---

[213] R. Hodgetts, "A Conversation with Geert Hofstede.", Organizational Dynamics. Vol.21, Spring, 1993, s.55.

[214] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.247.

Bütün kültürlerde yukarıda verilen kültür elemanları vardır. Ancak, kültürel farklılıkların nedeni, kültür elemanlarının benzer olmaması, diğer bir ifadeyle, önemlerinin farklı olmasıdır.

5.1. Maddi Kültür Elemanları

Maddi kültür, insanlar tarafından kullanılan ve beğenilen eşyalar, aletlerle insan-yapımı bütün teknik ve/veya fiziki değer ve kıymetleri içine alır.[215] Kültürün bu elemanı incelenirken, ülkenin ulaşım, haberleşme ve enerji yeterliliği gibi temel ekonomik alt yapısı, ülkenin sağlık, yerleşim ve eğitim sistemlerinden oluşan sosyal alt yapısı ve toplumdaki banka, sigorta ve finansal hizmetleri içeren finansal alt yapısı da göz önüne alınmalıdır.[216]

Maddi kültür, ÇUİ'ler için son derece önemli bir konudur.[217] Çünkü bir toplumda tüketilen hemen hemen herşey, diğer bir söyleyişle, ÇUİ'nin ürettiği ve/veya pazarladığı veya üretip pazarlamayı düşündüğü herşey, toplumun maddi kültürü tarafından belirlenir ve sınırlandırılır. Örneğin, tropikal bir ülkede nemlendirici cihaz satma girişimi başarısızlığa uğrayacaktır. Çünkü, o ülkede insanların nemlendiriciye ihtiyacı yoktur ve nemlendirici cihaz o ülkenin maddi kültürünün bir parçası değildir.[218]

Toplumların maddi kültürleri, teknolojik durum, gelenek, iklim, ekonomik yapı, gibi faktörlerden dolayı belirgin olarak birbirlerinden farklıdır.[219]

Teknoloji, bir toplumun maddi kültürünü etkileyen önemli bir faktördür.[220] Yeni ürünlerin ve yeniliklerin meydana getirilmesi ve insanlar tarafından kullanılarak maddi kültüre katılması teknolojiyle mümkündür. Ayrıca, teknoloji, toplumların yaşam standartlarını etkiler ve toplumun değer ve inançlarının oluşmasına yardım eder.[221]

---

[215] D. Khambata and R. Ajami, International Business: Theory and Practice. Singapore: Macmillan Publishing, 1992, s.255.
[216] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.131.
[217] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.255.
[218] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.255.
[219] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.255.
[220] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.131.
[221] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.131.

Teknolojik olarak gelişmiş bir ülkede, insanların kendi yaşamlarını kaderin belirlediğinden daha çok, yaşamlarını kendilerinin oluşturduğuna inanmaları ve yüksek yaşam standardı nedeniyle kültürel değerlerinin daha çok maddi (materyalistik) yapıda olması olasıdır.

ÇUİ'ler, teknolojik olarak gelişmiş bir ülkede faaliyet gösterirken, teknolojik olarak sürekli yenilenen, ikame ürünlerden çok fazla pahalı olmayan ve daha fazla fayda sağlayan ürünlere sahip olmalıdırlar. Teknolojik gelişme düzeyi yeterli olmayan ülkelerde, bu ürünlerin kullanımı için yeterli alt yapı olmaması, ya da bu ürünlere ihtiyaç olmaması gibi nedenlerle üretilen veya pazarlanan ürünler teknolojik olarak ülkenin kalkınma düzeyinin üzerinde olabilir.[222] Bu da kullanım imkanlarını ve talebi olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, ÇUİ'ler faaliyet gösterdikleri ülkelerin teknolojik durumunu ve maddi kültürünü çok iyi analiz etmelidirler. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede bu analiz çok daha zor olacaktır.

5.2. Dil (Lisan)

Dil, her kültür toplumsal değerlerini kendi dilinde yansıttığı için kültürle sıkı bir ilişki içindedir.[223] Dil, herşeyden önce anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir.[224] Dil, konuşulan, kelimelerle oluşan dil ve konuşulmayan, yani, jest, el-kol veya baş hareketlerinden doğan dil (beden dili) olarak ikiye ayrılabilir. Her iki bölüm de işaretlerden oluşmuştur. Ancak, işaretler farklı kültürlerde değişik anlamlar içerebilir. Örneğin, onaylama için kullanılan baş eğme, bazı kültürlerde olumlu bir işaretken, bazılarında ise olumsuz bir anlama gelebilir.

Dil, toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar. Kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini sağlarken, kültürlerarası farklılığa da neden olur.[225] Dili kültürlerarası farklılıkların en önemlisi olarak görmek mümkündür. Kültürlerin değerleri ve özellikleri

---

[222] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.131.
[223] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.257.
[224] İ. Erdoğan, a.g.e., s.129.
[225] İ. Erdoğan, a.g.e., s.130.

hakkında da bilgi sağlamaktadır. Bir ülkenin dili, o ülkenin kültürü için anahtar durumundadır.[226] Örneğin, İngiliz dili ticari ve endüstriyel faaliyetler için kelime yönünden zengindir. Bu durum, diğer kültürlere oranla İngiliz kültürünün ticari üstünlüğüne işaret sayılabilir. Zaten, ekonomik bakımdan geri olan ülkelerin dilinde endüstriyel ve ticari kelimeler daha az bulunmaktadır.[227]

Bir ÇUİ yöneticisi için ülkenin yerel dilini bilmek dört ayrı yönden avantaj sağlar:[228]

1. Yöneticinin içinde bulunduğu ortamı, bir başkasının tercüme yapmasına veya açıklama yapmasına ihtiyacı kalmadan daha açık ve net anlamasına yardımcı olur.

2. Sadece kendi dillerinde konuşan, kendi dillerinde iletişime daha açık olan yerel çalışanlar ve diğer insanlarla doğrudan ilişki ve iletişim kurabilir.

3. Yerel dili anlamak, dildeki nüansları, belirlenmiş anlamları, deyimleri ve diğer farklı kullanımları daha hızlı ve doğru kavramayı sağlar.

4. Dil, yöneticinin yerel kültürü daha iyi anlamasına yardımcı olur.

5.3. Ahlak

Ahlak, insanın doğuştan getirdiği veya sonradan kazandığı birtakım davranış şekilleri, huylar, tavırlar, manevi yapısını belirten tutum ve tavırlardır.[229] Ahlak, bir toplumda, bir toplumsal grupta belli bir tarihsel dönemde benimsenmekte olan ve bireylerin uymak zorunda oldukları nesnel toplumsal yasalarla belirlenen doğrular ve yanlışlara ilişkin davranış usul, nizam ve kaideleridir.[230]

Ahlak, ekonomik ve toplumsal düzenden yansıyan nesnel gerçekliğin iyi -kötü ve adalet - adaletsizlik ve benzeri gibi törebilimsel niteliklerinin oluşturduğu bir toplumsal bilinç biçimidir. Ahlak, sınıfsal yapıdadır ve sınıf çıkarlarını yansıtır. Bu nedenle, tarihsel

---

[226] İ. Erdoğan, a.g.e., s.130.
[227] İ. Erdoğan, a.g.e., s.130.
[228] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., ss.124-125.
[229] Meydan-Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi. Birinci Cilt (A-Ayr), İstanbul: Meydan Yayınevi, 1990, s.162.
[230] O. Hançerlioğlu, Toplum Bilim Sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1986, s.11.

sürecin çeşitli dönemlerinde, çeşitli toplumlarda ve bu toplumların çeşitli sınıflarında birbirinden farklı ahlak anlayışları oluşmuştur. Ahlak anlayışı, aynı toplumun aynı döneminde bile farklılık göstermektedir. Bu farklılık, toplumsal-ekonomik koşulların birbirinden çok farklı olduğu tarihsel dönemlerde çok daha büyük ölçüdedir.[231]

Ahlak da, tüm toplumsal olgular gibi tarihseldir. Toplumun altyapısı nasılsa ahlak da ona göre olur. Ahlakı değiştirerek toplumun sosyo-ekonomik yapısı değiştirilemez, aksine, toplumun sosyo-ekonomik yapısı değiştirilerek ahlak da değiştirilir ve düzeltilir.[232]

ÇUİ yönetiminin, ahlak olgularının toplumdan topluma, çağdan çağa değiştiklerini ve içinde doğup geliştikleri toplum yapısına bağlı olduklarını daima göz önünde bulundurması gerekir. Ayrıca, ahlakta meydana gelen değişiklikler, toplumların yapılarında meydana gelen değişikliklerin zorunlu sonucu olduğundan, ÇUİ yönetimi, ahlakı değerlendirirken öncelikle toplumun sosyo-ekonomik yapısının gelişimini incelemelidir.

Ahlak, doğru - yanlış kavramıyla ve bireylerin davranışlarının dürüstlüğe uygun olup olmamasıyla ilgilidir.[233] İş ahlakı ise, ticarette ve belirli bir iş organizasyonu içerisinde insanların değer yargıları, davranışları, görev ve sorumluluklarıyla ilgili bir felsefedir. İşletmelerin ahlak yapıları, çalışan bireylerin -özellikle üst yönetimin- ahlaki değer ve davranışlarından etkilenir.[234] İşletme kültürlerinde belirli bir iş ahlakı anlayışını çalışanlarına verebilen ÇUİ'lerde, çalışanlar, ahlaki prensiplerini, sosyal sorumluluklarını, geleneksel kurallara ve kanunlara karşı davranışlarını daha kolay bir şekilde geliştirebilir, daha iyi bir şekilde koruyabilir ve işletme kültüründe yer alan iş ahlakı yapısına da olumlu katkılar sağlayabilirler.[235]

---

[231] O. Hançerlioğlu, a.g.e., s.11.
[232] O. Hançerlioğlu, a.g.e., s.13.
[233] Z. Hatipoğlu, İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Lebib Yalkın Yayımları, 1995, s.71.
[234] W.R. Plunkett and R.F. Attner, a.g.e., s.760.
[235] R.L. Daft,1994, a.g.e., s.152.

5.4. Estetik

Estetik, bir kültürün sanatsal zevklerini ifade eder.[236] Estetik, bir kültürün güzellik anlayışını, edebiyatını, müzik, dans, resim, tiyatro, heykel, mimari gibi güzel sanatlarını içerir ve bunlar hakkında bilgi verir. Dil gibi, sanatın da iletişimsel yönü vardır. Uluslararası ticarette renkler ve şekiller önem taşır. Çoğu kültürde renkler ve şekiller belirli anlamlar taşıyan semboller olarak kullanılır.[237] Örneğin, müslüman ülkelerde yeşil renk daha popülerdir ve dinsel bir anlam yüklüdür. Benzer olarak, farklı kültürlerde değişik renkler ölümü çağrıştırır.[238] Örneğin, A.B.D. ve Avrupa ülkelerinin çoğunda siyah renk ölümü ifade ederken, Japonya ve diğer Asya ülkelerinin çoğundaysa beyaz renk ölümün simgesidir.

Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Bunun yanında, belirli kültürlerin, özellikle alt kültürlerin, kendilerine özgü estetik değerleri bulunmaktadır.[239] Bir kültürü incelerken, bu değerlerin davranışları nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerekir.

Gelişen teknoloji, haberleşme kolaylığı ulusal alanda estetik değerlerin önemini azaltmaktadır.[240] Örneğin, sinema ya da televizyonda gösterilen filmlerin etkisiyle, estetik kültür değerleri uluslararası boyut kazanma eğilimi göstermektedir.[241] Buna karşın, heyecan yaratılması esasına dayanan yerel estetik değerlerin de önemi vardır. Bu toplumun gelenek ve geçmişiyle ilgilidir. Milli marşlar, bu konuda örnek bir estetik değerdir.

ÇUİ'ler, reklam programlarını yaparken, ürünlerini ambalajlamada ve işletme ya da ürünlerle ilgili sözel mesajlarının içeriğinde, faaliyet gösterdikleri ülkelerin değer yargılarını göz önünde tutmaya, estetik değerlerini incitmemeye özen göstermelidirler.[242]

---

[236] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.131.
[237] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.255.
[238] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.255.
[239] İ. Erdoğan, a.g.e., s.131.
[240] İ. Erdoğan, a.g.e., s.131.
[241] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.131.
[242] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.255.

5.5. Eğitim

Kültürü oluşturan ve etkileyen elemanlardan biri de eğitimdir. Eğitimin kültür içindeki tarihsel fonksiyonu, bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca, bu kültürel değerlerin nesilden nesile ve özellikle günümüzde, toplumdan topluma aktarılmasında eğitimin rolü büyüktür. Önceki nesillerin bilgi ve görgüleri sonraki nesillere belirli bir eğitim sistemiyle aktarılır. Toplumlar arası bilgi, görgü ve teknolojinin taşınması eğitimin yardımıyla olur. Kültürün gelişmesindeki en etkin rolü eğitim oynar.[243]

Kültürün bir görünüşü olarak eğitimi incelediğimizde, ÇUİ'ler, ülkelerin okuryazarlık oranı ve eğitim düzeyini göz önüne almakla kalmamalı, ayrıca, ülkelerin eğitimlerinin bileşimini, diğer bir deyişle, eğitimin hangi alanlarda yoğunlaştığını ve uzmanlaşmaya gidildiğini de araştırmalıdırlar.[244] Eğitim, ÇUİ'lere faaliyet gösterdikleri ülkelerde kaliteli işgücü ve gelişmiş yönetsel yeteneklere sahip yönetici alt yapısını da sağlar.

5.6. Din

Bütün insan toplumlarında farklı şekillerde de olsa, din ve dinsel davranışlar olmuştur. Sosyal bilimci Edward Supir'e göre, "din, insanın günlük yaşamınının anlaşılmaz ve tehlikelerle dolu ortamı içinde, gönül huzuruna götürecek yolu bulmak üzere giriştiği bitip tükenmeyen bir çabadır. Gönül huzurunun ne olduğu sorusu, her kültür ve her toplulukda yapılacak son tahlilde, her birey için ayrı cevaplandırılması gereken bir sorundur."[245] Dinin görevi ne olursa olsun önemli olan yönü, bütün sosyal kültürel sistemlerde bulunmasıdır. En ilkelinden en gelişmişine kadar tüm toplumlarda din adını taşıyan kurum vardır.

---

[243] İ. Erdoğan, a.g.e., s.134.
[244] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.256.
[245] İ. Erdoğan, a.g.e., ss.132-133.

Din, insanların yaşam tarzlarını, inançlarını, değerlerini ve tutumlarını etkiler. Toplum içinde insanların birbirlerine karşı davranışlarını ve başka toplumlara karşı davranışlarını da etkileyebilir.[246] Ayrıca, insanların çalışma ahlakı, çalışma günleri ve saatleri, sosyal, politik ve iş gelenekleri üzerinde de dinin etkisi görülür. Örneğin, İran'da dine dayalı rejime geçildikten sonra, hükümetin ve halkın tutumundan dolayı batılı ÇUİ'ler ülkeden ayrılmak zorunda kaldılar.[247] Dinin ÇUİ'leri etkilemesine başka bir örnek, ürünler açısından verilebilir. Hindu dininde et ve mum yağı tabudur. İslam dinindeyse, domuz eti yemek yasaktır. Bu dinlerin hakim olduğu ülkelerde, bu maddelerin ürün olarak pazarlanması ya da ürünler içinde kullanılması uygun değildir.

5.7. İnançlar

İnançlar, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç, ifade ettiği anlamların toplamıdır.[248] Bir toplumdaki bireylerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çoksa, o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır.

Her toplumda maddileşmemiş kültürü büyük bir ölçüde oluşturan, toplumu diğerlerinden ayıran bir takım kültür inançları vardır. Toplum bireylerinin inançları, kişilerin zihinsel olgularını, bilgilerini, efsane ve batıl inançlarını içine alır.[249]

Bazı inançların temelindeki efsaneler ve masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bunlar kültürün devamlılığını sağlayan temel öğelerdendirler. Bir toplumun devamlılığını sağlayan inançlar, toplumsal değişmelere yön verirken, bazı zorunlu kültür değişmelerine karşı direnmeye de yol açarlar.[250]

---

[246] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.128.
[247] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.128.
[248] İ. Erdoğan, a.g.e., s.132.
[249] İ. Erdoğan, a.g.e., s.132.
[250] İ. Erdoğan, a.g.e., s.132.

5.8. Değerler ve Kurallar

Kültür elemanları içinde, kültürün özelliğini veren, kültürlerarası farklılığı veya benzerliği yaratan iki önemli faktör, değerler ve kurallardır.

Değerler, neyin doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü, önemli ya da önemsiz olduğu hakkında insanların sahip olduğu temel inançlardır.[251] Değerler, özel davranışlara yön veren kurallardan ziyade, temel kuralların karmaşık bir bileşimidir. Yararlı olan ve fayda sağlayan herşey değer olarak düşünülür. Ancak, değer istenilen bir şey değil, birey ya da toplum için doğru olduğu varsayılanın istenmesidir.[252]

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Değerler, insanlara öncülük eden genel yönelimlerden ayrılır. Her toplum bir değer sistemine sahiptir. Bu değerler birliği, bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kavramları doğurur.[253]

Murdock, tüm kültürler içinde yer alan ve kültürel değerlerin oluşmasında faydalanılan kültürel kavramların bir listesini ayrıntılı bir şekilde düzenlemiştir.[254] Bu liste Tablo 2.4'de görülmektedir.

Kurallar (normlar) ise, daha çok belirli rolleri olan bireylerin uyması gereken kaideler, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel kurallar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, davranışları yönlendirir.[255]

Kurallar, adetler ve örfler olarak ikiye ayrılabilir. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan, zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler denir.

---

[251] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.128.
[252] İ. Erdoğan, a.g.e., s.133.
[253] İ. Erdoğan, a.g.e., s.133.
[254] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., ss.245-246. / D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.252.
[255] İ. Erdoğan, a.g.e., s.133.

Tablo 2.4

Kültürel Değer Kavramları

• Ahlak bilimi	• Jest ve mimikler
• Aile	• Keşif
• Akraba ilişkileri	• Kozmoloji (Evren Bilimi)
• Alet yapımı	• Kur yapma şekli
• Ateş yakma şekli	• Kutlamalar
• Atletik sporlar	• Maddi mücevherler
• Barınma ve yerleşim kuralları	• Miras kanunları
• Batıl inançlar ve büyü	• Misafir ağırlama
• Bayramlar	• Mitoloji
• Cenaze töreni	• Müzik
• Ceza kanunları	• Nüfus politikası
• Cinsel sınırlamalar	• Ortak çalışma
• Dans	• Oyunlar
• Dekorasyon sanatı	• Rakamlar
• Dil	• Rüya yorumu
• Dinsel ayinler	• Saç stili
• Eğitim	• Statü farklılıkları
• Ev temizliği	• Şakalar
• Evlilik	• Takvim
• Folklor	• Temizlik eğitimi
• Gebelik ve doğum adetleri	• Ticaret
• Görgü kuralları	• Toplum organizasyonu
• Günahlardan arınma (tövbe) şekli	• Yas tutma
• Hediye verme	• Yaş derecesi
• Hukuk	• Yemek
• İlaçlar	• Yemek vakti
• İsimler	• Yiyecek yasakları
• İşbölümü	• Ziyaret

Kaynak: D. Khambata ve R. Ajami, International Business: Theory and Practice, Singapore: Macmillan Publishing, 1992, s.252. / İ.Özalp ve D. Şerbetçi, "Çokuluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri.", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II), Der.İ.Ozalp, Eskişehir: A.Ü. Yayınları, 1995, ss.245-246. İlgili kaynaklardan derlenmiştir.

Örf olan kurallarsa, toplum içinde önemli davranışları belirler. Örfler toplumun üyelerince ya kanuni takibatla ya da sosyal yaptırımlarla etkin bir şekilde uygulanır.[256]

Her ülkenin kültürel kuralları, diğer bir deyişle, adet ve örfleri farklıdır. Bu nedenle, ÇUİ yöneticileri bu farklılıkları öğrenmeli ve davranışlarında dikkate almalıdırlar. Örneğin, Arap ülkelerinde hiyerarşik olarak daha üst seviyede bulunan bir kişi öncelikle elini uzatmadıkça, onunla tokalaşmak için el uzatmak saygısızlık olarak kabul edilir ve yönetici bu hareketinin karşılığında sosyal yaptırım olarak aşağılanabilir.[257]

5.9. Tutumlar

Bir bireyin, başka bir kişi, topluluk veya bir objeye karşı, inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme bireyin, o kişi, toplum veya objeye karşı tutumu denmektedir.[258] Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İnsanların tutumları, inançlarıyla birlikte kültürü oluşturan elemanlar arasındadır. Toplumu oluşturan kişilerin inançları ve tutumlarının birliği, manevi kültür birliğini ortaya çıkarır.[259]

Yöneticiler için tutumların önemi çok büyüktür. Bir kültürün değer yapısı, bireylerin ürünlere karşı tutumlarını, tutumlar da büyük ölçüde davranışları etkiler. Bir kültür içinde insanların değer ve tutumlarını bilen bir ÇUİ yöneticisi, şirketin verimli ürün satışı ve faaliyetlerinin başarısı için bu kültürel verileri kullanabilir.[260] Örneğin, bir ÇUİ olan Levi Strauss şirketi, Japonlar'ın gözünde "Levi's" marka adının prestijli bir jeans (değer) olduğunu ve bundan dolayı satılacağını bildiği için, Japonya'da kendi marka adını (Levi's) kullanmıştır.[261]

Dünyanın her yerinde insanlar görüşme ve toplantılarda zamanı kullanır. Uluslararası faaliyetlerde zamana karşı tutum, dakiklik davranışı (tam zamanında

---

[256] İ. Erdoğan, a.g.e., s.134.
[257] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.130.
[258] İ. Erdoğan, a.g.e., ss.132-133.
[259] İ. Erdoğan, a.g.e., s.133.
[260] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.130.
[261] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.130.

görüşme yerinde olmak), iş görüşmesi ve toplantı zamanlarına uyulması, bir randevudan önce büroda kapı önünde bekleme süresi şekillerinde görülebilir.[262]

5.10. Sosyal Organizasyon

Her toplumun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Bazı toplumlarda kesin sınıf ayırımı vardır ve sınıflararası ilişki belirli esaslara bağlanmış olabilir. Buna karşın, diğer bazı toplumlarda ise sınıflar olmasına karşın, sınıflararası kesin sınırlar olmayabilir.[263] Bir toplumda geniş (ataerkil) aile sistemi hakimken, bir başkasında çekirdek (nükleer) aile düzeni bulunabilir. Bunlar ve bunlara benzer sosyal yapılar, toplumun bazı kültürel özelliklerini ortaya çıkarmaktadır.

Toplumun sosyal yapısı ve kurumları zamanla değişir. Bu değişim kültürün de değişmesine yol açar. Ancak, zorunlu kültür değişmeleri sosyal yapı değişmelerinin önünde gider.[264] Örneğin, geleneksel Japon toplumu aileye dayanan bir toplum yapısına sahiptir. Günümüzde de bir Japon çalışan, bir işe girdiği zaman işletmeye bağlanır ve yöneticisini aile reisi olarak görür. Halbuki Çin'de komünizmin etkisiyle aile sistemindeki mevcut bağlar zayıflamış, bireylerin devlete bağlılığı sağlanmaya çalışılmıştır. Böylece, sosyal yapıda değişiklik, toplumun kültürel özelliklerini de etkilemiştir.

Sosyal organizasyon, kültürel oluşumun belirli bir kısmını meydana getirmektedir. Sosyal yapı değişmeleri kültür değişmelerine yol açabileceği gibi, bu durumun tersi de görülebilir. Sosyal yapı içerisinde yer alan kurumlaşmış tavırlar ya da görgü, kültürün ayırıcı özelliğini verir. Yeme, içme, evlenme şekli ve benzerleri önemli kurumlaşmış davranışlardır ve bunlar değişik kültürlerde farklılıklar gösterir.[265]

ÇUİ'ler, grup ve sosyal organizasyonların kültürel yapılarından doğrudan etkilenebilirler. Örneğin, bireyler belirli mevkiler için yeterli niteliklere sahip olsa ve işletmede çalışmaları için hiç bir yasal engel olmasa bile, etnik farklılıklar, sınıf farklılıkları

---

[262] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.252.
[263] İ. Erdoğan, a.g.e., s.134.
[264] İ. Erdoğan, a.g.e., s.134.
[265] İ. Erdoğan, a.g.e., s.135.

gibi sosyal engellerden dolayı ÇUİ'ler bu bireyleri işletmelerinde görevlendiremeyebilirler.[266]

5.11. Diğer Kültürel Elemanlar

Kültür, insanın biyolojik, sosyolojik ve ruhsal gereksinimlerini karşılamak için ortaya koyduğu obje ve değerlerin toplamıdır. İnsan ihtiyacını doğuran ve bu ihtiyaca karşı belirli çözüm yolu, şart ve vasıtalarını belirleyen doğal çevrenin de kültürün bir elemanı olduğu ileri sürülmektedir.[267] Ancak, doğal çevrenin kültürü oluşturmaktan çok tamamladığını belirtmek gerekir..

Yerleşme yeri, kültüre biçim veren bir çok güçten birisidir. Yerleşme yerinin kültür açısından etkisi, çölde ya da kuzey kutbunda olduğu gibi sert çevre şartları altında önemlidir.

Bunların yanı sıra, politik düzen, kanunların kapsamı ve hatta toplumun nüfusu kültürü oluşturan elemanlar olarak değerlendirilebilir.[268]

6. Kültürel Süreçler

Kültürel süreçler, kültürel olaylara göre daha genel, soyut ve evrensele yakın düzeyde geçerli kavramlardır.[269] Kültür kavramı içinde çok sayıda kültürel süreç bulunmakla birlikte, konumuz açısından önemli olanlar aşağıda açıklanmıştır.

6.1. Kültür Şoku (Cultural Shock)

Kültür şoku, bir kültürden başka bir kültüre giden bireylerin, yeni kültüre uyum sağlamakta karşılaştıkları güçlükler, sıkıntı ve bunalımlarla gösterdikleri tepkilerdir.[270]

---

[266] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.259.
[267] İ. Erdoğan, a.g.e., s.135.
[268] İ. Erdoğan, a.g.e., s.136.
[269] B. Güvenç, İnsan ve Kültür. 4.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1984, s.131.
[270] B. Güvenç, a.g.e., s.131.

Kültürlerarası eğitimden geçmiş olsun ya da olmasın, yabancı bir ülkeye gelen yöneticiler ve aileleri yeni ortamların yabancılığından, kültürel farklılığından dolayı, güvensizlik ve huzursuzluk duyguları yaratan bir kültür şokuna uğrarlar. Kültür şoku herkes için geçerlidir. Gelişmiş bir ülkeden başka bir gelişmiş ülkeye gidişlerde bile kültür şoku olmaktadır.[271]

Kültür şoku, uluslararası yöneticilerin işlerindeki etkinlik ve verimliliklerini düşürmektedir. Kültür şoku yaşayan bir yönetici, yabancı kültürde nasıl davranacağını bilemeyebilir, kendine güvenini kaybetme korkusu duyabilir ve neticesinde depresyona girebilir. Ancak, genellikle ilk birkaç haftadan sonra, yöneticiler kültür şokunu aşarak yeni kültüre uyum sağlamaktadırlar.[272]

Aslında her insan için kaçınılmaz ve evrensel bir sorun olan kültür şokunun uluslararası yöneticiler açısından nedenleri şunlardır:[273]

- Farklı yönetim felsefeleri.
- Yeni dil.
- Değişik yiyecekler, giyim, trafik ve ürünlerin bulunması.
- İşe ve verimliliğe karşı tutumlar.
- Yöneticinin dost, akraba ve arkadaşlarından ayrılmış olması.
- Evinden ve yaşadığı ortamdan ayrılmış olması.
- Farklı para sistemi.
- Statü ve yaşam tarzının değişmesi.
- Teknik ve organizasyonel değişimler.

Yabancı ülkeden kendi ülkesine dönen yöneticiler de kültür şoku yaşamaktadırlar. Bunun nedenleri, yöneticiler yabancı ülkelerde daha yüksek mevkilere, daha iyi maaşa ve özel ayrıcalıklara sahipken, ülkelerine döndüklerinde işletme içinde normal bir yönetici konumunda görevlendirilmeleri ya da ülkede kalan iş arkadaşlarının terfi etmiş olmaları ve ülke dışındayken bazı fırsatları kaçırdıklarını düşünmeleri olabilir. Bunun yanında,

---

[271] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.259.
[272] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.76.
[273] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.77.

ülkelerine geri döndüklerinde kendi ülkelerinin kültürlerine yeniden uyum sağlamada da zorluk çekebilirler.[274]

Kültürel uyum yeteneği gelişkin olan yöneticilerde kültürel şok daha az etkili olmaktadır. ÇUİ'lerin yapması gereken, yöneticileri ülke dışına, farklı bir kültür ortamına gönderirken ve ülkeye dönüşlerinde kültür şokunun etkilerini azaltıcı faaliyetlerde bulunmak ve yöneticileri kültür şokunun etkilerinden korumak için gerekli eğitimi vermektir.[275]

6.2. Diğer Kültürel Süreçler

Diğer önemli kültürel süreçler şunlardır:[276]

A. Kültürleme (Enculturation) **:**

Kültürleme, sosyal bilimlerdeki sosyalizasyon ya da geniş anlamıyla eğitimdir. Doğumdan ölüme kadar, bireyin toplumun istek ve beklentilerine uyacak şekilde etkilenmesi ve değiştirilmesidir.

B. Kültürel Yayılma (Diffusion) **:**

Kültürel yayılma, belli bir toplumda dıştan içe doğru ya da içten dışa doğru maddi ve manevi öğelerin sürekli olarak yayılmasıdır.

C. Kültürleşme (Acculturation) **:**

Kültürleşme, kültürel yayılma süreciyle gelen maddi ve manevi öğelerle başka kültürden birey ve grupların, belli bir kültürel etkileşime girmesi ve karşılıklı etkileşim sonucunda her ikisinin de değişmesidir.

---

[274] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.80.
[275] İ. Özalp, "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm Yeni Bir Modele Doğru.", a.g.m., s.329.
[276] B. Güvenç, a.g.e., s.131.

D. Kültürlenme (Culturation) :

Kültürlenme, belli bir toplumun alt kültürlerinden ya da farklı toplumlardan kopup gelen birey ve grupların buluşması ve bir etkileşim süresi sonunda asıl kültür ve alt kültürlerde bulunmayan yepyeni bir bileşime ulaşılmasıdır.

E. Zorla Kültürleme (Trans-Culturation) :

Zorla kültürleme, bir kültüre mensup birey ve grupların, başka bir kültür tarafından zorla değiştirilmesidir.

F. Kültürel Özümseme :

Kültürel özümseme, bir kültürel sistemin başka bir kültürel sistemi etkileyerek kendine benzetmesi, kültürel eğemenliği altına almasıdır.

B. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ

1. Çokuluslu İşletme Yönetiminde Kültürün Önemi

Organizasyonlarda insana yönelik olmanın öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır.[277] ÇUİ yönetimi, faaliyetlerini sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalışanlarının davranışlarını önceden tahmin etmek zorundadır. Bireyin davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, birey ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Bu nedenle, yöneticiler, çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymaktadırlar. Bu açıdan, yönetimin kültüre bağlı olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, yönetsel yetenekler kültürler arasında aktarılabilir, yönetim felsefeleri değişik toplumlardan alınabilir.Ancak, uygulamanın etkinliği kültüre bağlıdır.[278] Bu

---

[277] İ. Erdoğan, a.g.e., s.113.
[278] İ. Erdoğan, a.g.e., s.163.

nedenle, ÇUİ yönetimi kültürlerin ve farklılıkların bir noktada uyumlaştırılmasını sağlamalıdır. Bu sağlandığı sürece, işletme açısından kültürel farklılıkların önemi azalacak ve yönetimin başarısı için gerek-şartlardan birisi sağlanmış olacaktır.

2. Kültürel Ortam ve Çokuluslu İşletmeler

2.1. Çokuluslu İşletmelerin Kültürel Ortamı

ÇUİ'ler, dünyanın çeşitli yerlerinde farklı yabancı ülkelerde faaliyette bulunurlar. Ülkelerin sahip oldukları kültürel değerler ve bu değerlerdeki farklılıklar, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ÇUİ'leri oldukça güçlü bir şekilde etkilemektedir.[279] Farklı ülkelerde faaliyette bulunmak, farklı dilleri, farklı dinleri, farklı alışkanlıkları, farklı değer ve inançları, kısacası, farklı kültürleri ve bunun yanında farklı sorunları beraberinde getirir.[280] Her kültürün, işletmelerin etkin çalışabilmesine destek ya da sınırlayıcı olabilecek değerler barındırması doğaldır. Önemli olan, bu eğilimlerin bilincinde olarak, yerel kültürün şekillendirdiği ortam içerisinde verimli çalışabilecek özgün organizasyon yapılarını ve yönetim stillerini geliştirebilmektir.[281]

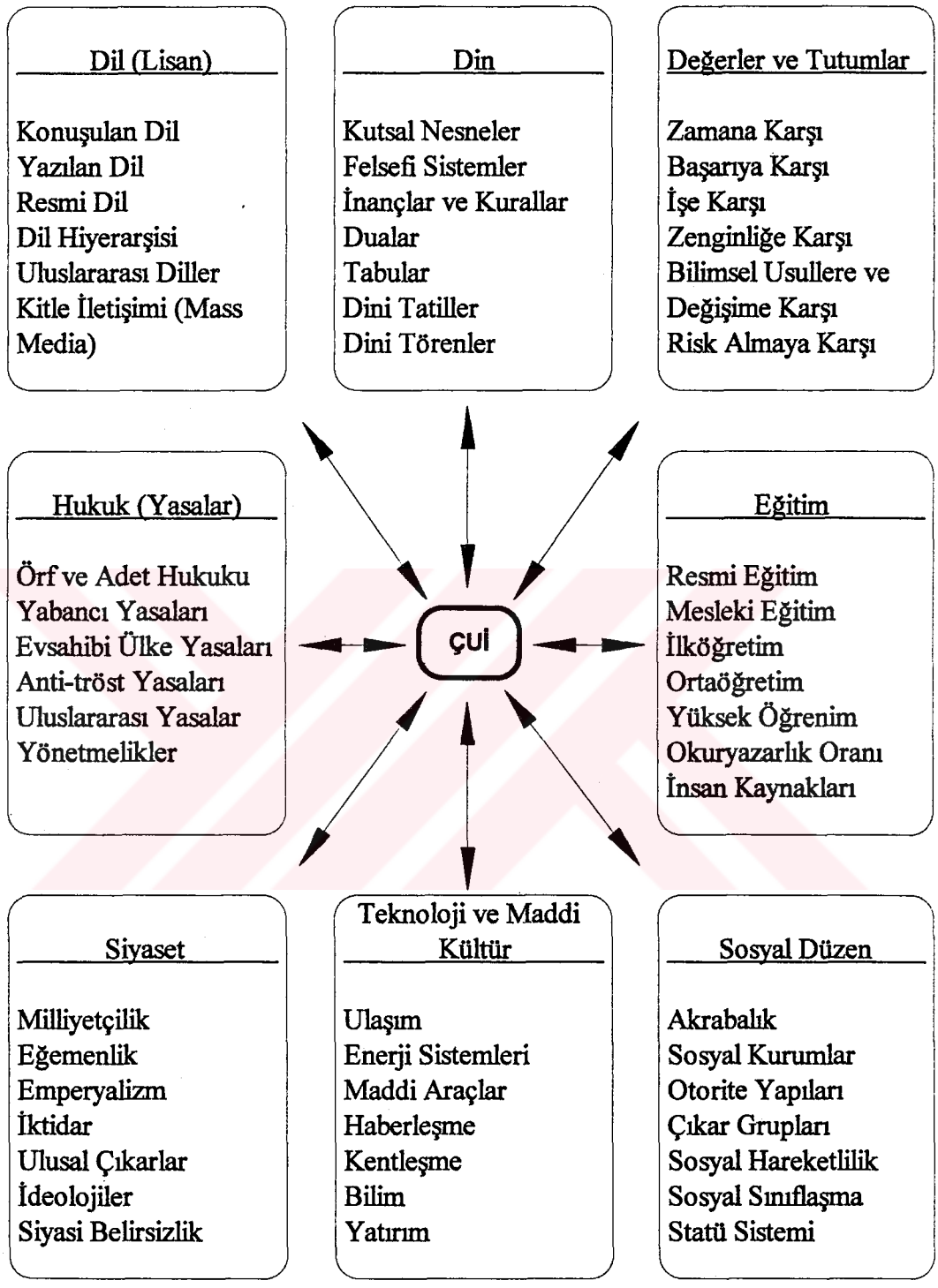
ÇUİ yönetiminin, işletmenin faaliyetlerde bulunduğu ve bulunmayı düşündüğü toplumların ve bu toplumlarda yaşayan bireylerin tutum, inanç ve davranışlarını, alışkanlık, zevk ve tercihlerini, dil, din ve ahlak kurallarını bilmesi, işletmenin yaşama ve gelişmesini geniş ölçüde etkiler. Ayrıca, kültürel değerler ile kültürel değerler arasındaki farklar ve aykırılıklar, çalışanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken ÇUİ yöneticileri için çeşitli sorunların kaynağını oluştururlar.[282]

ÇUİ'leri etkileyen kültürel ortamın bileşimi Şekil 2.9'da görülmektedir.

Toplum ve kültürel ortam, ÇUİ'lerin pazarlama, finansman, üretim, insan kaynakları gibi her türlü işletme fonksiyonunu ve faaliyetlerinin başarısını

---

[279] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.241.
[280] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.250.
[281] S.A. Wasti, a.g.m., s.522.
[282] K. Tosun, a.g.e., s.141.



Şekil 2.9 - Çokuluslu İşletmeleri Etkileyen Kültürel Ortamın Bileşimi.

Kaynak: S. Ronen, Comparative and Multinational Management, New York: John Wiley & Sons, 1986, s.348.

etkilemektedir.[283] Bu nedenle, ÇUİ yönetiminin başarılı olması için aşağıdaki esasları göz önüne alması gerekir:

- Yöneticilerin önce saf kendi kültürlerini analiz etmesi ve kendi kültürlerinin önyargı ve varsayımlarını anlaması.[284]

- Yöneticilerin kendi kültürel varsayımlarını ışığında, faaliyette bulundukları ülkelerin kültürünü ve ülkelerarası kültür farklılıkları ya da benzerliklerini çok iyi bir biçimde analiz etmesi.[285]

- Yöneticilerin elde ettikleri bilgilere dayanarak sorunlara çözümler geliştirmesi ve işletme faaliyetlerinini bunlara göre düzenlemesi.[286]

2.2. Kültürel Farklılıklar ve Çokuluslu İşletmeler

2.2.1. Kültürel Farklılıkların Önemi

Kültürel farklılıklar, ÇUİ'lerin karşılaştıkları problem yaratan en önemli değişkenlerdir.[287] ÇUİ'nin faaliyetlerini idare eden yöneticilerin farklı uluslar ve farklı ülkelerin kültürleriyle yüzyüze ilişki kumak zorunda kalmaları ve işletmenin sahip olduğu kültürle işletmede çalışanların sahip olduğu kültür arasındaki farklılıklar, yönetim açısından problemlere neden olur. Çünkü çokuluslu bir işletmede, işletmenin kültürü, çalışanların kültürü, faaliyettte bulunulan ülkenin kültürü, değişik ülkelerden gelen yöneticilerin kültürü gibi çok çeşitli kültürler mevcuttur. Her bir kültür içerisinde çok farklı değerler, inançlar, tutumlar ve benzeri kültürel elemanların olması, kültürlerarası farklılıkların en yüksek düzeye çıkmasına neden olmaktadır. ÇUİ yöneticilerinin bu kültürel farklılıkları iyi bir biçimde analiz etmesi ve farklılıklardan doğabilecek olumsuz durumları giderici önlemler alması büyük önem taşımaktadır.[288] Bu konuda,

---

[283] D. Khambata and R. Ajami, a.g.e., s.249.
[284] L. Hoecklin, a.g.e., s.48.
[285] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.250.
[286] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.251.
[287] D.A. Ricks, Blunders in International Business. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993, s.2.
[288] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.259.

California'daki GM-Toyota ortak yatırımı NUMMI işletmesinde uluslararası bir yönetici olarak çalışan Nate Furuta, "Eğer yabancı olduğunuz kültürün mantığını anlarsanız, o kültürden insanlarla rahatlıkla çalışabilir ve başarılı olabilirsiniz. Yapmanız gereken, sadece, insanların neyi, niçin yaptığını anlamanız ve uyum göstermenizdir." demektedir.[289]

Kültürel farklılıklara örnek olarak Amerikalıların ve Avrupalıların kültürel davranışlarını gösteren bir liste Tablo 2.5'de görülmektedir.

2.2.2. Kültürel Farklılıkların Kaynakları

Kültürel farklılıkların kaynakları çok çeşitlidir. Dil, din, estetik, ahlak, değerler, kurallar ve benzeri gibi kültürü oluşturan elemanlar olduğu gibi, coğrafi, ekonomik, sosyal ve iletişimsel etkenler de bu farklılıklara neden olabilir.[290]

Kültürel farklılıklara neden olan önemli kaynaklardan bazıları şunlardır :

- ***Zaman*** :

Zamanı sessiz bir iletişim dili olarak görmek mümkündür. Hall, kültürler açısından zamanı monokronik (monochronic) ve polikronik (polychronic) olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Monokronik zaman, zamanın saniye, dakika, saat ve gün gibi standart bölümlere ayrıldığı tek boyutlu bir doğrusal çizgi olarak algılanmasına dayanır. Polikronik zaman ise, esnek, elastiki ve çokboyutlu bir zaman algısına dayanır. Zaman, genellikle, Kuzey Amerika ve Kuzey Avrupa kültürlerinde zaman monokronik olarak algılanırken, Latin Amerika, Akdeniz ve Arap kültürlerinde polikronik olarak algılanmaktadır.[291]

---

[289] L. Hoecklin, a.g.e., s.87.
[290] D.J. Hickson and D.S. Pugh, a.g.e., s.40.
[291] R. Kreitner, a.g.e., s.608.

Tablo 2.5

Amerikalıların ve Avrupalıların Kültürel Davranışları

Amerikalıların Davranışı	Amerikalıların kendi davranışlarını algılayışı	Avrupalıların, Amerikalıların davranışlarını algılayışı	Avrupalıların Davranışı	Avrupalıların kendi davranışlarını algılayışı.	Amerikalıların, Avrupalıların davra nışlarını algılayışı
• Kolay Arkadaş Olma	Arkadaşça, açık	Yüzeysel, ikiyüzlü	• Çok az Yakın Arkadaşa Sahip Olma	Sağduyulu, derin	Soğuk, uzak
• Kolay Anlaşma	Demokratik, pratik	İnanç ve derin-likten yoksun	• Zor Anlaşma	Dialektik yolla güven artımı	Tartışmacı, uzlaşılmaz
• İyimser Olma ve İyimserlik Gösterme	Yaşamın zen-gin olduğuna inanma	Ahmaklık	• Tedbirli Olma, Şüphe Gösterme	Kaynakların sınırlı olduğuna inanma	Kötümser, mazoist
• Fırsatları Kollama	Doğru zamanı iyi seçme	Saldırganlık	• Amaçsız Davranma	Doğru zaman kendini gösterir	Üslupsuzluk
• İş ve Zevklerin Bir Arada Olması	Yaşamın bir bütün olduğuna inanma	İş düşkünü	• İş ve Özel Yaşamın Ayrı Olması	Herşeyin yeri ve zamanı olması	Bölünmüş, şizofrenik
• Doğal Davranma	Özgür, yaratıcı	Sorumsuz	•Mantıklı ve Rasyonel Davranma	Olgun, sorumlu	Ağırbaşlı, bastırılmış
• Merkezkaç Siyaset	İnsanlar kendi problemlerini çözebilir	Düzensiz, güvenilmez	• Merkezcil Siyaset	Kontroller ve sınırlar herkesi korur	Bürokratik ve diktatörce eğilimli
• Önce Uygulama, Sonra Teori	Pratiklik	Yanlış eğilimli	• Önce Teori, Sonra Uygulama	Doğru yapma şekli	Pratik değil
• Erkek ve Ka-dın Rollerinde Farklılaşmadan Kaçınma	Daha dürüst ve eşitlikçi olmaya çalışma	Kadın ve erkeğin değerini düşürme	• Erkek ve Kadın Rollerinde Farklılaşma	Erkek ve kadın rollerinin kendi prestijleri vardır	Cinsiyetçi
• Özgürlüğe ve İnsiyatife Önem Verme	Bireye saygı gösterme	Sosyal açıdan sorumsuzluk	• Göreve ve İtaate Önem Veme	Toplumun iyiliğine saygı gösterme	Kör itaat, diktatörlük eğilimi

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, ss.16-17. Kısaltılmıştır.

• ***Kişilerarası Mesafe (Özel / Genel Alan)*** :

Kişilerarası mesafe, karşılıklı görüşmelerde, insanların birbirleri arasındaki fiziksel mesafe ya da boşluk ihtiyacı olarak tarif edilebilir. Genel olarak, Araplar ve Asyalılar karşılıklı konuşmalarda çok yakın olmayı, birbirlerine dokunmayı tercih ederlerken, Kuzey Avrupalı ve Amerikalı insanlar, kişilerarasında en azından bir kol boyu boşluğun bulunmasını tercih ederler.[292]

• ***Anlaşmalar*** :

Anlaşma şekilleri, kültürel farklılık kaynağıdır. Örneğin, Latin Amerika kültürü gibi bazı kültürlerde karşılıklı sözler ve tokalaşmak resmi bir anlaşmadan daha güvenilir olarak algılanabilmektedir.[293]

• ***İletişim Şekli ve Dil*** :

İletişim şekli ve dil önemli kültürel farklılık kaynaklarından birisidir. Avrupa kültüründen insanlar, Çin, Japonya gibi Asya ülkelerinin insanlarını sessiz, sakin ve anlaşılması zor kişiler olarak değerlendirirler. Bunun tersi olarak, Asyalılar, Batılıları saldırgan, duyarsız ve hatta kaba olarak görme eğilimindedirler. Ayrıca dil farklılıkları, karşılıklı anlaşma için önemli bir engeldir.[294]

• ***Din*** :

Dini bayram tatilleri ve törenler gibi dinsel gelenekler kültürler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Din ve dinsel gelenekler, insanların karşılıklı ilişki kurmasında ve ilişkinin sürekliliğinde önemli bir rol oynayan bir kültürel farklılık kaynağıdır.[295]

---

[292] R. Kreitner, a.g.e., s.608.
[293] R. Kreitner, a.g.e., s.608.
[294] R. Kreitner, a.g.e., s.606.
[295] R. Kreitner, a.g.e., s.609.

2.2.3. Kültürel Farklılıkların Yarattığı Sorunlar

ÇUİ yönetimi, yabancı bir ülkede kültürel farklılıklar nedeniyle bir çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır.

Kültürel farklılıklar, başka ülkeler için geçerli olan yönetim ilke, politika, felsefe, yöntem ve uygulamalarının diğer ülkelere transfer edilmesinde zorluklara neden olur.[296]

ÇUİ ile beraber gelen yabancı yöneticilerin evsahibi ülkede kültürel farklılıklardan dolayı geçirdikleri şaşkınlık ve duydukları yalnızlık, kültür şoku olarak nitelenir.[297] Yabancı yöneticiler, etraflarındaki olay ve davranışlara kendi kültür kalıpları içerisinde bakar, herkesin kendisiyle aynı kültürel zevk ve önceliklerine sahip olduğunu varsayarsa, yabancı yönetici için kültür şoku ve başarısızlık kaçınılmaz olur.

Yabancı yöneticilerin bir çoğu, yerel kültürü anlamadan ve bu kültür hakkında herhangi bir eğitimden geçirilmeden göreve atanmaktadırlar. Bu kişilerin gidecekleri ülkelerin dilini, dinini, örf, adet ve geleneklerini, inançlarını bilmeden yeni ülkelere ve kültürlere uyum sağlayabilmeleri ve bu ülkede arzuladıkları performansı gösterebilmeleri mümkün değildir.[298]

Kültürel farklılıkların olumsuz sonuçlarının en aza indirgenmesi için, öncelikle ÇUİ'lerin yönetim kademelerinde görevlendirilecek çalışanlar farklı kültürlere uyum sağlama yetenekleri fazla olan kişiler arasından seçilmeli ve gönderileceği yabancı kültüre yönelik bir eğitim programından geçirilmelidirler.[299]

Ülkelerde ve toplumlarda bir çok alt kültürün bulunmasından dolayı, kültür için genelleme yapmak her ne kadar zor ise de, toplumsal yönelmelerin iyi bir şekilde tanımlandığı çeşitli kültürel boyutlar bulunmaktadır.[300] Aşağıdaki bölümde bu kültürel boyutlar incelenmiştir.

---

[296] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.257.
[297] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.257.
[298] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.258.
[299] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.258.
[300] F. Luthans, a.g.e., s.556.

2.3. Kültürel Boyutlar

Dil, din, değer ve tutumlar, görgü ve gelenekler, maddi kültür, estetik, eğitim gibi kültür elemanları, insanların davranışsal farklılıklarının incelenmesinde ve anlaşılmasında yarar sağlamaktadır. Son yıllarda araştırmacılar, kültürel farklılıkları bölümlendirerek, diğer bir deyişle, kültürü çeşitli boyutlara ayırarak, kültürün bir bileşim resmini elde etmeye çalışmışlardır.[301] Bu boyutlar, toplumların kültürel farklılıklarının analizinde kullanılan faktörlerdir. ÇUİ yönetiminin, bir başka ülkede faaliyet göstermeden önce bu faktörleri göz önünde bulundurması ve faaliyetlerinin niteliğini bu boyutların taşıdığı özelliklere göre belirlemesi gerekir.[302]

2.3.1. Kültürel Boyutlara Yaklaşımlar

Uluslararası faaliyetlerde kültürün etkisini daha iyi anlamak için, araştırmacılar, ulusal kültürlerdeki farklılıkları sınıflandırmanın yollarını aramıştırlar.[303] Bazı araştırmacılar, kültürel boyutlara kültürlerarası benzerlik ve farklılıkları yansıtan bir yaklaşımda bulunurken, bazılarıysa, diğer araştırmacıların bulgularını kullanarak benzer kültürlü ulusları gruplandıran bir kültürel boyut yaklaşımına gitmişlerdir.[304] Bu çalışmada kapsam gereği, kültürlerarası benzerlik ve farklılıkları yansıtan kültürel yaklaşımlar incelenecektir.

Hofstede ve Trompenaars, kültürel boyutların en anlamlı ve popüler olanlarını ortaya çıkarmışlardır. Onların kültürel boyutları, kültürel farklılıkların sınıflandırılmasında ve bu farklılıkların işletmeleri genel olarak nasıl etkilediğinin belirlenmesinde en önemli yöntemlerdendir. Hofstede ve Trompenaars'ın kültürel boyut modelleri, ÇUİ yöneticilerinin kültürlerarası yönetimde karşılaştıkları kültürel farklılıkları anlamaları ve değerlendirmeleri için yararlı bir çerçeve (framework) sağlamıştır.[305]

---

[301] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.133.
[302] İ. Özalp ve D. Şerbetçi, a.g.m., s.252.
[303] L. Hoecklin, a.g.e., s.48.
[304] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.133.
[305] L. Hoecklin, a.g.e., s.48.

2.3.2. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Kültürel değer farklılıkları bakımından kültürlerarası karşılaştırma konusunda en yaygın olarak bilinen araştırma, Hollandalı organizasyonel davranış araştırmacısı Geert Hofstede'nin çalışmasıdır.[306] Hofstede, bir ÇUİ olan IBM şirketinin 70 farklı ülkede, 116.000 çalışanı üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, yöneticilerin ve çalışanların kültürel değer farklılıklarını gösteren dört ayrı kültürel boyut tanımlamıştır.[307]

Hostede'nin kültürel boyutları şunlardır:[308]

1. Otoriteye Karşı Tutum (Power Distance)
2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainity Avoidance)
3. Bireycilik / Toplulukçuluk (Individualism / Collectivism)
4. Erkeksi / Kadınsı Davranış Biçimi (Masculinity / Femininity)

Bu kültürel boyutlar, Bölüm 2.-II.-C. Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Kültürünün Boyutları'nda detaylı olarak ele alınmıştır.

2.3.3. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları

Fons Trompenaars, on yıldan fazla bir sürede, 28 ülkeden, 15.000'den fazla yöneticiye bir araştırma anketi uygulamıştır. Bu araştırmanın sonucunda, yedi ayrı kültürel boyut tanımlamıştır.[309]

Bu boyutlardan konumuzla ilgili olan beş tanesi şunlardır:[310]

1. Kuralcılık / Yorumculuk (Universalism / Particularism)
2. Bireycilik / Toplulukçuluk (Individualism / Collectivism)

---

306 L. Hoecklin, a.g.e., s.27.
307 A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.134.
308 R. Kreitner, a.g.e., s.609.
309 L. Hoecklin, a.g.e., s.39.
310 L. Hoecklin, a.g.e., s.40.

3. Rasyonel / Duygusal Davranış (Neutral / Affective Relationships)
4. Özel / Genel Ortam (Specific / Diffuse Relationships)
5. Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü (Achievement / Ascription)

Bu kültürel boyutlar, Bölüm 2.-II.-C. Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Kültürünün Boyutları'nda detaylı olarak ele alınmıştır.

2.3.4. Kluckholm ve Strodtbeck'in Kültürel Boyutları

Kluckholm ve Strodtbeck, kültürel benzerlik ve farklılıkların anlaşılmasında yararlanılabilecek altı kültürel boyut tanımlamışlardır:[311]

A. İnsanın Tabiatı **:**

Bu boyut, insanların toplumu nasıl gördüğünü ele alır. Bu boyut, özünde insanların iyi veya kötü oldukları, güvenilir ya da dürüst olup olmadıkları, doğru insan tabiatının nasıl olduğu, gibi sorularla belirlenir.

B. Doğa ile İlişki **:**

İnsanların doğayı nasıl gördüğünü ele alır. Bu boyutun özü, çevreyle insan arasındaki özel ilişkinin türü, insanların doğayla uyumu ya da doğayı kontrol altına almalarının gerekliliği, gibi sorularla belirlenir.

C. Diğer İnsanlarla İlişki **:**

İnsanların kişilerarası ilişkilere nasıl yaklaştığını ele alır. Bu boyut, bireyin bireyci mi, yoksa bir grup üyesi mi olması gerektiği; bireyin gruba kıyasla önemi, gibi sorularla belirlenir.

---

[311] R.M. Steers and J.S. Black, a.g.e., s.51.

D. Faaliyet Yöntemleri :

İnsanların çalışma ve başarıyı nasıl yorumladıklarını ele alır. "Bir şeyi başarmak mı, yoksa bir statüyü elde etmek mi daha önemli bir amaçtır ?", sorusuyla belirlenir.

E. Zamana Uyumluluk :

İnsanların zamanı nasıl algıladığını ele alır. "Kişi geçmişe mi, bugüne mi yoksa geleceğe mi odaklanmalıdır ?", sorusuyla belirlenir.

F. Ortam (Alan) Kavramı :

İnsanların ortamı nasıl algıladığını ele alır. "Kişiler yaşantılarında fiziksel alanı nasıl kullanmalıdır ?", "Toplu olarak mı yoksa ayrı olarak mı yaşamaları gerekir ?", "Kişilerarası ilişkilerde fiziksel mesafenin önemi nedir ?", "Önemli toplantılar bireysel olarak mı yoksa topluluk halinde mi yapılmalıdır ?", gibi sorularla belirlenir.

2.3.5. Herskovits'in Kültürel Boyutları

Melville J. Herskovits, kültürü beş boyutta incelemiştir:[312]

A. Maddi Kültür :

Maddi kültürün iki yönü vardır; teknoloji ve ekonomi. Teknoloji, mal üretmek için kullanılan teknikleri ve bir ülkedeki teknik bilgi düzeyini ifade eder. Ekonomi ise, bir kültürün yeteneklerinden yararlanma tarzı ve sonuçta elde edilen fayda olarak tanımlanabilir.

B. Sosyal Kurumlar :

İşletme, aile, sosyal sınıf ya da politik grup ve benzeri şekillerde olan sosyal kurumlar bireylerin davranışlarını etkilemektedir.

---

[312] A.V. Phatak, a.g.e., ss.37-38.

C. İnsan ve Evren :

Kültürün bu boyutunda bireylerin değer ve inanç sistemleri üzerinde çok büyük etkiye sahip olan din ve batıl inançlar gibi öğeler vardır.

D. Estetik :

Estetik, bir kültürün sanat, folklor, müzik ve tiyatro öğelerini içerir. Belli bir kültürün estetiği çeşitli sanatsal ifadelerin sembolik anlamlarının yorumlanmasında önem taşır.

E. Dil :

Ulusların konuştukları ve yazdıkları dilleri de kültürün bir başka boyutu olarak görülmektedir.

3. İşletme Kültürü ve Çokuluslu İşletmeler

3.1. İşletme Kültürünün Tanımı

İşletme kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir.[313] İşletme kültürü kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişilerarası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir. İşletme kültürü, işletme içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan, güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağıya doğru uzamış, yaygın bir manyetik alan gibidir ve dolayısıyla, kişinin, grubun ve bütün olarak organizasyonun verimliliğine etki eder.[314]

İşletme kültürü, bir işletme organizasyonunun üyelerinin paylaştığı anahtar değerler, inançlar, anlayışlar ve kuralların bir bütünüdür.[315]

---

[313] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.401.
[314] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.402.
[315] R.W. Griffin, a.g.e., s.124.

Başka bir tanımda, "işletme kültürü, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf-adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı," olarak belirtilmiştir.[316]

Organizasyonel kültür çalışmalarıyla tanınan Edgar Schein'a göre, "işletme kültürü, işletme içi bütünleşme ve işletme dışı uyum problemlerini çözmeye yardımcı olarak öğrenilen, yeterince iyi işlediği göz önüne alınabilir değerlilikte olan ve bundan dolayı, yeni üyelere bu problemlerini çözmede doğru anlama, doğru düşünme ve doğru hissetme yolu olarak öğretilen, bir grup tarafından yaratılmış, keşfedilmiş ya da geliştirilmiş bir temel varsayımlar modelidir."[317]

3.2. İşletme Kültürünün Özellikleri

İşletme kültürü; (1) kendine özgü, (2) bütünleştirilmiş, (3) sürekli ve kalıcı, (4) kabul edilmiş, (5) ifade edilmeden anlaşılan, (6) değişik etki seviyelerinde, (7) sembolik ve (8) üst yönetimin bir yansımasıdır.[318] İşletme kültürü, işletmenin uzun vadeli ekonomik performansı ve başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.[319]

1. İşletme kültürü, holistik (bütüncü) bir özellik taşır. Dolayısıyla, kültürün kendisi, kültür oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.[320]

2. İşletme kültürü, işletmenin o güne kadarki birikimlerin içeren bir bakış açısını yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel doku değişkenleri, o etkileşim içerisinde yer alan insanların algı çerçevelerini oluştururlar.[321]

---

316 Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.403.
317 F. Luthans, a.g.e., s.497.
318 J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.60.
319 R.T. Moran and J.R. Riesenberger, a.g.e. s.254.
320 T. Bozkurt, a.g.m., s.88.
321 T. Bozkurt, a.g.m., ss.88-89.

3. İşletme kültürü, işletmenin yapısal özellikleriyle ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.[322]

4. İşletme kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Uygulamalarda sıklıkla gözlenilen bazı kültür değişkenlerinin değiştirilmesi (kurallar ve değerler) her zaman bütünsel bir değişim anlamını taşımaz. Ancak, uzun vadede de olsa, değişime açıklıkları nedeniyle işletme kültürleri durağan değil, dinamik ve değişmeye açık özellikler taşırlar.[323]

5. İşletme kültürü, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, söylenilenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır.[324]

6. İşletme kültürünün çekirdeğini, o işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları, dış dünyayla ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul gören bilinçdışı düzeydeki varsayımlar oluşturur. Bireyin çeşitli yönetim uygulamaları ve teknolojiyle ilişkilerinin sonuçlarını belirleyen, bu uygulama ve teknolojilerin başka ülkelerdeki başarısı değil, o ülkede ve o birey açısından ne anlama geldiğidir.[325]

3.3. İşletme Kültürünün Boyutları

Hofstede'nin IBM firmasında yaptığı kültürel farklılıklar araştırması, aynı zamanda, DOCSA (Stratejik Uygulama İçin İşletme Kültürünün Belirlenmesi) olarak adlandırılan özel kültürel analiz teknik ve programları için de bir veri tabanı oluşturmuştur. Bu veri tabanından işletme kültürünün altı farklı boyutu ortaya çıkartılmıştır.[326] Bu boyutlar Tablo 2.6'da görülmektedir.

---

[322] T. Bozkurt, a.g.m., s.89.
[323] T. Bozkurt, a.g.m., s.89.
[324] T. Bozkurt, a.g.m., s.89.
[325] T. Bozkurt, a.g.m., s.89.
[326] L. Hoecklin, a.g.e., s.146.

Tablo 2.6

İşletme Kültürünün Boyutları

Motivasyon	
Faaliyetler	Ürünler
Tutarlı ve belirli olması. Detaylara dikkat edilerek titiz çalışılması. Mükemmelleşme. İşleri doğru yapılması.	Uzmanlık. Amaçların açıkça tasarlanması. Yenileşme ve ilerleme. Verimlilik artışı.
İlişki	
İş	Birey
İşin gereklerinin bireyin ihtiyaçlarından önce dikkate alınması.	Bireyin ihtiyaçlarının işin gereklerinden önce dikkate alınması.
Özdeşleşme	
Şirket	Meslek
Çalışan organizasyonun beklentilerinin desteklenmesi.	Her meslek uygulamasının ideallerinin ve amaçlarının desteklenmesi.
İletişim	
Açık	Kapalı
Bilgi ve fikir alışverişinin tam ve özgür olmasının teşvik edilmesi.	Bilgi ve fikirlere kolay ulaşılması, alışverişlerinin gözetim ve kontrolü.
Kontrol	
Sıkı	Gevşek
Açık , belirli sistem ve prosedürlere uyulması.	Durumun gereklerine göre esnek ve uyumlu olarak çalışılması.
Davranış	
Geleneksel	Pratik (Pragmatik)
İşletme organizasyonun yetenek ve standartlarına öncelik verilmesi. Çalışanların uzman olduğu işi yapması.	Müşterilerin talep ve beklentilerinin öne alınması. Müşterilerin isteklerinin yerine getirilmesi.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, ss.16-17.

Bu boyutların yanı sıra, işletme kültürünün temelini oluşturan yedi özellik ya da boyuttan da bahsedilmektedir:[327]

A. Kişisel özerklik **:**

İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.

B. Yapı **:**

Çalışanların davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.

C. Destek **:**

Yöneticilerin, çalışanlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.

D. Kimlik **:**

Çalışanların kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, işletmeyle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.

E. Performans ve ödül **:**

İşletme içindeki ödüllerin çalışanların verimliliklerine göre dağıtılması.

F. Çalışma toleransı **:**

Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan farklılıklar ve çatışma konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.

G. Risk toleransı **:**

Çalışanların atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

---

[327] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.405.

3.4. İşletme Kültürünün Fonksiyonları ve Önemi

İşletme kültürü, işletmenin içinde bulunduğu toplum, çevre ve insanlarla karşılıklı etkileşim içindedir.[328] İşletme kültürü işletmede bir dizi fonksiyonu yerine getirir:[329]

- Çalışanların işletmelerin hedeflerine ve ortak değerlere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- Sınırları belirleyici rolü vardır. Bir başka ifadeyle, bir işletmeyle diğerleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarır.
- Sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Çalışanların söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak, işletme organizasyonunu bir arada tutmaya yardımcı olan bir yapıtaşıdır.
- İşletme çalışanlarına kimlik duygusu aktarır.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması işlevi görür.

İşletme kültürünün önemi, çalışanların karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak, çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel (toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal) ilişkilerini biçimlendirmeye yönlendirmesi konusunda sahip olduğu güçten ileri gelir.[330] İnsanların ne zaman, ne gibi ve nasıl kararlar alacaklarını ve bunları nasıl uygulayacakları konusu, kültürel nitelikleri ve değer yargılarıyla sıkı bir ilişki içindedir. İşletmede, çalışanların kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınırsa, çalışanlardan hem yüksek verim elde edilebilir hem de mutluluklarını artıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir.

İşletmelerde benimsenmiş olan ortak bir değere, bir çerçeveye ihtiyaç vardır ve bunu da işletme kültürü sağlamaktadır. Bir işletmenin paylaşılan değerleri onun kültürünü

---

[328] C.A. Enz, "New Directions for Cross-Cultural Studies: Linking Organizational and Societal Cultures." , Advances in International Comparative Management: A Research Annual. R. N. Farmer (ed.), Volume 2, Connecticut: Jai Press, 1986, s.179.

[329] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.406.

[330] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.409.

oluşturur. Bu tür kültürel değerler, iletişimin türü, kararların alınış biçimi ve de insanların organizasyonda nasıl ilerlediğiyle ilgili olabilir. Araştırmalar, başarılı işletmeleri başarısızlardan ayıran en önemli özelliklerin örgüt felsefesinde ve kültüründeki farklılıklar olduğunu göstermiştir. Mükemmel işletmelerin ortak değerlerinin bir bölümünü, açık bir işletme kültürü, olumlu bir miras, kalifiye insanlara ve performansa verilen önem oluşturmaktadır. Faaliyetleri etkileyen önemli bir etmen, herhangi bir çalışanın etkinliğini çevreleyen ve şekillendiren geniş anlamda işletme kültürüdür.[331] Üstelik, kültür güçlü ve pazara yönelikse, politika kitapçıklarına, organizasyon şemalarına ya da ayrıntılı işlem ve kurallara daha az ihtiyaç duyulmaktadır.[332]

3.5. İşletme Kültürünün Elemanları (Manifestations)

İşletme kültürünün elemanları, bir işletmede varolan işletme kültürünün görünen, belirli sonuçları şeklinde tarif edilebilir.[333] İşletme kültürünün elemanları şunlardır :

- ***Semboller ve Sloganlar*** **:**

Semboller, bireylere bir anlam ifade eden nesne, resim, yazı veya olaylardır. İşletme kültürüyle ilgili semboller, işletmenin önemli değerlerini gösterir ve genellikle işletmeyle bütünleşmiştir.[334] İşletme ya da ürün logoları, marka adları sembollere örnek olarak verilebilir.[335]

Sloganlar ise, işletmenin anahtar bir değerini kısa ve öz olarak vurgulayan bir deyim veya cümledir. ÇUİ'lerin çoğu, çalışanlarına özel anlam ifade eden bir slogan ya da deyim kullanma eğilimi göstermektedir.[336]

---

[331] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.407.
[332] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.406.
[333] B.J. Hodge and W.P. Anthony, Organization Theory. 3rd ed., Boston: Ally and Bacon, 1988, s.476.
[334] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.125.
[335] B.J. Hodge and W.P. Anthony, a.g.e., s.47.
[336] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.127.

• ***Kahramanlar*** :

Kahraman, güçlü bir işletme kültürünün eylemlerine, karakterine ya da niteliklerine örnek olan bir kişi (şahsiyet)'dir. Kahramanlar, çalışanların izleyebilecekleri rol modelleri olup organizasyonda işlerin örnek yapılış biçimlerini gösterirler. Kahramanlar, Lee Iacocca gibi gerçek bir insan ya da sembolik (mitsel) olabilirler.[337]

• ***Mitler ve Hikayeler*** :

İşletme organizasyonları, zaman içinde faaliyetlerinin ve olaylarının oluşturduğu bir tarihsel geçmişe sahip olurlar. Bu tarihsel geçmiş, bir nesilden diğerine işletmenin kültürel yaşamı hakkında mitler ve hikayeler şeklinde aktarılır.[338] İşletme kültürüne ait mitler ve hikayeler, işletmenin önemli değerlerini canlı tutmak için yeni işe başlayan çalışanlara sıklıkla anlatılır.[339]

• ***Törenler ve Adetler*** :

Törenler ve adetler, çalışanları bir arada tutmada konusunda işletme kültürünün önemli bir parçasını oluştururlar. Törenler, özel bir olayı oluşturmak için planlanmış faaliyetlerdir. Başarılı çalışanlara plaket, şilt, ve benzerlerinin verilmesi törenleri, işletme çalışanlarının yemekli toplantıları törenlere örnek olarak verilebilir.[340]

Adetler ise, işletme çalışanlarının işletmedeki günlük hayatlarında uyguladıkları genel, yazılı olmayan kurallardan oluşur. İşletme çalışanları, genellikle, bu kurallara uyulması konusunda titizdirler.[341]

• ***Dil (Jargon)*** :

Dil ya da jargon, işletme çalışanlarının aralarında oluşturdukları, özel kelimeler, deyimler, meslek argoları, ve benzerlerinden oluşan işletmeye özgü iletişim şeklidir.

---

[337] R.L. Daft, 1994, a.g.e., ss.126-127.
[338] B.J. Hodge and W.P. Anthony, a.g.e., s.478.
[339] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.126.
[340] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.127.
[341] B.J. Hodge and W.P. Anthony, a.g.e., s.476.

Çalışanlar, birbirleriyle günlük iletişimlerinde işletmeye özgü dili kullanarak farklı olma ve işletmeye ait (dahil) olma duygusunu paylaşırlar.[342]

• ***Fiziksel Ortam*** **:**

İşletmenin fiziksel ortamı da işletme kültürünün ve organizasyon yaşamının bir parçasıdır. Büro büyüklükleri ve yerleşimi, kişiye özel otopark yerleri, özel yemek salonları gibi fiziksel ortam değerleri işletme kültürü hakkında önemli bilgiler sağlar.[343]

3.6. İşletme (Örgüt) İklimi

İklim kavramı, bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik ortama işaret eder. Dolayısıyla, çalışanların iş ortamlarına ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçları işletme (örgüt) iklimi kavramının içeriğini oluşturur.[344]

İşletme iklimi, işletme çalışanlarınca duyulan, onların davranışlarını etkileyen ve işletme organizasyonunun bir takım özelliklerine verilen öneme göre tanımlanabilen, işletme içerisinde oldukça kararlı, değişmez bir niteliktir. İşletme iklimi üç değişken grubunu içermektedir. Bunlar:[345]

• Çevresel değişkenler (Organizasyonun genişliği ve yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler).

• Bireysel değişkenler (Organizasyona bireyin beraberinde getirdiği yetenek, davranış ve güdüleri).

• Sonuç değişkenleri (Kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik ve işe özendirme gibi değişkenler).

Bu değişkenler göz önüne alındığındaysa işletme iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir.

---

[342] B.J. Hodge and W.P. Anthony, a.g.e., s.477.
[343] B.J. Hodge and W.P. Anthony, a.g.e., s.478.
[344] T. Bozkurt, a.g.m., s.85.
[345] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.413.

İşletme iklimi, insanların işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır.[346] İşletme iklimi, güdüleri uyarır, davranışların ortaya çıkışına neden olur ve bu da organizasyon için tatmin, üretim ya da başarım, işte kalma ya da personel devriyle ilgili olumlu sonuçlar ortaya çıkarır.

İşletme kültürüyle işletme ikliminin arasındaki fark; işletme kültürü, işletmeye uzun vadede yerleşmiş veya yerleşecek olan özelliklerle ilgili stratejilere işaret ederken, işletme iklimi, o işletme içerisindeki uygulamalar, süreçler ve teşvik sistemleriyle ilgili kısa vadede geliştirilebilecek taktikleri, yani, işletmenin hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren faaliyet planlarını kapsar.[347] Bilindiği gibi stratejiler, taktiklere göre daha soyut ve genel olup taktikler vasıtasıyla hayata geçirilirler.

İşletme ikliminin, organizasyonun farklı bir çok yönlerine, yapılan işe, organizasyonel yapıdaki konuma, çalışanların eğitim durumlarına ve mesleklerine, örgütsel gelenek ve göreneklere, yöneticilerin seçimine, siyasal etkilere ve giderek tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

İşletme ikliminin farklı boyutlara göre ve bir çok farklı yöntemler kullanılarak ölçülmesi ortak özellikler üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

Camphell et. al., şu dört boyutun işletme ikliminin ortak noktaları olduğunu öne sürmüşlerdir:[348]

1. Bireysel özerklik.
2. Konumun yapısal düzeyi.
3. Ödüllendirmeye dönük olma.
4. Saygınlık, içtenlik ve destek.

İnanılırlık, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yoğun olduğu işletme iklimini, ideal işletme iklimi olarak adlandırmak mümkündür.[349]

---

[346] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.414.
[347] T. Bozkurt, a.g.m., ss.85-86.
[348] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.414.

İyi bir işletme ikliminin olumlu etkileri; iletişimde akıcılık, tatmin olmuş ve moral düzeyleri yüksek çalışanlar, yüksek verim, yatırıma yönelik olmayı, topluluk ve genel olarak halkla iyi ilişkiler içinde olmayı veya en azından iyileştirilmesi kolay ilişkileri sağlamasıdır. Dolayısıyla, bunların sonunda örgütsel başarı oluşacaktır.[350]

İyi olmayan işletme ikliminin etkileriyse; insanın değer taşımaması, katı, baskıcı, esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen çok sayıda iletişim zorluğu, katılım, etkileşim yokluğu ve antidemokratik liderliktir. Sıkıcı ve bunaltıcı bir ortamda zorla çalışma, katı-sert, kırıcı bir örgütsel çalışma ortamı, çatışmaların karşılıklı iletişim ve etkileşimle çözümlenmek yerine, hoş görülmeyip baskı altına alındığı bir ortam oluşturulması ise, iyi olmayan işletme ikliminin diğer özellikleridir.[351]

3.7. İşletme Kültürü Türleri

3.7.1. Güçlü ve Zayıf İşletme Kültürleri (Strong & Weak Organizational Cultures)

İşletme kültürlerinin hepsi çalışanlar üzerinde aynı etkiye sahip değildir. Bazı işletme kültürleri güçlü, diğerleriyse zayıf işletme kültürü olarak nitelendirilebilir.[352]

Güçlü işletme kültürleri, genellikle güçlü liderler tarafından oluşturulmuşlardır. Liderlik etkeninin yanında, "paylaşılmışlık" ve "yoğunluk" etkenleri de işletme kültürünün güçlülüğünü belirleyen iki önemli faktördür. Paylaşılmışlık, işletme çalışanlarının aynı öz değerlere sahip olma derecesidir. Çalışanların işletmeye uyumu için yapılan yönlendirme ve verilen ödüller, işletme kültürünün paylaşılmışlığını büyük ölçüde etkilemektedir.[353] Ödüllendirme sisteminin bir sonucu olan yoğunluk ise, çalışanların işletme kültüründeki öz değerlere bağlılık derecesidir.[354]

---

[349] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.414.
[350] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., ss.414-415.
[351] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.415.
[352] S.P. Robbins, a.g.e., s.74.
[353] F. Luthans, a.g.e., s.500.
[354] F. Luthans, a.g.e., s.501.

Zayıf işletme kültürlerinde, çalışanlar için neyin önemli neyin önemsiz olduğu belirsizdir. İşletmenin anahtar değerleri çalışanlar tarafından yeterince benimsenmemiştir ve yöneticilerin işletme kültürü üzerinde çok az etkileri vardır.[355] İşletme kültürünün zayıflığı, genellikle işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkiler ve organizasyonda karışıklıklara neden olur. Bunların hiçbiri güçlü işletme kültürleri için geçerli değildir.

3.7.2. İşletme Kültürü Profilleri

İşletme kültürü türlerini tanımlamak için bir çok model geliştirilmiştir. Bunlardan en geniş kapsamlı ve en çok kabul görmüş olanı, T. E. Deal ve A. A. Kennedy'nin geliştirdiği modeldir.[356] Bu iki araştırmacı, (1) Ortamın belirsizliğinde işletmenin stratejik kararlarında risk alma düzeyine ve (2) Kararların sonuçlarının ortamdan işletmeye bilgi olarak geri beslenmesinin hızına, bağlı olarak dört ayrı işletme kültürü profili (türü) tanımlamıştır:[357]

1. Sert-adam, Maço Kültürü.
2. Sıkı Çalışma / Çok Faaliyet Kültürü.
3. İşletmesine Bahse Girme Kültürü.
4. Süreç Kültürü.

İşletme kültürü profillerinin özellikleri, karşılaştırmalı olarak Tablo 2.7'de görülmektedir.

A. Sert-adam, Maço Kültürü (Tough-Guy, Macho Culture) :

Bu işletme kültür tipi, yüksek riskli karar verme ve hızlı geri bilgi besleme durumunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, riske girmelerinin doğru mu, yoksa yanlış mı olduğunu çevreden gelen hızlı bilgi akışıyla çabucak öğrenirler. Bu kültür tipi, genellikle, büyük ölçekli projelerle ilgilenen işletmeler, kozmetik şirketleri, film yapımcısı şirketler,

---

[355] B.J. Hodge and W.P. Anthony, a.g.e., s.475.
[356] F. Luthans, a.g.e., s.501.
[357] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.79.

Tablo 2.7

İşletme Kültürü Profilleri

Kültürün Adı ⇒ / Özellik ⇓	Sert-adam, Maço	Sıkı Çalışma / Çok Faaliyet	İşletmesine Bahse Girme	Süreç
Risk Alma Düzeyi	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Geri Bilgi Besleme Hızı	Hızlı	Hızlı	Yavaş	Yavaş
Kahramanların Stilleri	Sert-adam tutumuna sahiptirler. Bireycidirler. Ya hep ya da hiç risk anlayışına eğilimlidirler. Batıl inançları yoktur.	Üstün satış adamlarıdırlar. Arkadaşça, sıcakkanlı insandırlar. Sorunları çözmeye yaklaşımları takım çalışmasıdır.	Uzun vadeli belir sizliklere katlana bilirler. Kararlarını dai ma iki kez gözden geçirirler. Teknik açıdan yeterlidirler. Otoriteye karşı güçlü bir saygıla rı vardır.	Kendi alanlarını korumada çok tedbirlidirler. Düzenli ve dakiktirler. Detaylara dikkat ederler. Daima mevcut prosedürü takip ederler.
Çalışanlar / Kültürün Güçlü Yanları	İşleri kısa zamanda yapabilirler.	Çabucak olduk ça yüksek iş hac mi üretebilirler.	Yüksek teknoloji icatları yapabilirler.	Siparişi alıp işyerini düzenlerler.
Çalışanlar / Kültürün Zayıf Yanları	Geçmiş hatalardan ders almazlar. Herşey kısa vadeye uyumlu olma eğilimindedir. İşbirliğinin üstünlüğü ihmal ederler.	Çabuk sonuç veren çözümler ararlar. Kısa vadeli zaman perspek tifine sahiptirler. Sorunları çözmekten çok faaliyete önem verirler.	İşleri yapmada son derece yavaştırlar. İşletmeleri kısa vadeli ekonomik dalgalanmalardan etkilenir. İşletmeleri sıklık la nakit akışı problemi yaşar.	Kırtasiyecilik vardır. İnsiyatife yer yoktur. Uzun saatler süren, sıkıcı bir iş ile karşı karşıyadırlar.

Kaynak: F. Luthans, Organizational Behavior, 7th ed., İstanbul: McGraw-Hill / Literatür Yayıncılık, 1995, s.503. Kısaltılmıştır.

risk sermayesi ve reklam şirketlerinde görülmektedir. Finansal risk, zarar veya kar yüksektir.[358]

B. Sıkı Çalışma / Çok Faaliyet Kültürü (Work Hard / Play Hard Culture) :

Bu işletme kültürü tipi, hızlı geri bilgi akışı, fakat düşük riskli kararlarla tanımlanmıştır.Yöneticiler, bir ya da bir kaç büyük boyutlu yatırım kararı yerine, birçok küçük boyutlu yatırım kararları verirler. Bu, eğlenceli, aktif ve hızlı ilerleme ağırlıklı bir işletme kültürü yaratır. İşletme kültürü, çalışanları yaratıcı olmaya ve karar vermeye teşvik eder. Bu tip işletme kültürü, genellikle, pazar uyumlu işletmeler ve pazarlama şirketlerinde görülmektedir. Yönetim kararları, çoğunlukla, tüketicinin ihtiyaçlarını bulmaya ve karşılamaya yönelik, düşük riskli, ancak, hızlı geri bildirimli çok sayıda karardan oluşur.[359]

C. İşletmesine Bahse Girme Kültürü (Bet-Your-Company Culture) :

Bu işletme kültürü tipi, geri bilgi akışının yavaş olduğu bir ortamda, yüksek riskli, finansal kaybı büyük olabilecek kararlar verme davranışıyla tanımlanabilir. Yöneticilerin, kararlarının doğru olup olmadığını anlamaları için en az birkaç yılın geçmesi gerekir. Bu kültüre sahip işletmeler, geliştirilmesi yıllar süren, çok büyük sermayeli yatırımlarla ilgilidirler. Uçak üretim şirketleri, bilgisayar donanımı geliştiren işletmeler bu kültüre örnek olarak verilebilir.[360]

D. Süreç Kültürü (Process Culture) :

Bu işletme kültürü tipi, düşük riskli kararlar ve kararların etkinliği hakkında çok az veya hiç geri bilgi akışının olmadığı bir ortamla tanımlanabilir. Faaliyetlerin sonucunu ölçmek zordur. Çalışanlar, kararların nasıl verildiği ve işlerin nasıl yapılacağı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu işletme kültüründe, yönetimin işlerin yapılması için sunduğu prosedürlerin uygulanması önemli bir işletme kültürü değeridir. Finansal kar ya da

---

[358] R.L. Daft, 1991, a.g.e., ss.79-80.
[359] R.L. Daft, 1991, a.g.e., ss.80-81.
[360] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.81.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

zararlar düşüktür. Düşük risk, yavaş geri bilgi akışı özellikli işletme kültürü, genellikle, bankalar, sigorta şirketleri ve kamu hizmetleri şirketleri gibi standart ürünler / hizmetler üreten veya pazarlayan işletmelerde görülür.[361]

ÇUİ'lerin işletme kültürleri, çoğunlukla, bu profillere tam olarak uygun olmamakla birlikte, bunların karışımlarından oluştuğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, ÇUİ'nin genel işletme kültürü bu profillerin hiçbirine uymasa bile, işletme içindeki alt organizasyon kültürleri, örneğin yavru işletmelerin işletme kültürleri, bu profillerden herhangi birine tam olarak uygun olabilmektedir.[362]

3.8. İşletme Kültürünün Yönetimi

Bireylerin ortama uyum sağlaması, her tür organizasyonda etkinliğin önemli bir unsurudur. Organizasyonun iç ve dış ortam elemanlarıyla ilişkilerini düzenleyen özellikler işletme kültürü olarak nitelendiğine göre çalışanların işletme kültürüyle uyum göstermesi beklenir. Organizasyonda geçerli norm, gelenek ve benzeri kültürel özellikleri benimseyen çalışanlar, yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabilirler. Yöneticilerin beklentilerine karşılık, bireyler de kendi özellikleri ve amaçlarını işletmeye taşımışlardır. İki değer sistemi arasında temel de farklılıklar varsa, organizasyon ve birey arasında mikro anlamda bir kültürel çatışma ortaya çıkar.[363]

İşletmeler, başarılı olmak için çalışanları üzerinde bir takım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. Çalışanları zor, korku ve tehditle çalıştırma yöntemleri terkedildikçe ve onların yerini inandırma ve eğitim yöntemleri aldıkça, insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek için, içinde bulundukları şartlara ve özellikle kültürel yapılarına saygı göstermek zorunludur. Bu nedenle, çalışanların kültürel değer sistemlerini bilmek, eğitim, yönetim yöntem ve uygulamalarını da ona göre

---

[361] R.L. Daft, 1991, a.g.e., s.82.
[362] F. Luthans, a.g.e., s.501.
[363] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.402.

biçimlendirmek gerekli olacaktır. Bünyesinde bulunanları tanımayan bir işletme, gelişmesi için gerekli önlemleri de alamayacaktır.[364]

Çalışanların çok ve kültürel özelliklerinin büyük farklılıklar gösterdiği ÇUİ'ler için işletme kültürünün yönetimi daha da büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. ÇUİ'lerde organizasyonu bir arada tutan ağ (network)'ı, diğer bir ifadeyle, işletme kültürünü yönetmenin "doğası gereği (kendiliğinden) karmakarışık" bir iş olduğunu belirten Kenici Ohmae, "Global bir organizasyonda, yerel kimlikten, ulusal kimlikten, Alman, İtalyan ya da Japon benliğinden ve bütün benzerlerinden önce tek, birleşmiş bir global görev anlayışı gelir.", demektedir. Ayrıca, insanların farklı ulusal ortamlar içinde çalışabileceğini, ancak, bu ulusal yapıların dışında olduklarına gerçekten inanmaları gerektiğini de belirtmektedir.[365]

3.8.1. İşletme Kültürünün Oluşturulması

Bir işletmenin kültürünü, içinde bulunduğu toplumdan çok, yaptığı işin türü oluşturur. Her işletmenin değer sistemini belirleyen şey, yaptığı faaliyettir.[366] Başarılı olan işletmelerin hemen hepsinde ortak olan yön, kim olduklarını, ne yaptıklarını ve niçin yaptıklarını bilmeleridir. Paylaşılan ortak değerleri, yani işletme kültürünü anlayabilmek, başarıya ulaşmak için en yararlı ve kuvvetli yönlendiricilerden biridir.[367] Kenichi Ohmae, işletme kültürünü toprağa, işletmenin faaliyetlerini bu toprakta yetişen ağaca ve işletmenin karını da ağacın meyvalarına benzeterek, etkin ve verimli bir işletmenin dünyanın her yerinde aynı özellikte toprağa, yani, işletme kültürüne sahip olacağını belirtmektedir.[368]

İşletmeler, işletme kültürlerini oluştururken, genellikle, aşağıdaki aşamaların çeşitli versiyonlarını uygularlar:[369]

---

[364] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.410.
[365] L. Hoecklin, a.g.e., s.15.
[366] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.404.
[367] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.405.
[368] K. Ohmae, The Borderless World - Power and Strategy in the Interlinked Economy. London: William Collins, 1990, s.105.
[369] F. Luthans, a.g.e., s.504.

1. Kurucu, lider ya da üst yönetici, işletme kültürü için bir görüşe sahiptir.

2. İşletme kültürünün kaynağı olan kişi, üst yönetimdeki kişilere düşüncesini aktarır ve kendisiyle ortak bakış açısına sahip bir çekirdek grup oluşturur. Bu çekirdek grup üyelerinin tümünün, oluşturulacak işletme kültürü fikrinin en iyisi ve uygulanabilir olduğuna, bu görüş için bazı risklere girilebileceğine ve gerekli olan zamanın ve enerjinin bu fikir için harcamaya değer olduğuna inanması gerekir.

3. Kurulan çekirdek grup, uyum içinde çalışarak işletme kültürünü ortaya çıkartır.

4. Bu noktada, işletmede çalışanlar da işletme kültürüne katılırlar ve ortak bir geçmişle işletme kültürü oluşturulur. Ayrıca, işletme başarısı ve paylaşılmış tecrübeler de işletme kültürünün oluşumuna etki eder.[370]

Personel seçme süreci, performans değerleme ölçütleri, ödüllendirme uygulamaları, eğitim, mesleki geliştirme faaliyetleri ve terfi etme işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uymalarını, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültürü bozan ve kültüre zarar verenlerin cezalandırılmalarını sağlar. Genel olarak, işletme kültürünün oluşturulması aşamasında bu ve benzeri ölçütler, işletmenin lideri ve/veya yöneticileri tarafından içtenlikle belirlenmeye ve benimsetilmeye çalışılmalıdır.[371]

Bir işletmenin kültürü stratejisiyle ne kadar uyum içerisindeyse, yönetimin başarılı olma ihtimali de o derece yüksektir. Eğer üst düzey yöneticiler, işletme felsefesini ve stratejilerini bilimsel prensipler dahilinde bütün seviyelerde yerleştirmeye koyulmuşlarsa, bu işletme bir yönetim okuludur. Eğer yöneticilerin görüş ve karizması, işletmenin ve birimlerinin boyutu, yüzyüze yönetime imkan tanıyorsa, o işletme bir hayat okuludur. Böylece bir işletme yalnızca hedefe ayarlı, tek amaçlı bir örgüt yerine, dünyanın küçük bir prototipi haline gelir. Bu küçük dünya iyi örgütlenmiş olmakla kalmaz, aynı zamanda yaşamayı da öğretir, toleranslı olmayı, güveni, kültürü, estetik, zevk ve mizahı; ama hepsini ortak bir işletme kültürü ve stratejisi çerçevesinde öğretir.[372]

---

[370] R.W. Griffin, a.g.e., s.74.
[371] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., ss.405-406.
[372] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.404.

3.8.2. İşletme Kültürünün Sürdürülmesi

İşletmede bir işletme kültürü oluşturulduktan sonra çalışanlara benzer deneyimler aktarmak yoluyla işletme organizasyonu içinde kültürü korumaya yönelik uygulamalar yer alır.[373]

İşletmeye alınacak personelin özenle seçilmesi gerekir. Standart prosedürler kullanarak, etkin performans ve uyum için belirli özellikler arayarak ve adayın kişisel tarz ve değerlerinin işletme kültürüne uyumunu gözeterek personel alımına gidilmesi gerekir.[374]

Alınan personelin işe yerleştirilmesinde, personelin kişisel tecrübesi ve kültürel değerleriyle organizasyonun kural ve kültürel değerlerinin uyumunun göz önüne alınması gerekir. Bunun yanında, yeni personelin kültür şoku yaşamadan işletme kültürüne uyumu için organizasyon ve kültürel değerler hakkında bilgilendirilmesi de gerekir.[375]

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bireysel performansın terfi, maaş artışı, ve benzerleriyle ödüllendirilmesi de işletme kültürünün gelişmesine ve sürdürülmesine etki eder. İşletme kültürünün bir parçası olan bu değerler, çalışanların işlerinden ve organizasyondan memnun kalmaları ve işletme kültürünün değerlerini benimsemelerinde gerekli olan etkenlerdir. Ayrıca, işletmenin hikayelerinin, mitlerinin, slogan ve sembollerinin de canlı tutulması gerekmektedir. Yöneticilerin, işletme içi ve işletme dışı uyumu sağlayan işletme kültürünün esnekliğini de sağlaması, bilinçli bir kültürün devamlılığında temel unsurlardan biridir.[376]

3.8.3. İşletme Kültürünün Değiştirilmesi

Kültür, nasıl tarif edilirse edilsin, çok dayanıklı ve kalıcıdır. Bu nedenle, işletme kültürünün değiştirilmesi yönetimde son hevestir.[377] Ancak, bazen işletmeler kültürlerinin

---

[373] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.405.
[374] F. Luthans, a.g.e., s.506.
[375] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.61.
[376] B.J. Hodge and W.P. Anthony, a.g.e., s.482.
[377] P.F. Drucker, a.g.e., s.199.

değiştirilmesi gerektiğini görürler. Paylaşılan değerler, işletmenin etkinliğini artıracak değerlerle uyum içinde olmadığında, işletme kültürü bir yük olarak bulunabilir. Bu, özellikle işletmenin çevresi dinamik olduğunda meydana gelir.[378]

Çevre hızlı bir değişim içindeyse, organizasyonun korunan kültürü değiştirilmeli, yenilenmelidir. Dinamizm ve yenilikçi gücünü kaybetmiş olan çalışanlardan, ancak statik, taşlaşmış, yenilenme ve değişen çevreye uyum sağlama gücü yok olmuş bir işletme organizasyonu ortaya çıkar. Bundan dolayı, organizasyon ve çalışanlar arasındaki kültürel çatışmada, her iki taraf için yaşama ve gelişme imkanı sağlayan bir bağdaştırma ve optimal bir denge sağlamaya çalışmak gerekir.

İşletme kültürü, işletmede çalışanların yaptıkları işten zevk alacakları ve tatmin olacakları şekilde, işletme amaçlarını da gözeterek değiştirilmeli, yenilenmelidir. Bunun için de, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine, yeni şeyler ortaya çıkarmalarına, yaptıkları işleri her gün daha da iyi yapmalarına teşvik edecek ilkeler oluşturulmalıdır.[379] Peter F. Drucker, alışkanlık ve davranış biçiminin değişmesi için takdir ve ödüllerin de değişmesi gerektiğini belirtip, "Yüzyıllardan beri bildiğimize göre, organizasyonlardaki insanlar takdir edilme ve ödüllendirilme - geri kalan herşey sadece nutuktur - karşılığında hareket etmek eğilimindedirler." demektedir.[380]

İşletme kültürünün değiştirilmesine karşı önemli engeller ve direnişler olmasına rağmen, yöneticiler zaman içerisinde değişiklikler yapabilirler.[381] Özellikle, çok sayıda farklı kültürü organizasyonunda bulunduran ve farklı faaliyet ortamlarına sahip ÇUİ'ler için işletme kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcıdır.[382] Bu nedenle, ÇUİ yönetimi işletme kültüründe neleri değiştireceği konusunda açık ve kesin bir fikre sahip olmalıdır.[383] ÇUİ'lerde işletme kültürünün değiştirilmesi, öncelikle mevcut kültürün çok

---

[378] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.409.
[379] Ö. Dinçer ve Y. Fidan, a.g.e., s.410.
[380] P.F. Drucker, a.g.e., s.204.
[381] F. Luthans, a.g.e., s.508.
[382] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.131.
[383] R.W. Griffin, a.g.e., s.74.

iyi bilinmesini, organizasyondaki alt kültürlerin değişimlerinin analiz edilmesini ve nihai olarak gerekli değişikliklerin yapılmasını gerektirir.[384]

C. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİCİ KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Yönetici kültürü ya da yönetim kültürü, bir organizasyonda yönetsel faaliyetlerde bulunan çalışanların (yöneticilerin) kültürel özelliklerinin bir bütününü ifade eder ve yöneticilere özgü bakış açısını, kültürel özellikleri gösterir. Yönetici kültürü, mesleki bir alt kültür olarak da tanımlanabilir. Yönetici kültürü, diğer tüm kültürlerde olduğu gibi, hem kültürü oluşturan bireylerden; yöneticilerin kişisel özelliklerinden, kültürel geçmişlerinden, yaşam tarzlarından, düşüncelerinden, ve benzerlerinden, hem de içiçe bulunduğu diğer kültürlerden; ülke ya da ulus kültürü, işletme kültürü gibi diğer kültürlerden ve ortam faktörlerinden etkilenir ve bunlardan bazılarıyla da karşılıklı etkileşim içindedir.

Yönetici kültürünün, uluslar bazında bazı ortak özellikler gösterdiği bilinmektedir. Yönetici kültür konusunda ÇUİ'lerde yapılan çalışmalar neticesinde, yönetici kültürünün belirli boyutlara ayrılarak incelenebileceği ve uluslar bazında benzer ve farklı özelliklerinin ortaya konulabileceği görülmüştür. Yönetici kültürü konusunda en çok tanınan araştırmanın sahibi olan Hofstede'nin yönetici kültürünü dört ayrı boyutta incelediğinden ve aynı konuda başka bir önemli çalışmayı gerçekleştiren Trompenaars'ın ise, araştırmasında yedi farklı boyut kullandığından, daha önceki bölümde (2.3) kısaca söz edilmişti.

Yapılan literatür taraması sonucunda, ÇUİ'lerde yönetici kültürünün daha kapsamlı bir bileşimini ortaya koymak için ondört farklı boyut tanımlanmıştır. Yönetici kültürünün bu ondört farklı boyutunun hepsi de değişik açılardan anlamlı ve önemlidir. Uygulama bakımından uygun olanları ise, ancak bir alan çalışması sonucunda belirlenebilir.

---

[384] H. Weihrich and H. Koontz, a.g.e., s.335.

Tanımlanan yönetici kültürü ya da yönetim kültürü boyutları aşağıda sıralanmakta ve her boyutun detaylı bir açıklaması yapılmaktadır.

1. Otoriteye Karşı Tutum (Power Distance)

Otoriteye karşı tutum, Hofstede'nin tanımladığı bir kültürel boyuttur. Otoriteye karşı tutum, bir işletmede çalışanların, kuruluşlar, organizasyonlar ve insanlar arasında yetkinin eşit olarak dağılmamış olduğunu kabul edebilme dereceleriyle ilgilidir.[385] Otoriteye karşı tutum, yaşamın bir gerçeği olarak görülen eşitsizliğin ya da yetki hiyerarşisinin derecesidir. Yöneticilerin otoriteye karşı tutumları, organizasyonel statülerin, prestijlerin neler olduğunu, bu değerlerin organizasyonel hiyerarşideki seviyelerinin öneminin ne olduğu, yöneticilere mevkilerinin bir fonksiyonu olarak verilmiş karar vermede nelerin doğru olduğunu ve çalışanların, yöneticilerin istek ve kararlarına hangi derecelerde uymaları gerektiğini belirleyen bir olgudur.[386]

Yüksek otorite tutumunun anlamı, yöneticilerin ve çalışanların kuruluşlar, organizasyonlar ve çalışanlar arası otoritede kabul ettiği eşitsizlik, farklılıktır. Bunun karşıtı olarak, düşük otorite tutumunun anlamı, yöneticilerin ve çalışanların otoritede eşitlik beklemesidir.[387]

Çalışanların, yöneticilerinin kendilerinden daha fazla otoriteye sahip olduğunu kabul ettikleri ve yöneticilerin fikir ve kararlarının doğru kabul edildiği ölçü durumu olan yüksek otorite tutumuna sahip kültürlerde, hiyerarşi sisteminin bazı varoluşsal eşitsizliklere dayandığı hissedilir.[388] Yüksek otorite tutumunun hakim olduğu ülkelerde işletmeler, yetkiyi daha çok merkezileştirir ve çalışanlar yapılacak işlerin bildirilmesini beklerler. Yüksek otorite tutumunun olduğu bir kültürde, yöneticiler, otorite ve yetkinin bir ayrıcalık (imtiyaz) olduğuna ve prestij sağladığına inanırlar. Statünün daha açık, görülebilir işaretleri vardır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin öncelikle

---

[385] J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, Organizational Communication - A Managerial Perspective. 2nd ed., Florida: Harper Collins Publishers, 1991, s.426.
[386] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.73.
[387] R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.90.
[388] L. Hoecklin, a.g.e., ss.28-30.

yöneticiler tarafından başlatılması beklenir.[389] Yüksek otorite tutumunun bulunduğu ülkelerde, yöneticiler otokratik kararlar verirler. Bu toplumlarda, çalışma yapısı genellikle sıkı bir kontrole dayanır ve iş ahlakı oldukça zayıftır. Organizasyon yapısı dikey olarak uzundur ve sadece bir kaç ast yönetici üst yönetime direkt olarak rapor iletme ve üst yönetimle görüşme imkanına sahiptir.[390] Yüksek otorite tutumuna eğilimli ülkelere, Latin Amerika ülkeleri, Uzakdoğu ve Ortadoğu ülkeleri ve Avrupa'dan Fransa, İtalya gibi ülkeler örnek olarak verilebilir.[391]

Düşük otorite tutumu anlayışına sahip kültürlerde, yöneticiler ve çalışanlar birbirlerini daha eşit olarak görürler. Hiyerarşi sistemi, sadece gerekli olduğu için kurulmuş rollerin eşitsizliğidir ve durumlara göre değişebilir.[392] Otorite, deneyim, bilgi ve müzakere yeteneklerine dayalıdır. Yöneticiler otoriteye sahiptirler, fakat, karar vermeden önce astlarıyla görüşürler. Oldukça güçlü bir iş ahlakı vardır.[393] Organizasyonlar, daha yatay bir yapıya ve merkezkaç (decentralized) olma eğilimine sahiptirler. Düşük otorite tutumuna sahip ülkelerden bazıları, A.B.D., Avusturya, İngiltere, İskandinav ülkeleri ve İsrail olarak belirtilebilir.[394]

Düşük ve yüksek otorite tutumuna sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.8'de görülmektedir.

2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Belirsizlikten kaçınma da Hofstede'nin tanımladığı bir kültürel boyuttur. Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsizlik, risk ve tereddüte (muğlaklığa) karşı hoşgörüsüzlükleriyle tanımlanan bir değer ve belirsizliği ortadan kaldıracak inançlara, başka bir ifadeyle, resmi kural ve prosedürlere olan ihtiyaçtır.[395] Bu boyut, bir

---

389 L. Hoecklin, a.g.e., s.30.
390 A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.134.
391 J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.427.
392 L. Hoecklin, a.g.e., s.30.
393 A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.134.
394 J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.73.
395 R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.90.

Tablo 2.8

Otoriteye Karşı Tutum

Yüksek Otorite Tutumu	Düşük Otorite Tutumu
• Yöneticiler, otokratik ve pederşahi bir şekilde karar verme eğilimindedirler.	• Yöneticiler, çalışanlarına danıştıktan sonra karar verme eğilimindedirler.
• Çalışanlar tarafından olumlu olarak değerlendirilen yakın denetleme (yönetim) anlayışı.	• Çalışanlar tarafından olumsuz olarak değerlendirilen yakın denetleme (yönetim) anlayışı.
• Yöneticiler, kendilerini yardımsever karar vericiler olarak görürler.	• Yöneticiler, kendilerini pratik ve sistematik olarak görürler. Desteklenme ihtiyacını kabul ederler.
• Yüksek ve düşük eğitimli çalışanlar benzer otoriter değerlere sahiptirler.	• Yüksek eğitimli çalışanlar, düşük eğitimli çalışanlardan çok daha az otoriter değerlere sahiptirler.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.31.

toplumdaki insanların belirsiz durumlar tarafından tehdit edilme ve bunlardan kaçınma duygularının derecesini ölçer.[396]

Belirsizlikten kaçınma, şu yollarla sağlanabilir:[397]

- Daha fazla kariyer stabilitesi sağlanması. (Ömür boyu istihdam eğilimi)
- Resmi kurallar ve prosedürler oluşturulması.
- Toplum düzenine aykırı fikir ve davranışların reddedilmesi.

[396] L. Hoecklin, a.g.e., s.31.
[397] F. Luthans, a.g.e., s.540.

• Kesin doğrulara ve işletme amaçlarına ters düşmeyen, uyumluluk yeteneğine ulaşma olasılığının kabul edilmesi.

Yüksek belirsizlikten kaçınmanın anlamı, toplum üyeleri, belirsizlik ve teredddüt karşısında rahatsızlık hisseder ve bundan dolayı, belirli, kesin ve uygun olan inanç ve davranışları desteklerler.[398] Yüksek belirsizlikten kaçınma özelliği gösteren kültürlerde, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde belirsizliği önlemek için sistemler ve metodlar geliştirilir, kurallar ve prosedürler uygulanır ve yapılacak işlerin çalışanlar için belirsizlik riski azaltılır.[399] Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu işletmelerde, yöneticiler riskten kaçınırlar, kararları çalışanlarla birlikte alırlar. Çalışanlar iş değiştirmekten çekinirler, uzun süreli istihdama eğilimlidirler ve sorumluluk almaktan korkarlar.[400] Yunanistan, Portekiz, Japonya gibi ülkeler yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip ülkelerden bazılarıdır. Bu ülkelerde yöneticiler ve çalışanlar, sıklıkla yapısallığı, stabiliteyi (durağanlığı), kuralları ve belirliliği tercih ederler.[401]

Düşük belirsizlikten kaçınmanın anlamı, bireylerin planlanmamış, açık olmayan ve önceden tahmin edilemeyen belirsiz durumlara karşı hoşgörü ve uyum sahibi olmasıdır.[402] Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde, işletmelerin faaliyetleri daha az yapısaldır, yöneticiler ve çalışanlar daha fazla sorumluluk ve risk almaya isteklidirler. Yöneticiler, faaliyetlerin yürütülmesinde kendi girişim ve ustalıklarına ağırlıklı olarak bağlıdırlar. Yöneticiler ve çalışanlar, karşı çıkma, hem fikir olmama durumlarının daha çok kabul edilebilir olmasından dolayı gerilim içinde değildirler.[403] Ayrıca, iş değiştirme oranı yüksektir. Singapur, Endonezya, A.B.D., Danimarka gibi ülkeler, düşük belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip ülkelerdendirler.[404]

---

398 R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.90.
399 A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.134.
400 J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.427.
401 J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.73.
402 R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.90.
403 A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.134.
404 J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.427.

Yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.9'da görülmektedir.

3. Bireycilik / Toplulukçuluk (Individualism / Collectivism)

Bu boyut, hem Hofstede'nin hem de Trompenaars'ın tanımladığı bir kültürel boyuttur. Bu boyut, esas olarak grupların problemleri nasıl çözdükleriyle ilgilidir. Bir bireyin ilk olarak kendini bir birey olarak mı, yoksa bir grubun üyesi olarak mı algıladığı sorusuna dayanır. Bir toplumda insanlar isterlerse, bireyler üzerinde odaklanabilir. Böylece, bireyciliğin hakim olduğu bir toplum oluşabilir. Tersi olarak, bireylerin çoğu tarafından paylaşıldıktan sonra toplulukçuluk daha fazla öneme sahip olabilir ve toplulukçuluk anlayışına sahip bir toplum oluşturulabilir. Toplulukçu kültürlerde, bireylerin oluşturduğu belirli gruplar, aile, işletme, ulus, din, meslek veya devlet kurumları gibi çeşitli şekillerde kendilerini tanımlamayı seçebilirler.[405]

Bireycilik, toplumsal bağların fazlaca sıkı olmadığı bir sosyal yapı içinde, insanların kendilerini, kendi kazançlarını ve çekirdek ailelerini düşündüğü bir anlayışı yansıtır.[406] Bireyciliğin karşıtı olan toplulukçuluk, bir organizasyona dahil olan bireylerin birbirlerine yardım ettiği ve sorunlarıyla ilgilendiği, organizasyonun, üyelerinin kazançlarını koruduğu sıkıca bağlı bir sosyal yapıyı niteler.[407]

Bireycilik, bir çalışanın dahil olduğu organizasyonun kuralları ve öncelikleriyle ilgilenmek yerine, bir birey olarak kendisi (kariyeri ve terfi, maaş artışı gibi ödülleri) için çalışmasıdır.[408] Bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde, kişisel bağımsızlık, bireysel girişim ve başarı teşvik edilir. Otonomiye (kendi ayakları üzerinde durmaya), yaşam tarzının çeşitliliğine, bireysel maddi güvenliğe, bireyin kendi yeteneklerine inancına önem verilir.[409]

---

405 L. Hoecklin, a.g.e., s.42.
406 S.P. Robbins, a.g.e., s.108.
407 R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.90.
408 L. Hoecklin, a.g.e., s.35.
409 J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.427.

Tablo 2.9

Belirsizlikten Kaçınma

Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	Düşük Belirsizlikten Kaçınma
• Daha büyük gelecek endişesi.	• Bugünü yaşamaya daha büyük isteklilik.
• Değişime karşı daha fazla duygusal direnç.	• Değişime karşı daha az duygusal direnç.
• Aynı işletmede kalmaya karşı daha fazla eğilim.	• İş değiştirmeye karşı daha fazla eğilim.
• İşletmeye bağlılığı bir erdem olarak görme eğilimi.	• İşletmeye bağlılığı bir erdem olarak görmeme eğilimi.
• Yöneticilerin kıdemlilik esasına göre seçilmesi gerekliliği.	• Yöneticilerin kıdemlilikten başka ölçütlere göre seçilmesi gerekliliği.
• Daha az risk üstlenme.	• Daha fazla risk üstlenme.
• Başarısızlık korkusu.	• Başarı beklentisi.
• Yöneticinin idare ettiği alanda uzman olması zorunluluğu.	• Yöneticinin idare ettiği alanda uzman olmasına gerek olmaması.
• Çalışanların insiyatifleri (girişimleri) kontrol altında tutulmalıdır.	• Yetki devri tamdır.
• Çalışanlar işletme faaliyetlerinin arkasındaki motivlere karşı kötümserdir.	• Çalışanlar işletme faaliyetlerinin arkasındaki motivlere karşı iyimserdir.
• Kuralların ihlal edilmemesi gerekir.	• Pratik (pragmatik) nedenlerle kurallar çiğnenebilir.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.32.

Ülkelerin gelir düzeyiyle bireycilik anlayışı oldukça yakından ilgilidir. Japonya gibi istisnalar dışında, örneğin, A.B.D., İngiltere, Hollanda gibi zengin ülkeler bireyciliğin yüksek olduğu ülkelerdir.[410] Buna karşın, Kolombiya, Pakistan gibi gelir düzeyi düşük ülkeler, daha çok toplulukçuluğun hakim olduğu ülkelerdir.[411]

Günümüzde dünyasında insanların çoğunluğu, bireylerin kazançlarına göre önceliği olan toplumun kazançlarının gözetildiği ülkelerde yaşamaktadır. Bu ülkelerde, bireyin dahil olduğu organizasyon, bireyin kimliğinin esas kaynağıdır ve bireyin dahil olduğu bu gruba hayat boyu bağlılık borcu vardır.[412] Toplulukçuluğun yüksek olduğu kültürlerde, grup uyumu ve bireylerarası bağlılık teşvik edilir. Grup içinde her bireye eşit davranılan takım çalışmasına üstünlük ve ayrıcalık verilir. Bir birey grup içerisinde diğerlerinden daha çok başarı gösterse bile, diğer grup üyelerinden daha fazla imtiyaza (ödül, v.b.) sahip olamaz. Organizasyon tarafından sağlanan sipariş, görev, uzmanlık ve güvenliğe önem verilir. Yüksek toplulukçuluk anlayışına sahip ülkelerden bazıları Japonya, Suudi Arabistan, Meksika, Singapur ve Venezuella'dır.

ÇUİ'ler, değişik ülkeler içinde bireyci veya toplulukçu tercihlerden ciddi bir şekilde etkilenirler. Görüşmeler, karar verme ve motivasyon bu boyut açısından kritik konulardır. Belirlenmiş ya da tanımlanmış başarı ve performanslar için terfi gibi motive edici uygulamalar, örneğin, bireylerin grup içinde yükselmeleri ve bu oluşuma diğer iş arkadaşlarının bakış açısı ve onaylamaları farklılıklar gösterir. Bireyciliğin hakim olduğu kültürlerde, ortak bir grup çalışmasında herhangi bir bireyin katkısı ve performansı kolaylıkla ayırdedilebileceği ve başarısından dolayı övgü, terfi gibi yollarla ödüllendirilmesinin herhangi bir problem yaratmayacağı varsayımlarına dayanılır. Bu varsayımların hiçbiri toplulukçu kültürlerde doğru olmayabilir.[413]

Bireycilik ve toplulukçuluk düşüncelerine sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.10'da görülmektedir.

---

[410] F. Luthans, a.g.e., s.540.
[411] S.P. Robbins, a.g.e., s.107.
[412] L. Hoecklin, a.g.e., s.35.
[413] L. Hoecklin, a.g.e., s.42.

Tablo 2.10

Bireycilik / Toplulukçuluk

Bireycilik	Toplulukçuluk
• Bireyin ilgisinin organizasyonun maddi önceliklerine olması.	• Bireyin ilgisinin organizasyonun manevi önceliklerine olması.
• Çalışanların kendi çıkarlarını kendilerinin korumasını beklenir.	• Çalışanlar, organizasyonun kendilerinin çıkarlarını korumasını beklerler.
• Terfi, organizasyon içinden ve dışından, pazar değerlerine göredir.	• Terfi, organizasyon içinden ve kıdemliliğe göredir.
• Yöneticiler, yönetim fikirlerini güncelleştirmeye çalışırlar ve modern yönetim düşüncesini onaylarlar.	• Yöneticiler, yönetim fikirlerinde modaya daha az ilgi gösterilir.
• Bireysel kararlara inanç.	• Grup kararına inanç.
• Bireysel girişim ve başarıya önem verme; liderlik düşüncesi.	• Organizasyona ait olmaya önem verme; üyelik düşüncesi.
• İnsanlar ideal olarak, tek başlarına başarılı olup kişisel sorumluluklarını varsayarlar.	• İnsanlar ideal olarak, ortak sorumluluğu varsayılan grup içinde başarılı olurlar.
• "Ben" ve "bana" 'nın daha sık kullanılması.	• "Biz" 'in daha sık kullanılması.
• Görüşmelerde tipik bir temsilci hemen, anında karar verir.	• Kararlar tipik olarak organizasyona danışılarak verilir.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.36 ve s.42. Özetlenmiştir.

4. Erkeksi / Kadınsı Davranış Biçimi (Masculinity / Femininity)

Erkeksi ve kadınsı davranış biçimi boyutu, Hofstede'nin ileri sürdüğü bir başka boyuttur.

Erkeksi davranış biçimi (masculinity), bir toplumda geçerli ve üstün olan değerlerin, başarı, para, nesne ve olayların olduğu bir durum olarak tanımlanır.[414] Erkeksi davranış biçimi, kahramanlık, iddialılık, maddi başarı (para kazanma, maddi varlıklar) gibi şeylere, hayatın niceliği (quantity)'ne önem veren bir kültürel tercihtir.[415]

Erkeksi davranış biçiminin karşıtı olan kadınsı davranış biçimi (femininity) ise, bir toplumda geçerli ve üstün olan değerlerin, toplumun diğer bireyleriyle ilgilenmek ve hayatın niteliği (quality) olduğu bir durum olarak tanımlanmaktadır.[416] Kadınsı davranış biçimi, bireylerarası ilişkilere, diğer bireylerin problemlerini çözmeleriyle ilgilenmeye ve sorunlarına duyarlılık göstermeye önem verir.[417]

Erkeksi davranış biçiminin hakim olduğu kültürlerde, cinsiyet rolleri daha çok geleneksel ve basmakalıp yollarla tanımlanır. İşler, sadece erkeklerin yaptığı ve sadece kadınların yaptığı olarak ayrılır. Halbuki, kadınsı davranış biçiminin hakim olduğu kültürlerde, işyeri ve evde hem erkeklerin hem de kadınların yapabileceği rollerin oldukça çeşitli olduğu daha geniş ve esnek bir bakış açısı vardır.[418]

Erkeksi davranış biçiminin hakim olduğu toplumlarda, kazanç, şeref, gelişme ve iddialılığın büyük önemi vardır. Bu toplumlarda, genellikle, "en iyi olan kazansın", düşüncesi görülmektedir.[419] Bireyler, bağımsız karar verme, saygınlık ve zenginlik bakımından tanımlanan başarılara teşvik edilir. Çalışma ortamında iş stresi yüksektir. Yöneticilerin çoğu, çalışanların işlerini sevmediğine, kontrol altında tutulmalarının gerektiğine inanırlar. Bu tür kültürlerde işletme yöneticileri, büyük boyutlu yatırım ve

---

414 J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.428.
415 R.L. Daft, 1994, a.g.e., s.90.
416 A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.135.
417 S.P. Robbins, a.g.e., s.109.
418 J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.73.
419 K.J. Fedor and W.B. Werther, "Making Sense of Cultural Factors in International Alliances.", Managing International Alliances: How Cultural Compatibility Supports Success. New York: American Management Association, 1996, s.27.

ekonomik gelişmelere çevre korumadan daha fazla önem verme eğilimindedir. Erkeksi davranış biçiminin yüksek olduğu kültüre sahip ülkelere, Japonya, Meksika, Venezuela ve daha düşük düzeylerde A.B.D., İngiltere örnek olarak verilebilir.[420]

Kadınsı davranış biçiminin hakim olduğu kültürde, yardımlaşmanın, dostça bir çalışma ortamının, diğer bireylerle iyi geçinmenin ve iş güvenliğinin büyük önemi vardır. Bireyler, grup kararı vermeye, insan ilişkileri ve yaşam ortamı bakımından tanımlanmış başarılara yönlendirilir. Çalışma ortamının stresi düşüktür. Yöneticiler, çalışanlarına daha fazla sorumluluk ve daha fazla bağımsızlık verme eğilimindedirler. Bu tür kültüre sahip ülkelerden bazıları, İsviçre, Norveç, Danimarka, Hollanda gibi İskandinav ülkeleri ile Yugoslavya'dır.[421]

Erkeksi ve kadınsı davranış biçimine sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.11'de görülmektedir.

5. Kuralcılık / Yorumculuk (Universalism / Particularism)

Kuralcılık ve yorumculuk, Trompenaars tanımladığı bir kültürel boyuttur. Kuralcılık, her zaman için doğru ve iyi olanın ne ise bulunabileceğine, kavramsal olarak tanımlanabileceğine ve her yerde uygulanabileceğine olan inançtır. Yorumculuk ise, bir şeyin doğru ya da yanlış olduğunu saptamada, olayların tek olarak, durumsal açıdan ele alınması gerektiğini ve kişilerarası ilişkilerin, kuramsal (soyut) kurallardan daha önemli olduğu savunan bir görüştür.[422]

Bu boyutun işletmecilik faaliyetlerinde açık bir göstergesi, yazılı anlaşmaların rolünün kültürlere göre farklılık göstermesidir. Kuralcı kültürlerde yazılı anlaşmaların ağırlıklı olduğu görülürken, yorumcu kültürlerde işletme faaliyetlerinin yürütülmesi yüksek bir güvenle birbirine bağlı insanlararası ilişkiye dayanır. Kuralcı ve yorumcu

---

[420] J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.428.
[421] J.W. Gibson and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.428.
[422] L. Hoecklin, a.g.e., s.41.

Tablo 2.11

Erkeksi / Kadınsı Davranış Biçimi (Masculinity / Femininity)

Erkeksi Davranış Biçimi (Masculinity)	Kadınsı Davranış Biçimi (Femininity)
• Bazı meslekler tipik olarak erkeklere göre, bazıları ise kadınlara göredir.	• Cinsiyet olarak daha az mesleki ayırım.
• Cinsiyetlerin eşit olmadığına inanç.	• Cinsiyetlerin eşitliğine daha büyük inanç.
• Genç erkekler kariyer yapmayı umarlar ve hiçbir zaman kendilerini başarısız olarak görmezler..	• Genç erkekler ve kadınların bazıları kariyer yapmak ister, bazıları ise istemeyebilir.
• Organizasyonun kazançları, insanların özel yaşamlarına müdahale etmek için yasal nedendir.	• Organizasyonların insanların özel yaşamlarına müdahale etmemesi gerekir.
• Uzmanlık gerektiren ve yüksek maaşlı işlere sahip daha az kadın vardır.	• Uzmanlık gerektiren ve yüksek maaşlı işlere sahip daha fazla kadın vardır.
• Daha yüksek iş stresi.	• Daha düşük iş stresi.
• Daha fazla endüstriyel çatışma.	• Daha az endüstriyel çatışma.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.38.

düşüncelerdeki yöneticilerin karşılaşması, her iki tarafında birbirlerinin güvenilirliğinden şüphe etmesiyle sonuçlanabilir.[423]

Kuralcı ve yorumcu düşüncelere sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.12'de görülmektedir.

---

[423] L. Hoecklin, a.g.e., s.41.

Tablo 2.12

Kuralcılık / Yorumculuk

Kuralcılık	Yorumculuk
• İlişkilerden çok kurallar üzerinde odaklanma.	• Kurallardan daha çok ilişkiler üzerinde odaklanma.
• Yasal yazılı anlaşmalar kolaylıkla, çabucak, istekle düzenlenir.	• Yasal yazılı anlaşmalar çabucak, kolayca, istekle değiştirilir.
• Güvenilir bir kişi, "sözüne" veya "yazılı anlaşmasına" saygı gösterilen, itimat edilen bir kişidir.	• Güvenilir bir kişi, durumların (olayların) değişimine göre saygı gösterilen, itimat edilen bir kişidir.
• Fikir birliğine varılan yalnızca bir gerçek veya doğru vardır.	• Gerçek üzerinde her katılana göre göreceli, çeşitli bakış açıları vardır.
• Bir anlaşma, sadece anlaşmadır.	• İlişkiler gelişir.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.41.

6. Rasyonel / Duygusal Davranış (Neutral / Affective Relationships)

Trompenaars'ın tanımladığı bir diğer kültürel boyut, rasyonel ve duygusal davranış boyutudur. Bütün insanların duygulara sahip olmaları gerçeğine karşılık, bu boyut, farklı kültürlerdeki insanların duygularını gösterme ya da belirtme seçimlerindeki farklı içerik ve yollarla ilgilidir. Duygusal davranışın hakim olduğu kültürlerde, duyguları ifade etmek açık bir şekilde daha doğalken, rasyonel davranışın geçerli olduğu kültürlerde insanlar, duyguların kontrol altında tutulması gerektiğine inanırlar. Böylece, sorunlar karşısında belirsizlik oluşmayacağına ve kontrolsüzlük (kontrol dışılık) görüntüsü verilmeyeceğine inanırlar.[424]

[424] L. Hoecklin, a.g.e., s.43.

Rasyonel davranışlı kültürlerde, çalışma ortamında sinirlilik, sevinç veya şiddet gibi duyguları gösterme eğilimi, profesyonel olmama (işbilmezlik) olarak değerlendirilir.Tersine olarak, duygusal davranışlı kültürlerde insanlar, rasyonel davranışlı iş arkadaşlarını duygusal açıdan soğuk veya sahte bir maske arkasında gerçek duygularını saklıyor, şeklinde değerlendirebilirler.

Bu boyut, yöneticilerin yanıtlaması gereken iki temel soruyu belirler :

1. İş ilişkilerinde duyguların gösterilmesi gerekir mi?

2. Tarafsız, etkilenmeden karar verme ve sonuç üzerinde, duygular olumsuz bir etkide bulunurlar mı?

Örneğin, Amerikalı yöneticiler duygularını gösterme, buna karşın objektiflik ve rasyonellikten ayırma eğilimindedirler.İtalya gibi Güney Avrupa ülkelerinde yöneticilerin genel eğilimi, hem duyguların gösterilmesi hem de rasyonelliğe etki etmesi şeklindedir. Hollandalı ve İsveçli yöneticilerse, ne duygularını gösterirler ne de rasyonellikten ayırırlar. Bu sorulara verilen yanıtlar farklı olabilir, ancak, yanıt ne olursa olsun doğru ya da yanlış olarak nitelendirilmemelidir. Belirtmek gerekir ki, bilimsel objektiflik bile belirli kültürel içeriklerden etkilenmektedir.[425]

Rasyonel ve duygusal davranışlı yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.13'de görülmektedir.

7. Özel / Genel Ortam (Specific / Diffuse Relationships)

Özel ve genel ortam boyutu da Trompenaars'ın ileri sürdüğü kültürel boyutlardan biridir. Bu boyut, diğer insanlarla ilişkilerde bireylerin kendilerini rahat hisssettiği ortamın genişlik derecesiyle ilgilidir. Her birey, kişiliğine bağlı olarak, daha genel bir seviyeden daha özel seviyeye çeşitli düzeylerde ortam ya da alan anlayışına sahiptir. Bununla birlikte, insanların genel ve özel ortamlarının göreceli büyüklüklerinde ve diğer insanlarla kendi kişiliklerinin bu bölümlerini paylaşmada rahat hissetme derecelerinde de kültürel farklılıklar olabilir.

---

[425] L. Hoecklin, a.g.e., s.43.

Tablo 2.13

Rasyonel / Duygusal Davranış

Rasyonel Davranış	Duygusal Davranış
• Donuk, kolay anlaşılmaz duygusal durum.	• Sözlü olarak ya da sözsüz olarak "hemen" tepki gösterme.
• Ne düşündüğünü veya hissettiğini istekle ifade etmeme.	• Anlamlı yüz ve beden işaretleri.
• Topluluk içinde duyguların gösterilmesinden utanma veya biçimsiz bulma.	• Topluluk içinde duyguların gösterilmesini normal karşılama.
• Özel alanın dışında fiziksel temaslardan rahatsız olma.	• Fiziksel temaslarda rahatlık.
• Sözel ve sözsüz ifadelerde incelik, ustalık.	• Çabucak ve kolayca ses tonu yükseltme.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.44.

Özel ortam nitelikli kültürlerde insanlar, daha geniş bir genel ortam ve daha dar (küçük) bir özel ortama sahip olma eğilimindedirler. İnsanlar, yaşamlarını çok sıkı bir şekilde koruyarak saklamayı tercih ederler.

Genel ortam nitelikli kültürlerdeyse, genel alan daha küçük ve bir dereceye kadar daha dikkatli bir şekilde korunmuşken, özel alan genellikle daha geniştir. Genel ortam nitelikli kültürler ilk bakışta soğuk olarak intiba bırakabilirler. Ancak, genel ortam nitelikli kültürlerde daha kapalı bir şekilde korunmuş genel alandan özel alana, özel ortam

nitelikli kültürlere göre daha fazla girilebilir. Bir başka ifadeyle, genel ortam nitelikli kültürlerde bütün bireyler ilişkilerde ilgili olma eğilimindedirler.[426]

Yöneticinin kendi kültüründen daha genel ortam nitelikli bir kültürle iş yapması çok fazla zaman alıcı gözükmektedir. Özel ortam nitelikli kültürlerde iş, yaşamın diğer bölümlerinden ayrı tutulan ve "ticaret" veya "çalışma" olarak adlandırılan akılla ilgili bir alt bölümde yapılabilir. Genel ortam nitelikli kültürlerde, herşey başka herşeyle ilgilidir. Yöneticinin iş arkadaşı, nerede, hangi okulda okumuş olduğunu, arkadaşlarının kimler olduğunu, yaşam, politika, sanat, edebiyat ve müzik hakkında ne düşündüğünü bilmek isteyebilir. Bu bir zaman kaybı, boşa harcanan zaman değildir. Çünkü, bu tür tercihler, karakterle ilgilidir ve arkadaşlıklar oluşturabilir. Bunlar, ayrıca, sahtekarlık yapmayı neredeyse imkansız hale getirir. Genel olarak, insanlararası ilişki kurmada esas yapılması gereken "ilgi"'göstermek iken, genel ortam nitelikli kültürlerde özel hayata, kişiselliğe karşı daha az ilgi göstermek şeklinde olabilir.[427]

Özel ve genel ortam nitelikli kültürlere sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.14'de görülmektedir.

8. Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü (Achievement / Ascription)

Trompenaars'ın son kültürel boyutu, bir organizasyonda yetki ve statünün nasıl belirlendiğiyle ilgili düzenlemelerle ilgilidir. Her organizasyonda bir birey, ya doğuştan kazanılmış bir hak farzedilen niteliklerle ya da yarışma, kişisel gayret veya şans yoluyla elde edilmiş niteliklerle görevlendirilir. Statüler, ya kişinin ne yaptığına ya da kim olduğuna dayanır. Kültürler bu çıkmazı çözme yöntemlerinde ayrılırlar.

Başarıya dayalı statü uyumlu kültürlerde, yöneticiler organizasyonda kendilerine verilmiş bir fonksiyondaki performanslarıyla değerlendirilirler. İlişkiler fonksiyonel olarak belirlidir. Yönetici, "Ben, yerine getirdiğim fonksiyonumun rolüyüm, ben fonksiyonumum.", şeklinde bir düşünceye sahiptirler.

---

[426] L. Hoecklin, a.g.e., s.44.
[427] L. Hoecklin, a.g.e., s.45.

Tablo 2.14

Özel / Genel Ortam

Özel Ortam	Genel Ortam
• Daha "açık" genel alan, daha "kapalı" özel alan.	• Daha "kapalı" genel alan, daha "açık" özel alan.
• Doğrudan, açık ve dışa dönük davranış görünümü.	• Dolaylı, kapalı ve içe dönük davranış görünümü.
• Tam yerinde ve çoğu kez dirençli görünüm.	• Çoğu kez sorunlardan kaçınma ve "bin dereden su getirme".
• Oldukça fazla hareketlilik.	• Düşük hareketlilik.
• İş ve özel yaşamların ayrı olması.	• İş ve özel yaşamın yakından, sıkıca birleştirilmesi.
• Durumlara uymak için, özellikle ünvanların kullanımında, yaklaşımların çeşitliliği (Örneğin, işyerinde Bay Doktor Müller, sosyal ortamlarda veya belirli iş toplantılarında Hans hitabının kullanılması).	• Yaklaşımlarda, özellikle ünvanların kullanılmasında tutarlılık (Örneğin, Bay Doktor Müller, her yerde, her ortamda Bay Doktor Müller 'dir).

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.45.

Özel konuma dayalı statü anlayışlı kültürlerde, statü, "doğal olarak" diğerlerinde saygınlık uyandıran bireylere; yaşlı insanlara, erkeklere, oldukça üstün nitelikli kişilere ve/veya ulusal önemi olduğu düşünülen belirli teknolojilerde ve projelerde uzman insanlara verilir. Statülere saygı göstermek, statü sahibi insanların toplumlarının beklentilerini yerine getirmesinde yardımcı olur. Statü, genelllikle, bir görev veya belirli

bir fonksiyondan bağımsızdır. Yöneticiler, özel, belirlidir ve kolayca diğerleriyle karşılaştırılmazlar. Yöneticilerin performansları, kısmen bağlılıkla ve astlarının onlara ve onlarında astlarına karşı gösterdikleri sevgiyle belirlenir. Özel konuma dayalı statü anlayışına sahip kültürde, genellikle, statü ve yetki sahibi olanlar erkektir. Statü sahibi, şahsiyetinde organizasyonu temsil eder ve organizasyonun gücünü kullanır.

Başarıya dayalı statü uyumlu organizasyonlar, kıdemli yöneticilerden organizasyon için daha fazla başarı bekleyerek hiyerarşilerini oluştururlar. Zira kıdemli yöneticilerin otoriteleri yetenek ve bilgiyle doğrulanmıştır ve organizasyona yararlı olduğu açıktır.[428] Buna karşın, özel konuma dayalı statü uyumlu organizasyonlar hiyerarşilerini, işlerin yapılması için yetki yaratan bir merkez olarak ortaya çıkarırırlar. Bu hiyerarşi, insanlar üzerinde otorite sağlayıp zorlayıcı olabilir veya insanlar aracılığıyla otorite kurup katılımcı olabilir. Özel konuma dayalı statü anlayışına sahip kültürlerde otoritenin çok çeşitli şekilleri vardır. Otorite şekli ne olursa olsun, insanlara statü verme, otoritenin uygulanması amacıyladır ve bu otoritenin organizasyonun etkinliğini artırması beklenilir.[429]

Başarıya ve özel konuma dayalı statü nitelikli kültürlere sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.15'de görülmektedir.

9. Değişime Karşı Tutum

İnsanlar değişime ve ilerlemeye karşı değişik tutumlara sahiptirler. Değişime karşı aktif tutum gösteren batı toplumlarında geleceğin kadere bağlı olmadığı, insanların hareket ve davranışlarıyla gelecekte içinde yaşayacakları çevreyi oluşturabilme ve istedikleri gibi değiştirebilme gücüne sahip oldukları düşünülür.[430]

Buna karşın, değişim kaçınılmaz olmakla birlikte değişime karşı pasif tutum gösteren batılı olmayan kişiler, değişimi insanlığın ve evrenin genel evriminin bir parçası

---

[428] L. Hoecklin, a.g.e., s.46.
[429] L. Hoecklin, a.g.e., s.47.
[430] A.V. Phatak, a.g.e., s.30.

Tablo 2.15

Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü

Başarıya Dayalı Statü	Özel Konuma Dayalı Statü
• Yeterlilik (yetenek) ve başarıya dayalı statü.	• İdeolojiye, öğrenime ve diğer ölçütlere dayalı statü.
• Kadınlar ve azınlık uluslardan insanlar, iş ortamında daha üst seviyelerde görülebilir.	• Daha homojen işgücü,özellikle erkekler ön plandadır.
• Yeni gelenler, genç insanlar ve işletme dışından insanlar, kendilerini kanıtlayabilirlerse saygı kazanabilirler.	• Saygı, istenilen özel ölçütlere dayalıdır.

Kaynak: L. Hoecklin, Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, 2nd ed., Cambridge: Addison-Wesley Publishing, 1995, s.107.

olarak görürler ve doğal olarak gerçekleştiğine inanırlar. Bu toplumlarda değişim, amaçlı hiç bir zorlamaya hedef olmaksızın pasif olarak kabul edilir.[431]

Değişime karşı tutumlardaki bu farklılıklar batılı olmayan toplumların genellikle kaderci olan yaklaşımlarıyla açıklanabilir. Batılı yönetici ve çalışanların, batılı olmayan toplumlarda yenilikleri benimsetme konusunda karşılaştıkları güçlükler de kısmen bu pasif tutuma bağlanabilir.

Değişime karşı aktif ve pasif tutuma sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.16'da görülmektedir.

[431] A.V. Phatak, a.g.e., s.30.

Tablo 2.16

Değişime Karşı Tutum

Değişime Karşı Aktif Tutum	Değişime Karşı Pasif Tutum
• Yöneticiler, değişime karşı kaderci olmayan bir yaklaşım içindedirler.	• Yöneticiler, değişime karşı kadercidirler.
• İnsanlar geleceğe yön verebileceklerine inanırlar.	• İnsanlar geleceğin doğal bir süreçle yönleneceğine inanırlar.
• İnsanların yaşayacakları ortamları kendilerinin oluşturduğuna inanılır.	• İnsanların yaşayacakları ortamların kendiliğinden oluştuğuna ya da insan dışı güçler tarafından oluşturulduğuna inanılır.

Not: Değişime karşı tutum kültürel boyutu ve ilgili özellikler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

10. Zamana Karşı Tutum (Zamana Duyarlılık)

Sözcükler ya da dil gibi zaman da bir iletişim aracı olarak düşünülebilir. Konuşulan değişik dillerin yanı sıra, kültürlere göre farklılık gösteren farklı zaman dilleri de vardır. Bu konuşulmayan diller, gayrıresmi olmakla birlikte, çok sağlam kurallara bağlıdırlar.[432]

Zamana duyarlılığın yüksek olduğu kültürlerde, özellikle Amerikan kültüründe, zaman sürekli olarak azalan, çok kıt bir kaynak olarak görülür. Bu nedenle, zamana duyarlılığın yüksek olduğu kültürlere sahip yöneticiler, zamanın kullanılmasına çok fazla önem verirler. Bu kültürlerde, "vakit nakittir", "giden zaman geri gelmez", "zamana karşı yarışmak" gibi deyimler, zamanın etkin kullanımını özendirmek için sık sık kullanılır. Bu duyarlılığın temelinde, bir kişinin elindeki toplam zamanın, doğumdan ölüme sınırlı olduğu ve bundan dolayı, en iyi şekilde kullanması gerektiği düşüncesi yatar. Zamanın bu şekilde algılanması, zamana duyarlılığın yüksek olduğu kültürlere sahip

[432] A.V. Phatak, a.g.e., s.31.

yöneticilerin işler için bitirme tarihleri koymalarına ve bunlara sıkıca bağlı olmalarına yol açmaktadır. Aynı zamanda, bu tür yöneticilerin randevu verirken ve randevularına sadık kalmakta gösterdikleri özen de, zamana karşı yüksek duyarlılık tutumlarıyla açıklanabilir.

Zamana duyarlılığın düşük olduğu kültürlerdeyse, zaman sınırsız ve sonsuz bir kaynak olarak görülür. Batılı kültürlerde dakiklik önemliyken, doğu kültürleri ve Arap kültürü gibi bazı Afrika kültürlerinde zaman sınırlaması yoktur ve geç kalma kabul edilebilir bir davranıştır.[433] Örneğin, tipik bir doğu kültürüne sahip Hintli bir yönetici için zaman doğumda başlayıp ölümle bitmez. Yeniden dünyaya gelmeye inanan Hintliler, yaşama geçici olmayan bir boyut ekler. Dolayısıyla, zaman tükenmeyen bir kaynak olarak kabul edilir. Zamana karşı bu tutum, zamana duyarlılığın düşük olduğu kültürlere sahip yöneticilerin, randevularına ve iş bitirme tarihlerine sadık kalma konusunda oldukça gevşek davranmalarına yol açmaktadır. Zamana duyarlılığın az olduğu kültürlere sahip, örneğin Arap yöneticilerle iş yaparken, Arapların zamana karşı umursamaz tutumları Amerikalıları çileden çıkarır.[434]

Zamana duyarlılığın yüksek olduğu kültürlerde, randevu saati geçtikten sonra bir kişinin büro kapısında ne kadar bekletildiği de, ona ne ölçüde değer verildiğinin göstergesi olabilir. Bu nedenle, örneğin Amerikalılar yarım saat civarında bekletildiklerinde, bunu hakaret olarak kabul ederler. Ortadoğu'daysa bu tür bir yorum yapılmaz. Bir yönetici, ziyaretçisini çok uzun süre bekletebilir ve onu kabul ettiği zaman görüşmeleri söz konusu işleri bitirilinceye kadar uzayabilir. Açıktır ki, bu yaklaşım yöneticinin bir sonraki ziyaretçisinin de saatlerce bekletileceği anlamına gelir.[435]

Zamana duyarlılığı yüksek ve düşük olan yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.17'de görülmektedir.

---

[433] A.M. Rugman and R.M. Hodgetts, a.g.e., s.144.
[434] A.V. Phatak, a.g.e., s.31.
[435] A.V. Phatak, a.g.e., s.32.

Tablo 2.17

Zamana Karşı Tutum (Zamana Duyarlılık)

Zamana Yüksek Duyarlılık	Zamana Düşük Duyarlılık
• Yöneticiler, dakikliğe önem verirler ve randevularına sadıktırlar.	• Yöneticiler, dakikliğe önem vermezler ve randevularına fazlaca sadık değildirler.
• İnsanlar zamanın sınırlı, çok kıymetli bir kaynak olduğuna ve dikkatli kullanılması gerektiğine inanır.	• İnsanlar zamanın sınırsız ve sonsuz bir kaynak olduğuna inanır.
• Yöneticiler iş bitirme tarihleri koyarlar ve işlerin sürelerinde bitirilmesine özen gösterirler.	• Yöneticiler iş bitirme tarihleri koymazlar ve işlerin sürelerinde bitirilmesine özen göstermezler.

Not: Zamana karşı tutum (zamana duyarlılık) kültürel boyutu ve ilgili özellikler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

11. Açık / Kapalı İletişim Dili (Low / High Context Language)

Açık iletişim dili, esas anlamların sözlerle ifade edildiği ya da belirtildiği bir iletişim şeklidir. Bunun karşıtı olarak, kapalı iletişim dili, asıl anlamların sözsüz ve durumsal mesajlarla belirtildiği bir iletişim şeklidir.[436]

Açık iletişim dili kullanan kültürlerde insanlar, esas mesaj ve anlamları öncelikle sözlerle ifade ederler. Açık iletişim dili kullanan kültürlerde neyin söylendiği veya yazıldığı büyük oranda açık bir şekilde kullanılan kelimelere dayanır. İletilecek mesaj, tam olarak, ancak, kısa ve öz bir şekilde telaffuz edilmelidir.[437] Açık iletişim dili nitelikli kültürlerde de insanların beden dilini kullanmalarına karşın, beden dilinin mesajları konuşulan ve yazılan kelimelerden daha sonra göz önüne alınır. Resmi anlaşmalarda, beklentileri açıkça ve net olarak yazmak ve iletişim kurdukları insanların esas niyetlerini

[436] R. Kreitner, a.g.e., s.606.
[437] F. Luthans, a.g.e., s.31.

açıkça, tam olarak, sözlü veya yazılı bir biçimde ifade etmeleri, açık iletişim dili kullanan Almanlar, İskandinavlar, Kuzey Amerikalılar ve İngilizler için oldukça önemlidir.[438]

Kapalı iletişim dili kullanan kültürlerde insanlar, diğer insanlarla iletişim kurarlarken, ağırlıklı olarak sözsüz ve ustaca ifade edilen durumsal mesajlar kullanırlar. Bir kişinin resmi statüsü, toplumdaki yeri ve itibarı, kişinin hakları, zorunlulukları ve güvenilirliği konularında bir çok bilgi verir. Kapalı iletişim dili kullanan kültürlerde insanlar, görüşmelerinde böyle aşikar şeyler hakkında konuşmayı beklemezler. Konuşmalar daha çok diğer kişiler hakkında genel geçmiş bilgileri sağlar. Bundan dolayı, kapalı iletişim dili kullanan Japonlar'da kartvizit değiştirme adeti sosyal bir zorunluluktur ve size verilmiş bir kartviziti yanlış okumak ciddi bir hakaret olarak algılanabilir. Japonlar gibi kapalı iletişim dili kullanan Araplar, Çinliler ve Koreliler'in kültürlerinde de, mesajların ve anlamların çoğunluğu, beden dilinde, kimin konuştuğunda veya yazdığında, kısacası sözsüz iletişimdedir.[439]

Kapalı iletişim dili kullanan bir kültürden insanlarla iş yapacak açık iletişim dili kullanan yöneticiler için, "sabır" en önemli özellik ve en büyük fazilettir.[440]

Açık ve kapalı iletişim dili kullanan yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.18'de görülmektedir.

12. Kültürel Esneklik

İnsanların kültürel farklılıklarını dikkate almadan herkese aynı şekilde davranmak, sadece sorunlara yol açacaktır. Yöneticilerin, farklı şekillerde davranışlara sebep olan kültürel faktörleri anlaması ve bu farklılıkları kabul etmesi gerekir.

Empati, bir kişinin başka insanların bakış açısını anlamaya çalışma gayreti göstermesi, kendini karşısındakinin yerine koymasıdır.[441] Yöneticiler, çokkültürlü bir ortamda, etraflarındaki olayları kendi kültürel bakış açılarıyla değerlendirirlerse, dar fikirli

---

[438] R. Kreitner, a.g.e., s.606.
[439] F. Luthans, a.g.e., s.31.
[440] R. Kreitner, a.g.e., s.608.
[441] R.W. Griffin, a.g.e., s.586.

Tablo 2.18

Açık / Kapalı İletişim Dili

Açık İletişim Dili	Kapalı İletişim Dili
• Esas anlamlar sözlerle ifade edilir.	• Esas anlamlar sözsüz ve durumsal mesajlardandır.
• Neyin söylendiği ve yazıldığı kelimelere dayanır.	• Neyin söylendiği ve yazıldığı beden diline, ortama ve kimin söylediğine veya yazdığına bağlıdır.
• Beden dili ve davranışlar geri plandadır.	• Beden dili ve davranışlar çok önemlidir.

Not: Açık / kapalı iletişim dili kültürel boyutu ve ilgili özellikler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

(parochial) davranmış olurlar. Böyle bir tutum, kendi kültürleriyle diğer kültürler arasındaki anahtar farklılıkları görmelerini engeller.[442] Hatta böyle yaparak, bu farklılıkların etkilerini önemsiz görürler ve her kültürü kendi sahip oldukları kültürle benzer veya farklılıksız algılayarak diğer insanların kültürlerine duyarsızlık gösterebilirler.

Kültürel esnekliği etkileyen diğer bir faktör, yöneticilerin kendi ülkelerinin koşullarının ve kültürlerinin en iyi olduğuna dair önyargıları (ethnocentrism) 'dır.[443] Bütün toplumlarda, kendi kültürel değer yapılarının ve ulusal ruhlarının etkisiyle böyle bir önyargı oluşabilir. Yöneticiler, işleri yapmanın "doğru" yolunun, "en iyi" yönteminin kendi kültürel değerlerinin olduğuna inanması, çokuluslu ya da çokkültürlü bir ortamda iletişim problemlerine yol açabilir.[444] Bunu önlemek için, yöneticiler kültürel duyarlılığa ve esnekliğe sahip olmalıdırlar. Kültürel esneklik, kültürlerarası farklılıkların olduğunu kabul etmek, bu farklılıkların insanların davranışlarını ve iş ilişkilerini etkilediğini anlamak ve karşılıklı ilişkilerde kendini karşısındaki insanın yerine koyabilmek, karşısındaki insanın

---

[442] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.75.
[443] J.W. Newstrom and K. Davis, a.g.e., s.75.
[444] F. Luthans, a.g.e., s.545.

bakış açısıyla da durumları görebilmek ve kültürel farklılıkların etkisine tolerans gösterebilmekle mümkün olabilir.

Kültürel esnekliğe sahip, başka kültürlere başarıyla uyum sağlayan ve etkin olarak faaliyetlerini gerçekleştirebilen yöneticilerin iki esas özellikleri vardır.[445]

İlki, yöneticinin başka kültürde faaliyet göstermeyi kendisi istemesi ve kültürel uyum sağlamak için istekli olmasıdır. Aynı durum yöneticinin eşi için de geçerlidir.

İkincisi, yöneticinin yabancı kültürün dilini turistik amaçtan çok, iş için kullanabileceği düzeyde öğrenmeye eğilimli olmasıdır.

Yöneticinin kültürel uyumunu etkileyen ve esnek olması gereken ekonomik, sosyal ve yönetsel farklılıklar vardır. Ekonomik ve sosyal farklılıklar, maaş farklılıkları, yerleşim ve yaşam standardı farklılıkları, yöneticinin çocuklarının eğitimi olarak belirtilebilir. Yönetim açısından yöneticilerin, yabancı kültürlerde daha esnek, karar vermede kültürel farklılıklar yönünden daha geniş bakış açılı, bürokratiklik ve katı kuralcılık yerine faaliyetlerinde daha toleranslı ve sorumluluk alıcı bir rol oynaması gerekir.[446]

Kültürel esnekliği yüksek ve düşük yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.19'da görülmektedir.

13. Karar Verme Stili

Karar verme, alternatifler arasında seçim yapma faaliyeti olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin karar verme stilleri, kültürden kültüre farklılık gösterir.[447]

Subjektif karar verme tarzının hakim olduğu kültürel yapıya sahip Latin Amerika ülkelerinde, otorite, hızlı karar vermeyle dengelenmiştir. Karar vermede çabukluk, bilgi toplama ve verilerin dikkatlice analiz edilmesinden daha önemlidir. Latin Amerika ülkelerinin yöneticileri karar verirken, sıklıkla, planlamada başarısız olurlar ve duygusal

---

[445] D.J. Hickson and D.S. Pugh, a.g.e., s.260.
[446] D.J. Hickson and D.S. Pugh, a.g.e., s.268.
[447] F. Luthans, a.g.e., s.554.

Tablo 2.19

Kültürel Esneklik

Yüksek Kültürel Esneklik	Düşük Kültürel Esneklik
• Yöneticiler insanların kültürel farklılıklarını dikkate alarak kültürel yapılarına uygun davranırlar.	• Yöneticiler insanların kültürel farklılıklarını dikkate almadan herkese aynı davranırlar.
• Yöneticiler insanların bakış açısını anlamaya, kendilerini karşılarındaki insanlar yerine koymaya istekli; empati sahibidirler.	• Yöneticiler insanların bakış açısını anlamaya, kendilerini karşılarındaki insanlar yerine koymaya isteksiz; empati sahibi değildirler.
• Yöneticiler kendi ülkelerinin koşullarının ve kültürlerinin "en iyi" ve "en doğru" olduğu önyargısını taşımazlar.	• Yöneticiler kendi ülkelerinin koşullarının ve kültürlerinin "en iyi" ve "en doğru" olduğu önyargısına sahiptirler.
• Yöneticiler farklı kültürlere uyum sağlamaya isteklidirler.	• Yöneticiler farklı kültürlere uyum sağlamaya istekli değildirler.

Not: Kültürel esneklik kültürel boyutu ve ilgili özellikler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

değerlemeye ve doğrulamalara dayanan sezgilere göre hareket ederler. Bazı yöneticilerse, kararları geciktirerek, "bekle ve gör" tutumu içine girerler ve durumun daha kötü olmasını önlemek için geçici tedbirlere başvururlar.

Objektif karar verme tarzının hakim olduğu kültürel yapıya sahip A.B.D., Almanya ve İsviçre gibi ülkelerde, karar vermede rasyonellik ağır basar. Japon yöneticilerse, rasyonellik ve objektifliği grup tartışması ve onayıyla birlikte dengelemeye çalışırlar. Japon yönetim sisteminde, karar verme süreci aşağıdan yukarıya doğrudur. İşletmenin tüm çalışanları, karar vermede sorumluluğu paylaşırlar. Buna karşın, Amerikan yönetim sisteminde, karar verme mekanizması yukarıdan aşağıya doğru işler ve

karar verici bir grup ya da komite içerisinde bulunan bireyler daha önemli bir rol oynarlar.[448]

Subjektif ve objektif karar verme eğilimli yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.20'de görülmektedir.

Tablo 2.20

Karar Verme Stili

Subjektif Karar Verme Stili	Objektif Karar Verme Stili
• Yöneticiler hızlı karar verirler.	• Yöneticiler daha yavaş karar verirler.
• Yöneticiler bilgi toplamaya ve verilerin dikkatlice analizine önem vermezler.	• Yöneticiler bilgi toplamaya ve verilerin dikkatlice analizine önem verirler.
• Yöneticiler sezgilere dayanarak, subjektik karar verirler.	• Yöneticiler durumsallık yaklaşımıyla objektif karar verirler.
• Yöneticiler otokratik, bireysel karar verme eğilimindedirler.	• Yöneticiler grup olarak karar verme eğilimindedirler.

Not: Karar verme stili kültürel boyutu ve ilgili özellikler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

14. Somut / Soyut Değercilik

Somut değercilik ya da maddecilik felsefesine göre, insan doğanın efendisidir. Bu nedenle, sınırları zorlamalı ve insanlığın yararına doğayı fethetmeli, değiştirmeli ve kontrol altında bulundurmalıdır.[449] Daha çok Amerikan kültüründe hakim olan somut değercilik, kaynak ve mal tüketiminde israfçılık olarak da görülebilmektedir. Somut değerciliğe önem veren bir yönetici için servete sahip olmak, maddi varlıklar, kullanılan

[448] F. Luthans, a.g.e., s.555.
[449] A.V. Phatak, a.g.e., s.29.

eşyalar ve ürünler, maddi yaşam standardı, en son teknoloji ürünü aletler ve cihazlar vazgeçilemez ihtiyaçlardır ve bu maddi değerler manevi değerlere göre öncelik taşırlar.

Soyut değercilik anlayışına göre ise, insanlar için manevi değerler maddi değerlerden çok daha üstündür. Soyut değercilik anlayışının hakim olduğu Hindistan, Kore ve Mısır gibi kültürlerde, davranışlarında dinin önemli rolü olmayan yöneticiler için bile, Hindistan'daki Ganj Nehri veya Mısır'daki Nil Nehri gibi manevi anlamı olan soyut değerler, insanların ekonomik ve maddi refahlarından daha önemlidir.

Somut değercilik anlayışının hakim olduğu kültürlerde, belirli maddi nesnelere statü atfetme eğilimi vardır. Örneğin ünlü bir terzinin elinden çıkmış bir takım elbise yada son model bir araba bir statü sembolü olarak görülür. Soyut değerciliğin hakim olduğu kültürlerdeyse, bu tür statü sembollerinden daha ziyade estetik ve manevi değerler vurgulanır.[450] Somut ve soyut değercilik anlayışına sahip yöneticilerin özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.21'de görülmektedir.

Tablo 2.21

Somut / Soyut Değercilik

Somut Değercilik	Soyut Değercilik
• Yöneticiler , "İnsan doğanın efendisidir" felsefesine sahiptirler.	• Yöneticiler, "İnsan doğaya uyum sağla yarak yaşamalıdır" felsefesine inanırlar.
• Yöneticiler maddi varlıklara, servete sahip olmaya, yaşam standardının yüksekliğine önem verirler.	• Yöneticiler daha çok estetik ve manevi değerlere önem verirler ve bu değerleri insanların ekonomik ve maddi refahından daha üstün tutarlar.
• Yöneticiler belirli maddi nesneleri statü işareti olarak kabul ederler.	• Yöneticiler maddi nesnelerin statü sembolü olduğu görüşüne değer vermezler.

Not: Somut / soyut değercilik kültürel boyutu ve ilgili özellikler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

[450] A.V. Phatak, a.g.e., s.30.

BÖLÜM 3. ALAN ÇALIŞMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde ÇUİ faaliyetlerinin gelişerek dünya çapında artması ve ÇUİ'lerin tüm dünyaya ekonomik ve kültürel anlamda yön veren güç odakları haline gelmesi, ÇUİ yönetiminin ve yöneticilerinin niteliklerinin araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. ÇUİ'lerin yönetiminde söz sahibi olan yöneticilerin bazı ortak özellikleri kültürel yapılarının incelenmesiyle belirlenebilir.

Çalışmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde (çokuluslu işletme uzantılarında) çalışan Türk yöneticilerin kültürel yapılarını, literatürde yer alan ve geliştirilen kültürel boyutlar çerçevesinde saptamaktır.

II. METODOLOJİ

A. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Örneklem, YASED (Yabancı Sermaye Derneği)'in 1997 yılı üye listesinde yer alan yabancı sermayeli işletmeler arasından seçilerek oluşturulmuştur. Türkiye merkezi İstanbul'da bulunan, 28 ayrı yabancı sermayeli işletmeye, toplam 169 adet anket formu posta yoluyla ve elden gönderilmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin zamanlarının kısıtlı oluşu ve örneklem grubunun büyüklüğü göz önüne alınarak yüzyüze görüşme yöntemi tercih edilmemiştir.

Anket formu gönderilen yabancı sermayeli işletmelerin 14'ü Makina/Techizat sektöründe, 14'ü Kimya sektöründe faaliyet göstermektedir.

Gönderilen anket formlarından 84'ü yöneticilerce yanıtlandırılarak geri gönderilmiştir. Ancak, yanıtlandırılan anket formlarından 3'ü, veri toplama yöntemine uygun nitelikte olmadığının saptanması üzerine değerlendirmeye alınmamış, çalışmanın

dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın örneklem grubu 81 yöneticiden oluşmaktadır.

B.SINIRLAMALAR

Örneklem oluşturulurken göz önüne alınan ölçütler şunlardır:

1. Çokuluslu İşletme Tanımı: Ana ve yavru işletmelerin mülkiyet yapısı ölçütüne göre, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmeler, çokuluslu işletmedir.

2. Yabancı Sermayenin Kaynağı: Gelişmiş batı ülkeleri (Batı Avrupa ülkeleri ve A.B.D.)

3. Sektör Seçimi : 1- Makina/Techizat ve 2- Kimya (ilaç, kozmetik, temizlik malzemeleri ve benzeri) sektörlerinde faliyet gösteren endüstriyel işletmeler.

4. Yönetici Tanımı : Çokuluslu işletmelerin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan Türk uyruklu yöneticiler.

C. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI VE ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ

Yönetici kültürünün boyutlarının tanımlanması sürecinde yapılan literatür taramasına dayanan soru formunun hazırlanmasında, ayrıntılı çalışmalar yapmak gerekmiştir. Anket formunda yer alan kültürel boyutlarla ilgili soruların bazıları, daha önce bu konuda yapılan araştırmalarda kullanılan sorularla aynıdır. (Örneğin, Hofstede'nin çalışmasında kullandığı otoriteye karşı tutum boyutuyla ilgili olan "İşletme çalışanlarının yöneticiyle aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinme durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?" sorusu [451]). Soruların büyük bir kısmı ise, literatür taramasında elde edilen veriler üzerinde itinalı bir şekilde çalışılarak, aşama aşama geliştirilen sorulardan oluşmaktadır. Anket formunda yer alan soruların hangi kültürel boyutlarla ilgili oldukları ve soruların oluşumu ile kaynakları, Tablo 3.1, Tablo 3.2, Tablo 3.3, Tablo 3.4 ve Tablo 3.5'de görülmektedir.

---

[451] L.Hoecklin, a.g.e., s.29.

Tablo 3.1

Anketin Birinci Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	Tamamen Katılırım	Hiç Katılmam	Soru Oluşumu*	Kaynak
1	♦ Otoriteye sahip olmak prestij sağlar.	Otoriteye Karşı Tutum	Yüksek	Düşük	Türetme	L.Hoecklin, s.30
2	♦ Kadercilik başarının düşmanıdır.	Değişime Karşı Tutum	Aktif	Pasif	Yaratma	-
3	♦ İşletmelerde en fazla otoriteye sahip olanlar eğitim düzeyi yüksek kişiler olmalıdır.	Otoriteye Karşı Tutum	Yüksek	Düşük	Uyarlama	L.Hoecklin, s.31
4	♦ Çalışanları incitmemek için bazı durumlarda işletme kuralları çiğnenebilir.	Kuralcılık / Yorumculuk	Yorumcu	Kuralcı	Yaratma	-
5	♦ İşletmelerde, başarılı kadınlar da en üst yönetim kadrolarına atanabilmelidirler.	Erkeksi / Kadınsı Davranış	Kadınsı	Erkeksi	Yaratma	-
6	♦ Anlaşmalara her zaman uyulmalıdır.	Kuralcılık / Yorumculuk	Kuralcı	Yorumcu	Yaratma	-
7	♦ Çalışanlar işortamında da duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelidirler.	Rasyonel / Duygusal Davranış	Duygusal	Rasyonel	Yaratma	-
8	♦ İş hayatı önceden planlamayı gerektirir.	Zamana Duyarlılık	Yüksek	Düşük	Yaratma	-
9	♦ Bazı durumlarda, ünvanına bakılmaksızın kişilere adı ile de hitap edilebilinir.	Özel / Genel Ortam	Özel	Genel	Uyarlama	L.Hoecklin, s.45
10	♦ İş ortamında, kişilerin duygusal davranışları, bazı durumlarda kararlar üzerinde etkili olabilmektedir.	Rasyonel / Duygusal Davranış	Rasyonel	Duygusal	Türetme	L.Hoecklin, s.43
11	♦ Ödüller başarıya bakılmaksızın kıdeme göre verilmelidir.	Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü	Özel konuma	Başarıya	Uyarlama	L.Hoecklin, s.143
12	♦ İnsanların birlikte çalıştıkları kişilerin özel hayatları konusuna ilgi duymaları doğaldır.	Özel / Genel Ortam	Genel	Özel	Türetme	L.Hoecklin, s.45

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	Tamamen Katılırım	Hiç Katılmam	Soru Oluşumu*	Kaynak
13	♦ İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur.	Değişime Karşı Tutum	Aktif	Pasif	Türetme	A.V. Phatak, s.30
14-1	♦ İnsanın geleceği kendi elindedir.	Değişime Karşı Tutum	Aktif	Pasif	Türetme	A.V. Phatak, s.30
14-2	♦ İnsanın geleceği kendi elindedir.	Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü	Başarıya	Özel konuma	Türetme	A.V. Phatak, s.30
15	♦ Farklı bir kültüre uyum sağlamak, genellikle yoğun bir çaba gerektirir.	Kültürel Esneklik	Esnek değil	Esnek	Yaratma	-
16	♦ Sezgilere dayalı olarak verilen kararlar her zaman başarısızlıkla sonuçlanır.	Karar Verme Stili	Objektif	Subjektif	Yaratma	-
17	♦ İş ortamında grupsal başarı, bireysel başarıdan her zaman üstün tutulmalıdır.	Bireycilik / Toplulukçuluk	toplulukçu	Bireyci	Uyarlama	L.Hoecklin, s.107
18	♦ İletişimimin büyük bir kısmı sözsüz mesajlardan (jestler, mimikler, ses tonu, bakışlar, vs.) oluşur.	İletişim Dili	Kapalı	Açık	Yaratma	-
19	♦ Pahalı kişisel eşyalar, genellikle insanlar tarafından statü sembolü olarak kullanılmaktadır.	Somut / Soyut Değercilik	Somut	Soyut	Türetme	A.V. Phatak, s.30
20	♦ İş yaşamı daima özel yaşamdan ayrı tutulmalıdır.	Özel / Genel Ortam	Özel	Genel	Yaratma	-
21	♦ İnsan için en uygun olanı daima kendi ülkesinin kültürüdür.	Kültürel Esneklik	Esnek değil	Esnek	Türetme	F.Luthans, s.545
22	♦ Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir.	İletişim Dili	Açık	Kapalı	Türetme	R.Kreitner, s.608
23	♦ Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsız edicidir.	Rasyonel / Duygusal Davranış	Rasyonel	Duygusal	Yaratma	-
24	♦ Terfiler kıdeme bakılmaksızın başarıya göre yapılmalıdır.	Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü	Başarıya	Özel konuma	Uyarlama	L.Hoecklin, s.143

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	Tamamen Katılırım	Hiç Katılmam	Soru Oluşumu*	Kaynak
25	♦ Şartlar ne olursa olsun, planlanan işler zamanında bitirilmelidir.	Zamana Duyarlılık	Yüksek	Düşük	Türetme	A.V. Phatak, s.31
26	♦ Özel yaşamın planlanmasına gerek yoktur.	Zamana Duyarlılık	Düşük	Yüksek	Yaratma	-
27	♦ Sinirlendiğinde ses tonunu yükseltmek hiçbir zaman kabul edilemez.	Rasyonel / Duygusal Davranış	Rasyonel	Duygusal	Yaratma	-
28	♦ Bazı durumlarda, iş görüşmesine gelen kişilerin bekletilmesi kaçınılmaz olmaktadır.	Zamana Duyarlılık	Düşük	Yüksek	Türetme	A.V. Phatak, s.32
29	♦ Profesyonellik, iş ortamında duyguların gizlenmesini gerektirir.	Rasyonel / Duygusal Davranış	Rasyonel	Duygusal	Türetme	L.Hoecklin, s.43
30	♦Değişimi yönlendirmek imkansızdır.	Değişime Karşı Tutum	Pasif	Aktif	Türetme	A.V. Phatak, s.30

* Soru Oluşumu :

Yaratma : Literatür taramasına dayanılarak sorunun amaca uygun bir şekilde ilk kez oluşturulması.

Türetme : Sorunun konu ile ilgili literatürde geçen bir cümleden üretilmesi.

Uyarlama : Benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış bir sorunun düzeltilerek çalışmaya uyarlanması.

Tablo 3.2

Anketin İkinci Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	Çok Önemli	Hiç Önemli Değil	Soru Oluşumu*	Kaynak
1-1	♦ Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması.	Kültürel Esneklik	Esnek	Esnek değil	Türetme	L.Hoecklin, s.45
1-2	♦ Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması.	Özel / Genel Ortam	Genel	Özel	Türetme	L.Hoecklin, s.45
2	♦ Çalışanların tecrübesi.	Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü	Özel konuma	Başarıya	Yaratma	-

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	Çok Önemli	Hiç Önemli Değil	Soru Oluşumu*	Kaynak
3	♦ Çalışanların yöneticilerce denetlenmesi.	Otoriteye Karşı Tutum	Yüksek	Düşük	Uyarlama	L.Hoecklin, s.31
4	♦ Çalışanların fiziki görünümü.	Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü	Özel konuma	Başarıya	Yaratma	-
5-1	♦ Çalışanların yabancı dil bilgisi.	Kültürel Esneklik	Esnek	Esnek değil	Yaratma	-
5-2	♦ Çalışanların yabancı dil bilgisi.	İletişim Dili	Açık	Kapalı	Yaratma	-
6	♦ Çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkiler.	Erkeksi / Kadınsı Davranış	Kadınsı	Erkeksi	Uyarlama	L.Hoecklin, s.29
7	♦ Çalışanların ekip oluşturabilmeleri (veya takım ruhu).	Erkeksi / Kadınsı Davranış	Kadınsı	Erkeksi	Yaratma	-
8	♦ Yöneticilerin ileriye yönelik tahmin yeteneği.	Karar Verme Stili	Subjektif	Objektif	Yaratma	-
9	♦ Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak.	Karar Verme Stili	Objektif	Subjektif	Yaratma	-
10	♦İşletmede yazılı kuralların bulunması.	Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	Düşük	Türetme	R.L. Daft, 1994, s.31
11-1	♦İşletmede yazılı kurallara uyulması.	Kuralcılık / Yorumculuk	Kuralcı	Yorumcu	Türetme	R.L. Daft, 1994, s.31
11-2	♦İşletmede yazılı kurallara uyulması.	Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	Düşük	Türetme	R.L. Daft, 1994, s.31
12	♦ Zamanın etkin kullanımı.	Zamana Duyarlılık	Yüksek	Düşük	Yaratma	-
13	♦ Karar vermeden önce yeterli bilgiye (veriye) sahip olmak.	Karar Verme Stili	Objektif	Subjektif	Uyarlama	F. Luthans, s.555

* Soru Oluşumu :

Yaratma : Literatür taramasına dayanılarak sorunun amaca uygun bir şekilde ilk kez oluşturulması.

Türetme : Sorunun konu ile ilgili literatürde geçen bir cümleden üretilmesi.

Uyarlama : Benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış bir sorunun düzeltilerek çalışmaya uyarlanması.

Tablo 3.3

Anketin Üçüncü Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	Çok Önemli	Hiç Önemli Değil	Soru Oluşumu*	Kaynak
1-1	♦ Maddi olanaklar (yüksek maaş,vb)	Somut / Soyut Değercilik	Somut	Soyut	Türetme	R.L. Daft, 1994,s.90
1-2	♦ Maddi olanaklar (yüksek maaş,vb)	Erkeksi / Kadınsı Davranış	Erkeksi	Kadınsı	Türetme	R.L. Daft, 1994,s.90
2	♦ Yükselme imkanları. (seviye, ünvan olarak)	Somut / Soyut Değercilik	Soyut	Somut	Türetme	L.Hoecklin, s.42
3-1	♦ Sözel ödüller.	Somut / Soyut Değercilik	Soyut	Somut	Yaratma	-
3-2	♦ Sözel ödüller.	Erkeksi / Kadınsı Davranış	Kadınsı	Erkeksi	Yaratma	-
4-1	♦ İş güvencesi.	Bireycilik / Toplulukçuluk	toplulukçu	Bireyci	Türetme	F. Luthans, s.540
4-2	♦ İş güvencesi.	Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	Düşük	Türetme	F. Luthans, s.540
4-3	♦ İş güvencesi.	Değişime Karşı Tutum	Pasif	Aktif	Türetme	F. Luthans, s.540
5	♦ Çalışırken özel yaşama da yeterli zaman ayırabilmek.	Özel / Genel Ortam	Özel	Genel	Türetme	L. Hoecklin, s.29
6	♦ Yönetim elemanının işe karşı kendi yaklaşımını uygulama özgürlüğüne sahip olması.	Bireycilik / Toplulukçuluk	Bireyci	toplulukçu	Uyarlama	L. Hoecklin, s.29

* Soru Oluşumu :

Yaratma : Literatür taramasına dayanılarak sorunun amaca uygun bir şekilde ilk kez oluşturulması.

Türetme : Sorunun konu ile ilgili literatürde geçen bir cümleden üretilmesi.

Uyarlama : Benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış bir sorunun düzeltilerek çalışmaya uyarlanması.

Tablo 3.4

Anketin Dördüncü Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	Hiçbir Zaman	Her Zaman	Soru Oluşumu*	Kaynak
1	♦ Beklenmedik durumlar karşısında, sorunları çözmek için kendinizi hazır hisseder misiniz ?	Değişime Karşı Tutum	Pasif	Aktif	Alıntı	L.Hoecklin, s.47
2	♦ İşletme çalışanlarının yönetici ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinmeleri durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?	Otoriteye Karşı Tutum	Düşük	Yüksek	Alıntı	L.Hoecklin, s.29
3	♦ Yetki devrine hangi sıklıkla başvurursunuz ?	Otoriteye Karşı Tutum	Yüksek	Düşük	Yaratma	-
4	♦ İş ortamında, başkaları ile ilişkilerinizde kendinizi onların yerine koyar mısınız ?	Kültürel Esneklik	Esnek değil	Esnek	Türetme	R.W.Griffin, s.586
5-1	♦ Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?	Bireycilik / Toplulukçuluk	toplulukçu	Bireyci	Uyarlama	L.Hoecklin, s.29
5-2	♦ Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?	Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	Düşük	Uyarlama	L.Hoecklin, s.29
6	♦ Evişlerinde eşinize yardımcı olur musunuz / Eşiniz evişlerinde size yardımcı olur mu ?	Erkeksi / Kadınsı Davranış	Erkeksi	Kadınsı	Yaratma	-

* Soru Oluşumu :

Yaratma : Literatür taramasına dayanılarak sorunun amaca uygun bir şekilde ilk kez oluşturulması.

Türetme : Sorunun konu ile ilgili literatürde geçen bir cümleden üretilmesi.

Uyarlama : Benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış bir sorunun düzeltilerek çalışmaya uyarlanması.

Alıntı : Benzer araştırmalarda daha önce kullanılmış bir sorunun aynen alınması.

Tablo 3.5

Anketin Beşinci Bölümündeki Soruların İlgili Olduğu Kültürel Boyutlar ve Soruların Oluşumu ile Kaynakları

Soru No	Konular	İlgili Olduğu Boyut	A Seçeneği	B Seçeneği	Soru Oluşumu*	Kaynak
1	A- Başkaları tarafından takdir edilmek mi? B- Zengin olmak mı?	Somut / Soyut Değercilik	Soyut	Somut	Yaratma	-
2-1	A- İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı? B- Yazılı iletişim mi?	Özel / Genel Ortam	Genel	Özel	Yaratma	-
2-2	A- İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı? B- Yazılı iletişim mi?	İletişim Dili	Açık	Kapalı	Yaratma	-
3	A- Yavaş, fakat güvenilir karar vermek mi? B- Hızlı, fakat riskli karar vermek mi?	Karar Verme Stili	Objektif	Subjektif	Türetme	F. Luthans, s.555
4	A- Yazılı anlaşmalar mı? B- Kişilerarası güven mi?	Kuralcılık / Yorumculuk	Kuralcı	Yorumcu	Türetme	L. Hoecklin, s.41
5	A- Herkese ve duruma aynı şekilde uygulanan kurallar mı? B- Görecelilik (duruma göre değişen uygulamalar) mi?	Kuralcılık / Yorumculuk	Kuralcı	Yorumcu	Yaratma	-
6	A- Açıksözlülük mü? B- Uyumlu yaklaşım mı?	İletişim Dili	Açık	Kapalı	Yaratma	-
7-1	A- Bireysel kararlar mı? B- Grup kararları mı?	Bireycilik / Toplulukçuluk	Bireyci	toplulukçu	Yaratma	-
7-2	A- Bireysel kararlar mı? B- Grup kararları mı?	Belirsizlikten Kaçınma	Düşük	Yüksek	Yaratma	-

* Soru Oluşumu :

Yaratma : Literatür taramasına dayanılarak sorunun amaca uygun bir şekilde ilk kez oluşturulması.

Türetme : Sorunun konu ile ilgili literatürde geçen bir cümleden üretilmesi.

Anket formu, YASED (Yabancı Sermaye Derneği) Genel Sekreteri Sayın Dr.Abdurrahman Arıman'ın üyelerine hitaben yazdığı, YASED'in çalışmayı desteklediğini belirten, YASED antetli bir kapak sayfasıyla başlamaktadır. Kapak sayfasından sonra, anketi yanıtlandıracak yöneticiye hitaben yazılmış bir tanıtım yazısı, anketin uygulanması ile ilgili sorular ve yedi ana bölüme ayrılan sorular yer almaktadır.

Anket formu, 8 sayfa olup, herbir kültürel boyutla ilgili ortalama 5 adet soru içermekte ve toplam 74 adet sorudan oluşmaktadır. Kültürel boyutlarla ilgili sorular, farklı şekillerde sorulmaları nedeniyle ve soruların birbirlerinin yanıtını etkilemelerini önlemek amacıyla, herbir kültürel boyutla ilgili sorular toplu olarak bir araya konulmamış ve altı ana bölüm içerisine dağıtılmıştır. Kullanılan anket formu, EK 1'de bulunmaktadır.

Anketin uygulanması ile ilgili sorular, yöneticinin adı, işletmedeki görevi, işletmenin adı ve telefon numarasından oluşmakta olup, gerekirse anketi yanıtlandıran yöneticiye ulaşılması amacına yöneliktir.

Anket formunun birinci bölümünde, yöneticinin kültürel yapısını, tanımlanan kültürel boyutlar bazında belirlemeye yönelik 30 soru bulunmaktadır. Yöneticilerden, verilen cümlelere katılma derecelerini belirtmeleri istenmektedir. Bu bölümde,

1. Tamamen Katılırım
2. Kısmen Katılırım
3. Kararsızım
4. Katılmam
5. Hiç Katılmam

şeklinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

İkinci bölümde, yöneticilerden, işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için, verilen konuların önem derecelerini belirtmeleri istenmiştir. 13 soru bulunan bu bölümün değerlemesinde,

1. Çok Önemli
2. Oldukça Önemli
3. Pek Önemli Değil
4. Hiç Önemli Değil

olmak üzere dörtlü bir ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin, işletmelerin başarısında önem verdikleri / vermedikleri konulara dayanılarak, kültürel yapılarının kültürel boyutlar bazında saptanması amaçlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, yönetim elemanlarının işlerinde mutlu olmaları için, verilen konuların önem derecelerini belirtmeleri istenmiştir. 6 farklı konunun yer aldığı bu bölümün değerlemesinde de,

1. Çok Önemli
2. Oldukça Önemli
3. Pek Önemli Değil
4. Hiç Önemli Değil

şeklinde dörtlü bir ölçek kullanılmıştır. Bu bölümün amacı ise, yöneticilerin işlerinden (çalışma hayatından) beklentilerini, öncelikleriyle belirlemek ve bunları esas alarak kültürel yapılarını kültürel boyutlar bazında ortaya çıkarmaktır.

Dördüncü bölümde, yöneticilerin günlük yaşantılarında karşılaştıkları bazı durumların sıklıklarıyla ilgili 6 soru yer almaktadır. Burada,

1. Hiçbir Zaman
2. Nadiren
3. Sıkça
4. Her Zaman

şeklinde dörtlü bir ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde, yöneticilerin günlük yaşamlarına dayanarak bazı kültürel özelliklerini, kültürel boyutlar bazında ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Beşinci bölümde, yöneticilere, birbirinin karşıtı iki seçenekli 7 soru sorulmuş ve tercihlerini belirtmeleri istenmiştir. Bu bölümün amacı ise, kültürel boyutlar bazında iki ayrı uçta yer alan seçeneklerden birini tercih etmelerine dayanarak yöneticinin kültürel yapısının analizini yapmaktır.

Altıncı bölümde, yöneticilere 10 ayrı konu ile istedikleri başka konuları da ilave etme imkanı verilmiş, yönetim elemanlarının işletmede yükselmeleri için önemli olanları

belirtmeleri ve ilk üçünü sıralamaları istenmiştir. Burada, önem verdikleri konulara dayanarak yöneticilerin kültürel yapısını değerlendirmek amaçlanmıştır.

Son bölüm olan yedinci bölümde ise, yöneticilerin demografik özellikleriyle (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, devamlı okuduğu gazeteler ve dergiler ile yabancı ülkede ikamet durumu (ülke adı ve ikamet süreleriyle birlikte)) ilgili sorular bulunmaktadır. Eğitim durumu, devamlı okuduğu gazeteler ve dergiler ile yabancı ülkede ikamet durumu (ülke adı ve ikamet süresi) açık uçlu olarak sorulmuştur. Bu bölümün amacı, çalışmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerini belirlemek ve anket çalışmasının yanıtlayıcı profilini (demografisini) ortaya koymaktır.

Belirtmek gerekirki, anket formu ilk hazırlandığında, herbir kültürel boyutla ilgili ortalama 7 adet soru içeren, toplam 100 sorudan oluşan, 11 sayfalık bir soru formu olarak hazırlanmıştı. Ancak, örneklemi oluşturan yöneticilerin üst ve orta kademede yer alan yöneticiler olmaları, dolayısıyla, zamanlarının kısıtlı ve kıymetli olması ve çalışmaya gerekli zamanı ayırmalarının güçlüğü düşünülerek -araştırmanın anlamlılığını ve ölçüm güvenilirliğini bozmayacak şekilde- anket formu kısaltılmış ve yukarıda tanıtılan 8 sayfalık anket formu ortaya çıkmıştır. Bahsedilen 11 sayfalık uzun anket formu EK 5'de bulunmaktadır.

III. BULGULAR

A. ANKETİN BİRİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR

Ankete katılan yöneticilerin, birinci bölümde, "Aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katılırsınız ?" sorularına verdikleri yanıtların ortalamaya göre en büyükten en küçüğe sıralanmış dökümü Tablo 3.6'da görülmektedir. Ölçeğin maksimum değeri, (5) (Tamamen Katılırım); minimum değeri (1) (Hiç Katılmam) şeklindedir. Tabloda, herbir sorunun ortalamasıyla birlikte, standart sapması, modu ve olumlu katılım (tamamen katılırım + kısmen katılırım) yüzdesi de verilmiştir. Olumlu katılım yüzdelerinin verilme nedeni, soruların ortalamalarıyla olumlu katılım yüzdeleri arasındaki uyumsuzlukların da görülerek sonuçların daha iyi analiz edilmesine yardımcı olmaktır.

Tablo 3.6

Anketin Birinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların
Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü

Konular	Ortalama*	Standart Sapma	Mod*	Olumlu* (4 + 5) (%)
♦ İşletmelerde, başarılı kadınlar da en üst yönetim kadrolarına atanabilmelidirler.	4,80	0,86	5	98,73
♦ İş hayatı önceden planlamayı gerektirir.	4,72	0,84	5	100,00
♦ Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir.	4,72	0,66	5	97,53
♦ Çalışanlar iş ortamında da duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelidirler.	4,65	0,85	5	100,00
♦ Anlaşmalara her zaman uyulmalıdır.	4,62	0,86	5	100,00
♦ Terfiler kıdeme bakılmaksızın başarıya göre yapılmalıdır.	4,54	0,57	5	98,77
♦ Şartlar ne olursa olsun, planlanan işler zamanında bitirilmelidir.	4,44	0,59	4	97,53
♦ Kadercilik başarının düşmanıdır.	4,43	1,19	5	89,87
♦ Farklı bir kültüre uyum sağlamak, genellikle yoğun bir çaba gerektirir.	4,36	0,75	4	93,83
♦ İş yaşamı daima özel yaşamdan ayrı tutulmalıdır.	4,33	0,79	5	90,12
♦ İş ortamında grupsal başarı, bireysel başarıdan her zaman üstün tutulmalıdır.	4,28	0,94	5	88,89
♦ İş ortamında, kişilerin duygusal davranışları, bazı durumlarda kararlar üzerinde etkili olabilmektedir.	4,15	1,00	4	94,94
♦ Profesyonellik, iş ortamında duyguların gizlenmesini gerektirir.	4,10	1,00	4	81,48
♦ İnsanın geleceği kendi elindedir.	4,05	0,89	4	94,94
♦ İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur.	4,03	1,13	4	87,18

Konular	Ortalama*	Standart Sapma	Mod*	Olumlu* (4 + 5) (%)
♦ Bazı durumlarda, ünvanına bakılmaksızın kişilere adı ile de hitap edilebilinir.	3,82	1,36	5	75,95
♦ Pahalı kişisel eşyalar,genellikle insanlar tarafından statü sembolü olarak kullanılmaktadır.	3,78	1,04	4	77,78
♦ Sinirlendiğinde ses tonunu yükseltmek hiçbir zaman kabul edilemez.	3,78	1,00	4	75,31
♦ Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsız edicidir.	3,44	1,27	4	62,03
♦ İşletmelerde en fazla otoriteye sahip olanlar eğitim düzeyi yüksek kişiler olmalıdır.	3,28	1,31	4	61,54
♦ Otoriteye sahip olmak prestij sağlar.	3,27	1,38	4	68,83
♦ İletişimimin büyük bir kısmı sözsüz mesajlardan (jestler, mimikler, ses tonu, bakışlar, vs.) oluşur.	3,27	1,26	4	56,79
♦ Bazı durumlarda, iş görüşmesine gelen kişilerin bekletilmesi kaçınılmaz olmaktadır.	3,11	1,16	4	55,00
♦ İnsanların birlikte çalıştıkları kişilerin özel hayatları konusuna ilgi duymaları doğaldır.	3,09	1,33	4	52,56
♦ İnsan için en uygun olanı daima kendi ülkesinin kültürüdür.	3,07	1,26	4	51,25
♦ Sezgilere dayalı olarak verilen kararlar her zaman başarısızlıkla sonuçlanır.	3,04	0,99	4	46,91
♦ Çalışanları incitmemek için bazı durumlarda işletme kuralları çiğnenebilir.	2,70	1,22	2	39,24
♦Değişimi yönlendirmek imkansızdır.	2,07	1,06	2	17,28

Konular	Ortalama*	Standart Sapma	Mod*	Olumlu* (4 + 5) (%)
♦ Özel yaşamın planlanmasına gerek yoktur.	1,80	0,91	2	7,41
♦ Ödüller başarıya bakılmaksızın kıdeme göre verilmelidir.	1,37	0,66	1	2,53

* Rakamsal Değerlerin Anlamı :
1 - HİÇ KATILMAM
2 - Katılmam
3 - Kararsızım
4 - Kısmen Katılırım
5 - TAMAMEN KATILIRIM

Birinci bölüm sorularının herbiri için, yanıtlandıran yönetici sayısı (n) ve herbir seçeneğin yüzdelerini gösteren detaylı yanıt dökümü EK 4 (Tablo E.1)'de bulunmaktadır.

Birinci bölümde, 4.80 ortalamayla en yüksek katılıma sahip olan soru, "İşletmelerde, başarılı kadınlar da en üst yönetim kadrolarına atanabilmelidirler." sorusudur. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %94.94'ü (5), %3.80'i (4) ve %1.27'si (2) seçeneğini işaretlemiştir. (3) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, erkeksi / kadınsı davranış biçimi kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği kadınsı davranış biçimini, (1) seçeneği erkeksi davranış biçimini ifade etmektedir.

4.72 ortalamayla ikinci en yüksek katılıma sahip sorulardan ilki, "İş hayatı önceden planlamayı gerektirir." sorusudur. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %83.54'ü (5), %16.46'sı (4) seçeneğini işaretlemiştir. (3), (2) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamış, bir başka ifadeyle, olumlu katılım %100'dür. Bu soru, zamana duyarlılık kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği zamana karşı yüksek duyarlılığı, (1) seçeneği zamana karşı düşük duyarlılığı ifade etmektedir.

Aynı katılım ortalamasına sahip diğer soru ise, "Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir." sorusudur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş,

%77.78'i (5), %19.75'i (4), %1.23'ü (2) ve %1.23'ü (1) seçeneğini işaretlemiştir. (3) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, açık / kapalı iletişim dili kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği açık iletişim dilini, (1) seçeneği kapalı iletişim dilini ifade etmektedir.

"Çalışanlar iş ortamında da duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelidirler." sorusunun katılım ortalaması, 4.65'tir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %77.22'si (5) ve %22.78'i (4) seçeneğini işaretlemiştir. (3), (2) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamış, bir başka ifadeyle, olumlu katılım %100'dür. Bu soru, rasyonel / duygusal davranış kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği duygusal davranışı, (1) seçeneği rasyonel davranışı ifade etmektedir.

"Anlaşmalara her zaman uyulmalıdır." sorusunun katılım ortalaması, 4.62'dir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %73.42'si (5) ve %26.58'i (4) seçeneğini işaretlemiştir. (3), (2) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamış, bir başka ifadeyle, olumlu katılım %100'dür. Bu soru, kuralcılık / yorumculuk kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği kuralcılığı, (1) seçeneği yorumculuğu ifade etmektedir.

"Terfiler kıdeme bakılmaksızın başarıya göre yapılmalıdır." sorusunun katılım ortalaması, 4.54'tür. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %56.79'u (5), %41.98'i (4) ve %1.23'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (3) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, başarıya / özel konuma dayalı statü kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği başarıya, (1) seçeneği özel konuma dayalı statüyü ifade etmektedir.

"Şartlar ne olursa olsun, planlanan işler zamanında bitirilmelidir." sorusunun katılım ortalaması, 4.44'tür. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %48.15'i (5), %49.38'i (4), %1.23'ü (3) ve %1.23'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, zamana duyarlılık kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği zamana karşı yüksek duyarlılığı, (1) seçeneği zamana karşı düşük duyarlılığı ifade etmektedir.

"Kadercilik başarının düşmanıdır." sorusunun katılım ortalaması 4.43, standart sapması ise, 1.19'dur. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %75.95'i (5), %13.92'si (4), %8.86'sı (2) ve %1.27'si (1) seçeneğini işaretlemiştir. (3) seçeneğini işaretleyen

olmamıştır. Bu soru, değişime karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği aktif, (1) seçeneği pasif tutumu ifade etmektedir.

"Farklı bir kültüre uyum sağlamak, genellikle yoğun bir çaba gerektirir." sorusunun katılım ortalaması, 4.36'dır. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %46.91'i (5), %46.91'i (4), %1.23'ü (3) ve %4.94'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, kültürel esneklik boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği esnek olmamayı, (1) seçeneği esnekliği ifade etmektedir.

"İş yaşamı daima özel yaşamdan ayrı tutulmalıdır." sorusunun katılım ortalaması, 4.33'tür. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %48.15'i (5), %41.98'i (4), %4.94'ü (3) ve %4.94'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, özel / genel ortam kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği özel, (1) seçeneği genel ortamı ifade etmektedir.

"İş ortamında grupsal başarı, bireysel başarıdan her zaman üstün tutulmalıdır." sorusunun katılım ortalaması, 4.28'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %50.62'si (5), %38.27'si (4) ve %11.11'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (3) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, bireycilik / toplulukçuluk kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği toplulukçuluğu, (1) seçeneği bireyciliği ifade etmektedir.

"İş ortamında, kişilerin duygusal davranışları, bazı durumlarda kararlar üzerinde etkili olabilmektedir." sorusunun katılım ortalaması 4.15'tir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %36.71'i (5), %58.23'ü (4), %3.80'i (2) ve %1.27'si (1) seçeneğini işaretlemiştir. (3) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, rasyonel / duygusal davranış kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği rasyonel davranışı, (1) seçeneği duygusal davranışı ifade etmektedir.

"Profesyonellik, iş ortamında duyguların gizlenmesini gerektirir." sorusunun katılım ortalaması, 4.10'dur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %40.74'ü (5), %40.74'ü (4), %7.41'i (3), %9.88'i (2) ve %1.23'ü (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, rasyonel / duygusal davranış kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği rasyonel davranışı, (1) seçeneği duygusal davranışı ifade etmektedir.

"İnsanın geleceği kendi elindedir." sorusunun katılım ortalaması, 4.05'tir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %24.05'i (5), %70.89'u (4), %1.27'si (3) ve %3.80'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, değişime karşı tutum kültürel boyutu olup, (5) seçeneği aktif, (1) seçeneği pasif tutumu ifade etmektedir. İkincisi ise, başarıya / özel konuma dayalı statü kültürel boyutudur ve (5) seçeneği başarıya, (1) seçeneği özel konuma dayalı statüyü ifade etmektedir.

"İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur." sorusunun katılım ortalaması 4.03, standart sapması ise, 1.13'tür. Bu soruya 78 yönetici yanıt vermiş, %37.18'i (5), %50.00'si (4), %6.41'i (3) ve %6.41'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, değişime karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği aktif, (1) seçeneği pasif tutumu ifade etmektedir.

"Bazı durumlarda, ünvanına bakılmaksızın kişilere adı ile de hitap edilebilinir." sorusunun katılım ortalaması 3.82, standart sapması ise, 1.36'dır. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %40.51'i (5), %35.44'ü (4), %3.80'si (3), %15.19'u (2) ve %5.06'sı (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, özel / genel ortam kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği özel, (1) seçeneği genel ortamı ifade etmektedir.

Katılım ortalaması 3.78 olan iki sorudan ilki, "Pahalı kişisel eşyalar, genellikle insanlar tarafından statü sembolü olarak kullanılmaktadır." sorusudur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %20.99'u (5), %56.79'u (4), %3.70'i (3), %16.05'i (2) ve %2.47'si (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, somut / soyut değercilik kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği somut, (1) seçeneği soyut değerciliği ifade etmektedir.

Katılım ortalaması 3.78 olan ikinci soruysa, "Sinirlendiğinde ses tonunu yükseltmek hiçbir zaman kabul edilmez." sorusudur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %20.99'u (5), %54.32'si (4), %7.41'i (3), %16.05'i (2) ve %1.23'ü (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, rasyonel / duygusal davranış kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği rasyonel davranışı, (1) seçeneği duygusal davranışı ifade etmektedir.

"Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsız edicidir." sorusunun katılım ortalaması 3.44, standart sapması ise, 1.27'dir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %21.52'si (5), %40.51'i (4), %8.86'sı (3), %27.85'i (2) ve %1.27'si (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, rasyonel / duygusal davranış kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği rasyonel davranışı, (1) seçeneği duygusal davranışı ifade etmektedir.

"İşletmelerde en fazla otoriteye sahip olanlar eğitim düzeyi yüksek kişiler olmalıdır." sorusunun katılım ortalaması 3.28, standart sapması ise, 1.31'dir. Bu soruya 78 yönetici yanıt vermiş, %15.38'i (5), %46.15'i (4), %5.13'ü (3), %30.77'si (2) ve %2.56'sı (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, otoriteye karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği yüksek otorite tutumunu, (1) seçeneği düşük otorite tutumunu ifade etmektedir.

"Otoriteye sahip olmak prestij sağlar." sorusunun katılım ortalaması 3.27, standart sapması ise, 1.38'dir. Bu soruya 77 yönetici yanıt vermiş, %12.99'u (5), %55.84'ü (4), %24.68'i (2) ve %6.49'u (1) seçeneğini işaretlemiştir. (3) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, otoriteye karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği yüksek otorite tutumunu, (1) seçeneği düşük otorite tutumunu ifade etmektedir.

Katılım ortalaması 3.27 olan bir diğer soru ise, "İletişimimin büyük bir kısmı sözsüz mesajlardan (jestler, mimikler, ses tonu, bakışlar, vs.) oluşur." sorusudur. Standart sapması 1.26 olan bu soruya, 81 yönetici yanıt vermiş, %16.05'i (5), %40.74'ü (4), %3.70'i (3), %33.33'ü (2) ve %6.17'si (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, açık / kapalı iletişim dili kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği kapalı iletişim dilini, (1) seçeneği açık iletişim dilini ifade etmektedir.

"Bazı durumlarda, iş görüşmesine gelen kişilerin bekletilmesi kaçınılmaz olmaktadır." sorusunun katılım ortalaması 3.11, standart sapması ise, 1.16'dır. Bu soruya 80 yönetici yanıt vermiş, %5.00'i (5), %50.00'si (4), %5.00'i (3), %35.00'i (2) ve %5.00'i (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, zamana duyarlılık kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği zamana karşı düşük duyarlılığı, (1) seçeneği zamana karşı yüksek duyarlılığı ifade etmektedir.

"İnsanların birlikte çalıştıkları kişilerin özel hayatları konusuna ilgi duymaları doğaldır." sorusunun katılım ortalaması 3.09, standart sapması ise, 1.33'tür. Bu soruya 78 yönetici yanıt vermiş, %11.54'ü (5), %41.03'ü (4), %12.82'si (3), %25.64'ü (2) ve %8.97'si (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, özel / genel ortam kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği genel, (1) seçeneği özel ortamı ifade etmektedir.

"İnsan için en uygun olanı daima kendi ülkesinin kültürüdür." sorusunun katılım ortalaması 3.07, standart sapması ise, 1.26'dır. Bu soruya 80 yönetici yanıt vermiş, %10.00'u (5), %41.25'i (4), %7.50'si (3), %32.50'si (2) ve %8.75'i (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, kültürel esneklik boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği esnek olmamayı, (1) seçeneği esnekliği ifade etmektedir.

"Sezgilere dayalı olarak verilen kararlar her zaman başarısızlıkla sonuçlanır." sorusunun katılım ortalaması, 3.04'tür. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %46.91'i (4), %13.58'i (3), %35.80'i (2) ve %3.70'i (1) seçeneğini işaretlemiştir. (5) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, karar verme stili kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği objektif karar verme, (1) seçeneği subjektif karar verme stilini ifade etmektedir.

"Çalışanları incitmemek için bazı durumlarda işletme kuralları çiğnenebilir." sorusunun katılım ortalaması 2.70, standart sapması ise, 1.22'dir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %3.80'i (5), %35.44'ü (4), %5.06'sı (3), %45.57'si (2) ve %10.13'ü (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, kuralcılık / yorumculuk kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği yorumculuğu, (1) seçeneği kuralcılığı ifade etmektedir.

En düşük ortalamaya sahip üç sorudan ilki olan, "Değişimi yönlendirmek imkansızdır." sorusunun katılım ortalaması, 2.07'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %1.23'ü (5), %16.05'i (4), %3.70'i (3), %46.91'i (2) ve %32.10'u (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, değişime karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği pasif, (1) seçeneği aktif tutumu ifade etmektedir.

En düşük katılım ortalamalı sorulardan ikincisi olan, "Özel yaşamın planlanmasına gerek yoktur." sorusunun katılım ortalaması, 1.80'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %2.47'si (5), %4.94'ü (4), %3.70'i (3), %48.15'i (2) ve %40.74'ü (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, zamana duyarlılık kültürel boyutunu ölçmekte ve

(5) seçeneği zamana karşı düşük duyarlılığı, (1) seçeneği zamana karşı yüksek duyarlılığı ifade etmektedir.

"Ödüller başarıya bakılmaksızın kıdeme göre verilmelidir." sorusu, 1.37 katılım ortalamasıyla en düşük ortalamaya sahip olan sorudur. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %2.53'ü (4), %32.91'i (2), %64.56'sı (1) seçeneğini işaretlemiştir. (5) ve (3) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, başarıya / özel konuma dayalı statü kültürel boyutunu ölçmekte ve (5) seçeneği özel konuma, (1) seçeneği başarıya dayalı statüyü ifade etmektedir.

B. ANKETİN İKİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR

Ankete katılan yöneticilerin, ikinci bölümde, "İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için aşağıdaki konular sizce ne derece önemlidir ?" sorularına verdikleri yanıtların önem derecesi ortalamasına göre en büyükten en küçüğe sıralanmış dökümü Tablo 3.7'de görülmektedir. Ölçeğin maksimum değeri, (4) (Çok Önemli); minimum değeri (1) (Hiç Önemli Değil) şeklindedir. Tabloda, herbir sorunun ortalamasıyla birlikte, standart sapması, modu ve önemli (çok önemli + oldukça önemli) yüzdesi de verilmiştir.

İkinci bölüm sorularının herbiri için, yanıtlandıran yönetici sayısı (n) ve herbir seçeneğin yüzdelerini gösteren detaylı yanıt dökümü EK 4 (Tablo E.2)'de bulunmaktadır.

Konuların önem derecelerinin belirtildiği ikinci bölümde, 3.93 ortalamayla en yüksek önem derecesine sahip olan soru, "Çalışanların ekip oluşturabilmeleri (veya takım ruhu)." sorusudur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %92.59'u (4) ve %7.41'i (3) seçeneğini işaretlemiştir. (2) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, erkeksi / kadınsı davranış biçimi kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği kadınsı davranış biçimini, (1) seçeneği erkeksi davranış biçimini ifade etmektedir.

3.86 ortalamayla ikinci en yüksek önem derecesine sahip olan soru, "Çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkiler." sorusudur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %86.42'si (4) ve %13.58'i (3) seçeneğini işaretlemiştir. (2) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, erkeksi / kadınsı davranış biçimi kültürel boyutunu ölçmekte ve (4)

Tablo 3.7

Anketin İkinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların
Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü

Konular	Ortalama*	Standart Sapma	Mod*	Önemli* (3 + 4) (%)
♦ Çalışanların ekip oluşturabilmeleri (veya takım ruhu).	3,93	0,26	4	100,00
♦ Çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkiler.	3,86	0,35	4	100,00
♦ Zamanın etkin kullanımı.	3,80	0,40	4	100,00
♦ Karar vermeden önce yeterli bilgiye (veriye) sahip olmak.	3,78	0,45	4	98,77
♦ Yöneticilerin ileriye yönelik tahmin yeteneği.	3,57	0,57	4	96,30
♦ Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması.	3,54	0,53	4	98,77
♦ Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak.	3,48	0,50	3	100,00
♦ Çalışanların yabancı dil bilgisi.	3,40	0,67	4	92,59
♦İşletmede yazılı kurallara uyulması.	3,32	0,69	4	87,65
♦ Çalışanların tecrübesi.	3,31	0,54	3	96,30
♦İşletmede yazılı kuralların bulunması.	3,21	0,75	3	82,72
♦ Çalışanların yöneticilerce denetlenmesi.	2,94	0,64	3	76,54
♦ Çalışanların fiziki görünümü.	2,46	0,76	3	49,38

* Rakamsal Değerlerin Anlamı :
1 - HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
2 - Pek Önemli Değil
3 - Oldukça Önemli
4 - ÇOK ÖNEMLİ

seçeneği kadınsı davranış biçimini, (1) seçeneği erkeksi davranış biçimini ifade etmektedir.

"Zamanın etkin kullanımı." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.80'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %80.25'i (4) ve %19.75'i (3) seçeneğini işaretlemiştir. (2) ve (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, zamana duyarlılık kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği zamana karşı yüksek duyarlılığı, (1) seçeneği zamana karşı düşük duyarlılığı ifade etmektedir.

"Karar vermeden önce yeterli bilgiye (veriye) sahip olmak." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.78'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %79.01'i (4), %19.75'i (3) ve %1.23'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, karar verme stili kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği objektif karar verme, (1) seçeneği subjektif karar verme stilini ifade etmektedir.

"Yöneticilerin ileriye dönük tahmin yeteneği." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.57'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %60.49'u (4), %35.80'i (3) ve %3.70'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, karar verme stili kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği subjektif karar verme, (1) seçeneği objektif karar verme stilini ifade etmektedir.

"Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.54'tür. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %55.56'sı (4), %43.21'i (3) ve %1.23'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, kültürel esneklik boyutu olup, (4) seçeneği esnekliği, (1) seçeneği esnek olmamayı ifade etmektedir. İkincisi ise, özel / genel ortam kültürel boyutudur ve (4) seçeneği genel, (1) seçeneği özel ortamı ifade etmektedir.

"Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.48'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %48.15'i (4) ve %51.85'i (3) seçeneğini işaretlemiştir. (2) ve (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır ve sorunun önemli görülme oranı %100'dür. Bu soru, karar verme stili kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği objektif karar verme, (1) seçeneği subjektif karar verme stilini ifade etmektedir.

"Çalışanların yabancı dil bilgisi." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.40'tır. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %48.15'i (4), %44.44'ü (3), %6.17'si (3) ve %1.23'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, kültürel esneklik boyutu olup, (4) seçeneği esnekliği, (1) seçeneği esnek olmamayı ifade etmektedir. İkincisi ise, açık / kapalı iletişim dili kültürel boyutudur ve (4) seçeneği açık iletişim dilini, (1) seçeneği kapalı iletişim dilini ifade etmektedir.

"İşletmede yazılı kurallara uyulması." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.32'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %44.44'ü (4), %43.21'i (3) ve %12.35'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneklerini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, kuralcılık / yorumculuk kültürel boyutu olup, (4) seçeneği kuralcılığı, (1) seçeneği yorumculuğu ifade etmektedir. İkincisi ise, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutudur ve (4) seçeneği yüksek, (1) seçeneği düşük belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

"Çalışanların tecrübesi." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.31'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %34.57'si (4), %61.73'ü (3) ve %3.70'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, başarıya / özel konuma dayalı statü kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği özel konuma, (1) seçeneği başarıya dayalı statüyü ifade etmektedir.

"İşletmede yazılı kuralların bulunması." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.21'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %39.51'i (4), %43.21'i (3) ve %16.05'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği yüksek, (1) seçeneği düşük belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

"Çalışanların yöneticilerce denetlenmesi." sorusunun önem derecesi ortalaması, 2.94'tür. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %17.28'i (4), %59.26'sı (3) ve %23.46'sı (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, otoriteye karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği yüksek otorite tutumunu, (1) seçeneği düşük otorite tutumunu ifade etmektedir.

"Çalışanların fiziki görünümü." sorusunun önem derecesi ortalaması, 2.46'dır. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %6.17'si (4), %43.21'i (3), %40.74 'ü (2) ve %9.88'i (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, başarıya / özel konuma dayalı statü kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği özel konuma, (1) seçeneği başarıya dayalı statüyü ifade etmektedir.

C. ANKETİN ÜÇÜNCÜ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR

Ankete katılan yöneticilerin, üçüncü bölümde, "Yönetim elemanlarının işlerinde mutlu olmaları için aşağıdaki konular ne derece önemlidir ?" sorularına verdikleri yanıtların ortalamaya göre en büyükten en küçüğe sıralanmış dökümü Tablo 3.8'de görülmektedir. Ölçeğin maksimum değeri, (4) (Çok Önemli); minimum değeri (1) (Hiç Önemli Değil) şeklindedir. Tabloda, herbir sorunun ortalamasıyla birlikte, standart sapması, modu ve önemli (çok önemli + oldukça önemli) yüzdesi de verilmiştir.

Üçüncü bölüm sorularının herbiri için, yanıtlandıran yönetici sayısı (n) ve herbir seçeneğin yüzdelerini gösteren detaylı yanıt dökümü EK 4 (Tablo E.3)'de bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde, 3.65 ortalamayla en yüksek önem derecesi ortalamasına sahip olan soru, "Yükselme imkanları (seviye, ünvan olarak)." sorusudur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %67.90'ı (4), %29.63'ü (3) ve %2.47'si (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, somut / soyut değercilik kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği soyut, (1) seçeneği somut değerciliği ifade etmektedir.

3.43 ile ikinci en yüksek önem derecesi ortalamasına sahip olan soru, "Yönetim elemanlarının işe karşı kendi yaklaşımlarını uygulama özgürlüğüne sahip olması." sorusudur. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %44.44'ü (4) ve %54.32'si (3), %1.23'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, bireycilik / toplulukçuluk kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği bireyciliği, (1) seçeneği toplulukçuluğu ifade etmektedir.

Tablo 3.8

Anketin Üçüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların
Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü

Konular	Ortalama*	Standart Sapma	Mod*	Önemli* (3 + 4) (%)
♦ Yükselme imkanları. (seviye, ünvan olarak)	3,65	0,53	4	97,53
♦ Yönetim elemanının işe karşı kendi yaklaşımını uygulama özgürlüğüne sahip olması.	3,43	0,52	3	98,77
♦ İş güvencesi.	3,36	0,80	4	87,50
♦ Çalışırken özel yaşama da yeterli zaman ayırabilmek.	3,24	0,60	3	91,36
♦ Maddi olanaklar (yüksek maaş,vb)	3,22	0,45	3	98,77
♦ Sözel ödüller.	3,20	0,68	3	85,19

* Rakamsal Değerlerin Anlamı :
1 - HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
2 - Pek Önemli Değil
3 - Oldukça Önemli
4 - ÇOK ÖNEMLİ

"İş güvencesi." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.36'dır. Bu soruya 80 yönetici yanıt vermiş, %52.50'si (4), %35.00'i (3) ve %12.50'si (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, üç kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, bireycilik / toplulukçuluk boyutu olup, (4) seçeneği toplulukçuluğu, (1) seçeneği bireyciliği ifade etmektedir. İkincisi, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutudur ve (4) seçeneği yüksek, (1) seçeneği düşük belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir. Üçüncü ölçülen boyut olan değişime karşı tutum kültürel boyutu içinse, (4) seçeneği pasif, (1) seçeneği aktif tutumu ifade etmektedir.

"Çalışırken özel yaşama da yeterli zaman ayırabilmek." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.24'tür. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %32.10'u (4), %59.26'sı (3) ve %8.64'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, özel

/ genel ortam kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği özel, (1) seçeneği genel ortamı ifade etmektedir.

"Maddi olanaklar (yüksek maaş, v.b.)." sorusunun önem derecesi ortalaması, 3.22'dir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %23.46'sı (4), %75.31'i (3) ve %1.23'ü (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, somut / soyut değercilik kültürel boyutu olup, (4) seçeneği somut, (1) seçeneği soyut değerciliği ifade etmektedir. İkincisi ise, erkeksi / kadınsı davranış biçimi kültürel boyutudur ve (4) seçeneği erkeksi, (1) seçeneği kadınsı davranış biçimini ifade etmektedir.

"Sözel ödüller." sorusu 3.20 ortalamayla en düşük önem derecesine sahiptir. Bu soruya 81 yönetici yanıt vermiş, %34.57'si (4), %50.62'si (3) ve %14.81'i (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, somut / soyut değercilik kültürel boyutu olup, (4) seçeneği soyut, (1) seçeneği somut değerciliği ifade etmektedir. İkincisi ise, erkeksi / kadınsı davranış biçimi kültürel boyutudur ve (4) seçeneği kadınsı, (1) seçeneği erkeksi davranış biçimini ifade etmektedir.

D. ANKETİN DÖRDÜNCÜ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR

Ankete katılan yöneticilerin, dördüncü bölümde, "Yaşantınızda aşağıdaki durumların hangi sıklıkta ortaya çıktığını düşünüyorsunuz ?" sorularına verdikleri yanıtların ortalamaya göre en büyükten en küçüğe sıralanmış dökümü Tablo 3.9'da görülmektedir. Ölçeğin maksimum değeri, (4) (Her Zaman); minimum değeri (1) (Hiçbir Zaman) şeklindedir.

Dördüncü bölüm sorularının herbiri için, yanıtlandıran yönetici sayısı (n) ve herbir seçeneğin yüzdelerini gösteren detaylı yanıt dökümü EK 4 (Tablo E.4)'de bulunmaktadır.

Dördüncü bölümde, 3.19 ortalamayla en yüksek sıklık derecesine sahip olan soru, "Beklenmedik durumlar karşısında, sorunları çözmek için kendinizi hazır hisseder misiniz ?" sorusudur. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %31.65'i (4), %63.29'u (3) ve

Tablo 3.9

Anketin Dördüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların
Ortalamaya Göre Sıralanmış Özet Dökümü

Konular	Ortalama*	Standart Sapma	Mod*
♦ Beklenmedik durumlar karşısında, sorunları çözmek için kendinizi hazır hisseder misiniz ?	3,19	0,74	3
♦ İş ortamında, başkalarıyla ilişkilerinizde kendinizi onların yerine koyar mısınız ?	3,15	0,82	3
♦ Yetki devrine hangi sıklıkla başvurursunuz ?	2,85	0,79	3
♦ Evişlerinde eşinize yardımcı olur musunuz / Eşiniz evişlerinde size yardımcı olur mu ?	2,80	1,04	3
♦ İşletme çalışanlarının yönetici ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinmeleri durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?	2,42	0,69	2
♦ Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?	1,78	0,61	2

* Rakamsal Değerlerin Anlamı :
1 - HİÇBİR ZAMAN
2 - Nadiren
3 - Sıkça
4 - HER ZAMAN

%5.06'sı (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, değişime karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği aktif, (1) seçeneği pasif tutumu ifade etmektedir.

3.15 ortalamayla ikinci en yüksek sıklık derecesine sahip olan soru, "İş ortamında, başkalarıyla ilişkilerinizde kendinizi onların yerine koyar mısınız ?" sorusudur. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %35.44'ü (4), %51.90'ı (3) ve %12.66'sı (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, kültürel esneklik

boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği esnekliği, (1) seçeneği esnek olmamayı ifade etmektedir.

"Yetki devrine hangi sıklıkla başvurusunuz ?" sorusunun sıklık derecesi ortalaması, 2.85'dir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %15.19'u (4) %64.56'sı (3), %17.72'si (2) ve %2.53'ü (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, otoriteye karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği düşük otorite tutumunu, (1) seçeneği yüksek otorite tutumunu ifade etmektedir.

"Evişlerinde eşinize yardımcı olur musunuz / Eşiniz evişlerinde size yardımcı olur mu ?" sorusunun sıklık derecesi ortalaması, 2.80'dir. Bu soruya 75 yönetici yanıt vermiş, %25.33'ü (4), %52.00'si (3) ve %22.67'si (2) seçeneğini işaretlemiştir. (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu soru, erkeksi / kadınsı davranış biçimi kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği kadınsı davranış biçimini, (1) seçeneği erkeksi davranış biçimini ifade etmektedir.

"İşletme çalışanlarının yönetici ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinmeleri durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?" sorusunun sıklık derecesi ortalaması, 2.42'dir. Bu soruya 79 yönetici yanıt vermiş, %1.27'si (4), %48.10'u (3), %48.10'u (2) ve %2.53'ü (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, otoriteye karşı tutum kültürel boyutunu ölçmekte ve (4) seçeneği yüksek otorite tutumunu, (1) seçeneği düşük otorite tutumunu ifade etmektedir.

En düşük ortalamaya sahip olan, "Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?" sorusunun sıklık derecesi, 1.78'dir. Bu soruya 78 yönetici yanıt vermiş, %1.28'i (4), %2.56'sı (3), %75.64'ü (2) ve %20.51'i (1) seçeneğini işaretlemiştir. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Birincisi, bireycilik / toplulukçuluk kültürel boyutu olup, (4) seçeneği bireyciliği, (1) seçeneği toplulukçuluğu ifade etmektedir. İkincisi ise, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutudur ve (4) seçeneği düşük, (1) seçeneği yüksek belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

E. ANKETİN BEŞİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR

Beşinci bölümde yer alan "Aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz ?" sorularında sunulan ikili seçenekleri tercihlerine göre yanıt veren yönetici sayısı (n) ve yüzdeleri Tablo 3.10'da görülmektedir.

"a- Başkaları tarafından takdir edilmek mi ? (soyut ödüller) , b- Zengin olmak mı ? (somut ödüller)" sorusunda, 57 yönetici (a) seçeneğini (%70.37), 20 yönetici (b) seçeneğini (%24.69) tercih etmiştir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici sayısı ise, 4 (% 4.94)'tür. Bu soru, somut / soyut değercilik kültürel boyutunu ölçmekte ve (a) seçeneği soyut, (b) seçeneği somut değerciliği ifade etmektedir.

"a- İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı? , b- Yazılı iletişim mi ?" sorusunda, 70 yönetici (a) seçeneğini (%86.42), 11 yönetici (b) seçeneğini (%13.58) tercih etmiştir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici yoktur. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Bu soruyla ölçülen birinci boyut, özel / genel ortam kültürel boyutu olup, (a) seçeneği genel, (b) seçeneği özel ortamı ifade etmektedir. Bu soruyla ölçülen ikinci boyut ise, açık / kapalı iletişim dili kültürel boyutudur ve (a) seçeneği açık iletişim dilini, (b) seçeneği kapalı iletişim dilini ifade etmektedir.

"a- Yavaş, fakat güvenilir karar vermek mi ? , b- Hızlı, fakat riskli karar vermek mi ?" sorusunda, 44 yönetici (a) seçeneğini (%54.32), 34 yönetici (b) seçeneğini (%41.98) tercih etmiştir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici sayısı ise, 3 (%3.70)'tür. Bu soru, karar verme stili kültürel boyutunu ölçmekte ve (a) seçeneği objektif karar verme, (b) seçeneği subjektif karar verme stilini ifade etmektedir.

"a- Yazılı anlaşmalar mı ? , b- Kişilerarası güven mi ?" sorusunda, 48 yönetici (a) seçeneğini (%59.26), 31 yönetici (b) seçeneğini (%38.27) tercih etmiştir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici sayısı ise, 2 (%2.47)'dir. Bu soru, kuralcılık / yorumculuk kültürel boyutunu ölçmekte ve (a) seçeneği kuralcılığı, (b) seçeneği yorumculuğu ifade etmektedir.

"a- Herkese ve her duruma aynı şekilde uygulanan kurallar mı ? , b- Görecelilik (duruma göre değişen uygulamalar) mi ?" sorusunda, 31 yönetici (a) seçeneğini

Tablo 3.10

Anketin Beşinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Soru No	Konular	n	Sıklık (%)
1	♦ Başkaları tarafından takdir edilmek mi ? (Soyut Ödüller)	57	70,37
	♦ Zengin olmak mı? (Somut Ödüller)	20	24,69
	♦ Yanıt Yok	4	4,94
2	♦ İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı?	70	86,42
	♦ Yazılı iletişim mi?	11	13,58
	♦ Yanıt Yok	0	0,00
3	♦ Yavaş, fakat güvenilir karar vermek mi?	44	54,32
	♦ Hızlı, fakat riskli karar vermek mi?	34	41,98
	♦ Yanıt Yok	3	3,70
4	♦ Yazılı anlaşmalar mı?	48	59,26
	♦ Kişilerarası güven mi?	31	38,27
	♦ Yanıt Yok	2	2,47
5	♦ Herkese ve her duruma aynı şekilde uygulanan kurallar mı?	31	38,27
	♦ Görecelilik (duruma göre değişen uygulamalar) mi?	47	58,02
	♦ Yanıt Yok	3	3,70
6	♦ Açıksözlülük mü?	45	55,56
	♦ Uyumlu yaklaşım mı?	33	40,74
	♦ Yanıt Yok	3	3,70
7	♦ Bireysel kararlar mı?	5	6,17
	♦ Grup kararları mı?	75	92,59
	♦ Yanıt Yok	1	1,23

(%38.27), 47 yönetici (b) seçeneğini (%58.03) tercih etmiştir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici sayısı ise, 3 (%3.70)'tür. Bu soru, kuralcılık / yorumculuk kültürel boyutunu ölçmekte ve (a) seçeneği kuralcılığı, (b) seçeneği yorumculuğu ifade etmektedir.

"a- Açıksözlülük mü ? , b- Uyumlu yaklaşım mı ?" sorusunda 45 yönetici (a) seçeneğini (%55.56), 33 yönetici (b) seçeneğini (%40.74) tercih etmiştir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici sayısı ise, 3 (%3.70)'tür. Bu soru, açık / kapalı iletişim dili kültürel boyutunu ölçmekte ve (a) seçeneği açık iletişim dilini, (b) seçeneği kapalı iletişim dilini ifade etmektedir.

"a- Bireysel kararlar mı ? , b- Grup kararları mı ?" sorusunda, 5 yönetici (a) seçeneğini (%6.17), 75 yönetici (b) seçeneğini (%92.59) tercih etmiştir. Bu soruya yanıt vermeyen yönetici sayısı ise, 1 (%1.23)'dir. Bu soru, iki kültürel boyutu birden ölçmektedir. Bu soruyla ölçülen birinci boyut, bireycilik / toplulukçuluk kültürel boyutu olup, (a) seçeneği bireyciliği, (b) seçeneği toplulukçuluğu ifade etmektedir. Bu soruyla ölçülen ikinci boyut ise, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutudur ve (a) seçeneği düşük, (b) seçeneği yüksek belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

F. ANKETİN ALTINCI BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR

Ankete katılan yöneticilerin, altıncı bölümde, "Sizce, yönetim elemanlarının işletmede yükselmeleri neye bağlı olmalıdır ? , Aşağıdakilerden önemli bulduklarınızı işaretleyiniz ve en önemli ilk üçünü sıralayınız." sorusuna verdikleri yanıtların dökümü Tablo 3.11'de görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, "Eğitim" seçeneği, %30.86 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %40.74 oranında ilk üç sırada (%13.58 ilk sırada, %18.52 ikinci sırada ve %8.64 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %71.60, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %28.40'tır.

"Bilgi" seçeneği, %41.97 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %38.28 oranında ilk üç sırada (%20.99 ilk sırada, %9.88 ikinci sırada ve %7.41 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %80.25, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise,

Tablo 3.11

Anketin Altıncı Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Konular	I Sıra Belirtilmeden İşaretlenmiş (%)	II İlk Üç Sırada Belirtilmiş (%) (1. sırada (%) + 2. sırada (%) + 3. sırada (%))	III İşaretlenmişlerin Toplamı (%)	IV Hiçbir İşaret Yok (%)
♦ Eğitim	30,86	40,74 (13,58 + 18,52 + 8,64)	71,60	28,40
♦ Bilgi	41,97	38,28 (20,99 + 9,88 + 7,41)	80.25	19,75
♦ İş Performansı	18,53	65,42 (30,86 + 19,75 + 14,81)	83,95	16,05
♦ Kıdem	9,87	2,47 (0,00 + 0,00 + 2,47)	12,34	87,66
♦ Yetenek	35,80	43,21 (9,88 + 14,81 + 18,52)	79,01	20,99
♦ Zeka	35,81	11,11 (7,41 + 1,23 + 2,47)	46,92	53,08
♦ Yaş	9,87	1,23 (0,00 + 0,00 + 1,23)	11,10	88,90
♦ Kuruma Bağlılık	35,80	16,05 (2,47 + 8,64 + 4,94)	51,85	48,15

Konular	I	II	III	IV
	Sıra Belirtilmeden İşaretlenmiş (%)	İlk Üç Sırada Belirtilmiş (%) (1. sırada (%) + 2. sırada (%) + 3. sırada (%))	İşaretlenmişlerin Toplamı (%)	Hiçbir İşaret Yok (%)
♦ Tecrübe	41,97	27,17 (4,94 + 9,88 + 12,35)	69,14	30,86
♦ İnsan İlişkileri	38,27	49,39 (9,88 + 16,05 + 23,46)	87,66	12,34
♦ Diğer	4,94	3,69 (1,23 + 1,23 + 1,23)	8,63	91,37

%19.75'tir. "Bilgi", konular arasında sıra belirtilmeden işaretlenme oranı en yüksek olan iki konudan birisidir.

"İş Performansı" seçeneği, %18.53 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %65.42 oranında ilk üç sırada (%30.86 ilk sırada, %19.75 ikinci sırada ve %14.81 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %83.95, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %16.05'tir. "İş performansı", konular arasında ilk üç sırada belirtilme oranı en yüksek olan konudur.

"Kıdem" seçeneği, %9.87 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %2.47 oranında ilk üç sırada (üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %12.34, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %87.66'dır. "Kıdem", konular arasında sıra belirtilmeden işaretlenmiş olma oranı en düşük olan konulardan biri ve işaretlenmemiş olma oranı en yüksek olan ikinci konudur.

"Yetenek" seçeneği, %35.80 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %43.21 oranında ilk üç sırada (%9.88 ilk sırada, %14.81 ikinci sırada ve %18.52 üçüncü sırada)

belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %79.01, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %20.99'dur.

"Zeka" seçeneği, %35.81 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %11.11 oranında ilk üç sırada (%7.41 ilk sırada, %1.23 ikinci sırada ve %2.47 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %46.92, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %53.08'dir.

"Yaş" seçeneği, %9.87 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %1.23 oranında ilk üç sırada (üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %11.10, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %88.90'dır. "Yaş", konular arasında sıra belirtilmeden işaretlenmiş olma oranı en düşük olan konulardan biri, ilk üç sırada belirtilme oranı en düşük ve hiç işaretlenmemiş olma oranı en yüksek olan konudur.

"Kuruma Bağlılık" seçeneği, %35.80 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %16.05 oranında ilk üç sırada (%2.47 ilk sırada, %8.64 ikinci sırada ve %4.94 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %51.85, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %48.15'tir.

"Tecrübe" seçeneği, %41.97 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %27.17 oranında ilk üç sırada (%4.94 ilk sırada, %9.88 ikinci sırada ve %12.35 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %69.14, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %30.86'dır. "Tecrübe", konular arasında sıra belirtilmeden işaretlenme oranı en yüksek olan iki konudan birisidir.

"İnsan İlişkileri" seçeneği, %38.27 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %49.39 oranında ilk üç sırada (%9.88 ilk sırada, %16.05 ikinci sırada ve %23.46 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %87.66, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %12.34'tür. "İnsan ilişkileri", toplam işaretlenme oranı en yüksek ve hiç işaretlenmemiş olma oranı en düşük olan konudur.

"Diğer" seçeneği, %4.94 oranında sıra belirtilmeden işaretlenmiş, %3.69 oranında ilk üç sırada (%1.23 ilk sırada, %1.23 ikinci sırada ve %1.23 üçüncü sırada) belirtilmiştir. Toplam işaretlenme oranı %8.63, hiç işaretlenmemiş olma oranı ise, %91.37'dir. "Diğer" seçeneğinde yöneticiler tarafından önemli olarak belirtilen konular; "cesaret", "işe sahip

çıkma (ownership)", "yaratıcılık", "yenilikçilik", "girişimcilik", "beraber çalışma", "yabancı dil", "geniş düşünme becerisi" ve "açıklık" ile "dürüstlük"' ile ilgilidir. Bu konulardan sadece, "beraber çalışma" birinci sırada, "geniş düşünme becerisi" ikinci sırada ve "açıklık" ile "dürüstlük" üçüncü sırada önemli olarak belirtilmiştir.

G. ANKETİN YEDİNCİ BÖLÜMÜNDE BULUNAN SORULAR (ANKET ÇALIŞMASINA KATILAN YÖNETİCİLERLE İLGİLİ BİLGİLER)

Anket çalışmasına katılan yöneticilerin, %6.17'si (5 yönetici) genel müdür, %6.17'si (5 yönetici) genel müdür yardımcısı ve %87.66'sı (71 yönetici) orta kademe yöneticisidir. Orta kademe yöneticileri, Pazarlama Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, Ticaret Müdürü, Material Management Director, Satış Müdürü, Özel Marka Müdürü, Otomotiv Grup Başkanı, Planlama - Kalite Koordinatörü, Mali ve İdari İşler Müdürü, Lojistik ve Planlama Müdürü, Ticari Mali İşler Grup Müdürü, Fabrika Müdürü, Finansman Müdürü, Enformasyon Sistemleri Müdürü, Giriş Kalite Kontrol Müdürü, Marketing Müdürü, Pazarlama / Tesisat Müdürü, Satınalma Müdürü, Kamyon Mühendisliği Müdürü, İmalat Atelyeleri Müdürü, Baş Hukuk Müşaviri, Ürün Müdürü, İmalat Lojistik Kısım Müdürü, Muhasebe Müdürü, İthalat İhracat Müdürü, I/T Manager, Pazar Araştırma ve Medya Müdürü, Takım Müdürü (Business Unit Manager), Bilgi Sistemleri Takım Müdürü, Proje Yöneticisi, Kalite Kontrol Müdürü, Medikal Direktör, Financial Controller, Ürün Geliştirme Müdürü, Supply Chain Manager, Finance Director gibi ünvanlara sahiptirler.

Yöneticilerin, %60.49'u (49 yönetici) Makina/Techizat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, %39.51'i (32 yönetici) Kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır. Makina/Techizat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticilerden %3.7'si (3 yönetici) Bursa'da, %3.7'si (3 yönetici) Sakarya (Adapazarı)'da, %4.93'ü (4 yönetici) İzmir'de çalışmaktadır. Geri kalan %87.67'si (71 yönetici) İstanbul'da çalışmaktadır.

Yöneticilerin cinsiyet dağılımı, %86.42'si (70 yönetici) erkek, %13.58'i (11 yönetici) kadın şeklindedir.

Yöneticilerin medeni durumları ise, %85.19'u (69 yönetici) evli, %9.88'i (8 yönetici) bekar, %3.7'si (3 yönetici) dul / boşanmış olarak çıkmıştır. 1 yönetici, medeni durum sorusunu yanıtlandırmamış, boş bırakmıştır.

Yöneticilerin yaş dağılımı aşağıdaki gibidir:

1. (20-35)..... %27.16 (22 yönetici)
2. (36-50)..... %54.32 (44 yönetici)
3. (51 ve üzeri)..... %18.52 (15 yönetici)

Görüldüğü gibi, yöneticilerin yarıdan fazlası, (36-50) yaş grubunda, dörtte birinden fazlası (20-35) yaş grubunda ve dörtte birinden azı (51 ve üzeri) yaş grubunda bulunmaktadır.

Yöneticilerin eğitim durumu aşağıdaki gibidir:

1. Lise Mezunu..... %1.23 (1 yönetici)
2. Lisans Derecesi..... %65.44 (53 yönetici)
3. Yüksek Lisans Derecesi..... %29.63 (24 yönetici)
4. Doktora Derecesi..... %2.47 (2 yönetici)

1 yönetici ise, eğitim durumuyla ilgili soruyu yanıtlandırmamış, boş bırakmıştır.

Yöneticiler, 9 yerli ve 6 yabancı olmak üzere toplam 15 farklı gazeteyi devamlı olarak okumaktadırlar. Yöneticilerin devamlı okuduğu gazetelerin dökümü aşağıdaki gibidir:

1. Hürriyet..... %29.94 (53 yönetici)
2. Milliyet..... %21.47 (38 yönetici)
3. Yeniyüzyıl..... %14.69 (26 yönetici)
4. Dünya..... %9.04 (16 yönetici)
5. Sabah..... %9.04 (16 yönetici)
6. Cumhuriyet..... %6.78 (12 yönetici)
7. Diğer yerli gazeteler..... %3.39 (6 yönetici)
8. Yabancı gazeteler..... %5.65 (10 yönetici)

Yöneticiler, en az bir gazeteyi okumaktadırlar. Bazıları ise, iki ve daha fazla gazeteyi devamlı olarak okuduklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi, ankete katılan yöneticilerin en fazla okuduğu ilk üç gazete, sırasıyla, Hürriyet, Milliyet ve Yeniyüzyıl gazeteleridir.

Diğer yerli gazeteler grubuna giren gazeteler, Radikal (4 yönetici), Zaman (1 yönetici) ve Bursa yerel gazeteleri (1 yönetici)'dir.

Yöneticilerin devamlı okudukları yabancı gazeteler, Financial Times (4 yönetici), Daily News (2 yönetici), Wall Street Journal (1 yönetici), Turkish Daily News (1 yönetici), Herald Tribune (1 yönetici) ve Frankfurter Magazine Zaitung (1 yönetici) gazeteleridir.

Yöneticiler, 41 yerli dergi ve 31 yabancı dergi olmak üzere, toplam 72 farklı dergiyi devamlı olarak okumaktadırlar. Yöneticilerin devamlı okuduğu dergilerin türlerine göre dökümü aşağıdaki gibidir:

1. Ekonomi ve İş Dünyası..... %35.85 (57 yönetici)
2. Gezi, Haber, Aktüel..... %22.01 (35 yönetici)
3. Eğlence, Sağlık..... %5.66 (9 yönetici)
4. Teknik..... %1.89 (3 yönetici)
5. Diğer yerli dergiler..... %2.52 (4 yönetici)
6. Yabancı dergiler..... %32.07 (51 yönetici)

Yöneticilerin bazıları hiçbir dergiyi devamlı olarak okumamakta, bazıları bir dergiyi, bazıları ise iki ve daha fazla dergiyi devamlı okumaktadırlar. Görüldüğü gibi, yöneticilerin en fazla okuduğu ilk üç dergi türü, sırasıyla, ekonomi ve iş dünyası, yabancı dergiler ile gezi, haber, aktüel dergi türleridir.

Ekonomi ve iş dünyası grubuna giren dergiler, Ekonomist, Capital, Para, Paramatik, Marketing Türkiye, Power, Kalite, Kariyer, Trend, Vergi Dünyası gibi dergilerdir.

Gezi, haber, aktüel grubuna giren dergiler, Aktüel, Tempo, Atlas, Outdoor, Nokta, Otohaber, Focus, istanbul Life ve Deniz dergileridir.

Eğlence, sağlık grubuna giren dergiler, Formsante, Güncel Sağlık, Sinema gibi dergilerdir.

Teknik grubuna giren dergiler, PC World, Bilim Teknik, ile Makina ve Mühendis dergileridir.

Diğer yerli dergiler grubunda ise, Mess, Fakülte, Türk Henkel gibi dergiler yer almaktadır.

Yabancı dergiler grubunda en çok okunan ilk beş dergi, sırasıyla, Time (4 yönetici), Fortune (4 yönetici), Newsweek (4 yönetici), Human Resource (3 yönetici) ve National Geography (3 yönetici) dergileridir.

Anket çalışmasına katılan yöneticilerin dergi adına göre en fazla okudukları ilk beş dergi, sırasıyla, Ekonomist (21 yönetici), Capital (14 yönetici), Aktüel (13 yönetici), Tempo (7 yönetici) ve Atlas (6 yönetici) dergileridir.

Yöneticilerin %54.32'si (44 yönetici) 3 aydan fazla sürede yurtdışında ikamet etmiştir. 1 yönetici ise, yurtdışında ikamet etme durumuyla ilgili soruyu yanıtlandırmamış, boş bırakmıştır.

Yurtdışında ikamet etmiş olan yöneticilerin %70.46'sı (31 yönetici) tek bir ülkede, %15.91'i (7 yönetici) iki yabancı ülkede, %9.09'u (4 yönetici) üç yabancı ülkede, %2.27'si (1 yönetici) dört yabancı ülkede ve %2.27'si (1 yönetici) beş yabancı ülkede ikamet etmiştirler.

Yurtdışında ikamet etmiş olan yöneticiler, 20 değişik ülkede ikamet etmiştirler. Bu ülkelerin 10'u Avrupa kıtasında, 3'ü Amerika kıtasında, 4'ü Asya kıtasında ve 3'ü Afrika kıtasında bulunmaktadır. En fazla sayıda yöneticinin ikamet ettiği ilk altı yabancı ülke, sırasıyla, İngiltere, Almanya, A.B.D., Fransa, İtalya ve İsviçre'dir. İngiltere'de 13 yönetici ortalama 18.97 ay, Almanya'da 12 yönetici ortalama 111 ay, A.B.D.'de 10 yönetici ortalama 58.5 ay, Fransa'da 5 yönetici ortalama 25.8 ay, italya'da 4 yönetici ortalama 25.5 ay ve İsviçre'de 4 yönetici ortalama 15.75 ay ikamet etmiştir. Ortalama ikamet süresi olarak ay bazında en fazla ikamet edilen ilk üç ülke, sırasıyla, 111 ay ile Almanya, 58.5 ay ile A.B.D. ve 25.8 ay ile Fransa'dır.

IV. TARTIŞMA VE YORUMLAR

Ankette verilen sorular, anketle ölçülen kültürel boyutlar çerçevesinde toplandığında aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, çokuluslu işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin kültürel profilleri ortaya çıkmaktadır.

A. OTORİTEYE KARŞI TUTUM

Otoriteye karşı tutum boyutuyla ilgili olan "İşletmelerde en fazla otoriteye sahip olanlar eğitim düzeyi yüksek kişiler olmalıdır." ve "Otoriteye sahip olmak prestij sağlar." sorularına verilen yanıtlar büyük bir paralellik göstermektedir. Ortalamaları 3.28 ve 3.27, olumlu katılım oranları %61.54 ve %68.83 olan bu sorulardan yükseğe yakın ılımlı bir otorite tutumu ortaya çıkmaktadır. Standart sapmalarının yüksek (1.31 ve 1.38) olması, yanıtların seçeneklere dağılımının fazla olduğuna işaretse de, mod değerlerinin (her ikisinin de 4) ve katılım oranlarının yüksek otorite yönünde olması, otoriteyi benimseme yönünde ağırlıklı bir tutumu ortaya koymaktadır. "Çalışanların yöneticilerce denetlenmesi." sorusunun yanıtları da yöneticilerin yüksek otorite tutumuna eğilimli olduğunu göstermektedir.

Bu boyutla ilgili son iki soru olan, "Yetki devrine hangi sıklıkla başvurursunuz ?" ve "İşletme çalışanlarının yönetici ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinmeleri durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?" sorularına verilen yanıtlar ise, düşük yönde ılımlı bir otorite tutumunu ifade etmektedir. Ancak, yetki devrinin yöneticiler tarafından zaman kazanmak amacıyla kullanılması zorunlu bir yönetim uygulaması olduğu düşünülürse, yetki devriyle ilgili sorunun bu boyuta etkisi daha düşük olarak alınabilir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, yüksek otorite tutumuna eğilimli olan ılımlı bir otorite tutumuna sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

B. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA

Belirsizlikten kaçınma boyutuyla ilgili olan "İşletmede yazılı kuralların bulunması." ve "İşletmede yazılı kurallara uyulması." sorularına verilen yanıtlar yükseğe yakın orta düzeyde bir belirsizlikten kaçınma yaklaşımını işaret etmektedir. İşletmede yazılı kuralların bulunmasına göre bu kurallara uyulması daha fazla önemli olarak belirtilmiştir. Bu verilerle, iş disiplinine daha fazla önem vermenin yanında orta düzeyde bir belirsizlikten kaçınma sonucu çıkartılabilir. Bu boyutla ilgili iş güvencesine verilen önem ile iş değiştirme sıklığı sorularına verilen yanıtlar çok güçlü bir belirsizlikten kaçınma davranışını göstermektedir. Yöneticiler iş güvencesine oldukça fazla önem vermektedir ve iş değiştirme sıklıkları hemen hemen yok denecek kadar azdır. Yüksek iş değiştirme oranlı tipik Amerikan kültürü tutumunun tam tersi olan bu durum, Türk yöneticilerin çok yüksek oranda belirsizlikten kaçınma davranışı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutuyla ilgili son soru olan "Bireysel kararlar mı ? / Grup kararları mı ?" sorusunun yanıtları da önceki yorumları doğrular niteliktedir. Yöneticilerin %92.59'u bireysel kararlar yerine grup kararlarını tercih etmiştir. Bilindiği gibi, grup kararları yüksek belirsizlikten kaçınma nitelikli kültürlerin belirgin özelliklerinden biridir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, aşırı derecede yüksek belirsizlikten kaçınma tutumuna sahip oldukları gözlenmektedir.

C. BİREYCİLİK / TOPLULUKÇULUK

Bireycilik / toplulukçuluk boyutuyla ilgili olan "İş ortamında grupsal başarı, bireysel başarıdan her zaman üstün tutulmalıdır." sorusuna verilen yanıtlar güçlü bir grupçuluk ya da toplulukçuluk anlayışını ifade etmektedir. Bu soruda olumlu katılım oranının %88.89 olması toplulukçuluğun büyük oranda benimsendiğini göstermektedir. "İş güvencesi." ve "Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?" sorularının yanıtları da toplulukçuluğun bireyciliğe göre üstün olduğunu onaylamaktadır. Toplulukçuluk

anlayışının tipik özelliklerinden olan iş güvencesine önem verme ve düşük iş değiştirme sıklığı Türk yöneticilerin belirgin nitelikleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu boyutla ilgili diğer bir soru olan "Bireysel kararlar mı ? / Grup kararları mı ?" sorusunda, toplulukçuluğun bir başka özelliği olan grup kararları yöneticiler tarafından %92.59 gibi yüksek bir oranda tercih edilmiştir.

Buna karşın, "Yönetim elemanının işe karşı kendi yaklaşımını uygulama özgürlüğüne sahip olması." sorusundan elde edilen veriler bireycilik anlayışını ön plana çıkartmaktadır. İlk bakışta ters gibi görünen bu durum, bireycilik anlayışı yerine yöneticilerin işlerini kendi yaklaşımlarıyla yapma özgürlüğüne sahip olmak istemeleri, insiyatif sahibi olma isteği olarak değerlendirilebilir. Zira bu boyutla ilgili diğer sorulardan elde edilen verilerle taban tabana zıt bir sonuç veren bu sorunun verilerine dayanarak bireycilik anlayışını öne çıkarmak mesnetsiz olacaktır.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, toplulukçu bir kültürel yapıya sahip oldukları söylenebilir.

D. ERKEKSİ / KADINSI DAVRANIŞ BİÇİMİ

Erkeksi / kadınsı davranış biçimi boyutuyla ilgili olan "İşletmelerde, başarılı kadınlar da en üst yönetim kadrolarına atanabilmelidirler." sorusunun yanıtları, 4.80 ortalama ve %98.73 olumlu katılım oranıyla kadınsı davranış biçiminin hakim olduğunu göstermektedir. "Çalışanların ekip oluşturabilmeleri (veya takım ruhu)" ile "Çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkiler" sorularına verilen yanıtlar da 3.93 ve 3.86 ortalamalar ve %100 olumlu önemli görülme oranlarıyla kadınsı davranış biçiminin Türk yöneticilerin kültürel yapısında yer aldığını tartışmasız bir şekilde ortaya koymaktadır. Aynı şekilde, "Sözel ödüller" sorusundan elde edilen verilerde kadınsı davranış biçimini desteklemektedir. Bu boyutla ilgili diğer bir soru olan "Evişlerinde eşinize yardımcı olur musunuz ? / Eşiniz evişlerinde size yardımcı olur mu ?" sorusunun yanıtları da kadınsı davranış biçiminin hakim olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin %77.33'ü sıklıkla evişlerinde eşlerine yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak ataerkil aile düzeni

geçmişine sahip Türk toplumunda, yabancı sermayeli işletmelerde çalışan yöneticilerin paylaşımcı bir aile düzeni uyumlu olmaları dikkat çekicidir.

Erkeksi / kadınsı davranış biçimi boyutuyla ilgili son soru olan "Maddi olanaklar (yüksek maaş, v.b.)" sorusundan elde edilen veriler ise, erkeksi davranış biçimini işaret etmektedir. Ancak, sorunun içeriği ve diğer sorulardan elde edilen bulgular dikkate alındığında bu soruyu bu boyutta değerlendirmek hatalı olabilir. Ayrıca, soru içeriğini oluşturan maddi olanakların, ister erkeksi isterse kadınsı davranış biçimli kültürel yapıda olsun, günümüz modern toplumlarında yaşayan bireyler için önemli bir değer olduğu unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, kadınsı davranış biçiminin hakim olduğu bir kültürel yapıda olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

E. KURALCILIK / YORUMCULUK

Kuralcılık / yorumculuk boyutuyla ilgili olan "İşletmede yazılı kurallara uyulması." sorusunun yanıtları oldukça güçlü bir kuralcılığı ortaya koymaktadır. "Anlaşmalara her zaman uyulmalıdır." sorusuna verilen yanıtlar da 4.62 ortalama ve %100 olumlu katılım oranıyla çok güçlü bir kuralcılığı ifade etmektedir. Aynı şekilde, "Yazılı anlaşmalar mı ? / Kişilerarası güven mi ?" sorusunda yazılı anlaşmaların %59.26'lık bir oranla tercih edilmesi de kuralcılığın hakim olduğunu göstermektedir.

Buna karşın, "Herkese ve her duruma aynı şekilde uygulanan kurallar mı ? / Görecelilik (duruma göre değişen uygulamalar) mi ?" sorusuna verilen yanıtlar ise, yorumculuğu öne çıkartmaktadır. Ancak, bu soruda göreceliliğin daha çok tercih edilmesi, haklı sebepler bulunduğunda kuralların değişik yorumlanması gerektiğini vurgulamak amacıyla olabilir. Bu da yorumculuğun tamamen hakim olduğu anlamına gelmez.

Bu boyutla ilgili son soru olan "Çalışanları incitmemek için bazı durumlarda işletme kuralları çiğnenebilir." sorusundan elde edilen veriler kuralcılık / yorumculuk

konusunda açık bir bilgi vermemektedir. Bu durum, "incitmemek" sözünden anlaşılan duygusal boyut ve karşılıklı insan ilişkileri söz konusu olunca katı kuralcılığın yumuşak bir tutuma dönüştüğü şeklinde yorumlanabilir. Bu sorunun yanıtlarının olumlu ve olumsuz katılım yönlerinde dengeli dağılmış olduğu da göz önüne alınırsa, kuralcılık / yorumculuk boyutuyla ilgili değerlendirmede kullanılmaması daha doğru olacaktır.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, kuralcı bir kütürel yapıya sahip oldukları, ancak, katı kuralcı bir yapıda olmayıp özel durumlarda kuralların değişik yorumlanabileceğini kabul eden bir anlayışa sahip oldukları görülmektedir.

F. RASYONEL / DUYGUSAL DAVRANIŞ

Rasyonel / duygusal davranış boyutuyla ilgili olan, yaklaşık aynı ortalamaya (4.15 ve 4.10) sahip "İş ortamında, kişilerin duygusal davranışları, bazı durumlarda kararlar üzerinde etkili olabilmektedir." ve "Profesyonellik, iş ortamında duyguların gizlenmesini gerektirir." sorularına verilen yanıtlar, oldukça güçlü bir rasyonel davranış yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bu boyutla ilgili olan diğer iki soru, yine benzer ortalamalara (3.78 ve 3.44) sahip "Sinirlendiğinde ses tonunu yükseltmek hiçbir zaman kabul edilemez." ve "Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsı edicidir." sorularıdır. Her iki soruya verilen yanıtlarda rasyonel davranış yapısını desteklemektedir. Belirtmek gerekirki, "Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsız edicidir." sorusunun yanıtlarının seçeneklere dağılımının fazla olması (standart sapması 1.27), sorunun yöneticilerce göreceli olarak (duruma göre) yorumlanmış olmasından kaynaklanabilir. Zaten diğer sorulardan elde edilen verilerin rasyonel davranış anlayışını ortaya koymaları, bu sorudaki yanıt dağılımının önemini azaltmaktadır.

Rasyonel / duygusal davranış boyutuyla ilgili son soru olan "Çalışanlar iş ortamında da duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelidirler." sorusuna verilen yanıtlar ise, 4.65 ortalama ve %100 olumlu katılım oranıyla duygusal davranışı işaret etmektedir. Ancak, bu durum rasyonel / duygusal davranış boyutuyla ilgili diğer sorularla birlikte ele alındığında çelişkili olmaktadır. Bu sorudan elde edilen verilerden hareketle, yöneticilerin

iş ortamında duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmeyi arzuladıkları, bununla birlikte, duygu ve düşüncelerini ifade etmelerinin rasyonel davranışlarını etkilemeyeceğini ve etkilememesi gerektiğini düşündükleri sonucu çıkartılabilir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, sorulara rasyonel davranışlı bir kültürel yapıyı benimsedikleri yolunda yanıt vermelerine karşın, duygu ve düşüncelerini de ifade etmek istedikleri söylenebilir.

G. ÖZEL / GENEL ORTAM

Özel / genel ortam boyutunun iş yaşamıyla ilgili olan "Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması." sorusunun yanıtları belirgin bir genel ortam niteliğini ifade etmektedir. Ortalaması 3.54 ve önemli görülme oranı %98.77 olan bu sorunun verilerini, "İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı ? / Yazılı iletişim mi ?" sorusundan elde edilen verilerin de desteklediği görülmektedir. Bu soruda yazılı iletişim yerine insanlarla yüzyüze ilişki kurmayı tercih edenlerin oranı %86.42'dir. Aynı şekilde, bu boyutla ilgili olan "İnsanların birlikte çalıştıkları kişilerin özel hayatları konusuna ilgi duymaları doğaldır." sorusuna verilen yanıtlar, genel ortam niteliğine ağırlık kazandırmakta olduğunu düşündürüyorsa da standart sapmanın yüksek (1.33) olması dikkate alınmalıdır. Yanıtların seçeneklere dağılımının fazlalığına rağmen, ortalamanın 3.09 ve modun 4 olması genel ortam nitelikli kültürel yapı yorumu yapılmasına engel değildir.

Buna karşın, özel / genel ortam boyutu sorularından aile hayatıyla ilgili olan "İş yaşamı daima özel yaşamdan ayrı tutulmalıdır." sorusuna verilen yanıtlara göre ise, yöneticilerin özel ortam nitelikli bir kültürel yapıda olduğu ifade edilebilir. Ortalaması 4.33, modu 5 ve olumlu katılım oranı %90.12 olan bu soruyu, yine aile hayatıyla ilgili olan, %91.36'lık önemli görülme oranlı "Çalışırken özel yaşama da yeterli zaman ayırabilmek." sorusunun verileri de desteklemekte, özel ortam niteliğini belirginleştirmektedir.

Bu boyutla ilgili son soru olan "Bazı durumlarda, ünvanına bakılmaksızın kişilere adı ile de hitap edilebilinir." sorusunun yanıtları da özel ortam niteliğini verirken, bu

soruda yanıtların seçeneklere dağılımının fazla olduğuna (standart sapması 1.36) da dikkat edilmelidir.

Görüldüğü gibi, yöneticiler hem genel ortam hem de özel ortam niteliklerini kültürel yapılarında barındırmaktadırlar. Yöneticiler, iş yaşamı ve genel konularda genel ortam nitelikli bir kültürel yapıyı sergilerken, konu aile hayatı veya özel yaşam olduğunda iş ortamından bunları ayırma, ayrı bir yere koyma eğilimini, diğer bir deyişle, özel ortam tutumunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, iş yaşamı ve genel konularda genel ortam nitelikli, buna karşın, aile hayatı veya özel yaşam konularında özel ortam nitelikli olan, özel - genel ortam özelliklerinin karışımı bir kültürel yapıda olduğu ortaya çıkmaktadır.

H. BAŞARIYA / ÖZEL KONUMA DAYALI STATÜ

Başarıya / özel konuma dayalı statü boyutuyla ilgili olan "Terfiler kıdeme bakılmaksızın başarıya göre yapılmalıdır." ve "Ödüller başarıya bakılmaksızın kıdeme göre verilmelidir." sorularından elde edilen veriler çok güçlü bir başarıya dayalı statü uyumlu kültürel yapıyı ortaya koymaktadır. Her iki sorudan elde edilen verilerde de başarıya dayalı statü direkt olarak, kesin bir şekilde öne çıkartılmaktadır. "İnsanın geleceği kendi elindedir." sorusunun yanıtları da başarıya dayalı statü niteliğini desteklemektedir.

Bu boyutla ilgili diğer sorular "Çalışanların tecrübesi." ve "Çalışanların fiziki görünümü." sorularıysa, pek güçlü olmamakla birlikte özel konuma dayalı statü niteliğini ifade eder görünmektedir. Ancak, çalışanların tecrübesinin önemli olarak vurgulanması, özel konuma dayalı statü niteliği olarak değerlendirilmemelidir. Zira yöneticiler, çalışanların tecrübesine önem vermelerine karşın, ödüller ve terfiler gibi statü konumunu artıran faktörlerde tartışmasız başarıyı dikkate almak gerektiğini belirtmiştirler. Bunun yanında, çalışanların fiziki görünümünün önemli olarak öne sürülmesi ilginç olmakla

birlikte, bu sorunun önemli görülme oranının %50'den düşük olması özel konuma dayalı statü değerlendirmesi için yetersiz olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, başarıya dayalı statü uyumlu bir kültürel yapıda oldukları, buna karşın, tecrübe ve benzeri bazı özel konum faktörlerini de önemli gördükleri belirtilebilir.

I. DEĞİŞİME KARŞI TUTUM

Değişime karşı tutum boyutuyla ilgili olan "Kadercilik başarının düşmanıdır.", "İnsanın geleceği kendi elindedir." ve "İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur." sorularından elde edilen veriler yöneticilerin değişime karşı aktif bir tutum sahibi olduklarını göstermektedir. Her üç soruda da ortalamalar olumlu katılım yönündedir. Ancak, "Kadercilik başarının düşmanıdır." ve "İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur." sorularının standart sapmalarının 1'den fazla olması, bu sorulara verilen yanıtlarda mutlak bir fikir birliği olmadığını ifade etmektedir. Benzer şekilde, "Değişimi yönlendirmek imkansızdır." sorusunun yanıtları da değişime karşı aktif tutumu desteklemektedir. Bu soruda da 1.06 gibi yüksek bir standart sapma çıkması ilginçtir. Yukarıdaki sorulara verilen yanıtların seçeneklere dağılımının yüksek olması ya da bu konularda mutlak bir fikir birliğinin olmaması, Türk kültürünün temelinde kaderciliğin bulunması ile açıklanabilir. "Beklenmedik durumlar karşısında, sorunları çözmek için kendinizi hazır hisseder misiniz ?" sorusundan elde edilen veriler de değişime karşı çok güçlü bir aktif tutumu göstermektedir. Beklenmedik durumlar karşısında kendini hazır hissedenlerin oranı %94.94 gibi çok yüksek bir değer olarak çıkmıştır.

Bu boyutla ilgili son soru olan "İş güvencesi." sorusunun yanıtları ise, diğer sorulardan elde edilen verilere zıt bir sonuç ortaya koymaktadır. Bu soru değişime karşı oldukça belirgin bir pasif tutumu göstermektedir. Bu soruyla diğer sorulardan elde edilen verilerin uyumsuzluğu, yöneticilerin düşünsel anlamda değişime karşı çok güçlü bir aktif tutum içinde oldukları, ancak, uygulamada daha pasif tutumlu bir kültürel yapıda oldukları şeklinde açıklamak mümkündür. Yöneticilerin, uygulamada pasif tutum göstermelerinin nedeni, Türkiye'de yöneticilerin transfer olabilecekleri sınırlı sayıda

büyük işletme ve ÇUİ bulunmaması, üst düzey yönetim kademelerinin kısıtlı olması sonucunda yöneticilerin iş bulmakta zorlanmaları, yatay mobilitenin fazla olmaması ve işsizlik oranının yüksekliği gibi faktörler olabilir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, değişime karşı aktif tutum gösteren bir kültürel yapıda oldukları, ancak mevcut şartlar göz önüne alındığında, uygulamada pasif tutumlu davranış eğilimi gösterdikleri söylenebilir.

J. ZAMANA KARŞI TUTUM (ZAMANA DUYARLILIK)

Zamana karşı tutum boyutuyla ilgili olan "İş hayatı önceden planlamayı gerektirir." sorusuna verilen yanıtlar, 4.72 ortalama ve %100 olumlu katılım oranıyla zamana karşı çok yüksek bir duyarlılığı ortaya koymaktadır. "Şartlar ne olursa olsun, planlanan işler zamanında bitirilmelidir." sorusundan elde edilen veriler de 4.44 ortalama ve %97.53 olumlu katılım oranıyla zamana yüksek duyarlılık bulgusunu desteklemektedir. Aynı şekilde, "Özel yaşamın planlanmasına gerek yoktur." sorusunun yanıtları da zamana karşı yüksek duyarlılığı güçlendirici bir sonuç vermiştir. "Zamanın etkin kullanımı." sorusundan elde edilen veriler, 3.80 ortalama ve %100 önemli görülme oranıyla yöneticilerin zamana karşı yüksek bir duyarlılığa sahip olduğu kesin bir şekilde teyid etmektedir.

Buna karşın, "Bazı durumlarda, iş görüşmesine gelen kişilerin bekletilmesi kaçınılmaz olmaktadır." sorusuna verilen yanıtlar zamana duyarlılığın düşük olduğu yönünde bir düşünceyi akla getirmektedir. Ancak, iş uygulamalarında mevcut olan şartlar göz önüne alındığında, yöneticilerin bazı durumlarda iş görüşmelerinden önce görüşeceği kişileri o anki koşullar gereği beklemeyi ve bekletmeyi kaçınılmaz ve kabul edilebilir gördükleri sonucuna varılmaktadır. Zaten bu sorunun yanıtlarının seçeneklere dağılımının yüksek (standart sapması 1.16) olması, bu sorudan elde edilecek verilerin diğer sorulardan elde edilen veriler yanında daha az kesin olduğuna işaret etmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, zamana karşı çok yüksek bir duyarlılığa sahip oldukları, bununla birlikte, bazı özel durumlarda o anki koşullar gereği oluşan zamana duyarsızlıkları hoşgörüyle karşıladıkları ortaya çıkmaktadır.

K. AÇIK / KAPALI İLETİŞİM DİLİ

Açık / kapalı iletişim dili boyutuyla ilgili olan "Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir." ile "Çalışanların yabancı dil bilgisi." sorularının yanıtları açık iletişim dili uyumlu bir kültürel yapıyı göstermektedir. "Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir." sorusu, 4.72 ortalama ve %95.73 olumlu katılım oranıyla net bir şekilde açık iletişim dilini verirken, "Çalışanların yabancı dil bilgisi." sorusunun yanıtlarının yorumlanmasında günümüz iş ortamı koşullarında yabancı dil bilgisinin aranan bir nitelik olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Açık iletişim dili bulgusunun en önemli desteği, "İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı ? / Yazılı iletişim mi ?" sorusunda %86.42 oranla insanlarla yüzyüze ilişki kurmanın yazılı iletişime tercih edilmiş olmasıdır. Bu soruda, açık iletişim dilinin en belirgin karakteristiklerinden olan yüzyüze iletişim büyük bir ekseriyetle tercih edilmiştir. Bu boyutla ilgili olan "Açıksözlülük mü ? / Uyumlu yaklaşım mı ?" sorusunun yanıtları da açık iletişim dilini desteklemektedir. Bu soruda açıksözlülüğün %55.56 gibi düşük bir oranda tercih edilmesinin nedeni, yöneticilerin bazen uyumlu olmayı açık olarak fikirleri ifade etmeye tercih etmeleri olabilir.

Açık / kapalı iletişim dili boyutuyla ilgili son soru "İletişimimin büyük bir kısmı sözsüz mesajlardan (jestler, mimikler, ses tonu, bakışlar, v.s.) oluşur." sorusundan elde edilen veriler oldukça enteresandır. Kapalı iletişim dilini işaret eden veriler, seçeneklere dağılımın yüksek (standart sapması 1.26) olması neticesinde sözsüz iletişim konusunda bir genelleme yapılmasını engellemektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin bir bölümünün iletişimlerinde sözsüz mesajları büyük oranda kullanma eğiliminde oldukları sonucu çıkartılabilir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, açık iletişim dili uyumlu bir kültürel yapıda oldukları, bununla birlikte, sözsüz mesajları da önemli ölçüde kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

L. KÜLTÜREL ESNEKLİK

Kültürel esneklik boyutuyla ilgili olan, "Farklı bir kültüre uyum sağlamak, genellikle yoğun bir çaba gerektirir." ve "İnsan için en uygun olanı daima kendi ülkesinin kültürüdür." sorularından elde edilen veriler yöneticilerin makro düzeyde kültürel esnekliğe sahip olmadıkları yönündedir. Bunun yanında, yöneticilerin farklı bir kültüre uyum sağlamakta zorluk çektikleri ve yarısının (%51.25) kendi kültürel yapılarını tercih ettikleri de görülmektedir.

Buna karşın, bu boyutla ilgili olan diğer sorular yöneticilerin mikro düzeyde (bireysel anlamda) kültürel esnekliğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır. "Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması." ve "Çalışanların yabancı dil bilgisi." sorularından elde edilen veriler yöneticilerin kültürel esnekliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, "İş ortamında, başkalarıyla ilişkilerinizde kendinizi onların yerine koyar mısınız ?" sorusunun yanıtları, 3.15 ortalama ve %87.34 sıklık oranıyla yöneticilerin kültürel esnekliğe sahip olduklarını belirgin bir şekilde ortaya çıkartmaktadır.

Görüldüğü gibi, yöneticiler makro düzeyde farklı bir kültüre yaklaşımda ya da uyum sağlamada kültürel esneklik göstermemektedirler. Bu durum, makro düzeyde farklı bir kültür söz konusu olduğunda milliyetçilik duygularının ağırlık kazanması ile açıklanabilir. Yöneticiler, mikro düzeyde bireylerle iletişim kurmada ise, kendi kültürel yargılarını değişmez kurallar olarak algılamayan, kültürel esnekliğe sahip bir yapıdadırlar.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, makro düzeyde farklı bir kültüre yaklaşımda kültürel esneklik göstermedikleri, buna karşın, mikro düzeyde bireylerle iletişim kurmada, kendi kültürel yargılarını değişmez kurallar olarak algılamayan, esnek bir kültür yapısına sahip oldukları söylenebilir.

M. KARAR VERME STİLİ

Karar verme stili boyutuyla ilgili olan "Sezgilere dayalı olarak verilen kararlar her zaman başarısızlıkla sonuçlanır." ve "Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak." sorularından elde edilen veriler çok güçlü bir objektif karar verme stilini ortaya koymaktadır. Özellikle "Karar vermeden önce yeterli bilgiye (veriye) sahip olmak." sorusunun 3.57 ortalama ve %96.30 önemli görülme oranı ve "Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak." sorusunun 3.48 ortalama ve %100 önemli görülme oranı objektif karar verme stilinin yöneticilerin kültürel yapılarında belirgin bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Aynı şekilde, "Yavaş, fakat güvenilir karar vermek mi ? / Hızlı, fakat riskli karar vermek mi ?" sorusunda %54.32 oranında yavaş, fakat güvenilir karar vermenin tercih edilmesi de karar vermede objektif bir stilin hakim olduğunu göstermektedir.

Buna karşın, bu boyutla ilgili olan "Yöneticilerin ileriye yönelik tahmin yeteneği." sorusundan elde edilen veriler subjektif karar verme stilini ifade etmektedir. Ancak, yöneticilerin ileriye yönelik tahmin yeteneğine çok fazla önem vermelerinin objektif karar vermeden ayrılmaları olarak yorumlanmaması gerekir. Zira ülkemizdeki gibi oldukça dinamik bir ekonomik yapı ve iş ortamında ileriye yönelik tahmin yeteneğinin öne çıkartılmasını doğal kabul etmek gerekir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, objektif karar verme stilinin hakim olduğu bir kültürel yapıya sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin iş ortamının belirsizliğinde gerekli olan bazı subjektif özelliklere de karar vermede önem verdikleri belirtilmelidir.

N. SOMUT / SOYUT DEĞERCİLİK

Somut / soyut değercilik boyutuyla ilgili olan "Yükselme imkanları (seviye, ünvan olarak)." ve "Sözel ödüller." sorularına verilen yanıtlar soyut değerciliğin daha etkin olduğu göstermektedir. Ayrıca, "Yükselme imkanları (seviye, ünvan olarak)." sorusu 3.65 ortalama ve %97.53 önemli görülme oranıyla ve "Sözel ödüller." sorusu 3.20

ortalama ve %85.19 önemli görülme oranıyla soyut değerciliği güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. Aynı şekilde, "Başkaları tarafından takdir edilmek mi ? / Zengin olmak mı ?" sorusunda %70.37 oranında başkaları tarafından takdir edilmenin zengin olmaya tercih edilmesi soyut değerciliğin üstünlüğünü onaylamaktadır.

Buna karşın, "Pahalı kişisel eşyalar, genellikle insanlar tarafından statü sembolü olarak kullanılmaktadır." sorusunun yanıtları ise, somut değerciliği ifade etmektedir. Ancak standart sapmasının 1'in üzerinde olması, başka bir ifadeyle, yanıtların seçeneklere dağılımının fazlalığı, bu konuda bir fikir birliği olmadığını göstermektedir. Bu boyutla ilgili son soru olan "Maddi olanaklar (yüksek maaş, v.b.)" sorusuna verilen yanıtlar da somut değerciliği belirtmektedir. Ancak, bu sorudan elde edilen veriler "Başkaları tarafından takdir edilmek mi ? / Zengin olmak mı ?" sorusundan elde edilen verilerle birlikte değerlendirildiğinde, maddi olanaklar gibi somut değerlerin önemli olmasına karşın, soyut değerler karşısında önemini yitirdiği ya da daha az önemli olduğunun savunulmasının uygun olacağı düşüncesi görülmektedir. Diğer bir deyişle, soyut değerciliğin somut değercilikten üstün olduğu söylenebilir. Buradaki çelişki, geçiş döneminde kültürel değerlerdeki bir değişimin ve belirsizliğin işareti olabilir.

Sonuç olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin, soyut değerciliğin hakim olduğu bir kültürel yapıya sahip oldukları, bunun yanında, maddi olanaklar gibi somut değerleri de göz ardı etmeyen bir kültürel eğilime sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Dünyadaki ekonomik ve teknolojik gelişime paralel olarak, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin artması ve özellikle iletişim alanındaki başdöndürücü gelişmeler, dünya ülkeleri arasındaki sınırların ekonomik ve kültürel anlamda kalkmasına yol açmıştır. Uluslararası mal / hizmet , bilgi, sermaye, teknoloji ve nitelikli işgücüyle kültürel alışverişi gerçekleştiren ve globalleşmenin itici gücü olan ÇUİ'ler, dünyanın ekonomik ve kültürel açılardan bütünleşerek küçülmesinin başmimarıdırlar.

Kültür olgusunun boyutlarını saptamak ve bu boyutlar bazında değişik toplulukların kültürel yapılarını ortaya çıkarmak, günümüz iş ortamında faaliyet gösteren kuruluşlar ve kişiler için önemli veriler sağlayıp yön gösterici olacaktır. Kültür, insanların algılarını, yaşam tarzlarını, topluluk oluşturma, birlikte yaşama ve bu birlikteliklerini sürdürmelerini biçimlendiren en önemli unsurlardan biridir. İnsanlara yön veren kültür, insanların gereksinimlerini karşılamak için kullandıkları ürün ve hizmetlere olan ihtiyaçlarını, ürün ve hizmetlerin pazarlarını, tasarımını, üretim ve pazarlama yöntemlerini belirleyen önemli bir değişkendir. Bunun yanında, kültür, işletmelerin salt kendi organizasyonlarına, faaliyette bulunma yöntem ve biçimlerine de yön vermektedir.

İşletmelerin iç ve dış ortamındaki insan faktörüyle işletmelerin bir bütün olması gibi, kültür de insanların ayrılmaz bir parçasıdır. Kültürlerdeki değişimler her türlü işletme açısından yaşamsal nitelikte olup, kültür ve kültürel değişkenler, işletme yönetimleri için çözülmesi, anlaşılması ve hassas davranılması gereken konulardır. İşletmelerde yönetim faaliyetlerinde bulunan yöneticilerin -özellikle değişik niteliklere sahip birçok kültürle içiçe olan ÇUİ yöneticilerinin- kültür ve kültürel değişkenleri kendi kültürel tecrübeleri ışığında araştırması, analiz etmesi, çok iyi bir şekilde anlaması etkin bir yönetimin anahtarıdır. Bunun yanında, kültürel değişimleri tüm dünya vatandaşlarına karşı sosyal sorumluluk bilinci içinde, işletme amaçlarına uygun olarak mümkün olan ölçülerde yönlendirmeleri de işletmelerinin etkinlik ve başarısını olumlu etkiler.

Bu çalışmadan elde edilen en önemli sonuçlardan ilki, yönetici kültürüyle ilgili ondört farklı kültürel boyutun tanımlanmasıdır. İkincisi ise, tanımlanan kültürel boyutlar

esas alınarak yapılan alan çalışması neticesinde, Türkiye'de makina / techizat ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan Türk yöneticilerin kültürel yapılarının ortaya çıkartılmasıdır.

Tanımlanan kültürel boyutlar şunlardır:

1. Otoriteye Karşı Tutum
2. Belirsizlikten Kaçınma
3. Bireycilik / Toplulukçuluk
4. Erkeksi / Kadınsı Davranış Biçimi (Masculinity / Femininity)
5. Kuralcılık / Yorumculuk
6. Rasyonel / Duygusal Davranış
7. Özel / Genel Ortam
8. Başarıya / Özel Konuma Dayalı Statü
9. Değişime Karşı Tutum
10. Zamana Karşı Tutum (Zamana Duyarlılık)
11. Açık / Kapalı İletişim Dili
12. Kültürel Esneklik
13. Karar Verme Stili
14. Somut / Soyut Değercilik

Alan araştırmasından elde edilen verilere göre, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde çalışan Türk yöneticilerin yüksek otorite tutumuna eğilimli olan ılımlı bir otorite tutumu gösterdikleri görülmüştür. Aşırı derecede yüksek belirsizlikten kaçınma tutumuna ve kadınsı davranış biçimi (femininity)'nin hakim olduğu, toplulukçu bir kültürel yapıya sahip oldukları da ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin, katı olmayan kuralcı bir kültürel yapıda oldukları, rasyonel olmakla birlikte duygu ve düşüncelerini de ifade etmekten yana oldukları söylenebilir. İş yaşamı ile genel konularda genel ortam nitelikli, buna karşın, aile hayatı veya özel yaşam konularında özel ortam nitelikli olan, özel - genel ortam özelliklerinin karışımı bir

kültürel yapıda oldukları da belirtilmelidir.

Yöneticilerin, tecrübe gibi bazı özel konum faktörlerine önem vermekle birlikte başarıya dayalı statü uyumlu oldukları ve uygulamada pasif görünmelerine karşın değişime karşı aktif tutum gösteren bir kültürel yapıda oldukları saptanmıştır. Koşullar gereği oluşan zamana duyarsızlıkları hoşgörüyle karşılamalarına rağmen, zamana karşı çok yüksek bir duyarlılığa sahiptirler. Açık iletişim dili uyumlu bir kültürel yapıda olup sözsüz mesajları önemli ölçüde kullandıkları da gözlenmiştir.

Yöneticilerin, makro düzeyde farklı bir kültüre yaklaşımda kültürel esneklik göstermedikleri, buna karşın, mikro düzeyde bireylerle iletişim kurmada kendi kültürel yargılarını değişmez kurallar olarak algılamayan esnek bir kültür yapısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, iş ortamının belirsizliğinde gerekli olan bazı subjektif özelliklere karar vermede değer veren objektif bir karar verme stiline sahiptirler. Ayrıca, maddi olanaklar gibi bazı somut değerleri de önemli gören soyut değerciliğin hakim olduğu bir kültür yapısına sahip oldukları da söylenebilir.

ÇUİ yöneticilerinin kültürel yapılarını incelemeyi amaçlayan çalışmada, homojen bir örneklem oluşturmak amacıyla, sadece Türkiye'de, makina / techizat ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren, yabancı sermayeli işletmelerde, üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan, Türk yöneticilerin kültürel yapısı incelenmiştir. Ancak, tanımlanan kültürel boyutlar, evrensel geçerliliği olan ve her türlü topluluğun kültürel yapısına uygulanabilecek niteliktedir. Dolayısıyla, örneklemi oluşturmada esas alınan ölçütler değiştirilerek ortaya çıkabilecek değişik nitelikteki gruplara da bu çalışmayı uygulamak mümkündür. Bir başka ifadeyle, Türkiye'den başka ülkelerde; makina / techizat ve kimya sektörleri dışındaki sektörlerde; değişik şekillerde tanımlanabilecek ÇUİ'lerde, ulusal işletmelerde, değişik büyüklükteki işletmelerde; işletmelerin çeşitli düzeylerinde çalışan yöneticilere, Türk olmayan yöneticilere de bu çalışma uygulanabilir. İlave olarak, bu çalışma 5 - 10 yıl gibi bir zaman süreci sonunda, mevcut örnekleme aynı şartlarda tekrar uygulanarak, zaman içerisinde meydana gelen kültürel yapı değişimleri ve bu değişimlerin gelişim yönleri de izlenebilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR **:**

Adler, Alfred. 1995. İnsan Tabiatını Tanıma. Ayda Yörükan (çev.). Turhan Yörükan (der.). 2. baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. 1992. Yönetim Teorileri. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Daft, Richard L. 1991. Management. Second Edition. Fort Worth: The Dryden Press.

Daft, Richard L. 1994. Management. Third Edition. Orlando: The Dryden Press.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. 1996. İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Drucker, Peter F. 1996. Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası. Fikret Üçcan (çev.). 4. baskı. Ankara:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Erdoğan, İlhan. 1994. İşletmelerde Davranış. 4. baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergin, Esin. 1992. İşletme Politikası. İstanbul: Der Yayınları.

Gibson, Jane Whitney and Richard M. Hodgetts. 1991. Organizational Communication- A Managerial Perspective. Second Edition. Florida: Harper Collins Publishers.

Gray, Edmund R. and Larry R. Smeltzer. 1989. Management :The Competitive Edge. Second Edition. New York: Macmillan Publishing.

Griffin, Ricky W. 1993. Management. Fourth Edition. Dallas: Houghton Mifflin.

Güvenç, Bozkurt. 1984. İnsan ve Kültür. 4. baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hatiboğlu, Zeyyat. 1995. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Lebib Yalkın Yayımları.

Hickson, David J. and Derek S. Pugh. 1995. Management Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations Around the Globe. London: Penguin Books.

Hodge, Billy J. and William P. Anthony. 1988. Organization Theory. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon.

Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans. 1991. International Management. Singapore: McGraw-Hill.

Hoecklin, Lisa. 1995. Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage. Second Edition. Cambridge: Addison-Wesley Publishing.

----------. 1993. İş Yönetiminde Devrim. İstanbul: İstanbul Mülkiyeliler Vakfi.

Khambata, Dara and Riad Ajami. 1992. International Business: Theory and Practice. Singapore: Macmillan Publishing.

Kreitner, Robert. 1995. Management. Sixth Edition. Boston: Houghton Mifflin.

Luthans, Fred. 1995. Organizational Behavior. Seventh Edition. İstanbul: McGraw-Hill / Literatür Yayıncılık.

Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux. 1991. Management-Concepts, Practices and Skills. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon.

Moran, Robert T. and John R. Riesenberger. 1994. The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise. London: McGraw-Hill.

Newstrom, John W. and Keith Davis. 1993. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. Ninth Edition. San Francisco: McGraw-Hill.

Ohmae, Kenichi. 1990. The Borderless World - Power and Strategy in the Interlinked Economy. London: William Collins.

Özalp, İnan, Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu. 1996. Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Phatak, Arvind V. 1989. Uluslararası Yönetim. Atilla Baransel ve Tomris Somay (çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Plunkett, Warren R. and Raymond F. Attner. 1994. Introduction to Management. Fifth Edition. California: Wadsworth Publishing.

Ricks, David A. 1993. Blunders in International Business. Cambridge: Blackwell Publishers.

Robbins, Stephen P. 1994. Management. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Ronen, Simcha. 1986. Comparative and Multinational Management. New York: John Wiley & Sons.

Rugman, Alan M. and Richard M. Hodgetts. 1995. International Business : A Strategic Management Approach. Toronto: McGraw-Hill.

Rugman, Alan M., Donald J. Lecraw and Laurence D. Booth. 1988. International Business: Firms and Environment. Singapore: McGraw Hill.

Sayers, Fran, Christine E. Bingaman, Ralph Graham and Mardy Wheeler. 1993. Yöneticilikte İletişim. Doğan Şahiner (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Steers, Richard M. and J. Stewart Black. 1994. Organizational Behavior. Fifth Edition. New York: HarperCollins College Publishers.

Şatıroğlu, Kadir D. 1984. Çokuluslu Şirketler -Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Tosun, Kemal. 1990. Yönetim ve İşletme Politikası. Birinci Cilt. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Uluçınar Türkel, Asuman. 1992. İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

Weihrich, Heinz and Harold Koontz. 1993. Management- A Global Perspective. Tenth Edition. New York: McGraw-Hill.

MAKALELER :

Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal. 1992. "What is a Global Manager?" Harvard Business Review (September-October): 124-132.

Bozkurt, Tülay. 1996. "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar." Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Suna Tevrüz (ed.). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği / KalDer Kalite Derneği, 83-100.

Chou, David C. 1996. "Systems Integration for Multinational Companies." Information Strategy: The Executive's Journal 12 (Winter): 42-43.

Das, Gurcharan. 1993. "Local Memoirs of a Global Manager." Harvard Business Review (March-April): 38-46.

De Vries, Manfred Kets. 1996. "Leaders Who Make a Difference." European Management Journal 14 (October): 486-493.

Dunbar, Edward and Allan Katcher. 1990. "Preparing Managers for Foreign Assignments." Training & Development Journal 44 (September): 45-47.

Enz, Cathy A. 1986. "New Directions for Cross-Cultural Studies: Linking Organizational and Societal Cultures." Advances in International Comparative Management : A Research Annual. Richard N. Farmer (ed.). Volume 2. Connecticut: Jai Press, 173-189.

Erden, Deniz. 1986. "Çokuluslu Şirket Uzantılarında Türk Yöneticilere Yönelik Uluslararasılaştırma Programları." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar). İnan Özalp (der.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 181-195.

Fedor, Kenneth J. and William B. Werther. 1996. "Making Sense of Cultural Factors in International Alliances." Managing International Alliances: How Cultural Compatibility Supports Success. New York: American Management Association, 7-34.

Halal, William E. 1993. "Global Strategic Management in a New World Order." Business Horizons (November-December): 4-17.

Hodgetts, Richard. 1993. "A Conversation with Geert Hofstede." Organizational Dynamics 21 (Spring): 53-61.

Kabaalioğlu, Haluk A. 1986. "Çokuluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar). İnan Özalp (der.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 448-468.

Kartal, Ali. 1995. "Çokuluslu İşletmelerde Personel Politikası." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İnan Özalp (der.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 161-179.

Özalp, İnan. 1986. "Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar). İnan Özalp (der.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 123-147.

Özalp, İnan. 1986. "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm Yeni Bir Modele Doğru." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar). İnan Özalp (der.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 307-343.

Özalp, İnan. 1995. "Uluslararası İşletmelerde Yönetim Stratejileri." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İnan Özalp (der.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 133-160.

Özalp, İnan ve Derya Şerbetçi. 1995. "Çokuluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İnan Özalp (der.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 241-260.

Park, Hoon and J. Kline Harrison. 1993. "Enhancing Managerial Cross-cultural Awareness and Sensitivity: Transactional Analysis Revisited." Journal of Management Development (12): 20-29.

Quelch, John A. 1993. "Changing Role of Country Managers." International Business 6 (July): 83-84.

Reich, Robert B. 1991. "Who is Them ?" Harvard Business Review (March-April): 77-88.

Sullivan, Paul. 1992. "Six Traits of Global Managers." Executive Excellence 9 (September): 8-9.

Taşlıca, A. Osman. 1995. "Çokuluslu İşletmeler ve Türkiye." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II). İnan Özalp (der.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 197-211.

Wasti, S. Arzu. 1995. "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri : Karşılaştırmalı Bir İnceleme." ODTÜ Gelişme Dergisi 22 (4): 503-529.

Yoshino, M.Y. 1986. "Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Kontrolü Kavramına Doğru." Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar). İnan Özalp (çev.). İnan Özalp (der.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 50-60.

SÖZLÜK VE ANSİKLOPEDİLER :

Hançerlioğlu, Orhan. 1986. Toplumbilim Sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Meydan-Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi. 1990. Birinci Cilt (A-Ayr), İstanbul: Meydan Yayınevi.

EK 1

UYGULANAN (KISA) ANKET FORMU

YABANCI SERMAYE DERNEĞİ
FOREIGN INVESTORS ASSOCIATION

aros Bulvarı, Mürbasan Sokak, Koza İş Merkezi, B Blok, Kat 1, 80700 Beşiktaş - İstanbul • Tel : (212) 272 50 94 - 272 50 95 • Fax: (212) 274 66 64

10.09.1997
997/395

Sayın Üyemiz,

İlişikte, size Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yüksek Lisans programında öğrenim gören Sayın Ömür Gürkan Elmalı'nın "Türkiye'de bulunan yabancı yatırımcıların Türk yöneticilerinin kültürel yapıları" ile ilgili tez çalışmasına ait soru formu yollanmaktadır.

Soru formunu cevaplandırmak üzere kıymetli vakitlerinizden ayıracağınız kısa süre, sonuçlarından bizlerin de yararlanacağı çalışmaya önemli katkı sağlayacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Dr. Abdurrahman Arıman
Genel Sekreter

Pc2/mektup/günlük/ömür gürkan elmalı/hk

Sayın Yönetici,

Bu anket Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programını tamamlamak üzere hazırlanan tez çalışmasının bir parçasıdır. Anketin amacı, Türkiye'de bulunan çokuluslu işletmelerde Türk yöneticilerin kültürel yapılarının boyutlarını saptamaktır.

Araştırmanın Türkiye'de bulunan yöneticilere ve Türk yöneticilerin kültürel yapıları ile ilgilenen herkese yararlı olabilecek bilgiler vereceği inancındayım. Sonuçlar sunulurken isimler gizli tutulacaktır.

Siz de bu araştırmaya yanıtlarınızla destek verdiğiniz için çok teşekkür ederim. İstediğiniz takdirde sonuçlar size de bildirilecektir.

Saygılarımla.

Ömür Gürkan ELMALI

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

☐ Araştırma sonuçlarının bildirilmesini istiyorum.

.....

Anketin uygulanması ile ilgili sorular

Yöneticinin Adı : .....

İşletmedeki Görevi : .....

İşletmenin Adı : .....

Telefon Numarası : .....

I. BÖLÜM

Aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katılırsınız ?

Konular	Tamamen Katılırım	Kısmen Katılırım	Karar sızım	Katılmam	Hiç Katılmam
♦ Otoriteye sahip olmak prestij sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Kadercilik başarının düşmanıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmelerde en fazla otoriteye sahip olanlar eğitim düzeyi yüksek kişiler olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanları incitmemek için bazı durumlarda işletme kuralları çiğnenebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmelerde, başarılı kadınlar da en üst yönetim kadrolarına atanabilmelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Anlaşmalara her zaman uyulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanlar iş ortamında da duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş hayatı önceden planlamayı gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Bazı durumlarda, ünvanına bakılmaksızın kişilere adı ile de hitap edilebilinir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş ortamında, kişilerin duygusal davranışları, bazı durumlarda kararlar üzerinde etkili olabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Ödüller başarıya bakılmaksızın kıdeme göre verilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsanların birlikte çalıştıkları kişilerin özel hayatları konusuna ilgi duymaları doğaldır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsanın geleceği kendi elindedir.	☐	☐	☐	☐	☐

Konular	Tamamen Katılırım	Kısmen Katılırım	Karar sızım	Katılmam	Hiç Katılmam
♦ Farklı bir kültüre uyum sağlamak, genellikle yoğun bir çaba gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Sezgilere dayalı olarak verilen kararlar her zaman başarısızlıkla sonuçlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş ortamında grupsal başarı, bireysel başarıdan her zaman üstün tutulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İletişimimin büyük bir kısmı sözsüz mesajlardan (jestler, mimikler, ses tonu, bakışlar, vs.) oluşur.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Pahalı kişisel eşyalar,genellikle insanlar tarafından statü sembolü olarak kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş yaşamı daima özel yaşamdan ayrı tutulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsan için en uygun olanı daima kendi ülkesinin kültürüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsız edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Terfiler kıdeme bakılmaksızın başarıya göre yapılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Şartlar ne olursa olsun, planlanan işler zamanında bitirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Özel yaşamın planlanmasına gerek yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Sinirlendiğinde ses tonunu yükseltmek hiçbir zaman kabul edilemez.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Bazı durumlarda, iş görüşmesine gelen kişilerin bekletilmesi kaçınılmaz olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Profesyonellik, iş ortamında duyguların gizlenmesini gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦Değişimi yönlendirmek imkansızdır.	☐	☐	☐	☐	☐

II. BÖLÜM

İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için aşağıdaki konular sizce ne derece önemlidir ?

Konular	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Pek Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
♦ Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların tecrübesi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların yöneticilerce denetlenmesi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların fiziki görünümü.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların yabancı dil bilgisi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkiler.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların ekip oluşturabilmeleri (veya takım ruhu).	☐	☐	☐	☐
♦ Yöneticilerin ileriye yönelik tahmin yeteneği.	☐	☐	☐	☐
♦ Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak.	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmede yazılı kuralların bulunması.	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmede yazılı kurallara uyulması.	☐	☐	☐	☐
♦ Zamanın etkin kullanımı.	☐	☐	☐	☐
♦ Karar vermeden önce yeterli bilgiye (veriye) sahip olmak.	☐	☐	☐	☐

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

III. BÖLÜM

Yönetim elemanlarının işlerinde mutlu olmaları için aşağıdaki konular ne kadar önemlidir ?

Konular	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Pek Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
♦ Maddi olanaklar (yüksek maaş,vb)	☐	☐	☐	☐
♦ Yükselme imkanları. (seviye, ünvan olarak)	☐	☐	☐	☐
♦ Sözel ödüller.	☐	☐	☐	☐
♦ İş güvencesi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışırken özel yaşama da yeterli zaman ayırabilmek.	☐	☐	☐	☐
♦ Yönetim elemanının işe karşı kendi yaklaşımını uygulama özgürlüğüne sahip olması.	☐	☐	☐	☐

IV. BÖLÜM

Yaşantınızda aşağıdaki durumların hangi sıklıkta ortaya çıktığını düşünüyorsunuz ?

Konular	Hiçbir Zaman	Nadiren	Sıkça	Her Zaman
♦ Beklenmedik durumlar karşısında, sorunları çözmek için kendinizi hazır hisseder misiniz ?	☐	☐	☐	☐
♦ İşletme çalışanlarının yönetici ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinmeleri durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?	☐	☐	☐	☐
♦ Yetki devrine hangi sıklıkla başvurursunuz ?	☐	☐	☐	☐
♦ İş ortamında, başkalarıyla ilişkilerinizde kendinizi onların yerine koyar mısınız ?	☐	☐	☐	☐
♦ Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?	☐	☐	☐	☐
♦ Evişlerinde eşinize yardımcı olur musunuz / Eşiniz evişlerinde size yardımcı olur mu ?	☐	☐	☐	☐

V. BÖLÜM

Aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz.

Soru No'su				
1	☐	Başkaları tarafından takdir edilmek mi ?	☐	Zengin olmak mı ?
2	☐	İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı ?	☐	Yazılı iletişim mi ?
3	☐	Yavaş, fakat güvenilir karar vermek mi ?	☐	Hızlı, fakat riskli karar vermek mi ?
4	☐	Yazılı anlaşmalar mı ?	☐	Kişilerarası güven mi ?
5	☐	Herkese ve her duruma aynı şekilde uygulanan kurallar mı?	☐	Görecelilik (duruma göre değişen uygulamalar) mi ?
6	☐	Açık sözlülük mü ?	☐	Uyumlu yaklaşım mı ?
7	☐	Bireysel kararlar mı ?	☐	Grup kararları mı ?

VI. BÖLÜM

Sizce, yönetim elemanlarının işletmede yükselmeleri neye bağlı olmalıdır ? Aşağıdakilerden önemli bulduklarınızı işaretleyiniz ve en önemli ilk üçünü sıralayınız.

Önem Sırası		Konular
----------	☐	Eğitim
----------	☐	Bilgi
----------	☐	İş Performansı
----------	☐	Kıdem
----------	☐	Yetenek
----------	☐	Zeka
----------	☐	Yaş
----------	☐	Kuruma Bağlılık
----------	☐	Tecrübe
----------	☐	İnsan İlişkileri
----------	☐	Diğer (Belirtiniz.) .....

VII. BÖLÜM

Yanıtlayıcı ile İlgili Bilgiler :

1. ( ) Erkek ( ) Kadın

2. Medeni durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul/Boşanmış

3. Yaşınız :

( ) 25 veya daha az	( ) 36-40	( ) 51-55
( ) 26-30	( ) 41-45	( ) 56-60
( ) 31-35	( ) 46-50	( ) 60'dan büyük

4. Eğitim durumunuz : .....
.....
.....
.....
.....

5. Devamlı okuduğunuz gazete/gazeteleri belirtiniz. .....
.....
.....
.....

6. Devamlı okuduğunuz dergiler varsa, hangileridir ?
.....
.....
.....

7. Yabancı bir ülkede ikamet ettiniz mi ?

( ) Evet ( ) Hayır

(Yanıtınız evet ise, ülke adını ve ikamet sürenizi belirtiniz)

Ülke adı	İkamet Süresi
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

BU ARAŞTIRMAYA OLAN KATKILARINIZ İÇİN SONSUZ TEŞEKKÜRLER !!!

EK 2

ANKET KODLAMA TABLOSU

ANKET KODLAMA TABLOSU

Not: Bütün değişkenlerde (0) kod no'su "BOŞ" anlamına gelir. (0- Boş)

Böl-Soru #	Değişken#	Tanım	Ara	Kodlama Bilgileri
-	-	Anket No	1-100	Anket No
-	1	Yöneticinin Görevi	0-3	1- Genel Müdür 2- Genel Müdür Yrd. 3- Orta Kademe Yönetici
-	2	İşletme Türü	0-2	1- Makina/Techizat 2- Kimya
I - 1	3	Otoriteye sahip olmak prestij	0-5	1- Hiç katılmam 2- Katılmam 3- Kararsızım 4- Kısmen katılırım 5- Tamamen katılırım
I - 2	4	Kadercilik başarı düşmanı	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 3	5	Otorite eğitim düzeyi yüksek olana	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 4	6	Bazen işletme kuralları çiğnenebilir	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 5	7	Kadınlar en üst yönetimde olabilmeli	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 6	8	Anlaşmalara herzaman uyulmalı	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 7	9	İşyerinde duygu/düşünce ifade edilm.	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 8	10	İş yaşamı önceden planlama ister	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 9	11	Kişilere ünvansız adları ile hitap	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 10	12	Duygusal davranış kararı etkiler	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 11	13	Ödüller kıdeme göre	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 12	14	İşarkadaşının özel yaşamına ilgi	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 13	15	Doğal çevreyi insan oluşturur	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!

ANKET KODLAMA TABLOSU (Devamı)

Böl-Soru #	Değişken#	Tanım	Ara	Kodlama Bilgileri
I - 14	16	İnsanın geleceği kendine bağlı	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 15	17	Farklı kültüre uyum çaba ister	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 16	18	Sezgilere göre karar başarısız olur	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 17	19	Grup başarısı bireyselden önemli	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 18	20	İletişimimin fazlası sözsüz mesajlı	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 19	21	Pahalı eşya statü sembolü	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 20	22	İş/özel yaşam ayrı olmalı	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 21	23	Kendi ülkesinin kültürü en uygunu	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 22	24	Sözleşmeler detaylı ve net yazılmalı	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 23	25	Fiziksel temas rahatsız	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 24	26	Terfiler başarıya göre	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 25	27	Planlanan işler zamanında bitmeli	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 26	28	Özel yaşam planlanmasa da olur	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 27	29	Ses tonu yükseltilmemeli	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 28	30	Kişilerin kapı önü beklemeleri olur	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 29	31	Profesyonel duygularını gizler	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
I - 30	32	Değişimi yönlendirmek imkansız	0-5	Soru# I-1 ; Değişken # 3 ile aynı !!!
II - 1	33	Çalışanları yakından tanıma	0-4	1- Hiç önemli değil 2- Pek önemli değil 3- Oldukça önemli 4- Çok önemli
II - 2	34	Çalış. tecrübesi	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 3	35	Çalış. denetlenmesi	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 4	36	Çalış. fiziki görünümü	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 5	37	Çalış. yabancı dili	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 6	38	Çalış. arası uyum/ iyi ilişki	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 7	39	Çalış. ekip oluşturması	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!

ANKET KODLAMA TABLOSU (Devamı)

Böl-Soru #	Değişken#	Tanım	Ara	Kodlama Bilgileri
II - 8	40	İleriye dönük tahmin yeteneği	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 9	41	Karardan önce uzmana danışma	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 10	42	Yazılı kuralların bulunması	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 11	43	Yazılı kurallara uyulması	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 12	44	Zamanın etkin kull.	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
II - 13	45	Yeterli veriye sahip olmak	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
III - 1	46	Maddi olanak	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
III - 2	47	Yükselme imkanı	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
III - 3	48	Sözel ödül	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
III - 4	49	İş güvencesi	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
III - 5	50	Özel yaşama yeterli zaman	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
III - 6	51	İşe kendi yaklaşımını uygulama	0-4	Soru# II-1 ; Değişken # 33 ile aynı !!!
IV - 1	52	Beklenmediklere hazır olma	0-4	1- Hiçbir zaman 2- Nadiren 3- Sıkça 4- Her zaman
IV - 2	53	Yön'ci ile farklı düşünme/çekinme	0-4	Soru# IV-1 ; Değişken # 53 ile aynı !!!
IV - 3	54	Yetki devri	0-4	Soru# IV-1 ; Değişken # 53 ile aynı !!!
IV - 4	55	Empati gösterme	0-4	Soru# IV-1 ; Değişken # 53 ile aynı !!!
IV - 5	56	İş değiştirme sıklığı	0-4	Soru# IV-1 ; Değişken # 53 ile aynı !!!
IV - 6	57	Evişlerinde yardım	0-4	Soru# IV-1 ; Değişken # 53 ile aynı !!!
V - 1	58	Takdir edilme/Zenginlik	0-2	1- Soldaki seçenek 2- Sağdaki seçenek
V - 2	59	Yüzyüze ilişki/ Yazılı iletişim	0-2	Soru# V-1 ; Değişken # 58 ile aynı !!!
V - 3	60	Yavaş, güvenilir/ Hızlı, riskli karar	0-2	Soru# V-1 ; Değişken # 58 ile aynı !!!

ANKET KODLAMA TABLOSU (Devamı)

Böl-Soru #	Değişken#	Tanım	Ara	Kodlama Bilgileri
V - 4	61	Yazılı anl./ Kişilerarası güven	0-2	Soru# V-1 ; Değişken # 58 ile aynı !!!
V - 5	62	Herkese-duruma aynı/ Göreceli kural	0-2	Soru# V-1 ; Değişken # 58 ile aynı !!!
V - 6	63	Açıksözlülük/ Uyumlu yaklaşım	0-2	Soru# V-1 ; Değişken # 58 ile aynı !!!
V - 7	64	Bireysel / Grup kararı	0-2	Soru# V-1 ; Değişken # 58 ile aynı !!!
VI - 1	65	Eğitim	0-2	1-Yok (seçenek işaretli değil) 2- Var (seçenek işaretli)
VI - 1	66	Eğitim	0-11	1- Onbirinci sırada (11) 2- Onuncu sırada (10) 3- Dokuzuncu sırada (9) 4- Sekizinci sırada (8) 5- Yedinci sırada (7) 6- Altıncı sırada (6) 7- Beşinci sırada (5) 8- Dördüncü sırada (4) 9- Üçüncü sırada (3) 10- İkinci sırada (2) 11- Birinci sırada (1)
VI - 2	67	Bilgi	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 2	68	Bilgi	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 3	69	İş performansı	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 3	70	İş performansı	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 4	71	Kıdem	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 4	72	Kıdem	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 5	73	Yetenek	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 5	74	Yetenek	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 6	75	Zeka	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 6	76	Zeka	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!

ANKET KODLAMA TABLOSU (Devamı)

Böl-Soru #	Değişken#	Tanım	Ara	Kodlama Bilgileri
VI - 7	77	Yaş	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 7	78	Yaş	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 8	79	Kuruma bağlılık	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 8	80	Kuruma bağlılık	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 9	81	Tecrübe	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 9	82	Tecrübe	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 10	83	İnsan İlişkileri	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 10	84	İnsan İlişkileri	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VI - 11	85	Diğer	0-2	Soru# VI-1 ; Değişken # 65 ile aynı !!!
VI - 11	86	Diğer	0-11	Soru# VI-1 ; Değişken # 66 ile aynı !!!
VII - 1	87	Cinsiyet	0-2	1- Erkek 2- Kadın
VII - 2	88	Medeni durum	0-3	1- Evli 2- Bekar 3- Dul/Boşanmış
VII - 3	89	Yaş	0-3	1- (20-35) 2- (36-50) 3- (51 veya +)
VII - 4	90	Eğitim seviyesi	0-4	1- Lise mezunu 2- Lisans diploması 3- Yüksek lisans 4- Doktora
VII - 5	91	Gazete	0-8	1- Hürriyet 2- Milliyet 3- Yeniyüzyıl

ANKET KODLAMA TABLOSU (Devamı)

Böl-Soru #	Değişken#	Tanım	Ara	Kodlama Bilgileri
				4- Dünya
				5- Sabah
				6- Cumhuriyet
				7- Diğer yerli gazeteler
				8- Yabancı gazeteler
VII - 6	92	Dergi Adı	0-7	1- Ekonomist
				2- Capital
				3- Aktüel
				4- Tempo
				5- Atlas
				6- Diğer yerli dergiler
				7- Yabancı dergiler
VII - 6	93	Dergi türü	0-6	1- Ekonomi ve İş Dünyası
				2- Teknik
				3- Gezi / Haber / Aktüel
				4- Eğlence / Sağlık
				5- Diğer Yerli Dergiler
				6- Yabancı Dergiler
VII - 7	94	Yabancı ülkede ikamet durumu	0-2	1- Evet
				2- Hayır
VII - 7	95	Yabancı ülkede ikamet süresi (ort.)	0-7	1- (1-25 ay)
				2- (26-50 ay)
				3- (51-75 ay)
				4- (76-100 ay)
				5- (100-150 ay)

ANKET KODLAMA TABLOSU (Devamı)

Böl-Soru #	Değişken#	Tanım	Ara	Kodlama Bilgileri
				6- (151-200 ay)
				7- (201 ay veya +)
VII - 7	96	İkamet edilen ülke sayısı	0-5	1- Bir ülke
				2- İki ülke
				3- Üç ülke
				4- Dört ülke
				5- Beş ülke
VII - 7	97	İkamet edilen ülke	0-7	1- İngiltere
				2- Almanya
				3- A.B.D.
				4- Fransa
				5- İtalya
				6- İsviçre
				7- Diğer Ülkeler

EK 3

ANKET DEĞERLENDİRME RAPORU

ANKET DEĞERLENDİRME RAPORU

Değ.	average	st sapma	mode	frekans dağılımı											
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
D-1	2,815	0,527	3	0	5	5	71								
D-2	1,395	0,492	1	0	49	32									
D-3	3,272	1,379	4	4	5	19	0	43	10						
D-4	4,432	1,193	5	2	1	7	0	11	60						
D-5	3,284	1,306	4	3	2	24	4	36	12						
D-6	2,704	1,219	2	2	8	36	4	28	3						
D-7	4,802	0,858	5	2	0	1	0	3	75						
D-8	4,617	0,86	5	2	0	0	0	21	58						
D-9	4,654	0,854	5	2	0	0	0	18	61						
D-10	4,716	0,84	5	2	0	0	0	13	66						
D-11	3,815	1,361	5	2	4	12	3	28	32						
D-12	4,148	1,001	4	2	1	3	0	46	29						
D-13	1,37	0,66	1	2	51	26	0	2	0						
D-14	3,086	1,334	4	3	7	20	10	32	9						
D-15	4,025	1,129	4	3	0	5	5	39	29						
D-16	4,049	0,893	4	2	0	3	1	56	19						
D-17	4,358	0,747	4	0	0	4	1	38	38						
D-18	3,037	0,993	4	0	3	29	11	38	0						
D-19	4,284	0,939	5	0	0	9	0	31	41						
D-20	3,272	1,255	4	0	5	27	3	33	13						
D-21	3,778	1,037	4	0	2	13	3	46	17						
D-22	4,333	0,791	5	0	0	4	4	34	39						
D-23	3,074	1,263	4	1	7	26	6	33	8						
D-24	4,716	0,656	5	0	1	1	0	16	63						
D-25	3,444	1,265	4	2	1	22	7	32	17						
D-26	4,543	0,571	5	0	0	1	0	34	46						
D-27	4,444	0,592	4	0	0	1	1	40	39						
D-28	1,802	0,914	2	0	33	39	3	4	2						
D-29	3,778	1	4	0	1	13	6	44	17						

				frekans dağılımı										
Değ.	average	st sapma	mode	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
D-30	3,111	1,162	4	1	4	28	4	40	4						
D-31	4,099	0,995	4	0	1	8	6	33	33						
D-32	2,074	1,058	2	0	26	38	3	13	1						
D-33	3,543	0,526	4	0	0	1	35	45							
D-34	3,309	0,539	3	0	0	3	50	28							
D-35	2,938	0,639	3	0	0	19	48	14							
D-36	2,457	0,759	3	0	8	33	35	5							
D-37	3,395	0,665	4	0	1	5	36	39							
D-38	3,864	0,345	4	0	0	0	11	70							
D-39	3,926	0,264	4	0	0	0	6	75							
D-40	3,568	0,569	4	0	0	3	29	49							
D-41	3,481	0,503	3	0	0	0	42	39							
D-42	3,21	0,754	3	0	1	13	35	32							
D-43	3,321	0,686	4	0	0	10	35	36							
D-44	3,802	0,401	4	0	0	0	16	65							
D-45	3,778	0,447	4	0	0	1	16	64							
D-46	3,222	0,447	3	0	0	1	61	19							
D-47	3,654	0,528	4	0	0	2	24	55							
D-48	3,198	0,679	3	0	0	12	41	28							
D-49	3,358	0,795	4	1	0	10	28	42							
D-50	3,235	0,597	3	0	0	7	48	26							
D-51	3,432	0,523	3	0	0	1	44	36							
D-52	3,185	0,743	3	2	0	4	50	25							
D-53	2,42	0,687	2	2	2	38	38	1							
D-54	2,852	0,792	3	2	2	14	51	12							
D-55	3,148	0,823	3	2	0	10	41	28							
D-56	1,778	0,612	2	3	16	59	2	1							
D-57	2,802	1,042	3	6	0	17	39	19							
D-58	1,198	0,51	1	4	57	20									
D-59	1,136	0,345	1	0	70	11									

				frekans dağılımı											
Değ.	average	st sapma	mode	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
D-60	1,383	0,561	1	3	44	34									
D-61	1,358	0,532	1	2	48	31									
D-62	1,543	0,571	2	3	31	47									
D-63	1,37	0,558	1	3	45	33									
D-64	1,914	0,324	2	1	5	75									
D-65	1,716	0,454	2	0	23	58									
D-66	4,272	4,993	0	46	0	0	0	0	1	0	1	0	7	15	11
D-67	1,802	0,401	2	0	16	65									
D-68	4,049	5,079	0	49	0	0	0	0	0	0	1	0	6	8	17
D-69	1,84	0,369	2	0	13	68									
D-70	6,864	4,834	0	26	0	0	0	0	1	0	0	1	12	16	25
D-71	1,123	0,331	1	0	71	10									
D-72	0,358	1,584	0	76	0	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0
D-73	1,79	0,41	2	0	17	64									
D-74	4,407	4,886	0	44	0	0	0	0	0	1	0	1	15	12	8
D-75	1,469	0,502	1	0	43	38									
D-76	1,667	3,63	0	66	0	0	0	1	0	0	3	2	2	1	6
D-77	1,111	0,316	1	0	72	9									
D-78	0,198	1,089	0	77	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0
D-79	1,519	0,503	2	0	39	42									
D-80	1,827	3,724	0	64	0	0	1	1	1	0	0	1	4	7	2
D-81	1,691	0,465	2	0	25	56									
D-82	3,012	4,406	0	54	0	0	0	1	2	0	0	2	10	8	4
D-83	1,877	0,331	2	0	10	71									
D-84	5,074	4,803	0	37	0	0	0	1	0	3	0	0	19	13	8
D-85	0,173	0,565	0	74	0	7									
D-86	0,37	1,907	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
D-87	1,136	0,345	1	0	70	11									
D-88	1,16	0,486	1	1	69	8	3								
D-89	1,914	0,674	2	0	22	44	15								

						frekans dağılımı										
	Değ.	average	st sapma	mode	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	D-90	2,309	0,605	2	1	1	53	24	2							
*	D-91	Elle Döküm !!!														
*	D-92	Elle Döküm !!!														
*	D-93	Elle Döküm !!!														
	D-94	1,432	0,523	1	1	44	36									
*	D-95	1,296	1,867	0	37	23	6	6	2	2	1	4				
	D-96	0,815	1,014	0	37	31	7	4	1	1						
*	D-97	Elle Döküm !!!														

EK 4

ANKET DEĞERLENDİRME EK TABLOLARI

Tablo E.1. - Anketin Birinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Tablo E.2. - Anketin İkinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Tablo E.3. - Anketin Üçüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Tablo E.4. - Anketin Dördüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Tablo E.1

Anketin Birinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Sıra No	*Konular*	*n*	*1* (%)*	*2** (%)*	*3*** (%)*	*4**** (%)*	*5***** (%)*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Mod*
1	♦ Otoriteye sahip olmak prestij sağlar.	77	6,49	24,68	0,00	55,84	12,99	3,27	1,38	4
2	♦ Kadercilik başarının düşmanıdır.	79	1,27	8,86	0,00	13,92	75,95	4,43	1,19	5
3	♦ İşletmelerde en fazla otoriteye sahip olanlar eğitim düzeyi yüksek kişiler olmalıdır.	78	2,56	30,77	5,13	46,15	15,38	3,28	1,31	4
4	♦ Çalışanları incitmemek için bazı durumlarda işletme kuralları çiğnenebilir.	79	10,13	45,57	5,06	35,44	3,80	2,70	1,22	2
5	♦ İşletmelerde, başarılı kadınlar da en üst yönetim kadrolarına atanabilmelidirler.	79	0,00	1,27	0,00	3,80	94,94	4,80	0,86	5
6	♦ Anlaşmalara her zaman uyulmalıdır.	79	0,00	0,00	0,00	26,58	73,42	4,62	0,86	5
7	♦ Çalışanlar iş ortamında da duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelidirler.	79	0,00	0,00	0,00	22,78	77,22	4,65	0,85	5
8	♦ İş hayatı önceden planlamayı gerektirir.	79	0,00	0,00	0,00	16,46	83,54	4,72	0,84	5

Sıra No	*Konular*	*n*	*1* (%)*	*2** (%)*	*3*** (%)*	*4**** (%)*	*5***** (%)*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Mod*
9	♦ Bazı durumlarda, ünvanına bakılmaksızın kişilere adı ile de hitap edilebilinir.	79	5,06	15,19	3,80	35,44	40,51	3,82	1,36	5
10	♦ İş ortamında, kişilerin duygusal davranışları, bazı durumlarda kararlar üzerinde etkili olabilmektedir.	79	1,27	3,80	0,00	58,23	36,71	4,15	1,00	4
11	♦ Ödüller başarıya bakılmaksızın kıdeme göre verilmelidir.	79	64,56	32,91	0,00	2,53	0,00	1,37	0,66	1
12	♦ İnsanların birlikte çalıştıkları kişilerin özel hayatları konusuna ilgi duymaları doğaldır.	78	8,97	25,64	12,82	41,03	11,54	3,09	1,33	4
13	♦ İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur.	78	0,00	6,41	6,41	50,00	37,18	4,03	1,13	4
14	♦ İnsanın geleceği kendi elindedir.	79	0,00	3,80	1,27	70,89	24,05	4,05	0,89	4
15	♦ Farklı bir kültüre uyum sağlamak, genellikle yoğun bir çaba gerektirir.	81	0,00	4,94	1,23	46,91	46,91	4,36	0,75	4
16	♦ Sezgilere dayalı olarak verilen kararlar her zaman başarısızlıkla sonuçlanır.	81	3,70	35,80	13,58	46,91	0,00	3,04	0,99	4

Sıra No	Konular	n	1* (%)	2** (%)	3*** (%)	4**** (%)	5***** (%)	Ortalama	Standart Sapma	Mod
17	♦ İş ortamında grupsal başarı, bireysel başarıdan her zaman üstün tutulmalıdır.	81	0,00	11,11	0,00	38,27	50,62	4,28	0,94	5
18	♦ İletişimimin büyük bir kısmı sözsüz mesajlardan (jestler, mimikler, ses tonu, bakışlar, vs.) oluşur.	81	6,17	33,33	3,70	40,74	16,05	3,27	1,26	4
19	♦ Pahalı kişisel eşyalar, genellikle insanlar tarafından statü sembolü olarak kullanılmaktadır.	81	2,47	16,05	3,70	56,79	20,99	3,78	1,04	4
20	♦ İş yaşamı daima özel yaşamdan ayrı tutulmalıdır.	81	0,00	4,94	4,94	41,98	48,15	4,33	0,79	5
21	♦ İnsan için en uygun olanı daima kendi ülkesinin kültürüdür.	80	8,75	32,50	7,50	41,25	10,00	3,07	1,26	4
22	♦ Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir.	81	1,23	1,23	0,00	19,75	77,78	4,72	0,66	5
23	♦ Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsız edicidir.	79	1,27	27,85	8,86	40,51	21,52	3,44	1,27	4

Sıra No	*Konular*	*n*	*1* (%)*	*2** (%)*	*3*** (%)*	*4**** (%)*	*5***** (%)*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Mod*
24	♦ Terfiler kıdeme bakılmaksızın başarıya göre yapılmalıdır.	81	0,00	1,23	0,00	41,98	56,79	4,54	0,57	5
25	♦ Şartlar ne olursa olsun, planlanan işler zamanında bitirilmelidir.	81	0,00	1,23	1,23	49,38	48,15	4,44	0,59	4
26	♦ Özel yaşamın planlanmasına gerek yoktur.	81	40,74	48,15	3,70	4,94	2,47	1,80	0,91	2
27	♦ Sinirlendiğinde ses tonunu yükseltmek hiçbir zaman kabul edilemez.	81	1,23	16,05	7,41	54,32	20,99	3,78	1,00	4
28	♦ Bazı durumlarda, iş görüşmesine gelen kişilerin bekletilmesi kaçınılmaz olmaktadır.	80	5,00	35,00	5,00	50,00	5,00	3,11	1,16	4
29	♦ Profesyonellik, iş ortamında duyguların gizlenmesini gerektirir.	81	1,23	9,88	7,41	40,74	40,74	4,10	1,00	4
30	♦Değişimi yönlendirmek imkansızdır.	81	32,10	46,91	3,70	16,05	1,23	2,07	1,06	2

Not :

* 1 - HİÇ KATILMAM (%)

** 2 - Katılmam (%)

*** 3 - Kararsızım (%)

**** 4 - Kısmen Katılırım (%)

***** 5 - TAMAMEN KATILIRIM (%)

Tablo E.2

Anketin İkinci Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Sıra No	*Konular*	*n*	*1* (%)*	*2** (%)*	*3*** (%)*	*4**** (%)*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Mod*
1	♦ Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması.	81	0,00	1,23	43,21	55,56	3,54	0,53	4
2	♦ Çalışanların tecrübesi.	81	0,00	3,70	61,73	34,57	3,31	0,54	3
3	♦ Çalışanların yöneticilerce denetlenmesi.	81	0,00	23,46	59,26	17,28	2,94	0,64	3
4	♦ Çalışanların fiziki görünümü.	81	9,88	40,74	43,21	6,17	2,46	0,76	3
5	♦ Çalışanların yabancı dil bilgisi.	81	1,23	6,17	44,44	48,15	3,40	0,67	4
6	♦ Çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkiler.	81	0,00	0,00	13,58	86,42	3,86	0,35	4
7	♦ Çalışanların ekip oluşturabil meleri (veya takım ruhu).	81	0,00	0,00	7,41	92,59	3,93	0,26	4
8	♦ Yöneticilerin ileriye yönelik tahmin yeteneği.	81	0,00	3,70	35,80	60,49	3,57	0,57	4
9	♦ Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak.	81	0,00	0,00	51,85	48,15	3,48	0,50	3
10	♦İşletmede yazılı kuralların bulunması.	81	1,23	16,05	43,21	39,51	3,21	0,75	3
11	♦İşletmede yazılı kurallara uyulması.	81	0,00	12,35	43,21	44,44	3,32	0,69	4

Sıra No	*Konular*	*n*	*1* (%)*	*2** (%)*	*3*** (%)*	*4**** (%)*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Mod*
12	♦ Zamanın etkin kullanımı.	81	0,00	0,00	19,75	80,25	3,80	0,40	4
13	♦ Karar vermeden önce yeterli bilgiye (veriye) sahip olmak.	81	0,00	1,23	19,75	79,01	3,78	0,45	4

Not :

* 1 - HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL (%)

** 2 - Pek Önemli Değil (%)

*** 3 - Oldukça Önemli (%)

**** 4 - ÇOK ÖNEMLİ (%)

Tablo E.3

Anketin Üçüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Sıra No	*Konular*	*n*	*1** (%)	*2*** (%)	*3**** (%)	*4***** (%)	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Mod*
1	♦ Maddi olanaklar (yüksek maaş,vb)	81	0,00	1,23	75,31	23,46	3,22	0,45	3
2	♦ Yükselme imkanları. (seviye, ünvan olarak)	81	0,00	2,47	29,63	67,90	3,65	0,53	4
3	♦ Sözel ödüller.	81	0,00	14,81	50,62	34,57	3,20	0,68	3
4	♦ İş güvencesi.	80	0,00	12,50	35,00	52,50	3,36	0,80	4
5	♦ Çalışırken özel yaşama da yeterli zaman ayırabilmek.	81	0,00	8,64	59,26	32,10	3,24	0,60	3
6	♦ Yönetim elemanının işe karşı kendi yaklaşımını uygulama özgürlüğüne sahip olması.	81	0,00	1,23	54,32	44,44	3,43	0,52	3

Not :

* 1 - HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL (%)

** 2 - Pek Önemli Değil (%)

*** 3 - Oldukça Önemli (%)

**** 4 - ÇOK ÖNEMLİ (%)

Tablo E.4

Anketin Dördüncü Bölümündeki Sorulara Verilen Yanıtların Dökümü

Sıra No	*Konular*	*n*	*1* (%)*	*2** (%)*	*3*** (%)*	*4**** (%)*	*Ortalama*	*Standart Sapma*	*Mod*
1	♦ Beklenmedik durumlar karşısında, sorunları çözmek için kendinizi hazır hisseder misiniz ?	79	0,00	5,06	63,29	31,65	3,19	0,74	3
2	♦ İşletme çalışanlarının yönetici ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinmeleri durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?	79	2,53	48,10	48,10	1,27	2,42	0,69	2
3	♦ Yetki devrine hangi sıklıkla başvurursunuz ?	79	2,53	17,72	64,56	15,19	2,85	0,79	3
4	♦ İş ortamında, başkalarıyla ilişkilerinizde kendinizi onların yerine koyar mısınız ?	79	0,00	12,66	51,90	35,44	3,15	0,82	3
5	♦Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?	78	20,51	75,64	2,56	1,28	1,78	0,61	2
6	♦ Evişlerinde eşinize yardımcı olur musunuz / Eşiniz evişlerinde size yardımcı olur mu ?	75	0,00	22,67	52,00	25,33	2,80	1,04	3

Not :

* 1 - HİÇBİR ZAMAN (%) ** 2 - Nadiren (%) *** 3 - Sıkça (%) **** 4 - HER ZAMAN (%)

EK 5

İLK HAZIRLANAN (UZUN) ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programını tamamlamak üzere hazırlanan tez çalışmasının bir parçasıdır. Anketin amacı, Türkiye'de bulunan çokuluslu işletmelerde Türk yöneticilerin kültürel yapılarının boyutlarını saptamaktır.

Araştırmanın Türkiye'de bulunan yöneticilere ve Türk yöneticilerin kültürel yapıları ile ilgilenen herkese yararlı olabilecek bilgiler vereceği inancındayım. Sonuçlar sunulurken isimler gizli tutulacaktır.

Siz de bu araştırmaya yanıtlarınızla destek verdiğiniz için çok teşekkür ederim. İstediğiniz takdirde sonuçlar size de bildirilecektir.

Saygılarımla.

Ömür Gürkan ELMALI

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

☐ Araştırma sonuçlarının bildirilmesini istiyorum.

.....

Anketin uygulanması ile ilgili sorular

Yöneticinin Adı : .....

İşletmedeki Görevi : .....

İşletmenin Adı : .....

Telefon Numarası : .....

I. BÖLÜM

Aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katılırsınız ?

Konular	Tamamen Katılırım	Kısmen Katılırım	Karar sızım	Katılmam	Hiç Katılmam
♦ Yöneticilik uzmanlık gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Otoriteye sahip olmak prestij sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Kadercilik başarının düşmanıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Bir randevuya geç gidilmesi hiçbir zaman affedilemez.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmelerde en fazla otoriteye sahip olanlar eğitim düzeyi yüksek kişiler olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanları incitmemek için bazı durumlarda işletme kuralları çiğnenebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmelerde, başarılı kadınlar da en üst yönetim kadrolarına atanabilmelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
♦Yazılı anlaşmalara her zaman uyulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanlar iş ortamında da duygu ve düşüncelerini dile getirebilmelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş hayatı önceden planlamayı gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Bazı durumlarda, ünvanına bakılmaksızın kişilere adı ile de hitap edilebilinir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş ortamında, kişilerin duygusal davranışları, bazı durumlarda kararlar üzerinde etkili olabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Ödüller başarıya bakılmaksızın kıdeme göre verilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsanların birlikte çalıştıkları kişilerin özel hayatları konusuna ilgi duymaları doğaldır.	☐	☐	☐	☐	☐

Konular	Tamamen Katılırım	Kısmen Katılırım	Karar sızım	Katılmam	Hiç Katılmam
♦ İşletmelerde üst düzey görevlerin etnik azınlıklara mensup kişilere verilmesinin hiçbir sakıncası yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsan yaşadığı doğal çevreyi kendi oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş toplantıları daima zamanında başlamalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Farklı bir kültüre uyum sağlamak, genellikle yoğun bir çaba gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Sezgilere dayalı olarak verilen kararlar her zaman başarısızlıkla sonuçlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş ortamında grupsal başarı, bireysel başarıdan her zaman üstün tutulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmeye yeni katılan elemanlar da başarılı iseler, kısa zamanda yükselebilmelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İletişimimin büyük bir kısmı sözsüz mesajlardan (jestler, mimikler, ses tonu, bakışlar, vs.) oluşur.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Pahalı kişisel eşyalar genellikle, insanlar tarafından statü sembolü olarak kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışmakta olduğum ortamdaki insanların çoğunluğunun aynı kültürel özellikte olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İş yaşamı daima özel yaşamdan ayrı tutulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsan için en uygun olanı daima kendi ülkesinin kültürüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Sözleşmelerde her konu detaylı ve net bir şekilde yazıya dökülmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanlar arasında fiziksel temas her zaman rahatsız edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Terfiler kıdeme bakılmaksızın başarıya göre yapılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Konular	Tamamen Katılırım	Kısmen Katılırım	Karar sızım	Katılmam	Hiç Katılmam
♦ İşleri zamanında bitirmek her zaman mümkün olmayabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Özel yaşamın planlanmasına gerek yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ İnsanın geleceği kendi elindedir.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Sinirlendiğinde ses tonunu yükseltmek hiçbir zaman kabul edilemez.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Bazı durumlarda, iş görüşmesine gelen kişilerin bekletilmesi kaçınılmaz olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦Değişimi yönlendirmek imkansızdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Kültürel farklılıkların değişik davranışlara neden olması kaçınılmazdır.	☐	☐	☐	☐	☐
♦ Profesyonellik, iş ortamında duyguların gizlenmesini gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐

II. BÖLÜM

İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için aşağıdaki konular sizce ne derece önemlidir ?

Konular	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Pek Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
♦ Çalışanların yöneticilerce yakından tanınması.	☐	☐	☐	☐
♦ Olumlu ast-üst ilişkileri.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların teknik bilgisi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların tecrübesi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların yöneticilerce denetlenmesi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların fiziki görünümü.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların yabancı dil bilgisi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkiler.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların ekip oluşturabilmeleri (veya takım ruhu).	☐	☐	☐	☐
♦ Yöneticilerin ileriye yönelik tahmin yeteneği.	☐	☐	☐	☐
♦ Karar vermeden önce ilgili konuda uzman kişilere danışmak.	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmede yazılı kuralların bulunması.	☐	☐	☐	☐
♦ İşletmede yazılı kuralların uyulması.	☐	☐	☐	☐
♦ Zamanın etkin kullanımı.	☐	☐	☐	☐
♦ Karar vermeden önce yeterli bilgiye (veriye) sahip olmak.	☐	☐	☐	☐
♦ Verilerin doğru analizi.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanların işletmeye olan bağlılığı.	☐	☐	☐	☐

III. BÖLÜM

Yönetim elemanlarının işlerinde mutlu olmaları için aşağıdaki konular ne kadar önemlidir ?

Konular	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Pek Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
♦ Maddi olanaklar (yüksek maaş,vb)	☐	☐	☐	☐
♦ Mesleki eğitim imkanları.	☐	☐	☐	☐
♦ Tecrübeli kişilerle çalışarak mesleki gelişim imkanları.	☐	☐	☐	☐
♦ Yükselme imkanları. (seviye, ünvan olarak)	☐	☐	☐	☐
♦ Bireysel başarı imkanları.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışırken özel yaşama da yeterli zaman ayırabilmek.	☐	☐	☐	☐
♦ Çalışanın işe karşı kendi yaklaşımını uygulama özgürlüğüne sahip olması.	☐	☐	☐	☐
♦ Sözel ödüller.	☐	☐	☐	☐
♦ Maddi ödüller.	☐	☐	☐	☐
♦ İş güvencesi.	☐	☐	☐	☐
♦ Birlikte çalıştıkları kişilerin uyumlu olması.	☐	☐	☐	☐

IV. BÖLÜM

Yaşantınızda aşağıdaki durumların hangi sıklıkta ortaya çıktığını düşünüyorsunuz ?

Konular	Hiçbir Zaman	Nadiren	Sıkça	Her Zaman
♦ İşiniz fiziksel bir çabayı gerektiriyor mu ?	☐	☐	☐	☐
♦ Beklenmedik durumlar karşısında, sorunları çözmek için kendinizi hazır hisseder misiniz ?	☐	☐	☐	☐
♦ Belirsiz durumlarda, risk üstlenmeyi (riske girmeyi) kabul eder misiniz ?	☐	☐	☐	☐
♦ İşletme çalışanlarının yönetici ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmekten çekinmeleri durumu, deneyimlerinize göre hangi sıklıkla meydana gelmektedir ?	☐	☐	☐	☐
♦ Yetki devrine hangi sıklıkla başvurursunuz ?	☐	☐	☐	☐
♦ Hangi sıklıkla iş değiştirirsiniz ?	☐	☐	☐	☐
♦ İş ortamında, başkalarıyla ilişkilerinizde kendinizi onların yerine koyar mısınız ?	☐	☐	☐	☐
♦ Evişlerinde eşinize yardımcı olur musunuz / Eşiniz evişlerinde size yardımcı olur mu ?	☐	☐	☐	☐

V. BÖLÜM

Aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz.

Soru No'su				
1	☐	Başkaları tarafından takdir edilmek mi ?	☐	Zengin olmak mı ?
2	☐	İnsanlarla yüzyüze ilişki kurmak mı ?	☐	Yazılı iletişim mi ?
3	☐	Yavaş, fakat güvenilir karar vermek mi ?	☐	Hızlı, fakat riskli karar vermek mi ?
4	☐	Yazılı anlaşmalar mı ?	☐	Kişilerarası güven mi ?
5	☐	Herkese ve her duruma aynı şekilde uygulanan kurallar mı ?	☐	Görecelilik (duruma göre değişen uygulamalar) mi ?
6	☐	Önemli iş görüşmelerine, az (bir-iki) kişi ile katılmak mı ?	☐	Grup olarak iş görüşmelerinde bulunmak mı ?
7	☐	Açık sözlülük mü ?	☐	Uyumlu yaklaşım mı ?
8	☐	Bireysel kararlar mı ?	☐	Grup kararları mı ?

VI. BÖLÜM

Sizce, yönetim elemanlarının işletmede yükselmeleri neye bağlı olmalıdır ? Aşağıdakilerden önemli bulduklarınızı işaretleyiniz ve en önemli ilk üçünü sıralayınız.

Önem Sırası		Konular
----------	☐	Eğitim
----------	☐	Bilgi
----------	☐	İş Performansı
----------	☐	Kıdem
----------	☐	Yetenek
----------	☐	Zeka
----------	☐	Yaş
----------	☐	Kuruma Bağlılık
----------	☐	Tecrübe
----------	☐	İnsan İlişkileri
----------	☐	Diğer (Belirtiniz.) .....

VII. BÖLÜM

♦ İşletmenizde hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğine kim karar verir ?

.....

.....

♦ İşletmenizdeki faaliyetlerin nasıl yapılacağına kim karar verir ?

.....

.....

♦ Biriminizdeki işlerin nasıl yapılacağına kim karar verir ?

.....

.....

♦ Yönetici olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız ? .....

.....

.....

VII. BÖLÜM

Yanıtlayıcı ile ilgili Bilgiler :

1. ( ) Erkek ( ) Kadın

2. Medeni durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul/Boşanmış

3. Yaşınız :

( ) 25 veya daha az	( ) 36-40	( ) 51-55
( ) 26-30	( ) 41-45	( ) 56-60
( ) 31-35	( ) 46-50	( ) 60'dan büyük

4. Eğitim durumunuz : .....
.....
.....
.....

5. Yüksek Lisans veya Doktora dereceniz var ise, hangi alanda ?
.....
.....

6. (Evli Yöneticiler için) Eşiniz çalışıyor ise, mesleği : .....
.....
.....

8. Devamlı okuduğunuz gazeteleri belirtiniz. .....
.....
.....
.....

9. Devamlı okuduğunuz dergiler varsa, hangileridir ?
.....
.....

10. Yabancı bir ülkede ikamet ettiniz mi ?

( ) Evet ( ) Hayır

(Yanıtınız evet ise, ülke adını ve ikamet sürenizi belirtiniz)

Ülke adı	İkamet Süresi
.....	.....
.....	.....
.....	.....

BU ARAŞTIRMAYA OLAN KATKILARINIZ İÇİN SONSUZ TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı ***Ömür Gürkan Elmalı***

Doğum Tarihi ***1.Kasım.1973***

Doğum Yeri ***Giresun***

Eğitim Durumu

1987 - 1990 Giresun Atatürk Lisesi

1990 - 1994 Yıldız Teknik Üniversitesi, Makina Fakültesi, Makina Mühendisliği Bölümü (Konstrüksiyon-İmalat Anabilim Dalı)

1994 - 1995 Yıldız Teknik Üniversitesi,Yabancı Dil Geliştirme Sınıfı (İngilizce Hazırlık)

1995 - 1998 Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

1996 - ..... Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Makina Mühendisliği Anabilim Dalı, İmal Usulleri Yüksek Lisans Programı

Katıldığı Kurslar

24.06.1991 - 16.09.1991 ITBA İstanbul Türk-İngiliz Kültür Derneği İngilizce Kursu

04.10.1993 - 04.05.1994 Bilsof Bilgisayar Kursu, M.E.B. Sertifikalı Bilgisayar İşletmenliği Programı

08.01.1996 - 26.04.1996 İstanbul Alman Kültür Merkezi (Goethe Institut) Almanca Kursu

Çalıştığı Kurumlar

1995 - 1996 Yardım İnşaat Mühendislik Ltd. Şti. (Makina Mühendisi)

1996 - 1998 Cevat Elmalı Muhasebe Bürosu (Bilgisayarlı Muhasebe Sorumlusu)

Staj Yaptığı Kurumlar

28.08.1992 - 11.09.1992	Türk Demirdöküm A.Ş., İnegöl Fab. (Döküm İmalat Stajı)
05.07.1993 - 16.07.1993	Ford - Otosan A.Ş. (Kaynak İmalat Stajı)
19.07.1993 - 30.07.1993	Ford - Otosan A.Ş. (İşletme Stajı-I.)
02.08.1993 - 13.08.1993	Bilge Metal A.Ş. (Talaşsız İmalat Stajı)
16.08.1993 - 26.08.1993	Uzel Makina A.Ş. (Talaşlı İmalat Stajı)
30.08.1993 - 17.09.1993	Ford - Otosan A.Ş. (İşletme Stajı-II.)
21.06.1994 - 19.07.1994	Pfizer İlaçları A.Ş. (Organizasyon Stajı)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ