

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AVRUPA'DAN AMERİKA'YA GÖÇ EDEN İŞ GÜCÜNÜN SANAYİ
SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ KAPSAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EREN ARSLAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2022

10451290

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AVRUPA'DAN AMERİKA'YA GÖÇ EDEN İŞ GÜCÜNÜN SANAYİ
SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ KAPSAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EREN ARSLAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2022

10451290

BEYAN

“Avrupa’dan Amerika’ya Göç Eden İş Gücünün Sanayi Sektöründeki İşletmelerde Karşılaştığı Sorunların Örgüt Kültürü Kapsamında İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR		DESTEK ALINMAMIŞTIR	x
Destek alındı ise;			
Destekleyen kurum;			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:		/.....	

Eren ARSLAN

.../.../....

İmza

ÖN SÖZ

Göçler insanlık var olduğundan beri yaşanmış ve yaşanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ne göç, kıta keşfedildiğinden beri süre gelmektedir. Bazı dönemlerde azalma görülse de günümüzde hala en fazla göç alan ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri gelmektedir. Özellikle İngiltere'de başlayan sanayi devrimi ve günümüzde dördüncü sanayi devrimi olarak adlandırdığımız zamana kadar birçok Avrupalı göçmen Amerika'ya göç etmeye devam etmektedirler. Şüphesiz ki bunda Amerika'nın sanayi alanında gösterdiği ilerleme ve başarı ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla günümüzde Avrupalı göçmenlerin sanayi alanlarında karşılaştıkları sorunların ele alınması her geçen gün daha fazla önemli hale gelmiş ve bu sorunlar göç ile bağlantılı olarak kültür, örgüt kültürü ve yönetim bağlamında incelenmiştir.

Çalışmalar sırasında açık uçlu sorular kullanarak mülakat yaptığımız ve bize başka katılımcılar bulma noktasında katkı sağlayan Avrupalı göçmenlere teşekkür eder, minnettar olduğumu belirtirim. Yüksek lisans tez çalışmamda bilgisinden istifade ederek çalışmamı bu aşamaya getirmemde yardımını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Gürkan Haşit'e, hayatımın her alanında desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Eren ARSLAN

ÖZET

AVRUPA'DAN AMERİKA'YA GÖÇ EDEN İŞ GÜCÜNÜN SANAYİ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAPSAMINDA İNCELENMESİ

Göç, çoğunlukla itici nedenlerden kaynaklanıp insanların kalıcı ya da geçici olarak başka bir bölgeye yaşamlarını sürdürmeleri için yaptıkları ilerlemedir. Amerika Birleşik Devletleri kuruluşundan bu yana uluslararası göç dalgalarına maruz kalmıştır. Özellikle de Avrupa'da ekonomik sıkıntı yaşayan insanlar refah seviyelerini artırmak için bulundukları ülkeleri büyük kitleler halinde terk ederek, sanayi alanında çok büyük ilerleme kat eden Amerika Birleşik Devletleri'ne göç etmişlerdir. Sanayi alanında işe başlayan Avrupalı göçmenler, daha önceden edindikleri tecrübe, kültür ve birikimlerini sadece yaşadıkları toplum içerisinde değil aynı zamanda çalıştıkları sektörler de yansıtır kullanmaktadırlar. Bu tez çalışmasında, son 30 yılda Avrupa'dan göç eden iş gücünün Amerika'ya geldiğinde karşılaştığı sorunlar yeni bir çevre, kültür ve iş ortamı bağlamında incelenmiştir. Aynı zamanda, Avrupa'dan göç edenlerin karşılaştığı sorunların dünyanın farklı bölgelerinden gelen göçmenler ile bağlantılı olup olmadığı da araştırılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilere göre çalışanlar ve işveren arasında iletişim kopukluğu olduğu, işverenin şirkette yaşanan problemlerin çözümünde çalışanların fikirlerine yeterince önem vermediği görülmüştür. Ayrıca farklı etnik kültüre sahip göçmen çalışanların örgüt kültürü bünyesinde bir bütün olmada güçlük çektikleri anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Göç, Kültür ve Örgüt Kültürü, Yönetim, Sanayi Şirketleri.

ABSTRACT

EXAMINING THE PROBLEMS FACED BY THE WORKFORCE MIGRATING FROM EUROPE TO AMERICA IN THE BUSINESSES IN THE INDUSTRIAL SECTOR WITHN THE SCOPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Migration is the progress that people make in order to continue their life in another region, either permanently or temporarily, mostly due to repulsive reasons. The United States has been exposed to waves of international immigration since its founding. In particular, people who had economic difficulties in Europe left their countries in large masses to increase their welfare level and migrated to the United States, which made great progress in the field of industry. European immigrants who started to work in the field of industry reflect and use their previous experience, culture and knowledge not only in the society they live in, but also in the sectors they work in. In this thesis, the problems faced by the workforce who migrated from Europe for the last 30 years when they come to America will be examined under a new environment, culture and business environment. At the same time, it has been investigated whether the problems faced by immigrants from Europe are related to immigrants from different parts of the world. In this respect, this thesis will contribute to the literature. According to the data obtained as a result of the interviews, it has been seen that there is a lack of communication between the employees and the employer, and also the employer does not give enough importance to the ideas of the employees in solving the problems experienced in the company. In addition, it has been understood that immigrant workers with different ethnic cultures have difficulties in being a whole with in the organizational culture.

Keywords: Migration, Culture and Organizational Culture, Management, Industrial Companies.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. GÖÇ	2
2.1. Göç ve Göçmen Kavramı.....	2
2.2. Göç Çeşitleri.....	3
2.3. Uluslararası İş Gücü Göçü.....	5
2.4. İş Gücünün Göç ile Yaşadığı Sorunlar	5
2.5. Göç Etme Nedenleri	7
2.5.1. İklim Kaynaklı Faktörler.....	7
2.5.2. Ekonomik Faktörler	7
2.5.3. Politik ve Siyasi Faktörler.....	8
2.5.4. Sosyal Faktörler	8
2.6. Amerika Kıtasının Keşfi ile Avrupa'dan Göçün ve Yeni Düzenin Başlaması.....	9
2.7. Avrupa'dan Amerika'ya Göç Etme Nedenleri	11
2.8. Günümüzde Amerika'ya Göçün Nedenleri ve Göçmenlerin Geldikleri Ülkeler..	12
3. AMERİKA'YA GÖÇ İLE BİRLİKTE AMERİKAN KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE SANAYİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ.....	15
3.1. Kültür ve Tanımları	15
3.2. Kültürün Özellikleri	16
3.3. Kültür ve Toplum	17
3.4. Örgüt Kültürü Kavramı	18
3.5. Örgüt Kültürü Tanımı	18
3.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Özellikleri	19

3.7. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	20
3.7.1. Değerler	21
3.7.2. Normlar	22
3.7.3. İnançlar ve Varsayımlar	22
3.7.4. Davranışlar ve Tutumlar	23
3.8. Örgüt Kültürü ve Kültürel Uyum.....	24
3.9. Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Engeller	24
3.9.1. Bireysel Faktörler	25
3.9.2. Yönetim ile İlgili Faktörler	25
3.9.3. Yeniden Yapılanmaya Karşı Tepki	26
3.9.4. Zayıf İletişim ve Kültürel Farklılıklar.....	26
3.10. Örgüt Kültürünün Yönetim ve Örgüt Teorisi Bağlamı.....	27
3.11. Örgüt Kültürünü Yönetme İhtiyacı.....	28
3.12. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetici ve Liderin Rolü.....	29
3.13. Örgüt Kültürünün Örgütsel Verimlilik ve Çalışanlar Üzerine Etkisi.....	33
3.14. Örgüt Kültürünün Stratejik Önemi ve Yararları	34
3.15. Örgüt Kültürünün Örgütsel Davranış ve Bağlılık ile İlişkisi	35
3.16. Amerika'da Ortak Kültürün Oluşması	37
3.17. “Melting Pot” Kavramının Amerika için Önemi	38
3.18. Amerikan Kültürünün Yönetim Bakımından İşletmeler Üzerindeki Etkisi	39
3.19. Sanayi Devriminin Ortaya Çıkışı.....	41
3.20. Sanayi Devrimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi	42
3.21. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	43
3.22. Sanayi Devriminin Amerika’ya Etkisi.....	45
3.23. Günümüzde Amerika Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana İşletmeler	46
3.24. Avrupa’dan Amerika’ya Göç Eden İş Gücünün Çalıştığı Sanayi Alanları.....	48
4. AVRUPADAN AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİNE GÖÇ EDEN İŞ GÜCÜNÜN SANAYİ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAPSAMINDA İNCELENMESİ.....	50
4.1. Araştırmanın Amacı.....	50
4.2. Araştırmanın Önemi	50

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	51
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı	52
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	61
4.6. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Bulgular	61
5. SONUÇ	70
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	87



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. En yoğun göç alan yıllar	11
Şekil 2.2. Son 60 yılda Amerika'ya göç edenlerin sayısı	13
Şekil 2.3. Amerika'ya Asya ve Güney Amerika'dan göç edenlerin oranı.....	14
Şekil 3.1. ABD'de 2019'da istihdam artışı için en önemli 10 sanayi sektörü	47



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1. Lider ve yönetici arasındaki temel farklar.....	33
Tablo 4.1. Otomotiv ve yan alanlarında çalışan 19 kişi ile ilgili demografik bilgiler.....	53
Tablo 4.2. Bilgisayar ekipman imalatı alanında çalışan 15 ile ilgili demografik bilgiler	55
Tablo 4.3. Makine imalatı alanında çalışan 23 kişi ile ilgili demografik bilgiler.....	56
Tablo 4.4. Yapı Malzemeleri alanında çalışan 19 kişi ile ilgili demografik bilgiler	58
Tablo 4.5. Tekstil alanında çalışan 17 kişi ile ilgili demografik bilgiler.....	59
Tablo 4.6. Maden sanayi alanında çalışan 13 kişi ile ilgili demografik bilgiler.....	60

1. GİRİŞ

Göç, daimî ya da yarı kalıcı olarak insanların bulundukları yerden yeni bir bölgeye yaşamlarını sürdürmek için ayrılmaları ve ilerlemeleridir. Göçler çoğunlukla itici sebeplerden dolayı yapılmaktadır. Sebep olarak ekonomi, siyasi hayat, doğal afetler gösterilebilir. İnsanlık tarihi kadar eski olan göç dünyanın her yerinden çeşitli sebeplerden dolayı sürekli devam etmektedir. Avrupa'da coğrafi keşiflerin başlaması ile göç farklı bir boyut kazanarak, daha önce yerleşilmeyen yerlere insanlar hareket etmişlerdir. Amerika kıtası bunlardan biridir. Amerika Birleşik Devletleri günümüzde de göçmenlerin en çok tercih ettiği ülkelerden birisidir. Amerika kıtasının keşfi ile kıtaya göç başlamış ve Avrupa'nın her köşesinden insanlar yerleşmiştir. Koloniler kurulmuş, ortak bir payda ve kültür çevresinde toplanmışlardır. Öyle ki bu kültür bir nevi örgüt kültürün de temelini oluşturmuştur. Bugünkü demokrasinin gelişiminde de önemli rol oynamıştır. Göç ile ekonomik, sosyal ve siyasi değişim kaçınılmaz olmakla birlikte kültür, inanç ve değerler de değişime uğramaktadır.

Amerika kıtasında bireyler toplum olma yönünde ilerlerken ve önemli adımlar atılıp eyaletler oluşurken İngiltere'de sanayi devrimi ortaya çıkmıştır. Tabii ki meydana gelen bu sanayi devrimi başta Avrupa olmak üzere tüm dünyayı etkilemiştir. Sanayi devrimi İngiltere'de çıkmasına rağmen en büyük etkisini Amerika'da göstermiştir. Sanayinin beşiğine dönüşen Amerika'nın belki de bu kadar iyi bir duruma gelmesindeki en büyük etken, Avrupa'nın birçok ülkesinden gelen göçmenlerin oluşturdukları ortak kültürü yansıtabilmesidir.

Diğer ülkelerde olduğu gibi Avrupa'da da ekonomik problem yaşayan insanlar, daha iyi yaşayabilmek için sanayi alanında büyük ilerleme gerçekleştirmiş Amerika Birleşik Devletleri'ne göç etmekte ve buralardaki işletmelerde çalışmaya başlamaktadır. Bu çalışmada, 1990'lı yıllardan itibaren Avrupa'dan Amerika'ya göç eden işgücünün sanayi alanında yaşadığı sorunlar; örgüt kültürü, ekonomik problemler ve farklı ülkelere gelen diğer göçmenler bağlamında incelenmiştir. Çalışmada konuyla ilgili literatür araştırmasından sonra, çalışanların görev yaptıkları işletmelerle ilgili görüşleri, yaşadıkları sorunlar karşılıklı görüşme formu düzenlenerek elde edilmeye çalışılmıştır.

2. GÖÇ

Göç insanlık kadar eskidir. Dünyanın neredeyse her yerinde görülmüştür ve ileriki yıllarda da muhtemelen devam edecektir. Tarih boyunca insanlar öncelikli olarak kendileri ve yakınları için daha iyi yaşam koşullarına ulaşmak ya da yaşadıkları bölgedeki olumsuz koşullardan uzaklaşmak için hareket etmişlerdir. İnsanlar hem bireysel hem de kitlesel göçler yapmışlardır. Özellikle de göç ettiklerinde vardıkları bölgeyi ya da ülkeyi derinden etkilemişlerdir. Buna neden olarak şunu söyleyebiliriz. Göç ile birlikte sadece sahip oldukları sorunları ve ihtiyaçları değil aynı zamanda melekelerini, önceden edindikleri kültür ve değerlerini taşımaktadırlar.

Göç kavramının içinde olduğu birçok yayın yapılmış ve yapılmakta olup göç ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır.

Göç ile ilgili bazı kaynaklarda bulunan tanımlar şöyledir:

“Bir kişinin veya bir grup insanın uluslararası bir sınırı geçerek veya bir devlet içinde yer değiştirmesi.” Süresi, yapısı ve nedeni ne olursa olsun insanların yer değiştirdiği nüfus hareketleridir. Buna mültecilerin, yerinden edilmiş kişilerin, ekonomik göçmenlerin, aile birleşimi gibi farklı amaçlarla hareket eden kişilerin göçü de dâhildir. (Göç Terimleri Sözlüğü, 2. Baskı Türkçe, 2013)

Başka bir tanıma göre göç, kişilerin hayatlarının gelecekteki kısmının tamamını veya bir bölümünü geçirmek üzere, tamamen yahut geçici bir süre için şehir köy gibi bir iskân yerinden diğerine yerleşmek amacıyla yaptıkları coğrafi yer değiştirme olayı şeklinde ifade edilmektedir. (Akkayan, 1996)

Dünyadaki mevcut durum göz önünde bulundurulduğunda gelişen, değişen ve daha çok küreselleşen dünyada göç ve etkileri kaçınılmaz bir durum olacaktır.

2.1. Göç ve Göçmen Kavramı

Bu çalışmada Avrupa'dan Amerika'ya göçün sanayi üzerine etkisi üzerine durulacağı için göçün uluslararası boyutunu ele alan ekonomik ve siyasi sebepler ile birlikte bireylerin ya da toplulukların başka bir ülkeye gitmelerini ifade eden ve İngilizcede “immigration” kelimesine denk gelen göç terimi üzerine yoğunlaşılacaktır (IOM 2018 Göç Raporu, 2021).

Göçmen kavramı bazı kaynaklarda şöyle tanımlanmıştır:

Türk Dil Kurumu'na göre göçmen, Kendi ülkesinden ayrılarak yerleşmek için başka ülkeye giden (kimse, aile veya topluluk), muhacir (Türk Dil Kurumu, 2021).

Birleşmiş Milletler göçmeni, sebepleri, gönüllü olup olmaması, göç yolları, düzenli veya düzensiz olması fark etmeksizin yabancı bir ülkede bir yıldan fazla ikamet eden bir birey olarak tanımlar (Göç Terimleri Sözlüğü, 2013).

Alışılmış olarak yaşadıkları yerin dışında bir "yerde" (yarı-) kalıcı yeni bir ikametgâh kuran kişi (Urquia ML, Gagnon AJ: 2011).

Göç sadece ülkeler arasındaki ekonomi kaynaklı farklılıklar nedeniyle değil; güven, refah seviyesinin düşüklüğü, riskli durumların artması gibi çeşitli unsurların toplamı sonucu ortaya çıkmaktadır (Toksöz, 2006: 20).

Göçmenler vardıkları bölgeyi ya da ülkeyi derinden etkilemişlerdir. Buna neden olarak şunu söyleyebiliriz. Göç ile birlikte sadece sahip oldukları sorunları ve ihtiyaçları değil aynı zamanda melekelerini, önceden edindikleri kültür ve değerlerini de taşımaktadırlar. Göç hiçbir zaman sürekli olarak devam etmeyecektir. Bir seviyeye geldiğinde göçmen ağırları dolacak ve terkedilen ülkede işgücü eksikliği oluşacaktır. Böyle bir durumda göç eden kişi sayısında azalma başlayabilecek ve durum bir zaman sonra tersine dönecektir. (Hagen-Zanker, 2008: 18)

2.2. Göç Çeşitleri

İnsan göçü, insanların dünyada herhangi bir yeni bölgeye kalıcıya da geçici olarak yerleşme arzusuyla bir bölgeden başka bir bölgeye hareketini içerir. Göçler genellikle uzun mesafeli olup bir ülkeden diğerine olur, lakin herhangi bir ülke içerisinde iç göç de meydana gelebilir (WMR; 2000). Göçler bireysel olduğu kadar hane halkı seviyesinde de olup daha nitelikli insan sermayesi oluşmasıyla da ilişkilendirilir. Yaş faktörü gerek iş gerekse de iş dışı göç için kayda değer bir öneme sahiptir (Coxhead, Ian: 2015).

Günümüzde göçle ilgili birçok sınıflama vardır.

İç göçler, çoğu ülkede kişinin belli bir kısıtlama olmadan kendi ülkesinde seyahat ve yaşama isteğinden kaynaklanan hareket olarak söylenebilir. İç göçlere engel olacak ya da sınırlandıracak bir kanunun olmaması da önemli bir etkidir. Bu durum dış göçler ve iç göçler arasında en büyük fark olarak ortaya çıkmaktadır (Güleç, 2015: 81-100).

Dış göçler ise başta ekonomik ve sosyal sebeplerden kaynaklanarak geri kalmış ülkelerden gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yapılan göçlerin temelini oluşturmaktadır. Fakat iş gücü veya insan kaynakları arz-talep dengesi karşılıklı olarak ülkeler arasında hukuki bir zemin içerisinde yapılacak anlaşmayla gerçekleşecektir (Choucri, 1978: 42- Clements, 2013: 9)

Fichter göçü genel olarak zorunlu ve gönüllü olmak üzere ikiye ayırmıştır ve düşünülen çok daha derin bir etki yarattığını belirtmiştir. İki bölge arasında, farklı boyutlara sahip yer değişikliği hareketini gerçekleştiren göçmenler, içine doğdukları ve benimsedikleri kültürel yapı ve değerleri korumaya çalışırken, gittikleri bölgenin sosyo-kültürel gerekliliklerini de yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu süreç, çok farklı uyum problemlerini de ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle göç, sadece bir yer değiştirme olayı olarak görülmemelidir. Göçmenler ve göç alanlar arasında, kültürel yakınlık ve farklılıktan oluşan kaynaşma, bütünleşme, ötekileştirme, rekabet ve karşı çıkma gibi bazı mecburi etkileşim süreçleri yaşanmaktadır (Fichter, 1994: 110-116).

Gönüllü göç, insanların isteyerek ve beklentilerine paralel olarak, bir kentten diğer bir kente ya da bölgeye hareketidir (Özkalp, 1990: 211).

Zorunlu göç ise, bireylerin yaşadıkları alandan zorunda olarak ve beklenmedik nedenlerle ayrılmak durumunda bırakılmasıdır (Gürel, 2001: 141).

Peterson'a göre ise göç ilkel, kontrollü, serbest ve zorunlu ve yönlendirilen olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

İlkel göçler, ekolojik itme sonucu coğrafi ve iklimsel nedenlerle ortaya çıkan göç hareketleridir. Göçe sebep olan temel öge doğadır.

Zorunlu ve yönlendirilen göçler, gönüllü gibi görünen fakat büyük ölçüde zorunlu göçlerdir. Göç edenler için olumsuz şartlar itici kuvvet olarak ortaya çıkmaktadır.

Daha net bir şekilde söylemek gerekirse, var olan bir baskıya rağmen birey ya da toplum göç etmede karar verme durumuna sahip ise ve bu karar verme gücünü ellerinde tutabiliyorlarsa, Petersen bunu yönlendirilen göç olarak tanımlamaktadır. Göçmenlerin, göç konusunda hiçbir önceliği bulunmuyorsa yani karar verme hakları yok ise Petersen zoraki göç olarak tanımlamaktadır.

Serbest göçlerde yukarıdakilerden farklı olarak göçmen hiçbir tereddüt yaşamadan, etki ya da zorlama olmadan göç etmeye kendi karar verir. Burada kişisel göçler ön plandadır.

Kitlesel göçler, bu göç tipinin en önemli özelliği, göçün artık kolektif bir hale gelmesidir ve teknolojik gelişmeyle doğrudan alakalı olmasıdır. Bireysel göçler, göçün sonunda bir kolektif hal alır. Göçmenler var oldukça, göçün ana sebebi önceki göçün kendisi olacaktır. Avrupa'dan Amerika'ya giden öncü göçmenler, göçün kitlesel boyuta dönüşmesine en büyük örneklerden biri olarak verilmektedir. Çünkü ilk giden serbest göçmenler, vardıkları bölgenin değişik hayat tarzını özümsemiş ve bu öğrendiklerini sonrakilere aktarmıştır (Petersen, 1958b: 259-264).

2.3. Uluslararası İş Gücü Göçü

İnsanların yaşamlarını sürdürdükleri ülkede kendilerini yaptıkları iş konusunda tatmin olamama hissine kapılması, çalışmak için istihdam edilememesi, karşılaştığı sorunlar ve eşitsizlik gibi nedenlerden dolayı farklı ülkelere iş edinmek amacıyla yaptıkları göç hareketi iş gücü göçü olarak tanımlanabilir. İnsanlar hayatlarını sürdürebilmeleri için temel ihtiyaçlarının karşılanmasına gerek duyar. Maddi kazanç arzuladıkları, istedikleri ve olması gereken hayatı yaşamaları için birincil kaynaktır. Bu sebeptir ki istihdam konusunda fırsat eşitliğinin ve sosyal güvenliğin ön planda olduğu şehirlere ya da ülkelere göç etmeyi tercih etmektedirler. Böylelikle sadece ekonomi açısından değil aynı zamanda kişisel gelişim açısından da gelişirler. Göç ettikleri yerde insan onuruna yakışır şekilde yaşamayı hedeflerler. İş, kadın erkek fark etmeksizin özgüven oluşumunda da önemli bir role sahiptir. Kişi, çalıştığı sürece hem kendisini iyi hissedecek hem de etrafındakilere karşı daha verimli olacaktır (Siddiquil, 2004: 2).

İnsanların aynı amaç doğrultusunda daha refah yaşam koşullarına ulaşmak için farklı ülkelere yaptıkları harekete ise uluslararası iş gücü göçü denir. Bu konuda insanları harekete geçiren başlıca unsurlardan biri de düzgün iştir. İş ortamında hukuki haklara sahip olma, güven ve ekonomik kaygıya sahip olmama insanları göçe teşvik etmektedir. Bütün bu ihtiyaçlar, uluslararası iş gücünü ön plana çıkarmaktadır. Göçlerin çoğunlukla güney ve doğuda bulunan nispeten sanayileşmemiş ülkelere batı ve kuzeyde bulunan sanayi devrimini gerçekleştirmiş ülkelere yapılmakta olduğu söylenebilir (Hammerton, 2010: 4).

2.4. İş Gücünün Göç ile Yaşadığı Sorunlar

Bulunduğumuz yüzyılda göç alan ülkelere iş gücü göçü gerçekleştiren kişilerin çoğunluğu yasal olmayan ve insan haklarına bağdaşmayan koşullar altında çalışmakta ya da çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Yaşamlarını böyle sürdürmek mecburiyetindedirler. Küreselleşme ile birlikte sanayileşmiş ülkelere göç devam etmektedir. Uzun bir süre göç

denildiğinde akla ilk gelen siyahlar ve bazı etnik azınlıklar olmuştur. Fakat bu durum zaman içinde değişiklik göstererek göçmenler ile ilgili düşünce ve algılar değişmiş, ön yargılar kırılmıştır (Dyer, McDowell ve Batnitzky, 2010: 636).

Uluslararası Çalışma Örgütü yayınladığı bir bildiri ile üye ülkelerde çalışanlar ile göç eden işgücünün aynı çalışma haklarına sahip olacağını beyan etmiş, yasalarda yürürlükte olan bütün sosyal ve ekonomik haklardan aynı ölçüde yararlanacaklarını açıklamışlardır. Üye ülkelerin tek bir gayesi vardır. O da üretilimdir. Üretilim süreci devam ettiğı sürece işin kim tarafından gerçekleştirildiğı önemli olmadığı belirtilmiştir (Caracciolo, Guénola ve Rosenbusch, 2011: 5)

Fakat aynı zamanda bu durum göç alan bazı ülkeler için sorun teşkil etmeye başlamıştır. Ülkeler gelen iş gücü göçünü engellemek için bazı önlemler almak durumunda kalmıştır. Göçü engellemek için kota yöntemlerini devreye sokan özellikle sanayileşmiş ülkeler yeterli istihdam durumunu sağlayamadıkları için bu yola başvurmuşlardır. Ayrıca işsiz kalan göçmenleri de sınır dışı etmeye de başlamışlardır. Bu duruma sebep olarak ise ülkelerin göçmen iş gücü için sosyal koruma arzularının azalması ve istihdam yaratamamak olduğu belirtilmelidir. Örnek olarak Güney Amerika verilebilir. 2008 krizinden olumsuz olarak etkilendiğı için, ülkede bulunan çoğunluğu Doğu Avrupalı iş gücünü kendi ülkelerine geri göndermek durumunda kalmıştır. Göçmen çalışanlara sağlanan güvence, koruma ve istihdam etmek için harcanan paralar değerlendirildiğinde maliyetli olduğu görülmüş, bunlara ek olarak göçmen çalışanları istihdam etmenin zaman tüketici ve oldukça zor olduğu kanısına varılmıştır (Skeldon, 2010: 7-12).

Bu olumsuzluklar göç veren ülke için de aynı derecede öneme sahiptir. İşsizlik sorunu aynı derecede göç veren ülke için de geçerlidir. Göç veren ülkeler bu durumu engellemek için önlemler almak istemiş fakat tepki çektiğı için vazgeçmek durumunda kalmıştır. Göç ettiğı ülkeden geri dönmek zorunda kalan çalışanlar büyük problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu problemler ailevi ve kültürel olabilmektedir. Aile içinde göç eden bir birey farklı ülkeye göç etmek zorunda kaldığında belli bir süre kendi harcamalarına ağırlık verecektir. Netice itibariyle göç etmeyen çocuk ve eşi ihtiyaçlarını gidermek zorundadır. Daha önce hiçbir çalışma tecrübesi olmayan kadın çalışma hayatına girerek kendi ülkesinde işsizliğı artıracaktır (Katseli, Lucas ve Xenogiani, 2006: 46-47).

2.5. Göç Etme Nedenleri

İnsanların doğduğu yeri bırakıp ayrılmaları kolay bir eylem değildir. Ayrılma kararını vermeye iten bir sürü etmen vardır. Genellikle de olumsuz durumlardan kaçmak için ayrılırlar. İnsanların yaşadığı bölgede karşılaştıkları ekonomik, siyasi, güvenlik problemleri ve doğal afetler en fazla öne çıkan sebeplerdir. Bunların dışında, kişiler kültürel ve eğitim açısından kendilerini geliştirmek ya da iş konusunda kariyerlerini üst seviyelere çıkarmak için kendi istekleri doğrultusunda da göç edebilirler.

Günümüzde ise göçlerin temel sebebi sanayileşme ile birlikte ekonomi kaynaklı olmaktadır.

2.5.1. İklim Kaynaklı Faktörler

İnsanların iklim koşulları, kuraklık ve kıtlık gibi doğa olayları sebebiyle yaptıkları göç hareketidir. Özellikle doğal afetler insanların yer değiştirmesinde önemli bir etken olmuştur. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda ise deniz seviyesinin azalması ve yükselmesi, çevrenin kirlilik kaynaklı bozulması ön plana çıkmaktadır.

Nitekim iklime dayalı tarım bölgelerinde, olumsuz hava ve çevre koşulları o bölgede yaşayanları geçimini bu yolla kazananları göçe zorlamaktadır.

Bu kişiler gelirlerini tarım üzerinden elde ettikleri için, iklim olarak daha uygun yerlere göç etmektedirler (Cai, vd., 2016: 136-137).

2.5.2. Ekonomik Faktörler

Dünyada gerçekleştirilen ilk göç hareketleri ekonomik nedenler yüzünden ortaya çıkmıştır. Amerika'daki tarımsal işgücündeki eksikliği gidermek için ilk kitlesel göç gerçekleşmiştir. Avrupada yaklaşık 52 milyon insan 1846-1932 yılları arasında yaklaşık 52 milyon insan başka bölgelere göç ederken, II. Dünya Savaşından sonra Avrupa ekonomisini tekrar ayağa kaldırmak için pek çok Avrupa ülkesi dışarıdan göç almıştır. Günümüzde ise yaşam şartlarının yüksek olduğu batı Avrupa ülkelerine, Amerika'ya ve Kanada gibi kişi başı gelirin yüksek olduğu ülkelere göçler devam etmektedir (Mutluer, 2003: 11-13).

Bunlara ek olarak, bir bütün olarak değerlendirdiğimizde göçün bazı şartlar altında bireysel bir karar olmadığı, hayatta kalabilme ve mevcut ekonomik geliri artırma ya da korumak amacıyla ailece alınan bir karara dönüştüğü gözlemlenmektedir. (Castles, 2000: 272)

2.5.3. Politik ve Siyasi Faktörler

Politik faktörler birçok unsurdan etkilenmektedir. Güven kaygısı, çatışma hali, eşitsizlik gibi etkenler başta gelmektedir (Black, 2011: 82-93).

İnsanların kendi ülkelerini terk edip başka bir ülkeye taşınmalarını tetikleyen politik faktörler vardır. Savaşlar, zulüm ve siyasi hakların azalması ya da yokluğu göçte baskın siyasi faktörlerdir.

Devlet zulmü, hükümetleri ile aynı fikirde olmayan, azınlık dini inançları veya etnik kökenleri olan kişilerin tacizini, ayrımcılığını ve işkenceyi içerir. Ülkelerindeki koşullar güvensiz olduğu için bu insanlar daha güvenli ülkelere göç etmek zorunda kalıyorlar.

Kültürel çeşitliliğin neden olduğu siyasi istikrarsızlık, belirli bir kültürel bağlılığa sahip kişilerin ülke içinde veya ülkelerinden tamamen uzaklaşmasına neden olur. Savaşlar veya etnik çekişmelerin bir sonucu olarak başlangıçta ayrılan etnik gruplar aynı coğrafi sınırlar içinde zorlanabilir.

Hükümetler ayrıca, daha az kültürel çeşitliliğe sahip olma konusunda siyasi avantaj elde etmek için kültürel grupları bir yerden diğerine (ülke içinde veya dışında) hareket ettirmeye zorlayabilir (Mathews, 2018).

Bir ülke içinde yaşanan rejim değişiklikleri, etnik unsurların ve farklılıkların neden olduğu ayrımcılık, siyasi belirsizlik de sosyal ve siyasal faktörler gibi göç hareketlerine neden olabilmektedir. Ayrıca, bireylerin yeni yerler görme ve kazanım elde etme, farklı ülkelerde çalışıp öğrendiklerini ve yaşadıklarını geri döndüğünde aktararak sosyal saygınlık görme gibi unsurlar da sosyal ve siyasi faktörler arasında yer alabilmektedir (Kutlu, 1992: 17).

2.5.4. Sosyal Faktörler

Göçe neden olan diğer bütün etmenler sosyal nedenlerden daha fazla incelenmiştir. Fakat sosyal nedenler de diğer nedenler kadar önemlidir. Kişilerin aile içinde yaşadığı değişimler, problemler, eğitim ve sağlık gibi unsurlar bireyleri göçe zorlayan diğer unsurlardır.

Ailevi arzular ve istekler, kültürel beklentiler, eğitim fırsatlarında sosyal faktörler kapsamında bulunmaktadır. Sosyal faktörlerin en dikkat çekici etkisi göçmenlerin vardıkları bölge ile ilgilidir (Black, 2011: 82-93).

Göçü tetikleyen sosyal faktörler, bireysel ihtiyaçlardan ve daha yüksek bir refah seviyesinde yaşamaya devam etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Göçmenler, çocuklarının

daha iyi bir eğitim almasını istemekle birlikte, kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde çıkacakları dolgun bir ücretle başlayacakları bir iş bularak kendilerine ve ailelerine daha iyi bir fırsat bulmayı hedefleyerek hareket. Günümüzde özellikle eğitim bakımından ABD, lisansüstü programlarıyla dünyanın her yerindeki gençler için çekici bir merkez olmuştur ve cazibesini korumaktadır (Kent, 2014).

Ayrıca bireyler sağlıkları için hayati önem taşıyan sağlık hizmetlerinden de faydalanmak için göç hareketinde bulunabilirler (Druzin, 2016).

Genel olarak değerlendirildiğinde göç gerek alan gerekse de veren ülkeleri sosyal, siyasi, ekonomik olarak derinden etkilemektedir. Göçler vasıtasıyla insanlar sahip oldukları kültürü ve değerleri gittikleri bölgeye taşırlar. Bu durum varış noktasında yeni bir kültürün oluşması ya da var olan kültürün şekillenmesine neden olabilmektedir.

2.6. Amerika Kıtasının Keşfi ile Avrupa'dan Göçün ve Yeni Düzenin Başlaması

Amerika'nın keşfi ile ilgili birçok kanıtlanmamış bilgi ortaya sunulmaktadır. Yapılan ilk göçlerin Kuzey Amerika ile Asya kıtasının kesiştiği bölgede bulunan buzulları geçerek gerçekleştiği söylenmektedir. Buna sebep olarak daha önce bahsettiğimiz ilkel göçler ya da zorunlu göçler gösterilebilir. Bireyleri göçe iten önemli unsurlardan biri doğal felaketlerdir. Kuraklık ve kıtlık bölgede yaşayanları kitlesel göçe zorlamıştır. Ayrıca, Moğolların MS 1200'lü yıllarda bölgede yaşattığı vahşi durum da zorunlu göçe sebep olmuştur (Yule, 2010: 312-313).

Kimileri ise Amerika'ya ilk göçün milattan öncesine kadar gittiği söylenmektedir. Tarih öncesine uzanan keşif yolculuğunda ismi geçenler ise Almanlar, Araplar, Basklar, Fenikeliler, Fransızlar, Galliler, Hintliler, İspanyollar, Polinezyalılar, Romalılar ve Türklerdir (Sullivan, 1988: 70-71).

Amerika kıtasının keşfi ile ilgili batı literatüründe birçok kâşifin adı geçmektedir. Göç tarihinde öne çıkan isimler, Bjarne Herjulfsson ve Leif Ericsson'dur. Fakat kayıtlarda bilinen kâşif olarak Kristof Kolomb'un adı geçmektedir. Zira 1492 yılında Amerika'yı keşfeden Kristof Kolomb geri dönmüştür ve herkes artık yenedünya olarak da bilinen Amerika'nın orada olduğunu bilmektedir (Scheller, 1991: 71).

Kristof Kolomb'un keşfi ile birlikte, kıtada bulunan değerli madenler diğer gezginleri oraya çekmiş ve zaman içerisinde kıtanın doğu kısmına hâkim olunmaya başlanmıştır.

Avrupalı göçmenler 15. yüzyıldan sonra kıtaya gelip yerleşmeye başlamışlardır. Avrupa'dan göçler başlamış, koloniler ve yerleşim yerleri kurulmuştur. İlk yıllarda hastalıklarla çok mücadele edilmiş, yerlilerle de mücadeleye girilmiştir. Zaman içerisinde sorunların üstesinden gelinmiştir. Göçlerle birlikte kıtada doğudan batıya doğru ilerlemeler başlamıştır. Sınırlar genişlemeye, tarım alanları artmaya başlamış aynı zamanda ticari yerleşim yerleri de kıyı şehirleri boyunca oluşmaya başlamıştır (Schlessinger, 1979: 36-38).

Kıta çoğunlukla İngiltere etkisinde kalmıştır. 12 Mayıs 1783'te bağımsızlığı kazanmasının ardından devam eden yıllarda ulusal siyasi birlikteliği şekillenerek Britanya imparatorluğundan bağımsız bir ekonomi geliştirmeye başlamıştır. Aynı zamanda finansal ve ulusal çıkarları korumak ve faydalı ticareti teşvik etmek için dünyadaki kendi rotasını çizmeye çalışan bir dış politika tasarlamış ve bunu ortaya koymuştur.

Kolonileşme süreci ile birlikte özellikle tarım, ticaret ve üretim alanlarında duyulan işgücü için ilk zamanlar kıtada yaşayan yerlileri çalıştırmaya yönelmişlerdir. Fakat yerliler ile birçok çatışma yaşanmıştır. Onları kıtanın diğer bölgelerine göçe zorlamışlardır.

Bir yandan da yeni düzeni sağlamak için keşfinden itibaren köle olarak çalıştırılmak üzere Afrikalılar getirilmiştir. Bu da beraberinde ırkçılığı getirmiştir. Eşit muameleyi hiçbir zaman görmemişlerdir. Afrikalı Amerikalıların özgürlüklerini kabul eden beyazlar bile onları eşit olarak kabul etmek istememişlerdir. Özgürlüğünü kazanan bu insanlar, mülk satın almak ve iyi işler bulmakta zorlanmıştır. Çünkü bu yeni doğan cumhuriyet, doğduğunda liderleri tarafından tamamen beyaz bir girişim olarak tanımlanmıştır.

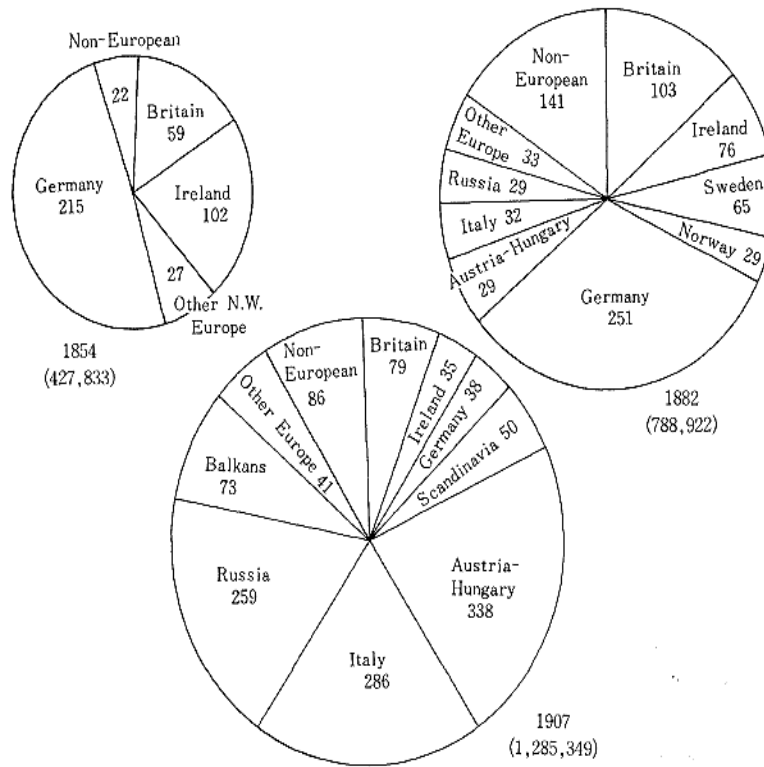
Zaman içerisinde yargı da dâhil olmak üzere çoğu sorun çözülerek Afrika asıllı siyahı Amerikalılar haklarını kazanmaya başlamışlardır. Özgürlüklerini kazanarak yavaş yavaş kendi mahallelerinde bulunan kendi kurumlarını geliştirmişler, okul ve yetimlerin desteklenmesine yardım eden dernekler kurmuşlardır (Katzman, Norton, 1998: 176-191).

Köle olarak çalıştırılmak için getirilen Afrikalıların sayısı, İngiltere'de 1760-1850 yılları arasında yaşanan sanayi devriminin önce Avrupa ve daha sonra tüm dünyaya yayılması ile birlikte azalmaya başlamıştır. Amerika'nın da sanayiye hızlı bir şekilde dönmesiyle birlikte Avrupa'dan ve diğer bölgelerden göçler çok artmıştır. 1700-1820 yılları arasında İspanya, Portekiz, İngiltere, Fransa ve Hollanda'dan yaklaşık 1.647.000 kişi göç etmiştir (Morgan ve Horn, 2005: 21-22). Yeni düzenin ve sanayi sektörünün gelişmesinde bu durumun çok önemli bir yeri vardır.

1815 ile 1890 yılları arasında, eski göç olarak tabir edilen iki göçmen dalgası yaşanmıştır. 1815'ten 1860'a kadar süren ilk göç dalgasında beş milyon civarında insanın ana vatanlarından Amerika Birleşik Devletleri'ne göç ettiği görülmüştür. İkinci göç dalgası ise yaklaşık on milyon göçmeni kapsıyordu ve 1860'tan başlayarak 1890'a kadar sürmüştür. Bu iki dalgadaki göçmenler yoğunlukla Britanya adaları, Almanya, İskandinavya, İsviçre ve Hollanda'dan gelmekteydi.

1890-1920 yılları arasında gerçekleşen göç ise yeni göç olarak bilinmektedir ve çoğunlukla Avusturya-Macaristan, Rusya, Yunanistan, Romanya ve Türkiye'den olmak üzere güney ve doğu Avrupa'daki ülkelerden yaklaşık on beş milyon insanı içeriyordu (Uoeh, 1983: 2).

Şekil 2.1, göçün en yoğun olarak yaşandığı üç yılda Amerika Birleşik Devletleri'ne göç edenlerin milliyetleri ve sayısı hakkında bilgi vermektedir:



Şekil 2.1. En yoğun göç alan yıllar

Kaynak: (Taylor, 1971)

2.7. Avrupa'dan Amerika'ya Göç Etme Nedenleri

Kıtada değerli madenlerin bulunduğu bilmesi üzerine, yaptıkları seferlerle İspanyollar ekonomik açıdan çok güçlenmeye başlamıştı. Bu durum başta İngiltere olmak

üzere diğer Avrupalı ülkelerin dikkatini çekmiş onlar da aynı zenginliklere sahip olmak istemişlerdi. Bu durum sonucunda Fransa, Hollanda, Portekiz gibi ülkeler başta olmak üzere kolonileşme hız kazanmıştır (Taylor, 2001: 230-234).

Avrupa'da nüfus 1530'lu yıllardan sonra çok fazla artmaya başlamıştır. Özellikle de İngiltere'de nüfus iki katı kadar artmıştır. Yaklaşık 200.000 sıradan İngiliz erkek ve kadın on yedinci yüzyılda Kuzey Amerika'ya taşınmış ve hükümetlerini bu göçü teşvik etmeye yönlendirmiştir. Verimli arazileri de ön plana çıkararak, kolonilerin İngiltere'nin fazla nüfusunu çekebileceği sonucuna vardılar. Benzer nedenlerden kaynakla birçok İngiliz, toprak yetersizliği olan, aşırı kalabalık bir adadan; büyük, toprak bakımından zengin bir kıtaya göç ederek mevcut koşullarını düzeltebileceklerine karar vermiştir (Katzman ve Norton, 1998: 39-41).

Amerika'ya göçün bir nedeni ise dini değerlerdi. Avrupa'da yaşayan farklı mezheplere mensup birçok göçmen Avrupa'da 15. ve 16. yüzyılda süregiden dini baskılara maruz kalınca ibadetlerini icra edebilmek için Amerika'ya gelmişlerdir. Özellikle İngiltere'deki püritenler, İngiltere kilisesinin İncil'e göre hareket etmediğini, Katolik ritüellerinin etkisinde kaldığını ve bundan arınması gerektiğini düşünmekteydi. Kendi değerlerini korumak, hayatlarını şekillendirebilmek ve sürdürmek amacıyla bu insanlar Amerika'ya gelmişlerdir (Miller, 1966: 80-81).

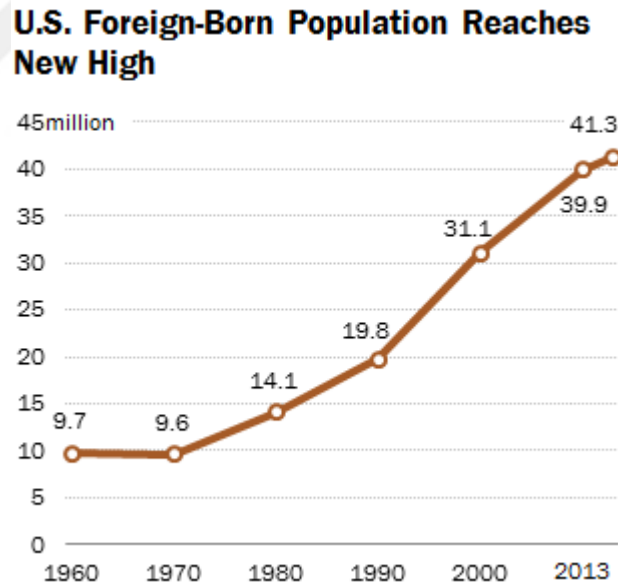
Ayrıca kıtanın keşfedilmesinden beri ölüm oranlarının azalması, tıbbi ve sıhhi bilgilerin ve tedariklerin artması ve tarım yöntemlerinin kademeli olarak iyileştirilmesi de göçün artmasında pay sahibidir. Avrupa'da büyük malikânelerde işçi veya kiracı çiftçi olarak çalışan birçok insan vardı. Bu kişiler, büyük arazilerde çalıştırıldılar ve arazi sahiplerinin ya da mülkleri yöneten aracılardan insafına kalarak çalışmaya devam ettiler. Arazi sahibi olamayan bu insanlar kaygılı bir şekilde yaşamak istemiyorlardı ve hayatlarını devam ettirebilmek için ve toprak sahibi olabilmek için göç etmeye karar vermişlerdir (Uoeh, 1983: 3-4).

2.8. Günümüzde Amerika'ya Göçün Nedenleri ve Göçmenlerin Geldikleri Ülkeler

Göç nedenleri de bireylere ya da kitlelere göre değişiklik göstermektedir. Görüldüğü üzere Amerika kıtası keşfedildikten sonra çok fazla göç almıştır ve bu göç günümüzde devam etmektedir. ABD, göç konusunda günümüzde hala birinci sırada yer almaktadır. Ekonomik durgunluğa rağmen Amerikan rüyasını gerçekleştirmek isteyenler için ilk sıradadır.

Şu an özellikle Orta Doğu, Afrika ülkeleri başta olmak dünyanın birçok yerinde karışıklık vardır. Bu ülkelerde yaşayanlar, tehlikelerden ve zor koşullardan kaçmak istemektedirler. Bu kişiler için hala daha en çok tercih edilen varış yeri özgürlükler ülkesi olarak bilinen Amerika'dır. Ayrıca ABD, eğitim temel alındığında en prestijli kurumlara sahiptir. Amerika'nın önde gelen üniversitelerinden ve kolejlerinden diploma almak için pek çok öğrenci her yıl öğrenci vizesine başvurmaktadır. Bu kişiler, diplomalarını aldıktan sonra ya ülkelerine geri dönmektedirler ya da bir aile kurmak için ABD'de kalırlar. (Golchin, 2015)

Dünyada hiçbir ülke Amerika Birleşik Devletleri'nden daha fazla göçmen barındırmamaktadır. Günümüzde, ABD'de yaşayan göçmenlerin sayısı 44,8 milyona ulaşarak 2018 yılında rekor bir seviyeye ulaşmıştır. Göçmenler bugün ABD nüfusunun yüzde 13,7'sini oluşturmaktadır. Göçmenlerin nüfusu da farklılık göstermektedir ve dünyadaki neredeyse her ülke ABD'li göçmenler arasında temsil edilmektedir (Budiman, 2020). Şekil 2.2'de ABD'de göçmenlerin nüfusa oranı 1850 yılından günümüze kadar bir grafik üzerinde gösterilmiştir:



Şekil 2.2. Son 60 yılda Amerika'ya göç edenlerin sayısı

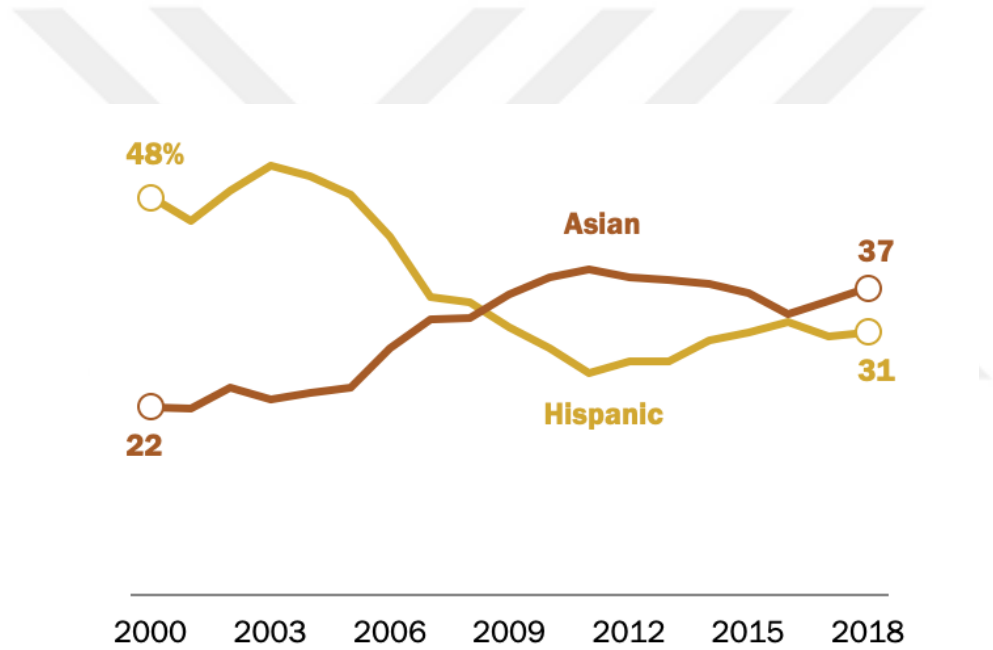
Kaynak: (Pewresearch, 2015)

Amerika'ya göç özellikle 1910'lardan başlayarak 1970'lere kadar düşmüştür. 1970'lerden sonra yükselmeye başlamıştır fakat bu oran sanayi devrimi sonrası kıtaya doğru yaşanan göç oranlarını geçememiştir.

Şu an Meksika, ABD göçmen nüfusunun en büyük menşe ülkesidir. 2018'deki verilere göre ABD'de yaklaşık 11,2 milyon göçmen Meksika'dan gelmiştir ve bu sayı ABD'deki göçmenlerinin %25'ini oluşturmaktadır. Takip eden en büyük menşe grupları Çin (%6), Hindistan (%6), Filipinler (%4) ve El Salvador (%3) şeklindedir.

Günümüzde ise artık Amerika'ya göçmenler çoğunlukla Asya'dan gelmektedir. Her yıl yaklaşık olarak ABD'ye 1 milyondan fazla göçmen gelmektedir. 2018'de ABD'ye gelen yeni göçmenlerin ilk menşe ülkesi 149.000 kişi ile Çin, hemen ardından ise Hindistan 129.000, Meksika 120.000 ve Filipinler 46.000 kişi ile gelmektedir.

Son yıllarda Amerika'ya Güney Amerika'dan ve Asya'dan gelen göçmenlerin oranı Şekil 2.3'de görülmektedir:



Şekil 2.3. Amerika'ya Asya ve Güney Amerika'dan göç edenlerin oranı

Kaynak:(Pew Research Center, 2018)

Pew Research Center tabulations of 2001-2018 American Community Surveys (IPUMS)

Asya'dan gelen göçmenlerin oranlarının Güney Amerika'dan gelenleri geçtiği açıkça görülmektedir. Sonuç olarak Amerika'ya yapılan göçlerin kaynak ülkesinde ve oranında değişiklik olsa da devam etmektedir. Günümüzde en çok ağır basan neden ise ekonomi kaynaklıdır. ABD daha iyi koşullarda çalışmak ve yaşamak için en fazla tercih edilen ülkelerin başında gelmektedir.

3. AMERİKA'YA GÖÇ İLE BİRLİKTE AMERİKAN KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE SANAYİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ

Amerika'ya göç ile birlikte göçmenler farklı dil, din ve geleneklerinden kaynaklı ortaya çıkan sorunlarla mücadele ederken sadece bulundukları yere adapte olmaya çalışmamışlardır. Aynı zamanda daha önceden sahip oldukları inançları, değerleri ve farklı kültürlerini bulundukları bölgeye taşımışlardır. Avrupalı göçmenlerin Kuzey Amerika'ya yerleşmelerinden bir buçuk asır sonra, koloniler içerisinde çeşitli Avrupa, Amerika ve Afrika gelenekleri bütünleşerek yeni bir kültür ortaya çıkmıştır. Afrika ve Amerika kökenli halklarla ve kendi ülkelerinin dışındaki ülkelere kıtaya gelen Avrupalılarla düzenli bir şekilde etkileşim içine giren Avrupalılar, kendi potansiyel olarak parçalanan toplulukları içinde bağlar kurmaya ek olarak kültürler arası farklılıkları barındırabilmek için yeni yöntemler geliştirmek ve bulmak zorunda kalmışlardır. Yeni oluşan bu kültür sayesinde birbirlerini anlayıp sorunlarını gidererek bir arada yaşamaları daha kolaylaşacaktır (Katzman ve Norton, 1998: 111-116). Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde, Amerika'ya göç ile birlikte oluşan kültür yapısı açıklanmadan önce genel olarak kültür, örgütsel kültür kavramları ve özellikleri üzerinde durulacaktır.

3.1. Kültür ve Tanımları

Günlük hayatımızda oldukça sık rastladığımız ve yaygın bir kullanıma sahip olan kültür kelimesine ilişkin net bir tanım yapabilmek son derece zordur. Kültür sınır koyucu bir role sahiptir. Çevre ve örgüt arasında çizgiyi belirler. Örgüt içerisinde bulunan herkese kimlik duygusu kazanmasını sağlar. Bireysel çıkarlardan ziyade bir bütüne bağlanma, ona karşı sorumluluk duyma hissiyatını kazandırır. Kültür çalışanları bir arada tutmaya yardımcı olurken onları aynı zamanda şekillendirir.

Kültürün ortaya çıkması ve tanımının yapılabilmesi için üzerinde durulması gereken maddelerden bazıları şunlardır:

- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- Kültür, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir” (Amon, 2004: 223).

Kültür kullanıldığı ve geçtiği her bilim alanında farklı tanımlarla karşımıza çıkmaktadır.

İngilizcede karmaşık kelimelerden biri olan kültür, birkaç anlama sahip Latince “colere”den türemiştir. Yaşamak, ikamet etmek, yetiştirmek, korumak anlamlarının yanı sıra zaman içerisinde anlamına insan gelişimini de dâhil ederek genişletilmiştir. Bu değişikliklerle birlikte çok daha geniş kullanım alanına sahip olmuştur. Böylelikle kültür kelimesi sadece bir halkın, grubun ya da dönemin belli bir yaşam biçimini anlatan bir kelime olmakla kalmayıp aynı zamanda entelektüel ve bilhassa sanatsal etkinlik ürünleri ve uygulamaları iletmek anlamlarını da içerine bir kelimeye dönüşmüştür (William, 2005: 109).

Tarihsel süreçte ise yaşadığı değişiklikler sonucunda kültür belli temalar çevresinde şekillenmiştir. Kültür çoğunlukla maddi, somut, teknolojik ve sosyal olanı reddederken, ideal ve manevi olanın gerçekliği olarak görülür. Bu şekilde özerk ve farklı bir durumu ortaya çıkaran kültür, başlı başına bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Smith, 2005: 16).

İlk antropologlarından biri olan Edward Taylor yaptığı tanımda kültürü herhangi bir toplum içinde yaşayan bireyin edindiği ahlaki değerler, inanç ya da inançlar, sahip olduğu bilgi, geleneklere ek olarak alışkanlıkları ve yeteneklerini de kapsayan bir bütün olarak ifade etmektedir (Taylor, 1958: 269).

Kültür aynı zamanda sonradan öğrenilmiş davranışlar ve sonrasında meydana gelen bir sentezdir. Kültürü oluşturan öğeler, toplum içerisinde yaşayan bireyler tarafından paylaşılır ve diğer bireylere aktarılır (Linton, 1945: 32).

Başka bir tanım yapmak gerekirse, kültür toplumun, bireyin, eğitim süreci gibi unsurların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan ilişkilerin bir işlevidir (Güvenç, 1994: 101).

3.2. Kültürün Özellikleri

Kültür, ait olduğu topluma göre değişiklik gösterebilmektedir. Buna bir sebep olarak ta kültür tanımlarındaki farklılıklar söylenebilir (Bakan, 2004: 14). Öne çıkan bazı kültür özellikleri vardır. Bunlardan birincisi kültürün öğrenilebilir olmasıdır. Kültür doğuştan gelen bir özellik ya da unsur değildir. Yaşam süresince elde edinilen tecrübe ve kazanımlardır. Kültür öğrenilirken de içinde bulunduğu toplumun kurallarına göre şekillenir ve bütün insanları kapsayıcı şekilde olmalıdır (Güvenç, 1991: 102). Kültür ile ilgili olarak öne çıkan diğer bir unsur da sürekli olmasıdır. Sosyal açıdan değerlendirildiğinde, kültür bir tarihe sahiptir. Kültürün direk olarak törelerle bağlantısı vardır. Buna sebep olarak ise kültürün

devamlılığını sağlanmasında gelenek ve göreneklerin rolü büyük önem taşımaktadır. Böylelikle, kültür tarihi olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Güvenç, 1991: 102). Kültür aynı zamanda toplumsaldır. Kültürü bir sistem olarak değerlendirirsek, insanlar tarafından oluşturulurlar ve toplum içindeki bireyler tarafından kabul edilerek ait olduğu toplumun alışkanlarını, davranışlarını ve değerlerini içerir ve yansıtır (Güvenç, 1991: 103). Kültüre ait öne çıkan diğer bir özellik ise kültürün değişebilir olmasıdır. Bu değişim uyum yoluyla olur. Kültür, zaman içerisinde doğal çevre ile uyum içinde olur ve bazen yayılarak bazen de ödünç alma gibi yollarla çevredekilere benzer. Süreç içerisinde kültüre direk etkisi olan unsurlar farklılaştıkça, alışagelmış yolların sağladığı fayda düşmeye başlar ve değişir. Netice itibariyle yeni gereksinimler ortaya çıkar. Yeni gereksinimleri giderecek, çıkan sorunları ortadan kaldıracak düzenlemeler yapılır (Güvenç, 1991: 103).

3.3. Kültür ve Toplum

Sürekli olarak etkileşim içerisinde olan insanlar için kültür, davranış ve hareket alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, kültür insanının yaşam, düşünme ve inanç biçimlerini de içermektedir. Ayrıca kültür hem insan etkinliklerini hem de üretimi kapsamaktadır. Toplum içerisinde kültür ve insanın ayrılamaz bir bütün olduğu görülmektedir (Bauman, 1998: 159).

Kültür temeline insanı aldığı gibi aynı zamanda insanların hep birlikte ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturduğu toplum içerisinde ortaya çıkan sorunların veya ihtiyaçların karşılanması olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar hedeflerine ulaşmak için örgütlenmelidirler. İhtiyaçların karşılanması ve giderilmesi, büyük ölçüde kültürün ana unsuru olan kalıcı örgütlenme ile sağlanacaktır (Malinowski, 1992: 67-70).

Topluları oluşturan en temel unsurların başında kültürün direkt birey ile ilişkili olduğunu düşünenler gibi kültürün öncelikli olarak toplumla ilişkilendirilmesi gerektiğini düşünenler de vardır. Kültürün bireyde, topluluklarda ya da toplumda meydana getirdiği değişim ve gelişmeler göz önüne alındığında benzer çağrışımlar ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Bireye ait kültür, içinde yaşadığı topluluk veya sınıfın kültürü ile bağlantılıdır; bir topluluk ya da sınıfa ait kültür ise ögesi olduğu topluma dayanmaktadır. O halde esas olan toplumun kültürüdür ve kültür toplumun tamamı ile bağlantılı olacak şekilde incelenmelidir (Eliot, 1962: 21).

Sonuç olarak kültür ve toplumu birbirinden uzak kavramlar olarak düşünmek neredeyse imkânsızdır.

3.4. Örgüt Kültürü Kavramı

Toplum için kültürün ne denli önemli olduğu görülmektedir. Aslında kültür sadece toplumlar için değil aynı zamanda örgütler için de büyük öneme sahiptir. Toplum içinde yaşayan her bir birey o toplumda var olan kültüre, değerlere, davranışlara ve normlara saygı gösterip, bütün bu unsurları kabul ederek yaşadığı gibi, bir örgüt altında bulunan çalışanlar da örgütün kültürünü benimseyerek, iş dışında olsun olmasın ilişkilerini de bu kültüre göre ayarlamaktadırlar. Bu nedenledir ki örgütler, sadece kültürün bir ögesi değildir, aynı zamanda kendi bünyesi altında bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürü işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyduğu gereksinimlerden karşılanması için ortaya çıkmıştır. Bütün bunlara ek olarak çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve örgütü direkt etkileyen değer yargılarını da kapsamaktadır. Örgütsel kültür ise bütün örgütlerin kültürel bağlamda birbirinden farklı olduğunu ifade eder. Bu farklılığı ortaya çıkaran en önemli unsurlar; örgütün sahip olduğu tarih, örgütün çalışanlar üzerinde yarattığı etki ve karakter ile önceden çalışan yöneticilerin oluşturduğu katkı ve izlerdir (Okay, 2005: 212).

Örgüt kültürü aynı zamanda işletmelerin rekabet konusunda da etkilemekte ve yönlendirmektedir. Örgüt kültürü işletmelerin hem amaçlarına ulaşması hem de strateji ve politikalarını belirlemelerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere de stratejileri takip etmede kolaylık sağlayarak başarıyı artırmada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında davranış kuralları çok etkilidir. Bu davranış kuralları çalışanlar için yol gösterici niteliğindedir. İşletmedeki mevcut davranış kalıplarına ek olarak, işletmeye yeni dâhil olan üyelerinde sahip olduğu davranış kalıpları da örgüt kültürünün gelişmesinde fazlasıyla etkili olur (Eren, 1998: 399).

Aşağıdaki başlıklarda ise örgüt kültürünün tanımı ve temel öğeleri açıklanmıştır.

3.5. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürüne tanımlamadan önce, örgüt tanımını bilmek gerekmektedir. Örgütler toplumların işleyiş şekillerini ortaya çıkaran ana unsurlardır. Örgüt ortak bir hedefe varmak amacıyla devamlı çalışan, bilinçli olarak koordine edilerek oluşturulan, en az iki veya daha fazla kişiden meydana gelen sosyal birimlerdir (Chesster, 1967: 73).

20. yy'deki sanayileşme sürecinin daha fazla önem kazanmasıyla örgüt kavramına yeni boyutlar eklenmiştir. Örnek olarak geleneksel örgüt kuramının tanımında örgüt, işletmelerdeki çalışmaları düzenlemek için katı kurallar vasıtasıyla ortak amaçları gerçekleştirme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman içerisinde sendikalarda

örgütlenme başlayarak sert kurallar değişmiş, gelenekselden rasyonel yöntemlere geçiş başlamıştır. Örgüt içerisindeki her bir çalışanın rolü ön plana çıkmaya başlamıştır. Rol, kişi ile örgüt arasında toplumsal bağı kurduğu için örgütler roller sistemi olarak da adlandırılabilir (Massie, 1964: 402).

Örgüt kültürü ise işletmede çalışanlar tarafından paylaşılan, örgüt ile ilgili normlar, inançlar ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yamaguchi, 2004: 263).

Başka bir tanım da örgüt kültürü, işlerin yapılma şekli olup grup halinde sosyalleşerek öğrenilen ortak inanç ve eylem anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Wilson, vd., 2005: 28).

Örgüt kültürü bir anlam sistemi olup, herhangi bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan değer sistemini ifade eder (Schein, 1985: 168).

Bir örgüt kültürünün özünde yedi temel özellik bulunmaktadır.

- “1 – Yenilik ve risk alma; çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi
- 2 – Ayrıntıya dikkat etme; çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.
- 3 – Sonuç odaklılık; yönetimin, amaçların gerçekleşmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığın derecesi.
- 4 – İnsan odaklılık; yönetim kararlarının yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi.
- 5 - Takım odaklılık; işteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.
- 6 – Saldırganlık; çalışanların yumuşak başlılıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.
- 7 – İstikrar; örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesidir” (Robbins ve Judge, 2012: 520).

Bütün bu nitelikler durağan olmaktan ziyade hep hareket halindedirler. Örgüt kültürü ile ilgili bileşik bir görüntüye sahip olabilmek, örgütün yukarda bahsedilen 7 temel nitelikten haberdar olmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu görüntü sayesinde örgüt bünyesinde çalışanlar sahip oldukları fikirleri, işlerin nasıl ilerlediğini ve yapıldığına dair bilgilerini birbirleri ile paylaşırlar. Bu görüntü aynı zamanda çalışanların birbirlerine karşı hal ve hareketlerinde dikkatli olmalarını sağladığı gibi, çalışanların davranışlarını da geliştirmelerine katkıda bulunur.

Örgüt kültürü ne kadar güçlü olursa, örgüt o kadar başarılı ve güçlü olur. Bu başarıyı sağlamada örgüt kültürü ile ilgili temel öğeler çok önemli bir yere sahiptir.

3.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Özellikleri

Örgüt kültürü rasgele ortaya çıkmamıştır. Örgüt kültürünün meydana gelmesinde, değişmesinde birçok unsurun etkisi vardır. Örgüt kültürünün oluşumu hakkında ortak varılan

karar iki temel üzerine kuruludur. Bunlar örgüt kurucusu ve çevrenin nasıl algılandığıdır (Schein, 1989: 209). Elbette örgüt kültürünün meydana gelmesinde kurucunun rolü yadsınamaz. Örgüt kurucuları daha önceden sahip oldukları tecrübe, kültür, norm, değer ve inançlarını aktarırlar (Robbins, 1994: 307; Peters ve Waterman, 1987: 132). Her örgüt kültürünün oluşmasında bir noktaya kadar farklılıklar gözlemlenebilir ama aşılın temel aşamalar aynıdır ve bu aşamalar dört tanedir. İşletme sahibi yeni bir fikir ortaya koyar. Fikrin riske girmeye değer olduğu konusunda grup tarafından onay alınır ve böylelikle temel atılır. İhtiyaç duyulan bina ve patent edinimi için planlar yapılmaya başlanır. Belirlenen ilkeler ve kurallara göre çalışanlar sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmeye başlarlar ve böylelikle örgütün tarihide gelişmeye açık hale gelir (Terzi, 2000: 24).

Örgüt kültürü sadece örgüt kurucuları aracılığıyla oluşturulan fikirler ve ideolojilerle gerçekleşmez, aynı zamanda örgüte çalışmak için katılan bireylerin sahip olduğu değerler ve normlarında katkısı büyüktür (Terzi, 2000: 28). Böylelikle o örgüte has bir kültür oluşur. Bu kültür çalışanlar arasında birbirleri ile aralarındaki bağın oluşmasına katkı sağladığı gibi etkileşimlerini düzenleyen bir ölçüt olarak görev yapar. Ortak hedeflere ulaşmak için, ortak değerlere ve dile ihtiyaç duyulur (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1988: 42; Başaran, 1991: 242).

Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlar olup, bu tanımlar kültür tanımından çok farklı değildir. Örgüt kültürünün öne çıkan bazı özellikleri vardır. Bu özellikler çoğu yazar ve düşünür tarafından benimsenmiştir. Örgüt kültürü edinilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul görmüş ve paylaşılmalıdır. Örgüt kültürü somutlaştırılmamıştır; aksine bireylerin düşüncelerinde, zihninde yer alır ve özümsemiş inanç ve değerlerdir (Eren, 1998: 89).

3.7. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Kültür kavramı soyut bir olgu olup, tanımlanması zordur. Toplumlar farklı şekillerde yaşamaları sebebiyle farklı kültürlerle sahiptirler. Toplum ya da toplumlar için yaşam biçimini ve tarzını simgeleyen kültür, örgütler için ise iş yerindeki davranışları yönetebilmek, şekillendirmek, işlerin nasıl yapılacağını kurallar vasıtasıyla ortaya çıkarmak için sahip olunan en önemli unsurdur. Çalışmaya yeni başlayanlar, kuralları tamamen benimseyip uygulayana kadar örgütün tam bir üyesi olarak kabul edilemezler. Süreç içerisinde örgüt kültürüne uyum sağlayarak devam ederler (Deal- Kennedy, 1983: 501).

Örgüt kültürünün yaratılmasından sonraki en önemli adım örgüt kültürünün devam ettirilmesi ve geliştirilmesidir. Bunu sağlamak için ise örgüt kültürünü ortaya çıkaran unsurların büyük önem arz ettiğini söylemek gerekir.

Örgüt kültürünün temelini ise değerler, normlar, inançlar ve davranışlar olmak üzere kültürel unsurlar oluşturmaktadır.

3.7.1. Değerler

Zaman içerisinde gündelik hayatımızda önemli olan her şey ya da herhangi bir şey değer kazanmaya başlayabilir. Bazı materyallerin değeri anne baba tarafından açıklanırken, bazıları da toplum tarafından öğretilir. Bu tutum ve davranışlar vasıtasıyla bir toplumun değerleri birikmeye başlar ve nesilden nesile aktarılır. Bireylere ait tutum ve davranışlar genellikle üç temel faktörden oluşmaktadır. Bunların genetik, çevre ve kültür olduğu ifade edilmektedir (McCrae, 2004: 4).

Değer, belirgin ya da örtülü bir şekilde bir grubunun ya da bireyin ayırt edici özelliklerini ya da niteliklerini ortaya çıkaran, eylemin amaçları arasında seçim yaparken etkili olan, arzu edilebilen bir kavramı ifade etmektedir (Kluckhohn, 1967: 395).

Daha kısa tanım yapmak gerekirse değer, kişisel ve toplumsal olarak belirgin bir davranış biçimine veya yaşam amacına ilişkin kalıcı bir inançtır (Rokeach, 1973: 5).

Örgütlerdeki temel hedef çalışanların motivasyonunu ve işten aldıkları tatmin duygusunu artırarak daha verimli bir ortam hazırlamaktır. Hizmet konusunda hata payını en aza indirmek, müşterilerin memnuniyet konusunda bir sorun yaşamamasını sağlamak, çalışma hayatında hatayı en aza indirmek ve sağlanan başarıyı sürdürebilmek için sadece gelişim ve değişime açık olmak değil, aynı zamanda örgütsel değerlere önem vermek gerekmektedir. Çalışanlar örgütsel değerlere ne denli sadık kalırsa, kurumsal başarı o ölçüde kalıcı olacaktır. Örgütün doğal unsuru olan ortak değerler, örgütsel anlayışın gelişmesinin yanı sıra, tüm çalışanların ortak hedeflere katkıda bulunmasına karşı istekli olmalarını sağlayacaktır.

Söz konusu yönetim olduğunda en çok kullanılan kelimelerden biri de örgüttür. Her örgütün kendine has kuralları olduğu gibi aynı zamanda kendisine ait öz değerlere de sahiptir. Örgüt altında çalışanların sahip oldukları öz değerler hiçbir şekilde ihmal edilmemeli ve bir uyum içerisinde değerlendirilmelidir. Unutulmamalıdır ki örgütsel hedeflere erişmek, örgütte bulunan her üyenin performansına bağlıdır (Delgrosso, 2004: 26).

3.7.2. Normlar

Bir kültürün en önemli unsurlarından olan normlar, bir toplumun kurallarının oluşmasında ve düzenlemesinde etkin bir role sahiptir. Norm sözlükte; “kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilke veya kanuna uygun durum” olarak ifade edilmektedir” (Türkçe Sözlük, 2005: 1480).

Kültür, normatif bir düzen olarak ifade edilebilir. Normlar toplumda düzenin sağlanmasında önemli yere sahiptir. Toplumların sosyal normlar olmaksızın nasıl işleyebileceğini öngörmek neredeyse imkânsızdır. İnsan davranışlarının yönlendirilmesinde, sosyal ilişkilerin düzenli olması ve öngörülebilirliğinin sağlanmasında, birbirlerinin eylemlerini anlamlandırmada ve anlamada normlara ihtiyaç vardır (Mcloead, 2008).

Normlar grup içerisinde çalışmaların iş birliğine dayalı olmasında çok önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, rahatsız edici davranışların ortadan kaldırılmasında ya da düzeltilmesinde de önemli yere sahiptir. Ayrıca, normlar alternatifler arasından seçim yapmada kriter olmaları sebebiyle bireysel seçimlerde çok önemli bir paya sahiptirler. Kriterler belirli bir topluluk içinde paylaşılır ve ortak bir değer sistemi içerisinde yer alırlar. Bireyler tercih ettiklerini seçebilirler, lakin tercihleri de sosyal beklentilere uygun olmalıdır. Normlar davranışları etkiler çünkü bir sosyalleşme süreci vasıtasıyla bireyin eylem güdülerinin bir parçası haline dönüşürler. Uzun süreli etkileşimlerle normlar kalıcı hale gelir ve içselleştirilir. Normlar kısacası, düzen ve istikrar sağlamada çimento görevi görmektedirler. Bir topluma ait ortak değerler, sistemin düzenli bir şekilde işleyişini garanti eden normlarda somutlaşır (Parsons, 1951: 150-170).

3.7.3. İnançlar ve Varsayımlar

İnançlar, kişisel özellikler ve kültürel değerlerin bir sentezidir. Bu bağlamda bireylerin sosyal gerçekleri ve olguları nasıl anlamlandırdığını ifade etmektedir (Berberoğlu, 1990: 43). Varsayımlar, örgüt kültürü kapsamında, çalışanların ön kabul ve yargılarının oluşmasında en önemli öğeler olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 341-342).

Her örgüt temelinde gerçeklik ile bağlantılı temel varsayımlara sahiptir. Varsayımlar, belli bir süre beraber çalışan ve ortak kültürel unsurlara sahip olan örgütler için önemli bir yere sahiptir. Ortak inanç ve varsayımların örgüt açısından görünmeyen ama örgütün kalbinde bulunan bir durumu kapsadığı düşünülmektedir (Schermerhorn, vd., 2000: 269-271).

Çalışanların örgüt içindeki işlevle ilgili sorun ve çözümlerine ilişkin düşünceleri ve hissettikleri, bunun yanında örgütün dış çevreye karşı söz konusu varlığının gerektirdiği nedenler; örgüt kültürünün soyut ve dikkatli bir şekilde ele alınıp incelenmesinde güçlük yaratan inançlar ögesinin nedenlerini oluşturmaktadır (Young, 2000: 20).

3.7.4. Davranışlar ve Tutumlar

İnsanları tanımlarken ya da insan davranışlarını açıklarken sıklıkla kullanılan tutum kavramının tam bir tanımlaması oldukça zordur. Tutum, işletmelerde örgüt kültürü açısından değerlendirildiğinde inanç ile sıkı bir bağ içindedir. Çoğu zaman bireyin iç kaynağı olan inançlar, bireylerin edindiği bilgi ve sahip olduğu dini duygular da dâhil olmak üzere, kişinin kendi dünyasında yaşadığı psikolojik bir olgu ve süreçtir. Tutumlar ise bazı değer yargıları ile inançlar içinde gizli olup bu iki kavram doğrultusunda meydana gelen tanıma sürecidir (Gregory ve Northcraf, 1994: 79).

Daha net bir ifadeyle tutumlar, “nesneler, insanlar veya olaylarla ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirici ifadelerdir” (Robbins, 1998: 140). Tutumlar kişilerin bildikleri, hissettikleri ve nasıl davrandıkları ile doğrudan ilgilidir. Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak bir bütün içinde ele alınması gerekir. Örgüt kültürü boyutuyla ele alındığında yöneticiler daha çok davranış boyutuna önem vermektedirler (İnceoğlu, 1993: 15).

Başka bir tanımda ise tutum, yaşantı ve tecrübeler neticesinde, ilgili duyulan bütün olaylara karşı bireyin davranışlarını yönlendiren duygusal ve zihinsel hazır olma halidir (Allport, 1967: 68).

Tutumlar; ortamdan, alışkanlıklardan ve beklentilerden etkilenecek davranışlarımıza yön vermektedir. Böylelikle tutumlar ve davranışlar birbirinden ayrı düşünülemez hale gelmektedir. Örgüt bünyesinde çalışanlara yönelik verilen eğitimlerin amacı da örgütte bulunan bireylerin tutumunu değiştirerek çalışanların davranışlarının değiştirilmeye çalışılmasıdır. Güçlü bir örgüt kültürü bireyler arasında çalışanların tutum ve davranışları arasındaki bağı güçlü tutar. Çünkü tutumlar çalışanların yetenekleri, sahip oldukları özellikler ve örgüt algılarıyla doğrudan alakalıdır (Wells, 2001: 104). Bu yüzden ki işletmeler, tutumlar üzerinden çalışanlarının davranışlarını beklenen ve istendik duruma getirebilmek için bütün yönetim mekanizmalarını devreye sokarlar (DuBrin, 2005: 176-177).

3.8. Örgüt Kültürü ve Kültürel Uyum

Bir organizasyona ait kültürün farklı yönlerinin de uyumlu olması kültürel uyum olarak adlandırılabilir. Diğer bir deyişle örgütün farklı dallarında ya da bölümlerinde benzer kültür türlerini ifade eder. Uyumlu kültürün olduğu örgütlerde stratejiden liderlik özelliklerine kadar aynı kültürel değerler ortaya çıkar. Uyumsuz kültürün olduğu örgütlerde ise çalışanların ve işletmenin kendi içinde tutarlılığın olmadığı görülür. Örgüte ait her özellik çeşitli kültür türlerini belirtecek ve benzerlik ortaya çıkmayacaktır. Yapılan diğer çalışmalarda da görülmüştür ki, başarı için olmazsa olmaz bir gereklilik olmasa da, yüksek performanslı örgütlerin özellikleri arasında uyumlu kültüre sahip olduğu görülmektedir. Organizasyon içinde aynı inanç ve değerlere sahip olma, benzer varsayımlar öngörmek ve tüm bunları örgütün bütün alanlarında paylaşmak, engellerin ve sorunların ortadan kaldırılmasında büyük öneme sahiptir (Cameron ve Quinn, 2006: 74).

Örgüt içerisinde meydana gelen şikâyetler, çalışanlar ve yönetim açısından huzursuzluklar başladığının göstergesidir. Örgütte meydana gelen belirsizlikler, çalışanların bütünleşememesi, çalışanların kendi aralarında yaşadığı problemler sürekli dillenmeye başlar. Özellikle davranış açısından değerlendirildiğinde çalışanlar arasında ikiyüzlü olma tabiri öne çıkmaya başlarsa örgütteki uyumsuzluğun iyice ön plana çıktığı görülür. Çalışanlar açısından farklı bakış açılarının ortaya çıkması amaç ve hedeflere ulaşmayı engeller, örgütün stratejisini bozar. Böyle bir ortamda, çalışanlar işlerine odaklanamazlar, enerjileri ve performansları düşer. Kültürel uyumsuzluğun baş gösterdiği örgütlerde var olan sürecin artık sağlıklı işlemediği ve değişimin gerekli olduğu görülür (Cameron ve Quinn, 2006: 74-75).

3.9. Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Engeller

Örgüt kültürünü oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak elbette kolay değildir. Özellikle farklı bölgelerden gelen kişilerin bir araya gelmesiyle sahip oldukları kültürlerde etkileşim içine girer. Kültür, örgüt söz konusu olduğunda işlevsel olmayan etkileri içinde barındırır. Bu sebeple kültür örgüt içindeki değişime karşı duran fark edilmesi güç bir engel olarak değerlendirilir. Örgüte önemli ölçüde sürdürülebilirlik ve tutarlılık kazandıran kültür aynı zamanda sürekli ve hızlı değişiklik gösteren bir ortamda gereken uyumu sağlayamayabilir ve örgütün üzerinde bir sorun ya da engel olarak karşımıza çıkabilir (Moore, 2001: 47).

Örgüt içerisinde var olan farklı etnik kökenden gelen insanlar, farklı siyasi ve dini görüşlere sahip kişiler olabilir. Bu durum örgüt içerisinde önemli problemlere yola açabilir. Sağlam temellere sahip örgüt kültürleri var olan bu farklılıkları eriterek, bütünleşerek ortadan

kaldırabilir, buna karşın örgüt kültürünün tam anlamıyla sağlanmadığı durumlarda ise tersi durumlarla karşılaşılabilir (Stone vd., 2007: 156-158).

Örgüt kültürünü olumsuz etkileyen diğer bir durum ise tekrar eden davranış ve uygulamaların sorgusuz sualsiz benimsenmesiyle, örgüt içerisinde monotonluğun ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda örgüt içerisinde yeniliklere açık olunmaz ve çevrede gerçekleşen değişiklikler örgüt kültürüne dâhil edilemez. Değişikliklerden ve gelişimden uzak kalan örgütler zaman içerisinde varlıklarını tehlikeye sokarlar (Patriotta, 2007: 653-654).

Çalışanların etkisi de örgüt kültürü içerisinde problemlere sebebiyet verebilir. Örgüt içerisinde çalışanlar daha önce edindikleri tecrübe ve kendilerine has yöntemleriyle içinde bulundukları örgüt kültürüne katkıda bulunurlar. Çalışanlar sahip oldukları tutumlarını, davranışlarını ilgi duydukları alanları bulundukları iş ortamına yansıtırlar. Örnek vermek gerekirse, daha önce askeri birimlerde çalışan birisinin yeni katıldığı örgütte diğer çalışanları çalışma konusunda var olan kurallara ve normlara uymada daha katı ve ciddi olarak etkileme ihtimaline sahiptir. Bu durum örgüt kültürü içerisinde olumsuzluklara yol açabilir. Bir başka örnek gerekirse sağlıklı bir şekilde rekabet ortamı yaratıldığında, örgüt kültürü için bu durum olumlu olarak yansiyacaktır. Gençlerin ağırlıkta olduğu bir ortamda bu sorun teşkil etmeyecektir ama ayak uyduramayanlar için sıkıntı teşkil edebilir ve örgüt içerisinde huzursuzluklara sebep olabilir (Donia vd., 2008: 561).

Örgüt Kültürünü olumsuz yönde etkileyen faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

3.9.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin başında yaratıcılık, yaratıcılığa açık olma durumu gelmektedir. Yaratıcılığın ön plana çıkmasını engelleyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Kişinin kendine güvenmemesi, yanlış yapma hissi ve yanlışlardan dolayı uyarılma ya da cezalandırılma korkusu, en güzeli ve en iyiyi isteme, verilen bir görev ya da sorumluluğu istemeyerek yapmadan kaynaklanan sorunlar olabilir (Samen, 2008:372). Çalışan kendini geri planda tuttukça, olumsuz duygular içinde kalacak ve kendini bulunduğu örgütte daha verimli hale getiremeyecektir.

3.9.2. Yönetim ile ilgili Faktörler

Örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyen diğer bir unsur ise yönetimle ilgili sorunlardır. Yönetim örgüt kültürünün daha sağlıklı ve sürdürülebilir olmasında en başta gelen unsurlardan biri olmasına rağmen, aynı zamanda olumsuzluklara da sebebiyet verebilir.

Yöneticiler, çalışanlarından sürekli olarak başarı beklemektedirler (Balay, 2010: 70). Nitekim bu durumla ilgili birçok inceleme yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin büyük beklenti içinde oldukları, sonuç odaklı olmaları, elde edilen sonuçlarda hızlı bir şekilde yorumda bulunmaları, başarısız olma korkusu, yaratıcı düşünceleri yeteri kadar desteklemedikleri ve önem vermedikleri görülmüş ve bu sebeplerden dolayı örgüt kültürünü gelişmesinde ve yaratıcılığın ön plana çıkmasında bazı engelleyici davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir (Samen, 2008: 370-371). Ayrıca, çalışanların motivasyonunu sürekli yüksek seviyede tutmak yönetimin sorumluluğu altındadır. Çalışanları harekete geçirmek için motivasyon şarttır. Ödüllendirme ya da mükafat sunma çalışanların örgüt içerisinde daha hırslı ve istekli olarak çalışmasını sağlayacak, aynı zamanda çalışanlarda iş tatmininin de oluşmasına katkıda bulunacaktır. Dışsal güdülenmenin eksik olduğu örgütlerde, verimlilik düşmekte olup yaratıcılıkta sekteye uğramaktadır (Conti, 2001:1277).

Ek olarak, şirketin performans yönetimindeki aksaklıklar, örgüt kültürü üzerinde olumsuz etkiye sebebiyet verebilir. Performans değerlendirmelerinin olması gereken sıklıkla yapılmaması, değişikliklere ve gelişime uygun bir koçluk sisteminin bulunmaması ve geri bildirim almadaki zafiyetler örgüt kültürünün gelişimine engel olacaktır (Maier, 2016).

3.9.3. Yeniden Yapılanmaya Karşı Tepki

Örgütün sürekliliğini sağlamak için çağın gerektirdiği yeniliklere ayak uydurmak gerekmektedir. Ancak bu şekilde rekabet edebilir ve avantajı elde tutabilirler. Bu sebeple örgütlerin sürekli olarak gelişmesi ve değişmesi şarttır. Yaratıcı fikirler ortaya atılmalı ve yeni oluşumlar sağlanmalıdır. Bunu gerçekleştirmek oldukça güçtür. Değişime gidebilmenin yolu bütün çalışanların bu durumu desteklemesi ve kabul etmesiyle açılacaktır. Yönetime bu durumu sağlamak için büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü bu değişime karşı tepkiler ve itirazlar ortaya çıkabilir (Aydıntan, 2005: 87-88). Aksi durumlar örgüt kültürünün verimliliğine zarar verebilir.

3.9.4. Zayıf İletişim ve Kültürel Farklılıklar

Yöneticiler, kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek her türlü sorunu daha ortaya çıkmadan öngörmeli ve olumsuzlukların yaşanmaması için gerekli departmanlarla hemen iletişime geçmelidirler. Çalışanlar farklı etnik kültüre sahip kişilerle bir arada çalışmayı öğrenmeli ve örgüt içindeki çalışma ortamının bozulmaması için gereken hassasiyeti göstermelidirler. Bu durum şirket içindeki en alt seviyeden en üst seviyeye kadar geçerli olmak zorundadır.

Şirketler, çalışanların ortaya çıkan süreçleri tam olarak kavrayabilmeleri için her seviyedeki liderlerin değerleri, vizyonu, normları, hedefleri ve önemli değişiklikleri etkili ve düzenli olarak aktarmasını sağlamalıdır. Aşağıdan yukarıya iletişimin yetersiz olduğu durumlarda, çalışanlar kendi söylediklerinin duyulduğunu hissetmezler veya fikirlerini söylemekten, kendilerini ifade etmekten çekinmezler, bu da örgüt içerisinde istenmeyen bir ortamın oluşmasına sebebiyet verebilir. Amerikan Psikoloji Derneği tarafından yapılan bir anket , 4 çalışandan 1'inin işverenlerine güvenmediğini ve Fordham Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma , yöneticilerin kabaca yarısının şirket liderlerine güvenmediğini göstermiştir. Buna benzer bir durumun yaşandığı örgütte, verimliliğin ne derece sağlandığı tartışmalı hale gelecektir (Maier, 2016).

3.10. Örgüt Kültürünün Yönetim ve Örgüt Teorisi Bağlamı

Örgüt kültürünü derinden etkileyen yönetim ve örgüt teorilerinin gelişip ilerlemesi, örgütle bağlantısı ortaya konan kültürün farklı şekillerle açıklanmasını ve örgüt kültürünün bu farklı tanımlar ve yaklaşımlar kapsamında değerlendirilmesini sağlamıştır. Yönetim teorisinin öne çıkan özelliği işlevsel bir özellik taşımasıdır. Gelişiminde planlama, örgütlenme ve diğer kontrol mekanizmaları bulunmaktadır. Bu yapılar doğrultusunda ortaya çıkan ilkeler yönetim teorisinin kavramsal temelini oluşturur. Örgütlenme fonksiyonu doğrultusunda ortaya çıkıp gelişen ilkelerin teoriler şeklinde sistematize edilmesiyle birlikte örgüt teorisinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Örgütlenmenin neticesinde oluşan sosyal sistem kavramı sadece örgüt teorisine temel hazırlamakla kalmaz aynı zamanda örgüt kültürünün de kavramlaşmasına katkıda bulunmuştur (Koontz, 1957: 40-45).

Zaman içerisinde örgüt teorisi gelişerek yönetimide içeren çok kapsayıcı bir unsur haline dönüşmüştür. Ortaya çıkan en önemli fark yönetim teorisi yalnızca yönetim üzerine yoğunlaşırken örgüt teorisi her çeşit sosyal iş birlikleri de kapsamaktadır. Bu sebeple örgüt teorisi yönetsel dizayn teorisi özelliğini de içerir ve bu iki kavram, yönetim teorisi ve örgüt teorisi, birbirlerini çağrıştırmaktadır (Koontz, 1980: 178-185).

Ayrıca bilinmelidir ki yönetim ve örgüt bilimi çok çeşitli disiplinlerden faydalanıp beslendiği için kültürün pek çok boyutu ile etkileşim halindedir. Buna sebep olarak kültürün çeşitli bakış açıları kapsamında değerlendirilmesi kültürün farklı boyutlar edinmesine olanak sağlamıştır. Böylelikle kültür üzerine yapılan çalışmaların, yönetim ve örgüt teorisi kapsamında değerlendirildiğinde örgüt yöneticileri için tahmin edilebilir ve uygulamaya dönük sonuçları öne sürmeyi hedeflediği görülmektedir (Smircich, 1983: 340-350).

Yönetim bilimcilere göre, örgüt kültürü ve yönetim anlayışı tamamen bağımsız bir değişken olarak ele alınarak üyeler vasıtasıyla örgüte iletilen bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Örgüt içerisindeki benzer noktaları ve farklılıkları inceleyerek tespit ettiği, başarılı olarak kabul ettiği kültürel unsurları örgütlerin de benimsemesi için çabalar. Önemli olan iç kültürün nasıl yorumlanacağı ve yönetsel amaçlarla nasıl bağdaşacağıdır. Yönetim bilimciler bu bilgiler doğrultusunda örgüt içerisinde çıkarım yapmayı amaçlamışlardır. Bütün bunlara ek olarak farklı ülkelerdeki yönetim ve çalışanlar arasındaki davranış ve tutum farklılıklarına da çalışmalarında yer vermişlerdir. Çıkardıkları sonuç çalışanların inançlarının gelişiminde ve değişmesinde kültürün önemli bir rolü olduğunu görmüşlerdir (Smircich, 1983: 350-358).

Bu konu üzerine yapılan çalışmalardan anlaşılabileceği üzere kültür için, yönetim ve örgüt teorisi arasında yeni bir tanımlamaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu yeni kavramda antropolojik ve sosyolojik kökenin payı oldukça büyüktür. Antropolojik açıdan ele alındığında örgütler aslında kültürlerdir ve ortak davranışların sonucu olarak ortaya çıkarlar. Sosyolojik olarak ele alındığında ise her örgüte ait bir kültür vardır ve kültürün var olmasını sağlayan bütün unsurlar tanımlanarak zihinlerde yer alır. Böylelikle kültürü kişisel bir bakış açısının yansıması olarak görür.

3.11. Örgüt Kültürünü Yönetme İhtiyacı

Günümüzde işletmeler için her ne kadar strateji, pazar varlığı ve teknoloji çok önemli olsa da, başarılı işletmeler, benzersiz bir kurumsal kültüre çok daha fazla önem vermektedirler. Örgüt kültürü başarılı bir şekilde oluşturulursa işletmeler pazar varlığını ve kurumsal stratejilerini artıran önemli bir güce sahip olacaklardır. Bu güç, güçlü ve benzersiz bir kültüre bağlıdır. Örgüt kültürünün öne çıkan özelliği kolektif anlaşmazlıkları azami ölçüde azaltmasıdır; yani çalışanlar için ortak bir yorumlama sistemini getirir. Çalışanlar arasında sosyal düzenin oluşmasında büyük bir role sahiptir. Var olan değerler ve normların sürdürülmesinde süreklilik yaratır. Böylelikle nesiller boyunca çalışanlar temel değerleri benimseyip devam ettireceklerdir. Örgüt kültürü ortak bir kimlik oluşturur ve üyeleri birbirine bağlar. Örgüt kültürü bir nevi aile görevi üstlenir. Çalışanların aidiyet duygusu arttıkça, bulundukları örgüte çok daha fazla yararlı olmak için ellerinde geleni yapacaklar, performansları artacaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 5).

İşletmeler başarılarını sürdürmek ve bunu kalıcı hale getirmek istiyorlarsa örgüt kültürüne önem vermeli ve gerektirdiklerini yapmalıdırlar. Örgüt konusunda çalışan birçok bilim adamı ve gözlemci örgüt kültürünün boyutları ile örgütsel etkililik arasında pozitif bir

bağ olduğunu kabul etmektedirler. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki Amerika'da faaliyet gösteren başarılı işletmelerin bu duruma gelmesinde anahtar bileşen daha az somut, daha az bariz ancak çok daha güçlü olan örgüt kültürüdür. Başarılı işletmelerin arkasındaki bu güç performanslarını da artırarak diğer işletmelere karşı rekabet avantajı da sağlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 4). Örgüt kültürü bazen bilinçli olarak yönetim ekipleri tarafından işletmelerin performansını sistematik yollarla geliştirmek için kullanılır. Bazen de örgüt kültürü işletmenin çevresinde oluşan zorlukları ve engelleri görüp onların üstesinden geldikten sonra zamanla ortaya çıkabilir. Her koşulda başarılı ve kalıcı olmak isteyen işletmeler örgüt kültürünü oluşturmali ve yönetmelidir (Cameron ve Quinn, 2006: 4-5).

3.12. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetici ve Liderin Rolü

Örgütler rastgele ya da tesadüfen oluşmazlar; aksine, bütün örgütler bir amaç için kurulurlar. Örgütü oluşturanlar bir ya da daha fazla kişiden oluşabilir ve bu kişiler koordineli ve uyumlu şekilde çalışarak hedeflere ulaşabilirler. Bireysel davranışların hiçbir önemi yoktur. Kültürün temelinde üç önemli kaynak vardır: inançlar, değerler ve varsayımlardır. Bu kavramları örgüt kurucularının ya da yöneticilerinin varsayımları, örgüt bünyesindeki üyelerin deneyimleri ve örgüte katılan yeni üyeler ve liderler ile gelen farklı ve yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olarak da ifade edebiliriz. Bu faktörlerin hepsi çok önemli olsa da en öne çıkan unsur kurucuların etkisidir. Kurucular hem örgütün misyonunu hem de grup üyelerini seçerek başarılı olmak için gerekli çabayı sarfederler (Schein, 2004: 225-226).

Yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınması 1950'lerde ABD'de gerçekleşmiştir. Yöneticinin rolünün bilimin ışığında, teknik verilere dayanarak karar veren işinin uzmanı olarak ön plana çıkan kişi olarak görülmektedir. Böylelikle yönetiminde bulundukları yerlere rasyonel düzenlemeler getirmeleri beklenir (Üsdiken, 2002: 133). Yönetici, düzenin sistematik bir şekilde ilerlemesinden sorumlu kişi olmakla birlikte çalışanların işlerini en verimli şekilde yapmalarına katkı sağlar. İstenilen başarılarla ulaşmak için motive eder ve çalışanlara ilham kaynağı olur (Otoum, 2018: 73). Yönetici benzer şekilde bir girişimci de olabilir. Kâr amacı güderek sermaye koyabilir ve bir alanda risk alarak işe başlayabilir.

Başka bir tanımda ise yönetici bir işletme içerisinde bütün kaynakları planlayan, düzenleyen, gerekli kontrolleri sağlayan ve yönetim dışında olan işleri de yapan kişidir. Kısacası bütün sorumluluğa sahip kişidir. Bu yüzden işletmeye ait başarı ya da başarısızlık durumlarında birinci derecede sorumlu tutulan kişilerdir (Schermerhorn, 1993: 5). Bu yüzden örgüt içerisinde sürekli olarak düzenli ve prensipli olması gerekir. Süreci belli bir sıraya göre

düzenler. Yönetici birinci olarak işletme için amaç belirler. Sonrasında süreci organize eder ve çalışanları motive ederek gerekli iletişim kanallarını açık tutar. İşlerin ne denli yapıp yapılmadığını görmek için ölçüm yapar. Son olarak ise çalışanlarını geliştirir (Drucker, 1995: 370).

Yöneticiler içinde bulundukları örgütte sürekli olarak çalışanlarına destek vererek onları mesleki açıdan gelişmeleri için teşvik ederler. Bu güçlü destekler sayesinde çalışanların sadakatleri artırılmak istenir. Yöneticiler görev yaptıkları örgüt içerisinde etik davranışlar sergiler ise bu durum çalışanlara da olumlu yansır. Çalışanlar daha başarılı olmak için üstlerine düşen bütün sorumlulukları yerine getirirler (Strothmann ve Ohler, 2011: 192).

Yöneticiler davranışları ile örnek olmalı ve istenmeyen davranışları örgüt içerisinde ifade etmelidirler. Etik olmayan davranışlar çeşitlilik gösterebilir fakat iş yerlerinde sıklıkla ortaya çıkan kıskançlık ile ilgili davranışlar kabul görmediği gibi bu konunun bahsi de açılıp tartışılmaz. Bu ve benzeri durumların artması durumunda yöneticiler çabuk karar verip istenmeyen davranışların ortadan kaldırılma sürecini hızlandırmalıdır. Yöneticilik örgüt içerisinde olumsuz durum ve davranışları ortadan kaldırabildiği müddetçe başarılıdır (Cleary vd., 2016: 14-17).

Örgüt kültürü çatısı altında, yöneticilerin birinci önceliği farklı özelliklere sahip çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için nasıl doğru şekilde yönlendirileceğini belirlemesidir. Böylelikle, yönetici yapılacak işleri daha çekici ve tatmin edici hale getirmenin yanı sıra, çalışanların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak gerekli önlem ve adımları atmalıdır. Yönetici, örgüt kültürünün hep bir adım daha ileri gitmesini istiyorsa çalışanlarının fikirlerini, eleştirilerini dinlemeli daha özgür bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. Örgüt kültüründe yaratıcılığı ön planda tutan yönetici bütün bunları bilerek hareket etmelidir. Örgütlenme söz konusu olduğunda yönetici için öncelikli hedef insan olmalıdır. Yönetici, çalışanları belli sınırlar içinde hapsetmemeli; aksine, çalışanlarını cesaretlendirerek var olan güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalıdır. Bunları yaparak, örgüt bünyesinde çalışan herkesi demokrasiye ve insan haklarına saygılı, özgür hale getirebilir. Sonuç olarak, çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için güdülenmiş olur ve örgüt kültürü içinde huzurlu bir ortam meydana gelir (Covey, 1998: 246)

Liderler, örgüt kültürünü temsil ederler. Örgütün sahip olduğu kültürün muhafaza edilip ve yayılmasında önemli paya sahiptirler. Örgüt kültürü ve liderlik birbiriyle yakın ilişki içindedir. Lider örgüt kültürünün şekillendirilmesi ve yönetiminden sorumludur. Liderler

örgüt kültürünü şekillendirirken çoğunlukla kendi tercih ve değerlerini ön planda tutmaktadırlar (Truskie, 1999: 6).

Yüzyıllardır toplu halde yaşayan insanlar için liderlik kavramı kaçınılmaz olarak hayatın bir parçası olmuştur. Topluluk içinde yaşayan birisinin lider olarak seçilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Liderin ihtiyaç duyduğu bu özellikler toplumdan topluma değişiklik gösterebilir. Örneğin Eski Çin ve Yunan uygarlıklarında lider olarak adlandırılacak kişinin bilgili ve gerektiğinde nasihat verebilen birisi olması beklenirken, eski Mısır toplumunda lider olacak kişinin diğerlerinden farklı ve üstün özellikleri olması beklenirdi (Howel ve Costley, 2006: 95).

Tarih boyunca karşımıza çok farklı özellikte büyük liderler çıktığını görürüz. Bazıları kendi devletlerini çok ama çok büyük hale getirirken, bazıları ise zor şartlar altında engellerin üstesinden gelmişlerdir. Bu yüzden liderlik kavramı birçok bilimsel araştırmaya konu olmuş, 1900'li yıllardan itibaren teorik anlamda ele alınmaya başlamıştır. Bu kavram üzerine araştırma yapanlar, lider diye adlandırılan kişinin toplum üzerinde nasıl etkisi olduğunu incelemiş, yaşadığı dönem ve sahip olduğu tüm kaynaklar ile nasıl bir denge kuracağını anlamaya çalışmışlardır (Yukl, 2002: 196).

Liderlik kelimesini detaylı şekilde incelemek istediğimizde karşımıza Büyük Adamlar Teorisi gelmektedir. Bu teorinin içeriğine baktığımızda ise doğuştan gelen bazı karakteristik özelliklerin kişinin ileride lider olarak kabul görebilmesi için gerekli alt yapıyı sunduğu varsayımını öne çıkarır. Fakat bu teori zaman içerisinde değişerek doğuştan gelen özelliklerin ön plana alınmadığı, liderlik için gerekli bilginin öğrenme ve deneyim yoluyla edinilebileceği Özellikler Teorisi olarak adlandırılmıştır. Takip edilen süreçte ise liderin evrensel özelliklere sahip olup olmadığı incelenmiştir (Luthans, 1981: 85).

Örgüt kapsamında değerlendirildiğinde ise liderin gücünü belli kaynaklardan aldığı görülmektedir. Bu kaynaklardan birisi liderin sahip olduğu yasal güçtür. Temeli yasal dayanaklarda bulunmaktadır. Bazı kaynaklarda ise pozisyon gücü olarak da geçmektedir. Yasal güç daha açık bir şekilde söylemek gerekirse yöneticinin sahip olduğu kişisel becerilerine dayalı özelliklerinden ziyade bulunduğu konumdan, statüden gelmektedir. Diğer bir kaynak ise ödüllendirme gücüdür. Lider kişi içinde bulunduğu ekip üyelerini daha iyi motive etmek, performanslarını artırmak için bu kaynağı kullanır. Burada önemli olan liderin çalışanlarını hangi unsurların motive ettiğini keşfedip ona göre ödüllendirmeye gitmesidir. Böylelikle lider örgüt içerisinde etki alanını genişletecektir. Liderin çalışanların üzerine düşen

göreve ve sorumlulukları, alınan kararları yerine getirmediği durumlarda kullandığı güç, zorlayıcı güçtür. Aslında bir nevi yaptırımdır. Lider sahip olduğu zorlayıcı gücü kullanmaktan çoğu zaman kaçınır. Kaçınma sebebi ise örgüt içerisinde yaratacağı duygusal hasardır. Yine de zorunda kalırsa kullanır ve bunu bilen çalışanlarda yaptırımlarla karşılaşmamak için görevlerini yerine getirmek için çabalarlar. Liderin gücünü aldığı diğer bir kaynak ise uzmanlık gücüdür. Sahip olunan donanımlar, yetenekler ve tecrübeler bu gücü oluşturur. Uzmanlık gücü sahip olunan bilgiyle doğru orantılıdır. Karar verirken lider ne kadar doğru karar verirse uzmanlık gücü artar. Ters durumda ise uzmanlık gücü azalır. Liderin diğer kişiler üzerinde yarattığı etki ya da çalışanların saygısını ve takdirini kazanmasını sağlayan karizmatik güçtür. Karizmatik güç liderin duruşunu, konuşmasını, hareketlerinin tümünü kapsamaktadır. Tarihe sürecine bakıldığında bu özelliğe sahip bir sürü lider görülmektedir. En önde gelen karizmatik liderlerden biri de Mustafa Kemal Atatürk'tür. Lider sahip olduğu özellikleri gerekli şartlarda hangisini kullanması gerektiğini ayırt ettiği müddetçe çalışanları etkileyecektir (Buchanan ve Huczynski, 1992: 607-608).

Sonuç olarak lider çevresindekileri etkileyerek belirli hedefler doğrultusunda onları yönlendirebilen kişidir. Ulaşılmak istenen hedefler için örgüt üyelerini etkileme, motive etme, gerektiğinde ödül ve yaptırım uygulama gücü olan kişidir. Liderlerin öncelikli hedefi bulundukları örgütün vizyon ve misyonlarını belirtmektir. Strateji ve yön belirleme ne kadar önemli olursa olsun, temel görevleri çalışanları etkileyebilme ve yönlendirebilmektir (Paksoy, 2011: 60).

Liderlik ve yöneticilik her ne kadar birbirlerine yakın kavramlar olsalarda aynı anlamı taşıyan sözcükler değildir. Lider, grubu belli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren, amaca ulaşmak için grup üyelerini etkileyerek harekete geçiren, yetenekli ve donanımlı kişidir. Kısacası liderliğin temelinde diğerlerini etkileyebilme ve istedik davranışlara yönlendirme bulunmaktadır. Lider, hedef ve misyon belirleyen rehber rolü üstlenmiş kişidir. Yönetici ise, bulunduğu konuma başkaları tarafından atanmış ya da getirilmiş, var olan hedefleri gerçekleştirmek gayret eden kişi olmakla birlikte aynı zamanda denetlemeden, uygulamadan sorumlu kişidir. Gerektiğinde çalışanlara karşı ödül verme ve ceza uygulayabilir (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998: 181). Liderlik kavramını yöneticilikten ayıran en önemli farkı konumdan ziyade süreç olmasıdır. Örgüt bünyesi içerisinde herkes tarafından ulaşılabilmesi mümkün olan, deneyimlenen, öğrenilen beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes, 1999: 40).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark çeşitli bilim adamları tarafından incelenmiştir.

“Liderlik ve yöneticilik iki farklı ve aynı zamanda birbirini tamamlayan unsurlardır. Her ikisinin de kendine has uğraş alanları ve özellikleri vardır. Günümüzde başarıya ulaşmak için her ikisine gerek duyulmaktadır. Yöneticilik örgüt içerisinde karşılaşılan güçlüklerle başa çıkmayla ilgilidir. Yöneticiliğin aksine, liderlik değişimle mücadele etmekle ilgilidir” (P.Kotters, 1990: 45).

“Yöneticiler ve liderler aralarında büyük fark bulunmaktadır. Yöneticinin ulaşmak istediği hedefler arzularından çok gereklerden kaynaklanmaktadır. Yönetici örgüt içerisindeki problemleri çözerek, işlerin sürekli devam etmesini sağlar. Lider ise, amaçlara ulaşmak için aktif ve kişisel davranışlar sergiler. Etrafında olan mevcut fırsatları değerlendirmek ve ödülleri ararken çevresindekilere ilham kaynağı olur ve sahip olduğu enerjisini yaratıcı olmak için kullanır. Örgüt içindeki bütün bireylerle ilişkisi çok yoğundur ve netice itibarıyla çalışma ortamında kaos kaçınılmazdır” (Abraham Zaleznik, 1999: 67).

Tablo 3.1’de lider ve yönetici arasındaki temel farklardan bazıları yer almaktadır:

Tablo 3.1. Lider ve yönetici arasındaki temel farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Örijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadede perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: (Keçecioğlu, 1998: 10)

Özellikle sanayi devriminin gerçekleşmesiyle hızla ilerleyen fabrikalar ve işletmeler çok fazla istihdam sağlamaya başlamışlardır. Nitekim bu göçleri de arttırmıştır. Sadece iç göçler değil başka ülkelerden de sanayileşmiş, ekonomik gücü yüksek olan ülkelere artan göçler ile birlikte çalışan sayısında artış ve farklılıklar meydana gelmiştir. Yöneticiler, çalışanlarını doğru şekilde yönlendirirse, örgüt içerisinde beklenen ve arzulanan ortam yaratılmış olur.

3.13. Örgüt Kültürünün Örgütsel Verimlilik ve Çalışanlar Üzerine Etkisi

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık bir bütün olarak ele alındığında, çalışanın iş konusunda tecrübe ettiği faydalar ile duygusal ve normlara dayalı bağlılık arasında ortaya çıkan ilişkinin temelinde birçok nedenin bulunduğu belirtilmektedir. Nedenlerden biri de örgüt kültürüdür. Netice olarak, örgütsel bağlılığın çevre ile ilişkisinde örgüt kültürü destekleyici olarak görünmektedir (Emadi ve Marquardt, 2007: 64).

Örgüt kültürü, birçok açıdan çalışanları olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışan performansı üzerinde etkilere sahip olmanın yanı sıra çalışan davranışını dikte eden etkili bir kontrol mekanizmasıdır. İşyerinde örgüt kültürü çalışanların bütünüyle uyumlu hale geldiğinde çalışanlar kendilerini daha rahat, huzurlu ve değerli hissederler. Örgüt kültürünün ön planda olduğu şirketlerde karşılaşılan zorluklar daha çabuk atlatılır ve iş ortamında meydana gelen değişikliklere daha kolay adapte olunur (Sorensen, 2002: 5).

Örgüt üyeleri arasında normlar, uygulamalar ve prosedürler hakkında uyum sağlanarak hedeflere ulaşmak kolaylaşmaktadır. Örgüte yeni katılanlar daha çabuk sosyalleşir ve tecrübeli çalışanlarla hızlı bir şekilde koordinasyona girerler (Harrison ve Carroll, 1991: 4).

Bütün işletmeler için en temel kavramlardan biri olan örgütsel verimlilik, işletmenin hayatta kalma süresini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biri olup, çalışanlar ve işletmeler tarafından ortaya konan hedeflerine ulaşma derecesini belirlemektedir. Örgütsel verimlilik nicel ve nitel olarak düşünülebilir ve sonuçları geniş bir yelpaze içinde yansıtır (Dizgah, 2011: 3). Bu nedenle örgüt kültürü ne kadar güçlü olursa örgütsel verimlilik için bir o kadar itici bir güç olacaktır.

Örnek olarak Japonya'daki çalışanlar verilebilir. Örgütlerine karşı duydukları bağlılık ve sadakat duyguları örgüt verimliliği üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünün tam anlamıyla oluşması, çalışanların daha fazla sorumluluk almasına ve iş yerlerine karşı aidiyet duygusunun artmasına yol açmaktadır. Bu sorumluluk ve aidiyet duygusu daha fazla verimlilik ile sonuçlanmaktadır (Chow, 1994: 3). Performansı artan bir çalışanın örgütte kalması ile örgütsel verimlilik artmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşabilmek için daha fazla efor sarf edecekler ve ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Northcraft ve Nale, 1990: 465).

3.14. Örgüt Kültürünün Stratejik Önemi ve Yararları

Teknoloji ile birlikte hızla gelişen ve değişen iş dünyasında birey olarak değil gruplar halinde çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle sanayi alanında gelişimin çok hızlı olması, bireysel karar vermeyi zorlaştırmakta ve karmaşık durumlarla baş edebilmeyi güçleştirmektedir. Çağa ayak uydurabilmek ve geri kalmamak için işletmeler farklı düşüncelere, fikirlere ihtiyaç duymaktadır. Hedeflere ulaşmada örgüt bünyesinde bulunan çalışma grupları yadsınamaz bir gerçektir. Örgütler başarıyı sağlamak için çalışanların tutum ve davranışlarını geliştirmeli, gerekli olan bütün araçları devreye sokmalılardır. Örgüt

kültürünün oluşması, çalışanların motivasyonuna da katkı sağlayacaktır (Chatman ve Jehn 1994: 525).

Sanayi ve işletme alanında, çalışanların faaliyetlerini belirlemede ve yönlendirmede örgüt kültürü önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirerek rekabet için istenen seviyeye çıkarmada etkin bir rol üstlenir. Çalışanların işlerine ve çalıştıkları şirketlere karışı aidiyet duygusunu artırır. Böylelikle çalışanların motivasyonu artar ve daha üretken olurlar (Pool, 2000: 33).

Küresel pazarda faaliyet gösteren işletmeler açısından değerlendirildiğinde, örgüt kültürü işletmeler için son derece önemlidir. Çünkü yerleşik kültür, seçilen faaliyetler ve eylemler için bir temel ve kaynak oluşturacaktır (Ireland ve Hitt, 1999: 51).

Örgüt kültürü ne kadar uzun süreli ise, işletmenin sahip olduğu güç ve istikrar da o kadar fazladır (Shein, 2010: 3). Ayrıca, pazarlama ve yönetimde örgüt kültürü özel bir yere sahiptir. Şirket önceden sahip olduğu imaj ve kültürü çalışanlara aşılayarak, onları arzu edilen seviyeye getirir. Sonuç olarak, örgüt kültürünü benimseyen çalışanların davranışları müşteriler üzerinde olumlu etki bırakmaktadır (Alvesson, 2002: 83-84).

3.15. Örgüt Kültürünün Örgütsel Davranış ve Bağlılık ile İlişkisi

Örgütsel davranışın iş hayatında etkisini daha iyi anlayabilmek ve vurgulamak için daha önce değindiğimiz tutum, güdü ve örgütsel uyum kavramlarına hâkim olmak büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel davranış bireylerin ya da grupların davranışlarının detaylı şekilde incelenmesidir. Örgütsel davranış, herhangi bir örgüt içindeki etkinliği geliştirmek için, örgüt içindeki bireylerin veya grupların davranışlarının etkisini araştıran bir çalışma alanıdır. (Robbins, vd., 2014: 8)

Örgütsel davranış, çalışma ortamını sadece insan tutumları ve davranışları açısından ele almaz aynı zamanda ve psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve antropoloji açısından da değerlendirir. Bunlara ek olarak, örgütsel davranış teknolojinin sürekli geliştiği küreselleşen dünyada, günümüzün taleplerini de karşılamak için hızla gelişip değişmektedir. Bu sebeple, yöneticiler çalışanların bir iş-yaşam dengesi bulmalarına, davranışlarının daha etik olmasına ve insan becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurken, işgücü çeşitliliği ve kültürel farklılıklar gibi konularla da ilgilenmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin hedeflere ulaşmak için çalışanlarını neyin motive ettiğini ve birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerini bilmeleri ve anlamaları gerekmektedir (Ardichivili, vd., 2009: 85)

Çeşitli işgücü, örgütsel davranışın bireysel düzeyde sıklıkla göz ardı edilen bir unsurudur. Çalışanların yaş, ten rengi, uyruk, etnik köken ve cinsiyet gibi kişisel özellikler açısından farklılık göstermektedir. Örgütsel davranışın eksik olduğu çoğu işletmede farklılıkların zenginlik olarak kabul görmemesiyle ayrımcılık ve dışlama hala eşitliği engellemeye devam etmekte ve örgütsel bağlılığın oluşumunda engel olmaktadır. Bu durum Amerika Birleşik Devletleri gibi batı toplumlarında da sürmektedir. Batılı Devletler bu konuda mücadeleye devam etmektedirler (Feather & Boeckmann, 2007: 57).

Örgütsel bağlılık çalışanların bulundukları örgüte karşı tutumunu ve sadık olma isteğiyle doğrudan bağlantılıdır. Çalışanların bulundukları örgütte kalmak ve örgütün başarılı olması için yoğun bir şekilde hissettikleri çalışma arzusudur. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak özellikle 1970'lerden itibaren fazlasıyla çalışma yapılmasına karşın örgütsel bağlılık üzerine tam bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Ortak görüş örgüt ile çalışanlar arasında ortaya çıkan ilişki olduğu yönündedir. Üzerinde anlaşılan bu ortak görüşe rağmen, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin nasıl ve ne üzerine oluşacağı konusunda anlaşmazlıklar devam etmektedir. Bu durumun temel sebebi farklı alanlarındaki (sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış vs.) araştırmacıların kendi uzmanlık alanları doğrultusunda tanımlama yapmaları söylenebilir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım yapılmıştır (Oliver, 1990: 21).

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk tanım yapanlardan biri olan Grusky, 1966 yılında "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde ifade etmiştir (Wahn, 1998: 256).

Meyer ve Allen ise, örgütsel bağlılığı örgüte karşı psikolojik tutum ve yaklaşım olarak görmektedir. Buna ek olarak, iş görenin örgüt içindeki rolünü, örgüt ile olan ilişkisini yansıtmakla birlikte örgütte kalma yönündeki kararını pozitif yönde etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği uyumun ve bütünlüğün bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bateman ve Strasser, 1984: 95).

Özetle örgütsel bağlılık iş görenin bulunduğu örgüte karşı hissettiği sadakat ve ait olma hissidir. Aidiyet duygusu ne kadar güçlü ise iş gören çalıştığı örgütte kalmak ve örgütün daha başarılı olabilmesi için elinden geleni yapmasına neden olur. Bu bağın güçlü olmasında yöneticinin de vasıfları büyük önem taşımaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 436).

İşletmelerde örgüt kültürünü sağlamlaştırmak ve kalıcı hale getirmek için yöneticiler çalışanların davranışlarını sürekli olarak gözlemlemeli, etik olmayan durumlarda müdahale

etmelidir. Başarıya ulaşmak için çalışanları motive eden unsurları ortaya çıkararak çalışanların içinde bulundukları örgüte karşı bağlılıklarını artırmalıdır.

3.16. Amerika'da Ortak Kültürün Oluşması

Kültür ve örgüt kültürü hem toplum içinde hemde iş ortamında en önemli unsurlarından biri bilinen bir gerçektir. Bu durumun kendini en iyi gösterdiği yerlerden biriside Amerika Birleşik Devletleridir. Yeni kıtaya yapılan göçler ile yeni bir kültür ortaya çıkmış ve birçok farklılık sayesinde farklı bir zenginlik ön plana çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ne Avrupa'dan yapılan göçlerin temelinde, İngilizlerin sömürgecilik yaparken Amerika kıtasına yerleşmeleri bulunmaktadır. İngiliz nüfusundaki çeşitlilik, 17. yüzyılda ezici bir çoğunlukla etnik gruplardan kaynaklanıyordu (1700'deki İngiliz kolonilerin nüfusu 250.000'di) ve bu sayı İngiltere nüfusunun yüzde 47,9' una denk geliyordu (Bonwick, 1991: 254). Bu etnik çeşitlilik aynı zamanda İngiltere'den Amerika'ya yapılan göçü de etkilemiştir. İngiltere'den Amerika'ya yapılan bu göç, Amerikan kültürünün ve sosyal hayatın tüm alanlarına katkıda bulunmuştur (Butler, 2000: 9-11). 1720'li yıllardan başlayıp 1775'e kadar Avrupa'dan Amerika'ya devam eden göç sürecinde ise özellikle Almanlar, İskoçlar ve İrlandalılar var olan İngiliz kültürel alt tabakasını daha da zenginleştirerek değiştirmiştir (Faragher, 1990: 200-202).

Kültürel olarak değişimin oluşmasında İtalyanların ve Hawaii'de Japonya'dan gelen tarihsel göçlerin de etkisi önemli boyuttadır. Özellikle Amerika kıtasının güneyinde İspanya'nın etkisi ön plana çıkmaktadır. Köleliğin kaldırılmasıyla birlikte Karayipler, Amerika'daki göçmen siyah nüfusun artmasında çok önemli bir yere sahiptir. Ayrıca bu siyahî nüfus eğitim dâhil olmak üzere müzik, spor ve eğlence gibi alanlarda kayda değer kültürel etki yaratmıştır. Göçmenler göç ettikleri yerlere farklılıklarıyla gelirler. Özellikle de kültür göçmen gruplar arasında çok fazla farklılık göstermektedir. Kültür çatışmaları bir kalıp takip etme eğilimindedir. Zaman içerisinde göçmenler göç ettikleri yerde yeni haklar talep etmek ister veya potansiyel güç ilişkilerini tüm ırklar, gruplar veya cinsiyetler de dâhil olmak üzere arasında değiştirmeye çalışırlar. Amerikan kültürü sadece muhafazakâr ve liberal unsurları içermekle kalmaz, ilmi ve dini rekabet gücünü, politik yapıları, kendini ifade etme özgürlüğünü, maddeci ve etik gibi unsurları da içerir. Bireycilik, eşitlikçilik, özgürlük ve demokrasiye inanç gibi bazı oturmuş ilkelere karşın Amerikan kültürü, coğrafi ve demografik çeşitliliğinden kaynaklanan farklılıklarından dolayı oldukça esnek bir yapıya da sahiptir (Mcdonald, 2010: 120).

3.17. “Melting Pot” Kavramının Amerika İçin Önemi

Keşfinden itibaren sürekli göç alan Amerika kıtasına, başta Avrupa olmak üzere dünyanın neredeyse bütün bölgelerinden insanlar akın akın gelmişlerdir. Türkçesi eritme potası ya da eritme kazanı olarak da bilinen “Melting Pot” çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri ile özdeşmiş bir kavramdır. Birçok farklı kökene, inanışa, değerlere ve kültüre sahip olan göçmenler birlikte yaşamayı ve tek bir ulus olmayı başarmıştır. Artık farklılıklar değil birliktelik önemli hale gelmiştir.

On dokuzuncu yüzyıldan sonra, Amerika Başkanı Theodore Roosevelt göçmenlerin Amerikan toplumu için çok önemli bir güç olduğunu düşünüyordu ve onlardan geldikleri ülke ile ilişkilerini belli bir seviyede tutmaları beklentisi içindeydi. Roosevelt, asıl bağlılığın Amerika'ya karşı olması gerektiğini istiyor ve bekliyordu (Glazer, 2004: 65).

Özellikle on dokuzuncu yüzyılda artan göç dalgalarıyla, Amerika daha önce görülmemiş bir ırklar karışımı ile karşı karşıya kalmıştır: *“Dünya’da sayılı ulus Amerika’nın büründüğü heterojenliğe sahiptir. Amerika’da yaşayan Kızılderilileri de içererek söyleyebiliriz ki yaşayan herkes göçmen kökenlidirler. Walt Whitman’ın söylediği gibi Amerika ‘Ulusların Ulusu’dur”* (Rose, 1964: 14).

Her gelen göçmen için Amerika başlangıçta yabancı bir ülke konumundaydı. Yeni gelen göçmenler kendileri için bu yeni ülkede farklılıkları benimseyecek ve kendilerine ait kültürü, değerleri ve bilgilerini aktararak yeni bir yapı oluşturacaklardır. Daha doğrusu yeni bir ulus yükselecektir. Ortaya çıkan bu yeni ulus, daima sahip olduğu farklılıkların bilincinde olacaktır (Rumbaut ve Portes, 2006: 204).

Bu farklı kökene sahip insanların bir arada tutulması yirminci yüzyılın başlarına kadar Anglo uyum modeline göre sürmüştür. Anglo uyum modeli beyaz protestan kültürü içerisinde bütünleşmeyi hedefliyordu (Burubaker, 2003: 49).

Günümüzde bazı araştırmacılara göre Amerika’da sosyal politika olarak uygulanan eritme potası, farklı etnik kökenden gelen bütün göçmenlere aynı olanakları sağlamamış, herkes aynı refah ve güç seviyesine ulaşamamıştır (Hall, 1998: 42). Benzer şekilde, eritme potası tabirinin birçok tahribe uğradığını söyleyenler de vardır. Bazı sosyal bilimciler, yeni bir Amerikan kültürü oluşturma idealine hizmet etmeyi amaçlayan asimilasyonistlerin aslında mevcut azınlıklara Anglo-Amerikan değerlerini zorla kabul ettirmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler (McDonald, 2007: 53).

Netice itibariyle eritme potası ile arzulanan durum, göçmenlerin Amerikan potasında içinde eritilerek tek bir ortak kültürün oluşmasıydı. Fakat beklenen sonuç umulan gibi gerçekleşmemiş, ortak bir Amerikan kültürü yerine göçmenler kendi kültürlerini Amerika'da yaşamaya devam etmiştir (Gordon, 1964: 130).

Günümüzde asimilasyon terimi Amerika'da yaşayan göçmenler için önemini kaybetmiştir hatta ölmüştür. Son zamanlarda bu konulara değinen birçok yazar, Amerikalı sosyolog ve ayrıca siyaset bilimci "melting pot" ve "asimilasyon" kelimelerinin artık göçmenler açısından itici ve hoş kabul edilmeyen bir kavrama dönüştüğünü söylemiştir (Glazer, 1998: 15). Birbirine yakın Amerikalıların bir pota içerisine mecburi olarak koyulmasının eritme potası amacından oldukça uzak olduğu açıktır (Alba ve Nee, 2003: 141)

Eritme potasından uzaklaşılarak aslında ortak kültür göz ardı edilmeye başlanmıştır. Amerikalılık ya da Amerikalı olmak gibi çok büyük bir ideolojik proje gücünü kaybetmekte ve herkesin dilinden düşmeyen "Amerikan Rüyası" kavramı sürekli olarak güç kaybetmeye devam etmektedir. Artık sadece evrensel kimlik yoktur, etnik kimlikler de ön plana çıkmaktadır (Zizek, 2001: 163).

"Melting Pot" eritme potası, başlangıçtaki hedefinden uzaklaşarak çok kültürcü yapılara geçiş başlamıştır. Böylelikle Amerikalı olmak kavramı da etkisini yitirmektedir. Süreç içerisinde bir bütün olarak yaşamının yanı sıra, etnik kimlikler ayrı olarak ta varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler (Zizek, 2001: 163). Böylelikle kültürün yansımalarını sadece toplumda değil aynı zamanda örgüt ve işletmeler içerisinde de görmek kaçınılmaz olacaktır.

3.18. Amerikan Kültürünün Yönetim Bakımından İşletmeler Üzerindeki Etkisi

Amerika'nın kolonileşme sürecinden itibaren çok fazla İngiliz bu yeni topraklara göç etmiş ve ağırlıklı olarak kendi kültürünü yaşatmış ve hissettirmiştir. Zaman içerisinde farklı bölgelerden ve ülkelerden göç olmasına rağmen, sonuç olarak ABD'nin resmi dili İngilizce olmuştur. Ortak dile sahip olmalarına rağmen yönetim konusunda oldukça farklılık göstermektedirler. Özellikle yönetim kelimesi Amerika'yı Amerika yapan unsurlardan biridir ve İngiltere'den çok farklı bir tarzda şekillenmiştir. Amerikan yaşantısında serbest girişimciliğin ön planda olmasıyla yönetim önemli bir sembole dönüşmüştür. Sanayi devrimiyle birlikte başta İngiltere olmak üzere bütün dünyayı şaşırtacak derecede ilerleme kat eden Amerika için işletme ve yönetim apayrı bir yer kazanmıştır. Yönetim açısından farklı bir

kültür edinen Amerika'da Protestan iş ahlakının bu anlayışın gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Protestan iş ahlakına göre çalışmanın insanlar için kurtarıcı bir rol olduğu inancı, Amerika'da faaliyet gösteren birçok şirket ve işletme sahipleri ya da kurucuları için çekici bir faktör olmuştur ve yöneticiler bu doğrultuda değer sistemi oluşturmuşlardır. İş ahlakı gelişmiştir ve işletmelerde başarı daima hep önde tutulmuştur (Poirson, 1989: 6).

Küreselleşme ile birlikte birçok Amerikalı şirket birleşmelerin bütün dünya devletleri için daha faydalı olacağı kanısına varırken, bu birleşmeler sonucunda ortaya bazı sorunlar çıkmaya başladı. Sanayi devriminin bütün aşamalarında büyük ilerleme kat eden Amerika Birleşik Devletleri teknoloji ve sanayi alanında kat ettiği ilerlemeye rağmen, dünya genelinde işgücünün nispeten daha ucuz olduğu diğer ülkelerle rekabet edebilmek için şirketler verdiği ücretlerde azaltmaya gitmiştir. 1990'lı yıllarda dünya ekonomilerinde başlayan durgunlukla küresel boyutta finansal dalgalanmalar meydana gelmiştir. Bu durum Amerika Birleşik Devletleri'ni geleceğe dönük farklı bir vizyon sahip olmaya itmiş ve gelecekte Amerikan ekonomisinin yolunu bu durumu da göz önünde bulundurarak yeniden çizmeye başlamıştır. Netice itibarıyla Amerikan ekonomisi küresel ekonomiyi daha yakından takip etmek için bütün dünyayla daha önce olmadığı kadar bağlantılı hale gelmiştir. Dünya'da ve ABD'de gelişen olaylar Amerikan yönetim tarihini de etkilemiş ve bu değişiklikler sonucunda Amerikan yöneticisinin rolü ve profili birçok araştırmaya konu olmuştur. Edindikleri tecrübe ve çıkarımlarla, Amerikan yöneticiler istedikleri ve şekillendirebilecekleri bir gelecek için insanları şu andan itibaren teşvik edip harekete geçirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Gereken çaba ve azim gösterildikten sonra insanın yapamayacağı şey yoktur. Hedef ne olursa olsun azmeden kişi başarır. Protestan iş ahlakını da yansıtarak sorumluluklarının farkına varılması ve bu sorumlulukları yerine getirmek bütün zor kapıları açacaktır. Amerikan toplumunda birçok kültür bir araya geldiği için belli bir sınıf yoktur. Önemli olan bireyin kendini iyi tanıyıp bilmesidir. Başarıya giden yol bu şekilde aşılabacaktır. Bu durum, işletmelerde kolektif çalışmayı ve iş birliğini zora soktuğu için, yöneticilere çok büyük görev düşmektedir. Yöneticiler çalışanların üzerinde oluşan stres ve baskıyı azaltarak bu işlevlerin yerine ortaya çıkması için yoğun çaba sarf ederler. Sonuç olarak Amerikan yöneticileri başarıya dönük tutum sergilerler ve bu sürekli olarak bu beklenti içinde olurlar. Zaman çok önemlidir ve işler her zaman olması gereken zamanda bitirilmelidir (Kelley, vd., 1987: 24).

Çevre ve doğa bakımından Amerikalıların tutumları incelendiğinde, doğa ve çevre iyi tanınmalı ve doğada bulunan madenler dâhil her şeyin farkında olunması gerektiği inancı

üzerinde durulduğu görülür. Doğa ve madenlerden faydalanma, sanayi ve teknolojik açıdan ABD'nin gelişimine çok büyük katkı sağlamıştır. Eksik olunan alanlarda hızlı bir şekilde bilgi edinmek için çok çalışma zorunluluğunu hissederler. Bu durumun Amerikan yöneticileri için de daima farklı ve yeni yollar bulma gerekliliğini getirmiştir. Amerikan kültürü altında insanların birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde kanunlar başta gelir ve kesinlikle bir kişi diğerinin haklarına tecavüz edemez. Bu doğrultuda birey her zaman için en iyi olanın peşinde olmalıdır. Bu durumdan çıkan, birey çevrede olup biten her şeyin farkında olmalı karşısına çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirerek faydalanabileceği en üst seviyede faydalanmalıdır. Çevresindeki fırsatlar bilimsel bilgiler ışığında kalmak, tecrübe edinmek, karşılaştığı olaylardan ders çıkarmak, doğruluk ve dürüstlükten asla taviz vermemek, eleştiriden uzak olmamaktır. Bireyin en büyük başarısı kendisinin her şeyi yapabilmesidir. Amerikan kültürü içerisinde sorunları başkasına çözdürmek ya da başkalarına karşı güven duyma hissi en büyük başarısızlık olarak değerlendirilir. Yönetim açısına da bu yansır. Bireyler sorumluluk almalı ve görevlerinin bilincinde olmalıdırlar. Yardım alma konusu, başkalarına karşı güven duyma ihtiyacı biraz sert ve itici olarak karşımıza çıkabilir fakat bu betimleme diğer kültürle kıyaslandığında ortaya çıkmaktadır. Değerler ve inançlar sadece kendi içinde bulundukları kültür içinde değerlendirilmelidir (Steers ve Porter, 1987: 567-569).

3.19. Sanayi Devriminin Ortaya Çıkışı

Amerika'da sanayi alanında da faaliyet gösteren şirketlere geçmeden önce sanayi devriminin nasıl ve nerede çıktığını belirtmek gerekmektedir. Sanayi faaliyetleri sonucunda kurulan şirket sayısında ve gelen göç miktarında artış paralel olarak ilerlemiştir.

Kısaca söylemek gerekirse sanayi devrimi 1750-1870'li yıllar arasındaki üretim yöntemlerinde meydana gelen değişiklik ve gelişmeleri ifade eder. Sanayi devriminden önce sermaye işgücüne nazaran daha az önemliydi ve teknolojik gelişmeler oldukça yavaştı. Sanayi devriminin ortaya çıkışı ile sermaye önem kazandı ve teknolojik değişimle birlikte üretilen malların özelliklerinde farklılıklar meydana geldi. Özellikle buhar makinesi, dokuma ve torna tezgâhı gibi icatlar süreci hızlandırdı. Dolayısıyla üretimde maliyet ve hız konusunda ilerlemeler yaşanmaya başladı ve makinelerin ön plana çıkmasıyla insanların yaşam şeklinde değişiklikler başladı (Gordon, 1990: 265).

Üretimde meydana gelen büyük artışın temelinde daha fazla mekanik güç kullanımı ortaya çıkmaktadır. Mekanik gücün hammaddeye duyulan ihtiyacı artırmasıyla, üretim

artmaya başlamıştır. Böylelikle sanayi alanında faaliyet gösteren firmaların ve çalışanların sayısında kayda değer bir yükseliş meydana gelmiştir (McNeil, 1994:465).

Sanayi devriminin İngiltere’de başlamasında ki en büyük faktör sermaye birikimiydi. Aynı zamanda demir ve kömür madenlerine sahip olan İngiltere, su taşımacılığına da sahip olmasıyla ihtiyaç duyduğu hammaddeyi fabrikalara kolay bir şekilde taşıyabildi. Tüm bunlara ek olarak, sahip olduğu sömürgeler kendisine hem kaynak hem pazar olmuştur. Tüm bunlar yaşanırken finansal alanda alt yapıya önem vererek bu alanda başarılı hale gelmesi, İngiltere’yi sanayi devrimini gerçekleştirmesi açısından çok daha güçlü hale getirmiştir (Merriman, 2018: 575-578). Bütün bu gelişmelerle birlikte, çalışanları bir arada tutmak, yeteneklerine göre ayırmak, ihtiyaçlarını karşılamak ve belirlemek en önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

3.20. Sanayi Devrimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Sanayi devrimi ile birlikte üretimin fazlasıyla ön plana çıkması, üretim bazlı yeni bir sistemi ortaya çıkarmıştır. Bu durum ayrıca yeni sorunların meydana gelmesine sebebiyet vermiştir. Daha önce hayatları boyunca hep tarımla uğraşan ya da kendi işlerini yapan insanlar bir anda fabrikalarda çalışmaya başlamış ve daha önce hiç karşılaşmadıkları sorunlarla yüzleşmişlerdir (Yüksel, 2007: 11). İşçiler işveren tarafından sömürülmekte, sürekli üretim yapılması için fazla çalışmak zorunda bırakılmışlardır. İşçiler zamanla bu duruma karşı çıkıp, dik durmaya başlamışlardır. Süreç içerisinde çalışanların hakkını korumak için hükümet devreye girmiştir. Aynı zamanda çalışanlar arasında örgütlenmeler ve gruplanmalar oluşmaya başlamıştır. Zamanla bu gruplanmalar sendikal faaliyetlere zemin oluşturmuştur (Bayraktaroğlu, 2011: 3). Bu durum insan kaynakları yönetiminin de doğuşuna sağlayacaktır.

Adı tarih boyunca meydana gelen gelişmeler sonucunda sıklıkla değişmiştir. Son zamanlara kadar personel yönetimi kullanılırken, 21. Yüzyıldan itibaren literatürde adını insan kaynakları olarak almaya başlamıştır. Çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, eğitim alması ve ücretlendirilmesi çoğunlukla personel yönetiminin sorumluluğu altındaydı (Ahammad, 2017: 412). İnsan kaynakları, bir kuruluş ya da örgüt içerisinde bulunan toplam iş gücü, bu iş gücüne ait bilgiler, yetenekler, değerler, tutumlar ve inançlar bütünü olarak da ifade edilebilir. Küreselleşme sonucunda git gide daha fazla önem kazanmaya başlayan insan kaynakları, çalışanların geliştirilmesi için örgüt içinde olumlu bir hava ve tutum kazanılması

gayesiyle çalışmaktadır (Rao, 2014: 12). Bütün işletmeler açısından çok önemli olmasının nedenini anlayabilmek için, kavramın tarihsel olarak geçirdiği gelişimi bilmek gerekmektedir.

3.21. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Personel yönetimi kavramı 1800'lü yıllarda fabrikaların ortaya çıkıp egemen olmaya başladığı İngiltere'de Sanayi Devrimi sürecinin kendini iyice hissettirmesiyle ortaya çıkmıştır. Çalışanların ihtiyaç ve gereksinimleri fabrika sahipleri tarafından yeterince önemsenmemiş ve 1840'lı yıllarda yürürlüğe giren fabrika yasalarına uymak zorunda kalmışlardır. Böyle bir yasanın ortaya çıkmasında söz sahibi olanlar ise çalışanların daha fazla refah ve sağlıklı bir ortamda çalışmasını isteyen, onların sürekli olarak kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamın oluşmasını arzu eden sayıları fazla olmayan işverenlerdir (Henderson, 2011: 6).

İngiltere'de ortaya çıkan Sanayi Devriminin başlarında çalışanların işe alınması, çıkartılması ya da denetlenmesi fabrikalarda görevli olan ustabaşılarının sorumluluğundaydı. Zaman içerisinde bu sorumluluk iş ortamının çalışma koşullarını yumuşatmaya yönelik faaliyetlerde bulunması beklenen refah sekreterlerine verildi. Süreç içerisinde resmi personel departmanları da açılmaya başlanmıştır. Bu gelişme bütünüyle ekonomik, sosyal ve politik olarak personel yönetiminin değişmesine ve teşvik edilmesine katkıda bulunmuştur (Dyer ve Burdick, 1998: 63).

Özellikle 1. Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkan artan üretim talebi ve işgücü ihtiyacı personel departmanı gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Mevcut hükümette gerek sanayiye zorlayarak gerekse de eğitim ve araştırma yönünden katkı sağlayarak bu gelişime katkıda bulunmuştur. Bu konuyla ilgili en kayda değer bilimsel yayınlardan birini yapan Frederick Winslow Taylor'dur (Dyer ve Burdick, 1998: 64).

Kapitalizmin ivmelenmesiyle birlikte, personel işlevlerini takip etmenin nedenli önemli olduğu ortaya çıkmaya başlamıştır. William F. Taylor tarafından 1916'da yayınlanan bilimsel yönetim teorisi günümüzde var olan insan kaynakları teorilerinin temelini atmıştır. Taylorizm'e göre amaç, çalışanların performansını ve üretkenliğini artırarak kurumun başarısını artırmaktır. Merkeze personel yönetimini almıştır ve bunun önemini örgütlerde ve işletmelerde öne çıkarmıştır. Daha sonra Hawthorne gibi araştırmacılar bu duruma karşı tezler sunarak, yöneticilerin sürece çalışanları da dâhil etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu fikir II. Dünya savaşı boyunca çoğunlukla bütün örgütler tarafından benimsenmiş, personel departmanları kurulmuş ve çalışanların verimliliğini artırmak için eğitim programları

verilmeye başlanmıştır. Böylelikle sanayi işletmelerinde arzulanan refah seviyesine doğru yol kat edilmiştir (Aikaterini, 2014: 9-10). Zamanla ABD ve İngiltere insan kaynakları yönetiminde dünyanın diğer ülkelerinden daha fazla ilerleme kat etmişlerdir. Böyle olmasının iki temel dayanağı vardır. İki ülkenin bu konuda yönetici ve üst yöneticileri devreye sokması ve çalışma ortamında daha fazla işe dönük, problem ya da tehlike unsurlarının en aza indirgenmesini hedefleyen profesyonel yaklaşımlar sergilemeleridir (Tubey, Rotich, ve Kurgat, 2015: 141).

Savaşı sonrası dönemde personel yönetiminin daha verimli ve etkin olması için uygun şartlar hazırlanmaya devam etmiştir. Örnek vermek gerekirse İşletme Bölümünde Personel Yönetimi ve Sanayi İlişkileri adında lisans eğitim sürecinde dersler verilmeye başlanmıştır, hatta zorunlu tutulmuştur. Böylelikle akademik olarak tanınacak ve gerek duyulan ilginin oluşması sağlanmış olunacaktır (Bratton ve Gold, 1999: 8).

Günümüzde apayrı bir boyut kazanan insan kaynakları yönetimini örgütün hedeflerine ulaşması için yaptığı planlama, çalışanlarını motive etme, çalışanların gerekli eğitimi alması ve işlerine karşı motivasyonlarının yüksek tutulmasından sorumlu bir birim olarak tanımlayabiliriz. Daha detaylandırmak gerekirse çalışanlar artık sadece bir iş gücü girdisi olarak görülmeyecek, fiziki ve psikolojik gereksinimleri olan, yönetim içerisinde söz hakkı olan bir varlık olarak ele alınacaktır. Böylelikle insan kaynakları kalıpların dışına çıkmış, değişken bir yapı haline gelmiştir. Herhangi bir örgüt içerisinde çalışanlardan maksimum verim alabilmek, başarıyı en üst seviyeye çıkarmak ancak insan kaynakları yönetimi ile olacaktır (Yüksel, 2007: 9-22).

Gelecekte, insan kaynaklarının nasıl bir role sahip olacağı, ne denli değişikliklere uğrayıp uğramayacağı konusunda bazı bilgi ve tahminler bulunmaktadır. Teori ve uygulamada neler olabileceğine dair bazı işaretler kendini göstermektedir. Ortaya çıkan yeni teknolojiler, küreselleşme ile birlikte meslekler değişime uğradı ve uğramaya da devam etmektedir. Ortaya çıkan iç ve dış kuvvetler kuruluşlar, örgütler ve çalışanlar açısından insan kaynakları yönetiminin kaçınılmaz olarak gerekliliğini ortaya çıkaran unsurlardır. Özellikle son zamanlarda bazı gözlemciler, ekonomilerde düşük enflasyonun hedeflendiği, iki ya da daha fazla taraflı anlaşmaların giderek hızlandığı bu süreçte insan kaynakları yönetimini uluslararası boyutta ele almanın gerekli olduğu kanısına varmışlardır. Bu konuda sürekli uyarılarda bulunmaya sürdürmektedirler. Uydu, cep telefonları, daha hızlı iletişim sağlayan fiber kablolar gibi öne çıkan yenilikler ile radikal değişiklikler olmuş; bu değişiklikler ile birlikte insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ve modellerinin ne denli gerekli olduğu

anlaşılabak ve örgütler tarafından kabul edilmesi zorunlu hale gelecektir. Çok uluslu şirketler stratejik insan kaynakları yöntemlerini kullanarak kendilerini daha etkin hale getirebilirler. Bunu yaparken de toplumlar arası yasalar, politikalar meydana getirilirken kültür ve ekonomi alanında uygulamalar oluşturulmalıdır (Kramar, 2003: 10-13).

3.22. Sanayi Devriminin Amerika'ya Etkisi

Sanayi devrimi ilk olarak İngiltere'de başlamış ve daha sonra Avrupa ve Amerika'ya yayılmıştır. Teknoloji ve üretimde meydana gelen birçok gelişme sonucu Amerika Birleşik Devletleri'nin genel üretimi ve ekonomik büyümesi giderek iyileşerek artmıştır. Sanayi devriminin Amerika Birleşik Devletleri'nde ön plana çıkmasını sağlayan bazı teknolojiler, ABD'de başarılı şirketler yaratmayı hedefleyen istekli ve arzulu İngiliz girişimciler tarafından İngiliz tasarımına sahip makine ve ürünlerden alınmıştır (Katzman ve Norton, 1998: 255).

Sanayi devrimi öncesi Amerikan ekonomisinin temeli tarımdı. Sanayi devriminin yansımaları özellikle sanayi, ticaret ve finansa alanlarında görölmeye başladı. Ulaştırma ve teknolojideki gelişmeler, iş bölümü ve yeni finansman yöntemleri, ekonominin gelişmesini hızlandırdı. 1840'larda ekonomi önceki kırk yılda olduğundan daha hızlı büyüyordu. Ulaştırma ve iletişimdeki ilerlemeler, kanallara ve demiryollarına yapılan yoğun yatırımlar, Kuzey'i Amerika'yı ticaretin merkezi haline dönüştürdü. Tekstil alanında büyük bir ilerleme kat edilerek, ürünler Avrupa'ya ihracat edilmeye başladı (Katzman ve Norton, 1998: 254).

İngiliz yatırımcıların yardımıyla kanallar ve demir yolları inşa edildi. İşgücüne çok fazla ihtiyaç duyulmaya başladı. Böylelikle başta Avrupa olmak üzere göçmenler bu yıllarda Amerika'ya gelmeye başladı (Katzman ve Norton, 1998: 256-257).

1800'de ABD'de üç yüz olan anonim şirket sayısı 1817 yılına gelindiğinde 2000 olmuştu. Değiştirilebilir parçalar ve takım tezgâhı endüstrisi, Amerika'nın sanayi devrimine kattığı benzersiz unsurlardır. Döneminin en güçlü endüstrisine sahip olan İngiltere Amerika'daki sanayi ilerleyişinden o kadar etkilenmiştir ki, 1853'te Amerikan sistemini incelemek için bir parlamento komisyonu göndermişlerdir. Ayrıca Avrupa'dan diğer ülkeler de Amerikan makinelerini kendi ülkelerine getirmek için Atlantik boyunca delegasyonlar göndererek sürece dâhil olmak büyük çaba göstermişlerdir (Katzman ve Norton, 1998: 260-263).

Görüldüğü üzere Amerika kendi içinde yaşadığı sanayi devriminden sonra, hızla ilerleyerek teknolojiye yatırım yapmaya devam etmiştir. Başta demir ve çelik olmak üzere ham maddeleri kullanarak, ülke içinde ağır sanayinin gelişmesini sağlamıştır. Özellikle elektriğin bulunmasıyla hızlanan bu süreç, makinelerin daha fazla gelişip fonksiyonel olmasını sağlamıştır. Bütün bu gelişmeler seri üretimi ortaya çıkararak, insan gücüne duyulan ihtiyacın azalmasına sebep olmuştur. Fabrikalar ve şirketlerin maliyetleri oldukça azalmış ve endüstrilerde daha düşük fiyatla üretilen ürünlerin piyasaya sürülmesiyle birlikte ihracat da büyük bir ivme kazanmıştır (Baten, 2016: 95).

Net bir tarih belirtilmese de 19. yüzyıl ve 20. yy. sonlarını kapsayan ikinci sanayi devrimi sırasında üretim kapasitesi iyice artmıştır (Schwab, 2016: 16). Modernleşme ve sanayileşmenin hız kazanması, Amerika'nın on sekizinci yüzyıldan beri yüksek maddi yaşam standartlarının tadını çıkarmasını sağlamıştır. Amerika'nın üretimdeki yeri 1880 ile 1900'lü yıllar arasında İngiltere'yi geride bırakmıştır. 1900'lü yıllardan itibaren ise Amerikan teknolojisinin ve ürünlerinin tüm dünyada çok daha farklı ve niteliksel bir rol almaya başladığı görülmüştür (Bairoch, 1982: 273-275).

1960'li yıllardan itibaren dijital teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilgisayar otonom sistemler ön plana çıkmıştır. 3. Sanayi Devrimi'nin başlangıcı olarak kabul edilen bu dönemde, üretim boyutunda bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin devreye girmesi, çok daha pratik ve küçük ürünleri ortaya çıkarmıştır. Özellikle internetle birlikte, bilgi de bir ürün olarak bizlere sunulmuştur (Castells, 2013: 38-40).

Amerika Birleşik Devletleri bu süreci çok iyi değerlendirerek, ülkeyi sanayinin, teknolojinin ve bilginin merkez üssü olma yolunda ilerletmiştir. Nitekim bu durumun farkında olan insanlar hem sunulan imkânlarla çalışmak istedikleri alanda arzuladıklarını yapabilmek hem de ekonomik açıdan daha rahat yaşayabilmek için Amerika'ya göç etmeye devam etmektedirler.

3.23. Günümüzde Amerika Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana İşletmeler

Amerika İngiltere'de ortaya çıkan sanayi devriminden olumlu yönde etkilenmiştir. Özellikle taşımacılık sayesinde Amerikan ekonomisi büyüme konusunda ihtiyaç duyduğu zemine kavuşmuştur. Fabrikalarda çalışmak üzere gelen göçmenler ile ekonomi yükselişe

geçmiştir. Ayrıca, zaman içerisinde endüstriyel bilinç ile uzmanlığın artmasına ek olarak yerli teknolojinin de kullanılması süreci ayrıca hızlandırmıştır (Heilbroner ve Singer; 1984: 109).

Amerikan sanayisinde toplu üretim sistemine geçilmiş ve sistem başta Avrupa ülkeleri olmak üzere diğerlerine de yayılmıştır. Ülkeler bu üretim sistemi üzerinden en başta maliyet konusunda faydalanmışlardır. Amerika’da ortaya çıkan bu sistem sayesinde bütün alanlarda kullanılan makinalardaki parçaların değiştirilmesi ve geliştirilmesi hızlanmıştır. Sanayi sektörünün ihtiyaç duyacağı kaynakların yaratılması ve ileride problem olacak sorunların ortadan kalkması ile Amerika sanayi sektörü çağ atlamıştır (Segal, 1994: 58).

Sanayi 4. 0’ın konuşulduğu günümüzde, üretime artık internetin de girdiği bir durum içinde bulunmaktayız. İnternet aracılığıyla üretimin eş zamanlı yapılması da denebilir.

İnternet nasıl ki hayatlarımızda önemli bir yere sahipse, aynı zamanda sanayi sektöründe faaliyet gösteren neredeyse bütün alanlarda da etkin olarak kullanılmaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi Amerika’da da bu durum geçerlidir. Şekil 3.1’de Amerika’da faaliyet gösteren başlıca ilk 10 sanayi sektöründe çalışanların istihdam bakımından durumu yer almaktadır:



Şekil 3.1. ABD’de 2019’da istihdam artışı için en önemli 10 sanayi sektörü

Kaynak: (BEA, 2021)

Sanayi alanında faaliyet gösteren alanlar bu denli artması ve yükselmesinde ülkenin 1900’lü yıllardan itibaren kendi doğal kaynaklarını da verimli bir şekilde kullanması da önemli bir yer teşkil etmektedir. Ayrıca Amerika çok büyük bir coğrafi alana sahipti, bu da iç ticaret için serbest bir alan demek oluyordu. Bu durumun yarattığı kitlesel fırsatlar ulaşımdan alt yapıya kadar birçok alanda yatırım fırsatı doğurmuş, bu da sürekli olarak iş gücüne olan ihtiyacı artırmıştır. Tüm bunların yanı sıra madenlerin keşfi ve geliştirilmesi yaratıcı enerjiler ve yenilikler için temel oluşturmuştur (Rodman, 1960: 34-50).

3.24. Avrupa’dan Amerika’ya Göç Eden İş Gücünün Çalıştığı Sanayi Alanları

Sanayi devrimiyle sürekli göç alan Amerika, Avrupa’dan da oldukça önemli sayıda göçmene ev sahipliği yapmıştır. Avrupalı göçmenler birçok alanda çalışmışlardır. Dünya savaşlarında yaşanan kayıplardan dolayı Avrupa’dan gelen göçmen sayısında oldukça düşüş olmuştur. Fakat daha sonra tekrar artmaya devam etmiştir.

Son yıllarda çalışmak için Avrupa’dan Amerika’ya göç edenler çoğunlukla ekonomik sebeplerden gelmektedir. Bunda Amerika’nın bilimsel ilerlemeye, modern ekonomik büyümeye, modern kalkınmaya verdiği önem gösterilebilir. Yaşam kalitesinin artması önemli bir çekici güçtür. Amerika’nın sanayi alanında kat ettiği ilerlemede, Amerika Birleşik Devletleri’nin araştırma enstitülerine, bilimsel ve teknolojik yeniliklere verdiği destek görülmektedir. Bilim alanında birçok ilerleme kat eden Amerika’da, ödül kazanan bilim adamlarının üçte birinden fazlası yabancı uyrukludur (Smith ve Edmonston, 1977: 384–385).

Günümüzde ABD’ye göç, özellikle bazı Avrupa ülkelerinden olumlu yönleri ön plana çıkaranları kapsayacak şekilde olmaktadır. Son dönemde ABD’de ye Avrupa’dan gelen göçmenlerin eğitim, üretkenlik ve diğer faktörler temelinde değerlendirilerek seçildiği görülmektedir (Borjas, 2014: 8-25).

H-IB vizesi olarak Amerika’da çalışan Avrupalı göçmenlerin sayısı artmaktadır. Bu ülkeler başlıca Birleşik Krallık, Fransa, Almanya, İtalya, Rusya ve İspanya’dır. Avrupalılar işgücüne hem yerli hem de genel olarak yabancı doğumlu nüfustan daha düşük oranda katılırlar. Ancak, Avrupalı göçmenler, genel olarak yerli ve yabancı doğumlulardan önemli ölçüde daha yüksek gelire sahiptir. 2016 yılında, Avrupalı bir göçmen ailenin medyan geliri 64.000 dolar iken, tüm göçmen ve ABD doğumlu haneler için sırasıyla 54.000 ve 58.000 dolardı. Avrupalı göçmenler birçok sanayi alanında çalışmaktadırlar. Bunların önde gelenleri

ise; motorlu araç imalatı, bilişim ve bilgisayar ekipman imalatı, makine imalatı, tekstil ve yapı malzemeleri oluşturmaktadır (Alperin ve Batalova, 2018).



4. AVRUPADAN AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİNE GÖÇ EDEN İŞ GÜCÜNÜN SANAYİ SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE KARŞILAŞTIĞI SORUNLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAPSAMINDA İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve sınırlılıkları yer almaktadır:

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, 1990'lı yılların sonlarından günümüze kadar Amerika Birleşik Devletleri'ne göç eden Avrupalı işgücünün sanayi sektöründe karşılaştıkları sorunlar örgüt kültürü kapsamında incelenmiştir.

Literatürde çalışanların yaşadığı sorunlarla ilgili çalışmalar var olup, sanayinin en önde gelen ülkesi olan ABD'de çalışan Avrupalı iş gücünün sanayi sektöründe çalıştıkları fabrika ya da işletmelerde karşılaştıkları sorunlarla ilgili çalışmalar çok sınırlıdır. Çalışmalar çoğunlukla belli çalışma sahaları ile sınırlandırılmaktadır. Bu çalışma ABD genelinde kapsamlı olarak, Avrupa kıtasından çalışmak için gelen iş gücünün çalıştıkları şirketlerde yaşadığı sorunları diğer çalışanlar, iş ortamı ve yönetici boyutuyla ele alıp, karşılaşılan sorunları ortaya çıkarması bakımından literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz ekonomik ve iş hayatında, insanlar daha rahat ve sağlıklı işlerde çalışmak istemektedirler. Göçlerde çoğunlukla bu sebepten yapılmaktadır. Ekonomik olarak refah seviyesini yükseltmek insanlar için öncelikli hedef olmuştur. Özellikle sanayinin gün geçtikçe gelişmesiyle bu alanda ön plana çıkan ülkeler, göç bakımından çok daha fazla ilgi çekmektedirler. Göçler birçok ülkeden hedef ülkeye yapılır. ABD'de bunlardan biridir. Uzun yıllardır Amerika'ya göçler hızlı bir şekilde devam etmekte, vatandaşlık ve çalışma hakkı edinmek için gerekli yasal süreci yerine getirmek için göçmenler her şeyi yapmaktadırlar. Sadece Avrupa değil aynı zamanda diğer kıtalardan da göçler hızlı bir şekilde sürmektedir. Kıtanın ilk keşfinden itibaren, çoğunlukla Avrupa'dan yapılan göçler ile ortak bir kültür oluşturulmuş ve eritme potası dediğimiz kavram altında bütün kültürler, değerler ve inançlar bir olmuştur. Çalışma ve iş hayatın açısından değerlendirildiğinde, yöneticilere de önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler kendilerini geliştirmeli ve çözüm odaklı yaklaşım içinde olmalıdırlar. Zamanla Afrikalılar, Asyalılar ve Güney Amerikalıların da gelmesi ile kültürel uyum sekteye uğramış ve bu iş hayatında, özellikle sanayi alanında

faaliyet gösteren işletmelerde örgüt kültürü bağlamında sorunların ortaya çıktığını göstermiştir.

Bu çalışma; sanayi işletmelerinde çalışan Avrupalı işgücünün yaşadığı problemlerin kaldırılması, yaşanan motivasyon kaybının giderilmesi, farklı kültürlerden gelen insanların bir bütün olarak sahip oldukları değerleri örgüt kültürü altında eritip birleştirerek örgütsel verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin değişime dönük olmasına, yönetimde kültürel farklılıkların yarattığı olumsuzlukların giderilmesi ve yönetimin geliştirilmesinde tecrübe kazanmasına fayda sağlayacaktır.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yapılan araştırmalar iki tür evren içinde değerlendirilir. Bunlardan birincisi genel evren, diğeri ise çalışma evreni olarak kabul edilir. Çalışma evreni somut olup, ulaşılabilir. Araştırmacının yaptığı gözlemin direkt içinde bulunarak görüş bildirmesini mümkün kılan evrendir. Uygulamada, araştırmaların çoğu çalışma evreni içerisinde yapılır ve elde edilen sonuçlar bu sınırlı evren kapsamında değerlendirilir. (Karasar, 2005: 110).

Örneklem, daha önceden belirlenen bir evrende, bazı kurallar çerçevesinde seçilen bireylerin meydana getirdiği kümelerdir. Burada önemli olan seçilen bireylerin bulundukları evreni temsil etme yeteneğidir. Örneklem almak, kabul edilmiş ve bilinen kurallar dâhilinde yapılır. (Karasar, 2005: 110-111). Yapılan araştırmalarda, örnek kitle ne kadar büyük ise yapılan genellemelerde ki hata payı da o kadar azalır. Araştırmacı örneklem seçerken, örneklemün temsil yeteneği açısından büyüklüğüne dikkat etmelidir. Aynı zamanda, araştırmacı seçtiği örneklem için maliyet ve zamanın yanı sıra veri analizi şartlarını da dikkate alarak bir dengeye ulaşmalıdır (Coşkun ve diğerleri, 2010: 134).

Örneklem yöntemleri olasılıklı ve olasılık dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olasılıklı kuram evren içerisinde belli niteliklerin normal yayıldığı ilkesine dayanmaktadır. Bu örnekleme yöntemlerinin temelinde yansızlık kuralı ön plandadır. Bu kuralın sağladığı en önemli unsur, her birimin bulunduğu evren içinde eşit seçilme şansdır (Ural, 2011: 37). Olasılık dışı örnekleme yöntemlerinde ise birimler arasındaki fark gözetilir ve birimler örneklem için eşit şansa sahip değildir. Örneklem seçerken araştırmacının istekleri ve değer yargıları ön plandadır (Ural, 2011: 43). Bu araştırmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde araştırmacı eskiden sahip olduğu bilgi ve deneyim doğrultusunda örneklem içine alacağı birimleri kendi gözlemlerinden hareketle belirleyip seçer (Ural, 2011: 45).

Bu araştırmanın evrenini, Amerika’da sanayi alanında faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır. Çalışmada Amerika’nın seçilmesinin nedeni sanayi alanında büyük bir ilerleme kat etmesi ve sonuç olarak Avrupalı işgücünün çalışmak için tercih ettiği hedef ülkelerden biri olmasıdır. Sanayi devriminden sonra kendini hızla geliştirip bu alanda yaptığı yatırımlar ve ilerlemeler göçmen iş gücünün dikkatini çekmektedir. Araştırmanın örneklemini otomotiv, tekstil, makine, bilgisayar, maden ve yapı malzemelerinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Amerika sanayi sektöründe birçok alanda kendini çok geliştirmiştir. Araştırmanın yapıldığı alanlar bu sektördeki öncü konumda bulunmaktadır. Örneklem seçerken bu durum göz önünde bulundurularak karar verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu araştırma 2021 yılının Mart ve Kasım aylarını kapsayan süre içerisinde gerçekleşmiştir. Araştırma 1990’ların sonlarından günümüze kadar Amerika Birleşik Devletleri’ne göç edip, buradaki sanayi alanında faaliyet gösteren fabrika ve işletmelerde teknik ve idari personel olarak çalışmaya başlamış Avrupalı iş gücünü kapsamaktadır.

Bu çalışmada istenilen sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle konu ile ilgili literatür araştırılması yapılmış olup, konuyla ilgili kavramlar ve tanımlara yer verildikten sonra Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan karşılıklı görüşme tekniğinden faydalanılarak çalışanların çalıştıkları şirket hakkındaki düşünceleri elde edilmeye çalışılmıştır. Nitel araştırmalar ile hedeflenen, çalışılan konu bağlamında detaylı bilgiye sahip olmaktır (Kurtuluş, 2010: 35). Nitel araştırma yöntemlerinin yukarıda açıkladığımız özellikleri bizim araştırma konumuza daha uygun olacağı için tercih edilmiştir. Araştırma konumuzla ilgili kişisel fikirlerin ve yaşanan sorunların daha iyi anlaşılabilmesi ve sağlıklı verilere ulaşılmasında daha uygun olacağı düşünüldüğü için nitel araştırma yöntemleri için önemli bir yer tutan karşılıklı görüşme tekniği kullanılmıştır. Karşılıklı görüşme tekniğiyle Avrupalı göçmen işgücünün çalıştıkları işletmeyle ilgili yaşadıkları sorunlar bizzat bu sorunu yaşayan kişilerden elde edilmiş, araştırmanın belli bölümlerinde çalışanların konuyla ilgili görüşleri kendi cümleleriyle yansıtılmıştır.

Araştırmada kullanılan karşılıklı görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan Avrupalı göçmenlerin demografik bilgilerini edinmeye yönelik sorular, ikinci bölümde Avrupalı Göçmenlerin çalıştıkları işyerlerinde yaşadıkları sorunları tespit etmeye yönelik 9 adet açık uçlu soru yer almaktadır. Araştırmada öncelikle karşılıklı görüşme formu İngilizce’ye çevrildikten sonra çalışanlara uygulanmıştır. Sorularının tamamı

Ek.1'deki Karşılıklı Görüşme Formunda yer almaktadır. Covid-19 pandemi sürecinde olmamız sebebiyle sorular çoğunlukla çalışanlara Google Form kullanarak uygulanmıştır. Belli bir kısmına ise çevrimiçi görüntülü konuşma programları (Zoom ve Whatsapp) vasıtasıyla sözel olarak sorulup cevaplar alınmıştır. Bütün cevaplar kaydedilip muhafaza edilmiştir. 106 kişiye uygulanan bu sorular 91'i erkek 15'i kadın çalışan tarafından cevaplandırılmıştır.

Sorulara verilen cevaplar değerlendirilerek, problem yaşanan alanlar ve problemlerin kaynakları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 ve 4.6'da araştırma kapsamına alınan çalışanların sektörleri ile ilgili demografik bilgiler yer almaktadır:

Tablo 4.1. Otomotiv ve yan alanlarında çalışan 19 kişi ile ilgili demografik bilgiler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Göç Edilen Ülke	İş Tecrübesi	Çalışılan Pozisyon
OE1	35	Erkek	Lise Mezunu	Bulgaristan	5 Yıl	Teknik personel
OE2	30	Erkek	Lise Mezunu	Sırbistan	2 Yıl	Teknik personel
OE3	25	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	2 Yıl	Teknik personel
OE4	46	Erkek	Lise Mezunu	Polonya	13 Yıl	Teknik Personel
OE5	48	Erkek	Lise Mezunu	Çekya	19 Yıl	Teknik Personel
OK1	27	Kadın	Lisans Mezunu	Çekya	6 Ay	Teknik Personel
OE6	28	Erkek	Lisans Mezunu	Çekya	3 Yıl	Teknik Personel
OE7	37	Erkek	Lisans Mezunu	İspanya	5 yıl	Teknik Personel
OE8	40	Erkek	Lisans Mezunu	Ukrayna	4 yıl	Teknik Personel
OE9	38	Erkek	Lisans Mezunu	Almanya	1,5 Yıl	Teknik Personel
OK2	35	Kadın	Lisans Mezunu	Norveç	3 Yıl	Teknik Personel
OE10	35	Erkek	Lisans Mezunu	Almanya	1 Yıl	Teknik Personel
OK3	41	Kadın	Lisans Mezunu	Letonya	1,5 Yıl	İdari Personel
OE11	42	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	7 Yıl	İdari Personel
OE12	50	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	17 Yıl	İdari Personel

Tablo 4.1. (Devam ediyor)

OE13	45	Erkek	Lisans Mezunu	Hırvatistan	15 Yıl	İdari Personel
OE14	42	Erkek	Yüksek Lisans Mezunu	Yunanistan	6 Yıl	İdari Personel
OK4	55	Kadın	Yüksek Lisans Mezunu	İngiltere	20 Yıl	İdari Personel
OE15	45	Erkek	Yüksek Lisans Mezunu	Polonya	12 Yıl	İdari Personel

Tablo 4.1’de otomotiv ve yan alanlarında çalışanlar listelenmiştir. Bu alanda çalışan 19 kişinin 4’ü kadın 15’i ise erkektir. Tüm çalışanların yaş ortalaması 39’dur. Çalışanların bu alanda sahip oldukları ortalama iş tecrübesi ise 7 yıldır. Çalışanların 12’si teknik personel, 7 kişi ise idari personel olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.2. Bilgisayar ekipman imalatı alanında çalışan 15 ile ilgili demografik bilgiler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Göç Edilen Ülke	İş Tecrübesi	Çalışılan Pozisyon
BE1	26	Erkek	Lise Mezunu	Malta	1 Yıl	Teknik Personel
BE2	24	Erkek	Lise Mezunu	Portekiz	5 Ay	Teknik Personel
BE3	29	Erkek	Lisans Mezunu	Portekiz	2 Yıl	Teknik Personel
BE4	30	Erkek	Lisans Mezunu	Slovakya	2 Yıl	Teknik Personel
BE5	30	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	3,5 Yıl	Teknik Personel
BE6	32	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	3 Yıl	Teknik Personel
BK1	34	Kadın	Lisans Mezunu	Danimarka	7 Yıl	Teknik Personel
BE7	25	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	10 Ay	Teknik Personel
BE8	36	Erkek	Lisans Mezunu	Bulgaristan	3 Yıl	Teknik Personel
BE9	35	Erkek	Lisans Mezunu	Hollanda	5 Yıl	Teknik Personel
BE10	40	Erkek	Lisans Mezunu	Belçika	8 Yıl	Teknik Personel
BE11	38	Erkek	Yüksek Lisans Mezunu	İsveç	3 Yıl	İdari Personel
BE12	42	Erkek	Lisans Mezunu	Finlandiya	10 Yıl	İdari Personel
BK2	44	Kadın	Yüksek Lisans Mezunu	Norveç	8 Yıl	Alt Yönetici
BK3	36	Kadın	Yüksek Lisans Mezunu	Finlandiya	10 Yıl	İdari Personel

Tablo 4.2’de bilgisayar ekipman imalatında çalışanlar listelenmiştir. Bu alanda çalışan 15 kişinin 3’ü kadın 12’si ise erkektir. Tüm çalışanların yaş ortalaması 33’tür. Çalışanların bu alanda sahip oldukları ortalama iş tecrübesi ise 4,5 yıldır. Çalışanların 11’i teknik personel, 3’ü idari personel ve 1’i alt yönetici olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.3. Makine imalatı alanında çalışan 23 kişi ile ilgili demografik bilgiler

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Göç Edilen Ülke	İş Tecrübesi	Çalışılan Pozisyon
MK.E1	41	Erkek	Lise Mezunu	İrlanda	20 Yıl	Teknik Personel
MK.E2	55	Erkek	Lise Mezunu	İrlanda	25 Yıl	Teknik Personel
MK.E3	42	Erkek	Lise Mezunu	İskoçya	20 Yıl	Teknik Personel
MK.E4	48	Erkek	Lise Mezunu	Bulgaristan	24 Yıl	Teknik Personel
MK.E5	35	Erkek	Lise Mezunu	Çekya	22 Yıl	Teknik Personel
MK.E6	50	Erkek	Lise Mezunu	Polonya	21 Yıl	Teknik Personel
MK.E7	37	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	10 Yıl	Teknik Personel
MK.E8	48	Erkek	Lise Mezunu	İngiltere	23 Yıl	Teknik Personel
MK.E9	41	Erkek	Lisans Mezunu	Portekiz	11 Yıl	Teknik Personel
MK.E10	39	Erkek	Lisans Mezunu	İrlanda	12 Yıl	Teknik Personel
MK.E11	42	Erkek	Lisans Mezunu	İspanya	20 Yıl	Teknik Personel
MK.E12	55	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	21 Yıl	Teknik Personel
MK.E13	42	Erkek	Lisans Mezunu	Estonya	18 Yıl	Teknik Personel
MK.K1	45	Kadın	Lisans Mezunu	Belçika	17 Yıl	Teknik Personel
MK.E14	46	Erkek	Lisans Mezunu	Fransa	18 Yıl	Teknik Personel
MK.E15	50	Erkek	Lisans Mezunu	Danimarka	30 Yıl	Teknik Personel
MK.E16	35	Erkek	Lisans Mezunu	Ukrayna	9 Yıl	Teknik Personel
MK.K2	44	Kadın	Lisans Mezunu	Litvanya	19 Yıl	İdari Personel
MK.E17	47	Erkek	Lisans Mezunu	Portekiz	20 Yıl	İdari Personel
MK.E18	47	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	14 Yıl	İdari Personel
MK.E19	49	Erkek	Lisans Mezunu	Rusya	25 Yıl	İdari Personel
MK.E20	36	Erkek	Yüksek Lisans Mezunu	İngiltere	8 Yıl	İdari Personel
MK.K3	40	Kadın	Yüksek Lisans Mezunu	İngiltere	10 Yıl	İdari Personel

Tablo 4.3'te makine imalatı alanında çalışanlar listelenmiştir. Bu alanda çalışan 23 kişinin 3'ü kadın 20'si ise erkektir. Tüm çalışanların yaş ortalaması 44'tür. Çalışanların bu alanda sahip oldukları ortalama iş tecrübesi ise 16,5 yıldır. Çalışanların 17'si teknik personel, 6'sı idari personel olarak görev yapmaktadır.



Tablo 4.4. Yapı Malzemeleri alanında çalışan 19 kişi ile ilgili demografik bilgiler

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Göç Edilen Ülke	İş Tecrübesi	Çalışılan Pozisyon
YE1	49	Erkek	Lise Mezunu	İngiltere	22 Yıl	Teknik Personel
YE2	48	Erkek	Lise Mezunu	Polonya	19 Yıl	Teknik Personel
YE3	52	Erkek	Lise Mezunu	Polonya	22 Yıl	Teknik Personel
YE4	54	Erkek	Lise Mezunu	Ukrayna	20 Yıl	Teknik Personel
YE5	52	Erkek	Lisans Mezunu	İtalya	19 Yıl	Teknik Personel
YE6	50	Erkek	Lisans Mezunu	Romanya	20 Yıl	Teknik Personel
YE7	55	Erkek	Lisans Mezunu	Almanya	27 Yıl	Teknik Personel
YE8	57	Erkek	Lisans Mezunu	Almanya	24 Yıl	Teknik Personel
YK1	45	Kadın	Lisans Mezunu	Macaristan	11 Yıl	Teknik Personel
YE9	50	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	16 Yıl	Teknik Personel
YE10	50	Erkek	Lisans Mezunu	İrlanda	24 Yıl	Teknik Personel
YE11	52	Erkek	Lisans Mezunu	Rusya	22 Yıl	Teknik Personel
YE12	48	Erkek	Lisans Mezunu	Bulgaristan	15 Yıl	Teknik Personel
YE13	45	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	15 Yıl	Teknik Personel
YE14	48	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	14 Yıl	İdari Personel
YE15	46	Erkek	Lisans Mezunu	Avusturya	16 Yıl	İdari Personel
YE16	53	Erkek	Yüksek Lisans Mezunu	Norveç	21 Yıl	İdari Personel
YE17	52	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	13 Yıl	İdari Personel
YK2	44	Kadın	Lisans Mezunu	İtalya	7 Yıl	İdari Personel

Tablo 4.4'te yapı malzemeleri imalatı alanında çalışanlar listelenmiştir. Bu alanda çalışan 19 kişinin 2'si kadın 17'si ise erkektir. Tüm çalışanların yaş ortalaması 50'dir. Çalışanların bu alanda sahip oldukları ortalama iş tecrübesi ise 18 yıldır. Çalışanların 14'ü teknik personel, 5'i ise idari personel olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.5. Tekstil ve yan alanlarında çalışan 17 kişi ile ilgili demografik bilgiler

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Göç Edilen Ülke	İş Tecrübesi	Çalışılan Pozisyon
TE1	47	Erkek	Lisans Mezunu	Rusya	20 Yıl	Teknik Personel
TE2	50	Erkek	Lisans Mezunu	Portekiz	23 Yıl	Teknik Personel
TK1	55	Kadın	Lisans Mezunu	Polonya	25 Yıl	Teknik Personel
TE3	54	Erkek	Lisans Mezunu	Rusya	25 Yıl	Teknik Personel
TE4	48	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	20 Yıl	Teknik Personel
TE5	49	Erkek	Lisans Mezunu	Rusya	20 Yıl	Teknik Personel
TE6	29	Erkek	Lisans Mezunu	İtalya	3 Yıl	Teknik Personel
TE7	43	Erkek	Lisans Mezunu	Yunanistan	10 Yıl	Teknik Personel
TK2	45	Kadın	Lisans Mezunu	Fransa	20 Yıl	Teknik Personel
TE8	47	Erkek	Lisans Mezunu	Danimarka	23 Yıl	İdari Personel
TE9	43	Erkek	Lisans Mezunu	Fransa	8 Yıl	İdari Personel
TE10	44	Erkek	Lisans Mezunu	Yunanistan	18 Yıl	İdari Personel
TE11	39	Erkek	Lisans Mezunu	Portekiz	5 Yıl	İdari Personel
TE12	42	Erkek	Lisans Mezunu	İngiltere	10 Yıl	İdari Personel
TK3	29	Kadın	Lisans Mezunu	İngiltere	2 Yıl	İdari Personel
TK13	50	Kadın	Lisans Mezunu	Almanya	10 Yıl	İdari Personel
TE14	48	Erkek	Yüksek Lisans Mezunu	İngiltere	8 Yıl	İdari Personel

Tablo 4.5'te tekstil alanında çalışanlar listelenmiştir. Bu alanda çalışan 17 kişinin 4'ü kadın 13'ü ise erkektir. Tüm çalışanların yaş ortalaması 44'tür. Çalışanların bu alanda sahip oldukları ortalama iş tecrübesi ise 15 yıldır. Çalışanların 9'u teknik personel, 8'i ise idari personel olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.6. Maden sanayi alanında çalışan 13 kişi ile ilgili demografik bilgiler

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Göç Edilen Ülke	İş Tecrübesi	Çalışılan Pozisyon
ME1	55	Erkek	Lise Mezunu	İrlanda	20 Yıl	Teknik Personel
ME2	57	Erkek	Lise Mezunu	İrlanda	20 Yıl	Teknik Personel
ME3	50	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	15 Yıl	Teknik Personel
ME4	54	Erkek	Lisans Mezunu	Ukrayna	24 Yıl	Teknik Personel
ME5	49	Erkek	Lisans Mezunu	Macaristan	11 Yıl	Teknik Personel
ME6	55	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	8 Yıl	Teknik Personel
ME7	53	Erkek	Lisans Mezunu	Ukrayna	18 Yıl	Teknik Personel
ME8	57	Erkek	Lisans Mezunu	Polonya	21 Yıl	Teknik Personel
ME9	47	Erkek	Lisans Mezunu	Hırvatistan	17 Yıl	Teknik Personel
ME10	59	Erkek	Lisans Mezunu	İskoçya	6 Yıl	Teknik Personel
ME11	58	Erkek	Lisans Mezunu	Hırvatistan	25 Yıl	Teknik Personel
ME12	60	Erkek	Lisans Mezunu	İtalya	30 Yıl	İdari Personel
ME13	57	Erkek	Lisans Mezunu	Almanya	28 Yıl	İdari Personel

Tablo 4.6’da yapı malzemeleri imalatı alanında çalışanlar listelenmiştir. Bu alanda çalışan 13 kişinin tamamı erkektir. Tüm çalışanların yaş ortalaması 54’tür. Çalışanların bu alanda sahip oldukları ortalama iş tecrübesi ise 18,5 yıldır. Çalışanların 11’i teknik personel, 2’si ise idari personel olarak görev yapmaktadır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Covid-19 pandemi sebebiyle çalışanlara internet üzerinden ulaşılmıştır. Araştırma, çalışmak için bütün Avrupa ülkelerinden ABD'ye gelen işgücünü ve bütün sanayi kollarında faaliyet gösteren işletmelere ulaşamaması bakımından sınırlılık taşımaktadır. Ulaşılan çalışanlar çoğunlukla otomotiv, tekstil, bilgisayar donanım, yazılım, maden ve makine imalatı gibi alanlar ve bu alanlara destek çıkan alt şirketlerdir.

Araştırmanın yapıldığı sürecin farklı zaman ve koşullar içinde daha farklı sonuçlar doğurma ihtimali olması bakımından sınırlılık taşımaktadır.

Ayrıca, açık uçlu soruların; çoğunlukla teknik personele ve erkek çalışanlara uygulanması bakımından sınırlılık teşkil edebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler 01.03.2021-29.11.2021 tarihleri arasında yapılan görüşmelere aittir.

4.6. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, Avrupalı göçmen iş gücünden karşılıklı görüşme formu kapsamında elde edilen bulgular, telefon ve görüntülü konuşma ile kaydedilen ve not alınan cevaplar dâhil olmak üzere düzenlenerek metin haline getirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular her soru açısından tek tek değerlendirilerek aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

SORU 1. Yöneticiniz ya da yöneticileriniz çalışanlarına karşı cinsiyet ayrımı gözetmeksizin adaletli ve tarafsız davranıyor mu? Çalışanları değerlendirirken onların siyasi, politik ve dini görüşlerinden ziyade yararlı ve başarılı olmalarına bakarlar mı? Açıklayınız.

Çalışanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda bu soruyla ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır: Avrupalı göçmen çalışanların büyük çoğunluğu, Amerika'da doğan, büyüyen, eğitimini tamamlayıp işe başlayanlarla aynı eğitimi alıp gelen göçmen çalışanlar arasında ayrımcılığın olduğunu söylemişlerdir. Makine alanında çalışan MKE7 “ *İş konusunda ne dini, ne siyasi ya da politik konular yöneticimizin umrunda değildir. Bunlara, bilmiyorum belki başka şirketlerde önem veren vardır ama burda yok. Önemli olan daima yarar ve faydadır. Fakat şunu belirtmeliyim ki burada doğup büyüyenler ile bizler gibi yurt dışından gelenler arasında ayrımcılık olabiliyor. Özellikle izin konusunda onlara karşı daha toleranslılar.*” diyerek cevap vermiştir. Özellikle kadın çalışanlar aynı işi yaptıkları halde kimi durumlarda erkeklerden daha düşük ücret aldıklarını belirtmişlerdir. Tekstil alanında TK1 şu

şekilde cevap vermiştir: “Yöneticimiz çoğu durumda herkese eşit şekilde davranmaya gayret etmektedir fakat ücret konusunda aynı işi yapmamıza rağmen farklı ücretler aldığımızı gördük. Çok büyük bir fark değil ama böyle olmasına anlam veremiyorum.” Yine tekstil alanında çalışan TK2 “ Yaklaşık bu alanda 20 yıllık tecrübeye sahibim ve işimde de oldukça iyi olduğumu düşünüyorum. Aldığım ücret konusunda problem de yaşamıyorum. Ama aynı işi yapmamıza rağmen benden neredeyse yarı yarıya daha az kıdeme sahip bir erkek çalışana daha fazla ücret verilmesi sinir bozucu ve anlamsız.” diyerek cevap vermiştir. Makine alanında çalışan MKK2 ise “ Erkeklerle ücret konusunda ayrımcılık yapılıyor. Bunu kimse inkâr edemez. İş yerinde aynı departmanda çalışıyorum arkadaşım. Çokta sevdiğim biri, kendisiyle hiçbir sorunum da yok fakat yöneticimiz ikimizde aynı bilgisayar ekranında aynı işi yapmamıza rağmen onun maaşını fark çok olmasada bir şekilde yüksek tutmayı başarabiliyor.” şeklinde soruya cevap vermiştir.

Yöneticilerin siyasi, politik ve dini açıdan çalışanlarına karşı olumsuz bir tavır takınmadıkları anlaşılmıştır. Bu gibi kavramların yöneticiler için çok önemli olmadığı, yöneticilerin daha çok zaman konusunda önemle durdukları anlaşılmıştır. Çalışanlar çoğu yöneticinin zaman konusunda hassas olduğunu belirtmiş, başarıyı değerlendirirken çalışılan zaman diliminde ne denli faydalı olduklarına baktıklarını söylemiştir. Yapı malzemeleri alanında çalışan YE9 bu soruya şu şekilde cevap vermiştir: “ Din, siyaset ve diğer unsurlar... bunların hiçbir önemi yok. Saçma. Bizden beklenen çalışmadır. Çalışma tempomuz son derece hızlı olmakla birlikte, yöneticimiz bize başarıya giden yolun vakitten geçtiğini ve zamanın iyi kullanılmasının başarı ve parayı getirdiğini söyler.”

Bu soru için ayrımcılığın olmadığını düşünen alan ise bilgisayar ekipman imalatı olmuştur. Verilen cevaplardan herkesin işini yapmakla meşgul olduğu ve soru içinde geçen kavramlarla ilgili bir sorun yaşanmadığı belirtilmiştir. Bilgisayar ekipmanı alanında çalışan BE10 “Yöneticimiz ve bizler yapmamız gereken işe odaklanıyoruz. Bu tür konular hiç konuşulmaz bile.” demiştir.

SORU 2. Şirketinizde meydana gelen çeşitli sorunlarla ilgili önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerileri dikkate alınır mı?

Bu soruya çalışanlar çalıştıkları alanlarla ilgili olarak samimi bir şekilde cevap verdiklerini özellikle belirterek fikirlerinin alınmadığını, sorunların çözümüne dair gerçekçi bir yaklaşım görmediklerini söylemişlerdir. Özellikle Covid-19 pandemi sürecinde izne çıkarılırken kendi fikirleri alınmadan böyle bir çözüme gittiklerini ifade etmişlerdir. Otomotiv

alanında çalışan OE5 “ Uzun zamandır buradayım. Fikirlerin alınması konusunda hiçbir zaman iyimser olmadı. Zaman zaman anketler uygulanır, fikirler istenir. Belkide bizlerden aldıkları bilgileri kullanıyorlardır ama beni inandıramazlar. Canımı sıkan şey virüsü bahane edip hiç bişey sormadan bizleri izne çıkarmaları oldu. Gerekli önlemler alınıyorsa bunu anlamak zor. Lanet olası fikirlerimizi bu konuda da alabilirlerdi.” şeklinde biraz üslup konusunda sert bir cevap vermiştir. Maden alanında çalışan ME10 “ Bu alanda sahip olduğum tecrübe doğrultusunda iş teklifi alarak geldim. Tabi ki ekonomik olarak alacağım ücretin de payı büyüktür. Ben toy, acemi değilim. Söylediklerimin kayle alınmasını beklerim. Çünkü kendi geldiğim ülkemde de bu alanda tecrübeye sahibim. Çalışma istenildiğinde fazlasını vermekteyim ama bizlerin fikirleri gereğince değil bence hiç kayle alınmıyor. Lafta bizler çok önemliyiz ve çok önemli iş yapıyoruz. Fikir istenir uygulamada hiç görmeyiz. Daha fazla dikkate alınmalıyız.” sözleriyle cevap vermiştir.

Makine imalatı alanında çalışan MKE15 “Çalışanlar olarak çözüm stratejileri oluşturmada fikirlerimiz alınmıyor. Bazen insan kaynakları çalışanların fikirlerini almak için anket uyguluyor, fakat bu mevcut problemleri çözüme kavuşturmaya katkıda bulunmuyor.” diyerek cevap vermiştir.

Yapı malzemeleri alanında çalışan YE12 “ Önemli konular hep var. Fikirler çoğunlukla sorulur. Saçma. Zaten fikir konusunda daima birilerinin fikri var. Bize sormaları zaman kaybıdır. Düşünenler daima var ve kendi bildiklerini yapıyorlar bir şekilde” diyerek cevaplandırmıştır.

SORU 3. Çalıştığınız şirkette insan kaynakları departmanı var mı? Var ise performans yönetimi, yeni işe alınan çalışanların adaptasyon sürecinin yönetimi, çalışanların geliştirilmesi ve eğitilmesi, çalışanların motivasyonun sağlanması konularında yeterli mi?

Verilen cevaplardan bütün alanlarda insan kaynakları bölümü olduğu anlaşılmıştır. Çalışanlar insan kaynakları bölümünün çalışanları motive etme ve adaptasyon bakımında oldukça yeterli olduğunu belirtmiştir. Çalışanların gelişimi için bazı kurslar düzenlendiği ayrıca ifade edilmiştir. Performans yönetimi konusunda ise gereken önemin verilmediği görülmüştür. Bu konuda çalışanlar insan kaynakları bölümünün yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Makine imalatı alanında çalışan MKE11’in cevabı şu şekilde olmuştur: “Özellikle çalışmak için geldiğim ilk yıllardan itibaren uyum ve adaptasyon sorunun çözülmesi için insan kaynakları gereken bütün faaliyetleri yapmıştır. Ama söz konusu performans yönetimi olunca insan kaynakları direk olarak bu sürecin içinde değildir. Nitekim

yeni çalışanlar işe başladığında, onlara performans yönetimi konusunda hiçbir yönlendirme olmamaktadır. Bizler biraz daha tecrübeli olduğumuz için süreci devam ettirebiliyoruz.”

Maden alanında çalışan ME5 ise “ Sürecin sağlıklı şekilde ilerlemesi için insan kaynakları bölümü elinden geleni yapmaya gayret ediyor. Performans yönetimi ise bence zayıf oldukları alan. Bence çalışanları daha iyi tanımaları gerekiyor” diyerek cevaplamıştır. Tekstil alanında çalışan TK3 bu soruya verdiği cevap şu şekildedir: *“ Tekstil alanında burda üç yıldan daha az tecrübeye sahibim. Geldiğim günden beri uyum sorunu yaşamamam için insan kaynakları yapılması gerekenleri yaptı. Adaptasyon sorunu yaşamadım. Sorun yaşadığımda beni dinleyip not alarak ilgili kısımlara ya da kişilere ilettiklerini de biliyorum. Ama çalışanların performansı konusunda fazla bilgi sahibi olduklarını düşünmüyorum. Bulduğum yer benim kendimi göstereceğim ya da daha etkili olacağım bir konum değil. Bu durumdan diğer arkadaşarımda şikayetçi. Örnek olarak benim sosyal yönüm daha ağır basıyor, bunu çok kez söylememe rağmen müşterilerle daha yakın olabileceğim bir pozisyonda değerlendirilmiyorum. Ne de olsa işler yürüsün gerisi önemli değil.”*

Otomotiv alanında çalışan OE13 “ Çalıştığım şirkette ki pozisyon bazıları için hayal olabilir. Yaptığım işi severek yapıyorum. Fakat insan kaynakları bazı konularda objektif davranmıyor. Belki onlar da birşeylerin farkında, ellerinden bir şey gelmiyor. Hedef belirlerken bu hedeflere kimlerle ulaşılabiliriz bu soruyu sormaları gerek.” diyerek cevap vermiştir.

SORU 4. İşletmenizde farklı etnik kökene sahip çalışanlar var mı? Farklı etnik kökene sahip çalışanların örgüt kültürünü olumlu ya da olumsuz hangi konularda etkilediğini düşünüyorsunuz?

Bütün işletmelerde farklı etnik kökene sahip çalışanlar olduğu görülmüş, farklı etnik kökenden gelenlerin örgüt kültürüne etkisi bakımından farklı yanıtlar tespit edilmiştir. Bazı çalışanlar için bu durum olumlu iken bazıları ise bu durumun olumsuz olduğunu savunmuştur. Yapı malzemeleri imalatı alanında idari personel olarak çalışan YE16 bu durumun olumlu olarak yansıdığını şu sözlerle ifade etmiştir “Farklı etnik kökene sahip birçok çalışan teknik ve idari personel olarak bünyemizde bulunmaktadır. Farklı etnik kökene sahip çalışanların olmasının en büyük avantajı çalışanlar arasında ön yargılı davranışların azalması ve böylelikle örgüt kültürü açısından daha az yıpratıcı diyaloglar oluşmaktadır.” Bilişim alanında çalışan BK3 ise *“Farklı etnik kökene sahip çalışanlar problemlerin çözümünde farklı yöntemler sunmaktadır. Bu da çalışma ortamında ayrı bir başarı ve düzen katarak, örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemektedir.”* diyerek cevaplandırmıştır.

Maden sanayi alanında çalışan ME3 bu durumun örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilediğini şu sözleriyle belirtmiştir: *“Farklı etnik kökene sahip çalışanlar örgüt kültürü açısından bir bütün olmada probleme sebep olmaktadır. Kendilerine ait kültürler ile diğer çalışanların kültürü çatışınca iş ortamına olumsuzluk yansımaktadır. Şirketimizde, bu sebeple örgüt kültürü bakımından çatışmalar yaşanmıştır.”* Benzer şekilde otomotiv alanında çalışan OE8 *“Avrupa’dan gelen çalışanlar ile özellikle Asya ve Güney Amerika’dan gelen çalışanlar arasında kültürel farklıktan dolayı zaman zaman anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Farklı etnik kökene sahip olmakla birlikte farklı coğrafyalardan gelenler aynı kültürel özelliklere sahip değiller. Bunu özellikle davranış ve tutumlarından anlayabiliyoruz. Güney Amerika’dan gelenler yaşantılarında biraz daha rahat davranıyorlar ve bu iş ortamına da yansıyor. Çalışanlar arasında bir huzursuzluk yarattığını yeri geliyor bizlerde tecrübe ediyoruz.”* diyerek cevaplandırmıştır. Olumsuz yansıdığını düşünen tekstil alanında çalışan TE7 ise *“Farklı etnik kökene dayalı kültürel farklılıkları hissetmemek neredeyse imkansız. Bunun için iş ortamına da gerek yok. Herhangi bir cafe de bunu hissedebilirsiniz. Örgüt kültürü için bence direk olumsuz bir durum. Çünkü gerçekten anlaşıyorsunuz, anlaşıyor gibi yapıyorsunuz. Benimle beraber çalışan Brezilya’lı iş arkadaşımınla sorun yokmuş gibi devam ediyoruz. Bazen aynı makine altında saatlerce çalışıyoruz. Davranışları beni rahatsız ediyor. Gevşek ve lakayt”* diyerek cevaplandırmıştır.

SORU 5. Çalışanlar diğer meslektaşlarının hassasiyet gösterdiği konular hakkında dikkatli davranıyorlar mı?

Bu soruya verilen ağırlıklı cevap ise kısmen olmuştur. Çok az çalışan net bir şekilde *“Evet gereken hassasiyet gösteriliyor”* diye cevap vermiştir. Bu cevabı verenler bilgisayar yazılım ve ekipman alanında çalışanlardır. Kısmen diye cevap veren çalışanlardan biraz daha detaylı bilgi istendiğinde kimi zaman hassas konuların göz ardı edildiği, özellikle inanç ve değerler konusunda bazen dalga geçme boyutuna kadar tepkiler verildiği cevabı alınmıştır. Maden sanayi alanında çalışan ME11 *“Özellikle farklı dinlere inanan çalışanlar diğerlerinin inanç ve değerlerine karşı samimi bir şekilde saygı duyup değer vermiyorlar. İş molalarında bunu aramızda geçen muhabbetlerden anlayabiliyoruz. Bazılarımız mensubu olduğumuz din aynı olmasına rağmen, farklı mezheplerdeniz. İnanmayan arkadaşlarımız da var. Fakat bazıları özellikle din konusu üzerinden alay etmeyi seviyor ya da ben yaşıyor gereği fazla alınganım.”* diyerek sitem etmiştir. Yapı malzemeleri alanında idari personel olarak çalışan YK2 bu soru ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“ Amerika’da çalışıyorsanız hassas olma gibi bir durum söz konusu olamaz. Önemli olan çalışmak ve üretmektir. İş*

konusunda sürekli olarak rahatsız olduğum şeylerden birisi cinsellik hakkında konuşmalar ve küfür edilmesi. Bu konuda ki rahatsızlığımı söylememin çok bi önemi yok, dinleyen yok maalesef.” Değer yargılarını hedef alan bir konu da müzik ve ilgi duyulan eğlence alanları olarak ortaya çıkmıştır. Tekstil alanında çalışan TE6 “ Mola verdiğimiz sırada hoşuma gitmeyen davranışlar sergileyen arkadaşlar var. Müzik konusunda özellikle Güney Amerikalı arkadaşların sözlü sataşmalarına maruz kalıyorum. Belki şaka yapıyorlar ama artık can sıkıcı hale geliyor ve küfür etmek zorunda kaldığım durumlarda oluyor. Ben aynı zamanda dua etmekten çok huzur alıyorum. Kiliseye gittiğim de Bay İsa diye sataşanlar oluyor. Hepsinin canı cehenneme. Bu adamlar bazen tiyatroya gitmeme bile laf ediyorlar. Onlar için en güzel eğlence içki” diyerek serzenişte bulunmuştur.

SORU 6. Yöneticilerin farklı etnik kökene sahip çalışanlar arasında ayrımcılığa gidiyor mu? Size göre varsa sebepleri nelerdir?

Çalışanlar yöneticilerin bu konuda hassas davrandığını ve etnik kökene bakarak iş ortamında ayrımcılığa gitmediğini söylüyor. Beklenen şey hep aynı, işlerin devam etmesidir. Yöneticinin huzurlu bir ortam olduğu sürece kimsenin etnik kökeni bakarak ön yargılı davranmadığı anlaşılmıştır. OE3 “ 3 senedir bu ülkedeyim. Yaklaşık iki yıldır bu şirkette çalışıyorum. 2500’den fazla çalışanı var bu firmanın. Yöneticiler işe geliş gidiş saatine bakarlar, kimsenin etnik kökenine bakmazlar.” diyerek böyle bir durumun olmadığını söylemiştir. Çalışanlar arasında ayrımcılığa giden var diyenlerin sayısı 9 kişi ile sınırlı kalmıştır. Onların verdikleri cevap ise çoğunlukla değerler ve inanç konusunda hissettikleri ayrımcılığa dayanmaktadır. Yapı malzemeleri alanında çalışan YE13 “Ben kendim inancı yüksek birisi değilim. Hatta inanmıyorum diyebilirim. Fakat yöneticimizin tavrı işleri gerektiği gibi yaptığım halde bana karşı bazen olumsuz olmaktadır. Ben yöneticimizin dini konularda yaşadığı hassasiyeti işe yansıttığını düşünüyorum. Özellikle Asya’dan gelen göçmenler çalışırken bunu biraz daha fazla hissediyorlar. Çünkü bulduğum ortamdaki bu arkadaşlar kilisenin yolunu bilmezler. Sanırım bu durum patronu biraz üzüyor” diyerek biraz kinayeli bir cevap vermiştir.

SORU 7. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içinde oluyorlar mı? Çözmek için nasıl yöntemler uyguluyorlar?

Yöneticilerin farklı kültürel değerlere sahip çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaları çözmede yetersiz oldukları verilen cevaplar üzerinden anlaşılmıştır. Çözmek için çaba sarf ettikleri fakat durumun genellikle sınırlı kaldığı ve hiçbir netice alınmadan

sonlandığı görülmüştür. Çözmek için ise insan kaynakları bölümünden yardım istendiği neredeyse bütün cevaplarda belirtilmiştir. Tekstil alanında idari personel olarak çalışan TE4 “Yöneticilerimiz farklı kültürel değerlere sahip çalışanlar arasında sorun meydana geldiğinde ve biz bu durumu ilettiğimizde, aramızdaki sorunu çözmek için yanına çağırarak görüşme yapmaktadır. Ne yazık ki sorun çoğunlukla çözülmez. Çözmek için ise insan kaynakları bölümüne yönlendirir. İnsan kaynakları bölümü ise kültürel farklılığı artırmak için çevrim içi ve yüz yüze eğitimler verir. Bunların ise ne derece etki olduğu tartışılır.” diyerek cevaplandırmıştır.

Yapı malzemeleri alanında çalışan YE7 şu şekilde cevap vermiştir: “Yöneticilerimiz farklı etnik ve kültürel değerlerden kaynaklanan sorunlar çıktığında ilgileniyormuş gibi yapıp aslında sorunları ötelemektedir. Örneğin bu sorunlar sıkça yaşanmaya başladığında sosyal grup aktiviteleri düzenleyerek tekrar ekibi birbirine yakınlaştırmayı denemektedir. Hiç konuşulmadan bir anda eğlenmek sadece olayları anlık olarak geçiştiriyor. Dışardan bakınca çözüm gibi ama aslında problem çözülüyor.”

Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların yaşadığı problemlerle ilgili olarak yönetici yaklaşımını değerlendiren MKE13 “ Fikir ve görüş ayrılıklarına sebebiyet veren bu durumun oluşması aslında normal. Farklı tecrübe ve değerlere sahip insanların sorun yaşaması kadar normal bir şey olamaz. Bu durum yönetici tarafından farkedilip çözülmelidir. Benim kendi yaşadığım tecrübeye yöneticimiz problem yaşadığım iş arkadaşım ile ve benimle ayrı ayrı konuştu. Sonra beraber konuştuk. Sorunun kaynağına inip nerden kaynaklandığını bulmak yerine daha soğuk kanlı olup, işimize yönelmemiz gerektiğini söyledi. Var olan sorun çözülüyor ,öteleniyor ya da unutturulmak isteniyor.” diyerek yöneticilerin aslında sorunun çözümünde aktif rol almadığını, sorunları göz ardı ettiğini belirtmiştir.

SORU 8. Çalıştığınız şirkette çalışanlar kendi aralarında problem yaşıyorlar mı? Yaşıyorlar ise problemler ne gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır?

Çalışanlar hangi pozisyonda olursa olsun kendi aralarında birçok sorun yaşamaktadırlar. Bu soruya cevap olarak, problemin temelini oluşturan birçok neden çalışanlar tarafından söylenmiştir. Kültürel ve etnik farklılıklar üzerinden yapılan konuşmalar, davranışlarda özensizlik, birbiriyle dalga geçme gibi konular problemlerin başında gelmektedir. Problem kaynakları ise sanayi alanlarına göre farklılık göstermektedir. Otomotiv ve makine imalat alanında çalışanlar problemin kaynağını çoğunlukla iş yorgunluğundan kaynaklanan sorunlar olduğunu ve ayrıca bazı çalışanların daha özverisiz

çalışarak işin bitiş zamanının gecikmesine dayalı problemlere sebebiyet verdiği için yaşandığı da söylemiştir. Otomotiv alanında çalışan OE14, “ Amerika’nın bütün eyaletlerinde farklı etnik kökene sahip insanlar vardır. Hepsinin farklı kültürel değerleri ve yaklaşımları vardır. Bu iş ortamına da yansımaktadır. Kültürel değerlerin farklı oluşu işe ve çalışma ortamına da yansıyor. Bütün hepsi için söyleyemem ama Güney Amerika’dan çalışmak için gelen arkadaşlarla bazen bu sorunu yaşayabiliyorum. Umursamaz davranışları yüzünden iş ortamında ciddiyeti kaybediliyor ve işin sekteye uğramasına sebebiyet veriyor. Sonuç olarak çalışanlar arasında rahatsızlık oluşuyor. ” diyerek, bu soru hakkında düşüncelerini ifade etmiştir.

Bilgisayar ekipmanı üreten bir firmada çalışan BE10’nun verdiği cevap şu şekildedir: “Bizim şirkette çalışanlar arasında çok fazla sorun çıkmamaktadır. Yöneticimiz sorun çıktığında problemi hemen çözmeye çalışır. Ama genel olarak çıkan sorunların temelinde kişisel ego yatmaktadır.”

Tekstil alanında çalışan TE9 ise “Farklı etnik kökenden ve kültürden gelen arkadaşlarımız arasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu farklılıklar yanlış anlaşılmalara da sebebiyet vermektedir. İş konusunda söylenenler incitme amacı güdülmeksizin direk ve açıklayıcı olması amacıyla söylenirken, bu karşı taraf için bencilce ve yıpratıcı olarak algılanabiliyor.” diyerek cevaplandırmıştır.

SORU 9. İşletmenizdeki çalışma ortamı hakkında ne düşünüyorsunuz? Çalışanlar arasında yeterli iletişim ve koordinasyon var mı?

Bu soruya çalışma ortamı için hemen hemen herkes olumlu cevap vermiştir. Çalışma ortamı hakkında olumsuz dönüş yapanlar maden sanayi alanında çalışanlardır. Çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyon konusunda çok ciddi sorunlar olmadığı cevabı alınmıştır. Yaşanan iletişim sorunlarının önemli olmadığı, daha çok işe odaklanıldığı belirtilmiştir. Tekstil ve otomotiv alanında çalışanlar özellikle çalışanların arasında sorunların olduğunu fakat yöneticiler ile de sorunlar yaşandığını söylemiştir. Otomotive sanayi alanında çalışan OE8 “Çalışma ortamımdan oldukça memnunum. Kendimi değerli hissediyorum. İş konusunda arkadaşlarımla problemler yaşıyorum ama genelde çözülüyor. Fakat asıl yöneticilerle sorun yaşıyorum. Bazen birbirimizi hiç anlamıyoruz ve sağlıklı bir iletişim olmadığı için uzun süreli tartışmalar olabiliyor.” diyerek cevap vermiştir. Tekstil alanında çalışan TE7 “ Tartışma ortamı olduğunda sakin kalarak problemi çözebiliyoruz. Özellikle iş konusunda yaşanan problemler bir şekilde çözülüyor. Bunda karşılıklı olarak birbirimizi dinlemenin önemli bir rol

üstlendiğini düşünüyorum. Sorunların büyümeden çözülmesinde bence iletişim ve koordinasyon rolü yüksek. Olayları kendi içimizde çözmeye çalışıyoruz. Üst kademeye çıkmasını istemiyoruz çünkü bazen işin içinden çıkamayacak duruma gelebiliyor.” Maden sanayi alanında çalışan ME5 “ Sürekli saha içinde olmamız gerekiyor. Özellikle bazı madenlerden kaynaklı radyasyon ve ısı bizler için sağlık problemleri teşkil edebiliyor. İşin zorluğu gereği herkes birbirine yardım etmektedir. Fakat bazen bu durum çalışanları gerebiliyor ve ister istemez birbirimize karşı sert çıkabiliyoruz.” diyerek cevap vermiştir.



5. SONUÇ

Göç, günümüzün göz ardı edilemez bir gerçeğidir. Tarih boyunca birçok nedenden dolayı göçler yapılmıştır ve hala devam etmektedir. En çok göç etme nedeni ekonomik sebepler hariç savaş ve doğal afetler olmuştur. İnsanlar hayatta kalabilmek için bulundukları bölgeyi, ülkeyi terk etmek zorunda kalmıştır. Göç kelimesi basit olarak görülebilir ama etkileri tartışılmaz bir gerçektir. Göç edilen bölgedeki her şeyi değiştirebilir. İnsanlar göç ettiklerinde sadece bulundukları bölgeye uyum sağlamakla kalmazlar. Aynı zamanda kendilerine has tecrübelerini, özelliklerini, alışkanlıklarını da taşırlar. Daha doğrusu bir transfer gerçekleşir. Bu aktarımda en önemlisi değerler, inançlar, davranışlar ve tabi ki kültür de geçer. Bazen bu unsurlar hiç değişikliğe uğramadan kalıcı olabilir bazen ise var olan kültürel özelliklerle birleşerek yepyeni bir kültür ortaya çıkabilir.

Amerika kıtası keşfedildiğinden bu yana, söz konusu göç olduğunda, en çok tercih edilen ülkelerden biridir. Kıta ilk keşfedildiğinde başta İngiltere olmak üzere birçok Avrupa devletinden göç almıştır. Gelen göçmenler hepsi farklı etnik kökene, dine, kültüre ve dile sahipti. Bu farklı kültürlerden bir araya gelen insanlar, adını “eritme potası” dediğimiz kavram altında birleşerek yeni bir kültür ortaya çıkardılar. Amerikan kültürü içerisinde bütün bireyler değerlidir, çalışkandır, sorumluluk sahibidir ve demokrasiye inanç tamdır. Bu yüzden demokrasi kelimesi Amerika ile günümüzde özdeşmiştir ve böyle de kullanılmaya devam etmektedir. Ortaya çıkan bu yeni kültür hemen sahiplenilmiş ve hayatın her alanında kendini belli etmiştir. Bu durumun olumlu yansımaları iş alanında da kendini göstermiştir.

Amerika Birleşik Devletleri özellikle sanayi devriminin başlangıcından itibaren artık sadece Avrupa değil dünyanın dört bir yanından göç almaya devam etmiştir. Kıta keşfedildiğinde de farklı coğrafi bölgelerden göçler olmuştur ama sanayi devrimiyle birlikte göçler sürekli artmaya devam etmiştir. Göçler sadece dünya savaşları dönemlerinde azalmıştır. Özellikle Asya ve Güney Amerika’dan yapılan göçler 1800’lü yılların sonundan itibaren kendini hissettirmiş ve oransal olarak artık bu iki bölgeden gelen göçmenler Avrupalı göçmenleri geçmiştir. Avrupalı kültürün ağırlıkta olduğu bu ülkede artık Güney Amerika ve Asya’dan gelen insanların sayısı da artmaktadır. Bununla birlikte farklı kültürler de yer edinmeye başlamıştır ve sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelerde de işe girip çalışmaya başlamışlardır.

ABD’ye yapılan göçlere belli dönemlerde sınırlama getirilmiştir. Sınırlamalar 1800’lü yıllarda uygulanmıştır. Belli aralıklarla devam etmiştir. Amaç temelinde Avrupalı nüfusu

korumaya yöneliktir. 1965 yılından sonra bu ırkçı olarak da bilinen sistemden vazgeçilmiştir. Yakın zamana bakacak olursak, Başkan Obama döneminde göçmen konusunda algı olumlu yönde değişmiştir ve göçmenlerin refah seviyesini artırmak için gerekenleri yapmaya başlamıştır. Fakat bir sonraki seçimde başa geçen Trump tekrar göç konusunda katı kurallar takınmış, sınırlama getireceğini söylemiş ve Meksika sınırına duvar öreceğini söylemiştir. Göçmenlerin ekonomiye zarar verdiğini düşünen Trump, ekonomiyi çok daha güçlü hale getireceğini, sanayiye daha da canlandıracağı vaatlerini vererek seçilmiştir. Fakat son yapılan seçimde kaybetmiştir.

Yasal olarak sınırlamalar gelse dahi Amerika'ya göç hiçbir şekilde tam olarak bitmeyecektir. Günümüzde Amerika'ya yapılan göçler ekonomik sebeplerden kaynaklanmaktadır. ABD teknoloji ve sanayi bakımından dünyanın en üstün ülkesi olma pozisyonunu sürdürmektedir. Sanayi alanında faaliyet gösteren şirket sayısı çok fazladır ve iş imkânı da sunmaktadır. Birçok insan daha onurlu ve refah içinde yaşamak için ABD'ye göç etmeye devam etmektedir. Sanayi alanında çalışmak için Avrupa'dan göç eden iş gücünün de amacı daha rahat yaşamaktır.

Çalışmak için gelen her birey sahip olduğu kültür ve değerleri aktarmaktadır. Çalışanlar bulundukları şirketin bünyesi altında yeni bir kimlik altına girer. Bu aslında örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, çalışanların ortaya koyduğu yetenek ve kapasiteleri ayrı olarak değil bir bütün olarak değerlendirilmesini ifade eder. Günümüzde örgütsel başarıda, kültürün her geçen gün daha fazla önem kazandığı anlaşılmıştır. Nüfusun, şirket sayılarının ve göçlerin de sürekli olarak artması, kurumlarda ve şirketlerde çalışanların sayısında ve etnik kökeninde de artış olarak kendini göstermiştir. Bu aynı zamanda kültürel farklılığı da beraberinde getirmiştir. Kültürel farklılıkların olumlu yansımaları olduğu gibi örgüt içerisinde bütünleşme sağlanamazsa, bu farklılıklar olumsuzluklara da sebebiyet vermektedir. Örgüt kültürünün bütün bireyler tarafından anlaşılır olmaması, örgüt içinde bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında dikkatli olmaması, örgütsel değerlerin geri plana itilmesi gibi durumlar yaşanmaktadır. Çalışanların arasındaki kopukluk, iletişim yetersizliği, örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir. Bütün bunların temel sebebi ise bireysel farklılıklarda yatmaktadır.

Araştırmanın amacı da sanayi alanında çalışan bu iş gücünün örgüt bünyesinde yaşadığı sorunların nedenlerini tespit edebilmektir. Açık uçlu sorularla yaptığımız araştırma sonucunda, öncelikli olarak karşımıza çıkan sorun Avrupalı iş gücü ile işveren arasındaki

iletişim kopukluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kopukluğun belki de birinci sebebi olarak yöneticilerin çalışanların düşüncelerine çok fazla önem vermemesi söylenebilir. Nitekim bulgular kısmında da değinildiği gibi yöneticiler için önemli olan işin devam etmesi ve sürekli üretimdir. Süreç içerisinde işverenin şirkette yaşanan problemlerin çözümünde çalışanların fikirlerine yeterince önem vermemesi çalışanlar bakımından sıkça dile getirilmiştir. Genel olarak fikirlerinin alındığını ama bu durumun formalite icabı yapıldığını söylemektedirler. Özellikle bu durumdan makine ve otomotiv alanında yaş olarak diğerlerinden daha büyük olanlar şikâyetçi olmuşlardır. Sahip oldukları tecrübe ile fikirlerinin daha fazla önem teşkil etmesini beklemektedirler.

Kıta'nın keşfiyle birlikte birçok ülkeden yapılan göçlerle ulusların ulusu olarak adlandırılan Amerika Birleşik Devletleri için bir hayli öneme sahip olan "Eritme Potası" kavramının geçerliliğinin eskisi kadar güçlü olmadığı görölmüştür. Eritme potası içinde herkes eşit, birbirine saygılı ve bütün farklılıklar yeni bir zenginliği oluşturmanın temeli olarak sayılırdı. Bu, iş hayatının da önemli bir parçasıydı. Örgüt kültürü içinde bireysel değil, bir bütün olarak hareket edilir, farklı değerlerin, normların, davranışların sentezlenmesinin sonucunda başarı artarak devam etmiştir. Zaman içerisinde dünyanın farklı bölgelerinden alınan göçler ile birlikte bu farklılık artmış fakat başlardaki gibi bütünleşmenin yerine yavaş yavaş ayrışmalar yaşanmaya başlamıştır. Avrupalı işgücünün özellikle Asya ve Güney Amerika'dan gelenler ile örgüt kültürü bünyesinde bir bütün olmada güçlük çektikleri ve birbirlerine karşı tutum, davranış ve değerler konusunda özensiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Coğrafi olarak dünyanın farklı bölgelerinden gelmeleri sebebiyle sahip oldukları kültürel değerler, alışkanlıklar, değerler çeşitlilik göstermektedir. Bu farklılıklar, çalışanlar arasında kendini göstermeye başlamış ve sorunların çıkmasına sebebiyet vermiştir. Çalışanların kendi aralarında geçen sohbetlerde dini konular dahi birçok konu üzerinden birbirleriyle dalga geçtikleri tespit edilmiştir. Bu sorun özellikle makine, tekstil ve yapı malzemeleri alanında çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Yaşanılan bu durum örgüt kültürü bakımından değerlendirildiğinde çalışanların verimli olmasını olumsuz yönde etkilemiş, kendilerini kötü hissetmişlerdir. Bu yaklaşımlar devam ettiği sürede ise belki de örgütsel bağlılık zedelenecek, çalışanlar işlerine karşı istediği özveriye gösteremeyecektir. İşine yeteri kadar odaklanamayan çalışanın, sağlayacağı fayda gereken seviyenin altında kalacaktır.

Elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır ki yöneticiler çalışanlarına karşı etnik köken ya da farklı kültürel değerler sebebiyle olumsuz tutum sergilememektedir. Fakat yöneticilerin

Avrupa'dan çalışmak için gelenler ile Amerika'da doğan, büyüyen, eğitimini tamamlayıp işe başlayanlar arasında ayrımcılığa gittiği alınan cevaplardan anlaşılmıştır. Özellikle izin ve ücret konusunda çok adil olmadıkları tesipt edilmiştir. Başta makine olmak üzere bütün alanlarda bu durumdan şikâyet eden teknik ve idari personel cevaplarında bu problem üzerinde durmuştur. Özellikle kadın çalışanlar ücret konusundaki hassasiyetlerini ifade etmişlerdir. Tekstil ve makine alanında çalışan kadın personel aynı işi yaptıkları halde daha düşük ücret almalarını net bir şekilde söyleyerek, bunun ne kadar can sıkıcı bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bulgular kısmında değinildiği üzere böyle bir problem bilgisayar ekipman ve yazılım sanayi alanında kendini göstermemiştir.

Çalışanların dile getirdikleri diğer bir sorun ise performans yönetimi konusunda insan kaynakları bölümünün yeteri kadar objektif olmaması ve çalışanlarını daha iyi tanıyarak yetenekleri ve becerileri doğrultusunda uygun pozisyonlara yönlendirmemesidir. Otomotiv, tekstil ve makine alanları bu sorunun kendini iyice belirgin ettiği alanlardır. Öyle ki çalışanlar cevaplarını farklı pozisyonlarda olmaları gerektiğini düşünerek yanıtlamışlardır.

Çalışmadan elde edilen veriler, sorunların çoğunlukla örgüt kültürün görülemeyen boyutuyla ilgili olduğunu göstermektedir. Farklı kültürel değerlerden gelen insanlar farklı yaşam tarzlarına, farklı inanışlara, farklı değerlere ve farklı tarihsel bir birikime sahiptir. Özellikle bu durum bilgi ve davranış üzerinden kendini göstermektedir. Örgüt içerisinde bu unsurlar bir bütün hale getirilip, homojen yapıya dönüştürülmediğinde örgüt kültürü içinde beraberlik ve verimlilik aksayacaktır. Nitekim sonuçlar bu durumu ortaya çıkarmaktadır.

Sonuçlar göstermektedir ki Avrupalı iş gücünün çalıştıkları sanayi alanlarında yaşadıkları sorunlar örgüt kültürünü etkilemekte, daha verimli ve güçlü olmasını engellemektedir.

Çağımızda, daha öncede olduğu gibi göç ve kültür birbirinden ayrı düşünülemez iki unsurdur. Küreselleşen dünyada bu iki unsur örgüt kültürünü de derinden etkilemektedir. Bu çalışmada Avrupalı işgücünün sanayi sektöründeki işletmelerde karşılaştığı sorunlar örgüt kültürü kapsamında incelenmiştir. İşgücü göçü sürekli olarak devam etmekte ve farklı alanlarda da kendini göstermektedir. Gelecek araştırmalarda Avrupalı iş gücünün farklı alanlardaki karşılaştığı sorunlar araştırılabilir. Sanayi alanı dışında en fazla iş imkânı bulunan bir diğer bölüm ise hizmet sektörüdür. Bu alanda çalışanların yaşadığı sorunlar örgüt kültürü kapsamında incelenebilir. Benzer şekilde sadece işgücünün karşılaştığı sorunlar değil aynı zamanda yönetici ve işverenin karşılaştığı sorunlar da bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bunlara ek olarak, çalışmalar dünyanın farklı ülkelerinden yapılan iş göçü üzerine de yoğunlaştırılabilir. Örneğin, günümüzde özellikle Güney Amerika ve Asya’da ki ülkelerden Amerika’ya g daha fazla yapılmaktadır. Diğer taraftan, Kuzey Afrika lkeleri ile Orta Doğu’dan Avrupa’ya yapılan iş gücü göçü aralıksız olarak sürmektedir. Bu göçmenlerin çalıştıkları ülkelerde yaşadıkları sorunlar sektör bazında ele alınarak örgüt kültürü kapsamında araştırılabilir ve elde edilen veriler işverene sorunları gidermede yol gösterebilir.



KAYNAKÇA

- Ahammad, T.** (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13 (9), 412-420.
- Akgür, Z. G.** (1997). *Türkiye’de Kırsal Kesimden Kente Göç ve Bölgelerarası Dengesizlik: (1970-1993)*. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Akkayan, T.** (1996). *Göç ve Değişme*. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Alba, R. & Nee, V.** (2003). *Remaking The American Mainstream: Assimilation and Contemporary Immigration*. Harvard University.
- Allport, G. W.** (1967). *Readings in Atitude Theory and Measurement*. (Ed.) Martin Fishbein, John Wiley & Sons.
- Alperin, E., Batalova, J.** (2018). European Immigrants In The United States. [Erişim Tarihi: 22.03.2021, <https://www.migrationpolicy.org/article/european-immigrants-united-states-2016>]
- Alvesson, M.** (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications Ltd.
- Amon, R. E.** (2004). Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management*, 5(3).
- Ardichivili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D.** (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures, *Journal of Business Ethics*, 85, 445-451.
- Aydıntan, B.** (2005). Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, Oya Seymen ve Tamer Bolat (Ed.), *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 153-180.
- Bairoch, P.** (1982). International Industrialization Levels from 1750 to 1980, *Journal of European Economic History*, 11, 269-310.
- Bakan, İ.** (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Aktüel Yayınları.
- Balay, R.** (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 41-78.
- Başaran, İ.** (1991). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi.
- Bateman, T. S. & Strasser, S.** (1984). A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.

- Baten, J.** (2016). *A History of the Global Economy: 1500 to the Present*. Cambridge University Press.
- Bauman, Z.** (1998). *Sosyolojik Düşünmek*. (Çev.) A. Yılmaz, Açılım Kitap, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Berberoğlu, G.** (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8, 43-45.
- Black, R., Adger W. N., Arnell N. W., Dercon S., Geddes A. & Thomas D.** (2011). The Search for Safety: The Effects of Conflict, Poverty and Ecological Influences on Migration in the Developing World, *Global Environmental Change*, 82-93.
- Bonwick, C.** (1991). *The American Revolution*. University of Virginia Press.
- Borjas, G. J.** (2016). *The Slowdown in the Economic Assimilation of Immigrants: Aging and Cohort Effects Revisited Again*. Journal of Human Capital.
- Boyd R. & Richerson P. J.** (1985). *Culture and the Evolutionary Process*. The University of Chicago Press.
- Bratton, J. ve Gold, J.** (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Macmillan Press.
- Buchanan, D. & Huczynski, A.** (1992). *Organizational Behaviour an Introductory Text*. Prentice Hall.
- Budiman, A.** (2020). Key findings about U.S. Immigrants. [Erişim Tarihi: 06.02.2021, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/08/20/key-findings-about-u-s-immigrants/>]
- Butler, J.** (2000). *Becoming America*. Harvard University Press.
- Cai, R., Feng, S., Oppenheimer, M., & Pytlikova, M.** (2016). Climate Variability and International Migration: The Importance of Agricultural Linkage, *Environmental Economics and Management Dergisi*, 79, 136- 137.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E.** (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Caracciolo B., Guénola H. & Steffi R** (2011). *Domestic Workers: From Modern Day Slavery to Equal Rights Report*. Solidar.

- Castells, M.** (2013). *Ağ Toplumunun Yükselişi Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür 1.Cilt*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Castles, S.** (2000). International Migration at the Beginning of the Twenty-First Century: Global Trends and Issues, *International Social Science Journal*, 52, 165.
- Chatman, J. A. & Jehn, K. A.** (1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- Chesster, B.** (1967). *The Functions of the Executive*, Massachusetts. Harvard Univ. Press.
- Chocri, N.** (1978). *Migration Processes Among Developing Countries: The Middle East*. Massachusetts Institute of Technology.
- Chow, I. H. S.** (1994). Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan, *The International Journal of Career Management*, 6(4) 3-9.
- Cleary, M., Walter, G., Halcomb, E. & Lopez, V.** (2016). An Examination of Envy and Jealousy in Nursing Academia. *Nurse Researcher*, 23(6), 14-19.
- Clements, M. A.** (2013). What Do We Know About Skilled Migration and Development?, *Migration Policy Institute*, 3, 1-11.
- Coşkun R., Altunışık R. ve Yıldırım E.** (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi
- Covarrubias, M., Lafortune, J. & Tessada, J.** (2015). Who Comes and Why? Determinants of Immigrants Skill Level in the Early XXth Century US, *Journal of Demographic Economics*, 81(1), 115-155.
- Covey, R. S.** (1998). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Çev.) Osman Deniztekin, FilizDeniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Coxhead, I., Nguyen, C. V., Hoang, L.** (2015). Migration in Vietnam: New Evidence from Recent Surveys. [Erişim Tarihi: 28.03.2021, <https://ssrn.com/abstract=2752834>]
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A.** (1983). *Culture: A New Look Through Old Lenses*. Journal of Applied Behavioral Sciences.
- Delgrosso, S.** (2004). Core Values of Project Management, *Industrial Engineer*, 36(6), 26-27.

- Dizgah, M. R., Chegini, M. G., Farahbod, F., & Kordabadi, S. S.** (2011). Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in The Executive Organization, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 974-980.
- Doina, R., Mirela, S., & Constantin, R.** (2008). The Organizational Culture and the Factors of Its Formation. *Academic Journal*, 17(4), 559-562.
- Dor-Ner Z. & Scheller, W.** (1991). Columbus and the Age of Discovery, New York, William Morrow and Company, Inc.
- Drucker, F. P.** (1995). *Yönetim Uygulaması*. (Çev.) E. Sabri Yarman, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Druzin, R.** (2016). Crossing the Border for Care, U.S. News. [Erişim Tarihi: 16.04.2021, <http://www.usnews.com/news/best-countries/articles/2016-08-03/canadians-increasingly-come-to-us-for-health-care>]
- Dyer, L. ve Burdick, W. E.** (1998). Personnel and Human Resource Management, J. McKelvey ve M. Neufeld (Ed.), *Industrial Relations at the Dawn of the New Millennium*, New York State School of Industrial and Labor Relations, New York, s. 62-83.
- Dyer, S., McDowell, L. & Batnitzky, A.** (2010). The Impact of Migration on the Gendering of Service Work: The Case of a West London Hotel, *Gender, Work and Organization*, London, 17(6), s. (sayfa numarası?)
- Eliot, T.** (1962). *Notes Towards the Definition of Culture*. Faber.
- Emadi, M. A. & Marquardt, J. M.** (2007). Relationship Between Employees Beliefs Regarding Training Benefits and Employees Organizational Commitment in a Petroleum Company in the State of Qatar, *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49-70.
- Eren, E.** (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergin, C.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)*. Academyplus Yayınevi
- Erol, E.** (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları.
- Faragher, J. M.** (1990). *The Encyclopedia of Colonial and Revolutionary America*. Facts on File.

Feather, N. T. & Boeckmann, R. J. (2007). Beliefs About Gender Discrimination in the Workplace in the Context of Affirmative Action: Effects of Gender and Ambivalent Attitudes in an Australian Sample, *Sex Roles*, 57, 31-42.

Fichter, J. (1994). *Sosyoloji Nedir?* (Çev.) Nilgün Çelebi, Atilla Kitabevi, Ankara.

Georgiou, A. (2015). *Personnel Management vs. Human Resource Management*. International Hellenic University.

Glazer, N. (1998). *Multiculturalism and American Democracy*. (Ed.) Arthur M. Melzer, Jerry Weingberger & M. Richard Zinman, University Press Of Kansas.

Glazer, N. (2004). *Assimilation Today: Is One Identity Enough?*. Reinventing The Melting Pot.

Golchin, A. (2015). The Most Common Reasons Why People Immigrate to US. [Erişim Tarihi: 05.02.2021, <https://sandiegoimmigrationlawcenter.com/the-most-common-reasons-why-people-immigrate-to-us/>]

Gordon, I. L. (1990). *World History*. Amsco School Publications.

Gordon, M. (1964). *Assimilation in American Life: The Role Of Race, Religion And National Origins*. Oxford University Press.

Güleç, C. (2015). Avrupa Birliği'nin Göç Politikaları ve Türkiye'ye Yansımaları, *Tesam Akademi Dergisi*, 2(2), 81-100.

Gürel, S. (2001). Türkiye'de Göç ve Bütünleşme Sorunsalı, (Haz.) Firdevs Gümüşçüoğlu, 21. *Yüzyılın Karşısında Kent ve İnsan*, Bağlam Yayınları, İstanbul, s. 129-150.

Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi.

Güvenç, B. (1994), *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi.

Hagen-Zanker, J. (2008). Why do People Migrate? A Review of the Theoretical Literature. Munich Personal RePEc Archive No. 28197, Munchen: MPRA .

Hall. S. (1998). Eski ve Yeni Kimlikler, Eski ve Yeni Etniklikler, (Der.) Anthony D. K. (Çev.) Gülcan Seçkin, *Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemleri*, Bilim ve Sanat Yayınları.

Hammerton S. (2010). *International Migration: The Search for Decent Work*. Solidar.

Heilbroner, R. L. & Aaron S. (1984). *The Economic Transformation of America: 1600 to the Present*. Harcourt Brace Jovanovich Collage Publishers.

- Henderson, I.** (2011). People Management: Personnel Management and Human Resource Management. *Chartered Institute Personnel Development*, 2-31.
- Howel, J. & Costley, D.** (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Pearson Prentice Hall.
- İnceoğlu, M.** (1993). *Tutum Algı İletişim*. Verso Yayınları.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A.** (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership, *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Kahn, W. A.** (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karasar, N.** (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Nobel Yayınları.
- Katz, D. & Kahn, R.L.** (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev.) Halil Can, Yavuz Bayar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Keçecioglu, T.** (1998). *Liderlik Ve Liderler*. Kal-Der Yayınları.
- Kelley, L., Whatley, A. & Worthley, R.** (1987). Assessing the Affects of Culture on Managerial Attitudes: A Three-Culture Test, *Journal of Intrnational Business Studies*, 18(2), 17-31.
- Kent, Julia.** (2014). "First-Time Enrollment of International Graduate Students Continues to Rise," Council of Graduate Schools . [Erişim Tarihi: 16.04.2021, <http://cgsnet.org/first-time-enrollment-international-graduate-students-continues-rise>]
- Kluckhohn, C.** (1967). *Values And Value Orientations In Die Theory Of Action: An Exploration In Definition And Classification*. Harvard University Press.
- Koçel, T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Koontz, H.** (1957). A Preliminari Statement of PrinciplesPlannigand Control, *Academy of Management Journal*, 4(3), 34-50.
- Koontz, H.** (1980). The Management TheoryJungleRevisited, *The Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.

- Kotter J. P.** (1990). *Liderler Gerçekte Ne Yapar.* (Çev.) Meral Tüzel, Harward Business Review.
- Kouzes, M. J. & Barry Z. P.** (2002). Örnek Alınacak Liderler, *Exucutive Excellence Dergisi*, 5(58), 12.
- Kramar, R.** (2003). Changes in Human Resource Policies and Practices: Management's Dream Come True?. In *Human Resource Management: Challenges & Future Directions*, 9-20.
- Kurtuluş, K.** (2010). *Araştırma Yöntemleri.* Türkmen Kitabevi.
- Kutlu, E.** (1992) *Uluslararası İşgücü Hareketi Teorisi Çerçevesinde Türkiye'den AT'ye İşgücü Göçünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkilerinin Analizi.* Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Linton, R.** (1945). *The Cultural Background of Personality.* The Century Psychology Series.
- Louka T. K., Lucas E. B. & Xenogiani, T.** (2006). Effects of Migration on Sending Countries: What Do We Now?, *International Symposium on International Migration and Development*, 11.
- Luthans, F.** (1981). *Organizational Behavior.* McGraw-Hill Book Company.
- Maier, S. (2016). The 5 Worst Influences on Organizational Culture. [Erişim Tarihi: 20.07.2021, <https://www.entrepreneur.com/article/281292>]
- Malinowski, B.** (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi.* (Çev.) S. Özkal, Kabalcı Yayınları, İstanbul.
- Massie, J. L.** (1964). *Essentials of Management.* Prentice Hall.
- Mathews, J.** (2018). Political Factors in Migration. [Erişim Tarihi: 09.03.2021, <https://sciencing.com/political-factors-migration-8212756.html>]
- Mccrae, R. R.** (2004). Human Nature and Culture: A Trait Perspective, *Journal of Research In Personality*, 4, 3-14.
- McDonald, J.** (2010). *Interplay: Communication, Memory and Media in the United States.* Goettingen: Cuvillier.
- Mcdonald, L.** (2007). *American Ethnic History: Themes And Perspectives.* Rutgers University Press.

- McKeown, A.** (2004). Global Migration, 1846-1940, *Journal of World History*, 15(2), 155-189.
- McLeod, S. A.** (2008). Social Roles. Simply Psychology. [Erişim Tarihi: 18.02.2021, <https://www.simplypsychology.org/social-roles.html>]
- McNeil, W.** (1994). *Dünya Tarihi*. (Çev.) Alaaddin şenel, İmge Yayınları, Ankara.
- Merriman, J.** (2018). *Rönesans'tan Bugüne Modern Avrupa Tarihi*. (Çev.) şükrü Alpagut, Say Yayınları, İstanbul.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Miller, J. C.** (1966). *The First Frontier: Life in Colonial America*. University Press of America.
- Moore, P. L.** (2001). She is Here to Fix The Xerox, *Business Week*, 6, 47-48.
- Mutluer, M.** (2003). *Uluslararası Göçler ve Türkiye*. Çantay Kitabevi.
- Northcraft, G. B.** (1994). *Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Norton, M. B., Katzman, D. M., Escott, P. D. Chudacoff, H. P., Paterson, T. G., Tuttle, W. M.** (1998). *A People and a Nation: A History of the United States Volume I: To 1877*. Houghton Mifflin Company.
- Northcraft, G. B. & Neale, M. A.** (1990). *Organizational Behavior A Management Challenge*. The Dryden Press.
- Oishi S.** (1983). Causes of European Emigration to the United States. *A Humanistic Approach J UOEH*, 5(4), 493-502.
- Okay, A.** (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul Kapital Hizmetleri A.ř.
- Oliver, N.** (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Otoun, N. N. A. M.** (2018). Modern School Manage Mentandits Impact on the Academic Achievement of the Students of the Basic Stage in Jordanian Public Schools. *British Journal of Education*, 6(6), 73-85.

- Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z.** (1988). *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E.** (1990). *Sosyolojiye Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Paksoy, M.** (2013). *Modern Çağda Liderlik*. Hava Harp Okulu Yayınları.
- Parsons, T.** (1951). *The Social System*. Routledge.
- Patriotta, G.** (2007). The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory: Templates, Inscriptions and The Problems of Durability, *Organization Studies*, 28(5), 635-661.
- Perruchoud R & Redpath C. J.** (2011). *Glossary on Migration*. Genova.
- Peters, T. ve Waterman, R.** (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı - Mükemmeli Arayış*. (Çev.) Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Petersen, W.** (1958). *A General Typology of Migration*. Amerikan Sociological Review.
- Pew Research Center** (2018). *Among New Arrivals, Asians Outnumber Hispanics*. [Erişim: 01.06.2021, <https://www.pewresearch.org/hispanic/2020/08/20/facts-on-u-s-immigrants/>].
- Pew Reserch Center.** (2015). *U.S. Foreign-Born Population Reaches New High*. https://www.pewresearch.org/hispanic/2015/09/28/modern-immigration-wave-brings-59-million-to-u-s-driving-population-growth-and-change-through-2065/ph_2015-09-28_immigration-through-2065-52/
- Poirson, P.** (1989). *Personnel Policies and The Management of Men*, Ecole Superieure de Commerce de Lyon.
- Pool, S. W.** (2000). Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives, *Journal of Management Development*, 19(1), 33-50.
- Portes, A. & Rumbaut R. G.** (2006). *Immigrant America*. University of California Press.
- Rao, S.** (2014). *Personnel and Human Resource Management*. India: Himalaya Publishing House.
- Raymond, W.** (2005). *Anahtar Sözcükler*. (Çev.) Savaş Kılıç, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Reichers, A. E.** (2004). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Robbins S. P. & Timothy A. J.** (2012). *Organizational Behavior*. (Çev.) İnci Erdem Pearson, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Robbins, S. P.** (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall International.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M.** (2014). *Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- Robbins, S.P.** (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev.) Ayşe Öztürk, Etam Basım.
- Rokeach, M.** (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press.
- Rose, P. I.** (1964). *They and We: Racial and Ethnic Relation in the United States*. Random House.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz M.** (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Basım.
- Samen, S.** (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (17), 363-378.
- Saydam, A.** (1997). *Kırım ve Kafkas Göçleri (1856-1876)*. Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Schein, E. H.** (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H.** (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E.H.** (1989). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers.
- Schermerhorn, J. R.** (1993). *Management*. John Wiley and Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, R. & Osborn, R. N.** (2000) *Organizational Behavior*. Lehigh Press.
- Schlessinger. A. M.** (1973). The City in American Civilization, Alexander B. Callow Jr. (Ed.), *American Urban History*, Oxford University Press, New York, s.36.
- Schwab, K.** (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. Optimist Kitap.
- Segal, H. P.** (1994). *The Mixed Blessings of Technology in America The Mixed Blessings of Technology in America*, University of Massachusetts Press.
- Sevim, Y.** (2010). Terör Mağdurları: Geriye Göç Çözüm mü?, *Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Dergisi*, 1(1), 17-35.

- Smircich, L.** (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, J. P, & Edmonston, B.** (1997). *The New Americans: Economic, Demographic, and Fiscal Effects of Immigration*. National Academy Press.
- Smith, P.** (2005). *Kültürel Kuram*. (Çev.) S. Güzelsarı- İ. Gündoğdu, Babil Yayınları, İstanbul.
- Sorensen, J. B.** (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Steers, R. M. & Porter, L. W.** (1987). *Motivation and Work Behavior*. McGraw Hill Inc.
- Stone, D. L., Eugene F. S. R. & Lukaszewsk, K. M.** (2007). The Impact of Culturel Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policiesand Practices, *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165.
- Strothmann, M. & Ohler, L. A.** (2011). Retaining Academic Librarians: Bychance Orby Design?, *Library Management*, 32(3), 191-208.
- Sullivan, W.** (19 Mayıs 1998). On Those Who Came First to America. *The New York Times*, s. 14-15.
- Taşcı, F.** (2009). Bir Sosyal Politika Sorunu Olarak Göç, *Kamu-İş*, 10(4), 177-204.
- Taylor, A.** (2001). *American Colonies*. Penguin Books.
- Taylor, E. B.** (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. Harper & Brothers.
- Taylor, P.** (1971). *The Distant Magnet*. Harper Torchbooks.
- Terzi, A.R.** (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Toksöz, G.** (2006). *Uluslararası Emek Göçü*. Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Truskie, S. D.** (1999). *Leadership in High-Performance Organizational Cultures*. Greenwood Publishing Group.
- Tubey, R., Rotich, K. J. ve Kurgat, A.** (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 7 (9), 139-148.
- Türk Dil Kurumu.** (2021). Göçmen, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 07.04.2021)

- Uluslararası Göç Örgütü.** (2009). Göç Terimleri Sözlüğü, No: 18, Cenevre: IOM, 41, [https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/files/goc_terimleri_sozlugu\(1\).pdf](https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/files/goc_terimleri_sozlugu(1).pdf), (Erişim: 28.06.2021)
- Ural, A. ve Kılıç, İ.** (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analiz*. Detay Yayıncılık.
- Urquia M. L. & Gagnon, A. J.** (2011). Glossary: Migration and Health, *Epidemiol Community Health*, 65(5), 467-472.
- Wahn, J. C.** (1998). Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment, *Group & Organizational Management*, 23(3), 256-268.
- Waldman, C.** (1985). *Atlas of the North American Indian*. Facts on File Inc.
- Wilson, P. R.** (1969). Colorado as a Pioneer of Science in the Mining West, *Mississippi Valley Historical Review*, 47, 34-50.
- Wilson, V. J., McCormack, B. G. & Ives, G.** (2005). Understanding the Workplace Culture of a Special Care Nursery, *Journal of Advanced Nursing*, 50(1), 27-38.
- Yamaguchi, S.** (2004). Nursing Culture of An Operating Theater in Italy., *Nursing & Health Sciences*, 6, 261-269.
- Young, D. W.** (2000). The Six Levers For Managing Organizational Culture, *Business Horizons*, 43(5), 19-28.
- Üsdiken, B.** (2002). Tarihsel Bir Bakışla Bilim-Yönetim Birlikteliği, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 127-154.
- Yukl, G.** (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Yule, H.H.** (2010). *The Book of Ser Marco Polo*. Nabu Press.
- Yüksel, Ö.** (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Zaleznik, A.** (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?*. (Çev.) Meral Tüzel, Harward Business Rewiev Pub.
- Zizek, S.** (2001). Çokkültürcülük ya da Çokuluslu Kapitalizmin Kültürel Mantığı, *Değer*, 14(44), 144-175.
- Zvi, D. N. & Scheller W.** (1991). *Columbus and the Age of Discovery*. William Morrow and Company.

EKLER: KARŞILIKLI GÖRÜŞME FORMU

Sayın katılımcılar, araştırmada kullanılan karşılıklı görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan Avrupalı göçmenlerin demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde Avrupalı Göçmenlerin çalıştıkları işyerlerinde yaşadıkları sorunları ortaya koymaya yönelik 9 adet açık uçlu soru yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı Avrupa'dan göç eden işgücünün sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelerde yaşadıkları sorunları ve kaynağını tespit etmektir. Karşılıklı görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulara vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşılmasında önemli katkı sağlayacaktır. Ayrıca toplanan veriler gizli tutulacak ve araştırmanın amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Eren ARSLAN- Prof. Dr. Gürkan Haşit

1. BÖLÜM SORULARI

Ad:

Soyad:

Yaş:

Cinsiyet:

Eğitim Durumu:

Avrupa'dan Göç Edilen Ülke:

Çalıştığı Şirket ya da Alan:

2. BÖLÜM SORULARI

1) Yöneticiniz ya da yöneticileriniz çalışanlarına karşı cinsiyet ayrımı gözetmeksizin adaletli ve tarafsız davranıyor mu? Çalışanları değerlendirirken onların siyasi, politik ve dini görüşlerinden ziyade yararlı ve başarılı olmalarına bakarlar mı? Açıklayınız.

2) Şirketinizde meydana gelen çeşitli sorunlarla ilgili önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerileri dikkate alınır mı?

3) Çalıştığınız şirkette insan kaynakları departmanı var mı? Var ise performans yönetimi, yeni işe alınan çalışanların adaptasyon sürecinin yönetimi, çalışanların geliştirilmesi ve eğitilmesi, çalışanların motivasyonun sağlanması konularında yeterli mi?

4) İşletmenizde farklı etnik kökene sahip çalışanlar var mı? Farklı etnik kökene sahip çalışanların örgüt kültürünü olumlu ya da olumsuz hangi konularda etkilediğini düşünüyorsunuz?

5) Çalışanlar diğer meslektaşlarının hassasiyet gösterdiği konular hakkında dikkatli davranıyorlar mı?

6) Yöneticilerin farklı etnik kökene sahip çalışanlar arasında ayrımcılığa gidiyor mu? Size göre varsa sebepleri nelerdir?

7) Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içinde oluyorlar mı? Çözmek için nasıl yöntemler uyguluyorlar?

8) Çalıştığınız şirkette çalışanlar kendi aralarında problem yaşıyorlar mı? Yaşıyorlar ise problemler ne gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır?

9) İşletmenizdeki çalışma ortamı hakkında ne düşünüyorsunuz? Çalışanlar arasında yeterli iletişim ve koordinasyon var mı?

KARŞILIKLI GÖRÜŞME FORMUNUN İNGİLİZCESİ

Dear participants, the interview form used in the research consists of two parts. In the first part, there are questions to determine the demographic information of the European immigrants participating in the research, and in the second part, there are 9 open-ended questions to reveal the problems experienced by the European immigrants in their workplaces. The aim of this research is to determine the problems and the source of the problems experienced by the labor force immigrating from Europe in the enterprises operating in the industrial field. Your answers to the open-ended questions in the face-to-face interview form will make a significant contribution to the achievement of the purpose of the research. In addition, the collected data will be kept confidential and will not be used in any way other than the purpose of the research. Thank you for your interest and contribution.

(None of the information will be shared. It will only be used for evaluation)

Name:

Surname:

Age:

Sex:

Country of immigration from Europe:

Name of the company or the field you are working:

QUESTIONS

1) Does your manager or managers treat their employees fairly and impartially, regardless of gender? When evaluating employees, do they look to their usefulness and success rather than their political, political and religious views? Please explain.

2) Are different solutions offered by employees taken into account in important decisions regarding various problems occurring in your company?

3) Is there a human resources department in the company you work for? If there is, is it sufficient for performance management, management of the adaptation process of newly recruited employees, development and training of employees, and motivation of employees?

4) Are there employees of different ethnicity in your business? On what issues do you think employees of different ethnic origin affect the cult of the organization positively or negatively?

5) Are employees careful about the issues that other colleagues are sensitive to?

6) Do managers discriminate between employees of different ethnicity? If so, according to you, what are the reasons?

7) Are managers determined to resolve conflicts between different cultural values? What methods do they use to solve it?

8) Do the employees of the company you work for have problems among themselves? If they do, what kind of factors lead to the problems?

9) What do you think about the working environment in your business? Is there sufficient communication and coordination among employees?