

161522

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
VE
BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Hazırlayan
Derya Deniz YILMAZ
2713022

İstanbul, 2005

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELER

1.1. TANIMI.....	2
1.2. TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.2.1. Ticaret Dönemi.....	6
1.2.2. Sömürgecilik Dönemi.....	6
1.2.3. Ayrıcalıklar (İmtiyazlar) Dönemi.....	7
1.2.4. Uluslararası Dönem.....	8
1.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TÜRLERİ.....	9
1.3.1. Etnosentirik (Etnozentrisch) Şirketler.....	9
1.3.2. Polisentirik (Polizentrisch) Şirketler.....	10
1.3.3. Jeosantrik (Geozentrisch) Şirketler.....	10
1.4. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET NEDENLERİ.....	10
1.5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN EV SAHİBİ ÜLKEYE GİRİŞ YOLLARI, KARŞILAŞTIKLARI FIRSATLAR VE ENGELLER.....	12
1.5.1. Ortak Girişim (Joint Venture).....	12
1.5.2. Franchising.....	13
1.5.3. Lisans Anlaşmaları.....	14
1.5.4. Sözleşmeli Üretim.....	14
1.5.5. Yönetim Sözleşmesi.....	14
1.5.6. Montaj Operasyonları.....	15

1.6. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖRGÜTSEL YAPI SEÇENEKLERİ	18
1.6.1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı.....	19
1.6.2. Mamul Organizasyon Yapısı	20
1.6.3. Bölgesel Organizasyon Yapısı.....	21
1.6.4. Matriks Organizasyon Yapısı	23
1.7. TÜRKİYE’DE ÇOKULUSLU İŞLETMELER.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜRÜN TANIMI, FONKSİYONLARI VE ÖZELLİKLERİ	27
2.1.1. Kültürün Tanımı	27
2.1.2 Kültürün Belirleyicileri ve Özellikleri.....	28
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ	
VE FONKSİYONLARI.....	32
2.2.1. Örgütsel Kültürün Özgünlüğü	35
2.2.2. Objektif ve Sübjektif Örgüt Kültürü.....	36
2.2.3. Örgütsel Alt Kültürler.....	36
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ VE BOYUTLARI.....	38
2.3.1. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri	38
2.3.2. Örgüt Kültürünün Boyutları	48
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	49
2.4.1. Harrison ve Handy Modeli	49
2.4.2. Schneider Modeli.....	51
2.4.3. Ouchi’nin Z Kültürü Modeli.....	54
2.4.4. Diğer Kültür Tipleri ve Modelleri	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. KÜLTÜREL FARKLILIKLARLA İLGİLİ TEORİLER.....	58
3.1.1. Hofstede Bileşke Boyutları Teorisi	58

3.1.2. Herskovits'in Beş Boyut Modeli	62
3.1.3. Ronen- Kraut: En Küçük Boşluk Analizi	63
3.1.4. Hall: Öncelikli Mesaj Sistemi	63
3.1.5. Ronen-Shenkar: Ülke Yığılımları	64
3.2. KURUM KÜLTÜRÜNDE SOSYO-KÜLTÜREL BİLEŞENLER.....	66
3.2.1. Dil	66
3.2.2. Tutumlar ve İnançlar.....	73
3.2.3 Maddi Kültür.....	74
3.2.4. Sosyal Kurumlar.....	75
3.2.5. İnsan ve Evren(Soyut Evren).....	75
3.2.6. Estetik.....	75
3.3. DEĞİŞİK ÜLKE GRUPLARINA GÖRE İŞLETMELERE	
HAKİM OLAN KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ.....	75
3.3.1. Amerikan İşletme Kültürü	76
3.3.2. Asya İşletme Kültürü.....	77
3.3.3. Avrupa İşletme Kültürü.....	77
3.3.4. Japon İşletme Kültürü.....	78
3.4. TÜRK İŞLETMELERİNE HAKİM OLAN KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ.....	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
GÜÇ MESAFESİ VE YÖNETİM UYGULAMALARI AÇISINDAN
ÇOKULUSLU İŞLETMELERLE ULUSAL İŞLETMELERİN
KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	81
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI.....	81
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	84
4.4. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	84
4.5. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	85

4.6. BULGU VE YORUMLAR	85
4.6.1. Demografik Değişkenle İlişkin Frekans Dağılımları.....	85
4.6.2. Güç Mesafesi Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	87
4.6.3. Yönetim Uygulamaları Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	86
4.6.4. Güç Mesafesi ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular	87
4.6.4.1. Güç Mesafesi ile Astlar ve Yöneticiler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	87
4.6.4.2. Güç Mesafesi ile Bayanlar ve erkek Çalışanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	89
4.6.4.3. Güç Mesafesinin Algılanması ile Yaş grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	90
4.6.4.4. Güç Mesafesinin Algılanmasında Çalışanların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	91
4.6.5. Yönetim Tarzı İle Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular	93
4.6.5.1. Yönetim Tarzının Algılanmasında Yöneticiler İle Astların Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	93
4.6.5.2. Yönetim Tarzının Algılanmasında Bayanlar İle Erkeklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	94
4.6.5.3. Yönetim Tarzının Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	95
4.6.5.4. Yönetim Tarzının Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	97
SONUÇ	100
KAYNAKÇA.....	103
EK.....	110

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı.....	19
Şekil 1.2: Çokuluslu İşletmelerde Mamul Organizasyon Yapısı.....	21
Şekil 1.3: Çokuluslu İşletmelerde Bölgesel Organizasyon Yapısı.....	22
Şekil 1.4: Çokuluslu İşletmelerde Matriks Organizasyon Yapısı.....	24
Şekil 2.1. Kültürün Katmanları.....	30
Şekil 3.1. Güç Mesafesi ve Bireyselliğin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması.....	60
Şekil 3.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması.....	61
Şekil 3.3. Ronen-Shenkar Ülke Yığılımları Şekli.....	65
Şekil 3.4. Farklı Kültürlere Ait Labirentler.....	72



TABLO LİSTESİ

Tablo 4.6.1.1	: Cinsiyet ile İlgili Frekans Dağılım Tablosu.....	85
Tablo 4.6.1.2	: Yaşa ile İlgili Frekans Dağılım Tablosu.....	86
Tablo 4.6.1.3	: Çalışma Süresi ile İlgili Frekans Dağılım Tablosu.....	86
Tablo 4.6.1.4	: İşletme İçi Statü ile İlgili Frekans Dağılım Tablosu.....	86
Tablo 4.6.2.1	: Güç Mesafesi Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırması.....	87
Tablo 4.6.3.1	: Yönetim Uygulamaları Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırması.....	88
Tablo 4.6.4.1.1	: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanması Açısından Astlarla Yöneticilerin Karşılaştırması.....	89
Tablo 4.6.4.1.2	: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesi Açısından Astlarla Yöneticilerin Karşılaştırması.....	89
Tablo 4.6.4.2.1	: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Bayan ve Erkek Çalışanların Karşılaştırması.....	90
Tablo 4.6.4.2.2	: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanması ile Bayan ve Erkek Çalışanların Karşılaştırması	91
Tablo 4.6.4.3.1	: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanması ile Yaş Gruplarının Karşılaştırması.....	91
Tablo 4.6.4.3.2	: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırması.....	92
Tablo 4.6.4.4.1	: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması.....	93
Tablo 4.6.4.4.2	: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması.....	93

Tablo 4.6.5.1.1 : Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yöneticiler İle Astların Karşılaştırması.....	94
Tablo 4.6.5.1.2 : Ulusal İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yöneticiler İle Astların Karşılaştırması.....	95
Tablo 4.6.5.2.1 : Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Bayan ve Erkek Çalışanların Karşılaştırması.....	95
Tablo 4.6.5.2.2 : Ulusal İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Bayan ve Erkek Çalışanların Karşılaştırması.....	96
Tablo 4.6.5.3.1 : Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırması.....	97
Tablo 4.6.5.3.2 : Ulusal İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırması.....	97
Tablo 4.6.5.4.1 : Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması.....	98
Tablo 4.6.5.4.2 : Ulusal Yönetim Tarzının Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması.....	99

ÖZET

Çalışmanın amacı, çokuluslu işletmeleri örgüt kültürü açısından incelemek ve çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında örgüt kültürü açısından yaşanabilecek farklılıkları bir uygulamayla açıklamaktır.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çokuluslu işletmelerin tanımı, türleri, özellikleri, ve tarihi gelişiminden bahsedilmektedir. Ayrıca bu bölümde yine çokuluslu işletmelerin ev sahibi ülkeye giriş yolları, karşılaştıkları fırsatlar ve engeller, çokuluslu olma nedenleri, örgütsel yapılaşma türleri ve son olarak Türkiye’de çokuluslu işletmelerin gelişiminden söz edilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümü örgüt kültürü ile ilgilidir. Bu bölümde örgüt kültürünün tanımı, bileşenleri ve özellikleri üzerinde durulduktan sonra örgüt kültürünün belirleyicileri, boyutları ve modelleri açıklanmıştır.

Çokuluslu işletmeler ve örgüt kültürü kavramı detaylarıyla incelendikten sonra üçüncü bölümde çokuluslu işletmelerde örgüt kültürü kavramından bahsedilmiştir. Bu bölümde farklı kültürlerle sahip ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürü yapılarını daha iyi açıklamak için kültürel farklılıklarla ilgili teoriler ve sosyo-kültürel bileşenler üzerinde durulmuştur. Çokuluslu işletmelerin sahip olduğu kültür özelliklerini belirttikten sonra Türkiye’de hakim olan Kültür özelliklerine kısaca değinilmiştir.

Araştırmanın amacı çokuluslu işletmelerde örgüt kültürünü incelemek, çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında örgüt kültürünü algılayıştaki farklılıkları araştırmaktır. Bunu gerçekleştirmek için veri toplama analizi olarak; güç mesafesi ve yönetim uygulamalarını algılama ve demografik değişkenlerle ilgili sorulardan oluşan anket formu uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, güç mesafesi ve yönetim uygulamalarını algılamada, çokuluslu işletmeler ile ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ama bu farklılığın demografik değişkenlere çok fazla bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study multinational companies according to their organizational culture and to explain the differences between national and multinational companies referring to their organizational culture with the help of a case study.

This thesis consists of four parts. In the first part, the definition of multinational companies, their sorts, properties and historical development is given. The ways and reasons of their entrance in the home country, the opportunities and obstacles they face their organizational structure and at last the development of multinational companies in Turkey is also explained in the first part.

The second part of this thesis is about organizational culture. In this part the definition of organizational culture is made and its components, characteristics, the determinants of it with relevant models are mentioned.

After analyzing the concept of multinational companies and organizational culture in details, in the third part the organizational culture of multinational companies is discussed. This part also refers to theories about the cultural differences and the components of socio-cultural structures for explaining how multinational companies survive in countries that have different cultures. Also the cultural structure in Turkey is briefly mentioned.

The aim of this search is to examine the organizational culture in multinational companies and the differences in the perception of organizational culture according to national and multinational companies.

In order to do this a questionnaire is used for data collection which involves questions about power distance, perception of managerial types and demographic variables. According to the results of the study it is observed that; although there is a meaningful difference between multinational and national companies in perceiving power distance and managerial types, this difference does not so much depends on the demographic variables.

GİRİŞ

Özellikle endüstri devriminden sonra küçük işletmeler yerini sırasıyla KOBİ' lere, ulusal işletmelere, çokuluslu işletmelere ve nihayetinde global işletmelere bıraktı. Küçülen dünyada büyüyen işletmeler, ekonomik, sosyal ve politik hayatın en büyük belirleyicileri haline geldiler. Bugün özellikle çokuluslu ve global işletmeler dünya kaynaklarının etkin kullanımı ve uluslararası ekonomik bütünleşmeyi gerçekleştirmeleri açısından önemli bir role sahiptirler. Aslında bu rol işletme adı altında insana aittir. Çünkü işletmeyi başarıya götüren en önemli unsur insandır. Ama günümüzde insanın sadece gerekli eğitim, bilgi birikimi ve yeteneklere sahip olması tek başına yeterli değildir. Çalıştığı işletme ile ortak bir paydaya sahip olup, işletme kültürünü özümsemiş olması da çok önemlidir. İşletmeye geldiği güne kadar sahip olduğu kültür ile işletme kültürü arasında ortak bir payda mutlaka oluşturulmalıdır. Aksi takdirde bireyden başarı beklemek yanlış olur.

Kültür kavramı çoğu zaman işletmeyi başarıya götüren en önemli faktörlerdendir. Özellikle dünya pazarına açılan işletmeler için kültür, riske atılmayacak kadar önemli bir olgudur.

Bu tezde dünya ekonomisinde çok önemli role sahip olan işletme türlerinden çokuluslu işletmelerin kültürleri üzerinde durulacaktır. Tez dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde çokuluslu işletmeler üzerinde durulacaktır. Net çizgileriyle tanımlanacak çokuluslu işletmelerin özellikleri, tarihsel gelişimi anlatılacaktır. İkinci bölümde örgüt kültürü ana hatlarıyla ele alınacaktır. Belirleyicileri, boyutları, örgüt kültürü tipleri ve modelleri üzerinde durulacaktır. Teorik bölümün son kısmında ise çokuluslu işletmelerde örgüt kültürü konusu incelenecektir. Bu anlamda çokuluslu işletmelerdeki kültürel farklılıklarla ilgili teoriler ve sosyo-kültürel bileşenler açıklanacaktır. Araştırma konusuyla paralellik olması açısından tüm bölümler güç mesafesi ve yönetim uygulamaları açısından açıklanmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise çokuluslu işletmelerde örgüt kültürü kapsamında, çokuluslu bir işletme ile ulusal bir işletmenin güç mesafesi ve yönetim uygulamaları açısından karşılaştırma yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELER

1.1. TANIMI

Dünya ekonomisi otuz yılı aşkın bir süredir teknik, ekonomik ve politik nedenlere dayanan bir yapı değişikliğine uğramaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ağırlık kazanan ekonomik uygulamalar, daha fazla liberal içerikli olup, Keynes ekonomik politikalar bu dönemden sonra Monetarist iktisadi (liberal) politikalara dönüşmüştür. Sosyal devlet olgusu zayıflamış, iktisadi liberalizasyon; piyasa ekonomisi kavramının yoğun bir şekilde uygulama bulmasına, dolayısıyla piyasa ekonomisi kurallarının uygulamasına olanak tanımıştır. Bununla birlikte gelişen teknolojik buluşlar işletmelerin hareket alanını arttırmış böylece Çokuluslu Şirket kavramı gündeme gelmeye başlamıştır.

1990'larda büyük girişimciler ve hatta küçük girişimcilerden bazıları bile, zaman, mekan, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideolojiler konularında eski sınırları aşan teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptir. Normalde, politikten çok ekonomik, kamusalda çok özel olarak nitelendirebileceğimiz bu kurumlar, dünyayı kapsayan teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, kredilerini dünyanın her yerine yayarak ve her köye, her mahalleye ulaşabilen küresel iletişim kanallarına girerek, 21. yüzyılın dünya imparatorlukları haline gelmektedirler. Bu uzay çağı işletmelerinin mimarı ve yöneticileri, son yıllarda dünya politikasındaki dengelerin bölgelerden, tüm dünyayı etkileyebilen hükümet ve şirketlere kaydığını bilmektedirler. Hemen her yerde, devletlerin umut ve iddiaları azalırken, bu şirket imparatorlukları ortak mekanları işgal etmekte ve gittikçe daha fazla sayıda insanın yaşamını derinden etkilemektedirler¹.

Çokuluslu şirketler (ÇUŞ), günümüzde en fazla gündeme gelen üzerinde yoğun tartışmaların yapıldığı şirketlerdir. ÇUŞ' in halen bütün yazarlar tarafından kabul edilen bir tanımı bulunmamakta, birçok yazar ÇUŞ' in farklı özelliklerini dikkate alarak bu şirketleri tanımlamaya çalışmaktadır. Tanımlar farklılaşsa da ÇUŞ' in ortak özellikleri; birden fazla ülkede işlev göstermeleri, merkezi denetim, bütün şirket bölümleri için birbirine uygun yeknesak bir politika izlenmesi, çeşitli ülkelerdeki yavru şirketlerin işlevlerini kontrol eden teşebbüsler olması şeklinde sıralanabilir. Bu

¹ Richard J. Barnet and John Cavanagh, *Küresel Düşler*, çev.Gülden Şen, Sabah Kitapları,1995

özellikler dikkate alındığında "ÇUŞ" in genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, işlevlerini bir veya birden fazla ülkede kendi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler veya bağlı şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürüten büyük şirketlerdir. Bu şirketlerin yatırım, üretim, araştırma işlevi ve personel politikası ile ilgili stratejik kararları ana merkezin bulunduğu genel merkezde alınmaktadır"².

Literatürde, çokuluslu işletmeler ve benzer işletme türleri ile ilgili değişik kavramlara rastlanmaktadır. Bu kavramlar kimi zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Anlam karışıklığının önüne geçmek ve çokuluslu şirketlerin tanım sınırlarını daha iyi belirlemek için bu tür işletmelerin tanımını yapmak gerekir. Bu işletme türleri ve tanımları şöyledir:

- Uluslararası (International) Şirket; "Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır".
- Uluslarötesi (Transnational) Şirket; "Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır".
- Uluslarüstü (Supranational) Şirket; "Halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir"³.

Konumuz olan çokuluslu işletmelere geri dönersek; Gene E. Brodley ve Edward L. Bursk çokuluslu işletme için beş ölçüt önermektedirler:

- Farklı ekonomik gelişme düzeylerinde bulunan ülkelerde faaliyet göstermek.
- Pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme ve hizmet departmanlarından oluşan bağlı-işletmeleri bulunmak.
- Bağlı işletme yöneticilerinin bağlı işletmenin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülke vatandaşları olması.

² Gülten Kutsal ve A.R. Büyüksulu, *Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları, 1996.

³ Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Betaş Yayınları, 1999, s.9-10.

- Çokuluslu bir genel merkezin bulunması, başka bir deyişle uluslararası ana işletmenin (genel merkezin) amaç ve stratejilerinin belirlenmesinde tek ulusun etkili olmaması.
- Sermayenin çeşitli ülkelerden toplanmış olması.

Başka bir tanıma göre çokuluslu işletme, birden fazla ülkede gelir getirici etkinlikte bulunan: ekonomik, mali ve üretime yönelik temel kararların belirli bir merkezden saptandığı veya dolaylı yoldan yavru şirketlere empoze edildiği şirketlerdir⁴.

Çokuluslu işletmenin temel özellikleri birden fazla yabancı bağlı veya yan kuruluşa sahip olmalarıdır⁵. Bu temel özelliğin yanında bu şirketlerin sahip olması gereken diğer özellikleri de şöyle sıralanabilir⁶;

- Şirketin ana sözleşmesinde dünya çapında yatırım, üretim ve pazarlama faaliyetlerine girme amacı açıkça belirtilmelidir.
- İşletme varlıklarının en az %20'si dış ülkelerden sağlanmalıdır.
- İşletmenin satış ve kârlarının toplamının en az %35'i yabancı yatırımdan sağlanmalıdır.
- Yabancı yavru şirketin mülkiyetinin en az %35'ine sahip olmalıdır.

Çokuluslu şirketler ayrıca mülkiyeti kendinde olan çok sayıda üretici ve pazarlayıcı kuruluşa sahiplerdir. Bu şirketlerin hemen hepsi gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde yatırımda bulunmaktadır⁷.

Çokuluslu işletmelerle ilgili tanımlardaki temel fikir, değişik ülkelerde, sürekli bir şekilde üretim işletmesi olarak faaliyette bulunan birbirleriyle ilişkili birkaç şirketin söz konusu olmasıdır. Bu kapasiteye sahip olabilmek için şirketin yatırım yaptığı ülkede fabrikalar, madenler, satış mağazalar, sigorta şirketleri yada bankalar gibi (veya işin özellikleriyle ilgili ne gerekiyorsa) üretim birimleri bulunmalıdır⁸.

Michael Z. Brooke ve H. Lee Remmers ise bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

"Bizim çokuluslu işletme tanımımız, terimi hiçbir coğrafi eğilimi olmayan şirketlerle sınırlayan bir takım yazarların tanımlarından daha geniştir. Bu sınırlı tanıma

⁴ Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, 1995, Sayı: 1

⁵ Thomas Aitken, *The Multilingual Man, The Role of the Manager Abroad*, London: George Allen and Urwin Ltd, 1973

⁶ İnan Özalp, *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, Ankara: Kalite Matbaası, 1976, s.15

⁷ "Yönetim", İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 14 (Ocak, 1993), s.31

⁸ E.J.Kolde, *The Multilingual Company*, London: D.C. Heath and Company, 1974, s.5

göre, yerli ve deniz aşırı bölümlerin yerine, dünyanın çeşitli bölgelerinde eşdeğer mevkiler vardır. Pazarlar, finans kaynakları, yönetici geliştirme, sermayenin kullanımı ve genel merkez konumu ile ilgili kararlar, ulusal ve yerel bağılıklar dikkate alınmadan, sosyo-ekonomik analizlerin temelinde yapılmaktadır. Bizim çokuluslu işletme tanımımız, üretim ve hizmet gibi ana işlevlerini en az iki ülkede yürüten tüm işletmeleri içine alır⁹.

Çokuluslu işletmelerle ilgili bazı terimlerin tanımları şöyledir:

Ev sahibi ülke: Yabancı direkt yatırımı kabul eden, özellikle belirli bir bağlı şirketin faaliyet gösterdiği ülke. Örneğin Toyota' nın ülkemizde yaptığı joint-vertura'da Türkiye ev sahibi ülkedir.

Ana ülke: Çokuluslu işletmenin menşeinin bulunduğu ülke. Örneğin Microsoft'un ana ülkesi Amerika'dır.

Merkez ofis: Şirketin yabancı bağlı şirketinin bağımlı olduğu merkezi örgüt.

Yabancı bağlı şirket: Yabancı direkt yatırım ifade eder. Kısaca "bağlı şirket" yada "şube" de denir.

Üçüncü ülke: Ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan ve çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine çeşitli şekillerde katılan ülkelerdir. Bu katılım üretim faktörlerinden herhangi birinin tedariği ile ilgili olabileceği gibi bilgi veya yönetici transferleri şeklinde de olabilir.

1.2. TARİHSEL GELİŞİMİ

Çokuluslu işletmenin kökü Ur ve Babil medeniyetlerine dayanmaktadır. Bu dönemden sonra çokuluslu işletmenin in tarihsel gelişimini dört ayrı dönem halinde inceleyebiliriz¹⁰:

1. **Dönem:** 1500-1850 yılları arasındaki ticaret dönemi
2. **Dönem:** 1850-1914 yılları arasındaki sömürgecilik dönemi
3. **Dönem:** 1914-1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar
4. **Dönem:** 1945'den günümüze kadar olan uluslararası dönemdir.

⁹ Michael Z. Brooke ve Remmers H. Lee, *The Strategy Multinational Enterprise*, London: Iave&Byrdon Ltd., 1973.

¹⁰ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.9-10.

1.2.1. Ticaret Dönemi

Bu dönemi şöyle tanımlayabiliriz: Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerde satın aldıkları malları Avrupa'ya yollamak suretiyle büyük kârlar sağlamalarıdır¹¹.

Bu dönemde sayısı çok az olan bazı metaller, ipek ve benzerleri malların ticareti daha çok göze çarpmaktaydı. XVII. ve XVIII. yüzyılın büyük İngiliz, Hollanda ve Fransız ticaret işletmeleri bugünün çokuluslu işletmelerine öncülük etti. Bunlar genellikle üretim işletmelerinden ziyade ticaret işletmeleri idi¹². Diğer taraftan ülkelerarası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar daha geniş çapta faaliyetlere olanak sağlamıyordu. Bununla beraber çeşitli ülkeler de bazı İngiliz, Hollanda ve Fransız işletmelerine ticaret ve politik alanda birçok imtiyazlar tanıdı. Bu bir anlamda batı ülkelerinin üstünlük sağlamasına yaradı. Levant İşletmesi Orta Doğu'da, British Royal Afrikan İşletmesi Afrika'da, The British East India İşletmesi Güneydoğu Asya'da ve Hudson's Bay İşletmesi Kuzeybatı Avrupa'da önemli faaliyetlerde bulunmaktaydılar. Osmanlı İmparatorluğu zamanında Fransızlara birçok kolaylıklar tanınması yani kapitülasyonlar bu dönemde başlamıştı¹³.

Bu dönemde ayrıca bankacılık önem kazandı. Ülke dışı yatırıma ağırlık verilmesi bankacılık faaliyetini zorunlu kıldı. Çeşitli kimseler bankacılık faaliyetini kârlı bir iş olarak gördüler. Örneğin Floransa'daki Medici Ailesi XV. yüzyılda bankacılıkta önemli girişimlerde bulundular. O dönemde dünyanın bilinen bölgelerinde bankalar kurdular¹⁴.

Ticaret dönemi, Asya, Afrika ve Latin Amerika'da koloniler oluşturulmasıyla ve Batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı imtiyazlar tanınmasıyla sona eriyordu¹⁵.

1.2.2. Sömürgecilik Dönemi

Bu dönem 1850'den İkinci Dünya Savaşına kadar devam etti. Batı işlemlerinin faaliyetleri daha önce sahillerde iken bu dönemde faaliyet iç bölgeye kaymaya başladı. Avrupa'daki büyük sanayi devrimi sonunda Avrupa işletmelerinin faaliyet konuları da

¹¹ Richard D. Hays, Christopher M. Karth and Manucher Roudiani, *International Business: An Introduction to World of the Multinational Firm*, Englewood Cliffs, Princeton Inc., 1972, s.260

¹² Neil H. Jacoby, *The Multinational Corporation*, New Jersey: The Darwin Press Inc., 1972, s.23

¹³ "Çokuluslu Şirketler ve Türkiye", *ODTÜ-İdari İlimler Fakültesi Öğrenci Derneği Dergisi*, 1976, s.6

¹⁴ Richard D. Hays, a.g.e., s.261

¹⁵ Richard D. Robinson, *International Business Policy*, New York: Holt, Rinehart and Winston Book Co., 1964, s.12

değiştii. Daha önce ticaret döneminin bir özelliği olan dışarıdan satın alınan malların ülke içinde satılarak kâr edilmesi yerine sanayi mallarına dönük faaliyetler başladı. Özellikle maden ve tarım faaliyetine önem verildi¹⁶.

XIX. yüzyılda dış yatırımlar geniş çapta Batı Avrupa'dan Asya, Afrika ve Amerika'nın gelişmemiş ülkelerine aktı. Bu yüzyılda özellikle İngiltere'nin yatırımları hissedilir şekilde arttı, bu yatırımlar işletmelerin yönetimini ele geçirmekten çok kârdan pay alma şeklinde oldu ve başlangıçta kârların şubelerden merkeze kayması seyrek rastlanan bir durumdu¹⁷.

İngiltere'yi Avrupa'nın diğer ülkeleri takip etmekteydi. Özellikle Almanya, Hollanda ve Fransa önemli yatırımlar yaptı. İngiliz İşletmeleri Hindistan'da, Avustralya ve Güney Afrika'da Fransız İşletmeleri Kore, Tunus ve Diğer Fransız Kolonilerinde, yatırım yaptı¹⁸.

1.2.3. Ayrıcalıklar (İmtiyazlar) Dönemi

Ayrıcalıklar dönemi, 1914-1945 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemdeki belirleyici özellik I. ve II. Dünya Savaşlarının işletmeler üzerine yaptığı etkilerdir.

Çokuluslu işletmeler I. Dünya Savaşından sonraki yıllarda dış ticareti engelleyici politikaların ortadan kaldırılması sonucunda artış göstermiştir. Sömürgecilik döneminde, dış ülkelere yapılan yatırımlarda, tarım ve madencilik önemli yer tutarken, ayrıcalıklar döneminde otomobil sanayinde dış ülkelere yapılan yatırımlar önem kazanmıştır. Bu alanda İngiltere'de, Fransa'da ve Almanya'da otomobil üretim işletmeleri kuran ve çokuluslu olan ilk işletme "General Motors" olmuştur¹⁹.

Modern çokuluslu işletmelerin kurulmasına örnek olarak İngiltere'de bir deterjan firması olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers' ı gösterebiliriz. Daha sonra bu işletme 1929 yılında Hollanda'nın Dutch Margarine Union isimli işletmesi ile birleşerek Unilever' i meydana getirdi. Unilever' den sonra kendi

¹⁶ Richard D. Robinson, a.g.e., s.7

¹⁷ Victor Z. Priel, "Some Aspects of Multinational Companies", *Management International Review*, C.XIV, 1974, s.4-5

¹⁸ Neil H. Jacoby, a.g.e., s.23

¹⁹ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.17

lkeleri dışına yatırım yapan Nestle, ICI, Philips, Shell gibi günümüzün büyük işletmeleri de, ilk modern çokuluslu işletmelerin temelini oluřturmuřtur²⁰.

Bu dönemde çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini etkileyen iki olay vardır. Birincisi 1929 yılında patlak veren büyük dünya ekonomisi krizidir. Özellikle batı ülkeleri bu krizden çok etkilendiler. İşsizliğin artması, üretilen malların elde kalması bu işletmeleri olumsuz yönde etkiledi. Bu durum Avrupa ve Amerika'nın diğerk ülkelerdeki gücünün azalmasında önemli rol oynadı. Yüksek cretli batılı yönetici ve teknik eleman yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalıların işlere yerleşmesi sonucunu doğurdu²¹.

Diğerk önemli olay Avrupa'da Dünya Savaşının sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmesi idi. Almanya'nın işgali işletmelerin önemli bir bölümünün düşman işgali altında kalmasına neden oldu²².

1.2.4. Uluslararası Dönem

İkinci Dünya Savaşının sona ermesi ile yeni bir dönem başladı. XX. yüzyılın ilk yarısında Amerikan işletmelerinin yayılması yavaş oldu. Temel neden i pazarlar birdenbire büyümeye başladı. Böylece lke içi talepler işletmeler için yeterli pazarları sağlayabilirdi. 1950 yılından sonra Amerikan okuluslu işletmeleri ülke dışına çıkmayı daha yararlı bulmaya başladılar ve uluslararası yatırımlarda büyük gelişme oldu. 1950 yılında Amerikan yatırımı 12 milyar doları buldu. Amerikan okuluslu işletmelerinin yatırımlarının çoğu Kanada, Latin Amerika ve Ortadoğu'daki petrol ve maden endüstrilerine yapıldı. Bu dönemde Avrupa ve Japonya'nın çokuluslu işletmeleri de büyük gelişim gösterdi. Daha ileri tekniklerin uygulandığı sanayilerde yatırım olanakları araştırıldı. Finansal hizmetler, haberleşme ve makine ile ilgili çokuluslu işletmeler savaş sonrasından 1960 yılına kadar gelişme gösterdi. 1960-1970 yılları arasında elektronik sanayi ön plana geçti. İşletmeleri lke dışında faaliyet göstermeye güdüleyen belli faktörler vardı. Bu faktörler ikinci Dünya Savaşından sonra belirgin bir hal almaya başladı. Bunlar hammadde maliyetinin farklı olması, üretim masraflarının azlığı, ucuz işgücü bulma olanağı ve üretilen malların kolayca satılması vb: Özellikle işgücünün ucuz olduğu ülkelerde çokuluslu işletmeler daha çok ilgi göstermişlerdir.

²⁰ Ronen Simscha, *Comparative and Multinational Management*, Canada: Wiley Series in International Business, 1986, s.14

²¹ Richard D. Robinson, a.g.e., s.30

²² ODTÜ-İdari İlimler Fakültesi ğrenci Derneği Dergisi, a.g.e., s.9

1980'ler, uluslararası alanda daha da değişikliklere neden olmuş, rekabet hızla artmaya devam etmiş, teknoloji transferleri fazlaşmıştır. Tüm bu değişimler uluslararası faaliyetleri daha da karmaşık hale getirmiştir. Büyük ve küçük kâr amacı güden veya gütmeyen, üretime veya hizmete yönelik, gelişmiş veya gelişmekte olan uluslardaki çokuluslu işletme yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alma gereği duymuşlardır. 1990'lardan sonra ise dünya tam anlamı ile global ekonominin etkisine girmiş, artık siyasi savaşlardan çok ülkelerarası ticari savaşlar gündeme gelmiştir.

1.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TÜRLERİ

Amerikalı Profesör Porlmutter çokuluslu şirketleri üçe ayırmıştır. Bu bölümde çokuluslu ilteme türleri bu sınıflandırma baz alınarak açıklanacaktır. Bunlar;

- Etnosentrik (Etnozentrisch) şirketler
- Polisentrik (Polizentrisch) şirketler
- Jeosantrik (Geozentrisch) şirketler

1.3.1. Etnosentrik (Etnozentrisch) Şirketler

Faaliyetlerini ve stratejilerini çıktıkları ülkeye (ana ülkeye) yönelten teşebbüslerdir²³. Bu şirketler, köken ülkenin kanunları ve özellikleri ile yükümlüdürler. Etnosentrizmin günümüzdeki üstünlükleri; karar vermedeki sürat, ana vatandaki personelin teknik ve ticari kabiliyetleri ve ana vatanın üstün bilgileridir. Bunu karşılık mahsurları da bulunur. Bunlar; ana vatanın vatandaşı olmayan idareci ve uzman kişilerden faydalanamama, sermaye kabul eden ülkelerde iyi karşılanmama ve zaman içinde yeni görüşlerin ve buluşların ortaya atılmasında karşılaşılabilecek yetersizliklerdir²⁴. Etnosentrik Çokuluslu Şirketler, önemli uluslararası yönetim pozisyonlarına home-office tarzında çalışan insanları koyar. Çokuluslu Şirketler merkez ofis ve bağlı şirketlerindeki yöneticilerinin hepsi operasyonların yönetimi konusunda aynı temel deneyimlere, tutumlara ve inançlara sahiplerdir. Pek çok Japon firması bu pratiği takip eder²⁵.

²³ Tony Morden, *Business Strategy and Planning Text and Cases*, Mc Graw-Hill, 1993, s. 289

²⁴ Gülten Kural, ve A.R. Büyükkuslu, a.g.e., s.24

²⁵ Richard Hodgetts and Fred Luthans; *International Management*, Third Edition, New York: McGraw-Hill Companies Inc., 1991, s. 423

1.3.2. Polisentrik (Polizentrisch) Şirketler

Faaliyetlerini bunları kabul eden ülkeye yöneltmişlerdir. Şirketin yavru şirketleri sermaye kabul eden ülke ile büyük ölçüde bütünleşmekte ve bir mahalli davranış içine girmektedir. Bunlar ana şirketin sermaye kabul eden ülkenin pazarına arzda bulunmak amacıyla kurulmuş olan yavru şirketleridir²⁶. Polisentrik Çokuluslu Şirketler önemli pozisyonlara yerel kişileri koyar ve bu yöneticilerin kendi elemanlarını seçmelerine ve yetiştirmelerine izin verir. Çokuluslu Şirketlerin merkezi, operasyon yeterince karlı olduğu müddetçe bağlı yöneticilere kendi operasyonlarını yönetme otoritesi verirler. Bazı Çokuluslu Şirketler expatriate kullanmanın çok pahalı olduğu Doğu Asya, Avustralya ve diğer pazarlarda bu yaklaşımı kullanırlar²⁷.

1.3.3. Jeosantrik (Geozentrisch) Şirketler

Milliyetçilikten en fazla uzaklaşmış şirket tipidir. Bu tip çokuluslu şirketlerin hiçbir ülke ile özel ilişkileri söz konusu değildir. Bunlar nihai olarak teşebbüsün amaçlarına yönelmiştir. Jeosantrik Çokuluslu Şirketler dünyanın farklı bölgelerini global karar verme yaklaşımı yoluyla entegre etmeye çalışırlar. Görevler, kalifikasyonlara bağlı olarak verilir ve tüm bağlı şirketlerdeki yöneticiler tüm yapıda merkezdeki yöneticiler ile eşit değerlendirilir. IBM, bu yaklaşım için verilebilecek en mükemmel örnektir²⁸. İç piyasa koşullarının yetersizliği nedeni ile faaliyetlerini yabancı ülkelere kaydıran şirketlere örnek olarak; İsviçre ve Hollanda firmaları (Unilever, Nestle, Philips), Japon firmaları; (Toyota, Nissan, Honda, Mazda, Sony, Toshiba), İngiliz şirketleri; (BP, Hansan Trust, Maxwell Cominications) Amerikan Şirketlerinden (IBM, GM, Ford) gösterilebilir²⁹.

1.4. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET NEDENLERİ

Şirketlerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler çokuluslu işletmenin ülkesindeki (köken ülke) koşulların iticiliği çokuluslu işletmenin yatırım yaptığı ülkenin çekiciliği şeklinde sıralanabilir.

Çokuluslu işletmenin ülkesindeki koşulların iticiliğinden kaynaklanan nedenler çok sayıdadır. Bunlardan ilki iç piyasanın yetersizliğidir. İç piyasanın yetersizliği

²⁶ Gülten Kutal ve A.R. Büyükuslu, a.g.e., s.24

²⁷ Richard Hodgetts and Fred Luthans, a.g.e, s.424

²⁸ Richard Hodgetts and Fred Luthans, a.g.e, s.424

²⁹ Gülten Kutal ve A.R. Büyükuslu, a.g.e, s.36-37

ülkenin ekonomik yapısı sonucu ürün ticaretinin yetersizliğinden veya işletmenin üretim kapasitesinin ülkenin mala olan talebinin üzerinde olmasından kaynaklanabilmektedir. İkinci neden mevcut pazarı koruma endişesidir. Üçüncü neden üretilen malın uluslararası nitelik taşımasıdır. Bu durum özellikle petrol ve maden istihracı ve plantasyon işleri gibi bazı işkollarında ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü neden çokuluslu işletmenin kendi ülkesinin ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet arttırıcı unsurlar bakımından dezavantajlı olmasıdır. Bu durumda işletmeler düşük maliyetli üretim yapmak amacı ile diğer ülkelere yönelmektedirler. Ayrıca köken ülkenin yeniden ithal kolaylığı sağlaması maliyet avantajından yararlanmak amacı ile işletmelerin dış ülkelere yatırım yapmalarını ve buralarda üretilen malları iç piyasaya arz etmelerini teşvik etmektedir. Köken ülkede üretimin daha rasyonel işletmecilik uygulamasına olanak vermemesi de köken ülkenin önemli itici faktörleri arasında yer almaktadır.

Çokuluslu işletmenin yatırım yaptığı ülkenin çekiciliği ile ilgili nedenlerden ilkin, kabul eden ülkenin geniş bir pazara sahip olması oluşturmaktadır. İkinci neden kabul eden ülkenin himayeci önlemleridir. Yatırım yapılan ülkenin geniş ölçüde ithal ikamesine yönelik sanayileşme politikası izlemesi şirketlerin bu ülkede pazarı korumak amacı ile yatırım yapmasını gerektirmektedir. Yatırım yapılan ülkenin ithalata yüksek gümrük tarifeleri uygulaması veya ithalata belirli kontenjanlar uygulayarak çeşitli sınırlamalar getirmesi veya bazı malların ithalini yasaklaması ihracatçı şirketleri bu ülkeye yatırım yapmaya zorlamaktadır.

Yatırım yapılan ülkeyi çekici kılan diğer bir neden, kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması ve kamu otoriteleri tarafından sağlanan avantajlardır. Genellikle sermaye ve teknoloji sıkıntısı çeken gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri yabancı yatırımları ülkeye çekebilmek amacı ile özel sermaye için koruyucu iş hukuku mevzuatının çalıştırılmaması, sendika ve toplu iş mücadelesinin yasaklanması, özel yatırımcıların her türlü imtiyazlarla korunması, vergi muafiyeti ve vergi indirimi uygulamaları, çevre koruma masraflarının alınmaması, sanayi bölgelerinin parasız olması gibi teşvik tedbirleri getirebilmektedirler³⁰. Çokuluslu işletmenin hem köken ülkede hem de gittikleri ülkelerde istihdam seviyesi ve bünyesi üzerinde etkili olmaktadır.

³⁰ Gülten Kutal ve A.R. Büyüksulu, a.g.e., s37-38

1.5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN EV SAHİBİ ÜLKEYE GİRİŞ YOLLARI, KARŞILAŞTIKLARI FIRSATLAR VE ENGELLER

Çokuluslu işletmeler, ev sahibi ülkeye ihracat ve ortaklık yoluyla girebilir:

İhracat: Dış pazarlara girmenin en basit ve en çok kullanılan yoludur. Genellikle finansal gücü çok fazla olmayan işletmeler yatırım kararları vermek yerine ihracatı tercih ederler. İhracat dolaylı ve dolaysız yapılabilir. Dolaylı ihracat, dolaysız ihracata göre çok daha kolaydır. Çünkü ne özel bir uzmanlık ne de geniş nakit giderleri gerektirir. Ana ülkedeki ihracatçılar işi yaparlar. Yönetim yalnızca emirleri verir³¹. Mevcut ihracatçılar arasında³²;

1. Üreticiler için satış yapan temsilciler,
2. Denizaşırı müşteriler için alım yapan ihracat heyeti temsilcileri,
3. Kendi hesaplarına alım satım yapan ihracat tüccarları,
4. Denizaşırı üretilen malları kullanan uluslararası işletmeler(maden, inşaat ve petrol şirketleri) bulunmaktadır.

Dolaysız ihracatta ise tutunmak için, yönetim işletme içinden birisine ihracat işiyle ilgilenme görevi vermelidir. En basit düzenleme birisine, genellikle de satış yöneticilerine ihracat işini geliştirme sorumluluğu verilir. Personel başlangıçta hesapları, kredileri ve dış ülkeye nakliyyeyi idare edebilir. Eğer, iş hacmi artarsa ayrı bir ihracat bölümünün kurulması gerekir. Daha ileri aşamada ise işletme, ev sahibi ülkede satış şubesi kurma yoluna gidebilir. Satış şubesi kendi adına ana işletmeden ithalat yapar ve ev sahibi ülke para birimine göre faturalandırma yapar.

Ortaklık: Ortaklıklar genel olarak 6 başlık altında toplanır. Bunları kısaca şöyle açıklayabiliriz:

1.5.1. Ortak Girişim (Joint Venture)

Bir çokuluslu şirket ile yerel şirketin amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları,

³¹ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.98

³² D.A. Ball and W.H. McCulloch, *International Business and Governments, Issues and Institutions*, Carolina:University of South Carolina Publishing, 1990, s.28

finansal riskleri ana şirketlerden ayrı olan üçüncü bir şirkettir³³. Farklı sektörlerde ve farklı türlerde oluşturulabilmektedir. Ortak girişim oluşturan taraflardan en azından birinin kumanda merkezi, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin dışındadır. Bu yeni girişimin faaliyetleri, temel yatırım, üretim, pazarlama ve yönetim politikalarının belirlenmesi ekonomik ve yasal olarak birbirlerinden bağımsız olan ana şirketlerin ortak kontrolündedir³⁴. Ortaklar teknoloji, patent, genel yönetim bilgisi, makina, teçhizat gibi fiziksel varlıklar, pazar hakkında bilgi, dağıtım kanalları, malzeme, işgücü, finans gibi kaynaklarıyla ortaklığa katılabilirler. Böylece taraflar yetersiz olan kaynaklarını, başka bir işletme aracılığı ile elde etmekte ve yeni bir ürün geliştirildiğinde proje riskini paylaşmaktadırlar. Günümüzde iki yabancı firmanın aynı amaçlarla bir üçüncü ülkede kurdukları ortaklıklar da ortak girişim olarak ifade edilmektedir³⁵.

1.5.2. Franchising

“Franchising” i genel anlamda “hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları ticari alanda kullanma izni” olarak tanımlayabiliriz. Bizde yeni yaygınlaşmaya başlayan franchising sistemini dünyaya tanıtanlar, Amerika Birleşik Devletleri kökenli şirketlerdir. 1863 yılında Singer Dikiş Makinaları ile temelleri oluşmaya başlayan sistem, General Motors, Coca-Cola ve çeşitli benzin istasyonları zincirleriyle birlikte önce ABD’ye sonra ise Avrupa’ya yayılmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından Avrupa bu konuda oldukça yoğun gelişmeler yaşamış ve nihayet 1980’den itibaren franchising sistemi, Türkiye’de de uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye pazarına franchise vererek giren ilk şirketler arasında, Mc Donald’s, Pizza Hut, Fried Chicken ve Burger King gibi fast-food alanında dünyaca tanınan hazır yiyecek şirketleri sayılabilir. Yakın zamanda franchising sistemini oluşturan ve temizlik hizmetlerini bu örgütlenme altında tüketiciye sunmayı hedefleyerek franchise vermeye başlayan Jani-King gibi şirketler ise sektöre farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bugün franchising sisteminin içindeki firmaların sayısı 150’ye ulaşırken, işletmelerin sayısı ise 2000 civarına yükselmiştir Franchising sisteminin merkezinde, marka, patent, know-how gibi maddi ve gayri maddi mallara sahip olan ve üretim, pazarlama ve dağıtım konusundaki esasları

³³ John E.Triantis, *Creating Succesful Acquisition and Joint Venture Projects,A Process and Team Approach*, Qurum Books,1999 s.105

³⁴ Monir H.Tayeb and Farok J. Contractor,*International Business Partnership, Issues and Concerns*, New Jersey: Palgrave, First Publishes, 2001,s.56

³⁵ Pınar Öztürk, *Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk*,Birinci Basım , İstanbul: Beta Basın Yayım, 2001, s.124

düzenleyen, bunlar arasında uyumu sağlayan ve en önemlisi yatırımcının yeni gireceği alanda bilgi birikimine sahip olan “franchise veren” bulunur. Franchise veren tarafından getirilen düzenleme ve kurallara uyarak, belirli bir coğrafi bölgede veya herhangi bir coğrafi alan belirlenmeksizin, kendi ad ve hesabına faaliyette bulunan, işletmelere ise “franchise alan” denir³⁶.

1.5.3. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmasında lisansör (lisans veren) bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır. Lisans veren lisansör, alan lisansiye, yapılan anlaşmaya ise lisans anlaşması denir³⁷. Lisans anlaşmasıyla lisans veren taraf ürünlerini başka bir üljede üretebilmekte, başka bir deyişle, dış yatırım yapmakta, bunun için sermaye harcamamakta ve riske girmemektedir. İşletmenin ürünlerini üretmesi için izin verdiği firma satılan her ürün için lisansöre belirli bir pay ödemektedir. Satılan her ürün için satılan bu paya işletme payı adı verilmektedir³⁸.

1.5.4. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimde uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda(kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca üretici ile yapılan sözleşme, süresi dolduğunda yenilenmeyebilmektedir. Bu nedenle sözleşmeli üretim siyasi açıdan istikrarsız ve riskli pazarlar için uygun bir giriş olmaktadır. Öte yandan üretimi tamamen başka bir işletme yaptığı için yönetsel problemlerden de kaçınılmış olunmaktadır. Sözleşmeli üretimin sakıncaları ise, karın paylaşımı ve yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığı olmaktadır³⁹.

1.5.5. Yönetim Sözleşmesi

Bu sözleşme, uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları

³⁶ <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>, [30Ekim 2004]

³⁷ Frank Bradley, *International Marketing Strategy*, New York:Prentice Hall,1990, s.384

³⁸ Esin Can Mutlu, a.g.e, s.102

³⁹ Esin Can Mutlu, a.g.e,s.112

anlaşmadır. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmektedir. Yabancı işletme böylelikle yönetim bilgisi ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır. Başka bir deyişle, yönetim sözleşmesiyle bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmış olacaktır⁴⁰.

1.5.6. Montaj Operasyonları

Yurt dışında üretim işine girişebilmek istendiğinde dış pazarda ihracat ve yerel yönetimin karışımı olan montaj(Türkiye’de pratikte anıldığı şekliyle anahtar sıkma) orta yada uzlaştırmacı bir yoldur⁴¹. Üretim stratejisinin bir versiyonu olarak görülen montaj operasyonlarının, Amerika gümrük Servisine göre manası; yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesidir. Katı parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi için kullanılan bu yöntemler kaynaklamak, perçinlemek, lehimlemek, zamlarla yapıştırmak olabilir. Bu stratejide, parçalar avantajlı olan çeşitli ülkelerde imal edilir. Özel dikkat gerektiren parçalar gelişmiş ülkelerde üretilebilir. Hassas işçilik isteyen montajlar işçiliğin bol ve ücretin ucuz olduğu yerlerde yapılabilir. Bu pazara giriş stratejisi elektronik malzeme üretiminde yaygındır⁴².

Çokuluslu şirketler yeni bir ülkede faaliyete başlama kararı verdiklerinde birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Bunların başında ev sahibi ülkelerin bu şirketlere getirdiği sınırlamalar gelmektedir. Şirketler bu nedenle açık ve genel bir strateji sürdürmede zorlanmakta, genellikle de belirsiz ulusal tepkiler için esnek politikalar belirlemek zorunda kalmaktadırlar. Ev sahibi ülkenin talepleri çokuluslu şirket için sınırlamalar getirmektedir. Getirilen bu sınırlamalar şunlardır⁴³:

1. **Mülkiyet:** Ev sahibi ülke veya bu ülke firması yönetimde söz sahibi olacak miktarda hisseyi mülkiyetinde tutmak istemektedir. Yani şirketin sahipliğine talip olmaktadır.
2. **İstihdam:** Her ev sahibi ülke yönetimde belirli pozisyonların ve diğer kademelerin ev sahibi ülke vatandaşları tarafından doldurulmasını talep etmektedir.

⁴⁰ Esin Can Mutlu, a.g.e, s.112

⁴¹ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, İstanbul :Beta A.Ş, 1999, s.266

⁴² Esin Can Mutlu, a.g.e, s.115

⁴³ Lawrence R. Jauch &F. William Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, 5. Edit., Singapore:McGraw-Hill, Inc., 1988, s.133

3. **Karlar ve Ücretler:** Karlar ve ücretler maksimum düzeyde belirlenmesi istenmektedir.
4. **Eğitim ve Geliştirme:** Ev sahibi ülke vatandaşları için eğitim ve geliştirmede ısrar edilmesi yaygın bir olaydır.
5. **Ülke Pazarı:** Çoğu ev sahibi ülke çokuluslu şirketten ihracatlarının geliştirilmesini talep etmektedir
6. **Teknoloji:** Birçok ev sahibi ülke kendi ülkesinde yatırım yapan şirketten yeni teknolojileri de beraberinde getirmesini beklemekte ve istemektedir. Çünkü bu ülkelerde genellikle teknolojik araştırma yetersiz ve dışa muhtaçtır.

Bütün bu sınırlamalardan başka çokuluslu şirket için risk unsuru taşıyan konular da vardır. Bu konulardan birinde riskin yüksek olması çokuluslu şirketi o ülkede faaliyette bulunma konusunda düşünceye sevk etmektedir. Risk unsur taşıyan bu faktörleri şöyle sıralamak mümkündür⁴⁴:

1. **Politik Çevredeki Riskler:** Bu risklerin başında yatırım yapılacak ülkedeki ideolojik kavgalar, toprak talebi, yabancı güçlerin işgali, bölgesellik gibi nedenlerle çıkan kargaşalar ve savaşlar gelmektedir. Çokuluslu şirketler faaliyette bulunacağı ülkedeki politik durumu çok iyi incelemelidir.
2. **Ekonomik Çevredeki Riskler:** Bunlar; yüksek enflasyon, çalışma hayatında ve ekonomik durumda ortaya çıkan düzensizlikler ve kargaşalar, adaletsiz gelir dağılımı, üretim maliyetlerindeki sürekli artışlar, kalifiye olmayan işgücü, ithalat gelirindeki düşüşler, gıda ve enerji fiyatlarındaki ani artışlar vb. gibidir. Çokuluslu şirketler ekonomik istikrarın olduğu ülkeleri tercih etmektedir.
3. **Finansal Çevredeki Riskler:** Bu riskler; zayıf finansal kuruluşları, döviz kurlarındaki dalgalanmaları, karların ve sermayenin ev sahibi ülkede kalmasını, değişen vergi politikalarını, ekonomik istikrarsızlıktan soğan finans bulma güçlüklerini kapsamaktadır. Bu ülkelerde finans piyasasının durumu çok iç açıcı değildir.⁴⁵ Çokuluslu şirket finansal çevreyi çok iyi analiz etmelidir. Aksi takdirde faaliyetleri zararla sonuçlanabilir. Buna örnek olarak, döviz kurlarının birbirlerine oranla değerleri süratli değişiklik gösteren bir ülkede şirket karlarının aniden zarara dönüşebilmesi gösterilebilir.

⁴⁴ Lawrence R. Jauch and William F. Glueck, a.g.e, s.136

⁴⁵ M.S.S. El-Namaki, "Encouraging Entrepreneurs in Developing Countries", Long Range Planning, Cilt 21/4 No:11, Ağustos 1988, s.100

4. **Sosyo-Kültürel Çevredeki Riskler:** Bu grup riskler dini bölünmeleri, ülkedeki örf ve adetleri, sosyal sınıflar arası çatışmayı, eğitim düzeyi, okuma-yazma oranı vb. gibi konuları kapsamaktadır.

Bir ülkede faaliyette bulunacak çokuluslu şirket yukarıda sıralanan engel ve riskleri göz önüne almak zorundadır. Bunlardan başka altyapı yetersizliği ve teknolojik eksiklik de diğer engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, farklı çevrede faaliyette bulunmanın riskini de göz ardı etmemek gerekir⁴⁶.

Bunların yanı sıra ev sahibi ülke tarafından yaratılan fırsatları da şöyle sıralamak mümkündür⁴⁷:

- Ev sahibi ülke genellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerden biri olduğu için çokuluslu şirket burada rahatlıkla bol ve ucuz iş gücü bulabilir. Fakat, buldukları iş gücü daha çok vasıfsızdır.
- İş gücü maliyetleri düşüktür.
- Nüfus yoğunluğu fazla olduğu için potansiyel pazar büyüktür.
- Gelişmekte olan ülkelere tüketim eğilimi fazladır. Dolayısıyla, şirket ürettiklerini daha kolay satabilir.
- Ücretler genellikle çokuluslu şirketin kendi ülkesinden daha düşük düzeydedir.
- Bazı durumlarda şirketlerin bir ülkede imalat yapıp başka ülkede bu malı pazarlamaları ülkelerin sağladığı ekonomik fırsatlardan dolayı şirkete avantaj sağlayabilir.
- Genellikle ev sahibi ülkenin yeterli pazar bilgisi yoktur. Bu durum çokuluslu şirketler için pazara hakim olma avantajını getirebilir.
- Yabancı yatırım politikası güden ev sahibi ülke çokuluslu şirketler için bir fırsat sağlayabilir. Örneğin, ülke özel ihraç bölgeleri, vergi ayrıcalıkları vb. gibi fırsatlar yaratabilir.
- Çokuluslu şirket genellikle teknik ve yönetsel bilgide üstünlüğe sahiptir ve bu üstünlüğü faaliyette bulunduğu ülkede de sürdürerek o ülkedeki diğer şirketlere göre rekabette avantaj sağlayabilir. Çünkü, ev sahibi ülkenin

⁴⁶ Brian Leavy, "Assesing Country Risk for Foreign Investment Decisions", *Long Range Planning*, Cilt 17, No:3, Haziran 1984, s. 141-149

⁴⁷ Huriye Çatalca, "Çokuluslu şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Karşılaştığı Engeller ve Fırsatlar", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, yıl:4, Sayı:14 (Ocak, 1993), s.35

genellikle teknolojik araştırmaları yetersiz ve teknolojik bakımdan dışa bağlıdır.

- Ev sahibi ülke işletmeleri daha çok kk ölçekte olup aile işletmeleri görünümündedir. Halka açık değildir. Bu nedenle çokuluslu şirketin bu şirketlere göre rekabet yeteneği daha gldr.
- Bu ülkelerde tasarrufu değerlendirecek olanaklar sınırlıdır. Bu yüzden yabancı yatırımlara açıktır.
- Yatırımların kar oranı yüksektir.

okuluslu şirketlerin ev sahibi lkelerden elde ettiği yararlar yanında ev sahibi ülkenin de bu şirketlerden bir takım yararlar elde ettiği gerçeği göz ardı edilemez. Bu yararlar aşağıda belirtilmiřtir⁴⁸:

- okuluslu şirket yeni teknoloji getirir. Böylece gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasındaki teknoloji dengesizliği artması önlenir.
- İştihadam olanakları sağlanır
- Yeni iş alanlarının açılmasına ve yan sanayinin gelişmesine neden olur.
- Hkmet şirket gelirinden vergi olarak pay alır.
- Üretim kapasitesine katkıda bulunur.

1.6. ÇOKULUSLU İşLETMELERİN ÖRGÜTSEL YAPI SEÇENEKLERİ

Bir işletme uluslararası faaliyetlerde deneyim kazandıkça, st yönetim, ülke içi ve ülke dışı tüm faaliyetleri çokuluslu boyutta algılayarak, işletmenin uluslararası gelişiminde yeni bir aşamaya geçer. Bu aşamada, ülke içi yada ülke dışı faaliyet ayırımı yerine, dünya çapında bütünleşmiş bir yaklaşıma yönelmek söz konusudur.

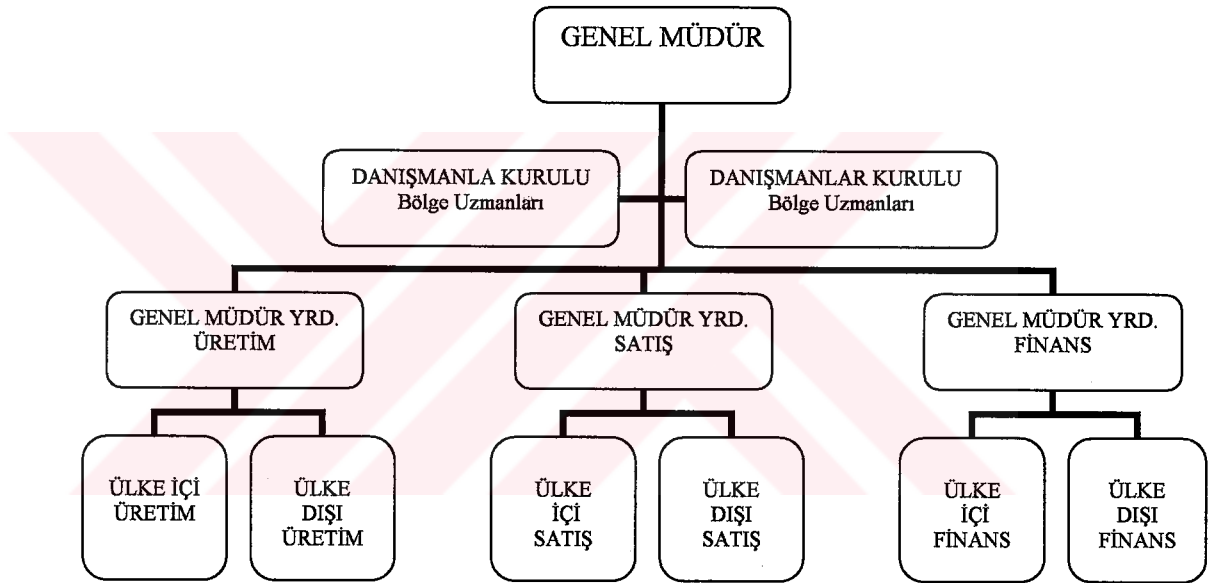
İşletmenin uluslararası faaliyetlerinde ortaya çıkan bu gelişmeler, yeni yönetsel pozisyonlarla tutarlı ve destekleyici bir organizasyon yapısını gerektirir. Yapının oluşumunda temel alınan fonksiyon, mamul, bölge ve matriks temele dayanan organizasyon biçimleri, çokuluslu olarak dizayn edilmektedir⁴⁹.

⁴⁸ Huriye Çatalca, a.g.e., s.35

⁴⁹ Arvind V. Phatak, *Uluslararası Yönetim*, ev.Atilla Baransel ve Tomris Somay, İştihadam Fakültesi Yayınları, 1980, s.93-94

1.6.1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Fonksiyonel organizasyon yapısı, genellikle Avrupa kökenli işletmeler tarafından kullanılan bir yapıdır⁵⁰. Bu yapı; pazarlama, üretim, finansman ve personel gibi bölümlerin başında, dünya çapında sorumluluğu olan yöneticilerin bulunması temeline dayanır. Yönetimi bütünleştirmeye yada fonksiyonları global olarak standardize etmeye yönelik işletmeler, fonksiyonel organizasyon yapısını hem yurtiçi hem de yurtdışı faaliyetlerle ilgili gereksinimleri karşılamada kullanmaktadırlar⁵¹. Bu yapı, genellikle mamul bilgisinin önemli olduğu ve standartlaştırılmış az sayıda mamul çeşidine sahip işletmeler için uygun görülmektedir⁵².



Şekil 1.1: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Kaynak: Wayne Mondy ve Diğerleri, **Management Concepts and Practices**, Boston: Allyn and Bacon, 1986,s.603

⁵⁰ İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, Eskişehir, 1984, s101

⁵¹ David B. Zenoff, **International Business Management**, New York:Mc Millan Book Company, 1971, s.262

⁵² Arvind V. Phatak,a.g.e, s.102

Fonksiyonel organizasyonda, her bir fonksiyonun görev ve sorumlulukları arttığından, yatay ve dikey gelişmenin sağlanması zorunludur. Fonksiyonel organizasyon yapısını uygulayan işletmeler, organizasyon yapılarını kendi özel koşullarına, faaliyet gösterdikleri ülkelere ve temel politikalarına göre saptamaktadırlar. Örneğin, çokuluslu işletmelerin pazarlama bölümü, dünya düzeyinde sorumluluk taşımaktadır. Dünyanın neresinde kurulduğuna bakılmaksızın, satış büroları ve dağıtıcıları üzerinde doğrudan denetimleri söz konusudur. Üretim bölümü ise, ülke içi üretimden ve ülke dışı mamullerin geliştirilmesinden sorumludur⁵³. Fonksiyonel organizasyon yapısına ait bir organizasyon şeması Şekil 1.1’de yer almaktadır.

Şekilde görüldüğü gibi işletmede yapılan işler, üretim, satış ve finans gibi fonksiyonel biçimde gruplandırılmıştır. Her bir fonksiyonel bölümün başında genel müdüre bağlı genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. bölümlerin altında ilgili fonksiyonların yurtiçi ve yurtdışı faaliyetlerini yürüten yöneticiler yer almaktadır.

1.6.2. Mamul Organizasyon Yapısı

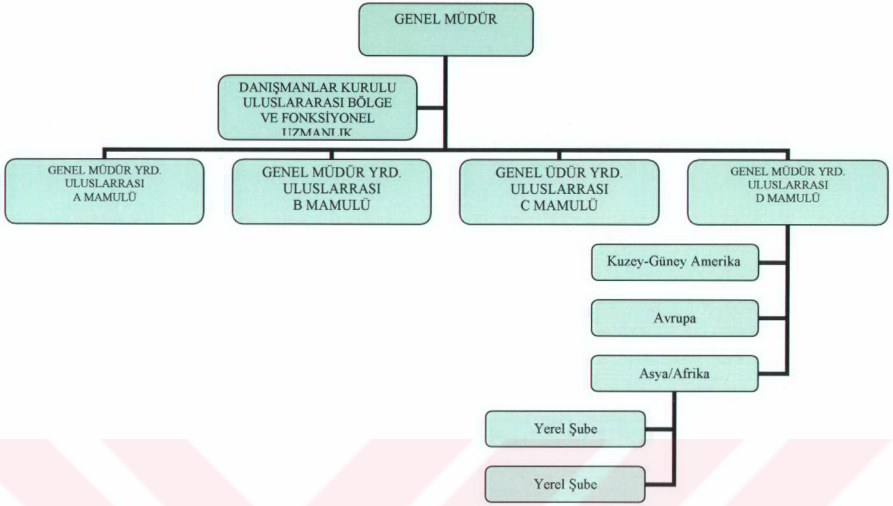
Mamul organizasyon yapılarında, uluslararası bölüm yöneticilerine dünya düzeyinde yetki ve sorumluluklar verilmektedir. Her bir mamul yöneticisi, işletmenin uluslararası kaynaklarını kullanma yetkisine sahiptir⁵⁴.

Bu organizasyon yapısında her bir mamul grubuyla ilgili bölüm, merkez işletmenin plan ve strateji yapısı içinde faaliyet gösteren, yarı bağımsız bir kar merkezi durumdadır. Çünkü bölüm yöneticilerinin, bulundukları uluslararası çevre koşullarına uyum göstermek zorunda olmaları, bölüm yönetiminde önemli ölçüde bağımsızlığı gerektirmektedir. Ancak merkez işletme; mamul yöneticilerinin bölümlerine ilişkin plan ve stratejilerini oluşturmaları konusunda bazı sınırlamalar koyabilir. Mamul bölümü yöneticisine aynı zamanda mamul hattını geliştirme ve tutundurma konularında dünya çapında sorumluluk verilmektedir⁵⁵.

⁵³ İnan Özalp, a.g.e., s.103

⁵⁴ James Leontiades, *Multinational Corporate Strategy*, Lexington Books, 1985, s.193

⁵⁵ İnan Özalp, a.g.e., s. 103



Şekil 1.2: Çokuluslu İşletmelerde Mamul Organizasyon Yapısı

Kaynak: James Leontiades, **Multinational Corporate Strategy**, Lexington Books, 1985, s.194

1.6.3. Bölgesel Organizasyon Yapısı

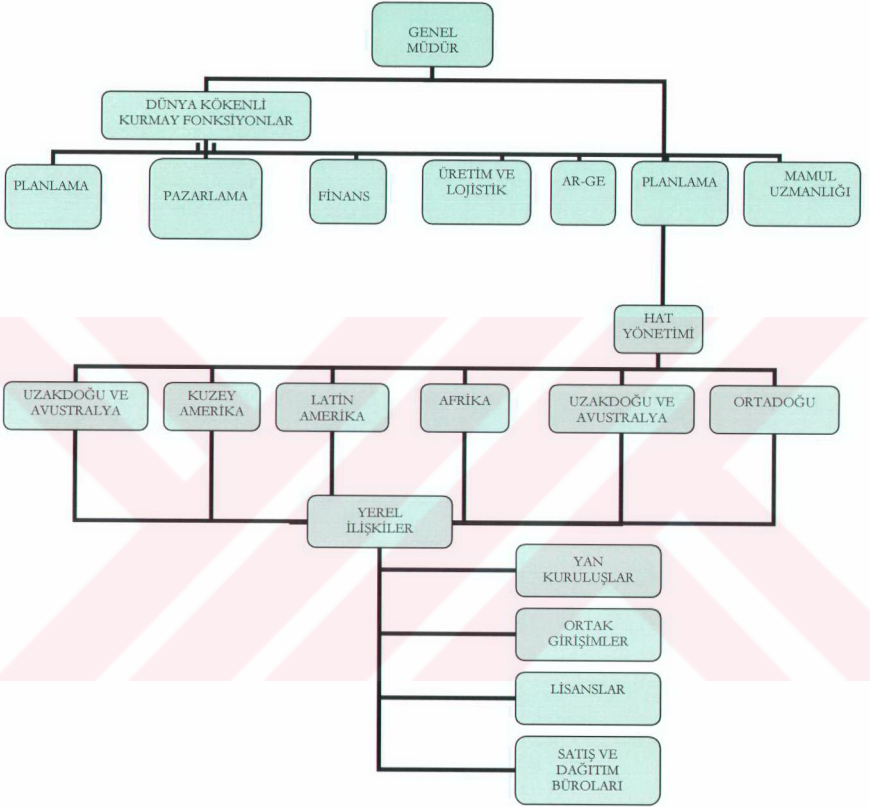
Çokuluslu işletmeler ülke dışındaki faaliyetlerine ağırlık vermeye başlayınca, faaliyet gösterilen ülkelerin sayılarında da artışlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda aynı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak organizasyon yapısı oluşturulmaktadır⁵⁶. Oluşturulan organizasyon yapısı, dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin merkez bir büronun sorumluluğuna sahip kuruluşlarla faaliyetlerinin, dünya çapında coğrafi bölgelere göre bölümlendirilmesiyle ortaya çıkan bölgesel organizasyon yapısıdır⁵⁷.

Bölgesel organizasyon yapısında, her bir bölüm genellikle doğrudan merkez işletme genel müdürüne rapor verir. Ayrıca, yurtdışı faaliyetlerden sorumlu yöneticilerin merkez işletmedeki genel müdürüne rapor vermesi nedeniyle, her bir bölge organizasyonu potansiyel olarak ayrı bir işletme gibi hareket etmektedir. Her bölüm,

⁵⁶ İnan Özalp,a.g.e, s.103

⁵⁷ Paul W. Beamish and Others, **International Management, Text and Cases**, New York:Irwin Inc.,1991, s.92-93

belirli bir coğrafik alan içinde üretim, planlama, finans, pazarlama gibi tüm fonksiyonların yerine getirilmesinden ve koordinasyonundan sorumludur⁵⁸.



Şekil 1.3: Çokuluslu İşletmelerde Bölgesel Organizasyon Yapısı

Kaynak: William Dymaza, **Multinational Business Strategy**, New York:Mc Graw, Hill Book Company,1982, s.30

⁵⁸ Jack Duncan, **Management**, New York:Random Business Division, 1983, s.477

Bölgesel organizasyon yapısının en önemli yararı, karar verme yetkisinin bölge merkezlerine devredilmesi olarak kabul edilmektedir. Böylece mamul uyumlaştırılması, fiyat, dağıtım kanalları gibi konulardaki kararlar faaliyet alanına yakın noktalarda verilebilir. Bölge ve ülke pazarları arasındaki farklılıklar organizasyon hiyerarşisinin daha alt düzeylerinde ele alındığında, mevcut bölge ve ülke koşullarıyla tutarlı plan ve stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Şekil 1.3'te Kuzey ve Latin Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Uzakdoğu ve Avustralya bölgeleri; dünya kökenli bölümler içinde yer almıştır. Bir coğrafik bölgenin tümüne ait üretim ve pazarlama sorumluluğu için, işletmenin genel müdürüne rapor veren bir yönetici tayin edilmiştir. Coğrafik bölümler, işletmenin dünya kökenli sorumluluğa sahip fonksiyon ve mamul uzmanlarından danışmanlık desteği almaktadır⁵⁹.

1.6.4. Matriks Organizasyon Yapısı

Bazı çokuluslu işletmeler, organizasyon hiyerarşisinde üstten alta doğru açık bir yetki akışını kabul etmektedirler. Başka bir deyişle komuta birliği ilkesi, matriks organizasyon yapısına sahip işletmeler tarafından bir yana bırakılmıştır. Çünkü, bir matriks yapıda işletme faaliyetlerinin gruplandırılması, tek boyutun tercih edilmesinin yarattığı sakıncalar nedeniyle iki yada daha fazla boyutun tercih edilmesini gerektirmektedir⁶⁰. İki yada daha fazla boyutun tercih edilmesi durumunda, yurt dışında bulunan yan kuruluşların, dünya kökenli mamul ve bölge bölümü yöneticilerine aynı anda rapor vermeleri söz konusudur.

Çokuluslu işletmelerin matriks yapıyı uygulamada bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir⁶¹:

- Gerçek anlamda bir mamul ve bölge çeşitliliğinin sağlanması zorunlu olduğunda,
- Mamul grupları ile bölge gruplarının isteklerine aynı anda cevap vermesi gerektiğinde,

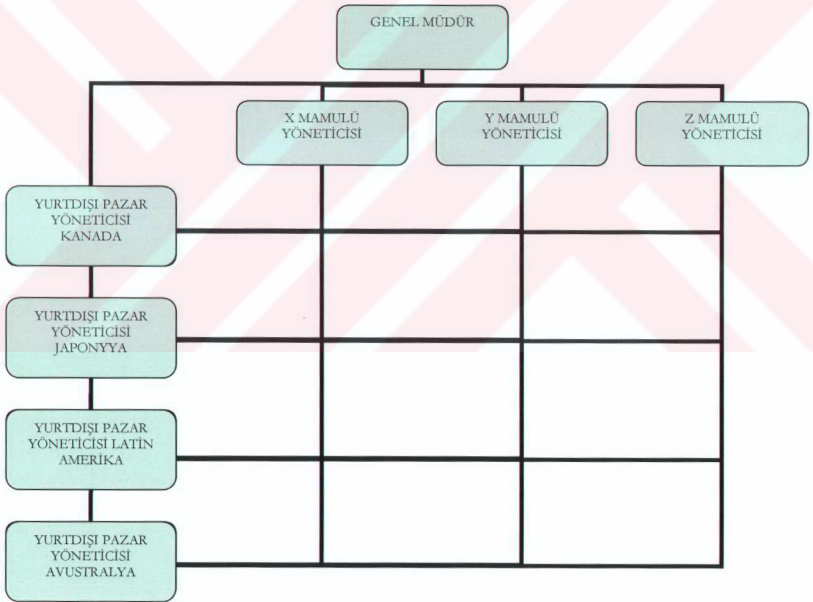
⁵⁹ William Dymaza, **Multinational Business Strategy**, New York: Mc Graw, Hill Book Company, 1982, s.30

⁶⁰ Arvind V. Phatak, **International Dimensions of Management**, Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992, s.156

⁶¹ Arvind V. Phatak, a.g.e., s.156

- İşletme kaynaklarının mamul, bölge yada fonksiyonel olmak üzere iki yada daha fazla sayıda bölümler arasında paylaşılması gerektiğinde,
- Mamul yada bölge temeline göre yapılan bölümlendirme biçimlerinden yalnızca birinin kullanılmasıyla ortaya çıkan tek boyutlu yapının, işletme açısından önemli sorunlar doğuran ve çeşitli fırsatlar kaybettiren yapı olması durumunda,
- Şirket stratejisinin belirlenmesinde fonksiyonel, mamul ve bölge yapılarının aynı anda dikkate alınması gerektiğinde,

çokuluslu işletmelerin organizasyon yapısının dizaynında matriks organizasyon yapısını tercih etmesi uygundur.



Şekil 1.4: Çokuluslu İşletmelerde Matriks Organizasyon Yapısı

Kaynak: Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, Boston:Houghton Mifflin Company, 1989, s.684

Şekil 1.4'te görüldüğü gibi ,matriks organizasyon yapısında mamul yöneticilere, tepe yönetiminin karşısında yer almaktadır. Proje gruplarına, mamul departmanlarıyla kesişen, yurtdışı Pazar yöneticileri başkanlık etmektedir. Yurtdışı Pazar yöneticileri Kanada, Japonya, Latin Amerika ve Avustralya'yı içeren ülkelerle ilgilidir. Her bir yurtdışı Pazar yöneticisi işletmenin tüm mamulleri adına kendi pazarından sorumludur⁶².

1.7. TÜRKİYE'DE ÇOKULUSLU İŞLETMELER

Türkiye'de çokuluslu işletmelere ilişkin olarak kabul edilen ilk yasal düzenleme 1954 yılında çıkarılan 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'dur. Ancak o yıllarda yaşanan siyasal ve ekonomik istikrarsızlıklar, bürokratik güçlükler, yetersiz iktisat politikaları uygulamaları, yetişkin insan gücü eksikliği ve altyapı noksanlığı gibi nedenlerle, 1980 yılına kadar yabancı sermaye yatırımı girişi sağlanamamış ve o yıla kadar verilen toplam yabancı sermaye izinleri 228 milyon doları aşamamıştır. 24 Ocak 1980 tarihli ekonomik istikrar tedbirleri ve 8/168 sayılı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararnamesi gibi düzenlemeler ile ülkemize yabancı sermaye girişi teşvik edilmiş ve bu tarihten sonra yabancı sermaye yatırımlarında önemli artışlar görülmüştür. Alınan bu teşvik tedbirleri arasında yerli ve yabancı sermaye oranı ile kar ve ana sermaye transferi üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması, yabancı teknik ve idari personel istihdamına izin verilmesi ve altyapı ile ilgili kamu yatırımlarında "yap-işlet-devret" modelinin kabulü ile "joint-venture" şeklindeki ortak yatırım girişimleri yer almaktadır.1980 yılından sonra, yeni ekonomik kurallar benimsemek suretiyle, dünya ülkeleri ile bütünleşme yoluna giren Türkiye'nin pazarı , dışa açık bir ekonomiye henüz tam olarak geçememiş olması ve bunu teşvik etmek amacıyla yabancı sermayeye büyük destek verilmesi ve sağlanan ekonomik ve politik istikrar nedeniyle, doymuş bir piyasa ve güçlü rakiplerle rekabet edilmesi gereken dış piyasalara sahip olan sanayileşmiş ülkelerin yatırımcıları için çok çekici hale gelmiştir. Bu nedenlerle, 1980'li yıllarda ülkemizde çokuluslu işletmelerin sayısı büyük oranda artmıştır.

1992 yılına kadar süren bu artışlar, kurulan koalisyon hükümetleri ve içindeki lider değişimleri sonucunda oluşan ekonomik istikrarsızlıklar ve kötüye giden ekonomi nedeniyle azalma meyline girmiş ve 1992 yılında ülkemize girişine izin verilen yabancı

⁶² Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989, s.684

sermaye miktarları, bir önceki yıla göre %7.5 oranında azalarak 1.967 milyon dolardan, 1.820 milyon dolara inmiştir 1993 yılında tekrar artma eğilimine girerek, 2.124 milyon \$'a yükselen yabancı sermaye yatırımları, 1994 yılında Türk ekonomisini etkisi altına alan krizden önemli ölçüde etkilenecek, %30.13 oranında azalmış ve 1.484.66 milyon \$'a düşmüştür.

1994 yılından sonra, yabancı sermaye yatırımları tekrar artmaya başlamıştır. 1995'de %97.91'lik rekor bir artışla 2.938.32 milyon \$'a, 1996 yılında ise %30.5'lik bir artışla 3.836.97 milyon \$'a çıkmıştır. 1995 yılında görülen yaklaşık %100'lük artış oranı, bir önceki yıl görülen önemli miktardaki düşüş dahi göz önüne alındığında, gene de 1984 yılındaki %100'ün üzerindeki artıştan sonraki en büyük artış oranıdır.

Genel olarak değerlendirdiğimizde, 1980 yılından itibaren yabancı sermaye yatırımları için verilen izin miktarları 1997 yılına kadar artarak, yılda girişine izin verilen yabancı sermaye miktarı 97 milyon \$'dan, 3.836.97 milyon \$'a çıkmış ve kümülatif olarak 20.592.12 milyon \$ olmuştur. Diğer taraftan, bugün itibarıyla, ülkemizde 3500'den fazla çokuluslu şirket faaliyette bulunmaktadır. Bu kuruluşların Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nce tescil edilen sermayenin yaklaşık yarısını ise sadece yabancı sermaye oluşturmaktadır⁶³.

Çokuluslu işletmelerde örgüt kültürü kavramının daha iyi algılanması için öncelikle çokuluslu işletmeler ve örgüt kültürü kavramlarının üzerinde ayrı ayrı durulması gerekir. Bu düşünceden hareketle ilk bölümde çokuluslu işletmelerden bahsedilmiştir. Çokuluslu işletmelerin tanımı, türleri, özellikleri açıklandıktan sonra işletmelerin neden çokuluslu olmak istedikleri, bunu yaparken karşılaştıkları fırsatlar ve engeller, seçtikleri organizasyon yapıları ve son olarak Türkiye'de çokuluslu işletmelerin yakın tarihi dile getirilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise kültür ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulacaktır. Bu kavramların tanımları yapıldıktan sonra örgüt kültürünün belirleyicileri, boyutları ve modelleri açıklanacaktır.

⁶³ Suna Oksay, Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek Değerlendirilmesi, Erişim: <http://www.foreigntrade.gov.tr> , [20 Kasım 2004]

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜRÜN TANIMI, FONKSİYONLARI VE ÖZELLİKLERİ

2.1.1. Kültürün Tanımı

Bu bölümde daha sonraki bölümlere ışık tutması amacıyla kültürün tanımı yapılacak,kısaca özellikleri ve öğeleri üzerinde durulacaktır.

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latince'deki “ cultura” sözcüğüne dayanır. Bakmak, yetiştirmek anlamına gelen “cultura” sözcüğü 18. yüzyıldan önce “ekip-biçmek” gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılırken daha sonraları Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu ve gelişimi anlamında kullanılmıştır.Kültür, çağlar içinde sosyal bilimlerde,insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlana gelmiştir. Bu anlamda kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir⁶⁴:

- Bir toplumun yaşama biçimi,
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,
- Problemlerin çözüm biçimi,
- Öğrenilen davranışlar bütünü,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada varolana karşılık insanın oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşrutiyet aracı vb.

Kültür kavramının antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması büyük ölçüde Taylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir⁶⁵.Taylor'un kültür tanımı şöyledir:Kültür yada uygarlık, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür⁶⁶.

Raymond Williams da kültürü dar ve geniş anlamlarda tanımlamaktadır.Dar anlamda kültür;toplumsal etkinliklerin özgüllük taşıyan (dil,sanat üslupları vs gibi) bütün kültürel etkinlik katmanlarının üzerinde yer alan bütün bir yaşam biçimini içeren şeylerdir. Geniş anlamda ise kültür; öncelikle diğer toplumsal etkinlikler tarafından

⁶⁴ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Ankara:Pegem A Yayıncılık, 2002, s.1-2

⁶⁵ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1995, s.3

⁶⁶ E.B. Tylor, **On the Science of Culture**, New york:Random House Inc.,1971

biçimlendirilmiş bir düzenin doğrudan yada dolaylı ürünü olarak ve tam olarak açıklanabilen bir kültürün içinde yer aldığı “bütün bir toplumsal düzen”dir⁶⁷.

Ralph Linton, kültürü insanları birleştiren faktörler içerisinde önemli olanı şekilde düşünmüştür. Linton’a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucudur⁶⁸.

C. Wissler ise kültürü bir toplumun yaşama tarzı olarak açıklamıştır. Ülkemizde Kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Kültür kavramını, kültür kurumları yönünden tanımlayan Gökalp’e göre kültür, bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan yani aralarında dayanışma meydana getiren müesseselerin toplamından oluşur⁶⁹.

En genel anlamıyla kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün parçalarıdır. Kültür insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. Yani kültür, toplumların tarihsel süreç çerçevesinde ortaya koydukları irade ve yaşama biçimidir⁷⁰.

Kültür kavramı, gerçekte modern bir kavramdır. Kültür zaman içinde öğrenme yoluyla, bazen kurumsallaşmış gelenekleri de kullanarak sonraki kuşaklara ulaşır⁷¹. Böylelikle nesilden nesile taşınarak süreklilik kazanmış olur.

Kültür kavramı için farklı tanımlamaların yapılmasının nedeni, kavramın geçmişten bugüne anlam farklılaşmasına uğraması ve kültürün tanımını yapanların farklı disiplinlerden olması, bu nedenle olaya kendi görüş açılarından yaklaşmasıdır. Kültür kavramının özelliklerini incelersek, kültür kavramının tanım çeşitliliğinin nedeni daha da netlik kazanacaktır.

2.1.2 Kültürün Belirleyicileri ve Özellikleri

Kültürlerin özellikleri içinde bulundukları toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişebilir. Ancak aşağıda belirtilen özellikler

⁶⁷ Raymond Williams, *Kültür*, çev. Suavi Aydın, Ankara: İmge Kitabevi, 1993, s.13

⁶⁸ Kaan İzmiroğlu, “Yönetim ve Organizasyonda Kültürün Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Kürsüsü Politikaları ve Organizasyonu Anabilim Dalı, 1989), s.10

⁶⁹ Kaan İzmiroğlu, a.g.e., s.10

⁷⁰ İrfan Çağlar, Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, Erişim: <http://www.dergi.iibf.gazi.edu.tr>, [12 Ekim 2004]

⁷¹ Barlas Tolan, *Toplum Bilimlerine Giriş*, Ankara :Kalite Matbaası, 1975 s.244

evrensel anlamda her kültürde bulunması gereken özelliklerdir. Önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şu başlıklar altında sıralanabilir⁷²:

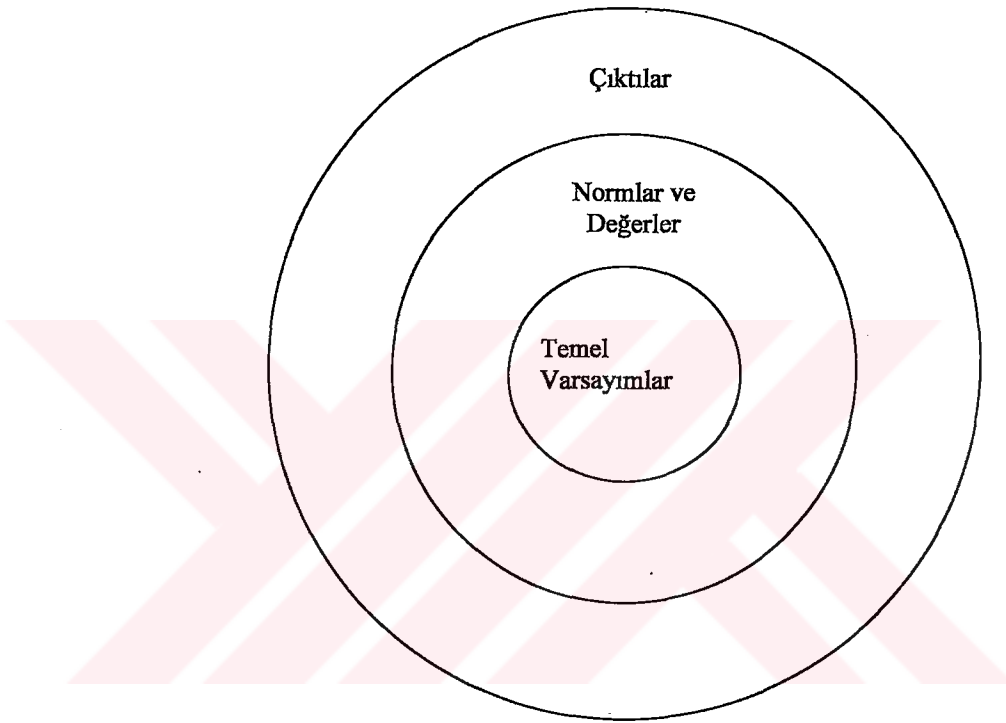
- Kültür öğrenilebilir. Zira kültür, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.
- Kültür tarihidir ve süreklidir. Kültür, bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır.
- Kültür toplumsaldır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar o grubun kültürünü oluşturur.
- Kültür değişebilir. Kültür değişimleri uyum yoluyla sağlanır. Yani kültürler belirli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.
- Kültür dinamiktir. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur.
- Kültür, kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.
- Kültür, bireyin temel yapısına uydurduğu bir araçtır. Bu araç, onun yaratıcı yeteneklerini geliştirir.
- Kültürün en önemli özelliği, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır.
- Kültür sistemi,kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.
- Kültür, bütünleştirici eğilimler taşır.

Kültürün insan davranışlarını şekillendirmede ve gerek toplumun gerekse şirketin performansını belirlemede önemli bir role sahiptir. Bu rolü göz önüne alarak kültürü oluşturan belirleyiciler üzerinde de durmak gerekir. Kültürü oluşturan öğelerle ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. White, kültürün öğelerini ekonomi ve teknoloji, sosyal yapı ve ideoloji olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bunlar, bir başka açıdan, bilişsel, davranışsal, maddi ve teknik öğeler olmak üzere yada anlam, davranış ve teknik olmak üzere üç boyutta toplanabilir. Bazıları kültürün tanımında zihinsel boyuta ağırlık vererek kültürü, insanların ürettiği ve insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü olarak ele alırken bazıları da daha çok kültürün maddi boyutuna ağırlık vermekte, insanın ürettiği maddi ürünlere vurgu yapmaktadır. Şu halde insanların düşünsel, zihinsel yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, insanların her türlü eylem ve davranışları, maddi planda insanların ürettikleri her türlü ürünler ve teknikler,

⁷² İrfan Çağlar, Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, Erişim: <http://www.dergi.iibf.gazi.edu.tr>, [12 Ekim 2004]

kültür kapsamında düşünülmektedir. Her kültür için ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir; inançlar, değerler, normlar, dil, teknoloji gibi. Her ne kadar kültürler arasında bazı evrenselliklerden söz edilebilirse de her kültüre özgü bazı yerellikler de söz konusudur⁷³. Daha sonra örgüt kültürü açısından ele alınacak olan kültürün öğelerini, içten dışa yada görünmeyenden görünene doğru şöyle sıralayabiliriz:

- Temel İnançlar
- Normlar ve Değerler
- Görünen Öğeler



Şekil 2.1: Kültürün Katmanları

Kaynak: Ülkü Uzunçarşılı, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul:İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000 s.6

a) Temel İnançlar

Temel inanç ve varsayımlar en içte görünmeyen kısımda bulunur, kültürün temelini oluşturur. Bunlar dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Temel inanç ve varsayımlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Bunlar gelenek, din, bilim veya bunların bir kombinasyonu üzerine inşa edilir.

⁷³ Mehmet Şişman, a.g.e., s.3

İnançlar,kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir.Temel inanç ve varsayımlar, kısaca insanların yada sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir⁷⁴.

b) Değerler ve Normlar

İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifadeyle değerler,neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler, temel inanç ve varsayımlara göre oluşmaktadır. Temel inanç ve varsayımlar, kültürün en derin yönünü oluştururken değerler, inançlara göre kültürün daha somut yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibariyle soyut öğelerdir ve dışardan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir.

Normlar ise insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar ve standartlardır. Bir başka ifade ile normlar, belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması yada yapmaması, ne söylemesi yada söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır. Normlar kaynağını değerlerden almakta,değerlere göre biçimlenmektedir. Değerlere göre normlar daha somut öğelerdir. Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler⁷⁵.

c) Görünen Öğeler

Görünen öğeler ise insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, yerleşim düzeni, tesisler,kullanılan araç ve gereçler, kullanılan formlar,giyim tarzı gibi kültürün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır.Bunlar kültüre ilişkin simge ve sembollerdir. Bu anlamda görünen öğeler, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Yine teknoloji de kültürün görünen bir boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevrede insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir⁷⁶.

O halde kültür hem görünen hem de görünmeyen öğeleri içine alan geniş bir kavramdır.

⁷⁴ R. J. Gelles and A. Levine, *Sociology*,5. ed., New York: McGraw-Hill Inc,1995, s.81-89

⁷⁵ R. J. Gelles and A. Levine, a.g.e., s.81-89

⁷⁶ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985 s.9

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, işletmeler varolduğundan bu yana onların ayrılmaz bir parçası olmasına rağmen, terim olarak yönetim literatüründeki yerini 1970’li yıllardan itibaren almaya başlamış ve hızla hem araştırmacıların hem de işletme yöneticilerinin ilgisini çekmiştir. Örgüt üyelerinin bir arada tutan ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekler, uygulamalar ve işlerin yapılış biçimi anlamına gelen örgüt kültürü, belirli ortak hedeflerin başarılması, örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygusunun geliştirilmesi, örgüt içi ve örgüt dışı değişimlerin yarattığı belirsizliklerin üstesinden gelerek değişen çevreye uyum sağlamasında önemli bir role sahiptir. Örgütün kişiliği anlamına da gelen örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin ortak davranış normları geliştirmelerini ve ortak değerler etrafında birleşmelerini sağladığından, örgütsel davranışın analizinde ve örgütsel sorunların incelenmesinde de ayrı bir öneme sahip olmaktadır⁷⁷.

Örgütler farklı kültür mozaigine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevsel ve mesleki normlar ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir.

Edger Schein örgüt kültürünü, “ bir grubun dışa uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlanmıştır⁷⁸. Schein, örgüt kültürünün üç kademeli bir yapısının olduğunu ileri sürer. Yüzeyde davranışlar ve eylemler, bunların altına değerler, değerlerin atındaki merkezde ise varsayımlar vardır. Varsayımlar gerçekler hakkındaki inançları ve insan doğasını temsil eder. Değerler ise sosyal prensipler, felsefe, amaç ve standartlardır. Davranışlar ve eylemler, değer ve varsayımlar üzerine kurulu hareketlerin görünür ve ölçülür sonuçlarıdır⁷⁹.

Deshpande ve Webster ise konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürünü “ kişiye

⁷⁷ Turhan Erkmen, “Örgüt Kültürü ve Ölçümü” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, (Ocak 2000), yıl:11, sayı:35, s.23

⁷⁸ E. H. Schein, a.g.e., s.10

⁷⁹ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.htm>, [19 Kasım 2004]

örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları inançlar düzeni” şeklinde tanımlamışlardır⁸⁰.

Diğer örgüt kültürü tanımlarından bazılarını kısaca sıralarsak, örgüt kültürü;

- Paylaşılan değerler bütünü (T. Peters&R.H.Waterman, 1982),
- Paylaşılan anlamlar ve semboller sistemi (S.P. Robbins, 1988),
- Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (T.E. Deal&A. Kennedy, 1982),
- Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler(V.Sathe,1983),
- Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler(B. Arogyaswamy&C.M. Byles, 1987),
- Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi (M.H. Trice&J.M. Beyer, 1984),
- Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (A.M. Pettigrew,1979),
- Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (L. Simircich,1985),
- Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri (H. Schwarts&S. M. Davis, 1981),
- Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefelerR.H Killman, 1983),
- Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi (M.R. Louis, 1981),
- Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü (D. Knights&H.C. Willmott,1987),
- Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür(J.P. Singh, 1990).

Örgüt kültürü bir işletmenin stratejilerini nasıl oluşturduğu, tercih ettiği liderlik tarzı, görevleri başarma biçimi, personel seçme ve çalıştırmadaki temel politikaları hakkında bilgi ve fikir verebilir.

Örgüt kültürü zaman içinde yavaş yavaş gelişir. Kültürü oluşturan, geliştiren faktörlerden bazıları; İşletmeye özgü gelenekselleşmiş uygulamalar, farklı ve değişik davranış biçimleri, tepki biçimleri, kendine özgü kurallar ve çalışma tarzlarıdır.

⁸⁰ R. Desphande and F.E Jr Webster, **Organizational Culture and Marketing**, 1989, s. 53

Yapılan tanımlardan sonra örgüt kültürünün özelliklerine değinmek, örgüt kültürün anlamamızda bize yardımcı olacaktır. Örgüt kültürünün şu özelliklerinden bahsedilebilir⁸¹:

- Örgüt üyelerinin düşünce istek ve davranışının bir sonucudur ve örgütün içinden ortaya çıkar.
- Örgüte yön veren yönetim davranışlarının devamlı ve kökleşmiş modelidir.
- Informal değer, gelenek ve davranış normlarından kaynaklanan kısmen bilinçsiz bir davranıştır.
- Örgüt üyeleri tarafından yıllık ve günlük olarak alınan bir çok biçimlendirilmiş eylem ve kararın kümülatif sonucudur.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır, teknik ve beşeri unsurlar arasında uyumlaşmayı sağlar.
- Kültür bir değerler dizisi olarak örgüt üyelerine bir kimlik sağlar.
- Örgüt kültürü, sinerji doğuran bir etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü, işletmede işlerin nasıl yapıldığıdır; işletmeye ait tipik özellikler, alışkanlıklar, hakim tutum ve tavırlar, kabul edilen ve sayılan davranışlardır⁸².

Örgüt kültürünün işletmelere sağladığı yararlarından bazıları;

- Paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara ve yeni üyelere aktarılmasını sağlar,
- Üyeler için bir kimlik oluşturur,
- Örgüt üyeleri arasında dayanışma ve işbirliği artar,
- Örgüt üyelerinin davranışları altında yatan sebeplerin daha iyi anlaşılmasını sağlar,
- Örgütsel yaşamı sürekli kılar,
- Örgüt üyeleri için kontrol mekanizması görevini görür,
- Belirsizliğin yarattığı gerginlikle baş etmeyi ve üyelere güven ortamı sağlar,
- Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde önemli bir yere sahiptir.

⁸¹ Peter J. Froser, **Organization Culture**, London: Sage Publications, 1985

⁸² <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/caprazliderlik.htm>, [19 Kasım 2004]

- Örgüt kültürü; iş yapma, teknik ve yöntemlerde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.

Sonuçta denebilir ki, bir örgütün kendisinin görünmeyen bir niteliği, bir stili karakteri ve işleri yapma yolu vardır. Bu yol, formal sistemin düzenlemelerinden daha güçlü bir olgudur. Bu nedenle bir örgütün ruhunu anlamak için, örgüt kültürü kelimesinin altında nelerin yattığına bakmak gerekir.

Örgüt kültürü kavramın daha iyi anlamak için bu kavrama anlam zenginliği katan temel öğeleri incelememiz gerekir. Bu öğeler;

2.2.1. Örgütsel Kültürün Özgünlüğü

Örgütsel kültürün popüler kullanımı kültürün endüstriler arasında farklılık göstereceği varsayımına dayanır. Aynı endüstri içindeki işletme kültürleri arasında pek fazla farklılık olmayacaktır. Hastane kurumlarının örgüt kültürü, turizm kuruluşlarının veya basın kuruluşlarının örgüt kültüründen farklıdır. Ancak acaba hastane örgüt kültürleri arasında da fark var mıdır? Deal ve Kennedy iki boyut üzerinde sıralanan dört farklı firma kültürü belirlemiştir. Bu iki farklı boyut aşağıdaki gibidir⁸³:

Endüstrideki Risk Düzeyi _____ Geri Besleme Alma Hızı

Günlük kararlarda risk düzeyi yüksek ve çok hızlı sonuçların alındığı (reklam, eğlence sektörü gibi) sektörlerde sert adam(maço) kültürü hakimdir. Bu sektörlerde başarı risk alma ve başarılı olma kabiliyeti ile ölçülür.

Öte yandan beyaz eşya sektöründe düşük risk ve düşük geri besleme söz konusudur. Bu sektörlerde başarının sırrı küçük ayrıntıları iyi bir şekilde planlamayla gerçekleştirilir.

Uçak üretim sektörü gibi alanlarda ise yüksek risk fakat düşük geri besleme söz konusudur. Yeni uçak tasarımı, yeni teknolojilerin geliştirilmesinde sonuçlar hep belirsizdir ve geri besleme uzun dönem içinde firmaya geri döner.

⁸³ James Bowditch and Anthony F. Buono, *A Primer on Organizational Behaviour*, New York: John Wiley and Sons, 1990

Satış firmalarında ise düşük risk ve hızlı geri besleme söz konusudur. Bu firmalarda “sıkı çalış-hızlı oyna” kuralı geçerlidir. Bu firmaların başarısı hareket yönelimli olmalarına ve büyük ölçüde motive edilmiş personelin varlığına bağlıdır.

Bu sınıflamanın dışında ara kesitte yer alan başka firma kültürleri de söz konusu olabilir. Bir firmanın yerel olarak faaliyet göstermesiyle bölgesel ve tüm ülke çapında faaliyet göstermesi veya tüm endüstri sektörlerinde faaliyet göstermesi kendine özgü kurumsal yapıların gelişmesine yol açar. Bu anlamda holding şirketlerinin kültürünü Deal ve Kennedy’nin ikili boyut sınıflamasının içine sıkıştırmak olanaksızdır. Yabancı şirketlerle ortaklık yapan firmalar, çok ortaklı firmalar, çokuluslu firmaların örgüt kültürünü daha karmaşık yapılar içinde değerlendirmek gerekir.

2.2.2. Objektif ve Sübjektif Örgüt Kültürü

Örgütlerin sahip olduğu kültürü objektif ve sübjektif olarak ikiye ayırabiliriz. Sübjektif kültür, işletme personelinin inançları, varsayımları, beklentileri ve kendi işletmelerinin çevresiyle ilgili algılardır. İşletmeyle ilgili algılar, işletmelerin emektarları, kahramanları, işletmenin çalışma sistemi, kuralları, değerleri, rengi, logosu, varsa flaması ve iş görme yöntemleridir.

Objektif kültür ise bir işletmenin somut göstergeleri ve uygulamalarıdır. İşletmenin açık veya kapalı büro sistemine sahip olması, büro personeli için kahve odaları ayırması, belirli saatlerde çay servisi yapması, büro ve dekor düzenlemesi, yöneticilerine araç ve telefon tahsis etme gibi uygulamalar objektif göstergelerdir.

Örgüt kültürünü tanımlamada sübjektif kültür objektif kültürden daha tanımlayıcıdır. Objektif kültür öğeleri firmalar arasında benzerlik gösterebilir. Ancak normlar ve uygulamalar sonucu gelişen, algılanan kültür firmaya özgüdür ve özgün bir yapıya sahiptir.

2.2.3. Örgütsel Alt Kültürler

Buraya kadar örgütsel kültür tek bir yapı gibi ele alınmıştır. Ancak özellikle büyük işletmeler dikkate alındığında örgütlerin içinde birden fazla kültür olduğu anlaşılır. Büyük işletmelerin; şubelerinde, farklı bölümlerinde, fabrikalarında, genel merkezinde farklı kültürlerin gelişmesi söz konusu olabilir.

Bu temel öğelerden sonra örgüt kültürünün bileşenleri üzerinde durmak gerekir. Bu bileşenlerden bazıları;

- **Değerler:** Değerler organizasyondaki en temel kavram ve inançlardır. Çalışkanlık, kalite, müşteri yönelimli olma, personele değer verme, sorunların üzerine gitme ve sorunları bekletmeme gibi anlayış ve inançlar işletmenin kültürü hakkında bilgi verir. Ancak bu değerler çoğu kez yazılı değildir. Önemli olan yazılı veya sözlü olması değil, yaşaması veya be ölçüde yaşıyor olduğudur.

- **İşletmenin Kahramanları:** Bu insanlar kültürel değerleri kişiselleştirmişlerdir ve diğer çalışanlar için somut birer örnek olurlar. Bu kişilerin tutum ve davranışları bütün örgütü etkileyebilir. İşletmenin kurucuları, yönetim kurulu başkanları, tüm faaliyetlerden sorumlu koordinatörleri işletmenin sorgusuz ve tartışmasız kahramanları olarak ortaya çıkabilir.

- **Prosedürler ve Törenler:** Prosedürler ve törenler şirketteki günlük hayatta sistematik ve programlanmış rutinlerdir. Prosedürler, çalışanlara onlardan beklenen davranış biçimlerini anlatır. Törenler ise çalışanlara şirketin ne için var olduğunu somut bir şekilde gösterir.

- **Kültürel Semboller ve Dil:** İşletmenin yarattığı malzeme ve eşyalar işletmenin örgütsel kültürü hakkında bilgi ve fikir verir. İşletme yöneticilerinin makam otomobillerinden büro eşyalarına, işletmenin logosuna, antetli kağıtlarına, kartvizitlerine, personelin giydiği formalara kadar pek çok simge işletmenin kültürü hakkında fikir verir. Dil ise paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak payda oluşturmada önemli bir rol oynar. Diğer bir anlamıyla dil, kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Örgüt üyelerinin kullandığı lisan örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Örgüt çalışanları kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici bir rol oynar⁸⁴. Sonraki bölümlerde örgüt kültürünün anlatımında, dil ve semboller konusu ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

Araştırmalar, farklı uluslar ve kültürler arasında örgüt ve yönetim uygulamaları yönünden farklılıklar olduğu kadar, aynı ulusal, bölgesel kültür içinde farklı örgütsel kültürlerin de oluşabileceğini göstermiştir. Bu anlamda, bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip

⁸⁴ A. John, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1992, s.700

oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz etmektedir. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir⁸⁵. Yani örgüt kültürü üzerinde yönetici ve yönetim uygulamalarının da yadsınamaz bir etkisi vardır. Tezin son bölümünde yer alan uygulama çalışmasında bu etki irdelenecektir.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ VE BOYUTLARI

2.3.1. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Örgüt kültürünün belirleyicileri; Örgüt kültürünü somut hale getiren, örgüt içindeki yada dışındaki bireyler tarafından fark edilmesini sağlayan unsurlardır. Bugüne kadar pek çok araştırmacı örgüt kültürünün belirleyicileriyle ilgili olarak birbirine benzer yada birbirinden farklı sınıflandırmalar yapmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Duncan, örgüt kültürünü oluşturan belirleyicileri, gözle görülen(objektif) ve gözle görülmeyen (sübjektif) öğeler olmak üzere iki boyutta toplamıştır. Buna göre,örgüt ile ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler kültürün gözle görülen boyutunu; inançlar, değerler ise gözle görülmeyen boyutunu oluşturmaktadır⁸⁶.

Meek örgüt kültürünün belirleyicilerini semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bu sınıflamada örgütte konuşulan dil, örgütün mimari özellikleri birinci boyutu; mitoloji ve düşünce sistemleri ikinci boyutu; örgütte gerçekleştirilen etkinlikler de üçüncü boyutu oluşturmaktadır⁸⁷.

⁸⁵ Mahmut Özdevecioğlu, "Yöneticilik: Organizasyon Kültürü", İktisat ve İş Dünyası Dergisi, (1993), yıl-2 sayı.12, s.21

⁸⁶ W.J. Duncan, *Organizational Culture, Getting a Fix on an Elusive Concept*, The Academy of Management Executive, 1989, s.229-236

⁸⁷ V.L. Meek, *Organizational Culture: Origins and Weakness*, Organization Studies, 1988, s.453-473

Hofstede ise kültürün öğelerini değerler ve uygulamalar(törenler, toplantılar, kahramanlar,dil vb.) olmak üzere iki boyutta toplamıştır⁸⁸.

Yine bu alanda otorite olan Shein örgüt kültürünün belirleyicilerini; temel varsayımlar, değerler ve normlar ile çıktılar şeklinde üç boyutta incelemektedir. Tüm bu sınıflamalar daha önceki bölümlerde açıklanan kültürün belirleyicileri ile paralellik göstermektedir.

Bu bölümde örgüt kültürünün belirleyicileri Shein'in yaptığı sınıflama baz alınarak açıklanacaktır:

- **Temel Varsayımlar**

Temel inanç ve varsayımlar, tanımlanmış bir problemin çözümünde kullanılan davranış ve düşünce kalıplarıdır. Shein, beş boyuttan oluşan bir temel varsayımlar tipolojisi geliştirmiştir⁸⁹:

- a) **İnsan Doğası**

Örgütler açısından örgüt kültürünün bir ögesi olarak insan doğasına ilişkin varsayımlar kapsamında cevaplanması öngörülen bazı sorular vardır. Bunlardan bazıları:İnsan olmanın anlamı nedir? İdeal bir insan hangi özelliklere sahip olmalıdır? İnsan, doğuştan (yaratılış itibariyle) nasıl (iyi, kötü, ne iyi ne kötü, karmaşık) bir varlıktır? İnsan, mükemmel ve kusursuz bir varlık haline gelebilir mi? Örgüt ve yönetim açısından McGregor'un geliştirdiği X kuramı mı, yoksa Y kuramı mı geçerlidir? vb. Bu sorulara bir kültürün yada örgütün üyeleri tarafından verilecek cevaplar, onların insan doğasına ilişkin kabul ettikleri temel varsayımları yansıtabilir⁹⁰. Farklı kültürlerin üyesi olan insanlar, yukarıdaki sorulara farklı cevap verebilir. Bazı kültürlerde insan, doğuştan iyi bir varlık olarak görülürken bazı kültürlerde de kötü, günahkar bir varlık olarak görülebilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından Batı kültürlerinde genel olarak insanın yaratılış itibariyle tarafsız(ne iyi ne kötü) bir varlık olarak görüldüğü, insanın mükemmel bir varlık haline gelebileceğine ilişkin bir inancın egemen olduğu ileri sürülmüştür. Buna karşılık bazı Doğu kültürlerinde ise genelde insanın yaratılış itibariyle kötü bir varlık olarak görüldüğü, fakat sonradan iyileştirilebileceğine ilişkin bir inancın egemen olduğu ileri sürülmüştür.

⁸⁸ G. Hofstede&others, **Measuring Organizational Cultures, A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**, Administrative Science Quarterly, 1990, s.225

⁸⁹ E.H. Schein, a.g.e.,s.97

⁹⁰ Mehmet Şişman,a.g.e, s.87

İnsan mahiyeti, çeşitli dinler tarafından da farklı biçimlerde tanımlanmıştır.Örneğin İslam dininde insan dünyaya saf ve tertemiz, günahsız olarak İslam inancını kabul etmeye yatkın bir biçimde geldiği, dolayısıyla onun iyi yada kötüye yönelişinde başta aile olmak üzere içinde bulunduğu ortamın ve çevrenin etkili olduğu kabul edilmektedir. Protestan inanç sisteminde ise, insanın doğuştan kötü ve günahkar olduğu, ancak sonradan mükemmel bir varlık haline gelebileceği kabul edilmektedir⁹¹. Budizm ve Taoizm gibi ahlak öğretilerinde de insan doğasının doğuştan temiz olduğu, ancak daha sonra çevre tarafından değiştirilebileceği savunulmaktadır

Bir örgütte güçlü bir ortak kültürün oluşabilmesi için, örgüt üyelerinin insan doğasıyla ilgili yukarıdaki sorulara benzer cevaplar vermeleri gereklidir. Örgütsel ve yönetsel bazı düzenlemeler, insan doğası konusundaki bazı varsayımlar üzerine kurulmaktadır. Aksi halde uygulamada bazı çatışmalar yaşanması doğaldır⁹².

b) İnsan İlişkileri

İnsan doğası konusundaki varsayımlarda olduğu gibi insanlar arası ilişkilerin doğası kapsamında kabul edilen varsayımlarda da bazı uç eğilimler ortaya çıkabilir. Örneğin bu konuda bir örgüt, sıkı çalışmayı ve çalışanlar arası görevsel olmayan informal ilişkileri olabildiğince düşük düzeyde tutmayı temel gereklilikler ve ilkeler olarak kabul etmiş olabilir. Bir yönetici yada çalışan, örgütün amacına ulaşmasını sadece bireylere görev vererek, herkesin ortak çalışmadan uzak bir biçimde bireysel olarak kendi görevinde ve işinde başarı göstermesinde görebilir. Diğer bir yönetici veya çalışan ise örgütün başarısı için insanlar arasında iletişim, işbirliği yapılmasını ve ortaya çıkan sorunların da bu yollarla çözülebileceğini temel yöntemler olarak kabul etmiş olabilir. Yukarıdaki farklı varsayımları benimseyen iki yönetici, örgütsel süreç ve uygulamalarda da (ödül-ceza ve kontrol sistemleri gibi) farklı varsayımlardan hareket etmiş olacaktır.

İnsan ilişkilerinin doğasıyla ilgili varsayımlar, bir yönüyle grubun işlevlerinin ve amaçlarının yerine getirilmesinde ve grupla ilgili sorunların çözümlenmesinde ya yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yöntemlerin kullanılmasını yada etkileme, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını ve sorunların da bu yollarla çözümlenmesini temel yöntemler olarak görebilir. Bu varsayımların temelinde de insan doğası konusunda benimsenen varsayımlar yatmaktadır. Örneğin bir insan grubu, insanın

⁹¹ H. W. Lane, *Systems, Values and Action: An Analytic Framework for Intercultural Management Research*, Management International Review, 1980, s. 66

⁹² Mehmet Şişman, a.g.e., s. 88

yaratılış itibariyle kötü, saldırgan bir varlık olduğunu kabul ediyorsa, bu grup, kendisini söz konusu saldırganlıklardan, insanların yapabileceği kötülüklerden korumak için bir kontrol sistemi geliştirmenin gerektiğine de inanmış olacaktır. Eğer bu grup, İnsanın yaratılış itibariyle iyi ve işbirliği yapma eğiliminde olduğunu kabul ediyorsa, ilişkiler konusunda benimsenen varsayımlar da bu grubun amaçlarını gerçekleştirmek için insanlar arasında nasıl işbirliği yapılması gerektiğini vurgulamış olacaktır⁹³.

c) İnsan- Çevre İlişkileri

İnsanlar içinde yaşadıkları çevreyle olan ilişkilerinde, çevreye egemen olma, onu yönlendirme yada çevreye tabi olma, ona boyun eğme, onunla uyum içinde yaşama gereğine inanabilirler⁹⁴. Buna göre, insanların içinde yer aldıkları çevreyle ilişkilerinde, temelde etken ve edilgen (aktif ve pasif) eğilimi olarak nitelendirilebilecek iki farklı tutum söz konusu olmaktadır⁹⁵. Bazı insanlar, bu konuda etken- aktif bir tutumla çevreye egemen olabileceklerine inanırken; bazıları da edilgen- pasif bir tutumla çevreye tabi olmayı, ona uymayı tercih edebilirler.

Konuya örgütsel açıdan yaklaşıldığında, bir örgütün üyelerinin, egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki temel inançları, insan-çevre ilişkileri kapsamında yer alan varsayımları oluşturur⁹⁶. Sosyal yaşamda bireyler; kendi yaşamları, kaderleri, gelecekleri konusunda kendilerinin ne ölçüde etkili olabilecekleri konusunda farklı görüş ve düşüncelere sahip olabilecekleri gibi bir örgütün üyeleri de içinde bulundukları ve üyesi oldukları örgütün yaşamı, kaderi, geleceği konusunda kendilerinin ne ölçüde etkili olabilecekleri konusunda da farklı görüş ve düşüncelere sahip olabilirler. Buna göre de bir örgütte insanlar, etken yada edilgen bir tutum içine girebilirler⁹⁷.

İnsan- çevre ilişkileri kapsamında yer alan varsayımlar içinde, örgütler açısından esas itibariyle bir örgütün temel amaç, görev ve etkinliklerinin temelini oluşturan bazı varsayımlar da yer almaktadır. Eğer bir örgütün bu konudaki temel varsayımı, kendini çevresel gerçeklerin dışında kabul ediyor , dış çevreyi ve bu çevre içinde yer alan örgütün müşterilerini görmezlikten geliyorsa, bu örgütün eninde sonunda varlığını

⁹³ E. H. Schein, a.g.e.,s.85

⁹⁴ R. Kilmann and Others, **Gaining Control of Corporate Culture**, San Francisco: Jossey Bass, 1988, s.205

⁹⁵ H.L. Tosi and Others, **Managing Organizational Behavior**, Cambrige:Ballinger Publishing Company,1986,s.67

⁹⁶ E.H. Schein, **Coming to A New Awereness of Organizational Culture**, Sloan Management Review, 1984, s.6

⁹⁷ Mehmet Şişman,a.g.e., s.90

devam ettirme konusunda bazı sorunlarla karşı karşıya kalacağı söylenebilir⁹⁸. İnsan-çevre ilişkilerinde aktif tutumu benimseyen örgütler, olabildiğince dış çevreyi ve müşterilerini etkilemeye ve yönlendirmeye çalışırken edilgen tutumu benimseyen örgütler ise dış çevrenin egemenliğine boyun eğebilirler.

d) Gerçeğin Doğası

Gerçek kavramı; fiziksel, sosyal, bireysel gerçek olmak üzere üç boyutta ele alınabilir⁹⁹. Bir başka sınıflama ile gerçek; evrensel(fiziksel), kültürel(sosyal) ve bireysel gerçek olmak üzere yine üç boyutta ele alınabilir. Gerçeğin bütün düzeyleri sosyal öğrenme yada sosyalleşme sürecinin bir ürünüdür.

Fiziksel gerçek, başka bir ifade ile bilimsel gerçek olarak nitelendirilen gerçek, esas itibariyle nesnel gerçektir. Ancak, farklı kültürler bu gerçeği farklı biçimlerde tanımlayabilir. Dolayısıyla fiziksel dünya ile ilgili olarak neyin gerçek olduğu veya olmadığı, söz konusu gerçeğe nasıl ulaşılacağı konusunda farklı kültürlerin insanları farklı varsayımlara sahip olabilir¹⁰⁰. Batı kültürlerinde genel olarak fiziksel gerçeğin deneysel olarak tanımlanabileceğine ve nesnel olarak ölçülebileceğine inanılmaktadır. Bazı doğu kültürlerinde ise bu gerçeğin genelde mantıksal, felsefi ve metafizik ilkelerle açıklanabileceğine ilişkin varsayımların egemen olduğu ileri sürülmüştür¹⁰¹.

Sosyal gerçek, bir grubun üyesi olan insanların, bir takım sosyal konularda kabul ettikleri ortak gerçeklerdir. Bu gerçek, bütünüyle öznel niteliktedir. Herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanlar, dışardan başkaları tarafından ölçülemeyecek bazı sosyal konu ve durumlarla ilgili olarak kendi aralarında bir uzlaşma sağlamış olabilirler. Dolayısıyla sosyal gerçek, bir gruba özgü olup sosyal olarak inşa edilmektedir. Sosyal gerçek, bilginin sosyal olarak inşa edildiği varsayımına dayanmakta, böylece sosyal gerçeğin bir gruba özgü olması nedeniyle evrenselliği söz konusu olmamaktadır. Bireysel gerçek ise, insanların her birinin kendilerine özgü olarak başkalarıyla paylaşmadığı gerçek yada doğrulardır. Bu gerçek de sübjektif mahiyette olup insanların bireysel deneyimlerinin bir ürünüdür¹⁰².

⁹⁸ E.H. Schein, a.g.e, s.87

⁹⁹ E.H. Schein, a.g.e.,s.87

¹⁰⁰ E. H. Schein,a.g.e.,s.89

¹⁰¹ S.C.Schneider, "National vs. Corporate Culture: Implications For Human Resource Management", *Human Resource Management*,(1988), 27/1,s.233

¹⁰² E. H. Schein,a.g.e.,s.92

Örgüt kültürünün bir ögesi olarak gerçeğin doğasıyla ilgili varsayımlar daha çok sosyal gerçek alanında önemlidir. Sosyal gerçek, gruplara göre farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla bir örgütte insanların ortak güçlü bir kültüre sahip olabilmeleri için ortak sosyal gerçeklerinin olması gereklidir. Bu konuda grubu ilgilendiren en önemli sosyal gerçeklerden biri herhangi bir konuda karar verirken doğru karara nasıl ulaşılabileceği konusunda benimsenen varsayımlardır. Bazı kültürlerde doğru/gerçek kararlara ulaşmada otorite figürlerine, kıdeme önem verilirken bazılarında, uzmanlık ve kariyere önem verilebilir. Örneğin problem çözme sürecinde ABD'li yöneticiler veri ve deneyimlere önem verirken, Fransız yöneticiler mantıksal ve teorik yaklaşımı tercih edebilmektedir¹⁰³.

e) İnsan Eylemleri

İnsan eylemlerinin doğasıyla ilgili varsayımlar, kısaca bir kültür içinde uygun görülen, onaylanan ve kabul edilen insan davranışlarını yada eylemlerini kapsamaktadır. Dünyadaki farklı toplumlar/kültürler, insanların nasıl davranması yada ne tür eylemlerde bulunması gerektiği konusunda farklı varsayımlara sahip olabilirler. İnsan eylemlerine ilişkin varsayımlar, esas itibarıyla kültürün, bir insan veya grubun çevresiyle ilişkileri, gerçek ve insanın doğası konularında benimsediği temel varsayımlara dayanmaktadır¹⁰⁴.

İnsan eylemleriyle ilgili olarak, çevreyle ilişkilerde de olduğu gibi temelde etken-edilgen olarak nitelendirilebilecek iki uç eğilim ortaya çıkmaktadır. Bu konudaki etken tutum, genel olarak çevrenin(doğanın) kontrol altına alınabileceğini kabul etmekte, gerçeğe pragmatik yönden yaklaşmakta ve insanın mükemmel olabileceğini kabul etmektedir. Edilgen tutum ise, genel olarak çevrenin(doğanın) güçlü, insanın güçsüz olduğunu kabul etmekte; insanın çevrede(doğada) var olanı aynen kabul etmesi, onu değiştirmeye kalkışmaması gerektiğine inanmaktadır. Bu konuda diğer bir tutum da iki farklı tutumun karışımı olarak ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki farklı iki tip eğilimden ayrı olarak burada söz konusu olan insan, bazı şeylerin kontrol altına alınabileceğine, değiştirilebileceğine bazılarının ise kontrol edilemeyeceğine ve değiştirilemeyeceğine inanmış olmaktadır. Bu insan, kendini geliştirerek eksiklerini giderebileceğine inanan insan tipi olmaktadır¹⁰⁵.

¹⁰³ Mehmet Şişman, a.g.e., s.92

¹⁰⁴ E. H. Schein, a.g.e., s.101

¹⁰⁵ E. H. Shein, a.g.e., s.101

• Temel Değerler ve Normlar

Genel olarak değerler bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler “bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve iş görenlerce benimsenen inançlar”¹⁰⁶; bir başka tanımla da “ örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri, iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler”¹⁰⁷ olarak tanımlanmıştır.

Normlar ise; olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır. Kültür, aynı zamanda normatif(kural koyucu) bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Kısaca normlar, onaylanan davranışlar, beklenen davranış standartları olup oyunun yada davranışın yazılı olmayan kuralları olarak da tanımlanabilir¹⁰⁸. Çoğu literatürde norm anlamında kullanılan değerler, aslında normların içeriğini oluşturur. Bu anlamda normlar değerleri kapsar.

Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Bunlar, grup içinde birlik duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, örgütte güven duygusunun gelişmesinde, olumlu davranış ve tutumları pekiştirmede yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından da güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir. Bu anlamda değerler ve normlar bir örgütün en büyük ayırdedici özelliğidir.

• Çıktılar

Çıktılar, örgüt kültürünün en açık ve sosyal çevresidir. Örgüt kültürünün kolaylıkla gözlenebilen ama o ölçüde açık ve net olmayan cephesi çıktılarıdır. Bunlar:örgütsel hikayeler ve masallar, kahramanlar, kültürel semboller ve dil, örgütsel tabular,törenler, ritüellerdir. Bunları kısaca açıklarsak:

¹⁰⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No:108, 1982, s.112

¹⁰⁷ Craig C. Lundberg, **On The Feasibility of Cultural Intervention in Organizations, Organizational Culture**, Beverly Hills:Sage Publishers,1985, s.171

¹⁰⁸ Mehmet Şişman,a.g.e, s.95

a) Hikayeler ve Kahramanlar

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler¹⁰⁹. Hikayeler ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verir. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği yada yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, o örgütün değerleri de bu doğrultuda gelişir¹¹⁰. Örgütsel hikayeler aynı zamanda örgüt içinde onaylanan, meşru görülen sosyal sınıf, statü, rol ve güç yapılarını açıklar. Örgüt üyelerine rolleri tanıtmaya/tanıtma, kimin, nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Örgütsel hikayeler, olumlu işlevlerinin yanında olumsuz işlevlere de sahip olabilir. Yapılan araştırmalarda örgüt üyeleri arasında anlatılan olumlu hikayelerin örgütsel bütünleşmeyi sağladığı, olumsuz hikayelerin de örgütsel çözülme ve çatışmaları yansıttığı ortaya çıkmıştır¹¹¹. Kahramanlar ise, kültürel değerleri kişiselleştirirler ve diğer çalışanlar somut birer örnek olurlar. Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergilerler. Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş yada yaşayan, gerçek yada hayali kişiler olabilir¹¹². Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanlar, örnek alınması, izlenmesi gereken kişilerdir. Ancak kahramanlar, olumlu işlevleri yanında örgüt açısından bazen zararlı sonuçlara da hizmet edebilirler. Eğer bir örgütte kahraman olarak görülen bireyler, örgütün onaylamadığı bazı özelliklere sahip bireyler ise bu durum iş görenleri de istenmedik yönde etkileyebilir ve örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir¹¹³.

b) Kültürel Semboller ve Dil

Örgütlerde semboller, örgüt kültürü konusundaki çalışmalara paralel olarak önem kazanan bir konudur. Örgütlerde yöneticiler tarafından kullanılabilecek temel kontrol,

¹⁰⁹ Göksel Ataman Unutkan, *İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul:İstanbul Türkmen Kitabevi, 1995, s.25

¹¹⁰ J.R. Gordan, *Organizational Behaviour*, Allyn and Becon, 1983

¹¹¹ Mehmet Şişman, a.g.e, s.98

¹¹² G. Hofstede and Others, a.g.e.

¹¹³ A.L. Wilkins & Others., "Please Don't Make Me a Hero: A Re-examination of Corporate Heroes", *Human Resource Management*, 1990

koordinasyon, etkileme araçlarından olan semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak örgüt kültürünün en kapsamlı ögesi olma özelliğini taşır. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir. Örgütler açısından sembolleri; fiziksel ve sözel-davranışsal semboller olarak iki başlıkta toplayabiliriz. Fiziksel semboller, gözle görülen nesneleri ifade eder. Bunlardan bazıları;örgütün mimari özellikleri,büro eşyaları,işletmenin logosu,antetli kağıtları, personelin giyim şekli,rozetler, makam otomobilleri, afişler vs. Sözel sembolden kasıt da “dil”dir. Dil, insanlar arasında bir iletişim aracı olarak başlı başına sembolik bir sistemdir. Örgüt açısından değerlendirsek; bir örgütte egemen olan dilin çözümlenmesiyle o örgütün kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir. Bu dil içinde egemen olan benzetmeler, mecazlar, metaforlar örgüt içinde bireylerin birbirlerine, olaylara, eylemlere, kısaca dünyaya bakışlarında tutumlarını derinden etkilemektedir. Örgüt üyelerinin kullandığı lisan, o örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Örgütte, norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar. Dil bir diğer anlamıyla kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici bir rol oynar¹¹⁴.

c) Örgütsel Tabular, Ritüeller ve Törenler

Toplumsal törenler, ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar hepsinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili literatürde de burada tören olarak ifade edilen ve ortak bazı özelliklerine bağlı olarak törensellikler olarak nitelendirilebilecek seremoni,ritüel, rit gibi kavramlaştırmalar kullanılmaktadır. Bunlar Türkçe’de merasim, tören, ayin gibi sözcüklerle karşılanmaktadır¹¹⁵. Davranışsal semboller ve bunların tipik örnekleri olarak örgütsel törenler, örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri ifade etmektedir. Örgütlerle çeşitli törensel etkinliklerde gösterilen davranışlar, sembollerin en belirgin örnekleridir. Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, törenler/kutlamalar, gösteriler/merasimler, ritüeller, partiler/kabul günleri, karşılama/uğurlama toplantıları, balolar, kokteyller, toplu piknikler, emeklilik ve mezuniyet törenleri, spor karşılaşmaları bu bağlamda söz edilebilecek başlıca kültürel öğeler arasında yer almaktadır. Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da

¹¹⁴ John A. Wagner and John R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1992, s.700

¹¹⁵ Mehmet Şişman,a.g.e., s.99

bu tür etkinlikler, üyelerin bir arada bazı ortak değerleri paylaşmaları, örgütsel bütünleşmenin sağlanması yönünden önemlidir. Bu tür toplantılarda gerçekleşen etkinlikler, bireylerin ortak değerleri paylaşmalarında önemlidir. Bu yönüyle törenler, diğer kültürel öğeler gibi yönetim için bir kontrol aracı olarak kullanılabilir. Sosyal dramalar olarak törenler, iyi bir biçimde düzenlenip planlanmalı ve yönetilmelidir. Güçlü kültürlere sahip örgütler, aynı zamanda iyi düzenlenmiş ve etkin örgütsel törenlere de sahiptirler¹¹⁶. Çalışanlara şirketin ne için var olduğunu somut bir şekilde gösteren törenler, işletme içindeki sosyal dayanışmayı, birlikteliği ve duygu birliğini pekiştiren uygulamalardır ve literatürde “Kültürel Dans” olarak isimlendirilmiştir.

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletme veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır¹¹⁷. Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir¹¹⁸:

1. Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri.
2. Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.
3. Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
4. Bütünleşme törenleri, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
5. Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.

¹¹⁶ M.H. Trice and J.M. Beyer, *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*, Academy of Management Review, 1984, s.44

¹¹⁷ E. Özalp ve Ç. Kirel, *Örgütsel Davranış*, (Beşinci baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:11, 2000

¹¹⁸ D.L. Nelson and J.Q. Campbell, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, 1997

6. Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulunduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

Bazı kaynaklarda, fiziksel düzen(fiziksel çalışma alanının nasıl kullanıldığı, binanın veya park alanının genel görünüşü), teknoloji(firma için kullanılan aletler, bilgisayarlar, faksler vs.) ve maddi unsurlar da (yıllık raporlar, örgüt ürünleri, satış ve reklam broşürleri vs.)örgüt kültürünün belirleyicileri arasında yer almaktadır.

2.3.2. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenmemektedir. Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar¹¹⁹:

1. Bireysel özerklik:Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
2. Risk toleransı:Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.
3. Yön:Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.
4. Bütünleşme:Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.
5. Yönetim desteği:Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
6. Kontrol:Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.
7. Kimlik:Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.
8. Ödül Sistemi:Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.

¹¹⁹ Ö. Dinçer, İşletme Yönetimi, İstanbul:Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.1996 ve B.Z. Akıncı, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları,1998

9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolare edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.

10. İletişim modelleri:Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığıнын derecesidir. Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır.

Başka bir ifade ile, bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgütle ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar.

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

2.4.1. Harrison ve Handy Modeli

Harrison 1972 yılında yaptığı çalışmada dört kültür tipinden bahsetmiştir. Bunlar; rol, başarı, güç ve destek kültürleridir. Bu çalışmadan altı yıl sonra William Handy, Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir¹²⁰:

a) Güç Kültürü

Pek çok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Bu sanki bir ağa hükmeden örümcek gibidir. Ağ içindeki her şey merkezi güç kaynağına bağlıdır. Güç merkezi bir birimden yada gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlenmeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar.

b) Rol Kültürü

Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol

¹²⁰ Chris Jarvis, "Typologies of Organizational Culture", 1999, <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/culture/harrison.html>, [21 Aralık 2004]

tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Gerekli performans rol ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Eğer ölçek ekonomileri esneklikten daha önemli ise veya teknik uzmanlık ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli ise rol kültürü uygundur. Rol kültürü nispeten durgun çevrelerde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır. Burns ve Stalker yaptıkları çalışmalarda mekanik örgütlerin dinamik sektörlerde pek çok sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Genellikle bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, sigorta şirketlerinde ve resmi kuruluşlarda görülür.

c) Görev Kültürü

Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Örgütlerdeki küçük takımlar yaklaşımıdır. Ağ organizasyonu- bir projeyi yürütmek için birlikte çalışan küçük örgütler.

Dolayısıyla büyük organizasyon her biri kendine göre bir katkısı olan yüzlerce küçük örgütlerden oluşmaktadır. Devamlı değişen veya anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönelimli matriks organizasyonlardır. Takım veya hücre teknolojileri bu sınıflamaya girer. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. Hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir.

Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Takım esnektir ve çevreye karşı hassastır. Müşteriye cevap verebilme önemlidir. Ölçek ekonomilerindeki zorluklar, bilginin paylaşılmasında ve koordinasyonda bilgisayar iletişimi ve bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla kolaylaşır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda

merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle Ar-Ge departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde bu kültüre rastlanır.

d) Birey Kültürü

Bu kültürde merkezi nokta bireydir. Eğer bir yapı varsa, bu bireylere hizmet için vardır. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için bir ofiste bir araya gelmeye karar vermişlerse bu birey kültürüdür. Bu kültür sadece oradaki insanlar için vardır başka bir amaç taşımaz. Bu kültür, özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüttür. Çalışanların nasıl çalışacakları konusunda kendi değerleri vardır. Bireysel kültüre sahip çalışanlara diğer kültürlerde çalışan ama kendi kültürlerini kullanan bir şekilde rastlanır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan uzman esasında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu tür kültürlere örnek olarak bazı danışmanlık firmaları ve avukatlar odası verilebilir¹²¹.

2.4.2. Schneider Modeli

Schneider'a göre örgüt kültürü liderliğe sıkı sıkıya bağlıdır. Liderlerin., örgütün işleri nasıl yapması gerektiğine ait düşünceleri örgüt kültürünü belirler. Schneider kültürü dört tipe ayırmıştır. Bunlar¹²²;

a) Kontrol Kültürü

Kontrol kültürünün temelinde askeri kurumlar vardır. Askeri prototip geçmişte özellikle dünya savaşları sırasında örgütler için bir temel oluşturmuş ve günümüzde de eğitimle ilgili, kamusal ve çeşitli diğer örgütler için prototip oluşturmaktadır. Kontrol kültüründe bireysel motivasyon kişinin güç isteğinde yatar. Güç kişinin olaylar üzerinde etkisi, baskısı ve kontrolü olmasını sağlar. Bu kültür tipine uygun liderler için en önemli şey hükmetmektir. Hükmetmeyi işletme geneli için uyarlırsak pazardan en büyük payı almak diyebiliriz. Bu sayede işletme de pazara hükmetmiş olacaktır. Kontrol kültüründe sürekli örgütün açık noktaları aranır ve eğer açık bir nokta bulunursa bunun üstesinden nasıl gelinip bu açığın nasıl kapatılacağı araştırılır. Zayıf olunan alanları öğrenmek için işletme çevresini incelemek üzere çeşitli yöntemler geliştirilir. Ordudan örnek vermek gerekirse düşmanı izleme ve yerlerini saptamaya yarayan sistemler, politikacılar için ise anketler örnek verilebilir. Kontrol kültüründe objektiflik önemlidir. Sübjektif

¹²¹ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>, [20 Kasım 2004]

¹²² William E. Schneider, *The Reengineering Alternative*, New York, 1994, s.10-45

davranmak, duygusal davranmak ve yeteri kadar ağır başlı olamamak insanların dikkatini dağıtır ve örgütü tehlikeye sokar. Kontrol kültürünü güçlü yanlarından bazıları;

- Planlamada, sorun belirleme ve gidermede oldukça başarılıdır.
- Başarılı olduğunda insanlara kısa ve uzun dönemli finansal güvenlik sağlar.
- Beklentiler, roller ve görevler açıkça belirlenmiştir.
- Kararlar oldukça gerçekçidir. Karar verilmeden önce üzerinde dikkatlice düşünülür. Sistematik bir kültürdür.
- İyi organize olmuş bir kültürdür. Objektif ve gerçekçidir.
- Yüksek risk içeren firmalarda oldukça etkilidir.

Buna karşılık kontrol kültürünün zayıf yanları da vardır. Bunlardan bazıları;

- İşler yolunda gitmediğinde ve kontrol aşırıya kaçtığında güvensizlik ve paranoya baş gösterebilir.
- Buluşçuluk düşüktür.
- Terfi etmek oldukça zor ve zahmetli bir şeydir. Çalışmaktan alınan zevk yok olabilir.
- Esnek değildir. Bürokrasi yaygındır.
- Aşırı kontrol kültürleri diktatörlük ve müşteriye önemsememe yoluna gidebilir.

b) İşbirlikçi Kültür

İşbirlikçi kültürün temelinde aile ve spor kurumları vardır. Genelde hizmet sektörü ve aile şirketleri bu kültüre örnek teşkil eder ve bu kültürlerde takım çalışması önemlidir. İşbirlikçi kültürler için başarı sinerji kazanmaktır. Sinerji, birbirinden bağımsız parçaların bir takım halinde birlikte çalışmalarını ifade eder. Diğer bir ifadeyle sinerji $2+2=5$ demektir. İşbirlikçi kültürün güçlü yanları;

- Adanmışlık yüksek seviyededir.
- Koordinasyon ve uyum vardır. İletişim açık, serbest ve doğrudur.
- İnsanlar yetenek ve kapasitelerini geliştirmek için birlikte çalışır.
- Demokratiktir. İnsanların söyledikleri dinlenir.
- Diğer firmalarla ortaklıklar kurmak için uygundur

İşbirlikçi kültürün zayıf yanlarından bazıları ise;

- Aşırıya kaçıldığında insanlar arkadaşlık ilişkilerine daha çok önem vermeye başladıklarında performans düşer, insanlar birbirlerine karşı aşırı destekleyici

olurlarsa gelişim durur. Zayıf üyeler zayıf olarak devam ederler ve diğer üyelere bağlı kalırlar

- Karar verme uzun zaman alır.
- Zor ve stresli anlarda çalışılmaz hale gelinebilir ve firma kararlarına uymak güçleşir.
- Planlamaya gerekli önemin gösterilmesini engelleyebilir.

c) Yeterlilik Kültürü

Bu kültür tipi eğitim öğretim organizasyonlarını temel alır. Eğitim kurumları gibi, yeterlilik kültürü de entelektüel ve teknik kapasiteyi destekler. Bu kültür tipi başarı motivasyonuna dayanır ve mükemmelle ulaşmayı hedefler. Yeterlilik kültürüne uygun bir örgüt yaratmak için mümkün olan en yüksek yeterliliğe sahip insanları toplamak gereklidir. Buna örnek olarak ARGE kuruluşları verilebilir.

Yeterlilik kültürünün en güçlü yanları;

- Yüksek performans standartları vardır.
- Teknik uzmanlık sağlar ve hizmet devamlılığı yüksektir.
- Yeni buluşlar, teknolojiler ve ürünler bu kültür sayesinde ortaya çıkar.
- Amaç, sonuç ve gelecek odaklıdır.
- ARGE'ye diğer kültürlerin hepsinden daha çok önem verir.
- Strateji ve planlamaya yeterli önemi verir.
- Bireyler kendilerini gösterebilir.

Yeterlilik kültürünün zayıf yanları;

- İnsanlara yeterli duyarlılıkta davranılmaz. Parlak, kabiliyetli ama az eğitilmiş insanlar gözardı edilir ve bu da değerli kaynakların israfı demektir.
- Takım çalışmasını baltalar, bireysellik önem taşır.
- Eğer aşırıya kaçılırsa insanlar fazla çalışmaktan ve stresten bitkin düşer ve performansları düşüşe geçer.
- Güven duygusu azalır.
- Fikir dünyasına çok kaptırılsa gerçek dünya ve ihtiyaçlarla ilgili bağlar zayıflar. Bu yüzden gerçek dünyaya uyan bir model yerine simülasyon bir model üzerinde düşünülmeye ve çalışmaya başlanabilir.

d) Yetiştirme Kültürü

Son kültür tipi de temelini dinsel kurumlardan almaktadır. Dinsel kurumlar insan ruhunu geliştirmeyi, ahlaki değerleri yaymayı ve insan ırkını daha yüksek seviyelere çıkarmayı hedefler. Yetiştirme kültüründe insanlar çok çalışırlar ve kendilerini başarıya adanlar. Çünkü yüksek değerlere ve sürekli kişisel gelişmeye inanmaktadırlar. Bu kültür tipi insan ideallerini anlamaya çalışır, olaylara kutsal bir bakış açısıyla bakar.

Yetiştirme kültürünün güçlü yanları;

- İnsanların kendilerine değer verildiğini ve kendilerini özel hissetmelerini sağlar.
- İnsanların umut ve arzularına, yaratıcılığa değer verir.
- Değişime, eğitime ve öğretime önem verilir.
- Sosyal sorumluluk bilincini oluşturur.

Yetiştirme kültürünün zayıf yanlarından bazıları ise;

- Rekabetçi ortamlarda başarısız olabilir. Çünkü iyi niyete dayalıdır.
- İnsanlar fazla duygusal olabilir.
- Mükemmel için gereğinden fazla uğraşırlar.
- İnsanlar asla gerçek bir sonuca ulaşamayacaklarını düşünebilir. Çünkü her zaman işleri bitirmek için bir “yarın” vardır.
- Kontrole önem verilmemesi işe ilgiyi azaltabilir.

2.4.3. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, Z Teorisi başlığını taşıyan kitabı ile yeni yönetim felsefesine farklı bir boyut kazandırmıştır. William Ouchi, organizasyon kültürü üzerinde çalışmalar yapmış ve Amerikan tipi yönetim modeli (A Modeli) ile Japon tipi yönetim modeli (J Modeli) dışında farklı bir yönetim modeli oluşturmuş ve bunu “Z Teorisi” olarak adlandırmıştır.

Ouchi'ye göre Z tipi organizasyon modelinin başlıca özellikleri şunlardır¹²³:

- Z tipi organizasyonda uzun süreli istihdam söz konusudur. Oysa A modelinde kısa süreli istihdam; J modelinde ise yaşam boyu istihdam söz konusudur.

¹²³ Coşkun Can Aktan, *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*, Ankara: TOSYÖV Yayınları, 2000, s.71

- Z tipi organizasyonda kolektif karar alma söz konusudur. A tipi organizasyonda bireycilik daha hakimdir ve “bireysel karar alma” geçerlidir. Bu açıdan Z tipi organizasyon modeli J tipi organizasyon modeli ile benzerlik göstermektedir.
- Z tipi organizasyonda bireysel sorumluluk söz konusudur. Bu açıdan Z tipi organizasyon modeli A modeli ile benzer, J modeli ile farklılık göstermektedir.
- Z tipi organizasyonda işte yükselme hızlı değildir. Bu bakımdan Z modeli ile J modeli benzerdir. A tipi organizasyonlarda ise işte yükselme nispeten hızlıdır.
- Z tipi organizasyonlarda çalışanlarla bir ailenin fertleri gibi ilgilenilir. A tipi organizasyonlarda ise çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi söz konusudur. Bu bakımdan Z modeli ile J modeli benzerdir.

Z tipi organizasyon yapısında Ouchi, organizasyonların başarıya ulaşabilmesinde on üç adımın izlenmesi gerektiğini belirtmektedir¹²⁴:

- Adım 1 : Z organizasyonunun yapısını ve rolünü kavra. Z organizasyonunda temel yapı çalışanların ön plana alınması ve dürüstlüktür. Z organizasyonunda insan değerlidir.
- Adım 2 : Organizasyonun felsefesini belirle ve gözden geçir.
- Adım 3 : Benimsenen ve ulaşılmayı istenen yönetim felsefesini belirle ve organizasyon liderinin bu felsefeyi gerçekleştirmesini sağla.
- Adım 4 : Yeni yönetim felsefesini kurumsallaştırmak için organizasyonu gerçekleştir.
- Adım 5 : Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştir.
- Adım 6 : Uygulanan yönetim felsefesini ve bu felsefeyi uygulayan yönetimi kontrol et.
- Adım 7 : Sendikalarla işbirliğini geliştir.
- Adım 8 : İstihdam konusunda istikrarlı kararlar al ve uygula.
- Adım 9 : Organizasyonda uzun dönemi esas al ve tedrici bir şekilde organizasyonun gelişimini ve ilerlemesini sağla.

¹²⁴ Coşkun Can Aktan, a.g.e.,s. 72

Adım 10 : Organizasyonda çalışanların daha verimli olmaları ve çalışma heyecanlarını muhafaza edebilmeleri için mesleki kariyerlerindeki gelişimi sağla ve genişlet.

Adım 11 : Organizasyonda değişimi üst yönetimden başlat. Teori Z, geleneksel Yaklaşımın aksine organizasyonda yeniden yapılanmanın üst yönetimden başlanarak gerçekleştirilmesini savunur.

Adım 12 : Organizasyonda çeşitli departmanlarda çalışanların görüş ve önerilerinden istifade et ve onların yönetimde karar alma sürecine katılmalarını sağla.

Adım 13 : Organizasyonda tüm seviyede çalışanların bütünleşmelerini sağla.

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Günümüzde pek çok Amerikan şirketi, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere giderek Japon şirketlerinin kültür özelliklerinden bazılarını kendilerine adapte etmeye çalışmaktadır. Bunu yapmalarının sebebi Japon şirketlerinin, bireylerden daha fazla verim alabilmeleridir¹²⁵.

2.4.4. Diğer Kültür Tipleri ve Modelleri

Schneider, Ouchi ile Harrison ve Handy'nin modelleri dışında geliştirilen farklı modeller de mevcuttur. Örneğin Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır¹²⁶;

a) Bürokratik Kültürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlerle sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten

¹²⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 6.Ed., Singapore: McGraw-Hill, 1992,s.574-576

¹²⁶ [http:// www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon / orgutkulturu.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm), [20 Kasım 2004]

beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

b) Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur ¹²⁷.

Yine bu alanın otoritelerinden Parsons ise sosyal değerlerin örgüt kültürüne katkıları üzerinde durmuş, örgüt kültürü üzerinde dört temel fonksiyonun varlığını belirtmiştir. Bunlar; uyum(adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme(integration) ve yasallık (legitimacy) adını taşımaktadır¹²⁸. Modeli oluşturan dört fonksiyonun İngilizce baş harflerinden yola çıkılarak, bu modele AGIL modeli denilmiştir. Parsons'a göre yukarıdaki fonksiyonlar her sosyal sistemde vardır ve bir sistemin varlığı bu fonksiyonlara bağlıdır. Her sistem hem kendi içinde alt sistemlerle hem de üst sistem yada sistemlerle organizedir. Sistem toplumu, toplum da sistemi sosyallik anlayışı içinde karşılıklı sindirmelidir. Parsons, kültür oluşumuna katkıda bulunacak belirleyici değerler olarak aşağıdakileri sıralamıştır. Bunlar sırasıyla: teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerlerdir.

Bu bölümde, kültür ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuştur. Bu kavramların tanımı, belirleyicileri ve özellikleri açıklandıktan sonra örgüt kültürü modellerinden bahsedilmiştir. İlk iki bölümde çokuluslu işletme ve örgüt kültürü kavramlarını açıkladıktan sonra üçüncü bölümde “çokuluslu işletmelerde örgüt kültürü” konusu üzerinde durulacaktır.

¹²⁷ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>, [20 Kasım 2004]

¹²⁸ Andrew Brown, *Organizational Culture*, England, 1995, s. 67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. KÜLTÜREL FARKLILIKLARLA İLGİLİ TEORİLER

3.1.1. Hofstede Bileşke Boyutları Teorisi

Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede, araştırmasında 50 değişik ülke, 3 bölgeden farklı insanları kullanmıştır. IBM firmasında çalışan bu kişilere sorular sorarak gruplama yapmaya çalışmıştır. Hofstede kültürü dört boyutta incelemiştir¹²⁹:

a) Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.

Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ek olarak, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur. Hofstede araştırmasında: Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD., Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdikleri; buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir. Ülkemiz de, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır

¹²⁹ Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *International Management*, 3. Ed., Florida: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1991

b) Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin, yada belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın; çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir.

Bazı toplumlar yada kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler, (patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira, haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır.

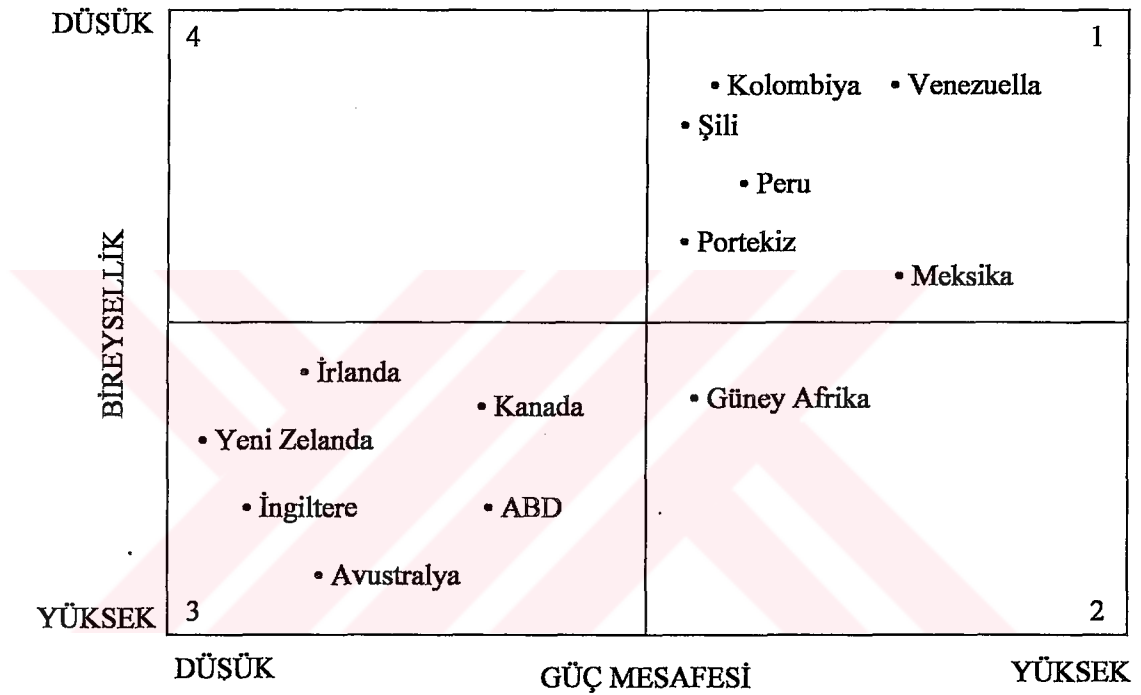
Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar, düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, yüksek güç mesafeli kültürü yansıtmaktadır.

Güç mesafesi boyutunu, Hofstede araştırmasında ele alınan ülkeler açısından incelediğimizde, örnekleyecek olursak, Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler ise, yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır.

c) Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık

Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, toplum-birey ilişkisini açıklayan, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutudur. Bazı toplumlarda egemen değerler, bireyciliği desteklerken; bazı toplumlarda bireyci davranışlar kınanmaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişki zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranması olağandır. Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal örüntüler göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda, insanlar kendi gruplarıyla diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Söz konusu bu gruplar, üyelerini kollamakta; bunun karşılığında da bağlılık beklemektedir. Ayrıca, ortaklaşa davranışçı kültürlerde bireycilerin aksine, belirlenimciliğin (determinizm) egemen olduğu göze çarpmaktadır.

Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılığın farklılaştığı bir diğer nokta da denetimdir. Bireyci kültürlerde denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanırken; ortaklaşa davranışçı kültürler bireylerini toplumsal baskı yoluyla, yani dışsal olarak denetlemektedirler. Bireyci kültürlerde denetim içsellliği, bireyciliğin, yanında suç kültürü olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Bireyci kültürlerde benliğe saygı ön plana çıkarken; ortaklaşa davranışçılıkta, topluluğa uyum ve yüzünü kurtarma (saving face) amaçlanmaktadır.



Şekil 3.1. Güç Mesafesi ve Bireyselliğin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması

Kaynak: G. Hofstede, "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asya Pasific Journal of Management*, (January 1984), s.83-84

DÜŞÜK	BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	4	• İrlanda • İngiltere • Yeni Zelanda • ABD • Kanada • Avustralya	1	• Güney Afrika
		3	• Kolombiya • Venezüella • Şişli • Meksika • Peru • Portekiz	2	
YÜKSEK		DÜŞÜK	GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK	

Şekil 3.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Kıyaslanması

Kaynak: G. Hofstede, "Cultural Deminsions in Management and Planning", *Asya Pasific Journal of Management*, (January 1984), s.83-84

Hofstede araştırmasında yer alan ülkeleri bireycilik-ortaklaşa davranışçılık açısından örnekleyecek olursak, ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi ülkeler yüksek bireycilik eğilimine sahipken; Venezüella, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur, Hong-Kong vb. ülkeler ortaklaşa davranışçı eğilimin egemen olduğu ülkeler olarak göze çarpmaktadır. Ülkelerin coğrafi konumları göz önüne alındığında, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun Doğu-Batı arasındaki ayrımlaşmayı güçlü bir şekilde vurguladığı dikkati çekmektedir. Türkiye de, bireycilik eğilimi düşük olan, ortaklaşa davranışçı ülkeler grubunda yer almaktadır.

d) Erkeklik-Dişilik

Bu kültürel eğilim, bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve

affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünölen değörlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır

Buradan hareketle, bir költürün erkek mi, yoksa dişi mi olduğunu saptamak olanaklıdır. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değörlar olarak öne çıkıyorsa; insana verilen önem arka planda kalıyorsa, böyle bir toplumun egemen değörlarının erkek költürü benimsediğı söylenebilir. Dişi költürün göstergeleri ise, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Yönetsel/örgütsel ortam ve uygulamalar açısından yaklaşıldığında, erkek ya da dişi özelliklerle ilgili bu toplumsal boyut; başarı, kazanma, tanınma, mücadele ve benzeri özelliklerdeki farklılaşmayı vurgulamaktadır. Özellikle, yönetim biçimi ve liderlik uygulamaları, toplumda egemen olan költürün, erkek yada dişi değörlardan hangisini daha fazla içerdğine önemli ölçüde bağılı olmaktadır¹³⁰.

Hofstede araştırmasının bulgularına göz atıldığında, örneğın, Japonya, Avusturya, Venezüella, İtalya, İsviçre ve Meksika gibi ölkelerin yüksek erkeklik; İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka, Finlandiya gibi ölkelerin yüksek dişilik eğiliminde oldukları görölmektedir. Türkiye’de, dişilik özelliklerinin baskın olduğu ölkelerden biri olarak belirlemektedir.

3.1.2. Herskovits’in Beş Boyut Modeli

Melville J. Herkovits, költürel farklılıkları ölçmek için költürün beş boyutundan yararlanılabileceğini ifade etmiştir¹³¹. Bu beş boyut;

1. Dil,
2. Maddi Költür,
3. Sosyal Kurumlar,
4. İnsan ve Evren,
5. Estetik şeklinde sıralanmıştır. Bu kavramlar, “kurum költüründe sosyo-költürel bileşenler” başlığı altında ayrıntılı biçimde incelenecektir.

¹³⁰ Geert Hofstede, a.g.e.,s.84-86

¹³¹ A.V. Phatak, a.g.e., s.103

3.1.3. Ronen- Kraut: En Küçük Boşluk Analizi

Hofstede kültürün dört boyutu doğrultusunda ikili kombinasyonlar şeklinde bileşkeleri incelemiş ve ülkeleri sınıflandırmıştır. Böylece kültürler arası farklılıklar ve yakınlıklar grafik olarak ortaya çıkmıştır. Simcha Ronen ve Allen Kraut tarafından belirtilen bir görüşe göre, kültürlerin iyi kötü, bir takım kategoriler içerisinde incelenebileceği öngörülmüştür¹³². Burada ölçü olarak liderlik, rol tanımları ve motivasyon göz önüne alınmıştır. Dolayısıyla Ronen ve Kraut'un bu çalışması, ülkeleri en küçük boşluk analizi, diğer bir deyişle nanparametrik çoklu değişkenler analizi adlı matematiksel teknikle katagorize etmesine yol açmıştır. Daha önce yapılan araştırmalardan yola çıkarak, 15 ülkeden 4000 teknik işçi gerçekleştirilen bu araştırma, dünya ülkelerini beş kategoriye ayırtmıştır:

1. Anglo-Amerikan: A.B.D., Birleşik Krallık(İngiltere), Avustralya
2. Nordik: Norveç, Finlandiya, Danimarka
3. Güney Amerika: Venezüella, Meksika, Şili
4. Latin Avrupa: Fransa, Belçika
5. Orta Avrupa: Almanya, İsviçre, Avusturya

3.1.4. Hall: Öncelikli Mesaj Sistemi

Bir yöneticinin gerek zamanı, gerek ihtiyacı kültürü tamamı ile öğrenmesine fırsat vermeyebilir. İşletme yöneticilerinin bulundukları ortam hakkında kısmi fikir sahibi olabilmeleri açısından yapılan araştırma ve çalışmalara Edward Hall tarafından yapılmış bir örnek gösterilebilir¹³³.

Edward Hall tarafından geliştirilen öncelikli mesaj sistemi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar ile ilgili bulunan kültürel özelliklerinin diğerleriyle birlikte düşünülmesi durumunu içermektedir. Hall kültürel özellikleri değerlendirilebilecek 10 etken belirlemiş ve ilgili faaliyetin yakınlık gösterdiği bu 10 etken birinin diğerleri ile kesişiminden ortaya çıkan soruları cevaplandırarak bir değerlendirmeye varılacağını iddia etmiştir. Bu 10 etken sırasıyla;

¹³² R. Hodgets and F. Luthans, *International Management*, Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1997, s.56

¹³³ S.H. Robock and K. Simmonde, *International Business and Multinational Enterprises*, Third Edition, Illinois, 1983, s.403

1. Kişiler arası ilişkiler,
2. Birleştirme-gruplandırma,
3. Varlık koruma,
4. Cinsiyet,
5. Yerleşme alanı,
6. Zaman kullanımı,
7. Öğrenme,
8. Oyun,
9. Koruma,
10. Çevre kullanımı şeklindedir.

Örnek olarak oyuncak üretimi ile ilgili bir işletme, yeni bir ülkeye girdiğinde yeni kültürün bu 10 etkeninden oyun ile bütünleşecektir. Dolayısıyla Hall'un yönetimine göre oyun etkeni diğer etkenlerle birlikte tek tek düşünülecek ve en az 18 soru ortaya çıkacaktır. Bu sorulardan dördü aşağıdadır;

- a. Kişiler arası ilişkiler/Oyun: İnsanlar oyun sırasında birbirlerine ne şekilde davranmaktadırlar? Bir yarışma mı bir liderlik mi?
- b. Oyun/Kişiler arası ilişkiler: Kişiler arası ilişkileri pekiştirecek veya öğretecek ne oyunlar oynanmalıdır?
- c. Birleştirme/Oyun: Oyunu kimler organize ederler ve organizasyon taslakları nasıl değişir?
- d. Oyun/Birleştirme: Organizasyon ile ilgili ne oyunlar oynanır?

Böylece oyun ile birlikte diğer etkenler tek tek ele alınarak yeni kültür hakkında kısmi bir fikir oluşur. Farmer ve Richman tarafından da buna benzer biçimde matriks yaklaşımının kullanılmış ve her iş türüne uyarlanmıştır¹³⁴.

3.1.5. Ronen-Shenkar: Ülke Yığılımları

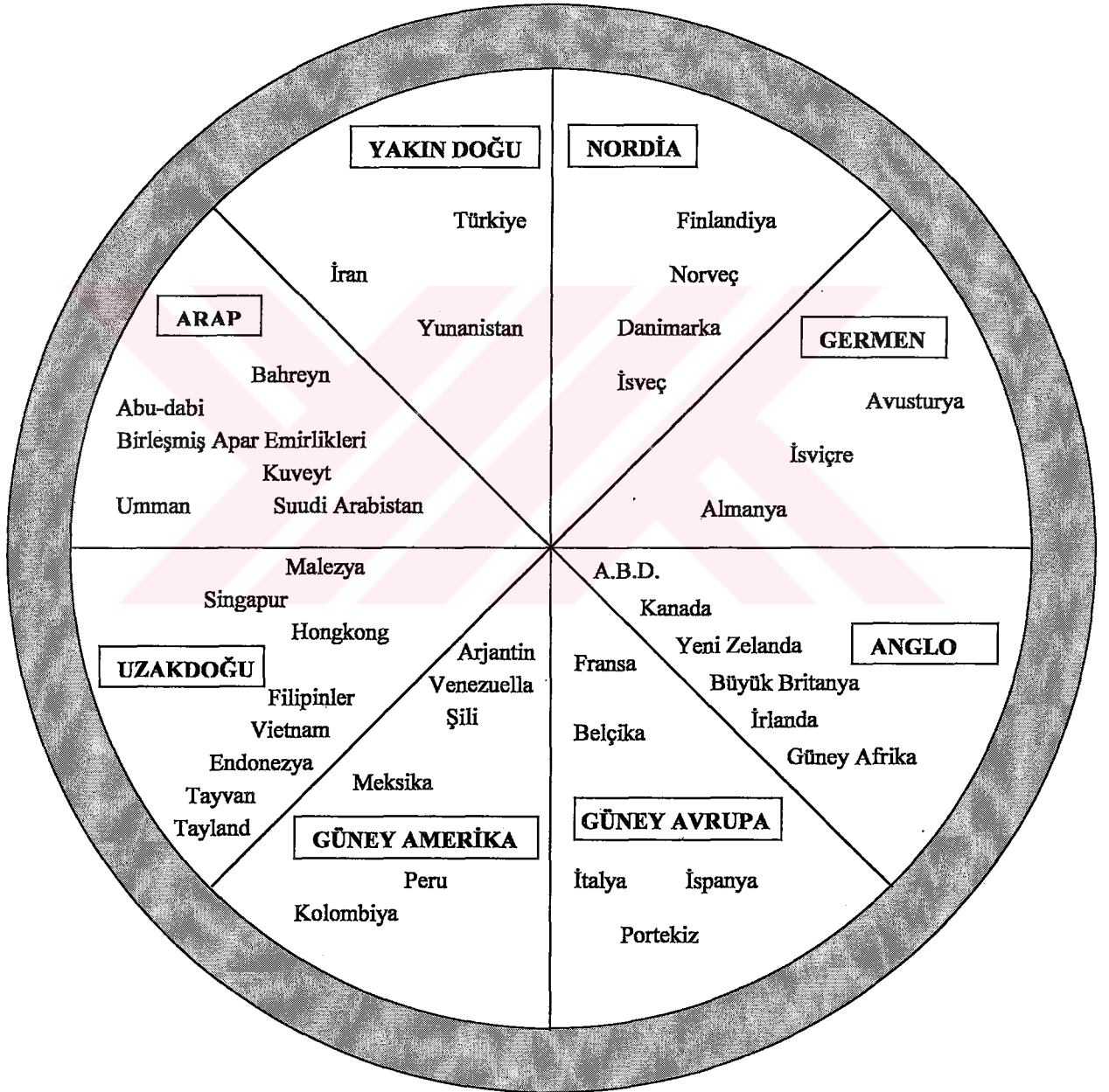
Simcha Ronen ve Oded Shenkar tarafından geliştirilen, bir başka teori ise ülkeler yığılımlarıdır. Uzun yıllar boyu yapılan araştırmalardan yola çıkılarak, ülkeler sekiz ana grupta toplanabilmiştir.

¹³⁴ Esin Can Mutlu, a.g.e., s. 317

Bu gruplar;

1. Çalışmanın hedefleri ve önemi,
2. İhtiyaçlar, görev yerine getirme, iş tatminkarlığı,
3. Yönetmel ve organizasyonel değişkenler ve sosyo-kültürel faktörler ve etkileri
4. Kişiler arası ilişkiler konularının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Gruplar arasında dünyanın sadece bir bölümü (Uzakdoğu ve Arap ülkeleri) bir grup teşkil ederken, diğer gruplarda farklı bölgelerden değişik ülkeler bir araya gelmişlerdir.



Şekil 3.3: Ronen-Shenkar Ülke Yığılımları Şekli

Kaynak: R. Hodgets and F. Luthans, **International Management**, Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1997, s.111

3.2. KURUM KÜLTÜRÜNDE SOSYO-KÜLTÜREL BİLEŞENLER

Uzmanlar, kültürün genel bileşenleri üzerinde çeşitli araştırmalar yapmışlar ve bu bileşenleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

1. Dil,
2. Tutumlar ve İnançlar,
3. Maddi Kültür
4. Sosyal Kurumlar,
5. İnsan ve Evren
6. Estetik,

3.2.1. Dil

a) Dil ve Sosyal Çeşitlilik

Dil, ait olduğu toplumun kültürel özelliklerini yansıtan en önemli unsurdur. Dil, kültürleri belirleyici, şekillendirici bir görev üstlenmektedir. Eğer bir ülkede iki veya daha fazla dil konuşuluyorsa, bu ülkede o sayıda farklı kültürün olması doğaldır. Belçika, Kanada, İsviçre gibi ülkeler buna örnek gösterilebilir. Dillerin kültürel özelliklere ayna olmasına bir başka örnek Malta'dan verilebilir. Yüzyıllar boyu İtalyan ve Arap akınlarına hedef olan 1964 yılında İngiltere'den bağımsızlığını kazanan Malta'nın yerel dili Maltızca'da hoşçakal anlamında İtalyanca ciao, süt sözcüğü için Arapça'dan gelen habib kullanılmakta, sayılarda ise tamamı ile İngilizce tercih edilmektedir¹³⁵.

Belçika'da iki resmi dil bulunmaktadır. Fransızca ve Flamanca. Bunun temeli Jül Sezar'ın devrine kadar dayanıyor olmakla birlikte, bugün dahi pek çok politik ve sosyal farklılıklar ve sorunlar Belçika'nın farklı dilleri konuşan toplumları arasında kendini göstermektedir. Fransızca, Almanca, İtalyanca ve Roman dili olmak üzere, dört farklı dilin konuşulduğu İsviçre halkı ise küçük bir ülkenin halkı olmasına rağmen kültürel farklılıkları açık derecede sergileyen toplumlardan oluşmaktadır. Kanada'nın kültürel farklılık durumu ise Belçika'dakinden daha da yoğundur. Ülkenin İngilizce ile birlikte iki resmi dilinden diğeri olan Fransızca, Quebec'te konuşulmakta ve farklı dilleri

¹³⁵ Esin Can Mutlu,a.g.e., s.293

konuşan toplumlar arasındaki kültürel ve politik farklılık gücünü, Wuebec'te ayrı devlet kurma referandumuna gidilmesi kadar büyük boyutlarda hissettirmektedir.

Pek çok Asya ve Afrika ülkesinde ise aynı anda pek çok dil konuşulmaktadır. Yapılan bir araştırmada; Hindistan'da 203 farklı dilin konuşulduğu saptanmıştır. Eski sömürge olduğu için İngilizce'nin yaygın olması, bu dilin Hindistan'ın kültürler arası iletişim dili olmasına neden olmuştur. Ayrıca resmi devlet dili kabul edilen Hinduca toplumun sadece belli bir kesiminin ana dili olduğundan birleştirici özellikten çok, çeşitlendirici özelliğe sahiptir. Bir batı Afrika ülkesi olan 5 milyon nüfuslu Gine'de ise yedi farklı dil konuşulmaktadır. Bu ülkede başlatılan okur yazarlık kampanyası ile birlikte, kabileler arasında doğru iletişimi sağlayacak aracı dil olarak Fransızca seçilmiştir. Bunun başlıca nedeni kabileler arasında tarafsız olması ve aynı zamanda uluslararası ortamlarda da geçerliliğinin bulunmasıdır. Dolayısıyla Gine'de eğitim dili olarak Fransızca kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, İngilizce, İspanyolca ve Fransızca dili konuşmaktadırlar.

Dolayısıyla bu dilleri konuşan ülkelerde yaşayanlara başka dilleri öğrenmek daha az cazip gelmektedir. Bu ülkelerde yaşayanların ikinci bir dil öğrenmesi, dilini öğrendikleri toplumlarla ticari ilişki kurmasından kaynaklanmaktadır. Buna karşılık, dünyada sadece kendi ülkelerinde konuşulan dilleri kullanan ülkelerde veya toplumlarda (İsveç, Norveç, İran, vb) yabancı dil öğrenimi çok daha yaygın bulunmaktadır. Ayrıca bazı eski koloniler, daha önce egemenliği altında bulundukları ülkelerin dillerini resmi dil olarak benimsemektedirler. Eski Belçika kolonisi Zaire ve eski Fransız kolonisi Senegal' de Fransızca resmi dil olarak kabul edilmekte, ancak bireyler günlük yaşamlarında yerel dilleri kullanmaktadırlar. Bazı eski kolonilerde ise hem yerel dil hem egemen ülke dili, aynı anda resmi diller (Malta'da Maltızca ve İngilizce, Pakistan'da Urduca ve İngilizce gibi) olarak kabul edilmektedir. Bu tip eski koloni ülkelerinde, yerel dillerde eski egemen dillerinden çeşitli sözcükler de ayrıca kullanılmaktadır. Örneğin; Malta dilinde sayılar, haftanın günleri, yön tarif sözcükleri İngilizce söylemekte, yine aynı şekilde Kıbrıs'ta Türkçe konuşulurken durak, otobüs, gibi ulaşım terimlerinde ve özür dilemede İngilizce sözcükler kullanılmaktadır. Türkçe'de de, Arapça, Farsça, Fransızca ve İngilizce'den gelen sözcükler bulunmaktadır.

Dil kültürün sınırlarının belirlenmesinde önemli rol oynar ancak farklı toplumların kültürlerini eşitleyemez. Bugün İspanyolca konuşan yirmiye aşkın ülke vardır. ancak bu dili konuşan Meksika halkı ile Arjantin halkı arasında kültürel farklılığın olmayacağını

söylemek imkânsız ve mantıksızdır. Aynı dilin konuşulduğu ülkelerde, dilde de az veya çok farklılıklar hissedilecektir. Birbirlerine çok yakın olan ve aynı dili paylaşan ülkeler arasında dillerde farklılık dahi olabilir. Türkiye'de konuşulan Türkçe ile Kıbrıs'ta konuşulan Türkçe farklıdır. Aynı şekilde Fransız ve İsviçre ile Belçika gibi komşu ülkelerinde konuşulan Fransızca arasında büyük farklar vardır. bu kanıyı aynı ülke sınırları içinde farklı lehçelerin veya şivelerin konuşulmasına kadar indirgeyebiliriz. Ancak dil, ait olduğu kültürün en belirleyici unsurudur. Dillerin yapısal özelliklerini inceleyen bir antropolog, Eskimo dilinde kar kelimesinin bir kaç karşılığı bulunduğunu, bunların her birinin karın bir cinsini tanımladığını belirtmiştir¹³⁶. Kar için Eskimo dilinde bir kaç sözcük bulunurken, İngilizce'de tek sözcük bulunmakta, eski Aztek dilinde ise tek bir sözcük kar, buz ve soğuk sözcüklerine karşılık gelmektedir.

b) Bir Sorun Olarak Dil

Uluslararası işletme yönetimi, tamamen dilin kullanımına bağlıdır. Girdiği her yabancı pazarda işletme yöneticileri müşteriler, işçiler, satıcılar, hükümet yetkilileri gibi kendisinininkinden ayrı bir dile sahip olmaktadır. Hiç kuşkusuz yöneticinin başarılı olabilmesi için en iyi yöntem bulunduğu ülkenin dilini öğrenmesidir. Bu durum yöneticiye pek çok avantaj getirecek ve daha başarılı bir yönetim sergilemesine katkıda bulunacaktır.

Diller arasında farklılık, sadece konuşma anlamında değil, aynı zamanda sözcüklerin kullanım biçimine yada diğer bir deyişle, farklı mantıkları kullanmak konusunda görülür. Buna örnek verilecek olursa, Türkçe'de saatler geçerken, İspanyolca'da yürür, İngilizce'de koşar.

Özellikle A.B.D. ve tabii İngiltere dışında kalan ülkelere gelen uluslararası işletmeler açısından dil büyük sorun olmaktadır. Bu yüzden yaygın bir dil (doğal olarak İngilizce) firma dili olarak benimsenmekte ve sorun çözümlenmektedir. Buna örnek olarak merkezi Hollanda'da bulunan Hollanda kökenli Philips firmasını gösterebiliriz. Bu Hollanda firmasının resmi dili İngilizce'dir. Dolayısıyla firma içi veya dışı bütün yazışmalar, haberleşmeler Hollanda'da dahi, Flamanca yerine İngilizce gerçekleştirilmektedir. Bazı firmalar ise, dokümantasyonlarını iki dilde yapmayı tercih etmektedir.

¹³⁶ S.H. Robock and K. Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, Third Ed. Ilions, 1983, s.403.

Kimi uluslararası işletmeler ise başka bir dili sadece estetik için kullanmaktadırlar. Buna örnek olarak Japon otomobil firmaları gösterilebilir. Bu firmalar, kulağa hoş geldiği için otomobil markalarında Japonca isimler yerine İngilizce isimleri tercih ettiklerini ifade etmektedirler.

Tercüme, işletmeler açısından büyük önem taşır. Doğru ve iyi bir tercüme, hiç kuşkusuz uluslararası ortamda boy gösteren işletmelerin en büyük desteği olacaktır. Bu yüzden çeşitli tercüme şekilleri ortaya çıkmış ve şirketler tarafından denenmiştir¹³⁷.

c) Sözsüz İletişim

İletişim tamamen konuşulan dile bağımlı değildir. Konuşulmayan diller de, iletişimin sağlıklı olması açısından büyük önem taşımaktadırlar. Bu bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi olabilir.

i) İşaret ve Hareketler

Kültürlere özel çeşitli hareketler gerçekte pek çok anlamı bir arada ifade edebilir. Örneğin; baş ve işaret parmakları ile yapılan bir "0", Amerikalılar tarafından mükemmel, Japonlar tarafından para, Fransızlar tarafından değersiz, sıfır olarak algılanırken, Brezilya'da çok kaba bir hareket olarak kabul edilir.

Uzakdoğu'da selamlaşırken el sıkışmak yerine öne eğilmek gerekirken, bir İtalyan erkeğin bir Amerikalı erkeğe sarılarak öpmesi, İtalyan için büyük sevgi gösterisi, Amerikalı içinse anlamsız hatta tuhaf bir hareket olarak kabul edilir.

Çoğu toplumda konuşurken göz göze bakmak nezaket kuralı olarak kabul edilmektedir. Ancak bir Avustralya kabilesinde taraflar karşılıklı değil sırt sırta dönük biçimde konuşarak görüşmelerini gerçekleştirirler.

Kapalı kapı A.B.D' de, önemli bir görüşmenin simgesidir çünkü, Amerikalı yöneticiler meşgul olmadıkları durumlarda kapıları açık bırakmamaktadırlar. Buna karşılık Alman yöneticiler kapılarını her zaman kapalı tutarlar, bu onların ziyaretçi istemedikleri anlamına gelmez.

ii) Semboller

Değişik kültürlerde aynı renk veya cisim farklı anlamlar için kullanılabilir. Örneğin; mavi renk Çin kültüründe ölümü sembolize ettiğinden, bu ülkede yapılan pazarlamalarda fazlaca kullanılmamaktadır. Fransa ve İtalya'da krizantem çiçeği

¹³⁷ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.296

cenazeyi, kırmızı güller ise aşk ve sevgiliyi temsil ederler. Şehrin altın anahtarı, fahri ünvanlar, onur madalyaları (Örneğin; Fransa'da Legiond Honneur gibi) kişileri onurlandırmayı sembolize eden araçlardır.

iii) Konuşma Uzaklığı

Konuşurken yapılan çeşitli hareket ve mimiklerin yanı sıra, duruş mesafesi de toplumdan topluma fark etmektedir. Ortadoğu ve Akdeniz kültüründe insanlar birbirlerine dokunarak, yakın mesafede konuşmayı ve görüşmeyi tercih ederken bir İskandinavyalı için durum tam tersidir. Çeşitli sosyologlar ve psikologlar, A.B.D.'nde, konuşmak için bir araya gelen insanların birbirlerinden ayrı kaldığı uzaklıkları dört kategoriye bölmüşler ve bu kategorilere göre Amerikan halkının ve diğer ülke halklarının davranışlarını incelemişlerdir¹³⁸.

d) Örgüt İçi İletişim ve Ast-Üst İlişkileri

i) Tam Açık ve Üstü Kapalı İletişim

İşletmenin dış ve iç haberleşmesinin yanı sıra, haberleşme konusunda kültürel farklılıklara yol açacak bir başka boyut tam açık ve üstü kapalı haberleşme şekilleridir. A.B.D.'de yöneticiler daima söylemek istediklerini en açık seçik şekilde ifade etmekle yetiştirilir. Verilen görevlerde mutlaka bir takım kantitatif değerler bulunur ve zaman faktörü daima yer alır. Japonya, Arap ülkeleri ve Latin Amerika'daki yöneticiler ise daha çok üstü kapalı haberleşme biçimini tercih etmekte, emirlerini açık bir şekilde belirtip sonuç beklemek yerine görevin niteliklerinin yorumunu karşı tarafa bırakıp Amerikalılara göre sabırla beklemeyi tercih etmektedirler. William G. Ouchi, Teori Z adlı kitabında Japonlarda üstü kapalı haberleşmenin gerçekte karar vermede anahtar özellik taşıdığı, bunun yabancıları ürküttüğünü çünkü bir anlaşma durumunda yabancı birimin görüşmede bulunduğu grubun hangi bireyi ile anlaşmayı imzalayacağını tahmin bile edemediğini belirtmiştir.

ii) Mesaj Yorumu

Bir haberleşmenin etkinliği, göndericinin gönderdiği mesaj kotlama ile alıcının algılaması birbirlerine olabildiğince yakın olmasına bağlıdır. Bunu aşağıda verilen iki boyutlu bir diyalog ile gösterelim. H.C. Triandis tarafından hazırlanan bu diyalogda

¹³⁸ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.297-298

Amerikalı bir patron Yunanlı personeli arasında geçen görev verme üzerine konuşmalar ve parantez içinde ise sesli hale getirilen düşünceler yer almaktadır¹³⁹:

Amerikalı : Bu raporu bitirmek için ne kadar zamana ihtiyacın var? *(Ona katılımcı olmayı öneriyorum.)*

Yunanlı : *(Anlamsız bir davranış Neden o bana söylemiyor? Patron o.)*
Bilmiyorum, sizce ne kadar zaman alabilir? *(Bana emir vermesini talep ediyorum.)*

Amerikalı : *(Sorumluluk almayı reddediyor.)* Ne kadar zaman ihtiyacın alacağını sen daha iyi bilirsin. *(Ona sorumluluk alması için baskı yaptım.)*

Yunanlı : *(Saçmaladı. En iyisi bir cevap vereyim.)* 10 gün

Amerikalı : *(Zamanlama konusunda eksikliği var. 10 gün kesinlikle yetersiz bir süre.)* Sana 15 gün süre. Kabul ediyor musun? *(Bir anlaşma yoluna gidelim.)*

Yunanlı : *(Bana verilen emir, 15 günde rapor!)*

Gerçekte raporun hazırlanabilmesi için 30 günlük süreye ihtiyaç vardı. dolayısıyla Yunanlı gece gündüz çalıştı ancak, 15 günün sonunda 1 günlük daha iş kalmıştı.

Amerikalı : Rapor nerede? *(Anlaşmamızı yerine getirdiğinden emin olayım.)*

Yunanlı : *(Raporu soruyor!)* Yarın hazır olacak. *(Hazır değil!)*

Amerikalı : *(Hazır değil.)* Ama bugün hazır olacağı konusunda anlaşmıştık. *(Onu anlaşmaların nasıl yerine getirilmesi gerektiğini öğretmeliyim.)*

Yunanlı : *(Aptal, uyumsuz, geçimsiz patron. Yanlış emir verdiği yetmiyormuş gibi 16 günde 30 günlük işi yaptığımı da kabul etmiyor! Böyle bir adam için çalışmam!)*

Yunansı istifa eder ve Amerikalı çok şaşırır.

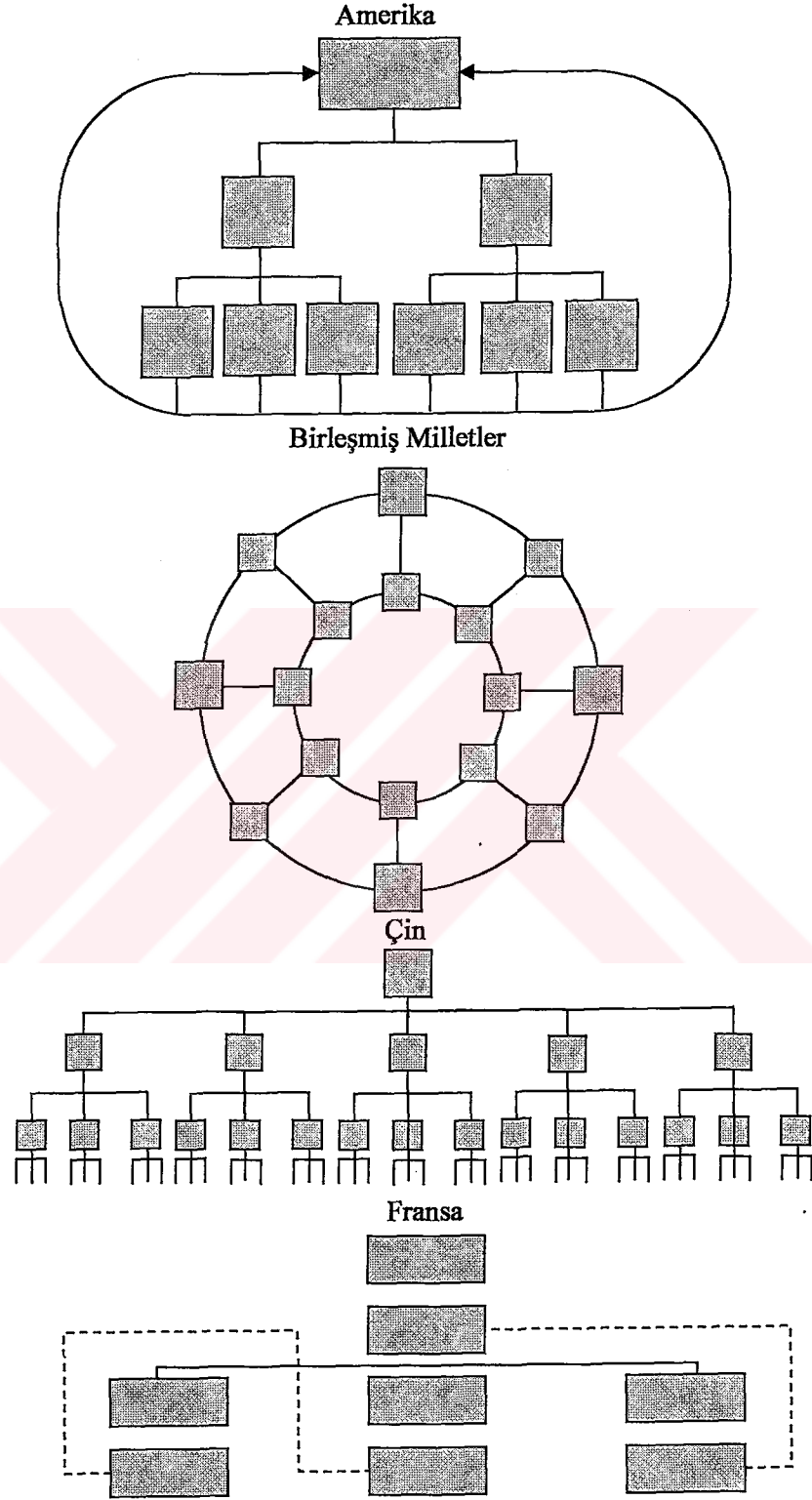
Yukarıdaki diyalog kültürler arası iletişimde mesajların nasıl farklı değerlendirildiğine çarpıcı bir örnektir.

iii) İletişim Yönü

Uluslararası işletmelerin organizasyonel yapısını tanımlamaya yönelik pek çok organizasyon labirenti geliştirilmiştir. Haberleşme şekillerini yukarıdan aşağıya ve

¹³⁹ R Hodgetts and F. Luthans, a.g.e., s.340.

aşağıdan yukarıya olacak biçimde iki türde ele alırsak, Asya ülkelerinde aşağıya doğru haberleşmenin Amerikalılardakine oranla daha endirekt olduğunu görürüz. Emirler kesin ancak üstü kapalı biçimde verilmektedir.



Şekil 3.4. Farklı Kültürler Ait Labirentler

Kaynak: R. Hodgets and F. Luthans, **International Management**, Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1997,s.56

Kimi toplumlarda yapılan iş görüşmelerinde konuya girmeden önce çeşitli konulardan ilgisiz konuşmaların yapılması tercih edilmekte, böylece ortamı yavaş ısındırma yolu seçilmektedir. Buna örnek olarak; Ortadoğu ve Latin Amerika ülkelerini gösterebiliriz. Ancak A.B.D ve benzeri ülkelerde iş görüşmelerinde konuya hiç zaman kaybetmeden girilir. Bir Amerikalının bir Brezilyalı işadamı ile yapacağı görüşmede söze hemen girip işi konuşması, Brezilyalı tarafından uygunsuz karşılanabilir ya da onu türkütöbilir.

Toplumlar arasında görölen bir diğör fark ise söz verme konusundadır. Japonlarda ve Hintlilerde söz verip yerine getirmemek olağan karşılanabilir. Japonya'da bir kişi eğer kendisinden bir şey isteniyor ancak o işi yapmaya gücü yetmiyor olsa dahi, o işi yapabileceği sözünü hiç düşünmeden verir. Oysa, Japon kesinlikle kandırmak için değil, karşısındakini kıramadığı, reddetmekten utandığı için söz vermiştir.

Bir Amerikalı için bu çok anormal ve güven kırıcı bir durumdur. Japonların bu tutumu iş görüşmelerine de yansır. Yaptığı bir görüşmenin olumlu yanıtla bittiğini sanan bir Amerikalı, bu konudaki hatasını çok sonra anlayacaktır¹⁴⁰.

3.2.2. Tutumlar ve İnançlar

a.)Zaman Kullanımı: Bu konunun bir sorun olarak yansıması, büyük olasılıkla dünyada en çok Amerikalılarda görölmektedir. Zaman batı dünyası çok büyük önem taşır ve bir daha geri elde edilemeyecek, çok değerli bir unsur olarak görölr. New York' da sıkışık trafiğe rağmen, verilen randevu için gösterilen gecikme toleransı en fazla 5 dakika dolayındadır. Doğu, Ortadoğu ve Latin Amerika kültürleri için zaman kullanım anlayışı çok farklıdır.

Manana: Latin Amerika ülkelerinde geleneksel yaşam tarzında işler için başlama tarihi her zaman "*manana*" yani yarındır. Yarım sözcüğü burada gerçek anlamında değil, yakın gelecekte bir gün anlamında kullanılır.

Daha çok Budizm ve Hinduizm'in yaygın olduğu toplumlarda zamanın değeri çok büyük değildir. Çünkü hayat sonsuz bir fırsat olarak değerlendirilmekte, dünyaya tekrar gelecek olma inancı zamanın önemini ortadan kaldırmaktadır.

Ortadoğu: Ortadoğu'da ise geleneksellik çerçevesinde, yapılan görüşmelerde zaman neredeyse hiç kullanılmamakta; bir iş için başlangıç anı belli olmasına rağmen bitiş anı hiç bir zaman belli olmamaktadır.

¹⁴⁰ Esin Can Mutlu, a.g.e., s. 301

Dakiklik: Amerikan kültüründe zaman kullanımı çok iyi bilinmesi gereken bir olgudur. A.B.D'de iş görüşmeleri daima kararlaştırılan saate başlar. Davetli olunan bir yemeği sadece bir kaç dakika geç gitmek doğaldır. Ancak bu bir kokteyl ise biraz daha geç gidilebilir.

b.) Hediye ve Rüşvet

Hediye vermek daima çok dikkat ve iyi bir araştırma gerektiren bir davranıştır. Kültürler arasında hediyelerin anlamları değişmektedir. Masumca verilen bir hediye o ortamda çok kaba veya yanlış anlamlara yol açacak olaylara neden olabilir.

Kabul Edilebilir Hediyeler: Japonya'da paketlenmemiş bir hediye vermek çok kabaca bir davranış olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bir ziyaretçinin eli boş gitmesi hoş karşılanmaz. Ayrıca Japonya'da hediye verilirken hiçbir zaman dört parçalı veya dört adet biçiminde verilmez, çünkü Japonya'da dört sözcüğü, ses olarak ölüm sözcüğüne benzer, bu batıl bin inançtır.¹⁴¹ Almanlarda kırmızı gül aşıklar arasında verilirken, Fransızlarda krizantem hediye olarak kullanılmaz. Tüm Dünya genelinde en sağlıklı hediyeler, çikolata, gül veya iyi bir İskoç viskisi (Arap iş dünyası hariç)'dir.

Rüşvet: Halk arasında, Fransızca'da şarap tası doldurmak, İspanyolca'da ısırmak, İtalyanca'da zarf, Türkçe'de yazmayan kalemin çaresi, çorba parası olarak görülen rüşvet 1970'lerde neredeyse tüm Dünya ülkelerine salgın olarak yayılmıştır ve gündemlerde sıkça yer almıştır.

Kimi toplumlarda rüşvet verme adet halini almıştır. Örneğin; Meksika'da her ay postacıya belli bir oranda bahşış vermek bir gelenektir, aksi halde mektupların kaybolma olasılığı söz konusudur.

Moskova Radyosuna göre rüşvetten yakalanan bir kişi hakkında yapılan araştırmada, 12 otomobil, 47 TV ve 149 çift ayakkabısı olduğu ortaya çıkarılmıştır¹⁴².

3.2.3. Maddi Kültür

Maddi kültürün yaşama etkileri konusunda Karl Marx, toplumun ekonomik yapısının davranışları etkilediğini söylemiştir. Bu, Marx'ın tarihi meteryalist yaklaşım göstererek yapmış olduğu yorumdur. Gerçekten maddi kültür ve yaşamın unsurları ile arasındaki bağlantı iki yönlüdür. Maddi kültür yaşamı etkilerken yaşam maddi kültürün boyutlarını belirler. Maddi kültürün yaşam tarzına etkileri ele alındığında, örnek olarak,

¹⁴¹ D.A. Ball and W. H. McCulloch, International Business: The Challenge of Global Competition, 6. Ed. U.S.A., 1996 s.294.

¹⁴² D.A. Ball and W.H. McCulloch, a.g.e., s.295.

sanayi devriminin ve fabrika sisteminin yaşamın ayrıntılarında meydana getirdiği köklü değişimler gösterilebilir¹⁴³. Sanayileşmenin öncesinde üretim küçük topluluklarla, dar mekanlarda, küçük birimler halinde gerçekleştiriliyordu. Fabrikalarda görülen büyüme ve işçiye duyulan ihtiyacın giderek artması şehirlerin büyümesine, buralardaki yaşam tarzlarının çok farklı boyutlara varmasına neden olmuş, çeşitli toplumsal ve politik akımları doğurmuştur.

3.2.4. Sosyal Kurumlar

Bütün ülke toplumları, ortak özelliklere göre çeşitli alt gruplara bölünmekte, bireyler birden fazla grubun üyesi olarak yaşamlarını sürdürmektedir. Bu grup üyeliklerini iki başlık altında toplayabiliriz; doğuştan ait olunan grup üyeliği (cinsiyet, aile, yaş, ırk veya ulusal köken) ve sonradan kazanılan grup üyeliği (din, politik yakınlık, meslek vs.) her toplumda bireyler ait oldukları gruplara göre değerlendirilirler.

3.2.5. İnsan ve Evren (Soyut Evren)

Dini inançların yanı sıra soyut dünya ile ilgili kavramlar da kimi toplumlarda önemli yer tutar. Falcılık ve büyücülüğün yaygın olduğu toplumlarda bu unsurlar günlük yaşamları da etki altına almışlardır.

3.2.6. Estetik

Estetik, toplumun güzellik, tat anlayışına yol gösterir. Bu yol, renklerin yanı sıra müzik ve görsel sanatları, mimariyi vb. unsurları da içerir. Bu anlamda, çokuluslu işletmeler, toplumun benimsemiş olduğu estetik yapıyı dikkatle incelemeli ve bu yapıyı olabildiğince kullanmaya özen göstermelidir¹⁴⁴.

3.3. DEĞİŞİK ÜLKE GRUPLARINA GÖRE İŞLETMELERE HAKİM OLAN KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ

Çokuluslu işletmeler değerlerini bilinçli veya bilinçsiz olarak, kuruldukları ve yönetim birimlerinin halen bulunduğu ülkelerden almaktadırlar. Pek çok kuruluşta işletme kültürü, ülke kültürünün yanı sıra işletmenin yönetim birimlerinin kurulu olduğu şehir veya bölgeden etkilenir. Aşağıda, değişik ülke gruplarına göre işletmelerde geçerli olan kültür özelliklerinden bahsedilmektedir. Bunlar;

¹⁴³ V. Terpstra and R. Sarathy, *International Marketing*, Orlando: Dryden Pres, 1994, s.87

¹⁴⁴ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.307-308

3.3.1. Amerikan İşletme Kültürü

Amerikan işletme tarzı uluslararası iş piyasasını uzun zaman önce ele geçirmiştir. Çünkü Amerikan çokuluslu işletmeleri her yerde her zaman hazır bulunuyorlardı ve işe yaklaşımları açık seçik ve bilinçli olarak ifade edilmektedir. Amerikan işletme felsefesinin diğer kültürlerle etki etmesini sağlayan beş temel özelliği şöyle sıralanmaktadır;

- 1) Kendi iyiliği için büyümeye ihtiyacı olduğuna inanmaktadır.
- 2) Karlılığı randımanlı çalışmanın ve iyi performansın bir göstergesi olarak görmektedir.
- 3) İşletmenin iyiliği zor kararların da kabul edilmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu kararlar, randımansız işlerin elenmesi, zayıf yöneticilerin işten çıkarılması ve geleneksel statü sembollerin önemlerini kaybetmemeleri gibi unsurlardan oluşmaktadır.
- 4) İş hayatının her yönünde değişimi kabul etmektedir.

Amerikan kuruluşlarındaki benzerlikler ne kadar değinmeye değer olursa olsun, aralarındaki farklılıklar da çok çarpıcıdır. Amerikan işletmeleri sadece vurguladıkları noktalarda değil adapte etkileri hakim Amerikan iş kültürünün özellikleri açısından da farklılıklar gösterir.

Amerika'daki işletmelerde etkin olan iki yönetim şekli vardır. Bunlar; Taylor ve Deming yöntemidir. Taylor yöntemi(Amaçlara Göre Yönetim), Amerikan işletmelerinde daha yaygın olan yöntemdir ve Charles Taylor isimli bir makine mühendisi tarafından ortaya atılmıştır. Ortaya attığı fikirler günümüze kadar geliştirilmiş ve çoğu Amerikan anonim işletmelerinin yönetim felsefesinin temelini oluşturmuştur. Bu yönetim şeklini benimseyen işletmenin amacı kar etmektir. Kar amacına ulaşmak için yönetim hedefi belirlenir. Çalışanlar bu hedefe ulaşabilirlerse ödüllendirilirler, ulaşmazlarsa cezalandırılırlar.Deming yönteminde ise kar amacı değil sosyal bir amaç güdülmektedir. W.E. Deming doktorasını matematiksel fizik konusunda yaptı ve bu yöntemi ilk olarak Amerika'da İkinci Dünya Savaşı sırasında ortaya attı ve bu yöntem Amerika'nın savaşı kazanmasında yardımcı oldu.

3.3.2. Asya İşletme Kültürü

Doğu Asya, irili ufaklı işletmelerin doğup birleştiği veya işbirliği yapıp sonra ayrıldığı, yeni birlikteliklerin olduğu bir merkez haline gelmiştir. Kore hariç, Asya ülkelerinin çoğunda ufak işletmeler özellikle aile işletmeleri egemen olmaktadır. Bu aile işletmeleri de işbirliği yapıp yeni aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu sistemde kişisel ilişkiler, aile bağları, paylaşılan kültür, çalışanlar için birleştirici rol oynamaktadır¹⁴⁵.

Japonya'nın önderliğinde Doğu Asya dünyanın yeni ve en dinamik merkezini oluşturmaktadır. Yüzyıllarca süren bir geri kalmışlık ve sömürülme döneminden sonra Asyalılar, sanayi üretimi, teknolojik yenilik, kitle pazarlaması gibi bugüne kadar Amerikalı ve Avrupalı işletmelerin tekelinde olan sanayi dallarında, onlara meydan okumaktadır¹⁴⁶. Bu da Asya toplumunun azmini göstermektedir.

Geride kalan Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkelerinin çoğu kalkınma hamlelerine İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayabildiler. Bu dönemden sonra, dışa açılma ve ihracatın başladığı 1960'lı yıllarda ucuz maliyetli ve kaliteli radyo, televizyon, buzdolabı, dikiş makinesi, oyuncak, suni elyaf, gübre ve hazır giyim ürünleri ön plandadır. Ürün ve sektörler kadar üretim şekilleri de hızla farklılaşıp değişen koşullara ayak uydurmuştur. Bunu sağlayan devletin planları değil, yüz binlerce işletmenin esnekliği ve kültür yapısıdır. Asya işletme kültür tipinde çalışanlar, Japonya işletme kültürünün de etkisiyle kendilerini ve ailelerini oluşturdukları ve onunla birlikte hüviyetlerinin oluşturduğu kuruluşun yararına adanmışlardır¹⁴⁷.

3.3.3. Avrupa İşletme Kültürü

Avrupa kökenli çokuluslu işletmeler öyle farklı tarih, dil, gelenek ve eğitim sistemi ve işletme kültürü olan ülkelerde kurulmuşlardır ki, Avrupa entegrasyonu ne kadar çabuk sağlanırsa sağlansın bu çokuluslu işletmeler bu farklılıkların üstesinden yakın zamanda gelemeyeceklerdir. Okyanus ötesinden bakıldığında bile Avrupa hatta Batı Avrupa bir kültürler koleksiyonu olarak görülmektedir. Barzini' nin(1983) Avrupalıların özelliklerini ülkelere göre ayırt etmiştir. Buna göre; soğukkanlı İngiliz, kararsız Almanya, esnek İtalyan ve dikkatli Hollandalı tasvirleri ortaya koyduğu gibi

¹⁴⁵ Cem Kozlu, *Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996, s.115

¹⁴⁶ R. M. Hodgets and Fred Luthans, a.g.e., s.120

¹⁴⁷ Cem Kozlu, a.g.e., s.108

benzerlikten çok farklılıkların ve ayırıcı kültürlerin bulunduğuna değinmiştir. İtalya ve İngiltere iş kültürleri arasındaki farklılıklar, İngiltere ve ABD gibi uzun süre aynı kültürel gelenekleri ve bağlantıları paylaşmış iki ülkedekinden daha dikkat çekicidir. Avrupa iş kültürleri, bazı aynı özellikleri paylaşmasına rağmen hepsinin ayırıcı özellikleri vardır.

3.3.4. Japon İşletme Kültürü

İşletme ruhu grup egzersizleri, işletme şarkılarının söylenmesi ve batı ortamlarında daha az rağbet gören diğer ayinlerle desteklenmektedir. Ait olma hissi, paylaşılan inançlar ve bu çabalardan elde edilen davranış biçimleri, iyi tanımlanmış bir organizasyon yapısı oluşturma ihtiyacını azalmaktadır. Japon iş anlayışı hızdan çok uyumu ve dayanışmayı ön plana çıkarmaktadır. Alınacak kararlar, o karardan etkilenecek herkese danışılır. En alttakinden en üst çalışana kadara herkes karara dahil edilmektedir. Bu kültür tipinde “Bir işletme, çalışanlarının ailelerine ilgi gösterdiği için, çalışan aileleri de işletmenin iyiliğini istemektedir.” anlayışı hakimdir.

Amerikalı ve Avrupalı çokuluslu işletmelerde olduğu gibi Japon işletmeleri arasında da çarpıcı organizasyon ve kültür farklılıkları mevcuttur. İşletmeler arasındaki farklılıklar, aynı endüstri kolunda faaliyet gösterecek bile organizasyon yapısında kültürel farklılıklar olmaktadır. Japon kültürü; içinde var olan ve Japon insanından, toplum çıkarı için gerekli her türlü özveri ve boyun eğmeyi isteyen ahlak anlayışı ve düşüncesidir. Kökenini Japon ahlakı ile dinsel inançlardan alan bu duygu, bireye aşılanır ve yaşamı boyunca pekiştirilir. Geleneksel Japon anlayışında birey, toplum için yararlı olabildiği, ona katkıda bulunabildiği ölçüde değer kazanır. Japon insanı üyesi bulunduğu grup içinde uyumlu davranmak, gruba ters düşmemek ve grubun yararını her şeyden üstün tutmakla yükümlüdür. Buna uymayan birey, grup dışına itilir ve başka bir gruba da giremez. Bu o birey için psikolojik bakımdan ölüm demektir¹⁴⁸.

3.4. TÜRK İŞLETMELERİNE HAKİM OLAN KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ

Türk kültürünün sınırları, dilde Doğu'ya, dinde Güney'e, törede tarihinin derinliklerine doğru(Osmanlı'ya, Selçuklu' ya, Bizans'a, Friky'a' ya ve Hitit'lere), siyaset ve ekonomide ise Batı'ya doğru uzanmaktadır. Osmanlı geçmişinden süzülerek günümüze ulaşmış sosyo-ekonomik tutum ve değerlerden bazıları şöyledir¹⁴⁹;

¹⁴⁸ Bozkurt Güvenç, *Japon Kültürü*, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, No:213,1995, s.218

¹⁴⁹ TÜSİAD, *Türk Toplumunun Değerleri*, İstanbul: Eylül 1991, s.11

- Kadercilik
- Kanaatkarlık
- Riskten ve kişisel girişimlerden kaçınmak
- Rekabetten kaçınmak
- Mükemmel ve adil olduğu kabul edilen, ilahi bir düzeni sürdürmek
- Yakın çevre dışındakilere güvensizlik
- Aile işletmeleri dışındaki işletme türlerinin benimsenmemesi
- Çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi
- Çalışma süresinin yoğun olmayan kısa bir tempoda tutmak
- Günlük yaşayıp, ileriye planlamayı gereksiz bulmak

Yalnız, yukarıda belirtilen tutum ve değerlerin aynen ve sıklıkla gözlenmesi beklenmemelidir. 1990 Türkiye'sinde değer ve tutumlara bakmak amacıyla Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Ronald Inglehard tarafından geliştirilmiş ve Türkiye'den başka 40'ı aşkın ülkede daha uygulanmakta olan bir mülakat cetveli kullanılmıştır. Bu mülakat cetveli ülkemizin 16 ilinden çekilmiş 1030 kişilik temsili bir örnekte 1990 yılının Ekim ayında uygulanmıştır. Bu araştırma; Türk insanının ne geleneksel, ne sanayi ne de sanayi ötesi toplum kalıplarına tam olarak oturduğunu göstermektedir. Bulgular, Türk toplumunda Osmanlı'dan süzülüp gelen izlere de rastlandığına işaret etmektedir. Değişmekte olan Türkiye'de geleneksel toplumun temel unsurlarını oluşturan aile, din ve Osmanlı geleneğindeki ordu gibi kurumların hala toplumsal değer sisteminin odak noktasında olduğu görülmektedir. Ancak bu kurumlarla yakından ilgili olan değerlerin de büyük ölçüde aşınmakta olduğunu saptamış bulunmaktadır. Diğer bir bulgu ise, toplumsal değer sistemimizin yalnız sanayi toplumu ile değil sanayi ötesi toplumlarda rastlanan değerlerden de etkilenmeye başlamış olduğudur¹⁵⁰.

Türkiye'nin ekonomik yapısının gelişme düzeyi, girişimcilik açısından bireysel, yatırımcı ve yönetici tipi girişimciliğin yan yana ve bazen de iç içe birlikte varolduğunu göstermektedir. Bugün Türkiye'de anonim şirketler ve holdinglerin çoğunun şahıs işletmelerinin deforme edilmiş şekli olduğu görülmektedir. Genelde işletmeler, bir kişiye yada büyük payı bir kişide olmak üzere aile fertlerine dağıtılmış aile işletmeleridir. İşletme içi karar, yetki ve güç sermayedarın elindedir.

¹⁵⁰ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İstanbul: Türkiye İş Bankası, 1994

Üçüncü bölümde, “çokuluslu işletmelerde örgüt kültürü” kavramını daha iyi anlamak amacıyla kültürel farklılıklara ait teoriler ve kurum kültüründe etkili olan sosyo-kültürel bileşenler açıklanmıştır. Genel olarak işletmelere hakim olan kültür özelliklerinden bahsedildikten sonra Türk işletmelerine hakim olan kültür özellikleri üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise, çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasındaki örgüt kültürü algılayış farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir uygulama çalışması yer alacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GÜÇ MESAFESİ VE YÖNETİM UYGULAMALARI AÇISINDAN ÇOKULUSLU İŞLETMELERLE ULUSAL İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı; uygulama alanına giren sektördeki ulusal bir işletme ile çokuluslu bir işletme arasında yönetim uygulamaları ve güç mesafesinin algılanmasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmektir. Bu araştırma aynı zamanda güç mesafesi ve yönetim uygulamalarının algılanması ile demografik değişkenler arasında dikkat çekici bir farklılık olup olmadığını göstermesi açısından da önemlidir. Bu araştırma ile, ulusal işletme ve çokuluslu işletmelerdeki kültürel farklılığın, yönetim uygulamaları ve güç mesafesi algılamasında ne denli etken olduğu görülebilecektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda belirlenen araştırma, tanımlayıcı bir araştırma olup hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

Ana Hipotezler

H_0 : Güç mesafesi açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Mesafesi açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_0 : Yönetim uygulamaları açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Yönetim uygulamaları açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler

• Güç Mesafesi ile Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler;

H₀: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal İşletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur

H₁: Ulusal İşletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₀: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

• **Yönetim Uygulamaları ile Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler;**

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada aynı alanda faaliyet gösteren işletme ve çalışan sayısı ve yoğunluğa bağlı olarak yaşanan zaman sınırlılığı söz konusudur. Ayrıca uygulama çalışmasının yapılması açısından kaynaklanan zaman ve finansal sıkıntılar da araştırmacının sınırlarını belirlemiştir. Araştırma kapsamında istek doğrultusunda bankaların ismi verilmemiştir.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

İstanbul'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu ve ulusal banka çalışanları evreni oluşturmaktadır. Örneklem ise, İstanbul'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir çokuluslu bir de ulusal bankanın genel merkezlerinin aynı departman çalışanlarından oluşmaktadır. Anket soruları, 31'i ulusal banka, 31' i de çokuluslu banka çalışanı olmak üzere toplamda 62 kişiye uygulandı.

4.4. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Bu araştırmanın amacına uygun olarak, güç mesafesi ve yönetim uygulamaları açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasındaki algılama farklılığını ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve işletme içindeki statülerini içeren sorular sorulmuştur. Ardından beşli Likert ölçeğine(kesinlikle katılmıyorum-

katılmıyorum- ne katılıyorum ne katılmıyorum-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum) uygun şekilde güç mesafesi ve yönetim uygulamalarına yönelik 26 soru sorulmuştur.Sorulardan bazıları kontrol sorularıdır ve her iki konuyla ilgili sorular karışık bir şekilde sorulmuştur. Anketler İstanbul’da faaliyet gösteren biri çokuluslu olmak üzere iki bankada toplamda 62 çalışana uygulanmıştır. Soruların bir kısmı araştırmacı tarafından hazırlanmış olup diğer kısmı ise; Monir Tayeb’in 1984 yılında İngiltere ile Hindistan’ı karşılaştıran bir araştırmasının Türkiye uyarlaması olan ve 1994 yılında S. Arzu Wasti tarafından hazırlanan “ Toplumsal değerlerin örgütsel yapılaşma ve çalışanların işleri ile ilgili tutum ve değerlerine etkisi” konulu çalışmasında yer alan anket sorularından alınmıştır.

4.5. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 12 programı kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasındaki farklılığın ortaya çıkarılmasında, Kruskal-Wallis analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin bulgulara ise frekans dağılımlarından yararlanılmıştır.

4.6. BULGU VE YORUMLAR

4.6.1. Demografik Değişkenle İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 4.6.1.1: Cinsiyete Göre Dağılım

cinsiyet	Frekans	%
Bayan	35	57
Erkek	27	43
Toplam	62	100

Tablo 4.6.1.1.’e bakılırsa anketi cevaplayan 62 kişiden 35’i bayan, 27’si erkektir.

Tablo 4.6.1.2: Yaşa Göre Dağılım

Yaş	Frekans	%
20 Yaştan Az	-	0
21-30 Yaş Arası	48	77
31-40 Yaş Arası	14	23
41-50 Yaş Arası	-	0
Toplam	62	100

Tablo 4.6.1.2.'den görüldüğü üzere, ankete 62 kişi katılmış; frekanslara bakıldığında 62 kişinin 48'i 21-30 yaş arasında, 14'ü 31-40 yaş arasındadır. Anketi cevaplayanlar arasında 20 yaştan az ve 41-50 yaş arası çalışan bulunmamaktadır.

Tablo 4.6.1.3: Çalışma Süresine Göre Dağılım

Çalışma Süresi	Frekans	%
Bir yıldan Az	6	10
1-3 Yıl Arası	19	30
4-10 Yıl Arası	35	57
10 Yıldan Fazla	2	3
Toplam	62	100

Çalışma süreleri ile ilgili frekans tablosundan anketi cevaplayan 62 kişinin 6'sının 1 yıldan az, 19'unun 1-3 yıl arası, 35'inin 4-10 yıl arası, 2'sinin ise 10 yıldan fazla bu kurumlarda çalışmış oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6.1.4: İşletme İçi Statüye Göre Dağılım

Görev	Frekans	%
Ast	44	70
Yönetici	18	30
Toplam	62	100

Tablo 4.6.1.4.'den görüldüğü gibi ankete katılan 62 kişinin 18'i yönetici, 44'ü ise asttır.

4.6.2. Güç Mesafesi Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo 4.6.2.1: Güç Mesafesi Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	6,118	1,897	0,189	3,302	6,204	0,316	3,263	4,398	0,438	4,275	6,426
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,013	0,168	0,664	0,069	0,013	0,574	0,071	0,036	0,508	0,039	0,011

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: firma

H₀: Güç mesafesi açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Anket çalışmasında 26 sorudan 11 soru güç mesafesiyle ilgilidir. Bu soruların içeriğinde; güç mesafesi açısından, yöneticilerin astlarına olan yaklaşımları,astların amirlerine karşı davranışlar biçimleri, problemler karşısında amirleriyle iletişimi yer almaktadır.

Bu sorulardan sadece; “Çalışanlardan biri amirinden üstünde bir makama şikayet götürürse daha sonra bu sebepten dolayı zarar görür.”(p=0,013), “Hepimiz için amirimize ulaşmak çok kolaydır.”(p=0,013), “Burada iyi eleman amirine karşı çıkmayandır”(p=0,036), “Bu firmada ben kendimden daha yüksek konumda olan insanlarla işimle ilgili bir konu üzerinde açıkça tartışabilirim”(p=0,039) ve “Bu şirkette alt kademedeki kişiler örgüt içinde güce sahip değildir”(p=0,011) soruları hipotezimizi %5 anlamlılık düzeyinde desteklemektedir. Güç mesafesinin algılanmasında demografik değişkenlerin etkisine daha sonra değinilecektir ama genel olarak bakıldığında hipotezimiz tamamıyla reddedilmemekte, yukarıda belirtilen sorular için desteklenmektedir.

4.6.3. Yönetim Uygulamaları Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo 4.6.3.1: Yönetim Uygulamaları Açısından Çokuluslu İşletmelerle Ulusal İşletmelerin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	S10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	S19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	0,78	1,785	17,49	1,1058	5,760	0,741	0,054	1,394	4,2	3,241	0,59	0,282	0,074	4,501	0,139
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,377	0,181	0,000	0,293	0,016	0,389	0,816	0,238	0,04	0,072	0,442	0,595	0,786	0,034	0,709

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: firma

H₀: Yönetim uygulamaları açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Yönetim uygulamaları açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ankette, 26 sorudan 15 soru yönetim uygulamalarına yönelik sorulardır. Bu sorular, yönetim uygulamalarını algılayıştaki farklılığı ölçmeye hizmet eden sorulardır. Bu sorulardan sadece dört soru %5 anlamlılık düzeyinde hipotezi desteklemektedir. Bu sorular; “Bu firmada, hiyerarşik düzenin gözetilmesi daima vurgulanır”(p=0,000), “Burada, takımdaki en üst dereceli üye liderliği üstlenir.” (p=0,016), “Burada yöneticiler gerektiğinde katı kurallar uygulamaktan çekinmez” (p=0,04) ve “Bu kuruluşta yöneticiler astlarıyla konuşmadan görevlerinde değişiklik yapmaz.” dır (p=0,034). Hipotezimiz tamamen reddedilmemekte, yukarıda belirtilen sorular çerçevesinde desteklenmektedir.

4.6.4. Güç Mesafesi ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

4.6.4.1. Güç Mesafesi ile Astlar ve Yöneticiler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 4.6.4.1.1: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanması Açısından Astlarla Yöneticilerin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	1,292	0,409	1,7045	0,065	3,527	0,364	5,954	3,6832	0,139	2,648	1,31
Df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,256	0,523	0,1917	0,798	0,06	0,546	0,015	0,06	0,709	0,104	0,252

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: gorev

H₀: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Anket sorularından güç mesafesiyle ilgili sorulara çokuluslu banka çalışanlarının verdikleri cevaplar doğrultusunda, sadece 7. soru yani “Bu kurumda, hepimizin kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır”(p=0,015<0,05) sorusu hipotezi desteklemektedir. Genel olarak diğer sorular bazında bakıldığında çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astları arasında dikkat çekici bir farklılık yoktur.

Tablo 4.6.4.1.2: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesi Açısından Astlarla Yöneticilerin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	3,87	0,121	1,179	2,793	2,152	1,122	1,347	2,9	0,036	0,593	1,726
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,049	0,728	0,277	0,095	0,142	0,29	0,246	0,089	0,849	0,441	0,189

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: gorev

H₀: Ulusal İşletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal İşletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ulusal banka çalışanlarının anketin güç mesafesiyle ilgili sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda sadece birinci soru için yönetici ve astlar arasında güç mesafesinin algılanmasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu soru “Çalışanlardan biri amirinden üstünde bir makama şikayet götürürse daha sonra bu sebepten dolayı zarar görür.”(p=0,049<0,05)sorusudur. Bu soru dışında diğer sorulara verilen cevaplar hipotezi desteklememektedir.

4.6.4.2. Güç Mesafesi ile Bayan ve Erkek Çalışanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 4.6.4.2.1: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Bayan ve Erkek Çalışanların Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	0,139	0,51	0,158	1,164	0,051	0,379	1,362	3,794	1,169	0,012	4,176
Df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,709	0,475	0,691	0,281	0,822	0,538	0,243	0,05	0,28	0,912	0,041

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: cinsiyet

H₀: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Güç mesafesiyle ilgili 11 sorudan sadece ~~1~~ soru çerçevesinde hipotez desteklenmektedir. Bu sorular; “... (5) ve “bu şirkette alt kademedeki kişiler örgüt içinde güce sahip değildir”(p=0,041)dır. Diğer sorular çerçevesinde hipotez reddedilmektedir.

Tablo 4.6.4.2.2: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanması ile Bayan ve

Erkek Çalışanların Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	0,015	0,646	0,087	0,021	0,427	1,11	0,833	1,002	0,921	1,023	0,243
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,902	0,421	0,769	0,885	0,514	0,292	0,362	0,317	0,337	0,312	0,622

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: cinsiyet

H_0 : Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ulusal banka çalışanlarının anket formundaki güç mesafesiyle ilgili sorulara verdikleri cevaplar için hipotez reddedilmektedir. Diğer bir deyişle ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4.6.4.3. Güç Mesafesinin Algılanması ile Yaş grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 4.6.4.3.1: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanması ile Yaş Gruplarının Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	0,728	0,047	0,438	0,593	5,509	0	1,805	2,809	0,043	4,964	6,252
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,393	0,829	0,508	0,441	0,019	1	0,179	0,094	0,835	0,026	0,012

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: yas

H_0 : Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez sadece ; “Hepimiz için amirimize ulaşmak çok kolaydır.”(p=0,019), “Bu kurumda kendimden daha yüksek konumda olan insanlarla işimle ilgili bir konu üzerinde açıkça tartışabilirim”(p=0,026)ve “Bu şirkette alt kademedeki kişiler örgüt içinde güce sahip değildir”(p=0,012) soruları için desteklenmektedir. Güç mesafesiyle ilgili tüm sorular anlamında ise hipotez tamamen reddedilmemekte, güç mesafesinin algılanmasında çokuluslu işletmelerde yaş grupları arasında dikkat çekici bir farklılık olmadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 4.6.4.3.2: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	0,178	0,889	0,487	0,532	0,556	2,017	4,9567	0,745	0,082	0,333	3,883
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,673	0,346	0,485	0,466	0,456	0,156	0,026	0,388	0,775	0,564	0,049

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: yas

H₀: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezi, sadece “Bu şirkette alt kademedeki kişiler örgüt içinde güce sahip değildir”(p=0,049) ve “Bu kurumda, hepimizin kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır”(p=0,026) sorusu desteklemektedir. Genel olarak bakıldığında diğer sorular için ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında yaş grupları arasında dikkat çekici bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.6.4.4. Güç Mesafesinin Algılanmasında Çalışanların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4.6.4.4.1: Çokuluslu İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	1,497	2,646	4,844	1,534	3,291	0,747	1,162	1,738	1,178	0,165	0,328
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,473	0,266	0,089	0,464	0,193	0,688	0,559	0,419	0,555	0,921	0,849

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: calisma

H_0 : Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, ankette yer alan tüm güç mesafesine ilişkin sorular için tamamen reddedilmektedir. Çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4.6.4.4.2: Ulusal İşletmelerde Güç Mesafesinin Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)											
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s11	s18
Chi-Square	4,762	0,669	0,796	2,603	4,986	0,665	0,541	1,188	0,73	2,313	3,194
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,19	0,881	0,851	0,457	0,173	0,881	0,91	0,756	0,866	0,51	0,363

A Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: calisma

H_0 : Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez; güç mesafesinin algılanmasına ilişkin tüm sorular çerçevesinde reddedilmektedir. Yani çokuluslu işletmelerde olduğu gibi ulusal işletmelerde de güç mesafesinin algılanmasında çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

4.6.5. Yönetim Tarzı İle Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

4.6.5.1. Yönetim Tarzının Algılanmasında Yöneticiler İle Astların Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4.6.5.1.1: Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yöneticiler
İle Astların Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	0,72	1,892	5,486	2,247	0,12	1,195	0,078	3,826	0,471	3,827	0,262	3,9	3,287	0,079	0,147
Df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,396	0,169	0,019	0,134	0,729	0,274	0,78	0,05	0,492	0,05	0,609	0,048	0,07	0,778	0,702

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: gorev

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, hiyerarşik yapının korunmasına ve yöneticilerin astlarına yardımcı olmalarına ilişkin soru için desteklenmektedir. Genel olarak bakıldığında Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ama bunun çok dikkat çekici boyutta olmadığı görülmektedir. Çünkü yönetim uygulamalarıyla ilgili on beş sorudan sadece dört tanesi hipotezi destekliyor.

Tablo 4.6.5.1.2: Ulusal İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yöneticiler ile Astların Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	0,161	0,547	0,28	0,081	1,29	0,31	0,299	0,552	0,102	1,96	0,021	0,075	0,183	0,106	1,602
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,98	0,459	0,597	0,776	0,256	0,577	0,584	0,458	0,749	0,161	0,885	0,784	0,669	0,745	0,206

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: gorev

H₀: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ankette yönetim uygulamalarının algılanmasıyla ilgili sorular, hipotezi reddetmektedir. Diğer bir deyişle bu araştırma kapsamında ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yöneticiler ile astlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4.6.5.2. Yönetim Tarzının Algılanmasında Bayanlar İle Erkeklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4.6.5.2.1: Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Bayan Ve Erkek Çalışanların Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	0,076	1,5	1,1	2,72	0,8	0,12	0,628	0,178	0	0,07	4,29	0,07	0,124	1,895	1,85
Df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,783	0,2	0,3	0,1	0,37	0,73	0,428	0,673	1	0,78	0,04	0,79	0,725	0,169	0,174

A Kruskal Wallis Test

B Grouping Variable: cinsiyet

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Sadece “ Bu firmada yöneticiler yeni fikirlerin ilk önce astlardan gelmesini beklerler”(p=0,04) sorusu çerçevesinde hipotez desteklenmektedir. Diğer sorular için hipotez reddedilmektedir. O halde Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında dikkat çekici bir anlam farklılığı yoktur.

Tablo 4.6.5.2.2: Ulusal İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Bayan ve Erkek Çalışanların Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	0,784	1,1	0,348	0,73	0,24	0,76	0,121	0,216	0,05	0,02	1,46	0,92	0,917	0,324	0,008
Df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,376	0,3	0,555	0,39	0,63	0,38	0,727	0,642	0,83	0,88	0,23	0,34	0,338	0,569	0,929

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: cinsiyet

H₀: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, konuyla ilgili tüm sorular için reddedilmektedir. Yani Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında bayanlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu araştırma kapsamında çalışanların cinsiyeti, yönetim uygulamalarının algılanmasında etkili bir faktör değildir.

4.6.5.3. Yönetim Tarzının Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4.6.5.3.1: Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	0,715	1,3	0,427	0,1	0,01	0,04	0,774	6,952	0,3	2,83	0,04	2,76	2,568	0,006	1,414
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,398	0,3	0,513	0,75	0,93	0,84	0,379	0,008	0,58	0,09	0,85	0,1	0,109	0,939	0,234

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: yas

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu hipotez sadece “ Bu firmada, yöneticiler gerekli durumlarda astlarından yardım almaktan çekinmezler”(p=0,008) sorusu için desteklenmektedir. Diğer sorular için hipotez reddedilmektedir. Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında dikkat çekici bir farklılık yoktur.

Tablo 4.6.5.3.2: Ulusal İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Yaş Gruplarının Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	2,98	0	0,021	0,2	0,31	2,64	0,075	0,034	0,29	0,11	0,08	0,2	0,057	0,141	0,369
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,084	1	0,885	0,65	0,58	0,1	0,784	0,853	0,59	0,74	0,77	0,65	0,812	0,708	0,544

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: yas

H₀: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Anket formunda yer alan yönetim tarzı uygulamaları ile ilgili tüm sorular için hipotez reddedilmektedir. Yani ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yaş grubu ne olursa olsun yönetim tarzının algılanmasında bu faktör etkili değildir.

4.6.5.4. Yönetim Tarzının Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular

Tablo 4.6.5.4.1: Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Tarzının Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	4,609	0,336	1,173	0,016	2,263	0,99	2,261	5,106	4,79	1,44	3,69	0,166	0,119	6,08	0,773
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,1	0,846	0,556	0,992	0,323	0,61	0,323	0,078	0,09	0,49	0,16	0,921	0,942	0,048	0,679

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: calisma

H₀: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez, sadece “Bu kurumda yöneticiler astlarıyla konuşmadan görevlerinde değişiklik yapmaz”(p=0,048<0,05) sorusu için kabul edilmektedir. Diğer sorular bu hipotezi desteklememektedir. O halde genel olarak bakıldığında çokuluslu işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında dikkat çekici bir farklılık yoktur.

Tablo 4.6.5.4.2: Ulusal Yönetim Tarzının Algılanmasında Çalışma Sürelerinin Karşılaştırması

Test Statistics ^(a,b)															
	s10	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26
Chi-Square	2,567	0,6664	3,942	2,851	3,8651	1,6965	0,627	1,918	0,8971	5,52	3,58	2,0277	6,222	3,683	0,437
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,463	0,8811	0,268	0,415	0,2764	0,6377	0,89	0,59	0,8261	0,14	0,31	0,5667	0,101	0,298	0,933

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: calisma

H_0 : Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez yönetim uygulamalarıyla ilgili tüm sorular için reddedilmektedir. Ulusal işletmelerde yönetim tarzının algılanmasında çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

SONUÇ

Günümüzde çokuluslu işletmeler, dünya ekonomisine yön veren bir niteliğe sahiptir. Çokuluslu işletmelerin ürettikleri mal ve hizmet miktarı gerçekten de toplam dünya üretiminin büyük bir bölümünü kapsamakta ve gelecekte çokuluslu işletmelerin üretim oranlarının daha da artacağı kabul edilmektedir. Sadece ekonomik değil politik ve sosyal yaşamda da giderek artan bir öneme sahip olan çokuluslu işletmelerin başarılı olmasında belki de en önemli unsur sahip oldukları kültürel yapılarıdır. Çalışanlarıyla aynı ortak değerlere, kültürel yapıya sahip işletmelerin dünya pazarında şansı çok daha fazla olacaktır. Tanımı gereğince birden fazla ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin tüm ülkelerde aynı kültürel yapıyı koruması oldukça zordur. Öncelikle kendi kültürüyle, faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin kültürünü ardından ev sahibi ülkedeki çalışanların işletmeye geldiklere güne kadar sahip oldukları kültürü ortak bir paydada buluşturmak zorundadır. Ancak bunu başarabilen çokuluslu işletmeler dünya piyasasında varlıklarını koruyabileceklerdir.

Bu düşüncelerden hareketle yapılan çalışma, çokuluslu işletmelerle ulusal işletmelerde örgüt kültürünün algılanması arasında dikkat çekici bir farklılık olup olmadığını göstermesi açısından önemlidir.

İstanbul’ da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu ve ulusal iki işletme örgüt kültürü kapsamında yer alan “güç mesafesi ve yönetim uygulamalarının algılanması” açısından değerlendirilmiştir. Uygulama aşamasında veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İki bölümden oluşan ankette ilk bölümde; demografik değişkenlerle ilgili sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise beşli Likert ölçeğine uygun hazırlanan, güç mesafesi ve yönetim uygulamalarını algılanması ile ilgili 26 soru sorulmuştur. Anket sorularının değerlendirilmesinde SPSS 12 programı kullanılmıştır

Kapsam ve metodoloji açısından sınırlılıklar olmakla beraber bu araştırma, çokuluslu ve ulusal işletmelerdeki kültürlerinin karşılaştırılması açısından önemlidir.

Yapılan araştırmaya genel olarak bakıldığında güç mesafesinin algılanmasında çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında dikkat çekici bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Özellikle bu farklılık astların; örgüt içinde güce sahip olmaları, amirlerinin üstündeki kişiye şikayet götürmelerinin nasıl karşılanacağı, amirlerine karşı çıkmamaları ve amirleriyle rahat iletişim kurabilmeleri ile ilgili sorular için ön plana çıkmaktadır.

Yine araştırma çerçevesinde yönetim uygulamalarının algılanması açısından da çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında dikkat çekici bir farklılık olduğu saptanmıştır. Hiyerarşik düzenin korunması ve yöneticilerin astlarına olan yaklaşım tarzlarıyla ilgili sorular için çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında dikkat çekici bir farklılık olduğu görülmektedir. Kısaca hem güç mesafesi hem de yönetim uygulamalarının algılanması açısından çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında dikkat çekici bir farklılık olduğu gözlenmektedir.

Güç mesafesi ve yönetim uygulamalarının algılanması ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise çokuluslu işletmelerde güç mesafesinin algılanmasındaki demografik değişkenlerin etkisi ulusal işletmelerdeki demografik değişkenlerin etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir. Örneğin güç mesafesinin algılanmasında çokuluslu işletmelerde cinsiyet, işletme içi statü ve belli yaş grupları arasında bir farklılık görülürken, ulusal işletmelerde bu farklılık sadece yaş grupları ve işletme içi statüde kendini göstermektedir. Ayrıca güç mesafesinin algılanmasında çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında çalışma sürelerinin etkili olmadığı gözlenmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda yönetim uygulamalarının algılanmasında cinsiyet, işletme içi statü, çalışma süresi ve belli yaş gruplarından demografik değişkenlerin ulusal işletmelerde hiçbir etkisi olmadığı gözlemlenirken, çokuluslu işletmelerde işletme içi statünün, cinsiyetin ve çalışma süresinin yönetim uygulamalarını algılamada etkili olduğu saptanmıştır.

Genel olarak bakıldığında güç mesafesi ve yönetim uygulamalarının algılanmasında çokuluslu işletmelerle ulusal işletmeler arasında dikkat çekici bir farklılık olduğu, ve bu

kavramları algılamada demografik değişkenlerin çokuluslu işletmelerde ulusala işletmelere göre daha etkili olduğu görölmüşür.

Çokuluslu işletmelerin; dünya ticaretinin %80'ini ellerinde bulundurdukları kabul edilmektedir. Bu denli büyük bir paya sahip olan işletmeler için de sahip oldukları kültürü korumak ve çalışanlarına benimsetmek bu işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu şartlardandır. Bu anlamda bakıldığında çokuluslu şirketlerde örgüt kültürü kavramı dün olduğu gibi bugün ve yarının dünyasında da her zaman önemini korumaya devam edecektir.



KAYNAKÇA

- AITKEN, Thomas. *The Multilingual Man, The Role of the Manager Abroad*. London:George Allen and Urwin Ltd., 1973.
- AKINCI,Z Beril. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları,1998.
- AKTAN, Coşkun Can. *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*. Ankara: TOSYÖV Yayınları, 2000
- BALL, D.A. & W.H. McCulloch. *International Business and Governments*, Carolina:Issues and Institutions, University of South Carolina Publishing, 1990.
- BARNET Richard J. ve John Cavanagh. *Küresel Düşler* çev:Gülden Şen, İstanbul:Sabah Kitapları,1995.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No:108, 1982.
- BEAMISH, Paul W. ve Diğerleri. *International Management, Text and Cases*. New York: Irwin Inc.,1991.
- BOWDISTCH, James& Anthony F. Buono. *A Primer on Organizational Behaviour*. New York:John Wiley and Sons, 1990.
- BRADLEY, Frank. *International Marketing Strategy*. New York: Prentice Hall, 1990.
- BROOKE, Michael Z., & H. Lee Remmers. *The Strategy Multinational Enterprise*, London: Iave&Byrdone Ltd., 1973.
- BROWN, Andrew. *Organizational Culture*, England, 1995.

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

- ÇATALCA, Huriye. “Çokuluslu şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Karşılaştığı Engeller ve Fırsatlar”,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, yıl:4, Sayı:14. (Ocak 1993).
- “Çokuluslu Şirketler ve Türkiye”. ODTÜ-İdari İlimler Fakültesi Öğrenci Derneği Dergisi , 1976.
- DESPHANDE, R. &F. E. Jr Webster. *Organizational Culture and Marketing*. 1989.
- DİNÇER, Ö. *İşletme Yönetimi*. İstanbul:Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.1996.
- DUNCAN, Jack. *Management*. New York: Random Bıssness Division, 1983.
- DUNCAN, Jack. *Organizational Culture*. Getting a Fix on an Elusive Consept, The Acemedy of Management Executive, 1989.
- DYMSZA, William. *Multinational Business Strategy*, New York: Mc Graw, Hill Book Company,1982.
- ERKAN, Hüsnü. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. İstanbul:Türkiye İş Bankası, 1994.
- FROSR, Peter J. *Organization Culture*, London: Sage Publications, 1985.
- GELLES, R. J. & A. Levine. *Sociology*. 5. ed. New York:McGraw-Hill Inc,1995.
- GORDAN, J.R. *Organizational Behaviour*, Allyn and Becon, 1983.
- GÜVENÇ, Bozkurt. *Japon Kültürü*, Ankara:Türkiye İş Bankası Yayınları, No:213, 1995.
- HAYS Richard D., Christopher M. Karth ve Manucher Roudiani. *International Business: An Introduction to World of the Multinational Fir*. Englewood Cliffs, Princeton Inc.,1972.
- HODGETS,R.&F.Luthans. *International Management*, Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1997.

HODGETTS, Richard M.&Donald F. KURATKO, *International Management*, 3. Ed. Florida:Harcourt Brace Jovanovich, Inc.,1991.

HODGETTS, Richard& Fred Luthans. *International Management*, 3.Ed. New York :McGraw-Hill Companies Inc., 1991.

HOFSTEDE, G. & Others. "Measuring OrganizationalCultures", A Qualitative and Quantitaue Study Across Twenty Cases, Administrative Science Querterly, 35/2.1990.

HOFSTEDE, Geert. "Cultural Dimensions in Management and Planning", Asia Pasific Journal of Management. January,1984.

İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Yıl: 4, Sayı: 14, (Ocak 1993)

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi,yıl:11, sayı:35, (Ocak 2000)

İZMİROĞLU, Kaan. *Yönetim ve Organizasyonda Kültürün Etkisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Kürsüsü Politikaları ve Organizasyonu Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.1989.

JARVIS,Chris. *Typologies of Organizational Culture*, 1999.

JOHN, A. *Management of Orginizational Behavior*, Prentice Hall,Inc. Englewood Cliffs, 1992.

Kilmann R. and Others(eds). *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

KOLDE, E.J. *The Multilingual Company*. London: D.C. Heath and Company,1974.

KOZLU, Cem. *Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*. Ankara:Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996.

- KURAL, Gülten ve A.R. Büyükuslu. *Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi* İstanbul: Der Yayınları, 1996.
- LANE, H.W. *Systems, Values and Action: An Analytic Framework for Intercultural Management Research*, Management International Review, 1980.
- LAWRENCE, R. Jauch & F. William Glueck. *Business Policy and Strategic Management* 5. Bası. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1988.
- LEAVY, Brian. "Assesing Country Risk for Foreign Investment Decisions", Long Range Planning, Cilt 17. No:3. (Haziran 1984).
- LEONTIADES, James. *Multinational Corporate Strategy*. Lexington Books, 1985.
- LUNDBERG, Craig C. *On The Feasibility of Cultural Intervention in Organizations, Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publishers, 1985
- LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*. 6.ed. Singapore: McGraw-Hill, 1992.
- TRICE, M.H. & J.M. Beyer. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", Academy of Management Review, 9/4, 1984.
- EL-NAMAKİ, M.S.S. "Encouraging Entrepreneurs in Developing Countries", Long Range Planning, Cilt 21/4 No:11, (Ağustos 1988).
- MEEK, V.L. *Organizational Culture: Origins and Weakness, Organization Studies*. 1988.
- MOORHEAD, Gregory & Ricky W. Griffin. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
- MORDEN, Tony. *Business Strategy and Planning Text and Cases*, McGraw-Hill, 1993.
- MUTLU, Esin Can. *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

NEIL, H. Jacoby. *The Multinational Corporation*. New Jersey: The Darwin Press Inc.,1972.

NELSON, D.L. & J.Q. Campbell. *Organizational Behavior*. West Publishing Company,1997.

ÖZALP, E. ve Ç. Kırel. *Örgütsel Davranış*. Beşinci baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.2000.

ÖZALP, İnan. *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, Eskişehir, 1984.

ÖZALP, İnan, *Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi*, Ankara: Kalite Matbaası, 1976.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. "Yöneticilik: Organizasyon Kültürü", İktisat ve İş Dünyası Dergisi, yıl-2 sayı.12, 1993.

ÖZTÜRK, Pınar. *Ortak Girişim ve Uygulanacak Hukuk*. Birinci Basım. İstanbul:Beta Basın Yayım, 2001.

PHATAK, A.rvind. *Uluslararası Yönetim*. çev. Atilla Baransel, Tomris Somay. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No:213,1989.

PHATAK, Arvind. *International Dimensions of Management*. Boston: Pws-Kent Publishing Company,1992.

PRIEL, Victor Z." Some Aspects of Multinational Companies", Management International Review, C.XIV, 1974.

RAYMOND, Williams. *Kültür*. çev:Suavi Aydın. Ankara:İmge Kitabevi, 1993.

ROBINSON, Richard D. *International Business Policy*.New York: Holt, Rinehart and Winston Book Co., 1964.

ROBOCK, S.H. & K. Simmonds. *International Business and Multinational Enterprises*. Third Ed. İlions,1983.

- RONEN, Simsha. *Comparative and Multinational Management*. Canada: Wiley Series in International Business, 1986.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- SCHEIN, E.H. *Coming to A New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 1984.
- SCHNEIDER S.C. "National vs. Corporate Culture: Implications For Human Resource Management", Human Resource Management,27/1,1988.
- SCHNEIDER William E. The Reengineering Alternative, A Plan For Making your Current Culture Work, ABD
- ŞİŞMAN, Mehmet. *Örgütler ve Kùltürler*. , Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- TAYEB, Monir H.&Farok J Contractor. *International Business Partnership, Issues and Concerns*. New Jersey: Palgrave, First Publishes, 2001.
- TAYLOR, E.B. *On the Science of Culture*. Newyork,Random House ,Inc.
- TEK, Ömer Baybars. *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul:8. Baskı. Beta A.Ş,1999.
- Terpstra, V.& R. Sarathy. *International Marketing*, Orlando:Dryden Pres,1994.
- TOLAN, Barlas. *Toplum Bilimlerine Giriş*. Ankara: Kalite Matbaası, 1975.
- TOSI, H.L.& Others. *Managing Organizational Behavior*. Cambrige:Ballinger Publishing Company,1986.
- TRANTIS, John E. *Creating Succesful Acquisition and Joint Venture Projects,A Process and Team Approach,Connecticut*. Qurum Books, First Published,1999.
- TÜSİAD, "Türk Toplumunun Değerleri", İstanbul, (Eylül 1991).

UNUTKAN, Göksel Ataman. *İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

“Yönetim ve Ekonomi Dergisi”. Celal Bayar Üniversitesi.,1995.

WASTI, S. Arzu. "Toplumsal Değerlerin Örgütsel Yapılaşma ve Çalışanların İşleri ile İlgili Tutum ve Değerlerine Etkisi", 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,1994.

WAGNER, John A.& John R. Hollenbeck. *Management of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs,1992.

WILKINS A.L. & vd. “Please Don’t Make Me a Hero:A Re-examination of Corporate Heroes”, Human Resource Management,1990.

ZENOFF, David B. *International Business Management*. New York: Mc Millan Book Company, 1971.

<http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>

<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI>

<http://www.ozyazilim.com/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>

www.active.com Ekim, 2001

www.dergi.iibf.gazi.edu.tr

<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/culture/harrison.html>

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>

EK 1

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
10. Bu şirkette, aynı işi yapan herkes aynı ücreti alır					
11. Burada ben kendimden daha yüksek konumda olan insanlarla işimle ilgili bir konu üzerinde açıkça tartışabilirim.					
12. Çoğu konuda kendimin patronu olduğumu hissediyorum					
13. Bu firmada, hiyerarşik düzenin gözetilmesi daima vurgulanır.					
14. Bu kurumda problemimiz ne olursa olsun, çözüm için aynı şahısa gitmemiz beklenir					
15. Burada, takımdaki en üst dereceli üye liderliği üstlenir					
16. En iyi örgüt yapısı çok kademeli hiyerarşisi olan yapıdır.					
17. Burada üst düzeydeki kişiler astları için önemli kararlar almaktan sorumludur.					
18. Bu şirkette alt kademede ki kişiler örgüt içinde güce sahip değildir.					
19. Bu firmada, yöneticiler gerekli durumlarda astlarından yardım almaktan çekinmezler					
20. Burada Yöneticiler gerektiğinde katı kuralları uygulamaktan çekinmez					
21. Bu kurumda yöneticiler önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alır					
22. Bu firmada yöneticiler yeni fikirlerin ilk önce astlardan gelmesini beklerler					
23. Şirketimizde yöneticiler astlarının kişisel problemlerinde yardımcı olurlar.					
24. Burada yöneticiler gerekli durumlarda yetki devretmenin verimliliği arttıracığını düşünürler.					
25. Bu kuruluşta yöneticiler astlarıyla konuşmadan görevlerinde değişiklik yapmaz.					
26. Şirketimizde yöneticiler neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir					

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı öğrencisi olan Derya Deniz Yılmaz'ın Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmén yönetiminde hazırladığı "Çokuluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü" konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bilgilerin saklı tutulacağı ve sadece tez çalışmasında kullanılacağını hatırlatmak ister; değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla
Derya Deniz Yılmaz

- Cinsiyet : ☐ Kadın ☐ Erkek
- Yaş : ☐ 20 yaştan az ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50
- Bu kurumdaki çalışma süresi: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla
- Görev : ☐ Ast çalışan ☐ Yönetici

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Çalışanlardan biri amirinden üstünde bir makama şikayet götürürse daha sonra bu sebepten dolayı zarar görür					
2. Çalışanlar karar vermeden önce akıl danışan amirlere saygılarını kaybederler					
3. Çalışanlar amirlerinin aldıkları kararlara katkıda bulunurlar					
4. Buradaki insanlar amirlerinin bir konuda yanlışı olduğunu düşünürlerse, katılmadıklarını söylemekten çekinmezler					
5. Hepimiz için amirimize ulaşmak çok kolaydır.					
6. Çalışanlar amirlerine itaatkâr ve sadıktır					
7. Bu kurumda, hepimizin kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır					
8. Burada iyi eleman amirine karşı çıkmayandır					
9. Bu kuruluştaki otoriteye sahip insanlar genellikle astlarından daha zeki ve bilgilidirler					

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**