

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM
VE
ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Funda YALIM

Danışman
Doç. Dr. Mine SARAN

İZMİR-2010

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü M¼d¼rl¼ğ¼ne sunduğ¼m “ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE K¼LT¼RLERARASI YÖNETİM VE ÖRG¼TSEL VERİMLİLİK İLİŞKİSİ” adlı doktora tezinin tarafımdan, bilimsel ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Funda YALIM

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/04/2010 tarih ve 15/27 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı doktora öğrencisi **Funda Yalın**'ın aşağıda başlığı (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 18/05/2010 günü saat 13.00'de90 dk..... süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

Doc. Dr. M. N. Sara

BAŞKAN

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (6 ay süreli) ☐

ÜYE
Prof. Dr. ZAFER ERGEN

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (6 ay süreli) ☐

ÜYE

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (6 ay süreli) ☐

ÜYE
Doç. Dr. E. Pehl. Baytekin

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (6 ay süreli) ☐

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Elif Yıldız

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (6 ay süreli) ☐

Tezin Türkçe Başlığı: Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi

Tezin İngilizce Başlığı : Relationship Between Intercultural Management and Organizational Productivity in Multinational Enterprises

1. Doktora Tezi savunma süresi asgari 90 azami 120 dakikadır.
2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) bilgisayarda doldurulmalıdır
3. Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.
3. Doktora Tez savunmasında üyelerden en az birinin üniversite dışından olması zorunludur.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	IV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÇOKULUSLU İŞLETMELER

I.Ekonomik Değişim ve Küreselleşme	9
II.Çokuluslu İşletme Kavramı ve Özellikleri	18
III.Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişim Süreci.....	32
A.Ticaret Dönemi (1500-1850).....	33
B.Sömürgecilik Dönemi (1850-1914)	34
C.Ayrıcalıklar Dönemi (1914-1945).....	35
D.Uluslararası Dönem (1945-...).....	35
IV.Çokuluslu İşletmelerin Kuruluş Nedenleri	37
V.Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Çeşitleri.....	40
A.İhracat.....	40
B.Ortaklıklar.....	41
C.Doğrudan Yabancı Yatırımlar	43
VI .Çokuluslu İşletmelerde Yönetim	44
A.Yönetim Kavramına Genel Bakış	44
B.Yönetim Biliminin Gelişim Dönemleri	46
C. Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları.....	54

İKİNCİ BÖLÜM KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM

I.Kültür Kavramına Genel Bakış	84
A.Kültürün Özellikleri	88
B.Kültürü Oluşturan Öğeler	89

II.Kültürün Sınıflandırılması.....	91
III.Örgüt Kültürü.....	93
A.Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri	94
B.Örgüt Kültürünün Önemi ve Fonksiyonları	100
C. Örgüt Kültürünün Oluşmasında Etkili Olan Çevresel Faktörler	102
D.Örgüt Kültürünün Çeşitleri	105
E.Örgüt Kültürünün Öğeleri	105
F.Örgüt Kültürünün Sınıflandırılmasında Kullanılan Modeller	108
IV.Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim	114
A.Farklılıklar Kavramı ve Farklılıkların Yönetimi.....	115
B.Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetim Süreci.....	122
C.Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi	140
D.Ulusal Kültürel Farklılıklar Konusunda Yapılan Araştırmalar	157

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK

I.Verimlilik Kavramına Genel Bakış	184
A.Verimlilik İle İlişkili Kavramlar	189
B.Verimlilik Kültürü ve Verimliliğin Önemi	193
II.Verimlilik Kavramının Tarihsel Süreçteki Gelişimi	195
A.İktisadi Kuramlarda Verimliliğin Gelişimi	195
B.Yönetim Kuramları ve Verimliliğin Gelişimi	199
III.İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler	206
A.İç Faktörler	207
B.Dış Faktörler	208
IV.İşletmelerde Verimliliği Arttırma Yöntem ve Teknikleri	211
V.Verimliliğin Ölçümü	221
VI.Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetim ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi	223

A.Yönetim Fonksiyonları ve Verimlilik	223
---	-----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖRNEK FİRMALARDA İNCELENMESİ

I.“CELGENE” İlaç Firması	266
II. “OTTO BOCK” Ortopedi ve Rehabilitasyon Teknikleri Firması	291
III. Görüşmelerin Değerlendirilmesi	302

SONUÇ	309
--------------------	-----

KAYNAKÇA	313
-----------------------	-----

ÖZGEÇMİŞ

ÖZET

ABSTRACT

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1:Çokulusluluk İle İlgili Temel Kriterler	24
Şekil 2: Küresel Ekonomide Çokuluslu İşletmelerin Analizi	31
Şekil 3:İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma.....	65
Şekil4:Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma	66
Şekil 5:Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma	66
Şekil 6:Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	67
Şekil 7:Süreç veya Makina Temeline Göre Bölümlere Ayırma	67
Şekil 8:Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma	68
Şekil 9:Matriks Proje Yapısı	70
Şekil 10:Şebeke Tipi Örgüt Yapısı	71
Şekil 11:Yığılma Örgüt Yapısı.....	72
Şekil 12:İhracat Örgüt Yapısı.....	73
Şekil 13:Uluslar arası Bölüm Örgüt Yapısı	74
Şekil 14:Fonksiyonel Tabanlı Çokuluslu İşletme Örgüt Yapısı	75
Şekil 15:Bölge Temeline Göre Çokuluslu İşletme Örgüt Yapısı.....	75
Şekil 16:Ürün Temeline Göre Çokuluslu İşletme Örgüt Yapısı	76
Şekil 17:Çokuluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Yaklaşımla Departmanlaşma.....	77
Şekil 18:İşyerinde Farklılıkların Yönetiminin Etkileri	119
Şekil 19:Farklılıkların Yönetiminin Çok Yönlü Modeli	121
Şekil 20:Kültürlerarası Duyarlılığın Gelişim Modeli	150
Şekil 21:Uluslar arası Pazarlardaki Kültürel Farkındalık	154
Şekil 22:Ronen-Shenkar Ülke Kümelemeleri	174
Şekil 23:Farmer ve Richman'nın Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşım	205
Şekil 24:İşletme Verimlilik Faktörleri	207
Şekil 25:Amerikan Tarzına Uyarlanmış “Z” Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleri ile Karşılaştırılması	244
Şekil 26:İletişim Süreci	251
Şekil 27:Kültürlerarası İletişim Engelleri Matrisi.....	259
Şekil 28:Celgene İlaç Firmasının Türkiye Organizasyon Şeması.....	274

Tablo 1:Fortune Dergisi’ne Göre İlk 50 Firma	25
Tablo 2:Geert Hofstede Kültürel Boyutlar.....	165
Tablo3:GLOBE Araştırma Projesinde Seçilmiş Kültürel Boyutların Ülkelere Göre Değerlendirmesi	170

GİRİŞ

Toplumsal yaşam insanlık tarihinin başlangıcından bu yana çok çeşitli dönemler geçirmiştir. Her dönemin kendine özgü yapısı bulunmaktadır. İlk çağlarda, yaşamın kas gücüne dayandığı dönemlerden daha sonra ortaya çıkan tarım toplumuna, buhar gücünün kullanılması ile başlayan sanayi toplumuna ve bilginin öneminin tüm yaşam alanına yayılması ile başlayan bilgi toplumuna kadar hayatın her alanında gelişmeler ve yenilikler olmuştur. Bu uzun süreçte insanoğlunun daima ihtiyaçları olmuştur. Bu sebeptendir ki ekonomik faaliyetlerin temeli çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. İşletmeler insan ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli yapılanmalardır. İşletmeler de tarih boyunca yaşanan ekonomik, toplumsal, siyasi, teknolojik gelişmelerden etkilenmişler, değişik yapılanmalar içine girmişlerdir.

Dünya ekonomik ve siyasi tarihinde işletmeleri en çok etkileyen süreç, etkilerinin çok geniş alanlara yayıldığı küreselleşme sürecidir. Üzerinde çok konuşulan ve tartışılan küreselleşmenin ekonomik yönünün özellikle işletmeleri derinden etkilediği tüm araştırmacılar, bilim adamları ve alanda çalışanların hem fikir olduğu bir konudur. Çokuluslu işletmelerin ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesinin sonucunda ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Sanayi Devrimi sonrası küçük üretim birimlerinin fabrikalara dönüşmesi ile birlikte birçok insan bir arada çalışmaya başlamıştır. Bu da yönetim sürecinde yeni yapılanmaları zorunlu kılmıştır. Daha sonraları ise işletmelerin ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara açılmaları ile birlikte yönetim sürecinde kültür ve kültürel farklılıkların etkisi görülmeye başlamıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra sayıları hızla artan çokuluslu işletmeler hem dünya ekonomisinde, hem de faaliyet gösterdikleri ülkelerde uluslararası alanda politik düzeyde de söz sahibidirler. Bugün dünya üzerinde binlerce çokuluslu işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler gelirlerinin önemli bir kısmını yurtdışı yatırımlarından elde etmektedirler. Dünya ticaretinde önemli bir yere sahip olan bir kısım çokuluslu işletmenin cirosunun bazı ülkelerin GSMH'lerinden fazla olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılmasında birçok etken bulunmaktadır. İşletmeler özellikle 1970'lerden sonra iletişim, teknoloji ve ulaşım alanlarındaki hızlı değişimler ve gelişmeler, tüketici tutum ve

beklentileri ve yerel pazar şartlarında ortaya çıkan durumlar sonucunda faaliyetlerini ulusal sınırlardan uluslararası sınırlara doğru genişletmişlerdir. Yatırım yapılan ülkedeki ucuz işgücü, vergi avantajları, himayeci önlemler vb. faktörler de uluslararası pazarlara açılmada diğer etkenlerdir.

Çokuluslu işletmeler kavramsal olarak incelendiğinde farklı disiplinlerden gelen insanların farklı tanımlar oluşturduğu görülmektedir. Çokuluslu işletme kavramı üzerinde literatürde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Konu üzerinde çalışanlar tarafından farklı açılardan yapılan tanımlar incelendiğinde genel olarak çokuluslu işletmelerin birden fazla ülkede faaliyette bulundukları, merkez dışındaki ülkelerdeki faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlerinin toplam gelirleri içinde önemli bir miktarı oluşturduğu kabul edilmektedir. Tüm bunların yanı sıra bu işletmelerin sermaye yapıları çok güçlüdür ve AR-GE faaliyetlerine çok önem verirler. Dünya üzerinde farklı kültürel bölgelerde faaliyette bulunduklarından yönetim yapılarında kültürün ve kültürel farklılıkların etkileri yerel işletmelere göre daha fazladır. Çokuluslu işletmeler özellikle ev sahibi ülke üzerindeki ekonomik ve sosyal etkileri nedeni ile olumlu ve olumsuz olmak üzere birçok eleştiriye maruz kalmaktadır. Tüm bu olumlu ve olumsuz eleştirilerin yanında bu işletmelerin dünya ticaretinde önemli bir paya sahip olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Çokuluslu işletmeler küreselleşmenin hem bir nedeni, hem de bir sonucu olarak görülmektedir. Bugün hem merkezlerinin bulunduğu ülkeler hem de ev sahibi ülke ekonomileri ve toplumda dünya ekonomisi açısından büyük öneme sahiptirler.

Ticari faaliyetler ilk çağlardan beri devam etmektedir. Uzmanlar çokuluslu işletmelerin tarihsel açıdan gelişimini başlıca dört döneme ayırmaktadır. Bu işletmeler özellikle 1970’li yıllardan sonra sayıca hızla artmış ve dünya çapına yayılmışlardır. Başlarda sadece ithalat, ihracat şeklinde yapılan yurtdışı faaliyetleri zamanla farklı bölgelerde, farklı teknolojilerle, farklı kültürlerden gelen insanların çalıştığı, kendine has modern yönetim teknikleri ve organizasyonları olan devasa yapılara dönüşmüştür.

İşletmelerde hedeflenen amaçlara ulaşma ve çalışmalarda verimliliği sağlama noktasında yönetim süreci çok önemlidir. Yönetim uygulamaları ilkçağlara kadar uzansa da yönetimin bir bilim olarak ele alınmasına ve yönetim sürecinde bilimsel yöntem ve tekniklerin uygulanmasına yirminci yüzyılda başlanmıştır. İşletmelerde başlıca yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme (organizasyon), yürütme (yöneltme), koordinasyon (eşgüdümleme) ve kontrol aşamalarında temel amaç işletmenin tüm kaynaklarının hedefler doğrultusunda etkin ve verimli kullanımıdır.

Yirminci yüzyılın ilk yıllarında işletmeler çevreleri ile etkileşimi olmayan sadece teknik ve mekanik birer sistem olarak görülmekteydi. Zamanla işletmelerde insan faktörünün önemli olduğu, işletmelerin içinde bulundukları çevresel faktörlerden etkilendiği ve işletmelerin değişen koşullara paralel olarak esnek bir yapılanmaya sahip olmaları gerektiği anlaşılmıştır. Psikoloji, sosyal psikoloji, iletişim gibi bilim dallarının gelişmesi sonucu çalışanlar farklı biçimde değerlendirilmeye başlanmış, iş verimliliğinde çalışanların iş ortamlarının işletme açısından önemli olduğu, ayrıca çalışanların bir makine olmadığı, tüm iş sürecinde psikolojik faktörlerden etkilendiği ve tüm bunların da işletme verimliliğini etkilediği yapılan bilimsel çalışmalarla kanıtlanmıştır. İlk başlarda oluşturulan personel yönetimi, yerini yönetim biliminin gelişmesi ile insan kaynakları uygulamalarına bırakmıştır. Bugün işletmeler bünyelerinde farklı deneyimlere, becerilere, kültürel geçmişlere sahip çalışanlarını, küresel rekabet ortamında önemli bir değer olarak görmektedirler.

Çokuluslu işletmelerde tüm yönetim fonksiyonlarında kültür ve kültürel farklar göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetim fonksiyonunun ilk basamağı olan planlama sürecinde çokuluslu işletmeler uluslararası pazarlarda faaliyetlerini yakından etkileyecek olan ekonomik, politik/yasal, teknolojik, sosyo-kültürel ve fiziksel çevresel faktörler olan dış çevre faktörlerini ve bunun yanı sıra iç çevre faktörlerini çok iyi analiz etmelidir. İşletmecilik faaliyetlerinin gelişmesi sonucunda işletmeler farklı organizasyon yapılanmalarına gitmişlerdir. Çokuluslu işletmeler değişik kültürel geçmişlerden gelen insanların bir arada yaşadığı sistemler olarak farklı kültürel ortamlara cevap verebilecek, esnek, değişime açık organizasyon yapılanmalarına gitmelidir. Bu noktada

çokuluslu işletmelerde yürütme (yöneltme) sürecinde insan kaynağının yönetilmesinde liderlik, motivasyon, iletişim vb. uygulamalarda ulusal kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler, ev sahibi ülkenin ulusal kültür farklılıklarını çok iyi değerlendirmelidir. Bu farklılıklar, hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerinde iş süreçlerinde etkili olmaktadır. Bu farklı kültürlerden ve geçmişlerden gelen insanları ortak bir amaca doğru yönlendirmek, kendilerini değerli hissettikleri, motive olabildikleri, verimli çalışabildikleri uygun bir çalışma ortamı hazırlamak, dış pazarlarda faaliyet gösteren çokuluslu işletme yönetimlerinin sorumluluklarından biridir. Planlama, organizasyon ve yürütme fonksiyonlarının yanı sıra çokuluslu işletmelerde koordinasyon ve kontrol süreçleri de farklı pazar şartlarında faaliyet gösteren işletmeler için işletmenin verimliliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Dış ve iç çevrenin ve bunların birbiri ile koordinasyonu ve hedeflenenlere ulaşıp ulaşılmadığının tespiti noktasındaki denetim faaliyetleri uygulamaları etkili bir yönetim süreci için çok önemlidir.

Tüm işletmeler kaynaklarını etkin kullanarak, daha az maliyetle daha çok kâr elde etmeye çalışırlar. En yalın hali ile çıktının girdilere olan oranı şeklinde ifade edilen verimlilik günümüzde küresel rekabet ortamında işletme yönetimleri için üzerinde en çok çalışma yapılan alanlardan biridir. Verimlilik sadece işletmeler için değil aynı zamanda tüketiciler, çalışanlar ve dünya ekonomisi açısından da önemlidir. Bu noktada verimlilik kültürünün toplumsal yaşamın her alanında oluşturulması gerekmektedir. Verimlilik artık sadece matematiksel olarak değerlendirilmemekte, sosyal boyutu ile de tüm işletmelerde özellikle çok farklı pazar şartlarında faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde incelenmekte ve ölçülmektedir.

Verimlilik kavramının ortaya çıkışı iktisat biliminin gelişimi ile paralellik göstermektedir. Daha sonraları yönetim biliminin gelişmesi ile birlikte ve yönetimin bilimsel açıdan değerlendirilmeye başlanması ile verimliliğe bakış açısı değişmiştir. 1900'li yılların başında işletmelerde verimliliğe sadece teknik açıdan yaklaşıırken sonraki yıllarda insan unsurunun organizasyon verimliliğini çok yakından etkilediği ve fiziksel ve psikolojik çalışma şartlarının çalışan verimliliği üzerinde etkili olduğu ve tüm bunların

toplam işletme verimliliğini etkilediği yapılan bilimsel çalışmalarla kanıtlanmıştır. Bugün işletmeler çevrelerinden girdiler alan ve bunları çıktılara dönüştüren açık sistemler olarak kabul edilmektedir. İşletme verimliliğini etkileyen bir diğer faktör bu çevresel koşullardır. Yirmibirinci yüzyılın toplam kalite yönetimi, yalın organizasyon, kıyaslama, öğrenen organizasyon, tam zamanında üretim, pareto analizi, iş etüdü, süreç yönetimi, değişim yönetimi, dış kaynak kullanımı gibi yeni yönetim uygulamalarının temel hedefi verimliliği arttırmaktır. Çokuluslu işletmeler de değişen bilgi toplumundaki bu yönetim uygulamalarına yer vermekte ve bünyelerine verimlilik kültürünü yerleştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerde verimliliğin ölçülmesi bir diğer önemli konudur. Verimliliğin ölçülmesinde birtakım sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunların başlıcaları; farklı disiplinlerden gelen uzmanların konuya kendi açılarından yaklaşımları ve konu üzerinde çalışan değişik ülkelerin bakış açısı ve yaklaşım farklılıklarıdır.

Çokuluslu işletmelerde işgören verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden biri kültür ve kültürel farklılıklardır. Bu sebeple verimliliğe özellikle işgören verimliliğine yönelik çalışmalarda motivasyon, performans değerlendirmeleri ve iletişim sürecinde kültürel farklar ve etkileri çok iyi değerlendirilmelidir. Kültür farklı disiplinlerin inceleme alanına giren bir konudur. Antropologlar, etnograflar, iletişimciler, tarihçiler konuya kendi alanlarından bakmışlar ve kültüre yönelik değişik tanımlar geliştirmişlerdir. Kültür en yalın tanımı ile bir grubun ya da toplumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, kurallar, semboller ve davranışlar bütünüdür. Kültürün birçok özelliği bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri öğrenilebilir olması, bir kuşaktan diğerine geçmesi ve zamanla değişebilen dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Kültürü oluşturan birçok öge bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları insanlar tarafından yapılanlardan oluşan maddi kültür öğeleri, dil, din, inanç sistemleri, örf, adet, değer, tutum ve normlar, estetik, sosyal kurumlar vb. öğelerdir. Bu kültürel öğeler çokuluslu işletme yönetimleri tarafından çok iyi değerlendirilmelidir. Çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi birçok açıdan önem kazanmıştır. Küresel ekonomide yaşanan gelişmeler çokuluslu işletmelerde kültürlerarası yönetim sürecini hem yöneticiler hem de iş görenler açısından yeniden şekillendirmiştir. Bu noktada yöneticilerin farklı ülke kültürleri hakkında bilgili, yabancı dil bilen, iş ile ilgili

konularda teknik yeterliliği olan, esnek, iletişime açık, farklı kültürlerden gelen iş görenleri motive etmeyi becerebilen, onların performanslarını arttırabilen, kültürlerarası iletişimi iyi yönetebilen, farklı kültürlerdeki davranış kalıplarını, değer yargılarını ve tutumlarını bilen, uyum sağlama kapasitesi yüksek, empati yeteneği gelişmiş, farklılıklar konusunda duyarlı kişiler olması gerekmektedir. Aynı şekilde işgörenlerden de aynı uyum yeteneğinin, esnekliğin fazla olması ve gelişen teknolojiye paralel olarak bilgi ve beceri düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.

Çokuluslu işletmelerde farklı toplumlardan dolayısı ile farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalışması beraberinde birçok sorunu getirmektedir. Farklı kültürlerden gelen insanların işe karşı tutumları, değer yargıları, davranış kalıpları, iletişim kurma biçimleri değişiklik göstermektedir. Bu noktada çokuluslu işletme yönetimlerine ulusal/kültürel farklılıklar konusunda yapılan araştırmalar ışık tutmakta, bu çalışmaların sonuçları ulusal kültürlerin çalışan davranışlarına ve yönetim süreçlerine etkisini ortaya koymaktadır. Çokuluslu işletmelerde kültürlerarası yönetim sürecinde verimliliğe etki eden bir diğer faktör örgüt kültürüdür. Farklı inanç, değer, kültürel öğelere sahip çalışanların uyum ve işbirliği içinde ve örgütsel verimliliği arttıracak şekilde çalışabilmeleri için uygun örgüt kültürünün oluşturulması çokuluslu işletme yönetimlerinin sorumlulukları arasındadır. Örgüt kültürünün işletmelerde işgören motivasyonunu ve performansını arttırıcı yönde olumlu etkilerinin bulunduğu tüm bunların sonucunda örgütsel verimliliği arttırdığı uzmanlar tarafından kabul edilmektedir.

Tüm işletmelerin amacı an az harcama ile en çok çıktıyı elde edebilmektir. Tüm işletmeler kaynaklarını verimli kullanarak daha çok kâr elde etmek isterler. İşletmenin tüm fonksiyonlarda ise bunun sağlanması amaçlanmaktadır. Çokuluslu işletmeler de tüm yönetim fonksiyonlarında verimliliği arttırmak isterler. Bu noktada çokuluslu işletmelerde yönetim fonksiyonlarını etkileyen en önemli unsur kültür ve kültürel farklılıklardır.

Çalışmanın amacı çokuluslu işletmelerde yönetim sürecinde kültürün ve ulusal kültürel farklılıkların önemini ve tüm bunların yönetim sürecini yakından ilgilendirdiğini ayrıca bu kültürel farklılıkların motivasyon, performans, liderlik ve iletişim süreçleri üzerinde etkili olduğunu ve çokuluslu işletme yönetimlerinde toplam işletme verimliliği ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktır.

“Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi” başlıklı bu tez çalışmasının birinci bölümünde çokuluslu işletmeleri etkileyen dünya üzerindeki değişimlere özellikle de ekonomik değişimlere ve küreselleşme sürecine değinilmiştir. Bu bölümde kavramsal olarak incelenen çokuluslu işletmelerin özellikleri, kuruluş nedenleri, tarihsel gelişim süreci, faaliyet çeşitleri ve yönetim süreci incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde kültür kavramı ve çokuluslu işletme başarısı için önemli bir faktör olarak görülen örgüt kavramı ele alınmıştır. Kültür ve örgüt kültürüne yönelik incelemelerden sonra çokuluslu işletmelerde kültürlerarası yönetim sürecinde farklılık ve farklılıkların yönetimine ve yine bu süreçte kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların yönetimi kavramına, insan kaynakları yönetimine ve ulusal/kültürel farklılıklar konusunda dünya üzerinde değişik araştırmacılar tarafından yapılmış belli başlı araştırmalara yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde ise verimlilik kavramı tarihsel süreçteki gelişimi ile irdelenmiş, işletme verimliliğini etkileyen faktörler anlatılmış, işletmelerde verimliliğin ölçümü ve verimliliği arttıran teknik ve yöntemlere değinilmiş ve tüm bunların sonucunda çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıkların yönetim ve verimlilik üzerindeki etkileri tartışılmıştır.

Tezin dördüncü ve son bölümünde yüzyüze görüşme tekniği ile genel müdürler bazında, dünya çapında faaliyet gösteren iki çokuluslu işletmenin Türkiye’deki bağlı işletmelerinde, kültürlerarası yönetim uygulamaları ve bu süreçte verimliliğe etki eden kültürel faktörler araştırılmıştır. Daha sonra görüşmelerde elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan değerli hocam ve danışmanım Doç.Dr. Mine Saran'a, ilgi ve desteklerini her an hissettiğim sevgili hocalarım Prof. Dr. Zafer Özden'e ve Doç. Dr. Bilgehan Gültekin'e ve bana zaman ayırıp, bilgi paylaşımında bulunan Celgene Türkiye Genel Müdürü Dr. Buket Arbatlı'ya ve Otto Bock Türkiye Genel Müdürü Hasan Ürey'e ve ayrıca beni her zaman destekleyen, sabır ve anlayış gösteren değerli aileme çok teşekkür ederim.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

I.Ekonomik Değişim ve Küreselleşme

Bugün dünyadaki ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel yapı eskiye oranla çok farklıdır. Özellikle teknoloji, ulaşım ve iletişim alanındaki gelişmeler bu yapıları derinden etkilemektedir. Ekonomi uluslararası arenada olaylara yön veren en önemli faktörlerden birisidir. Dünya ekonomisine yön veren uluslar aynı zamanda uluslararası sistemde de söz sahibidir. Küreselleşme, yapısı gereği içinde politik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişimlerin tetikleyicisi olan faktörleri barındırırken, ortaya çıkardığı sonuçlar itibari ile uluslararası alandaki değişimlerde büyük rol oynamaktadır. Özellikle küreselleşmenin dinamikleri olarak düşünülen ve iletişim ve ulaşım olanaklarının artmasına paralel olarak sermayenin, bilginin, teknolojinin ve işgücünün artması ve sınırları aşması dünya üzerindeki farklı coğrafyadaki insanları tanıma ve birbirleri ile iletişim kurma ve birlikte çalışma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır. Teknolojik alandaki bu gelişmeler, değişik kültürleri karşı karşıya getirerek farklı kültürel ve yapısal değerlerin öğrenilmesi sonucunu doğurmuştur. İletişim ve ulaşım alanındaki hızlı gelişmeler, uluslararası pazarlara girmeyi kolaylaştırmakta, uluslararası ticareti kolaylaştıran ve teşvik eden uluslararası kuruluşlar da dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Küreselleşmenin hızlanmasının hem bir nedeni hem de bir sonucu olarak görülen çokuluslu işletmeler bugün hem merkezlerinin bulunduğu ülkeler, hem de faaliyetlerini yürüttükleri ev sahibi ülke ekonomileri açısından ve toplamda dünya ekonomisi açısından büyük öneme sahiptir.

Son yüzyılda meydana gelen ekonomik, politik ve teknolojik alandaki hızlı gelişmeler uluslararası kurum ve kuruluşları, ulusal ekonomileri, yerel kültürleri ve yasal yapıları derinden etkilemektedir. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan dünya ticaretini serbestleştirme eğilimleri günümüzde etkisini hızla sürdürmektedir. Sermayenin, uluslararası mal ve hizmet ticaretinin önündeki engellerin aşamalı olarak

kaldırılması ve azaltılması ile devam eden bu süreç ulusal ekonomiler üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Bu süreçte sermaye, işgücü, teknoloji ve bilgi içinde bulunduğu sınırları zorlayarak sınır tanımaz bir özelliğe kavuşmuştur¹.

Küreselleşme; uluslararası mal ve hizmet ticaretinin artması, doğrudan yabancı yatırım ve kısa vadeli sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, çokuluslu işletmelerin (ÇUI)*'lerin oynadıkları rolün değişmesi, üretim ağlarının uluslararası çapta yeniden örgütlenmesi, teknolojik yeniliklerin özellikle bilgi teknolojisinin hız kazanması ile dünya ekonomisinin bütünleşmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir.²

Başta iletişim, enformasyon ve ulaşım olmak üzere insani etkileşimin çeşitli biçimlerinin, uluslararası alanda coğrafi sınırların önemini yitirmesine yol açacak şekilde dünya ölçeğinde hızla yayılması olarak tanımlanabilen küreselleşme; iktisadi, siyasi, teknolojik, hukuki, askeri, kültürel ve çevresel alanlarla ilgili çok boyutlu bir olgudur ve şu dört dönüşüm ile açıklanmaktadır³:

- Sosyal politik ve ekonomik aktivitelerin siyasi sınırlar, bölgeler ve kıtalar arasında yayılması,
- Birbirine bağımlık ile ticaret, finans, yatırım, göç ve kültür akımlarının yoğunlaşması,
- Ulaştırma ve iletişim alanlarında dünya çapındaki gelişmelerle birlikte fikirlerin, bilginin, sermayenin, malların ve insanların yayılmasının hızlanması,
- Küresel etkileşimler sonucu dünyanın herhangi bir yerinde olan bir olayın, dünyanın başka yerinde de etki göstererek küresel bir olgu haline gelmesi.

¹ Muhsin Kar, Enver Günay, “Küreselleşme ve Bölgesel Ekonomik Bütünleşmeler”, edt: Muhsin Kar, Harun Arıkan, **Avrupa Birliği Ortak Politikalar ve Türkiye: Ekonomik, Sosyal, Siyasal Politikaların Uyumlaştırılması**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.3.

* Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Çokuluslu İşletme kavramının yerine ÇUI kullanılacaktır.

² Akt: Mine Saran, “Kültürlerarası Yönetim ve Liderlik”,edt:Pınar Erarslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, İstanbul, 2005, s.60.

³ Akt:Abdullah Özkan, **Küreselleşme ve Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye**, Tasam Yayınları, İstanbul, 2004, s.13.

Bozkurt'a göre küreselleşmeyi ortaya çıkaran başlıca faktörler; teknolojik gelişmeler, ideoloji faktörü ve ekonomik faktörlerdir⁴:

Teknolojik Gelişmeler: Özellikle 1980'li yıllardan itibaren enformasyon teknolojilerinin yaygınlık kazanması dünyadaki mesafe kavramının eski anlamını ortadan kaldırmıştır. Günümüzde olağanüstü hızla ucuzlayan enformasyon teknolojileri uluslararası alanda değişim/etkileşim sürecinde küresel dönüşümü hızlandırmaktadır.

İdeoloji Faktörü: Özellikle Doğu Bloğunun yıkılmasından sonra liberal piyasa ekonomisine yönelik güven duygusu artmıştır. Eski planlı/devletçi ekonomiler piyasa mekanizması süreci içerisinde serbest ticaretin ve yabancı sermayenin imkanlarından yararlanma çabası içine girmişlerdir.

Ekonomik Faktörler: Gelişmiş ülkelerin iç piyasaya doyması, özellikle 1970'lerdeki petrol krizi sonrasında dış piyasalara açılma arayışı ile iktisadi faaliyetlerin hacimlerinin artmış olması küreselleşme sürecini ortaya çıkaran ekonomik faktörlerden bazılarını oluşturmaktadır. ÇÜİ'ler "yeni uluslararası iş bölümü" çerçevesinde üretimi bütün yerküreye yaymışlardır. Her gün finans piyasalarında büyük miktarlarda para, bir ülkeden başka bir ülkeye akmaktadır.

Ekonomik küreselleşmenin özellikle finans piyasaları, doğrudan yabancı sermaye, dış ticaret ve emek piyasaları olmak üzere dört alanda geliştiği söylenebilir. Öte yandan küreselleşme ile pazarların serbestleştirildiği, ürün ve hizmetlerin standart hale getirildiği ve üretim miktarlarında büyük artışlar sağlandığı, maliyetlerde önemli düşüşler ve verimlilikte önemli yükselişler kaydedilerek kaynakların daha etkin kullanımının hedeflendiği ileri sürülmektedir. Özellikle küreselleşmenin gelişimini hızlandıran faktörler arasında kâr maksimizasyonu açısından tüm dünyayı bir pazar ve hammadde kaynağı olarak görmeyi hedefleyen girişim kabiliyetinin ve çokuluslu girişimciliğin rolü büyüktür⁵.

⁴ Veysel Bozkurt, "Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", ed: Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, ss.26-28.

⁵ Akt: Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, Hüseyin Çeken, "Küreselleşmenin Boyutları ve Bu Süreçte Etkili Olan Faktörlerin Analizi", ed: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, ss.37-40.

Küreselleşmenin geçmiş anlayışlardan farklılıkları ve yeni özellikleri dört başlık altında toplanabilir⁶:

- **Yeni Piyasalar:** Finansal piyasalar, küresel olarak birbirine bağlanmış olarak günde yirmi dört saat işlem yapmaktadır. Küresel düzeyde milyarlarca dolar değerindeki işlemler, elektronik devreler vasıtasıyla saniyelerle gerçekleştirilmektedir. Birleşmiş Milletler İnsani Gelişme Raporları'na göre ise, dünya finans piyasalarında her gün birbuçuk trilyon dolardan fazla para el değiştirmektedir.
- **Yeni Araçlar:** Mobil telefonlar, internet bağlantıları ve medya networkleri küreselleşmenin teknolojik altyapısını oluşturmaktadır.
- **Yeni Aktörler:** Ulusal hükümetler üzerindeki otoritesi ile Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ/WTO), bir çok devletten daha fazla olan ekonomik gücüyle ÇÜİ'ler küresel gönüllü kuruluşlar (NGOS) ve ulusal sınırları aşan diğer gruplar ortaya çıkmıştır.
- **Yeni Kurallar:** Ulusal politikaların alanını daraltarak ulusal hükümetleri daha çok bağlayan ve güçlü yaptırım mekanizmalarıyla desteklenmiş ticaret, hizmetler ve fikri haklar üzerindeki çok taraflı antlaşmalar gündeme gelmiş ve demokrasi, insan hakları konusunda yeni hassasiyetler ortaya çıkmıştır.

Finansal küreselleşme karakteristik anlamda ÇÜİ'lere dayanmaktadır. 1970'li yıllarda ÇÜİ'lerin sayısı birkaç yüzü geçmezken bugün sayıları 40 bini aşmaktadır. Ayrıca dünyadaki belli başlı ikiyüz şirketin küresel cirosu, bütün dünyadaki ekonomik faaliyetlerin ¼'ünden fazladır. Bu duruma bir başka örnek ise "General Motors'un cirosunun Danimarka'nın GSMH'sinden, Toyota'nın cirosunun ise Norveç'in GSMH'sinden fazla olmasıdır. ÇÜİ'ler üretimin ve yönetimin yeniden yapılanmasında belirleyici hale gelmiştir. Ayrıca bu şirketler izledikleri üretim politikalarıyla ülkelerin toplam gelirlerini ve bu gelirlerin dağılımını da önemli ölçüde etkilemektedirler. Uluslararası işletmelerin tüm dünya üzerinde kısıtlamalara maruz kalmaksızın tek bir

⁶ Turan Öztürk, "Küreselleşme ve Sosyal Yansımaları", **Küreselleşme ve İşletmeler**, 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Bildiri Kitabı, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat, 15-17 Haziran 2006, s.84.

pazar anlayışı ile hareket etme çabalarını özendirme amacına yönelik olarak ülke yönetimlerinin gümrüklerini daha geçirgen bir hale getirmeleri beklenmektedir. Bu kapsamda, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi pek çok kuruluş tarafından yapılan düzenlemeler ile uluslar arası ticaret yönlendirilmekte ve sınırlarda uluslararası ticaret serbestliği sağlanmaktadır⁷.

1980 ve 1990'larda büyüyen endüstrilerdeki işletmeler kendi faaliyetlerini genişletebilmek için diğer ülkelere yönelmişlerdir. Çeşitli endüstrilerdeki uluslararası pazarlara açılmayı etkileyen küreselleşmenin başlıca faktörleri şunlardır⁸:

- **Ülkeler ve Bölgeler Arasındaki Talep Özelliklerinin Benzeşmesi:** Küreselleşmesinin hızlanmasını teşvik eden en önemli faktörlerden birisi dünya genelindeki çeşitli bölgelerde yeni mal ve hizmetlerin farkına varılması ve gelir düzeyinde meydana gelen artıştır. 1970'ler den itibaren Brezilya, Şili, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Güney Afrika, Suudi Arabistan, Yunanistan ve Türkiye gibi ülkelerde refah düzeyinin artışı, yeni ürünler için harcanabilir gelirdeki miktarı önemli ölçüde artırmıştır.
- **Ar-Ge Maliyetlerindeki Artış:** Bazı endüstrilerde Ar-Ge maliyetlerinin önemli şekilde artması, bu endüstri içinde yer alan işletmelerin ürünlerini küresel pazarda satmalarını gerekli kılmaktadır. Örneğin, Boeing, Airbus ve McDonnell-Douglas şirketleri ticari bir yeni hat açmak veya yeni bir model tasarlamak için dört milyar dolarlık bir maliyetle yüz yüzedir. Bu endüstride ne Boeing ve ne de rakipleri Ar-Ge maliyetlerinin çok yüksek olması sebebiyle, sadece kendi yerel pazarlarında kullanmak için yeni bir model geliştirebilirler. Yüksek Ar-Ge maliyetlerini karşılayabilmek için daha fazla miktarda yeni ürün için yapacağı yüksek maliyetli Ar-Ge çalışmaları sonucu dünya genelindeki pek çok pazara bu ürünü satılmasını zorunlu kılmaktadır. Örneğin, Boeing' in yeni modeli olan 777 uçağının geliştirilmesi o kadar pahalı idi ki, tek bir uçak

⁷ Akt: Adem Ögüt, Nimet Eryiğit, "Küresel Firmaların Yerel Ekonomilere Yönelik Sosyo-Ekonomik Etkileri", **Küreselleşme ve İşletmeler**, 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Bildiri Kitabı, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat, 15-17 Haziran 2006, s.189.

⁸ Akt: Hasan Tağraf, "Küreselleşme Süreci ve Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002, ss.39-45.

üretilmeden önce, işletme öncelikle farklı ülkelerden siparişleri güvence altına almıştır.

- **Artan Ölçek Ekonomisi ve Maliyet Baskısı:** Günümüzde pek çok endüstrideki üretimde ölçek ekonomisi düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Örneğin çelik endüstrisinde Minimum Verimlilik Ölçeği (MES=Minimum Efficiency Scale) yüksektir. Minimum Verimlilik Ölçeğinin ortaya koyduğu, üretim düzeyinde bir fabrikanın tam verimliliği gerçekleştirecek faaliyetleri yapmak zorunda olduğudur. Yeni düzenlenen çelik değirmenlerle yüksek kaliteli ürün üretilmektedir. Döküm çelik üreticilerinin, sürekli olarak artan Minimum Verimlilik Ölçeği ile yüz yüze kaldıkları noktada, yeni bir marka çelik değirmenleri devreye girmekte ve üreticiler başa baş noktasına ulaşmadan önce toplam dünya talebine uygun bir bölümünü üretmek zorunda kalmaktadırlar.
- **Hükümet Politikalarının Rolü:** Hükümet politikaları genellikle bir veya birkaç grup endüstrideki küreselleşme eğilimini hızlandırabilirler. Devlet yardımları, ayrıcalıklı vergi uygulamaları ve diğer yardımlar gibi hükümet politikalarındaki pek çok enstrüman ile ülke açısından önemli endüstrilerin küreselleşmeye doğru eğilimleri hızlandırılabilir.
- **Dünya Genelindeki Faktör Maliyetlerindeki Değişim:** Farklı endüstrilerde küreselleşmeyi hızlandıran önemli faktörlerden bir diğeri, dünyanın farklı bölgelerindeki kaynaklar ve işgücündeki düşük maliyetin yaygınlığıdır. Düşük işgücü maliyeti diğer ülkelerdeki işletmeleri çekerek, nihai ürünlerini rekabetçi bir fiyat ile oluşturmalarını sağlamaktadır. 1960 ve 1970'lerde General Electric, Westinghouse, Texas Instruments ve General Motors gibi pek çok ABD şirketi, otomotiv parçası ve elektronik eşya üretmek ve düşük işgücü maliyeti avantajından faydalanmak için, Uzak Doğu'ya üretim faktörlerini kaydırarak fabrikalar kurmuşlardır.
- **Yeni Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı:** Yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkışı da üretim eğilimlerinin küreselleşmesini hızlandırabilmektedir. Örneğin, Almanya ve diğer Avrupa ülkelerindeki hipermarketlerin artışı, daha önce sınırlı miktarda pazar payına sahip olan ABD yapımı ürünlerin varlığını önemli oranda artırmıştır.

- **Taşıma, İletişim ve Depolama Maliyetlerindeki Azalma:** Düşük maliyetli taşıma olanaklarındaki genişleme pek çok endüstride küreselleşmenin hızlanmasına olanak sağlamıştır. Örneğin ABD dünyadaki en büyük çiçek ithalatçısı konumundadır. Çiçek soğanları Güney Amerika'dan ve taze çiçekler Hollanda'dan gelmektedir. Taze kesim çiçekler küresel taşıma ve ihracat için tek bir ürün olarak görülse de, (çabuk bozulmasından dolayı) seri üretim yapılması ve ABD'ye bir gecede uçakla getirilmesinden dolayı, çiçek yetiştiriciliği yoğun bir şekilde küresel bir iş haline dönüşmektedir. İsveç'te üretilen çikolata ve şekerler, İsveç'ten doğrudan taşımayla ABD'ye gönderilmekte, New York ve diğer şehirlerde özel pazarlara sunulmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve uluslararası düzeydeki serbestleştirme faaliyetleri sonucunda son yıllarda üretim, tüketim ve finans alanında yeni sistemlere dayanan bir küresel ekonomi ortaya çıkmaktadır. Ekonomik ve sosyal entegrasyonun küresel düzeyde artması yerel, ulusal ve bölgesel ölçekte önemli değişikliklerin meydana gelmesine neden olmaktadır. ÇUI'lerin sermaye ve üretimin küreselleşmesini hızlandırmaları dikkatleri bu şirketlerin faaliyetlerine ve meydana getirdikleri etkilerine yöneltmektedir⁹.

ÇUI'ler, uluslararası bir yönetim anlayışı olan, dünyada en güvenli ya da en yüksek kazancın olduğu yerlere yerleşmeyi veya taşınmayı en azından potansiyel olarak umut eden, özel bir ulusal kimliğe sahip olmayan ve gerçekten serbest olan sermayelerdir. Ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel anlamda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade eden küreselleşmenin gelişim sürecinde ÇUI'lerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Dünyanın dört bir yanına dağılmış olan bu

⁹ Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, "Küreselleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler", s.1., [http:// www. Canaktan .org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf](http://www.Canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf); erişim:04.02.2009.

işletmeler uluslararası ekonominin şekillendiricisi konumundadırlar¹⁰. ÇUI'lerin operasyonlarının küreselleşmesini bazı gelişmeler hızlandırmıştır. Bunlar¹¹:

- Dünya çapında birleşen tüketici beğeni ve tutumları, diğeri müşteri taleplerinin üretimi, pazarlamayı standart hale getirmesi ve hizmetlerin ise daha kolay ve daha ucuz elde edilebilir hale gelmesi,
- Dünya çapında ticarete ve yatırımda liberalizasyon politikalarının artması sonucunda işletme sahipliğinin avantajlarının dünya çapına yayılması,
- İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki büyük gelişmeler ve bu sayede köken ülkenin bağılı işletmelerini kontrol edebilme faaliyetinin artması ve bağılı işletmelerin küresel olarak çalışabilmesidir.

Mal, hizmet ve sermaye dolaşımını etkileyen yasal, teknik ve kurumsal engellerin azaltılmasının, dünya ticaretinde tarife ve tarife dışı engellerin indirilmesinin, iletişim ve ulaştırma maliyetlerindeki düşüşün ve bilişim teknolojisindeki gelişmelerin de etkisiyle işlem maliyetlerinin parasal ve zaman bakımından oldukça azalmasının küreselleşme sürecini tetiklemekte olduğu kabul edilmektedir. Bunlara ek olarak, uluslararası rekabete BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, G. Afrika) ve diğeri Asya/Latin Amerika/Doğru Avrupa ülkeleri gibi yeni güçler katılmaktadır¹².

Daha önceleri ticarete konu olmayan hizmet alanlarının (non-tradables) artık dünya ekonomisinde önemli hale gelmeye başlaması (toptan ve perakende dağıtım, lojistik hizmetleri, arama merkezleri vd.), doğrudan sermaye yatırımlarının artması ve sermaye piyasalarının gelişmesi gibi faktörlerin de küreselleşmeye katkısı bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinin, işletmelerin belirli ürünlerden ziyade belirli işleri yapma konusunda uzmanlaşmaya başlamalarında ve küresel tedarik zinciri içinde katma değeri artırmaya çalışmalarında etkili olduğuna inanılmaktadır. Buna göre, ölçek

¹⁰ Akt: Sedat şimşek, "Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu şirketler ve İnternetin Önemi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi**, 2006, 4(3), s.171.

¹¹ Andrew L.Harrison, Ertuğrul Dalkıran, Ena Elsey, **International Business**, Oxford University Press, 2000, s.50.

¹² Sait Akman, "Hokey Sopaları, Küreselleşme ve Dünya Ticaret Sisteminin Geleceği Deardorff'u Tamamlayıcı Notlar", **Uluslararası Ekonomi ve Dış Ticaret Politikaları**, 3(1-2), 2008:25-26, http://www.uedtp.org.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/dergi/2008_dergi/03_Sait_Akman.pdf erişim:08.08.2009.

ekonomisine uygun hareket etmeye çalışan kuruluşlar ürünlerini üretmek ve gerekli hizmetleri alabilmek için artık farklı ülkelerdeki diğer üretim imkanlarından yararlanmak ihtiyacında ve aynı şekilde sabit maliyetlerini azaltmak durumundadırlar¹³. Son yıllarda dünya ticaretinin hızla büyümesi, ÇUI'ler kanalı ile doğrudan yabancı yatırımların büyük hacimlere ulaşması ve sermaye hareketlerinin sınır tanımayan bir hareketlilik kazanması dünya ekonomisinin küreselleştiğinin en önemli göstergesidir¹⁴. ÇUI'ler küresel finansın gelişmesinde önemli rol üstlenmişlerdir. Dünya ticaretinin 2/3'si, dünya gelirin 1/3'i bu kuruluşlara aittir. Çokuluslu girişimlerin %55'i ABD, %11'i Japonya, %9'u İngiltere, %4,5'i ise Almanya kökenlidir. ÇUI'ler ihracat artışında teknoloji transferinde, istihdam artışında, iş verimliliği gibi gelişmiş yönetim tekniklerinin yayılmasında önemli misyonlar üstlenmektedir. ÇUI'ler teknolojiyi transfer ederek, yabancı yenilik ve kabiliyetleri dışarı taşıyarak üretim ve satış yaparak küresel rekabeti arttırmışlardır¹⁵.

Küreselleşme ile birlikte sermaye vatansızlaşırken üretim teknolojisi ve yöntemleri de değişmiştir. Kitle üretiminden müşteriye göre üretime geçilmektedir. Bununla birlikte dağıtım, pazarlama sistemlerinde de değişimler görülmektedir. Diğer yandan küreselleşme ile birlikte işletmelerin yapısında ve yönetim anlayışında da değişimler gözlenmektedir¹⁶.

Yöneticiler kendi kültürlerinden farklı dünyalara gittiklerinde kendileri gibi olmayan insanlarla çalışmak ve onları yönetmek durumunda kalırlar. Böylece yönetimlerini ve davranışlarını bu kültürdeki insanların değer ve geleneklerine göre değiştirmek, bunlara uyum sağlamak ve bu farklı ortamı öğrenmek durumundadırlar. Kültürel uyum, küresel ekonomide başarı için en önemli etmen olmaktadır. Başka ülkelerin kültürlerini ve farklılıklarını anlamada başarısız olan işletmeler sorunlarla karşılaşmaktadırlar¹⁷.

¹³ Sait Akman, a.g.m., ss.25-26.

¹⁴ Ahmet Selamoğlu, "Yoğunlaşan Sosyal Sorunları ile Küreselleşme", ed:Veysel Bozkurt, a.g.e., s.33.

¹⁵ Muhsin Kar, Enver Günay, a.g.m., s.18.

¹⁶ Aylin Pira, "Derleyenin Notu", ed: Aylin Pira, **Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tartışılıyor?**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:33, İzmir, 2004, s.VIII.

¹⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, "Küreselleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", ed: Veysel Bozkurt, a.g.e., ss.174-175.

İşletmeleri küreselleşmeye iten temel dinamikler şu şekilde özetlenebilir¹⁸:

- Yüksek AR-GE maliyetlerini paylaşma düşüncesi,
- Konu ile ilgili sınırlı sayıda bilim adamından ortaklaşa yararlanma eğilimi,
- Küresel ölçekte iletişim ağı oluşturma,
- Örgütlü araştırma,
- Eşgüdümlü üretim,
- Gelişmiş ülkelerdeki pazar doyumu yeni pazar oluşturma ihtiyacı,
- Uluslararası sermayenin ülkenin politik yapılarını etkileme durumu,
- Gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması.

Küreselleşme özellikle ekonomik alanda etkisini göstermektedir. Yerel pazarlarda faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerden dünya pazarlarındaki büyük ÇUI'lere kadar tüm işletmeler küreselleşmenin getirdiği yeni yapılanmanın şartlarına göre yapısal değişimlerini sağlamak zorundadırlar.

II.Çokuluslu İşletme Kavramı ve Özellikleri

Dünya ekonomisindeki gelişmeler, rekabetin artması, farklılaşan tüketici ihtiyaçları ve tüketicilerin tercihleri, beklentileri ve tutumlarının değişmesi sonucunda yerel işletmeler yerel pazarlardan uluslararası pazarlara yönelmiştir. Özellikle Sanayi Devrimi sonrası başlayan kitle üretimi ile birlikte teknolojik gelişmelere paralel olarak ulaşım imkanlarının artması ile birlikte ÇUI sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Toplumu oluşturan bireyler, yaşamlarını sürdürebilmek ve toplumun kendilerine verdiği görevleri eksiksiz ve gereğince yerine getirebilmek için değişik mal ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar¹⁹. Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında, toplumsal refahın artmasında ve ekonomik kalkınmada işletmelerin önemi kaçınılmazdır. İnsan ihtiyaçlarının sınırsız olduğu bir dünyada, insan istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde

¹⁸ Akt: Hasan Tutar, a.g.e., ss.87-88.

¹⁹ Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s.5.

karşılanması ancak işletmeler aracılığı ile mümkün olmaktadır²⁰. Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birimlere işletme denmektedir²¹.

İnsanların, ticaretin ve sermayenin sınırları geçmesi binlerce yıldır devam etmektedir. Yakın Doğu'da uluslararası ticaretin gelişmeye başlaması MÖ. yaklaşık 3500 yıllarına kadar uzanmaktadır. Asurlular döneminde ortaya çıkan aile şirketleri zamanla günümüz Suriye ve Irak sınırları içerisinde kalan alan alanda şubeler açmışlardı. MÖ. 1000 ve 500 yılları arasında bugünkü Lübnan'ın kıyı şeridinde yaşayan Fenikeli tüccarlar İspanya'dan gümüş, İngiltere'den kalay, Afrika'dan fildişi ve tüm Akdeniz'den tekstil ürünleri getiriyorlardı²².

Sosyal ve politik yaşamdaki değişimler, rekabetin artması, tüketim alışkanlıklarının değişmesi, teknolojinin hızlı gelişimi, politik, ekonomik, finansal bütünleşmeler sonucu günümüzde işletmeler arasında hem rekabet ve hem de işbirliği artmıştır. Tüm bunlar uluslararası iş dünyasında önemli bir yeniden yapılanma sürecini beraberinde getirmiştir²³. ÇUI'ler günümüzde hızla önem kazanmaya devam etmektedir. Dünya pazarları yerel ve yabancı rakiplerin birbirlerinden pay kapmak için daha çok çalıştığı bir rekabet arenası haline gelmiştir. Dünya çapında 45 milyondan fazla insanın çalıştığı yaklaşık 60 bin ÇUI bulunmaktadır. Çalışan sayısının 2010 yılının sonlarında 75 milyon olacağı tahmin edilmektedir. Hewlett-Packard, Mc Donald's, Nestle, Royal Dutch Shell, Xerox, Siemens gibi kazançlarının yarıdan fazlasını ana ülke dışından ele eden ÇUI sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Dünya ekonomisinin gittikçe bağımlı ve küresel hale

²⁰ Dilaver Tengilimoğlu, Asuman Atilla, Meral Bektaş, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara , 2008, s.23.

²¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2003, s.4.

²² Geoffrey Jones, **Multinationals and Küresel Capitalism: From The Nineteenth to The Twenty-First Century**, Oxford University Press, New York, 2005, s.18.

²³ D.R.Briscoe, R.S.Schuler, **International Human Resource Management**, Routledge, New York, 2004, s.18.

geldiği günümüzde ürün ve hizmetlerdeki “ulusal kimliği” anlayabilmek daha zor bir hal almıştır²⁴.

ÇUI kavramının tanımına bakıldığında, iktisat, işletme ve hukuk uzmanlarının, farklı değerlendirme kriterleri ile farklı tanımlar oluşturdukları görülmektedir. ÇUI terimi, ilk defa 1960 yılında David E. Lilienthal tarafından bir konuşmasında kullanılmıştır²⁵. ÇUI tanımlamasında ortaya çıkan belirsizlikleri işletmelerin oluşma sürecindeki ölçütlerin çeşitliliği ve eksikliğine bağlayan Özalp’a göre bu ölçütlerden bazıları; faaliyet gösterilen ülke sayısı, ülke dışında mülkiyet edinme, üst yönetimin milliyeti şeklindedir²⁶. Diğer ölçütler ise faaliyetin niteliği, genel olarak işletmenin performansı ve yöneticilerin sorunlara bakış açısı gibi konulardan oluşmaktadır²⁷. Farklı bakış açılarını içeren bazı ÇUI tanımları şöyledir²⁸:

- ÇUI’ler, yabancı piyasalarda üretim yapmak amacı ile yatırım yapan ya da farklı ülkelerde rekabet eden işletmelerdir.
- Dunning’e göre ÇUI’ler, doğrudan doğruya yurt dışında yatırımda bulunan ve birden fazla ülkede katma değer yaratan faaliyetleri yürüten veya bu faaliyetler üzerinde kontrol hakkı bulunan girişimlerdir.
- ÇUI, yabancı ülkelerdeki üretimi, kârı veya personeli toplam üretiminin, kârının ya da personelinin önemli bir miktarını oluşturan işletmelere denmektedir.
- ÇUI’ler, iki ya da daha fazla ülkede ticari faaliyette bulunan, tek bir merkezden kontrol edilen, hukuken birbirinden bağımsız, ancak ekonomik olarak birbirine bağlı ortaklıklardan oluşan işletmelerdir.
- ÇUI’ler, satış gelirlerinin %25’inden fazlasını ana işletmenin bulunduğu ülke dışından elde eden işletmelerdir.

²⁴ Gaye Özçelik, “The Impact of Host-Country Environment and Headquarters on Strategic Human Resource Development Practices at MNE Subsidiaries –A Survey From Turkey”, **Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2007, s.6.

²⁵ İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.23.

²⁶ İnan Özalp, “Çok Uluslu İşletmeler”, ed: Güneş N. Berberoğlu, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1268, Eskişehir, 2004, s.371.

²⁷ Akt: Ayda Uzunçarşılı Soydaş, “Çok Uluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması”, ed: Pınar Eraslan Yayınoglu, a.g.e., s.172.

²⁸ Akt: Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, “Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açısından İncelenmesi”, ed: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.e., ss.53-54.

Uluslararası kuruluşlardan BM, ÇUI'lerin tanımını, yapılarını ve faaliyetlerini açıklığa kavuşturmak, uluslararası hukuki bir statü vermek ve bağlı olacakları uluslararası hukuk kurallarını oluşturma çabalarına yardımcı olmak amacıyla şu şekilde bir tanımlama yapmaktadır²⁹. “Çok uluslu şirketler, ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, işletme birimleri arasında, küresel stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu ve ortak politikaların saptanmasını sağlayan, bir ya da birden fazla karar alma merkezinin etkin kontrolüne dayalı bir karar alma sistemine sahip olan bilgi, kaynak ve sorumlulukları birimler arasında paylaşan ekonomik işletmelerden oluşan ticari teşebbüslerdir”.

Ulusal sınırları aşarak operasyonlarını yürüten ÇUI'lerin sahip olması gereken başlıca kaynaklar şunlardır³⁰:

- Fiziksel kaynaklar (doğal kaynaklar, binalar, fabrikalar),
- Finansal kaynaklar,
- Hem girişimcilik hem de operasyon bazında becerisi olan insan kaynakları (bireyler-takımlar),
- Sürekli akan ürün, teknoloji, kaynak bilgisi,
- Müşterilerden, satışlardan, pazarlardan, tedarikçilerden, satış sonrası servis aktivitelerinden gelen bilgi akışı,
- Örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt sistemi ile ilgili yönetsel bilgi,
- Saygın kaynaklar, pazarda dürüstlük vb. değerlerle yapılmış iyi bir isim.

Literatürde ÇUI kavramı üzerinde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bazı kavramlar da kimi zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar şunlardır³¹:

²⁹ Hüseyin Işık, **Çok Uluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye- Uluslararası Düzenlemeler ve Uygulamalar ile Türk Vergi Sisteminin Karşılaştırılması ve Öneriler**, T.C.Maliye Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı Yayın No:2005/370, Ankara, s.14.

³⁰ Alain Verbeke, **International Business Strategy**, Cambridge University Press, 2009, ss.4-5.

³¹ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik-Teori ve Uygulama**, Beta Basım Yayımları, İstanbul, 2005 s.8.

- Uluslararası İşletme (International Company): Genellikle kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir. Bir çok kaynakta çokuluslu ve küresel işletme kavramları yerine kullanılmaktadır.
- Çokuluslu İşletme (Multinational Company): İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.
- Küresel İşletme (Global Company): Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknoloji kullanan, küresel ürün, fiyat vb. politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Bu işletmelerin yönetim ve örgüt yapısı ve üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmiştir ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaktadır.
- Uluslarötesi İşletme (Transnational Corporation): Uluslararası ya da ülkeler arası sınırların ötesine geçebilen, politik, ekonomik, ideolojik sınır tanımayan işletmelerdir. İşletmenin mülkiyet ve yönetimi çok farklı uluslardan oluşan kişilere ait ise işletmenin yapı ve faaliyetlerinde ulusal kimlikten söz edilemez.
- Uluslarüstü İşletme (Supranational Corporation): Uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir.

ÇUI'leri tanımlamak için kullanılan uluslararası işletme, uluslarötesi işletme vb. terimler farklı bakış açılarının göstergesidir. Bu günümüzde işletme teorisinin en karmaşık gelişim aşaması olarak değerlendirilmektedir. Bu farklı bakış açısı üç bölüme ayrılmaktadır³²:

- Coğrafi Perspektif: Sınırları aşan işletme kontrolü, doğrudan yabancı yatırımlar, merkez ülke ve ev sahibi ülke arasındaki ilişkiler,
- Girişimci Perspektif: Farklı ülkelerdeki pazarlama, üretim ve onlardan kaynaklanan problemler,

³² Akt: Rainer Kensy, **Keiretsu Economy-New Economy, Japan's Multinational Enterprises from a Postmodern Perspective**, Palgrave, New York, 2001, s.5.

- Grup-Yönlendirme Perspektifi: ÇUI'ler uluslararası düzeyde ticari olarak birbirine güçlü bağlarla bağlı olarak operasyonlarını yürüten temelde birbirinden bağımsız işletmelerden oluşan uluslararası ticari birimlerdir.

Buckley'e göre bu farklı bakış açılarının gelişimi dört alt bölüme ayrılmaktadır³³:

- Operasyonel Yaklaşım: Farklı ülkelerde üretim birimleri üzerinde resmi kontrol
- Yapısal Tanım: Ulusal sınırlar ötesindeki organizasyon
- Performans Kriteri: Uluslararası başarının ölçülmesi
- Davranışsal Varsayım: Küresel yönetimin yapısı ve felsefesi.

Dunning'e göre bir işletmenin ÇUI olabilmesi için sahip olması gereken bazı kriterler şunlardır³⁴:

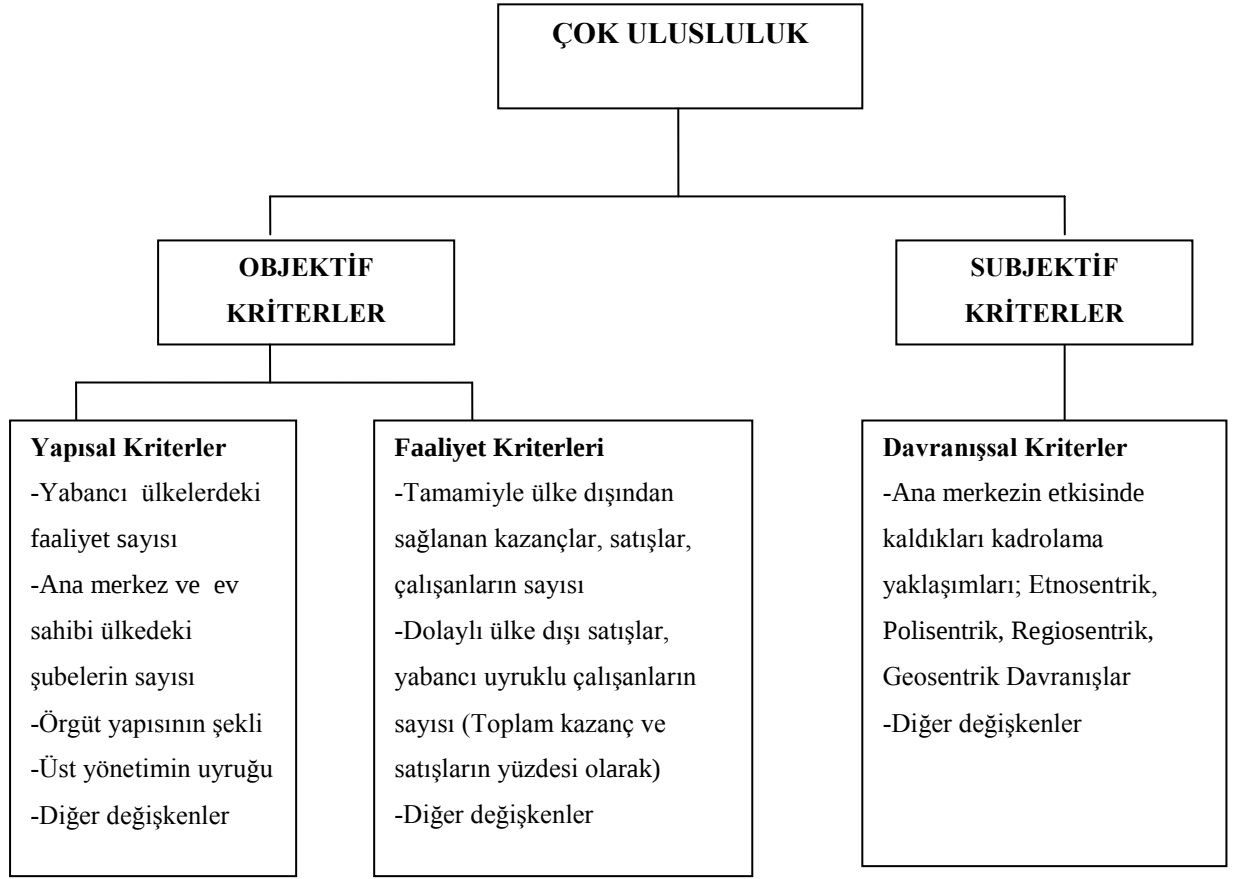
- Yabancı şubelerinin sayısı ve büyüklüğü veya ortak iş yaptığı veya sahip olduğu veya kontrol ettiği firmaların sayısı ve büyüklüğü,
- İş yaptığı ülkelerin sayısı,
- Küresel gelirlerinin veya dış ülkelerde çalışanlarının oranı,
- Yönetiminin veya hisse senetlerinin ne derece uluslararası olduğu,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ne kadar uluslararası olduğu,
- Farklı ülkelerdeki ekonomik aktivite ağlarının büyüklüğüdür.

ÇUI'lerin oluşmasında ve gelişmesinde çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler, pazar şartlarındaki farklılaşmalar bunlardan bir kaçıdır. Küreselleşme ise ÇUI'lerin sayıca artmasına ve güçlenmesine yol açan bir etmendir. Günümüzde ÇUI'lerin dünya ekonomisi için önemli bir güç olduğu ve dünya ekonomisine yön verdiği herkes tarafından kabul edilmektedir. Şekil 1'de görüleceği gibi ÇUI'ler ile ilgili farklı kriterler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra konunun daha iyi anlaşılması açısından çok uluslu işletmecilikte kullanılan bazı kavramların irdelenmesi önem taşımaktadır.

³³ A.g.e., s.5.

³⁴ Akt: John Dunning, Sarianna M.Lundan, **Multinational Enterprises and The Küresel Economy**, Edwar Elgar Publishing, England, 2008, s.3.

Şekil 1: Çokulusluluk İle İlgili Temel Kriterler



Kaynak: Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik-Teori ve Uygulama**, Beta Yayım, İstanbul, 2005, s.10.

ÇUI'ler sürekli gelişen ve ekonomi, sosyoloji, ekonomik coğrafya gibi farklı disiplinlerden araştırmacılara ayrı parçaları birleştirme imkanı sağlayan oldukça karmaşık organizasyonlardır³⁵. Çokuluslu işletmecilikte kullanılan ve zaman zaman karıştırılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca şöyledir³⁶:

- Köken Ülke/Ana Ülke (Origin/Parent Company): ÇUI'nin menşeyinin bulunduğu ya da ilk kurulmuş olduğu ülkedir. Örneğin Sony'nin köken ülkesi Japonya, Microsoft'un ise ABD dir.

³⁵ Yves L.Doç, "Toward of a Managerial Theory of the MNC", ed: Yves L. Doç, **Theoris of the Multinational Enterprises: Diversity, Complexity and Relevance Advances in International Management**, Elsevier Ltd., Volume:16, 2004, s.3.

³⁶ Akt: Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, "Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açından İncelenmesi", a.g.m., s.64.

- Ev Sahibi Ülke /Gidilen /Kabul Eden Ülke (Host Country): ÇUI’lerin yatırım yaptıkları ülkeleri ifade etmektedir. Örneğin Toyota’nın Türkiye’ye yaptığı yatırımda Türkiye ev sahibi ülke konumundadır.
- Üçüncü Ülke: Köken ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan ve ÇUI’lerin faaliyetlerine “üretim faktörlerinden herhangi birinin sağlanması” ya da “bilgi transferi” gibi çeşitli şekillerde katılan ülkelerdir.
- Ana İşletme (Parent Company): Ana işletme, yatırımı yapan asıl işletmedir. Bu işletmeler bir yandan bağlı işletmelerin mülkiyetlerini ellerinde bulundururlarken aynı zamanda bu işletmelerin yönetiminde de söz sahibidir.
- Bağlı/Yavru İşletme (Şube-Subsidiary Company): Yabancı ülkelerde sahip olunan işletmelere denmektedir. Bağlı işletme için, “yabancı sermaye işletmesi” ya da “şube” kavramı da kullanılmaktadır.

Tablo1: Fortune Dergisine Göre İlk 50 Firma

SIRA	FİRMA	YILLIK KAZANÇ \$ MİLYON
1	ROYAL DUTCH SHELL	458,361
2	EXXON MOBİL	442,851
3	WALL-MART STORES	405,607
4	BP	367,053
5	CHEVRON	263,159
6	TOTAL	234,674
7	CONOCOPHILLIPS	230,764
8	ING GROUP	226,577
9	SINOPEC	207,814
10	TOYOTO MOTOR	204,352
11	JAPAN POST HOLDINGS	198,1700
12	GENERAL ELECTRIC	183,207

13	CHINA NATIONAL PETROLEUM	181,123
14	VOLKSWAGEN	166,579
15	STATE GRID	164,136
16	DEXIA GROUP	161,269
17	ENI	159,348
18	GENERAL MOTORS	148,979
19	FORD MOTOR	146,277
20	ALLIANZ	142,395
21	HSBC HOLDINGS	142,049
22	GAZPROM	141,455
23	ARCELORMITTAL	124,936
24	BNP PARIBAS	136,096
25	CARREFOUR	129,134

Kaynak: Fortune Dergisi, http://money.cnn.com/magazines/fortune/küresel500/2009/full_list/ erişim:07.02.2010

Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri: Modern ÇUI’leri karakterize eden iki temel faktör vardır. Biri “sahiplik (ownership)” diğeri uzakta olan “bağlı üyeleri stratejik olarak yönetebilme” kabiliyetidir. Bu özellikler genelde nicel ve nitel olarak ikiye ayrılmaktadır. Nicel özellikleri büyüklük, coğrafi farklılık, ağlar, gelirler, mülkiyet gibi alt başlıklar halinde incelenmektedir. Nitel özellikleri ise yönetim felsefesi ve operasyon yapısıdır³⁷. Bunların haricinde ÇUI’lerin ortak özelliklerinden bazıları şunlardır³⁸:

- Birden çok ülkede faaliyette bulunurlar ve ana ülke dışındaki ülkelerde gerçekleştirilen üretim, toplam üretimin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır.

³⁷Akt: Grazia Ietto Gillies, **Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects**, Edwar Elgar Publishing, UK, 2005, ss.8-9.

³⁸Akt: Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, “Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açından İncelenmesi”, a.g.m., ss.62-65., Akt:Hasan Tağraf, “Küresel Stratejilerden Çok Uluslu Stratejilere Geçiş:Küresel Düşün Yerel Davran”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:10 Sayı:14, Haziran 2008, s.5.

- Dev boyutlardaki üretim ve satış hacimleri, ÇUI'lere faaliyet gösterdikleri ülkelerde hükümetlerle olan ilişkilerinde büyük ekonomik ve siyasal güç sağlamaktadır.
- Güçlü bir sermaye yapısına sahiptirler. Yaşanan ekonomik istikrarsızlıklardan az etkilenirler.
- ÇUI'lerin bağlı şirketleri belirli bir özerkliğe sahip olsa bile amaç ve politikalar merkez tarafından belirlenmektedir.
- Çok büyük ve farklı pazarlarda faaliyette bulunduklarından, Ar-Ge faaliyetlerine oldukça önem verirler ve bu alanda önemli harcamaları bulunmaktadır.
- ÇUI'lerde her bir yavru işletme kendi kârını artırma çabası içindedir. Birbirlerinin kârları ile ilgilenmezler.
- Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok ürün ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtımı ve pazarlanması olup doğrudan yabancı yatırım, teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yapmaktadırlar.
- Her yavru işletme faaliyette bulunduğu ülkedeki tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre üretim yapmaktadır. Bir başka ifadeyle üretilen ürünler pazara göre farklılık göstermektedir.
- Yönetim ve örgüt yapısına ve işleyişine yönelik sorunlar ulusal işletmelere göre çok daha fazla ve karmaşıktır.
- Sistem ve ideoloji, gelişmişlik/az gelişmişlik farkları gözetmeksizin uluslararası boyutlarda yatay ve dikey bütünleşmelerle hem işletme bünyesinde hem de aralarında esnek ve dinamik bir organizasyon yapısı geliştirmişlerdir.
- ÇUI'nin kabul edilebilir bir orandaki varlıklarının yatırımı uluslararası alana yapılmaktadır. Bir işletmenin toplam varlıklarının %20'si diğer ülkelerde ise ÇUI'dir. Diğer ülkelerdeki faaliyetlerden elde edilen kâr ve satış, toplam satış içerisinde en az %35 düzeyinde ise küresel alanda faaliyet gösteren bir işletme ÇUI olarak kabul edilmektedir.
- ÇUI'nin fabrika düzeyindeki üretimleri pek çok ülkeyi kapsamaktadır. Fabrikalar montaj fabrikalarından, tamamen entegre fabrikalara kadar değişik türde olabilmektedir.

- ÇUI'nin yönetiminin aldığı kararlarda dünya ölçeği göz önünde bulundurulmaktadır.

Çokuluslu İşletmelerde Köken Ülke-Ev Sahibi Ülke İlişkisi: Ulusal sınırları aşarak operasyonlarını yürüten ÇUI'ler hissedarlarının ihtiyaçlarını karşılayarak, katma değer yaratırlar. Köken ülkeden değer yaratmak üzere ev sahibi ülke sınırlarına geçen ÇUI ev sahibi ülke firmaları ile karşılaştırma yapıldığında onların yanında bazı dezavantajlara sahiptir. Bu durum ise ev sahibi ülke firmalarının yerel hissedarların ihtiyaçlarını karşılayabilecek daha fazla bilgi temeline sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Sınırlar ötesinde iş yapan ÇUI'ler köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki mesafeden ve bu ülkelerin kültürel, ekonomik ve çevresel farklılığından dolayı ekstra maliyetlerle karşılaşmaktadırlar. Bu maliyetlerin üstesinden gelebilmek için ÇUI'nin kendi içerisinde hem teknoloji hem pazarlama hem de yönetim anlamında güçlü bilgilere ihtiyacı bulunmaktadır³⁹.

ÇUI'lerin köken ülke ve ev-sahibi ülke arasındaki ilişkileri uzun yıllardır olumlu ve olumsuz eleştirilere maruz kalmaktadır. Bunun başlıca nedeni ÇUI'nin ev sahibi ülke üzerinde güçlü etkilerinin bulunmasıdır. Öyle ki 1970'li yıllarda tekellilikleri sebebiyle ulusal egemenliği tehdit eden bir tehlike olarak görülmüşlerdir⁴⁰. Günümüzde geçerli olan görüş ÇUI'nin ve ev sahibi ülke hükümetinin aralarındaki bağımsız ilişkinin hem işbirliği hem de pazarlık öğelerini içermesidir. ÇUI'lerin teknolojik kaynakları, mali yatırımları, küresel dağıtımı, yönetimdeki uzmanlığı gelişmekte olan ülkelerin yerel ekonomilerine kritik değerler katmaktadır. ÇUI'ler gelişen yatırımları ve dürüst rekabet ortamı için iyi bir çevreye, ürün kalitesinin geliştirilmesi içinse teknik, eğitim, mali konularda yerel hükümetlerin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar⁴¹.

ÇUI'lerin işgücü niteliğini ve verimliliği arttırdığı, teknoloji transferini hızlandırdığı ve yerel firmaların yeteneklerini arttırdığı ileri sürülmektedir. ÇUI'ler herhangi bir ülkede

³⁹ Akt:Alain Verbeke, a.g.e., ss.13-14.

⁴⁰ Akt:Oded Shenker, Yadong Luo, **International Business**, John Wiley and Sons, New Jersey, 2004, s.96.

⁴¹ A.g.e., s.97.

yatırım yaparken beraberinde sermaye, teknoloji ve yönetim bilgisi getirmekte böylece ev sahibi ülke, küresel pazarlara kolayca erişme olanağına sahip olan ÇUI'ye mal ve hizmet tedarik eden yerli firmalar sayesinde bölgesel ve küresel piyasalara erişim olanağına kavuşabilmektedir. Bir ÇUI'nin herhangi bir ülkede yatırım yapması halinde ÇUİnin ev sahibi ülkeye getirdiği sermaye, bilgi ve beceri ile teknoloji ölçüsünde ev sahibi ülkenin reel milli gelirinde bir artış olmaktadır⁴².

ÇUI'lerin faaliyetlerini yürüttükleri ev sahibi ülkeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunduğu inanılmaktadır. Bu olumlu ve olumsuz etkilerden bazıları şu şekildedir⁴³:

Olumlu Etkiler:

- Ev sahibi ülkenin hükümeti ve işletmeleri dışarıdan gelen teknik “know how” şeklinde yapılan teknoloji transferlerinden, yönetim becerilerinden ve pazarlama tekniklerinden faydalanır. Böylece gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerin ekonomik seviyesini yakalamaya çalışırlar.
- ÇUI'ler ihtiyaç duyulan sermayeyi ev sahibi ülkeye getirirler.
- ÇUI'lerin ev sahibi ülkelerde küresel üretimi arttırması gelirin artmasına ve istihdama doğrudan etki etmekte böylece bölgesel ve sektörel gelişmeye de dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır.
- ÇUI'ler ev sahibi ülke hükümetlerini serbest ticaret ve yatırım politikalarındaki sınırlarını kaldırmaya ve liberalizasyona özendirirler.
- Standart ürün kaliteleri ile farklı kültürleri yakınlaştırırlar ve pazarlama maliyetlerini düşürürler.

Olumsuz Etkiler:

- Zaman zaman ev sahibi ülkeler tarafından bağımsızlıklarına yönelik tehdit olarak algılanırlar.
- Ev sahibi ülke üzerinde kültürel yozlaşmaya sebep oldukları düşünülmektedir.

⁴² Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural, “Küreselleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler”, [http:// www.Canaktan .org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf](http://www.Canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf), erişim:04.02.2009.

⁴³ Andrew Harrison, vd., a.g.e., s.49.

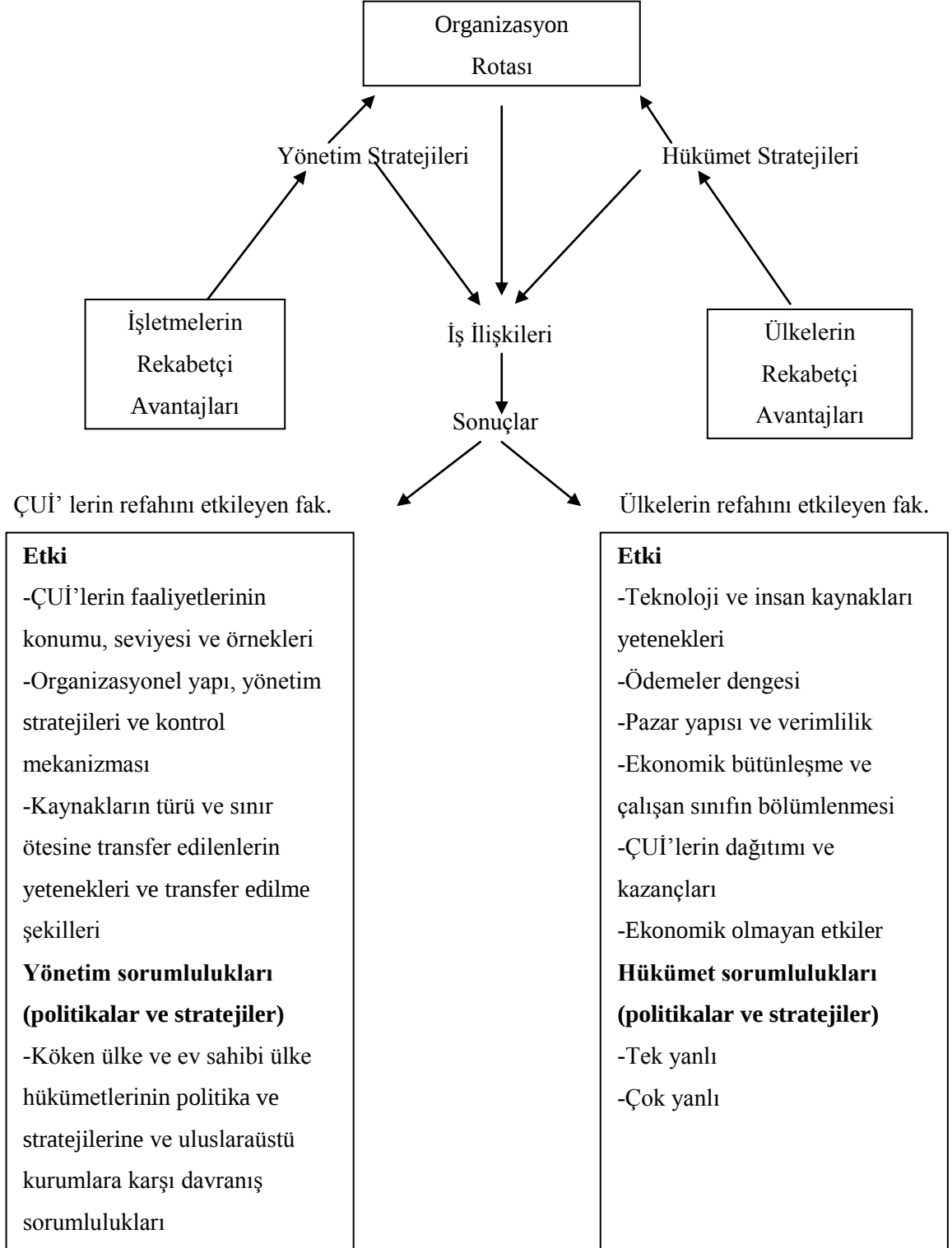
- Zaman zaman yerel yatırımların yerini tuttukları ve onların gelişimini engelledikleri düşünülmektedir.

Uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlayan işletmeler ve yöneticiler, köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki politik, coğrafi, ekonomik ve kültürel sınırlar sebebi ile oluşan birçok maliyet ve sıkıntı ile karşılaşır. Yabancı ülkelerdeki bu sıkıntılara rağmen çokuluslu yatırımlardan neden vazgeçilmemesi gerektiği konusunda birçok yaklaşım vardır. Bu görüşlere göre ÇÜİ'nin mülkiyetinin sağladığı avantajlar yerel bir işletmeye oranla daha fazladır. ÇÜİ'ler bilgi transferi için en kârlı yatırımlardır⁴⁴.

Bugün dünya çapında farklı bölgelerde farklı kültürden gelen insanların çalıştığı, sermayeleri çok kuvvetli olan birçok ÇÜİ bulunmaktadır. Farklı sosyal, kültürel ve siyasi bölgelerde faaliyet gösteren bu ÇÜİ'ler köken ülkelerinin bulunduğu merkez ve faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülke ilişkileri açısından farklı şekillerde değerlendirilmektedir. ÇÜİ'ler sadece ekonomik birimler olarak faaliyet göstermediklerinden bunun yanı sıra bulundukları ülkelerde yerel hükümetler ve hukuksal, politik makamlarla da iletişime geçtiklerinden yukarıda belirtildiği gibi faaliyet gösterdikleri ülkelerde bazı olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunduğu inanılmaktadır. Bu etkiler Şekil 2'de görüleceği gibi farklı alanlarda olabilmektedir.

⁴⁴ Geoffrey Jones, a.g.e., s.15.

Şekil 2: Küresel Ekonomide Çokuluslu İşletmelerin Analizi



Kaynak: John Dunning, Sarianna M.Lundan, **Multinational Enterprises and The Küresel Economy**, Edwar Elgar Publishing, Wokingham, England, 2008, s.XV.

III.Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişim Süreci

Küreselleşme sürecinin temel dinamiklerinden olan ÇUI'lerin her ne kadar II.Dünya Savaşı'ndan sonra hızla çoğaldıkları belirtilse de, insanlar ve ülkeler arasında alışveriş, sınırlar ötesi ticaret çok eski çağlara kadar uzanmaktadır.

Ticari faaliyetlerin uluslararasılaşmasının uzun bir tarihi vardır ve en eski uygarlıklara kadar dayanmaktadır. Avrupa'da özel korporatif kurumlar tarafından yürütülen sistematik sınır ötesi ticari faaliyetler Ortaçağ ile başlamıştır. Örneğin 14.yy. boyunca Tüccarlar Birliği, Alman tüccarların Batı Avrupa ve Doğu Akdeniz ticaretinin yönetimini örgütlemiş bunların tarımsal üretim, demir madeni çıkarımı ve genel imalat gibi alanlara girmesini sağlamıştır. Ayrıca Rönesas döneminin başında İtalyan ticaret ve banka merkezleri, ticari faaliyetlerin uluslararasılaşmasında önemli rol oynamışlardır⁴⁵.

16.yy.da Japonya ve Hindistan arasındaki bölgede kıyı ticaretinde Portekizlilerin hakimiyeti bulunmaktaydı. Bu tekel daha sonraları Hollanda ve Doğu Hindistan şirketlerinin hızlı biçimde ortaya çıkışı ile sarsılmıştır. 1500 ve 1800'lü yıllar arasında Asya'nın çay, tekstil, porselen gibi değerleri ürünleri Batı pazarlarına akmıştır⁴⁶.

Ekonomi tarihçileri, 15. ve 16.Yüzyılları ÇUI'lerin ortaya çıktığı dönemler olarak kabul etmektedirler. Bu dönemlerde özellikle İngiltere'deki ÇUI'ler ülke kolonileri arasındaki mal ticaretinde önemli rol oynamışlardır. Kolonileşmenin azaldığı sonraki dönemlerde bu işletmeler sınır ötesi işlemleri yürütmüşlerdir. II.Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde ticaretin serbestleşmesi ile birlikte ÇUI'ler bugünkü konumlarının ilk halini almışlardır⁴⁷.

⁴⁵ Akt:Hasan Tutar, a.g.e., s.66.

⁴⁶ Akt:Richard Meed, Tim G. Andrews, **International Management-Culture and Beyond**, John Wiley Publishing, UK, 2009, s.229.

⁴⁷ Hüseyin Işık, a.g.e., ss.13-14.

Dünya ticaretinin gelişimi iki aşamada gerçekleşmiştir. İlk aşama 19.yy. sonlarından II. Dünya Savaşı'na kadar olan dönem, ikinci aşama ise II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemdir. Bu dönemde ticaret az gelişmiş ülkelere hammadde transferi şeklinde sürmüştür. Bu dönemde dünya ticaretine dört ulus hakimdir. İngiltere, Almanya, Fransa ve ABD. İki dünya savaşı arasındaki dönem ülkelerin bozulan ekonomilerini düzeltmek için ithalatı sınırlayıp ihracatı teşvik ettiği bir dönem olmuştur. II.Dünya Savaşı sonrasındaki döneme ABD damgasını vurmuştur⁴⁸. ÇÜİ'lerin gelişimi uzmanlar tarafından belli başlı dört döneme ayrılmaktadır:

- Ticaret Dönemi (1500-1850)
- Sömürgecilik Dönemi (1850-1914)
- Ayrıcalıklar Dönemi (1914-1945)
- Uluslararası Dönem (1945-)

A.Ticaret Dönemi (1500-1850): Ticaret dönemi kişisel arayışlar nedeniyle 1500'lü yılların başlarında C. Columbus ve arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850'lerde Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışı ile son bulmuştur. Bu dönemde ticaret faaliyetleri oldukça sınırlıdır ve birçok risk taşımaktadır. Çünkü ülkeler arası ilişkilerin yapısı, siyasi ve politik baskılar bu dönemde geniş çapta faaliyetler olmasını engelleyici niteliktedir. Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerde satın aldıkları malları Avrupa'ya yollamak suretiyle büyük kârlar sağladıkları bu dönemde sayısı oldukça az olan kıymetli madenler, baharatlar, ipekler tüccarlar kanalıyla uzak kıtalara yapılan deniz yolculuklarıyla satılmış veya mal değişimleri yapılarak tüccarlar yüksek kârlar elde etmişlerdir. Bu tüccarlar genellikle Hollandalı, İngiliz ve Fransız'dır. Çeşitli ülkelerin bu ülkelere imtiyaz tanımaları bu ülkelerin diğer Avrupa ülkelerine üstünlük sağlamasına neden olmuştur. Bu işletmelerin bugünün ÇÜİ'lerine öncülük ettikleri düşünülmektedir. Geniş çapta üretim işletmelerinin kurulmasına olanak vermeyen sınırlı sayıda sermayeleri sebebi ile bu işletmeler ticaret işletmesi olarak değerlendirilmektedir ⁴⁹.

⁴⁸ Akt:Muhsin Kar, Enver Günay, a.g.m., s.17

⁴⁹ Akt:Müge Büyüktortop, “ Çok Uluslu İşletmelerde Sermaye Yapısı ve İMKB’de Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007, s.55.

1820’li yıllardan itibaren işletmeler ülke dışında yatırım yapmaya yönelmişlerdir. Bu yatırımlar genelde kolonilerde açılmaktaydı. 1830’lardan itibaren İngiliz tüccarlar ve bankacılar Avusturalya, Kanada ve Batı Hindistan kolonilerinde denizaşırı bankacılık faaliyetlerine başlamışlardır⁵⁰.

B.Sömürgecilik Dönemi (1850-1914): Sanayi Devrimi işletmelerin ve ülkelerin birbiri ile iç içe olan ticari ve sömürgecilik faaliyetlerini tamamıyla değiştirmiştir. 19.yy.da özellikle Avrupa’dan Kuzey Amerika’ya doğru büyük bir sınır hareketi başlamıştır. Sermaye, teknoloji, yönetim ve girişimcilik bu faaliyetlere destek olmak ve güçlendirmek için bunları takip etmiştir. Yurtdışına çıkmak için işletmelerin yeni sebepleri bulunmaktaydı. Değerli mineralleri, hammaddeleri kendi ülke endüstrileri için elde etmek, kendi nüfusları için gıda maddeleri temin etmek ve yerel pazarlarını korumak veya genişletmek⁵¹.

Daha önce ticaret döneminin bir özelliği olan dışarıdan satın alınan malların ülke içinde satılarak kâr elde edilmesi yerine sanayi mallarına dönük faaliyetler başlamıştır. Dönemin ticari faaliyetlerinde önde gelen ülkelerden İngiltere, Almanya, Fransa ve Hollanda yatırımlarını Asya, Afrika ve Amerika’nın gelişmemiş ülkelerine yaptılar. Yalnız bu yatırım faaliyetlerinin temel amacı ticari dönemden farklı olarak işletme faaliyetlerini genişleterek büyük kâr elde etmek değil, politik yönden hegemonya kurmaktı⁵².

1850’li ve 1860’lı yıllar ülke dışında fabrika yapımlarının hızlandığı yıllar olmuştur. Bunlar çok büyük yatırımlar değildi ama en önemli özellikleri varlıklarını uzun süre devam ettirmeleridir. 1850 ve 1860’larda ilk denizaşırı fabrikalarını kuran Alman menşeli elektrik firması Siemens ile Amerikan menşeli Singer dikiş makinaları bunlara örnektir⁵³.

⁵⁰ Geoffrey Jones, a.g.e., s.20.

⁵¹ A.g.e., s.99.

⁵² Akt: Sevgi Aksoy, “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmeler Çerçevesinde Türkiye’de Özelleştirme”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2006, s.27.

⁵³ Geoffrey Jones, a.g.e., s.20.

C.Ayrıcalıklar Dönemi (1914-1945): ÇUI'ler I.Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda dış ticareti engelleyici politikaların ortadan kaldırılması sonucunda artış göstermiştir. Sömürgecilik döneminde dış ülkelere yapılan yatırımlarda tarım ve madencilik ön planda iken Ayrıcalıklar Dönemi'nde otomobil sanayindeki yatırımlar ön plana çıkmıştır. Bu alanda İngiltere'de Fransa'da ve Almanya'da otomobil üretim işletmeleri kuran ve çokuluslu olan ilk işletme “General Motors” olmuştur⁵⁴.

Bu dönemde ÇUI'lerin faaliyetlerini etkileyen iki olay vardır. İlki 1929'daki dünya ekonomik krizidir. Bu dönemde özellikle Batılı ülkelerde işsizlik artmış, üretilen mallar elde kalmıştır. Diğer ülkelerdeki Avrupalı ve Amerikalı yüksek ücretli yönetici ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalılar işe alınmıştır. İkinci önemli olay Avrupa'da I.Dünya Savaşı'nın sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmesidir ki Almanya'nın işgali işletmelerin önemli bir bölümünün düşman işgali altında kalmasına neden olmuştur⁵⁵.

D.Uluslararası Dönem (1945-): Bu dönem uzmanlar tarafından üç bölümde incelenmektedir. İlk bölümü 1945-1970 arası, ikinci bölüm 1970-1990 arası üçüncü bölüm ise 1990'lardan günümüze kadar olan kısımdır. Uluslararası Dönem II.Dünya Savaşının bitişi ile başlamıştır.

1945-1970: Uluslararası mali sistem açısından dünya ekonomisi beş döneme ayrılmaktadır. Bunlar⁵⁶:

- Çift Maden Para Standartı (1875 öncesi)
- Altın Para Dönemi (1875-1914)
- İki Savaş Arası Kriz Dönemi (1915- 1944)
- Bretton Woods Sistemi (1945- 1972)
- Dalgalı Kur Sistemi (1973 ve sonrası)

⁵⁴ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.19.

⁵⁵ A.g.e., s.9.

⁵⁶ Akt:Ece C.Karadağlı, “Dünya Ekonomisinin Küreselleşmesinde Yaşanan Gelişmeler”, edt: Oya Aytemiz Seğmen, Tamer Bolat, a.g.e., s.393.

Ülkelerin kalkınma çabalarına yardımcı olmak, uluslararası likitide ve mali güven gibi ihtiyaçlara cevap verebilmek ve uluslararası ticareti serbestleştirip arttırmak üzere “Uluslararası Para Fonu” (IMF), “Dünya Bankası” gibi Bretton Woods kurumları oluşturulmuştur. Ayarlanabilir sabit kur modeline dayanan Bretton Woods Sistemi, ülkelerin kısa süreli dış açıklarını, altın ve döviz rezervlerini kullanarak ya da sistemin merkezi kuruluşu konumundaki IMF’den kredi alarak finanse etmeleri ve ancak son çare olarak devalüasyona başvurmaları esasına dayanmaktaydı⁵⁷.

Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası ile birlikte Bretton Woods konferanslarında kurulmuş ve 1946 yılında faaliyete geçmiştir. Başlıca amacı; uluslararası parasal ilişkilerin düzenli biçimde yürütülmesini sağlamak, üye ülkelerin dış ödeme güçlüklerinin çözümüne yardımcı olmak, onlara kısa süreli krediler vermek, üyelerin kur politikalarını gözetmek, onların ticari bankalara ve resmi kurumlara karşı borçlarını ödememeleri durumunda taraflara aracılık etmektir. Dünya Bankası ise kuruluşunun ilk yıllarında Batı Avrupa ekonomilerinin onarımı için finans sağlama fonksiyonunu üstlenmiştir. Daha sonraları ise az gelişmiş ülkelere kredi vermeye başlamıştır⁵⁸.

1970-1990: 1973 yılında sanayileşmiş Avrupa ülkeleri ulusal paralarını dolara karşı dalgalanmaya bıraktıklarını beyan etmeleri ile Bretton Woods Sistemi yıkılmış ve dalgalı kur sistemine geçilmiştir. Bunun sonucunda IMF ülkelerin dalgalı kur sistemini uygulayabilmelerine olanak sağlamak üzere ana sözleşmesinde değişiklik yapmıştır. Bu değişiklikler⁵⁹ :

- IMF üyesi ülkelerin dalgalı kur sistemine geçebilmeleri ve Merkez Bankaları’nın döviz piyasalarına müdahale ederek ulusal paralarının değerlerindeki dalgalanmaları kontrol edebilmelerini kabul etmiştir.
- IMF fonlarının dağıtımında petrol ihraç etmeyen ülkelerle az gelişmiş ülkelere daha fazla öncelik vermiştir.

⁵⁷ Ece C.Karadağlı, a.g.m., s.393.

⁵⁸ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.376.

⁵⁹ Akt: Ece C. Karadağlı, a.g.m., s.401.

1980’ler, uluslararası alanda daha fazla değişikliklere neden olmuş rekabet hızla artmaya devam etmiş, teknoloji transferleri fazlalaşmıştır. Tüm bu değişimler uluslararası faaliyetleri daha karmaşık hale getirmiştir. Büyük veya küçük, kâr amacı güden veya gütmeyen, üretime veya hizmete yönelik, gelişmiş veya gelişmekte olan uluslardaki ÇUI yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alma gereği duymuşlardır⁶⁰. 1970 ve 1980’lerde özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaşanan borç krizleri ile birlikte IMF, WTO gibi uluslararası kuruluşlar bu ülkelerle yaptıkları bir takım antlaşmalara dayanarak hayata geçirdikleri serbestleşme politikaları çerçevesinde özellikle 1980 ve sonrasında ÇUI’lerin dünya ekonomisinde daha önce görülmemiş düzeyde etkili oldukları görülmektedir⁶¹.

1990 ve sonrası: 1990’lı yıllar küreselleşmenin etkilerinin tam anlamı ile hissedildiği yıllar olmuştur. Küreselleşme sürecine birinci bölümün başında değinildiği için burada konu tekrar edilmeyecektir.

IV.Çokuluslu İşletmelerin Kuruluş Nedenleri

Artan dünya nüfusuna paralel olarak tüketiciler tarafından talep edilen mal ve hizmet sayısında da artış olmuştur. Günümüz tüketicileri ürün ve hizmet çeşitliliğinin yanısıra kalite, hız, vb. başka noktalarda da beklenti içine girmektedirler. Dünyanın farklı bölgelerindeki işletmeler üretim sürecinde ve ekonomik alanda eşit şartlara sahip değildir. Tüketici beklentilerinin değişmesi, işletme sayısının artması, yerel pazarlarda doygunluğa ulaşılması, teknolojik gelişmeler, işletmeleri üretim ve pazarlama sürecinde ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara yöneltmiştir.

İşletmelerin dış pazarlara açılmasında birçok faktör etkilidir. Ülkelerin gerekli ihtiyaçlarının karşılanması ve tüm üretimi gerçekleştirmeleri birçok koşulun aynı zamanda oluşmasına bağlıdır. Bu koşullar yerine getirilemediği için ülkelerin

⁶⁰ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.23.

⁶¹ Akt: Serhat Yaşgöl, “Küreselleşme, Çokuluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri: Dünya İlaç Endüstrisi Örneği”, edt: Alkan Soyak, **Küreselleşme-İktisadi Yönelimler ve Sosyo Politik Karşıtlıklar**, Om Yayınevi, İstanbul, 2002, ss.215-217.

üretiminde yetersiz bir durum ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu koşulların bazıları şunlardır⁶²:

- Doğal Kaynakların Yeryüzünde Yetersiz Dağılımı: Coğrafi dağılımın dengesiz olması uluslararası ticaretin yayılmasına neden olmuştur. İşletmeler ya kaynakların olduğu bölgelere yatırım yapmak ya da bu kaynakları ihraç etmek durumundadırlar. İklim koşullarının elverişsizliği de bazı üretim mallarının üretilmesine engel teşkil etmektedir.
- Uzman İşgücü ve Teknik Bilgi Yetersizliği: Sanayi mallarının üretilmesi için belirli bir teknolojinin ülkede olması gerekmektedir. Gelişmiş ülkeler, sanayileşmekte ve rekabet koşullarına uyum sağlamak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermektedirler.
- Ekonomik Gelişme Farklılıkları: Dünya üzerindeki bölgeler farklı ekonomik gelişmişlik düzeyine sahiptir.

İşletmeleri çokuluslulaşmaya götüren diğer nedenler ise⁶³:

- Rekabet üstünlüğü elde edebilmek,
- Vergi üstünlüğü elde etmek,
- Ürünün pazarda kalma süresini uzatmak,
- İşletmenin kârlarını korumak veya arttırmaktır.

İşletmelerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan diğer faktörler ÇUI'nin ülkesindeki (köken ülke) olumsuz koşullar ve ÇUI'nin yatırım yaptığı ülkedeki (ev-sahibi ülke) çekici koşullar şeklinde sıralanabilir. ÇUI'nin ülkesindeki (köken ülke) bazı olumsuz koşullar şu şekilde özetlenebilir⁶⁴:

- İç piyasanın yetersizliği,
- Mevcut pazarı koruma endişesi,
- Üretilen malın uluslararası nitelik taşıması (petrol, maden vb. işkolları)

⁶² Halil Seyidoğlu, **Uluslararası Finans**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2003, s.4.

⁶³ Birol Tenekecioğlu, "Uluslararası İşletmelerde Pazarlama", ed:İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1576, Eskişehir, 2004, s.174.

⁶⁴ Akt:Aysen Tokol, "Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, Sıra:2, <http://www.isgucdergi.org>, erişim:03.03.2009.

- ÇUI'nin kendi ülkesinin ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet arttırıcı unsurlar bakımından dezavantajlı olması ve bu durumda işletmelerin düşük maliyetli üretim yapmak amacı ile diğer ülkelere yönelmeleri,
- Köken ülkenin yeniden ithal kolaylığı sağlaması sonucunda maliyet avantajından yararlanmak amacı ile işletmelerin dış ülkelere yatırım yapmasını ve buralarda üretilen malları iç piyasaya arz etmesini teşvik etmesi,
- Köken ülkede üretimin daha rasyonel işletmecilik uygulamasına olanak vermemesidir.

ÇUI'nin yatırım yaptığı ülkedeki çekici koşullardan başlıcaları ise;

- Kabul eden ülkenin geniş bir pazara sahip olması,
- Kabul eden ülkenin himayeci önlemleri,
- Kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması ve kamu otoriteleri tarafından sağlanan avantajlar,
- Çevre koruma masraflarının alınmaması, sanayi bölgelerinin parasız olması gibi teşvik tedbirleridir.

Rugman ve Hodgetts ise işletmelerin çokuluslu hale gelmelerindeki başlıca nedenleri şöyle sıralamaktadır⁶⁵:

- İşletme kendisini faaliyet gösterdiği yerel çevredeki risk ve belirsizliklerden koruyarak ekonomik dalgalanmaların olumsuz etkilerini bertaraf etmeye çalışmaktadır.
- Mal ve hizmet üretiminde büyüyen dünya pazarının içine girerek ÇUI'ler hızla ürettikleri mal ve hizmeti dünya ölçeğinde yaymaktadırlar. (Bu aynı zamanda küreselleşmenin de bir sürecidir)
- Artan yabancı rekabete ve dünya pazarlarının bölünmesine bir koruma olarak ÇUI'ler bir yanıttır. "Rakibini takip et" stratejisi ile ÇUI'ler rakiplerinin ana vatanlarında operasyonlarını yürütürler.

⁶⁵ Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, **International Business: A Strategic Management Approach**, Pearson Education Limited, 2.th ed., England, 2000, ss.41-43.

- Yabancı müşteriye yakın olarak yürütülen faaliyetler nakliye, üretim ve aracılık maliyetlerini azaltmakta, müşteri ihtiyaçlarını daha kesin ve hızlı olarak yanıtlamakta, yerel kaynakların avantajlarından yararlanma imkanı sağlamaktadır.
- Gümrük ve tarifelerin üstesinden gelmek bir diğer nedendir. AB buna güzel bir örnektir. AB dışındaki ülkeler AB'ye mal ihraç ederken AB tarifelerine bağlıdır.
- Teknolojik uzmanlık gerektiren mal üretiminin avantajlarından faydalanmak, izin (ruhsat) almaya çalışmamak. Yetki anlaşması, sözleşme ile düzenlenen taraflardan yetki verenin patentlerin, markaların veya teknoloji transferinin kullanılmasına belli bir ücret karşılığı olarak izin vermesidir.

V.Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Çeşitleri

ÇUI'lerin dünya üzerinde çok farklı şekillerde faaliyetlerini yürütmektedirler. ÇUI'lerin başlıca faaliyet çeşitleri şunlardır:

A.İhracat: İhracat genelde işletmenin yurtdışı faaliyetlerine girmesinin ilk aşamasıdır⁶⁶. Doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Doğrudan ihracat, nihai müşteriye direkt ya da dolaylı olarak ücretle tutulmuş dış satış temsilcileri aracılığı ile yurtdışına satış yapma faaliyetidir⁶⁷. İşletme, herhangi bir aracı kullanmaksızın dış pazarda potansiyel tüketici kitlesinin belirlenmesi, malın satış ve nihai kullanıcıya kadar olan aşamalarında tüm pazarlama faaliyetlerini fiilen yürütmektedir⁶⁸.

Dolaylı ihracat (pasif ihracat), aracı bir kuruluşun üretici işletmeden satın aldığı malı dış pazarlarda satmasıdır. Bu durumda üretici işletme, iç pazarda satışı gerçekleştirmekte ve herhangi bir pazarlama çabasına girişmeden malı aracı kuruluş tarafından dış pazara sunulmaktadır. Dolaylı ihracatta işletmenin dış pazarların araştırılması, ihracat

⁶⁶ John D.Daniels, Lee H.Radebaugh, **International Business:Environment and Operations**, Addison Wesley Publishing, 8.th.ed., USA, 2000, s.8.

⁶⁷ Akt:Semra Güney, “Çok Uluslu İşletmeler ve Liderliğin Değişen Yüzü:Ahlaki Liderlik”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.e., s.112.

⁶⁸ Tülin Durukan, “Çok Uluslu İşletmelerde Pazarlama ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.e., s.281.

bölümünün oluşturulması, dış pazarlara yönelik satış temsilcilerinin bulundurulması, malın dış müşterilere tanıtılması gibi konularda kaynak kullanmasına gerek yoktur ⁶⁹.

B.Ortaklıklar

- **Lisans Anlaşması:** Bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how), firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını bir anlaşma dahilinde ve bir ücret karşılığında başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye kullanımı için izin vermesidir. Uluslararası lisans anlaşmaları bir işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelmektedir ⁷⁰.
- **Franchising:** Bir işletmenin hedeflediği yabancı bir ülkeye ihracat yoluyla giremeyeceği bir ürünü olduğunda, o ülkede bir üretici olarak yatırım yapmak istemediğinde ve işletmenin üretim sistemi hedeflenen ülkedeki bağımsız bir tarafa kolayca transfer edilebildiğinde çekici hale gelen pazara giriş sistemidir. Bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş, bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür ⁷¹.
- **Sözleşmeli Üretim:** İşletmenin dış pazarda üretimi belirli bir sözleşmeye dayalı olarak yerel bir firmaya yaptırması bununla birlikte pazarlama faaliyetlerini kendisinin yürütmesidir. Sözleşmeli üretim, fabrika yatırım ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Para, zaman ve yönetici yetenekleri açısından asgari bir yatırım gerektirmekte aynı zamanda yeni bir pazara hızlı giriş yapma olanağı sağlamaktadır. Buna karşılık uygun yerel üretici bulma zorlukları, üretimde kalite düzeyinde ve üretim hacminde istenileni sağlayamama gibi bazı dezavantajları bulunmaktadır ⁷².

⁶⁹ A.g.m., s.281.

⁷⁰ Akt:Hasan Tutar, a.g.e., ss.80-81.

⁷¹ Akt:Sevgi Ayşe Öztürk, **Küresel Sınırları Zorlamak: Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006, s.65.

⁷² Akt:Sevgi Ayşe Öztürk, a.g.e., ss.67-68.

- **Yönetim Sözleşmesi:** ÇÜİ'nin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşmadır. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığı yönetici personelinin yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmekte ayrıca bilgi ve tecrübesini transfer etmektedir⁷³.
- **Montaj Yoluyla Üretim:** Amerikan Gümrük Servisi'ne göre anlamı; yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesidir. Parçalar avantajlı olan çeşitli ülkelerde imal edilmektedir. Özel dikkat gerektiren parçalar gelişmiş ülkelerde üretilebilir. Elektronik malzeme üretiminde yaygındır⁷⁴.
- **Joint Venture (Ortak Mülkiyet):** Bir ya da daha fazla değişik ülkeden işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmedir. Bu işletme yeni kurulan bir işletme olabileceği gibi daha önceden kurulmuş uluslararası işletmenin mevcut bölümlerinin birleştirilmesi ile de kurulmuş olabilir. İki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıyla ortaya çıkan bir oluşum şeklinde tanımlanmaktadır⁷⁵.
- **Konsorsiyum:** Belirli bir amacı gerçekleştirmek veya belirli bir iş için kurulan birlik veya ortaklık anlamına gelmektedir. İşletmeler, uluslararası kuruluşlar gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek için finansal ve teknolojik imkanlarını birleştirip birbirleri ile anlaşarak bir araya gelebilirler. Genellikle köprü, baraj, elektrik santrali, otobanlar, demir-çelik tesisleri gibi büyük yatırım projelerini gerçekleştirmek için aynı veya farklı ülkelerden bu konuda uzmanlaşmış ve güçlü işletmeler aralarında birleşerek işbirliğine giderler⁷⁶. Konsorsiyumlar bir anlamda joint venture anlaşmalar olarak algılanabilir. Konsorsiyumlarda yeni bir işletme kurma zorunluluğu bulunmamaktadır. Konsorsiyumlarda anlaşma

⁷³ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.115.

⁷⁴ A.g.e., s.117.

⁷⁵ Aytekin Fırat, Mustafa Mortaş, "İşletme Birleşmeleri", http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html, erişim:18.04.2009.

⁷⁶ Akt: Aytekin Fırat, Mustafa Mortaş, "Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri: Joint Venture", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:8, Sayı:89, Mayıs 2005, http://www.hisse.net/okul_merak.php, erişim:09.08.2009.

genellikle uzun dönemli bir projenin bitirilmesine yöneliktir. Anlaşma bu projenin tamamlanması ile otomatik olarak sona ermektedir⁷⁷.

- **Anahtar Teslim Projeler:** Uluslararası şirket dışarıda bir anahtar teslimi iş yapma girişiminde bulunuyorsa, tüm faaliyetlerin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar uluslararası işletme tarafından eğitilmiş personele devredilmektedir⁷⁸.
- **Yap İşlet Devret Sözleşmesi:** İleri teknoloji ve maddi kaynak ihtiyacı bulunan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modelidir. Yatırım bedelinin (elde edilecek kâr dahil) sermaye şirketlerine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içerisinde ürettiği mal veya hizmetin idare veya hizmetten yararlananlarca satın alınması suretiyle ödenmesini ifade etmektedir⁷⁹.

C.Doğrudan Yabancı Yatırımlar (DYY): Bir ülkede bir firmayı satın almak veya yeni kurulan bir firma için kuruluş sermayesini sağlamak veya mevcut bir firmanın sermayesini arttırmak yoluyla o ülkede bulunan firmalar tarafından diğer bir ülkede bulunan firmalara yapılan ve kendisiyle birlikte teknoloji, işletmecilik bilgisi ve yatırımcının kontrol yetkisini de beraberinde getiren yatırımlardır. DYY'lar temel olarak yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin (iştirakler-foreign affiliates) kararlarını etkileyebilen ÇUİ'ler tarafından yapılmaktadır. DYY'ların bir ülkeye girişi farklı şekillerde yapılabilmektedir. Şirket evlilikleri, özelleştirme, ortak girişimler, sıfırdan yapılan yatırımlar ve mevcut operasyonların genişletilmesi örnek olarak

⁷⁷ Akt: Esin Can Mutlu, a.g.e., s.120.

⁷⁸ A.g.e., s.120.

⁷⁹ Seyhan Erdoğan, "Yap-İşlet-Devret Modeli, Özelleştirmenin Kestirme Yolu", Mülkiyeliler Birliği Dergisi Cilt:XXI, S:38, [http:// www.mulkiyederigi.org/index.php?option=com_docman](http://www.mulkiyederigi.org/index.php?option=com_docman), erişim: 09.08.2009.

gösterilebilir. Son yıllarda DYY'ların itici gücü olan sınır ötesi satın alma ve birleşmeler, yatırım tutarının büyük bir kısmını oluşturmaktadır⁸⁰.

VI.Çokuluslu İşletmelerde Yönetim

Küresel ölçekte faaliyetlerini sürdüren ÇUI'lerde yönetim sürecinde başarıyı ve verimliliği yakalamak ulusal işletmelere göre çok daha zordur. ÇUI'ler için dünya üzerinde farklı bölgelerde ve farklı kültürlerde etkin ve verimli bir yönetim süreci, farklı çevresel faktörlerin değerlendirilmesi ve işletme çapında 21.yy.ın yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına bağlıdır.

ÇUI olsun ya da olmasın tüm işletmeler için hedeflenen amaçlara ulaşmak için yönetim süreci çok önemlidir. Yönetim kavramı da tarih boyunca ortaya çıkan ekonomik ve sosyal değişimler sonucu yeni boyutlar kazanmıştır. Yönetim uygulamalarının tarihi ilk çağlara kadar dayansa da yönetimin bilimsel bir süreçte ele alınması 20.yy.ın başlarına denk gelmektedir.

A.Yönetim Kavramına Genel Bakış: Yönetim uygulamaları çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Sümerler, tapınaklarının etrafında oluşturdukları insan topluluklarını rahipleri liderliğinde yönetmişlerdir. Rahipler yönetsel ilke ve kurallarını kil tabletler üzerine yazmışlardır. Hammurabi Babil'i yönetmek için bugünkü yöneticilere bile rehberlik edebilecek nitelikteki kanunları çıkarmıştır. Osmanlılar büyük imparatorluklarını o dönemin gelişmemiş teknolojisi ve iletişim sistemleri ile coğrafi bölgelere, coğrafi bölgeler de vilayetlere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkelerine göre toprakları uzun yıllar başarı ile yönetmişlerdir Mısır medeniyeti ise sulama sistemlerini ve piramitlerini büyük bir işgücü organizasyonu ile insan yönetme becerisi sayesinde meydana getirmiştir.⁸¹

⁸⁰ Ketı Ventura, "Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarında Çokuluslu Şirketlerin Çin Pazarına Yönelme Eğilimleri Türkiye Yönünden Değerlendirme", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:2005, Cilt:12, Sayı:1, s.80.

⁸¹ Akt:Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., ss.82-83.

İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde varolan yönetim uygulama örneklerinden biri Mısırlıların Giza ovasında inşa ettikleri dev piramitlerde görülmektedir. Piramitler hem bir mühendislik harikası hem de yönetim harikası olarak kabul edilmektedir. Piramit inşası sırasında her yıl 100 bin ile 120 bin arasında insan dev projenin işbirliği için bir araya geliyordu. Proje sonunda bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır⁸²:

- Bir sivil hizmet alt yapısının kurulması: 100 bin kişi 15 ton ağırlığındaki taşları kesip işleme için fiziki güç harcadıklarından sadece organize edilmeye değil aynı zamanda doyurulup, barınma imkânlarına da kavuşturulmalıydılar. Bu durum büyük ölçüde bürokratik sistemi gerektirmekteydi.
- Yurtseverlik ve milliyetçilik duygularının gelişmesi: Çalışanların yaptıkları iş dolayısıyla aile ve köyleri için olduğu kadar ulusları için de içinde aidiyetlik duyguları gelişmişti.
- Merkeze bağımlılık: O dönemde Firavun tahılların sahibiydi. Halk kitleleri, hayatlarını sürdürebilmek için ona bağımlıydılar. Merkezi idare halk üzerinde bir hâkimiyet elde etmişti.
- Hiyerarşi: Bu ölçülerdeki bir işgücünün organizasyon ve koordinasyonu için bir yetki hiyerarşisine gerek vardı.

Yönetim fonksiyonunun içinde icra edildiği örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bilinçli ve sistematik olarak bir araya gelip önce işbirliği sonra da işbölümü yapan bireylerden oluşurlar. Bu şekilde örgütlenmiş gruplarda görev alan ve yönetim görevini yerine getiren kişi veya kişilere yönetim organları adı verilmektedir⁸³.

“Yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür”⁸⁴ şeklinde tanımlanabilir ve başlıca özellikleri şunlardır⁸⁵:

- Beşeri Özelliği: Yönetimin ana uğraş alanı insandır.

⁸² F.W.Taylor, a.g.e., s.XVIII.

⁸³ Akt:Şerif Şimşek, Adnan Çelik, **Genel İşletme**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2008, s.129.

⁸⁴ Nurullah Genç, **Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, s.18.

⁸⁵ Akt:Şerif Şimşek, Adnan Çelik, a.g.e., ss.130-131.

- Grup Özelliği: Biri yöneten ve diğeri yönetilen olmak üzere en az iki kişilik bir gruba ihtiyaç vardır.
- Amaç Özelliği: Yönetim sürecinde üst ve ast olarak görev yapan kişilerin ardından koşacakları veya ulaşmaya çalışacakları bir hedef veya sonuç olmalıdır.
- İşbirliği Özelliği: Yönetimde görev alan kişilerin belirli bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmaları gerekmektedir.
- Hiyerarşik Yapı Özelliği: Yönetim sürecinde bir grup insan yönetici diğer kısmı ise yönetilen konumundadır.
- İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği: Yönetimde her kişiye en etkili biçimde yapabileceği tek bir iş verilmeli ve kişinin o işte uzmanlık kazanmasına çalışılmalıdır.
- Demokratik Olma Özelliği: Yönetimde elden geldiğince demokratik olunmaya çalışılmalıdır.
- Evrensellik Özelliği: Yönetim süreci farkı ülkelerde ve farklı örgütlerde benzer birtakım ilkelere dayanmaktadır.
- Bireyci Özellik: Yönetim sürecinde en sonunda yetkinin tek bir kişide toplanması gerekmektedir.
- İstisnalarla Yönetim Özelliği: Rutin işler astlara bırakılmalı ve stratejik nitelikli işler üst yöneticiler tarafından yerine getirilmelidir.
- İki Yönlü Süreç Olma Özelliği: Yönetim, karar alma ve uygulama aşamalarından oluşan iki yönlü bir süreçtir.
- Yaratıcı Süreç Özelliği: Başarılı bir yönetim, yönetici ve işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkaran bir yapıya sahip olmalıdır.
- Haberleşme Özelliği: Etkin bir yönetim süreci iki yönlü haberleşme ve bilgi alışverişini gerektirir.
- Rasyonelliğe Dayanma Özelliği: Amacın en az kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

B.Yönetim Biliminin Gelişim Dönemleri: Örgütlenme ve yönetim olgusu insanlığın yaşı kadar eski olmasına rağmen yönetimin bilimsel açıdan ele alınması ve sosyal bilim

olarak gelişmesi son yıllara dayanmaktadır. Yirminci yüzyılın başlarından itibaren yönetim alanında çeşitli kuram, yaklaşım ve modeller geliştirilmeye başlanmıştır⁸⁶. 18.yy.dan itibaren işletme yönetimi önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu gelişimi Bilimsel Yönetim Öncesi ve Bilimsel Yönetim Dönemi olarak incelemek mümkündür⁸⁷. Bilimsel Yönetim Dönemi ise kendi içinde Klasik, Neoklasik, Modern Yönetim Kuramı, Çağdaş Yönetim Kuramı olarak dörde ayrılmaktadır:

1.Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

2.Bilimsel Yönetim Dönemi

- Klasik Yönetim Kuramı
- Neoklasik Yönetim Kuramı
- Modern Yönetim Kuramı
- Çağdaş (Post-Modern) Yönetim Kuramı

1.Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem: Bu dönemde işçiler tamamiyle kendi nezaretçilerinin hükmü altında idi ve otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. Eski Mısır Piramitleri bu dönemde inşa edilmiştir. İşlerin insanlar tarafından yapılmasında zor kullanmak yerleşmiş bir adetti. Roma İmparatorluğu toplumlarında, Roma kentlisi olmak, yöneticileri diğer insanlardan ayırmıştı. Bu dönemde yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştı. Herhangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duyardı ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilmekteydi⁸⁸.

2.Bilimsel Yönetim Dönemi: Tarihsel geçmişi insanlığın varoluşuna kadar uzanan bir olgu olan yönetim ancak 20.yy.ın başından itibaren bir bilim dalı olarak kabul görmeye başlamış ve sosyal bilimler literatürüne girmiştir⁸⁹.

⁸⁶ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007, s.37.

⁸⁷ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa, 2007, s.35.

⁸⁸ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.98.

⁸⁹ Demet Gürüz, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon- Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s.76.

Klasik Yönetim Kuramı: Yönetim düşüncesi ilk kez bilimsel platformda Klasik Yönetim Kuramı kapsamında ele alınmıştır. Yönetim alanındaki ilk sistemli bilgi kümesini oluşturan Klasik Yönetim Kuramı Fredrick Taylor, Henri Fayol, Frank ve Lilian Gilbert, vb. isimlerin katkıları ile gelişmiştir. Klasik Yönetim Kuramının temel özellikleri şu şekilde özetlenmektedir⁹⁰:

- Klasik Yönetim Kuramı insan boyutunun dışındaki öğeler üzerinde durmuş ve insan öğesini ikinci plana atmıştır. “Örgüt içerisinde iyi olan her şey insan içinde iyidir” düşüncesini savunmuştur. Yönetim ve yapı unsuruna değinen klasik kuramcılar yapıyı verimlilik ve etkinlik açısından ele almışlardır.
- Klasik Yönetim Kuramının hareket noktaları rasyonellik ve mekanik süreçlerdir. İnsan kendine söyleneni yapar ve rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyar ve pasif bir unsurdur.
- Klasik Yönetim Kuramı örgütü kapalı bir sistem anlayışı uyarınca değerlendirmiş ve bu nedenle de örgüt- çevre etkileşimi üzerinde durmamıştır.

Klasik Yönetim Kuramı üç dönemden oluşmaktadır. *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*, *Yönetim Süreci Yaklaşımı* ve *Bürokrasi Yaklaşımı* dır. Bu üç yaklaşımın temsilcileri ve başlıca özellikleri şöyledir:

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Başlıca temsilcisi ve kurucusu Frederick Taylor’dur. Hatta bu ekol Taylorizm olarak da anılmaktadır. 1900’lü yılların başında gündeme gelmiştir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı bilimsel ilkelere, felsefelere ve politikalara dayalı yönetim uygulamalarının ilk kez gündeme gelmesini sağlamıştır. Üretim çalışmaları sırasında ortaya çıkan israf ve kayıpların en az indirilmesini ve işletmelerde verimliliğin arttırılmasını amaçlamaktadır⁹¹.

Taylor’un çalışmaları üretim esnasında gerçekleştirilen temel fiziki hareketler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kurama göre her işin yapılmasında “en iyi tek yol” bilimsel çalışmalarla gerçekleştirilebilir. Bilimsel yönetimin amacına ulaşabilmesi için Taylor üç

⁹⁰ A.g.e., s.76.

⁹¹ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., s.77.

temel tavsiyede bulunmuştur. Bunlar; bir işi yapmak için “en iyi tek yolu” bulmak amacı ile zaman ve hareket araştırması yapılması, işi en iyi yapması için çalışan kişinin özendirilmesi, çalışan kişinin çalışmasını belirleyen şartları düzenlemek için işi en iyi bilen ustabaşı kullanılmasıdır. Taylor tüm bunlarla iş yapma yöntemlerini daha verimli hale getirmeyi ve çalışanları daha fazla teşvik etmeyi amaçlamıştır⁹². Bilimsel yönetimin dört temel ilkesi şunlardır⁹³:

- Yönetimin yapılacak işin her bölümü için bir bilimsel yaklaşım geliştirmesi,
- Yönetimin, tüm işçileri bilimsel olarak seçip, eğiterek geliştirmesi,
- Yönetimin işçilerin bilimsel yöntemlere uygun olarak çalışmasını sağlaması,
- Yönetimin, sorumluluğu işçiler ve yöneticiler arasında dengeli olarak paylaşmasıdır.

Yönetim Süreci Yaklaşımı: Bu akımın öncülüğünü Fransız Maden Mühendisi Henri Fayol yapmıştır. Taylor’un üretim sürecini incelemesine karşılık, Fayol organizasyon yapısını incelemiştir. Fayol işletmede rasyonellik, etkinlik ve verimliliği sağlayacak örgüt yapısı ile ilgili prensipler oluşturmaya çalışmıştır⁹⁴. Fayol üretim, ticari, mali gibi klasik fonksiyonların örgütlerde genel kabul gördüğü ve dikkate alındığı dönemlerde yönetim fonksiyonunun önemine vurgu yapmakta ve bu fonksiyonu klasik örgüt fonksiyonları içine dahil etmektedir. Fayol’a göre örgütün temel fonksiyonları altı grupta toplanmaktadır. Teknik fonksiyonlar (üretim, imalat ve transformasyon), ticari fonksiyonlar (alım, satım, değişim), mali fonksiyonlar (sermaye üretimi ve yönetimi), güvenlik fonksiyonları (malların ve kişilerin korunması), muhasebe fonksiyonları (envanter, bilanço, istatistik) ve yönetim fonksiyonları (öngörü, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol) bütün örgüt türlerinde görülebilecek ortak fonksiyonlardır. Örgütlerin büyüklüğü ve türüne bakılmaksızın yönetim fonksiyonu örgütlerin

⁹² Doğan Tuncer, vd., a.g.e., ss.170-171.

⁹³ Frederick W.Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (çev: Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, Konya, 2003, s.XXIII.

⁹⁴ Akt: Mümin Ertürk, a.g.e., s.100.

işleyişinde önemli bir yere sahiptir. Fayol’a göre yönetmek öngörmek, organize etmek, kumanda etmek, koordine etmek ve kontrol etmek unsurlarından oluşmaktadır⁹⁵.

Bürokrasi Yaklaşımı: Klasik yönetimin üçüncü önemli yaklaşımıdır. Alman toplum bilimci Max Weber Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu adlı eserinde bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetimine büyük katkı sağlamıştır. Bürokrasi kavramı uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik yapıya uygun ve biçimsel ilkelere göre düzenlemelere gidilmesi anlamına gelmektedir. Weber eserlerinde ağırlıklı olarak “yetki” kavramı üzerinde durmuş ve yetkiyi üçe ayırmıştır. Doğuştan kazanılan statü ile “geleneksel yetki”, kişinin üstün özelliklerinden kaynaklanan “karizmatik yetki”, kişiye ve geleneklere dayanmayan gücünü kanunlardan alan “yasal yetki” dir. Weber örgütün başarısı için bürokratik yapılanmayı gerekli görmüştür⁹⁶. Weber’e göre bürokratik yapının beş önemli özelliği; ileri iş bölümü, otoritenin merkezileşmesi, rasyonel bir personel yönetimi programı, bürokratik kaide ve kurallar, yazılı kayıtlar ve ayrıntılı dosyalama sistemidir⁹⁷.

Neoklasik Yönetim Kuramı: Neoklasik Yönetim Kuramının ana fikri bir organizasyon yapısı içinde “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde faydalanmak, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir⁹⁸.

Bu kuram klasik kuramın bir antitezi olarak 1920’lerde başta ABD olmak üzere tüm dünyayı etkileyen büyük ekonomik kriz ile birlikte gelmiştir. İnsana ve insan ilişkilerine önem verdiği için dolayı, genel olarak *insan ilişkileri akımı* olarak da bilinmekte, yönetsel davranış üzerinde yoğunlaşmakta ve örgütü doğal ve organik bir sistem olarak görmektedir. Neoklasik Kuramının dayanaklarını, davranış bilimleri (sosyoloji,

⁹⁵ Akt:Ramazan Şengül, “Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı:2, Manisa, 2007, ss.257-262.

⁹⁶ Nurullah Genç, a.g.e., s.47.

⁹⁷ Akt:Mümin Ertürk, a.g.e., s.101.

⁹⁸ Akt:Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., s.84.

antropoloji, psikoloji) oluşturmakta olduğundan bu başlık altında yer alan yaklaşımlara davranışsal yaklaşımlar da denmektedir. Esas itibari ile Hawthorne ve onu izleyen araştırmaların sonucu gelişmiştir⁹⁹. Hawthorne'nun deneyi üçüncü bölümde detaylı olarak anlatılacaktır.

Bu dönemde ilk kez örgüte sosyal bir sistem olarak yaklaşmış örgütsel değerlerin ve informal örgütün önemi üzerinde durulmuştur. Örgüt ortak değerlere ve eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak, yönetici de kültürel yönden bir lider olarak görülmeye başlanmıştır. Likert, Maslow, Mc Gregor gibi araştırmacılar da bugün örgüt kültürü kapsamında ele alınan ilk çalışmaları yapmışlardır¹⁰⁰.

Modern Yönetim Kuramı: Klasik Yönetim Kuramı rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen üzerinde dururken, Neoklasik Yönetim Kuramı insan unsurunun özellikleri, davranışlar, güdüleme, yönetme-kararlara katılma ve iş doyumu gibi kavramlara önem vermiştir. Klasik Yönetim Kuramı, “örgüt için iyi olan her şeyin insan içinde iyi olduğu” görüşünü, Neoklasik Yönetim Kuramı ise “insan için iyi olan her şeyin örgüt için iyi olduğu” görüşünü savunmuştur. Ancak her iki kuramın da örgütlerin biçimsel ve doğal yapılarını incelemede yetersiz kalmaları örgütü bütünsel bir bakış açısı ile ele alan ve örgüt çevre etkileşimi üzerinde duran Modern Yönetim Kuramının doğmasını sağlamıştır¹⁰¹. Modern Yönetim Kuramı çerçevesinde yer alan başlıca yaklaşımlar sistem ve durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem Yaklaşımı: Sistem kavramı bir bilimsel disiplin olarak 1930'larda ortaya çıkmıştır. Sistem kavramı, biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından Genel Sistem Teorisi olarak ortaya atılmış ve her türlü sisteme uygulanabilecek genel kurallar ve ilkeler bulmayı ve geliştirmeyi hedefleyen disiplinler arası bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu yaklaşımda işletme, çevresinden değişik kaynakları (girdileri) alan, bu kaynakları

⁹⁹ Mehmet Şişman, a.g.e., s.39.

¹⁰⁰ A.g.e., s.40.

¹⁰¹ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., s.87.

işleyerek mal ve hizmet üreten (süreç), ürettiği bu mal ve hizmetleri ileride tekrar kaynak temin etmek amacıyla çevresine veren birimler olarak görülmektedir¹⁰².

Sistem yaklaşımında işletmeler yakın çevreleri ile kaynak tedarik etmek ve ürettikleri çıktıları ihraç etmek bakımından çeşitli etkileşim içindedirler. İşletme içinde astlarla üstler arasında çeşitli fonksiyonel bölümler ve bunların yöneticileri arasında çeşitli anlaşmazlıklar mevcuttur ve bunlar için çeşitli uzlaşma zemini bulunmak zorundadır. İşletme, belirli kararları almak ve yürürlüğe koymak için yetki ve sorumluluğu bazı kişi ve mevkilere dağıtmıştır. Bu yetki ve güç dağılımı tepe yönetimden derece derece azalarak alt kademelere kadar inmektedir. İşletmeler zaman içinde bilgi ve tecrübe yığını haline gelmektedirler. İşletmeler bunlardan yararlanmak için yönetim bilgi sistemlerinde kayıtlar tutar, raporlar hazırlar ve bunları yeni plan ve programların hazırlanmasında geniş ölçüde kullanır. İşletmeler kendi içinde alt sistemlere bölünmüştür ve bu sistemler arasında çapraz ilişkiler bulunmaktadır¹⁰³.

Durumsallık Yaklaşımı: Durumsallık Yaklaşımının en önemli kavramlarından biri çevredir. Örgütler çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütler değişmez ilkelere göre değil, içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin koşullarına göre şekillenmektedir. Böyle bir yaklaşım değişen her yeni durum için farklı yönetim uygulamalarını gerektirir. Bunun için örgütler çevresel koşullara uyum sağlayacak esnek ve organik yapılar olarak gelişmelidir. Durumsallık Yaklaşımının ilkelerden ve kurallardan değil, günün koşullarından hareket etmesi, yönetimin “pratik” ve “faydacı” amaçlarına uygun düşmektedir¹⁰⁴.

Durumsallık Yaklaşımında örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimler üç kısımda incelenmektedir. Bunlar örgüt içi çevre, genel çevre ve yakın çevredir. Örgüt içi çevre, örgütün tamamı ile kendi denetimi altında olan ve her an değişiklik yapabileceği iç çevre unsurlarıdır. (İşletmenin büyüklüğü, yönetim felsefesi, hukuksal biçimi, örgütsel

¹⁰² Akt:Mümin Ertürk, a.g.e., s.103.

¹⁰³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım, 9. Baskı, İstanbul, 2009, ss.64-66.

¹⁰⁴ Nurullah Genç, a.g.e., s.54.

yapı, yetki ve sorumluluk yapısı vb.). Genel çevre, örgüt tarafından etkilenmesi son derece zor ve diğer çevre elemanlarını etkileyen hususlardan oluşan ortamdır. (Sosyo-kültürel, politik, ekonomik, hukusal çevre). Yakın çevre, örgütün bütünüyle denetimi altında olmayıp ama kuvvetle etkileme olanağı olan örgütün faaliyet ve sonuçlarından etkilenebilen çevresidir. (Rakipler, müşteriler, pay sahipleri vb.)¹⁰⁵.

Çağdaş(Post-Modern) Yönetim Kuramı: Son yıllarda çağdaş yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasında etkili olan bazı değişimler vardır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir¹⁰⁶:

- Değişimin Hızındaki Artış: 2000’li yıllar dünyanın sosyal, ekonomik ve politik dengelerinde köklü değişime sahne olmuştur. Optik, enformatik, iletişim teknolojilerinde gelişmeler ve bunların iş yönetimine etkisi, tüketici tercihlerindeki değişimler başlıca örneklerdir.
- Yoğunlaşan Rekabet: Günümüzde rekabet işletmeler için ulusal sınırların ötesine taşmıştır. İşletmeler içinde bulundukları sektörün küresel performansına uymak durumunda kalmaktadırlar.
- İşletmeciliğin Küreselleşmesi: Artık dünya ekonomisinde ekonomik bloklar önem kazanmıştır. Ulusal pazarlarda farklı küresel şirketler rekabet eder hale gelmiştir.
- İşgücünün Değişen Yapısı: Klasik emek işçisinden bilgi işçisine doğru bir değişim yaşanmaktadır.
- Stratejik Kaynaklardaki Yetersizlikler: Ekonomilerin gelişmesine paralel olarak stratejik kaynaklar (enerji kaynakları) gittikçe azalmaktadır.
- Endüstriyel Katma Değerden Enformatik Katma Değere Geçiş: Bankacılık, süpermarket, eğitim işlemlerinin enformatik teknolojileri aracılığı ile online olarak gerçekleşmesi işletmelerin katma değerini arttırmaktadır.
- Kararsız Pazar ve Ekonomi Koşulları: Teknolojik, sosyal ve politik koşullardaki değişimler, finans yapılarındaki riskler, pazar dengelerindeki kararsızlıklar ekonomik koşulları değiştirmektedir.

¹⁰⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., ss.94-95.

¹⁰⁶ Nurullah Genç, a.g.e., s.58.

- Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) Artan Talepleri: STK'lar politik ve ekonomik güçlerle doğrudan iletişime geçmektedir.

Fields'e göre modern yönetimin ve yöneticilerin yönetmek zorunda oldukları başlıca stratejik noktalar şunlar olacaktır¹⁰⁷:

- İşgörenlerin sayıca azaltılması,
- Organizasyona küresel olayların ve farklılıkların yönetimi için yardımcı olmak,
- Dış kaynakları ve danışmanları yönetmek,
- İş korumak için ömür boyu öğrenme fikrini aşlamak,
- İnsan kaynakları çalışanları ile bilgi transferini sağlamak ve onları stratejik ortaklar haline getirmek,
- Organizasyonları daha esnek hale getirmek ve çalışanların iş, aile ve özel yaşam alanları arasında denge kurmalarına yardımcı olmak,
- Çalışanlara kariyer koçluğu yapmak,
- Küresel bir işgücü oluşturmak ve yerli ve yabancı çalışanların ihtiyaçlarını anlamak.

Çağdaş yönetim kuramında işletmelerde toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama (benchmarking), öğrenen organizasyon gibi uygulamalara yer verilmektedir. Bu kavramlara Üçüncü Bölümde değinilecektir.

C.Çokuluslu İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları: Yönetimin başlıca fonksiyonları; planlama, örgütleme, yöneltme (yürütme), koordinasyon, kontrol olarak sınıflandırılabilir. Bunların başlıca özellikleri ve ÇÜİ'lerde uygulaması şöyledir:

1.Çokuluslu İşletmelerde Planlama: Planlama, organizasyonun amaçlarını ortaya koymak ve bu amaçlara ulaşmak için hangi süreçlere ihtiyaç duyulduğunu belirleyen ve diğer fonksiyonlara öncülük eden ilk yönetim fonksiyonudur¹⁰⁸. Planlama, planı ortaya

¹⁰⁷ Marta Fields, **Indispensable Employees: How to Hire Them, How to Keep Them**, Career Press Inc, USA, 2001, ss.271-272.

¹⁰⁸ İnan Özalp, "Yönetim Kavramı", ed: Celil Koparal, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1457, Eskişehir, 2004, s.8.

çıkarmak için sarf edilen gayretleri ve süreçleri ifade etmekte ve dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar¹⁰⁹:

- Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi: Misyon bir kişi veya topluluğun üstlendiği görevdir. Örgüt açısından örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacı ile belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve amaçtır. Tüm yönetici ve personelin bir arada olmasını sağlamakta, onları motive etmekte, örgütün strateji ve kaynaklarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Vizyon ise işletmenin geleceği ile ilgili olarak üst yönetim tarafından oluşturulan ve benimsenen idealdir. Vizyon işletme tarafından arzulanan gelecek ile ilgilidir ve dinamik bir kavram olup aynı zamanda değişime açıktır ve çalışanların birlikte olması duygusunu güçlendirmektedir.
- Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi: Bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ve uzun dönemli genel sonuçları ifade etmektedir.
- Amaçlara Ulaşmak İçin Alternatif Yolların Belirlenmesi: Seçeneklerin araştırılarak incelenmesidir.
- Alternatifler Arasından Seçim: Eldeki olanaklara göre amaca ulaşmak için en uygun hareket tarzının belirlenmesidir.

Her planlama faaliyetinde aşağıdaki ilkeler göz önüne alınmalıdır¹¹⁰:

- Koşullara uygun bir zamanlama süresinin seçilmesi,
- Çevre faktörlerinin dikkate alınması,
- Takım halinde çalışma ve eşgüdümüne önem verilmesi,
- Somut verilere dayalı ve gerçekçi olması,
- Esnek ve amaca uygun olarak alternatif planları kapsayacak şekilde yazılı hale getirilmesidir.

Planlar yapılırken planların aşağıdaki özelliklere sahip olmasına dikkat edilmelidir¹¹¹:

¹⁰⁹ Akt:Dilaver Tengilimoğlu, v.d., a.g.e., ss.93-94.

¹¹⁰ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.196.

¹¹¹ A.g.e., s.197.

- Açık ve kesin kabul edilebilir bir amaca sahip olması, (Açıklık İlkesi)
- Örgütün değişen iç ve dış şartlarına sürekli olarak uyması, (Esneklik İlkesi)
- Planlama ve uygulama safhalarında en az masrafla gerçekleştirilmesi, (Rasyonellik İlkesi)
- Örgütün tespit ve kabul edilen değerlerine ve iş yapma ilkelerine uygun olması, (Uygunluk İlkesi)
- Planların faaliyetlerin icrasına yönelik olarak en olası durumu karşılaması ve diğer olasılıklara karşı da tedbir getirmesi, (Çözüm İlkesi)
- Çeşitli unsurlar arasında denge sağlaması, (Denge İlkesi)
- Görevin gerektirdiği uygun bir zaman aralığını kapsamaması.

Planlar değişik açılardan el alınıp sınıflandırılmaktadır. Planlarla ilgili belli başlı sınıflandırmalar şunlardır¹¹²:

Kullanım Biçimlerine Göre:

- Sabit (Sürekli): İşletme politikaları ve standart işlemler ile bir işin en iyi yapılabileceğini gösteren usul ve kurallardır. Uzun süreli işletme planları ve yıllık planlar vb.planlardır.
- Tek Kullanımlı (Tek Amaçlı): Yatırımlar, özel projeler gibi bir kez yapılması söz konusu olan işlerle ilgilidir.

Niteliklerine Göre:

- Stratejik Planlar: Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimi ile ilgili planlardır. Örgütün kontrolü dışında bulunan dış çevreyi göz önünde bulundurmakta ve işletmeyi bütün olarak ele almaktadır.
- Taktik (Yönetmel Planlar): Stratejik planlarda saptanmış olan, işletme amaçlarına ulaşmada nasıl davranılması gerektiğini belirleyen planlardır.

Sürelerine Göre:

- Kısa Vadeli: Genelde bir dönemlik işletme amaçları ve faaliyetleri için düzenlenmekte ve çoğu zaman bir yıllık olmaktadır.

¹¹² Akt:Dilaver Tengilimoğlu, v.d., a.g.e., ss.97-98., Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.165.

- Orta Vadeli: Süre bakımından bir-beş yıllık süreyi kapsamakta ve genelde işletme yatırımları, gelir, giderleri vb. konularında düzenlenmektedir.
- Uzun Vadeli: Genelde beş yıldan başlamakta ve işletmenin iş kolu, ekonomik ya da teknik çevresi ile ilgili olmaktadır. Çevresel etmenler üzerinde durulmakta ve çevresel öngörüler yapılmaktadır.

Plan neyin, nasıl, niçin, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını tespit etmekte ve işletmeye başlıca şu yararları sağlamaktadır¹¹³:

- Zaman ve emek savurganlığını azaltmakta,
- Yöneticinin dikkatini amaca yöneltmekte,
- Gayretleri koordine etme olanağı sağlamakta,
- Bütün olanakların hedefe yöneltmiş olup olmadığını kontrol etmeyi olanaklı kılmaktadır.

İşletme ve yönetim alanında 20.yy.ın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlayan **strateji**, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacı ile kaynaklarını harekete geçirme anlamı taşımaktadır. **Stratejik planlama**, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı hedeflediği durum arasındaki yolu tarif etmekte ve özetle bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu *neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz* sorularının cevaplandırmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik planlar, örgütün gelişimini etkileyen sorunlarla ilgilidir. Bu tür planlama, örgütün kontrolü dışında olduğu kabul edilen, ekonomik ve teknolojik çevrenin oluşturduğu faktörlere ağırlık vermektedir¹¹⁴.

a.Çokuluslu İşletmelerde Stratejik Planlama: Stratejik planlama işletmenin misyonu, felsefesi, politikası, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesindeki tüm teknikleri kapsamaktadır. Stratejik planlar örgütün gelişimini etkileyen, örgütün kontrolü dışında olduğu kabul edilen ekonomik ve teknolojik çevrenin oluşturduğu faktörlere ağırlık

¹¹³ Mehmet Öztürk, a.g.e., s.162.

¹¹⁴ Akt: Dilaver Tengilimoğlu, v.d., a.g.e., ss. 99-100.

vermektedir. Dışsal değişikliklerin gelecekteki yönünü tahmine ve beklenen olayların doğurabileceği fırsat ve tehlikelerin neler olabileceğini kestirmeye yardımcı olmaktadır¹¹⁵. ÇUI'ler açısından stratejik planlama iki farklı noktaya odaklanmaktadır; dış çevre faktörleri ve örgüt içindeki mevcut kabiliyet ve örgütün kapasitesi olarak iç çevre faktörleri. Başlıca dış çevre faktörleri (devlet ve yerel yönetim düzenlemelerine ilişkin faktörler, hukuki, politik faktörler, finansal kurumlar, rakipler, ekonomik, sosyo-kültürel faktörler, doğal çevre, teknolojik faktörlerdir.) İç çevre faktörleri ise işletme dahilindeki tüm fonksiyonlardır. ÇUI'ler stratejik planlarını yaparken ve bu planlarını formülize ederken şu adımları izlemelidir¹¹⁶:

- Fırsatları ve tehditleri tespit için dış çevreyi (uluslararası dış çevre) gözlemlemek, analiz etmek.
- İşletmenin zayıf ve üstün olduğu hususların tespiti için iç çevre kaynaklarını analiz etmek.
- Dış çevre gözlemi ve iç çevre analizleri ışığında amaçlarını formüle etmek

Stratejik planlar, genellikle ÇUI'lerin gittikleri ülkelerdeki belirsizlik durumlarında önem kazanmakta ve yaşanabilecek riskleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Stratejik planlama ÇUI içerisinde üretime elverişli değişimlerin önceden sezilmesini ve bunlara uyum sağlanmasını ayrıca yapılacak işlerin yerinde ve etkin yapılmasını sağlamaktadır¹¹⁷.

İşletmelerin stratejileri aynı zamanda seçtikleri uluslararasılaşma ve işgücü kullanım yaklaşımları tarafından da etkilenmektedir. Etnosentrik yapıda olan işletmelerde stratejiler ana ülke tarafından belirlenmektedir. Polisentrik işletmelerde ise stratejiler her ülke için ayrı şekilde belirlenmektedir. Regiosentrik yapıda işletmelerde stratejiler ilk olarak bölgesel ayrımda belirlenirken geosentrik yapıya sahip işletmelerde ise küresel çapta stratejiler belirlenmektedir¹¹⁸.

¹¹⁵ Hasan Tutar, a.g.e., s.150.

¹¹⁶ ---,---, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm>, erişim:07.02.2009.

¹¹⁷ Akt: Emel Güler Yılmaz, "Çokuluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü", edt:Pınar Eraslan Yayınoglu, a.g.e., s.85.

¹¹⁸ ---,---, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm>, erişim:07.02.2009.

ÇUI'lerde stratejik planlamayı gerektiren bir diğer husus artan uluslararası tehditler ve rakiplerdir. Rekabet gücüne sahip olmak ve bunu devam ettirmek isteyen ÇUI'ler ana şirketin bulunduğu ülke ile ev sahibi ülkelerin yerel ve uluslararası kaynaklı tehdit ve fırsatlarını birlikte değerlendirmektedirler. Bugün ÇUI'ler dünya ölçeğinde farklı strateji geliştirmek, pazarı genişletmek, rekabet üstünlüklerini küresel ölçekte sürdürebilmek için üç aşamalı bir strateji izlemektedir. Bunlar¹¹⁹:

- Genellikle ev sahibi ülke için yapılan rekabet avantajlarını koruyacak dahili strateji geliştirmek,
- Faaliyetlerini ve uyum süreçlerini uluslararası bir alanda gerçekleştirmek için harici bir uluslararası strateji geliştirmek,
- Rakip ülkelerinin stratejilerine göre uluslararası stratejiyi küreselleştirmektir.

b.Çokuluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dış Çevresel Faktörlerin

Analizi: Açık bir sistem olarak değerlendirilen ÇUI'ler çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir. ÇUI'leri uluslararası pazarlarda etkileyen başlıca dış çevre faktörleri şöyledir:

Ekonomik Faktörler: Ekonomik gelişme satın alma gücünü arttırarak kişi başına düşen gelirin artmasına ve mal ve hizmetlere olan talebin olumlu etkilenmesine yol açmaktadır. Ülkelerdeki düşük faiz oranları, uygun kredi politikaları ve düşük vergi oranları ÇUI'yi o pazara girme ve iş yapma açısından çekici kılmaktadır. Bunun dışında işsizliğin yüksek boyutta olmaması, ücret düzeylerinin mal ve hizmet üretim pazarlamasında maliyetleri olumlu yönde etkileyecek düşük düzeyde olması uluslararası faaliyetler için diğer olumlu unsurlardır¹²⁰. ÇUI'lerin yatırım yapmadan önce değerlendirmesi gereken ekonomik faktörlerin temel noktaları şunlardır¹²¹:

- Ülkelerin Makro Ekonomik Şartları: Ülkedeki işgücünü oranı, özellikle birincil ve ikincil sektörlerin neler olduğunun belirlenmesi, ülkelerin GSMH

¹¹⁹ Akt: Hasan Tutar, a.g.e., s.151.

¹²⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın, İstanbul, 2005, s.139.

¹²¹ Tuğberk Tosunoğlu, "Uluslararası Girişimcilik", edt:Yavuz Odabaşı, **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1567, Eskişehir, 2005, s.219.

rakamlarının ve kişi başına dufen gelirlerin ne olduğunun araştırılması gerekmektedir.

- Ülkelerin Para Politikaları: Yatırım yapılacak ülkenin para politikasının tarihinin ve yabancı piyasalarla ilişkisinin takip edilmesi, kur politikasının seyrinin belirlenmesi, ülkedeki önemli bankaların durumu ve finansal g   lerin nasıl olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.
- Ülkelerin Vergi Yapıları: Ülkede uygulanan ve tabii olunacak her türlü vergi ile ilgili bilgilerin toplanması, kurumlarla ilgili kanunların, yabancı yatırımcılara karşı yerel şirketlerin haklarını koruyan kanunların, şirket ortaklıklarını düzenleyen kanunların ve etkilerinin neler olduğunun araştırılması gerekmektedir.
- Ülkelerin İthalat Düzenlemeleri: Ürünle ilgili tarifelerin belirlenmesi, yarı tamamlanmış mamul ve tamamlanmış mamulle ilgili tarifelerin bilinmesi gerekmektedir.

Daniel ve Radebaugh    'nin değerlendirmesi gereken ekonomik faktörlerin temel karakterleri şu şekilde sıralamıřtır¹²²:

- Genel ekonomik  er eve (kapitalist, sosyalist vb.)
- H k metin mali ve para politikası
- Ekonomik sağlamlık, periyodik azalış ve yükselişler, büyüme, enflasyon
- Bağış faktörleri, toprak, emek, sermaye (hem nicelik hem nitelik açısından)
- Pazar büyüklüğü
- Taşımacılık, iletişim gibi hizmetlerin büyüklüğü
- Uluslararası etkileşim,  demeler dengesi, borsanın dengesi, ticari ilişkiler vb.

Politik ve Yasal Faktörler: Makro ekonomik ve teknolojik faktörlere sıkı sıkıya bağlı olan politik faktörler işletmelerin uluslararasılaşmasını ya teşvik etmekte ya da engel olmaktadır. Hükümet politikaları ticaretin ve pazarın altyapı sisteminin önündeki engelleri kaldırarak uluslararası ticaretin gelişmesine ve pazar bütünleşmesine katkıda

¹²² John D.Daniels, Lee H.Radebaugh, a.g.e., s.38.

bulunmaktadır. Bir başka taraftan da hükümet politikaları ulusal pazarları ve ulusal rakipleri korumak için uluslararası rakiplere engeller koyarlar ve ulusal işletmelerini korumak için sanayi politikaları üretirler¹²³.

Girilecek ülkenin demokratik bir yönetim ile yönetilmesi, yabancı yatırımları ve sermayeyi teşvik yasaları, yabancı firmalar karşısında hükümetlerin ve diğer siyasi partilerin tutumu önemlidir. Dış ticaret, kâr transferleri, ülkeden ülkeye serbest sermaye transferleri, yabancılarla kurulacak müşterek yatırım olanakları, yabancılara mülk satmak konusunda yasakların kalkması, ÇUI'ler için cazip politik çevresel faktörlerdir. Bunun yanı sıra ülke içindeki bölücü ve terörist faaliyetlerin varlığı o ülkenin cazibesini azaltacaktır¹²⁴.

Teknolojik Faktörler: Yeni bir mal ortaya çıkartan veya mevcut malların daha ucuz ve kaliteli bir biçimde üretimine olanak sağlayacak her türlü bilgi, beceri, süreç olarak tanımlanabilen teknoloji önemli bir çevresel faktördür¹²⁵. Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri, üretim yöntem ve süreçleri, kullanılan makinalardaki değişme ve gelişmeler aynı zamanda belirsizlik ve risk ortaya çıkarabilmektedir¹²⁶.

İçinde bulunduğumuz küresel bilgi çağında işletmelerin stratejik planlarına ve günlük operasyonlarına hız vermek için teknolojiye makro anlamda yararlanmaları gerekliliği açık bir gerçektir. Küresel üretim ağlarına liderlik eden küresel yatırımlar yaygın olarak kullanılan teknoloji sayesinde birbiri ile bağlantılı farklı ülkelerdeki yatırım zincirinin halkalarına değer katmaktadır. Lokal ihtiyaçlara hızlı cevaplar verebilme ve esneklik sağlayan teknolojik gelişmelerin etkileri özellikle küresel ticarete ve sınır ötesi işlerde göz ardı edilemez¹²⁷.

¹²³ Susan Douglas, C.Samuel Craig, **Küresel Marketing Strategy**, McGraw-Hill, USA, 1995, s.15.

¹²⁴ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.140.

¹²⁵ Emrah Cengiz, vd., **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.186.

¹²⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.51.

¹²⁷ Helen Deresky, a.g.e., s.21.

ÇUI'ler teknolojik faktörleri değerlendirirken şu hususları göz önünde bulundurmaktadırlar: Enerjiye erişilebilirlik ve enerji maliyetleri, doğal kaynakların bol, ucuz ve erişilebilir olması, telekomünikasyon alt yapısı ve başarılı çalışma durumu, kara, hava, deniz demiryolları ve nakliye şebekesinin durumu, internet, dış ülkelerden teknoloji transferi konusunda yasal düzenlemeler ve işbirliği, patentlerle yeni teknolojiler ve yeni ürün ve hizmetlerin korunabilme durumu¹²⁸.

Sosyo Kültürel Faktörler: Sosyo kültürel faktörlerin incelenmesi pazar talepleri ve onların altında yatan yeni ilgi ve zevklerin tespit edilmesi ve aynı zamanda büyüyen pazar bölümlerinin gidişatının doğru değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra sosyo kültürel eğilimler ekonomik ve teknolojik durumların değişiminin etkisini yansıtırlar¹²⁹. İnsanların ve onların tüketim kalıpları genelde birbirlerine benzemekle birlikte uluslararası pazarlarda başarılı olmanın en güç yönlerinden biri tüketicilerin tercih, tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar ÇUI faaliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenle her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, inançlar v.b.konular uluslararası pazarlara girildiği veya girileceği zaman özellikle incelenmelidir¹³⁰.

Fiziksel ve Çevresel Faktörler: Fiziksel ve çevresel faktörler konum, topografi, iklim ve doğal kaynaklardır. Bir ülkenin dünya üzerindeki konumu (yeri) onun ticari ilişkilerini, politikasını, hangi kültür grubuna dahil olduğunu, konuştuğu dili vb. yakından ilgilendirmektedir. Ticari ilişkiler açısından bakıldığında zaman öncelikle birbirine yakın konumda olanların ticaret yaptığı görülmektedir. AB, NAFTA gibi uluslararası organizasyonlar açısından da durum böyledir. Değişik kültürler ve bölgeler açısından avantajlı konuma sahip ülkelerin de politik ilişkilerde birleştirici rol oynadığı görülmektedir. Topografi yani yeryüzü özellikleri de ülkelerin birbirleri ile ilişkilerini etkilemektedir. İklimin sertliği ve yumuşaklığı yerleşim yerlerini, pazara erişilebilirliği,

¹²⁸ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.141.

¹²⁹ Susan Douglas, C.Samuel Craig, a.g.e., s.17.

¹³⁰ Emrah Cengiz, vd., a.g.e., s.5.

pazara sunulacak mamulun özellikleri gibi faktörleri etkilemektedir. Doğal kaynaklar da avantajlardan biridir¹³¹.

2.Çokuluslu İşletmelerde Örgütlenme (Organizasyon): Örgütlenme, amacın gerçekleşmesi için uygun bir örgütsel yapı oluşturmak ve bu yapıyı en elverişli araç gereçlerle donatmak ve yapıyı işletecek kadroları sağlamaktır¹³². Örgütlenme; insan kaynaklarının, maddi unsurların ve fonksiyonların aralarında bir koordinasyon sağlayacak şekilde bir araya getirilme sürecidir ve başlıca üç evreden oluşmaktadır¹³³:

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması,
- İşgörenlerin belirlenip atanması,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir.

Örgütlenme süreci özetle¹³⁴;

- Plandan daha ayrıntılı olarak amaçların, faaliyetlerin ve işlerin belirlenip gruplandırılması,
- Personelin belirlenip görevlendirilmesi ve karşılıklı yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ya da insan gücünün organizasyonu,
- İşlerin görüleceği yer, araç, gereç ve yöntemin belirlenmesini içermektedir.

Faaliyetlerin örgütlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken başlıca örgütlenme ilkeleri şunlardır¹³⁵:

- İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik işlerin etkin ve verimli biçimde yapılabilmesi için sözkonusu işlerin işbölümü ve uzmanlaşmaya imkan verecek şekilde düzenlenmeleri gerekmektedir.
- Hiyerarşik Yapı İlkesi: Üst'ten ast'a doğru zincirleme yetki ilişkisi iyice tanımlanmalı ve belirlenmelidir.

¹³¹ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.304.

¹³² Bahaettin Balçık, **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.89.

¹³³ Akt:İsmail Efil, a.g.e., s.143.

¹³⁴ Akt:Divaler Tengilimoğlu, vd., a.g.e., s.105.

¹³⁵ Akt:Bahaettin Balçık, a.g.e., ss.97-105.

- Emir-Komuta Birliği İlkesi: Her ast bir üst'e bağlı olmalıdır. Birkaç üst'den emir alan ast'ın etkin bir çalışma yapması zor olmaktadır.
- Kontrol Alanı İlkesi: Aynı zamanda yönetim alanı demektir. Bir yöneticinin etkili biçimde yönetebileceği ast sayısını ifade etmektedir. Kontrol alanı ilkesi bir kişinin denetleyebileceği insan sayısında psikolojik bir sınır bulunduğu düşüncesine dayanmaktadır.
- Yetki Devri İlkesi: Alt kademe yöneticilere emir verme yetkisi verilmedikçe örgütsel faaliyetlerin gruplandırılması ve belirlenmesi anlamsız olmaktadır. Belirli işlerin başarılması için ast'lara yeteri kadar yetki verilmesi gerekmektedir.
- Amaç Birliği İlkesi: Öncelikle örgütün temel amacı belirlenmeli sonra bu temel amacın alt amaçları olarak bölümlerin ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir.
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Bir örgütte personelin yetkisi ile sorumluluğu denk olmalıdır.
- Ayrıklık (istisna) ilkesi: Her zaman tekrarlayan durumlarla ilgili rutin nitelikli kararların alt kademe yöneticileri tarafından, bunun dışındaki durumlarla ilgili kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Örgütün amaç ve görevlerini en etkili bir şekilde başarmak, tüm kaynakları bir araya getirmek ve eş güdümlmek amacıyla faaliyetleri, işleri ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleme süreci olan örgütlenme; örgütte denetim, eşgüdüm ve emir-komuta faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Örgütler, değişen çevre koşullarının etkisi ile kendini oluşturan bireylere uygunluğunu ve kuruluş amacına uygunluğunu zamanla yitirebilmektedir. Bu sebeple, örgütün esnekliğini sağlamak için sık sık revizyona tabi tutulması ve gerekiyorsa yeniden yapılandırılması gerekmektedir¹³⁶. Merkezi ve merkezi olmayan şeklinde iki temel örgütlenme modeli bulunmaktadır. Merkezi örgütlenme modelinde örgütsel ve yönetsel konularda karar alma, politika ve strateji belirleme yetkisi merkezde toplanmışken, merkezi olmayan (adem-i merkezi) örgüt modelinde ise söz konusu yetkiler yerel birimlere devredilebilmektedir¹³⁷.

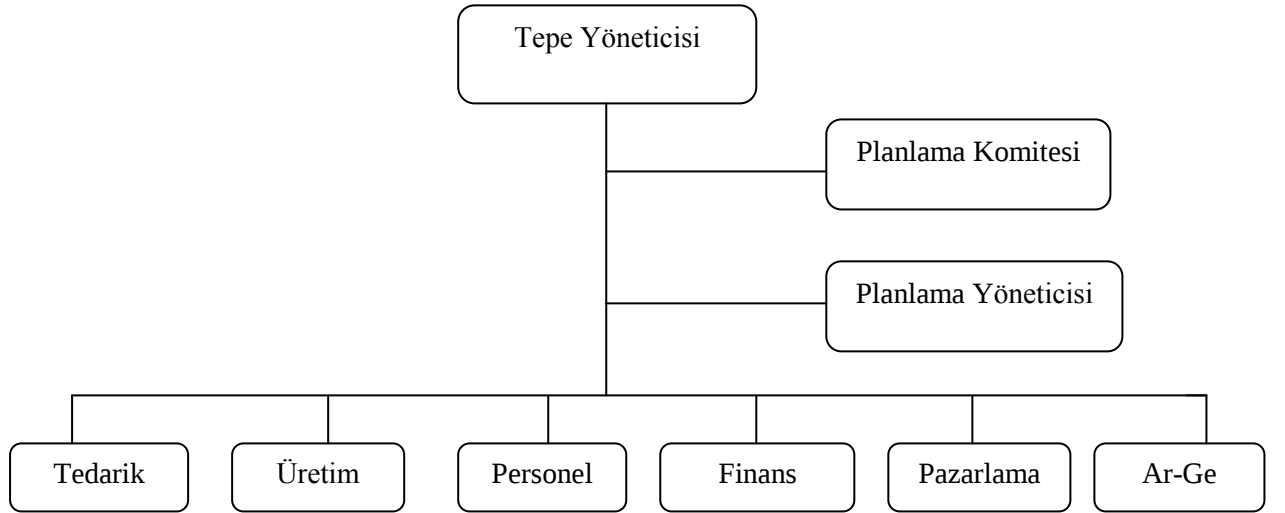
¹³⁶ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.204.

¹³⁷ Nurullah Genç, a.g.e., s.74.

Örgütlerde Bölümlere Ayırmada Kullanılan Temel Yöntemler: Hedeflerine ulaşmak için örgütler bölümlere ayrılmaktadır. Örgütlerde bölümlere için temel yöntemler ve örgüt şemaları şunlardır¹³⁸:

İşlevlere (Fonksiyonlara) Göre Bölümlere Ayırma: İşletmenin küçük boyuttan orta ölçeğe geçmesi halinde tek kişinin kararlarının zaman, enerji bakımından yetersiz kalması ve bilgi ve becerisinin kararlarda etkili olmamaya başlaması durumunda geçilecek bir örgütlenme biçimidir. Örgütlerin büyük bir kısmında yer alan üretim, pazarlama, muhasebe-finance ve insan kaynakları departmanlarıdır.

Şekil 3: İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma

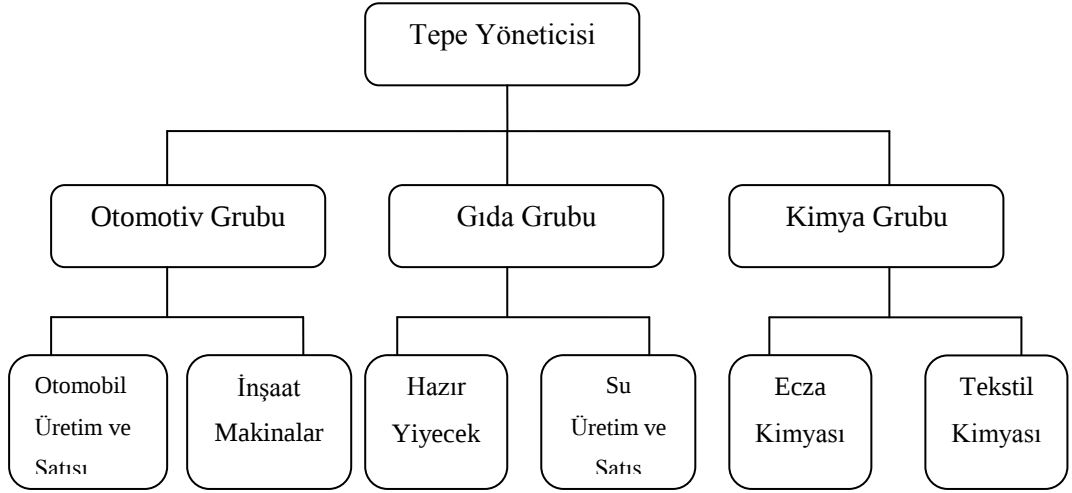


Kaynak: Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009, s.245.

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Orta büyüklükteki bir işletmenin büyüme stratejisi izleyerek ürünlerini ve pazarlarını çeşitlendirmesi sonucunda stratejik iş birimleri (SİB) sayısını arttırması durumunda yapılacak reorganizasyonla ortaya çıkmaktadır.

¹³⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., ss.245-252., Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., ss.395-409., Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., ss.109-113.

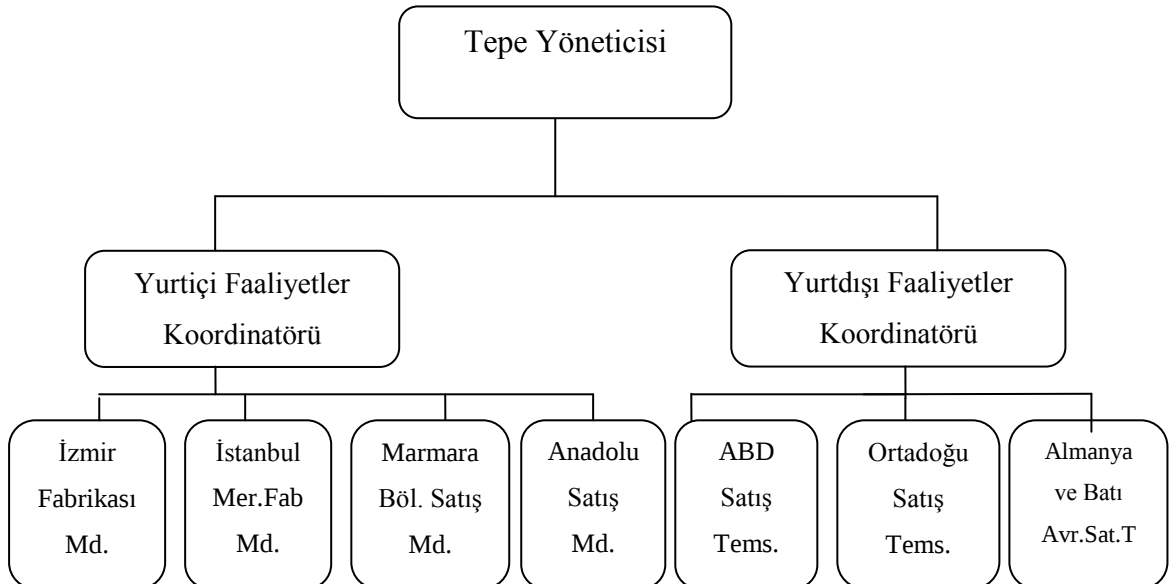
Şekil 4: Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma



Kaynak: Dilaver Tengilimoğlu, Asuman Atilla, Meral Bektaş, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008, s.110.

Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma: İşletmeler gerek bir tek ürün üretsinler gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olsunlar faaliyetlerini yurtiçi veya uluslararası alanlara kaydardıkları takdirde her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri ya da satış birimleri için yöneticilere ve onların organizasyonuna ihtiyaç duyacaklardır. Gerek denetim gerekse iletişim güçlükleri nedeni ile bu bölgelerdeki faaliyetler ayrı ayrı bölümlermiş gibi bölümlendirilir.

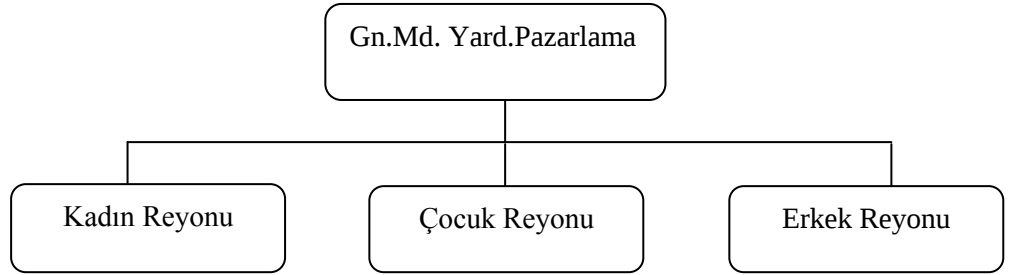
Şekil 5: Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma



Kaynak: Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009, s.247.

Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Faaliyetler örgütün ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenmektedir.

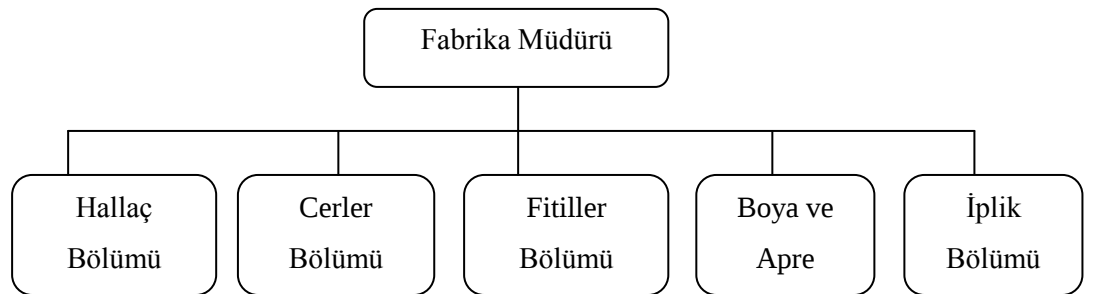
Şekil 6: Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma



Kaynak: Dilaver Tengilimoğlu, Asuman Atilla, Meral Bektaş, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara , 2008, s.111.

Süreç veya Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Üretime dönük faaliyeti güçlü olan kuruluşlarda görülmektedir.

Şekil 7: Süreç veya Makina Temeline Göre Bölümlere Ayırma

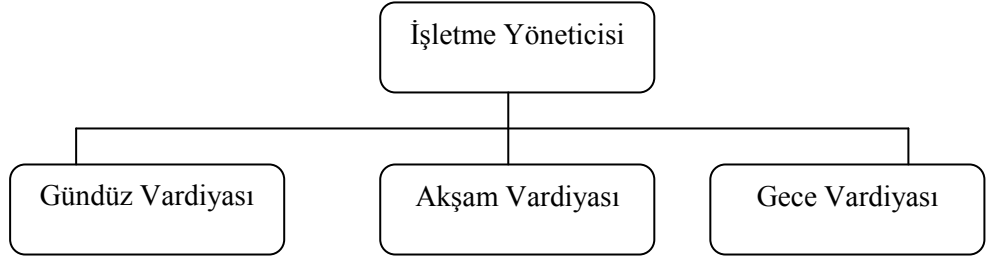


Kaynak: Dilaver Tengilimoğlu, Asuman Atilla, Meral Bektaş, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara , 2008, s.111.

Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Artan talebi karşılamak üzere veya işin gerektirdiği koşullar nedeni ile işletmelerin sürekli olarak bir insanın normal çalışma

süresini aşacak biçimde çalışması halinde vardiya yönetimi uygulayarak faaliyetler zaman temeline göre bölümlenmektedir.

Şekil 8: Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma



Kaynak: Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009, s.252.

Matriks Yapı: Matriks yapıda biri işlevsel faaliyetlerle ilgili diğeri hizmetlerle ilgili iki ayrı yapı bulunmaktadır. İşlevsel yöneticiler kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün fiilen yapılması, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması gibi konulardan sorumludur. Proje yöneticileri ise proje süresinin tamamlanması, bütçelenen sınırlar içinde kalınması vb. konulardan sorumludur¹³⁹.

Dikey ve yatay ilişkilerin olduğu matriks örgüt yapısı büyük işletmelerde olmaktadır. Bu yapıda belirli bir endüstri alanında örneğin, inşaat, kimya, hastahane, bilgisayar vb. sektörlerden birinde faaliyette bulunan bir kuruluş örgüt yapısını bozmadan büyüme stratejisi izlemekte ise yeni projeleri dikey olarak, fonksiyonel birimlerdeki beşeri uzmanların kapasitesi ölçüsünde aşağıya doğru eski yapıyı bozmadan ilave edebilecektir¹⁴⁰.

Matriks yapıya ihtiyaç duyulmasının başlıca nedenleri¹⁴¹:

¹³⁹ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.210.

¹⁴⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.404.

¹⁴¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.298.

- Çevre ile ilgili koşulların çok değişken, büyüme olanak ve fırsatları yaratacak nitelikte olması,
- İşletmenin büyük boyuta sahip ve yeterli ölçüde ürün farklılaştırmaya gitmiş olması,
- İşletmenin faaliyet konusunun yeniliklere uygun, yaratıcı yetenekler gerektirmesi,

Matriks organizasyon yapısı genellikle aşağıdaki durumlarda kullanılmaktadır¹⁴²:

- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesinde,
- Projenin belirli bir yönü kısa ya da uzun dönemde organizasyonun başarısı için rol oynadığında,
- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulduğunda,
- Gelişmiş teknolojiler esas alındığında,
- Müşteri talebi olduğu durumlarda.

Matriks organizasyonun kuramcılarından David I.Cleland, William R.King, matriks organizasyonun aşağıdaki yararlarından söz etmektedir¹⁴³:

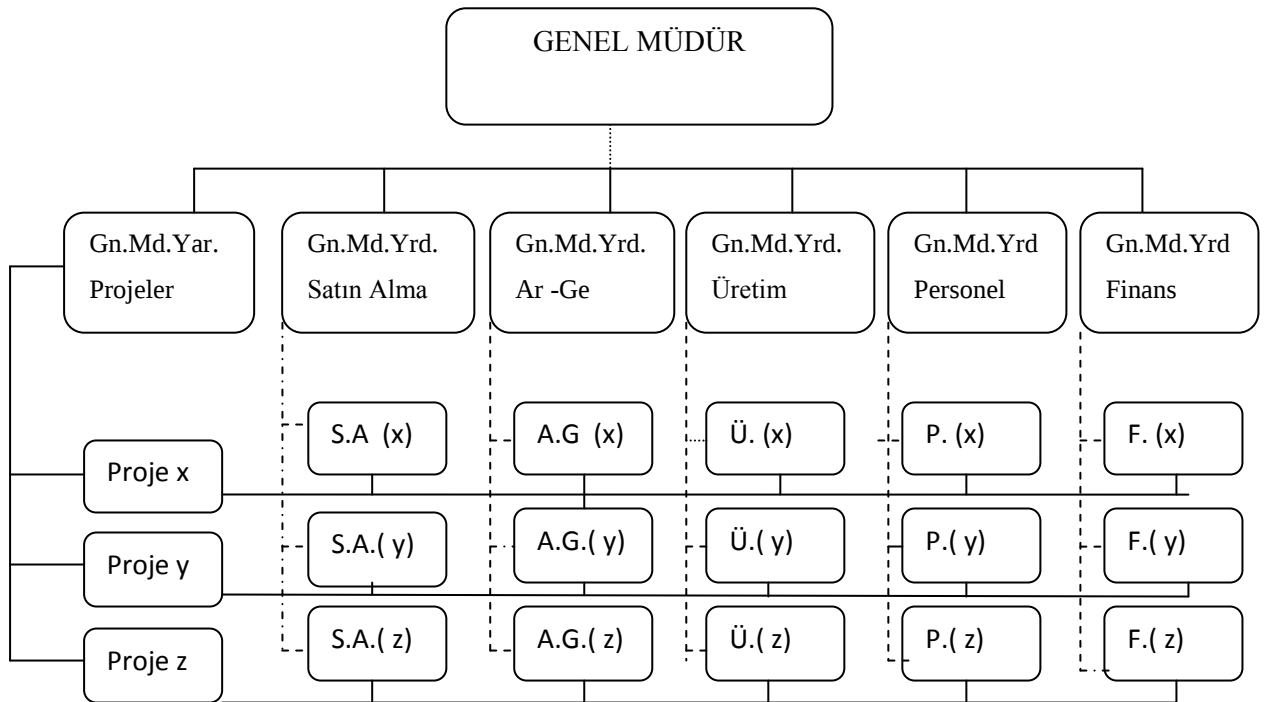
- İnsan gücü kullanımında gerekli esnekliğin sağlanması,
- Uzmanlığa dayanan bir çalışma söz konusu olduğundan farklı proje gruplarına katılan personelin daha iyi yetişmesi ve üst kademelere aday olması,
- Uzmanlaşmış bir grup tarafından yönetildiğinden projenin yapılması sırasında karşılaşılan teknik sorunlara kolaylıkla çözülebilme olanaklarının sağlanması,
- Karşılaşılan sorunları çözmede yetenek ve beceri gelişmesi,
- Proje yönetimi ile işlevsel bölüm yöneticileri arasındaki çatışmaların azaltılması ve başarılı bir işbirliği ile üretim ve dolayısıyla verimliliğin artması,
- Esnek bir yapıya sahip olmasından dolayı içinde bulunduğu çevresel koşullara uyabilme olanağı sağlanması,

¹⁴² Mehmet Öztürk, a.g.e., s.232.

¹⁴³ Akt:Mehmet Öztürk, a.g.e., ss.237-238.

- Gerekli iletişim ağının iyi kurulmuş olması ve karar verme noktaları arttırılarak proje ihtiyaçlarına ve alıcı isteklerine karşı daha çabuk harekete geçme fırsatı verilmesi,
- Zaman, maliyet ve performans gibi elemanlar arasında denge kurulabilmesi ve bu denge kurulmasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümü için proje ve işlev bölümleri arasındaki koordinasyon çabalarının önemli bir rol oynaması,
- Organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetleri çeşitli bölümlere ayırması ve bu görevler ile ilgili organizasyon yöneticilerine uzmanlığa dayanan bir çalışma sistemi uygulayabilmesi,
- Kararların küçük gruplar içinde verilmesi, tüm kademelerin kararlara katılabilmesi, elemanların olanakları ölçüsünde bağımsız ve kendi yaratıcılıklarını gösterebilecek şekilde çalışmaları söz konusudur.

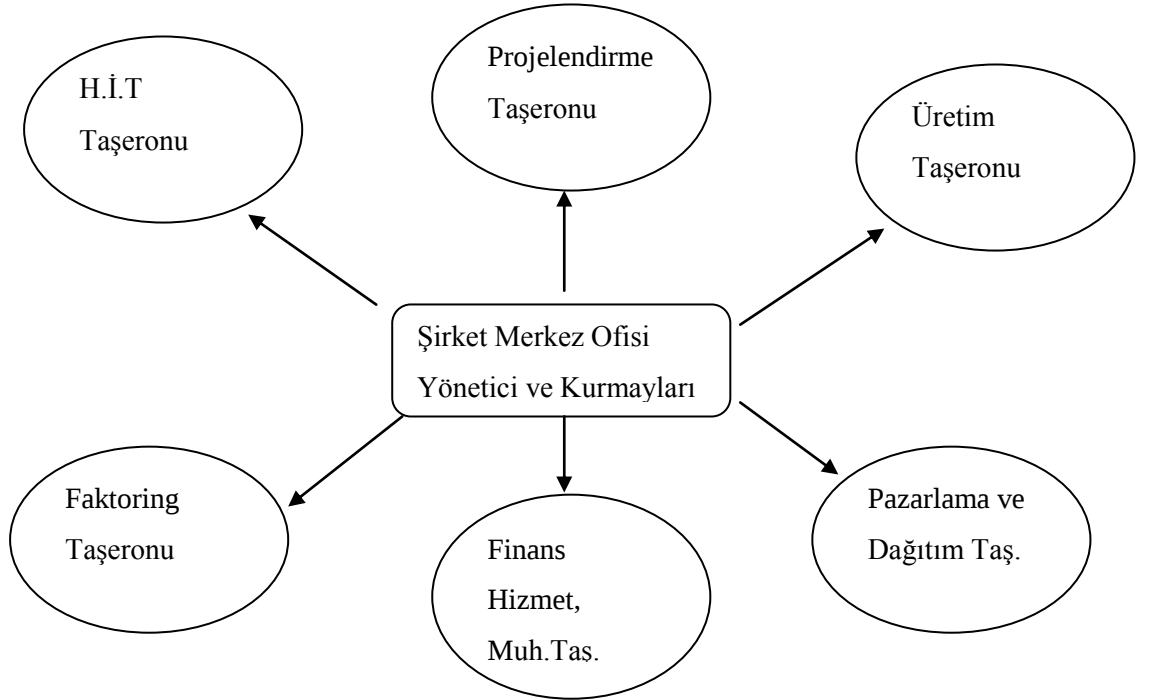
Şekil 9: Matriks Proje Yapısı (- Proje Yetkisi, Fonksiyonel Yetki)



Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın, İstanbul, 2005, s.405.

Şebeke Tipi Yapı: Bu yapıda işletme büyük miktarlar tutan personel ve yönetim harcamalarını arttırmak yerine işi yerel veya uluslararası pazarlarda bu konuda tecrübeli ve uzmanlaşmış daha çok ekonomik biçimde yapacak kuruluşlara ihale etmektedir. İşletme taşeron kullanmak sureti ile faaliyetlerini hem daha kaliteli hem de daha ucuza yaptırabilmektedir. Şebeke örgütler birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satış konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğudur¹⁴⁴.

Şekil 10: Şebeke Tipi Örgüt Yapısı



Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayım, İstanbul, 2005, s.407.

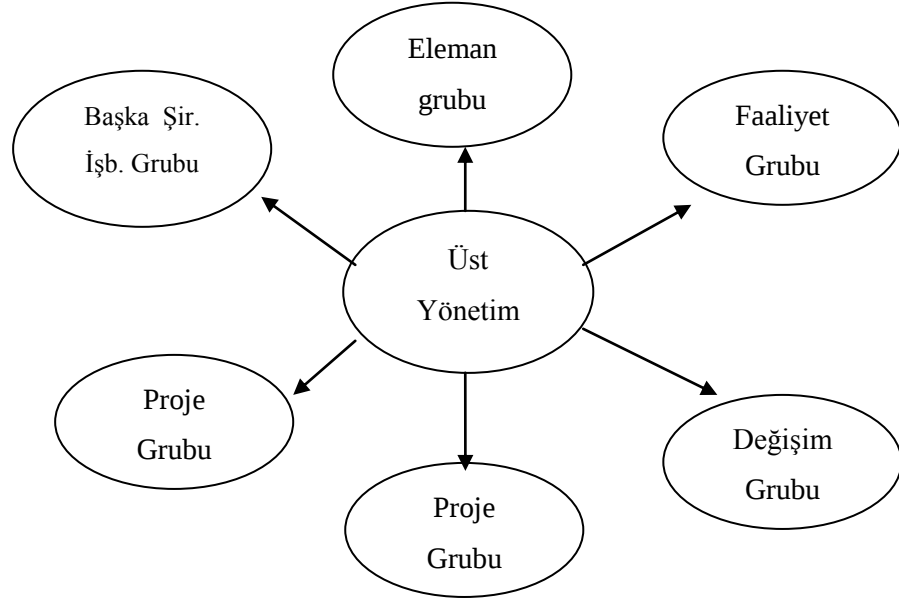
Yığılım Organizasyon: Daha esnek, değişen çevre koşulları karşısında hızlı karar alma ve hızlı cevap verme esasına dayanan bir yapıdır. Örgüt tepe yönetimi grubu ile doğrudan ilişki kurabilen birtakım kümeler şeklinde karar verme gruplarından

¹⁴⁴ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.407.

oluşturmuştur. Hiyerarşiyi ortadan kaldırarak uzman gruplardan oluşan iş ve proje takımları, üst yönetim ile birebir ilişki kurarak sorunları çözme yoluna giderler¹⁴⁵.

Yığılma organizasyonda grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülmekte ve bu düzenin temelinde grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunmaktadır. Bu organizasyon yapısının en önemli özelliği, yığılma (cluster) içinde bulunan kişilerin hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmasıdır¹⁴⁶.

Şekil 11: Yığılma Örgüt Yapısı



Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın, İstanbul, 2005, s.408.

Çokuluslu İşletmelerin Örgüt Yapısı: ÇUI'lerin yönetsel ve örgütsel etkinlikleri ulusal işletmelerden farklı olduğu için, bu işletmeler yönetsel faaliyetlerindeki farklılıkları karşılayacak yeni örgüt modelleri geliştirmişlerdir¹⁴⁷. Uluslararası

¹⁴⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.408.

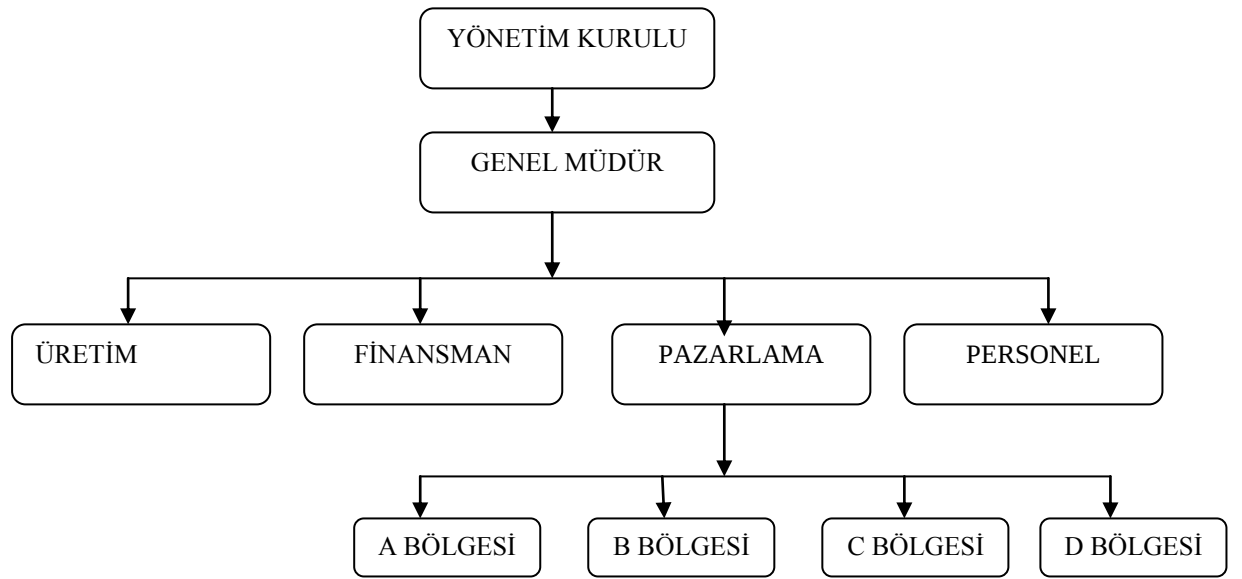
¹⁴⁶ Akt: Aysun Kanbur, "Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl:2008, C:13, S:3, s.391.

¹⁴⁷ Hasan Tutar, a.g.e., s.155.

faaliyetlerini ihracat yoluyla gerçekleştiren işletmeler başlangıçta fonksiyon itibari ile uzmanlaşmaya dayanan basit bir yapıya sahiptir. Pazarlama bölümünde değişiklikler yapılarak ihracat bölümü oluşturulur. Ülke dışı faaliyetlerin boyutları genişledikçe bu birim yetersiz kalır ve uluslararası ilişkilerde etkinlik sağlayacak bir uluslararası bölüm kurulur¹⁴⁸. Günümüzde yalın işletme modelinden, sanal işletmelere, öğrenen organizasyondan, şebeke tarzı örgütlenmelere kadar farklı yapıda ve anlayışta örgüt modelleri bulunmaktadır¹⁴⁹.

Bu bölümde ÇÜİ’lerde görülen belli başlı örgüt yapıları incelenecektir.

Şekil 12:İhracat Örgüt Yapısı

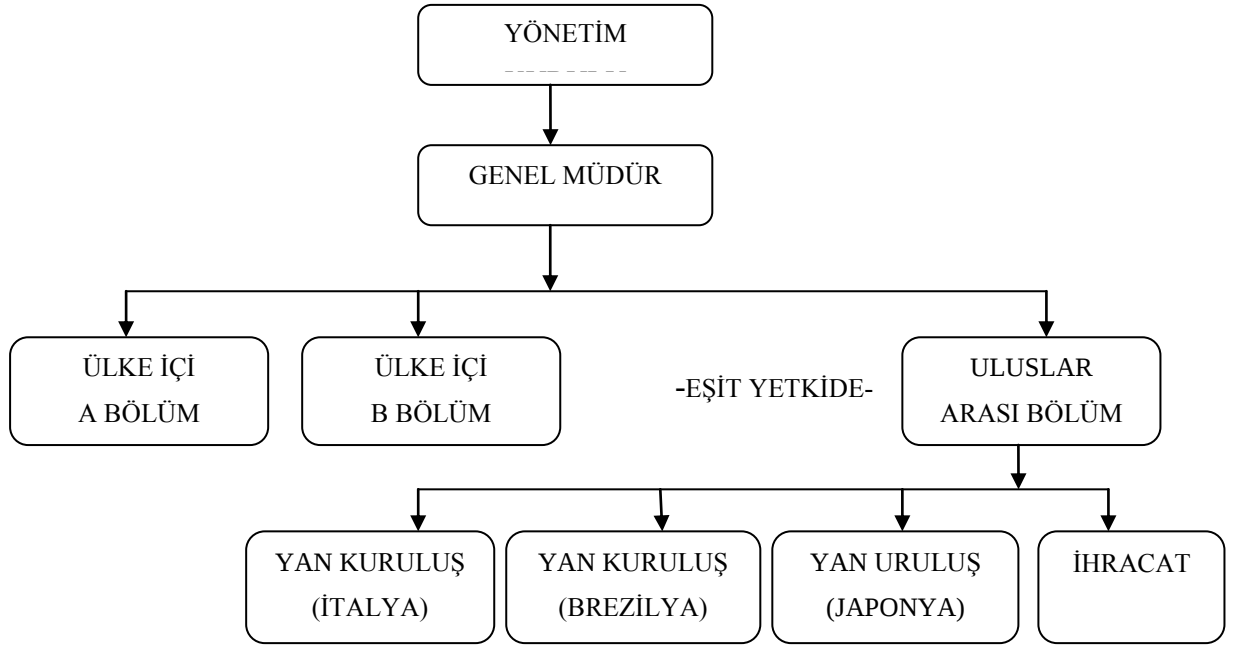


Kaynak: İnan Özalp, “Çokuluslu İşletmeler”, ed: Güneş N. Berberoğlu, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268, Eskişehir, 2004, s.377.

¹⁴⁸ İnan Özalp, “Çok Uluslu İşletmeler”, a.g.m., ss.376-378.

¹⁴⁹ Hasan Tutar, a.g.e., s.155.

Şekil 13:Uluslararası Bölüm Örgüt Yapısı

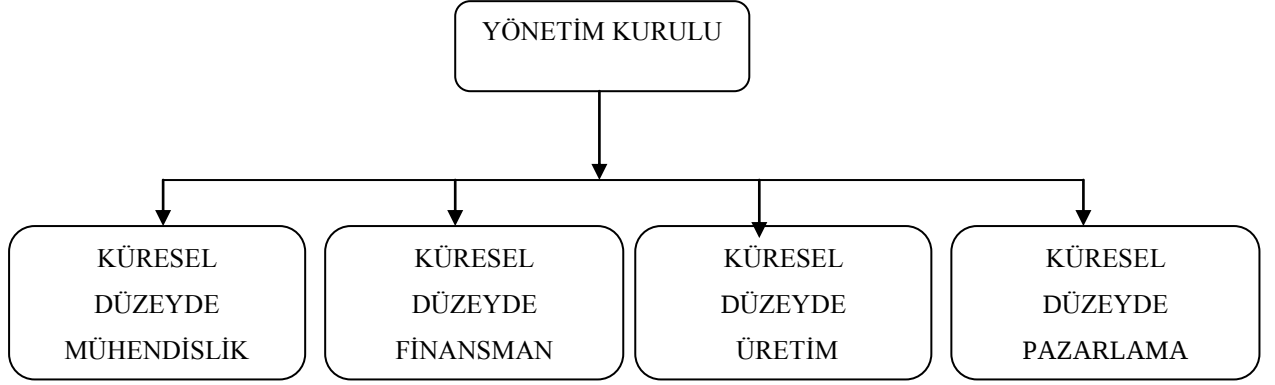


Kaynak: İnan Özalp, “Çokuluslu İşletmeler”, edt: Güneş N. Berberoğlu, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268, Eskişehir, 2004, s.377.

ÇUI’nin faaliyetleri yaygınlaştıkça belirli fonksiyonlara göre küresel bir yapılanmaya geçilir. Bu finansman, üretim ve diğer fonksiyonların yönetsel açıdan bağımsız bölümlerde sürdürüldüğü fonksiyonel tabanlı küresel yapılanma ya da belli bir ülke veya bölgedeki tüm ürünler (ürün temelli yapılanma) ve fonksiyonların bir yöneticiye bağlı olarak sürdürüldüğü bölge temeline dayanan küresel organizasyon yapısı yapısı olabilir. Fonksiyonel yapılanmada sözkonusu fonksiyonlar gelişmiş teknik ve yöntemlerle küresel bir anlayış içinde yürütülür. Ürün temelli yapılanma da ürünlerin küreselleşmesi açısından önemlidir. Ürünler dünyanın her yerinde benzer tüketici gruplarına aynı imajla sunulurlar.¹⁵⁰.

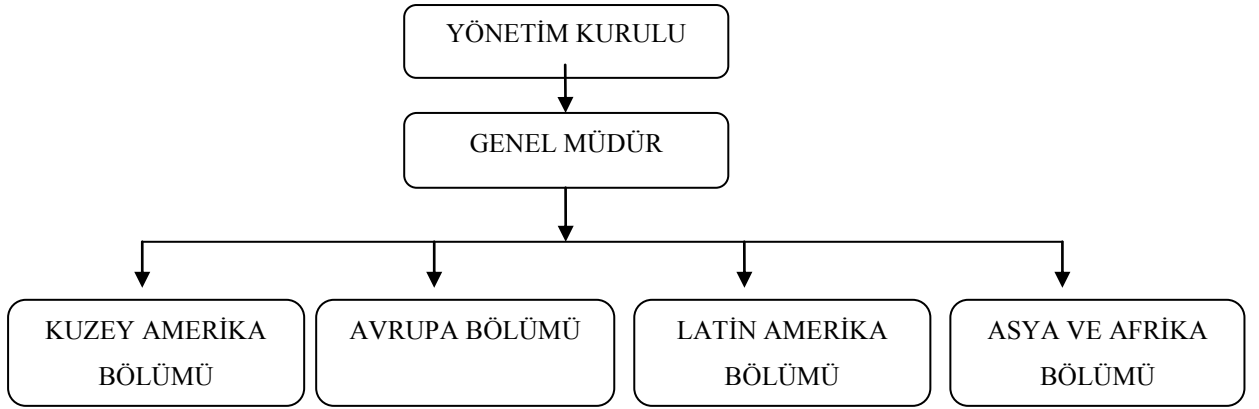
¹⁵⁰ İnan Özalp, “Çok Uluslu İşletmeler”, a.g.m., ss.376-378.

Şekil 14:Fonksiyonel Tabanlı Çokuluslu İşletme Örgüt Yapısı



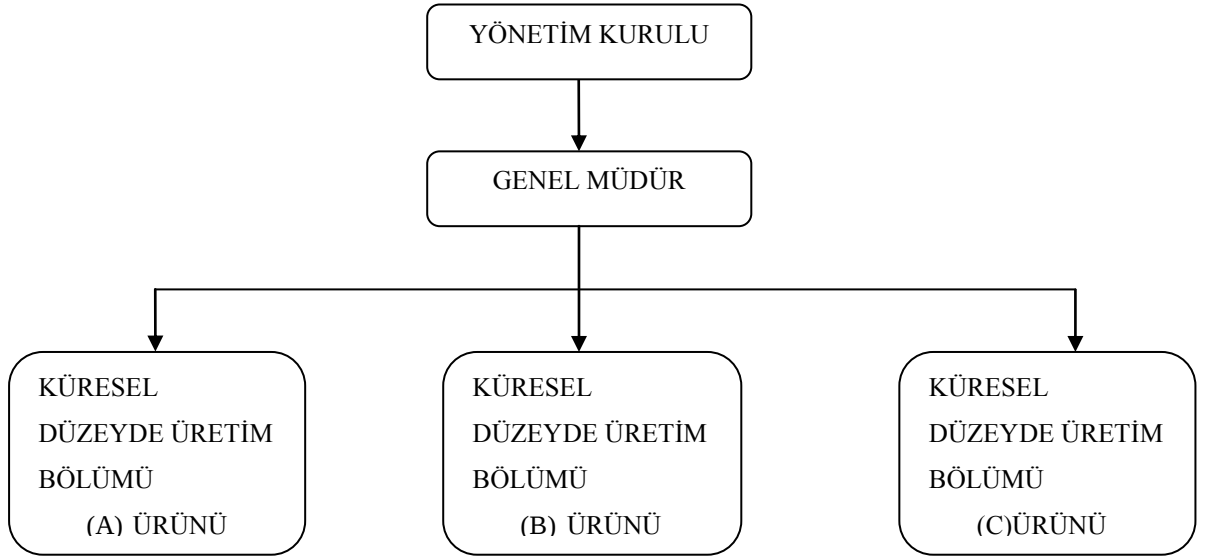
Kaynak: İnan Özalp, “Çokuluslu İşletmeler”, edt:Güneş N. Berberoğlu, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268, Eskişehir, 2004, s.378.

Şekil 15:Bölge Temeline Göre Çokuluslu İşletme Örgüt Yapısı



Kaynak: İnan Özalp, “Çokuluslu İşletmeler”, edt:Güneş N. Berberoğlu, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268, Eskişehir, 2004, s.378.

Şekil:16:Ürün Tabanlı Çokuluslu İşletme Yapısı



Kaynak: İnan Özalp, “Çokuluslu İşletmeler”, edt: Güneş N. Berberoğlu, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1268, Eskişehir, 2004, s.378.

ÇUI’ler farklı özellik ve kalitede ürün sunabilmek, rekabet avantajı elde edebilmek için dünyanın çeşitli yerlerinde bulunan mevcut üretim olanaklarından, teknolojilerden, finansal kolaylıklardan, hammadde ve işgücü kaynaklarından yararlanmaya çalışırlar. Bu değişim ve gelişim karşısında ÇUI’ler büyük ve hantal yapılara alternatif daha yalın, daha esnek yapılar kurma gereksinimi duymaktadır. ÇUI’ler kendi öz yeteneklerinin dışında kalan ya da istenen etkinlik, verimlilik, maliyet ya da kalite düzeyinde işlevini yerine getiremeyen birimlere son vermekte gerek ana ülke de gerek ev sahibi ülkede ürün ve hizmetleri istenen maliyet, kalite ve hız boyutunda sunabilen diğer işletmelere bırakmaktadırlar. Karşımıza 21.yy.ın örgüt yapısı olarak nitelendirilen “şebeke-network-örgütler” çıkmaktadır¹⁵¹.

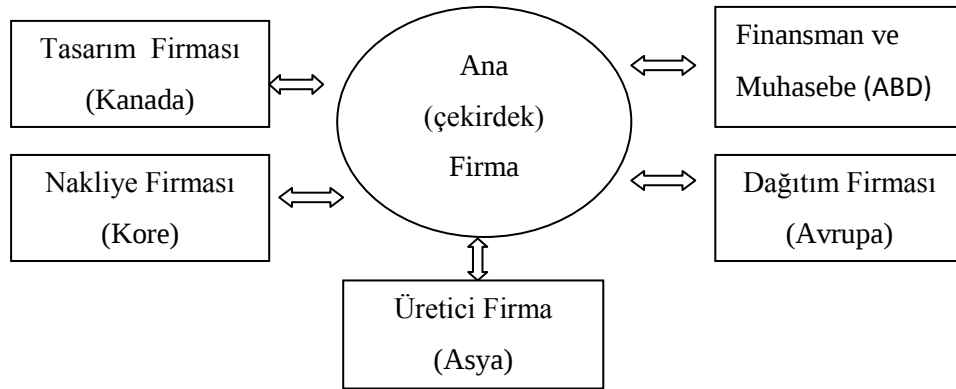
ÇUI’lerde kullanılan organizasyon yapıları anne-kız evlat, uluslararası bölümlere, ürüne göre, bölgelere göre, karma, matriks yapılardan oluşmaktadır. 1970’li yıllarda karma ve matriks yapılara rastlanmamaktadır. Zamanla değişimler sonucu ürüne göre,

¹⁵¹ Akt:Tamer Bolat, “Çok Uluslu İşletmeler ve Şebeke Örgütlenme Modeli”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.e., s.89.

bölgelere göre ve matriks yapılara dönüşüm olmuştur. Bunun sebebi anne-kız organizasyon yapısında hiyerarşi ve statüdür. ÇUI'lerin gelişiminde matriks yapı önceliklere göre ürün, coğrafya ve fonksiyonel farklılaşmaları detaylı şekilde sınıflandıran bir organizasyon şeklidir¹⁵².

ÇUI'ler coğrafik olarak yayılmış ve hedefleri farklı bir ana merkez ve farklı ülkelerdeki organizasyon gruplarından oluşmaktadır. Böyle bir yapı, müşteriler, tedarikçiler, kanun yapıcılar ve diğer organizasyonlar için yerleştirilmiş organizasyonlar arası bir şebeke olarak düşünülebilir. ÇUI'lerde şebeke tipi organizasyonda merkezde ana firma ve onu çevreleyen uzmanlaşmış diğer firmalar vardır. Merkezdeki firma çekirdek işini yaparken, çevresindeki firmalarda kendi çekirdek işlerini yapan ve dünyanın farklı yerlerindeki işletmelerdir. Şekilde görüleceği gibi merkez ana firma ve onu çevreleyen uzmanlaşmış diğer firmalar vardır. Gününüzde birçok ÇUI'de bu yapıyı görmek mümkündür¹⁵³.

Şekil 17: Çokuluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Yaklaşımla Departmanlaşma



Kaynak: Ayda Uzunçarşılı Soydaş, “Çokuluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması”, edt:Pınar Eraslan Yayinoğlu, **Çokkültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, İstanbul, 2005, s.178.

¹⁵² Akt:Ayda Uzunçarşılı Soydaş, “Çokuluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması”, a.g.m., ss.174-175.

¹⁵³ A.g.m., ss.176-177.

Günümüzde geçmiş seri üretim çağındaki ürünler ve o dönemden kalma örgüt modelleri de değişmiştir. ÇUI'ler yönetsel faaliyetlerindeki farklılıkları karşılayacak yeni örgüt modelleri geliştirmişlerdir. Günümüzde ÇUI'lerin örgüt yapıları merkezden kontrollü fakat temel olarak merkeziyetçi olmayan yapılara sahiptir. Esnek işletme birimleri bulunmaktadır. Bölümlerin birbirleri ile olan ilişkileri önceden tanımlanmamış olup birbirinden bilgi edinebilecekleri gibi, insan kaynaklarından da faydalanmaktadırlar. Artık yetkinin kaynağının mülkiyet biçimine bağlı olduğu, hiyerarşinin yukarıdan aşağıya doğru indiği, merkeziyetçi ve aşırı kademelenmenin olduğu, iletişimin talimatlar şeklinde aşağıya doğru indiği ve geri bildirimin yukarı doğru olduğu geleneksel örgüt modeli düşüncesi terk edilmiştir¹⁵⁴.

ÇUI'lerin örgüt yapıları benzer olmasına rağmen işleri yapma şekilleri farklıdır. Bu farklılıklar strateji, işveren tutumları ve bölgesel koşullardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel özellikler biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezleşmedir¹⁵⁵.

- Biçimsellik: Karar alma, iletişim ve kontrolde tanımlanmış yapıların ve sistemlerin kullanılmasıdır. Birçok ülke biçimselliği diğerlerinden daha çok kullanmaktadır. Örneğin yapılan araştırmalarda Koreli çalışanların ABDli çalışanlardan daha farklı oldukları ortaya çıkmış, Korelilerin ABDli çalışanlara göre daha katı ve belli beklentiler içinde oldukları ve böyle bir yapılanmada daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Japon örgütleri de ABD örgütlerine göre daha biçimseldir. Örneğin ABD kökenli ÇUI'ler deniz aşırı faaliyetlerini kontrol edebilmek amacı ile bütçe, finansal veri ve diğer yolları kullanmaktadır. Bu yöntem Japon ÇUI'leri ile ters düşmektedir. Japon işletmelerinde yüzyüze ve biçimsel olmayan yöntemler vardır.
- Uzmanlık: Kişilerin özel ve tanımlanmış görevleridir. Yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay uzmanlık, kişilere belli işlevleri yerine getirebilmeleri için verilmiş işlerdir. Örneğin; pazarlama, müşteri hizmetleri gibi alanlardaki işler. Dikey uzmanlık, kişilerin performansdan hep beraber sorumlu oldukları grup ve bölümlere verilen işlerdir. Örneğin Japon işletmeleri dikey

¹⁵⁴ Hasan Tutar, a.g.e., ss.155.159.

¹⁵⁵ Celil Koparal, "Uluslararası İşletmelerde Örgüt Yapıları", ed:İnan Özalp, a.g.e., ss.150-151.

uzmanlığa çok önem vermektedir. Dikey uzmanlık kalite çemberlerinde olduğu gibi grup faaliyetinin miktarı ile de ölçülebilir. Japonya ABD'ye göre kalite çemberlerini daha çok kullanmaktadır.

- Merkezleşme: Önemli kararların üst yönetim tarafından alındığı bir yönetim sistemidir. Birçok ABD firması merkezleşmemeye gitmekte, karar verme aşamasındaki her kademe insanı bu kararlara katmaktadır. Japon örgütleri ise ABD örgütlerine göre daha az yetki devretmektedir ama karar vermede en alt basamaktaki çalışana da söz hakkı tanımaktadır.

3.Çokuluslu İşletmelerde Yönelme (Yönetme): Yönelme, örgütün insan kaynağının örgütün amaç ve görevlerini gerçekleştirmek için istenilen yönde davranış göstermesinin sağlanmasıdır. Yönelme işlevi motivasyon, liderlik, iletişim gibi temel davranışsal süreçlerle ilgilidir¹⁵⁶.

Etkili ve sonuç elde edici bir yönelme sisteminin kurulabilmesi için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir¹⁵⁷:

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin iyi tanınması,
- Görev sorumluluğu geliştirmeyen kişilerin örgütten uzaklaştırılması,
- İşgören ve işletme arasındaki ilişkilerin bilinmesi,
- Yöneticinin örnek davranışlar sergilemesi,
- İşgörenin sık kontrol edilmesi,
- Yöneticinin çok ayrıntılara boğulmaması,
- Yönetimde danışmalı bir sistemin kurulması,
- İyi bir ödüllendirme ve cezalama sistemin kurulmasıdır.

Yönelme astların çabalarının yönlendirilmesi ve denetlenmesi işi olarak tanımlanabilir. Örgütsel başarı için insanlarla etkili bir iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edebilecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. ÇUI'lerde

¹⁵⁶ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.214.

¹⁵⁷ Akt:İsmail Efîl, a.g.e., ss.146-148.

organizasyonel değerler ve vizyon küresel ihtiyaçları karşılayacak seviyede olmalıdır. Ekip çalışması bilincinin önemi tüm kademelerde hissedilmelidir. Risk sahipleri, hissedarlar, müşteriler ve yan sanayi ile diyalogun gerçekleşmesi gerekmektedir. Faaliyetlerin küresel düzeyde sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için kültürel değişim gerçekleştirilmelidir. Liderin bu değişim sürecinde sürekli bulunması gerekmektedir¹⁵⁸.

Günümüzde ÇUI'lerde yöneticinin yetkisinin kaynağı mülkiyet değil yönetsel alanda kazanılmış bilgi birikimidir. Örgüt içi iletişim de talimatlar değil ortak sorumluluğa dayalı ortak biçimde alınmış kararlar söz konusudur. İstihdam edilen işgücü geçici-yarım zamanlı ve sözleşmeli olabilmektedir. Esnek çalışma saatleri, istihdamda alt sözleşme yolu ile işgücü ihtiyacının karşılanması ve öz-yetenek gösterilen alanların dışındaki işlerin başkalarına gördürülmesi gibi uygulamalar ÇUI'lerin uygulamalarından bazılarıdır¹⁵⁹.

Yöneltme fonksiyonu örgütsel yapının insan unsuru ile harekete geçirilmesidir. Örgütsel yapıyı harekete geçirmek için dinamizm gerekmektedir. Örgütsel yapıyı hedefe doğru yönlendiren, çalışanlarda moral, motivasyon sağlayan enerji, örgütsel kültür ve iklimden sağlanmaktadır¹⁶⁰. Yöneltme sürecinde önemli olan motivasyon, liderlik, örgüt kültürü, iletişim konularına son bölümde geniş olarak yer verilecektir.

4.Çokuluslu İşletmelerde Koordinasyon (Eşgüdümleme/Uyumlaştırma):

Koordinasyon, bir amacı gerçekleştirmek için kişilerin, birimlerin ve gayretlerin birbirine bağlanması, bütün haline getirilmesi, işbirliğinin kurulması demektir. Koordinasyon dinamik bir faaliyettir, görüş ayrılıklarının azaltılması, çözümlenmesi ve uzlaşmayı sağlamaktadır¹⁶¹.

İşletmelerin çevre ve çevre koşulları ile uyumlaştırılması zorunluluğu gün geçtikçe önem kazanmaktadır. İşletmelerin içinde bulundukları çevrenin teknolojik, sosyal,

¹⁵⁸ Hasan Tutar, a.g.e., ss.169-172.

¹⁵⁹ Akt:Hasan Tutar, a.g.e., ss.155-159.

¹⁶⁰ Nurullah Genç, a.g.e., s.86.

¹⁶¹ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.205.

siyasal, kültürel, doğal, teknik ve ekonomik koşullarına uyum sağlamaları kaçınılmazdır. Dış koordinasyon, işletme ile çevresinin uyumlaştırılmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Koordinasyonu bir yönetim aracı olarak kullanmak işletmede yeni fikirlerin üretilmesi, sorunların tespitinin daha hızlı yapılması, olası karışıklıkların önlenmesi, işlerin daha düzenli bir şekilde yapılması ve planların daha iyi uygulanmasını sağlamaktadır¹⁶². Etkili bir koordinasyon için gerekli koşullar şunlardır¹⁶³:

- Basitleştirilmiş bir örgüt yapısı,
- Uyumlaştırılmış plan ve programlar,
- Etkili ve işleyen bir iletişim mekanizması,
- Tüm yönetici ve çalışanlar arasında işbirliği duygusunun geliştirilmesi.

ÇUI'lerin yönetiminde, dış çevre ve iç çevrenin ve her ikisinin birbirleri ile koordinasyon süreci, işletmenin başarısı açısından çok önemlidir. Özellikle farklı kültürlerde faaliyet gösteren ÇUI'lerde kültürlerarası iletişim koordinasyon noktasında önem kazanmaktadır.

5.Çokuluslu İşletmelerde Kontrol (Denetim): Denetimin amacı, misyonun yerine getirilmesini sağlayacak veya engelleyecek unsurları tespit etmek ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesini güvence altına almaktır¹⁶⁴.

Kontrolün temeli mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatmaktadır. Kontrol belli aşamalarla gerçekleşmektedir. Bunlar; amaç plan ve politikaların ışığında standartların belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülmesi, yapılan faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması, düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Etkili bir kontrol için gerekli koşullar ise; anlaşılabilirlik, örgütsel yapıya uygunluk, sapmaların

¹⁶² Mehmet Öztürk, a.g.e., s.317.

¹⁶³ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., s.305.

¹⁶⁴ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.234.

derhal bildirilmesi, duruma uygunluk ve yeterlik, esneklik, ekonomiklik, düzeltici eylem göstermesidir¹⁶⁵.

İşletmelerde kontrol sürecinin önemli bir basamağı gerçekleşen performansın önceden saptanan amaç ve standartlarla karşılaştırılmasıdır. Burada kontrol sürecinde daha önemli olan önceden saptanan amaç ve standartların oluşturulma sürecidir¹⁶⁶.

ÇUI'lerde denetim faaliyetleri sürecinde kalite kontrolü, maliyet ve bütçe kontrolü, feed back ve rapor sistemleri gibi kontrol faktörleri oluşturularak ve alanlarında eğitim görmüş kişileri istihdam ederek, kontrol faaliyetlerinin küresel boyutta sürdürülmesi sağlanabilir¹⁶⁷.

Diğer yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştıran ve saptayan kontrol fonksiyonu, ÇUI'lerde dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Bağlı işletmelerin ve ilişki kurulan diğer ortakların faaliyetlerini kontrol etmek için hazırlanan aylık faaliyet raporları ve merkeze gönderilecek her türlü bilgi dolaylı kontrol olarak kabul edilmektedir. Başlıca dolaysız kontroller ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir¹⁶⁸:

- Faaliyetlerin izlenmesi için yüz yüze görüşmeler ve belli aralıklarla toplantılar yapmak,
- Bağlı işletmelerdeki yüksek seviyeli yöneticileri ziyaret ederek bunların problemlerini kendilerinden öğrenmek,
- Ülke dışında görevlendirilecek personelin niteliğine gereken önemi vererek dolaysız kontrolü otokontrol sistemine dönüştürmek,
- Organizasyon yapısını oluştururken bu yapıyı merkezi idarenin yönlendirmesi doğrultusunda harekete edecek biçimde düzenlemek.

¹⁶⁵ Akt:Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., ss.118-120.

¹⁶⁶ Mehmet Öztürk, a.g.e., s.326.

¹⁶⁷ Hasan Tutar, a.g.e., s.177.

¹⁶⁸ Akt:Hasan Tutar, a.g.e., ss.176-177.

ÇUI'lerde yönetim süreci küresel bir bakış açısı ile değerlendirilmelidir. ÇUI'ler hem teknik hem de yönetsel anlamda değişen rekabet şartlarına kendilerini uyarlamak zorundadırlar. Stratejik planlama ve dış çevresel faktörlerin analizi, farklı bölge ve kültürlerde faaliyet gösteren veya yatırım yapmak isteyen ÇUI'ler için anahtar rol konumundadır. Yönetim sürecinin ilk basamağı olan planlama aşamasında başarısız bir dış çevre analizi ve yanlış alınan bir yatırım kararı ÇUI'nin faaliyetlerini olumsuz etkileyecek ve rakipleri karşısında zayıf konuma düşürecektir. Dış çevre analizinde incelenmesi gereken tüm faktörler çok iyi analiz edilmelidir. Yönetim sürecindeki işlerin ve görevlerin başarılı biçimde yapılması için kaynakların temin edilmesi ve uygun bir yapılanma ile bölümlerin oluşturulma süreci olan örgütlenme aşamasında ÇUI'ler değişen çevre ve pazar koşullarına göre esnek, iletişime açık bir yapılanmaya gitmek zorundadır. Yönetme sürecinde ÇUI yöneticileri farklılıkları, kültürel farklılıkları dikkate alan uluslararası pazarlarda tüm kesimlerden gelen çalışanların kendini değerli ve mutlu hissettiği bir çalışma ortamı hazırlamalı, etkili motivasyon ve liderlik uygulamalarını bilmeli, ortak amaca doğru tüm çalışanlarını yönleltebilmelidir. Koordinasyon sürecinde ÇUI'ler dış çevre ve iç çevre koordinasyonu çok iyi düzenlemeli, kontrol sürecinde ise diğer tüm yönetim işlevlerinde olduğu gibi kontrol faaliyetlerini küresel boyutta yürüteceği için farklı çevresel ve kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM

Uluslararası pazarlarda farklı çevresel koşullarda faaliyet gösteren ÇUI'lerde yönetim sürecinde kültürün ve kültürel farkların etkisi gün geçtikçe artmaktadır. ÇUI'ler için yönetim sürecinde başarı, çeşitli çevresel faktörlerin etkilediği uluslararası pazarlarda farklı kültürel geçmişlerden gelen insanların etkili ve verimli yönetimi ile sağlanmaktadır. Bu süreçte özellikle yöneticilerin, faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülke kültürü ve bu kültürün iş ve yönetim anlayışına ve çalışan davranışlarına etkisi konularında bilgi sahibi gerekmektedir. Ulusal/kültürel farklar konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar ÇUI'lerde yönetim sürecine yol gösterici niteliktedir. ÇUI'lerde farklı kültürlerde çalışacak olan yöneticilerin ve işgörenlerin seçimi, ulusal işletmelere göre daha fazla kriterin göz önünde bulundurulması gereken bir süreç olmaktadır. Dünyanın birçok bölgesinde bağlı işletmeleri aracılığı ile faaliyet gösteren ÇUI'lerde, insan kaynakları uygulamalarında küresel bir bakış açısı ile harekete edilmeli ve tüm yönetim sürecinde kültürün ve kültürel farklılıkların etkisi dikkate alınarak faaliyetler yürütülmelidir.

I.Kültür Kavramına Genel Bakış

Kültür çok farklı disiplinlerin inceleme alanında olan bir konudur. Bu farklı disiplinlerden gelen bilim adamları kültüre değişik bakış açılarından bakmaktadır. Kültür kelimesi, ilk kullanılmaya başladığı dönemlerden günümüze kadar değişik anlamlar ifade etmiştir.

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latince'deki "cultura" kelimesine dayanmaktadır. 18.yy.dan önce "cultura" kelimesi ekip-bıçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılmaktaydı¹⁶⁹. "Culture" sözcüğü 17.yy.'a kadar Fransızca'da aynı anlamda kullanılmıştır. İlk kez Voltaire "culture" sözcüğünü, insan zekasının oluşumu, gelişimi,

¹⁶⁹ Akt:Mehmet Öztürk, a.g.e., s.318.

geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük daha sonra Almanca'ya geçmiş 1793 tarihinde bir Alman Dili Sözlüğünde “Cultur” olarak yer almıştır. Sözcük buradan İspanyol, İngiliz ve Slav dillerine geçmiştir¹⁷⁰.

Kroeber ve Kluckhohn'a göre kültür kavramı üç temel unsur etrafında somutlaşmaktadır¹⁷¹ :

- Değerler, inançlar ve davranışlar anlamında “paylaşım” unsuru,
- Bu değer, inanç ve davranışların “nesilden nesile aktarımı” unsuru,
- Değer, inanç ve davranışların “organizasyonu” unsuru.

Kültür kavramı antropolojideki teknik anlamıyla İngilizce'de ilk kez 1865 yılında E.B.Taylor tarafından kullanılmış, sistematik olarak tanımlanmış ve yine Taylor tarafından temel bir kavram haline getirilmiştir. Taylor'a göre kültür; “toplumun üyesi olarak, insanın öğrendiği, edindiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür”. Taylor'un tanımında kültürün öğrenilen bir değer, üst kuşaklardan devralınan bir miras olduğu vurgulanmaktadır¹⁷².

Kültürü bir **Düşünce Sistemi** olarak ele alan yaklaşımlardan Bilişsel Yaklaşım kültürü, herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan bir düşünce, bilgi, inanç ve davranış sistemi olarak tanımlamaktadır. Yapısalcı Yaklaşım, kültürü insan zihninin birikimli ürünleri ve bilinçaltı süreçlerin yansıması olan paylaşımlar semboller sistemi olarak tanımlamaktadır. Sembolik açıdan kültür ise birtakım semboller içinde örgütlenmiş anlamlar bütünüdür¹⁷³. Goodenough kültürü bilişsel sistem olarak kabul edenlerin öncülerindendir. Ona göre kültür, neyin nasıl olabileceğine, bireyin olan biten hakkında ne hissettiğine ve onunla ilgili olarak neyi nasıl yapabileceğine karar vermesi için gereken standartları içermektedir. Levi Strauss, kültürü ortak sembolik sistem olarak

¹⁷⁰ Akt: Filiz Susar, “Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri”, edt: Pınar Eraslan Yayınoglu, a.g.e., s.2.

¹⁷¹ Zeynep Düren, “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Yaklaşımlar”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:36, Mart 2007, s.89.

¹⁷² Coşkun Can Aktan, Hasan Tutar, “Genel Olarak Kültür: Terminoloji”, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kultur/kavram.htm>, erişim: 26.12.2009.

¹⁷³ Akt: Mehmet Şişman, a.g.e., ss.10-11.

kabul etmektedir. Geertz, kültürü sembolik olarak ele alan okulun en önemli temsilcisi sayılmaktadır¹⁷⁴.

Kültürü **Sosyo-Kültürel Sistem** içerisinde ele alan yaklaşımlardan İşlevselciliğe göre kültür, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında ortaya çıkan problemleri çözmede bir araçtır. Yapısal-İşlevsel açıdan kültür, belirli bir çevrede belirli bir sosyal sistem içinde yer alan insanların sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürülebilmeleri için gerekli olan uyum sağlayıcı/uyarlayıcı bir mekanizmadır. Çevresel-Uyumcu Yaklaşım açısından kültür, insan toplumlarının içinde yaşadıkları çevreye uyumlarını sağlamada ve varlıklarını sürdürmede gerekli sosyal davranış örnekleri olarak ele alınmaktadır. Tarihsel-Yayılmacı açıdan kültürel öğeler, tarihsel süreç içerisinde sosyal sistemler arasında birinden diğerine, bir mekandan diğer bir mekana, yayılma süreçleriyle değişerek geçiş yapabilen öğeler olarak ele alınmaktadır. Değişme ise kültürleme ve asimile etme süreçlerinin bir sonucu olarak açıklanmaktadır¹⁷⁵.

Geert Hofstede'ye göre kültür “bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran insan topluluğuna ait zihinsel programlar bütünüdür”¹⁷⁶. Kültürü tanımlamanın güçlüğü kavramın tarihsel süreç içinde anlam farklılaşmasına uğradığı kadar, kültürün tanımını yapanların farklı disiplinlerden gelmesinden ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır¹⁷⁷. Örneğin Edward T. Hall'a göre, “kültür iletişim, iletişim de kültürdür”. Birdwhistell ise buna katılmayarak kültür ve iletişimin karşılıklı bağlantı kurularak yapılan yöntemin iki farklı yönünü gösteren terimler olduğunu ifade etmektedir. Kültürel antropolojide kültür genellikle hem insan davranışları, hem de onun yarattığı maddi ve manevi olmayan ürünleri ile görünür hale gelen fikir, inanç, düşünme ve değer yönelimleri sistemi olarak anlaşılmaktadır¹⁷⁸.

¹⁷⁴ Akt:Asker Kartari, **Farklılıklarla Yaşamak-Kültürlerarası İletişim**, Ürün Yayınları, Ankara, 2001, s.14.

¹⁷⁵ Akt:Mehmet Şişman, a.g.e., ss.12-13.

¹⁷⁶ Geert Hofstede, **Lokales Denken, Küreseles Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und Küreseles Management**, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2001, s.4.

¹⁷⁷ Mehmet Öztürk, a.g.e., s.318.

¹⁷⁸ Akt:Asker Kartari, a.g.e., ss.12-14.

Etnoloji ile ilgilenen bilim adamlarına göre ise kültürün tanımlanması etnolojinin çalışma alanına girmektedir. Etnoloji “insanları çalışmaktan” çok onlardan öğrenme üzerine kurulmuştur. Etnograflar diğer kültürleri çalışmaya başladıklarında insan yaşantılarına yönelik üç ana nokta üzerinde durmaktadırlar. İnsanların ne yaptığı, ne bildiği ve insanların yaptığı ve kullandığı şeyler. Eğer bunlardan her biri grubun üyeleri arasında öğrenilir ve paylaşılsa burada kültürel davranış, kültürel bilgi ve insanların yarattığı kültürel ürünlerden bahsedilmektedir¹⁷⁹.

Edgar Schein’a göre ise kültür bir insan grubunun problem çözme ve ikilemleri bağdaştırma tarzıdır. İşletme kültürü ve örgüt psikolojisi alanında duayen sayılan Schein, 1980’li yıllarda örgüt kültürünün liderlik süreç ve fonksiyonlarının belirleyici özelliği üzerinde çalışmıştır. E. Schein bu dönemde herkesten önce, uluslararası stratejik ittifak türleri olan şirket birleşme ve satın almalarında kültürün öneminin göz ardı edilmesinin bu tip girişimleri sonuçsuz bıraktığı ya da istenen etkinliği sağlayamadığını da vurgulamıştır¹⁸⁰.

Kültürle ilgili olarak antropolojide ve diğer alanlarda yüzlerce tanım yapılmıştır. Yapılan tanımlardan ve geliştirilen teori ve yaklaşımlardan hareketle aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir¹⁸¹:

- Zihinsel açıdan kültür, insanı hayvandan ayıran öğrenilmiş alışkanlık ve düşünceler bütünü,
- Yapısal yönden kültür, birbirleriyle ilişkili görüşler, semboller ve davranışlar örüntüsü,
- İşlevsel açıdan kültür, insanın içinde yaşadığı çevreye uyum sağlamasında karşılaştığı problemleri çözme biçimi,
- Sembolik açıdan kültür, paylaşılan anlamlı semboller sistemi,
- Tarihsel açıdan kültür, öncekiler tarafından gelecek kuşaklara aktarılan gelenek ve sosyal miras,

¹⁷⁹ Akt:James Spradley, David W.McCurdy, **Conformity and Conflict: Readings in Cultural Anthropology**, 12.th.ed., Pearson Education, U.S.A, 2006, s.10.

¹⁸⁰ Akt:Zeynep Düren, a.g.m., s.89.

¹⁸¹ Mehmet Şişman, a.g.e., ss.13-14.

- Davranışsal açıdan kültür, yaşamda öğrenilen ve paylaşılan insan davranışlarının toplamı,
- Normatif açıdan kültür, insanların nasıl hareket etmesi gerektiğine ilişkin idealler, değerler ve kurallar toplamı olarak tanımlanabilir.

Kültür; bir grubun veya toplumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, davranışlar, tutumlardır. İçinde yaşanılan toplumun kültürü bireyi yakından etkiler ve şekillendirir. Kültür kavramına yönelik çalışmalar çok uzun yıllardan beri yapılmaktadır. Kültür bireylerin ve toplumların sosyo-kültürel yapısını ve yaşam biçimlerini, birbirleri ile olan ilişkilerini, dış dünyaya bakış açılarını, ekonomik yapılanmalarını ve faaliyetlerini ve daha birçok alanı yakından etkilemektedir.

A.Kültürün Özellikleri: Kültürün birden çok özelliği bulunmaktadır. Kültürün özellikleri içinde bulunulan toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo kültürel koşullara bağlı olarak değişebilmekle birlikte ortak ve evrensel kültür özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹⁸²:

- Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.
- Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırmak için kullanılan bir tür “marka”dır.
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını vermektedir.
- Kültürler, kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, vb.) meydana getirirler.
- Kültür toplumsal sistem ve yapının en önemli öğelerinden biridir.
- Kültür öğrenilebilir. Her bireyin doğumdan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.
- Tarihidir ve süreklidir. Bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır.

¹⁸² Akt:İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü-Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Alfa Akademi Yayınları, İstanbul, 2004, ss.14-15., Akt: İrfan Çağlar, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, 2001 (3), s.129.

- Kültür toplumsaldır. Bir grubun  yeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar kabul edilen davranış ve tutumlar o grubun kültürünü oluşturmaktadır.
- Kültür değişebilir ve dinamiktir.
- Kültür bireyin temel yapısına uydurduğu bir araçtır.
- Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılamakta ve belirli bir doyum sağlamaktadır.

B.Kültürü Oluşturan  ğeler: Kültürü oluşturan öğeler çok çeşitlidir. Bunların başlıcaları aşağıdaki gibidir.

- **Maddi Kültür  ğeleri:** İnsanlar tarafından yapılmış olan nesnelerden oluşmaktadır. Maddi kültür dendiği zaman insanların bu nesneleri nasıl yaptığı ki buna teknoloji de dahildir, kimlerin yaptığı ve neden (ekonomik durum) yaptığı göz önünde tutulmalıdır. Maddi kültür dendiği zaman temel ekonomik yapı ( lkelerin ulaştırma, iletişim ve enerji kapasitesi), sosyal yapılanma, ülkenin sağlık, iskan ve eğitim sistemi), finansal yapılanma (bankacılık, sigorta, toplumdaki finansal hizmetler) dikkate alınmalıdır¹⁸³.
- **Dil:** Dil insanların iletişim kurmasına olanak sağlamaktan daha fazla şeyler ifade etmektedir. Dilin yapısı aynı zamanda dünyayı nasıl algıladığımızı řekillendirmektedir¹⁸⁴. Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesle aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olmaktadır¹⁸⁵.
- **Normlar, İnançlar ve Değerler:** Toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlışı, olumlu ve olumsuz belirleyen standartlar ve fikirler **normları** oluşturmaktadır. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyineceğinden, nasıl yemek yiyeceğine, belirli yerlerde nasıl

¹⁸³ Alan M. Rugman, Richard M.Hodgetts, a.g.e., s.131.

¹⁸⁴ Charles W.L.Hill, **International Business: Competing in the Global Marketplace**, 5th.ed, McGraw Hill, USA, 2005, s.106.

¹⁸⁵ Akt:Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “ rg t Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1, 2001, s.224.

oturacağına kadar çeşitli normlar yer almaktadır¹⁸⁶. **İnançlar;** (varsayımlar/sayıtlılar), dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yaramaktadır. Bu inançlar gözle görülen veya görülmeyenlere ilişkin olabilmektedir¹⁸⁷. **Değerler;** kişilerin neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve kötü ve neyin önemli ya da önemsiz olduğunu belirleyen temel kanaatlerdir¹⁸⁸.

- **Tutumlar:** Belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsamaktadır. Tutumlar, yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. İnanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleridir¹⁸⁹.
- **Örf ve Adetler: Adetler,** yaygın olarak ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve herhangi bir belirgin yaptırımı olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlardır. Açıkça ifade edilmiş ve resmen de yaptırımı bağlanmış kurallar ise **örf** olarak ifade edilmektedir. Örf kurallarına aykırı hareket eden birey ya da örgüt ağır bir biçimde cezalandırılabilir. Dolayısıyla örflere uymak zorunludur ve bunlardan sapmaya hoşgörü gösterilemez¹⁹⁰.
- **Semboller:** İnsanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne v.b.dir. Semboller bir kültür içerisinde en kapsamlı öğelerdir. Kültür büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilmektedir¹⁹¹.
- **Sosyal Organizasyon/Kurumlar:** Sosyal organizasyon, bir toplumda yaşayan bireylerin ve grupların ilişkilerini düzenleyen tüm kurumlardır. Politik organizasyonun anlamı ise bir toplumun sosyal düzenini sürdürme ya da sosyal

¹⁸⁶ Kenan Aydın, **Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.13.

¹⁸⁷ Mehmet Şişman, a.g.e., s.3.

¹⁸⁸ Akt:Alan M. Rugman, Richard M.Hodgetts, a.g.e., s.128.

¹⁸⁹ Akt:İsmail Bakan, v.d., a.g.e., s.43.

¹⁹⁰ Akt:Sevinç Köse, vd., a.g.m., s.226.

¹⁹¹ Mehmet Şişman, a.g.e., s.4.

kargaşasını azaltmaktan geçmektedir¹⁹². Sosyal organizasyon, eğitim ve politik yapılar ve insanların birbirleriyle ilişkileri ile ilgilidir. Onların uyumlu biçimde yaşamalarını sağlamak için birbirleri ile olan eylemlerini organize etmektedir. Kadın ve erkeklerin toplumdaki konumu, aile, sosyal sınıflar, grup davranışları ve yaş grupları her toplumda farklı yorumlanmaktadır¹⁹³.

- **Yasalar:** Yasalar kendilerinden sapılması halinde, toplumun örgütlenmiş ve zor kullanılmasını belirten müeyyidelerle rasyonel olarak desteklediği sosyal kurallardır. Bu kurallar arkalarında devletin zorlayıcı desteğini bulmaktadır. Yasalar örf ve adetlerden farklı olarak, bilerek ve istenerek yaratılırlar ve yürürlüğe konulurlar¹⁹⁴.
- **Estetik:** Bir kültürdeki belirli sanat dalları için güzellik ve iyi zevklerle ilgili düşünceler ile renk ve formların değerlendirilmelerini ifade etmektedir¹⁹⁵.
- **Eğitim:** Toplumlara göre farklılaşan şekillerde farklı amaçların gerçekleşmesini sağlayarak toplum kültürüne katkıda bulunurken aynı zamanda biçim vermektedir. Kültürler ve alt kültürler eğitim yoluyla karşılıklı kültür öğelerin aktarımını yapmaktadırlar. Eğitim yoluyla kültür öğeleri yeni nesillere aktarılırken yaşanan zamanın şartlarına uydurulur ve bu özellik eğitimin kültürün devamlılığını sağlayan yönünü oluşturmaktadır¹⁹⁶.
- **Ahlâk Kuralları:** Ahlâk kuralları sosyal hayatta bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Ahlâk kurallarının yaptırımı, yani ahlâk kurallarının emir ve yasaklarına aykırı davranışlarda bulunanların karşılaşacağı tepki manevidir. Bu yaptırım ayıplama ve küçük görme şeklinde ortaya çıkmaktadır¹⁹⁷.

II.Kültürün Sınıflandırılması

¹⁹² Akt:Filiz Susar, a.g.m., s.8.

¹⁹³ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., s.72.

¹⁹⁴ Akt:Sevinç Köse, v.d., a.g.m., s.226.

¹⁹⁵ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., s.91.

¹⁹⁶ Akt:Ayda Soydaş Uzunçarşılı, “Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2001, s.7.

¹⁹⁷ Akt:Sevinç Köse, v.d., a.g.m., s.227.

Kültürün farklı öğeler temel alınarak sınıflandırılması şu şekildedir:

Fonksiyonuna Göre Kültür: Fonksiyonuna göre kültür maddi ve manevi olarak iki sınıflamaya tabi tutulmaktadır.

- Maddi kültür: İnsan eliyle yapılmış olan, bir toplumun sahip olduğu teknik ve fiziki değerlerden meydana gelmektedir. Sanayileşmiş bir toplumda yaratılan maddi kültür öğeleri ile küçük bir kabile toplumunda yaratılan maddi kültür öğeleri birbirinden farklıdır. Ancak her ikisi de belirli ihtiyaçları yerine getirmek için yaratılmıştır¹⁹⁸. Maddi öğeler kültürün fiziksel manifestosunun yansıması veya tasviridir¹⁹⁹.
- Manevi Kültür: İnsanların ruhsal dünyalarına ve toplumsal yaşantılarına dönük kültürdür. Din, dil, inançlar, örf ve adetler, tutumlar, estetik algıları gibi.

Yaygınlık Derecesine Göre Kültür: Kültürün yaygınlık derecesine göre yapılan ayrıma göre kültür genel kültür ve alt kültür olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır²⁰⁰:

- Genel Kültür: Bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Genel kültür toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürünü oluşturan parçalardır.
- Alt Kültür: Herhangi bir toplumun genel kültürü üst bir sistem olarak çok sayı da alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri bulunmaktadır.

Karşıt Kültür: Toplumda sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler ile özellikle de kitle haberleşme araçları yolu ile iletilen bütün genel kültürü, reddetmek isteyenlerin değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları

¹⁹⁸ Filiz Susar, a.g.m., s.5.

¹⁹⁹ Akt:Thora Thorsdottir, “ Merging Organizational Cultures: Lessons for International Joint Ventures”, edt:Monir H.Tayeb, Farok J. Contractor, **International Business Partnership:Issues and Concerns** , Palgrave, New York, 2001, s.103.

²⁰⁰ Akt:Sevinç Köse, v.d., a.g.m., s.223.

kapsamlara karşıt kültür denilmektedir. Karşıt kültürü oluşturmak isteyenler, temel ya da genel kültürü bilmektedirler. Ancak, bu temel kültürün bazı unsurların ya da tümünü zayıflatmak veya yıkmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler²⁰¹.

ğrenilme Zamanına Göre Kültür: Kültürün öğrenilme zamanına göre üç farklı çeşidi vardır. Bunlar²⁰²:

- Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür, kişinin veya çocuğın atalarından öğrendiğİ kültürdür.
- Birlikte oluşan (cofigurative) kültür, kişilerin yaşıtlarından öğrendikleri kültürdür.
- Önceden oluşan (prefigurative) kültür, yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür.

III. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar örgütlerde insan faktörünün önem kazanmaya başlaması ile hız kazanmıştır. İşletmelerde verimlilik boyutuna sosyal açıdan bakılmaya başlanması ve insan kaynakları uygulamalarının bu süreçte öneminin anlaşılması ile örgüt kültürünün gerek yerel işletmelerde gerekse UI’lerde işletme performansını, işgören motivasyonunu ve uzun vadede verimliliğİ etkilediğİ günümüz yönetim anlayışında kabul görmektedir. Örgüt kültürünün oluşma sürecinde kurucuların ve liderlerin rolü çok büyüktür. Aynı şekilde örgüt kültürünün işletme bünyesinde yerleştirilmesinde de yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ÇUI’lerin farklı çevresel değİşkenlere sahip uluslararası pazarlarda faaliyetlerini başarı ile yürütmesi açısından çok önemlidir. Özellikle UI’lerde kültürlerarası yönetim sürecinde merkez ülke ve bağlı işletmeler arasında örgüt kültürünün aktarılması ve içinde bulunan kültürel farklılıkların şekillendirdiğİ yerel şartlara göre örgüt kültürünün oluşturulması çok önemlidir.

²⁰¹ A.g.m., s.224.

²⁰² Akt: Ezgi Gürsan, “ok Uluslu İşletmelerin rgt Kültürü ve rgtsel İletişime Etkisi”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmİr, 2008, s.67.

21.yy.ın yeni yönetsel anlayışı bireylerarası ve dolayısıyla da kültürlerarası farklılıkları temel veri olarak kabul etmeye başlamıştır. İşletmeler farklı kişilerden oluşan dinamik yapılar olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak, kültürlerarası, hatta kültürler üstü olarak tanımlanması gereken yönetsel anlayışta işbirliği ruhu, hoşgörü, empati ve ortak değerler yaratma çabaları “örgüt kültürü” kavramını ön plana çıkarmıştır. Yönetimler farklı inançlara ve değerlere sahip çalışanları, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bütünleştirme çabası içine girmişler ve böylece örgüt kültürü, bir işletmenin çimentosu haline gelmiştir²⁰³.

A.Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri: Örgüt kavramı insanların ortak amaçlar ve değerler doğrultusunda ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. İşletmelerin örgüt kavramı ile ifade edilen özellikleri şu boyutlarda ortaya çıkmaktadır²⁰⁴:

- Ortak amaç ya da amaçların varlığı,
- Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi,
- Tanımlanmış görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da formel hiyerarşi gibi gereçler kullanılarak koordinasyon sağlanması,
- Üyelerin bireysel ya da örgüt amaçları doğrultusunda çeşitli güdüler, ilişkiler, davranış ve değerler geliştirmeleri,
- Amaçların belirlenmesinde ya da gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik birimlerinin genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan karar verme, haberleşme, kontrol, ödül, ceza verme gibi süreçlerin varlığı,
- Tüm bu özellikler arasında uyumu sağlayan bir örgüt düzeninin varlığı.

²⁰³ Akt:Zeynep Düren, a.g. m., s.97.

²⁰⁴ Akt:Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım, Bursa, 2008, ss.330-331.

Kültür, insanların deneyimlerinin ve beklentilerinin kesişme noktasında bulunurken, örgüt kültürü ise örgüt içinde bireysel etkileşimlerin temeli ile oluşmaktadır²⁰⁵.

1930 ve 1950 yılları arasında bazı yönetim bilimciler örgütlerle ilgili olarak insan kaynağına dikkat çekmişler informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konular üzerinde çalışmışlardır. Daha sonraları içinde örgüt kültürü kelimesi doğrudan kullanılmasa bile Katz, Kahn, Selznick vb. bazı araştırmacılar bu kapsamda çalışmalar yapmışlardır²⁰⁶. Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik Alanına 1979’da Pettigrew tarafından “Administrative Science Quarterly” de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” adlı makale ile yer almıştır.

Terzi’ye göre örgüt kültürü kavramının ortaya çıkması ve bu konudaki araştırmaların artmasının belli başlı üç nedeni bulunmaktadır²⁰⁷:

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya’nın 1970’lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya başlaması sonucunda birçok araştırmacı bunun nedenlerini araştırmaya yönelmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika’da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamak yönünde ilgiyi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların gelişimini sağlamıştır.
- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilen örgüt kültürü; örgütün o çevrede tanınmasını,

²⁰⁵ Sharon G. Goto, Darius K., S.Chan, “Are We The Same Or Are We Different-A Social-Psychological Perspective of Culture”, ed: Nakiye A. Boyacıgiller, Richard A.Goodman, Margaret E. Phillips, **Crossing Cultures-Inside from Master Teachers**, Routledge, UK, 2003, s.14.

²⁰⁶ Mehmet Şişman, a.g.e., s.72.

²⁰⁷ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.20.

değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtmaktadır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini ve önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir²⁰⁸.

Örgüt kültürü görünen ve görünmeyen olmak üzere iki seviyede ortaya çıkmaktadır. Kültürün görünen yönünü gruplar tarafından sergilenen davranış kalıpları, fiziksel ve sosyal çevre, yazılan ve konuşulan dil oluşturmaktadır. Görünmeyen yönünü ise grubun değerleri ve temel inançları oluşturmaktadır²⁰⁹.

Örgüt kültürünün karakterize eden başlıca boyutlar²¹⁰:

- Organizasyon amaçlarının elde edilmesine yönelik liderlik etme, amaçları elde etmek için stratejiler oluşturma, işgücünü bunlar için organize etme, kültürü sürdürme, rol modelleri destekleme,
- Organizasyonda çalışanların işlerine, hareketlerine ve güçlerini göstermelerine sınırlamalar getirme,
- Risk almayı reddetme ve kabul etme derecesi, yenilikler ve yaratıcılıklar,
- Hedefe odaklanma ve planların uygulanması,
- Bireysel durumlara karşı saygı,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini organizasyon içinde geliştirme olanakları,
- Organizasyon içinde arkadaşlık ve sosyalizasyon süreci.

Örgüt Kültürü kavramı ile yakından ilişkili olan ve onunla sıklıkla karıştırılan ve onun yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. Bunlardan ilki “**örgüt iklimi**” dir. Örgüt iklimi kavramı 1960’lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlanan örgüt kültüründen daha eski bir kavramdır. Yunanca’da eğilim anlamına gelen iklim kavramı sanayi psikolojisine 1960 yılında Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman örgüt kişiliği ve iklimine ilk

²⁰⁸ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.427.

²⁰⁹ Akt:Michele Paulin, Ronald J.Ferguson, Marielle Payaud, “Service Management Effectiveness and Organizational Culture: A Modification of The Values Model”, ed: C.P.Rao, **Marketing and Multicultural Diversity**, Ashgate Publishing, UK, 2006, s.192.

²¹⁰ Akt:Victoria Miroshnik, “Culture and International Management: A Review”, **Journal of Management Development**, Volume:21, No:7, 2002, s.540.

değinen yazarlardan biridir²¹¹. Daha çok endüstri işletmelerinde psikoloji konusunda anahtar kavram olarak doğan örgüt iklimi; çalışma ortamındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, personelin daha istekli çalışması ve yüksek performans gösterip üretimi arttırmalarına neden olmaktadır. Yönetim psikolojisi önceleri bireysel davranışların çevreyi nasıl etkilediği konusu ile ilgilenirken daha sonraları özellikle sanayi psikolojisi personel üzerinde çevresel faktörlerin etkisini incelemeye yönelmiştir. Bireylerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgüt iklimi personelin bireysel özelliklerine, çalıştıkları örgüt yapısına ve örgütün içinde bulunduğu çevresel etmenlere göre belirlenmektedir²¹².

Örgütsel iklimin incelenmesinin temel amacı farklılıkların nasıl algılandığı kişilerin ve takımların çalışma biçimleri üzerinde ne gibi etkileri olduğu ve bunların ne şekilde yönetildiğinin anlaşılmasıdır. Örgütsel iklimin incelenmesi sayesinde aydınlatılabilecek konulardan bazıları şunlardır²¹³:

- Örgütsel kültürün farklılıklara ve bunların yönetimine ne kadar açık olduğunun teşhis edilmesi,
- İşgücündeki farklılıkların şirket faaliyetlerine hangi düzeyde katkı sağladığının veya iş süreçlerinin yürütülmesine engel teşkil ettiğinin belirlenmesi,
- İşgücünün farklılık kavramını nasıl algılandığı ve bu konu ile ilgili alanlarda ne tür deneyimler yaşandığının tespit edilmesi,
- Örgüt kültürü, çalışma yöntemleri ve faaliyetlerinin işgücünün genelindeki farklılıklara, müşterilere, bayilere, kurumsal paydaşlara ve toplum geneline olumlu/olumsuz yansımalarının belirlenmesi,
- Örgüt içi iletişim ağının etkinliğinin ölçülmesi,

²¹¹ Akt:İsmail Bakan, v.d., a.g.e., s.66.

²¹² Nagehan Talat Arslan, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, Yıl:2004, s.206.

²¹³ Akt:Rıfat Kamaşak, Murat Yücelen, “Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma”, edt:Beliz Dereli, **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s.38.

- Farklılıkların insan kaynakları fonksiyonuna etkilerinin belirlenmesi, (örn.işe alım politikaları, iş süreçlerinin tasarımı, eğitim, kariyer geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirmesi),
- Geleceğe yönelik tahminlerin yapılması, üretkenlik, yenilikçilik, değişime açık olma, işveren olarak saygınlık düzeylerinin belirlenmesi, pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi, örgütteki liderlik yeteneklerinin belirlenip değerlendirilmesi, müşteri ilişkileri ve uluslararası girişimleri başarı ile sürdürebilmek için çalışanların görevlendirilmesi, örgüt içi ve dışı şikayetlerin en iyi şekilde yanıtlanmasıdır.

Örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak tanımlanan örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının nasıl davranması gerektiğine dair beklentiler ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşmaktadır. Örgüt iklimi somut olarak gözle görülüp elle tutulamamakta ama bireylerce hissedilip algılanmaktadır. Örgüt kültürü ile arasındaki temel farklar şunlardır²¹⁴:

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleri ile ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
- İşletme içinde hakim olan hava (iklim) motivasyon, verimlilik, iş doyumu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olmaktadır.
- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
- Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bunlara ne kadar uyulup uyulmadığı konusunda bir göstergedir.

Örgüt Kültürü ile karıştırılan bir diğer kavram “**örgüt kimliği**”dir. Örgüt kimliği, örgütün iç ve dış hedef kitlesine kendini anlatma aşamasında başvurduğu tüm yöntemleri yani başvurulan iletişimi içermektedir. Buna göre toplam iletişim, örgüt

²¹⁴ Akt:İsmail Bakan, v.d., a.g.e., ss.66-67.

Çalışanları, rgtn çevresi, rgtn ürün ve hizmetleri aracılığı ile gerçekleşmektedir. rgt kimliği yalnızca bir logo ve işaret deęildir²¹⁵.

rgt Kültürü ile karıştırılan bir diğer kavram “**rgt felsefesi**”dir. rgt felsefesi rgt kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kuruluşun hedeflerinde mikro ve makro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde anladığı olan rgt felsefesi; kurumun değer, tutum, ve normlarından, amacından ve tarihinden oluřmaktadır²¹⁶.

rgt kültürü ile karıştırılan bir diğer kavram “**rgt imajıdır**”. Düşünceler her zaman gerçek olanla uyurmayabilir; ayrıca herkesin olumlu ya da olumsuz bir imajı olabilir. Bir rgtn dışarıya yansıttığı görüntü olan rgt imajı ise rgt kimliği etkilerinin, çalışanların, hedef grupların (müşteriler-ortaklar) ve kamuoyunun üzerindeki sonucudur²¹⁷.

rgt kültürünün farklı tanımları olmasına karşın ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir²¹⁸:

- rgt kültürü rgtte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek rgt içinde bireyler arası ilişkileri etkilemektedir.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşıtmaktadır.
- rgt kültürü birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir olgudur. Sosyal nitelik taşıtmaktadır.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilmekte, ğretilebilmekte ve gelecek nesillere aktarılabilmektedir.
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncül zellik taşıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle rgtn bütününe yönelik olup, her kademedede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününü ifade etmektedir.

²¹⁵ Akt:A.B.Göksel, Nilay Başok Yurdakul, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları Yayınları No:15, İzmir, 2002, s.209.

²¹⁶ Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.180.

²¹⁷ Akt:Z. Beril Akıncı Vural, a.g.e., s.185.

²¹⁸ Akt:Hülya Ekşi, “Stratejik Yönetim ve rgt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24, Ağustos 2009, s.167.

- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumu sağlamaktadır.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişkiler önemli rol oynadığından kültür değişkenleri duygu yüklüdür.

Örgüt kültürü çok çeşitli faktörlerin etkisi ile oluşan dinamik bir süreçtir. Günümüz yönetim anlayışında işletmelerin küresel alandaki rekabet ortamında hedef ve amaçlarına en kısa sürede, kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak ulaşabilmesi, örgüt felsefesi, iklimi ve iç müşteriler ve dış müşteriler gözündeki imajı ile doğru orantılıdır.

B.Örgüt Kültürünün Önemi ve Fonksiyonları: Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır²¹⁹.

Örgütler açık sistemlerdir. Yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleri ile etkileşim içine girmektedirler. Çevrelerinden sağladıkları girdiyi kullanarak çevreleri için çıktı oluştururlar²²⁰. Örgüt kültürünün belli başlı fonksiyonları şunlardır²²¹:

- Kültürün bir örgütü diğerinden ayıran sınırlayıcı bir rolü bulunmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturarak bireylerin kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır.
- Bireyleri örgüte daha fazla bağlayarak, örgüt yararına özveride bulunulmasını sağlamaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttıran birleştirici bir unsurdur.

²¹⁹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.430.

²²⁰ Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, İstanbul, 2001, s.108.

²²¹ Enver Özkalp, “Örgüt Kültürü”, edt:Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1468, Eskişehir, 2003, s.111., Akt:İsmail Bakan, vd., a.g.e., ss.30-32.

- Çalışanların tutum ve davranışlarını biçimlendirerek, onlara rehberlik etmekte ve örgüt üyeleri için kontrol mekanizması fonksiyonunu yerine getirmektedir.
- Aynı norm ve değerler etrafında topladığı çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumu sağlamaktadır.
- İş yapma süreç ve yöntemlerine standart uygulamalar ve kurallar getirerek örgütsel verimliliği arttırmaktadır.
- Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkan tanıyarak yetiştirme ve gelişmelerine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır.
- Geliştirdiği bazı standart ve uygulamalar ve süreçler yardımı ile örgütlerdeki çatışmaları azaltmaktadır.
- Verimlilik, kalite, moral ve iş tatminini artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynamaktadır.
- Örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerini etkilemektedir. Örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik aksiyon gösterilmesinde önemli etkiye sahiptir.
- Koordinasyonu sağlamaktadır.
- Belirsizliklerin azaltılmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel iklimin belirleyicisi ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.

Kültürlerarası Yönetim ve Örgüt Kültürü: Küreselleşme süreci ile özellikle 1970’li yıllardan itibaren sayıca artan ÇUI’lerde sermayenin ve işgücünün sınırlar ötesine geçmesi ile farklı etnik, dini ve kültürel kökenlere ait birçok işgören çalışmaktadır. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren ÇUI’ler hem çevresel riskleri ve belirsizlikleri öngörüp uygun stratejiler geliştirebilmeli hem de işletme içindeki farklı kültürel geçmişlere sahip işgörenler için etkili yönetim uygulamalarına yönelmelidir. Bu süreçte ÇUI’nin örgüt kültürü zorlukları, belirsizlikleri rahatça bertaraf etme konusunda yönetime yardımcı olmakta ve tüm işgörenlerin ortak amaca doğru hep birlikte yönelmesini kolaylaştırmaktadır. ÇUI’lerde örgüt kültürünün nasıl olması gerektiği konusunda bir çok yaklaşım bulunmaktadır.

Çok kültürlü ortamlarda çok sık başvurulanan bir kültürlerarası yönetim yaklaşımı, ilgili ortamda var olan kültürlerin üstünde bir başka örgüt kültürü yaratma çalışmalarıdır. Burada temel referans örgüt kültürü veya meslek kültürü olarak ele alınmaktadır. Meslek kültürü, farklı ülkelerden gelen meslektaşları ortak mesleki ve teknik bilgi, ve amaçlar etrafında yakınlaştıracı potansiyeline sahiptir. Meslek kültürü, kültürlerarası iletişim ve paylaşımlarda ortak bir dil ve özgün bir teknik-mesleki alan oluşturmaktadır²²².

Meslek kültürü ile kültürlerarası etkileşim sağlamanın sınırlı kaldığı çok kültürlü ortamlarda ise kültürlerüstü bir özgün örgüt kültürü geliştirme çabaları önem verilen bir yaklaşımdır. Buna göre, kültürlerarası yönetim uygulamalarında etkinlik, tek tek kişilerin çabalarına bırakılmak yerine, bütün çalışanların, somut olarak tanımlanmış ve desteklenen ortak kurumsal normlar ve değerler etrafında birleştirilmesi olarak hedeflenmektedir. Böylece oluşturulmak istenen örgüt kültürü, çalışanların kültürel kökenlerine bakılmaksızın ortak uyum (consensus) sağlayıcı, yönlendirici ve koordinasyon işlevini yerine getirici temel unsur haline gelmektedir²²³.

C.Örgüt Kültürünün Oluşmasında Etkili Olan Çevresel Faktörler: Örgüt kültürünün oluşumu karmaşık bir süreçtir. Konu üzerine çalışan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne daha çok yönetim ve yönetici açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkat çekmektedir. Oysa bu süreçte çok çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilebilir. Örgüt kültürünün oluşumu üzerinde konuşulurken kültüre bakış açısı önemlidir. Kültürün örgüt dışından örgüte taşınan bir değişken ya da girdi olarak görülmesi ya da örgütün bizzat kendisinin bir kültür olarak görülmesi örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin tezlerin dayanağını oluşturmaktadır²²⁴.

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar örgütün kurucuları, örgütün çevre ile olan etkileşimi ve deneyimleri ve örgüt üyeleri ile olan

²²² Akt:Zeynep Düren, a.g.m., ss.87-101.

²²³ A.g.m., ss.87-101.

²²⁴ Mehmet Şişman, a.g.e., ss.103-104.

etkileşimdir²²⁵. Örgüt kültürünün oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü bulunmaktadır. Çünkü kurucuların, daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerlerinin ve inançlarının yapılandıracakları örgüt üzerinde etkisinin olması doğaldır²²⁶. Örgüt kültürünün oluşum aşamalarını Robbins dörde ayırmıştır ve şöyle belirtmiştir²²⁷:

- Örgüt kültürünün orijinal biçimi örgütün kurucusunun zihninde şekillenmektedir. Bu orijinal görüş kurucunun eğitimi, deneyimi, geçmişi ve yine kendi kültüründen ileri gelmektedir. Kurucu, seçimlerini yaparken yaratmak istediği örgüt kültürünün temel kriterini oluşturmaktadır. Bu aşamada tüm üyeler kendisi ile aynı fikri paylaşmayabilir ancak liderin üyelerini etkileme gücü bulunmaktadır.
- İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen hedefe ulaştığında, söz konusu davranışların tüm üyelerce bir referans kriteri olarak benimsenmesi beklenmektedir. Çünkü bu aşamada kabul edilebilir ve paylaşılabılır davranış kalıpları ortaya çıkmıştır.
- Üçüncü aşamada hedeflenen ve istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiği için tepe yönetim söz konusu değer, düşünce ve davranış kalıplarının yeni üyelerin de sosyalleşme sürecinde diğer bir ifade ile örgüte uyum sürecinde kendilerine aktarılmasını uygun görmektedir. Böylece örgütün başarısına katkıda bulunulacaktır.
- Son aşamada belirlenen değer ve inançlar artık örgütün kültürü haline gelmiştir ve tüm üyelerin çabası ile yaşatılmaya çalışılmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda iç ve dış çevreden kaynaklanan birçok faktör etkilidir: Bunlar şu şeklide özetlenebilir²²⁸:

İç Çevre Faktörleri:

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaçlar,

²²⁵ Enver Özkalp, a.g.m., s.113.

²²⁶ Ali Rıza Terzi, a.g.e., s.47.

²²⁷ Akt:Benan Kurt, “Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2009, ss.29-30.

²²⁸ Mehmet Şişman, a.g.e., s.104-106., Akt:İsmail Bakan, v.d., a.g.e., ss.28-29.

- Kurucular ve sahipler,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs; bireylerin örgüt içerisinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı,
- Risk toleransı; bireylere tanınan yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön; örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme; örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol; işgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural düzeni,
- Benlik; örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya kişilerle bütünleştirebilmeleri,
- Ödül sistemi; ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı; çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları; bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri,
- Örgütün tarihi.

Dış çevre faktörleri:

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler,
- Örgütün yakın ve uzak çevresi,
- Sosyal, ekonomik ve siyasal etkenler.

D.Örgüt Kültürünün Çeşitleri

Baskın Kültür-Alt Kültür: Örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Bir örgüt kendisini, bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak görebilir²²⁹. Bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir. Alt kültür ise örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almasına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımasına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülmemesi²³⁰.

Güçlü Kültür-Zayıf Kültür: Örgüt üyeleri temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine varırlarsa firmanın kültürü de o derece güçlü olmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar “paylaşma” ve “yoğunluk” faktörlerinin de etkisi bulunmaktadır. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir. Özellikle yeni kurulmuş ya da çok sık eleman değişimi yapan örgütlerin kültürü zayıf olarak değerlendirilebilir²³¹. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler bulunurken, zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerdeki işgörenler neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışırken zaman kaybederler²³².

E. Örgüt Kültürünün Öğeleri: Örgüt kültürünün başlıca öğeleri şunlardır:

²²⁹ Akt:Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü,” **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S:6, 2003, s.147.

²³⁰ Z. Beril Akıncı Vural, a.g.e., s.47.

²³¹ Z. Beril Akıncı Vural, a.g.e., ss.49-50.

²³² Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.430.

- **Dil:** Örgütler kendi içlerinde olaylara yönelik özel anlam ifade eden bir dil kullanırlar. Örgüt kültüründe bu dil kişilerin kendilerini, olayları veya örgütü yansıtmaktadır²³³.
- **Liderler ve Kahramanlar:** Örgütler ilk oluştuklarında genellikle örgütlerde grubun nasıl yapılanması ve işlemesi gerektiği konusundaki inançları, değerleri ve varsayımları gözle görülür ve kolayca anlaşılır bir şekilde bir model olarak ortaya koyan baskın kişiler veya “kurucular” vardır. Bu inançlar uygulamaya koyulduğunda bazıları kolayca benimsenmekte bazıları ise benimsenmemektedir. Böylece grup kendi deneyimlerinden “kurucuların” inanç sisteminin hangi bölümünün bir bütün olarak grup için işe yaradığını öğrenmektedir. Bundan sonra ortak öğrenme yavaş yavaş paylaşılmış varsayımları yaratmaktadır²³⁴. Temel değerler ve inançlar örgütsel kültürün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vb. olarak sembolize edebilirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir²³⁵.
- **Değerler:** Örgüt kültürünün kalbini oluşturan temel inanç ve fikirlerdir. İşletmede çalışanlar için başarının somut ifadesidir. Güçlü kültüre sahip işletmelerde yapılan araştırmalarda bu kurumların hepsinin çalışanlar tarafından paylaşılan zengin değerleri olduğu saptanmıştır. Değerler işletme felsefesinin kaynağıdır ve tüm çalışanlara ortak yön ve davranışlar için kılavuz niteliğindedir²³⁶.
- **Törenler, Semboller ve Ödüller:** Törenler, örgüt kültürünün paylaşılmasında ve çalışanlar arasında bağların kuvvetlenmesinde önemli aktivitelerdir.

²³³ Eric G.Flamholtz, Yvonne Randle, **Growing Pains- Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**, Jossey Bass, San Francisco, 2000, s.290.

²³⁴ Edgar H.Schein, “Örgütsel Kültür”, (çev:Atilla Akbaba), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, 2002, s.17.

²³⁵ Akt: Ecehan Demirkan, “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007, s.33.

²³⁶ Akt:Ayda Soydaş Uzunçarşılı, a.g.t., s.24.

Emeklilik, yıl dönümü toplantıları vb. Simgeler bir örgütte özel anlam ifade eden göstergelerdir. Bir örgütteki dekorasyon, ödüller, uniformalar birer simgedir. Ödüller de örgüt kültürü ile çalışanları arasında örgüt değerlerinin iletilmesi için bir kurulan bir iletişim biçimidir²³⁷.

- **Hikayeler ve Efsaneler:** Hikayeler ve efsaneler geçmişten gelen örgüt kültürünü bugün ile birleştirerek, değerlerin çalışanlarına farklı bir yoldan iletilmesini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirirler.
- **Normlar:** Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranışlar, kurallar ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları bazen yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte kaşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkarlar. Normlar işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır²³⁸.
- **Adetler:** Örgüt içerisinde kültürel değerleri güçlendirmek için yapılan, önemli görülen, alışılmış ve tekrarlanmış eylemlerdir. Adetler örgütlerde özel olaylara ve günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içermektedir. Özel durumlara ilişkin adetlere işe başlama esnasında karşılama, tanıştırma, terfi etme, işletme ile ilgili özel durumların kutlanması, günlük faaliyetlere ilişkin adetlere ise konuşma, yazışma şekilleri, toplantı düzenleri vb. örnekler verilebilir²³⁹.
- **Örgütsel Sosyalleşme:** Örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulmuş bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir²⁴⁰.

²³⁷ Eric G.Flamholtz, Yvonne Randle, a.g.e., s.295.

²³⁸ Akt:Sevinç Köse, v.d., a.g.m., s.231.

²³⁹ Akt:İsmail Bakan, vd., a.g.e., s.62.

²⁴⁰ Akt:Sevinç Köse, v.d., a.g.m., s.231.

F.Örgüt Kültürünün Sınıflandırılmasında Kullanılan Modeller: Örgüt kültürünün sınıflandırılmasında kullanılan başlıca modeller şunlardır:

1.Parsons Modeli: ABD’li sosyal psikolog Talcot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un İngilizce sözcüklerin baş harfleriyle tanımlanan “AGIL” modelinde, her toplumsal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu temel işlevler; uyum (adaptation), amaç edinme ve gerçekleştirme (goal attainment), bütünleşme (integration) ve geçerlilik (legitimacy) olarak sayılabilir²⁴¹.

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler “AGIL” fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri bu örgütün çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise örgüt kültürü amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu ise örgütün nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan yasallığını koruyacağını göstermektedir²⁴².

2.Deal ve Kennedy’nin Örgüt Kültür Analizi: Deal ve Kennedy örgüt kültürünü risk üstlenme ve geri bildirim eksenlerini esas alarak dörde ayırmıştır. Yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk ve yavaş geri bildirim kültürü. Bu sınıflandırmaların başlıca özellikleri şöyledir²⁴³:

- **Yüksek Risk- Hızlı Geri Bildirim Kültürü:** Bu tür örgütlerde işgörenler yüksek risk alırlar ve hareketlerinin doğruluğu ve yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Sloganlar “en büyüğü” ve “en iyisi” şeklinde yansıtılır ve ritüeller önemlidir.
- **Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü:** Bu tür örgütlerde işgörenler çok az risk ve geri bildirim alırlar. Bu tür kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel

²⁴¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s.142.

²⁴² Enver Özkalp, a.g.m., s.106.

²⁴³ Akt:İsmail Bakan, vd., a.g.e., ss.98-100.

ihtiyaçlarıdır. Müşteri memnuniyeti ve hizmetlerin kalitesi en yüksek düzeydedir.

- Yüksek Risk-Yavaş Bildirim Kültürü: Bu kültürde örgütler faaliyet alanları ile yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilemeyeceği konusunda yavaş geri bildirimde sahiptirler.
- Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürde işgörenler yaptıkları işler ile ilgili düşük risk üstlenme durumunda olup karşılığında yavaş geri bildirim elde ederler. Geri bildirim işgörenlerin ne yaptıkları değil yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklanmaktadır. Bu kültürde örgütün hiyerarşik kademesindeki arasındaki ayrım ve ünvanlar önemlidir.

Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi ile anlatmaktadır. Deal ve Kennedy'e göre *yüksek risk- hızlı geri bildirim* kültürüne sahip örgütler “*sert erkek, maço*” kültürünü yansıtmaktadır. (Örn:Yapı, kozmetik, film ve reklam sektörü), *düşük risk-hızlı geri bildirim* kültürüne sahip örgütler “*çok çalış-sert oyna*” kültürünü yansıtmaktadır. (Örn:Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, endüstri ve hizmet sektörleri, elektronik sektörler). *Yüksek risk-yavaş bildirim* kültürüne sahip örgütler “*şirketin üzerine iddiaya gir*” kültürünü yansıtmaktadır. (Örn:Havacılık, uzay araştırma geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler). *Düşük risk-yavaş geri bildirim* kültürüne sahip örgütler “*şirketin üzerine iddiaya gir*” kültürünü yansıtmaktadır. (Örn: Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler)²⁴⁴.

3.Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültür Analizi: Harrison örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırılmıştır ve genel özellikleri şu şekildedir²⁴⁵:

²⁴⁴ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., ss.434-436.

²⁴⁵ Mehmet Şişman, a.g.e., s.142.

- Güç kültürü (Zeus): Gücün ve denetimin merkezde toplandığı, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipidir. Daha çok geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde gözlemlenmektedir.
- Rol Kültürü (Apollo): Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu, rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü makam ve gibi konulara önem verilen örgüt tipidir. Gücün kaynağı uzmanlık ve örgütsel işlevlerdir.
- Görev Kültürü (Athena): Temel ilgi noktasının örgütsel amaçların olduğu, örgütsel yapı, rol ve süreçlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik düzenlemenin esas olduğu örgüt tipidir.
- Birey Kültürü (Dionisus): Bu kültür, “örgütler bireyler içindir” anlayışına dayalı oluşturulan bireysel amaç ve çıkarlara öncelik verilen örgüt kültürüdür.

Handy ise Harrison’un sınıflamasını temel alarak benzer biçimde bir sınıflama yapmıştır. Handy’e göre dört tür örgüt kültürün bulunmaktadır. Bunlar²⁴⁶:

- Güç (Zeus) Kültürü: Küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde ortaya çıkmaktadır.
- Rol (Apollo) Kültürü: Rollerin, yetkilerin ve hiyerarşinin önemli olduğu tipik bürokratik örgütlerde ortaya çıkmaktadır
- Görev (Athena) Kültürü: Birlikte iş yapmaya dönük proje gruplarının ve takımların olduğu küçük gruplarda ortaya çıkmaktadır.
- Birey Kültürü: Bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön planda olan bireyin örgütün merkezinde yer aldığı bir örgüt kültür türüdür.

4.Quin ve Cameron’un Örgüt Kültürü Analizi: Quin ve Cameron geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültürün örgütün başarı ya da etkinliğine olan etkilerini araştırmışlardır. Bunun yanı sıra stratejinin, örgütün finansal başarısının yanında örgüt üyelerinin beledikleri motive edici ücret ve uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının işgörenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel başarı ile örgüt

²⁴⁶ Mehmet Şişman, a.g.e., s.143.

kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir²⁴⁷.

Rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi tanımlanmıştır. Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Piyasa. Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine dört başlık altında toplanmıştır. (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem). Bu kültür tiplerinin özellikleri kısaca şöyledir²⁴⁸:

- Klan: Bu kültür tipindeki örgütün niteliği ve çalışma tarzı; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişilerarası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirme konularına dayanmaktadır. Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.
- Adhokrasi: Örgüt niteliği ve yönelimi girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.
- Hiyerarşi: Üstün tutulan değerler; düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirmektedir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.
- Piyasa: Örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri ve piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturmaktadır.

Cameron ve Quinn örgüt kültürünün bir işletme için en önemli rekabet avantajı olduğunu söylemektedir. Geliştirdikleri rekabetçi değerler modelinde yer alan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa tipi örgüt kültürlerinde farklı liderlik modelleri, etkililik ve yönetim felsefeleri bulunmaktadır. Klan tipi örgüt modelinde liderler ebeveynlik,

²⁴⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., ss.143-148

²⁴⁸ Z.Beril Akıncı Vural, a.g.e., ss.88-90.

akıl hocalığı yaparlar ve kolaylık sağlarlar. Adhokrasi tipi örgüt kültüründe liderler yenilikçidir, girişimcidir ve ileri görüşlüdür. Hiyerarşi tipi örgüt modelinde liderler koordine ederler, organize ederler ve denetlerler. Piyasa tipi örgütlerde ise liderler yarışmacı ve üreticidirler²⁴⁹.

5.Edgar Schein’in Örgüt Kültürü Analizi: Schein’a göre örgüt kültürü grubun iç çevre ile bütünleşmesi ve dış çevre ile uyumu esnasında paylaşılan varsayımlardır²⁵⁰. Grubun gelişmesini ve devamını sağlayan unsurlar grubu bir arada tutmaya yarayan ortaklaşa değerler ve normlardır. Schein kültürel gelişmeyi üç aşamada incelemektedir²⁵¹:

- Schein’a göre kültürel gelişme, “bağımlılık” ve “otorite” konularıyla ilgilidir. Bir grubun ya da örgüt liderinin kim olduğunun bilinmesi bu konuda belirleyicidir. Grup kendine yön verecek kişiyi aramaktadır. Lider olarak seçilmiş olan kişi grubun ya da örgütün değer ve normlarını da belirlemektedir.
- Örgüt kültürü, grup ya da örgüt tarafından tecrübe edilmiş olan belirli tarihsel olaylardan kaynaklanmaktadır. Çok önceden kazanılmış olan bazı iyi sonuçlar ve başarılar o grup ya da işletme hakkında iyi bir tanıtım ve ün sağladığı gibi aynı zamanda onların kültürünü de oluşturmaktadır.
- “Yenilik” ve “yaratıcılık” ile ilgili konular kültürün birer unsurudur. Örgütlerin şekil almasında ve gelişmesinde çok önemli güç kaynaklarıdır.

6.Toyohiro Kono’nun Örgüt Kültürü Analizi: Kono beş tür örgüt kültüründen söz etmektedir. Bunların özellikleri kısaca şöyledir²⁵²:

- Canlı Kültür: Örgüt üyelerinin ortak değerleri paylaştığı, yeniliğe açık olduğu, aile duygusu içinde hareket ettiği, hem yatay hem de dikey iletişimin açık olduğu bir örgüt tipidir. Bu kültür strateji üretme ve etkili biçimde uygulayabilmeye yatkın olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir.

²⁴⁹ Akt:Victoria Miroshnik, a.g.m., s.540.

²⁵⁰ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass, 3 th.ed, San Francisco, 2004, s.19.

²⁵¹ Akt:Belgin Aydın, “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri”, ed:Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, a.g.e., s.156.

²⁵² Ali Rıza Terzi, a.g.e., s.87.

- Lider Eksenli ve Canlı Kültür: Örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olduğu lideri takip ederler ve onun yeteneklerine güvenirler. Yönetim tutarlı kararlar aldığı sürece bu kültürün işlerliği yüksektir.
- Bürokratik Kültür: Bu kültürde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için risk almaktan kaçınırlar.
- Durağan Kültür: Eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimli olup örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Monopol piyasalarda ve kamu kurumlarında görülebilir.
- Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür: Bu kültürde üst yönetim kararın yanlış olması pahasına yetkeci bir tutum sergilemektedir ve işgörenlerin işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakkı yoktur.

7.Quchi'nin “Z” Kültürü Modeli: Üçüncü bölümde detaylı olarak anlatılacağından burada yer verilmeyecektir.

8.Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli: Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve bu araştırmaları sonucunda hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Peters ve Waterman, “Mükemmelliği Araştırma” adlı bu yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler ve bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Yazarlara göre mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranış şunlardır²⁵³ :

- Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme,
- Tüketicilerle (müşterilerle) sürekli yakın ilişki içinde bulunma,
- Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme,
- İnsana değer vererek verimliliği yükseltme,
- Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma,
- Ana işletme değerlerine önem verme,
- En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme,
- Gevşek ve sıkı kontrolü birararada yürütme.

²⁵³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., ss.161-165.

9.Merly Louis’in Örgüt Kültürü Analizi: Louis diğer araştırmacıların “Bir örgüte ait tek bir kültür” kavramına zıt olarak, bir örgütün birçok kültürü olabileceğini belirtmektedir. Özellikle büyük ve karmaşık örgütler bünyelerinde farklı kültürler geliştirmektedirler. Örgütlerin farklı seviyelerinde farklı bölümlerinde alt kültürler ortaya çıkmaktadır. Farklı bölümlerdeki şartlar, sorunlar ya da kişilerin özellikleri örgütte farklı kültürlerin meydana gelmesine neden olmaktadır²⁵⁴.

10.Jeffery Sonnenfeld’in Örgüt Kültürü Analizi: Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffery Sonnenfeld, farklı örgütlerde yaptığı araştırmalar sonucunda örgütlerde dört kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü örgüt kültürü bulunabilmektedir. Jeffery’in bahsettiği bu dört kültür; beyzbol takımı kültürü, kulüp kültürü, akademi kültürü ve kale kültürüdür²⁵⁵.

- Beyzbol Takımı Kültürü: Yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireyin örgüte olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür.
- Kulüp Kültürü: Örgütte uzun yıllar çalışmanın, insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığının ve sadakatının önem taşıdığı ve bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır.
- Akademi Kültürü: İhtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılmaktadır.
- Kale Kültürü: Bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır.

IV.Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim

Kültürün yönetim sürecine girmesindeki etkili olan başlıca faktörler; üretim tekniklerindeki gelişmeler sonucunda üretim miktarlarının artması, yerel pazarların doygunluğa ulaşması, ekonomi ve rekabet şartlarındaki değişimler, aynı zamanda yönetim anlayışındaki değişimler ve işletmelerin ayakta kalma çabaları sonucu faaliyet

²⁵⁴ Akt:Belgin Aydıntan, a.g.m ., s.157.

²⁵⁵ Enver Özkalp, a.g.m, s.112.

alanlarını küresel düzleme yaymaları olarak görülmektedir. Eskiden tek bir kültürde faaliyet gösteren işletmeler bugün dünya çapında farklı kültürel çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bunun sonucunda ÇUİ'ler yönetime bakış açıları yeniden değerlendirmiş ve yönetim sürecinde yeni yöntemleri uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni yönetim anlayışının temelinde kültür yerini almıştır.

Pascal ve Athos'a göre organizasyonda kültürel tavırlardan doğrudan etkilenen yedi yönetim ögesi bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin stratejisi, yapısı (örgüt şeması), sistemi (raporlama, rutin süreçler), yöneticilerin stili, becerileri, üst amaçları (örgütün üyelerine ilettiği yol gösterici kavramlar)dır²⁵⁶.

Kültürlerarası yönetim; evrensel temel değerleri içeren ancak yaşanan ortamın özgül koşullarına göre içeriği ve yöntemleri şekillenen sürekli bir öğrenme sürecidir. Farklı kültürlerden kişileri biraraya getiren iş ortamlarında yönetimler sürekli olarak diğer kültürlerle ilgili deneyim kazanırlar, öğrenirler ve zaman zaman da çatışmalara girerler. Örgütlenme ve iş yapma biçimlerinde “tek bir en iyi yol yoktur” düşüncesi, kültürlerarası yönetim yaklaşımlarının gelişimi için önemli bir adımdır. Kültürlerarası yönetimin sinerji arayışı farklı kültürden insanları ve onların düşünme tarzlarını anlamaya çalışmak üzerine kurulmalıdır, zira bireylerin çevrelerine atfettikleri anlamları dikkate almadan, onların niçin öyle davrandıklarını anlamak mümkün olmayacaktır²⁵⁷.

Kültürlerarası yönetim sürecinde kültürel farklılıklara geçmeden önce farklılık kavramının ne olduğu konusuna değinmekte yarar vardır. Zira kültürel farklılıkların değerlendirilmesi ve yönetim sürecine dahil edilmesinden önce ilk etapta işletmede farklılıkların yönetimi konusu gündeme gelmiş ve bu konuda çalışmalar ve düzenlemeler yapılmıştır.

A.Farklılık Kavramı ve Farklılıkların Yönetimi: Farklılıklar kavramı Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık ve doğal ve

²⁵⁶ Akt:İrfan Çağlar, a.g.m., s.133.

²⁵⁷ Zeynep Düren, a.g.m., ss.87-101.

toplumsal bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak tanımlanmaktadır²⁵⁸.

Farklılıklar; kişilik ve çalışma tarzlarından, insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerinden deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlarına kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavramdır ve Barutçugil’e göre farklılıkların üç ana kaynağı bulunmaktadır. Bunlar²⁵⁹:

- Doğuştan gelen farklılıklar: Irk, cinsiyet, fiziksel özellikler gibi farklılıklardır.
- Öğrenilen farklılıklar: Eğitim, din, aile yapısı, yaşanan yer ve iş/yaşam deneyimleri ile öğrenilen ve geliştirilen farklılıklar ve toplumsal kültürün, inanç ve değerler sisteminin insanlara kazandırdığı kimlik farklılıklarıdır.
- Seçilen farklılıklar: İnsanların giyim ve kuşamları, yaşam tarzları gibi farklılıklardır.

Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturmaktadır²⁶⁰. Marimuthu’ya göre farklılıklar demografik ve bilişsel olarak iki perspektiften incelenebilir. Demografik farklılıklar; cinsiyet, yaş, ırk vb. bilişsel farklılıklar ise bilgi, eğitim, değerler, algılama, kişisel karakteristikler olarak sınıflandırılabilir²⁶¹.

Genel olarak insanlar arasındaki tüm ırk, renk, cinsiyet, yaş, uyruk, din, politik üyelikler gibi farkları ifade eden farklılık kavramı²⁶² Clements ve Jones’a göre görmezlikten gelinmemesi, “zor” ve “problem” kavramları ile eşdeğer tutulmaması, tehdit unsuru

²⁵⁸ ---,---, <http://www.Tdkterim.gov.tr/bts/?kategor i=verilst&kelime =farkl%FDl%FDk&ayn = tam / erişim:20.02.2010>

²⁵⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, ss.227-228.

²⁶⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.91.

²⁶¹ Akt:Maran Marimuthu, “Demographic Diversity in Top Level Management and It’s Implications on Firm Financial Performance:An Empricial Discussion”, **International Journal of Business and Mangement**, Volume:4, No:6, June, 2009, s.177.

²⁶² Patrick Schmidt, “An Aproach to Diversity Training in Canada”, edt:Emerald Insight Staff, **Managing Diversity**, Emerald Group Publishing Limited, 2005, s.148.

olarak görülmemesi, negatiften çok pozitif olarak değerlendirilmesi gereken ve bazı kişisel değişimleri de kapsayan gerçeklerdir²⁶³.

1980’li yılların sonu ile 1990’ların başında demografik değişikliklerin yarattığı işgücü farklılaşmasını yönetebilmeyi sağlayan bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya atılan bu kavramın özü, işletmelerin birbirinden farklı özellikler taşıyan işgörenlerden oluşan bir bütün olduğudur. Bu farklılıklar cinsiyet, yaş, özgeçmiş, ırk, inanç, etnik köken, zihinsel/fiziksel yeterlilik, kişilik, iş yapma tarzı gibi gözle görülebilen veya görülemeyen çok sayıda faktörü içermektedir. Bugün ÇUI’lerde kültürel farklılık olgusunun ÇUI’nin faaliyetlerinin tüm boyutlarını etkilediği kabul edilmektedir²⁶⁴.

İlk olarak 1970’lerde ortaya çıkan “eşit fırsatlar politikası” geçmişin yanlışlarını düzeltmiş ve ırk, cinsiyet, yetersizlikler, inanç gibi konularda fırsat eşitliğini teminat altına almıştır. Farklılıkların yönetiminin dayanak noktasını herkesin kendini değerli hissettiği, farklılıklardan verimli bir çevre oluşturmak için yararlanılan, çalışanların becerilerini örgüt amaçlarını karşılamak için kullandığı bir ortam oluşturmaktadır. Örgütlerdeki işgücü farklılığının artması birçok işletme için önemli bir rekabet avantajı haline gelmiştir²⁶⁵.

Farklılıkların hem işletme içindeki işgücünü hem de işletme dışındaki müşterilerle olan ilişkileri kapsadığı görülmektedir. İşletmelerde farklılık yönetimi ile ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. Genel olarak farklılıkların yönetimi; örgütlerin takımdaki her bireyi tek tek tanımanın ve onları değiştirmenin ötesine çıkıp işgücünü cesaretlendirme, değer verme ve tüm farklılıkları örgüt amaçlarının elde edilmesi için yönetmesi şeklinde tanımlanmaktadır²⁶⁶.

²⁶³ E.Philip Clements, John Jones, **The Diversity Training Handbook- A Practical Guide to Understanding&Changing Attitudes**, 2th. Ed, Kogan Page Limited, London, 2006, s.2.

²⁶⁴ Oya Aytemiz Seymen, “Küresel Yönetim ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, ed: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.e., s.72.

²⁶⁵ Bryan Smith, Mike Bagshaw, “Training for Diversity”, ed: Bryan Smith, Mike Bagshaw, **Industrial and Commercial Training**, Emerald Group Publishing, Volume:36, Number:4, 2004, a.g.e., s.139.

²⁶⁶ a.g.m., s.140.

İşletmelerde uzun dönemli performansı beklenenden daha üst seviyeye götüren farklılıkların yönetimi aşağıdaki gelişmelerin sonucunda işletme yönetimlerine girmiştir²⁶⁷:

- Lokal işgücünde çeşitliliklerin artması,
- Organizasyonların içinde bulundukları refah düzeyi yüksek bölgelerinin dışında pazarlama ve üretim avantajlarının daha fazla olduğu bölgeleri araştırmak zorunda kalmaları,
- Küresel elde edilebilirliğin artması sonucunda oluşan ve sayıları devamlı artan örgüt hissedarları.

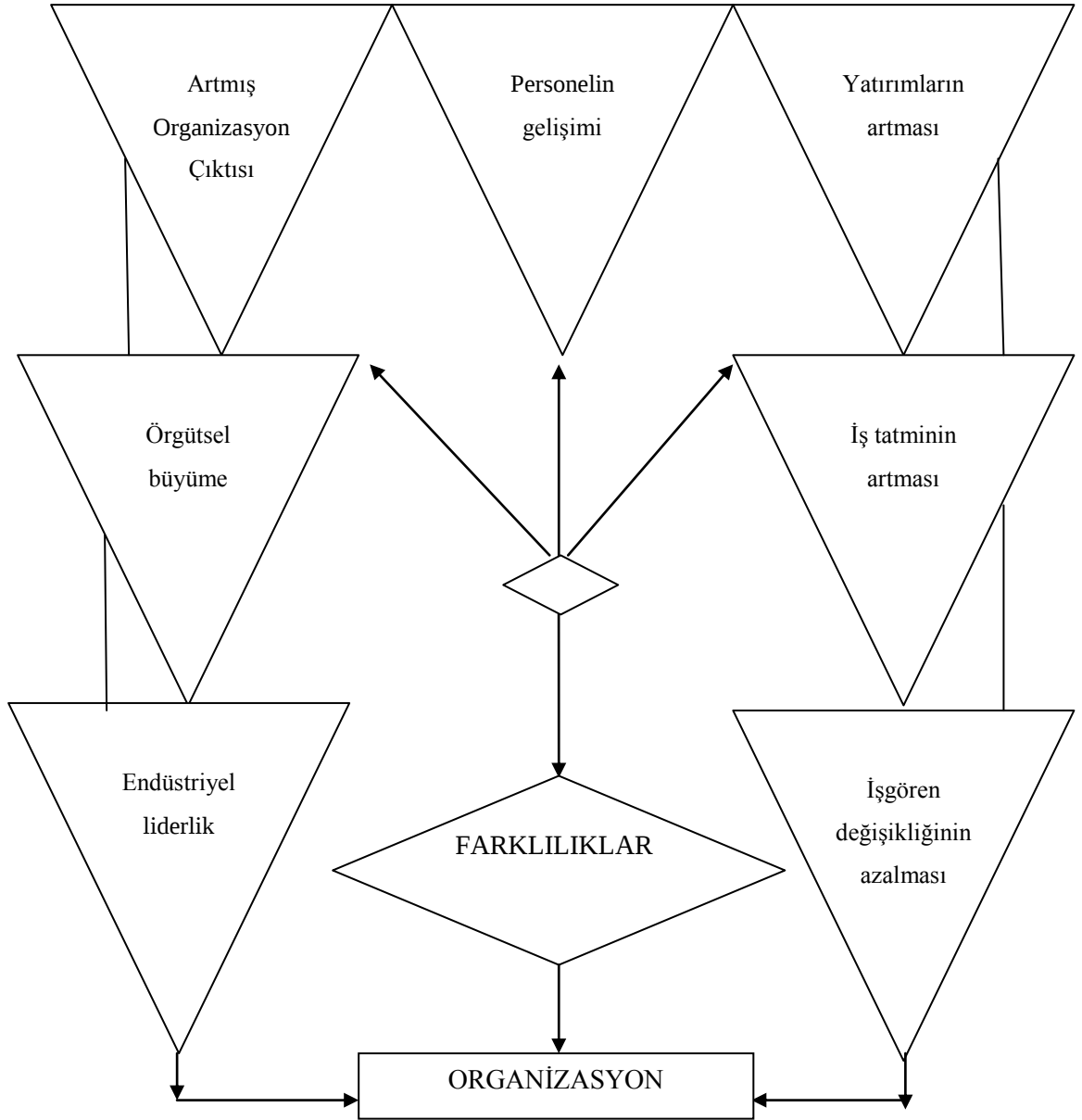
Farklılıklar işletmelerin geleceklerindeki gelişme ve rekabet avantajı için yaratıcılık ve yenilik sağlayan potansiyel olarak görülmektedir. Gardenswart ve Rowe farklılığı kişisel, iç, dış ve organizasyon boyutu olmak üzere dört katmanda incelemektedir. Bu katmanların öğeleri aşağıdaki gibidir²⁶⁸:

- Kişisel: O kişiye ait tüm tarzı belirleyen yönleri kapsamaktadır.
- İç Boyut: Çekirdek boyut olarak da adlandırılan bu boyut kişiler tarafından kolayca değiştirilemeyen ve ilişkilerde eşit davranış sergilenmesi gereken özelliklerdir. Cinsiyet, uyruk, etnik köken, yaş, ruhsal ve fiziksel yeterlilik, din, dünya görüşü vb.
- Dış Boyut: Başlıca dış boyut öğeleri; coğrafi konum, gelir, kişisel alışkanlıklar, eğlence alışkanlıkları, eğitim durumu, iş deneyimi, dış görünüm, aile durumu, medeni hal vb. öğelerdir.
- Organizasyon Boyutu: Örgütler tarafından tanımlanan bu boyutun faktörleri; işlevsel seviye/bölümlendirme, iş içeriği/alan, araştırma ilgisi/çalışma alanı, bölümler/servisler, çalışanların tipi, çalışanların çalışma süreleridir.

²⁶⁷ Joan Marques, Satinder Dhiman, Richard King, **Spirituality in the Workplace: What It Is?, Why It Matters, How To Make It Work?**, Personhood Press, USA, 2007, s.59.

²⁶⁸ --,--, "What is Diversity Mangement?", <http://www.univie.ac.at/diversity/management.html>, erişim:21.02.2010.

Şekil 18: İşyerinde Farklılıkların Yönetiminin Etkileri



Kaynak: Joan Marques, Satinder Dhiman, Richard King, **Spirituality in the Workplace: What it Is?, Why It Matters, How To Make It Work?**, Personhood Press, USA, 2007, s.60.

Organizasyonlar günümüzde gittikçe büyüyen farklı demografik özelliklere sahip işgücününün etkili ve verimli yönetildiğinde rekabet ve fonksiyon noktasında kendilerini olumlu etkilediğini kabul etmişlerdir. Farklılıkların yönetimi iş dünyasında

zorunlu bir hal almıştır. Farklılık yönetimi ile ilgili organizasyonlar değişik yaklaşımlar sergilemektedir. Bunlardan başlıcaları; çalışanlara insiyatif verme, eğitim, kariyer geliştirme, mentoring (akıl hocalığı) programlarıdır²⁶⁹.

Farklılıklar işletme performansını iyileştiren, hizmet ve ürünleri zenginleştiren, rekabet üstünlüğü kazandıran ve değişik deneyimler, bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görülmelidir²⁷⁰. İşletmelerde farklılıkları yönetmenin başlıca yararları şunlardır:

- Farklılıkları gözetmeyen, ayrımcılık yapmayan ve farklılıklara değer veren organizasyonlara kendi özelliklerine ve farklılıklarına önem veren yetenekli insanların başvurma olasılığı daha yüksektir. Bu anlayıştaki organizasyonlarda birbirini tamamlayan özelliklere sahip çalışanlardan oluşan yüksek performanslı takımlar kurmak daha kolaydır.
- Bu tip organizasyonlarda farklılıklardan kaynaklanan çatışma ve duygusal sorunlar daha az yaşanmakta, çalışanların bağlılıklarını sağlamak daha kolay olmaktadır.
- Değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek, yeni pazarlama ve satış stratejileri geliştirmek ve farklı hedef kitlelere ulaşmak daha kolay olmaktadır. İşletmelerdeki farklı işgücü ürün geliştirmede farklı perspektifler ortaya koyarak değişik müşteri gruplarının isteklerini karşılamada yardımcı olmaktadır. Ayrıca müşteriler hem coğrafi hem de kültürel olarak yerel şartlara saygı gösteren tedarikçilerle çalışmak ve tedarikçilerini hem yatırımcı hem de toplumlarının bir parçası olarak görmek istemektedirler. Müşteri güvenilirliğini kazanmak ve müşterilerle güçlü ilişkiler kurmak bu noktada işletmeler için önemlidir.
- Ürün veya hizmetlerde yenilik yapmayı sağlayacak şekilde yaratıcılık artmaktadır. Bilgi, deneyim, fikir, görüş alışverişi yoğun olmaktadır. Farklı geçmiş, yaş, ırk, cinsiyet, fiziksel yeteneklerden ve düşünme tarzlarından gelen

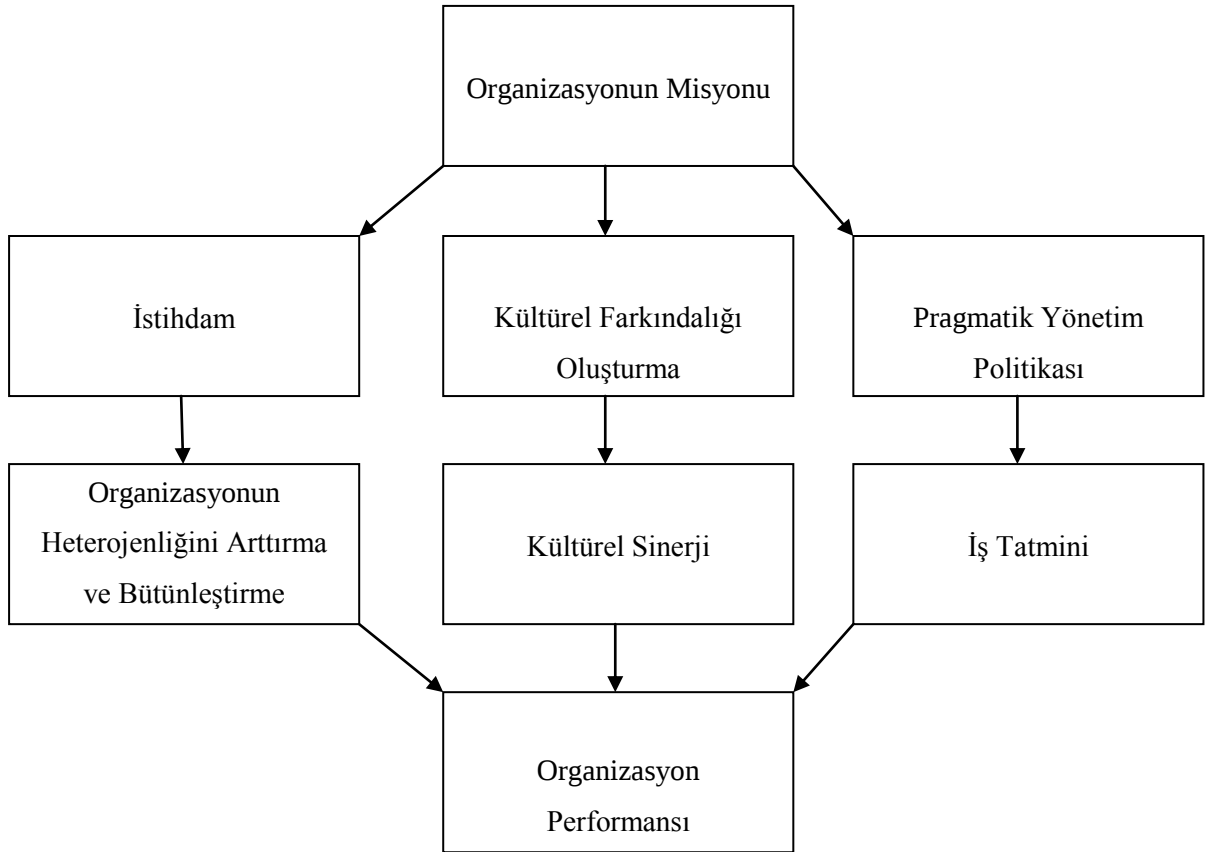
²⁶⁹ Akt:Quinette M. Roberson, “Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations”, **Group and Organization Management**, Vol:31, No:2, April 2006, ss.212-213.

²⁷⁰ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.230., Simma Liberman, George F. Simons, Kate Berardo, **Putting Diversity to Work:How to Successfull Lead a Diverse Workforce**, Course Technology Crisp, Canada, 2003, s.50.

insanlar problem çözmede daha yaratıcı olmakta ve iş yapmada farklı yollar konusunda yönetime yardımcı olmaktadır.

- Teknolojik, ekonomik, sosyal gelişmeler karşısında organizasyonun uyum ve esneklik yeteneği sağlanmaktadır. Farklılıkların bulunduğu organizasyonlar, yöresel farklarla nasıl çalışılacağını daha iyi bilmekte ve değişen pazarlara daha kolay adapte olmaktadır.
- Çalışanların her birinin kendini değerli hissettiği işgücü daha fazla sorumluluk, şevk ve sadakatle çalışmakta böyle bir iş ortamı da işletmelerde maksimum verimliliği sağlamaktadır.

Şekil 19: Farklılıkların Yönetiminin Çok Yönlü Modeli



Kaynak: David W. Pitz, “ Modeling the Impact of Diversity Management”, **Review of Public Personnel Administration**, Volume:26, No:3, September 2006, s.254.

Farklılıkların yönetiminin etkin bir şekilde uygulandığı işletmelerde işgörenler yüksek iş tatminine sahip olduğu için işgücü hareketi çok fazla olmamakta, bu da işletmelerde performansı arttırmakta, işletmenin yönetim politikasını faydacı bir şekle dönüştürmekte dolayısı ile organizasyonun misyonu başarılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

B.Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetim Süreci

Kariyerin ve yönetim uygulamaların küresel düzleme taşındığı günümüz işletmecilik ortamında ÇUI'ler yönetim uygulamalarını çevresel faktörleri göz önüne alarak esnek biçimde ve kültürel farklılıklara duyarlı biçimde düzenlemek durumundadırlar. ÇUI'lerde kültürel farklılıkların yönetimi birçok açıdan önem taşımaktadır.

Thomas'ın tanımında yer alan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütünselci bir odaklanma olan kültürel farklılıkların yönetimi ÇUI'lerde tüm iş sürecini etkilemektedir. ÇUI'lerde kültürel farklılıkların yönetilmesinin önemi şu başlıklar altında sıralanabilir²⁷¹:

- Kültürel açıdan karma işgücü gruplarının homojen işgruplarına göre uzun vadede işletme sorunlarına daha etkin çözümler getirebildikleri, daha üstün performans gösterdikleri ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı kabul edilmektedir.
- Uluslararası pazarlarda giderek farklı özellikler taşıyan müşteri gruplarına ürün ve hizmet sunulmaktadır. Bundan dolayı işgücündeki farklılık yönetimi işletmelerde müşteri ihtiyaçlarını anlama ve onlarla ilişki kurabilme becerilerini geliştirmektedir.
- ÇUI yöneticilerinin kültürel farklılıkları etkin biçimde yönetme gereksinimi duymalarının başlıca nedenleri; alternatif düşünme şekilleri ve buna bağlı olarak

²⁷¹ Akt:Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar :Yazınsal Bir Derleme”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 2005, 16(50), ss.10-15.

yaratıcılığı arttırmak, örgütsel esnekliği sağlamak, insan kaynağı potansiyelini zenginleştirmek, farklı pazarların ihtiyaçlarını daha iyi görebilmek, iş tatminini arttırarak, işgücü devir hızını düşürerek maliyetleri azaltmaktır.

- Kültürel farklılıkların yönetimi potansiyel faydalarının en üste çıkarılması ve sakıncalarının en aza indirgenmesine olanak veren faaliyetler bütünüdür. Kültürel farklılıklar iyi yönetildiğinde işletme için performans arttırıcı bir değer taşımakta aksi takdirde performans önemli ölçüde düşebilmektedir. Örneğin örgütteki başarısız kültürel iletişim, kişilerin çalıştıkları kuruma yönelik bağlılık duygusunun zedelenmesine, çalışanların aralarında şüphe, güvensizlik, düşmanlık duygularının oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda yabancı işgörenlerin verimliliği düşmekte ve bu işgörenler ev sahibi ülkenin kültürüne uyum sağlamakta direnç gösterebilmektedirler.
- Örgütteki birimler arasındaki yardımlaşmanın niteliği, işbirliği ve koordinasyon düzeni olarak tanımlanan bütünleşme, farklılaşma ile birbirini olumsuz etkileyebilmektedir. Birbirine bağlı örgüt birimleri arasında farklılaşma oranı arttıkça bütünleşme süreci olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Dolayısıyla ÇÜİ yönetiminin, bir yanda kültürel farklılıkların yarattığı olumlu etkileri arttırırken diğer yandan bütünleşme çabalarına ağırlık vermesi gerekecektir.
- Bir işgören grubunun kültürel yapısı ve özellikleri hakkında eksik bilgilendirme yönetimin performansa ilişkin bilgileri doğru değerlendirme, ölçme ve karar verme sürecinde birtakım yanlışlıklar yapmalarına neden olabilmektedir. Örneğin Amerikalılar performans sonuçlarının doğrudan, Asyalılar ise dolaylı yoldan bildirilmesini tercih etmektedirler.
- Farklı kültürlerden gelen insanların karşılıklı etkileşim kurma sürecinin farklı olması, farklı diyalog şekillerine yatkın olması, yüz yüze iletişimde zorluklar yaratabilmektedir. Hofstede'ye göre çalışanların kültürel değerleri değiştirilemez ancak örgütsel kültür örgütte edinilen bir takım değerlerden ziyade uygulamalardan oluştuğu için bu uygulamalar değiştirilerek bir ölçüde yönetilebilmektedir. İşgücü sağlama ve seçim sürecinde örgütün inanç ve değer yargılarına uygun adayların seçilmesi, eğitimler ve etkili liderlik ve iletişim ile

bireylerin örgütlerin kollektif kültürüne ayak uydurmasının mümkün olabileceği savunulmaktadır.

- Farklı kültürlerden gelen çalışanların olduğu ÇÜİ'lerde kültürlerüstü, insani değerlerin vurgulanması gerekmektedir. ÇÜİ'ler yöneticilerini sistematik olarak bir araya getirmeli, rotasyon yöntemi ile farklı ülkelerde görevlendirmelidir. Bu şekilde örgüt kültürü, kültürlerüstü nitelik kazanan yöneticilerin uyumlaştıma işlevi yardımı ile güçlenerek, örgütlerde farklılıklardan kaynaklanan sorunlar en aza indirgenebilmektedir.

İşletmeler başlıca şu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik kültürel farklılıkların yönetimine önem vermektedirler²⁷²:

- Kişilerin diğer kültürler hakkında bilgisini arttırmak ve farklı kültürleri değerlendirmesine yardımcı olmak,
- Kişilerin diğer kültürlerdeki norm, tutum ve başkalarına karşı davranış kalıplarını değerlendirmesine ve saygı duymayı öğrenmesine yardımcı olmak,
- Gerekli organizasyon değişikliklerinin kabul edilmesini sağlamak,
- İş ortamındaki huzursuzlukları ve organizasyondaki anlaşmazlıkları azaltmak,
- Performans ve verimliliğin artması için uygun bir çalışma ortamı sağlamaktır.

İşgücünü ve müşteri tatmininin, çalışanlar arasında iletişimin ve organizasyon performansının artması ve farklı kültürel değerlere sahip grup üyelerinin oluşturduğu çokkültürlülüğün temsil edilmesi olarak bilinen farklılıkların yönetiminin²⁷³ amacı; çeşitli bireysel geçmişlerin bir araya gelmesiyle, insanların davranışlarında dönüşümün oluşması, her şeyden önce özel grupların üyeleri içerisinde kültürel geçmişleri ile yeni gelenlerin zenginliğinin keşfedilmesidir. Farklılıkların yönetimi tolerans ve saygı

²⁷² Earnest Friday, Shawanta Friday, “ Managing Diversity Using A Strategic Planned Change Approach”, **Journal of Management Development**, Vol:22, No:10, 2003, s.878.

²⁷³ Akt:Kathryn H. Dansky, R.Weech Maldonado, G.D.Souza, Janice I.Dreachslin, “Organizational Strategy and Diversity Management: Diversity- Sensitive Orientation As a Moderating Influence”, **Health Care Mangement Review**, 2003, 28(3), s.244.

getirerek yetenekleri arttırmakta, grup üyelerinin çalışmalarını olumlu yönde etkilemekte ve ekonomik başarıyı getirmektedir²⁷⁴.

Farklı ülke kültürleri ile bu kültürel ortamlarda faaliyet gösteren işletme yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalar üç farklı yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar²⁷⁵:

- ÇUI'lerin yönetimlerinde hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın, ulusal kültürlerin etkili olduğunu öngören ayrışma (divergence) yaklaşımı,
- ÇUI'lerin yönetiminde giderek yerel ülke kültürünün hakim olduğunu benimseyen benzeşme (convergence) yaklaşımı
- Karşılıklı etkileşim sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve ÇUI'lerin evrensel denilebilecek ulusal kültür ile yerel kültürlerin bir karması olan değerlerle yönetildiğini öngören (crossvergence) yaklaşımıdır.

Kültürlerarası yönetim sürecinde karşımıza çıkan belli başlı kavramlar şunlardır²⁷⁶:

Alt kültürlerarası (intraculturel) etkileşim: Her kültür, birbirinden az çok farklı özellikler ve unsurlar içeren alt kültürlerden oluşmaktadır. Ulusal kültürün bu alt sistemleri arasında süreklilik arz eden bir karşılıklı etkileşim sözkonusudur. Bu özellik, kültürlerarasılık kavramına ulusal düzeyde bir karşılaştırmalı bakış ve analiz alt yapısı hazırlamaktadır.

Kültürlerarasılık: Farklı kültürler arasında dil, inanç, değerler, semboller, bilgi, görgü, deneyimler, düşünce biçimleri gibi kültürel etkileşim ve karşılaşmalar bulunmaktadır. Kültürlerarasılık kavramında farklı ulusal kültürler arasında temas ve iletişim vardır. Kültürler arasındaki coğrafi ve psikolojik mesafeler ve bu kültürler arasındaki karşılıklı etkileşim, iş hayatında çok çeşitli ve farklı karşılaşma ve kesişim ortamları yaratmaktadır.

²⁷⁴ Peter Wood, **Diversity: The Invention of a Concept**, Encounter Books, San Francisco, 2003, s.12.

²⁷⁵ Akt: Çiğdem Sofyalıoğlu, Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:2001, Cilt:7, Sayı:1, s.89.

²⁷⁶ Akt: Zeynep Düren, a.g.m., ss.87-101.

Kültürel Dar Görüşlülük (Etnosantrizm): Farklı kültürler arasında iyi/kötü veya üstün/zayıf türü bir karşılaştırma veya sınıflandırma yapılması bilimselliğe ve akılcılığa ters düşmektedir. Bir birey başka kültürlerden bireylerle karşılaştığında bazen o kültürlere ait değerlere karşı bir şok yaşamakta ve bu farklılıkları kendi kültürünün değer yargıları çerçevesinde değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu karşılaşma anında her birey kendi kültürel norm ve değerlerinden hareket ettiğinden, diğer kültürü anlamak zaman zaman imkansız hale gelmektedir. Bireyler genellikle diğerini anlamama veya anlayamama eğilimi göstermektedirler bazen bununla da yetinmeyip genellikle kendi kültürlerinin diğerlerine göre daha mükemmel veya daha üstün olduğunu düşünmektedirler. Bu eğilim antropolojide “etnosantrizm” olarak tanımlanmaktadır.

Kültürel Görecelik (Cultural Relativism): Kültürler birbirlerinden farklıdır ve bunlar arasında hiyerarşik bir sıralama yapmak imkansızdır. Bu yaklaşım “kültürel görecelik” olarak ifade edilmektedir. Kültürel görecelik antropolojik bir yaklaşımdır ve “kültürel dar görüşlülük” bakışını yumuşatmayı hatta çürütmeyi amaçlayan bir görüştür. Kültürel görecelik, bütün farklı kültürlerin özgün değerlerine saygı duyulması fikri üzerine kuruludur. Bu yaklaşımda kültürleri yargılamadan anlamaya çalışmak, hatta olduğu gibi kabul etmek esastır.

Kültürlerarası Yetkinlik: Çokkültürlü grupların yönetilmesinde, kültürlerarası durumları ve ortamları anlamak ve bu ortamlara uyum sağlamak demektir. Bu yaklaşımda kültürlerarası yetkinlik, temel olarak dört anafikir etrafında şekillenmektedir: Kültürel çeşitliliğe duyarlılık, etnosantrik olmayan bir bakış açısı, farklılıklara hoşgörölü olma yaklaşımı ve empati. Kültürlerarası yetkinlik, ÇUI’lerin müşterileri, tedarikçileri, ortakları, rakipleri ve yabancı resmi ve yerel kuruluşlarla ilişkilerinde başarılı sonuçlar vereceği gibi, işlemenin kendi performansına da yönelik, uzun vadeli bir pozitif sinerji kaynağı olarak değerlendirilmelidir.

Bunların haricinde ÇUI’lerin yönetiminde farklı kültürler sözkonusu olduğunda bir önemli kavram daha ortaya çıkmaktadır. Bu da kültürel sinerjidir.

Kültürel Sinerji: Birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması şeklinde ifade edilebilen **sinerji** organizasyondaki olayları gerçekten anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmayı ve bütünden parçalara gitmeyi öngörmektedir. “Kültürel Sinerji Yönetimi” isimli kitaplarında Moran ve Harris kültürel sinerjinin önemini şu şekilde vurgulamaktadırlar: *“Dünya halkları arasındaki farklılıklar karşılıklı olarak büyüme ve başarıyı getirmektedir. Her bir kültürün kültürlerarası etkileşimde yalnız başına sağlayabileceği faydadan çok daha fazla faydaya sahip olması mümkündür. Bu nedenle, işbirliği yaparak daha büyük şeyler üretmek için kendi kültürümüzün farkında olmanın daha da ötesine giderek, farklı kültürleri de dikkate almalıyız”*. Kültürel sinerji benzerlikler üzerine inşa edilmiştir ve farklılıkları kaynaştırarak daha verimli aktiviteler ve sistemler yaratmaktadır. İnsanlar arasındaki farklılıklar, ortaklaşa hareket edilerek problem çözmede olumlu şekilde kullanılabilir²⁷⁷.

Çokkültürlü bir grubun yöneticisinin ana görevi süreç kazançlarını arttırmak, kayıplarını da en aza indirmektir. Bu görev, kültürel sinerjiyi (gruptaki kültürel farklılıklardan kazanç elde etmek) kolaylaştırma ve kültürel çatışma ve farklılıktan kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Yöneticinin, kültürün grup süreçlerini etkileyen üç faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunlardan ilki kültürel normlar, diğer ikisi ise grup üyeleri arasındaki kültürel mesafe ve grupta mevcut olan kültürel farklılık miktarıdır²⁷⁸. Shenkar kültürel uzaklık (mesafe) kavramına değinerek çeşitli kültürlerin birbirine ne ölçüde benzerlik ve farklılık gösterdiklerinin ölçülmesi ile yönetim, pazarlama, finansman, muhasebe gibi işletmecilik fonksiyonuna yardımcı veriler sağlanabileceğini belirtmektedir²⁷⁹.

²⁷⁷ Akt:Rüya Ehtiyar, “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:5, 2003, ss.68-69.

²⁷⁸ Akt:Özlem Oktal, “Çok Kültürlülüğün İş Gruplarına Etkisi”, **Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kitabı**, 15-17 Haziran 2006, Tokat, s.518.

²⁷⁹ Akt:Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar:Yazınsal Bir Derleme”, a.g.m., s.6.

Kültürel sinerji, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açısidir ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş organizasyonlarda etkili problem çözümlerine imkân sağlamaktadır. Sinerjik çözümler, çalışanların ve müşterilerin bireysel olarak etnik kültürlerinin üstüne çıkarak, yeni yönetim ve organizasyon formları oluşturmaktadır. Sinerji yaklaşımı organizasyon içindeki kültürel çeşitliliği görerek, farklı kültürlerin hem olumlu, hem de olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici bir yaklaşımı benimsemektedir. Uluslararası organizasyonlar kültürel “eritme kabından” daha çok bir “kültürel mozaik” benzetilmiştir. Yani farklı kültürel etkiler ile birlikte bir model oluşmakta, bu model kendi farklı özelliklerini tamamen eritmek yerine korumaya yönelmektedir. Kültürel farklılıklar eğer dikkatli yönetilirse kültürel model değişmekte ve birçok kültürlü modelden sinerjik kazançlar elde edilebilmektedir²⁸⁰.

İnsan kaynakları, süreçler, ürünler, finansal kaynaklar, bilgi gibi faktörler işletmelerde rekabet avantajları olarak değerlendirilmektedir. Eğer çok kültürlülük bir farklılık olarak değerlendirilirse tüm bu faktörlerden daha etkili bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Kültürel farklılıkların işletmeye sağladığı başlıca avantajlar; maliyet alanında, karar verme süreçlerinde, yenilikler konusunda ve pazar konusunda ortaya çıkmaktadır²⁸¹.

Farklı kültürel çevre farklı yönetim uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Bir kültüre uygun olan stratejiler, yapılanmalar ve uygulamalar diğer kültürle uyuşmayabilmektedir. ÇUI ve kültürel çevre arasındaki ilişkinin yönetimi; doğru algılama, teşhis ve adaptasyon alanlarında yoğunlaşmaktadır. Tüm bunlar için ÇUI faaliyetlerini etkileyen başlıca kültürel farklılıklar iyi analiz edilmelidir.

Çokuluslu İşletme Faaliyetlerini Etkileyen Kültürel Farklılıklar: Örgütlerde kültürel farklılıklardan kaynaklanan bireysel yada gruba özgü özellikler işgörenlerin kimlik duygularını ya da diğerlerini algılama şekillerini etkileyebildiği gibi yönetim

²⁸⁰ Akt:Rüya Ehtiyar, “Kültürel Sinerji:Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, a.g.m., s.71.

²⁸¹ Akt:Pasi Raatikainen, “Contributions of Multiculturalism to the Competitive Advantage of An Organization”, **Singapur Management Review**, Vol:24, Issue:1, 2002, ss.81-86.

tarzındaki, örgütsel davranış kalıplarındaki ve iletişim şekillerindeki farklılıklar da çoğunlukla kültürel etkilere dayandırılabilir²⁸².

Teknik olsun veya olmasın hangi organizasyon sürecinin kültürel farklılıklardan en fazla etkilendiği ve nasıl etkilendiği kültürlerarası yönetim araştırmalarının ve tartışmalarının konusudur. Kültürel duyarlılığın ilk aşaması uluslararası yöneticilerin kendi kültürlerini öğrenmesidir. Yöneticinin kendi kültürünü öğrenmeden sonraki aşaması kültürel duyarlılığı oluşturmak için etkili bir kültürlerarası ilişki kurmasıdır. Yöneticiler sadece işyerindeki kültürel değişkenleri ve bunların işyerindeki davranışlara etkisini değil, dünyanın herhangi bir yerinde yapıcı iş ilişkileri oluşturabilmek için kültürel farklılıkları değerlendirmek ve anlamak zorundadır²⁸³. ÇUI yöneticilerinin görevi kültürlerarası ve ulusal kültür farklılıklarını ayırt ederek, olabilecek problemleri önceden görüp önlem almaktır. ÇUI yöneticisinin yönetimde göz önünde bulundurması gereken başlıca kültür değişkenleri ve yönetime etkisi şunlardır²⁸⁴:

1.Dil Farklılıkları: Şu an dünya nüfusu 6 milyarı geçmiş durumdadır. Eğer dünya nüfusu sadece 1000 kişiden oluşsaydı, aşağıdaki tablo karşımıza çıkardı²⁸⁵.

- 584 kişi Asyalı
- 124 kişi Afrikalı
- 150 kişi Batı ve Doğu Avrupalı ve Sovyetler Birliği üyeleri
- 84 kişi Latin Amerikalı
- 52 kişi Kuzey Amerikalı
- 6 kişi Avustralyalı ve Yeni Zelandalı

Bu insanların da yaklaşık %50'si aşağıdaki şu dilleri konuşuyor olurdu.

²⁸² Akt:Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar:Yazınsal Bir Derleme”, a.g.m., s.6.

²⁸³ Akt:Helen Deresky, **International Management-Managing Across Borders and Culture**, Pearson Education, New Jersey, 2006, a.g.e., ss.84-91., Akt:Michael R.Czinkota, Ilkka R.Ronkainen, Michael H. Moffet, **International Business**, 6th.ed, Harcourt College Publishers, USA, 2002, ss.36-48, Andrew L. Harrison, v.d., a.g.e., ss.111-112.

²⁸⁴ Akt:Michael R.Czinkota, v.d., a.g.e., ss.36-48.

²⁸⁵ Akt:Philip Harris, Robert T. Moran, Sarah V. Moran, **Cultural Differences: Küresel Leadership Strategies for the 21 st Century**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004, s.35.

- 165 kişi Çince
- 86 kişi İngilizce
- 83 kişi Hinduca ve Urduca
- 64 kişi İspanyolca
- 58 kişi Rusça
- 37 kişi Arapça

Diğer geri kalanlar Portekizce, Bengali, Almanca, Fransızca, Japonca, Endonezyaca ve yaklaşık 200 farklı dili konuşuyor olurdu.

Bunun yanı sıra aynı ülke içinde farklı dilleri konuşan grupların bulunması farklı kültürleri dolayısıyla farklı davranış kalıplarını, tutumları zaman zaman gerilimleri ortaya çıkarmaktadır. Örneğin Kanada’da hem İngilizce konuşan hem de Fransızca konuşan insanlar bulunmaktadır. Belçika da aynı şekilde hem Flemenkçe hem de Fransızca konuşan nüfusa sahiptir. Zaman zaman ülke içinde farklı dilleri konuşan gruplar arasında problemler olabilmektedir. Çince dünya üzerinde sayıca en fazla kişinin ana dilidir. Bunu İngilizce ve Hindu dili izlemektedir. Uluslararası iş dünyasında en yaygın kullanılan dil İngilizcedir. Bir Japon ve Alman iş adamı bir araya geldiği zaman büyük olasılıkla İngilizce iletişim kurarlar²⁸⁶.

Ülkelerin içinde yaşadıkları çevresel farklılıklar dillerindeki kullandıkları kelimelere ve anlamlarına da etki etmektedir. Örneğin “yaz” kelimesi kuzey yarımkürede yaşayan insanların Haziran, Temmuz, Ağustos aylarında yaşadıkları sıcak dönemi yansıtan bir anlamda kullanılmaktadır. Aynı “yaz” kelimesi tropikal iklimlerde ise sıcak anlamında değil kurak olmayan bir sezon anlamında kullanılmaktadır. Kelime hazinesindeki farklılık kültürel farklılıkları yansıtmaktadır. Örneğin Arap dilinde deve için vücudunun çeşitli bölgeleri ve onunla ilgili malzemelere yönelik 6000 çeşit kelime bulunmaktadır. Bazı kelimeler ise tam anlamı ile diğer dillere çevrilememektedir. Her dilin kendine ait

²⁸⁶ Akt:Charles W. Hill, a.g.e., s.106.

fonetik yapısı bulunmaktadır ve diller arasında bir etkileşim vardır²⁸⁷. Bunun yanı sıra her dilin kullandığı farklı deyimler ve klişeler de bulunmaktadır.

Dil yeteneği ve bilgisi uluslararası iş dünyasında farklı bir öneme sahiptir. ÇUI'lerde bilgi toplama ve değerlendirme sürecinde dil faktörü çok önemlidir. Kişinin kendi dilinde iletişim kurması onu rahatlatmaktadır. Dil, yerel topluma ulaşmak için güçlü bir araçtır. Artan iletişim kanallarının etkin işleyebilmesi için ÇUI'ler kendilerine bağlı işletmeler ve faaliyette bulundukları çevre ile yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim sürecini çok iyi yönetmek durumundadır. ÇUI yöneticileri yabancı dil bilgisi ile iletişim kurma becerilerini arttırmırlar. Çalışanları ile tercümanlarla iletişim kuran bir yönetici bir çok sorunla karşı karşıya kalabilir. Bir dili öğrenmek, o ülkenin tarihi, politikası, sosyal yaşamı ve diğer kültürel yönlerini anlama kapasitesini geliştirmektedir²⁸⁸.

Yöneticilerin değerlendirmek zorunda oldukları bir nokta da sözsüz iletişimdir. ÇUI yöneticileri sözsüz iletişimin; beden dili, zaman ve mesafe algıları, maddiyat değerlendirmeleri, arkadaşlık ilişkileri ve iş anlaşmaları noktalarındaki farklılıklarını bilmek ve ona göre davranmak zorundadır. İletişim sürecinin önemli bir kısmı sözsüz iletişim ile gerçekleşmektedir. Sözsüz iletişimin en dikkat edilmesi gereken bölümü vücut dilidir. Örneğin bazı ülkelerde kaşların yukarı kaldırılması onay verildiği anlamına gelmekte iken bazılarında tam tersi bir anlam ifade etmektedir. Dünyanın bazı bölgelerinde zamanın kullanımı esnektir, bazı bölgelerinde ise dakikliğe çok önem verilmektedir. İletişim kurarken korunmak durumunda olan kişisel mesafe algıları kültürden kültüre değişmektedir. Örneğin Araplar ve Latin Amerikalılar konuşurken insanlarla yakın olmak isterler. Bu mesafe Kuzey Amerikalılar ve Avrupalılar için rahatsız edici olabilmektedir. Bazı bölgelerde bir anlaşma yapmak el sıkışma ile yeterli olmaktadır.²⁸⁹

2.Din ve İnanç Farklılıkları: Din insanların hem birbirleri ile olan ilişkilerini hem de diğer toplumlarla olan ilişkilerini etkilemektedir. Manevi ve ekonomik değerlerin

²⁸⁷ Akt:John D.Daniels, Lee H. Radebaugh, a.g.e., s.96.

²⁸⁸ Akt:Michael R.Czinkota, v.d., a.g.e., s.36.

²⁸⁹ Michael R.Czinkota, v.d., a.g.e.,s.38., Charles W. Hill, a.g.e., s.107.

temelini oluşturmaktadır. Bazı yerlerde inanışlar günlük iş yaşamını ve iş yerindeki davranışları etkilemektedir²⁹⁰. Din insanların yaşama bakışından, alışkanlıklarına, satın aldıkları ürünlere kadar birçok alanda etkili olmaktadır. Belirli tipteki yiyeceklerin yenmesi, giyinme ve davranışlar sıklıkla din tarafından etkilenmektedir. Örneğin Arap ülkelerinde kadının rolü, tüketim alanındaki konumu çok farklıdır. Reklamlarda kadın vücudunun kullanılması ve özellikle çıplak kullanılması çok rahatsız edici bulunmaktadır. Dini tatiller, ülkeler arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Kast sistemi göz önünde bulundurulması gereken önemli bir inanç faktörüdür. Dini kurumlar ekonomik konularda önemli roller oynayabilmekte ve bazı yeniliklerin, yeni ürünlerin, tekniklerin pazara girmesine engel olabilmektedirler. Ülke içindeki dini bölünmeler ve çatışmalar da dış pazarlardaki oluşturulacak strateji ve yürütülen faaliyetlerde hassas olunması gereken konulardandır. Dini bölünmeler herhangi bir ürünün dağıtım ve tutundurmasında güçlüklerle neden olabilmektedir²⁹¹.

Din, etik değerler ve toplumlar arasındaki ilişki ince ve karmaşık bir çizgide ilerlemektedir. Dünyada bir çok din görülmesine rağmen, sayıca en fazla üyeye sahip olan başlıca dinler ve inanç sistemleri; Hristiyanlık, İslamiyet, Musevilik, Budizm, Hinduizm, Konfüçyüsçülük dır. Bunların başlıca özellikleri şunlardır²⁹²:

Hristiyanlık: Hristiyanların büyük çoğunluğu Avrupa ve Amerika’da yaşamaktadır. Katoliklik, Ortodoksluk ve Protestanlık olmak üzere üç ana mezhebe ayrılmıştır. ÇUI yöneticileri dinler arası farklılıkların bilincinde olmalı ayrıca dinler içindeki mezhepleri ve alt grupları ve alışkanlıklarını da iyi bilmelidir. Örneğin Weber’e göre Protestanlık ahlak anlayışı ve modern kapitalizmin ruhunun gelişmesi arasında bir ilişki vardır. Protestan etik çok çalışmaya ve varlığı arttırmaya vurgu yapmaktadır. Protestanlık kapitalizmin gelişmesinde bir noktada daha katkı sağlamıştır o da Katolik kilisesinin tarih boyunca oluşturduğu katı dini ve sosyal sınıf hiyerarşisini kırmasıdır. Böylece Tanrı ile ilişkilerde daha fazla bireysellik ve özgürlük başlamıştır. Bu dini özgürlükler

²⁹⁰ Akt:Michael R.Czinkota, v.d., a.g.e., s.39.

²⁹¹ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., ss.88-90.

²⁹² Akt:Charles W. Hill, a.g.e., s.100.

bireysel, ekonomik ve politik özgürlüklerin yolunu açmıştır. Bazı düşünce akımları bireyselliğin Protestan felsefeden etkilendiğini düşünmektedir²⁹³.

İslamiyet: Hristiyanlık ve Musevilik gibi İslamiyet de tek Tanrılı bir dindir. Müslümanlar Allahın birliğine, gücüne ve hakimiyetine inanırlar. İslam dininin başlıca prensipleri anne ve babaya saygı, başka insanların haklarına saygı, cömertlik aynı zamanda tutumlu olmak aradaki dengeyi sağlayabilmek, insanlara adil davranma gibi prensiplerdir. Müslümanlar İslamiyetin değer, norm ve ahlak sisteminin temel alındığı bir sosyal yapıda yaşarlar. Kuran'ın çoğu ekonomik prensibi serbest ticaretin de prensipleridir. Aynı zamanda sosyal adalete de vurgu yapmaktadır²⁹⁴.

Musevilik: Tek tanrılı dinlerin en eskisidir. Kitabı Tevrat'tır. Musevilğin ahlak ve kurallarının esasları “on emirde” verilmiştir. Museviler için Cumartesi günü kutsal bir gündür ve çalışılmaz. Museviler domuz eti yemezler.

Hinduizm- Budizm- Konfüçyüscülük: **Hinduizm:** Günümüzde Hindistan, Seylan, Pakistan, Nepal ve Hint Yarımadasındaki diğer bölgelerde mensupları bulunan Hinduizmin tespit edilmiş belli bir kurucusu bilinmediği gibi kendine özgü bir kitabı da bulunmamaktadır. Hinduizmin temelinde Brahma (Mutlak Varlık) inancı yatmaktadır. Hindular ise dinlerini “Sanata Dharma” yani ezeli ve ebedi din diye adlandırmaktadırlar. Kast sistemi Hinduizmin inançlarından kaynaklanmaktadır. Himalaya Dağları, Ganj nehri gibi bazı varlıklar kutsaldır. Hinduizm Protestan ahlakındaki zenginliğin artırılması yönündeki girişimleri reddeder, maddi başarılarından çok ruhsal gelişime önem vermektedir. Buna karşılık günümüzde modern Hindistan'da dünya ekonomisinde hızla gelişen bir çok işletme bulunmaktadır²⁹⁵.

Buddizm: MÖ. 563-483 yılları arasında yaşamış olan Budda'nın kurucusu olduğu bir öğretiler topluluğudur. Budda ahlâkının ana çizgileri: Doğruluk, saflık, düşünme, hakîmlik ve durmadan nefsini ıslahtır. Budda hayatı boyunca kurtuluşa ulaşabilmenin yollarını araştırmış ve bunun için şu dört kutsal gerçeği ortaya koymuştur: Acının ne olduğu, acının kaynağının ne olduğu, acının giderilmesi için iç huzurun sağlanması, acının dindirme yolunun bulunması yani nirvanaya ulaşmaktır²⁹⁶.

²⁹³ A.g.e., s.101.

²⁹⁴ A.g.e., s.102.

²⁹⁵ ---,---, <http://www.umutdolu.com/egitim-kultur/din-bilimleri/hinduizm-dini.asp/erişim:06.03.2010>

²⁹⁶ ---,---, <http://www.mescere.net/kitaplar/SamiIslamAnsiklopedisi/budizm.htm/erişim:06.03.2010>

Konfüçyüscülük: Konfüçyüs, MÖ. 550 yıllarında yaşadığı sanılan Çinli bir filozoftur. Konfüçyüscülük Asya'da özellikle Çin'de 150 milyondan fazla üyesi olan bir öğretilerdir. Öğretinin ana teması insancıl düzendir. Buna ulaşmanın yolu insanlara ve atalara hürmet etmekten geçmektedir. İyi insan dünyanın bütününü ile uyum içerisinde yaşayan insandır. Uyum, denge ve iç huzura erişmenin yolu Konfüçyüs'e göre eğitimden geçmektedir²⁹⁷. Konfüçyüscü bakış açısı özellikle 1960'lardan beri iş dünyasının gündemini meşgul eden çalışma ahlâkı kavramlarının üzerinde duran düşünürlerin araştırmalarının başında gelmektedir. Konfüçyüscü çalışma etiği yalnızca Asya ülkelerinde değil tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışma Konfüçyüs'e göre mutluluğa ve refaha ulaşmanın yoludur²⁹⁸.

3.Maddi Kültür Farklılıkları: Maddi kültür teknoloji ve ekonomi olarak ikiye ayrılabilir. **Teknoloji**, maddi ürünlerin yaratılmasında kullanılan teknikleri içermektedir. Örneğin Amerikan vatandaşlarının büyük çoğunluğu ölçüm aletlerinin okunmasını içeren konuları çok iyi anlamalarına rağmen dünyanın pek çok ülkesinde bu basit görünen konu yaygın kültürün bir parçası olmadığından bu ülkeler için teknik bir sınırlama getirmektedir. Bir kültürün seviyesi birçok yönden anlaşılabilir. Koruyucu bakım vb. konular düşük teknoloji seviyesindeki kültürlerle yabancıdır. ABD, Almanya, Japonya gibi ileri teknoloji seviyesine sahip ülkelerde geniş bir anlama seviyesi bulunmaktadır. Basit tamirler, ürünlerin nasıl çalıştığı ile ilgili genel anlayış ileri teknoloji seviyesini meydan getirmektedir. **Ekonomi**, insanların kapasitelerine ve sağladıkları faydalara göre istihdam ettiği yapılarıdır. Mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı, tüketimi, değişim sağlanması ve yaratılan faydalardan gelir sağlanması ekonominin temel hedefleri arasındadır²⁹⁹.

Teknolojik gelişim çoğu ülkelerdeki kültürel değişimin başlıca sebebidir. Tüketiciler artan oranda kaliteli yaşam ve boş zaman taleplerine yönelik kendilerini tatmin edecek farklı ürünler istemektedirler³⁰⁰. Maddi kültür talep seviyesini, talep edilen ürünlerin

²⁹⁷ --,--, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Konf%C3%BC%C3%A7y%C3%BCs/eri%C5%9Fim:06.03.2010>.

²⁹⁸ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., s.62.

²⁹⁹ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., s.70.

³⁰⁰ Akt:Michael R.Czinkota, v.d., a.g.e., s.46.

kalite ve tiplerini, ürünlerin fonksiyonel özelliklerini, ürünlerin dağıtım, pazarlama sürecini etkilemektedir.³⁰¹.

4.Değer, Norm, Tutum, Adet ve Örf Farklılıkları: Değerler; neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklarlar. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. Değerler inançlara göre daha yüzeyseldir. Değerler bir kültür içerisinde önem verilene ve tercih edileni ifade etmektedir. Normlar ise insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan standart veya kurallardır. Normlar kaynağını değerlerden almaktadır ve değerlere göre biçimlenmektedir. Değerlere göre normlar daha somut öğelerdir. Belirli durumlarla ilgili olarak insanlara ne yapması ya da yapmaması ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır³⁰².

Tutum ise bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu tepki ve ön eğilimini ifade etmektedir. Bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç öğeden meydana gelmektedir. Bilişsel öğe; gerçeklere dayanır, duygusal öğe; bireyden bireye değişir ve gerçeklerle açıklanamaz, davranışsal öğe de tutumun sözlü ve eylemsel ifadesidir. Normlar adetler ve örflere ayrılırlar. Grubun iyiliği ve sağlığı bakımından hayati önem taşımayan ve zorlayıcılığı olmayan normlara adetler denmektedir. Örfler ise toplum içim hayati önemi olan davranışları belirler ve kendine has ahlaki değerleri içermektedir³⁰³.

Değerler toplumdan topluma değişmektedir. Neyin uygun olup olmadığı da kültürden kültüre değişmektedir. Örneğin Ortadoğu ülkelerinde iki erkeğin karşılaşınca birbirini yanaklarından öpmesi ve yolda kol kola yürümesi uygun bir davranış olarak değerlendirilirken aynı şey Batı ülkelerinde normal karşılanmayabilmektedir³⁰⁴. Kimi toplumlarda yapılan iş görüşmelerinde konuya girmeden önce çeşitli konulardan ilgisiz konuşmaların yapılması tercih edilmekte, böylece ortamı yavaş yavaş ısıdırma yolu

³⁰¹ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., s.71.

³⁰² Mehmet Şişman, a.g.e., s.4.

³⁰³ Akt:Filiz Susar, a.g.m., s.8.

³⁰⁴ Andrew L.Harrison, v.d., a.g.e., s.113.

seçilmektedir. Buna örnek olarak Ortadoğu ve Latin Amerika ülkeleri gösterilebilir. Ancak ABD ve benzeri ülkelerde iş görüşmelerinde konuya hiç zaman kaybetmeden girilir. Bir Amerikalının bir Brezilyalı işadamı ile yapacağı görüşmede söze hemen girip işi konuşması, Brezilyalı tarafından uygunsuz karşılanabilmektedir³⁰⁵.

Hediye vermek daima çok dikkat ve araştırma gerektiren bir davranış olmalıdır. Kültürler arasında hediyelerin anlamları değişmektedir. Masumca verilen bir hediye o ortamda çok kaba veya yanlış anlamalara yol açacak olaylara neden olabilir. Japonya’da paketlenmemiş bir hediye vermek çok kaba bir davranış olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bir ziyaretçinin eli boş gitmesi hoş karşılanmaz. Ayrıca Japonya’da hediye verilirken hiçbir zaman dört parçalı ya da dört adet biçiminde verilmez, çünkü Japonca’da dört sözcüğü, ses olarak ölüm sözcüğüne benzemektedir³⁰⁶.

Yaşla ilgili tutumlarda kültürler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Birçok Amerikan firması genç kuşakların eğitime önem vermekte ve onların uluslararası işletmelerde önemli görevlere yüklenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte Asya ve Arap kültürlerinde yaşlılık saygı görme nedenlerinden biridir ve yöneticinin statüsü yaşıyla bağlantılıdır. Bu farklılık uluslararası işletmecilikte problemlere neden olabilmektedir. Örneğin birçok yabancı firma Çin’deki devlet bürokratlarıyla görüşmeler yapmak üzere yanılığa düşerek genç yöneticileri göndermektedir. Çinliler bunu bir hakaret olarak algırlar. Onlar firmanın yaşça daha büyük ve kıdemli üyeleriyle görüşmeyi tercih etmektedirler³⁰⁷.

Çoğu Batı ülkesinde golf oynarken iş hakkında konuşmak normal karşılanmaktadır. Ancak Japonya’da bu konuda tam ters bir tutum söz konusudur. Bunun yanı sıra tutumlar ve alışkanlıklar ÇUİ’lerin pazarlama ve reklam stratejilerini yakından ilgilendirmektedir. Örneğin Amerika’da portakal suyu bir kahvaltı içeceği. Ama Fransa’da portakal suyu serinletici bir içecek olarak görülmektedir. Fransızların kahvaltı

³⁰⁵ Akt:Handan Temizel, Erol Turan, Metehan Temizel, “Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 2008, s.470.

³⁰⁶ Akt:Handan Temizel, v.d., a.g.m., s.470.

³⁰⁷ Akt:Çiğdem Sofyalıoğlu, Rabia Aktaş, a.g.m., s.80.

ederken portakal suyu içmek gibi bir adetleri bulunmamaktadır. Örneğin Latin Amerika'da hazır çorbaların kutusu dört-beş kişi servisine göre ayarlanmıştır. Amerika'da ise hazır çorba kutusu 1 veya 2 kişiliktir³⁰⁸.

5.Estetik Farklılıkları: Bir kültürdeki, belirli sanat dalları için müzik, tiyatro, dans vb. ilgili düşünceler, zevkler ve renklerin değerlendirilmesini ifade etmektedir³⁰⁹. Örneğin bir Amerikalının estetik değerleri, bir Çinlinin sanat, edebiyat, müzik değerlerinden farklıdır. Örneğin Amerika ile kıyaslandığında opera Avrupa'da çok popülerdir. Ancak sinema alanında Amerika'da uluslararası standartlar vardır ve üretilen film sayısı Avrupa'ya oranla çok fazladır³¹⁰. Toplumlarda değişik renkler farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Mavi ambalaj içinde piyasaya sürülen bir ürün, Hong Kong'da hiç ilgi görmemiştir çünkü mavi, Çin kültüründe ölümü temsil etmektedir. Buna karşılık ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde siyah, Japonya'da beyaz, Latin Amerika'da ise mor renk ölümü çağrıştırmaktadır. Yeşil pek çok İslam ülkesinde popüler renk iken, Fransa'da, Hollanda'da ve İsveç'te kozmetik dünyasını temsil etmektedir³¹¹. Renklerin her kültürdeki çağrıştırdığı anlam farklıdır. ÇUİ'lerin özellikle pazarlama ve reklam stratejilerini oluştururken renklerin farklı ülke kültürlerindeki anlamlarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

6.Sosyal Kurumlar ve Yapılanma Farklılıkları: Aile, arkadaşlık ve akrabalık ilişkileri, sınıf yapılanmaları, gibi çeşitli faktörlerden oluşan kurumlar insanların birbiri ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Örneğin Batı ülkelerinde anne, baba ve çocuktan oluşan aile, başka kültürlerde büyükanne ve büyükbabaları ve başka akrabaları da içine alabilir. Bu ise pazar ve tüketim alışkanlıklarını etkilemektedir. Bazı kültürlerde örneğin Afrika'da kan bağı çok önemlidir. Aile içi üyeler arasındaki ilişkiler ve aile sorumlulukları insan kaynakları yöneticilerinin dikkat etmesi gereken konular arasındadır. Nijerya gibi politik grup çatışmalarının olduğu ülkelerde yöneticiler bu durumlara karşı

³⁰⁸ Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, a.g.e., s.131.

³⁰⁹ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., s.91.

³¹⁰ Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, a.g.e., s.131.

³¹¹ Akt:Handan Temizel, v.d., a.g.m., s.471.

bilgili ve tedbirli olmalıdır. Sosyal tabakalar da değerlendirilmesi gerekli önemli bir faktördür³¹².

Sosyalizasyon sürecinin bir başka önemli süreci referans gruplarıdır. Referans grupları bireylerin değer, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Birinci referans grupları; aile, iş arkadaşları ve tanıdıklarıdır. İkinci grup ise daha az etkileşimin bulunduğu sosyal gruplar, kurumlar, ticari organizasyonlardır. Sosyal organizasyon yöneticilerin alt gruplarla nasıl ilişki kuracağını düzenlemektedir. Örneğin bazı kültürlerde yöneticiler ve çalışanlar hem gözle görülür biçimde hem de dolaylı biçimde işyeri düzenlemeleri ile birbirinden ayrılmışlardır. Bazılarında ise hiçbir ayırım bulunmamaktadır, eşitlik söz konusudur. Örneğin Amerika'da Nissan firmasında yöneticilerin ayrı park yerleri yoktur, yöneticiler çalışanlarla birlikte yemek yerler ve kendilerine ait özel odaları bulunmamaktadır³¹³.

7.Alt Kültür Farklılıkları: Bir toplum içinde genel sosyal kültürle benzeşen ve farklılaşan özelliklere sahip birden çok alt kültürden söz edilebilir³¹⁴. Bunlar ÇUI'lerin değerlendirmek zorunda olduğu önemli bir faktördür. Örneğin Kanada'da İngilizce ve Fransızca konuşan insanların oluşturduğu iki alt kültür bulunmaktadır. Aynı şekilde Amerika'da etnik olarak, coğrafi olarak farklı geçmişlerden gelen değişik alt kültürler bulunmaktadır. Aynı durum Çin için de geçerlidir. Çin'in homojen bir kültür yapısı olduğu düşünülse de farklı yerleşim yerlerinde değişik kültürel yapılanmaların olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur³¹⁵.

8.Eğitim Farklılıkları: ÇUI çalışanlarının formal ya da informal yoldan edindikleri eğitim iş ortamında kendilerinden beklenen performansı etkilemektedir. Çalışanın eğitim seviyesi, yöneticilerin eleman seçimi, eğitimi sürecini hatta liderlik davranışlarını bile etkilemektedir. Eğitim ve gelişme programları o ülkenin genel eğitim seviyesine

³¹² Akt:Michael R.Czinkota, v.d., a.g.e., s.48.

³¹³ A.g.e., s.48.

³¹⁴ Mehmet Şişman, a.g.e., s.8.

³¹⁵ Akt: Helen Deresky, a.g.e., s.89.

göre ayarlanmaktadır³¹⁶. Örneğin Amerika’da ilk ve ortaokullar bireyin kendine olan güveninin, yaratıcılığın ve kendisine olan saygının geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. ABD yüksek eğitime sahip insanlarıyla gurur duymaktadır. Araştırma enstitüleri, liberal sanat kolejleri ve devlet kolejleri farklı gelir ve entellektüel yeteneklere sahip öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir arada bulunmaktadır. İngiltere’de sınıf sisteminin yansıması nispeten az sayıda öğrenci için seçkin eğitim imkanı sağlamaktadır. Almanya, imalat endüstrisi için genç usta ve teknikerler yetiştiren çok iyi geliştirilmiş çıraklık ve teknikerlik programlarına sahiptir. Japon ve Fransız eğitim sistemleri ise farklılıkların paylaşılmasına odaklanmaktadır. İlk ve ortaokullarında öğrencilerini ülke çapında kolejlere giriş sınavlarına hazırlamaya odaklandıkları için analitik düşünme yeteneğini kazandırmayan ezberci bir eğitim sistemi mevcuttur. En yüksek notlu öğrenciler çok az öğrencinin girebildiği prestiji yüksek üniversitelere girmeyi amaçlamaktadır. Bu sahip olduğu yüksek eğitim bireye toplumda bürokratik görevlerde ve en önemli şirketlerde istihdam edilme imkan sağlamaktadır³¹⁷.

9.Sağlık Sistemi Farklılıkları: Bir ülkedeki sağlık sistemi, işgörenlerin verimliliğini, işyerindeki fiziksel formlarını etkilemektedir. Sağlık sigortaları, hastalık dolayısı ile işe gelinemeyen günler gibi konular da yönetim kararlarını etkilemektedir³¹⁸.

10.İşe Karşı Tutum Farklılıkları: ÇÜİ yönetimleri faaliyette bulundukları ülke kültürünün sosyal yapını ve kişilerin o kültürde işe karşı tutumlarını bilmek zorundadır. İş her toplumda bireysel gelirin ve maddesel zenginliklerin temel kaynağıdır. Çalışma karışlığında elde edilen gelir bireylerin gıda, giyim, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Toplumlar işe yönelik farklı davranış şekilleri ile birbirinden ayrılırlar. Örneğin sanayileşmiş, iş güvenliği sağlanmış, iyi organizasyonu olan işletmelerin bulunduğu bazı toplumlarda bireyler normal çalışma saatlerinin dışında iş yerinde kalmak için istekli olmazlar. Kendilerine ve hobilerine zaman ayırmayı isterler. Bazı toplumlarda ise iş bulmak büyük bir şanstır ve diğer toplumlarda istenmeyen çoğu şey

³¹⁶ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.90.

³¹⁷ Akt:Çiğdem Sofyalıoğlu, Rabia Aktaş, a.g.m., s.79.

³¹⁸ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.91.

yapılmak zorunda kalınır. ÇUI yöneticileri ev sahibi ülkedeki iş tutumlarını, fazla mesai ödemeleri gibi konuları bilmek zorundadırlar³¹⁹.

Küresel rekabet ve eğilimlerdeki artış ÇUI yöneticileri için oyunun kurallarını yeniden belirlemiştir. Politik ve ekonomik gündem, teknik gelişmelerin seviyesi, yasal çevre, karşılaştırmalı rekabet avantajları ve kültürel normlar başarılı bir yöneticinin analiz etmesi gereken çevre faktörleridir. Bunları değerlendiren ÇUI yöneticisi köken ülkenin bu faktörlerden gelecekte nasıl etkilenebileceğini önceden sezer ve uygun strateji ve operasyon tarzlarını geliştirir³²⁰.

C.Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

ÇUI'ler küresel alanda gelişen rekabet ortamında üretim, pazarlama, finans vb. diğer fonksiyonlarını yeni şartlara göre düzenlerken insan kaynakları uygulamalarını da gözden geçirmek durumundadır. ÇUI'lerde yönetim sürecinde insan kaynakları uygulamalarında hem yöneticiler hem de işgörenler için koşullar tamamı ile değişmiştir. Bugün ÇUI yöneticilerinin kültürel farklılıklar konusunda duyarlı, değişik ortam ve kültürlerle uyum sağlama kapasitesi yüksek, esnek, iletişime açık, empati yeteneği gelişmiş, farklı kültürlerden gelen işgörenleri kültürel özelliklerine göre motive etmeyi becerebilen, yeniliğe ve gelişime açık, liderlik yeteneklerinin gelişmiş kişiler olması beklenmektedir. Aynı şekilde bu süreçte işgörenlerden de gelişen teknolojiye paralel olarak farklı teknik bilgi ve beceriler beklenmekte, aynı şekilde onların da iş ortamında farklı kültürlerden gelen çalışma arkadaşlarını reddetmeyecek bir tutum içinde bulunmaları, uyum içinde çalışmaları, esnek ve duyarlı olmaları beklenmektedir.

İşletmelerin çokuluslu bir nitelik kazanmaları, kariyerin küresel bir boyuta geçmesindeki en önemli nedenlerden biridir. ÇUI'lerde insan kaynakları yönetiminde iki önemli faktör üzerinde durulmaktadır. İlki; bağlı kuruluşları etkin yönetebilme gereksinimi, ikincisi çok kültürlü bir işgücü yapısının küresel piyasalarda sağlayacağı

³¹⁹ Andrew L.Harrison, vd., a.g.e., s.112.

³²⁰ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.13.

üstünlükten yararlanmadır³²¹. Bunun yanı sıra işgücü ÇUI'ler için önemli bir çevresel faktördür. Günümüzde işletmelerin başarıları üç önemli noktaya bağlıdır. Yapılan araştırmalar, işletme için uygun işgücünü seçmek, seçilen işgücünü uygun yerde çalıştırmak, seçilen işgücünü hem kendi hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitip geliştirmenin çok önemli olduğunu ortaya koymuştur³²².

Ulusal ve uluslararası çalışan her işletme insan gücü ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki personeli istihdam etmek, verimliliklerini arttırabilmek için onları motive etmek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır. ÇUI'lerde insan kaynakları yönetimi, ÇUI'lerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki işgörenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimini, oryantasyonlarını ve motivasyonunu içermektedir³²³.

Farklı kültür ve milletten pek çok çalışanın bir araya geldiği ÇUI'lerin insan kaynakları uygulamaları da bölgesel ve kültürel farklılıklar doğrultusunda şekillenmektedir. Köken ülke kültürü doğrultusunda şekillenmiş insan kaynakları uygulamalarını olduğu gibi alıp yatırım yapılan ülkede uygulamak mümkün değildir. Bireyselliğin ön planda olduğu Amerikan uygulamalarını hiç değiştirmeden paternalizmin hâkim olduğu Japonya'da uygulamak verimli olmayacaktır. Bir ülkede başarıyla uygulanan bir insan kaynakları yönetim anlayışının bir başka ülkede aynı sonuçları vermesini beklemek doğru olmaz. Bir terzi mantığıyla hareket ederek, insan kaynakları yönetiminin, faaliyet gösterilen ülkenin kültürüne adapte edilmesi gerekmektedir³²⁴.

³²¹ Oya Aytemiz Seymen, "Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik Çerçevesinde Kariyerin Değişen Yüzü ve Getirdiği Sorunlar", edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.e., s.188.

³²² Esin Can Mutlu, a.g.e., s.332.

³²³ Beliz Dereli, "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, s.60.

³²⁴ Akt:Esra Sevim, "Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Firma-Yavru Firma Etkileşimi", **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmit, 2006, s29.

1.Çokuluslu İşletme Yöneticileri: ÇUI’lerde iyi bir işgücü kadrosunun oluşturulması aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir. Bunlar³²⁵:

- ÇUI faaliyetleri fiziksel olarak çok geniş bir alana yayılmış durumdadır. Bu noktada işletme şubeleri arasındaki koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştırma amacı ile etkin bir yönetim kadrosunun oluşturulması sorunu ortaya çıkmaktadır. ÇUI’lerde, herhangi bir ülke şubesindeki üst düzey yöneticisinin, ana merkezin sürekli tavsiye, kontrol ve desteğine ihtiyaç duymadan karar verebilecek güçte ve istekte yöneticiler arasından seçilmesi gereklidir.
- Uluslararası yatırımlar, ürünler, pazarlar ve faaliyetler çokuluslu nitelik kazanan işletme için çok yeni ve farklı olabilmektedir. Bu nedenle seçilecek olan üst düzey yöneticilerin ve işgörenlerin bu konular üzerinde bilgi sahibi olması tercih edilmektedir. ÇUI şubelerinde yöneticiler kendi ülkelerinden çok farklı ve karışık yönetim problemleri ile uğraşmak zorundadırlar. Bu problemlerin hepsi de işletmenin içinde bulunduğu dış çevre ile ilgili olan dış faktörlere (ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel ve yasal) bağlıdır.

ÇUI’leri etkileyen küresel eğilimler kültürel perspektif ile değerlendirildiği zaman ÇUI yöneticilerinin karmaşıklaşan yönetim görevleri için yeni yönetim anlayışı uygulamaları gerektiği kaçınılmazdır. Yapılan işlerin her bir aşamasını bilme ve kontrol etmenin imkansızlaştığı dönemin başlamasından bu yana yöneticilerin görevi; süreçleri, fikirleri ve başkalarının davranışlarını kolayca anlama üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun için ÇUI yöneticisinin dört farklı uzmanlığa ihtiyacı vardır: **Stratejik, adaptasyon(uyarlayıcı), kişilerarası, kültürlerarası.** ÇUI yöneticilerinin sahip olması gereken bu uzmanlık alanlarının özellikleri şunlardır³²⁶:

Küresel Stratejik Uzmanlık: ÇUI yöneticisi küresel işler hakkında yüksek bir bilgi seviyesine sahip olmalı ve bu bilgiyi işletmenin yeni oluşan görüş, endüstri ve çevresine entegre edebilmelidir. Küresel ekonomi para, ürün, hizmet ve insanların akışı üzerine şekillenmiştir. ÇUI yöneticisi bu akışı iyi takip etmeli, uluslararası ilişkiler, finansal pazarlar, yerel ihtiyaçlar, tüketici talepleri, vb. konularda bilgili olmalıdır.

³²⁵ Akt:Esin Can Mutlu, a.g.e., s.333.

³²⁶ Henry W. Lane, Joseph J.Distefano, Martha L.Maznewski, **International Management Behavior:Text, Reading and Cases**, Blackwell Publishing, 5th.ed., USA, 2006, ss.6-15.

Adaptasyon Uzmanlığı: ÇUI yöneticileri işletmelerine uyum sağlayabilmeli, gerektiği zaman değişiklik yapabilmeli ve esnek olmalıdır. ÇUI yöneticileri dünya ve diğer insanlar hakkındaki şeyleri merak etmeli, öğrenmeye açık olmalı ve öğrendiklerini işletme çalışanları ile paylaşmalıdır. Farklı kültür çevrelerine çabuk uyum sağlayabilmelidir. Kişisel öğrenme, uyum ve esneklik küresel yönetim kariyerini geliştiren ve güçlendiren özelliklerdir. Yöneticinin sadece kendisi değil organizasyonu da ona yardımcı olacak şekilde, verimliliğini arttıracak şekilde düzenlenmelidir. Bu yeni organizasyon türleri esnek ve çok boyutlu olarak tanımlanırlar. ÇUI yöneticisinin sadece organizasyonunu esnek ve uyumluluk kabiliyeti yüksek biçimde düzenlemesi yetmemekte aynı zamanda onu endüstrideki değişen sorumluluklara yönelik dinamik bir şekilde yönetmesi de gerekmektedir. ÇUI yöneticisi sık sık kaynaklarını, insan kaynaklarını, teknoloji, pazarlama ve dağıtım sistemlerini yeniden düzenlemelidir. Farklı ülkelerdeki operasyonları birleştiren ortak bir bakış açısı ve strateji geliştirmeli ve öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.

Kişilerarası Uzmanlık: Başlıca kişilerarası uzmanlık alanları iletişim ve takım çalışmasıdır. Küresel işletmelerde yanlış anlaşılmalara daha fazla olduğu için iletişim yerel işletmelere oranla çok daha önemlidir. ÇUI yöneticileri kişilerarası iletişimi geliştirmek için yeni teknolojik sistemlerden faydalanmak durumundadırlar. Yeni iletişim teknolojileri seyahatleri azaltsa da birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Yüz yüze iletişimin verdiği etkiyi yeni teknolojik sistemler sağlayamamaktadır. Takım çalışması başarılı yönetimler için önemlidir. Küresel operasyonların artması ile farklı görevleri olan çalışma takımlarının artması özellikle farklı kültürel grupların oluşması, takım çalışmasının önemini arttırmaktadır. Bu takımların fiziksel olarak aynı ortamlarda olmamasına rağmen küresel iletişim teknolojileri ile birlikte verimli çalışabilmeleri yöneticilerin görev ve sorumluluk alanındadır.

Kültürlerarası Uzmanlık: ÇUI yöneticisinin kendi ülkesi ve diğer ülke kültürleri hakkındaki güçlü bilgisi ve bu bilgiyi organizasyon sistemini kurarken, başkaları ile iş yaparken ve stratejik kararları uygularken kullanması çok önemlidir. ÇUI'lerin

yaşadıkları başlıca kültürlerarası kazalar maliyet ve fırsatlar konusunda ortaya çıkmaktadır. Ürün ve pazarlamanın geliştirilmesinde kültürlerarası anlayış ve adaptasyonun eksik olması ve yöneticideki eksik kültürlerarası uzmanlık işletmeyi zarara sokabilmektedir. Örneğin Procter&Gamble firması 1980'ler öncesi Avrupa pazarlarına sıvı deterjanla girmiş ama o dönemde Avrupa'daki çamaşır makinalarının henüz sıvı deterjanı kullanabilecek şekilde üretilmemesinden ötürü parasal zarara uğramışlardır. Bunun yanı sıra yabancı dil eğitimi, kariyerlerinin başında yabancı yöneticilerin edineceği kültürlerarası yönetim tecrübeleri, yöneticilerin uluslararası kuruluşlarda görevlendirilmeleri, tüm eğitim programlarının küresel bir içerikte hazırlanması, yerel yöneticilerin etnosentrizmle mücadele etmesine yardımcı olmaktadır. Kültürel farklılıkları etkili olarak öğrenmenin yolu yaşanan ülkedeki farklılıkları tanımakla başlar. Günümüzde ülkelerdeki göçmen ve mülteci sayısının artması ile çoğu ülke eski dönemler ile kıyaslandığında kendi yerel pazarlarından farklı işgücüne sahip olmuştur. Örneğin Kanada'nın Toronto şehri dünyadaki etnik farklılıkların en fazla olduğu şehirdir. 2001'de yapılan araştırmalarda nüfusun yaklaşık %40'ını azınlıklar oluşturmaktadır. Kültürel perspektif ÇUI yöneticisinin sahip olmak zorunda olduğu, kültürlerarası uzmanlık ise diğer uzmanlık alanları ile birleştirmesi gereken bir alandır.

a.Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Seçim Yöntemleri: ÇUI'lerin yönetici seçiminde başlıca dört yöntem uygulanmaktadır. Bunlar:

Etnosentrik (Ana Ülke Kökenli) Model: Yöneticinin işletmenin şubesinin bulunduğu ülkenin değil, genel yönetim merkezinin bulunduğu ülke vatandaşları arasından seçildiği yöntemdir. Bu modelde merkezi bakış açısı yerel bakış açısına göre üstündür. Bu yöneticilere (expatriate) denmektedir. Bu kişiler ilk yıllarda ÇUI'lerin uluslararası bölümlerinde çalışarak deneyim kazanırlar. Ana merkezin felsefe, kültür ve stratejisinin taşınmasında önemli rol oynarlar. Merkezde çalışanların kontrol sistemini ve işletme

kültürünü daha iyi tanıdıklarından iletişim ve koordinasyonda daha etkili olmaktadır. ÇUI'lerin ana ülke vatandaşlarını tercih etmelerinin başlıca nedenleri³²⁷:

- Yeteri kadar teknik uzmanlığa sahip ev sahibi ülke vatandaşlarının bulunmayışı,
- İşletmenin parlak yöneticilerini uluslararası deneyim ile donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istemesi,
- Örgütsel koordinasyon ve kontrolün bu yolla sağlanmak istenmesi,
- ÇUI'nin ev sahibi ülkelerdeki faaliyetlerini kısa süreli olarak planlaması,
- Ev sahibi ülkenin nüfusunun çeşitli ülkelerden oluşması sebebi ile bunlardan birine mensup bir yöneticinin siyasi ya da sosyal sorunlara yol açabilecek olması,
- Bazı işletmelerin ana ülke yöneticilerinin o işe en uygun kişilerin kendi ülkelerinden olacağını düşünmeleridir.

Polisentrik (Yabancı Ülke Kökenli) Model: Yöneticilerin ev sahibi ülkeden seçildiği modeldir. Bu uygulama yerel yasalar gereği olabileceği gibi çok sayıdaki orta düzey yönetim pozisyonlarının tümünde yabancılardan yararlanmanın zorluklarından da kaynaklanabilmektedir. Yönetim pozisyonlarına ev sahibi ülke vatandaşlarının getirilmesini etkileyen en önemli faktörlerden biri de hükümetlerin, yönetimin yerleştirilmesi yönünde artan baskılarıdır. Bunun yanı sıra ev sahibi ülke vatandaşlarının yönetime katılma nedenleri arasında şunlar da yer almaktadır³²⁸:

- Bazı hükümetler, ÇUI'lere bazı kolaylıklar sağlama karşılığında ev sahibi ülke vatandaşı yöneticilerin istihdamını destekleyebilir. Bu nedenle şirketler ilgili hükümetlerle iyi ilişkiler kurmak için bu kaynağı seçmektedir.
- Yerli yöneticiler işletmenin dış çevresi ile yakın çevresi hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları nedeniyle tercih edilebilmektedirler.
- İşgörenlerle aynı ana dili konuşan ve kültürü paylaşan çalışanların başarılı olma oranları daha yüksektir.

³²⁷ Akt: Melike Gül, Kudret Gül, "Çokuluslu İşletmelerde İşgören Sağlama Süreci" edt:Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, a.g.e., ss.251-254.

³²⁸ A.g.m., s.253.

- Ana ülke ya da üçüncü ülke vatandaşlarına oranla bunlara ödenen ücretler daha düşüktür.

Geosentrik Model (Dünya Kökenli) Model: Yöneticiler dünyanın farklı bölgelerinden seçilir. Bu şekilde yönetici tercih edilmesinin sebepleri³²⁹:

- ÇUI'nin diğer ülkelerdeki yönetim teknikleri ve uygulamalarından faydalanmak istemesi,
- Ev sahibi ülke veya köken ülkede yeteri derecede teknik uzmanlığa ve yönetsel beceriye sahip yöneticilerin olmamasıdır.

Regiosentrik (Bölgesel Kökenli) Model: ÇUI'lerin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp yöneticilerini bu bölgeden sağlamasıdır. Bu yöntemde bölge kavramı iki açıdan değerlendirilebilir. Coğrafi bir bölgeden yönetici sağlanması ve ekonomik bölgeden yönetici sağlanmasıdır. Örneğin bir Ortadoğu ülkesinde bağlı kuruluşu bulunan ÇUI'nin Ortadoğu bölgesindeki başka bir ülkeden yönetici sağlaması ya da Almanya'daki bağlı kuruluş için Avrupa Birliği üyesi ülkelere birinden yönetici sağlaması verilebilir. Bu modelin başlıca avantajları yöneticinin bölge hakkında fazla bilgiye sahip olması, dil ve kültür yakınlığıdır³³⁰.

Her dört modelin kullanımının avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Etnosentrik modelin başlıca dezavantajları; yöneticilerin ev sahibi ülkedeki farklılık ve ilişkilere odaklanarak köken ülkedeki farklılık ve stratejileri yok saymaları ve değişimlerin çok kolay sağlanabileceğini düşünmeleri ve çevresel farklılıkların ve değişim problemlerinin farkında olmalarına rağmen bu süreçte dünya çapında bir bakış açısı ile değil sadece ev sahibi ülkenin vizyonu ile hareket edip başarıya ulaşmaya çalışmaları gelmektedir³³¹. Bunun haricinde yöneticinin ev sahibi ülke kültürünü kendi bakış açısı ile değerlendirip bu kültüre küçümseyici bir şekilde yaklaşarak ev sahibi ülke kültürlerinden gelen her şeyi mantıksız, ikinci derecede ve etkisiz olarak görmesi

³²⁹ Akt:Melike Gül, Kudret Gül, a.g.m., ss.251-254.

³³⁰ Zümrüt Tonus, "Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", edt: İnan Özalp, a.g.e., s.161.

³³¹ Akt:John D.Daniels, Lee H. Radebaugh, a.g.e., ss.102-103.

etnosentrik modelin bir diğer dezavantajıdır³³². Polisentrik model zaman zaman lokal farklılıkları ve riskleri işe yarayan fırsatlara çevirmediği, yöneticilerin ev sahibi ülke operasyonlarında yanlış pazarlara yöneldiği, değişime direnç gösterdiği ve işletme çevresindeki operasyonlarını yürütürken yanlış anlaşılmalara yol açabilecek büyük iletişim hataları yaptıkları yönünde eleştiriler almaktadır. Regiosentrik modelin başlıca dezavantajları; bölgelerdeki ülkeler arasında geçimsizlik olabilmesi ve bağlı kuruluşların bulunduğu ülkenin bölgeden seçilen yönetici yerine yerel yönetici kullanması konusundaki eğilimidir³³³.

İster ana ülke ister yabancı ülke isterse dünya kökenli olsun tüm ÇÜİ yöneticilerinin seçiminde belli kriterler ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar her türlü görev için en önemli kriterin teknik bilgi ve beceri olduğunu göstermektedir. Fakat bu da yeterli olmamaktadır. Denizaşırı ülkelerde görevlendirilip ülkesine erken dönmek zorunda kalan yöneticilerin başlıca başarısızlık nedenleri arasında sosyal uyum sorunları gelmektedir. Bu nedenle insan ilişkilerinde başarılı olma, uyum sağlama becerisi, kültürel duyarlılık, esneklik, açık fikirlilik, geçmiş denizaşırı deneyim, yaratıcı düşünce, yöneticinin ailesinin de uyum sağlama süreci gibi faktörler yönetici seçiminde önem kazanmaktadır³³⁴.

Kültürlerarası yöneticinin sahip olması gereken temel yeterlilikler; işletme içindeki ve dışındaki farklı kültürlere uyum sağlama, çok kültürlü takımlara liderlik yapabilme ve motivasyon yeteneği, kültürlerarası iletişim bilgisi ve kültürlerarası anlaşma yeteneğidir³³⁵. Yöneticinin uluslararası alanda başarılı olması bilgi kaynaklarının arttırmasına bağlıdır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerin uluslararası deneyim kazanması için başlıca sekiz bilgi kaynağından bahsedilmektedir. Bunlar iş seyahatleri, denizaşırı görevler, okuma/televizyon, eğitim programları, kariyer öncesi aktiviteler,

³³² Andrew Harrison, vd., a.g.e., s.117.

³³³ Zümrüt Tonus, a.g.m., s.161.

³³⁴ Akt: Esin Can Mutlu, Özen Aşık, Müjgan Erkut, İrem Erol, Hilal Demirayak, "Çokuluslu İşletmelerin Türkiye'deki Uzantılarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Profillerinin Belirlenmesi ve Yaşadıkları Uyum Sorunları", Afyon Kocatepe Üniversitesi, **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 2003, s.223.

³³⁵ Mine Saran, a.g.m., s.78.

mezuniyet sonrası kurslar, iş seyahati dışındaki geziler, eğitim süresindeki kurslardır. Bunun haricinde ÇÜİ yöneticilerinin küresel düzlemde yeteneklerini geliştirmeleri dış görevlerle, sınırlar ötesi kurulacak bağlantılarla, çokuluslu ve çokkültürlü çalışan takımları ile strateji ve programlar geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır³³⁶.

Organizasyonlarda kültürel duyarlılığı ve kültürel kabulü geliştirmek için yöneticiler eğitim programlarına tabi tutulmaktadır. Bu programlar başlıca şu öğeleri içermektedir: Diğer ülkeler hakkında verilen genel kültür bilgileri, diğer ülkelerin değerleri, tutumları, inançları hakkındaki spesifik bilgiler. Bu eğitim programları yöneticileri ve personeli başlıca dört alanda geliştirmeyi amaçlamaktadır: Hazırlık, duyarlılık, sabır ve esneklik³³⁷.

Brislin, kültürlerarası eğitim alanında oluşmuş literatürü toparlayarak kapsamını aşağıdaki şekilde özetlemiştir³³⁸:

- Kişilerin düşüncelerinin değişmesi
 - Gidilen ülkenin insanlarının tanınması
 - Gidilen ülke ile ilgili olumsuz düşüncelerin minimize edilmesi
 - Gidilen ülke kültürü ve küresel kültürler hakkında bilgi alınması
 - Daha uzun süreli programlarla “dünya görüşü” ve kişinin “kendi öz kültürü” hakkında kapsamlı bilgi alınması
- Kişilerin duygusal tepkilerinin değişmesi
 - Gidilen ülke insanları ile ilişkilerde sempatinin artırılması ve kaygının azaltılması
 - Gidilen ülkenin insanları ile iyi ilişkiler kurmak
- Kişilerin davranışlarının değişmesi
 - Çokkültürlü takım çalışması becerilerinin artırılması
 - Farklı kültürlerdeki günlük yaşam stresleri karşısında iş performansının kaybedilmemesi

³³⁶ Akt:Michael R.Czinkota, v.d., ss.48-49.

³³⁷ Akt:Michael R.Czinkota, v.d., s.56.

³³⁸ Akt:Ayda Uzunçarşılı Soydaş, a.g.t., s.91.

- Yerel insanlarla kolay iletişim sağlanması
- Farklı kültürlerden kişilerin hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verme becerisinin geliştirilmesi

Dünya çapında çok geniş bir üretim ve satış potansiyeli olan Unilever, her yıl dünyanın dört bir yanında çalışmak üzere işletme beklentilerine ve politikalarına uygun yöneticiler yetiştirebilmek amacı ile bir kolej açmıştır. Burada yetişenler farklı kültürlerden gelen 25-30 kişilik gruplara ayrılmakta ve böylece değişik kültürel birikimleri olan kişilerle birlikte çalışmaları sağlanmaktadır. IBM ve Hewlett Packard gibi çok sayıda büyük ÇUİ kültürel çeşitliliğin yönetimine dönük benzer programlar oluşturmaktadırlar. Bu tür programlar mevcut işgörenlere etnik, ırksal, cinsiyete yönelik farklılıklara saygı göstermeyi öğretme, onların işe alınması, eğitimi ve çalıştırmalarına yönelik çabaların yönetilmesini kapsamaktadır³³⁹.

Kanada Uluslararası Geliştirme Ajansı'nın altı ev sahibi ülke ve bunların doksan partner ülkesinde ikiyüzelli yabancı yönetici üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada denizaşırı ülkelerde görev yapan yabancı yöneticilerin etkililiğini (effectiveness) belirleyen üç bileşen tespit etmiştir. Bunlar³⁴⁰:

- İşteki performansa, günlük görevlere, sorumluluklara bağlı olan olan kişisel etkililik,
- Denizaşırı ülkelerde yaşam sırasında kişisel ve ailevi olarak uyum sağlama ve tatmin,
- Yerel kültüre ve insanlara yönelik uyum sağlama ve beceri elde edebilmeye yönelik kültürlerarası etkileşim ve eğitimidir.

b.Çokuluslu İşletme Yöneticilerinin Kültürel Farkındalık ve Kültürel Uyum Süreci: Kültürel duyarlılık veya kültürel empati, diğer kültürlerin farkında olarak onlara özen göstermektir. Uluslararası yöneticiler spesifik kültürlerin doğasını, boyutlarını ve

³³⁹ Akt:Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar :Yazınsal Bir Derleme” a.g.m., s.16.

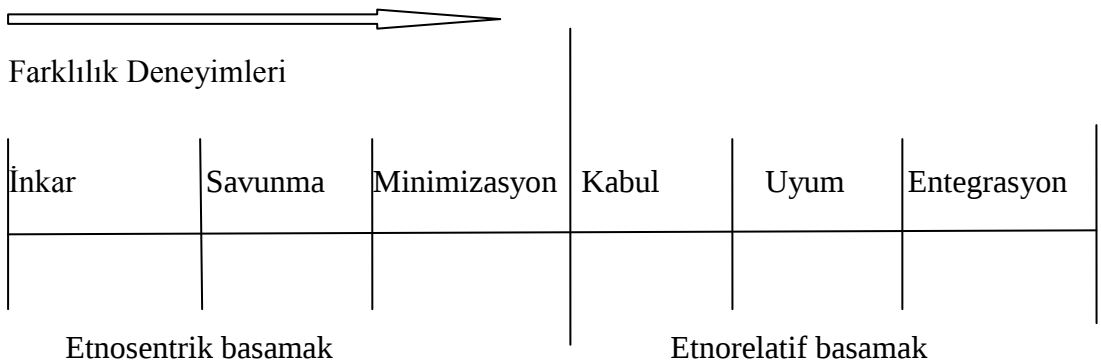
³⁴⁰ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**, 2th.ed., Sage Publication, USA, 2001, s.439.

değişkenlerini öğrenerek, iş ve organizasyon süreçlerini nasıl etkilediği konusunda ondan faydalanmaktadırlar. Bu kültürel farkındalık yöneticilere özel uluslararası yapılanmaların plan, organizasyon, yönetim ve kontrol süreçlerinde uygun politikalar geliştirme ve kararlaştırma imkanı tanımaktadır. Çevreye böyle bir adaptasyon süreci stratejilerin başarı ile uygulanması için gereklidir. Bu ayrıca işgücündeki artan kültürel farklılıklardan kaynaklanan etkileşimi olumlu yöne sevketmektedir³⁴¹.

Yönetim konusunda yapılan çalışmalar ve işletme raporları kültürel duyarlılıktan yoksun firmaların para ve fırsat kaybettiklerini bildirmektedirler. Black ve Mendenhall kültürlerarası adaptasyona yönelik yapılan bir çalışmanın sonucunda yabancı yöneticilerin %40'dan fazlasının görevlerini yerel çevreye yeteri kadar uyum sağlayamama ve eksik performans yüzünden erken bıraktıklarını tespit etmişlerdir. Hemen hemen yarısı da başarısız olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca yabancı yöneticilerin kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan görüşme ve etkileşimlerdeki başarısızlıkların Amerikan firmalarına yılda yaklaşık iki milyar dolar kaybettirdiği bildirilmiştir. Kültürlerarası eğitimlerin performans, uyum ve yetenekleri arttırdığı kanıtlanmıştır³⁴².

Şekil 20: Kültürlerarası Duyarlılığın Gelişim Modeli

Kültürlerarası Duyarlılığın Gelişimi



³⁴¹ Akt:Helen Deresky, a.g.e., ss.84-91.

³⁴² A.g.e, ss.84-91.

Kaynak: Jannet M. Bendett, “Turning frogs interculturalists: A Student Centered-Developmental Approach to Teaching Intercultural Competence”, **Crossing Cultures Inside from Master Teachers**, ed. Nakiye Avdan Boyacıgiller, Richard Allen Goodman, Margaret E. Phillips, Routledge , New York, 2003, s.159.

Kültürel Farkındalık ve Uyum Programları: Günümüz işletmeleri kültürel farklılıklara özel bir duyarlılık göstermekte ve bu farklılıklara yönelik uyum kabiliyetlerini geliştirmek için çabalamaktadırlar. Farklı kültürlerde başarıyı sağlamanın ilk yolu kültürel farkındalık programlarını oluşturmaktır. Bu programlar için tek bir formül bulunmamaktadır. Her işletme kendi kültürünü değerlendirerek istenilen kültürü bu programlar sonucunda inşa etmekte ve öğrenilenler karar verme süreçlerini etkilemektedir. Bu programların temel amacı işletmede çalışan herkes için kültürel farkındalığı ve duyarlılığı oluşturmaktır. İşletme başarılı bir program sonucu ev sahibi ülkedeki kültürel farklılıklara uyum sağlamaktadır. Uyum programı üç genel kategoriden oluşmaktadır. Bunlar; ürün uyumu, bireysel uyum, işletme uyumudur³⁴³.

- Ürün uyumu: Ürün uyumu uluslararası tüketicilere ulaşmak için dört farklı şekilde gelişmektedir. Tüm ülkelerde aynı standart ürünleri satmak. Örneğin; Coca Cola-Pepsi Cola, Rolex gibi. Ülkelerdeki ve bölgelerdeki kültürel farklılıklara göre ürünü uyarlamak. Örneğin; Coca Cola, Japoncada “tatsız” anlamına gelen Diet Coke ismini Coke Light’a çevirmiştir. Dünya standartlarında yeni bir küresel ürün üretmek. Boeing 777 örneğinde olduğu gibi. Her bir pazar için farklı bir ürün üretmek. Örneğin; Microsoft’un farklı dillerde program yapması gibi. Hangi yöntemin uygulanacağı ev sahibi ülke hükümetinin yasa ve düzenlemeleri (sağlık, güvenlik kuralları vb), yerel rekabet şartlarına, ürün tüketiminde tüketici davranışlarını etkileyen kültürlerarası farklılıklar (özellikle bebek ilaçları, kozmetik ürünler vb) gibi faktörlere bağlıdır.
- Bireysel uyum: Köken ülkede başlayan ve ev sahibi ülkede devam eden temel kültürel eğitimlerle olmaktadır. Yönetici ve ailesi ev sahibi ülkede gün içinde farklı zorluklar, heyecanlar, korkular, belirsizlikler ve kaygılar ile karşılaşılır. Tüm bu duyguları verimliliğe çevirebilmek için ÇÜİ yöneticileri

³⁴³ Andrew L. Harrison, v.d., a.g.e., ss.114-116.

dayanıklılıklarını, dil, iletişim becerilerini, zeka becerilerini ev sahibi ülke hakkındaki bilgi seviyelerini ve ev sahibi ülke üyeleri ile empati yeteneklerini eğitimlerle geliştirmelidir. Başarılı bir yönetici ev sahibi ülkenin dilinde iletişim kurabilmeli, farklı durumlara uygun davranabilmeli, tüm yerel davranış ve tutumları bilmeli ve herkese eşit davranmalıdır.

- *İşletme Uyum:* Kültürel farkındalığa ve duyarlılığa ulaşmış bir işletme ev sahibi ülkenin benimseyeceği uygun organizasyon yapılanmasını yapar ve politikalarını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi tüm ücretlendirme, istihdam, terfi, eğitim metotları vb. uygulamalarda yeniliklere gider. Örneğin İslam ülkelerinde çalışma zamanlarında çalışanlara ibadet için zaman ayrılması önemli olarak görülmektedir. ÇUI'ler işe alma politikalarında sınıf ve etnik köken ayrımlarından kaçınmalı, tüm çalışanları eşit değerlendirmelidir.

Kültürel uyumu olumsuz etkileyen başlıca faktörler; kültür konusunda bilgi eksikliği, etnosentrizm ve sınırlı kültürel uyumdur.

Uluslararası Pazarlarda Kültürel Farkındalık Dereceleri: Kültürel farklılıklar konusunda farkındalık ÇUI yöneticilerinin kültürlerarası yönetimde karar verme süreçlerini etkileyen ilk faktördür. Farklılıkların nerede ortaya çıktığı ve yabancı iş çevresine merkez ülkenin hangi uygulamalarının adapte edilip edilmeyeceği ÇUI yöneticisi tarafından karar verilmesi gereken başlıca konulardandır. Tüm işletmeler uluslararası pazarlarda operasyonlarını yürütürken aynı derecede kültürel farkındalığa ihtiyaç duymazlar³⁴⁴.

Aşağıdaki uluslararası pazarlardaki operasyonlarla ilgili kültürel farkındalık şeklinde görüleceği gibi A eksenli uluslararası pazarlardaki çalışma şekilleri ile ilgilidir. Örneğin sadece dış pazarlarla bağlantılı olan bir ihracat firması pazarlama programlarını etkileyecek kültürel faktörlerin farkında olmalıdır. Reklamcılar ise hedeflenen pazarlardaki gerçek ve istenilen şartlara etki eden tüketici davranışlarının ve farklı kelimelerin zihinlerde anlamlarının ve imajlarının farkında olmalıdır. Sadece kaynak

³⁴⁴ John D.Daniels, Lee H. Radebaugh, a.g.e., ss.99-101.

kullanımı ile dış pazarlarda faaliyet gösteren bir işletme, reklamı etkileyen kültürel farklılıkları göz ardı edebilir ama tedarik zincirini ve yabancı işgörenlerin yönetimini etkileyen kültürel faktörleri göz ardı edemez. Üretim ve satışın dış pazarlarda gerçekleştirildiği multifonksiyonel aktivitelerde ise kültürel ilişkilerin tüm boyutları değerlendirilmeli ve garanti altına alınmalıdır. Bu aşamadaki işletmelerde merkez ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel farklılıkları da içeren tüm farklılıklar göz önünde tutulmalıdır³⁴⁵.

B ekseni işletmenin iş yaptığı ülke sayısının artması ile göz önünde bulundurması gereken kültürel farklılıkları göstermektedir. Örneğin bir ÇUI yöneticisinin işletmenin farklı yabancı distribütörlerini ziyaret ederken yaşadıklarını ve ziyaret edilen ülke sayısı arttıkça farklı kültürlere yönelik eğitim ihtiyacının artmasını göstermektedir. C ekseni ise ülkeler arasındaki benzerlikler ve kültürel uyum ihtiyacı ile ülkeler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Örneğin bir Amerikan firmasının Avustralya’da iş yapmaya başladığı zaman karşılaşılabilecek benzer kültürel deneyim, Japonya’da iş yapmaya başlamasında karşılaşılabileceğinden daha fazla olacaktır³⁴⁶.

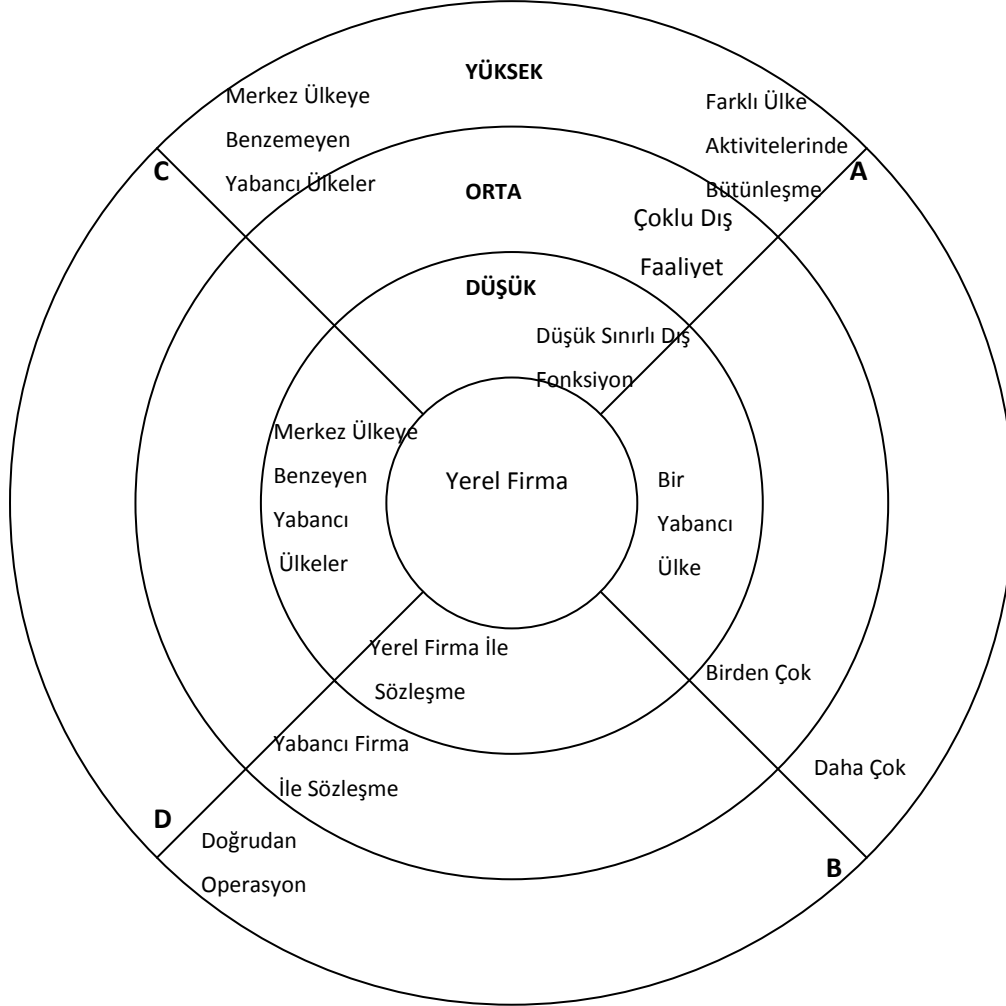
D ekseni ise işletmenin yurtdışı operasyonlarını yürütürken başka bir firma ile sözleşme yapabileceğini göstermektedir. Eğer işletme yerel bir firma ile sözleşme imzaladıysa doğrudan çevre şartlarına müdahale etmemelidir. Eğer yabancı bir firma ile sözleşme imzaladıysa örneğin toplantı, görüşme teknikleri gibi iki işletme arasındaki ilişkileri etkileyebilecek tüm kültürel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Dış pazarlarda çalışırken deneyim kazanan işletmelerin yöneticileri de aynı zamanda operasyonları nasıl daha verimli hale getirebileceklerinin deneyimini de kazanmaktadırlar³⁴⁷.

³⁴⁵ John D.Daniels, Lee H. Radebaugh, a.g.e., ss.99-101.

³⁴⁶ A.g.e., s.100.

³⁴⁷ A.g.e., s.101.

Şekil 21: Uluslararası Pazarlardaki Operasyonlarında Kültürel Farkındalık



Kaynak: Lee H. Radebaugh, **International Business:Enviroments and Operations**, 5t.ed., Addison-Wesley Publishng, 1999, s.101

2.Çokuluslu İşletme Personeli: Küreselleşme sürecinde insan kaynakları yönetimine düşen görev, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların oluşturulan örgüt kültürüne uyum sağlamasında aktif rol oynamaktır. Ayrıca ÇUI'lerin insan kaynakları birimi, ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemeleri ve endüstri ilişkilerini ortak bir düzene sokmakta etkili olmalıdır. Aynı şekilde işletmelerin birleşmelerinde özellikle iki kültürün birleştirilmesi, yeni ve aynı zamanda ortak bir örgüt kültürünün oluşturulmasında yine işletmenin insan kaynakları bölümüne önemli görev düşmektedir. Çalışanlar artık sadece teknik bilgi ile değil, aynı zamanda yaratıcılık, analiz ve bilgiyi

kullanma, verimli insan ilişkileri oluşturabilme becerileri ile de donanmış olmalıdırlar³⁴⁸.

Özellikle azgelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren ÇUI'lerde çalıştırılmak üzere alınacak ev sahibi ülke işgücünün seçimi, işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesi diğer gelişmiş ülkelerdeki kadar tatmin edici olmayabilir. Bu sebeple çoğu işletmeler başlangıçta ev sahibi ülkeye kendi ülkelerinden işgücü gönderme yoluna giderek üretimlerini garanti altına almış olurlar³⁴⁹. Uluslararası görevlerde çalışacak personelin seçimi ve eğitimi yerel personelden çok farklıdır. ÇUI'lerin insan kaynakları politikalarında küresel yaklaşım ve kavramlara ihtiyaç duymasının nedeni farklı ülkelerde değişik alt yapıya sahip işgücünü istihdam etmeleridir. Teknik yetenek ve idari becerinin ötesinde, personel gideceği ülke kültürünü bilmeli ve diplomatik yeteneğe sahip olmalıdır³⁵⁰.

ÇUI yöneticilerinin seçimindeki yöntemler personel seçimi içinde geçerlidir. Yönetici seçiminde bu yöntemlerin özelliklerine değinildiği için burada tekrar anlatılmayacaktır.

ÇUI'lerde farklı ülkelerde çalışacak bireylerin yeni kültürlere adaptasyon süreci insan kaynakları bölümü için önemli bir konudur. Kültürlerarası adaptasyon kavramı başka bir kültürdeki yaşama uyum sağlama veya başka bir kültürün üyeleriyle ilişki kurma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Kişilerin bu adaptasyon sorununu azaltmak için de farklı kültürlere hızla uyum sağlayabilecek bireyleri işe seçip yerleştirmek gerekmektedir. Uygun elemanların belirlenebilmesi amacıyla da çeşitli adaptasyon araçları kullanılmaktadır³⁵¹.

Başka kültürlere kolayca uyum sağlayacak bireyleri belirlemede ve görevlendirmelerin başarılı olmasında kullanılabilecek birçok ölçüm aracı bulunmaktadır. Bu araçlardan

³⁴⁸ Akt:Berrin Filizöz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2003, s.169.

³⁴⁹ Akt:Esin Can Mutlu, a.g.e., s.333.

³⁵⁰ Hasan Tutar, a.g.e., s.182.

³⁵¹ Akt:Ayşegül Karaeminoğulları, Altan Doğan, Serdar Bozkurt, "Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.1, 2009, s.333.

biri de Kùltùrlerarası Adaptasyon Envanteri'dir. Kùltùrlerarası Adaptasyon Envanteri (Cross Cultural Adaptability Inventory - CCAI), Collen Kelley ve Judith Myers tarafından tasarlanmış olup, 1992 yılında San Diego'da yayımlanmıştır. Envanter elli maddeden oluşmakta, altılı Likert Skalası ile ölçölmekte ve kùltùrlerarası adaptasyonu dört boyutta değerdendirmektedir. Bu boyutlar; Duygusal Esneklik, Esneklik/Açıklık, Algısal Duyarlılık, Kişisel Özerkliğdir. Duygusal Esneklik; bireylerin yabancı ÷lkelerde karşılaşacağı engellere rağmen iyimser duygusal durumunu koruyup devam ettirebilme yeteneğidir. Esneklik/Açıklık; bireyin yeni bir çevrede farklı düşünce ve davranış biçimlerini öğrenme isteğini ölçmektedir. Algısal Duyarlılık; bir insanın değışik kùltürlerin kendilerine has özelliklerini (kùltürel işaretleri) fark etme ve yorumlama konusunda sahip olduğü beceriler anlamına gelmektedir. Kişisel Özerklik; bireylerin şahsi kimlikleri ile farklı kùltürlerde kendilerini rahat hissetmeleri ve kendi duygularını koruyarak kùltürel farklılıkları takdir edebilme becerilerini ifade etmektedir³⁵².

ÇÜİ yöneticileri ve çalışanlarının farklı kültürel çevrelerde işletme amaçları doğrultusunda uyum içinde ve verimli çalışabilmeleri, rakipleri ile rekabet etme noktasında önem kazanmaktadır.

353 A.g.m., s.334.

D.Ulusal/Kültürel Farklılıklar Konusunda Yapılan Araştırmalar:

Ulusal/Kültürel farklılıklar konusunda yapılan araştırmalar işletme yönetimleri ve yöneticiler açısından çok önemlidir. Bu araştırmalar özellikle ÇUI'lerde çalışanların davranış kalıplarının bilinmesinde, işe karşı tutumlarının belirlenmesinde, kişilerarası ilişkilere etki eden faktörlerin ortaya çıkarılmasında yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilere kendi ulusal kültürleri ile çalıştıkları farklı ulusal kültürlerin özelliklerini karşılaştırma imkanı vermektedir.

Kültürel farklılıkları çeşitli düzeylerde ele alan araştırmacıları, farklılıkları tanımlama ve ortaya çıkartmada birleştiren ortak nokta kültürel boyutlardır. Toplulukların farklı reaksiyon vermesine karşın, her kültürün insanoğlunun belirgin problemleriyle karşı karşıya olduğuna dair kuram oluşturan Parsons ve Shils (1951) ile Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) kültürün evrensel kategorilerinin oluşturulması konusunda ilkler arasında yer almaktadırlar. Kültürel farklılıklar konusunda yapılan araştırmalar genel anlamda “emik” ve “etik” olmak üzere iki farklı yönetime dayanmaktadır³⁵⁴.

“Emik” – “Etik” ayrımının temelinde içeriden ya da dışarıdan bakışın getirdiği farklılık yatmaktadır. Emik ya da içeriden bakış olarak tanımlanan yaklaşımın çıkış noktasını; geleneksel inançları araştıran psikologların ve kültürleri yerel bakış açısından yola çıkarak anlamaya çalışan antropologların kullandığı yöntemler oluşturmaktadır. Etik ya da dışsal bakış ise davranışçı psikoloji geleneğinden etkilenmektedir. Kültürel oluşumları ekonomi ve çevre gibi dışsal öğelere bağlayan antropolojik yaklaşımlar etik yöntemlere destek vermektedir³⁵⁵. Emik araştırmalar, ülkenin veya topluluğun kendine özgü koşullarında uzun süreli gözleme dayalı, bazı durumlarda 30-40 yıl sürebilen araştırmalardır. Etik araştırmalar ise Hofstede'nin yaptığı gibi verilerin geliştirilen bir ölçme aracı kullanılarak toplandığı, ölçümlendirildiği ve bir haritaya yerleştirildiği

³⁵⁴ İlknur Akıner, Nur Esin, Heyecan Giritli, “Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleri İle İlgili Kültürel Pofil”, **İstanbul Teknik Üniversitesi a Dergisi, Mimarlık, Planlama, Tasarım**, Cilt:4, Sayı:2, Eylül 2005, s.48.

³⁵⁵ Akt:A.Selami Sargut, a.g.e., s.85.

araştırmalardır. Hofstede 1960'ların sonunda kültürün evrensel boyutlarını tamamen deneysel bir çalışma sonucu bulan ilk kişidir³⁵⁶.

1.Geert Hofstede: Dünya üzerindeki birçok kültür karşılaştırıldığında hepsinin farklı olduğu görülmektedir. Bütün bu farklı kültürler sosyal yaşamda beş ortak sorunla karşılaşır. Her kültür bu sorunlar için kendi çözüm yolunu geliştirir. Bu sorunlar; bireycilikten kolektivitizime kadar uzanan **kimlik tanımlaması**, insanlar arasındaki eşitsizlikten kaynaklanan güç mesafesi olarak adlandırılan **hiyerarşi**, cinsiyetin rolleri ve çatışmanın kontrolü noktasında **cinsiyet** alanındaki problem, insanların belirsizlikler ve şüpheli durumlarla nasıl başa çıkabileceği noktasındaki **belirsizlikten kaçınma** ve bireylerin yaşadıkları olaylara bakışı ve bunları geçmiş ve kısa dönemli ya da geleceğe yönelik değerlendirmelerini içeren **zaman oryantasyonu** değerlendirmesidir³⁵⁷.

“Bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran insan topluluğuna ait zihinsel programlar bütünü” olarak kültürü tanımlayan Hofstede³⁵⁸ dünya çapında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örneklem olarak merkezi New York'ta olan dünyanın en büyük çok uluslu organizasyonlarından biri olan IBM'i (International Business Machines) almıştır³⁵⁹. 1967-1973 yılları arasında yetmişten fazla ülkede IBM firmasında çalışanların değerleri ile ilgili çalışma yapmıştır. Araştırmanın ilk yıllarında kırk büyük ülke kullanılmış daha sonra bu sayı elli ülkeye ve üç kıtaya yükselmiştir³⁶⁰. Hofstede'nin bu yaklaşık 116 bin kişinin cevapladığı, ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla anket üzerinden yürütülen çalışmasında elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran dört boyut ortaya çıkmıştır³⁶¹. Bunlar; güç mesafesi (Power Distance- PDI), belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance-UAI), bireycilik-kolektivizm (Individualism –IDV) ve erillik-dişiliktir (Masculinity-MAS).

³⁵⁶ İlknur Akıner, Nur Esin, Heyecan Giritli, a.g.m., s.49.

³⁵⁷ Gert Jan Hofstede, Paul B.Pedersen, Geert Hofstede, **Exploring Culture: Exercises, Stories and Syntetic Cultures**, Intercultural Press, USA, 2002, ss.34-38.

³⁵⁸ Nakiye A. Boyacıgiller, v.d. “Conceptualizing Culture-Elucading The Streams Of Research in International Cross-Cultural Management”, ed: Betty J.Punnet, Oded Schenkar, **Handbook for International Management Research**, 2th ed., The University of Michigan Press, 2004, s.106.

³⁵⁹ İlknur Akıner, v.d., a.g.m., s.49.

³⁶⁰ ----,---- http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml / erişim:28.01.2010

³⁶¹ İlknur Akıner, vd., a.g.m., s.49

Bunlara daha sonra Michael Bond ve Çinli meslektaşı tarafından Konfüçyüsçülük eklemiştir³⁶². Hofstede'ye göre Konfüçyüsçülük zamana karşı davranışlar, toplumsal konumları düzenleme, geleneklere saygı, hediye ve iyiliklerin karşılığını verme gibi Konfüçyüs değerlerinin temel alındığı bir boyuttur³⁶³. Hofstede'nin kültürleri birbirinden ayırırken kriter olarak kabul ettiği “vatandaşlık” tır. Hofstede her ülkede IBM çalışanları arasından yalnız o ülkenin vatandaşı olanlara anket uygulamıştır. Değerlerle ilgili olarak IBM'in çeşitli ülkelerde çalışan benzer özelliklere sahip çalışanlarına yöneltilen sorunlar ortak problemleri ortaya çıkarmış ama bu problemlerle ilgili ülkeden ülkeye değişen çözümlerin olduğu bulunmuştur³⁶⁴. Hofstede'ye göre ulusal kültürleri farklılaştıran dört boyutun özellikleri şöyledir:

-Güç Mesafesi: Bir toplumdaki veya örgütteki gücün dağılımını ve bu dağılımdaki eşitsizliğin üyeler tarafından benimsenme derecesini göstermektedir³⁶⁵. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda herkes eşit haklara sahiptir. Gücün kullanımı, hukuki olanı iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır. Güçlü insanlar sahip oldukları gücü baskı aracı olarak kullanmazlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç hukuktan önce gelir, güç sahipleri ayrıcalıklıdır, güç sahipleri olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar³⁶⁶. Güç mesafesi her kültürde hiyerarşinin büyüklüğünü, karar verme yapılarını, kuralları, düzenlemeleri ve liderlik stillerini etkilemektedir³⁶⁷.

Güç mesafesi işletmelerde yönetim ve organizasyon açısından değerlendirildiğinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir. Düşük seviyede güç mesafesi olan işletmelerde³⁶⁸:

³⁶² Nakiye A. Boyacıgiller, v.d, a.g.m., s.106.

³⁶³ Akt:Charles W. Hill, vd., a.g.e., s.113.

³⁶⁴ Akt:Asker Kartari, a.g.e., s.64.

³⁶⁵ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.94.

³⁶⁶ Geert Hofstede, **Lokales Denken Küreseles Handeln:Interkulturelle Zusammenarbeit und Küreseles Management**, a.g.e., s.56.

³⁶⁷ Akt:Azize Ergeneli, Raheel Gohar, Zhanar Temirbekova, “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimesions”, **International Journal of Intercultural Relations**, (31), 2007, s.708.

³⁶⁸ Geert Hofstede, **Culture's Consequences:Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**, 2th.ed., Sage Publication, USA, 2001, s.107.

- Merkezi karar alma yapısından uzaklaşma, otoriteye karşı gösterilen düşük konsantrasyon bulunmaktadır.
- Geniş ve yayılan bir organizasyon piramidi vardır.
- Üst düzey personel sayısının düşüklüğü söz konusudur.
- Organizasyondaki hiyerarşinin, rollerdeki eşitsizlik anlamına gelmesinden dolayı, hiyerarşinin uygun ve elverişli ortam için oluşturulması düşüncesi hakimdir.
- İdeal yönetici demokrat, pratik, düzenleyici ve destekleyicidir.
- Yöneticiler alt kültürlere ve kişisel tecrübelerine güvenirlir.
- Alt kültürler kendilerine danışılmasını beklerler.
- Danışman liderlik tarzı iş tatminini, performansı ve verimliliği arttırmaya öncülük etmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu işletmelerde;

- Merkezi karar alma yapısı ve otoriteye karşı yüksek konsantrasyon bulunmaktadır.
- Yüksek organizasyon piramidi vardır.
- Üst düzey personel sayısı fazladır.
- Hiyerarşi, üst ve alt kademelerin eşitsizliğinin bir yansımasıdır.
- İdeal yönetici iyi bir otokrat, iyi bir baba ve iyi bir yardımsever ve karar verici olmalıdır.
- Yöneticiler yapısal kurallara uyarlar.
- Alt kültürlerden kurallara uymaları beklenir.
- Otoriter ve kapalı bir liderlik tarzı iş tatminini, performansı ve verimliliği arttırmaya öncülük etmektedir.

-Belirsizlikten Kaçınma: Toplum üyelerinin kesin olmayan veya kuşku uyandırabilecek durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde tehdit altında hissettikleridir. Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yenilikler, farklılıklar anlayışla karşılanır, belirsizlikler tehdit olarak algılanmaz, toplumda düşük kaygı düzeyi

ve iyi niyet vardır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireylerde güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu vardır, kaygı düzeyi yüksektir³⁶⁹.

Belirsizlikten kaçınma boyutu işletmelerde yönetim ve organizasyon açısından değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Düşük seviyede belirsizlikten kaçınma derecesi olan işletmelerde³⁷⁰:

- İşletmeler yöneticilerine geleceğe ait riskleri alma konusunda yardımcı olurlar.
- İş değiştirme oranı yüksektir.
- İşletmelerde yenilikçi fikir ve davranışlara karşı hoşgörü bulunmaktadır.
- İşgörenlerin motivasyonu ve başarısı kendine güven ile sağlanmaktadır.
- Yazılı kurallar azdır.
- Esnek yapılanma mevcuttur.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek seviyede olduğu işletmelerde;

- Kural ve prosedürler çok açık ve net belirlenmiştir.
- Çalışanlar bu kurallara gözü kapalı uyarlar.
- İş değişikliği sık olmaz.
- İşgörenler kendilerini çok çalışma ihtiyacı içinde hissederler.
- Yenilikçi fikir ve davranışlara karşı direnç söz konusudur.
- Başarı emniyet hissi ve kendine güvenle sağlanır.
- Organizasyonlarda katı yapılanma vardır.

-Bireycilik ve Kolektivizm: Ortaklaşa ve bireyci davranış kavramlarının dayanağı birey ve bireyler arasındaki ilişkidir. Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar gevşekse, bu tip toplumlar “bireyci” toplumlardır. Bağlar sıkıysa bu toplumlar “ortaklaşa eğilim gösterme” toplumlarıdır³⁷¹. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda bireyler kendilerini ve ailelerini diğer önemli toplulukların parçası olarak görüp topluluğun çıkarlarını ön planda tutarlar. Kolektivist toplumlarda “Biz” tercih edilmektedir. Bireycilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda kişiler kendilerini diğerlerinden

³⁶⁹Geert Hofstede, **Lokales Denken- Küreseles Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und Küreseles Management**, a.g.e., s.158.

³⁷⁰ Akt:Belgin Aydın, a.g.m., s.166., Akt:Mehmet Şişman, a.g.e., s.65.

³⁷¹ Akt:Belgin Aydın, a.g.m., s.161.

bağımsız üniteler olarak tanımlarlar. “Ben” tercih edilmektedir. Kolektivist toplumlarda bulunan örgütlerde işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ ve birlikte hareket etme anlayışı ve “morala dayalı” bağlılıklar oluşabilir. Bireysel değerın yüksek olduğu topluluklarda ise “kâra dayalı” bağlılıklar oluşabilir³⁷².

Bireycilik ve Kolektivizm işletmelerde yönetim ve organizasyon açısından değerlendirildiği zaman şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Kolektivizm iş yaşamındaki müzakere sürecini etkilemektedir. Kolektivist toplumlarda bir göreve yeni bir kişinin başlaması yeni bir ilişkinin kurulacağı ve bunun zaman alacağını göstergesidir. Arabulucular ilişkilerde problemlerin çözümünde önemli rol oynarlar³⁷³.
- Kolektivist değerlerin ön planda olduğu işletmelerde yöneticiler ve işgörenler arasında “biz” bilinci ve aile içi ilişkiler vardır. Genelde çalışanlar akrabalar dır. İşçi ve işveren ilişkileri aile içi ilişkiler gibi ahlaki temellere göre şekillenmektedir. İşe alma, görevlendirmeler ve terfiler işgörenin içinde bulunduğu grubun kararlarına göre şekillenir ve ilişkiler görevlerden daha önemlidir. Diploma yüksek statü gruplarına girmek için önemlidir. Yüksek bağlamlı iletişim bulunmaktadır³⁷⁴.
- Bireyciliğin yüksek olduğu işletmelerde görevler ilişkilerden önce gelmekte, iş alma, görevlendirme ve terfiler kurallara ve yeteneklere göre belirlenmektedir. Yönetici bireylerin yöneticisidir. İşçi ve işgören arasındaki ilişkiler karşılıklı çıkarlara dayanmaktadır. Düşük bağlamlı iletişim vardır. Diploma ekonomik değerleri veya bireysel saygıyı arttırmaktadır³⁷⁵.

-Erillik/Dişilik: Toplumdaki egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün “erkek mi, yoksa diş i mi” olduğunu saptamak olanaklıdır. Hofstede'ye göre eğer bir toplumda;

³⁷² Akt:İsmail Bakan, v.d., a.g.e., ss.87-88.

³⁷³ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**, a.g.e., s.436.

³⁷⁴ Geert Hofstede, **Lokales Denken- Küreseles Handeln:Interkulturelle Zusammenarbeit und Küreseles Management**, a.g.e., s.92.

³⁷⁵ Geert Hofstede, **Lokales Denken- Küreseles Handeln:Interkulturelle Zusammenarbeit und Küreseles Management**, a.g.e., s.92.

atılgnalık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürüne ait olduğu söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleriye, insana ve ilişkilere verilen önem biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar; şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi değerleri içermektedir. Bunların arasına başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir. Öte yandan toplumlardaki geleneksel erkek değerler irdelendiğinde; saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak gibi özellikler öne çıkmaktadır³⁷⁶.

Erillik ve dişilik işletmelerde yönetim ve organizasyon açısından değerlendirildiği zaman şu sonuçlara ulaşılmaktadır³⁷⁷:

- Dişilik özellikleri ağır basan işletmelerde çatışmalar az seviyededir ve karşılıklı anlaşma ile çözülür. İş yerinde eşitlik, kalite ve dayanışma önemlidir. Hukuksal düzenlemeler hem kadın hem erkek için kolaylıklar sağlamaya yöneliktir. Yaşamak içi çalışılır.
- Eril özellikleri fazla olan işletmelerde ise çatışmalar fazladır, rekabete, başarıya ve performansa vurgu yapılır, çalışmak için yaşanır.

-Zamana Bakış Açısı (Uzun dönemli-kısa dönemli): Kısa ve uzun döneme yönelik olma, kişilerin yaşamındaki olayları görüş biçimiyle ilgilidir. Kısa dönemli kültür statik bir özelliğe sahip olup geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısını kapsamaktadır. Uzun döneme yönelik kültür ise dinamik ve geleceğe yönelik daha geniş bir görüş açısını kapsamaktadır³⁷⁸. Çinli filozof Konfüçyüs'ün öğretilerinin temel alındığı zaman değerlendirmesi ne göre uzun dönemli zaman bakış açısına yönelik başlıca değerler tutumlu olmak, azim göstermektir. Kısa dönemli bakış açısına yönelik

³⁷⁶ Akt:Ünal Sıgri, "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:5, Sayı:9, Bahar 2006/1, ss.42-43.

³⁷⁷ Geert Hofstede, **Lokales Denken- Küreseles Handeln:Interkulturelle Zusammenarbeit und Küreseles Management**, a.g.e., s.137.

³⁷⁸ Belgin Aydıntan, a.g.m., s.164.

değerler ise geleneklere saygı, sosyal zorunlulukları yerine getirme, yüzünü koruma şeklinde kendini göstermektedir³⁷⁹.

Zamana bakış açısı işletmelerde yönetim ve organizasyon açısından değerlendirildiği zaman şu sonuçlara ulaşılmaktadır³⁸⁰:

- Uzun döneme yönelik toplumların örgütlerinde ortak bir amaca doğru ilerlenirken neyin doğru ya da kimin haklı olduğundan ziyade farklı düşünüş kalıplarına sahip olan kişilerin nasıl çaba gösterdikleri ve ne yaptıkları daha önemlidir. Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya, Güney Kore, Brezilya, Hindistan, Tayland, Singapur gibi ülkelerde dinamik ve uzun döneme yönelik kültürün özellikleri görülmektedir. Geleneklerin modern durumlara ve zamana uyarlanması, sınırlar dahilinde sosyal statü kaynaklı yaptırımlara uyulması, kaynakların kıtlığı düşünülerek tutumlu olunması, para biriktirilmesi, yatırım için fon sağlanması, astın çabalarını gerçekleştirmede gönüllü olması, sonuçlara ulaşmada azimli ve sebatkar olunması vb. özellikler bulunmaktadır.
- Kısa döneme yönelik kültürlerde ise geleneklere saygılı olunması, maliyetler göz önüne alınarak sosyal ve statü kaynaklı yaptırımlara uyulması, gerektiğinde aşırı kaynak kullanımına gidilmesi, az yatırım ve az para birikimi, sonuçlara çabuk ulaşma beklentisi vb. özellikler bulunmaktadır.

Hofstede her bir boyut için 1'den 100'e kadar skor cetveli oluşturmuş, derecelendirmeyi en yüksek bireysellik, en yüksek güç mesafesi, en yüksek belirsizlikten kaçınma, en yüksek erillik boyutlarına göre yapmıştır.

³⁷⁹ --,--, What are Hofstede's Five Cultural Dimensions?, <http://www.geert-hofstede.Com>
/erişim:14.03.2010

³⁸⁰ Akt:Belgin Aydıntan, a.g.m., s.167.

Tablo 2: Geert Hofstede-Kültürel Boyutlar

Ülkeler	PDI (Güç Mesafesi)	IDV (Bireysellik)	MAS (Erillik)	UAI (Belirsizlikten Kaçınma)	LTO (Uzun dönem oryantasyonu)
Arap Ülkeleri**	80	38	52	68	
Arjantin	49	46	56	86	
Avusturalya	36	90	61	51	31
Avusturya	11	55	79	70	
Bangladeş*	80	20	55	60	40
Belçika	65	75	54	94	
Brezilya	69	38	49	76	65
Bulgaristan*	70	30	40	85	
Kanada	39	80	52	48	23
Şili	63	23	28	86	
Çin*	80	20	66	30	118
Kolombiya	67	13	64	80	
Kostarika	35	15	21	86	
Çek Cum.*	57	58	57	74	13
Danimarka	18	74	16	23	
Doğu Afrika**	64	27	41	52	25
Ekvator	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Estonya*	40	60	30	60	
Finlandiya	33	63	26	59	
Fransa	68	71	43	86	
Almanya	35	67	66	65	31
Yunanistan	60	35	57	112	

Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Macaristan	46	80	88	82	50
Hindistan	77	48	56	40	61
Endonezya	78	14	46	48	
İran	58	41	43	59	
İrlanda	28	70	68	35	
İsrail	13	54	47	81	
İtalya	50	76	70	75	
Jamaika	45	39	68	13	
Japonya	54	46	95	92	80
Lüksemburg*	40	60	50	70	
Malezya	104	26	50	36	
Malta*	56	59	47	96	
Meksika	81	30	69	82	
Fas*	70	46	53	68	
Hollanda	38	53	80	14	
Yeni Zelanda	22	79	58	49	30
Norveç	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Filipinler	94	32	64	44	19
Polonya*	68	60	64	93	32
Portekiz	63	27	31	104	
Romanya*	90	30	42	90	
Rusya*	93	39	36	95	
Singapur	74	20	48	8	48
Slovakya*	104	52	110	51	38

Güney Afrika	49	65	63	49	
Güney Kore	60	18	39	85	75
İspanya	57	51	42	86	
İsveç	31	71	5	29	33
İsviçre	34	68	70	58	
Tayvan	58	17	45	69	87
Tayland	64	20	34	64	56
Türkiye	66	37	45	85	
İngiltere	35	89	66	35	25
Amerika	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam *	70	20	40	30	80
Batı Afrika	77	20	46	54	16

* : Tahmini Degerler

** :Bölgesel Tahmini Degerler

Arap Ülkeleri : Mısır, Irak, Kuveyt, Lübnan, Libya, Suudi Arabistan, BAE.

Doğu Afrika Ülkeleri : Etiyopya, Kenya, Tanzanya, Zambiya.

Batı Afrika Ülkeleri : Gana, Nijerya, Sierra Lone

PDI : Güç Mesafe İndeksi (*Power Distance Index*)

IDV : Bireysellik (*Individualism*)

MAS : Erillik (*Masculinity*)

UAI : Belirsizlikten Kaçınma İndeksi (*Uncertainty Avoidance Index*)

LTO : Uzun Dönem Oryantasyon (*Long-Term Orientation*)

Kaynak: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php/erişim:15.03.2010

Hofstede'nin kültürel boyutlar modelinde her bir ülkenin belirli bir boyutta elde ettiği puanlar bir cetvel üzerinde işaretlenir ve ulusal kültürler arasındaki farklılıklar bu cetveldен okunabilir. Eğer bu ülkelerin iki boyutta elde ettikleri puanlardan yararlanılırsa bir diyagram ortaya çıkar ve iç boyut kullanılarak elde edilecek bir grafikte kültür uzayında farklı kültürlerin birbirlerine göre konumu karşılaştırılabilir. Ancak dört ve daha çok sayıda kültürel boyutlardan yararlanılarak yapılacak

karşılaştırmalar daha karmaşık olacaktır bu da Hofstede'nin kültürel boyut modelinin zayıf yönlerinden biridir³⁸¹.

2.GLOBE Projesi: Ulusal kültürlerin boyutları üzerine yapılan bir diğer araştırma GLOBE (The Küresel Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness – Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) Projesidir. Yüzyetmiş araştırmacıdan oluşan GLOBE Proje takımı yedi yıldan daha fazla süre boyunca kültürel değerler, uygulamaları ve liderlik üzerine etkilerini araştırmak için altmışiki ülkede 18 bin yönetici ile görüşerek bilgi toplamışlardır. Bu yöneticiler dünyanın farklı bölgelerinde farklı sanayi kollarından ve farklı boyutlardaki organizasyonlardan seçilmişlerdir. GLOBE Projesi sonucunda bir toplumu diğerinden ayıran ve yönetim uygulamaları üzerinde etkili olan dokuz boyut tanımlanmıştır³⁸². Liderlik, sosyal kültür ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışan³⁸³ ve spesifik kültürel değişkenlerin liderlik ve organizasyon süreçleri ve bu organizasyon süreçlerinin etkiliğini anlamaya ve bu alanda ampirik temellere dayalı bir teori geliştirmeye çalışan GLOBE Projesi'nin ortaya koyduğu boyutlar: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, insan odaklılık, sosyal birliktelik, grup içi birliktelik, kendine güven, cinsiyetler arası eşitlik, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik değildir. Bu boyutların başlıca özellikleri şöyledir³⁸⁴:

- Güç Mesafesi: Organizasyon veya toplum üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımı konusundaki beklenti ve onay derecesidir.
- Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun ya da organizasyonun üyelerinin sosyal normlar, ritüeller ve bürokratik uygulamalar ve gelecekteki beklenmedik olaylara karşı inançlarının azalması sonucu ortaya çıkan belirsizliklerden kaçınma ölçüsüdür.
- İnsan Odaklılık: Bir toplumdaki ya da organizasyondaki üyelerin diğer insanlara karşı dürüst, fedakar, arkadaş canlısı, cömert ve sorumluk sahibi olmasının teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesinin derecesidir.

³⁸¹ Akt:Asker Kartari, a.g.e., s.67.

³⁸² Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.92.

³⁸³ Victoria Miroshnik, a.g.m., s.539.

³⁸⁴ Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges, Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project Globe", **Journal of World Business**, 37 (2002), ss.5-6.

- Sosyal Birliktelik: Organizasyon veya sosyal kurumların kaynaklarını kolektif olarak kullanmalarını teşvik etme ve ödüllendirilme derecesidir.
- Grup İçi Birliktelik: Bireylerin ailelerine veya organizasyonlarına karşı duydukları saygı ve bağlılığın ölçüsüdür.
- Kendine Güven: Bireylerin organizasyonlarda veya toplumdaki sosyal ilişkilerinde ne derece iddialı, mücadeleci ve saldırgan olduklarının ölçüsüdür.
- Cinsiyetlerarası Eşitlik: Bir toplumun veya organizasyonun cinsiyete bağlı rol farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını ne derece minimize ettiğinin ölçüsüdür.
- Geleceğe Yönelik Olma: Toplumdaki veya organizasyondaki üyelerin geleceğe yönelik planlama, yatırım ve istediklerini erteleme gibi gelecek odaklı davranışlarının derecesidir.
- Performansa Yönelik Olma: Toplumdaki veya organizasyondaki üyelerin performanslarının gelişimi ve mükemmelleşmesi için teşvik edilme ve ödüllendirilme derecesinin ölçüsüdür.

Kendine güveni yüksek toplumlarda rekabet çok önemlidir ve “ben yapabilirim” davranışı ön plandadır. Kendine güven derecesinin düşük olduğu toplumlarda daha ılımlı, işbirliğine dayanan uyumlu ilişkiler vardır. Örneğin İsveç ve Japonya birbirleri ile karşılaştırıldığında İsveç’in kendine güven seviyesi Japonya’ya oranla daha yüksektir. Toplumlardaki ve organizasyonlardaki geleceğe yönelik planlamalara ve davranışlara bakıldığında İsviçre ve Singapur’da planlamaların geleceğe yönelik Rusya ve Arjantin’de ise planlamaların daha kısa dönemli ve belirsizliklerle dolu olduğu görülmektedir³⁸⁵.

Toplumlardaki performans gelişimini ve insanların bu gelişme esnasında ne kadar motive edildiklerinin derecesini ölçen performansa yönelik olma derecesine bakıldığında; Hong Kong, Singapur, Amerika gibi ülkelerde insanların inisiyatif aldıkları ve bunları gerçekleştirmek için acele ettikleri ve kendilerine güvendikleri görülmektedir. Rusya ve İtalya gibi bu boyutun derecesi düşük toplumlarda ise

³⁸⁵ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.93.

performansın önünde gelenekler, aile, geçmiş vb. başka öncelikler bulunmaktadır. Malezya, Filipinler, İrlanda, Mısır gibi ülkelerde insanlar genelde arkadaş canlısı ve uyumludur. İspanya, Almanya, Fransa gibi insan odaklılık derecesinin düşük olduğu toplumlarda güce ve servete çok önem verilmektedir. Çin, İran ve Hindistan gibi ülkelerde aile üyesi olmak, yakın arkadaşlık ilişkileri içinde bulunmak insanlar için çok önemlidir³⁸⁶.

Tablo 3: GLOBE Araştırma Projesinde Seçilmiş Kültürel Boyutların Ülkelere Göre Değerlendirilmesi

Kültürel Boyutlar	Yüksek Skora Sahip Kümeler	Orta Skora Sahip Kümeler	Düşük Skora Sahip Kümeler
Performansa Yönelik Olma	Konfüçyüs Asyası Germen Avrupası Anglo Güney Asya	Afrika- Alt Sahra Bölgesi Latin Avrupa Nordik Avrupa Ortadoğu	Latin Amerika Doğu Avrupa
Kendine Güven	Germen Avrupası Doğu Avrupa	Afrika- Alt Sahra Bölgesi Latin Amerika Anglo Ortadoğu Konfüçyüs Asyası Latin Avrupa	Güney Asya Nordik Avrupa
Geleceğe Yönelik Olma	Germen Avrupası Nordik Avrupa Konfüçyüs Asyası	Anglo Güney Asya Afrika- Alt Sahra Bölgesi	Latin Avrupa Ortadoğu Latin Amerika Doğu Avrupa

³⁸⁶ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.93.

İnsan Odaklılık	Güney Asya Afrika- Alt Sahra Bölgesi	Ortadoğu Anglo Nordik Avrupa Latin Amerika Konfüçyüs Asyası	Doğu Avrupa Latin Avrupa Germen Avrupası
Sosyal Birliktelik	Nordik Avrupa Konfüçyüs Asyası	Anglo Güney Asya Afrika- Alt Sahra Bölgesi Ortadoğu	Doğu Avrupa Germen Avrupası Latin Avrupa Latin Amerika
Grup İçi Birliktelik	Güney Asya Ortadoğu Doğu Avrupa Latin Amerika Konfüçyüs Asyası	Afrika- Alt Sahra Bölgesi Latin Avrupa	Anglo Germen Avrupası Nordik Avrupa
Cinsiyetler Arası Eşitlik	Doğu Avrupa Nordik Avrupa	Latin Amerika Anglo Latin Avrupa Afrika- Alt Sahra Bölgesi Güney Asya Konfüçyüs Asyası	Germen Avrupası Ortadoğu
Güç Mesafesi	Güney Asya	Latin Amerika Anglo Latin Avrupa Doğu Avrupa Afrika- Alt Sahra Bölgesi Ortadoğu	Nordik Avrupa

		Konfüçyüs Asyası Germen Avrupası	
Belirsizlikten Kaçınma	Nordik Avrupa Germen Avrupası	Konfüçyüs Asyası Anglo Afrika- Alt Sahra Bölgesi Latin Avrupa Güney Asya	Ortadoğu Latin Amerika Doğu Avrupa

Kaynak: Vipin Gupta, Robert J.House, “Understanding Leadership in Diverse Cultures: Implications of Project GLOBE for Leading International Ventures”, ed.Dean Tjosvold, Kwok Leung, **Leading in High Growth Asia**, World Scientific, UK, 2004, s.18.

Farklı ülkeler arasında hem teorik hem de pratik olarak karşılaştırmalı kültürlerarası çalışmalar yapmak aydınlatıcı ve de yararlı olmaktadır. Bunu yanı sıra farklı ülkeler arasındaki benzerlik derecelerinin incelenmesi de önemlidir. Örneğin bir Anglo Sakson ülkesi olan Amerika’da oluşturan liderlik teorileri gene bir Anglo Sakson ülkesi olan İngiltere’de, Arap ülkelerindeki yöneticilere oranla daha rahat genelleştirilebilmektedir. Dünya üzerindeki kültürler benzerlikleri araştırmak ve çalışmak için kültürel kümeler oluşturulur³⁸⁷.

Dünyanın farklı bölgeleri ile etkili bir kültürlerarası iletişim kurma zorunluluğu ÇUI yöneticileri için kaçınılmazdır. GLOBE Projesinin ortaya koyduğu kültürel boyutların kültürlerarası iletişim sürecindeki başlıca etkileri şöyledir³⁸⁸:

³⁸⁷ Mansour Javidan, Robert J.House, “Leadership and Cultures Around the World: Findings From Globe-An Introduction to The Special Issue”, **Journal of World Business**, 37 (2002), ss.1-2.

³⁸⁸ Mansour Javidan, Robert J.House, “Culturel Acumen for the Küresel Manager: Lessons from Project GLOBE”, **Organizational Dynamics**, Volume:29, No:4, 2001, ss.302-303.

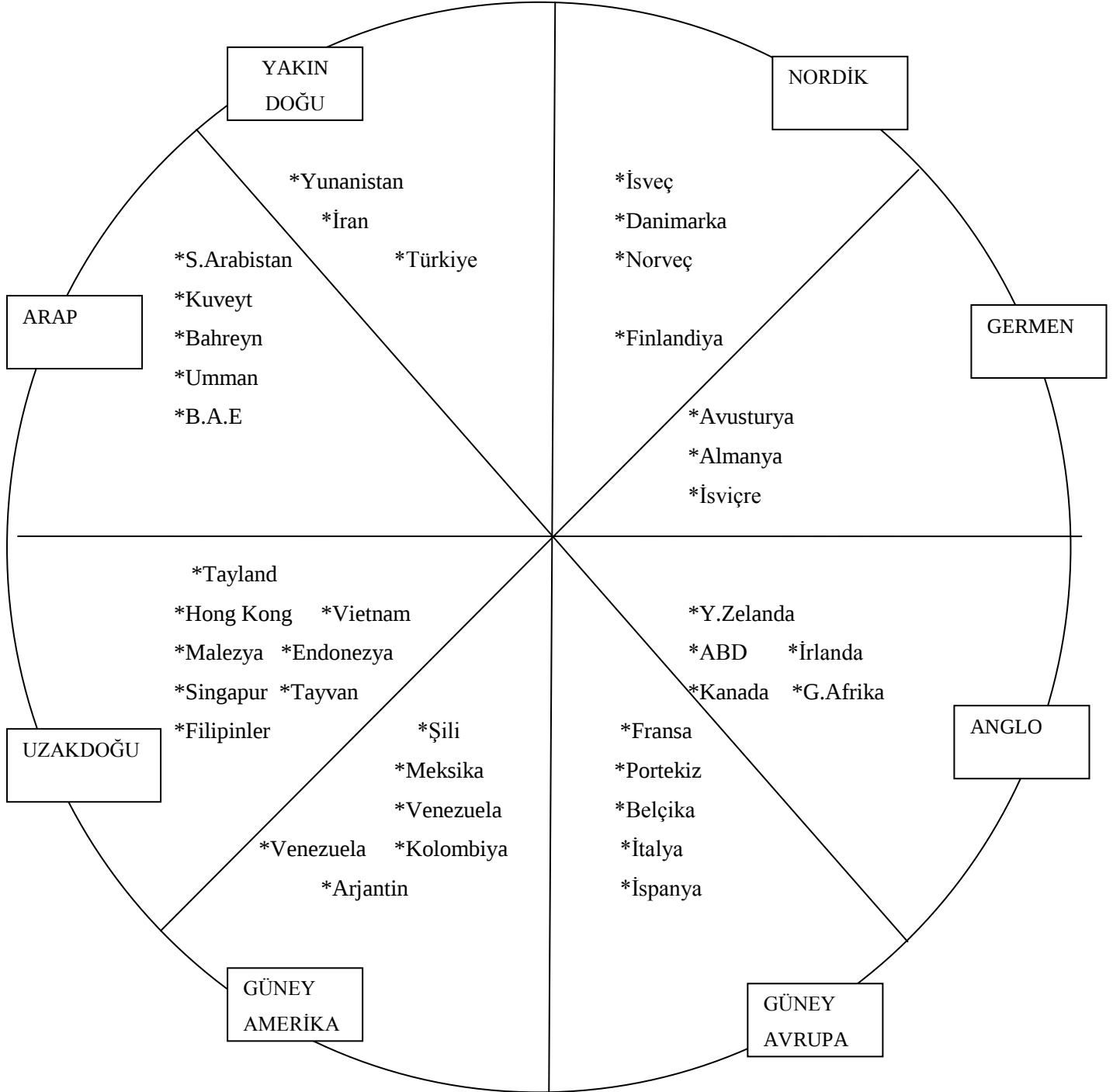
- Rusya ve Yunanistan gibi düşük performans odaklı kültürlerde dolaylı ve üstü kapalı iletişim biçimi tercih edilmektedir.
- İsveç gibi kendine güven duyma seviyesinin düşük olduğu toplumlarda üstü kapalı, imalı iletişim saygısızlık ve kabalık olarak değerlendirilmektedir. Genelde bir konu hakkında diyaloga ve görüşmeye dayalı çift yönlü iletişim tercih edilmektedir.
- Güney Kore gibi cinsiyet ayrımcılığının yüksek olduğu ülkelerde kadın ve erkek arasındaki iletişim biçimleri farklılaşmaktadır. Bu toplumlarda iletişim biçimi babacandır, tek yönlüdür ve erkek tarafından başlatılır. Bu tarz bir iletişim Danimarka gibi cinsiyet ayrımcılığının düşük olduğu toplumlarda kabul edilemez. Erkeğin sanki tenezül ederek konuşmayı başlatması kadın için bir ayrımcılık olarak görülmektedir.
- Güç mesafesi de iletişim sürecini etkilemektedir. Rusya, Tayland gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda iletişim yukarıdan aşağı doğru işlemektedir. Yöneticinin her zaman astlarından daha fazla bilgiye sahip olması beklenir. Astlardan feed back (geri besleme) talep edilmez, hatta saygısızlık olarak bile görülebilir.
- Kolektivist toplumlarda iletişim, grubun bir arada olması ve uyumu için önemlidir. Dil yumuşak ve dolaylıdır.
- Filipinler ve Malezya gibi insan odaklılığın yüksek seviyelerde olduğu ülkelerde iletişimde babacan bir tavır sergilenir ve yanlış anlaşılmalardan kaçınılır. İletişimin sonuçlardan çok savunduklarına odaklanılır. Fransa ve İspanya gibi insan odaklılığın düşük seviyelerde olduğu ülkelerde iletişim daha basit ve doğrudan kurulmaktadır. Savundukları çok önemli değildir.

3.Ronen-Shenkar Ülke Yığımları: Simcha Ronen ve Oded Shenkar tarafından geliştirilen teori ülke yığımlarıdır. Uzun yıllar boyu yapılan araştırmalarda ülkeler sekiz ana gruba toplanmıştır³⁸⁹. Bu gruplar; çalışmanın hedefleri ve önemi, ihtiyaçlar,

³⁸⁹ Akt:Esin Can Mutlu, a.g.e., s.242.

görevlerin yerine getirilmesi, iş tatmini, yönetsel ve organizasyonel değişkenler ve kişilerarası ilişkiler konularının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Şekil 22: Ronen-Shenkar Ülke Kümelendirmeleri



Bağımsız: Brezilya, Japonya, İsrail, Hindistan

Kaynak: Akt. Kenan Aydın, **Uluslararası Pazarlamada Kültürel Etkiler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.63.

Ronen ve Shenkar'ın tutum ve değer yargılarını esas olarak yaptıkları deneysel çalışmanın sonucunda oluşturdukları ülke kümelenmesinde, bir kümelenme içindeki bütün kültürler birbirine benzer ve kümelenmenin dışındakilere benzemezler. Bu kümelenme motivasyonel dünya haritası olarak gösterilmiş ve her bir küme ayrı ayrı yorumlanmıştır. Buna göre³⁹⁰;

Anglo-American (İngiliz Asıllı Amerika). Bu kümelenme ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, İrlanda, Güney Afrika ve diğer İngiliz kolonilerinden oluşmaktadır. Motivasyon; bireysel başarı ve servet yapısına, kendini gerçekleştirmeye odaklanır. Bu ülkenin skorları; bireysellikte yüksek, güç mesafesinde düşük, erillik özelliklerde orta seviyede, belirsizlikten kaçınma seviyesinde düşüktür.

İskandinav (Nordik): Bu kümelenme Danimarka, Norveç, İsveç, Finlandiya gibi İskandinav ülkelerinde oluşmaktadır. Motivasyon konusunda temel özellikleri, başarı ve başarılı olmaya odaklanmalarıdır. İnsan ilişkilerinin kalitesi ve yaşanılan çevre dikkate alınarak toplumsal başarı ölçülmektedir. Diğer kümelenmelere göre kişisel başarı ve tanınma ile iş başarılarına odaklanmaya daha az eğilimlidirler. Burada insanlar çevreye doğrudan doğruya daha fazla ilgi göstermekte ve organizasyon ve onun başarısına daha az ilgi göstermektedir. İskandinav kültüründe insanlar, işlerinin kişisel yaşamlarına girmelerine izin vermezler, belirsizlikleri tolere etmede yukarı seviyededirler.

Germanik (Alman Asıllı): Bu kümelenme Almanya, Avusturya ve İsviçre'den oluşmaktadır. Kültürel özellikleri; kişisel başarı ve bireysel güvenlik, refah, çok çalışma ve kendini gerçekleştirme ve itibar görme olarak kendini göstermektedir. Riski tolere etmede düşük seviyededirler ve bağımsızlık konularına vurgu yaparlar. Sabır ve güvenliği dikkate alan yüksek rekabetçilik özellikler vardır ve erillik düzeyinde yüksek, güç mesafesinde düşük puan almaktadırlar.

Latin Avrupa: Bu kümelenme Fransa, İspanya, İtalya, Portekiz, Belçika ve Latin Amerika ülkelerinden oluşmaktadır. Bunların motivasyonu kültürel odaklanma, güvenlik ve bir gruba ait olmaya ilişkindir. Bireysel refah ve başarı grup

³⁹⁰ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., ss.61-65.

dayanışmasından daha az önemlidir. Belirsizlikten kaçınmada ve güç mesafesinde yüksek puan, erillik özelliklerinde ve bireysellikte orta puan almaktadırlar.

Uzak Doğu: Bu kümelenme Malezya, Hong-Kong, Singapur, Filipinler, Endonezya, Tayvan, Kore, ve Tayland'ı içermektedir. Çin'in anakarası da bu alana girmesine rağmen aynı dönemde incelenmemiştir. Bu kümelenme yüksek güç mesafesi, düşük ile orta arasında belirsizlikten kaçınma, düşük bireycilik seviyesi ve orta düzeyde erillik özelliklerine sahiptir. Ülkeler otokratik ve babacan özellikler gösterirler, karar alma süreci merkezi tarzdadır ve hedef odaklılık güçlüdür, insanlar kurallara bağlı, sabırlı ve alçakgönüllü olup, risk almaya çok yanaşmazlar.

Arapça Konuşanlar: Bu kümelenmede daha çok coğrafi yoğunlaşma görülmektedir. Bahreyn, Kuveyt, Suudi Arabistan, B.A.E.'den oluşmaktadır. Bunlar İslam dinine mensuptur ve birçok tarihi, geleneksel benzerliklere sahiptirler. Konu ile ilgili araştırma Mısır, Fas, Libya, Tunus ve Cezayir'i kapsamamasına rağmen onların da bu kümeye girmeleri olasıdır

Yakın Doğulular: Bu küme Yunanistan, Türkiye, Eski Yugoslavya ve İran'ı içermektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, bireyciliğin düşük olduğu, erilliğin orta derecede olduğu ülkelerdir. Merkezi karar alma eğilimi ve güçlü liderlik özellikleri vardır. Yetki devri azdır ve insanlar görev odaklıdır.

Bağımsızlar: Japonya, Hindistan, Brezilya, İsrail, Pakistan'ı içermektedir. Japon kümelenmesi benzersiz bir modeldir. Japonlar toplumdaki ve şirketteki konumlarını bilirler, mücadelecilikte yüksek, çatışma konusunda düşük puan alırlar

“Ronen ve Shenkar'ın ülke kümelemesi hakkında herkesin aynı görüşte olmasını beklemek yanlış olur. Kimi araştırmacılar Hindistan'ı ve İsrail'i Anglo Sakson kültür grubuna daha yakın bulmakta ve onun içinde göstermekte başka araştırmacılar ise Nordik ve Germen gruplarını bir araya toplarken İtalya, Portekiz ve İspanya'nın Latin Amerika ülkeleri ile aynı gruba olduklarını iddia etmektedirler. Ronen ve Shenkar'ın oluşturduğu bu tablo özellikle ÇUI'lerin denizaşırı yatırımlarında yatırım yapacakları

çevrenin özelliklerini tahmin edebilmek ve önlem almak amacı ile kullanılabilecekleri uygun bir modeldir”³⁹¹.

4.Fons Trompenaars: Ulusal kültürün çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen bir diğer bilim adamı olan Fons Trompenaars on yıldan fazla bir süre boyunca yirmisekiz ülke ve kırkyedi ulusal kültürden 15 bin yönetici üzerinde çalışmış ve başlıca şu boyutları tespit etmiştir. Bunlar³⁹²:

- Durumsallığa Karşı Evrensellik
- Bireyciliğe Karşı Çoğulculuk
- Nötr İlişkilere Karşı Duygusal İlişkiler
- Genele Karşı Özel İlişkiler
- Atfedilmiş Güç ve Başarıya Karşı Kazanılmış Güç
- Zamana Karşı Tutum

Bu kültürel boyutların başlıca özellikleri ve işletmelere, yönetime ve organizasyona yansımaları özetle şu şekildedir³⁹³:

- **Durumsallığa Karşı Evrensellik:** Evrensellik boyutunda her yerde objektif olarak uygulanabilen kurallar ve sistemler vardır. Durumsallık boyutunda ise bireysel durumlara dikkat edilmektedir. Kişilerarası ilişkiler önemlidir ve her olay ayrı değerlendirilmektedir. Örneğin Asya ve İspanya’da ilişkilerdeki yükümlükler daha öznelidir. Trompenaars’a göre durumsallığın hakim olduğu toplumlarda arkadaşlar arasında paylaşılan özel bilgiler evrensellik boyutunun fazla olduğu toplumlara oranla daha fazladır. Evrensellik anlayışının yüksek olduğu kültürlerde resmiyet, kurallar, yasal sistem ve tarafsızlık önemli iken; durumsallık anlayışının yüksek olduğu kültürlerde insan ilişkileri, karşdakine güven verme, izafiyet daha önemlidir. Almanya ve İngiltere’de evrensellik anlayışı daha yüksek düzeyde iken; Venezüella, Çin ve Hong Kong’da

³⁹¹ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.244.

³⁹² Akt:Henry W. Lane, vd., a.g.e., s.33.

³⁹³ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.99, Akt:Dilek Penpece, “Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler:Kültürün Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, 2006, ss.85-86.

durumsallık daha yüksek seviyededir. Trompenaars'a göre evrensel kültürün hakim olduğu ülkeler ile ticari faaliyet içerisine girecek olan işletmeler, rasyonel-profesyonel tartışmalara ve iş odaklı davranış biçimlerine hazırlıklı olmalıdır. Durumsallık kültürünün yerleşmiş olduğu ülkelerde ise işletmeler, şahsi çıkarları doğrultusunda iş yapan, çoğunlukla kanun ve kuralları kendi şahsi çıkarlarına uygun olarak yorumlayan kişilerle karşılaşmaya hazırlıklı olmalıdır

- **Bireyciliğe Karşı Çoğulculuk:** Hofstede'nin tanımında olduğu gibi çoğulcu kültür “biz” ve “bizim” kavramlarına dayanmaktadır. Sonuçlara birey olarak değil grup olarak ulaşmak söz konusudur. ABD, Arjantin, Meksika, İngiltere, İsveç, Avusturya, İspanya ve Hollanda, bireysel kültüre sahip ülkeler olarak belirlenirken; Singapur, Tayland, Japonya, Endonezya, Fransa ve Çin toplumcu kültürün esas alındığı ülkeler olarak ortaya çıkmaktadır. Trompenaars toplumculuk kültürünün yaşandığı ülkeler ile ticari ilişkiler kuracak yöneticilerin sabırlı davranmalarını, birey ve toplumlarla uzun süreli, sıcak ilişkiler kurmalarını tavsiye etmektedir. Bireysel kültüre sahip ülkeler ile ticari ilişkilerde ise yöneticilerin hızlı kararlar alarak bunları kendi başlarına uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Trompenaars'a göre³⁹⁴ Bireysel kültürlerde örgütler esastır, işgörenler, müşteriler ve mülk sahipleri için bir araya getirilmiş ve pekiştirilmiştir. Toplulukçu kültürlerde örgüt, kurucularının yarattığı bir şey olmaktan çok bütün üyelerin paylaştığı ve onlara anlam ve amaç veren sosyal bir bağlamdır. Çoğulcu kültürler çoklu temsili tercih etmektedirler. Singapurlular, Nijeryalılar, Fransızlar müzakerelerinde bütün ulusal şube çıkarlarını temsil edecek grupları görmek isterler. Beklenmedik bir taleple karşılaştıklarında danışma arzusu içinde olurlar. Önemli bir müzakereye Japon çok ender tek başına gitmektedir. Çoğulcu kültürlerde kendilerine eşlik edecek insanın olmaması o kişinin statü sahibi olmadığını düşündürmektedir. Çoğulcu kültürlerde karar almak uzun zaman almaktadır. Bireyci kültürler; bireysel ihtiyaçları örgütsel ihtiyaçlara uyarlamaya çalışırlar, performansla göre ödeme, bireysel değerlendirme, bireysel özendirici yöntemler kullanırlar, işçi devrinin

³⁹⁴ Fons Trompenaars, Charles Hampden Turner, **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik**, (çev: Zülfü Dicleli), Anadolu Grubu Yayınları, No:4, 1998, ss.81-87.

ve hareketliliğin yüksek olmasını beklerler, insanlara bireysel girişim özgürlüğü tanır. Çoğulcu kültürler ise kişiliği grup içindeki otorite ile bütünleştirmeye çalışırlar, ortak ruh haline, morale ve bütünlüğe dikkat ederler, düşük işçi devri ve hareket beklerler, bir bütün olarak grubu över ve adam kayırmacılıktan kaçınırlar, herkesin uyması gereken üst amaçları ortaya çıkarırlar.

- **Nötr İlişkilere Karşı Duygusal İlişkiler:** Nötr kültürlerin yaşandığı ülkelerde insanlar, kişilerarası ilişkilerde duygularını açığa vurmamakta ve kontrol altında tutmaktadır. Duygusal kültürün hakim olduğu ülkelerde insanlar duygularını çeşitli yönlerle açığa vurmaktadır. İngiltere, Singapur, Avusturya, Endonezya, Hong Kong, Tayland, Belçika ve Almanya'da nötr kültürün; Meksika, Hollanda, İsviçre, Çin, Brezilya, İtalya ve Venezüella'da duygusal kültürün hakim olduğu söylenebilmektedir. Trompenaars duygusal kültürün yaşandığı ülkelerle ticari faaliyetler yapacak yöneticilerin her şeyi yazılı anlaşma haline dönüştürmelerini ve bu anlaşma metinlerinden bir tanesini de karşı tarafa göndermelerini tavsiye etmektedir.
- **Genele Karşı Özel İlişkiler:** Özel kültürün etkisinde olan insanlar, diğerleriyle ilişkilerinde belirli bir çizgiyi takip etmekte, belirli kurallara bağlı olarak hareket etmektedir. İnsanlarla ilişkilerde kuralcılıktan ve emir vermekten uzak bir anlayış sergileniyorsa, yaygın kültürün daha ağır bastığı söylenebilmektedir. Avusturya, İngiltere, ABD, İsviçre, Fransa, Hollanda, Belçika, Brezilya, İtalya ve Almanya'da özel kültürün; Venezüella, Çin, İspanya, İsveç, Singapur, Hong Kong, Tayland ve Endonezya'da yaygın kültürün hakim olduğu söylenebilmektedir. Amerika, İngiltere, Fransa gibi özel ilişkilere odaklanılan kültürlerde yöneticiler ayrı çalışmayı tercih ederler, özel ilişkilerine işlerini karıştırmazlar, işlerinde daha açık ve doğrudan ilişki kurarlar ve bireyler birbirlerine mesafelidir. Çin gibi genel ilişki odaklı kültürlerde bunun tam tersi olmakta ve kişiler çabuk dostluk kurmaktadır. Özel kültürün yaşandığı ülkeler ile ticaret yapan yöneticilerin açık ve net olmaları tavsiye edilirken; yaygın kültürün yaşandığı ülkelerle ticaret yapan yöneticilerin iş yaptıkları ülkelerdeki kişilerin ünvan, yaş, geçmişteki bağlantı ve tecrübelerine saygı duymaları gerektiği belirtilmektedir.

- **Atfedilmiş Güç ve Başarıya Karşı Kazanılmış Güç:** Toplumdaki gücün ve statünün kaynağını sorgulamaktadır. Başarı odaklı toplumlarda statünün gücü, işteki bireysel başarılarından, performansdan ve eğitimden gelmektedir. Kadınların, azınlıkların ve gençlerin başarıları karşılığında bir pozisyonu elde etmek için eşit hakları bulunmaktadır. Atfedilmiş güce odaklanan toplumlarda statüler, yaş, cinsiyet, sınıf ve doğuştan gelen pozisyonlardan etkilenmektedir. Örneğin Endonezya’da başarı için kim olduğunuz Almanya ve Avustralya’dan çok daha önemlidir.
- **Zamana Karşı Tutum:** İnsanların zamanı nasıl kullandıkları ve ona verdikleri değerlerle ilgilidir.

5.Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck: Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından geliştirilen “Değer Yönelimleri Kuramı”nda amaç; insanların ortak sorunlarının çözümüne yönelik, insan etkinliklerini yöneten temel ilkeleri saptamaktır. Yönelim kuramına göre insanlığın ortak problemlerini çözmek için bütün kültürlerin yanıt vermek zorunda oldukları ana sorular; insanın insan doğasına, doğaya, zamana, etkinliğe ve insan ilişkilerine yönelimi ile ilgili sorulardır³⁹⁵.

Kluckhohn ve Strodtbeck farklı kültürlerde oluşan altı boyuttan bahsetmektedir. Bunların başlıca özellikleri şu şekildedir³⁹⁶:

- **Çevre İle Karşılıklı İlişkiler:** İnsanların içinde yaşadıkları dünyayı ve toplumu nasıl yansıttıkları, doğaüstü olaylara karşı tutumlarını anlatmaktadır. Kişilerin dikkatlerini neye yönelttikleri ve çevre içinde kendi rollerini nasıl tanımladıkları önemlidir. Örneğin Amerika’nın güneyinde ve İspanyol kökenli Amerikalılarda doğanın üstünlüğünü kabul etme ve kadercilik anlayışı vardır. Japon ve Çin kültürlerinde ise doğa ile uyum içinde yaşama kültürü mevcuttur. Doğa ve doğa üstü güçler arasında herhangi bir sınır bulunmamaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise doğaya hakim olma eğilimi ağır basmaktadır. Bunun temelinde ise doğa güçlerinin dizginlenip, insanların yararına kullanılması düşüncesi yatmaktadır.

³⁹⁵ Filiz Susar, a.g.m., s.17.

³⁹⁶ Akt:Asker Kartari, a.g.e., s.93., Henry W. Lane, vd., a.g.e., ss.35-51.

Çevre ile karşılıklı ilişkiler boyutu yönetim açısından incelenirse başlıca şu noktalar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin amaçlarında kendini belli etmektedir. Asya ülkeleri uyum içinde bir arada çalışmayı amaçlarken Kuzey Amerika’da uzmanlık ve bireysel başarılar önem kazanmaktadır. Bir fabrikadaki üretimin kalitesinin geliştirilmesi için bir araya gelen Asyalı ve Kuzey Amerikalı işgörenler incelendiğinde Asyalı çalışanların tüm üretim sistemini analiz ettikleri ve parçalar arasındaki bağlantıları geliştirdikleri gözlenmiştir. Kuzey Amerikalı çalışanlar ise bu görevi bir veya birkaç kalite problemi üzerine odaklanarak çözüme olarak değerlendirmişlerdir. Uyuma yönelik kültürler sistemi genişletmeye çalışırlar ve amaçlar arasında bağlantı kurarlar. Uzmanlığa önem veren kültürlerde bireysel başarılar ve kontrol önemlidir. Bir diğer nokta bütçeleme konusundadır. Fransız ve Amerikalı bağlı şirketlerden oluşan ve dünya çapında oldukça fazla sayıda prosedürleri, kuralları, formları, programları olan ve tarihleri belli tek bir bütçeleme sistemine sahip bir ÇUI üzerinde yapılan bir araştırmada, Fransız bağlı işletmesi uyum çalışmasına uzmanlıktan daha fazla önem vermiş ve bütçeleme sistemini sık bir uygulama olarak değerlendirmiştir. Amerikan bağlı işletmesi ise uzmanlığı uyuma tercih etmiş, bütçelemeyi gerçek olan, yararlı ve önemli bir konu olarak değerlendirmiştir. Bir diğer nokta yönetimde problem ve başarılarla atfedilen değerlerle ilgilidir. Uzmanlığa dayalı kültürlerde başarılı sonuçlar bireylerin başarısı olarak değerlendirilir ve bireyin diğerlerini etkilediği ve kontrol ettiği düşünülmektedir. Uyum odaklı kültürlerde başarı sisteme entegre olmanın göstergesidir.

- **Diğer İnsanlarla İlişkiler:** Güç ve sorumluluk noktasında ortaya çıkmaktadır. Diğer insanlara karşı bireylerin ne gibi sorumluluklar duyduğu ve kendilerini etkileyen güçlü insanların kim olduğu sorusuna cevap aramaktadır. Bu boyut organizasyon yapısını, iletişim tarzlarını, ödüllendirme sistemini, takım çalışmasını ve diğer yönetim süreçlerini etkilemektedir. Bireysel kültürlerde organizasyon yapısı görevlerin yerine getirilmesi için düzenlenir. İlişkiler informal ve esnektir. CEO’ya direkt geri besleme yapmak normal karşılanır. Her

kültürde takımlar halinde çalışılmakta ama farklı biçimde çalışılmaktadır. Bireysel kültürlerde takım üyelerinin farklı sorumlulukları bulunmaktadır.

- **İnsanların Tarzları:** İnsanların spontane davranışlarla mı, yoksa düşünerek mi hareket ettikleri, işe karşı tutumları, çalışmak için mi yaşadıkları yoksa yaşamak için mi çalıştıkları konusundaki tutumları, zaman karşı duyarlılıkları bu boyutun öğeleridir. Bunlar işletmede performansı, ödül sistemini vb. etkilemektedir.
- **İnsan Doğasına İlişkin İnançlar:** Daha çok insanların karakterlerinden kaynaklanan davranışları incelemektedir. İnsanların aynı anda hem olumlu hem de olumsuz özellikler taşıyabileceğini temel almaktadır. Buna yönelik tutum işletmede kontrol sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Zaman Oryantasyonu:** Genel olarak zaman algısı ve zamanın belirli bölümleri hakkında insanların düşünceleridir ve geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik değerlendirmelerdir. Geçmişe yönelik uyarlanmış kültürlerde insanlar değişimlere, geleneklere bakarak ve şaşırarak tepki verirler, geleceğe yönelik uyarlanmış kültürlerde ise bu değişimin uzun dönemli sonuçları ne olacaktır sorusu akıllarına gelmektedir.
- **Mekan ve Boşlukları Kullanma:** Mekanların düzenlenmesi, kişilerin sahip oldukları bilgi ve kaynakları ve ofis düzenlemelerini anlatmaktadır.

6.Edward T. Hall: Hall ulusal kültürleri yüksek ve düşük bağlamlı (high and low context) olarak ikiye ayırmıştır. Yüksek bağlamlı kültürlerde bireysel davranış ve konuşmanın anlamı duruma bağlı olarak değişmektedir. Sözsüz mesajlar önemli ve anlam yüklüdür. Düşük bağlamlı kültürlerde amaç ve düşünceler sözlü olarak açıklanmaktadır. Düşünceler doğru olmalı ve açık bir biçimde savunulmalıdır³⁹⁷.

Yüksek bağlamlı kültürlerde ilişkiler uzun dönemlidir. Kültürel kalıplar kökleşmiştir. Düşük bağlamlı kültürlerde ilişkiler kısa dönemlidir. Kültürel kalıplar daha hızlı değişmektedir. Japonya, Çin, Vietnam ve diğer Asya ülkeleri, Akdeniz Ülkeleri ve Ortadoğu ülkeleri yüksek bağlamlı kültürlerle örnek gösterilebilir. Amerika, İskandinav ülkeleri ve Almanya düşük bağlamlı kültürlerle örnek gösterilebilir. Her ülke kesin

³⁹⁷ Akt:Kenan Aydın, a.g.e., ss.47-48.

izgilerle yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı olarak ayrılamaz. Örneğin Fransa hem yüksek bağlamlı hem de düşük bağlamlı kültürün özelliklerini yansıtmaktadır. Hall'un bu modeli farklı kültürlerin neden farklı iletişim biçimlerini kullandıklarını ortaya koyması açısından nemlidir³⁹⁸.

Kültürün yönetim açısından öneminin artmaya başlaması ile bu konuda birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Tüm araştırmalarda görüldüğü gibi dünya üzerinde farklı bölgelerde benzer kültürel özelliklere sahip insanların yaşadığı kabul edilmekte ve bu benzer kültürler arasında ortak değer yargılarının, tutum ve davranış kalıplarının, inançların bulunduğu dile getirilmektedir. Bir toplumu anlayabilmek öncelikle içinde bulunduğu kültürün çok iyi incelenmesine bağlıdır. Zira bir toplumu oluşturan fertlerin yaşam biçimleri, bakış açıları, hayata karşı tutumları, işe karşı bakış açıları içinde bulundukları kültürden etkilenmektedir. Benzer kültürel ğerlere sahip toplumlarda benzer davranış kalıpları bulunmaktadır. Özellikle yönetim açısından bakıldığında insan davranışlarını etkileyen ve bu davranışların temelinde yatan psikolojik ve sosyal faktörlerin bilinmesi insan kaynakları uygulamaları için rehber niteliği taşımaktadır. Ulusal/kültürel farklılıklar konusunda yapılan araştırmalar ulusal kültürlerin çalışan davranışlarına ve örgüt ve yönetim süreçlerine etkisini ortaya koymaktır. Farklı kültürlerde faaliyet gösteren ÇUI'ler ulusal/kültürel farklılıkları çok iyi değerlendirmelidir. Zira bu farklılıklar uluslararası pazarlarda işletmenin tüm fonksiyonlarını birçok açıdan etkilemektedir.

³⁹⁸ Richard Mead, Tim. G. Andrews, a.g.e., ss.34-35.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK

Dünya nüfusunun artması, enerji kaynaklarının azalması, iş dünyasında farklı pazarların ortaya çıkması, işletmelerin ve rekabetin artması gibi faktörlerin etkisi ile verimliliğe verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Tüm işletmeler kaynaklarını etkin kullanarak ve etkili çalışarak verimliliklerini arttırmak isterler. Ekonomik ve toplumsal gelişmenin temel kaynağı olan verimlilik, toplumun tüm alanları için önemlidir. Artık günümüzde verimliliğin sosyal boyutu en az teknik boyutu kadar önemlidir. İşletmelerde verimliliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışında çalışanların verimliliğinin toplam işletme verimliliği için önemli bir faktör olduğu bu konuda çalışan bilim adamları ve uzmanlar tarafından kabul edilmektedir. İşletme verimliliğini etkileyen faktörler temelde iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Bu faktörler değerlendirilirken farklı uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren ÇUI'ler, kültürün çalışan davranışları üzerinde etkili olduğunu ve çalışan verimliliğini etkilediğini ve çalışanların performanslarının, motivasyon ve iletişim kurma biçimlerinin bu kültürel faktörlere göre şekillendiğini göz ardı etmemelidirler.

I.Verimlilik Kavramına Genel Bakış

Verimlilik temelde aynı ilkelere bağlı ama kapsam olarak farklı iki biçimde tanımlanmaktadır. Geniş kapsamlı tanıma göre “Doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir”. Bu görüş Japon Verimlilik Merkezi’nin verimlilik kavramına felsefi yaklaşımıdır. İkinci tanım ise klasik tanımı olan “Mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır”³⁹⁹.

³⁹⁹ Akt:Emin Kahya, Olcay Polat, “Bir İşletmenin Mekanik İşler Atölyesi’nde Oranlarla İşgücü Verimlilik Yönetim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yıl:2007, Sayı:2, s.12.

Toplumsal yönü ekonomik yönü kadar önemli olan ve “prodüktivite” ile eş anlamlı olarak kullanılan verimlilik (productivity) en yalın anlamında çıktının (output), bu çıktıyı oluşturmak için gerekli faktör girdiler (input) toplamına oranıdır. Buna toplam faktör verimliliği de denmektedir. Çıktının emek, arazi, malzeme, makine gibi tek bir üretim faktörüne oranlanması yoluyla sırasıyla emeğin, arazinin, malzemenin, makinanın verimliliğinden söz edilebilir ki buna kısmi verimlilik denmektedir⁴⁰⁰.

Verimlilik tüm ekonomik ve sosyal sistemler için geçerli bir kavram olması nedeniyle çeşitli kuruluşlarca tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Verimliliğe yönelik uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan başlıca tanımlamalar şöyledir⁴⁰¹:

OECD’ye göre verimlilik; üretim miktarının üretim unsurlarından birine bölünmesi ile bulunan değerdir.

ILO’ya göre verimlilik; üretim miktarının üretim faktörlerinin toplamına bölünmesi ile bulunan değerdir.

EPA(European Productivity Agency)’ya göre verimlilik; bir üretim faktörünün etkili kullanım derecesidir.

JPC (Japon Productivity Center)’ye göre; her alanda iyileştirme için kaynakların etkin kullanımıdır.

OECD VE ILO oransal bir ilişkiden söz ederken EPA ve JPC kaynakların etkin kullanımından söz etmektedir. Tüm bu anlatılanlar ışığında verimlilik şu şekilde tanımlanabilir: *Bir mal veya hizmet üretim sisteminde kullanılan üretim faktörleri ile ortaya çıkan üretim miktarı arasındaki oransal ilişki olup kaynakların etkin kullanımını ifade etmektedir*⁴⁰².

Verimlilik = Üretim Miktarı/ Kullanılan Üretim Faktörleri = Çıktı(output) / Girdi(input)

⁴⁰⁰ Akt:Hikmet Timur, **İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik: Kuramsal ve Örnek Uygulamalı**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.8.

⁴⁰¹ Adem Uğur, **İşletmelerde Verimlilik Ders Notları**, Sakarya Kitabevi, 2003, ss.5-6.

⁴⁰² A.g.e., s.6.

Francois Quenay(1694-1774), “Ekonomik Teorilerin Tarihsel Bakış Açısı” adlı eserinde verimliliği ziraatta gerçek refahın kaynağı olarak tanımlamış, Adam Smith (1723-1790) “Ulusların Refahı” adlı eserinde işgücü-işbölümü ilişkisini analiz etmiş, verimliliği modern dünyanın uygulayabileceği bir kavram olarak önermiş, Karl Marx (1819-1883) ise imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme ve teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır⁴⁰³.

Verimlilik kavramı girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletme ya da ulusun refah düzeyini artıran bir işleve sahiptir. Verimliliğin sosyal boyutu sosyal ilişkilerin, verimlilik üzerindeki etkilerinden ileri gelmektedir. Endüstri işletmelerinde iş, loncalarda olduğu gibi tek tek bireyler tarafından değil, gerek teknik işbölümü ve gerekse işin küçük parçalara ayrılması nedeniyle birbirlerine eklemlenmiş iş gruplarının birlikte çalışması sonucunda gerçekleşmektedir. Üretim süreci (emeğin işe dönüşü süreci) aslında bir sistemin işleyiş sürecidir. Bu süreç aynı işletmede birden fazla çalışan arasındaki iş birliği, iş bölümü, işçi-makine ilişkisi, işçi-yönetici ilişkisi gibi alt sistemlerden oluşan alt grupların, gerek kendi aralarındaki gerekse dış çevreyle olan etkileşimlerini kapsamaktadır. Alt gruplar, karşılıklılık ilişkileriyle birbirlerine bağlı olduklarından, birisindeki değişimler diğerlerinde de değişmelere neden olmaktadır⁴⁰⁴.

Günümüzde verimliliğin geleneksel girdi, çıktı analizinden farklı olarak bir *yönetim süreci yaklaşımı* ile ele alınması öngörülmektedir. Böylece hangi amaçla verimlilik ölçümünün yapılacağına analiz edilmesi, ölçmenin belirlenmesi, ölçmenin yapılması ve sonuçların kontrol edilerek yapılabilecek iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi olası hale gelebilmektedir. Tek bir verimlilik ölçüsünün belirlenmesi yeterli olmayabilir. Hem hangi verimlilik ve performans ölçülerinin izleneceğinin belirlenmesi, bunun hangi amaçlarla kullanılacağı, hem de bu amaçlara ulaşma yolunda ne kadar ilerlendiği ve

⁴⁰³ Yıldırım İçöz, “Verimlilik”, **T.E.A.E.Bakış -Tarımsal Ekonomileri Araştırma Enstitüsü Dergisi**, Sayı:5, Nisan 2004, s.1.

⁴⁰⁴ Akt:Metin Erol, “Sosyal Entropi’nin Verimlilik Üzerine Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2001, ss.135-136.

ilerlenebileceğinin izlenmesi ve kontrolü ancak bir verimlilik yönetim süreci ile sağlanmaktadır⁴⁰⁵.

Ülkenin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun ekonomik gelişmenin temel kaynağı verimlilik artışıdır. Verimlilik artışının düşük olduğu durumlarda gelişme yavaşlamakta, durgunluk ve gerileme görülebilmektedir. Verimlilik artışı bir ülkenin büyümesi ve kalkınması için ana bir role sahiptir. Toplumun yaşam kalitesini yükseltebilmesi, verimliliği arttırabilme becerisine bağlıdır⁴⁰⁶.

Verimlilik refahın bir ölçüsüdür. *Sosyo-ekonomik anlamda verimlilik, ürünün miktar ve kalitesinin artmasının yanında gerek fertlerin gerekse toplumun fiziksel ve ruhsal mutluluğa erişme derecesini de ifade etmektedir.* Bu anlamda verimlilik; çalışma yaşamının kalitesi, çevreyle uyum, çalışma barışı ve mutluluğu gibi unsurları da dikkate almayı öngördüğü için işletmedeki insanın fiziksel ve ruhsal mutluluğunu sağlamakta, verimlilik artışını topluma yaymakla toplumsal refahı gerçekleştirmektedir. Verimliliğin insani boyutu fiziksel boyutunu aşan bir kavramdır. Çünkü *verimliliğin merkezinde insan ve onun mutluluğu vardır*⁴⁰⁷.

Prokopenko; ILO'nun emeğe ek olarak tüm kaynakların sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkili ve verimli kullanımına dayanan bir verimlilik anlayışını benimsetmeye çalıştığını bildirmektedir. Prokopenko'ya böyle bir verimlilik anlayışı yerleştirilmeye çalışılırken bazı yanlış anlaşılmanın giderilmesi gerekmektedir. Bu yanlış anlaşılmalardan bazıları şunlardır⁴⁰⁸:

- Emek, verimlilik istatistiklerinin politikalarını belirlemede yararlı bir veri olmasına karşın verimlilik yalnızca emek verimliliği demek değildir. Harcanan para birimi başına alınan ürün daha uygun bir verimlilik ölçütüdür. Bugün

⁴⁰⁵ Akt:Ferhat Yılmaz, Sinan Ünsar, “Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yıl:2008, Sayı:2, ss.7-10.

⁴⁰⁶ Nisfet Uzay, “Verimlilik Artışlarının İstihdam Üzerindeki Etkileri: Teorik ve Ampirik Bulgular”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yıl:2008, Sayı:2, s.114.

⁴⁰⁷ Adem Uğur, a.g.e., s.11.

⁴⁰⁸ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, (Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yıl:2003, Yayın No:476, ss.20-21.

verimlilik yalnızca emek verimliliği olmayıp onun çok ötesine gitmiş, enerji, hammadde maliyetlerindeki artış, işsizlik, yaşam kalitesi gibi konular da verimliliğin ölçümüne dahil olmuştur.

- Performansı yalnız çıktı ile değerlendirmek yanlıştır. Çıktı, verimlilik artışı olmadan yalnız girdi fiyatlarındaki orantısız artışlar nedeni ile de yükselir.
- Kârlılık ile verimlilik birbirine karıştırılmamalıdır. Gerçek yaşamda fiyatta düşme olmasına karşın fiyatların yükselmesi nedeni ile kâr edilebilmektedir. Öte yandan verimli üretilen her mala talep olamayacağından yüksek verimlilik yüksek kâr demek değildir.
- Verimlilik yalnızca üretim sektörü için değildir. Verimlilik hizmetler, özellikle bilgi dahil herhangi bir örgüt ya da sistem için söz konusudur.
- Her gün artan biçimde kaliteye çıktının, girdinin ve sürecin de kalitesi bağlanmaktadır. Bir diğer önemli öge de işgücünün yönetiminin ve çalışma koşullarının kalitesidir. Genellikle verimlilik artışı ile çalışma yaşamı kalitesindeki iyileşmenin paralel gittiği kabul edilmektedir.
- Verimliliğin sosyal yönünün önemi her geçen gün artmaktadır. Bazı Amerikan firmalarındaki yöneticiler ve sendikalar arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin(%78) ve sendika liderlerinin(%70) yalnızca nicel değerlendirmeye dayanan bir verimlilik tanımını kullanmadıklarını ortaya koymuştur. Bu kişiler işletmelerinde daha geniş, daha nitel bir verimlilik tanımını tercih etmektedirler. Bu yöneticiler verimlilik dendiğinde tüm kuruluşun etkililik ve performans düzeyini anlamaktadırlar. İşçi tatmini, müşteri tatmini ve verimlilik arasında bağlantı kurmaktadır.

Uğur ise verimlilik anlayışındaki yanlış anlaşılımları şu şekilde özetlemektedir⁴⁰⁹:

- Her üretim artışı verimlilik artışı değildir. Örneğin bir sistemde 10 işçi ile 100 birim elde edilirken, 20 işçi ile 200 birim elde edilmeye başlanmış olsa bu sistemde üretim artmış fakat verimlilik artmamıştır. Çünkü verimliliğin artmış

⁴⁰⁹ Adem Uğur, a.g.e., ss. 8-11.

olması için çıktı/girdi oranının değerinde dönemsel olarak bir artış olmalıdır. Bu örnekte 10 birim olan değer her iki durumda da aynı kalmaktadır.

- Verimlilik artışının temeli akılcı çalışmaktır. Belli bir dönemde çalışma hızının temposu arttırılarak üretim arttırılabileceği gibi çok çalışarak da üretim arttırılabilir. Her iki durumda da belirli bir süre sonra yorgunluklar başlayacağından üretim kayıpları, iş kazaları vb. nedenlerle verimlilik azalma seyrine girecektir.
- Hizmet üretiminde de verimlilik esastır. Verimlilik yalnızca mal üreten sistemler için değil aynı zamanda hizmet üreten sistemler için de geçerli bir ölçüm aracıdır. Bu tür işletmelerin çıktı değeri olarak; amaçlanan hedefe ulaşabilme, hizmetten yararlananların sayısı, hizmetin etki alanı vs. alınabilmektedir.
- Verimlilik kaliteyi de kapsamaktadır. İster mal ister hizmet üretimi olsun verimlilik yalnızca üretimdeki nisbi (oransal) artışı ifade etmez. Bunun yanında kalite artışını da içine almaktadır. Dolayısıyla bir sistemde gerek ürün artışı olsun gerekse hizmet alanında genişleme olsun beraberinde kaliteyi de getiriyorsa o takdirde verimlilik artışından söz edilebilir.
- Verimlilik bir düşünce tarzıdır. Sürekli olarak var olanı iyileştirmeye çalışmaktır.

A.Verimlilik İle İlişkili Kavramlar

Performans: İşletme düzeyinde ele alındığı zaman bir iş sisteminin performansı belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin amaçlara ulaşma derecesi bu sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Performans işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. Örgütsel davranış açısından performans; işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ve ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği üründür⁴¹⁰.

⁴¹⁰ Akt:Ferhat Yılmaz, Sinan Ünsar, a.g.m., s.8.

Belirlenmiş bir amaca ulaşma derecesini ya da seviyesini gösteren bir ölçü olan performans bir işi yapan bireyin, grubun ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin ya da neyi gerçekleştirebildiğinin kalite ve kantite olarak anlatımıdır. Bir işletmenin performansı iç ve dış çevreden gelen etkilerin yönetim fonksiyonlarına yansması sonucu oluşmaktadır. Oluşan performans geri besleme yoluyla iç ve dış çevre faktörlerini etkileyerek yönetim sürecinin yeni duruma göre şekillenmesine katkı yapmaktadır. Günümüzde performans kavramı personel düzeyinde ele alınmaktadır. İşletmelerde performans yönetimi denince akla gelen, çalışanların performans ölçümü, denetimi ve değerlendirmesi olmaktadır⁴¹¹.

Etkenlik(Efficiency): Bir işletmede kullanılan kaynakların yani girdilerin fiili kullanımının belli tekniklerle belirlenmiş standartlar ile karşılaştırılması ile bulunan göstergedir. Kullanılan kaynaklar ile elde edilen sonuçların gözlemlenen miktar ya da değerleri ile amaca ulaşılmasını sağlayan miktar ya da değerler arasındaki farkın ölçüsüdür⁴¹².

Mevcut girdilerle üretimin standart süreye oranla ne kadar zamanda gerçekleştiğinin bir göstergesidir. Örneğin bir ürün için standart süre 2 saat olmasına karşılık 3 saatte üretiliyorsa; Etkenlik = $2/3=0,66 \rightarrow \%66$ dır. Etkenlik bir girdi unsurunun yani üretim faktörünün kullanım durumunun belli tekniklerle belirlenmiş standartlara kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir. Bu gösterge $\%100$ 'e ne kadar yakın ise faktör etkenliği o derece yüksektir⁴¹³.

Etkililik(Effectiveness): Hedeflenen faaliyetlerin öngörülen zamanda ve öngörülen oranda gerçekleşip gerçekleşmediğini yani işlerin zamanında ve hedeflenen düzeyde yapılıp yapılmadığının ölçüsüdür. Etkiliğin ölçülmesinde çıktı ile sonuç arasında ayırım yapılmaktadır. Çıktı belirli girdilerin işlenmesi ile elde edileni gösterirken sonuç dışsal etkileri de ifade etmektedir. Örgütlerin performans denetiminde dikkat edilmesi gereken

⁴¹¹ Adem Uğur, a.g.e., ss.21-23.

⁴¹² Akt:Elif Dikmetaş, "Sağlık Kurumlarında Verimlilik ve Veri Zarflama Analizi", **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Yıl:2008, Sayı:1, s.57.

⁴¹³ Adem Uğur, a.g.e., s.24.

nokta, çıktıların faaliyetlerle ilişkilendirilmesi, sonuçların ise stratejik amaçlara karşılık gelmesidir⁴¹⁴. Yapılan üretim ile istenilen sonuç elde edilmiş midir? Sorusunun cevabı etkililik göstergesidir. Örneğin sağlık kurumlarında gerçekleşen poliklinik sayısı/planlanan poliklinik sayısı, gerçekleşen yatan hasta sayısı/planlanan hasta sayısı, gerçekleşen aşı sayısı/ planlanan aşı sayısı gibi göstergeler etkililik ölçütü olarak kullanılmaktadır⁴¹⁵.

Etkililik kaynakların kullanımı ile yani araçlarla ilgilenirken, etkililik amaçlarla yani çıktılarla ilgili bir kavramdır. Bir işletme etken olmakla birlikte etkin olmayabilir. Tam tersi de olabilmektedir. Örneğin iki ok atıcısından birisi tek atışta 11'den vururken, diğeri beş-altı atıştan sonra 12'den vuruyorsa birinci atıcı etken fakat etkili değil, diğeri ise etkili fakat etken değildir. İşletmelerde etkililiğin ölçülmesi ise gerçekleşen ile planlanan değerlerin oranlanması ile mümkün olmaktadır. Örneğin; Planlanan çıktı değeri 120 birim, gerçekleşen çıktı değeri 90 birim ise Etkililik= $90/120=0,75 \rightarrow \%75$ bulunmaktadır⁴¹⁶.

Etkililik teorik olarak; ulaşılan amaç/işletmenin hedeflediği amaç olarak hesaplanmaktadır. Örneğin bir otel işletmesinin yıl ortalaması olarak %85 doluluk oranı gerçekleştirmesi hedef olarak saptandığı zaman ulaşılan sonuç %55 ise Etkililik= Gerçekleşen yıllık ortalama doluluk oranı/ Hedef doluluk oranı= $\%55/\%85=\%64,70$ olmaktadır⁴¹⁷.

Üretkenlik: Üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştirilen üretim düzeyi veya fert başına yaratılan faydadır. Verimlilik üretkenliğin bir ölçümü olup, çıktıların elde edilmesinde kullanılan girdilerin ne ölçüde verimli bir şekilde çıktılarına dönüştürüldüğünü gösteren bir orandır. Verimlilik üretimde kullanılan girdilerden daha çok çıktı veya daha az girdi ile aynı veya daha çok çıktı elde edilmesidir. Girdilerin ziyan edilmeden en uygun şekilde talep edilen çıktı için bir araya getirilmesi

⁴¹⁴ Akt: Akif Özer, **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s.520.

⁴¹⁵ Akt: Elif Dikmetaş, a.g.m., ss.56-57.

⁴¹⁶ Adem Uğur, a.g.e., s.26.

⁴¹⁷ Akt: Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.61.

önemlidir⁴¹⁸. Üretkenlik yalnızca üretim artışı ile ilgilidir ve sistemi o yönü ile değerlendirmektedir. Verimlilik, üretim artışı ile birlikte kaliteyi de içine almaktadır⁴¹⁹.

Randıman(verim): Randıman birkaç yönden verimlilikten ayrılmaktadır. Bunlar zaman, yer, hesaplama konularıdır. Zaman yönünden verimlilik ile randımanı ayıran en önemli özellik randımanın kısa zaman birimleri için (dk-saat-gün) kullanılmasına karşılık, verimliliğin daha uzun zaman birimleri için kullanılmasıdır (ay-yıl vb). Bir üretim faktörünün dakikalık ya da saatlik üretim miktarı o faktörün randımanı olarak değerlendirilirken aynı üretim faktörünün verimliliğini anlamak için aylık ya da yıllık üretimine bakarak karşılaştırma yapmak gerekmektedir. Yer bakımından randıman daha küçük üretim birimleri için kullanılmaktadır. Atölye ya da fabrikalarda randıman hesaplanırken fiili işçilik saatinin dikkate alınması da randımanı verimlilikten ayıran bir başka özelliktir⁴²⁰.

Ekonomiklik(İktisadilik) ve Kârlılık: Fiziksel verimliliğin parasal değerlerle ifade edilmesidir. Ekonomiklik belirli bir dönemde elde edilen üretimin parasal değerinin aynı dönemde bu üretimi sağlamak için kullanılan üretim faktörlerinin parasal değerine oranlanması ile hesaplanmaktadır⁴²¹. Verimlilik gerçekte fizik miktarların birbirine oranı iken iktisadilik çıktı ve girdilerin değer cinsinden oranını ifade etmektedir. İktisadilik satış hasılatı ile bu hasılatın oluşumunda kullanılan faktörlerin maliyeti arasındaki ilişkidir. Verimlilik fiziksel olarak hesaplanırken iktisadilik ise parasal olarak değer cinsinden hesaplanmaktadır. Kârlılık; satışlarla maliyetler arasındaki pozitif farktır⁴²².

Genel anlatımla verimlilik kuruluşun aşağıdaki ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsüdür⁴²³:

⁴¹⁸ Akt: Bahar Taner, **Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005, ss.6-8.

⁴¹⁹ Adem Uğur, a.g.e., s.35.

⁴²⁰ A.g.e., s.27.

⁴²¹ Saime Oral, a.g.e, s.78

⁴²² Adem Uğur, a.g.e., s.29.

⁴²³ Akt: Joseph Prokopenko, a.g.e., s.22.

- Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesi,
- Etkenlik:Yararlı çıktı sağlayabilmek için kaynakların ne derecede etkili kullanıldığı,
- Etkililik:Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen,
- Karşılaştırılabilirlik:Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu.

B.Verimlilik Kültürü ve Verimliliğin Önemi: Araştırma, geliştirme faaliyetlerinin etkinliğine bağlı olarak teknoloji hızla değişmekte ve bilimle teknolojiadaki gelişmelere uyum sağlamak için yaratıcı, nitelikli ve üretken insan gücü gerekmektedir. Bu da bir toplumun eğitim ve kültür düzeyini yükseltmesinin yanı sıra sosyo-ekonomik yapısının ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmesine bağlıdır. Verimlilik bireyden ekonomiye kadar her türlü tutum ve davranışla yakından ilgilidir⁴²⁴.

Bu bağlamda geniş anlamı ile verimlilik kültürü; toplumsal ve ekonomik alandaki her konuda üretken ve gelişmeye açık nitelikli davranış, düşünce ve yaşam biçiminin kazandırılması şeklinde tanımlanabilir. Dar anlamı ile de verimlilik kültürü; bireye, işletmelere ve tüm topluma sadece verimlilik kavram ve tekniklerinin benimsetilmesi ile sınırlıdır. Verimlilik kültüründe günlük yaşamdan iş yaşamına kadar her alanda ve her konuda verimlilik bilincinin tüm toplum düzeyinde oluşturulması temel koşuldur. Bunun nedeni toplumda bir verimlilik kültürü oluşturulmasının ve geliştirilmesinin ekonomik kalkınmanın yanında beşeri kalkınma için de bir itici güç oluşturmasıdır. Günümüzde verimliliğin sosyo-kültürel yönünün ekonomik yönü kadar önemli olduğu bilinmektedir⁴²⁵.

Verimliliğin ve verimlilik artışının önemi dört açıdan incelenebilir: İşletmeler, tüketiciler, çalışanlar ve dünya ekonomisi.

⁴²⁴ Sevgi Fettah Demirci, “Verimlilik Bilinci ve Kültürünün İşlevselliği, Değişime Katkısı”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yıl:2005, Sayı:3, s.32.

⁴²⁵ A.g.m., s.32.

İşletmeler: Verimlilik artışının asıl sağlandığı yer işletmelerdir. Ulusal ekonominin çekirdeğini oluşturan işletmelerin verimsiz çalışmaları halinde ulusal ekonomide verimlilikten söz edilemez. Verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede daha düşük maliyetle daha çok üretim ve daha çok gelir ve kâr elde etmek demektir. Yöneticiler maliyet azalmalarının karşılığını ürün fiyatlarına yansıttıklarında, ürün fiyatlarındaki düşüş sonucu azalan enflasyon ve halkın yaşam düzeyinde artış gözlenebilecektir. Verimliliğin sosyal ilerlemenin, hayat standardı artışının ve ekonomik kalkınmanın temel kaynağı olduğu kabul görmektedir⁴²⁶. Verimlilik ihracat gelirlerini artırmaktadır. Bir ülkede verimlilik artışı sağlanmışsa o ülkede üretilen malların maliyetleri azalmış ve kalitesi yükselmiş demektir. Bu ise uluslararası pazarlarda o ülke için önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayacak ve buna bağlı olarak ihracat artacak ve bu da ülkeye döviz girdisi olarak ihracat gelirleri kazandıracaktır. İhracat gelirleri ise ekonomik kalkınma için önemli bir temel girdidir. Bunların haricinde verimliliğin önemini Uğur tüketiciler, çalışanlar ve dünya ekonomisi açısından şu şekilde özetlemektedir⁴²⁷:

Tüketiciler: Verimlilik fiyatları düşürmektedir. Yapılan araştırmalarda verimlilik artışının normal olarak fiyatlarda gerilemeye ya da istikrara yol açtığı gözlenmiştir. Bir birimlik verimlilik artışının ekonominin durumuna göre 2-10 birimlik bir enflasyon düşüşüne neden olduğu araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu durum verimliliği yükselterek sağlanacak üretim artışlarının ya da maliyet düşüşlerinin enflasyona karşı mücadelede en etkili ve güvenilir yol olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Verimlilik kalitesi yükseltmektedir. Verimlilik artışı tüketicilere kaliteli ürünün daha ucuza alınması şeklinde yansımış olacaktır.

Çalışanlar: Çalışanlar için verimlilik ücret artışının en etkili kaynağıdır. Ücret artışları işyeri kârlılığı ile ilgilidir. Kârın en önemli kaynağı verimliliktir. Verimlilik gelir dağılımını düzeltmektedir. İş güvencesi sağlamaktadır.

⁴²⁶ Akt:Emin Kahya, Olcay Polat, a.g.m., s.11.

⁴²⁷ Adem Uğur, a.g.e., ss.13-18.

Dünya Ekonomisi: Bugün dünyanın herhangi bir yerinde görülen sosyo-ekonomik değişme hemen her ülke yaşayanlarını bir şekilde etkilemektedir. Etkileri gün geçtikçe artan küresel değişkenler; doğal kaynakların azalması, hızlı nüfus artışı, artan açlık tehlikesi, enerjinin kısıtlanması, işsizliğin giderek artması, enflasyon, ekolojik dengenin bozulması vb.faktörlerdir. Bu sorunların çözümünde tüm ülkeler düzeyinde işbirliği ve ortak tavır gerekmektedir. Bunun için önerilen çözüm sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımında birey, sosyo-politik şartlar, nüfus, ekonomi, teknoloji, ekoloji ve verimlilik gibi unsurlar bir bütün olarak incelenmektedir. Sistem yaklaşımın başlangıcında birey yer almaktadır. Toplumsal sorunların oluşmasında ve çözümünde birey davranışlarının önemi büyüktür. Daha sonra sosyo-politik faktörler, nüfus, ekonomi ve teknoloji gibi konulardaki bütüncül davranışlar birbirini izlemekte ve hepsi de gelip verimlilik faktörüne dayanmaktadır. Sistem yaklaşımın hareket noktasında bireyin tutum ve davranışları son aşamasında ise kaynakların etkin kullanımının sağlanarak üretimin çoğalması ve kalitenin yükselmesini sağlayan verimlilik bulunmaktadır. Böylece verimliliğin küresel sorunların çözümünde de anahtar rol oynadığı düşünülmektedir.

II.Verimlilik Kavramının Tarihsel Süreçteki Gelişimi

Verimlilik kavramının ortaya çıkışı ve iktisat biliminin gelişmesi birbirine paralellik göstermektedir.

A.İktisadi Kuramlarda Verimliliğin Gelişmesi: Verimlilik kavramı iktisadi düşünce okullarında değişik yaklaşımlarla ele alınmıştır. Emeğin üretkenliği hem toplumsal gelişmelerle hem de üretim araçlarıyla yakından ilgilidir. Toplumsal gelişmenin ilk evrelerinde emeğin üretkenliği son derece düşüktü. Çünkü aletler, araçlar çok ilkeldi ve işbölümü yoktu. Eski çağlarda da insanlar üretimi ve verimliliği arttırma çabası içindeydiler. Ancak yaptıklarının verimlilik olduğunu bilmiyorlar ve adını böyle koymuyorlardı. Asırlar sonra üretimin gelişmesiyle, toplumsal işbölümü ortaya çıktı. Tekniklerin ilerlemesi üretim araçlarının gelişmesini ve toplumsal işbölümünün derinleşmesini yarattı. Sanayi tarımdan ayrıldı, sanayi içinde yepyeni kollar ve

etkinlikler ortaya çıktı. Bu gelişmelerden sonra verimlilik hem teorisiyle hem de pratiğiyle iktisadi düşüncenin içinde önemli bir olgu kavram-teknik olarak yerini almaya başladı⁴²⁸.

Merkantalist Dönem ve Verimlilik: Merkantalizm 1450-1750 yılları arasında Ortaçağ ve Fizyokrasi arasındaki dönemde gelişen iktisadi düşüncelerin bütünüdür. Değerli madenlerin hakimiyeti esasına dayanan bu görüşte milli servet madenlerin çokluğu ile ölçülmekteydi. Dış ticaret ülkeye daha çok maden girmesi için yapılmalıydı⁴²⁹. Prodüktivite terimi literatürde ilk kez Alman bilim adamı Georgius Agricola (1494-1555) tarafından, başyapıtı olan ve ölümünden sonra 1556'da yayımlanan De Re Metallica (Metaller Üzerine) adlı eserinde kullanılmıştır. Georgius Agricola aynı zamanda doktor ve maden mühendisi idi. Agricola mineroloji biliminin kurucusudur. Yazar madenin yer altından çıkarılması yöntemlerini, çıkan cevherin zenginleşerek nasıl kullanıma elverişli hale getirileceğini araştırırken, "verimi şu yöntemler arttırır" diyerek prodüktiviteyi bilimsel anlamda kullanan ilk kişi olmuştur⁴³⁰.

Fizyokrasi ve Verimlilik: Doğal düzeni savunan ve toplumsal ve ekonomik kuralların doğal bir kanun gücü ile oluştuğu fikrinden yola çıkan fizyokratlara göre üretimde tek verimli alan tarımdır ve tarım tüketilenden daha fazla üretime yol açmaktadır. İhracat tarımsal ürünlere dayanmalıdır⁴³¹. Agricola'nın verimliliği ilk kez yazılı olarak kullanmasından sonra fizyokratlar sözcüğe açık bir anlam yüklemişler ve verimli – verimsiz emek ayrımını ortaya atmışlardır. Siyasal iktisadın ilk sistem okulu sayılan fizyokrat görüşün öncüsü Fransız iktisatçı, tıp doktoru Francois Quesnay'dır. Quesnay, sermayenin ulusal gelirin artmasında önemli bir rolü olduğunu belirten ilk ekonomisttir. Bunun yanı sıra ilk kez "üretim tarzını değiştirmenin" verimliliğe etkisini ortaya

⁴²⁸ Halit Suiçmez, "Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi", Mülkiyeliler Birliği Dergisi, Cilt:XXIII, Sayı:215, s.137., <http://www.mulkiyederigi.org/erisim:18.03.2010>.

⁴²⁹ Coşkun Can Aktan, "Merkantalizm ve Fizyokrasi", <http://www.canaktan.org/ekonomi/iktisat-okullari/okullar/merkantilizm-fizyo.htm/erisim:18.03.2010>

⁴³⁰ Halit Suiçmez, "Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi", a.g.m., s.138.

⁴³¹ Coşkun Can Aktan, "Merkantalizm ve Fizyokrasi", a.g.m.

koymuş ve “daha büyük bir sermaye sayesinde daha iyi işletilen bir toprağın daha fazla ürün getireceğini ve daha büyük gelir sağlayacağını” belirtmiştir⁴³².

Klasik İktisat Dönemi ve Verimlilik: Klasik iktisat okulunun başlangıcı olarak Adam Smith'in 1776 tarihinde yayınlanan “Milletlerin Zenginliği” adlı eseri kabul edilmektedir. David Ricardo, Jean B. Say, John Stuart Mill, Jeremy Bentham, Thomas Malthus gibi filozoflar modern iktisat biliminin temellerini ilk atan kişilerdir. Klasik iktisatçılar genel olarak devletin ekonomiye müdahelerinin sınırlı olması gerektiğini savunmuşlar ve net hasılanın sadece tarım üretiminden değil sanayi üretiminden de elde edildiğini ve sanayinin üretimin gelişmesinin temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir⁴³³. Klasik iktisat döneminin önemli temsilcileri Smith, Turgot, Ricardo ve Marx'ın verimliliğe yönelik görüşleri şu şekildedir⁴³⁴:

Adam Smith'e göre (1723-1790) değeri üreten emektir. Emeğin verimliliğini arttıran en önemli faktörler ise; sermaye, işbölümü, bilgi ve beceride ihtisaslaşmadır. Smith sınai üretimi yaratan emeği verimli, hizmetleri ise verimsiz olarak kabul etmektedir. Ona göre ekonomi geliştikçe artan getiri nedeniyle üretimin reel maliyeti düşmektedir. Çünkü işbölümü geliştikçe ve makineler ihtisaslaştıkça verim yükselmektedir.

Smith'in çağdaşlarından Fransız iktisatçı Turgot (1727-1781) “Azalan Verimler Yasası”nı ilk kez uygulamıştır. 1776'da yayımladığı "Servetin Oluşum ve Dağılımı Hakkında Düşünceler" isimli kitabında bahsettiği “Çoğalan Masraf Kanunu” da denilen yasayı tarımsal işletmelerde kullanmıştır. Bu yasa şudur: Üretim girdilerinden sadece birinin miktarının çoğaltılması diğerlerinin sabit tutulması halinde, toplam ürün miktarı bir noktaya kadar sürekli artmakta sonra azalmaya başlamakta ve ortaya çıkan bu genel eğilim kuralına “Azalan Verimler Kanunu” denmektedir.

Klasik okulun diğer önemli temsilcisi Ricardo (1772-1823) tarımda üretim fonksiyonunun azalan getiriye tabi olduğunu belirtmiş bunun nedenini ise toprak arzının

⁴³² Akt:Oğuzhan Yavuz, “Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2006, s.89.

⁴³³ Coşkun Can Aktan, “Merkantalizm ve Fizyokrasi”, a.g.m.

⁴³⁴ Halit Suiçmez, “Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi”, a.g.m., s.139.

sabit ve toprağın doğal verimliliğinin türdeş olmayıp, topraktan toprağa farklı olmasına bağlamıştır.

Klasik okulun büyük temsilcilerinden K.Marx (1818-1883) ise emeğin toplumsal üretkenliğindeki gelişmenin aynı şekilde, aynı sayıda işçinin daha fazla makina ve genellikle daha çok sabit sermaye kullanması sayesinde aynı sürede, daha az emekle, gitgide artan miktarda ham ve yardımcı maddeleri ürüne çevirmesi olgusuyla kendini gösterdiğini belirtmiştir.

Neoklasik İktisat Dönemi ve Verimlilik: İktisadi düşünce okulları içinde verimlilik terimini en çok kullanan iktisatçılar neoklasik okul mensuplarıdır. Bu dönemin “Marjinal Verimlilik Teorisi” ünlüdür. Bir faktörün marjinal verimliliğini belirlemek için diğer faktörleri sabit tutmak suretiyle, faktörün miktarını değiştirip hasılda (çıktıda) ne gibi değişmelerin olduğunun gözlemlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Jevons'un (1835-1882) Marjinal Verimlilik Teorisi ile verimlilik kavramı iktisat literatürüne yaygın olarak girmiştir. Daha sonra neoklasik yazarlardan Douglas 1920'lerde, Solow ise 1960'lı yıllarda faktörlerin fiyatlandırılmasına ait bu teoriyi kullanarak ABD'de kişi başına gelirin büyümesinde emeğin, sermayenin ve yeniliklerin katkılarını hesaplamaya çalışmışlardır⁴³⁵.

Keynezyen İktisat Dönemi ve Verimlilik: Talep yönlü iktisat Keynezyen 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı'na çözüm arayışları çerçevesinde 1936'da J.M.Keynes'in “İstihdam Faiz ve Paranın Genel Teorisi” adlı eserini yayınlamasından sonra ortaya çıkmış ve 1950-1970 yılları arasında altın dönemini yaşamıştır. Keynezyen teoriye göre genel fiyat seviyesini, gelir seviyesini ve üretim fonksiyonu aracılığı ile istihdam seviyesini belirleyen, toplam taleptir⁴³⁶. Keynes (1883-1946) de diğer iktisatçılar gibi verimliliği önemli bir olgu olarak görmüş ve "Hayat standardımız verimliliğimize bağlıdır" diyerek verimliliği talebin bir fonksiyonu olarak ele almış, "İstihdam ve talep yüksekse verimlilik sorununu çözülmüş sayabiliriz" diye belirtmiştir⁴³⁷.

⁴³⁵ Halit Suiçmez, “Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi” a.g.m., s.140.

⁴³⁶ Coşkun Can Aktan, “Merkantalizm ve Fizyokrasi”, a.g.m.

⁴³⁷ Halit Suiçmez, “Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi” a.g.m., s.141.

B.Yönetim Kuramları ve Verimliliğin Gelişimi: İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları ilkçağlara kadar uzanmaktadır. Yönetimin bilim olarak ele alınması 19. yy. ın sonlarına doğru başlamıştır⁴³⁸.

Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem ve Verimlilik: Toplumsal bir takım gelişmelere rağmen yönetim anlayışı bilimsel olarak ele alınamamış yapılan bazı çalışmalar ise bireysel faaliyetler olarak kalmıştır. Verimlilik ve yönetsel karar verme zihinsel faaliyetlerde ve uygulamalarda mutlaka yer almış, fakat işletme anlayışı içerisinde ve bilimsel metotlarla ortaya konulamamıştır⁴³⁹.

Bilimsel Yönetim Dönemi ve Verimlilik: Bilimsel yönetim dönemi Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neoklasik Yönetim Yaklaşımı, Modern Yönetim Yaklaşımı ve Post-Modern Yönetim yaklaşımı olarak dört dönemde incelenmektedir.

Klasik Yönetim Dönemi ve Verimlilik: Klasik teoride organizasyon hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmüş ve mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak hedeflenmiştir. Örgütün verimliliği üretim sürecinin usallık (rasyonellik) derecesi ile ölçülmektedir ve verimlilik mekanik bir süreçtir⁴⁴⁰. Bilimsel Yönetim Dönemi'nde Klasik Dönem içinde yayınlanan Taylor'un "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi"(1911) kitabı ve H.Fayol'un ve M. Weber'in yapıtları bu yaklaşımın temelini oluşturmuşlardır. Bu eserlerde iş yapılan mekan, çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir düzen (organizasyon) ve işbölümü meydana getirerek hedeflere erişmektedir. Çevre etkileşimlerine kapalı bir organizasyon, kural ve kaidelere göre bir üretim gerçekleştirilmektedir. Bu dönem 1900'lü yıllardan 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir⁴⁴¹. Taylorizmin temel hedefi, özellikle atölye düzeyinde örgütsel verimliliğin artırılmasıdır. Taylor'a göre zaman etüdü, iş etüdü ve diğer teknikler endüstriyel

⁴³⁸ Dilaver Tengilimioğlu, vd., a.g.e., s.82.

⁴³⁹ Akt:Cem Acar, "Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2007, s.79.

⁴⁴⁰ Akt:Mehmet Öztürk, a.g.e., s.135.

⁴⁴¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.18.

örgütün bilimsel olarak incelenmesine yardımcı olan araçlardır⁴⁴². Taylor’a göre iş verimliliğinin düşüklüğü üç temel faktörden kaynaklanmaktadır: Çalışanın gücünden gerektiği gibi yararlanılamaması, çalışanların az çalışma ve tembellik eğiliminde olması ve çalışma düzeninin verimli olarak organize edilmemesidir⁴⁴³. Taylor bilimsel yönetim esaslarına dayanarak iki temel soruna çözüm aramıştır. İlki iş yapma yöntemlerinin verimli hale getirilmesi, diğeri ise çalışanlarda görev fikrinin yaratılarak çalışanların daha fazla teşvik edilmesidir⁴⁴⁴.

İnsan sorunlarına teknik adam, mühendis gözü ile bakan Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’na göre bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa eski alışılmış yöntemler bir kenara bırakılmalı yeni yöntemler geliştirilmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler önlenmelidir⁴⁴⁵. İş ile ilgili olarak en yüksek beceriye sahip olanlar seçilmeli ve iş esnasında yaptığı fiziksel hareketler en ince ayrıntısına kadar belirlenmelidir⁴⁴⁶. Taylor çıktıya yapılacak ödemelerde parça başı ücret sistemi ve teşvik edici ücretler konusunda çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarında işletmede teknik verimliliği arttırmaya yönelik çabalara yer vermiştir⁴⁴⁷.

Klasik akımın öncülerinden Henri Fayol’un yönetim bilimine en önemli katkısı yönetsel çalışmaları belirli bölümlere ayırmasıdır. Fayol yönetim işlevlerini planlama, örgütleme, kumanda etme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak ayırmıştır. Fayol’un çalışmaları bilimsel bir amaç gütmenin ötesinde örgütsel verimlilik ve etkinliğin arttırılmasına yöneliktir⁴⁴⁸. Fayol daha çok Yönetim Süreci Yaklaşımı olarak adlandırılan işgörenin işi yaparken uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketler için gerekli olan zamanlara ilişkin çalışmalar üzerine durmuş ve insanlararası ilişkiler üzerine çalışmalar yapmış ve işletmenin psiko-sosyal bölümünü incelemiştir. Fayol’a

⁴⁴² N.P.Mouzelis, **Örgüt ve Bürokrasi –Modern Teorilerin Analizi-** (çev: Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, Konya, 2001, s.104.

⁴⁴³ Akt:İsmail Efil, a.g.e., s.47.

⁴⁴⁴ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.171.

⁴⁴⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.18.

⁴⁴⁶ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.171.

⁴⁴⁷ Dilaver Tengilimioğlu, vd., a.g.e., s.84.

⁴⁴⁸ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., s.79.

göre personelde devamlılığı sağlama, düzenli ve dengeli bir iş bölümü verimlilik için önemlidir. Örgütlerin verimliliğini artırıcı yönetsel önlemlere ağırlık vermiştir.⁴⁴⁹

Alman asıllı bilim adamı sosyolog Weber ise akılcı ve kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini atmıştır. Bürokrasi modelinde de diğer klasik yönetim anlayışlarında olduğu gibi örgüt, çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmektedir. Rasyonel olarak çalışmanın, verimli ve etkin olmanın, yönetimde her şeyden önce gelen bir amaç olduğu düşünülmektedir. Örgütteki düzenlemelere uyulduğu takdirde, örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve çıktının en ekonomik maliyetle elde edilmesi mümkün olabilecektir⁴⁵⁰.

Klasik kuramcılar (temelde mühendisler) işteki verimliliği arttırmaya odaklanmışlardır. Temel önermeleri⁴⁵¹:

- Bir işi en verimli yapmanın yolu verilerin incelenmesinden geçmektedir.
- Yöneticiler gerçekleştirilen performansı gözlemeli ve tarafsız veri toplamalıdır.

Neoklasik (İnsan İlişkileri) Dönemi ve Verimlilik: Bu dönemde endüstriyel psikologlar belirli bir iş için ne tür testler hazırlanması gerektiği, tam verimlilikte çalışıp çalışılmadığının nasıl tespit edilmesi gerektiği, performansın atölyedeki ısı, ışık, nem ve gürültüden ne kadar etkilendiği gibi konulardaki sorulara yanıt aramaya çalışmışlardır. Yöneticiler işletmelerindeki insan faktörünün önemini vurgulamaya başlamış işçi ve personelin tutum ve duygularını araştırmak üzere anketler yapmışlardır⁴⁵². Neoklasik Yönetim Düşüncesi'nin en belirgin özelliği, klasik düşüncenin ihmal ettiği insan faktörünü inceleme konusu yapmasıdır. Neoklasik Teori'nin öncülüğünü yapan düşünürler Klasik Teori'den farklı olarak psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal-psikoloji konuları ile ilgilenen kimselerdir. Neoklasik Düşünce'nin yönetim teorisine en önemli katkısı organizasyonlarda yer alan insanların nasıl davrandıkları ve organizasyon yapısı ile davranış biçimleri arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Neoklasik Teori

⁴⁴⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.26.

⁴⁵⁰ A.g.e., s.29.

⁴⁵¹ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.169.

⁴⁵² Akt:N.P.Mouzelis, **Örgüt ve Bürokrasi**, a.g.e., s.124.

insan unsurunun, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini belirleyen en dinamik faktör olduğunu kabul etmektedir. Bu teori insan davranışı, beşeri ilişkiler, grupların oluşması ve davranışları, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik vb. konular üzerinde durmaktadır⁴⁵³.

Neoklasik akımın öncülerinden Elton Mayo, Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 1924 ve 1932 yılları arasında altı kısımdan oluşan bir deney yapmıştır. Bu deneylerin⁴⁵⁴ birincisinde işletmedeki ışık şiddetinin artış ve azalmalarının verimlilik üzerine etkisini incelemiştir. Röle Montaj Odası adını taşıyan ikinci çalışmada fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerindeki etkisini araştırmış, çalışma saatlerindeki kısıtlamalar ve dinlenme molalarının arttırılmasının araç ve malzemelerdeki değişikliklerin verimlilik üzerine etkilerini saptamaya çalışmıştır. Üçüncü çalışmada ikinci çalışmada üzerinde durulmayan teşvikli ücret sisteminin üretimde sağladığı artışları araştırmış, haftalık çalışma süresinin arttırılmasının verimlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Dördüncü çalışmada ise ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların verimlilik üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Beşinci kısımda ise işçilerle bir mülakat programı yapılmış, altıncı kısımda ise sosyal grupların oluşması ve grup üyelerinin davranışlarının analizi için bir mülakat programına yer verilmiştir. Yapılan çalışma süresince işletmede verimlilik artışları tespit edilmiş ve nedenleri şu biçimde açıklanmıştır⁴⁵⁵:

- Çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yorgunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme aralarının konması, işçilerin düzenli sağlık kontrollerinden geçirilmeleri, öğle yemeklerinin verilmesi, doğum günü partileri düzenlenmesi ve yönetimin çeşitli hediyelerle bunlara iştirak etmesi, çalışanlarda işletmenin önemli bir parçası olduğuna dair duygular oluşturmuştur.
- İş grubunu oluşturan kızlar, deneyler sırasında 5-8 kişilik küçük gruplardan oluştukları için kısa zamanda birbirleri ile tanışma, anlaşma, duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde etmişlerdir. Sürekli dayanışma içinde olan bir çalışan

⁴⁵³ Akt: Mümin Ertürk, a.g.e., s.102.

⁴⁵⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.36.

⁴⁵⁵ a.g.e., s.37.

arkadaş grubu oluşmuş ve karşılıklı sevgi ve güvenin olduğu iş ortamında başarı ve verimlilik artışı ortaya çıkmıştır.

Neoklasik kuramda örgüt çalışanları sadece ekonomik çıkarlardan değil birtakım sosyal ve psikolojik teşviklerden de etkilenmektedir. Doyum ile verimlilik arasında doğru orantı bulunmaktadır. Verimliliği arttırmak için önce doyumu arttırmak gerekmektedir⁴⁵⁶. Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ise verimliliğin sürekli olması gerektiğini savunmaktadır. İşgörenler üzerinde ağır baskı, tehdit, sürekli gözetim uygulanırsa verimlilik kısa zamanda sağlanabilir ve bu süre geçicidir. Bir süre sonra moral bozukluğu, işten ayrılmalar, yeni yöntemlere direnme gibi verimliliği düşüren sonuçlar ortaya çıkmaktadır⁴⁵⁷.

Hawthorne'dan sonra İngiltere Tavistock İnsan İlişkiler Enstitüsü tarafından İngiltere'de kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç gereç üretim yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden ne şekilde etkilendikleri araştırılmıştır. Burada önceden küçük ve birbirine rakip olan çalışanlar yeni yöntem denemesi ile birleştirilerek 50 kişiden oluşan gruplar haline getirilmişlerdir. Bunun sonucunda küçük gruplardaki sosyal statülerini, rollerini kaybeden ve daha önceden duygusal açıdan birbirini çok iyi tanıyan insanlar büyük grupta birbirlerinden uzaklaşmış ve mutsuz kimseler halini almışlardır. Daha modern makinalara bağlı olarak kütle halinde üretim onları monotonluğa ve psikolojik yorgunluğa itmiştir ve bu durum iş verimliliğini azaltmış, örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilemiştir. Tavistock araştırmaları, örgütsel açıdan etkin ve verimli, psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan iş gruplarında değişikliklerin yaratmış olduğu olumsuz gelişmelere güzel bir örnektir⁴⁵⁸.

Modern Yönetim Teorileri ve Verimlilik: Modern yönetim düşüncesi sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımından oluşmaktadır. Sistem; parçalardan oluşan, parçaların birbiri ile ve dış çevre ile ilişkilerinin bulunduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Çevresi ile sıkı etkileşim içerisinde olan sistemlere açık sistem, çevresi ile etkileşimi

⁴⁵⁶ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.180.

⁴⁵⁷ Akt:Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.23.

⁴⁵⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.40.

çok az olan sistemlere kapalı sistem denmektedir⁴⁵⁹. Ulusal ve uluslararası bir çevrenin içinde olan örgütler çevreden aldıkları ile çevreden etkilenmekte, çevreye sundukları ile de çevreyi etkilemektedirler. Örgüt çevresi ile ilgili açık bir sistemdir. Örgütler çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabilmek için amaç, yapı, insan ve teknoloji boyutlarında yenileşmek zorundadır⁴⁶⁰.

Örgüt çevreden enerji, bilgi ve malzeme şeklinde girdiler almakta ve bunları dönüşüme uğratarak çevreye çıktılar vermektedir. Örgüt bir takım alt sistemlerden oluşan açık ve sosyo-teknik bir sistemdir. Örgütün hedefleri ve değerleri bu alt sistemlerin en önemlilerinden biridir. Organizasyon, değerlerinden bir çoğunu daha geniş sosyo-kültürel çevreden almaktadır. Örgüt sadece teknik ve sosyal bir sistem değildir. Daha çok insan faaliyetlerinin çeşitli teknolojiler etrafında bütünleşmesidir. Teknolojiler, örgüte gelen girdilerin tiplerini, dönüşüm sürecinin niteliğini ve sistemden ayrılan çıktıları etkilemektedir. Bununla beraber sosyal sistem teknoloji kullanımının etkinlik ve verimliliğinin belirleyicisidir⁴⁶¹.

Durumsallık yaklaşımında yönetim ve organizasyonda her yerde geçerli olacak evrensel ilkeler yoktur. Her yönetim ve organizasyon işletmesini kendi koşulları, çevresel koşulları ve unsurlarla ilişkisi, kullandığı teknolojinin özellikleri, kullandığı personelin sosyo-kültürel özellikleri ile bir arada ele almak ve sorunlarına bu şekilde çözüm aramak zorundadır. Örgütler çevresel değişikliklere uyum göstermek için yeni stratejiler belirlemektedirler ve bu yeni stratejiler de yeni örgütsel yapılar gerektirmektedir. Konuya yönelik Framer ve Richman'nın işletme yönetimi ile çevresel koşulları arasındaki ilişkileri açıklayan ve karşılaştırmalı bir model olan "Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı Modeli" güzel bir örnek teşkil etmektedir. Modelde dört öge bulunmaktadır. Bunlar karşılaştırmalı yönetim, iç yönetim, dış sınırlayıcılar, yönetsel başarı elemanları (etkinlik, verimlilik) dır⁴⁶².

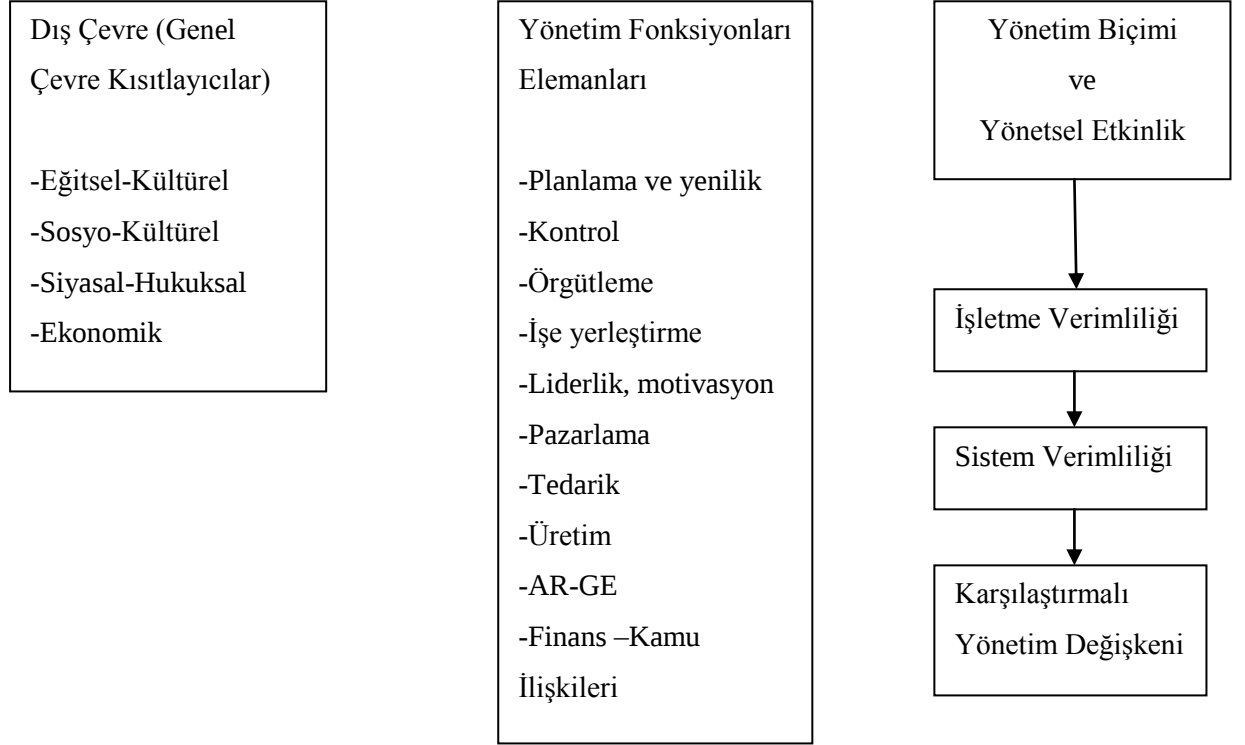
⁴⁵⁹ Nurullah Genç, a.g.e., s.53.

⁴⁶⁰ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., ss.96-97.

⁴⁶¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.53.

⁴⁶² A.g.e., s.85.

Şekil 23:Farmer ve Richman’ın Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı



Kaynak: Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009, s.85

Karşılaştırmalı yönetim; çeşitli ülkelerdeki yönetsel başarıları ve bunları etkileyen koşulları incelemek suretiyle farklı kültür ve çevrelerin eksik ve güçlü yanlarını bularak sosyo-ekonomik bir yapı oluşturmayı amaçlamaktadır. Farmer ve Richman yönetim fonksiyonuna etki eden her dış çevre kısıtlayıcısının etkisini araştırmaya çalışmıştır. Yönetimsel etkinlik bir yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde işletmeye sağlanan kazanç ve verimliliklerdir. Yönetim fonksiyonları ile dış kısıtlayıcılar etkinliğin başlıca göstergesidir. Etkinlik ise firma verimliliğinin temel şartıdır. Firma verimliliği de firmaların toplam verimliliğinin bir göstergesidir. Böylece ülkenin verimliliği de ülkedeki firmaların verimliliğine bağlıdır. Düşünürler yönetsel etkinliği delphi tekniği uygulayarak her ülke için ayrı ayrı belirlemiştir⁴⁶³.

⁴⁶³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.86.

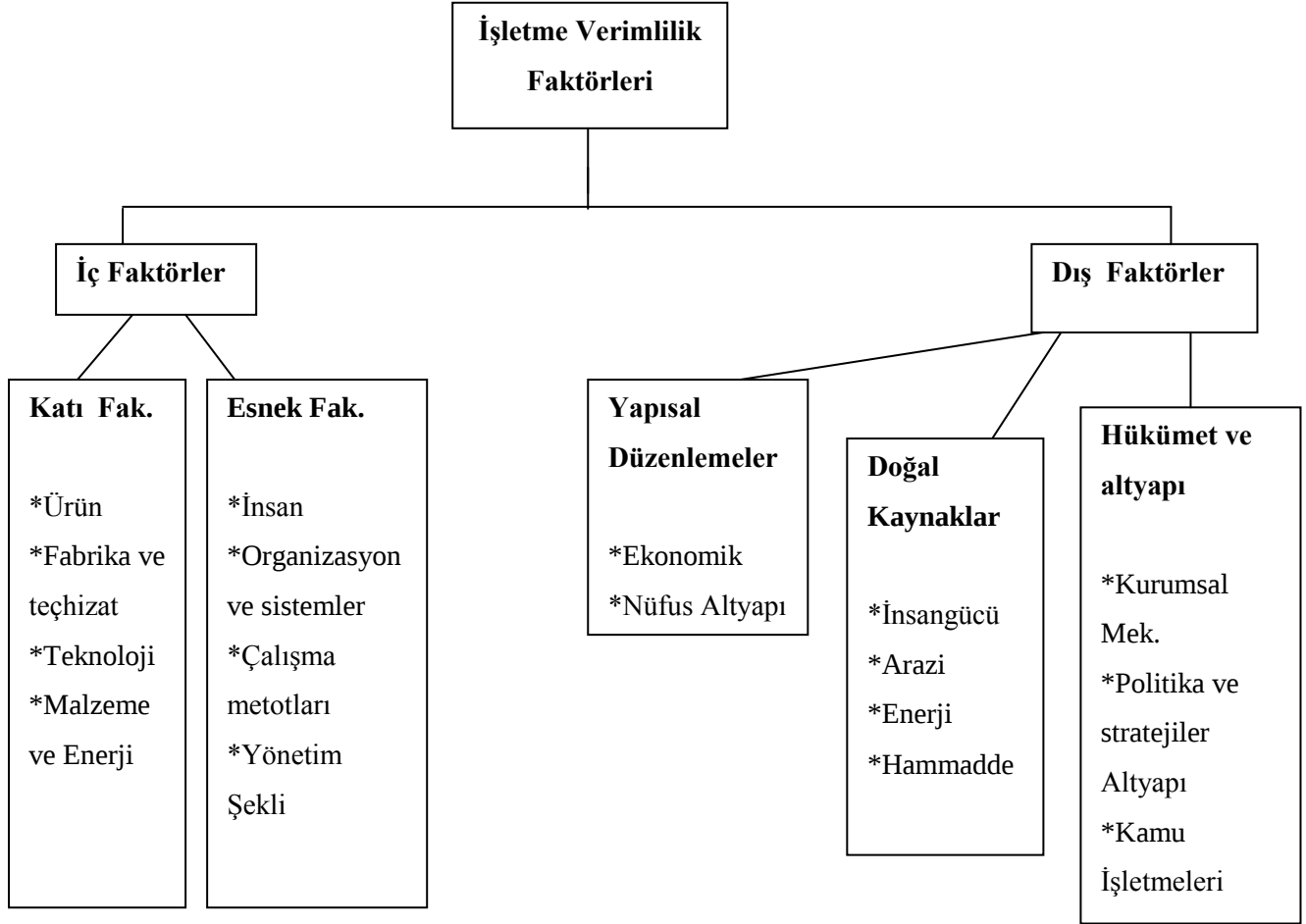
Post-modern Yönetim Teorileri ve Verimlilik: Post-modern Yönetim Teorileri ve verimlilik ilişkisi İşletmelerde Verimliliği Arttırma Yöntem ve Teknikleri Bölümünde geniş olarak ele alınacağından burada anlatılmayacaktır.

III. İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler

Mukherjee ve Sing tarafından yayınlanan bir bildiride verimlilik faktörleri iki temel gruba ayrılmaktadır. Bunlar; dış (denetlenmeyen faktörler), iç (denetlenebilen) faktörlerdir. Bu faktörlerin temel özellikleri şöyledir⁴⁶⁴.

⁴⁶⁴ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.26.

Şekil 24: İşletme Verimlilik Faktörleri



Kaynak: Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi:Uygulamalı El Kitabı**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:476, Ankara 2003, s.26

A.İç Faktörler: Kolay değiştirilemeyen (katı) ve kolay değiştirilebilen (esnek) faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.Katı Faktörler

- **Ürün:** Ürün faktör verimliliği; ürünün çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir. Kullanım değeri müşterinin belli kalitede ürüne ödemeye hazır olduğu miktardır. Kullanım değeri daha iyi tasarım ve spesifikasyonlarla

arttırılabilmektedir. Ürünün yer faydası, zaman faydası ve fiyat faydası; ürünün uygun fiyatla doğru yer ve doğru zamanda hazır bulundurulması demektir⁴⁶⁵.

- **Fabrika ve Teçhizat:** İşletme şartlarından verimliliği etkileyen en önemli iki özellik, kuruluş yeri ve kapasitesidir. İşletmenin kuruluş yeri seçilirken maliyetleri minimum kılacak optimal faktör bileşeninin bulunduğu yer seçilmiş olmalıdır. İşletme kapasitesi başlangıçta bilimsel verilere dayalı analiz yapılarak tespit edilmiş olmalıdır. Gereğinden daha büyük kapasite ile kurulmuş işletmelerde sürekli olarak kapasite boşluğu olacak bu da birim maliyetlerinin artmasına ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır⁴⁶⁶.
- **Teknoloji:** Teknoloji insanın yaşadığı ortamı kendisine daha faydalı hale getirmek amacı ile sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümüdür. Teknoloji günümüzde ülkeler arasındaki rekabetin itici gücü haline gelmiştir. Üretim faktörlerini asgari düzeyde kullanıp azami verimliliği sağlayıp maliyet düşüşüne yol açan teknoloji, sanayinin en önemli faktörlerinden biridir⁴⁶⁷.
- **Malzeme ve Enerji:** Kaliteli ürün için kaliteli malzeme gerekliliğinden hareketle malzeme alımı, kullanımı ve denetimi ile ilgili bir planlamanın olması, enerji kullanımı ve tasarrufu konularında bilincin yaygınlaştırılması işletmelerde verimlilik için önemli bir alt yapı oluşturmaktadır⁴⁶⁸.

2.Esnek Faktörler

- **İnsan:** Bir kuruluşta çalışanların verimliliği için iki önemli öge bulunmaktadır. Uygunluk ve etkililik. Uygunluk insanların kendilerini işlerine verme derecesidir. İnsanlar yalnızca yetenekleri bakımından değil motivasyonları bakımından da farklıdırlar. Bireyler doyum sağladıkları zaman veya engellendikleri zaman motivasyonları azalmaktadır. Motivasyonda maddi teşviklerin yanı sıra ödüllendirme, takdir, katılım, eğitim olanakları da önemlidir. İşçilerin işbirliği ve katılımı sağlanarak da verimlilik

⁴⁶⁵ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.27.

⁴⁶⁶ Adem Uğur, a.g.e., s.11

⁴⁶⁷ Eyüp Aktepe, **Genel İşletme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.274.

⁴⁶⁸ Adem Uğur, a.g.e., s.74.

arttırılabilmektedir⁴⁶⁹. İnsani ilişkilerin arttırılması ve iletişim karışıklıklarının giderilmesi ile çatışmalar ve uyuşmazlıklar çözülebilir. Etkililik ise insan çabasının çıktısı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Verimli iş yapma yeteneği eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve yerleştirme, sistematik iş geliştirme ve kariyer planlaması ile arttırılabilir. Emek verimliliğini arttıracak başlıca teknikler; ücret ve maaşlar, eğitim ve öğretim, sosyal güvenlik, emeklilik ve sağlık planları, ödüller, teşvik planları, katılım ya da birlikte karar verme, iş güvenliği vb. tekniklerdir⁴⁷⁰.

- **Örgüt ve Sistemler:** Örgütlenme sürecinin amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektedir. İyi bir örgütlemenin bulunmayışı amaçları başarmak bir yana karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlenme işlevi iyi bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi örgütün amacını da anlamış olacaktır. İyi bir örgütlenme ile tüm çalışanlar görevlerini ve kendi görevleri ile örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleri ile arasındaki ilişkileri kavrayacak ve kime rapor ve hesap vermesi gerektiğini ve bu süreçteki sorumluluklarını bilecektir⁴⁷¹.

İşletmeler gerek kuruluş ve gerekse faaliyet dönemlerinde özellikle dış çevreden elde ettikleri geçmiş ve mevcut bilgilerden hareketle ihtiyaç duydukları ve sürekli temin ettikleri veya edecekleri üretim faktörleri ile işletme sistemini oluştururlar. Kurulan ve uyumlu hale getirilen bu sistem statik değildir. İşletme dışı ve işletme içi ortaya çıkan değişimlere ve ihtiyaçlara uyum sağlayacak düzenlemeler yapılabilir. İşletmeler üretim kaynaklarını verimli kullanmak, amaçlarına ulaşmak, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanabilmek ve tehditlere karşı önlemler alabilmek için dinamik bir sistem yapısı ve yönetim anlayışını oluşturmak zorundadırlar.⁴⁷²

- **Çalışma Metotları:** İşçi ve malzeme hareketlerinde boşa geçen süreyi ortadan kaldırmak ve mevcut donanım ve teçhizatın daha verimli kullanılmasına ve

⁴⁶⁹ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.28.

⁴⁷⁰ A.g.e., s.28.

⁴⁷¹ Akt:Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., s.106.

⁴⁷² Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.33.

sürecin daha etkili işlemesine yönelik bir takım düzenlemeler yapılmalıdır. Frank Gilberth modern hareket etütüdü tekniklerinin kurucusudur. Gilberth işletmelerde metotların nasıl iyileştirilebileceğini ve uzun ve yorucu hareketlerin yerine daha az yorucu hareketlerin nasıl kullanılacağını göstermiştir⁴⁷³.

- **Yönetim Biçimleri:** Yönetimin verimlilik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Yönetim; yönetim yetkisine, görevine ve sorumluluğuna sahip olanların kendilerine verilmiş olan üretim faktörlerini en iyi ve en verimli biçimde kullanma sanatıdır. Bu nedenle verimlilik bir yönetim sorunudur. İşletme insan kaynakları ile bir bütündür. Verimlilik bu bütünün planlama, organizasyon, koordinasyon, kadrolama ve kontrol aşamalarından oluşan tüm yönetim sürecindeki ortak çabaların ürünüdür. Bunun yanı sıra insan kaynakları psikolojik ve sosyolojik özellikleri ile diğer üretim faktörlerinden farklıdır. İnsan taşıdığı tüm özelliklerle üretim sürecini etkileyen önemli bir unsurdur. Yönetim şeklinin örneğin paternal, otokratik, katılımcı olması vb. farklılıklar da işletme verimliliğini etkilemektedir⁴⁷⁴.

B.Dış Faktörler: Başlıca dış faktörler yapısal düzenlemeler, doğal kaynaklar ve hükümet ve alt yapıdır.

1.Yapısal Düzenlemeler: İşletmelerin içinde bulunduğu ekonomik yapıdan etkilendiği bir gerçektir. Verimlilik açısından bakıldığında serbest piyasa ekonomisi ya da müdahaleci ekonomi olma durumuna göre verimlilik değişiklik göstermektedir. Müdahaleci ekonomilere göre rekabete dayalı ekonomilerde verimlilik daha yüksek olmaktadır. Bir ekonomide sektörler arası değişimlere bağlı olarak da verimlilik farklılaşmaktadır. Tarımdan sanayiye ve hizmet sektörüne doğru geçiş sürecinde verimlilikte bir artışın olduğu görülmektedir⁴⁷⁵. Nüfus ve sosyal yapıya bakıldığında demografik değişimlerin iş arayanları, işçinin deneyim ve becerisini ve mallara ve hizmetlere olan talebi etkilediği görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde işçiler yalnız

⁴⁷³ Saime Oral, a.g.e., s.364.

⁴⁷⁴ A.g.e., s.275.

⁴⁷⁵ Adem Uğur, a.g.e., s.79.

birbirleri ile değil çok daha fazla şeyle rekabet etmek zorundadırlar. Sosyal faktörlere bakıldığında son yıllarda daha fazla kadının emek gücüne katıldığı görülmektedir. Ayrıca sağlık koşullarının iyileşmesi ve emeklilik yaşının yükselmesi, eğitim koşulları, kültürel değerler ve davranışlar verimliliği etkilemektedir⁴⁷⁶.

2.Doğal Kaynaklar: En önemli doğal kaynaklar insan, arazi, enerji ve hammadde. İnsan en değerli ekonomik varlıktır. Ancak verimli kalkınma için önemli olan insanın sayısından çok vasfıdır. Verimlilik bilincine çalışma arzu ve hırsına sahip kültürlü, eğitilmiş fertlerin yoğun olarak bulunduğu ülkeler ve o ülkedeki işletmeler kalkınma yarışından kopmazlar. Almanya ve Japonya bunun en güzel örneğidir. Her iki ülke de II.Dünya Savaşı'ndan sonra yakılıp yıkılmış ve ekonomileri bozulmuştur. Bununla birlikte sahip oldukları vasıflı insan gücü ile tekrar ayağa kalkmışlardır⁴⁷⁷. Japonya ve İsviçre gibi yeterli arazi, hammadde ve maden kaynaklarından yoksun çok sayıda gelişmiş ülke, kalkınmaları için tek önemli kaynağın insan ve onun becerisi, eğitimi ve öğretimi, davranış ve motivasyonun gelişmesi olduğunu fark etmişlerdir. Arazi kullanımı uygun bir yönetim, kalkınma ve ulusal politika gerektirmektedir. Enerji bir diğer önemli kaynaktır. Enerji arzı sermaye/emek bileşenini etkileyerek verimliliği azaltıp arttırabilmektedir. Hammadde fiyatlarındaki artış önemli bir verimlilik faktörüdür⁴⁷⁸.

3.Hükümet ve altyapı politikaları: Verimliliği etkileyen yapısal değişimlerin önemli bir bölümü yasalar, yönetmelikler ve kurumsal etkinliklerin sonucudur. Taşıma ve iletişim alanlarındaki alt yapı ve bürokratik işlemlerin çokluğu da verimlilik üzerindeki önemli faktörlerdir⁴⁷⁹.

IV. İşletmelerde Verimliliği Arttırma Yöntem ve Teknikleri

⁴⁷⁶ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.32.

⁴⁷⁷ Adem Uğur, a.g.e., s.81.

⁴⁷⁸ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.36.

⁴⁷⁹ Adem Uğur, a.g.e., s.83.

İş Etüdü: İş etüdü ek bir yatırıma gerek olmadan veya çok az bir ek yatırımla işte verimliliği iyileştirmeye yönelik bir tekniktir. İş etüdünün başlıca amaçları; iş etüdünde girdileri oluşturan makine, işgücü, malzeme, alan ve benzeri her faktörün daha etkin kullanılması için çalışmalar yapmak, daha iyi yöntemler geliştirerek kontrolü iyileştirmek, standart zamanlar saptayarak planlamaya etkinlik kazandırmak, işin ve ücretlerin personel arasında adaletli dağılımını ve daha yüksek işgören tatminini sağlamak ve genel anlamda verimliliği yükseltilmektir⁴⁸⁰.

İş etüdünün tekniklerinden biri iş ölçümü diğeri ise metot etüdüdür. İş ölçümü; nitelikli bir işçinin tanımlanmış bir işi belirlenmiş bir çalışma hızı ile yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacı ile hazırlanmış tekniklerin uygulanmasıdır. Verimlilik ögesine dayanan ücret sistemlerinin uygulanabilmesi için gerekli olan standart zamanları saptamada iş ölçümünden yararlanılmaktadır⁴⁸¹. Hareket etüdü (metot etüdü); bir işin yapılması sırasında gereksiz hareketlerin belirlenip işi yapana en uygun çalışma metodunun benimsenmesidir. Bunların yanı sıra iş değerlemesi verimliliği arttıran önemli bir tekniktir. İş değerlendirme; işletmede mevcut tüm işlerin çeşitli özellikler (bilgi-beceri-tecrübe-çaba-sorumluluk) bakımından birbirleri ile karşılaştırılması ve böylece her işin nicel ve nitel değerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır. İş değerlendirme ücret adaletini sağlamak (eşit işe eşit ücret) başta olmak üzere kişilere hak ettikleri ücretin ödenmesi ve işe uyumluluğun sağlanması gibi sonuçları ile çalışanlar üzerinde motivasyonu ve gelişme arzusunu artırıcı etki yapmaktadır. Bu etki ise verimlilik artışının temel kaynağını oluşturmaktadır⁴⁸².

Pareto Analizi: Genellikle 80/20 kuralı olarak da adlandırılan ve sonucun %80'inin harcanan çabanın %20'si ile ortaya çıktığı ilkesine dikkati çeken İtalyan ekonomist Pareto'nun adı ile anılmaktadır. Pareto analizi en önemli birkaç konu veya sorun üzerine dikkati yoğunlaştırdığından ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan verimlilik analizi için yararlı bir araçtır⁴⁸³. Pareto analizi işletmelerde başlıca stok-

⁴⁸⁰ Bahar Taner, a.g.e., s.47.

⁴⁸¹ Akt:Hikmet Timur, a.g.e., ss.24-25.

⁴⁸² Adem Uğur, a.g.e., ss.126-127.

⁴⁸³ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.156.

kontrol, kalite-kontrol, atık-kontrol ve pazarlama alanlarında kullanılan bir denge analizidir. Ürünleri, stokları ve piyasaları çeşitli özelliklerine göre analiz ederek, toplam içindeki önem derecelerini bulmak ve en önemliye dikkat çekmek amacı güden pareto analizi en önemlinin daha az önemliye tercih edilmesi imkanını verdiği için kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır ki bu da verimlilik artışı için yararlı bir araçtır⁴⁸⁴.

Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT): Tam zamanında üretim yalnızca üretimle ilgili tekniklerde değil malzeme tedarikinden depolamaya, bakım onarımdan tasarıma, satıştan yönetime kadar üretim yönetiminin diğer alanlarında da etkisini göstermektedir. JIT müşterinin istediği ihtiyaç duyulan üretimi, en az miktarda malzeme, ekipman, işgücü ve alan kullanarak, ihtiyaç duyulan zamanda ihtiyaç duyulan miktar kadar üretme tekniğidir. Üretimde israfı en aza indirmekte ve akış süresini azaltmaktadır. Tüm kuruluştaki zaman ve kaynak kayıplarının önlenmesi ve yok edilmesi yoluyla iş verimliliğini arttırmayı ve sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir strateji olan JIT üç temel esasa dayanmaktadır. Savurganlığı ve kaçağı elemine ederek önleme, toplam kalite kontrolü, personel ve işçi politikaları⁴⁸⁵.

Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temelleri Amerikan asıllı Prof.Dr.Edward Deming tarafından atılmıştır. Bunun yansıması J.M.Juran'da kalite kontrolünün tüm yönetimi ve çalışanları ilgilendiren bir süreç olduğunu iddia etmiş ve çağdaş anlamada toplam kalite felsefesinde bugünlere gelmesinde yardımcı olmuştur⁴⁸⁶. TKY'nin felsefesi, toplumda mal ve hizmet üretmek için kurulmuş tüm işletmelerin müşterilerine ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyet, teslim zamanı vb.) hizmet götürerek onları tatmin etme ve örgüt içi çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkileri en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim felsefesi oluşturmaktır⁴⁸⁷.

⁴⁸⁴ Adem Uğur, a.g.e., s.128

⁴⁸⁵ Atilla Filiz, **Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.96.

⁴⁸⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.115.

⁴⁸⁷ A.g.e., s.113.

Toplam kalite anlayışını benimsemiş ve uygulamaya geçirmiş işletmeler müşterilerine odaklanmış, süreki iyileştirme çabası içinde olan yeniliklere açık ve bütün personelin bu faaliyetlere katılımını sağlayarak hareket eden işletmelerdir. TKY işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükselterek her aşamada oluşabilecek hataları düzeltmeyi hedeflemektedir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalmakta fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimatta gecikmeler gibi olumsuzluklar ortadan kalkmaktadır. Böylece maliyetler düşmekte ve müşteri beklentileri karşılanmaktadır⁴⁸⁸.

Toplam Kalite Yönetimi verimliliğin kalite yönünden geliştirilmesini sağlamanın yanında iç ve dış müşteri memnuniyeti yoluyla üretimin artmasını da gerçekleştirdiğinden etkili bir verimlilik yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Başlıca kalite yönetim prensipleri şunlardır⁴⁸⁹:

- Müşteri odaklılık (iç ve dış müşteri memnuniyeti): Kuruluşlar müşterilerine bağlıdır ve bu sebeple müşterilerinin şimdi ve gelecekteki gereksinimlerini anlayarak onların koşullarını yerine getirecek şekilde organize olmalıdır. Aynı şekilde iç müşterilerin yani çalışanların da memnuniyeti önemlidir.
- Yönetime Katılım: TKY her seviyedeki çalışanın yönetime tam katılımını ve yeteneklerini işletme yararına kullanmasını sağlamaktadır. Örgütte ne başarılacaksa insanlar aracılığı ile mümkündür ve bunun için özellikle çalışma takımları araç olarak kullanılmaktadır. Bunlardan biri kalite çemberleridir. Verimlilik geliştirme grubu olan kalite çemberleri Japonya’da ortaya çıkan ve başta ABD olmak üzere çeşitli Batı ülkelerinde de uygulanan ve işle ilgili sorunların tek tek kişiler tarafından değil düzenli olarak bir araya gelen işçilerden oluşan bir işgrubu tarafından çözülmesini öngören bir uygulamadır. Gruplar üzerinde çalıştıkları iş ile ilgili kararlar alarak yönetim ile işbirliği sağlamaktadırlar. Kalite çemberleri aynı bölümde çalışan gönüllülerden oluşmaktadır. Bu gruplar işletme çapında kalite kontrol faaliyetlerinin bir parçasıdır.

⁴⁸⁸ Akt: Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., ss.257-258.

⁴⁸⁹ Atilla Filiz, a.g.e., ss. 202-203., Doğan Tuncer, vd., a.g.e., s.188., Akt:Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., s.261.

- Proses (Süreç) Yaklaşımı: İstenilen sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiği zaman daha verimli olunmaktadır.
- Sistem Yaklaşımı: Birbiriri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflere ulaşmada ve başarıda kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır.
- Sürekli İyileştirme: Hiçbir zaman tatmin olmamak ve kalite her zaman iyileştirilebilir düşüncesi ile hareket etmektir. Toplam performansın sürekli iyileştirilmesi kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.
- Kararlarda Gerçekçi Yaklaşım: Etkin kararlar verilen analizlere ve bilgiye dayanmaktadır.
- Karşılıklı Faydaya Dayalı Tedarikçi İlişkileri: Bu yönetim prensiplerinin başarılı olarak kullanımı taraflara iyileştirilmiş parasal dönüşler, değer yaratılması ve kârlılık gibi faydalar getirmektedir.

TKY, arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire erişilemeyeceği bunun sürekli iyileştirme süreci ile gerçekleşeceğini kabul etmektedir. Bu iyileştirme çabalarına Japoncalarca **Kaizen** adı verilmektedir⁴⁹⁰.

Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme-Reengineering): Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hız gibi çağın en önemli performans ölçütlerinde gelişmeler yapmak amacı ile iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal biçimde yeniden tasarlanmasıdır⁴⁹¹.

Gerek örgütsel unsurlarda gerekse çevresel unsurlarda meydana gelen değişimler sonucunda, işletmeler değişen şartlara ayak uydurmak, rekabet gücünü arttırmak, verimliliği ve finansal performansı geliştirmek için örgütün tümünü veya iş süreçlerinin bir kısmını radikal biçimde yeniden tasarlamalıdır. Bu süreçte tüm faaliyetler “müşteri memnuniyeti” üzerine odaklanmalıdır. Müşteriye, işe ve çevreye bakış açısı, iş yapma şekilleri, çalışan personele yaklaşım, yönetim felsefesi ve uygulamaları, çalışanların işe

⁴⁹⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.114.

⁴⁹¹ Aylin Pira, **Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, Üniversiteler Ofset, İzmir, 2000, ss.159-160.

bakış açısı, iş tutumları ve davranışları vb. faktörler gerekli görülen hallerde değiştirilmesi gereken unsurlardır. Yeniden yapılanma sürecinde işletmenin esnek bir düzene oturtulması ve verimliliğin arttırılması esastır⁴⁹².

Endüstriyel İşletmelerde Çalışma Ortamının Düzenlenmesi “5S”: Japonca beş kelimenin baş harflerinden (Seiri:Sınıflandırma, Seiton:Düzenleme, Seiso:Temizlik, Seiketsu:Standartlaşma, Shitsuke:Disiplin) oluşan bu yöntem işyeri düzeninin sağlanması, aranılan malzemenin yerinde bulunması, gereksiz malzemelerden arınma ve karışıklığın önlenmesini amaçlamaktadır. Sınıflandırma; iş ortamında gerekli ve gereksiz malzemelerin ayrıştırılmasıdır. Düzenleme; her bir malzeme için bir yer ayrılması ve bu yerin herkes tarafından bilinmesi, malzemenin tekrar alındığı yere konmasıdır. Temizlik; verimsizlik, hatalı ürün ve iş kazası kaynağı olan kirin çevreden arındırılmasıdır. Standartlaşma; düzenleme, temizlik aşamalarında elde edilen kazanımların korunmasıdır. Disiplin ise tüm personelin, 5S’yi alışkanlık olarak benimsemesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesidir⁴⁹³.

Süreç (Proses) Yönetimi: Süreç; bir girdiyle başlayan ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten, birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir. Proses yaklaşımının avantajı, proseslerin oluşturduğu bireysel sistemde prosesler arası bağlantı hem de bunların tümü ve etkileşimleri üzerinde sürekli bir kontrol sağlamaktır. Süreç odaklılık, bir firmada üst yönetimin kararlılığı ve kaynak ayırması olmadan gerçekleşemez. Süreç-odaklılık firmada kültür değişimi gerektirir; çünkü işler alışıla gelenden farklı biçimde yapılmaya başlanacaktır⁴⁹⁴.

İşletmelerde temel süreç sorunları: Mükerrer veya hatalı katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar, vb. sorunlardır. Bunlar müşteri memnuniyetsizliği yaratmaktadır. Bu da orta ve uzun vadede giderek azalan gelir, kâr ve pazar payı demektir. Süreçlerin iyi yönetilmesi bu aksamaları

⁴⁹² Akt:Mehmet Öztürk, a.g.e., ss.245-246., Akt:Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., s.189.

⁴⁹³ Atilla Filiz, a.g.e., ss.68-71.

⁴⁹⁴ Akt:Çağlayan Özbek, “Verimlilik Arttırma Teknikleri”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, İstanbul, 2007, ss.111-113.

engellemektedir. Çünkü amaç süreçlerin etkin ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Ayrıca süreç bazında çalışma, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan, çalışanların fikir ve önerilerine değer verilmesi nedeniyle çalışanlar motive olurlar ve işlerini benimserler. Süreç Yönetimi kaynakların daha hızlı ve etkin kullanımını sağlamaktadır. İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak ve ‘Yalın Yönetim’ hedeflerine ulaşmak için etkili bir araçtır⁴⁹⁵.

Yalın Üretim: Ohno adlı bir Japon tarafından 1983 yılında ortaya çıkarılan bu teknik; toplam kalite, tam zamanında üretim, sıfır stok, sıfır hata gibi yalın yönetim anlayışının benimsenmesidir. Burada yalın sözcüğü “gerçekten ihtiyaç olmayan her şeyden kurtulmak” anlamına gelmektedir. Bunlar üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi organizasyon modelinde gerçekten ihtiyaç duyulmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetinden kurtulmaktır. Bu da işletmelerin daha az sürede, daha az enerji ile daha az bir alanda, daha az insan gücü ile üretim yapmasını sağlamaktadır. Bu şekilde gecikme, bürokrasi, israf ve iletişim hataları gibi sorunlar ortadan kalkmaktadır. Değer yaratmak yalın üretim sürecinde çok önemlidir. Değer yaratmayan tüm süreçlerin sonlandırılması, performansın izlenmesi ve iyileştirilmesi, sermayenin ve çalışanın verimliliğinin artırılması tüm işletmelerin göz önünde bulundurması gerekli hususlardır.⁴⁹⁶

Öğrenen Organizasyon: Organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek ve birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamaları için sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilme sürecidir. Öğrenen organizasyonları diğerlerinde ayıran başlıca özellikler⁴⁹⁷:

- Öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.
- Öğrenme anlık bir olay değil, süreç olarak kabul edilmektedir.

⁴⁹⁵ Akt:Çağlayan Özbek, a.g.t., s.114.

⁴⁹⁶ Atilla Filiz, a.g.e., ss.59-61.

⁴⁹⁷ İsmet Barutçugil, a.g.e., ss.145-146.

- Bireylerin kendilerini değiştirirken kurumlarını da değiştireceklerine inanılmaktadır.
- Çalışanlar organizasyonu yenilikler konusunda eğitirler.
- Bireylerin yaratıcı olduğu ve kurumu yeniden yapılandıracakları kabul edilmektedir.
- Böyle bir organizasyon çalışanlara keyif ve heyecan vermektedir.

Ergonomi: Ergonomi; insan ve çevre arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalıdır. Fiziksel çalışma ortamının işgörenlere sunduğu olanaklar yapılan işin kalitesi ve verimliliği üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Özellikle aydınlatma, havalandırma ve ses koşulları kaliteli ve verimli çalışma ortamları için büyük önem taşımaktadır. İyi aydınlatılmış bir çevrede kısa sürede daha az çaba ile daha yüksek kalitede üretim yapılmakta, iş kazaları azalmakta, aksi durumlarda ise yorgunluklar artmakta, buna karşılık kaza riski ve hatalar da artarmakta ve verimlilik düşmektedir. Aynı şekilde gürültü derecesinin yüksek olması ve uygunsuz hava koşulları da işgörenin verimliliğini olumsuz etkilemektedir⁴⁹⁸.

Üretim Kaynakları Planlaması (MRP) ve Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP): MRP işletme düzeyinde yürütölen tüm işlevlerin ortak bir veri tabanı etrafında bütünleşmesini sağlayan bir yönetim bilişim sistemidir. Bütün üretim, planlama, pazarlama, dağıtım, mühendislik ve finansal kaynakları kapsayan bir çatı oluşturmaktadır. MRP'yi diğer üretim ve planlama ve kontrol sistemlerinden ayıran özellik işletmenin tüm üretim kaynaklarını planlayan bir planlama ve yönetim sistemi olmasıdır. ERP sistemleri ise işletmenin temel operasyonları dışında kalan tedarikçi ve müşteri ilişkileri fonksiyonunu da işletmenin sürecine dahil etmiştir. ERP işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol

⁴⁹⁸ Saime Oral, a.g.e., ss.384-386.

edilmesi fonksiyonunu bulunduran bir yazılım sistemidir. MRP daha çok tek bir fabrikanın, ERP ise birden çok fabrika ve tesisin entegrasyonuna yöneliktir⁴⁹⁹.

Kıyaslama (Benchmarking): İşletmenin kendi performansını yükseltebilmek için üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması ve sonuçları kendi işletmesinde uygulamasıdır. Kıyaslama süreçlerin, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmede, piyasada rekabet gücü kazanmada, kârı arttırmada, daha iyi ürün geliştirme döngüsü sağlayıp teslim süresini azaltmada ve finansal performansın iyileştirilmesinde kullanılabilmektedir⁵⁰⁰. Kıyaslama sadece rakiplerin değil her türlü kuruluşun araştırmasında kullanılabilecek bir prosesdir. Klasik rekabet karşılaştırmasından farkı dikkatlerin bitmiş ürün ya da hizmet çıktısı üzerine değil, bu sürecin nasıl oluştuğu üzerine toplanmasıdır⁵⁰¹.

Kıyaslama çalışmaları bir işletmeye başlıca şu yararları sağlamaktadır⁵⁰²:

- Başarılı uygulamaların nedenleri araştırılarak, bunları sağlayan müşteri beklentilerinin neler olduğu, hangi süreçlerde ne tür önlemler alındığı, müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılandığı ortaya çıkarılmaktadır.
- Başarıya ulaşmada en iyi uygulamalar örnek alınarak yüksek, ulaşılabilir ve etkili hedefler belirlenmektedir.
- Zaman içinde performans değerlendirmesine olanak sağlayacak gerçekçi kriterler karşılaştırmalı olarak belirlenmektedir
- Çalışanlar arasında katılımcı bir yönetim anlayışının belirlenmesi ve sürekli iyileştirme süreci motivasyonun artmasını sağlamaktadır.
- En iyi uygulamaların örnek alınması organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü arttırmaktadır.
- Organizasyonun dış çevreye duyarlı hale gelmesine ve başarılı uygulamaları izlemesine yardımcı olmaktadır.

⁴⁹⁹ Atilla Filiz, a.g.e., ss.80-90.

⁵⁰⁰ Akt:Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., ss.288-290.

⁵⁰¹ Akt:Mehmet Öztürk, a.g.e., s.191.

⁵⁰² İsmet Barutçugil, a.g.e., s.199.

Değer Analizi, Maliyet-Fayda Analizi: Atıkların azaltılması yolu ile verimliliğin artırılması yönünde önemli bir tekniktir. Bir ürünlerdeki veya hizmetteki gereksiz maliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik örgütlü ve yaratıcı bir yaklaşımdır. Maliyet fayda analizi; doğrudan para cinsinden ölçülemeyecek fayda ve maliyetleri de hesaba katarak verili bir projenin faydalarının maliyetlerine oranını belirlemede kullanılan güçlü bir verimlilik artırma tekniğidir. Bu teknik ayrıca bir amaca erişebilmenin en ucuz yollarının bulunmasında veya verili bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek değerin elde edilmesinde kullanılmaktadır⁵⁰³.

Atık Azaltma, Enerji Tasarrufu ve Bakım Geliştirme: Yapılan araştırmalar hammaddenin %5-20'sinin ıskartaya düştüğünü, yani atık malzeme haline geldiğini göstermektedir. Yöneticiler bu atık oranını mümkün olan en alt seviyeye indirirlerse toplam verimliliği arttırmış olacaklardır. Enerji tasarrufu maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin artmasına neden olacaktır. İyi bir bakım geliştirme sistemi ile de üretim işletmelerinde maliyet düşüşü yolu ile verimlilik artışı sağlanmaktadır⁵⁰⁴.

Outsourcing: Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir. Organizasyonun içsel faaliyetlerinde amaç ve hedeflerin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu üretim ve hizmetlerin tedarikinde işin bir kısmını veya tümünü dışsal tedarikçi ya da tedarikçilere devretme sürecidir⁵⁰⁵.

Endüstri İlişkileri ve Verimlilik: Makro ve mikro düzeyde verimlilik işçi işveren ilişkilerinin barış ortamında yürütülmesine bağlıdır. Bu noktada sosyal güvenlik, işyeri güvenliği, sendikalaşma gibi faktörler önem kazanmaktadır⁵⁰⁶.

⁵⁰³ Joseph Prokopenko, a.g.e., ss.161-167.

⁵⁰⁴ Atilla Filiz, a.g.e., ss.139-143.

⁵⁰⁵ --,--, [http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmnn-tanm-out sourcing .html /](http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmnn-tanm-out-sourcing.html/) erişim:31.03.2010.

⁵⁰⁶ Saime Oral, a.g.e., s.397.

V.Verimliliğin Ölçümü

İşletmelerde verimliliğin ölçümü ve analizi konusunda çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu durum işletme ile farklı grup insanların (yöneticiler, işçiler, yatırımcılar, müşteriler, sendikacılar) ilişkili olması ve bu grupların her birinin farklı amaçları olmasından kaynaklanmaktadır. Verimlilik ölçme ve değerlendirmesine (denetimine) ilişkin yazında çok fazla model ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir kısmı özgün modeller diğerleri de bu modellerin yanına getirilen eleştiriler doğrultusunda ortaya çıkan modellerdir. Verimliliğin ölçümünün zorluklarının başlıca nedenleri şunlardır⁵⁰⁷:

- İşletmecilerin, mühendislerin ve ekonomistlerin farklı bakış açısı ile olaylara yaklaşımları,
- Amerikan, İngiliz, Fransız ve Japonya gibi ülkelerin yaklaşımlarının birbirinden farklı olması,
- Bazı modellerin pratikte sınanıp gelişme ve yaygınlaşmasının fazla olmaması.

Verimliliğin ölçümüne ve denetimine yönelik birçok model bulunmaktadır. Tezin inceleme alanında olan verimlilik kavramı daha çok verimliliğin sosyal boyutuna yönelik olduğu için burada bu modellere geniş olarak yer verilmeyecek sadece konuya örnek teşkil etmesi açısından literatürde en çok geçen birkaç modele kısaca değinilecektir.

Normal olarak kullanılacak ölçüm yöntemi, yapılacak verimlilik analizinin amacına göre değişmektedir. En çok kullanılan üç temel amaç; bir işletmeyi rakipleri ile karşılaştırma, işçiler ve bölümlerin nispi performansını belirleme, toplu sözleşme ve kazançların bölüşümü için çeşitli girdi tiplerinin nispi katkısını karşılaştırmadır. Prokopenko, verimlilik ölçümünde kullanılan bazı uygulamalı yaklaşımların genel özellikleri şu şekilde belirtmektedir⁵⁰⁸:

- Kurosawa modeli
- Lawlor modeli

⁵⁰⁷ Akt:Emin Kahya, Olcay Polat, a.g.m., s.14.

⁵⁰⁸ Joseph Prokopenko, a.g.e., ss.47-59.

- Hızlı verimlilik modeli

Kurosawa'nın Yapısal Yaklaşımı: Kurosawa işletme yapısı üzerinde durmaktadır. Kurosawa'ya göre işletmede verimlilik ölçümü geçmişin analizi ve yeni etkinliklerin planlamasına yardım etmekte ayrıca verimlilik ölçümü işlevsel etkinliklerin izlenmesi için bir bilgi sisteminin kurulmasında kullanılmaktadır. Verimlilik ölçüm sistemlerinin karar alma hiyerarşisine uygun olarak kurulması büyük önem taşımaktadır.

Lawlor'un Yaklaşımı: Lawlor verimliliği örgütlerin şu beş amacı; hedefler, etkinlik, etkililik, karşılaştırılabilirlik ve gelişme eğilimini ne ölçüde verimli ve etkili biçimde gerçekleştirdiklerinin kapsamlı bir ölçüsü olarak düşünmektedir. Hedefler toplam fonların örgütün talebini karşılayacak düzeyde olması ve örgütün temel hedeflerine ulaşma derecesinin ölçülmesi durumunda gerçekleşebilmektedir. Hedefler hizmet satın alınmasını, ücret ve maaşların ödenmesini, sabit sermaye yatırımı yapılmasını, kâr elde etmeyi ve vergilerin ödenmesini sağlamaktadır. Etkinlik var olan girdiden, gerçekten ihtiyaç duyulan çıktının girdiyle ilişkisini ve toplam kapasiteye kıyasla, kaynakların kullanılma derecesini açıklamaktadır. Bu gösterge verimsizliğin nerelerden kaynaklandığını ortaya koymalıdır. Etkililik; gerçekleştirilenle kaynakların daha etkili kullanılması durumunda olanı karşılaştırmaktadır. Karşılaştırılabilirlik; herhangi bir karşılaştırma yapılmaması durumunda tek başına verimlilik oranları bir anlam ifade etmeyeceğinden örgütsel performans için bir yol göstericidir. Genel olarak üç düzeyde karşılaştırma yapılmaktadır: Varolan uygulamayı geçmişteki performans ile karşılaştırma, bir birim, birey, bölüm sürecini diğeri ile karşılaştırma, cari performansı hedeflenen ile karşılaştırmadır. Eğilimlerde amaç ise yükselen eğilimler gerçekleştirmektir.

Çabuk Verimlilik Değerlendirme Yaklaşımı (QPA): Yöntem dünyanın her yerinde küçük ve orta işletmeler için kullanılabilir. QPA birleştirilmiş bir denetim yaklaşımı olup hem tanı konulmasını hem de örgütün bir verimlilik artırma programının izlenmesini içermektedir. Amacı iki yönlüdür: Sorunlu alanları saptamak ve verimlilik artışı sağlanacak öncelikli alanları belirlemek ve örgütün tümü için verimlilik

göstergeleri oluşturmaktır. Üç bileşenden oluşmaktadır. İşletme performansını değerlendirme, niteliksel değerlendirme, endüstri performansını değerlendirmedir.

VI.Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetim ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Üyeleri farklı yöntemlerle çalışmaya alışkın ÇUI'lerde çokkültürlü takımlarda istenen verimliliği elde edebilmek için yönetim süreci çok önemlidir. Örneğin Amerikalılar, Almanlar ve İsviçreliler birbirini tanımaya çok az zaman ayırmaktadır. Buna karşılık Latin Amerika, Doğu Avrupa ve Türkiye'de zamanın büyük bir kısmı bireylerin birbirini tanıma çabaları ile geçmektedir. Dolayısı ile iş yönelimli ve ilişki yönelimli bireylerin aynı takımda uyum içinde ve verimli olarak çalışabilmeleri için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bunun yanı sıra çokkültürlü takımlar yaratıcılık isteyen konularda oldukça başarılıdırlar. Ayrıca yönetim sürecinde takım üyeleri görevlerin gerektirdiği yeteneklere göre belirlenmelidir⁵⁰⁹.

A.Yönetim Fonksiyonları ve Verimlilik

İşletmelerde yönetim fonksiyonlarının etkililiği işletme verimliliğini yakından ilgilendirmektedir. Zira bir işletmede yönetimin temel amacı da mümkün olan en az kaynakla daha çok çıktının elde edilebilmesi için tüm iş süreçlerinin verimli yönetilmesidir. Yönetim uygulamalarının başladığı eski çağlardan günümüze insanlar daha az maliyetle daha çok çıktı elde etmek isterler. ÇUI'ler için de durum bundan farksızdır. Ayrıca uluslararası pazarlarda farklı kültürlerde faaliyet gösteren ÇUI'ler kültürün ve kültürel farklılıkların işletme verimliliklerini ve yönetim fonksiyonlarını her aşamda etkilediğini göz ardı etmemelidirler.

1.Planlama ve Verimlilik: Planlama; kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi amacı ile işletmenin gelecekte ulaşması gereken amaçlarını çeşitli seçenekler arasından seçim yaparak saptaması ve işletme içi çalışmaların da seçilmiş bir

⁵⁰⁹ Figen Dalyan, a.g.m., ss.103-104.

amaca en etkili biçimde ulaşmayı sağlayacak tarzda düzenlenmesi işlemidir⁵¹⁰. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde girişimcilerin ellerindeki kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmalarına bağlıdır. Başarılı olmak için üretim faktörlerinin etkin bir biçimde düzenlenmesi ve işletme faaliyetlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda iyi yönetilmesi gerekmektedir⁵¹¹. İyi bir planın taşınması gereken başlıca özellikler şunlardır⁵¹²:

- Planlar açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
- Gerekli araştırmalar yapıldıktan sonra objektif bilgiler neticesinde işletme için uygun olan seçilmelidir.
- Planlama geleceğe yönelik bir süreç olduğundan, zaman süresi ile ilgilidir ve bu süre uygun biçimde saptanmalıdır.
- Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları için planlar dinamik ve esnek olmalıdır.
- İşletmenin değişik bölümleri arasında denge sağlanmalıdır. Planlar arasında birlik ve uyum önemlidir.
- Yanlış anlaşılmalara, karışıklıklara yer vermemesi için açık bir dille yazılmalıdır.

Planlamanın verimliliğe yönelik başlıca faydaları⁵¹³:

- Standartların belirlenmesine imkan vermektedir.
- Zaman ve emek israfını azalmaktadır.
- Plansız çalışma sonucu oluşan ve iş verimliliğini düşüren belirsizlik ve buna bağlı stresi ortadan kaldırmaktadır.

Stratejik planlamada ve iş programlarında eldeki kaynaklara ve sağlanacak kaynaklara göre beklenen iş ve üretim miktarının belli edilmesi, performansın ölçülmesi bakımından

⁵¹⁰ Akt:Şerif Şimşek, Adnan Çelik, a.g.e., s.132.

⁵¹¹ Bahaettin Balçık, a.g.e., s.77.

⁵¹² Akt:Şerif Şimşek, Adnan Çelik, a.g.e., s.133.

⁵¹³ Nurullah Genç, a.g.e., s.65.

önemlidir⁵¹⁴. Rhinesmith'e göre kültürel farklılıklar planlama sürecini şu noktalarda etkilemektedir⁵¹⁵.

- Kurumsal hedeflerin yapısı
- Planların süre ufku
- Hedeflerin niceliklerinin belirlenmesi
- Planların esnekliği
- Planlama yöntemleri
- Toplanan bilginin türü
- Karar için gerekli bilgi miktarı
- Bilimsel yönetimin uygulanması
- Risk alma/değişim tavrı

Planlama etkinlikleri insanların dünyayı algılama ve düşünce biçimlerinden çok etkilenmektedir. Örneğin planların zaman ufukları büyük ölçüde farklı kültürlerden gelen insanların zamana bakış açısının etkisindedir. Amerikalılar çevrelerini büyük ölçüde kontrol altında tutup kendi başarılarını etkileyebildiklerinden genelde zaman birimlerine ve belirli sürelerle eğilimlidirler. Çoğu Afrika, Latin Amerika ve Doğu Avrupa ülkesinde ise insanlar alt yapı eksikliğinden ya da çevresel unsurlardan dolayı çok zor planlama yapmaktadırlar. Bu nedenle bu kültürlerde yöneticilerin bir şeyi yapma süresi ile ilgili varsayımları eylemci bir Amerikalıdan çok farklı olacaktır. Kültürel farklılıklar düşünce biçimlerini de etkilemektedir. Risk almak da kültürel farklılıklardan, deneyimlerden etkilenmektedir. Genelde Amerikalılar ılımlı ölçüde riskler alırlar. Rusya'da ise pek çok insanın bir anlaşmada söz konusu riskleri değerlendirecek deneyimi yoktur⁵¹⁶.

ÇUI'lerin kültürlerarası yönetim sürecinde verimliliğini etkileyen bir önemli öge planlama sürecindeki dış çevre analizidir. Uluslararası pazarlarda politik-hukuki,

⁵¹⁴ Akif Özer, a.g.e., s.519.

⁵¹⁵ Stephen Rhinesmith, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, (çev:Gülden Şen), Sabah Kitapları, Çağdaş Bakışlar Dizisi No:29, İstanbul, 2000, s.174.

⁵¹⁶ Stephen Rhinesmith, a.g.e., s.174.

ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel çevre faktörlerinin analizi verimlilik artışına yönelik etkili bir planın temel ögesidir.

Örneğin sürekli çoğalan rekabet sonucu teknolojik yeniliklerle verimlilik elde etmeye duyulan ihtiyaç sürekli artmaktadır. Bu noktada teknolojik değişimler ve yenilikler ÇUI verimliliği üzerinde önemli bir baskı aracıdır. Aynı şekilde sosyo-kültürel çevre faktörleri olarak görülen; çalışanlarının değerleri, tüketicilerin değer ve davranışları, toplumun inanç, tutumları ve ahlaki yapısı, sosyal değişimin hızı vb. faktörler işletme faaliyetlerinin verimliliğini yakından etkilemektedir⁵¹⁷.

Bunun yanı sıra ÇUI'nin ekonomik çevresi, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, çalışılan sektörün yapısı da işletme verimliliğini etkileyen faktörlerdendir. Ayrıca hukuki ve politik çevre faktörleri ÇUI'lerin faaliyetlerini yakından ilgilendirmektedir. Devletin ekonomik faaliyetlerin içinde yer alıp almaması veya ekonomik olaylara müdahale biçimi ve yoğunluğu işletmelerin çalışmalarını doğrudan etkilemektedir. Bir ÇUI'nin verimli ve kârlı çalışma yeteneğine ters etki yapabilecek hükümet politikasında bir değişiklik riski yatırıma yönelik caydırıcı bir etki yapmaktadır⁵¹⁸.

2.Örgütlenme (Organizasyon) ve Verimlilik: Örgütlenme; üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretimi için insanların görevlerini en iyi biçimde yapmalarına yönelik bir düzen oluşturmak ve onları her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatmaktır. İnsanları örgütlenmeye yöneltten iki temel güç; amaç birliği ve en az emek yasasıdır. Belirli bir amacı gerçekleştirmede ortak çıkarı bulunan insanlar genellikle o amaç çevresinde birleşme eğilimi gösterirler. En az emek yasası ise, belirli bir sonucu mümkün olan en az emekle elde etmek veya belirli bir emekle mümkün olan en yüksek sonucu sağlamak şeklinde ifade edilebilir. Bu da verimlilikten başka bir şey değildir⁵¹⁹.

⁵¹⁷ Akt: Hasan Tutar, a.g.e., ss.147-148.

⁵¹⁸ Akt:Hasan Tutar, a.g.e., ss.147-148.

⁵¹⁹ Akt:Şerif Şimşek, Adnan Çelik, a.g.e., s.134.

Örgüt sisteminin taşıması gereken başlıca ilkelerden biri; verimlilik ve etkinlik ilkesidir. Her faaliyet en verimli ve en etkin şekilde yerine getirilebilmeli, örgütler katma değer yaratmayan unsurlardan arındırılmalıdır. Örgütsel yapı örgüt şeması ile gösterilmektedir. Gerekli etkinliklerin çalışanlar arasında nasıl bir iş bölümü ile dağıtıldığını göstermektedir. Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Örgütsel yapının verimlilik ve etkinlik yaratabilmesi, çalışanları motive edebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar⁵²⁰:

- Güven ortamı yaratarak, çalışanların düşüncelerini özgürce açıklayabilecekleri bir sosyal ortam oluşturması,
- Başarıya dönüşmüş performansı temel ölçüt alıp, çalışanlarda terfi ve ödüllendirme için görevin gerektirdiği niteliklerden başka ölçüt aramaması ve başarı standartlarını oluşturması,
- Güvenlik ihtiyacını karşılaması ve sosyal desteği sağlaması,
- Örgüt çalışanlarının gelişimi için örgütsel ve mesleki gelişim programlarını hazırlaması,
- Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlaması.

İşletmelerde bölümlere ayırmada temel amaçlar; etkinliğin artırılması, verimliliğin yükseltilmesi ve ekonomik faydanın oluşturulmasıdır. Bölümlere ayırma zamanı verimli kullanma ve liderliği kolaylaştırma aracıdır⁵²¹. Organize olmamış örgütler faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştiremezler⁵²².

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında ÇUI'lerin organizasyon yapılarında uluslararası faaliyetlerin önceleri satış bölümlerinin bir ihracat kolu olarak yer aldığı bunun yetersiz kalması ile uluslararası bölümlerin kurulmaya başlandığı ve bölgeye göre veya ürüne göre ayrımlar yapılmaya başlandığı görülmektedir. Bunlar da zamanla yetersiz kalmış ve günümüzde karmaşık yapıya uyum sağlayabilecek daha esnek yapılara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. ÇUI'ler; organizasyonlarında esneklik, hızlilik, değişime

⁵²⁰ Nurullah Genç, a.g.e., ss.69-70.

⁵²¹ Mehmet Öztürk, a.g.e., s.222.

⁵²² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.216.

cevap verebilme ve küresel rekabet karşısında başarılı olma gereksinimleri ile geleneksel organizasyon yapılarından farklı yapılara ihtiyaç duymaktadırlar⁵²³.

ÇUI’lerde ilk dönemlerdeki anne-kız organizasyon yapısındaki hiyerarşi ve statüden dolayı ürünlere, bölgelere ve matriks yapılara dönüşüm olmuştur. Matriks yapıların etkin ve verimli kullanımı için merkezi kontrol en az iki eksen üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak bazı kültürlerde ikili otorite kabul görmemiştir. Örneğin Hofstede ulusal kültür ve yönetici yaklaşımları konusunda yaptığı çalışmada, Fransız yöneticilerin ikili otoritede çalışmaktan rahatsız olduklarını ve tercih etmediklerini belirtmiştir⁵²⁴.

Matriks yapının en önemli unsuru fonksiyonel ve proje yöneticilerinin sahip oldukları otoriteyi birlikte kullanmak durumunda bulunmalıdır. Çevre, örgütü her konuda etkilediği gibi yapısal düzenlemeler bakımından da etkilemektedir. Örneğin ekonomik koşullar, hukuki sistem, örgütün yapısını ve karar yetkilerinin kullanımını daha merkezi hale getirebilmektedir. Kültür ise gerek ulusal düzeyde gerekse örgütün bulunduğu sektörel ortamla ilgili özellikleri ile yapı üzerinde etkili olmaktadır. Bu etki sadece resmi örgüt yapısı üzerinde değil, resmi olmayan boyutlarında örneğin gruplar, normlar vb. konularda etkili olabilmektedir. Türkiye’deki, ABD’deki veya Japonya’daki örgütler aynı işleri yapmak üzere kurulsalar dahi kültür etkisi ile farklı yapılanmalar göstermektedirler⁵²⁵.

Ghoshal ve Barlett ÇUI’leri yapıları gereği şebeke tipi organizasyonlar olarak tanımlamışlardır. ÇUI’ler bir ana merkez ve çeşitli ülkelerdeki organizasyonlar ve dış organizasyonlar grubundan oluşan “harici şebeke” olarak adlandırmaktadırlar. Merkez ülke ile şubelerinin ilişkilerinin yanı sıra şubelerin kendi aralarındaki ilişki de önemlidir. ÇUI’lerin etkin ve verimli çalışmasının en önemli faktörü bilginin işletmenin

⁵²³ Akt:Ayda Uzunçarşılı Soydaş, “Çokuluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması”, a.g.m., s.174.

⁵²⁴ A.g.m., ss.174-175.

⁵²⁵ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., ss.211-212.

alt sistemlerine yayılmasıdır. ÇUI'lerde birimler arasındaki iletişim, ulusal kültür ve organizasyonel kültür ile doğrudan ilişkilidir⁵²⁶.

3.Yöneltme (Yürütme) ve Verimlilik: Örgütlerde değişik görev alanlarında farklı eğitim ve kültürlerden gelen amaçları, ilgileri değişik çok sayıda birey yer almaktadır. Yöneticinin görevi bu farklı bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektir. Çokuluslu işletmelerde yöneticinin karar vermesi gereken en önemli husus, verimlilik ve kaliteyi artırma noktasında farklı kültürlerden gelen elemanların nasıl motive edileceği, iletişim ve kültürlerarası iletişim sürecinin nasıl yönetileceği ve ne tür liderliğe ihtiyaç duyulacağıdır⁵²⁷.

Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesinde emir verme biçiminin önemi büyüktür. Örgütsel faaliyetlerde işgörenlerden belli bir işin yapılması istenirken, bu emrin verilmiş biçimini ve niteliğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Özelliği bakımından emirler demokratik veya otokratik görünüme sahip olurlar. Bu da geniş ölçüde toplumun sosyo-kültürel yapısı ile ilgilidir. Yöneticilerin yetiştikleri ve içinde yaşadıkları toplumun kültürü, her toplumda farklı bir yönetim anlayışının doğmasına yol açmıştır⁵²⁸.

a.Performans ve Verimlilik: Performans değerlendirmesi işletmedeki çalışanları etkili kullanarak işgücü verimliliğini arttırmaya yönelik bir uygulamadır. Ayrıca işletme içerisinde uygulanmakta olan ücret politikalarının ve kısa ve uzun vadede işletmenin stratejik planlarının belirlenmesine, çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanmasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, işten çıkarma, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır⁵²⁹.

⁵²⁶ Akt:Ayda Uzunçarşılı Soydaş, “Çokuluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması”, a.g.m., s.182.

⁵²⁷ Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., s.113.

⁵²⁸ Akt: Bahaettin Balçık, a.g.e., ss.125-126.

⁵²⁹ Akt:Ferhat Yılmaz, Sinan Ünsar, a.g.m., ss.7-10.

İşletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma kaynakların performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performansı kararları doğrudan etkilemektedir. Performans işletme düzeyinde incelenirse bir iş sisteminin performansı; belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımlanabilir. Bu durumda performans örgütsel çabaların gösterilmesi için gerçekleştirilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir⁵³⁰.

Cascio'ya göre işletmelerde işgücü verimliliğini arttırmak için yöneticilerin üç konu üzerinde durmaları gerekmektedir. Bunlar: Performansın tanımlanması, kolaylaştırılması ve teşvik edilmesi⁵³¹.

- Performansın Tanımlanması: İşletmelerde sadece hedeflerin belirlenmesi yeterli değildir. Bu hedeflerin ne oranda başarıldığı da ölçülmelidir. Bu kapsamda performans standartları önem kazanmaktadır. Standartların geliştirilmesi ile işletmede işlerin nasıl yapılacağı konusunda fikir birliği sağlanmaktadır.
- Performansın Kolaylaştırılması: Performansı olumsuz yönde etkileyecek uygun olmayan ekipman, kötü çalışma şartları, yetersiz çalışma yöntemleri vb. faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Özellikle insan kaynaklarının dikkatli seçimi çok önemlidir. Örneğin kalifiye bir elemanın bilgi ve becerisini kullanamayacağı bir işte olması, kalifiye olmayan bir çalışanın çok bilgi ve beceri gerektiren bir işte olması gibi personel motivasyonunu ve iş verimliliğini düşüren olumsuz faktörler bertaraf edilmelidir.
- Performansın Teşvik Edilmesi: Performansın teşvik edilmesi ödüllerle alakalıdır. Ödüllerin değeri, miktarı, zamanlaması, güvenilirliği ve adil olmasının, işgören verimliliği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Araştırmalar neticesinde performansdaki düzelmenin getireceği ödüller sebebi ile performansda iyileşme ve iş tatmininde yükselme arasında bir neden-sonuç ilişkisi

⁵³⁰ Akt:Ferhat Yılmaz, Sinan Ünsar, a.g.m., s.8.

⁵³¹ Akt:Saime Oral, a.g.e., ss.234-235.

olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların iş tatminlerinin yükselmesi ile güdülenmeleri sağlanacak bu da işteki çaba ve başarılarını arttıracaktır. Böylelikle örgütsel amaçlara ulaşmada isabet derecesi yükselerek kaynaklardan en iyi şekilde yararlanma sağlanacaktır⁵³².

Performans değerlendirmelerinin ana amacı, çalışanların tüm kapasitelerini kullanmaları için yol göstererek performanslarının iyileşmesine ve bu yolla organizasyon amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır. Glen'e göre performans değerlendirmesinin amacı; gelişmeyi ölçmek, performans farklılıklarını ortaya çıkarmak, eğitim gereksinimlerini belirlemek, terfi etmeyi hak edenleri belirlemek ve ödülleri amaçlara uygun olarak vermektir⁵³³.

Farklı işgücüne ve farklı özelliklere sahip insanları çalıştıran örgütlerde performans değerlendirmeleri sırasında ortaya çıkabilecek birtakım sorunlar vardır. Bunların bilinmesi bunlardan kaynaklanan olumsuzlukları en aza indirmek için önemlidir. Bunlardan biri değerlendiren kaynaklı hatalardır. Yani değerlendirenin kişisel ön yargılarının bulunması gibi. Diğer farklı kültürlerden gelen kişilerin sahip oldukları temel varsayımlardan ötürü ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmalardır. Üçüncüsü ise belirlenen performans kriterlerinin farklı işgücünü değerlendirmeye uygun olmamasıdır. Bunlarla ilgili örnekleri Bulutlar şu şekilde anlatmaktadır⁵³⁴.

- Farklı işgücüne sahip organizasyonlarda en fazla dikkat edilmesi gerek nokta ayrımcılıktır. Kadın-erkek veya güzel görünen kadın-yakışıklı erkek ayrımcılığı vb. İngiltere'de yapılan bir araştırmada uzun boylu yakışıklı erkeklerin kısa boylu hemcinslerine göre daha fazla, güzel kadınların ise daha çirkin hemcinslerine göre daha fazla kazandığı belirlenmiştir.
- İnsanların önyargıları sonucu kadın ve erkeklere atfedilen özellikler bulunmaktadır. Kadınların insan ilişkilerinde nazik, şefkatli ama kararsız, erkeklerin ise güçlü kuvvetli, iradeli olduğu ve bazı işlerde kadınların daha

⁵³² Akt: Bahar Taner, a.g.e., s.95.

⁵³³ Füsun Bulutlar, "İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular", ed: Beliz Dereli **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, a.g.e., s.165.

⁵³⁴ A.g.m., ss.175-179.

düşük performans sergilediği düşünülmektedir. Bu şekilde performans değerlendirilmesinde hatalar yapılmaktadır. Örneğin üst düzey yöneticiliğin erkeklere atfedilen özelliklere daha uygun olduğu düşünülerek kadın yöneticilerden daha düşük performans beklentisi içine girilmesi gibi.

- Kültürel varsayımlar farklı kültürlerden gelen kişilerin oluşturduğu işgücünü yöneten kişilerin dikkat etmesi gereken önemli noktalar. Örneğin eğer dakiklik, düzenlilik bir performans kriteri olarak ele alınıyorsa zamanla ilgili varsayımları, farklı kültürlerden gelen kişilerin değerlendirmeleri farklı olacaktır. Bazı kültürler zamanı ardışık bazıları eşzamanlı (senkronik) olarak görürler. Zamanı ardışık olarak gören kültürlerde her iş için ayrılmış bir vakit vardır, işler birbirini takip edecek şekilde yapılır, zaman bir nehre benzer ve akıp gider. Bu kültürden gelen kişiler düzenli çalışırlar, işlerini sıraya koyarlar. Senkronik kültürlerde ise zaman bir göle benzer geçmiş, şimdi ve gelecek birbiri ile bağlıdır. Olaylar aynı anda meydana gelebilir. Bu kişiler birkaç işi aynı anda yapabilir. Dakiklik, işleri zamanında teslim etmek, düzenli çalışmak gibi kriterlere göre performans değerlendirmesi yapıldığında senkronize kültürlerden gelen kişilerin performansı düşük çıkacaktır. Bu kişiler aynı anda iki, üç işi yapabilirler. Aynı anda iki ayda üç iş için harcanan zamana bakıldığında işleri zamanında teslim etmediği için performansı düşük çıkan kişinin performansının işleri zamanında teslim edenden daha yüksek çıkma olasılığı vardır.
- Bir diğer kültürel farklılık Trompenaars'ın belirttiği yaygın (diffuse) ve özgül kültür arasındaki (spesifik) farktır. Özgül kültürlerde yaşam alanları ayrıdır. Örneğin bir yönetici için satış elemanı iş yerinde satış elemanıdır, aynı kişi ile bir tatil yoresinde karşılaştığı zaman onun üzerinde bir otorite kullanmaz hatta ona fikir bile danışabilir. Yaygın kültürlerde yönetici her zaman saygındır, onun seçimleri ve fikirleri her zaman iyidir. Kişinin statüsü ve ünvanı tüm alanlara yayılmıştır, eşi de buna dahildir.
- Yaygın ve özgün kültür ayrımı, performans değerlendirmesinde kullanılan “amaçlarla yönetim” ve “performansa bağlı ödeme yöntemleri”nin başarısını etkilemektedir. Örneğin Amerikan yönetim sistemi özgüdür ve yöneticiler çalışanlarla birlikte amaçları saptarlar ve işgören bu amaçlara ulaştığı derecede

başarılı olmaktadır. Yaygın kültürlerde bunun uygulanması zordur çünkü yönetici ile işgören arasındaki ilişki önemlidir ve performansı belirleyen bu ilişkidir. Yaygın kültürden gelen işgören veya yönetici veya tam tersi durumda değerlendirmelerde hatalar ortaya çıkabilmektedir.

- Spesifik kültürden gelen yönetici hiç düşünmeden rahatlıkla eleştiri yapabilecek ancak karşısındaki işgören özgül bir kültürden geliyorsa bu eleştiriler onun hayatının diğer alanlarına da yansıtacağından alınganlık yapacak ve motivasyonu düşecektir. Eğer yönetici özgül kültürden geliyorsa ve işgören spesifik kültürden geliyorsa yönetici eleştirilerinde temkinli olacağından işgören performansının yüksek olduğu sonucuna varabilir ve gerekli düzeltmeleri yapmayabilir.

Performans değerlendirmeleri kültürel bir bakış açısı ile izlenmelidir. ABD’de performans değerlendirmeleri güçlü bir Amerikan desteğine ve objektif olarak ölçülen bir veri tabanına sahiptir. Kantitatif kayıtlar tutulmakta ve bunlar çalışanın kayıtlarında sürekli olarak bulunmaktadır. Bu kayıtlar ayrıca yıllık değerlendirmede hedeflere ulaşmadaki davranışsal standartlara ya da amaçların değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır⁵³⁵.

Örneğin Türklerde ve Araplarda çalışanların gerçek iş performanslarından ziyade amirlerine olan bağlılıkları ile değerlendirme eğilimi bulunmaktadır. Tayvan, Kore, Singapur, Hong Kong, Güney Kore’de iş değerlendirmeleri daha çok ilişkiye dayalı, Konfüçyüscü yönetim anlayışından ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler çalışanları için baba gibidir. Anne, babaların çocukların davranışından sorumlu oldukları gibi yöneticiler de çalışanların performansından sorumludur. Çalışanlar iyi iş yapamazlarsa “anne ve babalar” suçu paylaşırlar. Konfüçyus mirasına sahip kültürlerde amirler eleştirel değerlendirmeler yapmaktan kaçınırlar. Ödül sistemi performansa bağlı olmayan kriterlere dayanmaktadır. Japonya’da ise performans değerlendirme yöntem ve standartları subjektiftir. Kişinin gösterdiği performanstan ziyade, dürüstlüğü, ahlâkını, bağlılığını ve işbirliği ruhunu değerlendirmeye daha fazla ilgi gösterilmektedir.

⁵³⁵ Saime Oral, a.g.e., ss.235-236.

Japonya’da terfi zamanın geçmesine bağlı olduğundan yaş ve rütbe genelde aynı düzeyde ilerlemektedir⁵³⁶.

b.Motivasyon ve Verimlilik: Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve bu doğrultuda gayret göstermeleri olarak tanımlanabilir. Motivasyon konusunu iyi anlayabilmek için, her şeyden önce motiv ya da güdü kavramını ele almak gerekmektedir. Motiv, “kişinin davranışının gerisinde yatan etken” olup; “kişinin davranışının dayanağı olan güç” ya da “tatmin edilmeye çalışılan uyarılmış ihtiyaç” olarak da ifade edilebilir. O halde güdüler insanı harekete geçiren güçlerdir. Motivasyon veya güdüleme ise, “kişinin bir takım iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçmesidir”. Güdüler gerilimleri azaltır veya gerilim durumu yaratırlar⁵³⁷.

Motivasyonun iki temel özelliği vardır. Bunlardan ilki kişiye özgü olmasıdır. Bir kimseyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. İkinci özellik ise motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek unsurlar, modeller bulmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda motivasyon kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzu ve çabası ile yakından ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, tatmin duymasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır⁵³⁸.

Motivasyonla ilgili araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu işgörenlerin davranışlarını işe olan farklı bağıntılarını ve bunların nedenlerini bulmaktır. Bununla ilgili çeşitli motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Geleneksel motivasyon kuramı insanı motive etmenin en iyi yolunun parasal artış olduğunu öne sürmüştü ama zamanla bunun yetersiz olduğu görülmüştür. İkinci motivasyon kuramı ise Maslow’un kuramıdır. Maslow insan ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kişisel bütünlük

⁵³⁶ Saime Oral, a.g.e., ss.235-236.

⁵³⁷ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2004, s.74.

⁵³⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, ss.633-634.

(kendini gerçekleştirme) olmak üzere beş basamağa ayırmış ve insanların motive olabilmeleri için sırasıyla bu ihtiyaçların giderilmesinin önemini belirtmiştir. Üçüncü kuram ise Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg motivasyon faktörlerini işte doyum ve doyumsuzluk yaratan faktörler olarak açıklamıştır⁵³⁹.

İnsanları belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek amacıyla harekete yönlendirmek ve söz konusu hareketin sürekliliğini sağlamak olarak tanımlanan motivasyon, örgüt çalışanlarının işlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için çok önemlidir. Örgüt yönetimleri motivasyonu örgütsel verimlilik ve performansı arttırmaya yönelik işlevsel bir araç olarak kullanılmaktadır⁵⁴⁰. Örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir⁵⁴¹:

Ekonomik Faktörler: Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kâra katılma gibi sıralanırken çalışanları iş yapmaya yönelten en güçlü motivasyon özendiricileri olmaktadır. Batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir motivasyon unsuru olan paranın Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada, ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanın motivasyonunun; uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adanma, göreve bağlılık, onurunu kaybetmeme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir.

Psiko Sosyal Faktörler: Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler şunlardır; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar. Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı belirtilmektedir.

⁵³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.35.

⁵⁴⁰ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., s.278.

⁵⁴¹ Edip Örucü, Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışan Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:2008, Cilt:15, Sayı:1, ss.87-88.

Örgütsel-Yönetmel Faktörler: Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetmel faktörler ise; amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir. Ayrıca bu faktörleri; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde gruplar içerisinde de değerlendirmek mümkündür.

Değerler, beklentiler ve tutumlar arasındaki ilişkilerin araştırılması, herhangi bir kültürde çalışanların nasıl daha etkili motive edileceğı ve yönetileceğine ilişkin anlayışlar, kültür konusunda yapılan çalışmalarda çok sık tekrarlanmaktadır⁵⁴². Kültür davranışları aracılığı ile kişilik ilişkilerinin incelenebileceğini ileri süren Benedict'e göre her kültürün kendine özgü amaçları ve motivasyon unsurları bulunmaktadır ve bireyler de bunlara uygun davranış biçimlerini seçmektedirler. Buradan hareketle farklı uluslara mensup yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri, düşünce tarzları, duyguları ile insan ilişkileri, ruh halleri vb. boyutlarda ele alınarak incelenebilir⁵⁴³.

ÇUI yöneticileri içindeki bulundukları toplumun kültürel yapısı ve işletmelerinin örgüt kültürünü temel alarak işgörenleri motive etmelidirler.

Chester Barnard, örgütü fiziksel, biyolojik, psikolojik ve sosyal unsurlardan oluşan bir sisteme benzetmektedir. Barnard'a göre organizasyon unsurları; iletişim, hizmet etme arzusu, genel bir amacın varlığıdır. Barnard örgütün ortaya çıkmasında; ortak amaç, işbirliğı arzusu ve iletişimi gerekli görmekte, ortaya çıkan bu örgütün yaşaması ve gelişmesi için de etkinlik ve verimlilik şartlarını ilave etmektedir⁵⁴⁴. Barnard etkinliğı, amaçları gerçekleştirme derecesi etkililiğı ise teknik verimlilikten daha geniş olarak örgüt üyelerinin amaçlara katkıda bulunmalarını sağlamak ve devam ettirmek olarak tanımlamıştır. Etkinliğin sağlanması ve örgütsel dengenin kurulmasını katkı-tatmin

⁵⁴² İlknur Akıner, vd., a.g.m., s.48.

⁵⁴³ Akt:Oya Aytemiz Seymen, "Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar :Yazınsal Bir Derleme", a.g.m., s.9.

⁵⁴⁴ Akt:İsmail Efil, a.g.e., s.82.

kavramıyla açıklayan Barnard'a göre etkinlik ve örgütsel denge motivasyon konusu ile ilgilidir. Bireyler ikna edilmeli, çalışma koşulları düzenlenmeli, bireylere birlikte çalışma zevki aşılmalı ve tatmin edici işler verilmelidir⁵⁴⁵.

Mcclelland'a göre işletmeler, çalışanların üç ana ihtiyacını dikkate almalıdır; başarı ihtiyacı, bir grubun üyesi olma ihtiyacı ve güç ihtiyacı. Başarı ihtiyacı bireylerin güdülenmesi için en önemli ihtiyaçtır. Çalışanların başarı ihtiyacına cevap verebilmek için işyerleri; kişileri geliştirmek için teşvik etmeli, başarıda şansın değil çalışmanın rol oynadığına ikna etmeli, önlerine zorlu ama ulaşılabilir hedefler koymalı, sürekli geri bildirimde bulunmalı, insiyatif kullanmaya yönlendirmelidir⁵⁴⁶.

Toplulukçu kültürlerde bu yöntemler kişilerin sivrilmelerine, kişisel çekişmelere ve gruptan kopmalara yol açabileceği için etkin olmayabilir. Bu tür kültürlerde bir grubun üyesi olma ihtiyacına cevap verebilecek yöntemlerin bulunması ve grup çalışmasının vurgulanması daha doğru olabilir. Başarı ihtiyacı daha çok erkeksi değerlerin ön planda olduğu kültürlerde anlamlı olup, ilişkilere ve genel hayat kalitesine önem veren kadınsı değerlerin bulunduğu toplumlarda geçerli olmayabilir. Ayrıca başarı ihtiyacının doyurulması bireylerin hırslı olup riskleri göze alabilmesini gerektirir ancak belirsizlikten kaçınma eğilimi gösteren kültürlerde bu tür davranışlara sık rastlanmaz⁵⁴⁷.

Herzberg'in güdülenme teorisinde iş tatminini arttıran etkin faktörler; çalışanların yaptıkları işten manevi doyum almasını sağlayan iç kaynaklı ödüller ve bunun yanında maaş, statü, iş güvencesi ve diğer maddi olanaklar gibi dış kaynaklı ödüllerden oluşmaktadır. Herzberg'e göre güdüleme için iç kaynaklı ödüller kullanılmalıdır. Fakat bu her kültüre uymayabilir. Özellikle toplulukçu kültürlerde kişiler ödüller yüzünden değil, şirkete veya patrona bağlılık yüzünden çalışmaya devam edebilirler⁵⁴⁸.

⁵⁴⁵ Akt:İsmail Efil, a.g.e., s.82.

⁵⁴⁶ M. Sezai Türk, Enver Aydoğan, "Kültürün Örgütsel Boyutu", ed:Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammed Düşükcan, **Yöneticinin El Kitabı**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2008, s.328.

⁵⁴⁷ A.g.m., s.328.

⁵⁴⁸ A.g.m., s.298.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre coğrafya, dil ve din gibi etmenlere göre çalışma amaçları, değerler, ihtiyaçlar ve işe karşı tutumlar değişebilmektedir. Kültürel faktörlere göre şekillenen bu tutumlar yöneticilerin farklı kültürlerle yönelik uygulanabilecek motivasyon yöntemlerine ışık tutmaktadır. Örneğin Japon işgörenler örgütlerine çok bağlıdırlar. Diğer yandan Latin Amerikalılar örgütleri için değil daha çok yöneticileri için çalışmaktadır. Amerikalılar için rekabet iş yaşamındaki en önemli faktörken, işbirliği yaratmanın sanat olduğu Tayvan, Japonya gibi ülkelerde rekabet ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Yöneticiler politikalar oluştururken ve işgörenleri yönetirken, ev sahibi ülkenin tutum ve davranış kalıplarını öğrenmek durumundadırlar. Eğer ana ülke vatandaşı yöneticiler, kendilerine özgü kültürel boyutlar doğrultusunda kararlar alıp uygulamaya çalışırlarsa işgörenlerin verimliliklerini yükseltmeleri ve uyum sağlamaları çok zor mümkün olmaktadır⁵⁴⁹.

Bunların dışında işgörenlerin motivasyonlarında kullanılan ödüller ve güdüler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir, çünkü bir ülke çalışanlarını motive etmede kullanılan güdüler o ülkede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlarken, aynı güdüleri başka bir ülke vatandaşı olan işgörenler için kullanırken aynı sonuçlar alınamayabilir. Örneğin Amerikalılar için prestij, bağımsızlık ve etkileme gibi maddi olmayan şeyler motive edici olurken, para itici ters bir etki yaratabilir. Bazı kültürlerde ise saygıya, aile ve iş yaşamına, güvenliğe, kişisel yaşama, sosyal kabule ve ilerlemeye önem verilir ve bu kültürlerde bunlar motive edici güç olabilir. Bu nedenle işgörenleri motive etmeden önce yöneticilerin ev-sahibi ülkenin bu yöndeki kültürel özelliklerini öğrenmeleri önemlidir⁵⁵⁰.

Örgüt Kültürü ve Motivasyon: Örgüt kültürünün amacı, yönetimin daha etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak ve çalışanların karşılaştıkları zorluklarda onlara yol gösterici olmaktır. Örgüt kültürünün yarattığı çevre, performansın arttırılmasına olanak sağlayacak şekilde işlev görmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyecek

⁵⁴⁹ Akt:Beliz Dereli, “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.m., s.73.

⁵⁵⁰ A.g.m., s.74.

durumlara, değişimlere karşı gösterilebilecek dirençlere ve örgütsel bağlılığın zedelenmesine örgüt kültürü karşı durmaktadır⁵⁵¹.

Özalp'a göre işletmeler üretim biçimlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturup bunu bir sisteme oturturlar. Yönetmel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin birer parçasıdır. İşletmenin her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu öğelerin oluşturduğu bütün, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü paylaşılan değerler bütünüdür ve başlıca özellikleri şunlardır⁵⁵²:

- Örgüt kültürü organizasyon üyeleri tarafından oluşturulur, onlar tarafından paylaşılır ve diğer bireylerle etkileşime geçerek öğrenilir.
- Örgüt kültürü çeşitli ihtiyaçları giderme özelliğine sahiptir. Organizasyon üyelerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermekte, organizasyon üyelerinin psikolojik gereksinmelerini karşılayarak bireylerin daha verimli olması ve dolayısıyla maddi olarak daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü organizasyonun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlerden etkilenecek zamanla değişebilir.
- Örgüt kültürü organizasyonu bir arada tutan soyut bir kavramdır.

Schein'a göre örgüt kültürünün fonksiyonları⁵⁵³:

- Örgüt içindeki çatışmaları azaltarak bütünleşmeyi arttırmak,
- Çalışanları motive etmek,
- Verimliliği arttırmak,
- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek.

İnsanın ne zaman ve nasıl kararlar vereceği onun kültürel nitelikleri ve değer yargıları ile sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütte personelin kültürel özellikleri bilinir ve ona göre

⁵⁵¹ Akt:Z.Beril Akıncı Vural, a.g.e., ss.62-63.

⁵⁵² Figen Dalyan "Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü", ed:İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1576, Eskişehir, 2004, ss.95-96.

⁵⁵³ Mazlum Çelik, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Erzurum, 2007, ss.53-54.

yönetmel önlemler alınırfa verimlilikleri artmaktadır. Örgütün kültürel yapısının işlevi işğörenlerin davranışlarını değerdendirmek ve yönlendirmekdir⁵⁵⁴.

Örgütsel verimlilik, etkililik ve performans ilişkileri gibi konularda yapılan araştırmalara göre; çeşitli örgüt içi ve dışı etkenlerin yanında örgüt kültürünün de örgütte beklenen düzeyde verimlilik, etkililik ve performansın sağlanmasında temel etkenlerden biri olduğı ortaya çıkmıştır. Eğer bir örgütte üst yönetim, örgüt kültürünün temelini oluşturan sayıltıları, inançları keşfeder ve bunların arasında eşğüdüm sağlar ve kültürel dinamikleri hareket geçirirse örgütsel verimlilik, etkililik ve performans da artmaktadır⁵⁵⁵.

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşmaktadırlar. Örgütsel verimliliğın sürükleyici unsuru insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. İnsan gücünün sürükleyici etkisinden yararlanabilmek için, çalışanların sahip oldukları değerd ve beklentilerle örgüt amaçları arasında bir eşğüdüm kurmak kaçınılmaz bir gerekliliktir⁵⁵⁶. Güçlü kültürlerde örgütün içsel değerdleri yoğun bir şekilde anlaşılmış ve paylaşılmıştır. İçsel değerdleri kabul eden ve bu değerdlerin gelişmesine katkı veren üye sayısı arttıkça, örgüt kültürü o kadar güçlenir. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerin, üyelerinin davranışları üzerinde önemli etkileri vardır. Çünkü yüksek oranda paylaşım ve yoğunlaşma, yüksek davranışsal kontrole sahip bir içsel iklim yaratmaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olmanın bir diğerd yararı bu tür örgütlerde çalışan devir hızının çok düşük olmasıdır. Çalışanlarının takım ruhuna uygun ve bağıllık duygularıyla hizmet sunmasının işletme verimliliğı üzerinde olumlu etkileri olacağı açıktır⁵⁵⁷.

Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerdler ve normlar üzerinde oluşın mutabakat, sosyal kontrolü sağlamakta, bireysel performansın gelişimini ve motivasyonunu etkilemektedir. Örgüt kültürünün benimsendiğı, içselleştirildiğı örgütlerde ortak hedefe

⁵⁵⁴ Akt:Sezai Türk, Enver Aydoğan, a.g.m., s.334.

⁵⁵⁵ Akt:Mehmet Şışman, a.g.e., s.159.

⁵⁵⁶ Akt:Şebnem Akın Acuner, “Örgüt Kültürü Kavramı ve İşletme Verimliliğı Üzerindeki Etkisi”, Anahtar Dergisi, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Mart 2010, ss.44-46.

⁵⁵⁷ A.g.m., s.45.

yoğunlaşmış, yüksek motivasyon sahibi çalışanlar örgüte büyük yarar sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda güçlü kültüre sahip kurumların diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır⁵⁵⁸.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çalışanların nasıl davranması gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda çalışanlar ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybetmektedirler. Bunun sonucunda işletmenin çıktıları olumsuz etkilenmekte ve bunlar verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Belirgin davranış talimatları sunarak, davranışı yönlendirici etkide bulunmakta hatta gerektiğinde koordine etmektedir. Bu da örgüt kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturmakta ve bu noktada örgüt kültürünün motive edici etkisi belirginleşmektedir. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü yalnızca çalışanların genel ruh halini etkilemekle kalmamakta özellikle çalışanların örgütleri hakkında anlayışlarının iyileştirilmesine de katkıda bulunmaktadır⁵⁵⁹.

ÇUI'ler güçlü örgüt kültürünü ve çokkültürlü takımları, amaçlarını gerçekleştirebilmek için üyelerinin desteğini, etkin katılımını, performansın en üst düzeye çıkarılmasını ve yerel pazarların beklentilerine cevap verebilme yeteneğinin bir aracı olarak görmektedirler. ÇUI'lerin örgüt kültürü, faaliyet gösterdiği bir ülkede farklı bir yapıda diğer ülkelerde farklı yapıda olabilmektedir. Örneğin aynı ÇUI'de çalışan bir yönetici İngiltere'de başarılı iken Almanya'da başarısız olabilir. Ya da İngiltere ve Almanya'daki bağlı kuruluşların örgüt kültürü ABD'deki merkezin örgüt kültüründen farklı olabilmektedir. Örgüt kültürünün ulusal kültürün etkisi ile oluştuğuna dair yaygın bir görüş bulunmaktadır. Örneğin ABD kökenli bir ÇUI, Fransa'da faaliyet göstermeye başladıktan sonra Fransız çalışanlarının ABD'li gibi davranmasını beklememektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların ulusal kültür değerlerinin işletmenin performansı

⁵⁵⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.351.

⁵⁵⁹ Akt:Şebnem Akın Acuner, a.g.m., s.46.

üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve çalışanların iş ortamına taşıdığı bu kültürel değerlerin organizasyon tarafından kolaylıkla değiştirilemediğini saptamıştır⁵⁶⁰.

Örgüt kültürünün görünmeyen bir kontrol mekanizması olduğu savunulmaktadır. Ancak ÇUI'ler bir kontrol aracı olarak örgüt kültüründe farklı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Farklı ülkelerdeki yöneticiler, yönetsel faaliyetlerle ilgili farklı değerlere sahip olup firma merkezinde geçerli olan temel değerlere alışık olmayabilirler. Bununla birlikte ÇUI yöneticileri farklı ülkelerdeki yöneticilerini birbirleri ile yakın temasta bulunabilmeleri için sık sık bir araya getirip, ülkeler arası transfer yaparak evrensel bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar. Oluşturdukları örgüt kültürünü de tüm kıta ve ülkelerdeki çalışanlarına benimseterek, ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları mümkün olduğunca azaltmaya ve tek bir çatı altında toplamaya gayret etmektedirler⁵⁶¹.

“Z” tipi örgüt kültürünün mucidi olan Japon araştırmacı Ouchi'ye göre kültürel öğeler uzlaşma, iletişim ve koordinasyonu sağlayan bir işleve sahiptir. Yönetimin işlevi de iyi bir koordinasyon yoluyla verimliliği arttırmaktır. Verimlilik ancak insanların nasıl yönetilmesi gerektiği anlaşıldıktan sonra sağlanabilmektedir⁵⁶².

W. Ouchi'ye göre insanlar, aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte fakat her kültür kendi insanları için bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarının büyük farklılıklar taşıdığını vurgulamış ve bu iki yönetsel sistemi karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Buna göre ABD'de faaliyet gösteren Japon firmalarının, ne tam Japon, ne de tam Amerikan tarzı olan üçüncü tip bir yönetsel yaklaşımla başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Ouchi'nin “Z Şirketleri” adını verdiği bu çokkültürlü sistemler yönetsel yaklaşımlarını Amerika'nın ihtiyaçlarına uyacak biçimde değiştirmekte, ancak yine de Amerikan şirketlerinden ayrılacak kadar Japon tarzını sürdürmekte ve başarılı olmaktadır. “Z Şirketleri”ni farklı kılan, değişik kültürden

⁵⁶⁰ Figen Dalyan, “Uluslar arası İşletmelerde Örgüt Kültürü”, ed:İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, a.g.e., ss.95-96.

⁵⁶¹ Akt Z.Beril Akıncı Vural, a.g.e., s.48.

⁵⁶² Akt:Sezai Türk, Enver Aydoğan, a.g.m., s.346.

Çalışanları ve yöneticileri biraraya getirmesine rağmen bu kuruluşların, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik, beraberlik felsefesi yaratabilmiş olmalarıdır. “Z Kültürü” olarak tanımlanan bu yaklaşımda, bütün çalışanlar ve yöneticiler, aynı dili konuşmamalarına rağmen temel uyumun sağlandığı ortak bir ifade biçimine sahiptirler⁵⁶³.

William Quchi “Z” Kültürü Modeli’nde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. “Z” tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmekte, karar almada katılımcılık ön plana çıkmakta ve iřėren ailesiyle birlikte ele alınmaktadır. Böylece iřėrenin işletmeye katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış “Z” kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulmakta ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamalar Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil, sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır⁵⁶⁴.

⁵⁶³ Akt: Zeynep Düren, a.g.m., s.98.

⁵⁶⁴ Akt:Aysun zdemir, **Farklı rgt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi zerine Ampirik Bir Araştırma:Bursa İli rneği**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.36.

Şekil 25: Amerikan Tarzına Uyarlanmış “Z” Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleri ile Karşılaştırılması

TİP A AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	TİP J JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
*Kısa dönemli istihdam *Bireysel karar verme *Bireysel sorumluluk *Hızlı değerlendirme ve terfi *Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol *Uzmanlaştırılmış mesleksi kariyer ve terfi *Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	*Hayat boyu istihdam *Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar *Müşterek sorumluluk *Yavaş değerlendirme ve terfi *Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol *Uzmanlaştırılmamış mesleksi terfi *Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma
TİP Z AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	
*Uzun dönem istihdam *Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma *Bireysel sorumluluk *Yavaş değerlendirme ve terfi *Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama *Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi *Çalışanı tüm çevre bağılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s.160.

Liderlik ve Motivasyon: Liderlik; amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi sürecinde grubun oluşturulması, yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi ve etkilenmesi

sürecidir⁵⁶⁵. Liderler görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler. Uygulanacak liderlik tarzları belirlenirken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyenlerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi birtakım faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Liderlik olgusunun gelişimine bakıldığında ilk olarak **Geleneksel Liderlik Tarzları** olarak kabul edilen *Otokratik, Demokratik-Katılımcı, Hümanist ve Liberal Liderlik* tarzları akla gelmektedir⁵⁶⁶.

Otokratik Liderler: İzleyicileri yönetim dışında tutarlar ve bu liderlik tarzında amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur⁵⁶⁷. Bu tarzda işgören olumsuz etkilenmekte, tatminsizlik, işe karşı nefret, moral düşüklüğü ve grup içi çatışma ve anlaşmazlıklar artabilmektedir⁵⁶⁸.

Demokratik Katılımcı Liderler: Sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğilimi göstermektedirler. Plan ve program belirlerken çalışanları ile işbölümü yapmakta, tüm grup üyelerinin fikirlerini almaya çalışmaktadırlar. Ortaya çıkan sorunlarda astlarına danışır. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir ederler, katılımı sağlarlar⁵⁶⁹.

Hümanist Liderler: Babacan bir tavır sergilerler, korumacı rolündedirler. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikirlerini almalarına rağmen genellikle patron adına kendilerini yetkilendirirler. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanırlar, duygusal yönlendirmelerle motive ederler⁵⁷⁰.

Liberal Liderler: Grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendileri saptayıp icra ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığının harekete geçmesine olanak sağlarlar. Tam serbesti tanıyan liderlik anlayışı liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırmaktadır⁵⁷¹.

⁵⁶⁵ Dilaver Tengilimoğlu, vd., a.g.e., s.115.

⁵⁶⁶ Akt: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.m., s.210.

⁵⁶⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s.457.

⁵⁶⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.525.

⁵⁶⁹ Akt: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.211.

⁵⁷⁰ A.g.e., s.212.

⁵⁷¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.526.

Çağdaş Liderlik Tarzları incelendiğinde dört temel liderlik tarzı ile karşılaşılmaktadır. Bunlar; *Karizmatik Liderlik*, *Koç Stili Liderlik*, *Transaksiyonel (etkileşimci)*, *Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik* dir⁵⁷².

Karizmatik Liderlik: Örgütsel açıdan bakıldığında karizma olgusu liderin başta izleyenleri olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler, kendine güvenen, risk almaktan kaçınmayan, iletişim yetenekleri yüksek, insanların duygusal yapılarına önem veren kişiler olarak değerlendirilmektedir⁵⁷³.

Koç Stili Liderlik: Çağdaş liderler çalışanlarına yol göstererek, onları cesaretlendirerek ve motive ederek “Koçluk” rolünü üstlenmeye başlamışlardır. Koç görevini üstlenen yönetici karşılıklı anlayışa dayalı, çift yönlü işleyen ve güven teşkil eden bir iletişim süreci kuracaktır. Liderler iş sonuçlarından çok izleyenlerin güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmalarına, kendilerini yetiştirmelerine ve performanslarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum örgüte bağlılığı ve iş tatminini arttırarak iş verimliliğini yükseltecektir⁵⁷⁴.

Transaksiyonel (etkileşimci) Liderlik: Bu liderler yetkilerini çalışanları ödüllendirme ve çalışanlara daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar⁵⁷⁵.

Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik: Transformasyonel liderler çalışanlara vizyon kazandırır, bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verirler, örgütsel kültürde değişimler yaparak, çalışanları şimdiki yaptıklarından ve potansiyel yapabileceklerinden daha fazlasına inandırır, kendilerine güvenmelerini öğretirler⁵⁷⁶. Değişimci, yeniliğe açık, izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir ve saygı duyulan kişilerdir⁵⁷⁷.

Literatürde, farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar da yer almaktadır. Bass, transaksiyonel ve transformasyonel liderlik türleri

⁵⁷² Akt: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.214.

⁵⁷³ A.g.e., s.214

⁵⁷⁴ A.g.e., s.218.

⁵⁷⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e, s.460.

⁵⁷⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, a.g.e., s.519.

⁵⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.225.

ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiş ve transaksiyonel liderlerin mevcut kültürün söylemleri ve limitleri içerisinde hareket ettiklerini, buna karşın transformasyonel liderlerin ise kendi vizyonları doğrultusunda örgütsel kültürü değiştirmeye yönelik faaliyetler içerisinde bulunduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, Bass, Avolio, Conger ve Kanungo örgüt kültürünün yaratılması, yönetilmesi ve değişiminde transformasyonel liderliğin önemli rol oynayacağını savunmuşlardır. Trice ve Beyer ise transaksiyonel liderlerin örgüt kültürünü entegre etmede daha başarılı olduklarını belirtmiştir⁵⁷⁸.

Bass'a göre liderlik organizasyonun yönetimi ve operasyonlarında özel bir faaliyettir. Bu süreçte liderler astlarına güvenmeli, deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmalı, eğitimlerini desteklemeli ve operasyonlarını denetlemelidirler⁵⁷⁹.

Schmidt'e göre bir liderde olması gereken başlıca özellikler; uyumluluk, ruhsal yönü gelişmiş olmak, yaşamdaki belirsizliklere karşı toleranslı olmak, girişimci, hizmet odaklı, sorumluluk sahibi olmak, yaşam boyu öğrenme isteklisi ve performansını arttırma heveslisi ve katılımcı olmaktır. Bunların haricinde liderlerin işletmede dikkat etmek zorunda oldukları başlıca stratejik noktalar; işgörenler arasındaki rutin formal ve informal iletişimin ve değerlerin organizasyon içerisinde paylaşılmasını sağlamak, işgörelere işe alım sürecinde işletme kültürü hakkında bilgi vermek ve o işgörenin işletme değerlerine uyum sağlayıp sağlayamayacağını değerlendirmek ve işyerinde yeni başlayanlar için uyum programları oluşturmaktır.⁵⁸⁰

Liderler için başlıca kültürlerarası uyum tutumları tüm dünyada yaygın olarak görülen davranış biçimlerini öğrenmek için istekli olmak, davranışların kültürel özelliklerini öğrenmek ve sonuç vermeyen davranış şekillerini minimize etmektir. Uyum yeteneği gelişmiş liderler farklı insanlara karşı olan davranışlarında esnek olurlar, bilinmeyen ve

⁵⁷⁸ İsmail Bakan, "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **TİSK Akademi Dergisi**, 2009, I, s.147.

⁵⁷⁹ Akt:Yintsuo Huang, "Leadership Style- Leader Member- Exchange, Performance for a Family Run Taiwanese Multinational Enterprise", **Lynn University-Dissertation**, 2007, s.42.

⁵⁸⁰ Dearly D. Green, "Leading a Postmodern a Workforce", **Academy of Strategic Management Journal**, Volume:6, 2007, ss.23-25.

önceden tahmin edilemeyen ve rahatsızlık veren durumlar karşısında çabuk uyum sağlarlar. Yeni bir kültüre girdikleri zaman başka bakış açılarını hemen öğrenirler⁵⁸¹.

ÇUI'lerde liderleri etkileyen başlıca unsurlar; yönetim uygulamalarındaki ulusal kültür farklılıkları, liderlerden beklenenler ve organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan örgüt kültürüdür. Günümüzün karmaşık işletmelerinde yöneticiler kültürlerarası bağlamda değerlendirilen ekonomik, politik, yasal, teknolojik çevre konularında uzmanlık sahibi olmalıdır. ÇUI'lerdeki liderlerin başlıca görevleri⁵⁸²;

- Çalışanları bir noktada birleştirip orkestra gibi yönetmek,
- Değişimlerle karşılaşıldığı zaman kaynakları sağlamak, gerginlikleri azaltmak,
- Çalışanların kendini ifade etmelerini sağlamak ve desteklemek, organizasyon içinde öğrenme ve öğretme ilişkisi geliştirmek, bireylerin ve grupların arasında sorumluluk duygusunu oluşturmak,
- İşletme içindeki tüm süreçlerdeki verimliliği sağlamaktır.

Kültürlerarası inceleme yapan literatür, kültür ile liderlik türleri arasında güçlü bir ilişki olduğuna vurgu yapmaktadır. Kültür ile liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda ülke, spesifik veya kültürlerarası karşılaştırmalı araştırma yapmıştır. Araştırmacıların büyük çoğunluğu, ülkelerarası yapısal faktörlerden çok, spesifik kültürel geleneklerin, değerlerin, ideolojilerin ve normların liderlik türleri üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Ülkelerarası ekonomik ve sosyal benzerliklere rağmen, işbirliği, moral ve örgütsel bağlılık gibi alanlarda yaşanan tarihsel gerilim ve farklılıklar, farklı ülkelerde farklı liderlik türlerinin daha yoğun kabul görmesine yol açabilmektedir. Genel anlamda toplumun kültürel değerleri, liderin tutum ve davranışlarını etkilerken, aynı zamanda örgüt kültürünün de lider üzerinde etki yaratacağı savunulmaktadır⁵⁸³.

Grup ve örgütleri oluşturan insanlar farklı görüş, düşünce ve eğilimlerle farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve tecrübelerle sahiptirler. Bu durum onların farklı

⁵⁸¹ Meena Surie Wilson, "Effective Cross-Cultural Leadership: Tips and Techniques for Developing Capacity", ed: Nakiye Avdan Boyacıgiller, vd., a.g.e, s.272.

⁵⁸² A.g.m., ss.269-270.

⁵⁸³ İsmail Bakan, a.g.m., ss.145-147.

amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurmaktadır. ÇUİ'lerde yöneticilik; çalışanları bir arada tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma ise liderlik ve bilgi ve becerisini gerektirmektedir. Çokuluslu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde liderler ev sahibi ülkenin kültürel özelliklerini dikkate almak zorundadır⁵⁸⁴.

Bir ülkeye uygun olan liderlik davranışı diğerine uygun olmayabilir. Hofstede'nin ulusal/kültürel farklılıkların çalışan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmasında liderlik ile ilgili şu sonuçlara varılmıştır⁵⁸⁵:

- Meksika, Filipinler, Hindistan gibi yüksek güç aralıkları olan ve kişilerin kuruluş ve örgütlerdeki güç dağılımında büyük farklılıkları kabul etme eğiliminde oldukları gelişmekte olan ülkelerde alt düzeyde çalışanlar amirlerinin oldukça otokratik davranmalarını, kendilerinden farklı kurallara tabi olmalarını ve kendileri için uygun olmayan bazı imtiyazlara sahip olmalarını normal karşılayabilmektedirler.
- ABD, Japonya, İtalya gibi orta derecede güç farklılıkları olan ülkelerde çalışanlar kendilerine danışılmasını beklemekte, bazı otokratik davranışları da uygun görebilmektedirler.
- Düşük güç farklılığı olan İsveç, Danimarka, İsrail gibi ülkelerde alt düzeyde çalışanlar pek çok konuda kendilerine danışılmasını beklemekte, katılımcı demokratik tarzda bir liderliği tercih etmektedirler.

Kültürlerarası karşılaşmalar farklı kültürlerden insanlarla konuşmayı, anlaşmaları yönetmeyi ve ortak kararlar almayı gerektirmektedir. Bu bağlamda kültürlerarası yönetim yeteneği ya da liderlik işletmeler açısından bir rekabet avantajı olduğu kadar, stratejik bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar kültürel farklılıkların farkında olan, bu farklılıklara saygı gösteren ve kültürel çeşitliliği uzlaşma yoluyla avantaja dönüştürebilen örgütlerin, liderlik özelliklerine sahip yöneticileri aracılığı ile başarıyı yakaladıklarını belirlemişlerdir. Farklı kültürleri göz önüne alan bir yönetim stratejisi ve liderlik anlayışı çok kültürlülüğün kaynaklanan

⁵⁸⁴ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., ss. 446-447.

⁵⁸⁵ Akt: Mine Saran, a.g.m., s.76.

çatışmaların engellenmesinde ve bu çatışmaların sonucunda oluşabilecek ekonomik kayıpların önlenmesinde büyük önem taşımaktadır⁵⁸⁶.

ÇUI'lerde başarılı bir liderlik ve yönetim için ekstra kültürlerarası uyum kapasitesi gerekmektedir. Kültürlerarası uyum kapasitesi; farklı dünya görüşleri arasında kolayca ileri ve geri hareket edebilmek, bireysel inanç ve davranışların gelişmesini sağlamak ve öğrenme sürecini başlatmaktır. Kültürlerarası uyum kapasitesine yönelik iki büyük çalışma projesi bulunmaktadır. Bunlar; Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) ve Global Leadership Development Research (GLDR) dir. GLDR araştırmacıları etkili bir performansı sağlayan dört noktadan birinin kültürlerarası uyum kapasitesi olduğunu belirlemişlerdir. GLOBE araştırmacıları ise diğer üç kategorinin liderlik davranışları üzerine olduğunu tespit etmişlerdir⁵⁸⁷.

Araştırmacılar GLOBE Projesinde değişik kültürlerde 23 ayrı liderlik stilinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bunları daha sonra 6 temel kategoriye ayırmışlardır. Bu liderlik modelleri; Transformasyonel-Karizmatik (Dönüşümcü) Liderlik Modeli, Takım Odaklı Liderlik Modeli, İnsan Odaklı Liderlik Modeli, Katılımcı Liderlik Modeli, Özerk Liderlik Modeli, Kendini Koruyan Liderlik Modeli. Dönüşümcü liderler vizyon sahibi, başkalarına fikir veren, başkaları ile kişisel kaynaşma seviyeleri yüksek liderlerdir. Takım odaklı liderler takımı oluştururlar, işbirliği yetenekleri gelişmiştir ve aynı zamanda diplomatiktirler. İnsan odaklı liderler cömert, merhametli, sakin, sabırlı biçimde görev yaparlar. Katılımcı liderler, despot ve diktatör olmayan bir tarzda çalışırlar, temsilciler seçerler ve eşit biçimde davranmaya önem verirler. Özerk liderler bağımsız ve tek olarak çalışırlar. Kendini koruyan liderler ise içe dönüktürler, prosedürlere önem verirler ve statükoyu korurlar⁵⁸⁸.

ÇUI'lerde kültürlerarası uyarlamaları zorunlu kılan liderlik uygulamaları gerekmektedir. Kültürlerarası liderlik; farklı kültürel geçmişlere sahip olan insanlarla kültürel yönden

⁵⁸⁶ Mine Saran, a.g.m., s.59.

⁵⁸⁷ Meena Surie Wilson, a.g.m., 272.

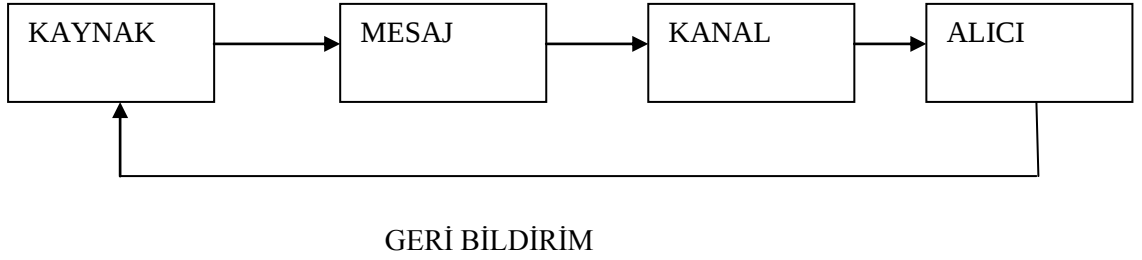
⁵⁸⁸ Colin P. Silverthorne, **Psychology in Cross- Cultural Perspective**, NYU Press, New York, 2005, ss.75-76.

uygun davranışlar gösterilmesi yoluyla işbirliğinde bulunularak ortak bir anlayış geliştirecek kültürel farklılıkları içine almayı ve kullanmayı zorunlu kılan bir perspektiftir⁵⁸⁹.

Kültürlerarası İletişim ve Motivasyon: Bir çokuluslu Amerikan işletmesinde yapılan çalışma sonucu yetersiz orandaki kültürlerarası iletişim becerileri yönetim problemlerinin başında gelmekte, bunu yöneticilerin diğer kültürler hakkındaki eksik bilgisi ve ardından organizasyon süreçlerini anlama eksikliği takip etmektedir⁵⁹⁰.

İletişimi; haber, bilgi, duygu, düşünce ve tutumların semboller aracılığı ile kişiler, gruplar ve toplumlar arasında değiş tokuş edildiği dinamik bir süreç olarak tanımlayabiliriz. İletişim yapısal olarak incelendiğinde kaynak, mesaj, kanal, alıcı, geri bildirim ve gürültü öğelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu öğeler genel olarak şu şekilde açıklanabilir⁵⁹¹:

Şekil 26:İletişim Süreci



Kaynak: Demet Gürüz, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme,**

Kaynak; mesajı kodlayarak, hedeflenen alıcıya gönderen kişi, grup yada örgütledir. Kaynak ilettiği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır. İletişimin sağlıklı işlemesi için kaynağın güvenilirlik, sosyo-

⁵⁸⁹ Akt: Mine Saran, a.g.m., s.76.

⁵⁹⁰ Akt:Helen Deresky, a.g.e., s.97.

⁵⁹¹ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., ss.335-339., Akt:Melek Tüz, Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.121-122.

demografik özellikler, görünüş, iletişim yetenekleri, kodlama yeteneği ve empati becerisi vb.bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Mesaj; kaynak tarafından alıcı üzerinde birtakım tepkiler oluşturmak amacı ile bir kanal aracılığı iletilen semboller bütünüdür. Mesajın dili ve mesajın içeriği önem taşımaktadır. Mesajın dili alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılır olmalıdır, içeriği ise bilgi ve düşüncenin yanlış yoruma yol açmayacak şekilde aktarılmalıdır.Mesaj; özellikle alıcının eğitsel ve sosyal düzeyi ve diğer özelliklerine uygun biçimde hazırlanmalıdır. Mesajın etkinliği kodlama ve kod açma öğeleri ile bağlantılıdır. Kodlama; amaç, niyet ve anlamın sembollere, kodlara ve simgeler dönüştürülmesi, kod açma ise kodlara ve simgeler dönüştürülmüş amaç, niyet ve anlamların açılmasındır. Her bireyin kendine özgü deneyim ve bilgilerine dayanan “ortak tecrübe” alanı bulunmaktadır. İletişim sürecinde mesajın anlaşılabilmesi için kaynağın ve alıcının mesaja aynı anlamı vermesi gerekmektedir. Mesaja aynı anlamın verilmesini sağlayan ise iki tarafın deneyim alanlarının ortak olmasıdır. Örneğin inek kelimesi bir kasap için sermaye kaynağı, hayvancılıkla uğraşan biri için küçük bir servet, Hintli için kutsal bir olgu, vejeteryan için yaşam hakkına saygı gösterilmesi gereken bir canlı, öğrenciler için çok çalışan kişi anlamına gelebilmektedir.

Kanal; mesajın iletildiği yoldur. Kanal göze, kulağa, ve diğer duyu organlarına hitap edebilir. Işık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları gibi fiziksel araçlar ya da söz, yazı, resim, fotoğraf ve hareket gibi göstergeler olabilir. Kanalin seçiminde hız, maliyet, etkililik gibi faktörler göz önüne alınmalıdır.

Alıcı; iletişim sürecinin son aşamasıdır. Kişi ya da grup olabilir. Alıcının mesaja yönelik göstereceği olumlu ya da olumsuz tepkilerin temelinde kaynağa ilişkin tutumu, mesaja ilişkin tepkisi, iletişim sürecine ilişkin beklentileri yer almaktadır.

Geri Besleme; kaynak tarafından alıcıda oluşması beklenen tepkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Yüz yüze iletişim sürecinde geri besleme soru sorma, cevap verme, mesajın tekrarını isteme, beden dili aracılığı ile verilebilmektedir. Kitle iletişim sürecinde ise izleyici araştırmaları, satış oranları, bireysel başvurular, şikayet/teşekkür mektupları vb. yöntemlerle sağlanmaktadır.

Başlıca iletişim türleri sözlü, yazılı ve sözsüz iletişimdir. Sözlü iletişim; kişilerin yüzyüze konuşurken gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir. Yazılı iletişim; yazılı mesajları içermektedir. Yazılı mesajlar saklanma imkanına sahiptir, kanıt niteliğindedir, gerektiğinde yeniden ele alınıp incelenebilir. Organizasyonlarda en çok kullanılan iletişim biçimidir. Sözsüz iletişim; kelimelerin kullanılmadığı her türlü iletişime denmektedir. Vücut dili, koku, zaman, işaretler, eşyalar, ses tonu, mimikler, sessizlik, renk, dokunma, törenler, semboller, dekor vb. faktörlerden oluşmaktadır⁵⁹².

Örgüt içi iletişim; yöneticinin işe ilişkin iletilerini iletişim kanallarını kullanarak çalışan ya da çalışan gruplarına iletmesi sürecidir. Biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim biçimleri; dikey, yatay ve çapraz iletişim biçimleridir. Dikey iletişim; örgütsel amaçlara ulaşılması için üst ve alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlamaktadır. Yukarıdan aşağı doğru üst ve ast arasında, üstlerin astlara ne yapması gerektiğini söylediği biçimi, aşağıdan yukarı doğru ise ast ve üst arasında astların yaptıkları iş ya da istek ve beklentileri hakkındaki düşüncelerini üst yönetime, örgüt hiyerarşisini izleyerek iletmeleri sürecidir. Yatay iletişim; örgütte aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan ve birbirleri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan kişiler arasında gerçekleşmektedir. Paylaşımıcı, katılımcı ve demokratik niteliğe sahiptir. İşgörenler arasında eşgüdüm sağlama, problem çözme, dayanışma ve takım ruhu yaratma konularında hizmet vermektedir. Çapraz iletişim; farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstler arasında gerçekleşen bilgi içerikli iletişimdir. Grup çalışmasına ağırlık veren işletmelerde katılımın olumlu sonuçlar doğurabilmesi için çapraz iletişimin ağırlıklı olarak kullanılması gerekmektedir. Biçimsel olmayan iletişim biçimi ise örgüt içindeki dedikodu ve söylentilerdir⁵⁹³.

Motivasyonun en önemli aracı olan iletişim, yaşamın her anını kapsayan bir olgudur. İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımaları, bir örgütteki işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bir yönetim sürecinde aktif dinleme, empati, açık iletişim, sözsüz

⁵⁹² Akt: Mümin Ertürk, a.g.e., s.165.

⁵⁹³ Demet Gürüz, Emet Gürel, a.g.e., ss.353-357.

iletişim örgütün verimliliğini etkileyen faktörlerdir. Sağlıklı bir iletişimin başlıca nitelik ve fonksiyonları aşağıdaki gibidir⁵⁹⁴:

- Örgütteki birimler arasında bilgi, anlam, duygu, düşünce alışverişinin sağlanması,
- Örgütteki birimler arasından gerekli ilişkilerin kurulması ve sosyal ilişkilerin sürekliliğinin sağlanması,
- Hem mesajı gönderen hem de mesajı alan açısından insan davranışını ifade eden psikolojik bir olgu olması,
- Kararları ve emirleri yukarıdan aşağıya taşıyan ve önerileri aşağıdan yukarıya taşıyan dikey örgüt iletişim sisteminin kurulması,
- Örgütsel iletişimin yatay boyutunun ihmal edilmemesi,
- Geri bildirim imkan tanınması olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel iletişim kurumu bir arada tutan bir “yapıştırıcı”, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir “yağ”, sistemi birbirine bağlayan bir “ip”, kurumun her tarafına yayılan bir “güç” olarak nitelendirilmektedir⁵⁹⁵.

Geniş anlamda iletişim; toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapısıyla iletişim, işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her tarafını saran bir olgudur. İşletmelerde iletişime yeteri kadar önem verilmezse yönetici-yönetilen ve işgörenler arasındaki ilişkiler istenilen düzeyde gerçekteleşmez.

Kültürlerarası iletişim: Farklı kültürlere mensup insanlar arasındaki etkileşim ve anlam aktarımları, yabancınn algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinlerarası bir bilim dalıdır. Kültürlerarası iletişim terimi iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir kültürü aşan, farklı kültürlerle olan iletişim, diğeri disiplinlerarası bir araştırma ve uygulama alanıdır. Kültürlerarası iletişim de

⁵⁹⁴ Doğan Tuncer, vd., a.g.e., ss.229-232.

⁵⁹⁵ Erhan Eroğlu, Gülden Özkan, a.g.m., s.51.

yukarıda anlatılan iletişim sürecinin tüm basamaklarını içermektedir. Kùltùrlerarası iletişim disiplini için başlangıç olarak Edward T.Hall'un 1959 yılında yayımlanan "The Silent Language" adlı yapıtı ve Ruth Benedict'in II. Dünya Savaşı sırasında ABD Savaş Enformasyon Dairesi için yürüttüğü antropolojik çalışmalar alınabilir. Bunlar yabancı bir kùltürün iletişim davranışlarını anlamaya yönelik ilk çalışmalar olarak kabul edilmektedir⁵⁹⁶.

Edward Hall kùltùrlerarası iletişim terimini ilk kez kullanan kişidir. Çalışmalarına öncelikle tek kùltür üzerinde yapılan antropolojik çalışmalardan, karşılaştırmalı kùltür çalışmalarına geçerek katkıda bulunmuştur. Böylece antropologlar farklı kùltürlerden gelen insanlar arasında gerçekleşen etkileşimi anlamaya çalışmışlardır. Hall kùltùrlerarası iletişime katılan tarafların birbirinin kùltürünü bütünüyle öğrenmesinin gerekli olmadığını, zamanın ve mekanın kullanımı, sözsüz iletişim, jestler, mimikler vb. aracılığı ile kùltürü anlamının mümkün olduğunu belirtmiştir. Hall, kùltùrlerarası iletişim eğitimi programlarının da öncüsüdür. Kùltùrlerarası iletişimin en önemli kullanımı alanı; yabancı ülkede çalışmak durumunda olan kişi veya kuruluşların ilgi gösterdikleri meslek içi eğitimidir⁵⁹⁷.

Küresel pazarlarda uluslararası iş dünyasındaki iletişimin önemini bu kadar arttıran başlıca ekonomik gelişmeler⁵⁹⁸:

- Ekonomik değişim hızının artması,
- Gıda tercihlerinin kùltürel farklılıklara göre değişmeye başlaması. Mc Donalds ve Pizza Hut'un kendi lezzetlerini farklı kùltürlere göre uyarlaması vb.değişiklikler,
- Yeni iletişim teknolojileri sayesinde insanların artan biçimde kùltürler ve sınırlar arası iletişim kurmaya başlamaları,
- Tüm ülkelerin yerel politik, ticari, çevresel ve uluslararası ilişkilerini şekillendiren küreselleşme,

⁵⁹⁶ Akt:Asker Kartari, a.g.e., s.30.

⁵⁹⁷ Akt:Asker Kartari, a.g.e., ss.31-35.

⁵⁹⁸ Philip Harris, vd., a.g.e., s.36.

- Elektrik sanayinin bazı bölümlerinde olduğu gibi ürünün rafta kalma süresinin kısılması şeklindeki değişimler, ki bu tip ürünler bu süre içerisinde üretilip pazara sunulmazsa rekabet avantajı düşmektedir.

Kültürlerarası farklılaşmanın iletişim süreci üzerindeki başlıca etkileri şu alanlarda olmaktadır⁵⁹⁹.

- Algıda Farklılaşma
 - Düşünme Biçimlerinde Farklılaşma
 - Zamanı Algılama ve Kullanma Biçimlerinde Farklılaşma
 - Mekanı ve Mesafeleri Algılama ve Kullanma Biçimlerinde Farklılaşma
 - Beden Dilini Anlamada Farklılaşma
 - Paradil Alanında Farklılaşma
-
- Algılamada Farklılık: Algılama farklılıkları Hall'ün bağlam kavramı göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. ABD, Kanada, İngiltere, Almanya, İsveç gibi ülkelerin kültürleri genellikle dar bağlamlı yani iletişimde yazılı ve sözel mesajları kullanan kültürlerdir. Fransa, İspanya, gibi bazı Avrupa ülkeleri ile Asya, Afrika, Güney Amerika kültürleri geniş bağlamlı kültürlerdir ve iletişimde sözsüz iletişim öğelerine sıkça yer verirler. Örneğin Quich'nin Amerikan ve Japon işletme kültürlerini karşılaştırdığı araştırmasında Japon işletmelerinde kontrol mekanizmasının içsel ve dolaylı olduğu saptanmıştır. Amaç çalışanların kendilerinin açıkça kontrol edildiklerinin farkına varmalarını ve baskı hissetmelerini engellemektir. Dar bağlamlı kültür üyeleri bu tür bir kontrol mekanizmasının farkına bile varmazlar. Adelman ve Lustig de Suudi Arabistan ve Kuzey Amerikalı yöneticiler üzerinde araştırmalar yapmış, araştırmanın sonucuna göre Arapların, Amerikalıların kendi sosyal ritüellerine saygı göstermediklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Amerikalıların ise Arapların iş ilişkilerinde gereğince objektif ve yeterince açık olmadıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır.

⁵⁹⁹ Akt:Asker Kartari, a.g.e., s.101.

- Düşünme Biçimleri: Avrupa, Kuzey Amerika kültürlerinin üyeleri kendi düşünce biçimlerini mantıklı, analitik, doğrusal ve etkin olarak tanımlamaktadır. Batı ve Doğu kültürlerinin karşılaştırıldığı araştırmalarda bilişsel biçimin Batı'ya ait olduğu Batı düşünce biçiminin temelinde ahenkli ve gerçekliği kanıtlanabilir bir dünya çabası oluşturmak ve insanların arzularını doğa ve topluma empoze etmek yatmaktadır. Bu insanların doğa bilimleri ve teknoloji alanında gösterdikleri gelişmeler bu düşünce yapısı ile ilgilidir. Steward'a göre Avrupa kültürlerinde Amerikalılardan farklı olarak fikirler kuramlardan önce gelmektedir. Avrupalılar Amerikalılar gibi konularla ilgili istatistiksel bilgiler toplamak için büyük çaba harcamazlar, birkaç gerçeğe dayanarak mantık yolu ile genellemelere giderler. Doğu kültürleri olarak adlandırılan ve Akdeniz kültürlerini de kapsayan kültürlerin bilişsel davranış kalıpları genelde ilişkisel, sezgisel, bütüncül nitelik taşımaktadır. Asyalılar genelde mantık ve analizle ilgisi olmayan sezgi ve iç gözleme dayayan düşünme biçimi gösterirler. Batılılar gibi bütünü analiz etmek için parçalara ayırmazlar. Farklı kültürler göreceli olarak farklı düşünme biçimlerinden de yararlanırlar.
- Zamanı Algılama ve Kullanma: Kuzey Ameikalılar ve Batı Avrupalılar için zaman iki nokta arasındaki sürekliliktir. Şimdiki zaman geçmişle geleceği ayıran bir noktadadır. Batı kültürlerinde gelecek geçmişten daha büyük önem taşımaktadır. Zaman para demektir ve dakikliğe önem verilmektedir. Çin gibi bazı Asya ülkelerinde zaman daha çok geçmişe yöneliktir. Latin Amerika, Akdeniz ve Afrika'da daha çok şimdiki zaman yönelimi vardır. Bazı kültürlerde ise hepsi görülebilmektedir.
- Mekanı ve Mesafeleri Algılama: Mekanın düzenlenmesi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Amerikan evlerinde genelde salon ve mutfak bir aradadır. Avrupa'da ise ayrıdır ve insanlar aile üyesi olmayanlar için bir alan oluştururlar. Batı kültürlerinde mekanlar ve sınırlar vurgulanmaktadır, Japonya'da ise duvarlar yarı sabittir ve mekan birden fazla amaç için kullanılabilir. Amerikalılar kapıyı gizlilik ya da yaklaşılabilişliğin bir göstergesi saymaktadırlar. Eğer ev veya büronun kapısı açıksa içerideki insanla her zaman konuşulabilir demektir. Kapalı kapı rahatsız edilmek istenmemenin bir

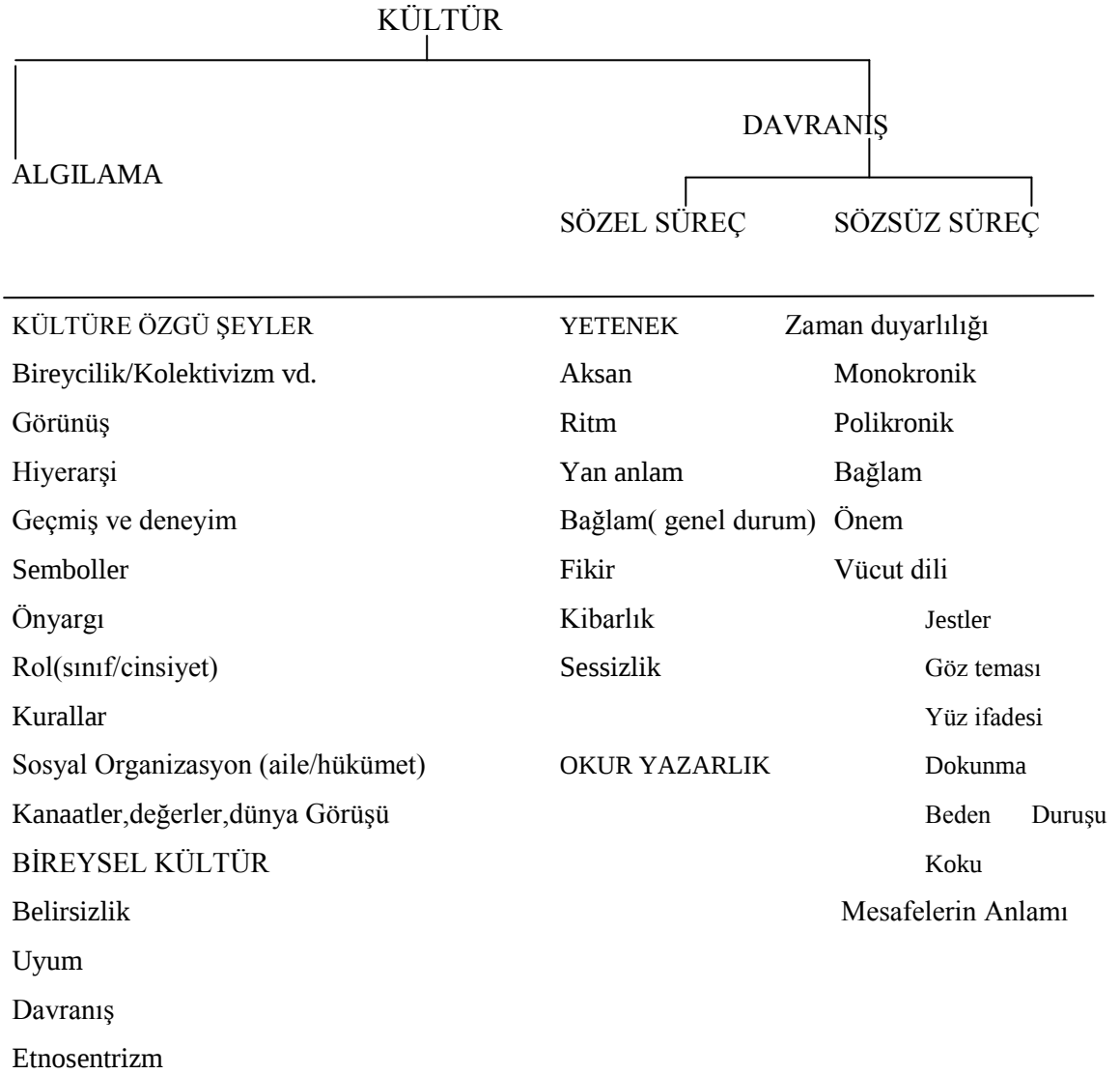
göstergesidir. Almanlar'da bireysel gizlilik büyük önem taşımaktadır. Akdeniz kültürlerinde mesafe farklı biçimde algılanmaktadır. Bu kültürün üyeleri Kuzey Avrupa, Kuzey Amerikalılara ve İngilizlere göre daha yakın mesafede durmayı tercih etmektedirler. Bireysel mesafe ve oturuş şekilleri kültürden kültüre değişmektedir.

- **Beden Dilinde Farklılaşma:** Bireyler dış görünüşleri ile istem dışı olarak kendileri hakkında çevreye belirli mesajlar verirler. Bir kültürün kalıbına uygun olan dış görünüş diğer kültür için uygun olmayabilir. Örneğin güç aralığı çok olan ve toplulukçu kültürlerde bireylerin ait oldukları toplumsal kesim, meslek grubu ve statülerine uygun olarak giyinmesi eğilimi gözlenmektedir. Bunun haricinde vücut dili ifadeleri olan, göz teması, dokunuş, yüz ifadesi, beden duruşu kültürden kültüre farklılık göstermektedir.
- **Paradil Alanında Farklılaşma:** Paradil konuşmanın sessel boyutudur yani söyleniş tarzıdır. Akdeniz kültürü üyeleri Kuzey Avrupalılara göre daha yüksek sesle konuşmaktadırlar. Araplar ise Akdenizlilerden daha yüksek sesle konuşurlar ve bu Arap kültüründe kendine güvenin bir ifadesidir. Tayland ve Filipinliler ise fısıltıya benzer biçimde alçak sesle konuşurlar bu kültürlerde alçak sesle konuşmak yetişkin olmanın ve iyi eğitim almanın bir göstergesidir.

Kültür; algılama, sözlü ve sözsüz iletişim sürecinin gelişimini içeren bir matrisdir. Bu üç gruptaki her faktör birbirini etkilemektedir. Birbirleri ile olan iletişimi aşağıdaki gibi şekillendirilir⁶⁰⁰:

⁶⁰⁰ Tracy Novinger, **Intercultural Communication: A Practical Guide**, University of Texas Press, USA, 2001, s.23.

Şekil 27:Kültürlerarası İletişim Engelleri Matrisi



Kaynak: Tracy Novinger, **Intercultural Communication: A Practical Guide**, University of Texas Press, USA, 2001, s.24.

Günümüzde ekonomik olarak birbirine bağımlı ülkeler, ticari partnerlerini anlamak zorundadırlar. Dış çevrede kültürlerarası uygulamalarda birçok zorlukla karşı karşıya kalınmaktadır. Müşteri davranışlarındaki farklılıklar, sonuçların değerlendirilmesi ancak etkili bir kültürlerarası iletişim yönetimi ve etkileşimle aşılabilmektedir. Kişiler genelde farklı kültürlerdeki insanlarla iletişim kurarken nerede hata yaptıklarının farkında değildirler. Bunun temel nedeni karşıdaki insanların kültürel geçmişlerini, davranış

kalıplarını, değerlerini bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Farklı kültürlerden gelen işgörenlere ve yöneticilere sahip ÇUI'lerdeki temel problem iş yaptıkları ev sahibi ülkenin kültürüne, diline, iletişim sistemlerine yabancı olmalarıdır. Araştırmalar ÇUI yöneticilerinin çalışmalarının %75 ini iletişim kurmaya ayırdıklarını tespit etmişlerdir. Tüm iş dünyasındaki faaliyetler bireylerin karşılıklı etkileşimine dayanmaktadır⁶⁰¹.

İletişim; enerjinin, fikirlerin, haberin, bilginin kişiler arasındaki karşılıklı dinamik değişimidir. Farklı seviyelerde sözlü ve sözsüz şekilde oluşabilir, formal veya informal olabilir. İletişim sürecinde zamana, yere, kültüre ve kişilere yönelik farklı anlamları içeren semboller kendini göstermektedir. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler her ne kadar artsa da uluslararası işlerde karşılıklı yüz yüze iletişim süreci önemli bir yer tutmaktadır. Karşılıklı etkileşimin sağlanması için dil sorunlarının ve klişeleşmiş engellerin aşılması gerekmektedir⁶⁰².

ÇUI'ler kültür tarafından biçimlenmiş olan iletişim kurma tarzlarından kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Özellikle şirket birleşmeleri, yönetim değişiklikleri ve ortak proje çalışmalarında iletişim önemli bir engel olarak çıkmakta zaman zaman da krize dönüşmektedir⁶⁰³.

Araştırmalar örgütlerde kaliteli bilgi akışının yani yararlı, doğru, güvenilir ve zamanında bilginin örgüt ve çalışan verimliliği ile doğrudan bağlantıları olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar ve yöneticiler kurum iletişiminde doyum sağladıklarında daha verimli olma eğilimindedirler⁶⁰⁴.

Jeffrey Garten da belirttiği gibi artan kültürlerarası değişim ve temas dünyayı ve iş yaşamındaki personel, yönetim ve mücadele alanlarını yeniden şekillendirmektedir. Küresel iş ortamları ve pazarlarda çok kültürlülüğün karmaşıklığını yönetmek için farklı seviyelerde farkındalık, yetenek ve ustalık gerekmektedir. Küresel verimliliği ve kârı

⁶⁰¹ Philip R.Harris, v.d., a.g.e., ss.35-38.

⁶⁰² A.g.e., ss.35-38.

⁶⁰³ Akt:Filiz Susar, a.g.m., s.23.

⁶⁰⁴ Akt:Erhan Eroğlu, Gülden Özkan, a.g.m., s.52.

elde edebilmek için ÇUI'ler karmaşık matriks yapılanmaları ve iş projelerinde çok kültürlü işgücü, güçlü bir iletişim ve etkili bir işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. İletişim, bölümlerin işbirliği ve takım çalışması organizasyonun başarısı için gizli güçlerdir⁶⁰⁵.

ÇUI'lerde yöneltme (yürütme) sürecinde işgücü motivasyonu ve yönetimi, özünde etkin ve verimli çokkültürlü ekiplere bağlı olacaktır⁶⁰⁶. ÇUI yönetimleri örgütsel verimliliği etkileyen iletişim ve kültürlerarası iletişim sürecine önem vermek zorundadırlar.

ÇUI'lerde örgütsel verimliliği yakından ilgilendiren bir husus *çatışmalar* ve kültürel boyutudur. Hofstede'ye göre farklı kültürlerin çatışmaya bakış açısı şu şekildedir. Kolektivist kültürlerde uyuma önem verilmekte ve direkt karşı çıkışlardan kaçınılmaktadır. Bireysel kültürlerde bu dürüst bir kişinin karakteristik özelliği olarak algılanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda sınıflar arasındaki gizli çatışma normal karşılanmaktadır ama aynı zamanda korkulmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda güçlü ve güçsüzün uyumu önemlidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda organizasyon içinde çatışmalardan kaçınılmakta, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda çatışmalar normal karşılanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda çatışmalar kavga ile çözümlenmeye çalışılır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda çatışmalar uzlaşma ve görüşme ile çözülmektedir⁶⁰⁷.

c.Örgüt Geliştirme ve Verimlilik: Örgüt geliştirme planlı ve sistematik bir süreçtir. Bu sürecin amacı etkililiği arttırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektir⁶⁰⁸. Örgütleri değişime zorlayan başlıca güçler örgüt dışı ve örgüt içi olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüt dışı güçler; tüketicilere, rekabete, teknolojiye ilişkin koşullar, toplumsal, yasal, uluslararası çevre koşulları, girdilere ilişkin koşullar, doğal koşullardır. Örgüt içi güçler; örgütsel yetersizlikler, küçülme politikaları, örgütsel

⁶⁰⁵ Philip R.Harris, vd., a.g.e., s.35.

⁶⁰⁶ Stephen Rhinesmith, a.g.e., ss.164-165.

⁶⁰⁷ Richard Mead, Tim. G.Andrews, a.g.e., s.132.

⁶⁰⁸ A.g.e., s.132.

değerlerin değişimi, alternatif çalışma yöntemleri, tepe yöneticilerin değişmesi, büyüme politikası, şirket birleşmeleridir⁶⁰⁹.

Örgütlerde değişimin başlıca amaçları⁶¹⁰:

- Etkinliği Arttırmak: Yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İkisi arasında bir uyumsuzluğun oluşması değişime ihtiyaç duyulduğunun göstergesidir.
- Verimliliği Arttırmak: Daha az işgücü, daha az zaman, daha az finansman, daha az kaynak kullanarak daha fazla miktarda, kalitede, hızda ekonomik çalışmaktır. Bu amaçla örgüt yapısının ve faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak: İnsanları monotonluktan kurtarmak vb. nedenlerle motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak.
- Diğer Amaçlar: Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı destek geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji yaratma vb. nedenlerdir.

Örgütsel verimsizliğin nedenlerinden birçoğu kişilerin ait oldukları örgütlere ilgi duymamasından onunla bütünleşmemesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt geliştirmenin yararı kişinin ve örgütün çıkarlarının uzlaştırılıp her ikisinin de başarı ile gerçekleştirilmesinde yatmaktadır. Bu süreç örgüt içerisindeki sorunun niteliğinin ve kapsamının belirlenmesi ile ilgili olarak örgütsel tanı ile başlamaktadır. Tanı etkinliği genelde üst yönetim tarafından üstlenilir. Üyelerin sorun çözücü ve proje-planlama grubu olarak etkili olmaları için ekipler oluşturulur. Örgütsel davranış, iş performansı üzerinde yoğunlaşan performans faktör analizleri incelenir. Analiz edilen faktörler iletişim, eğitim, motivasyon, kişilerin etkili ve beklenen şeyleri yapabilme özgürlüğüdür. Bu süreçte kullanılan araç ve teknikler güç-alan analizi, ödüllendirme, sistemi analizi, insanlararası ilişkilerin analizi, beyin fırtınası vb. tekniklerdir⁶¹¹.

⁶⁰⁹ Akt: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., ss.245-250.

⁶¹⁰ A.g.e., ss.250-251.

⁶¹¹ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.173.

Örgüt geliştirmenin öteki yüzünde ise konulan teşhise göre uygulanacak planlı müdahale veya değişim sisteminin meydan getirilmesi yer almaktadır. Başlıca örgüt geliştirme yöntem ve teknikleri⁶¹²:

- Birey ve grupların arzu ettikleri motivasyon ve gelişme ortamı yaratmak,
- İş genişletme, rotasyon, iş zenginleştirme sureti ile birey ve grup süreçleri ile teknoloji arasında uyumu gerçekleştirmek,
- Demokratik, katılımcı ve takım esasına dayalı sistemler geliştirmek,
- Esnek çalışma saatleri uygulaması yapmak,
- Süreç danışmanlığı gibi tekniklerle örgüt içi anlaşmazlıkların ve çatışmaların önüne geçmek,
- Çeşitli düzeyde eğitim programları düzenlemek,
- Kişilerarası ilişki ve işbirliğini güçlendirmek,

ÇUI’lerde değişime yönelik yaklaşım, öğrenim ve gelişim süreci kültürel farklılıklardan etkilenmektedir. Laurent bu konuya şu şekilde yaklařmaktadır⁶¹³:

- Alman yöneticilerinin büyük çoğunluğu kendi kuruluşlarını profesyonel bilgi ve yeterliliklerine dayanarak akılcı kararlar veren koordine bireyler ağı olarak algılıyorsa, Alman yöneticinin bulunduğu bir işletme, değişimi bunu göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelidir.
- İngiliz yöneticilerinin büyük çoğunluğu kuruluşlarını öncelikle işleri birbirlerini etkileyerek ve pazarlık ederek yapan bireyler arasındaki kişilerarası bir ilişkiler ağı olarak algılıyorsa, İngiliz yöneticinin bulunduğu bir işletme, değişimi bunu göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelidir.
- Fransız yöneticilerinin büyük çoğunluğu kurumlarını organize etme güç ve yetkisini hiyerarşik konumlarından kaynaklanan bir yetki ağı olarak görüyorsa Fransız yöneticinin bulunduğu bir işletme, değişimi bunu göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelidir.

⁶¹² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., ss.573-574.

⁶¹³ Akt:Stephen Rhinesmith, a.g.e., s.185.

4.Koordinasyon (Eşgüdümleme) ve Verimlilik: Eşgüdümleme; bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Örgütteki iyi bir koordinasyon her bölümün birbirinden haberdar olması ve değişen koşullara göre uyum içinde çalışarak faaliyet göstermesidir. Başlıca koordinasyon teknikleri; iyi ve basit organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, gönüllü koordinasyonun özendirilmesi, iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıdır. Yöneticinin koordine etmek zorunda olduğu konular iç ve dış çevre kaynaklı olabilir⁶¹⁴. ÇUI’lerde planlama ve organizasyon ve yönetim sürecindeki verimliliği etkileyen faktörler koordinasyon sürecinde de örgütün verimliliğini etkilemektedir. Özellikle dış koordinasyon sürecinde ÇUI’lerin başta kültürel farklılıklar olmak üzere diğer dış çevre faktörlerini çok iyi analiz etmiş olmaları gerekmektedir.

5.Denetim (Kontrol) ve Verimlilik: Denetim yönetim fonksiyonlarının sonuncusudur. Gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve sapma halinde sapmaların nedenlerinin bulunup giderilmesi sürecidir⁶¹⁵.

Kontrol süreci ÇUI’lerin birden çok kültürel, ekonomik, politik ve yasal çevre içinde bulunması nedeniyle oldukça karmaşıktır. Merkezle bağlı işletme yöneticisi arasındaki coğrafi uzaklık, dil engeli, kültürel farklılık ve değişik bakış açıları sebebi ile ÇUI’ler bağlı kuruluşlarını kontrol etmek için çeşitli izleme yöntemleri kullanırlar⁶¹⁶.

ÇUI’lerde verimliliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle işletmelerde çağdaş yönetim anlayışının uygulanmaya başlaması ile insan ve insan davranışlarının yönetimde önemi ve etkisi anlaşılmış ve işletmeleri sadece mekanik bir süreç olarak görme eğilimi terk edilmiştir. Bugün doğru tekniklerle motive edilebilen, doğru ve objektif kriterler ile performans değerlendirilmesine tabi tutulan, etkili iletişim teknikleri ile liderlik yapılan işgörenler işletme verimliliğini arttırmaktadır. Günümüzde işletmelerde çalışan ve onun tatmini, mutluluğu ön plana çıkmış, yönetimler güçlü

⁶¹⁴ Akt:İsmail Efil, a.g.e., ss.181-185.

⁶¹⁵ Akt:Şerif Şimşek, Adnan Çelik, a.g.e., s.137.

⁶¹⁶ Beliz Dereli, “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, a.g.m., s.66.

ekipleri ile rekabet avantajı kazanmışlardır. Özellikle ÇUI'lerde çokkültürlü ekiplerin iyi yönetilmesi işletme verimliliği için olmazsa olmaz şartlardan biridir. ÇUI yöneticileri farklı kültürlerde işgörenlerle ve yerel çevre ile iletişim kurarken kültürlerarası iletişim farklarını göz önünde bulundurmalı ve farklı kültürlerden gelen çalışanların işe bakış açılarının ve davranışlarının farklı olduğunu kabul ederek uygun motivasyon teknikleri kullanmalı ve performans değerlendirmesi yapmalıdır. Tüm bunlar ise ÇUI'lerde işletme verimliliğini etkileyen önemli faktörlerdir.

IV.BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖRNEK FİRMALARDA İNCELENMESİ

Bu başlık altında tez çalışmasının önceki bölümlerinde verilen kuramsal bilgilere örnek teşkil etmek üzere iki çokuluslu firmanın Türkiye genel müdürleri ile yapılan görüşme incelenecektir.

1.CELGENE İLAÇ FİRMASI

Celgene İlaç Firması ABD kökenli bir firmadır. ABD, Anglo Sakson kültürü içinde yer almaktadır. Anglo Sakson kültürü içinde yer alan ABD'nin kültür ve yönetim anlayışı şu şekildedir⁶¹⁷:

- İlerleme ve Gelişme: Amerikalılar bugün ya da geçmişten daha çok geleceğe bakmaktadır. İlerleme maddi öğelere sahip olma ile ölçülmekte ve Amerikalı yöneticiler değişime büyük önem vermektedirler.
- Çağdaşlık: Amerikan yaşam tarzında yeni ve genç olanı önemseme vardır. İş dünyasında modern yönetim fikirleri geçerlidir.
- Maddecilik: Amerikalılar fiziksel olarak konforlu koşullarda ve maddi açıdan iyi durumda olmayı bir hak olarak kabul ederler. Maddecilik bu imkanları sağlamak için makinalar geliştirme yeteneğinin arkasındaki temel etmendir. Amerikan toplumlarında başarı, tanınma ve zenginlik ile tanımlanmaktadır.
- Aktivite ve İşe Yönelim: Amerikalılar için iş eğlenceden farklıdır ve yaşamak için gereklidir. Amerikan kültürü yapmaya yöneliktir. Amerikalılar başarmak için çok çalışırlar.
- İnformalite ve Eşitlik: Amerikalılar resmi seremonilerden ve katı geleneklerden rahatsız olurlar. Doğallığa önem verirler. Amerikan kültüründe örgütlerdeki informalite ve açıklığın bir sonucu olarak çatışmalar doğal karşılanmaktadır. Diğer insanlara karşı hoşgörülü olmaya ve güvenmeye hazır durumdadırlar. Güç

⁶¹⁷ Sevinç Köse, Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, Güven Yayıncılık, İzmir, 2003, ss.26-31.

mesafesi orta düzeydedir, astlar üstlerin kendilerine danışmasını beklerler, aynı zamanda otoriter davranışı da kabul ederler. Yasa ve kurallar herkes için uygulanır ama üstler için bir dizi ayrıcalığın olması normal karşılanmaktadır. Okul, aile ve işyerinde sosyal ilişkilerde eşitlik bulunmaktadır. Kadın ve erkek eşitliği de söz konusudur. Örgütsel hiyerarşi yataydır. Problemlerin çözümü hiyerarşiye atfedilerek değil yatay düzeyde tartışmalarla sağlanmaktadır. Kişilerarası açıklığı ve geri bildirimini teşvik etmek için örgütsel gelişme teknikleri kullanılmaktadır.

- Mantık, Etkinlik, Pragmatizm: Etkinlik çok önemli bir değere sahiptir. Problemlerin çözümünde geleneksel yolların değil, mantık ve bilimsel yöntemlerin araç olması benimsenmiştir. Pratiklik ya da pragmatizm de olumlu değerlere sahiptir.
- Bireycilik ve Başarı: Amerikan toplumu bireyci bir toplumdur. Bireyci toplumun başlıca özellikleri; çekirdek aile ve bağımsız çocuklar, özel yaşama saygı, özel yaşama ve fikirlere değer verilmesi, öz yönelim ve motivasyon, özgürlüğün önemli oluşu, bireysel ilerleme ve liderlik için güçlü isteğin olması vb. değerlerdir. Amerika, Hofstede'nin erillik kategorisinde yüksek puanlar almaktadır. Doğu ile kıyaslandığında alçakgönüllülük göz ardı edilebilen bir değerdir. Sosyal tabakalaşmanın getirdiği statüye değil çalışma ile elde edilen statüye önem verilmektedir.
- Bilgi, Uzmanlaşma, Liderlik: Batıda bireyin statüsü eğitime ve bilgiye dayalıdır. Bağlılık kuruluşa değil mesleğe olmaktadır. Amerikalı iş liderinin tipik özellikleri; geleceğe yönelik olması, değişime önem vermesi, aktif olması, risk alabilmesi, iş ve özel yaşamı arasında kesin sınırlar koyabilmesi, finans ve pazarlama üzerine yoğunlaşması, doğal, samimi, informal, esnek, rekabetçi pratik, bağımsız olması ve bireysel inisiyatif desteklemesidir.

Dünyanın en büyük ekonomisi olan ABD toplumunda örgüt ve yönetim kavramlarının algılanışı, örgüt ve yönetici imajları ve örgütsel, yönetsel uygulamalar diğer ülkelere göre farklıdır. ABD'de örgüt söz konusu olduğunda genelde rol, statü, ünvan, örgüt şeması, formallik, bağımsızlık, bireysellik, nesnellik, iş bölümü, yarışma, bireysel

sorumluluk, kazanç/yarar, kariyer fırsatları gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bunun haricinde ABD’de var olan örgüt ve yönetim yapısının belli başlı özellikleri şöyledir⁶¹⁸:

- Yöneticiler örgütün kalbi olarak görülmekte, otoriteyi temsil eden kültürel bir kahraman olarak algılanmaktadır.
- Ekonomik değerler; yarışma, başarı, etkinlik, çok çalışma, maddi rahatlık, dini değerler; ahlaklı olmak ve insancılık, sosyal değerler; ilerleme, bilim, dışsal uyum, bireycilik, grup içi üstünlük; siyasal değerler; demokrasi, özgürlük, eşitlik, yurtseverlik olarak belirlenmiştir.
- Örgütsel yaşamda genelde iş sözleşmelerine dayalı iş ilişkileri egemendir.

Anglo-Sakson iş kültüründe kâr maksimizasyonu gibi kısa dönem finansal sonuçlar oldukça önemlidir. İşletmelerin idare edilmesinde ve çalışanlarla ilişkilerde sözleşmelere çok önem verilmektedir. Özellikle ABD şirketlerinin yönetiminde resmi sistem ve faaliyet prosedürlerinden fazlaca yararlanılmaktadır. Teknik eğitimden daha çok yönetsel eğitime ağırlık verilmektedir. Başlıca birimler, mülkiyet ve değişik sistemler yoluyla entegre edilmektedir. Mülkiyetin önemi nedeniyle, kurulan yeni işletmelerde ve joint-venturelarda en azından çoğunluk hissesine sahip olmak tercih edilmektedir. Anglo-Sakson firmalar dikey ve yatay bütünleşmeler yoluyla tedarikçileri üzerinde kontrol sağlamayı denemektedirler. Son zamanlarda outsourcing (dış kaynak kullanımı) yöntemine de eğilimleri artmaktadır⁶¹⁹.



Merkezi Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan **Celgene**, 1986 yılında kurulmuştur ve esas olarak kanser, immünolojik ve enflamatuvar hastalıklara yönelik yenilikçi

⁶¹⁸ Mehmet Şişman, a.g.e., s.48.

⁶¹⁹ Burak Kartal, Canan Ay, “Küreselizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Yıl:2004, Cilt:11, Sayı:2, s.23.

tedavilerin bulunması, geliştirilmesi ve kullanıma sunulması için çalışan çokuluslu bir biyolojik ilaç şirkettir. Dünya çapında 60'tan fazla ülkede, yaklaşık 2600 personelle faaliyetlerini yürüten Celgene International'ın Türkiye yerel kuruluşunun merkezi İstanbul'da bulunmaktadır. Celgene ilaç firması şirket olarak ana misyonunları, oldukça karmaşık olan kanser ve benzeri, ağır, bağışıklık sistemine bağlı, enflamatuvar hastalıkların tedavisinin bulunması, geliştirilmesi ve dünya çapında hastaların faydasına sunulmasına odaklanmış büyük bir organizasyon inşa etmektir. Celgene'den temin edilen bileşenler büyük tıbbi merkezlerdeki yoğun klinik deneylerde kullanılmaktadır. Multipl miyelom, miyelodisplastik sendromu, kronik akyuvar lösemisi (CLL), hodgkin dışı lenfoma (NHL), gliyoblastom, yumurtalık, pankreas ve prostat kanseri dahil tedavisi olmayan hematolojik ve solid tümör kanserlerine sahip hastalar için araştırmaya yönelik bileşenler üzerinde çalışmaları devam etmektedir.

Celgene, sağlık hizmeti sunan şahıs ve kurumlara da hastaları bilgilendirmek ve eğitmek için, hastalıklar ve tedavi seçenekleriyle ilgili özel olarak hazırlanmış ürünler sağlamaktadır. Celgene'i en iyi tanımlayan şey; kanser ve enflamatuvar hastalıkları olan ve tıbbi ihtiyaçları karşılanamayan hastalara yenilikçi tedaviler sunmak için canla başla uğraşan güçlü ekibidir. Yaklaşık 2.600 kişilik bu uzman ekip içerisinde doktora derecesine sahip bilim adamları, satış temsilcileri, üretim mühendisleri, bilgi teknolojisi profesyonelleri, klinik araştırma hekimleri, laboratuvar teknisyenleri, pazar profesyonelleri, düzenleyici uzmanlar, muhasebe ve finans personeli, klinik koordinatörler, üst düzey yöneticiler, insan kaynakları müdürleri, hemşireler ve eczacılar bulunmaktadır. Finans kuruluşlarının değerlendirmelerinde başarılı ve hisse senetleri yüksek bir firmadır.

Celgene'de Farklılıkların Yönetimi⁶²⁰

Celgene en yüksek kaliteyi ve yetenekleri bünyesine çekmeyi, geliştirmeyi ve yitirmemeyi aynı zamanda tüm bu yetenekleri istikrarlı ve güçlü sonuçlar için birarada tutmayı taahhüt etmektedir. Grup bünyesinde farklılıkların ifade edildiği bir işgücü

⁶²⁰ --,--, <http://www.celgene.com/>erişim:03.04.2010.

bulunmaktadır. Neden bir şirket olunduğunun ve toplumdaki değerlerin farkında olan bir işletme kültürü bulunmaktadır.

Celgene nasıl bir iş yeridir?

- İnsanların değerli olduğu,
- Fikirlerin değerli olduğu,
- Olağanüstü başarıların beklendiği, değerli görüldüğü ve paylaşıldığı bir iş yeridir.

Celgene nasıl bir çevre sağlar?

- Farklı yaşam deneyimlerine, kültürel geçmişlere, işe değer katan iş ve hayat stillerine saygı duymaktadır.
- Tüm çalışanların aile ve iş dengesini sağlamalarına yönelik ihtiyaçlarının farkındadır ve onlardan sorumludur.
- Tüm çalışanları için kapasitelerini sürekli geliştirme imkanı sağlamaktadır.

İşgücü: Celgene'nin işgücü rekabetçi bir çizgiye ulaşmak ve bunu devam ettirmek için farklı fikirlerin enerjisini ve anlayış kabiliyetini talep etmektedir. Farklı geçmişlere sahip ve farklı yeteneklerdeki profesyonellerden oluşan Celgene çalışanları "Kanser ve bağışıklık sistemi hastalıklarının için yenilikçi tedaviler geliştirmek" olan Celgene'nin misyonunu başarmak için çalışırlar. Kuzey Amerika'da her 3 Celgene çalışanından 2'si farklı renklerdenidir. Her 2 çalışandan 1'i de kadındır. CELGENE eşit fırsatlar sağlayan bir firmadır.

Aşağıda 10.03.2010 tarihinde Celgene İlaç Firmasının Türkiye Genel Müdürü Dr. Buket Arbatlı ile İstanbul'da bulunan Türkiye merkezinde yapılan yüz yüze görüşme aktarılmaktadır:

Soru: Sayın Dr. Arbatlı firmanızdan ve tarihçesinden bahseder misiniz?

Dr.B.A: Firmamızın tanıtımına geçmeden önce ilaç sektöründen biraz bahsetmek istiyorum. İlaç sektöründeki firmaların yapılanmalarına göre kültürleri de farklı olmaktadır. İlaç sektöründe firmalar iki ana gruba ayrılmaktadır. Birincisi konvansiyonel ilaç firmaları ki bunlar büyük pazarlara hitap eden büyük hacimlerde ilaçların satıldığı alanlara yatırım yapan firmalardır. Genelde antibiyotikler, analjezikler, kardiyovasküler ilaçların yapıldığı köklü, büyük ve eski firmalardır. Diğer ise biyoteknoloji ilaç firmalarıdır. Biyoteknoloji ilaç firmaları daha küçük yapıda daha fazla bilim adamı içeren daha yüksek teknolojiye yönelik, üretilmesi ve taklit edilmesi daha zor alanlarda çalışan firmalardır. Genelde bütün yatırımlarını AR-GE ye ayırırlar, ilaç moleküllerini bulup geliştirirler ve bunlar üzerinde çalışırlar (maliyet bu geliştirme kısmında yatmaktadır) ve bunu yaptıktan sonra buldukları molekülleri konvansiyonel ilaç firmalarına satarlar. Tanıtımını dünya çapında yapacak güce ki bu çok pahalı bir iştir maalesef her zaman sahip olmuyorlar. Genellikle molekülü bulup satıyorlar bazen de firmayı satıyorlar. Buna karşın tabii ki hem molekülleri bulup hem de tanıtımını dünya çapında yapacak biyoteknoloji firmaları da bulunmaktadır. Celgene bu firmalar içinde dünya çapında ilk onda yer almaktadır ve üçüncü sıradadır. İlk üç firma da Amerikan firmasıdır.

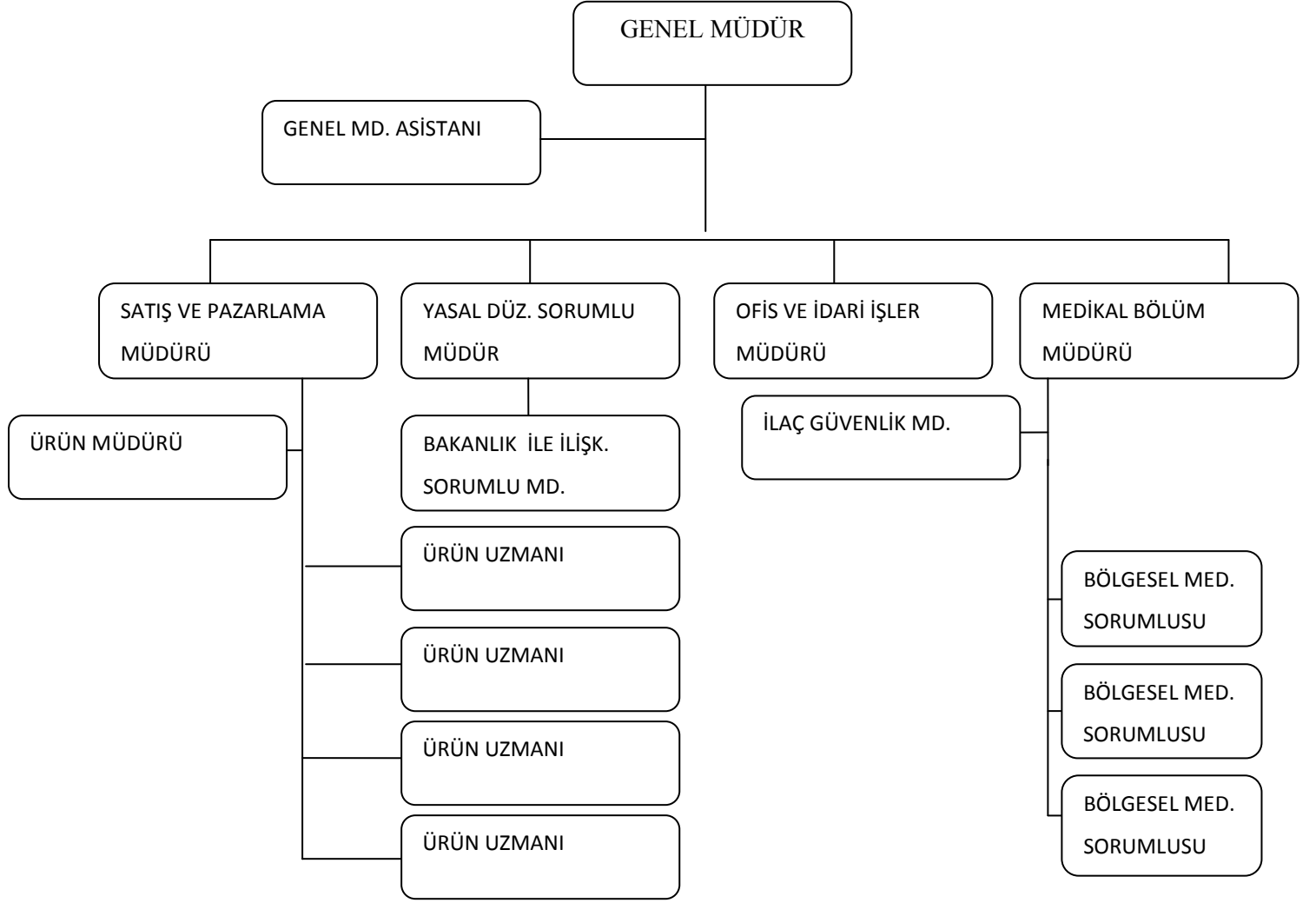
Celgene'nin tarihçesine bakılacak olursa; 80'li yıllarda Celenase isimli firmadan ayrılan grup Celgene'i kurmuştur. Ana çalışma alanını hematoloji ve immünoloji olarak tespit etmiştir. Kan kanseri ve bağışıklık sistemi ile ilgili hastalıklarda ve tedavisi daha önce bulunmamış hastalıklar üzerinde çalışmaktadır. Şirketin tarihinin büyük bir kısmı hali hazırdaki molekülleri bulma ve çalışma ve yeni moleküller bulma ve geliştirme üzerine olmuştur. Celgene 2004 yılında Amerika'dan çıkıp Avrupa'ya açılmış ve Avrupa organizasyonunu kurmuş inanılmaz bir hızla ruhsatları alıp bugünlere gelmiştir. Aradan geçen altı yıl içerisinde dünyanın büyük bir kısmına yayılmıştır. Latin Amerika'da, Kuzey Afrika'da, Asya'da, Ortadoğu'da distribütörlerle çalışmaktadır. Ana Avrupa ülkeleri, Türkiye, Eski Doğu Avrupa ülkeleri ve Japonya'da bağlı işletmelerini kurmuş durumdadır.

Soru: Buradaki yapılanmanız ve Amerika'daki merkez ile koordinasyonunuz nasıl sağlanmaktadır?

Bizimki gibi firmalarda Merkez (Headquarter) çok önemli rol oynamakta çünkü biz çok denetimli firmalarız. İlaç ürettiğimiz için her aşamada üretimden kalite kontrole ve diğer süreçlere kadar merkezin etkisi ve kontrolü çok baskındır. Merkezin yapısının çok kuvvetli olması gerekmektedir. Aynı anda hem işletmeyi kurup hem de bağlı işletmeleri kurmak çok zor bir iştir ve Celgene bunu başarı ile tamamlamış bir ilaç firmasıdır bu sebepten dolayı da örnek gösterilen bir öyküsü bulunmaktadır. Celgene'e has bir yapılanma daha bulunmaktadır. O da share-service denilen yapılanmadır. Share-service (hizmetlerin paylaşımı) de ana servis alanları merkezde kurulup bazı alanlarda oradan hizmet verilmektedir. Bu merkez, İsviçre'de Neuchatel'e yakın bir yerdedir. İsviçre'nin seçilmesinin nedeni de 10 yıllık bir vergi muafiyetinin olmasıdır. Bu sebeple bir çok ilaç firmasının merkezi oradadır. Share service de finans, hukuk, insan kaynakları, ruhsat gibi ana alanlarda elemanlar çalışmakta ve dünyanın her yerine bağlı işletmelere hizmet vermektedir. Mesela bizim bütün faturalarımız İsviçre'ye gitmektedir. Buradaki bankada biz bütün sisteme hakim olmamıza rağmen ödeme emrini İsviçre vermektedir. Bunun sonucunda bağlı işletmelerde örneğin çok fazla finans yetkilisi çalışmıyor. Gene Celgene'nin yapısı içinde birçok şeyi taşeron firmaya yaptırma yaklaşımı bulunmaktadır. Örneğin dışarıdan bir firma bizim muhasebemizi tutmaktadır bu firma ile dünya çapında tüm bağlı işletmelerin olduğu yerde küresel bir sözleşmemiz bulunmaktadır. Buradaki organizasyonun önem verdiği şey operasyondur. Bizdeki operasyon anlayışı pazarlama- satıştır. Operasyondakilerin ana amacı; sahip olunan medikal veriyi doğru biçimde hekimlere ulaştırmaktır. Temsilcilerin ana amacı bilgi aktarımı ve hekimden taahhüt almaktır. O sebeple birçok firma satış yerine tanıtım kelimesini kullanmakta. Tanıtım elemanı. Bizim de yaklaşımımız böyledir. Hatta biz ürün uzmanı diyoruz. Çünkü biz diğer firmalara göre bir kademe daha üst konumdayız. Bizimki gibi hematoloji ve onkoloji gibi yüksek bilgi düzeyi gerektiren konularda tanıtımların yapıldığı alanlarda temsilciler, örneğin sadece antibiyotik tanıtımı yapan temsilcilerden daha eğitilmiş ve daha kalifiyedir ve öyle olmak zorundadır. Biz bu sebeple daha çok eğitim vermekteyiz. İlaç sektöründe klasik anlamda satış yapılmaz satış temsilcisi doktor ve eczacıyı görür ama mal alıp-satma ilişkisi ve para toplama ilişkisi yoktur. Paraları toplamak bir departmanın işidir o da finansa bağlıdır. Sonuçta depolardan para alınır, depolar eczanelere satarlar, onlar da devletten paralarını alırlar.

Bunun haricinde ruhsat da önemli bir alandır. İlacın ruhsatı almadan satışı yapılamaz. Bu yüzden Merkez, bağlı işletmelerde ruhsattan sorumlu bir kişi olmasını ister. Bu Avrupa’da çok gerekmemekte çünkü Avrupa’da tek otorize olmuş bir kurum bulunmakta ve o kurum ruhsatı verdiği zaman o ruhsat bütün Avrupa ülkelerinde geçerli olmakta. Bizimki gibi ülkelerde süreç farklı ve uzun. Genelde ruhsat iki yılda verilmekte. Bizde de ruhsat bölümü bulunmakta. Bu bölüm Sağlık Bakanlığı ile ilgili bütün yazışmaları, temaları yapıyor. Operasyon yani satış ve pazarlama haricinde diğer önemli departman medikal bölümdür. Celgene’nin yapısı ve diğer biyoteknoloji firmalarının yapısı itibari ile bütün sistemi kontrol eden, yapılan işlerin etik olup olmadığını, şirket kurallarına uygun olup olmadığını takip eden, onay veren ve sorumlu olan ekip medikaldir. Bu arada satış temsilcilerinin eğitimi, doktorlara sunumların yapılması, liataratürlerin gönderilmesi, makalelerin hazırlanması kısmı da onlara aittir. Ana kontrol sistemi onlardadır.

Şekil 28: Celgene İlaç Firmasının Türkiye Organizasyon Şeması



Soru: Örgüt kültürünüzden ve değerlerinizden bahseder misiniz? Örgüt kültürü dünyanın farklı bölgelerinde farklı kültürlerde çalışan bağlı işletmelere nasıl aktarılıyor?

Dr.B.A:Celgene'nin liderleri şirket değerlerini şu şekilde tanımlamıştır. 2006 ve 2007'de Sol Barer ve David Stirling ile AB ve ABD'deki üst düzey yönetim, Celgene'nin en iyi taraflarını yakalama ve değerlerin tanımını yapma çabalarına liderlik

etmişlerdir. Bir dizi seminerin ardından sekiz değerden oluşan bir liste ve bunları açıklamak için 40 yol tanımlamışlardır. Liderlerimiz değerlerimizi ilk şu şekilde tanımlamıştır*.

Gücün Sunulması/Paylaşılan Sorumluluk

- Amaçların ve hedeflerin sahiplenilmesini ve bunlara olan bağlılığı gösterir.
- İşlevlerin/bireylerin uzmanlığını tanır; iş ve karar verme süreçlerinin uygun bir seviyede gerçekleştirilmesini mümkün kılar/sağlar/destekler.
- İşteki başarının arttırılmasını desteklemek için düşünceler ve takım üyeleri arasındaki farklılığı tanır.
- Sonuçların getirdiklerini bir bütün olarak paylaşır.

Girişimcilik/Yenilikçilik

- Benzersiz ve çığır açan fikirler ortaya koyar.
- Sonuçlar için kendimizi sorumlu tutarak hesaplanan riskleri kabul eder.
- Statükoya meydan okur.
- Yeniliklerin peşinden giderek enerji ve coşku sağlar.

Bütünlük/Güven/Saygı

- Etik farmasötik ortamdaki en yüksek prensip.
- Açık, dürüst ve etkin iletişim.
- Sözcükler, verilen sözler ve eylemler arasında tutarlılık.
- Hissedarlar için en yüksek etik ve uyumluluk standartlarıyla bir vizyon yaratıp bu standartları karşılamak için bu vizyonu belirli ve açık eylem planlarına dönüştürür.
- Tüm ilişkilerde karşılıklı saygı ve güven oluşturmak için diğerlerini anlamaya çalışır.
- Güven duygusunu korur, hataları kabullenir ve kendini düşünmekle kişisel kazancı birbirine karıştırmaz.

* Bu değerler Celgene Firmasının 2006-2007 tarihli sunumundan alınmıştır.

Hasta/Müşteri Odaklı

- Hastaları, doktorları ve hastalar ile iletişim halinde olup onlar için çalışan herkesi düşünmek.
- İş kararları ve eylemler, hastalarımızın refahına odaklanmalıdır.
- Müşterilerimize yönelik tutkuyu kaybetmemek ve daima onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmak.
- Hayat kurtarmak, hayatı iyileştirmek.

Bilime Dayalı

- İşini bilmek, veri odaklı çalışmak.
- Yüksek bilimsel standartlar uygulamak.
- Gerçek, karşılanmamış tıbbi ihtiyaçların karşılanmasına odaklanmak.

Yalınlık

- Şeffaflık – yalnızca ihtiyaçlarımızla sınırlı yalın süreçler ve prosedürler.
- Süreçlerdeki gereksiz karmaşıklığı önlemek.
- Yalınlığı ve açıklığı savunur, “bürokrasi”yi önler.
- Yalın, küçük ve hızlı.

Stratejik/Sonuç Odaklı/Mükemmellik

- Deneyimlerden ders çıkarır, küresel bakış açısıyla düşünür, yerel koşullara göre davranır.
- Bitirmek için hedeflerin peşinden gider.
- Hızlı, eyleme ve icraya öncelik verme.
- Değişebilecek esnekliği gösterir ve çözüm odaklıdır.
- Sürekli öğrenmeye hazır olmak, fırsatlardaki değişimi fark etmek.

Takım Çalışması/Tavır

- Açık, esnek katılım sürecini tanımlar.
- Celgene kültürünü ve değerlerini destekler.

- Kararları sonuna kadar destekler ve uygular.
- Bir sorunla baş ederken asla tek başına değildir.
- Şirket hedeflerine ulaşmak için çalışma sınırlarını organizasyonun dışına çıkarır.
- Hissedarlarla güçlü ilişkiler kurar ve bunları korur.

Dr.B.A:Celgene çok hızlı büyüyen bir firma olduğundan dolayı başlangıç ruhunu kaybetmemesi için büyük emek sarfetmekte. Bu firmada en önemli şey girişimcilik ruhu ve hızlı hareket etmedir. Misyonumuz hematolojide bir numaralı firma haline gelmek. Bunu yaparkende kurumsallaşmak zorundayız. Kurumsallaşma zaman zaman ataleti beraberinde getirdiği için Celgene baştaki girişimcilik ruhunu, hızlilik ruhunu kaybetmek istemiyor ve bunun için her ikisini nasıl harmanlayacağı konusunda çalışmalar yapıyor. Biraz önce ilk başta tüm kademelerden gelenlerin katıldığı şirket değerleri üzerinde bir çalışma yapılmış ve 8 değer tespit edildiğinden bahsetmiştim. Daha sonra bu 8 değer geçen yılki çalışma ile 4'e düşürüldü. Burada değerlerin insanların zihninde kalması yani akılda kalıcılık noktası çok önemli olmaktadır. Merkez önce genel müdürleri toplayıp bu dört değeri sundu. Celgene olmak ne demektir? Değerlerimiz nelerdir? Konulu sunumda şunlara değinilmiştir*.

Amacımız: Neden Her Gün İşe Geliyoruz? Dünyanın en yıkıcı hastalıklarına odaklanıyoruz - günümüzün karşılanmayan medikal ihtiyaçları için hayatı değiştiren alternatifler sağlıyor, araştırmalarımızı sürdürerek yarına yatırım yapıyoruz. (Bilimdeki cesur araştırmalar ile insan sağlığının izlediği yolu değiştirmek ve önceliği daima hastalara verme sözü. Ürünlerimizi güvenli ve onlara en çok ihtiyacı olanların erişebileceği şekilde sunmak için, iç kapasitemizi geliştirmek ve dünya çapında hastalarla, doktorlarla, eczacılarla, düzenleyicilerle ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortak çalışmak gibi gereken her şeyi yapıyoruz.) Kök hücre araştırmalarındaki büyük çaplı bilinmeyenleri keşfetme çabalarımızda olduğu gibi, yenilikler yolunda cesurca ilerliyoruz ve yolumuza çıkan her varsayımı, standardı ve geleneği açıkça sorguluyor ve bunlara meydan okuyoruz.

* Bu değerler Celgene Firmasının 2009 tarihli sunumundan alınmıştır.

Değerlerimiz: Tutku, cesaret, güven ve mükemmellik olmadan şu anda bulunduğumuz noktaya gelemezdik. Geçen her dakikada, yapılan her karşılıklı konuşmada, verilen her kararda ve bir amaç uğruna verilen her ödünde, birey olarak kim olduğumuzu sergiliyoruz. Topluluk olarak bir araya geldiğimizde, hiçbir şey bizi yolumuzdan alıkoyamaz. Eşi benzeri olmayan Celgene olmak işte budur.

Hastaya duyulan tutku: Yaptıklarımızın bu dünya için önemli olduğuna ve sağlık gelişimine temel katkı sağladığına dair bir inancı paylaşıyoruz. Bizi, gerek bizden öncekilerden gerekse gelecekte karşılaşacaklarımızdan ayıran ise işimizi gerçekleştirirken izlediğimiz yoldur.

Karşılaştığımız zorluklarla ve bilinmeyenle yüzleşme cesareti: Geçmişin zorluklarını ve geleceğin belirsizliğini şevkle karşılıyoruz. Yeni bilim keşiflerine ve yeni iş yapma yollarına öncülük ederek bilinmeyene kucak açıyoruz. Tıpta ve insan sağlığının uçsuz bucaksız dünyasında yeni standartlar geliştirmemizi sağlayan etmen, statükoya meydan okuma ve anlamlı riskler alma isteğimizdir.

Sözümüze ve eylemlerimize olan güven: Kapasite ve niyet anlamında birbirimizden en iyisini umuyoruz ve Celgene için en iyisini yapmak adına birlikte çalışırken birbirimize saygı ve itibar gösteriyoruz. Her bireyin hem içerideki hem dışarıdaki ilişkilerine ve işine kattığı bütünlüğe değer veriyoruz.

Olağanüstü sonuçlar sağlama konusunda mükemmellik: İşimizi bilimsel, kalite ve etik açıdan en yüksek standartlarda tutuyoruz. Aynı zamanda problem çözmede yaratıcılığı ve yalınlığı; iletişimde şeffaflığı ve alınan sonuçların veri odaklı olmasını destekleyerek çalışma biçimimizde eşit yüksek standartlardan uzaklaşmıyoruz.

Değerlerimizi her gün yaşatmak ne demektir: Değerlerimiz bizlerden işimizi en iyi şekilde yapmamızı ve kendimizden bekleneni en iyi şekilde sunmaya adamamızı ister. Değerlerimizi yaşatırken birbirimize nasıl davrandığımıza ve amacımızı gerçekleştirebilmemizi sağlayan koşulları nasıl oluşturduğumuzda dikkat ediyoruz.

Çalışma arkadaşlarımızda aradığımız özellikler: Hastaya duyulan tutku, karşılaştığımız zorluklarla ve bilinmeyenle yüzleşme cesareti, sözümüze ve eylemlerimize olan güven, olağanüstü sonuçlar sağlama konusunda mükemmellik.

Birbirimize karşı davranış şeklimiz:

En iyi tutumu takınıyoruz: Farklı fikirlere saygı gösterdiğimiz, birbirimizi anlamaya çalıştığımız ve herkese sesini duyurma şansı tanıdığımız bir sorgulama noktasından yola çıkıyoruz.

Fikirlerimizi açıkça, dürüstçe ve sonuna kadar tartışıyoruz: En iyi fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemek için her konuşmada görüşlerimizi veya anlaşmazlıklarımızı sonuna kadar paylaşıyoruz.

Objektif ve şeffaf kararlar veriyoruz: Rollerimizi çok iyi anlamış durumdayız, konuşmalara doğru kişileri dahil ediyoruz, gerçekleri göz önünde bulunduruyoruz ve ortak mantığımızı kullanıyoruz.

Hep beraberiz ve aynı yoldayız: Takım olarak aldığımız kararları uyguluyoruz ve bunları değiştirip iletme sürecine katılıyoruz.

Topluluğumuz (Birlikte Oluşturduğumuz Ortam):

Küresel Anlayış: “*Büyük şirket başarısı, küçük şirket hissiyatı*” Küresel iş arkadaşlarımızı, Celgene’de ve dünyada kim olduğumuzu ve davranışlarımızı şekillendiren kararlara ve tartışmalara katıyoruz. Günlük işlerimizi etkileyen kararlara ve bunların değişim sürecine saygı duyuyoruz.

Açık hedefler: “*Doğru şeylere odaklanıyoruz*” İşlerimizdeki öncelik sırasını, şirketin belirtilen vizyonuna ve hedeflerine göre düzenliyoruz. Kurumsal önceliklerimizdeki resmi değişikliklere yanıt olarak, uyumlu zaman çizelgeleri, bütçeler ve insanlar ile Celgene’nin başarısına katkıda bulunma rolünü üstleniyoruz.

Uyumlu bir organizasyon: “*Bu işte hep birlikteyiz*” Kaynaklarımızı koordine ediyoruz ve bütüne yarar sağlayacak şekilde ödün veriyoruz. Kararlarımızın ve yaptığımız işlerin diğerleri üzerinde etkisi olduğunun farkındayız ve ona göre davranıyoruz, sonuçların sorumluluğunu paylaşıyor ve birbirimizi suçlama yoluna gitmiyoruz. Problemleri çözme becerisini ve yaratma özgürlüğünü bir arada sağlayan süreçleri memnuniyetle kabul ediyoruz.

Üretime dahil olan işgücü: “*Herkesin sağladığı katkı önemlidir*” İster ön sıralarda, ister üretim hattında, isterse ofiste olsun, her bireyin katkısını saygıyla karşılıyoruz. Yeni sorumluluklar almak ve yeni büyüme alanları keşfetmek üzere birbirimizi destekliyoruz.

İnsanların kendilerine ait özel hayatları olmasına saygı duyuyor ve iş-özel hayat dengesini sağlamak için elimizden geleni yapıyoruz.

İyi İletişim: “*Hepimiz haberdarız*” Birbirimize erişebiliyoruz ve konumlar, saat dilimleri ve çözüm oluşturma yeteneğine göre dikkatli bir şekilde iletişim kuruyoruz. İnsanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilginin mevcut ve erişilebilir olmasını sağlıyoruz.

Amacımız (Neden Hergün İşe Geliyoruz?): Bilimdeki cesur araştırmalar ile insan sağlığının izlediği yolu değiştirmek ve önceliği daima hastalara verme sözü.

Kültürümüz: İşimizi en iyi şekilde yapmamıza izin veren sistem

Neden Şimdi: En iyi performansımızı sergilerken hiç kimseye benzemiyoruz, risk alıyoruz, engelleri aşıyoruz, beklenmedik durumlara meydan okuyoruz, hızlı hareket ediyoruz, bütün bunları da hastaları önemsemiğimiz için yapıyoruz. Büyürken kim olduğumuz dair en iyi özellikleri korumak ve her gün dünyanın her yerinde buna bağlı olarak yaşabilmemizi sağlayan ortamı oluşturmak görevimizdir. Bunu yaparsak tüm hedeflere ulaşmak mümkün hale gelir. Yapmazsak odağımızı kaybetme, yolumuzu şaşırma riskine gireriz ve hem bugünün hem de gelecekteki hastaların hayatlarında bir fark yaratma şansımızı kaybetmiş oluruz. İşte Celgene olmak budur.

Dr.B.A:Bu çalışma genel müdürlerden sonra bir kademe daha büyütüldü şirketin operasyonunda yer alan müdürleri dahil 2009’da tüm Avrupa organizasyonu geldi ve orada bir workshop yapıldı. Şu an nelere sahibiz? Neleri devam ettirmeliyiz? Neleri başlatmalıyız? Durdurmalıyız?. Değişik ülkelerden değişik seviyelerde insanlar katıldı ve genel olarak Celgene değerlendirilmesi yapıldı, veriler toplandı ve bunların üzerinden bir rapor çıktı. Bu rapor tüm bağlı işletmelere gönderildi .

Bu workshopdaki çalışmalar başlıca 3 alandan oluşmaktadır.

	SÜREÇ VE YAPI (Toplantılara nasıl devam edeceğiz?)	STRATEJİ (Önceliklerimizi nasıl tanımlayacağız?)	İLİŞKİLER (Nasıl iletişim kuracağız?)
İstedğimiz kültürü oluşturmak için başlangıçta nereden başlamalıyız?	*Toplantıların gündemi belli olmalı ve dağıtılmalı *Yeni projeler hakkında toplantı başlangıcında bilgi verilmeli *Herkesin katılımı sağlanmalı *Herkesin en azından yılda bir kez sunum yapması sağlanmalı	*Kaynaklar doğru kullanılmalı *Esnek olunmalı *Daha fazla gözlem *Değerler bütünleştirilmeli *İyi bir pazar analizi *Şirket öncelikleri ve sistemi açıklanmalı	*Her durum için uygun iletişim tekniği *Haftalık rapor *Celgene gazetesi *Her üç ayda bir Mrs Buket Arbatlı'dan güncel mail *Her bilgiyi en ince ayrıntısına kadar paylaşma *Feedback sağlama ve hatırlatma *Doğru kişi ile doğru zamanda iletişim *Sektörel ilişkileri güçlendirme
İstedğimiz kültürü oluşturmak için neleri durdurmalıyız?	*Kısa medikal eğitimler *Çok fazla spontane toplantılardan kaçınma *Bilgi kaybını önleme	*Kısa zamanda karar *Çalışmak için yeterli zaman olmamasından	*Departmanlar arasındaki bağlantısızlık *Önceki işimize yönelik

		şikayet *Problemin bir parçası olmayı durdurma, çözümün bir parçası olma *Ön yargılı olma	alışkanlıklar ve algılama kültürü *Kişisel kararlar
İstedğimiz kültürü oluşturmak için ne yapmaya devam etmeliyiz?	*Medikal eğitime doktorları davet etme *Bilgi paylaşımı	*Açık iletişim *Hasta ve müşteri odaklılık *Kendimizi işe tutkuyla adanma	*Sosyal etkinlikler organize etme *Ön yargılı olmama *Önemli bilgileri takım ile paylaşma *Uygulamaları yerleştirirken bürokrasiden kaçınma *Bakanlıklarla iyi ilişkiler
Gelişmeleri görmek için hangi kanıtları aramalıyız?	*Kayıtlı doktor sayısını arttırma *Toplantı tatmini için bir araştırma	*Takım görüşü *Görevlerimizi zamanında tamamlama	*Hataları azaltma *Doğru kararlar *Feedback
Bunlara sahip olmak için ne yapmalıyız? Diğer adımlar neler?	*hepsi	*hepsi	*hepsi

Dr.B.A:Bağlı işletmeler insan kaynakları ile çalışarak bir “Şirket Değerleri Günü” yaptı. Burada biz gene bu süreci anlattık. Celgene olmak ne demektir? Niye yapılıyor bunlar? Nasıl hayata geçiririz? Ben bu sunumda dünyadaki farklı alanlardaki 20 firmanın değerlerini de sunup farklı sektörlerdeki bakış açısını ve ilaç sektörünün bakış

açısını karşılaştırdım. Bunun sonunda “Neleri yapmalıyız ve başlatmalıyız”ı birleştirdik. Bunun üzerinde çalıştık bu biraz zaman aldı.

Soru: Merkez ofis farklı kültürlerde bulunan bağlı işletmelerdeki performansı hangi kriterlere göre değerlendirmekte ve siz burada çalışanların performanslarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şirket her yıl bağlı işletmelerde Gallup araştırma şirketi ile bir anket çalışması yapmakta. Bütün çalışanlar oniki soruyu bağımsız olarak dolduruyor ve daha sonra bunlar birleştiriliyor. Gallup’un elinde ciddi bir soru potansiyeli bulunmakta. Cevaplar beşli derecelendirmeye göre. Beşlerin olduğu soruların puanlarına bakılıyor. Celgene’nin amacı da beşli derecelendirmede %50 ve üzeri puan alan firmalarla aynı düzeyde olmak. Gallup soruların sonucu için ortalama bir değer belirlemiştir. Celgene Türkiye’de bunlar toplam olarak değerlendiriliyor. Bazı bağlı işletmelerde sonuçlar departman bazında değerlendiriliyor. Anket sonuçlarına bakarak, bağlı işletme kendisini aynı bölgedeki diğer bağlı işletmelerle kıyaslıyor. Bu yapılan çalışmada Türkiye Gallup bizim sonucumuzu Türkiye’deki diğer ilaç firmalarının verdiği cevaplarla ve bizim bölgedeki diğer Celgene bağlı işletmeleri ile bir de dünyadaki diğer Celgene işletmeleri ile kıyasladı. Yapılan araştırmadaki sonuçlar değerlendirildiği zaman bizim gurur duyduğumuz alanlar; çalışanlara yönelik alt yapı, malzeme, ofis, note book, düzenli maaş ödemesi gibi konularda yüksek notlar almamız. Ama yeni yapılan bir işletme olduğumuz için çalışanların kariyer planları ve uzun dönemli yetiştirme konularında çok yüksek notlar alamadığımız gördük ve bu konularda insanların zihinlerinde biraz soru işaretlerinin kalmış olduğunu tespit ettik.

Soru: Bağlı işletmelerdeki anket sorularında ve çalışanların bu sorulara verdikleri cevaplarda kültürel farklılıklar etkili oluyor mu?

Dr. B.A: Evet. Örneğin sorular içinde “en iyi arkadaşım şirkette çalışmaktadır” sorusu genel müdürler arasında çok tartışıldı. Bu en iyi arkadaş konusunda kültürel farklılıklara göre değişik görüşler bulunmaktadır. Örneğin bir İtalyan için en iyi arkadaşı

çocukluktan gelen arkadaşı olabilmekte, bir başka kültürden gelen insan için çok farklı olabilmektedir. Ben şöyle düşünüyorum. İnsanın iyi arkadaş olarak hissettiği birisinin ofiste olması, onunla günün stresi içinde bir şeyler paylaşması, kendini ifade edebilmesi özellikle bizimki gibi Akdeniz ülkelerinde performansı ve motivasyonu arttıran önemli bir etmendir. Gallup'un sonuçlarını yönetim kurulu ile ekiple, insan kaynakları ile paylaştık ve bir toplantı yaptık, hatta biz yönetim olarak o toplantıda bulunmadık ki çalışanlar kendini daha rahat ifade edebilsin diye. İnsan kaynakları ile bir aksiyon planı (impact plan) oluşturduk ve bunu takip edeceğiz.

Örneğin 2009 yılında Bir nolu aksiyon planımızda konu başlığı "Tüm çalışanlara eğitim olanağı sağlamak"dı. Yapacaklarımız ise; e-eğitim, kişisel becerilere yatırım (sunum teknikleri, satış taktikleri, müzakere ve duygusal zeka vb.), bireysel gelişim planının önemi.

İki nolu aksiyon planımızın konu başlığı "En iyi arkadaşım"dır. Yapacaklarımız ise; senede iki defa takım oluşturma ve motivasyon aktiviteleri, kişilerin birbirini anlamalarına ve güvenmelerine yönelik multifonksiyonel projeler üzerinde çalışma, sosyal organizasyonların düzenlenmesi, aile günü.

Üç nolu aksiyon planının konu başlığı "Beklentileri anlama ve açıklama ve tüm fikirleri değerlendirme". Yapacaklarımız ise; kilit projelerde çalışma grupları oluşturma, beyin fırtınası egzersizleri yapma ve önemli konuları münazara etme, toplantılardan çıkan aksiyon planlarını takip etme ve sorumlu kişileri atama, her iki haftada bir yönetim takımının toplantılarını yapma.

Soru: İnsan kaynakları uygulamaları, işe alım süreci ve bu süreçte şirketinizdeki kültürel farklılıkların etkilerinden bahsedebilir misiniz?

Dr.B.A: Celgene bünyesindeki büyük bağlı işletmelerin kendine ait insan kaynakları bölümü bulunmaktadır. Daha küçük bağlı işletmeler ise bölgesel insan kaynaklarına bağlıdır. Örneğin biz bölgesel insan kaynakları bölümüne bağlıyız. Bizim insan kaynakları müdürümüz İtalyan. Hem Portekiz hem İtalya hem de Türkiye'den sorumlu. Görüşmelere katılıyor bazılarını da bize bırakıyor. İşe alım sürecinde temel değerlerden

biri adayın mümkün olduğunca çok kişi ile görüşmesini sağlamak. Örneğin ben işe girerken toplam sekiz kişi ile ayrı ayrı görüştüm. Birlikte çalışacağım dört insanla görüştüm bir de diğer bağlı firmaların genel müdürleri ile görüştüm.

İşe alım sürecinde bir yakınının Celgene’de çalışması önem kazanmaktadır. Ben daha büyük bir firmadan buraya geldim. Kendi işe alım sürecimde bana neden bu firmaya gelmek istediğimi sordular. Bende bir hayal takımım var, bunu gerçekleştirmek istediğimi söyledim. Bunun daha sonra Celgene’nin örgüt kültürü ile uyduğunu da gördüm. Çünkü insanlar gerçekten tanıdıkları insanlarla çalışırsa işin bir bölümündeki kaygıları azalır, karşımdaki beni nasıl algılar, bu söylediğime nasıl tepki verir gibi olumsuz düşüncelerinin etkisinden biraz da olsa kurtulur. Bu gibi kaygılar işteki verimliliği düşüren etmenlerden biri. Bazen de bu gruplaşmaya yol açabilmekte bu dengeyi iyi sağlamak gerekmektedir. Örneğin İspanya’da böyle bir olay oldu. İlk başlangıçta satış direktörü ekibi ile geldi, sonra yeni insanların katılımında adaptasyon sorunları yaşandı, eski olanlar yeni olanları istemedi vb. Bunun haricinde başarı ve performansa göre bağlı kuruluşlar arasında genel müdürler arasında çarpaz istihdam da olabiliyor.

Soru. Farklılıkları ve farklı kültürleri şirketiniz için bir avantaj olarak görüyor musunuz?

Dr.B.A: Celgene’nde hizmet paylaşımı (share service) uygulaması olduğu için şirket mümkün olduğunca farklı ülkelerden insanların bünyesinde bulunmasını istiyor, hem teknik bilgi, uzmanlık (hemotoloji ve onkoloji geçmişi) ve pazar bilgisi anlamında hem de yabancı dil anlamında. Örneğin lojistik ile ilgili görüşmeler yaparken yabancı bir firmada Türkçe konuşan biri karşımıza çıktı. O an bizim için iletişim çok daha kolay hale geldi. İşe alım sürecinde adaylarda uzmanlığa çok önem veriliyor (hemotoloji ve onkoloji geçmişi olsun isteniyor) hem de kişilik özelliklerine bakılıyor, risk almaya ne kadar açık ne kadar esnek vb. Tutucu yapıdaki kişilikler bazı alanlarda tercih edilebilir, örneğin kalite kontrol gibi bölümler için ama özellikle operasyondakiler risk alabilen, atak kişiler olmalı.

Soru: İşe alım öncesi bir test yapılıyor mu? İşe alım sonrası çalışanlar ne gibi süreçlerden geçiyor?

Dr.B.A: Adayları mümkün olduğunca çok insan ile görüştürüyoruz. Çünkü işe alınan her bir adayın getirisi çok yüksek. Görüşmelerden sonra adaydan referans istiyoruz. Bunun haricinde adayların doldurması gereken SHL testi var. Bu bir kişilik testi. Aday ne kadar esnek onu ölçmekte. Sınav sözel ve sayısal olmak üzere yapılıyor. Danışmanlık firması aracılığı ile yapılıyor. Sayısal bölüm adayın matematik zekasını, analitik düşünme zekasını gösteriyor. Sözel bölüm ise ne kadar iletişim yeteneği olduğunu. Pozisyonlara göre önem verilen özellikler farklı tabii ki. Örneğin finans bölümüne eleman alınacaksa sözel yeteneğinin çok gelişmiş olması gerekmiyor. Bizim işimizde uzun mesai, başkasının işini kompanse etme, seyahat etme çok oluyor. Bu yüzden çalışanlarda esneklik ve uyum önemli.

İngilizce çok önemli, ayrıca işe giren herkes basit veya detaylı medikal ağırlıklı hastalık, ilaç eğitimi almakta. Bunun haricinde ilaç pazarlamasına yönelik, satış ve pazarlama teknikleri konusunda yılda iki kere eğitim yapılmakta ve her eğitime eski elemanla da çağrılmakta. Birde özellikle operasyonda olanlar hekimlerin tedaviye karar verme sürecini görmeleri açısından bir haftalık oryantasyon programlarına yollanmakta. Kongrelere mümkün olduğunca çok insan göndermeye çalışıyoruz, önemli medikal yayınların dinlenmesi açısından. Yılda bir kere insan kaynakları günü yapılıyor. Değerler anlatılıyor. Geçen sene yapılan bu çalışmanın amacı şöyle belirtilmişti: *Etkili bir takım çalışması inşa etmek için yüksek bir takım ruhunu yerleştirme ve Celgene merkezinin değerlerini ve etik anlayışını Türkiye yapılanmasına aktarma. Çalışma konuları ise: Birbirini daha iyi tanıma, birlikte çalışanların paylaşımını arttırma, pozitif ve verimli iletişimi arttırma, birlikte çalışırken güveni ve zevki arttırma, bireysel farklılıklara yönelik farkındalığı arttırma ve örgüt değerlerine katma.* Takım içinde anlaşma, işbirliği ve iletişimi sağlamak için proje takımları oluşturuldu. Sonuç daha iyi bir çalışma ortamı, karar süreçlerindeki kaliteyi arttırma, zamanlamaya uyma ve bütçe kontrolü.

Bu çalışmadan çıkan faydalar:

- Etkililik: Daha rasyonel takım çalışması
- Özgüven: En iyi takım formatını sağlayan organizasyona teşekkür
- Güven: Olaylara bütüncül yaklaşım, bireysel değerlere saygı
- İyi atmosfer: Her takım üyesinin yeteneklerini sergileyebileceği bir ortam
- Huzur: Temsilcilerin etkili çalışmaları için motive edildiği bir ortam

Soru: İşe bakış ve iş anlayışı dolayısı ile yapılanma kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bununla ilgili firmanızdan bir örnek verir misiniz?

Dr.B.A: Evet iş anlayışı, kültürden kültüre değişiyor. Firmanın kendi kültürüne göre de değişiyor. Örneğin hiyerarşi Avrupa iş ve yönetim yaklaşımında çok ağır, Amerikalılar da bu daha esnek. Bir örnek vermek gerekirse ben daha önce Avrupa kökenli bir firmada genel müdür yardımcısı idim. Bizim Türkiye’den bir ürün müdürü merkezde bir bölüm müdürüne mail atıp bir soru sorduğu için sıkıntı yaşanmıştı. Neden bu maili bölüm müdürü atmadı diye. Böyle bir olay Amerikan iş kültüründe risk alma, cesaret, çalışkanlık olarak değerlendirilir ve desteklenir. Örneğin bizim organizasyon şemamızda ürün müdürü organizasyon şemasında en alttadır ama Amerikalılar bu pozisyona çok paye verirler ve kritik noktada olduğunu bildikleri için onu çok yüceltirler. Yapabileceklerinin alanı geniş olur. Avrupa kültüründe bu çok olmaz. Hiyerarşi ağırdır. Örneğin Türkler çok heyecanlı ve hızlı çalışmak istiyor, Avrupalılar ise daha yavaş ve titiz çalışıyorlar. Farklı ülke kültürlerinden gelen kişileri ortak bir amaca doğru uyum içinde yönlendirmek ve hepsini farklı tekniklerle motive etmek ve kültürel yapılanmalarına göre performans değerlendirmelerini yapmak bu süreçte hem çok zor hem de çok önemli.

Soru: Şirketinizde performans değerlendirmeleri ve motivasyon teknikleri nelerdir? Verimliliği arttırmak için neler yapılmaktadır? Bu süreçte kültürel farklılıkların etkilerinden bahseder misiniz?

Dr.B.A: Şirketimizde prim ve bonus sistemi bulunmaktadır. Satış temsilcilerine her üç ayda bir, merkez ofisdekilere yıl sonu prim verilmekte. Bu primlerin %60’ı lokal

başarıları ayrıyor, %20'si içinde bulunulan bölgeye göre, geri kalan %20'si ise dünyadaki Celgene'nin başarılarına göre veriliyor. Lokal başarıdaki %60'lık kısmın %40'ı satışlardan (yani Türkiye Celgene ne sattı?) diğer %20'lik kısmı ise kişisel hedeflerin ne kadar başarıyla başılamadığına göre, performans görüşmelerinin sonundaki puana göre tamamlanmaya çalışılıyor (%60'lık kısım). Bunlar şirketin belirlediği parametreler ve çok regüle bir sistem.

İlaç sektöründe hedeflenen marjini elde etmek çok önemli. Celgene bunu nasıl efektif hale getiririz noktasında çeşitli çalışmalar yapmakta. Bir Fransız danışmanlık firması ile çalışılmakta, bu firmanın bir kayıt sistemi var. Temsilcilerin verimliliğini arttırmak için, bilgisayarlarına bir program yüklenmekte, yaptıkları ziyaretler klinik çalışmalardan gelen veriler, hekim profilleri, raporlar, sonuç raporları, en çok yazılan reçeteler bu sisteme giriliyor ve firma bu verileri alıp analiz ediyor ve bunların satış olarak yansımalarını bize bildiriyor.

Bunun haricinde bir de insanların firmaya bağlılık derecesini ölçmek için GALLUP araştırmaları yapılıyor. İnsanlar firmaya ne kadar bağlı, bu nasıl artırılabilir, bununla ilgili planlar oluşturuluyor. İnsanların önünü görmeye, performanslarını duymaya, kendileri ile ilgili bir gelişim planının bilmeye ve hissetmeye hakları var.

Celgene verimliliği arttırmak için benzer kültürleri bir araya toplayan bir yapılanmaya gitti. Organizasyon anlamında tüm Güney Avrupa ülkeleri birleştirilip Güney Avrupa Bölgesi oluşturuldu. Bütün Orta Avrupa'yı birleştirildi ve o bir bölge oldu, bütün Kuzey Avrupa ülkeleri birleştirildi ve o bir bölge oldu. Bölgesel farklılıklar önem kazandı. Eski çalıştığım Avrupa kökenli firmalarda Türkiye; Eski Doğu Bloku ülkeleri, Rusya ve Ortadoğu ile birlikteydi ve çok zor uyum sağlıyorduk ve ortak kararlar alamıyorduk. Şu an burada kararların çoğu bölgesel çapta alınıyor. Örneğin insan kaynakları toplantılarında kendi içimizde neler yapalım, elimizde şöyle yetenekler var, şu pozisyonu nasıl değerlendirelim, satış temsilcilerini nasıl motive edelim diye tartışmalar yapıyoruz. Bu anlamda bölgesel bölünme çok iyi oldu. Her bölüm kendi şartları içinde verimliliğini arttırmakta. Benim çalıştığım çokuluslu firmalar içinde hayatta en verimli ve mutlu olduğumu hissettiğim organizasyon yapısı bu oldu.

Soru: Her bölüm kendi şartları içinde verimliliğini arttırmakta dediniz. Buna bir örnek verir misiniz?

Dr.B.A: Örneğin İskandinav ülkelerinde temsilcilerin hekimleri ziyaret sıklığı iki ayda bir. Bizim ise iki haftada bir. Temsilcinin hekimle olan iletişimi bizde yüksek diğesinde ise daha düşük. Onların her ikisinin de performansını yüksek tutmak için farklı yaklaşımlar gerekiyor. Tüm bunun haricinde her 3 ayda bir çıkan dergimiz bulunmakta. Bölgeler bazında toplantılar yapılmakta ve yemekler organize edilmekte.





Soru: Kurum içi iletişimden biraz bahseder misiniz?

Dr.B.A: Hem dikey, hem yatay, hem de çapraz iletişim uygulanmakta. Tele-konferans yöntemi ve videokonferans yöntemi çok kullanılmakta. Hatta bu yöntemle her Cuma bağlı şirketlerin genel müdürleri ve insan kaynakları müdürü toplantı yapıyorlar. Merkezden çok sık ziyaretçi gelmekte. Biz de Türkiye ekibi olarak iş toplantılarının haricinde dışarıda etkinlikler düzenliyoruz, fikirlere ve iletişime açık bir ortam yaratmaya çalışıyoruz. Bir de People-assist adlı bir danışma programı bulunmakta. Herhangi bir ülke ile ilgili bir sorunuz olduğu zaman size o konuda bilgi veriliyor ve gerekli yerlere yönlendiriliyorsunuz.

Soru: Kontrol sürecinden bahseder misiniz?

Dr.B.A: Her ay merkeze satış harcamaları, pazarlama bilgileri konularında düzenli raporlar gitmekte. Yılda bir kere denetçi geliyor ve her ay CEO'dan mesaj geliyor ve bunu tüm çalışanlara iletiyorum.

2.“OTTO BOCK” ORTOPEDİ VE REHABİLİTASYON TEKNİKLERİ FİRMASI

Otto Bock Ortopedi ve Rehabilitasyon Teknikleri Alman kökenli bir firmadır. Alman kültürünün yönetim anlayışının genel özellikleri şunlardır:

Avrupa Birliği'nin en kalabalık nüfusa sahip ülkesi Almanya'da farklı etnik kültürlere sahip insanlar yaşamaktadır. Almanya dünya üzerindeki beşinci büyük ulusal ekonomidir. Bu başarısının üç kültürel ve yapısal özelliği bulunmaktadır. Bankalar ve sanayi arasındaki güçlü bağlantılar, toprakları arasındaki ulusal bütünlük ve yöneticilerin eğitim ve geliştirme sistemidir⁶²¹.

Alman yönetimi teknik üzerine odaklanmıştır. Dakiklikleri ile tanınan Almanlar sahipliğe ve mülkiyete önem vermektedirler. Başlıca kültürel değerleri dürüstlük, güvenilirlik, iyi organize olabilme, planlama yeteneği, dakiklik, düzenlilik, mantık ve ciddiliktir. İş görüşmelerinde düzgün ve özenli giyime önem verirler, hiyerarşik oturma düzenine ve konuşma sırasına dikkat ederler, yapılacak görüşme hakkında bilgilendirme isterler, herhangi bir şey satın aldıkları zaman ilk olarak ürün kalitesi, teslim zamanı ve fiyat üzerine soru sorarlar⁶²².

Almanya'da yöneticiler Amerika'da olduğu gibi kültürel kahraman olarak görülmezler. İşletmelerde yöneticiden çok mühendis imajı öne çıkmaktadır. Alman işgücü karşılaştıkları teknik problemlerin çözümü sırasında içinden çıkamadıkları durumları

⁶²¹ Akt: Engin Bağış Öztürk, “Turkish and German Work Mentalities: An Intercultural Approach”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2006, s.21.

⁶²² Richard D.Lewis, a.g.e., ss.224-226.

aydınlatmada ve kendilerine yol göstermede yönetici veya ustabaşlarının yardımcı olmasını beklerler⁶²³. Almanlar ahlakı ciddiye alan, kültüre saygı duyan ve “iş” yerine meslek sahibi olan kişilerdir. Alman yöneticiler için para bir amaç değil araçtır. Aynı işyerinde çalışanların mesai saatinden sonra görüştüklerine pek rastlanmaz. Verilen emir hatalıysa patronlarına karşı çıkabilen ve gerektiği zaman en kıdemli değil en bilgili kişiye daha fazla yetki veren ülkeler arasında yer almaktadır⁶²⁴.



Otto Bock 1919 yılında Berlin / Almanya'da kurulmuş olan, Ortopedik Protez, Ortez ve Rehabilitasyon ürünleri konusunda dünya çapında öncü ve lider firmadır. Dünya genelinde 140 ülkede faaliyet göstermektedir. Türkiye’de 1999 yılından beri kendi organizasyonu ile, satış, pazarlama, ve Türkiye'nin en modern ortopedi atölyesinde teknik servis, eğitim ve uygulama destek konularında hizmet vermektedir. Otto Bock ürünleri Türkiye genelinde 300 adedin üzerinde satış ve uygulama noktasında son tüketicilere ulaşmaktadır. 1990'da bu, aile şirketi kurucusunun torunu olan ve Otto Bock Health Care'in yönetimine 28 yaşında gelen Prof. Hans Georg Näder ile üçüncü nesil yöneticisine ulaşmıştır. Firma merkezini değişmez biçimde Almanya'da tutarak, küresel ve birleşik stratejisini üç temel düşünce üzerine temellendirilmiştir: **Kalite, yenilik ve teknoloji**. Bu, şimdiye dek başarıyla çalışmış bir stratejidir. 1990'da iş başına geldiğinden beri Hans Georg Näder her yıl sürekli ve kalıcı biçimde çift rakamlı olarak devam eden büyüme ile cironun dört katına çıkmasını sağlamıştır⁶²⁵.

Otto Bock firması vizyon ve misyonlarını, kurumsal markalarını, kurum felsefelerini ve insan kaynakları politikalarını şu şekilde tanımlamaktadır⁶²⁶.

⁶²³ Mehmet Şişman, a.g.e., s.49.

⁶²⁴ Sevinç Köse, Aylin Ünal, a.g.e., ss.92-94.

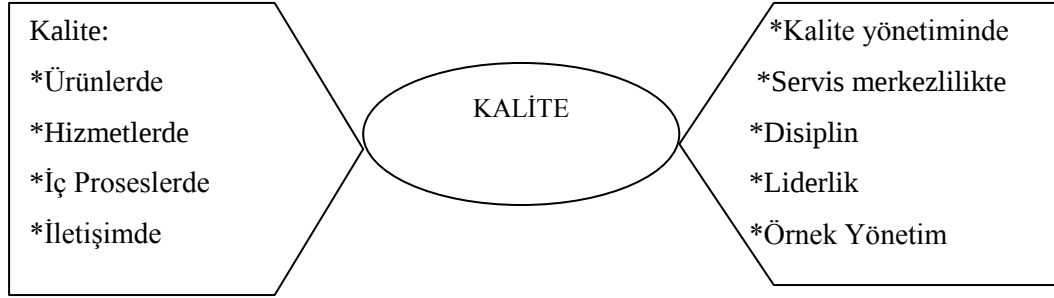
⁶²⁵ --,-- <http://www.ottobock.com.tr/> erişim:12.04.2010.

⁶²⁶ Otto Bock firmasının yıl içinde çalışanları için yayınladığı bültenlerden derlenmiştir.

Otto Bock'ın Vizyonu: Küresel lider olarak insan bağımsızlığını (engelleri kaldırma) koruma (sürdürme) ve sağlamayı başarmaktır.

Otto Bock'un Misyonu: Küresel organizasyonumuz sayesinde, yüksek kaliteli, yenilikçi, teknolojik olarak mükemmel ürünler, servisler ve eğitim sağlayarak, insanların mobilite ve bağımsızlığını, güven duygularını, fiziksel konforlarını arttırmaktır.

Otto Bock için Kalite:



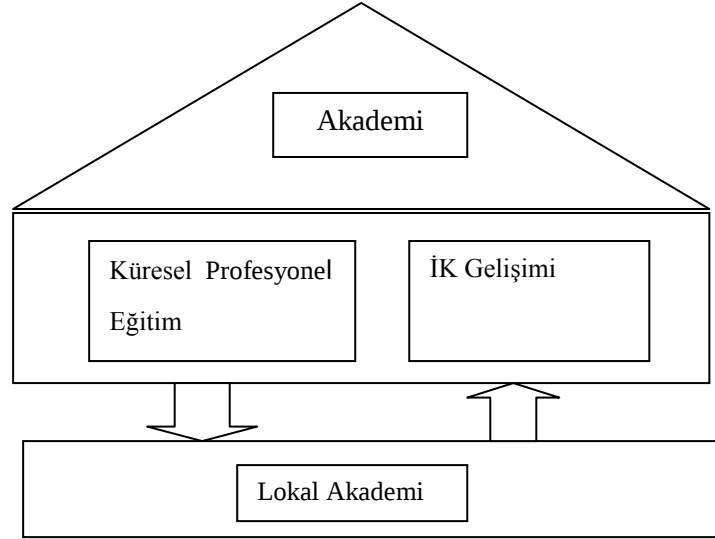
Otto Bock için Kurumsal Marka:



Otto Bock Kurum Felsefesi: Ortopedik engellilerin yaşam kalitesini arttırmaktır.

Otto Bock'ın Doğru Yerde Doğru İnsan Politikası anlayışı:

Küresel Eğitim Konsepti



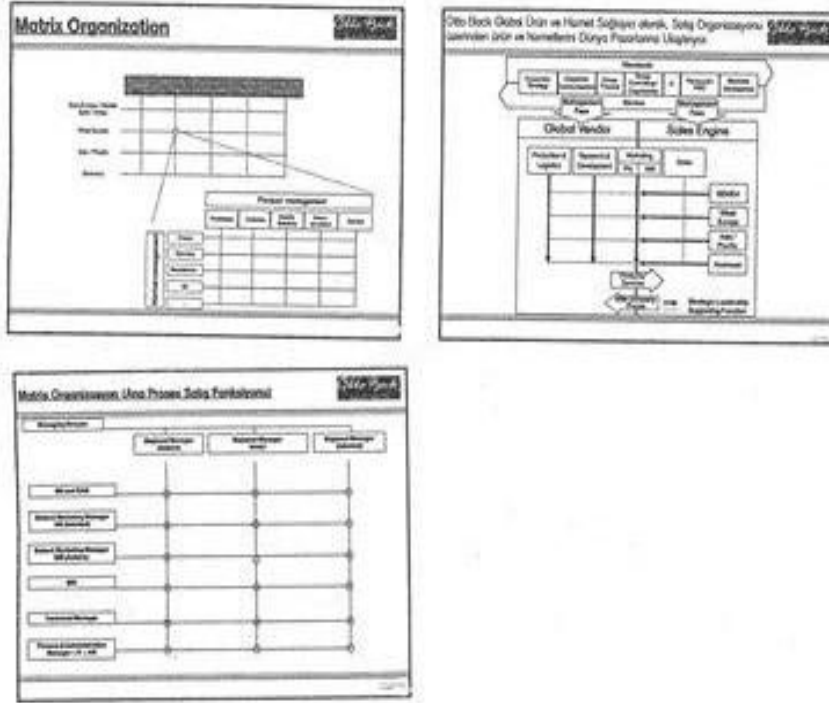
Aşağıda 08.04.2010 tarihinde Otto Bock Ortopedik Protez ve Rehabilitasyon Ürünleri Firmasının Türkiye Genel Müdürü Hasan Ürey ile İstanbul'da bulunan Türkiye merkezinde yapılan yüz yüze görüşme aktarılmaktadır:

Soru: Firmanızın tarihçesinden ve yapılanmasından biraz bahseder misiniz?

H.Ü: Otto Bock, aile firması şeklinde kurulmuş, faaliyetlerine I. Dünya Savaşı'ndan sonra kolu, bacağı olmayan insanlara ahşap protez yapımı ile başlamış, dünyanın bu konudaki en eski endüstriyel firmasıdır. Daha sonra atölye ortamında seri üretime geçmiştir. Otto Bock küçük bir atölyeden şu an dünya çapında 5000 kişinin üzerinde çalışanı 40 farklı ülkede organizasyonu olan bir firma haline gelmiştir. Dünya çapında protez ve ortez konusunda pazar payı %60'dır. Türkiye organizasyonu 1999 kuruldu. Şu an 44 kişi çalışmaktadır. Türkiye organizasyonunun ana amacı, toptan satış, pazarlama faaliyetleri, ürünler için talep oluşturma ve eğitim faaliyetleridir. Kendi tasarımı üretiliyor ve fason imalat yaptırıyoruz. 400 civarında atölye bizim ürünlerimizi uygulamaktadır.

Soru: Otto Bock'un organizasyon yapısı nasıldır? Farklı dünya bölgelerinde faaliyet gösterilen kültürlere yönelik bir ayırım söz konusu mudur?

H.Ü: Organizasyonumuzda yetki ve sorumluluklar paylaştırılmıştır. Şirketin genel organizasyonunda bir yönetim kurulu ve ona bağlı üretim, AR-GE, pazarlama, finansman, insan kaynakları yönetim kurulu üyeleri bulunmaktadır. Satış organizasyonunda ise Batı Avrupa, bizim de içinde bulunduğumuz Doğu Avrupa, Orta Doğu, Afrika bölgesinden oluşan (EEMA Grubu), Uzakdoğu ve Kuzey ve Güney Amerika bölgeleri bulunmaktadır. Toplam beş bölge direktörü var. Türkiye bu Doğu Avrupa- Orta Doğu ve Afrika bölgesi olan (EEMA) dan sorumlu olan direktöre rapor vermekte. EEMA en az yılda bir kez bölge toplantısı yapmakta. Genelde problemler ortak olduğu için bu kültürel bölünme sonucunda benzer problemlere sahip bölgeler arası iletişim, verimlilik açısından işletmeye olumlu etki yapmaktadır. Şirketimizde Matriks organizasyon yapısı bulunmaktadır. Pazarlama, üretim, mali işler, insan kaynakları konuları ile satış organizasyonu matriks çalışmaktalar. Almanya merkezde çok uzun zamandan beri bu yapılanma mevcut, bizde yapılanmamızı son zamanlarda buna çevirdik. Türkiye yapılanmamızda üç ana ürün grubumuz ve ürün yöneticilerimiz bulunmakta. Bunlar protez, ortez ve rehabilitasyon. Ürün yöneticilerimiz bütün Türkiye'nin pazarlama faaliyetlerinden sorumlu. Üç tane de bölge müdürümüz var. İstanbul, Ankara, Ege. Ege genelde güney Türkiye bölümünü kapsıyor. İstanbul bölgesi Marmara ve Doğu Anadolu, Ankara ise İç Anadolu, Karadeniz bölgesinden sorumludur. Üç ürün yöneticisi dışında teknik hizmetler bölümü de bulunmakta. O da bütün Türkiye'ye hizmet vermekte. Biz de Almanya'ya benzer bir şekilde yapılandık.



Soru: Yurtdışında yatırım yaparken hangi kriterler göz önüne alınmakta?

H.Ü: Bununla ilgili Otto Bock CEO'su Prof. Hans Georg Nader'in şirketin dünya çapında iş yapan bir firma olarak yurtdışında iş yaptıkları ülkeleri seçerken şunlara dikkat edildiğini söylüyor⁶²⁷: “Pazarda ürünlerimizi kullanacak kişilerin öncelik olarak yoğun olduğu bölgeleri tercih ediyoruz. Hangi bölge veya ülkelerde daha çok talep varsa ürünlerimiz için oraları tercih ediyoruz ve öncelikle kendi organizasyonumuzu kullanıyoruz. Kendi şirketimiz olmayan 40 ülke dışındaki ülkelerde distribütörler veya direkt satış yöntemi ile faaliyet gösteriyoruz. Ciromuzun yüzde 20'si Almanya pazarı. Yüzde 80'i de Almanya dışındaki dünya pazarı”.

Soru: Farklı ülke kültürlerinde iş yapan çokuluslu işletmelerin yönetim anlayışları küresel rekabet ortamında yeniden yapılanma sürecine girmektedir. Bu süreçte

⁶²⁷ “Diyalog”, Otto Bock Kurumsal Dergisi, Kasım 2008, Sayı:4’de yayınlanan Prof. Hans Naeder’in Türkiye Ziyareti adlı makaleden alınmıştır.

çokuluslu işletmenin dış pazarlarda başarılı olması doğru ve etkili insan kaynakları uygulamaları ile mümkündür. Otto Bock firmasının merkez olarak yönetim anlayışı ve insan kaynakları uygulamaları ve bu bağlamda işe alım sürecinden bahseder misiniz?

H.Ü: Özellikle üçüncü jenerasyonun yönetime gelmesi ve hızla büyüme sonucunda şirketimizde bir profesyonelleşme çalışması söz konusudur. İkinci jenerasyon üretim kalitesi, üretimde standardizasyon, seri imalat ve modüler parçaların gelişmesine odaklanmış, bu jenerasyon da kurum kültürünü güçlendirme ve yayma çalışmalarına ayrıca pazarlama çalışmalarına ağırlık vermiştir. Almanya’da bulunan insan kaynakları bölümü geçen yıldan itibaren yönetim kurulu seviyesine çıkartıldı. Daha önce insan kaynakları müdürü vardı. Şimdi insan kaynakları müdürü CHR ünvanını aldı. (Chief HR Officer). Bu göreve daha önce başka bir çokuluslu şirkette çalışan bir yönetici getirildi. Özellikle son bir yıldır insan kaynakları; kariyer geliştirme, yetenekli kişilerin tespit edilmesi ve desteklenmesi yönünde çalışmalar yapılmaya başladı.

Ben işe alım sürecinde rapor yaptığım bölge direktörü ile görüştüm. İlk başvuru ve elemeyi HR grubu yaptı. Bana bağlı olan kişilerin seçiminde ise eğer yurtdışına da rapor göndermesi gereken bir pozisyonsa, farklı bölümler ile görüşülme yapılmakta örneğin idari ve mali işler müdürünün işe alımını ben ve bağlı olduğumuz bölgedeki insan kaynakları müdürü birlikte görüşerek yaptık.

Almanya merkezde farklı ülke kültürlerinden gelen insanları bulmak mümkün. Finans bölümünde çok sayıda Hollandalı, pazarlamada çok sayıda Amerikalı çalışmaktadır. Almanlar, pazarlama konusunda Amerikalıları başarılı buluyorlar. Ayrıca bölgeler arasında farklı görevlendirmeler de yapılmakta. Örneğin Maltalı bir yönetici Uzakdoğu’ya yönetici olarak atandı. Daha önce Almanya’daydı. Bölgelerarası atamalar olabiliyor. Bunun haricinde insan kaynaklarının yeni yapılanma ve yönetim anlayışında şirket bünyesinde “talent pool” adı verilen bir sistem oturtulmaya çalışılmakta. Genel müdürler ve bir alt kademedeki yöneticiler arasından uluslararası yönetici adaylarının belirlenmesi artık farklı şekilde yapılacak.

Türkiye organizasyonunda insan kaynakları uygulamasını idari ve mali işler bölümü yürütmektedir. Ülkemizde ortez-protez konusunda pratik eğitim zayıf olduğu için, biz Türkiye organizasyonu olarak ayda iki kere pratik ağırlıklı eğitimler yapıyoruz. Doğru malzemeyi nasıl kullanıp, hastayı nasıl değerlendireceklerine yönelik çalışanlarımızı eğitiyoruz. Bu eğitim şirket kurulduğu dönemlerde bir Alman tekniker tarafından verilmekte idi. Bun haricinde şirket bünyesinde çalışanlar oryantasyon sürecine tabi tutulmaktadır.

Soru: İşletmenizde performans değerlendirmesi, motivasyon ve verimlilik anlayışından bahseder misiniz? Bu süreçte Otto Bock'un farklı bölgelerde iş yapan bağlı işletmelerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan bakış açısı ve uygulamaları var mı?

H.Ü: Bize her yıl iki finansal, bir bireysel proje hedefleri verilmekte. Finansal hedeflerimiz ciro ve kârlılık üzerine. Diğer hedefler yıllık, değişen ve ülkedeki projelere yönelik. En az üç proje seçiliyor. O da ülke adına genel müdüre verilen ülke hedefleri olmakta. Aşağı yukarı beş konuda değerlendiriliyor. Merkez bu hedeflere ulaşırken çok fazla karışmıyor, her ülkedeki ödeme şartları, pazar dinamikleri benzer olmadığı için genel bir strateji yok. Almanya'dan ürün, pazarlama ve teknik destek alıyoruz ama satış stratejisini biz yerel şartlara göre belirliyoruz. Genel bir satış stratejisi yok bir çerçeve var. Ürünleri tek tek ve KİT olarak satıyoruz. Pazarda bu sektörle ilgili müşterinin ne ihtiyacı varsa bizde bulunmakta. Aşağı yukarı 80 bin kalem ürün var Otto Bock'da. Biz burada 10 bin kalemi pazarlıyoruz ve satıyoruz. Bütün ürün portföyümüze sahip başka bir rakibimiz yok. Ama bölüm bölüm her konuda çok rakibimiz var. Bu da kendimizi geliştirmek için bir avantaj. Biz burada satış-pazarlama ağırlıklı olarak çalışıyoruz. Almanya merkezi ise üretim ve teknoloji ağırlıklı çalışmaktadır. Alman firmaları değişken gelir sistemine çok yatkın değiller. Orada insanlar genelde maaşı karşılığı çalışıyorlar. Fazla bonus ve prim opsiyonları yok. Benim çalıştığım diğer çokuluslu firmalarda da bir prim sistemi vardı, satışın ödüllendirilmesi için, bizde bunu dört yıldır uyguluyoruz. Bu prim sistemi bizde çalışanın gelirinin aşağı yukarı %50'si düzeyinde değişkenlik gösterebilmekte ve tüm çalışanlara uygulanmaktadır.

ÇUI'lerde verimlilik kriterleri; kişi başı ciro, kârlılık, adet satış vb. kriterleridir. Tüm bunlar da ÇUI'nin içinde bulunduğu pazar ve coğrafya ile ilgilidir. Mesala Otto Bock'un Macaristan'da ofisinden araba ile en uzak mesafeye iki saatte ulaşmakta Türkiye'nin coğrafi şartları nedeni ile Ankara ve İzmir bürosu açmak zorunda kaldık. Oralarda depolar oluşturmak zorunda kaldık, Ankara'da eğitim bürosu oluşturduk. Performans değerlendirmeleri farklı ülke koşullarına göre de değişmektedir. Rusya çok büyük bir coğrafya bize göre, bizim yarımız kadar personel ile çalışıyor ama bizden daha çok ciro yapıyor nedeni ise kamu ağırlıklı bir pazarın bulunması ve merkezi satın alma yapılması. Çok az sayıda müşteri var bu durumda. Bu sebeple Rusya'da Otto Bock bağlı işletmelerinde az sayıda kişi ile verimli çalışabilmekte. Biz ise coğrafi olarak çok fazla müşteriye hizmet verdiğimiz için personel sayımız daha çok. Kişi başı ciro ve kârlılığımız onlara göre daha düşük. Ama Türkiye'deki personel giderleri diğer ülkelere göre o kadar yüksek değil.

CHR'nin yapmaya çalıştığı konulardan biri ülkeler arasında değişken gelir sistemleri arasında performans değerlendirmelerini oluşturmak. Türkiye çapında değerlendirmemiz 2010 sonunda %30 ciro hedefi, %30 kârlılık, %40 bireysel performans olacak. Yavaş yavaş performans değerlendirmelerinde bireysel performansın payını arttırıyoruz.

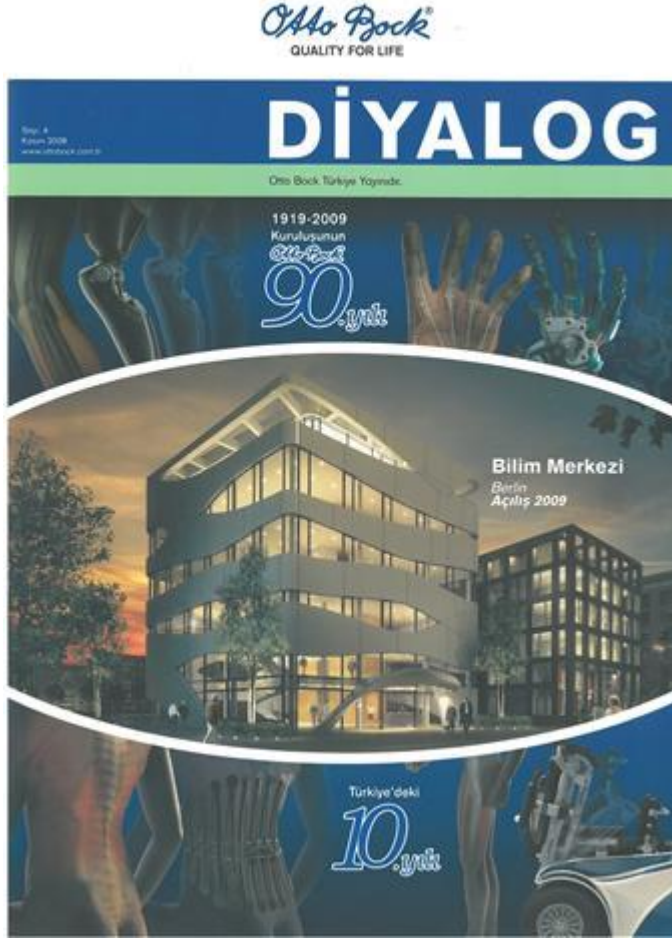
Bunun haricinde işletme verimliliğimizi arttırma noktasında eğitimlere önem veriyoruz. Olumlu düşünmeye yönelik, itirazları karşılamaya, kendini motive etmeye yönelik NLP tekniği ile satış teknikleri eğitimi aldık. Performans değerlendirmeleri ve yönetici-işgören arasındaki iletişim sürecinde kültürün büyük etkisi bulunmaktadır. Türk kültüründe çalışanlara direkt feed back (geri besleme) veremiyorsunuz ve eleştiremiyorsunuz. Çalışanlar bunu gurur meselesi yapıp performanslarına yansıtıyorlar. O yüzden kimseyi kırmayıp feed back (geri besleme) vermeye çalışıyoruz. Başarıları ve olumlu şeyleri direkt söyleyebiliyoruz ama başarısızlıklarda ise bir öneri ve tavsiye şeklinde feed back yapmaya çalışıyoruz. Ama Almanlar eleştiriye çok açıklar ve bunu gurur meselesi yapmıyorlar, Alman yönetim anlayışında direkt geri besleme sistemi bulunmaktadır. Amerikalılar ise daha motive etmeye yönelik bir sistem

oluşturmuşlar. Almanlar bir şeyi başardığınız zaman bunu görev gibi görüyorlar, başaramadığınız zaman ise direkt eleştiriyorlar. Türk insanı direkt eleştiriye açık değil. Ben Almanya'dan gelen geri beslemeleri yumuşatarak iletıyorum. Almanlar bilgi paylaşımına açıklar, beklentilerini, isteklerini politika yapmadan direkt olarak söylüyorlar. Biz o kadar direkt ve açık olamıyoruz. Bunun haricinde organizasyon içinde yabancı dil bilgisi önemli bir konu. Almanca ve İngilizce bilen sektörde tecrübeli teknisyen yok. O yüzden Almanya'ya Türkiye'den birkaç kişiyi üç yıllık eğitime gönderdik. Bazı ürün yöneticilerini İngiltere'ye yabancı dil eğitimine gönderdik. İşletme planları önceden beş yıllıktı. Bu yıl on yıla çıktı. Ama bizim gibi ülkelerde uzun dönemli plan yapmak belirsiz şartlardan dolayı çok zor olmaktadır maalesef.

Soru: Kurum içi iletişiminiz ve diğer bağlı işletmelerle iletişiminiz nasıl işlemekte?

H.Ü: Açık kapı politikamız var. Herkes herkese ulaşabilir. Almanya ile genelde ürün yöneticileri görüşüyorlar. Bunun haricinde merkez ve diğer bağlı işletmelerle iletişimi, işbirliğini, güçlendirmek için iki yılda bir “annual meeting” diye adlandırdığımız dünya toplantısı yapılıyor. Bu toplantılara katılanlar ülke genel müdürleri, yönetim kurulu üyeleri. Şirketimiz bünyesinde iki yılda bir genel toplantı, yılda bir kez de bölge toplantıları yapılmaktadır. Bazen de bölge toplantıları iki-üç olabiliyor ihtiyaca göre. Genel “annual meeting”de liderin ortaya koyduğu şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri konuşuluyor, ürün yöneticileri veya yönetim kurulu üyeleri AR-GE, pazarlama, üretim, finansal, hedefler hakkında beklentilerini söylüyorlar. Bölgeler de bölgelerinin durumlarını ve problemlerini ifade ediyorlar. Bazen bölgelerarası ortak problemler olmakta örneğin lobi aktiviteleri gibi. Lobicilik bütün dünyada güncel bir konu. Bazen ürün ihtiyaçları ve pazar segmentasyonları konularında da bölgelerarası ortak problemler olabiliyor. Genelde bizim problemlerimiz Güney Amerika'ya benziyor. Uzakdoğu ile de benzer problemlerimiz olabiliyor. Bu üç bölge ile ortak problemler konusunda toplantı yapabiliyoruz. Bunun haricinde bölge direktörlerine bağlı iş geliştirme müdürleri var. Bu iş geliştirme müdürleri farklı konularla ilgileniyorlar, bölgedeki ihtiyaçları belirliyorlar ve bütün bölgelerdeki iş geliştirme müdürleri bir araya gelerek bölgelerarası ihtiyaçları tespit ediyorlar. Ayrıca bütün satış personelinin yurtdışı

fuarlara götürüyoruz. Geçen yıl tüm personeli Almanya merkez fabrikamıza götürdük. Bunun haricinde kurumsal bir dergimiz var. Her yıl yayınlıyoruz.



Soru: Kontrol sisteminizden bahseder misiniz?

H.Ü: Uluslararası bir denetçimiz var. Yılda birkaç kez denetim yaparlar. Yıl sonunda sonuçları değerlendirip onaylıyorlar. Hem muhasebe hem de vergi alanında. İki üç yılda bir de Almanya merkezinin denetleme grubu gelip denetliyor. O daha geniş oluyor. İnsan kaynakları, motivasyon, operasyon akışı gibi konularda incelemeler yapıyorlar.

III. Görüşmelerin Değerlendirilmesi

Günümüzde ÇUI'lerin yönetim anlayışlarını ve yapılarını yirmibirinci yüzyılın gelişmelerine göre uyarlamaları gerektiği herkes tarafından kabul edilmektedir. Bir işletmenin ÇUI olarak tanımlanabilmesi için birden çok kriterin varlığı söz konusudur. Bunun haricinde dünya çapında faaliyet gösteren ÇUI'ler incelendiğinde birden çok özelliğinin olduğu görülmektedir.

Örnek olarak incelediğimiz CELGENE ve OTTO BOCK firmalarının özelliklerinin, birinci bölümde “Çokuluslu İşletmelerin Özellikleri” adlı bölümde anlatılan çokuluslu işletme özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir. Her iki firma da birden çok ülkede faaliyette bulunmaktadır. Her ikisinde de ana ülke dışındaki ülkelerde gerçekleştirilen üretiminin, toplam üretimlerinin büyük çoğunluğunu oluşturmakta olduğu ve her iki işletmenin de güçlü bir sermaye yapısına sahip olduğu Arbatlı ve Ürey ile yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir. Tüm bunların yanı sıra Celgene ve Otto Bock'ın AR-GE ve yatırıma çok önem verdikleri, bağlı şirketleri belirli bir özerkliğe sahip olsalar dahi amaç ve politikalarının merkez tarafından belirlendiği, her bağlı işletmenin kendi kârını arttırma çabası içinde olduğu, ürettikleri ürünlerin pazara göre farklılık gösterdiği, fabrika düzeyindeki üretimlerin pek çok ülkeyi kapsadığı, diğer ülkelerdeki faaliyetlerden elde edilen kâr ve satışın, toplam satış içerisinde en az %35 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Köken ülke- ev sahibi ülke ilişkileri açısından incelendiği zaman her ikisinin de yatırım yaptıkları ve faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkede istihdama olumlu yönde katkı sağladıkları gözlemlenmektedir. ÇUI'lerin ve yöneticilerin zaman zaman köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki politik, coğrafi, ekonomik ve kültürel farklılıklar sebebi ile ortaya çıkan farklılıklardan ötürü birtakım sıkıntılarla karşılaştıkları görülmektedir. Örneğin Arbatlı ruhsat alma konusundaki uygulamaların Türkiye'de uzun sürdüğü bu uygulamanın Avrupa Birliği içerisinde tek bir kurum tarafından verildiği ve AB'ye dahil tüm üye ülkeler için geçerli olduğunu dile getirmektedir. Ürey ise Türkiye'nin coğrafi yapısının çok çeşitli olduğu, Otto Bock'ın satış organizasyonunun buna göre

belirlendiği, doğal şartların çalışanların iş kapasitelerini ve verimliliklerini etkilediğini belirtmektedir. Ürey ayrıca merkez ũlkenin işletme planlarını beş yıldı on yıla ıkartmasının, Türkiye’deki ekonomik belirsizlikten dolayı uygulanmasının zor olduğunu ifade etmektedir.

Tarihsel gelişim açısından incelendiğinde Otto Bock’ın kuruluş tarihinin daha eskiye dayanmasına rağmen her ikisinin de özellikle küreselleşme sürecini yaratan; teknoloji, iletişim ve ulaşım imkanlarının genişlemesi, sermayenin, bilginin, işgücünün hareketliliğinin artması ve işletmecilik ve yönetim anlayışlarının gelişmesi sonucu ortaya çıkan değişimlerden etkilendiği ve yapılanmalarını, örgüt kültürlerini, faaliyetlerini son yıllarda yeniden tasarladıkları ve geliştirdikleri görölmektedir. Arbatlı’nın örgüt kültürleri ile ilgili dile getirdiği ve Ürey’in Otto Bock yönetimindeki üçüncü jenerasyon ile ilgili söyledikleri bunlara bir örnek teşkil etmektedir. Her iki işletmenin de yerel pazarlardaki gelişmeler ve dünya üzerindeki ekonomik, sosyal gelişmeler sonucu dış pazarlara yöneldiği, satışlarını ve kârlarını arttırmak istediği görölmektedir. Celgene ve Otto Bock, ÇUI’lerin faaliyet çeşitleri açısından incelemeye tabi tutulduğunda her ikisinde de bazı yerlerde doğrudan yabancı yatırım yaptıkları, bazı yerlerde distribütörlerle çalıştıkları görölmektedir.

Celgene ve Otto Bock firmaları yönetim açısından incelendiğinde her ikisinin de Post modern (ağdaş) yönetim teknikleri olarak adlandırılan TKY, Yalın Yönetim, Benchmarking (kıyaslama), öğrenen organizasyon gibi uygulamalara yer verdikleri görölmektedir. Örneğin Ürey’in de belirttiği gibi Otto Bock küresel stratejisini kalite, yenilik, teknoloji olarak üç temel üzerinde şekillendirmiştir. Otto Bock için kalite uygulamaları işletmenin tüm süreçlerinde, üründe, iş prosesinde, hizmetlerde, iletişimde, liderlik de kendini göstermektedir. Öğrenen bir organizasyon olarak eğitim her iki işletmede de her kademe için sürekli devam etmektedir. Örneğin kıyaslama tekniğini kullanarak Arbatlı Celgene’de “şirket Değerleri Gününde”, “Celgene Olmak Ne Demektir” başlıklı bir sunum yapmıştır. Bu sunumda Celgene’nin değerlerinin yanı sıra dünyadaki farklı alanlarda faaliyet gösteren yirmi işletmenin de değerlerini anlatıp, farklı sektörlerdeki bakış açısını ve ilaç sektörünün bakış açısını karşılaştırmıştır. Her

iki işletme de bazı faaliyetlerinde (İK, finansman vb.) dış kaynak uygulamalarına yer vermektedir. Küresel sözleşmelerle dışarıdan firmalar ile çalışmaktadırlar.

Yönetim fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde; ÇUI'lerin yönetim fonksiyonlarının içinde bulundukları pazar yapısı, ülkelerin sosyo-kültürel, ekonomik, politik, teknolojik, hukuki şartlarından etkilendiği görülmektedir. İncelemesini yaptığımız her iki işletmede de bununla ilgili durumlar yaşanmaktadır. Planlama sürecinde özellikle ÇUI'lerde yatırım kararları alma ve verimliliği artırma noktasında stratejik planlama süreci önem kazanmaktadır. Özellikle dış çevresel faktörlerin analizi; ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki, politik, teknolojik, fiziksel ve çevresel faktörlerin iyi bir şekilde tetkik edilmesi işletme başarısını derinden etkilemektedir. Örneğin Arbatlı, ilaç firmalarının merkezlerinin genellikle İsviçre'de olmasının sebebinin oradaki vergi avantajı ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Otto Bock CEO'su Prof. Hans Georg Nader'in ise şirketin dünya çapında iş yapan bir firma olarak yurtdışında iş yaptıkları ülkeleri seçerken talebe göre değerlendirme yaptıklarını öncelikle ürünleri kullanacak kişilerin yoğun olarak bulundukları bölgeleri seçtiklerini, sosyo-kültürel faktörleri incelediklerini belirtmektedir.

Organizasyon yapıları açısından incelendiği zaman her iki işletmenin de değişen şartlara göre organizasyon yapılarını düzenledikleri görülmektedir. Örneğin Arbatlı Celgene'nin "share service" (hizmetlerin paylaşımı) olarak yapılanması sonucu ana servis alanlarının merkezde kurulup bazı alanlarda (finans, hukuk, insan kaynakları, ruhsat gibi ana alanlarda) merkezden hizmet verildiğini belirtmektedir. Gene Celgene'nin yapısı içinde birçok faaliyeti taşeron firmaya yaptırma yaklaşımının bulunduğunu örneğin dışarıdan bir firmanın muhasebeyi tutmakta olduğunu bu firma ile dünya çapında tüm bağlı işletmelerin olduğu yerde küresel bir sözleşmenin bulunduğunu ifade etmektedir. Bu da işletmenin büyük miktarlar tutan personel ve yönetim harcamalarını arttırmak yerine işi yerel veya uluslararası pazarlarda bu konuda tecrübeli ve uzmanlaşmış daha çok ekonomik biçimde yapacak kuruluşlara ihale ettiği şebeke tipi örgüt yapısı anlamına gelmektedir. Ürey ise Otto Bock'un matriks yapılanmaya gittiğini, kendilerinin de Türkiye olarak bu yapılanmaya geçtiklerini belirtmektedir. Pazarlama, üretim, mali

işler, insan kaynakları bölümleri ile satış organizasyonun matriks olarak çalıştığını dile getirmektedir.

Tezin kavramsal kısmında ÇUI'lerde yönetim sürecinde kültürel farklılıkların önemli olduğu, yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi gerektiği dile getirilmişti. Bu kültürel farklılıkların dikkatli analizi ve buna göre yapılanma ÇUI'lerde yönetim fonksiyonları için de geçerlidir. Örneğin organizasyon (örgütlenme) sürecinde; incelenen her iki işletmenin de kültürel bakımdan benzer bağlı işletmelerin içinde yer aldığı bölgesel ayrımlara gittikleri görülmüştür. Arbatlı, Celgene'nde Türkiye'nin bölgesel bölünmede Güney Avrupa bölgesinin içinde olduğunu Ürey ise Otto Bock'da Türkiye'nin Doğu Avrupa, Orta Doğu, Afrika bölgesi (EEMA Grubu) içinde olduğunu belirtmiştir.

ÇUI'lerde yönetme (yöneltme) sürecinde kültürel farklılıkların dikkatle değerlendirilmesi gerektiği çağdaş yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Zira kültürel farklılıklar ÇUI'ler de insan kaynakları uygulamaları (hem yönetici, hem işgören seçimi), yöneticilerin liderlik, motivasyon, iletişim, performans değerlendirme alanındaki uygulamaları ve çalışanların sahip oldukları kültürel farklılıklardan kaynaklanan davranış, tutum, işe bakış açısı vb. ortaya çıkan farklılıklarında çok iyi değerlendirilmelidir. İncelenen her iki işletmede de liderlik, motivasyon, iletişim, performans değerlendirme alanındaki uygulamalarda kültürel farklılıkların dikkate alındığı hem Arbatlı hem de Ürey tarafından örneklerle belirtilmiştir. Örneğin Ürey, Otto Bock'un bir Alman firması olmasına karşın, Almanların Amerikalıları pazarlama ve yönetim alanlarında başarılı bulmalarından dolayı, pazarlama bölümlerinde sayıca birçok Amerikalının çalıştığından bahsetmiştir. Arbatlı ise daha önce çalıştığı başka bir Alman kökenli olan ÇUI'deki yönetim uygulamalarını şu an çalıştığı Amerikan kökenli Celgene ile karşılaştırmıştır. Amerikan yönetim anlayışının risk almaya önem veren bir yapıda olduğunu ve bu kültürde yenilikçiliğin ve cesaretin önemli olduğunu belirtmiş, organizasyondaki hiyerşinin Avrupa'ya göre karşılaştırıldığı zaman çok ağır olmadığını söylemiştir.

Genel anlamda her iki kültürde de eğitim ve bilgiye önem verilmesine karşın Amerikalılar daha çok yönetim konularına, Almanlar ise tekniğe ağırlık vermektedir. ÇUI'lerin yönetim anlayışındaki yöneticilerin atanma süreci tüm işletmelerde öncelikle yöneticilerin teknik bilgi ve uzmanlığı esas alınarak yapılmaktadır. Nitekim hematoloji ve onkoloji ilaçları üzerine çalışan Celgene firmasının Türkiye Genel Müdürü Arbatlı, onkoloji ihtisasına sahip ve bu konuda sektör deneyimi olan bir tıp doktordur. Mühendisliğin ve teknik bilginin çok önemli olduğu Alman yönetim anlayışının bir yansıması olarak da Otto Bock firmasının Türkiye Genel Müdürü Ürey'in bir elektrik ve elektronik mühendisi olması bu tutumu destekler niteliktedir. ÇUI'lerde işgören seçim sürecinde farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışacak olan işgörenlerin birtakım özelliklere sahip olması beklenmekte, bu yönden işe alım öncesinde adaylar birtakım testlere tabi tutulmaktadır. Çalışanlar her iki örnek işletmede de bahsedildiği gibi oryantasyona tabi tutulmakta, sık sık eğitim sürecinden geçmektedirler. Her iki işletmede de yöneticiler yabancı dil bilgisinin öneminden bahsetmektedirler. Ayrıca kültürel farklılıklara göre işgörenlerin performans değerlendirmeleri, yönetici- işgören arasındaki iletişim, özellikle feed back dediğimiz geri besleme sürecinde ulusal/kültürel farklılıklara göre uygulamalar yapıldığı görülmektedir. Ürey, Türk çalışanlarının eleştiriyi kişisel algıladıkları, çok fazla eleştiriye açık olmadıklarını ve bu sebepler dolayısı ile motivasyonlarının ve performanslarının düştüğünden bahsetmektedir. Arbatlı ise Amerikan işletmelerinde farklı pozisyonlardaki çalışanlar arasında çapraz iletişimin Avrupa işletmelerine oranla daha kolay yürütüldüğünü bildirmektedir. Yine Arbatlı ise kültürden kültüre iş yapma tekniklerinin farklı olduğunu dolayısı ile işgören performansının buna göre değerlendirilmesi gerektiğini verdiği İsveç'deki temsilciler örneğinde açıklamaktadır. Ürey ise farklı ülkelerdeki performansın, kültürel farklılıkların yanı sıra coğrafi şartlardan da etkilendiğini dile getirmekte ve bununla ilgili Rusya örneğini vermektedir. Ürey, ayrıca Almanların direkt iletişim kurduklarından, üstü kapalı iletişimden, imalardan kaçındıklarından bahsetmektedir. Böyle açık bir iletişim tarzının Türk kültüründe zaman zaman sıkıntı yaratabileceğini belirtmektedir.

Bunların yanı sıra örgüt kültürünün işletmelerde önemli işlevleri bulunmaktadır. Özellikle ÇUI'ler de örgüt kültürüne; farklı kültürlerden gelen insanları ortak bir amaca yöneltmede, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırmada, işbirliği ve iletişimi güçlendirmede, firma değerlerinin özümsemesinde ve bağlı işletmelerle iletişim konularında önemli görevler düşmektedir. Arbatlı, örgüt kültürü ile ilgili olarak Celgene'nde yapılan çalışmalardan bahsetmiş, Ürey ise yönetime yeni gelen üçüncü neslin örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara eski yönetimlerden daha fazla önem verdiğini belirtmiştir. Her iki işletmede de kurum içi iletişim çalışmalarına önem verilmekte, sık sık bölgeler bazında ve genel yönetim bazında bir araya gelerek toplantılar yapılmaktadır. Farklı kültürlerde faaliyet gösteren bağlı işletmeler arasında işbirliği ve koordinasyonunu sağlamak için her iki işletmede de belirli aralıklarla merkez ülkelerde toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantılarda karşılıklı fikir ve görüş alışverişi yapılmakta, yapılabilecekler ve sıkıntılar dile getirilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için çeşitli etkinlikler düzenlenmekte, çalışanların ailelerinin katıldığı faaliyetler organize edilmektedir. Her iki yönetici de bu konu ile ilgili işletmelerinde yapılanlardan örnekler vermiştir. Her iki işletmede de kurumsal dergi çıkmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetim de ÇUI'lerde başarıyı sağlamak için önemlidir. Görüşme yapılan her iki yönetici de koordinasyon sürecinde iletişime önem verdiklerinden ve bünyelerinde farklı denetim yöntemlerinin uygulandığından bahsetmektedirler.

ÇUI'lerde tüm bu yapılanlar verimli bir sonuca ulaşmak içindir. Planlama sürecinden, kontrol sürecine kadar yapılanların ana amacı kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak, istenilen hedeflere ulaşmak ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yakalayarak kârı arttırmaktır. ÇUI'lerde ulusal işletmelere göre kıyaslandığı zaman yönetim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli kavram kültür ve kültürlerarası yönetimdir. Kültürlerarası yönetim sürecindeki başarı işletme verimliliğini de etkilemektedir. Her iki işletme örneğinde görüldüğü gibi işletmelerin planlama, yöneltme, organizasyon, koordinasyon, kontrol sürecindeki kültürel

farklılıkları göze alarak yaptıkları çalışmalar verimliliği arttırmaya yöneliktir. Stratejik planlama sürecindeki çevresel faktörlerin araştırılması dahil, uygun organizasyon yapısına gidilmesi, insan kaynakları uygulamaları, yöneticilerin motivasyon, liderlik, iletişim, performans değerlendirme teknikleri, yönetim fonksiyonunun her aşaması kültürel farklılıklardan etkilenmekte ve işletme verimliliğini etkilemektedir. Her iki işletmede de yapılan görüşme sonucunda işletmelerin verimliliklerini arttırmak için çağdaş yönetim tekniklerinden faydalandıkları ve de bu süreçte faaliyette bulundukları çevredeki kültürel farklılıkları dikkate aldıkları görülmektedir. Özellikle işgören-yönetici iletişimi, işgören motivasyonunu sağlama ve performansı değerlendirme ve artırma kültürden kültüre farklılık göstermektedir. İncelenen her iki işletmede de Arbatlı ve Ürey verimlilik noktasında bunları dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

SONUÇ

Tam olarak verimlilik kelimesi kullanılsa bile bu konudaki çalışmalar tarihin çok eski zamanlarından beri devam etmektedir. İşletmelerde verimliliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Japon Verimlilik Merkezi'nin "Doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi" olarak tanımlanan verimlilik, günümüzde hem bireyleri, hem işletmeleri, hem de toplumları yakından ilgilendirmektedir. Verimlilik büyümenin, gelişmenin, kalkınmanın temel kaynağı olarak görülmektedir. Verimlilik aynı zamanda kaliteyi de beraberinde getirmektedir.

Verimlilik farklı disiplinlerin inceleme alanına girmektedir. Her disiplin verimlilik konusuna kendi bakış açıları ve değerlendirmeleri ile yaklaşmaktadır. Günümüzde verimliliğin sadece üretim artışı olmadığı, beraberinde kalite anlayışını da getirdiği, sadece üretim sektörü için değil, hizmet sektörlerinde de geçerli olduğu ve sosyal boyutunun da önem kazandığı herkes tarafından kabul edilmektedir.

Yönetim kuramlarının gelişmesine paralel olarak işletmelerde verimliliğe bakış açısı da değişmiştir. Bilimsel yönetim anlayışının başlaması ile birlikte işletmelerde verimliliği arttırmak için iş teknikleri üzerinde çalışmalar ve iyileştirmeler başlamış, çalışanların verimliliğini arttırmak için işbölümü ve bürokratik yapılanmalara gidilmiş, doğru işgören seçiminin önemli olduğunun farkına varılmış ve bu süreçte işgörenlerin motivasyonu için teşvik edici ücretler, ödül ve teşvik sistemi getirilmiştir. İşletmelerde insan psikolojisine önem verilmeye başlanması ile birlikte verimliliği sağlama ve artırma sürecinde grup çalışmaları, motivasyon teknikleri, performans değerlendirme, ve iletişim konuları daha fazla incelenmeye başlanmıştır. İşletmelerde işgören verimliliğini etki eden sosyo-psikolojik faktörler konularında son yıllarda birçok deney yapılmıştır.

İşletmelerin verimliliğini etkileyen gerek iç faktörler, gerekse dış faktörler farklı kültürel bölgelerde, farklı pazar ortamlarında faaliyet gösteren ÇÜİ'ler için de çok

önemlidir. İşletmelerde verimliliği arttırmak için birçok teknik uygulanmaktadır. ÇUI'lerde verimliliğin yönetimi sürecinde kültür ve kültürlerarası farklılıklar çok iyi araştırılmalıdır. ÇUI'lerdeki verimliliğin sağlanmasının temel koşullarından biri çok kültürlü ekiplerin iyi yönetilmesidir. Bu süreç içindeki farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin uyum içinde çalışmaları, yöneticiler tarafından motivasyonlarının sağlanması, performans değerlendirmelerinin uygun kriterlere göre yapılması, yönetimin sorumluluk alanına girmektedir.

Örgüt geliştirme örgütsel verimliliği artırma noktasında önemli bir uygulamadır. Örgütlerde dış çevresel faktörlerden ve iç faktörlerden kaynaklanan yeni şartlara göre değişimi sağlamak; kaynakların etkin kullanımı sağlamakta, belirsizlikleri azaltmakta, işgören motivasyonu sağlamakta, dolayısı ile verimliliği arttırmaktadır.

Tüm yönetim fonksiyonları işletmelerde verimliliği sağlamaya yöneliktir. Gerek planlama, gerek organizasyon, gerek yöneltme, gerekse koordinasyon ve kontrol sürecinin temel amacı kaynakların etkin ve rasyonel kullanımı ile verimliliği arttırmaktır. ÇUI'ler bu süreçte ulusal işletmelere oranla daha karmaşık bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Tüm yönetim fonksiyonlarında kültür ve kültürlerarası farklılıklar göz önünde bulunmalıdır.

Bunun haricinde değişen pazar ve rekabet şartları doğrultusunda ÇUI'ler rakipleri karşısında başarıyı yakalamak için tüm iş sistemlerini yeniden tasarlamak zorundadırlar. Bugün çokuluslu işletmelerin farklı kültürel bölgelerde faaliyet gösteren birden çok bağlı kuruluşu bulunmaktadır. Merkez ve bağlı kuruluşlar arasında etkin yönetim uygulamaları ve iletişim sistemi ÇUI'lerde verimliliği arttıran önemli noktalardan biridir. İleri teknoloji ile çalışan ÇUI'lerin yapıları gün geçtikçe daha karmaşık bir hal almaktadır. Farklı pazarlarda farklı çevresel faktörlerde faaliyet gösteren ÇUI'lerin tüm işletme fonksiyonları ve yönetim fonksiyonları değişen şartlardan ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Özellikle kültür ve kültürel farklılıklar tüm yönetim fonksiyonlarını yakından etkilemektedir. Çokuluslu işletmeler dünyanın farklı bölgelerinde farklı özelliklere sahip tüketici gruplarına hizmet vermektedirler. Bu

noktada ÇUI'ler kendi insan kaynaklarında sahip oldukları değişik kültürlerden gelen çalışanlar ile rekabet üstünlüğü sağlamakta, farklı beklentilere sahip tüketicilerle daha kolay iletişim kurabilmekte, bu çalışanlar değişik düşünme tarzları ve iş yapış şekilleri ile yaratıcılığı ve sorun çözme kapasitesini arttırmaktadır. Farklılıkların ve kültürel farklılıkların yönetimine önem verilen çokuluslu işletmelerde işgörenlerin işletmeye bağlılığı artmakta, işgörenler kendilerini değerli hissetmekte, motivasyonları yükselmekte dolayısı ile performansları artmaktadır. Bu da işletme verimliliğinin artmasındaki en önemli faktördür.

ÇUI'lerde örgüt kültürünün verimliliği artırma noktasında önemi göz ardı edilemez. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde işgörenler arasında birlik ve ekip ruhu daha kolay sağlanır, böylece işgörenler işletmelerin ortak amaçlarına doğru kolayca yönlendirilebilirler ve daha kolay motive edilebilirler. ÇUI'lerde örgüt kültürü değerlendirilirken kültürel farklılıkların etkileri unutulmamalıdır. Zira bir toplum çalışanları üzerinde verimliliği arttıran örgüt kültürü başka bir toplumda istenen verimliliği sağlayamayabilir. Bu noktada W.Quichi'nin Japon yönetim tarzı ve Amerikan yönetim tarzlarını birleştirerek oluşturduğu "Z" tipi şirketler bu konuda en güzel örneklerden biridir.

Çokuluslu işletmelerde kültürlerarası yönetim sürecinde etnosantrizm olarak da adlandırılan "kültürel dar görüşlülük" den uzak durulmalıdır. Zira hiçbir kültürün diğerine bir üstünlüğü yoktur. Kültürler arasında iyi ve kötü diye bir karşılaştırma yapmak, kişinin kendi kültürünü diğerlerine göre üstün görmesi yanlışlıkları ve başarısızlığı beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda ÇUI yönetimlerine büyük görevler düşmektedir. Yönetici ve işgören seçimleri belirli kriterlere göre yapılmaktadır. Farklı ülke kültürlerinde farklı çalışma şartlarına uyum sağlayabilecek kişiler işe alınmaktadır.

Yöneticiler yabancı kültürlerle uyum sağlayabilen, esnek yapıda, öğrenmeye, iletişime açık kişilerden seçilmelidir. Günümüzde insan kaynakları uygulamalarında doğru performans değerlendirmelerinin ve uygun motivasyon tekniklerinin işgören verimliliğini yakından etkilediği kabul edilmektedir. Yöneticiler farklı kültürlerden

gelen çalışanların farklı şekilde motive edildiklerinin farkında olmalı, örgüt kültürünün motivasyona katkı sağladığı noktasından hareketle, güçlü örgüt kültürü oluşturma çalışmalarına önem vermeleri, farklı kültürlerde kabul gören liderlik teknikleri ile işgörenlerine yaklaşımları gerekmektedir. ÇUI'lerde verimliliği etkileyen kültürlerarası iletişim sürecini doğru yönetmek yöneticiler için dikkat edilmesi gereken diğer alanlardan biridir. Zira farklı kültürlerde algılama, düşünme biçimleri, zamanı ve mekanı kullanma, beden dilini kullanma vb. konularda farklılıklar bulunmaktadır. Liderlik tarzları da kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Bir toplumda benimsenen liderlik stili başka bir kültürde etkili olmayabilir. Aynı şekilde iletişim kurma biçimleri de kültürden kültüre değişmektedir. Bazı toplumlarda düşüncelerin açıkça ifade edilmesi beklenirken bazılarında ise sözsüz iletişim ve imalar büyük önem taşımaktadır. Bu noktada çokuluslu işletme yöneticileri işletme başarısı için önem taşıyan tüm bu farkları çok iyi değerlendirmelidir.

ÇUI'lerde verimliliği etkileyen çatışmaların çözümünde kültürel farklılıklar göz önünde bulundurularak sorunlar çözülmeye çalışılmalıdır. Bu şekilde çokuluslu işletme yönetimleri kültürel sinerjiyi sağlamaya çalışırlar. Çatışmaları en aza indirmek, etkin bir iletişim sistemini sağlamak konusunda çokuluslu işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu noktada yöneticilerin sözsüz iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Yöneticiler özellikle dil, din, değer, inanç, tutum, zaman, eğitim vb. konulardaki farklılıkları çok iyi bilmelidir. Birçok ÇUI bu konularda denizaşırı yatırımlarında görevlendireceği personeline eğitim vermektedir.

ÇUI'lerde farklı kültürlerden gelen çalışanların uyum içinde faaliyet göstermelerine yönelik yapılacaklar konusunda yöneticilere ulusal/kültürel farklılıklar kapsamında yapılan araştırmalar yol gösterici nitelik olacaktır. Özellikle Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede'nin yetmişden fazla ülkede bir çokuluslu işletme olan IBM çalışanları üzerinde yaptığı çalışma ulusal/kültürel farklılıklar konusundaki yapılmış en önemli çalışmalardan biridir. İnsanların dünyayı algılama biçimleri, yaşama bakış açıları ve işe karşı tutumları içinde yaşadıkları kültürden çok etkilenmektedir. Bu konuda yapılan

alışmalar okuluslu işletme yöneticilerine, işgörenlerin davranış ve tutumlarının altında yatan nedenleri anlamaları konusunda yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak işletmeler için verimlilik, rekabeti sağlama noktasında yirmibirinci yüzyılda anahtar kavram haline gelmiştir. Özellikle zor ve kompleks çevresel faktörlerin etkili olduğu ÇUI'lerin çalışma şartlarında kültürel farklılıkların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kltrlrarası yönetim sürecinde farklı kültürlerden gelen işgörenlerin ortak amaca doğru yönlendirilmesi, uyum içinde çalışmalarının sağlanması ve işletme verimliliğinin arttırılması konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Türkçe Kitaplar

AKTEPE Eyüp, **Genel İşletme**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

AYDIN Kenan, **Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler**, 1.Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCİ Çetin, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü-Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 1.Basım, Aktüel Alfa Akademi Yayınları, İstanbul, 2004.

BALÇIK Bahaettin, **İşletme Yönetimi**, 3.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

CENGİZ Emrah, GEGEZ Ercan, ARSLAN Müge, UYDACI Mert, **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 2004.

EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 9.Basım, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa, 2007.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001.

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Basım, Beta Yayım, İstanbul, 2005.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar**, 9.Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.

ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 6.Basım, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2006.

FİLİZ Atilla, **Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları**, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.

GENÇ Nurullah, **Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon**, 1.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

GÖKSEL A.B, YURDAKUL Nilay Başok, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları Yayınları No:15, İzmir, 2002.

GÜRÜZ Demet, GÜREL Emet, **Yönetim ve Organizasyon- Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, 1.Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

IŞIK Hüseyin, **Çok Uluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye-Uluslararası Düzenlemeler ve Uygulamalar ile Türk Vergi Sisteminin Karşılaştırılması ve Öneriler**, T.C.Maliye Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Yayın No:370, Ankara, 2005.

KARTARİ Asker, **Farklılıklarla Yaşamak-Kültürlerarası İletişim**, 1.Basım, Ürün Yayınları, Ankara, 2001.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.

KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylin, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, Güven Yayıncılık, İzmir, 2003.

MOUZELIS N.P, **Örgüt ve Bürokrasi –Modern Teorilerin Analizi** (çev:Bahadır Akın), 1. Basım, Çizgi Kitabevi, Konya, 2001.

MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2004.

MUTLU Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik-Teori ve Uygulama**, 2.Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005.

ORAL Saime, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, 5. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

ÖZALP İnan, **Çokuluslu İşletmeler:Uluslararası Yaklaşım**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.

ÖZER Akif, **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

ÖZKAN Abdullah, **Küreselleşme ve Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye**, 1.Basım, Tasam Yayınları, İstanbul, 2004.

ÖZTÜRK Mehmet, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**,1.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.

ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, **Küresel Sınırları Zorlamak: Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006.

- PİRA Aylin, **Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, Üniversiteliler Ofset, İzmir, 2000.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, (Çev:Olca Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), Milli Produktivite Merkezi Yayını, Yayın No:476, 2003.
- RHINESMITH Stephen, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, (çev:Gülten Şen), Sabah Kitapları, Çağdaş Bakışlar Dizisi No:29, İstanbul, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 4.Basım, Alfa Basım Yayım, Bursa, 2008.
- SARGUT Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Basım, İmge Kitabevi, İstanbul, 2001.
- SEYİDOĞLU Halil, **Uluslararası Finans**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2003.
- ŞİMŞEK Şerif, ÇELİK Adnan, **Genel İşletme**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2008.
- ŞİŞMAN Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007.
- TANER Bahar, **Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi**, 1. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005.
- TAYLOR Frederick W., **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (çev:Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, Konya, 2003.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, ATİLLA Asuman, BEKTAŞ Meral, **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.

TERZİ Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

TİMUR Hikmet, **İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik: Kuramsal ve Örnek Uygulamalı**, 2. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

TROMPENAARS Fons, TURNER Charles Hampden, **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik**, (çev: Zülfü Dicleli), Anadolu Grubu Yayınları, No:4, 1998.

TUNCER Doğan, Doğan Yaşar AYHAN, VAROĞLU Demet, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.

TUTAR Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.

UĞUR Adem, **İşletmelerde Verimlilik Ders Notları**, Sakarya Kitabevi, 2003.

VURAL Z. Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, 1. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Yabancı Kitaplar

BRISCOE D.R., SCHULER R.S., **International Human Resource Management**, Routledge, New York, 2004.

CLEMENTS Philip, JONES John, **The Diversity Training Handbook- A Practical Guide to Understanding&Changing Attitudes**, 2th.ed., Kogan Page Limited, London, 2006.

CZINKOTA Michael R., RONKAINEN Ilkka R., MOFFET Michael H., **International Business**, 6th.ed., Harcourt College Publishers, USA, 2002.

DANIELS John D., RADEBAUGH Lee H., **International Business:Environment and Operations**, Addison Wesley Publishing, 8.th.ed., USA, 2000.

DERESKY Helen, **International Management-Managing Across Borders and Culture**, Pearson Education, New Jersey, 2006.

DOUGLAS Susan, CRAIG C.Samuel, **Global Marketing Strategy**, McGraw-Hill, USA, 1995.

DUNNING John, LUNDAN Sarianna M., **Multinational Enterprises and The Küresel Economy**, Edwar Elgar Publishing, England, 2008.

FIELDS Marta, **Indispensable Employees: How to Hire Them, How to Keep Them**, Career Press Inc., USA, 2001.

FLAMHOLTZ Eric G., RANDLE Yvonne., **Growing Pains- Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**, Jossey Bass, San Francisco, 2000.

GILLIES Grazia Ietto, **Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects**, Edwar Elgar Publishing, UK, 2005.

HARRIS Philip , MORAN Robert T., MORAN Sarah V., **Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21 st Century**, Elsevier Butterworth-Heineman, USA, 2004.

HARRISON Andrew L., DALKIRAN Ertuğrul , ELSEY Ena, **International Business**, Oxford University Press, 2000.

HILL Charles W.L., **International Business: Competing in the Global Marketplace**, 5th.ed., McGraw Hill, USA, 2005.

HOFSTEDE Gert Jan , PEDERSEN Paul B., Geert Hofstede, **Exploring Culture: Exercises, Stories and Syntetic Cultures**, Intercultural Press, USA, 2002.

HOFSTEDE Geert, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**, 2th.ed., Sage Publication, USA, 2001.

HOFSTEDE Geert, **Lokales Denken, Globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und Globales Management**, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2001.

JONES Geoffrey, **Multinationals and Küresel Capitalism: From The Nineteenth to The Twenty-First Century**, Oxford University Press, New York, 2005.

KENSY Rainer, **Keiretsu Economy-New Economy, Japan's Multinational Enterprises from a Postmodern Perspective**, Palgrave, New York, 2001.

LANE Henry W., DISTEFANO Joseph J., MAZNEWSKI Martha L., **International Management Behavior:Text, Reading and Cases**, Blackwell Publishing, 5th.ed., USA, 2006.

LIBERMAN Simma, SIMONS George F., BERARDO Kate , **Putting Diversity to Work:How to Successfull Lead a Diverse Workforce**, Course Technology Crisp, Canada, 2003.

MARQUES Joan, DHIMAN Satinder, KING Richard, **Spirituality in the Workplace:What It Is?, Why It Matters, How To Make It Work?**, Personhood Press, USA, 2007.

MEED Richard, ANDREWS Tim G., **International Management-Culture and Beyond**, John Wiley Publishing, UK, 2009.

NOVINGER Tracy, **Intercultural Communication: A Practical Guide**, University of Texas Press, USA, 2001.

RADEBAUGH Lee H., **International Business:Enviroments and Operations**, 5t.ed., Addison-Wesley Publishng, 1999.

RUGMAN Alan M., HODGETTS Richard M., **International Business: A Strategic Management Approach**, Pearson Education Limited, 2.th ed., England, 2000.

SCHEIN Edgar H., **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass, 3.th.ed., San Francisco, 2004.

SHENKER Oded, LUO Yadong, **International Business**, John Wiley and Sons, New Jersey, 2004.

SILVERTHORNE Colin P., **Psychology in Cross- Cultural Perspective**, NYU Press, New York, 2005.

SPRADLEY James, MCCURDY David W., **Conformity and Conflict: Readings in Cultural Anthropology**, 12.th.ed, Pearson Education, U.S.A, 2006.

VERBEKE Alain, **International Business Strategy**, Cambridge University Press, 2009.

WOOD Peter, **Diversity: The Invention of a Concept**, Encounter Books, San Francisco, 2003.

Türkçe Makaleler

ACUNER Şebnem Akın, “Örgüt Kültürü Kavramı ve İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi”, Anahtar Dergisi, **Milli Prodükivite Merkezi Yayınları**, Mart 2010.

AKINER İlknur, ESİN Nur, GİRİTLİ Heyecan, “Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleri İle İlgili Kültürel Pofil”, **İstanbul Teknik Üniversitesi a Dergisi: Mimarlık, Planlama, Tasarım**, Cilt:4, Sayı:2, Eylül 2005.

ARSLAN Nagehan Talat, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, Yıl:2004.

BAKAN İsmail, “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **TİSK Akademi Dergisi**, I, 2009.

AYDINTAN Belgin, “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri”, edt:Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

BOLAT Tamer, “Çok Uluslu İşletmeler ve Şebeke Örgütlenme Modeli”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

BOLAT Tamer, SEYMEN Oya Aytemiz, “Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açısından İncelenmesi”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

BOLAT Tamer, SEYMEN Oya Aytemiz, ÇEKEN Hüseyin, “Küreselleşmenin Boyutları ve Bu Süreçte Etkili Olan Faktörlerin Analizi”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

BOZKURT Veysel, “Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar”, edt:Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

BULUTLAR Fusun, “İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular”, edt: Beliz Dereli, **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, 1. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007.

ÇAĞLAR İrfan, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, 2001.

DALYAN Figen “Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü”, edt:İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1576, Eskişehir, 2004

DEMİRCİ Sevgi Fettah, “Verimlilik Bilinci ve Kültürünün İşlevselliği, Değişime Katkısı”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:3, Yıl:2005.

DERELİ Beliz, “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, (I), Bahar 2005.

DIKMETAŞ Elif, “Sağlık Kurumlarında Verimlilik ve Veri Zarflama Analizi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:1, Yıl:2008.

DURUKAN Tülin, “Çok Uluslu İşletmelerde Pazarlama ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

DÜREN Zeynep, “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Yaklaşımlar”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:36, Mart 2007.

EHTİYAR Rüya, “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:5, 2003.

EKŞİ Hülya, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24, Ağustos 2009.

EROL Metin, “Sosyal Entropi’nin Verimlilik Üzerine Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2001.

FİLİZÖZ Berrin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2003.

GÜÇLÜ Nezahat, “Örgüt Kültürü,” **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S:6, 2003.

GÜL Melike, GÜL Kudret, “Çokuluslu İşletmelerde İşgören Sağlama Süreci”, edt:Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

GÜNEY Semra, “Çok Uluslu İşletmeler ve Liderliğin Değişen Yüzü:Ahlaki Liderlik”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

İÇÖZ Yıldırım, “Verimlilik”, **T.E.A.E.Bakış-Tarımsal Ekonomileri Araştırma Enstitüsü Dergisi**, Sayı:5, Nisan 2004.

KAHYA Emin, POLAT Olcay, “Bir İşletmenin Mekanik İşler Atölyesi’nde Oranlarla İşgücü Verimlilik Yönetim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:2, Yıl:2007.

KAMAŞAK Rıfat, YÜCELEN Murat, “Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma”, edt:Beliz Dereli, **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.

KANBUR Aysun , “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:13, S:3, 2008.

KAR Muhsin, GÜNAY Enver, “Küreselleşme Sürecinde Ekonomik Bütünleşmeler”, edt:Muhsin Kar, Harun Arıkan, **Avrupa Birliği Ortak Politikalar ve Türkiye**, 1. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.

KARADAĞLI Ece C., “Dünya Ekonomisinin Küreselleşmesinde Yaşanan Gelişmeler”, edt:Oya Aytemiz Seğmen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

KARAEMİNOĞULLARI Ayşegül, DOĞAN Altan, BOZKURT Serdar, “Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.1., 2009.

KARTAL Burak, AY Canan, “Küreselizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, Yıl:2004.

KÖSE Sevinç, TETİK Semra , ERCAN Cuma , “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1, 2001.

MUTLU Esin Can, AŞIK Özen, ERKUT Müjgan, EROL İrem, DEMİRAYAK Hilal, “Çokuluslu İşletmelerin Türkiye’deki Uzantılarında Görevli Üst Düzey Yöneticilerin Profillerinin Belirlenmesi ve Yaşadıkları Uyum Sorunları”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 2003.

OKTAL Özlem, “Çok Kültürlülüğün İş Gruplarına Etkisi”, **Küreselleşme ve İşletmeler** 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Bildiri Kitabı, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat, 15-17 Haziran 2006.

ÖĞÜT Adem, ERYİĞİT Eryiğit, “Küresel Firmaların Yerel Ekonomilere Yönelik Sosyo-Ekonomik Etkileri”, **Küreselleşme ve İşletmeler 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Bildiri Kitabı**, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat, 15-17 Haziran 2006.

ÖRÜCÜ Edip, KANBUR Aysun, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışan Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1,Yıl:2008.

ÖZALP İnan, “Çok Uluslu İşletmeler”, edt:Güneş N. Berberoğlu, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1268, Eskişehir, 2004.

ÖZALP İnan, “Yönetim Kavramı”, edt:Celil Koparal, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1457, Eskişehir, 2004.

ÖZKALP Enver, “Örgüt Kültürü”, edt:Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1468, Eskişehir, 2003.

ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, “Küreselleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, edt:Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

ÖZTÜRK Turan, “Küreselleşme ve Sosyal Yansımaları”, **Küreselleşme ve İşletmeler 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Bildiri Kitabı**, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat, 15-17 Haziran 2006.

PİRA Aylin, “Derleyenin Notu”, edt: Aylin Pira, **Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tartışılıyor?**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:33, İzmir, 2004.

SARAN Mine, “Kültürlerarası Yönetim ve Liderlik”, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, edt:Pınar Erarslan Yayınoglu, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, 2005.

SCHEIN Edgar H.,“Örgütsel Kültür”, (çev:Atilla Akbaba), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, 2002.

SELAMOĞLU Ahmet, “Yoğunlaşan Sosyal Sorunları ile Küreselleşme”, edt:Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

SEYMEN Oya Aytemiz, “Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik Çerçevesinde Kariyerin Değişen Yüzü ve Getirdiği Sorunlar”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

SEYMEN Oya Aytemiz, “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 16(50), 2005.

SEYMEN Oya Aytemiz, “Küresel Yönetim ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, edt: Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

SİĞRI Ünal, “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:5, Sayı:9, Bahar (I), 2006.

SOFYALIOĞLU Çiğdem, AKTAŞ Rabia, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:2001, Cilt:7, Sayı:1.

SOYDAŞ, Ayda Uzunçarşılı, “Çok Uluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması”, edt: Pınar Eraslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, 2005.

SUSAR Filiz, “Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri”, edt: Pınar Eraslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, 2005.

ŞENGÜL Ramazan, “Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, Manisa, 2007.

ŞİMŞEK Sedat, “Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketler ve İnternetin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi**, 4(3), 2006.

TAĞRAF Hasan, “Küresel Stratejilerden Çok Uluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:10 Sayı:14, Haziran 2008.

TAĞRAF Hasan, “Küreselleşme Süreci ve Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002.

TEMİZEL Handan, TURAN Erol, TEMİZEL Metehan, “Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 2008.

TENEKECİOĞLU Birol, “Uluslararası İşletmelerde Pazarlama”, edt:İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1576, Eskişehir, 2004.

TONUS Zümrüt, “Uluslar arası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, edt:İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1576, Eskişehir, 2004.

TOSUNOĞLU Tuğberk, “Uluslararası Girişimcilik”, edt:Yavuz Odabaşı, **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1567, Eskişehir, 2005.

TÜRK M. Sezai, AYDOĞAN Enver, “Kültürün Örgütsel Boyutu”, edt:Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammed Düşükcan, **Yöneticinin El Kitabı**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2008.

UZAY Nisfet, “Verimlilik Artışlarının İstihdam Üzerindeki Etkileri: Teorik ve Ampirik Bulgular”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:2, Yıl:2008.

VENTURA Ketİ, “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarında Çokuluslu Şirketlerin Çin Pazarına Yönelme Eğilimleri Türkiye Yönünden Değerlendirme”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, Yıl:2005.

YAŞGÜL Serhat, “Küreselleşme, Çokuluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri: Dünya İlaç Endüstrisi Örneği”, edt: Alkan Soyak, **Küreselleşme-İktisadi Yönelimler ve Sosyo Politik Karşıtlıklar**, Om Yayınevi, İstanbul, 2002.

YILMAZ Emel Güler, “Çokuluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü”, edt:Pınar Eraslan Yayınoğlu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, 2005.

YILMAZ Ferhat, ÜNSAR Sinan, “Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:2, Yıl:2008.

Yabancı Makaleler

BENDETT Jannet M., “Turning Frogs Interculturalists: A Student Centered-Developmental Approach to Teaching Intercultural Competence”, ed: Nakiye Avdan Boyacıgiller, Richard Allen Goodman, Margaret E. Phillips, **Crossing Cultures Inside from Master Teachers**, Routledge , New York, 2003.

BOYACIGİLLER Nakiye A.,v.d. “Conceptualizing Culture-Elucading The Streams Of Research in International Cross-Cultural Management”, ed:Betty J.Punnet, Oded Schenkar, **Handbook for International Management Research**, 2th.ed., The University of Michigan Press, 2004.

DANSKY Kathryn H., MALDONADO R.Weech ,SOUZA G.D., DREACHSLIN Janice, “Organizational Strategy and Diversty Management: Diversity- Sensitive Orientation As a Moderating Influence”, **Health Care Mangement Review**, 28(3), 2003.

DOZ Yves L., “Toward of a Managerial Theory of the MNC”, ed:Yves L. Doz, **Theoris of the Multinational Enterprises: Diversity, Complexity and Relevance Advances in International Management**, Elsevier Ltd., Volume:16, 2004.

ERGENELİ Azize, GOHAR Raheel, TEMİRBEKOVA Zhanar, “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimesions” **International Journal of Intercultural Relations**, (31), 2007.

FRIDAY Earnest, “Managing Diversity Using A Strategic Planned Change Approach”, **Journal of Management Development**, Vol:22, No:10, 2003.

GOTO Sharon G., DARIUS K., CHAN S., “Are We The Same Or Are We Different-A Social-Psychological Perspective of Culture”, ed:Nakiye A. Boyacıgiller, Richard

A.Goodman, Margaret E. Phillips, **Crossing Cultures-Inside from Master Teachers**, Routledge, UK, 2003.

REEN Dearly D., “Leading a Postmodern a Workforce”, **Academy of Strategic Management Journal**, Volume:6, 2007.

GUPTA Vipin , HOUSE Robert J., “Understanding Leadership in Diverse Cultures: Implications of Project GLOBE for Leading International Ventures”, ed:Dean Tjosvold, Kwok Leung, **Leading in High Growth Asia**, World Scientific, UK, 2004.

HOUSE Robert, JAVIDAN Mansour, HANGES Paul, DORFMAN Peter, “Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project Globe”, **Journal of World Business**, 37, 2002.

JAVIDAN Mansour, HOUSE Robert J., “Culturel Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE”, **Organizational Dynamics**, Volume:29, No:4, 2001.

JAVIDAN Mansour, HOUSE Robert J., “Leadership and Cultures Around the World: Findings From Globe-An Introduction to The Special Issue”, **Journal of World Business**, 37, 2002.

MARIMUTHU Maran, “Demographic Diversity in Top Level Management and It’s Implications on Firm Financial Performance: An Empricial Discussion”, **International Journal of Business and Mangement**, Volume:4, No:6, June, 2009.

MIROSHNIK Victoria, “Culture and International Management: A Review”, **Journal of Management Development**, Volume:21, No:7, 2002, s.540.

PAULIN Michele, FERGUSON Ronald J., PAYAUD Marielle, “Service Management Effectiveness and Organizational Culture: A Modification of The Values Model”, ed: C.P.Rao, **Marketing and Multicultural Diversity**, Ashgate Publishing, UK, 2006.

PITZ David W., “Modeling the Impact of Diversity Management”, **Review of Public Personnel Administration**, Volume:26, No:3, September 2006.

RAATIKAINEN Pasi, “Contributions of Multiculturalism to the Competitive Advantage of An Organization”, **Singapur Management Review**, Vol:24, Issue:1, 2002.

ROBERSON Quinette M., “Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations”, **Group and Organization Management**, Vol:31, No:2, April 2006.

SCHMIDT Patrick, “An Aproach to Diversity Training in Canada”, edt:Emerald Insight Staff, **Managing Diversity**, Emerald Group Publishing Limited, 2005.

SMITH Bryan, BAGSHAW Mike, “Training for Diversity” edt: Bryan Smith, Mike Bagshaw, **Industrial and Commercial Training**, Emerald Group Publishing, Volume:36, Number:4, 2004.

THORSDOTTIR Thora, “Merging Organizational Cultures: Lessons for International Joint Ventures”, edt:Monir H.Tayeb, Farok J. Contractor, **International Business Partnership: Issues and Concerns**, Palgrave, New York, 2001.

WILSON Meena Surie, “Effective Cross-Cultural Leadership: Tips and Techniques for Developing Capacity”, edt:Nakiye Avdan Boyacıgiller, Richard Allen Goodman, Margaret E. Phillips, **Crossing Cultures Inside from Master Teachers**, Routledge, New York, 2003.

Tezler

ACAR Cem, “Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü”, **Dokuz Eylül Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2007.

AKSOY Sevgi, “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmeler Çerçevesinde Türkiye’de Özelleştirme”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2006.

BÜYÜKTORTOP Müge, “Çok Uluslu İşletmelerde Sermaye Yapısı ve İMKB’de Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007.

ÇELİK Mazlum, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Erzurum, 2007.

DEMİRKAN Ecehan, “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007.

GÜRSAN Ezgi, “Çok Uluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Etkisi”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2008.

HUANG Yintsuo, “ Leadership Style- Leader Member- Exchange, Performance for a Family Run Taiwanese Multinational Enterprise”, **Lynn University**, Dissertation, 2007.

KURT Benan, “Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2009.

ÖZBEK Çağlayan, “Verimlilik Arttırma Teknikleri”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007.

ÖZÇELİK Gaye, “The Impact of Host-Country Enviroment and Headquarters on Strategic Human Resource Development Practices at MNE Subsidiaries –A Survey From Turkey”, **Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2007.

ÖZDEMİR Aysun, “Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir, 2006

PENCEPE Dilek, “Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, 2006.

SEVİM Esra, “Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Firma-Yavru Firma Etkileşimi”, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmit, 2006.

UZUNÇARŞILI Ayda Soydaş , “Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2001.

YAVUZ Oğuzhan, “Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2006.

İnternet Kaynakları

- Aysen Tokol, “Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, Sıra:2, <http://www.isgucdergi.org>, erişim:03.03.2009.

- Aytekin Fırat, Mustafa Mortaş, “İşletme Birleşmeleri”, [http://www.ekodialog.com /isletme_ ekonomisi /isletmeler_ konsorsiyum_ karteller_ trosterler. Html/erişim:18.04.2009.](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trosterler.Html/erişim:18.04.2009)
- Coşkun Can Aktan, “Merkantalizm ve Fizyokrazi”, [http://www.canaktan.org/ekonomi/iktisat-okullari/okullar/merkantilizm-fizyo.htm/erişim:18.03.2010.](http://www.canaktan.org/ekonomi/iktisat-okullari/okullar/merkantilizm-fizyo.htm/erişim:18.03.2010)
- Coşkun Can Aktan, Hasan Tutar, “Genel Olarak Kültür: Terminoloji”, [http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kultur/kavram.htm/erişim:26.12.2009.](http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kultur/kavram.htm/erişim:26.12.2009)
- Coşkun Can Aktan, İstiklal Vural, “Küreselleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler”,[http://www.Canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf/erişim:04.02.2009.](http://www.Canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf/erişim:04.02.2009)
- Fortune Dergisi, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/kuresel500/2009/ full _list/ erişim:07.02.2010.](http://money.cnn.com/magazines/fortune/kuresel500/2009/full_list/erişim:07.02.2010)
- Halit Suiçmez,“Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi”, Mülkiyeliler Birliği Dergisi, Cilt:XXIII, Sayı:215, s.137., [http:// www.mulkiye-dergi.org /erişim:18.03.2010.](http://www.mulkiye-dergi.org/erişim:18.03.2010)
- İsmet Barutçugil, “Perakende Sektöründe Farklılıkların Yönetimi”, [http:// www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/pazarlama/Perakendedefarklilikliklarin_yonetimi.htm/erişim:20.02.2010.](http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/pazarlama/Perakendedefarklilikliklarin_yonetimi.htm/erişim:20.02.2010)
- Sait Akman, “Hokey Sopaları, Küreselleşme ve Dünya Ticaret Sisteminin Geleceği Deardorff’u Tamamlayıcı Notlar”, Uluslararası Ekonomi ve Dış Ticaret Politikaları, 3(1-2), 2008: 25-26, [http :// www. uedtp. org.tr/ dtmadmin /upload/EAD /KonjokturIzleme_Db/ dergi /2008-dergi/03-Sait-Akman.pdf / erişim:08.08.2009.](http://www.uedtp.org.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzleme_Db/dergi/2008-dergi/03-Sait-Akman.pdf/erişim:08.08.2009)
- Seyhan Erdoğan, “Yap-İşlet-Devret Modeli, Özelleştirmenin Kestirme Yolu”, Mülkiyeliler Birliği Dergisi Cilt:XXI, S:38, [http://www.Mulkiyedergi.org/index.php?option=com_docman/erişim:09.08.2009.](http://www.Mulkiyedergi.org/index.php?option=com_docman/erişim:09.08.2009)
- --,--, [http://www.geert-hofstede.com/hofstededimensions.php/erişim:15.03.2010.](http://www.geert-hofstede.com/hofstededimensions.php/erişim:15.03.2010)
- ---,--,[http://www.geert-hofstede.com/geerthofstederesources.shtml/erişim:28.01.2010.](http://www.geert-hofstede.com/geerthofstederesources.shtml/erişim:28.01.2010)

- --,--,“What is Diversity Mangement?, <http://www.univie.ac.at/diversity/management.html>/erişim:21.02.2010.
- --,--,[http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmı-tanm-out sourcing .html](http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmı-tanm-out-sourcing.html) / erişim:31.03.2010.
- --,--,http://tr.wikipedia.org/wiki/Konf%C3%BC%C3%A7_y%C3%BCCs/erişim:06.03.2010.
- --,--, <http://www.celgene.com/>erişim:03.04.2010.
- --,--,“What are Hofstede's Five Cultural Dimensions”?, <http://www.geert-hofstede.Com> /erişim:14.03.2010.
- --,--,<http://www.mescere.net/kitaplar/SamilIslamAnsiklopedisi/Budizm.htm/>erişim:06.03. 2010
- ---,---,[http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan .htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm)/erişim:07.02.2009 .
- ---,---,<http://www.umutdolu.com/egitim-kultur/din-bilimleri/hinduizm-dini.Asp/>erişim:06.03.2010.
- ---,---,[http://www.Tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=farkl%FDl%FDk&ayn = tam](http://www.Tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=farkl%FDl%FDk&ayn=tam) /erişim:20.02.2010.
- --,--, <http://www.ottobock.com.tr/>erişim:12.04.2010

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi ve Yeri: 17.05.1974-İzmir

Yabancı Dil: Almanca, İngilizce

EĞİTİM

2006- Doktora Programı Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Tez Konusu: Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi

2003-2005 Yüksek Lisans Programı Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Tez Konusu: Türkiye'nin Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde İletişim Yönetimi

1992-1996 Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

1985-1992 İzmir Özel Türk Koleji

1980-1985 İzmir Hakimiyet-i Milliye İlkokulu

YAYINLAR

Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tartışılıyor? (edt:Aylin Pira) adlı eserde “Küreselleşme” başlıklı bölüm yazarlığı (Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2004)

Medya Analizleri (edt:A.B.Göksel, Bilgehan Gültekin) adlı eserde Ebru Gökaliler ile ortak, “Medya ve Cinsellik” başlıklı bölüm yazarlığı (Nobel Yayın Dağıtım, 2008)

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

ÖZET

Küreselleşen dünyada işletmeler sosyal, ekonomik ve siyasal gelişmeler sonucu yeniden yapılanma sürecine gitmişlerdir. Özellikle 1970’li yıllardan sonra iletişim ve ulaşım alanındaki hızlı değişim ve gelişim, tüketici beklentilerindeki ve ulusal pazar şartlarındaki değişimler sonucu işletmeler ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara yönelmişlerdir. Bugün dünya çapında farklı bölgelerde ve farklı kültürlerde faaliyet gösteren birçok büyük çokuluslu işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde farklı deneyimlere ve kültürel geçmişlere sahip çalışanlar bulunmaktadır.

Tüm işletmeler kaynaklarını etkin kullanarak daha az maliyetle daha çok kâr elde etmek çabası içindedir. Kısacası tüm işletmeler yüksek verimlilikle çalışmak isterler. Son yıllarda işletmelerde verimliliğin sosyal boyutu da çok önem kazanmıştır. Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında çalışanların verimliliğinin toplam işletme verimliliği üzerinde etkisinin büyük olduğu kabul edilmektedir. İşletmelerin sadece teknik bir birim olarak görüldüğü, çalışanların göz ardı edildiği dönemler geride kalmış, yönetim sürecine psikoloji, sosyal psikoloji, iletişim gibi bilim dallarının girmesi ile işgören verimliliği önem kazanmıştır. Tüm bunların yanı sıra kültür ve ulusal kültürel farklılıklar uluslararası pazarlarda çokuluslu işletmelerin verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerdendir.

Farklı kültürlerden ve farklı geçmişlerden gelen insanları ortak bir amaca doğru yönlendirmek, kendilerini değerli hissettikleri, motive olabildikleri, verimli çalışabildikleri uygun bir çalışma ortamı hazırlamak, dış pazarlarda farklı ulusal kültürlerde faaliyet gösteren çokuluslu işletme yönetimlerinin sorumlulukları arasındadır. Çokuluslu işletmelerde tüm yönetim fonksiyonlarında kültür ve kültürlerarası farklar göz önünde bulundurulmalıdır. Zira bu farklar motivasyon, performans değerlendirmeleri ve iletişim sürecinde de etkilidir.

RELATIONSHIP BETWEEN INTERCULTURAL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY IN MULTINATIONAL ENTERPRISES

ABSTRACT

In the globalizing world, enterprises have entered a reconstruction process as a result of social, economic and political developments. Particularly as a result of the rapid change and development in the fields of communication and transportation and the changes in customer expectations and national market conditions after the 1970s, enterprises were headed for international markets from national markets. Today there are many large multinational enterprises that operate in different regions and in different cultures worldwide. There are employees of different experiences and cultural backgrounds in these enterprises. All enterprises endeavor to acquire more profits with less cost using their sources productive. Briefly, all enterprises want to work with high productivity. Recently, the social dimension of productivity has also gained great importance in enterprises. It is accepted that the productivity of those who work with the present contemporary management understanding has a great impact on the total productivity of the enterprise. Those periods when enterprises were regarded only as a technical unit and employees were undervalued remained in the past, and the productivity of employees has gained importance upon the introduction of scientific fields of psychology, social psychology and communication to the management process. Besides all these, culture and national cultural differences are among the most important factors that influence the productivity of multinational enterprises in international markets.

Manipulating people from different cultures and different backgrounds towards a common purpose and preparing a suitable working medium, where they feel valuable, are able to be motivated and are able to work productive, are among the responsibilities of the management of those multinational enterprises which operate in different national cultures in foreign markets. In multinational enterprises, culture and intercultural differences should be taken into consideration in all management functions because these differences are also influential on the processes of motivation, performance evaluations and communication.