

İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ZAMAN YÖNETİMİNE ETKİSİ

Mutisim CEDAN

Yüksek Lisans Tezi

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Yapı Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Gökhan ARSLAN

Eskişehir

Eskişehir Teknik Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ağustos 2020

ÖZET

İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ZAMAN YÖNETİMİNE ETKİSİ

Mutisim CEDAN

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Yapı Yönetimi Bilim Dalı

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ağustos 2020

Danışman: Prof. Dr. Gökhan ARSLAN

İnşaat projelerinde farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin bir arada bulunması çoğu zaman proje sürecinde uyum sorununu beraberinde getirmektedir. İnşaat firmaları ve çok kültürlü işletmelerde kültürel farklılıkların etkin yönetilmediği durumlarda çeşitli problemler yaşanabilmektedir. İnşaat projelerinde bu kültürel farklılıkların zaman yönetimine etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında, Türkiye’de bu yönde yapılan çalışma sayısının nispeten az olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de farklı kültürlere mensup çalışanların olduğu inşaat projelerinde kültürel farklılıkların, projenin başlama, planlama, uygulama ve bitirme aşamalarındaki zaman yönetimine etkisini monokronik – polikronik kültürel boyutlarını kullanarak incelemektir. Bu kapsamda uluslararası inşaat sektöründe deneyimli 15 Türk firmasından 105 katılımcıya Şubat 2020- Mart 2020 tarihleri arasında bir anket gönderilmiştir. Katılımcılara gönderilen anketlerden 76’sından geri dönüş alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Türkiye’deki Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde kültürel farklılıkların, zaman yönetimine olumlu etki sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca Türk-yabancı firma ortaklığıyla Türkiye’de inşa edilen inşaat projelerindeki zamanın, sadece Türk firmaları tarafından inşa edilen inşaat projelerine göre daha verimli yönetildiği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Zaman Yönetimi, İnşaat Projeleri, Kültürel Farklılıklar, Monokronik-Polikronik kültürler.

ABSTRACT

THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON TIME MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECTS

Mutisim CEDAN

Department of Civil Engineering

Programme in Construction Management

Eskişehir Technical University, Institute of Graduate Programs, August 2020

Supervisor: Prof. Dr. Gökhan ARSLAN

It is relatively simple for individuals who shares the same cultural characteristics to work together in construction projects and yet it is very difficult to fit them together when they have different cultural characteristics. Various problems may arise in cases where cultural differences are not managed effectively in construction companies and multicultural businesses. When we look at the studies that examine the impact of construction projects on time management of these cultural differences, it is noticed that Turkey has few studies concerning this problem. The purpose of this study is to examine the effects of monochronic-polychronic cultural differences on the instructions employees in Turkey, their cultural differences, and the stages of time management from defining, planning, execution, control and closure. A survey was conducted on 105 participants between February 2020 and March 2020 among 15 Turkish companies experienced in the international construction industry. A total of 76 results was received from the participants. According to the results obtained from this study, which was conducted in construction projects in Turkey with the Turkish-foreign joint venture company, cultural differences, has been found to provide a positive impact on time management. Furthermore, the Turkish-foreign joint venture companies in Turkey that was built by Turkish companies has shown more effective time management.

Keywords: Time Management, Construction Projects, Cultural Differences,
Monochronic-Polychronic Cultures.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli ve danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren değerli tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Gökhan ARSLAN ve değerli hocam Sn. Doç. Dr. Serkan KIVRAK’a teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunarım.

Bugün burada olmamda büyük katkısı olan, tüm eğitim yaşamım boyunca benden yardımlarını eksik etmeyen, özverili şekilde bana destek veren değerli annem ve babam Nadya ve Awaad CEDAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında olduğu gibi, yüksek lisans yapmam konusunda da destek olan kıymetli AİLEME ve özellikle tezimin her aşamasında emeği geçen, en yoğun dönemlerimde sürekli destek olan karım Safa CEDAN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Ön deneme ve anket araştırmasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen değerli Alaattin ÖZYER hocam’a ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Mutisim CEDAN

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mutisim CEDAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KÜLTÜR KAVRAMI	3
2.1. Ulusal Kültür.....	3
2.2. Örgüt Kültürü	4
2.2.1. Hofstede'nin örgüt kültürü boyutları	4
2.2.1.1. Süreç veya sonuç odaklı.....	4
2.2.1.2. Çalışan veya iş odaklı.....	5
2.2.1.3. Profesyonel kültüre karşı dar görüşlü kültür	5
2.2.1.4. Açık sisteme karşı kapalı sistem	5
2.2.1.5. Zayıf kontrole karşı sıkı kontrol	5
2.2.1.6. Normatife karşı pragmatik	5
2.2.2. Cameron ve Freeman Örgüt Kültürü Modeli.....	6
2.2.2.1. Klan örgüt kültürü	7
2.2.2.2. Hiyerarşi kültürü	7
2.2.2.3. Adhokrasi kültürü.....	7
2.2.2.4. Pazar kültürü	7
2.3. Ulusal Kültür Boyutları.....	9
2.3.1. Hofstede'nin ulusal kültür boyutları.....	9

2.3.1.1.	<i>Güç mesafesi (PDI)</i>	9
2.3.1.2.	<i>Bireyselcilik / Kolektivist (IDV)</i>	10
2.3.1.3.	<i>Belirsizlikten Kaçınma (UAI)</i>	12
2.3.1.4.	<i>Erkek kültür (MAS)</i>	13
2.3.1.5.	<i>Uzun dönemli yönlendirme (LTO)</i>	13
2.3.1.6.	<i>Heveslilik ve kısıtlılık (IVR)</i>	15
2.3.2.	Hofstede'ye göre Türkiye'nin kültürel boyutları analizi	17
2.3.3.	Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Kültürel Boyutları	17
2.3.3.1.	<i>Evrensellik / Durumsal Olma</i>	17
2.3.3.2.	<i>Bireyselcilik / Toplumculuk</i>	18
2.3.3.3.	<i>Nötr / Duygusal</i>	18
2.3.3.4.	<i>Yaygınlık / Özgünlük</i>	18
2.3.3.5.	<i>Başarı / Atfetme</i>	18
2.3.3.6.	<i>Zamana karşı tutumlar</i>	19
2.3.3.7.	<i>Doğaya karşı tutumlar</i>	19
2.3.4.	GLOBE'nin kültürel boyutları.....	19
2.3.5.	Edward Hall'un kültürel boyutları.....	20
2.3.5.1.	<i>Yüksek ve düşük bağlamlı kültürler</i>	20
2.3.5.2.	<i>Monokronik ve polikronik kültürler</i>	22
2.3.5.3.	<i>Alan veya uzay</i>	26
2.3.6.	Schwartz'ın değer boyutları (1992-2006)	26
2.3.7.	Gesteland'ın kültürel boyutları	27
2.3.7.1.	<i>Formal- informal kültürler</i>	27
2.3.7.2.	<i>Anlaşma odaklı – ilişki odaklı kültürler</i>	27
2.3.7.3.	<i>Monokronik – polikronik kültürler</i>	28
2.3.7.4.	<i>İletişime açık – iletişime kapalı kültürler</i>	28
3.	İNŞAAT SEKTÖRÜ VE ZAMAN YÖNETİMİ.....	29
3.1.	İnşaat Sektörü	29
3.1.1.	İnşaat sektörünün özellikleri	29
3.2.	Proje Yönetimi	30
3.2.1.	İnşaat proje yönetimi.....	31
3.3.	Zaman Yönetimi	32

3.3.1.	Zaman yönetimi teorileri.....	33
3.3.1.1.	<i>ABC zaman yönetimi modeli</i>	33
3.3.1.2.	<i>Pareto ilkesi (80/20)</i>	34
3.3.1.3.	<i>ALPEN modeli</i>	34
3.3.2.	İnşaat projelerinde zaman yönetimi	35
3.3.2.1.	<i>Proje zaman yönetimi süreçleri</i>	36
3.3.2.2.	<i>İnşaat projelerinde zamanlama</i>	38
3.3.2.3.	<i>Zamanlama gecikmeleri</i>	38
3.3.2.4.	<i>Zamanlama gecikmelerinin nedenleri</i>	39
3.3.2.5.	<i>Proje yaşam döngüsünde zaman yönetimi</i>	43
3.3.2.6.	<i>Proje başarısında zaman yönetiminin önemi</i>	46
4.	İNŞAAT SEKTÖRÜ VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR	48
4.1.	Kültürel Farklılıkların Tanımı	48
4.2.	İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Yönetimi.....	48
4.3.	Kültürel Farklılıkların Avantajları.....	51
4.4.	Kültürel Farklılıkların Dezavantajları	52
4.5.	İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Zaman Yönetimine Etkisi: Literatür Taraması	53
5.	İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ.....	58
5.1.	Araştırmanın Amacı	58
5.2.	Verileri Toplama.....	58
5.3.	Araştırmanın Yöntemi	59
5.4.	Araştırmanın Hipotezleri	59
5.5.	Veri Analizi.....	61
	SONUÇLAR.....	77
	KAYNAKÇA.....	81
	EKLER	92
	ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Örgüt kültürü modelleri ve tipleri (Sözer, 2006)	8
Tablo 2.2. Güç mesafesi boyutu özellikleri (Çelikkol, 2015)	10
Tablo 2.3. Bireyselleşme boyutunun özellikleri (Hofstede, 1984).....	11
Tablo 2.4. Belirsizlikten kaçınma boyutu özellikleri (Çelikkol, 2015).....	12
Tablo 2.5. Hofstede'nin ülkelere göre kültürel boyut değerleri	15
Tablo 2.6. Yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültür demografik sıralaması (Morden, 1999)	22
Tablo 2.7. Monokronik – polikronik kültür demografik sıralaması (Morden, 1999)	24
Tablo 2.8. Monokronik ve polikronik kültürlerin özellikleri	24
Tablo 2.9. Ülkelerin dahil olduğu kültürel boyutlar grubu	28
Tablo 3.1. Yapılacak faaliyetlerin önemine göre sıralanması	34
Tablo 3.2. 2000 yılından önce yapılmış olan inşaat çalışmalarındaki gecikme nedenlerinin özeti	40
Tablo 3.3. 2000 yılından sonra yapılmış olan inşaat çalışmalarındaki gecikme nedenlerinin özeti	41
Tablo 5.1. Anket sorularının kaynakları	58
Tablo 5.2. Profesyonellerin cinsiyetlerine göre dağılımları	61
Tablo 5.3. Profesyonellerin yaşlarına göre dağılımları	61
Tablo 5.4. Profesyonellerin eğitimlerine göre dağılımları	62
Tablo 5.5. Profesyonellerin yurtdışı eğitimlerine göre dağılımları	62
Tablo 5.6. Profesyonellerin meslek gruplarına göre dağılımları	62
Tablo 5.7. Profesyonellerin firmalarındaki görevlerine göre dağılımları	63
Tablo 5.8. Profesyonellerin inşaat sektörü deneyimlerine göre dağılımları	63
Tablo 5.9. Profesyonellerin uluslararası inşaat sektörü deneyimlerine göre dağılımları	63
Tablo 5.10. Katılımcıların firma bilgileri	64
Tablo 5.11. Katılımcıların firma bilgileri (devam)	65
Tablo 5.12. Katılımcılara göre projenin zaman yönetimi değerlendirmesi	68
Tablo 5.13. Kültürel farklılıkların planlama aşamasına etkisi	71
Tablo 5.14. Kültürel farklılıkların yürütme aşamasına etkisi	72
Tablo 5.15. Kültürel farklılıkların bitirme aşamasına etkisi	72

Tablo 5.16. Başlık düzeni.....	73
Tablo 5.17. Çok uluslu ve çok uluslu olmayan zaman yönetiminde farklılık.....	74
Tablo 5.18. Monokronik-polikronik kültür ile zaman yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi	75



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Örgüt kültür tipleri ile rekabetçi değerler (Vural, 2003).	6
Şekil 2.2. Güç mesafesi boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı.....	10
Şekil 2.3. Bireyselleşme boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı	11
Şekil 2.4. Bireyselleşme boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı	13
Şekil 2.5. Erkeklik kültürü boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı	14
Şekil 2.6. Uzun dönemli boyutun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı.....	14
Şekil 2.7. Türkiye’de Hofstede’nin kültürel boyutlarını gösteren değerler grafiği.....	17

1. GİRİŞ

Kültür, toplumlar içerisinde tecrübe ile gelişen ve etkileşimle değişen bireylerin kimliğidir. Her kültürü diğer kültürden ayıran özgün değerler ve özellikler vardır. Bir toplumda bulunan örgütler ve firmalar kesinlikle toplumun kültüründen etkilenmektedir. İnşaat endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların her biri bulunduğu toplumun kültüründen etkilenecek kendi organizasyonel kültürünü oluşturmaktadır. Son dönemlerde artan küreselleşme nedeniyle çok uluslu inşaat projeleri de artmaya başlamıştır. Çok uluslu inşaat projeleri, yüklenicinin, müşavirin veya işverenin kendi ülkesinde olmadığı ve en azından birinin kendi ülkesi dışında çalıştığı projelerdir (Mawhinney, 2001).

Farklı kültürlerle sahip inşaat örgütleri aynı ortamda çalıştıkları için kültürel farklılıkların yürütülen inşaat projelerine etkileri ortaya çıkmıştır. Çok uluslu projelerde güçlü ve organize edilmiş örgütsel kültüre sahip inşaat firmaları, bu kültürel farklılıkları avantaja dönüştürmüşlerdir. Bu farklılıklar, projeye dahil olan tüm katılımcılar tarafından anlaşılmazsa projenin başarısızlığa yada gecikmesine sebep olmuştur (Dalgün, 2011).

Deneyimli veya nitelikli çalışanların eksikliği ve işgücü sayısının yetersizliği gibi sorunlar inşaat projelerinde çok uluslu ekiplerin istihdam edilmesine yol açmıştır. Örneğin, Birleşik Arap Emirlikleri'nde, 'Burj Al Arab Oteli'nin inşa edildiği süreçte, proje boyunca 3.000'den fazla yüklenici, 250 tasarımcı ve 3.500 işçiden oluşan uluslararası bir ekibe ihtiyaç duyulmuştur (Baftiroska, 2017). Dünyanın en büyük uluslararası inşaat projelerinden biri olan Hong Kong Havaalanının inşa edildiği süreçte de yerel işgücünü sayısı yetersiz olduğu için farklı uluslardan işçiler istihdam edilmiş ve yaklaşık 20 milyar ABD doları harcanmıştır. Hong Kong, Japonya, İngiltere, Çin, ABD gibi ülkelere gelen inşaat firmaları projenin yürütülmesine katkı sağlamıştır (Wai Hung, Naidu, Tamer Cavusgil, & Yam, 2002).

Farklı kültürler, çeşitli zaman algılamalarına sahiptir ve her kültürün zamana karşı bir tutumu vardır. Bundan dolayı projenin bitiş zamanı bu farklı düşüncelerden doğrudan etkilenir. Çok uluslu veya uluslararası inşaat projelerinin belirlenen zamanda tamamlanmasında, kültürel çeşitlilik önemli bir rol oynamaktadır (Hall & Hall, 1990).

Bu çerçevede araştırmanın ikinci bölümü kültür ve kültürel farklılıklar üzerine kurulmuştur. Bu bölümde kültür kavramı, ulusal kültür, örgüt kültürü, örgüt kültürünün

boyutları, ulusal kültürün boyutları, kültürel boyutlar ile ilgili söz konusu kavramlara yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm, inşaat sektörü ve kültürel farklılıklar üzerine kurulmuştur. Bu bölümde inşaat projelerinde kültürel farklılıkların yönetimi, kültürlerarası yönetim, kültürel farklılıkların inşaat projesinin belirlenen zamanda tamamlanmasına etkisi, inşaat sektörünün özellikleri konularından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölüm, inşaat endüstrisi ve zaman yönetimi üzerine kurulmuştur. Bu bölümde zaman yönetimi modelleri ve teorileri, inşaat projesinin zaman yönetimi, proje zaman yönetimi süreçleri, proje yaşam çevrimi, inşaat projeleri zamanlama konularından bahsedilmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise inşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimine olan etkisinin incelenmesi ve araştırmanın sonuçları yer almıştır.

2. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür konsepti, Latince “ekin” kökeninden gelen “cultura” kelimesidir. Kültür kavramı ile ilgilenen araştırmacılar tarafından öne sürülen 200 civarında farklı tanımları olduğu ortaya konmaktadır (Çakır & Eğinli, 2010). Kültür, bir milletin bütün maddi ve manevi değerleridir. Bir milletin maddi değerleri yeme, içme, yaşama gibi etkinliklerini; milletin manevi değerleri ise duygu, düşünce, ahlak, gelenek ve göreneklerini kapsamaktadır.

Kültür, bilgiyi öğrenme ve gelecek nesillere aktarma kapasitesine bağlı olarak entegre bilgi, inanç ve davranış modeli olarak tanımlanabilir. Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan öğrenilmiş değerler ve davranışlardır. Bireyin çalışmalarında bireysel düşünme, hissetme ve hareket etme biçimlerine dayanarak nasıl gerçekleştirdiğinde kültür; hayati bir rol oynar. Kültürün yemek, giyim, dini ritüeller, mimariler veya spor gibi görünür nitelikleri vardır. Görünmez özellikler ise çevreye, zamana, iletişime, mekâna, güce, bireyciliğe, rekabetçiliğe, yapıya ve düşünceye yönelim içerir (Isern, 2014). Kültür, “bir toplumdaki insanları bir diğerinden ayırt eden inançların, değerlerin, davranışların, geleneklerin ve tutumların toplanması” olarak tanımlanabilir (Steers, 2005).

Singelis (1999) iki tür kültür tanımlamıştır: İlk tür; Triandis'in (1972) öznel kültür olarak adlandırdığı veya Hofstede'nin (2001) insan zihninin yazılımı olarak adlandırdığı şeydir: İnançlar, değerler ve içsel etkileşim kalıpları. İkinci tür ise insanın yarattığı ortamdan oluşur. Kurumlar ve sanat dahil olmak üzere insanların yarattığı her şeyi içerebilmektedir. Toplumda yaşayan bireylerin kendilerine özgü yaşam tarzı olduğundan dolayı kültür, toplumda bireylerin yaptıklarının çoğunu etkiler. Her toplum kendi kültürel mirasına sahiptir (Saydan, 2002). Örneğin toplumda kadının ve erkeğin rollerinin dağılımı, zamana karşı tutumlar ve diğer kişilerle iletişim kurma şekli gibi kültürel mirasın belirtileridir.

2.1.Ulusal Kültür

Hofstede (1980) ulusal kültürü "kolektif entelektüel programlama" olarak tanımlamıştır.

Ulusal kültür, egemen bir devletin halkının paylaştığı kurallar, davranışlar, inançlar, gelenekler ve değerler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda dil, din, tarih ve

kültürel gelenekler gibi belirli özellikleri de gösterir. Bir ulusal kültür, genellikle bir ulusal grubun üyeleri tarafından tutulan farklı bir dizi inanç, değer ve varsayım olarak da tanımlanabilir. Ulusal kültürün özellikleri, davranışları tahmin etmek için yararlıdır, ancak başkalarını yargılamak için kullanılmamalıdır (Starr-Glass & David, 2017).

2.2.Örgüt Kültürü

Aynı örgütün üyeleri arasında ortaklaşa paylaşılan ve gösterilen inançlar ve değerler kümesi olarak tanımlanmıştır (Mwaura, 1998). Araştırmacılar bu seviyede aşağıdaki temel kültürel boyutları önermektedir; yeniliklere yönelme, ayrıntılara dikkat, sonuçlara odaklanma, risk almaya karşı tutum ve ekip çalışmasına odaklanma. Ayrıca personel üyelerinin algı ve inançlarının homojenliğinin, belirli bir örgüt kültürünün gücünü büyük ölçüde belirlediği kabul edilmektedir (Dimitrov, 2012).

Organizasyon kültürü, firmanın kökeni ne olursa olsun, bulunduğu ülkenin kültüründen etkilenir. Başka bir deyişle, örgüt kültürü ile ulusal kültür arasında bir çatışma varsa, örgüt kültürü genellikle hüküm sürer. Örneğin, Türkiye'de faaliyet gösteren herhangi bir firma ister yerli ister yabancı olsun, yerel kültürü gözlemler. Örgüt kültürü iki unsurdan oluşur: yönetim tarzı ve örgütsel tepki (Zhao, 2018).

2.2.1. Hofstede'nin örgüt kültürü boyutları

1980'lerde Danimarka ve Hollanda'daki 20 organizasyon biriminde Geert enstitüsü IRIC (Kültürlerarası İşbirliği Araştırma Enstitüsü) tarafından yürütülen örgüt kültürü farklılıklarına yönelik ayrı bir araştırma projesi, uygulamaların 6 (altı) bağımsız boyutunu belirlemiştir: süreç odaklı ve sonuç odaklı, iş odaklı ve çalışan odaklı, profesyonel ve dar görüşlü, açık sistemlere karşı kapalı sistemler, zayıf kontrole karşı sıkı kontrol ve pragmatik ve normatif (Hofstede G. , 1997).

2.2.1.1.Süreç veya sonuç odaklı

Süreç odaklı bir kültür daha çok teknik ve bürokratik rutinlere odaklanır. Bunun aksine, sonuç odaklı bir kültür, şirketin amaçlarına ulaşmak için istenen sonuçlara ulaşmaya odaklanır. Böylece, süreç odaklı kültürde, insanlar risklerden kaçınarak ve işlerinde sadece sınırlı bir çaba göstererek kendilerini algırlar. Sonuç odaklı insanlar, alışılmadık durumlarda kendilerini rahat bulup her gün yeni zorluklara maruz kalırlar (Hofstede G. , 1997).

2.2.1.2.Çalışan veya iş odaklı

Bu boyut, kültürün bir çalışanı veya işi ne kadar tercih ettiğini temsil eder. Kişiyi odaklı kültürlerdeki çalışanlar, kişisel sorunlarının dikkate alındığını ve örgütün çalışanların refahıyla ilgilenme yükümlülüğünü üstlendiğini düşünmektedir. Öte yandan, işe yönelik kültürlerdeki insanlar işi tamamlamak için güçlü bir baskı altında kalmaktadırlar ve örgüt sadece işle ilgilenmektedir (Hofstede G. , 1997).

2.2.1.3.Profesyonel kültüre karşı dar görüşlü kültür

Bu boyut, bir örgütün üyelerinin kendilerini tanımlama biçimini temsil eder. Profesyonel kültürü olan kuruluşlardaki üyeler kendilerini öncelikle meslekleriyle özdeşleştirme eğilimindedir. Dar görüşlü kültür üyeleri, örgütün normlarının iş hayatındaki ve evlerindeki davranışlarını kapsadığını düşünmektedirler (Hofstede G. , 1997).

2.2.1.4.Açık sisteme karşı kapalı sistem

Açık sistemlerde, bir kuruluşun üyeleri hem kuruluşun yeni üyelerine hem de kuruluş dışındaki kişilere açıktır. Kapalı sistemlere sahip organizasyonlarda ise çalışanlar arasında ilişkiler birbirine kapalı bir şekildedir (Zeqiri & Alija, 2016).

2.2.1.5.Zayıf kontrole karşı sıkı kontrol

Bu boyut, kuruluştaki iç yapılanma miktarını temsil eder. Gevşek kontrol ünitelerindeki çalışanlar daha fazla özerkliğe sahiptir ve farklı departmanlar birbirleri arasında çok fazla koordinasyon olmadan çalışabilirler. Sıkı kontrol birimlerindeki insanlar çalışma ortamlarını kapalı olarak tanımlarlar. Süpervizörler, çalışanların ne yaptığını tam olarak bilir ve yönetim, merkezi bir stratejiye göre farklı departmanların tüm faaliyetlerini koordine edebilir (Hofstede G. , 1997).

2.2.1.6.Normatife karşı pragmatik

Bu boyut, bir kuruluşun çevresi ve müşterileri ile ilgilenirken kullandığı yöntemleri temsil eder. Normatif (çıkarıcı) kültürler için, örgütsel prosedürleri takip etmek sonuçları takip etmekten daha önemlidir. Pragmatik (Prensipli) kültüre mensup insanlar için sonuçları takip etmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak daha önemlidir (Hofstede G. , 1997).

2.2.2. Cameron ve Freeman Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Freeman'ın (1991) çalışmasına göre dört tür örgüt kültür tipi bulunmaktadır. Bu örgüt kültürü çeşitleri; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, Adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür (Cameron & Freeman, 1991, s. 29). Rekabetçi değerler modeline göre bu dört örgüt kültürü kavramını ele almışlardır (Yücel & Koçak, 2014, s. 49). Şekil 2.1'de görüleceği gibi dikey eksen mekanik ve organik süreçleri içermektedir. Örgütte esneklik; kendiliğinden oluşan organik süreçlerde önemliyken, mekanik süreçlerde kontrol, denge ve düzen daha önemlidir. Mekanik boyut organik boyuta zıt olarak tanımlanmaktadır. Yatay eksen, birbirine zıt olan iki boyut, içsel koruma ve dış konumlandırma olarak bulunmaktadır.



Şekil 2.1. Örgüt kültür tipleri ile rekabetçi değerler (Vural, 2003).

2.2.2.1.Klan örgüt kültürü

Rekabetçi değerler modeliyle klan örgüt kültürü ortaya konmuştur (Cameron & Quinn, 2006). Aile tipi örgütlere benzerliğinden dolayı Klan terimi, bu örgüt kültür türüne denmektedir (Aktan & Atdıntan, 2016, s. 329). Klan tipi örgütün, temel özelliklerinden ekip çalışması, örgüte duydukları sadakat, fikir birliği ve çalışanın katılımcılığıdır. Toplumlar ortak bir amaca yönelmektedir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde firma yöneticileri ana-baba (ebeveyn) rolündedirler (Berrio, 2003).

2.2.2.2.Hiyerarşi kültürü

Bu tip kültüre sahip örgütlerde lider iyi bir organizatör; ayrıca etkili bir lider, kesin ve önemli kararlar alabilen kişi olarak tanımlanmaktadır. Hiyerarşik tür kültürüne sahip örgütlerin temel değerleri; kontrol ve sorumluluktur. Hiyerarşik örgütler için istikrar ve üretkenlikte işlerin yürütülmesi esastır. Formal kural, prosedürler ve politikalar, örgüt çalışanlarını bir arada tutmaktadır (Cameron & Quinn, 2006). Bireylerin hangi işi nasıl yapacakları bellidir. Verimlilik, durağanlık örgütün uzun vadedeki amacıdır.

2.2.2.3.Adhokrasi kültürü

Adhokrasi sözcüğünün kökü İngilizce "ad hoc"a dayanan, süreli, özel hedefli ve dinamik anlamlarına gelmektedir (Aktan & Atdıntan, 2016). Adhokrasi tür örgüt kültürü; organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı iş çevresi olarak karakterize edilir. Etkili lider vizyon sahibi, yenilikçi, risk odaklı kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde otorite ilişkileri ve merkezileşme bulunmamaktadır. Örgütün uzun vadedeki stratejileri, hızlı büyüme ve yeni kaynaklardır. Örgütün başarısı, kendine özgü ürün ve hizmetler üretmek ile tanımlanmaktadır (Cameron & Quinn, 2006).

2.2.2.4.Pazar kültürü

Bu örgüt kültürü, dış odaklılığı ve mekanik süreçlere yönelikliği örgütsel ortamları ifade etmektedir. Bu kültür; müşterilere, anlaşmalı taraflara, sendikalara ve düzenleyiciler gibi dışsal çevreyle olan işlemlere odaklanmaktadır (Cameron & Quinn, 2006). Pazar örgütlerinde işlemler, öncelikle parasal işlemler gibi pazar mekanizmaları dikkate alınarak yürütülmektedir. Liderler hızlı hareketli, yarışmacı ve üretici birey olarak tanımlanmaktadır. Pazar örgütünün başarısı, pazar payını sürekli artırmak ve somut çıktılar ile tanımlanmaktadır.

Karışık bir formattan oluşan örgüt kültürü kavramı, farklı modellerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu çalışmada yukarda açıklanan örgüt kültürü modelleri hariç örgüt kültürü yaklaşımlarının bazıları Tablo 2.1’de, literatürde özetlenmektedir (Sözer, 2006, s. 15).

Tablo 2.1. Örgüt kültürü modelleri ve tipleri (Sözer, 2006)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ
Deal ve Kennedy Modeli	- Maço Kültürü -Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine iddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
Kilmann Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür
Byars Modeli	-Sistematik Kültür -Müteşebbis Kültür -Etkileşim Kültür -Bütünleşik Kültür
Miles ve Snow Modeli	-Koruyucu Kültür -Geliştirici Kültür -Analizci Kültür -Tepki Verici Kültür
Lahiry Modeli	Yapıcı Kültür -Pasif-Savunucu Kültür -Agresif-Savunucu Kültür
Schneider Modeli	-Kontrol Kültürü -İşbirliği Kültürü -Yeterlilik Kültürü -Gelişme Kültürü

2.3.Ulusal Kültür Boyutları

Ulusal Kültür boyutları, belli bir kültürün diğer kültürlerle göre farklılıklarını göstermektedir. Bu kültürel farklılıklarını kategorize etmek amacıyla çeşitli ulusal kültür modeli önerilmektedir. Bu çalışmada; Hofstede'nin ulusal kültür boyutları, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Kültürel Boyutları, GLOBE'nin kültürel boyutları, Schwartz'ın değer boyutları, Edward Hall'un kültürel boyutları, Gesteland'ın kültürel boyutları incelenmektedir.

2.3.1. Hofstede'nin ulusal kültür boyutları

Hofstede, 40 ülkedeki IBM çalışanları arasında kültürün işyerlerindeki etkisini bulması için bir çalışma yürütmüştür (Hofstede, 1980). Hofstede'nin çalışmasına göre ulusal kültürün altı boyutu vardır: Güç Mesafesi (PDI), Bireycilik / Kolektivizm (IDV), Belirsizlikten Kaçınma (UAI), Erkeklik / Kadınlık (MAS) (Hofstede, 1984), Uzun vadeli Oryantasyon (LTO) (Hofstede,2001), altıncı boyut ise Heveslilik ve kısıtlılık (IVR) 2010 yılında eklenmiştir (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

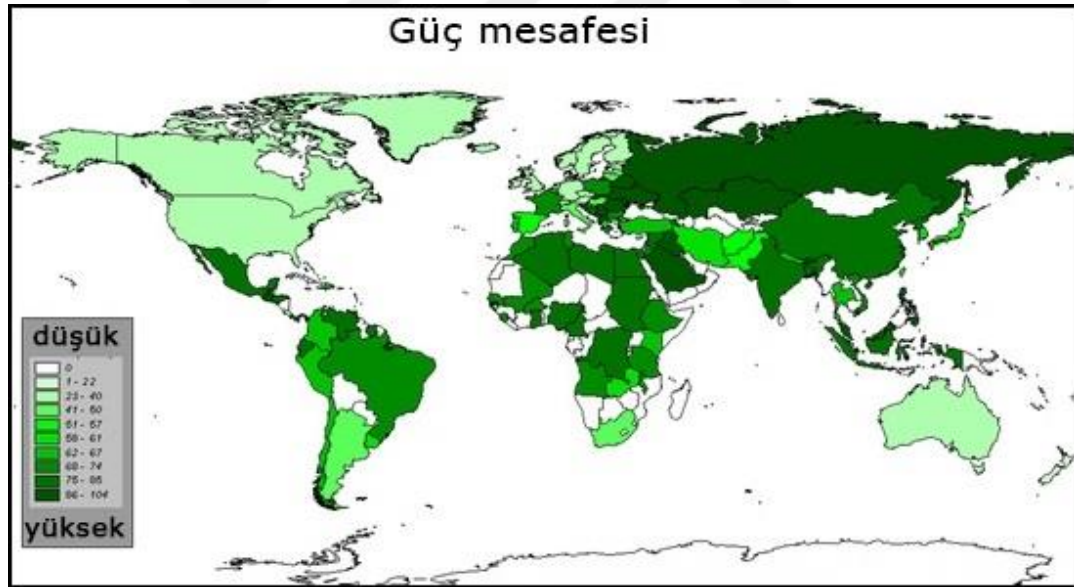
2.3.1.1.Güç mesafesi (PDI)

Bu boyut, bireylerin toplumdaki eşit olmayan güç dağılımını ne ölçüde kabul ettiğini yansıtmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin bu eşit olmayan güç ayrımını kabul ettiklerini gösterir ki; bu durum, çalışanların üstleri ile herhangi bir mücadeleye giremeyecekleri anlamına gelir. İktidar biçimi hiyerarşiktir ve çalışanlar hep üstlerinden yönlendirme beklerler. Güç mesafesinin yüksek dereceye sahip olduğu toplumlara örnek olarak Latin Amerika, Afrika, Asya ve Doğu Avrupa verilebilir. Bu durumun tersine bakıldığında iktidar derecesinin düşük olduğu toplumlarda, bireyler toplum içinde aynı güce sahiptir. Birey, eğitim, gelir, vb. yollarla toplumda daha üst pozisyonlara ulaşabilir. İskandinavya, Yeni Zelanda ve Avustralya eşit bir güç mesafesine sahip olan ülkelerdendir (Hofstede, 1984). Tablo 2.2'de güç mesafesinin özellikleri toplumsal değerlerine göre gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Güç mesafesi boyutu özellikleri (Çelikkol, 2015)

Yüksek Güç Mesafesi	Düşük Güç Mesafesi
Güçlü olanların ayrıcalıkları vardır	Her birey aynı haklara sahiptir
İktidar, toplumda iyi ya da kötülüğü önleyen temel bir gerçektir: meşruiyeti önemsizdir	Güç kullanımı meşru olmalı ve iyilik, kötülük kriterlerine tabi tutulmalıdır.
Çocuklar ebeveynlerine saygı göstermeli ve itaat etmelidir	Ebeveynler çocuklara eşit muamele ederler.
Yaşlı insanlara hem saygı duyulur hem de yaşlı insanlardan korkulur	Yaşlı insanlara ne saygı duyulur ne de yaşlı insanlardan korkulur
Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir	Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamına gelir
Toplumda gelir dağılımı çok dengesizdir.	Toplumda gelir dağılımı dengelidir.

Şekil 2.2’de güç mesafesi boyutunun dağılımına ilişkin istatistik, dünya haritası üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Güç mesafesi boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı

2.3.1.2. Bireysellik / Kolektivist (IDV)

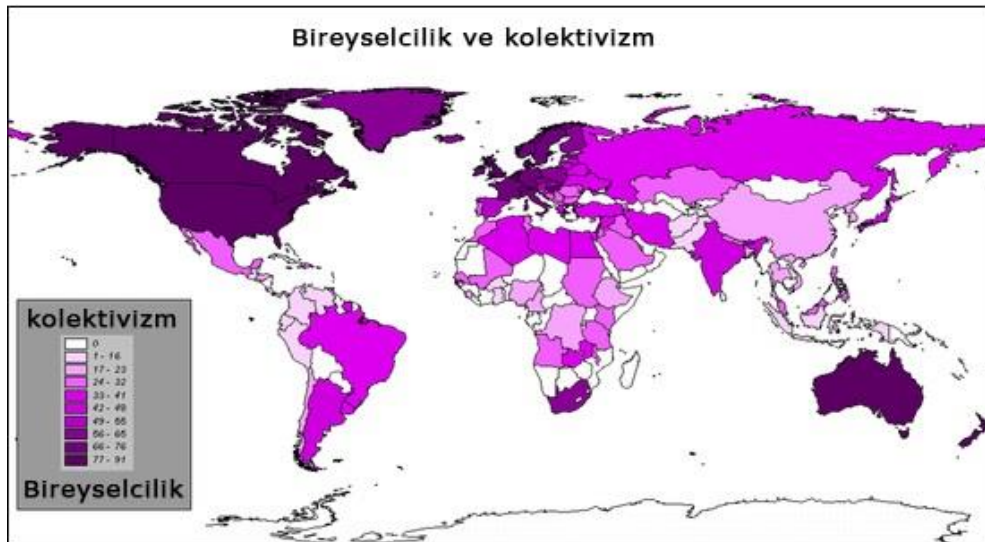
Bu boyut, kültürdeki bireylerin kendi çıkarlarını, ailenin ve diğer sosyal grupların çıkarlarından daha fazla, ya da bir ülkedeki insanların grup halinde değil de birey olarak davranmayı tercih ettiklerini yansıtır (Sığırı & Tıgılı, 2006). Kolektif bir toplumda, bireyin kimliği ve değeri, sosyal sistemin başarısından veya bireysel başarıdan kaynaklanır.

Kolektivist yapıya sahip bazı ülkeler; Guatemala, Pakistan ve Endonezya'dır. Aksine, bireysellik eğilimi olan insanlar, bireysel başarılarına öncelik verip ekip çalışmasına eşit oranda önem vermezler. Amerika, Avustralya ve İngiltere bu duruma örnek olarak verilmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin, kolektivizm boyutunda da yüksek değerlere yakın oldukları görülmektedir (Hofstede, 1984). Tablo 2.3'te bireyselciliğin özellikleri toplumsal değerlere göre gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Bireyselcilik boyutunun özellikleri (Hofstede, 1984)

Kolektivist Yapı	Bireyselcilik
“Biz” odaklı	“Ben” odaklı
Bireyler arasında ilişkiler devamlılık gösterilir.	Bireyler arasında ilişkiler devamsızlık gösterilir.
Grup kararlarına önem verilir	Bireysel kararlara önem verilir
Grup tarafından önceden belirlenmiş görüşler ve oylar.	Kişisel görüş bekleniyor: bir kişi bir oy
Başarı, grup içinde gerçekleşir	Bireysel kazançlar ön plandadır.

Şekil 2.3'te bireyselcilik ve toplulukçuluk boyutunun dağılımına ilişkin istatistik, dünya haritası üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Bireyselcilik boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı

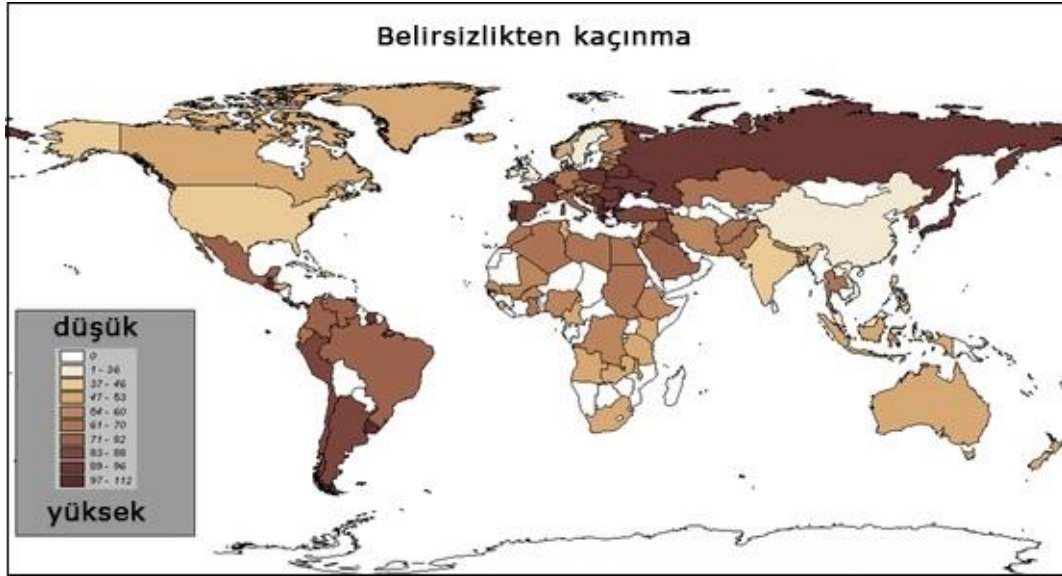
2.3.1.3. Belirsizlikten Kaçınma (UAI)

Belirsizlikten kaçınmak, bireylerin belirsiz durumlar ve zorluklar karşısında nasıl mücadele ettiğini ve bunlarla nasıl başa çıktığını açıklamaktadır. Bu arzusun güçlü olduğu toplumlarda, bireyler tehlikeli ve belirsiz durumlardan kaçınma eğilimindedir. Bu koşullar, bireylerde yüksek düzeyde stres ve kaygı yaratır. Japonya, Yunanistan ve Rusya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma eğilimi derecesi çok yüksektir. Dolayısıyla bireylerin tercihleri büyük bir oranda tahmin ya da kontrol edilebilir durumlardan yana olmaktadır. Belirsizlik seviyesi düşük olan ülkeler, kontrol edemedikleri durumlara karşı daha hoşgörülü olma eğilimindedir. Jamaika ve Singapur gibi ülkeler, belirsizliği benimseme eğilimi gösteren ülkelerin örnekleridir (Hofstede, 1984). Belirsizlikten kaçınma yüksek oranına sahip toplumlarda, zaman genellikle değerli bir kaynak değildir. Bu tür toplumlarda yaşam nispeten telaşsızdır ve zaman yenilenebilir. Buna örnek olarak İngiltere ve İsveç verilmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu toplumlarda, zaman ölçümlenebilir ve zaman en verimli şekilde kullanılmalıdır. Bu toplumlarda işler, nispeten hızla ilerlemektedir. Buna örnek olarak Japonya ve Fransa verilmektedir (Hofstede, 1984). Tablo 2.4'te belirsizlikten kaçınma durumu, toplumların özellik ve toplumsal değerlerine göre listelenmiştir.

Tablo 2.4. Belirsizlikten kaçınma boyutu özellikleri (Çelikkol, 2015)

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek	Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük
Belirsizlikler karşısında stres seviyesi yüksektir.	Belirsizlikler karşısında stres düşük seviyededir.
Hayattaki belirsizlikler bir tehdit olarak görülür ve bununla mücadele edilmesi gerekir	Belirsizlikler günlük yaşamın bir parçasıdır ve olaylar geliştiği şekilde kabul edilir
Fikir birliği olması yönünde bir ihtiyaç vardır	Görüş farklılıkları kabullenilir
Hatalardan kaçınma bir ihtiyaçtır	Risk almakta bir sıkıntı görülmez
Kural ve kanunlara büyük bir ihtiyaç duyulur	Kural ve kanunlara fazla ihtiyaç duyulmaz

Şekil 2.4'te belirsizlikten kaçınma boyutunun dağılımına ilişkin istatistik, dünya haritası üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Bireysellik boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı

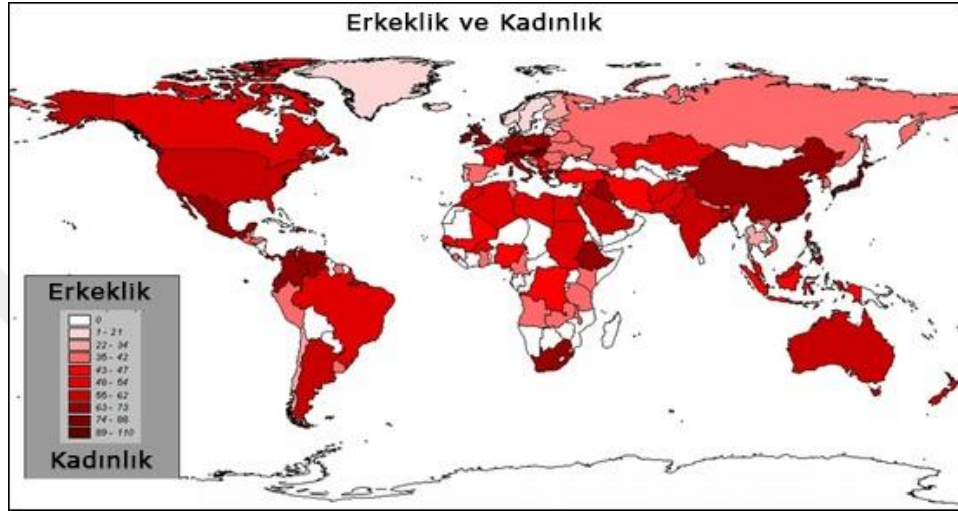
2.3.1.4. Erkek kültür (MAS)

Bu boyut, rollerin toplumda kadın ve erkek arasında nasıl dağıldığını gösterir. Eril toplumlarda, erkeklerin rolleri ile kadınların rolleri açıkça örtüşmemektedir (Soares & Shoham, 2006). Başarıyı göstermek, güçlü ve hızlı olmak, olumlu özellikler olarak görülür. Bununla birlikte dişi toplumlarda, erkek ve kadın rolleri arasında büyük bir çakışma vardır ve tevazu bir erdem olarak algılanmaktadır (Altay, 2004). Doğrudan birbirleriyle iyi iş birliği yapan insanlarla çalışmaya büyük önem verilmektedir. Erkek ve kadın değerleri arasındaki fark, Japonya ve Avusturya'da en büyüktür. Her iki ülkede de erkekler "sert" eril değerler ve davranışlar sergilediklerinden dolayı yüksek puan alırlar, ancak aslında kadınlar da erkeklik özelliklerine sahip olduğu için nispeten yüksek puan alırlar; ancak ortalama olarak erkeklerden daha düşüktür. İngiltere ve ABD toplumları, erkek kültür eğilimine sahiptir. Erkek kültürü, para ve başarıya önem verirken dişi kültür yaşam kalitesine daha fazla odaklanmaktadır (Hofstede, 1984). Şekil 2.4'te erkeklik kültürü boyutunun dağılımına ilişkin istatistik, dünya haritası üzerinde gösterilmiştir.

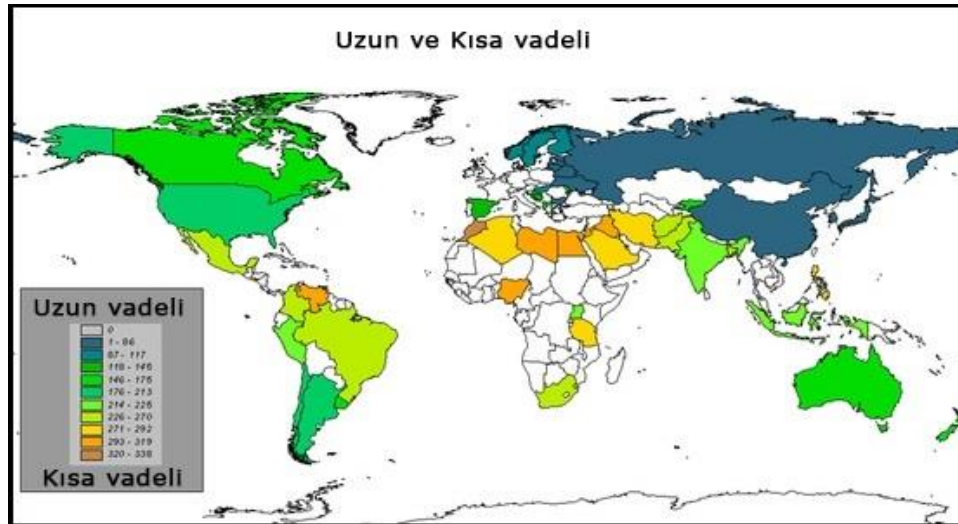
2.3.1.5. Uzun dönemli yönlendirme (LTO)

Uzun vadeli yönelim boyutu, toplumun zaman ufkunu ne ölçüde takip ettiğini dikkate alır. İnsanların bugün veya gelecek için çalışmaya odaklanıp odaklanmayacağını açıklar. Örneğin Japonya gelecekteki çıkarları için sıkı çalışmaya ve kişisel fedakarlığa değer veren uzun vadeli bir yönelime sahiptir (Clearlycultural, 2009), Gelecek nesiller

üzerinde yüksek bir konsantrasyona sahiptir. Rusya ise kısa dönemli yönlendirme kültürüne sahiptir. Uzun ve kısa dönemli yönlendirmenin, bir ülkenin siyasi ve ekonomik durumuna büyük etkisi vardır. Belirsizlik ne kadar fazla olursa, kısa vadeli planlara daha fazla odaklanılacaktır. Uzun vadeli oryantasyon boyutu, Hofstede tarafından sadece 23 ülke için araştırılmıştır (Hofstede, 2001). Şekil 2.5'te uzun vadeli kültür boyutunun dağılımına ilişkin istatistik dünya haritası üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Erkeklik kültürü boyutunun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı



Şekil 2.6. Uzun dönemli boyutun dünya haritası üzerindeki istatistik dağılımı

2.3.1.6. Heveslilik ve kısıtlılık (IVR)

Hoşgörü, yaşamdan zevk almayla ilgili temel ve doğal insan motiflerinin göreceli olarak tatmin olmasını sağlayan bir durumu ifade eder. Kısıtlama, bu ihtiyaçları ve arzuları katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir durumu sembolize eder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Hofstede'nin ülkelere göre kültürel boyut değerleri Tablo 2.5'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5. Hofstede'nin ülkelere göre kültürel boyut değerleri

Ülke	Güç mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Bireysellik	Erkek Kültür	Uzun Dönemli Yönlendirme
ABD	40	46	91	62	29
Arap Ülkeleri	80	68	38	52	
Almanya	35	65	67	66	31
Arjantin	49	86	46	56	
Avustralya	36	51	90	61	31
Avusturya	11	70	55	79	
Nijerya	77	54	20	46	16
Belçika	65	94	75	54	
Brezilya	69	76	38	49	65
Çin	80	40	15	55	114
Danimarka	18	23	74	16	
Etiyopya	64	52	27	41	25
Ekvador	78	67	8	63	
El Salvador	66	94	19	40	
Endonezya	78	48	14	46	
Filipinler	94	44	32	64	19
Finlandiya	33	59	63	26	
Fransa	68	86	71	43	
Guatemala	95	101	6	37	
Güney Afrika	49	49	65	63	
Güney Kore	60	85	18	39	75
Hindistan	77	40	48	56	61
Hollanda	38	53	80	14	44
Hong Kong	68	29	25	57	96
İran	58	59	41	43	
İrlanda	28	35	70	68	
İspanya	57	86	51	42	

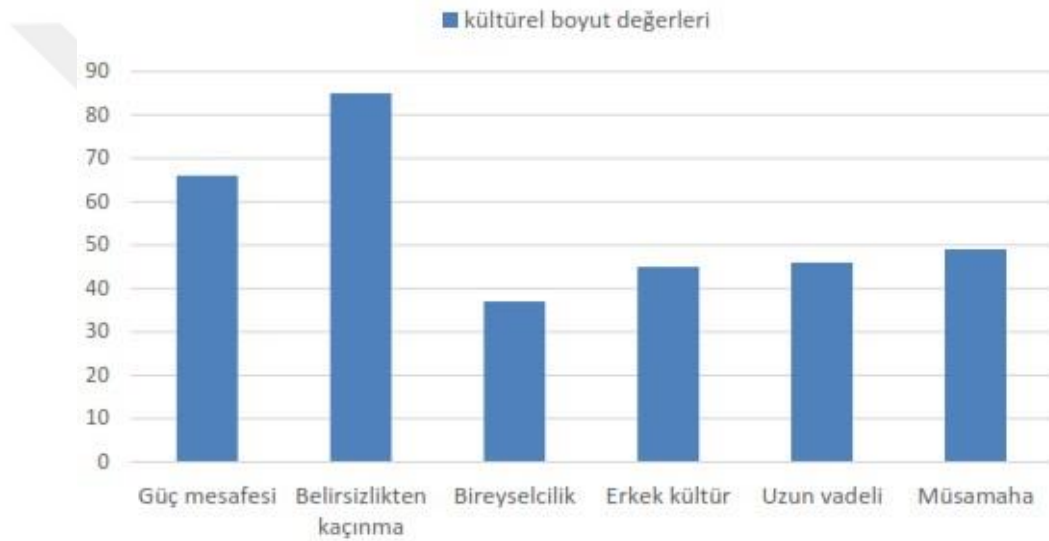
Tablo 2.5. Hofstede'nin ülkelere göre kültürel boyut değerleri (devam)

Ülke	Güç mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Bireysellik	Erkek Kültür	UzunDönemli Yönlendirme
İsveç	31	29	71	5	33
İsviçre	34	58	68	70	
İtalya	50	75	76	70	
Jamaika	45	13	39	68	
Japonya	54	92	46	95	80
Kanada	39	48	80	52	23
Kolombiya	67	80	13	64	
Kosta Rika	35	86	15	21	
Macaristan	45	83	55	79	50
Malezya	104	36	26	50	
Meksika	81	82	30	69	
Norveç	31	50	69	8	
Pakistan	55	70	14	50	0
Panama	95	86	11	44	
Peru	64	87	16	42	
Polonya	55	78	60	65	37
Portekiz	63	104	27	31	
Rusya	90	70	42	37	
Singapur	74	8	20	48	48
Şili	63	86	23	28	
Tayvan	58	69	17	45	87
Tayland	64	64	20	34	56
Türkiye	66	85	37	45	
Uruguay	61	100	36	38	
Venezuela	81	76	12	73	
Yeni Zelanda	22	49	79	58	30
Yunanistan	60	112	35	57	

Arap Ülkeleri (Mısır-İrak-Kuveyt-Lübnan-Libya-Suudi Arabistan)

2.3.2. Hofstede'ye göre Türkiye'nin kültürel boyutları analizi

Hofstede araştırmasına göre Türkiye'deki güç mesafesi yüksektir. Güç yapımı hiyerarşiktir ve üstlere genellikle erişilemez. Görevli, kurallara bağlıdır ve ne yapması gerektiğinin söylenmesini üstlerinden bekler. Yöneticilere karşı tutum resmidir. Aynı yapı, başkalarının babalarına tabi olduğu aile biriminde de görülebilir. Bireyler grup çalışmasına odaklanır ve insanlar gruplara (aile, aşiret veya kuruluş) tabidir. Belirsizliği önlemek ve stres azaltmak için yasalar ve kurallara büyük ihtiyaç vardır (Junker & Gökbulut, 2015). Şekil 2.7'de Türkiye'de Hofstede'nin kültürel boyutlarının değerleri gösterilmektedir.



Şekil 2.7. Türkiye'de Hofstede'nin kültürel boyutlarını gösteren değerler grafiği

2.3.3. Trompenaars ve Hampden-Turner'in Kültürel Boyutları

Trompenaars ve Hampden-Turner, toplanması on yıl süren verilerle birlikte kültürel yedi boyut modelini öne sürmüşlerdir. Veriler, 28 ülkede 15.000'den fazla yöneticiye anket gönderilerek elde edilmiştir (Yeşil, 2012).

2.3.3.1. Evrensellik / Durumsal Olma

Bu boyut; resmi kuralların ve prosedürlerin koşulları ve ilişkileri ne ölçüde etkilediği ile ilgilenen bir boyuttur. Bütüncül bir kültürde, bu düzenlemeler ve kurallar yaşamın çeşitli yönlerini yönetirken, özel kültürlerin üyeleri koşullara göre hareket etme eğilimindedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Bu kültürel boyut örgütlerdeki evrak ve bürokrasi düzeyleriyle ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bürokrasi düzeyleri, evrenselci örgütlerde genellikle özel örgütlerden daha fazladır (Bhattacharyya, 2010).

2.3.3.2.Bireyselcilik / Toplumculuk

Bu kültürel boyut, Geert Hofstede tarafından sunulan kültürel boyuta oldukça benzemektedir. Bireysel kültürlerde, bireylerin çıkarları genellikle grubun menfaatine üstün gelirken, kolektif örgütlerde ise başarı veya örgütsel başarısızlık, bireye değil, bir bütün olarak gruba bağlıdır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

2.3.3.3.Nötr / Duygusal

Bu boyut, duyguların toplum üyeleri tarafından ne ölçüde ifade edildiğine göre kültürleri gruplara ayırır. Nötr kültürlerde, insanlar genellikle duygularını göstermezken; duygusal kültürlerdeki insanlar duygularını ifade etmede kendilerini rahat hissederler (Primecz, Romani, & Sackmann, 2011). Duygusal kültürü olan kuruluşlarda, kurumun başarılı olabilmesi için, iş arkadaşlarıyla duygusal bağ kurmanın önemini vurgulamaktadır.

2.3.3.4.Yaygınlık / Özgünlük

Toplumlar arasındaki farklılaşma, kişisel yaşamın çalışma yaşamından ne ölçüde ayrıldığına dayanmaktadır. Spesifik kültürlerde, çalışanların özel hayatları ile çalışma hayatları arasında açık bir ayrım vardır. Yaygın kültürlerde ise aksine, çalışanların kişisel ve mesleki yaşamları arasında önemli bir çakışma vardır; çalışanlar çalışma saatleri dışında meslektaşları ile daha fazla iletişim kurma eğilimindedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

2.3.3.5.Başarı / Atfetme

Başarıya yönelik toplumlarda ve örgütlerde, bireyin bireye uygun yetki ve yönetim işlevleri elde edilen başarılarla dayanır. Bireysel odaklı kuruluşlarda ve toplumlarda, otorite ve yönetim pozisyonları, aile geçmişleri, yaş, cinsiyet durumlarına göredir. Birçok araştırmacı (Moran, Harris, & Moran, 2010), başarı odaklı kuruluşların kurumsal hedeflere ulaşmada daha etkili olduğuna inanmaktadır. Özellikle, başarıya yönelik işletmelerde çalışanların, atıfta bulunan işletmelerdeki çalışanlara kıyasla daha iyi motivasyona sahip oldukları gözlemlenmiştir.

2.3.3.6.Zamana karşı tutumlar

Eşzamanlı yaklaşıma sahip kültürlerde, bireylerin belli bir zamanda birden fazla görevi yerine getirme ve bireysel çalışmalardan ziyade ekip çalışmasını destekleme olasılığı daha yüksektir. Belli bir zamanda birden fazla görevi yerine getirmenin, görevleri değiştirmek için zaman kaybetmek, düşük odak seviyesi ve genel iş kalitesini etkilemek gibi kusurları içerdiğine inanılmaktadır (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2013).

2.3.3.7.Doğaya karşı tutumlar

Bu boyut çevre ile ilgili iki tür inancı açıklamaktadır; içe yönelmiş kültürler, dışa yönelmiş kültürler. İç denetim kültürlerinde, bireyler doğayı doğru deneyimlerle kontrol edebildiklerini görür. Bu durumun, insanın başarısızlığına veya başarının kaynağı olduğuna inanırlar. Dış yönelimli toplumlarda, sonuçlar ve başarılarda doğayı etkili bir faktör olarak görürler. İnsanlar böylece dış koşullara uyum sağlarlar (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2013).

2.3.4. GLOBE'nin kültürel boyutları

House vd. (2004), GLOBE projesi adı altında toplam 62 ülkeden veri toplayarak dokuz kültürel boyut tespit etmişlerdir. Bu boyutlar, Hofstede'nin kültürel boyutlarının bir uzantısıdır. Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, İnsancıl Odaklılık, Kurumsal Toplumculuk, Grup içi Toplumculuk, Girişkenlik, Cinsiyetler arası Eşitlik, Gelecek Odaklılık ve Performans Odaklılık (Yeşil, 2012).

Güç Mesafesi: Bir örgütün üyesi konumundaki bireyler tarafından gücün eşitsiz dağılımının ne kadar kabul edildiğini göstermektedir (House & Javidan, 2004).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma boyutu, örgütlerde veya toplumlarda bireylerin belirsiz durumlarda ne şekilde davrandıklarını göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma yüksek oranına sahip bireylerin stresi belirsiz durumla karşılaştığında yüksektir (House & Javidan, 2004).

İnsancıl Odaklılık: Toplumdaki veya örgütteki kişilerin adaletli, kibar ve cömert olmasını, arkadaşça davranmasını ve diğer kişilere karşı olan tavrını ifade etmektedir (House & Javidan, 2004).

Kurumsal Toplumculuk: Toplumsal veya örgütsel hareketleri ve mevcut olan kaynakların kolektif olarak dağıtılmasını, örgütün veya toplumun ne derecede destek verdiğini ve ödüllendirildiğini göstermektedir (House & Javidan, 2004).

Grup içi Toplumculuk: Bireylerin, örgütler veya aynı toplumda yaşayan diğer insanlar ile arasındaki sadakatin ne derecede olduğunu ifade etmektedir (House & Javidan, 2004)

Cinsel Eşitlik: Toplumun veya örgütün üyeleri arasındaki cinsiyet farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını ne oranda minimize ettiğini ifade etmektedir (House & Javidan, 2004).

Gelecek Odaklılık: Toplumlardaki veya örgütlerdeki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma, mutlulukları erteleme gibi geleceğe yönelik davranışlara ne oranda önem gösterdiklerini ifade etmektedir (House & Javidan, 2004).

Performans Odaklılık: Bir örgütün grup bireylerinin performans yükseltmelerini ve başarı seviyelerini arttırmalarını, mükemmel seviyeye getirme konusunda ne derecede ödüllendirdiğini belirtmektedir (House & Javidan, 2004).

Girişkenlik: Toplumlardaki ya da örgütlerdeki bireylerin ilişkilerinde ne kadar atılgan, mücadeleci ve saldırgan olduğunu göstermektedir (House & Javidan, 2004).

2.3.5. Edward Hall'un kültürel boyutları

Hall & Hall (1990), kültürü bir davranış programı olarak görmektedir (Hall & Hall, 1990). Hall'un (1976) çalışması, bireylerarası iletişim, zaman ve bireysel alan boyutundaki kültürel farklılıkları incelemektedir (Uğur, 2014).

2.3.5.1.Yüksek ve düşük bağlamlı kültürler

Bu çalışma 40 yıldan uzun bir süredir varlığını sürdürmekle beraber bugün de kapsamlı bir referans olmaya devam etmektedir (Holden, 2002). Hall (1976), kültürlerin yüksek bağlam ve düşük bağlam olmak üzere iki kategoriye ayrılabilceğini öne sürmektedir. Örneğin, Japon kültüründe, bir hatadan hemen sonra özür dilenmesi beklenirken, Arap Körfezi kültüründe cömert ve nazik olunması beklenir. Bu gelenekler ve toplum üyeleri arasındaki iletişim kültürü "Bağlam" olarak bilinmektedir.

Yüksek Bağlam Kültürü genellikle Asya ülkelerinin çoğunda, Orta Doğu, Afrika ve Güney Amerika'da görülmektedir (Tablo 2.6). Birey, mesajı veya fikri iletmek için dolaylı olarak iletişim kurar; çünkü bireyler arası iletişim, bir dizi kelime, sembol ve işaretten oluşan bağlama bağlıdır. Yüksek bağlamlı kültürde, bağlamın anlaşılmasına dayanarak etkileşime girilmesi beklenir. Mesajın bireyler arasında nasıl iletildiği mesajın kendisinden daha önemlidir. Bir kişi belirli bir mesajı iletmek istiyorsa, konuşmacının ses tonu, yüz ifadeleri, jestler ve vücut dili bu mesajın iletilmesinde çok önemli bir rol oynar. Toplumlar gruplar, bireylerden daha fazla ilgi göstermeleri ile karakterize edilir. Kişisel ilişkilere, sosyal ilişkilere, insanların pozisyonlarına değer verirler. Arap ve Japonların aile, arkadaş, iş arkadaşları ve müşterilerle yakın kişisel ilişkileri vardır; bu yüzden çevrelerindeki tüm insanlar hakkında geniş bir bilgi ağına sahiptirler. Sonuç olarak, günlük yaşamdaki çoğu düzenli eylem için çok fazla temel bilgi gerektirmez veya beklenmez, çünkü bu tarz toplumlarda insanların hayatlarıyla ilgili her şeyin farkındadırlar (Hall & Hall, 1990).

Düşük Bağlam Kültürü, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da da gözlemlenmektedir. Bu kültürde birey, mesajı veya fikri iletmek için bireylerle doğrudan iletişim kurar (Tablo 2.6). Birey ne istediğini sessizce, kısaca ve doğru bir şekilde açıklamaya çalışır. Diğerlerinden ne beklediğini net ve açık bir şekilde onlarla paylaşır. İnsanları gerçekçi, mantık temelli tartışmayı tercih eder, bireysel bağımsızlığa önem verirler. Bu nedenle, başkalarıyla her etkileşim kurulduklarında, bu insanlar hakkında ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyarlar (Hall & Hall, 1990). Ancak herhangi bir ülkenin tamamen yüksek bağlamlı veya düşük bağlamlı kültüre sahip olduğu söylenemez (Kıvrak, 2010). Yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültürleri sahip ülkelerin demografik sıralaması Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

Tablo 2.6. *Yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültür demografik sıralaması (Morden, 1999)*

Yüksek Bağlamlı Kültür
Japonlar
Cinliler
İtalyanlar, İspanyollar, Portekizliler, Fransızlar, Akdeniz bölgesi
Latin Amerikalılar
Araplar, Afrikalılar
Hintliler
Koreliler, Güney Doğu Asyalılar
Orta Avrupa
Belçikalılar, Hollandalılar
İngilizler, Avustralyalılar
İskandinavlar, Finliler
Kuzey Amerikalılar (ABD, Kanada)
Yeni Zelandalılar, Güney Afrikalılar
Almanlar, Avusturyalılar
Düşük Bağlamlı Kültür

2.3.5.2.Monokronik ve polikronik kültürler

Monokronik ve Polikronik kültürler, zamanı kullanmaya iki alternatif çözümdür. Monokronik kültürlerde zaman para demektir. Bu yüzden zaman; çizelgelere, görevleri tamamlama hızına ve segmentasyona odaklanmalıdır. Zaman doğrusaldır ve yenilenemez. Zamanı en iyi şekilde kullanabilmek için aynı zamanda sadece bir faaliyet yürütmeye odaklanılmalıdır. Monokronik sisteme sahip kültürlerde programlara sıkı sıkı bağlılık esastır (Hall & Hall, 1990). Almanya, Japonya, Amerika ve Norveç gibi ülkeler, monokronik kültürler olarak kabul edilmektedir (Tablo 2.7). Alman toplumunda, herhangi bir toplantı için zamana riayet konusuna büyük önem vererek bu boyutun arketipi olma eğilimindedir. Polikronik kültürlere gelince zaman ve programa, kişiler ve ilişkilerden daha az önem verilmektedir. Zaman para olarak görülmez. Zamanın yenilenebilir ve ölçülemez bir kaynak olduğuna inanılır. Polikronik kültürde konuşulan dil kadar beden dili de önemlidir. Bireyler, işi yarına ertelemeyi bir sorun olarak görmezler (Kivrak S. , 2010). Bu tip kültürlere sahip bazı ülkeler ve bölgeler; Fransa, Çin, Akdeniz ve Orta Doğu'dur (Tablo 2.7).

Monokronik ve polikronik kültür aktivitelerinde zaman ve mekânın iki farklı kullanımı vardır. Monokronik kültürde mekân ve zaman sistemleri, işlevsel olarak

birbirine bağlıdır. Monokronik zaman planı, dilimlere ayrılmayı ve dakikliği tercih etmektedir. Monokronik kültürlerde bütün önemli aktiviteler planlanır. Polikronik zaman sistemi birden fazla faaliyetin aynı zaman diliminde oluşumunu karakterize etmektedir. Polikronik sistemi, monokronik sistemden ayıran özellik, daha az somutsal olmasıdır (Hall E. , 1976). Polikronik kültüre sahip bireyler aynı zamanda birkaç bireyle etkileşimde bulunabilmektedirler. Bu konuda Arap ve Türkler örnek olarak verilebilir. Arap ve Türkler için planlamanın zor veya imkânsız olduğu kabul edilir. Fakat polikronik kültürlü bireyler tarafından monokronik sistemin teknikleri uygulanmaya çalışılırsa, istisna teşkil ettiği söylenebilir (Sancar, 2017). Toplumsal örgüte bakıldığında, basit bir şekilde biçimlendirilmiş merkezi denetime sahip polikronik sistemlerde en üst yönetici, devamlı olarak farklı görevdeki çalışanlara danışmaktadır. Bu kişiler iyi eğitilmişlerdir ve birbirine sıkı ve derin bir ilişki içinde bağlıdırlar. Hall'a (1976) göre bu iki zaman anlayışının güçlü ve zayıf yanları vardır.

Polikronik kültürlere mensup kişiler, aynı projede çalıştığında iş programlarının daha esnek yapılması ve aktivitelerin zamanında tamamlanmayacağı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Bir ürün veya hizmet istendiği zaman belirtilen teslim tarihi daha erkene alınarak yaşanabilecek gecikmelerin önüne geçilebilir. Toplantılar ve görüşmeler de bu değerlere göre planlanmalıdır. Toplantılar uzayabilir veya konuları değişebilir. Tüm bunlara bakınca polikronik kültürlere mensup kişiler, aynı projede çalıştığında gecikmeler ve anlaşmazlıklar yaşanabilir. Amerikalılar, bütün işleri sıra ile yapmayı tercih ederler ve bunu açık veya örtük planlama ile sağlarlar. Mevcut olan toplumsal ve diğer farklı baskılar, Amerikalıları bu monokronik sistemi yaşam biçimine uymaya zorlamaktadır. Fakat monokronik sisteme uymak zordur. Çünkü Amerikan kültürü, devamlı olarak diğer kültürlerden gelen bireylerle etkileşim durumundadır (Hall E. , 1976).

Monokronik kültürlerde, iş ile ilgili ortamlarda görüşmeler ve toplantılar birden düzenlenmeyip önceden planlanmakta, toplantıya geç kalma durumu kabul edilmemektedir. Ayrıca iş yaparken sözleşme yapmaya önem verilip bundan sonra yeni girişimlerde bulunmaya özen gösterilmektedir. Türkler, polikronik kültüre sahip olup; evde, ofiste, kafede, işte aynı zamanda birden fazla işle meşgul olabilirler (Samovar, Porter, & McDaniel, 2010). Türkiye'de belirsizlikten kaçınma oranı da yüksektir. Bu nedenle, Türk-yabancı firma ortaklığıyla Türkiye'de inşa edilen projelerde, proje yönetim

ekibi, projedeki zaman baskısına veya gecikmelere maruz kalmamak için her aşamayı bitirmek adına gereken süreye daha fazla zaman eklediği görülmektedir.

Tablo 2.7. Monokronik – polikronik kültür demografik sıralaması (Morden, 1999)

Monokronik Kültür
Almanlar, İsviçreliler, Avusturyalılar
Amerikalılar (Beyaz Anglo- Sakson Protestan)
İskandinavlar, Finliler
İngilizler, Kanadalılar, Yeni Zelandalılar
Avustralyalılar, Güney Afrikalılar
Japonlar
Hollandalılar, Belçikalılar
Fransızlar
Koreliler, Tayvanlılar, Singapurlular
Cekler, Slovaklar, Slovenler, Macarlar, Hırvatlar
Cinliler
Kuzey İtalyanlar
Şilililer
Diğer Slavlar
Portekizliler
Ispanyollar, Güney İtalyanlar, Akdeniz bölgesi
Hintliler
Latin Amerikalılar, Araplar, Afrikalılar
Polikronik Kültür

Tablo 2.8’de ise monokronik ve polikronik kültürlerin özellikleri gösterilmektedir (Hall & Hall, 1990) .

Tablo 2.8. Monokronik ve polikronik kültürlerin özellikleri

Monokronik kültür	Polikronik kültür
Bireyselliğe önem verilir	Ekipte çalışmaya önem verilir
Zaman odaklıdır	İlişki odaklıdır
Aynı anda tek iş yapılır	Aynı anda birden fazla iş yapılır
Dakikliğe önem verilir	Dakikliğe önem verilmez.
Vakit nakittir	Vakit para olarak görülmez.
Düşük bağımlıdır	Yüksek Bağımlıdır
Nadiren borçlanma veya borç verme görülür	Kolayca borç alma ve ödünç verme mümkündür.
Çabukluk vurgulanır	Çabukluğa daha az önem verilir
Kısa zamanlı ilişki kurma eğilimi vardır	Ömür boyu ilişki kurma eğilimi vardır.

Hem yerel hem de uluslararası inşaat projelerinde anlaşmazlıklar yaygındır. Son dönemlerde sayısı artan uluslararası inşaat projelerinde, bu anlaşmazlıkların çoğu aynı projede çalışan farklı ülkelerden gelen taraflar arasındaki kültürel farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu anlaşmazlıklar, çalışanların üretkenliğini ve şirket kaynaklarını etkilemektedir. Kültürel farklılıkların anlaşılması inşaat projelerinin başarıyla tamamlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (University Alliance, 2016).

Kültür, inşaat projelerinin yönetim uygulamalarının farklı yönlerini etkiler. Bu yönetim uygulamaları; insan kaynakları yönetimi, güvenlik yönetimi, iletişim yönetimi, müzakere, bilgi yönetimi ve zaman yönetimidir. Bundan dolayı kültürel farklılıkların inşaat projesinin tüm aşamalarını etkilemektedir (Kivrak, Ross, & Arslan, 2008). Projenin zamanını doğru bir şekilde yönetmek için yabancı firma; ev sahibi ülkedeki tipik çalışma saatlerini bilmek, çalışma gereksinimlerini tanımlamak zorundadır. Zaman yönetiminde iki ana sistem vardır: Monokronik ve Polikronik sistem. Monokronik sistemlere sahip kültürler aynı anda yalnızca bir etkinliğin gerçekleştirilmesine odaklanır (Rutledge, 2011). Bu kültürde zaman değerli bir kaynaktır ve parasal değer olarak görülür. Öte yandan, polikronik kültürlerde aynı anda bir kaç aktiviteyle meşgul olunabilir. Bu kültürde zaman çizelgesine çok dikkat edilmemekte ve zaman çok önemli bir kaynak olarak görülmemektedir (Kemperman, 2008). Açıkçası, bu iki zaman sistemi aynı inşaat projelerinde bir arada çalışırsa, kültürel farklılıktan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Abeysekera, 2003). Ancak kültürel farklılıkların doğru anlaşılması ve yeni kültürlerle uyum sağlamaya hazır olunması durumunda, bir projenin yabancı bir ülkede başarıyla tamamlanması kolaylaştırılmaktadır. Kültürel farklılıkların projenin başarısını ne ölçüde etkileyeceği birkaç faktöre bağlıdır. Bunlar arasında projenin yeri, kültürel farkındalık, öğrenme ve kıyaslama, uluslararası inşaat projelerinde deneyim, şirketin stratejisi ve iyi organize edilmiş yönetim sistemi bulunmaktadır (Kivrak S. , Ross, Arslan, & Tuncan, 2009). Uluslararası inşaat projelerinde, deneyim sahibi firmalar veya çalışanlar, kültürel farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıkları önleme ve çözme noktasında diğerlerinden daha yeteneklidir. Bir çalışan, çok uluslu projelere ne kadar katılırsa, kültürel farklılıkların nasıl yönetileceğini o kadar öğrenmektedir.

Mahadevan ve Klinke (2012) kültürel farklılıkların projenin başarısı üzerindeki etkilerini gösteren bir inşaat projesini incelemiştir. Bu proje 2007-2008 yılları arasında bir Alman firması ile bir Hint firması arasında işbirliğiyle yürütülen teknik bir projedir.

Proje beklenen kaliteyle tamamlanmış; ancak zaman ve maliyet, belirtilen sınırları aşmıştır (Mahadevan & Klinke, 2012). Teknik proje, yapılması planlanan yatırımın uygulanabilirliğinin, tasarlanan sistemin çalışıp çalışmayacağını, alınacak makine ekipmanının, tesisin ölçeği ile uyumlu olup olmadığının, yerel mevzuata uygunluğunun doğru ve ikna edici bir biçimde anlatıldığı dokümandır. Ayrıca Teknik proje yönetimi ise bilgi teknolojisi ile ilgili projeler yönetimi sürecidir (D'Iribarne, 2008).

2.3.5.3. Alan veya uzay

Her insan, kişisel alanından başlayıp “toprak” ile biten, kendisini dış ortamdan ayıran görünmez sınırlarla çevrilidir (Hall & Hall, 1990). İnsanlarda, bir bölgeyi talep etme ve savunma davranışı oldukça gelişmiştir ve kültürden yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Çalışılan ortam, farklı kültürlerde farklı bir anlama sahiptir. Almanya'da üst düzey yetkililer ve yöneticiler üst katlarda yer alırken, Fransa'da merkezde üst düzey yöneticiler bulunmakta; böylece diğer çalışanların bilgilendirilmeleri ve iş esnasında neler olduğunun yakından takip edebilmesi sağlanmaktadır (Hall & Hall, 1990).

2.3.6. Schwartz'ın değer boyutları (1992-2006)

İlkokul öğrencilerini ve öğretmenlerini kapsayan, iki örneklemden oluşan ve verileri 1994 ile 1999 yılları arasında 73 ülkeden toplanan bir anket çalışmasının sonucunda, Schwartz tarafından yedi farklı kültürel boyut tanımlanmıştır (Smith, 2002).

Tutuculuk: Mevcut biçimin sürdürülmesini, biçimin uygunluğunu ve insanların yaşadığı toplumun ortak geleneksel düzenine ve bireylerarası ilişkilerin etkinleşmesine önem vermeyi ifade etmektedir.

Duygusal Otonomi: Bir toplum üyelerinin, duygusal pozitif tecrübeler edinmesine verdikleri önem derecesini belirtmektedir.

Düşünsel Otonomi: Bir toplum üyelerinin, özgün düşüncesi ve zihinsel yöneliminin bağımsız olmasına ne kadar önem verdiklerini göstermektedir.

Hiyerarşi: Toplumdaki bireylerin rol dağılımını ve toplumda eşit olmayan güç dağılımını göstermektedir.

Eşitlikçilik: Toplumdaki bireylerin diğer bireylere refah sağlaması amacıyla kişisel faydalardan veya bencillikten vazgeçilmesini göstermektedir.

Üstünlük: Bireyin farklı olaylarda, kendisinin ne kadar iddialı ve ne denli kesin kararlı olduğunu ifade etmektedir.

Uyumluluk: Kişilerin çevreye karşı tutumlarını ve çevreyle ne kadar uyum içinde yaşayabileceklerini göstermektedir.

2.3.7. Gesteland'ın kültürel boyutları

Amerikalı araştırmacı Richard Gesteland'ın 30 yıl süren çalışmasında 45 farklı kültürü incelemesinin sonunda dört kültürel boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar: formal – informal, anlaşma odaklı- ilişki odaklı, monokronik – polikronik ve iletişime açık – iletişime kapalı boyutlardır (Gesteland R. , 1999).

2.3.7.1. Formal- informal kültürler

Formal kültürler, statü ve güçteki büyük farklılıkları yansıtan hiyerarşik örgütlenme eğiliminde iken, informal kültürler, genellikle eşitlikçi ilkelere dayanmaktadır. Statü ve güçte daha küçük farklılıklar vardır. Bu boyut Hofstede'nin güç mesafesi kültürel boyutuna oldukça benzemektedir. Informal kültürlerle sahip bazı ülkeler: Avustralya, Danimarka, ABD, Kanada, Norveç, İsveç ve Yeni Zelanda'dır. Statü ve güç farklılıklarını daha az gösteren Formal kültürlü bazı ülke ve bölgeler: Avrupa'nın çoğunluğu, Asya, Akdeniz bölgesi, Arap ülkeleri ve Latin Amerika'dır (Gémar, 2014).

2.3.7.2. Anlaşma odaklı – ilişki odaklı kültürler

İlişki odaklı kültürlerdeki ticari işler, kişisel bağlantılar ağı aracılığıyla gerçekleştirilir. Aile ve arkadaşlara önem verilir. İşe başlamak için ilk toplantı, iş hakkında konuşmayıp sosyal ilişkiyi güçlendirmek için gerçekleştirilebilir. Tanıtımlar ve araçlar, ilişki odaklı kültürlerde müşterilerle iletişim kurmanın iyi bir yoludur. İlişki odaklı kültürlerin örnekleri Japonya ve Çin'dir (Gesteland R. , 1999).

Anlaşma odaklı kültürlerde ilişkilere daha az, işin yapılmasına daha fazla önem verilir. Çok daha doğrudan olma eğilimindedirler ve ilk toplantıda iş tartışılır. İş yasa ve yönetmeliklerle düzenlenir ve en iyi fiyat, ürün veya hizmete sahip şirketler tercih edilir. İlişkiler zamanla gelişebilir, ancak iş önce gelir. Anlaşma odaklı kültürlerin örnekleri ABD, Norveç, Almanya, İngiltere'dir. Kısmen anlaşma-odaklı kültürler; Güney Afrika,

Latin Avrupa, Orta ve Doğu Avrupa, Şili, Güney Brezilya, Kuzey Meksika, Hong Kong ve Singapur'dur (Gesteland R. , 1999).

2.3.7.3.Monokronik – polikronik kültürler

Gesteland, bu boyutta farklı kültürlerdeki zamana karşı farklı görüşünü açıklamaktadır. Bu kavramlar, araştırmanın “Hall’un Kültürel Boyutları” bölümünde yer alan “Monokronik ve Polikronik kültürler” kısmında anlatılmıştır.

2.3.7.4. İletişime açık – iletişime kapalı kültürler

Açık bir iletişim kültürüne sahip insanlar, kapalı bir iletişim kültürüne sahip insanlardan daha fazla vücut dilini kullanma eğilimindedir. İletişime açık kültürler; Fransa ve ABD, iletişime kapalı kültürler; Norveç, İngiltere, Almanya, Çin ve Japonya örnek olarak verilmektedir (Gémar, 2014).

Tablo 2.9’da ülkelerin dahil olduğu kültürel boyutlar, Gesteland’ın kültürel boyutlarına göre 8 farklı grupta gösterilmektedir (Gesteland R. , 2002).

Tablo 2.9. Ülkelerin dahil olduğu kültürel boyutlar grubu

Kültürel boyutları	Ülkeleri
İlişki odaklı – formal – polikronik – iletişime kapalı	Hindistan, Bangladeş, Endonezya, Malezya, Vietnam, Tayland, Filipin
İlişki odaklı – formal – monokronik – iletişime kapalı	Japonya, Çin, Güney Kore, Singapur
İlişki odaklı – formal – polikronik – iletişime açık	Arap ülkeler, Yunanistan, Türkiye, Brezilya ve Meksika
İlişki odaklı – formal – polikronik – iletişime kısmen açık	Rusya, Polonya, Romanya, Slovakya
Kısmen anlaşma odaklı – formal – kısmen monokronik – iletişime açık	Fransa, Belçika, İtalya, İspanya, Macaristan
Kısmen anlaşma odaklı – formal – kısmen monokronik – iletişime kapalı	Baltık devletleri (Estonya, Letonya ve Litvanya)
Anlaşma odaklı – kısmen formal – monokronik – iletişime kapalı	İngiltere, İrlanda, Danimarka, Norveç, İsveç, Finlandiya, Almanya, Hollanda, Çek
Anlaşma odaklı – informal – monokronik – iletişime kısmen açık	Avustralya, Kanada, ABD

3. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE ZAMAN YÖNETİMİ

3.1. İnşaat Sektörü

İnsanlar yaşayacağı ya da çalışacağı mekanları yüzyıllardır inşa etmektedirler. Bu inşa işlemi farklı teknoloji ve kaynaklar ile günden güne gelişmiştir. Eski dönemlerde inşa işleminde kullanılan yöntemler basit ve etkili olmuştur. Gelişmiş teknoloji ürünleri, inşaat alanında yerini aldıkça önceki kullanılan yöntemler ve çalışanların yetenekleri geliştirilmek zorunda kalmıştır (Kaya, 2009).

İnşaat projelerinin gerçekleştirilmesi için özellikle son dönemlerde artan küreselleşme neticesinde, uzmanlık birikimi ve gelişen endüstri ürünleri ortaya çıkmıştır (Clough & Sears, 1991). Bu gelişimler ve değişimler, inşaat alanındaki faaliyet gösteren firmalar arasında rekabetin artmasına neden olmuştur. İnşaat proje yaşam döngüsü kısa olduğundan dolayı inşaat proje zaman yönetiminin önemi ortaya çıkmıştır. İnşaat sektörünün farklı kategorilere ayrılması mümkündür. Bu kategoriler: Konut inşaatları, Endüstriyel yapılar, Konut dışı yapı inşaatları, altyapı inşaatları ve büyük inşaatlardır (Sarıtaş, 2001).

Türkiye’de inşaat sektörü, 1950’lerden sonra hızlı bir şekilde gelişmeye başlamış, söz konusu dönemde yol, baraj, köprü yapımlarının sayısı ciddi derecede artmıştır. 1970’lerde Türk müteahhit firmaları uluslararası inşaat sektörüne açılmıştır. Günümüzde ise inşaat sektörü Türkiye’nin ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. İnşaat sektörü doğrudan veya dolaylı olarak onlarca sektörü etkilediği için sürekli gelişmesi gerekmektedir. İnşaat sektörünün gelişmesi için sektörün özelliklerini bilmek gerekmektedir (Kaya, 2009).

3.1.1. İnşaat sektörünün özellikleri

İnşaat sektörünün özellikleri diğer sektörlerden farklıdır. İnşaat sektörünü farklılaştıran özellikler aşağıda sıralanmıştır (Davies & Tomasin, 1990) :

- Diğer sektörlerle göre inşaat sektörünü projelerinin süresi daha kısa ve sınırlıdır.

- İnşaat projeleri aktiviteleri kısa süreli olduğundan dolayı proje yönetim ekibi, şimdiki zamana ve en uygun biçimde hazırlanan planlamaya odaklanmaktadır.
- Müşteriye ve yürütülen inşaat projesinin zamanında teslim edilmesine odaklanmaktadır.
- Planlama programlama ve yürütme gibi projenin aşamaları açıklanıp beklenen hedeflerin derin ve kapsamlı açıklaması yapılmaktadır.
- Denetim, yürütülecek aktiviteler hakkında belli bir şekilde yön göstermektedir.
- Zaman baskısı yönetsel kararları etkiler; gecikmeler tolere edilemez.
- Projenin belirlenen zamanda bitirilmesi, proje organizasyon bedelinin ödenmesi sağlanarak müşteriye tazminat ödenmesinin önüne geçilmektedir.
- Verimlilik, proje ekibi tarafından yürütülen projeden fayda elde edilip edilmemesi ile belirlenmektedir
- Projenin büyüklüğüyle ilgili olarak çok sayıda yüklenici ve çalışanın tek şantiyede aynı zamanda çalışma olasılığı yüksektir. Bundan dolayı, bir inşaat ekibi; geçici, çoklu örgüt olarak bilinmektedir.
- Proje programı ile ilgili işin şartlarına göre işçilerin ekibe alınabilme ve ekipten çıkartılabilme ihtimali olduğundan dolayı işçi ekiplerinde istikrar sağlanamayabilmektedir.

3.2. Proje Yönetimi

Proje; benzersiz bir ürün, sonuç veya hizmetin üretilmesi için yapılan zincirleme süreçler ve görevler bütünüdür (Kodıkar, 1995). Üretilen ürün ve hizmetler genellikle kalıcı bir sonuç elde edilmek amacıyla yapılmaktadır (Dinç, 2005).

Proje Yönetim Enstitüsü (Project Management Institute) proje yönetimi, önceden belirlenmiş kapsam, maliyet, zaman, kalite ve müşteri memnuniyeti hedeflerine ulaşmak için modern yönetim tekniklerini kullanarak insan ve malzeme kaynaklarını bir proje yaşam döngüsü boyunca yönetme ve koordine etme sanatı olarak tanımlanmıştır (Hamimah, 2013).

Bir başka tanımla proje yönetimi; hedefi belirtilmiş, benzersiz bir ürün, hizmet veya sonuca ulaşmak için geçici ekip çalışanlarıyla sınırlı kaynaklar kullanılarak, projenin planlanmış zamanda bitirilmesinin sağlandığı maliyet sınırları ayarlanmış geçici süreçlerdir. Projenin planlanması ve uygulaması aşamalarında başlangıç aşamasında belirtilmiş amaçların ve beklentilerin yerine getirilmesi; gereksinimlerin belirlenmesi, projenin birbiri ile çelişen kısıtlarının yönetilmesini içermektedir (Dinç, 2005).

Bir proje yöneticisi, proje başarısını sağlamak için tüm farklı proje aşamalarını yönetme becerisine sahip olmalıdır. Proje Yönetim Enstitüsü'ne göre proje yönetim alanları 9 ana başlığa ayrılmaktadır. Bunlar: proje entegrasyon yönetimi, proje kapsam yönetimi, proje zaman yönetimi, proje maliyet yönetimi, proje kalite yönetimi, proje insan kaynakları yönetimi, proje iletişim yönetimi, proje risk yönetimi ve proje tedarik yönetimidir (Drewery-Brown, 2010).

3.2.1. İnşaat proje yönetimi

İnşaat projesi, sınırlı kaynaklarla sınırlı bir zaman içerisinde bitirilmesi gereken ve tekrarlanmayan özel aktiviteler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir tanımlama ile inşaat projesi, bina, yol, liman gibi müşteri gereksinimini yerine getirmek için yapılan sözleşme veya iş programlarıdır (Dinç, 2005).

İnşaat proje yönetimi, profesyonel bir yönetim süreci olup, projenin başlangıcından kapanışına kadar olan zaman, bütçe ve kalite kontrolü açısından yapılan tüm prosedürleri içermektedir. Bir başka deyişle, inşaat proje yönetimi; inşaat projelerinde zorlukların giderilmesi, proje hedeflerinin gerçekleştirilmesi, performans artırılması, projede çalışanlar arasında disiplinli bir çalışma ortamının oluşturulması için yapılan tüm yönetim faaliyetleridir (Sorgu, 2002). İnşaat projeleri yönetimi, müşteri hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve projenin başarıya ulaştırılması amacıyla çalışanlardan oluşturulan bir ekibin entegre bir sistem yaklaşımı içerisinde belirlenmiş prosedürlerin yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (Ata, 2009).

Sorguç ve Kuruoğlu (2001)'na göre inşaat projelerinde proje yönetiminin özellikleri şunlardır:

- Projenin tüm aşamalarında ekip çalışması bulunmaktadır.
- Örgütler, proje amaçları doğrultusunda hareket etmektedir.

- Yeni düşünceler, teknikler ve modern tasarımlar üretilirken yaratıcılık yüksek derece önemlidir.
- Problemlerin yaratıcı düşünce ile çözümlenerek optimum sonuçlara ulaşılmalıdır.
- Çözüm seçenekleri kullanılarak optimum çözümlere ulaşılır.
- Kurallar sadece uyulması için değil, bununla beraber çözümler oluşturulması için anlaşma sağlanan düzenlemelerdir.
- Proje amaçlarının gerçekleştirilmesi için önce projenin ve proje faaliyetlerinin tanımlanması elzemdir.
- Personellerin sabit işlevleri yoktur. İşlevler proje gereksinimlerine, çözüm yollarına ve amaçlara göre tanımlanmaktadır.

Günümüzde inşaat projeleri maliyetli ve karmaşık olduğundan dolayı, belirsiz durumlar ve tahmin edilemeyen pek çok olaylardan dolayı planlamayı, tasarımı ve tüm evreleri yönetebilecek entegre bir sistem oluşturulmalıdır. Bugünün inşaat projelerinin müşterilere farklı teslim yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerle projeye ve projenin bütçesine çeşitli çözümler getirilir. Önceden belirtilmiş bu amaçlara ve müşterinin beklentilerine ulaşılması proje yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Gould, 2014). Bu çalışmanın odak noktası, zaman yönetimi olduğu için zaman yönetimi kavramından bahsedilmiştir.

3.3. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi kavramı, 1970'lerden itibaren tartışılmaya ve 1980'lerin başında yöneticilerin zamanlarını başarılı bir şekilde nasıl yönetileceğinden bahsedilmeye başlanmıştır (Topal, 2009). Zaman yönetimi, yönetim alanında çalışanların zamanlarını daha verimli kullanmaları için bir eğitim aracı olarak Danimarka'da ortaya çıkmıştır. Bugünlerde de yöneticilerin ve çalışanların çalışma hayatlarının, başarıda büyük bir rol oynadığı görülmektedir (Akatay, 2003).

Phillips (1988) zaman yönetimini ikiye ayırmıştır: geleneksel zaman yönetimi ve yeni zaman yönetimidir. Lankein (1973) ve Mackenzie'ne (1978) göre geleneksel zaman yönetiminin özü; kontrol ve planlama, önceliklerin belirlenmesi ve yetki devri, rahatsız edici unsurların ve ertelemelerin ortadan kaldırılması, hedefleri belirleme ve listelemesidir. Geleneksel zaman yönetimi başarıya odaklanmaktadır. Yeni zaman yönetiminin özü ise, kontrol, planlama ve önceliklerin belirlenmesi, değerlerin açığa

çıkartılmasından sonra hedeflerin belirlenmesinden müteşekkildir. Yeni zaman yönetiminde değerlerin ortaya konulması hem kişilerin hem de organizasyonların gelişimi ve gereksinimleri için son derece önemlidir (Alay & Koçak, 2002).

Akyüz ve arkadaşlarına (2015) göre zaman yönetimi farklı bir şekilde sınıflandırılmaktadır: kişisel zaman yönetimi, iş zamanı yönetimi, yönetsel zaman yönetimi ve organizasyonel zaman yönetimi. Her bireyin örgüt içinde veya dışında kendisiyle ilgili aktiviteler için harcadığı zamana kişisel zaman denir. İş zamanı, çalışanın işletme hedefleri istikametinde ve yönetsel görevler dışındaki faaliyetler yürütülürken harcadığı zamandır (Güçlü, 2011). Yönetsel zaman, işletmenin hedefini gerçekleştirebilmek için kullandığı süredir. Organizasyonel zaman, organizasyon hedefleri yönünde çalışırken organizasyon içinde veya dışında oluşan zaman ortamıdır (Usta, 2001).

3.3.1. Zaman yönetimi teorileri

Zaman yönetimi, diğer endüstriler gibi inşaat endüstrisinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu ilkeye istinaden inşaat sektöründe çalışanların, sadece proje yürütme ve süreçlerini zamanında tamamlamaya değil, günlük hayatta da bütün aktivitelerin zamanına dikkat etmelidir. İnşaat projeleri ekip üyeleri, özel hayatlarında zamana riayete karşı ne kadar önem verirse; proje süreçlerinin de zamanlamasına o denli önem göstermesi beklenmektedir. Aşağıda görüleceği gibi bazı zaman yönetimi modellerinden bahsedilmektedir:

3.3.1.1.ABC zaman yönetimi modeli

Bu model “her şeyi değil, istediğin şeyi yap” ifadesiyle özetlenmektedir. “Awareness”, “Believe”, “Continuation” İngilizce kelimelerin sırayla her birinin ilk harfinden adını alan bir modeldir. Jinalee’e göre bu model üç temel fikre dayanmaktadır (Jinalee & Singh, 2018):

A) Farkındalık (Awareness): Birey, eğer zamanın öneminin farkındaysa, her saniye ve an bir fırsat olabilir. Bir günde yapılacak faaliyetler, aşağıda belirtildiği gibi dört seviye / çeyrek daire halinde gruplandırılabilir (Tablo 3.1):

Tablo 3.1. *Yapılacak faaliyetlerin önemine göre sıralanması*

Özellikler	Acil	Acil değil
Önemli	1 Birinci öncelikli görevler, (ertelenemez)	2 Yapılması gereken ikinci görevler
Önemli değil	3 Yapılması gereken üçüncü görevler	4 Yapılması gereken dördüncü görevler

B) İnanmak (Believe): Bireyin zaman değerinin ve öneminin farkında olmalıdır. Yukarıda belirtilen dört çeyreği odaklamak ve takip etmek, işleri zamanında ve güvenle yapma alışkanlığı oluşturacaktır.

C) Devamlılık (Continuation): Birey, kişisel ve mesleki düzeyde başarıya ulaşmak için farkındalık ve inanç uygulamaya devam etmelidir.

3.3.1.2.Pareto ilkesi (80/20)

Pareto İlkesi, İtalyan Ekonomist Pareto 'ya ithafen adlandırılan bir ilkedir (Juran & De Feo, 2010). 80-20 kuralı, organizasyon ve işletme yönetiminin birçok alanında kullanılabilir. Bu teori, neyin önemli neyin önemli olmadığını net bir şekilde anlamanın hızlı ve kolay bir yoludur (Reh, 2018). 80-20 ilkesi, faaliyetlerin %20'sinin, sonuçların %80'ini oluşturacağı anlamına gelir. Üretken insanlar her zaman en önemli görevle işe başlar. Koşullar ne olursa olsun, kendilerini bu önemli görevi tamamlamaya zorlarlar. Örneğin, öneminden emin olunmayan bir konuyu yazmak için bir saat harcamak yerine, önemli bir konuyu araştırmak için 10 dakika, fikir hazırlığı için 50 dakika harcanmalıdır.

3.3.1.3.ALPEN modeli

ALPEN modeli, basit ve etkili zaman yönetimi tekniklerinden biridir. Bu yöntem Lothar J. Seiwert tarafından oluşturulmuştur (Seiwert, 1989). Karmaşık bir görevi parçalara ayırarak günlük / haftalık görevleri planlamanın bir yoludur. “Activities”, “Length estimation”, “Planning ahead”, “Establishing priorities”, “Next day” sırayla İngilizce kelimelerin her birinin ilk harfinden adını alan bir modeldir. ALPEN yönteminde aşağıdaki adımlar uygulanmalıdır:

- **A- Aktiviteler (Activities):** Öncelikle gün / hafta için yapılacak faaliyetlerin, görevlerin veya randevuların bir listesi hazırlanmalıdır.
- **Aktiviteler uzunluğu tahmin (Length estimation):** Her görevin süresi tahmin edilmeli ve önemli faaliyetlere daha fazla zaman tanınması için çaba gösterilmelidir.
- **P- Gelecek için planlama (Planning ahead):** Genel olarak, planlanan görevleri tamamlamak için gereken zamanın yüzde 60'ı ve zamanın yüzde 40'ı bilinmeyen durumlardan kaçınmak için ayrılmalıdır. 80/20 ilkesiyle de planlanabilir.
- **E- Öncelikleri belirlemek (Establishing priorities):** İlk üç adımdan sonra, bu adım faaliyetlere öncelik vermektir. Önceliklendirme, kişinin en önemli görevlere odaklanmasını sağlar.
- **N- Ertesi Gün (Next day):** Faaliyetlerin ilerlemesini izlemek önemlidir. Tamamlanan görevleri kontrol etmeli ve tamamlanmamış görevleri mümkünse bir sonraki programın üstüne taşımalıdır. Tüm hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve görevlerin tahmini zaman dilimi içinde tamamlanıp tamamlanmadığı doğrulanmalıdır.

ALPEN yöntemini kullanırken, zaman yönetimi için olumlu bir alışkanlık oluşturmak adına yukarıdaki beş adımın dikkate alınması gerekir ki; bu da stresi azaltmaya ve verimliliği artırmaya yardımcı olabilir (Panayotova, vasic, & Yordanova, 2015).

3.3.2. İnşaat projelerinde zaman yönetimi

Maliyet, kalite ve zamanı “demir üçgeni” ifadesiyle bilinen proje yönetiminin temel unsurlarıdır. Zaman yönetimi, inşaat proje yönetiminin önemli bir parçasıdır (Westland, 2006). Zaman yönetiminin tanımı: Çalışanların bir projeye harcadıkları zaman ve projeyi kontrol etme sürecidir (Wideman, 2020). Daha geniş bir tanımla zaman yönetimi; bir proje yaşam döngüsünün (geliştirme, uygulama ve sonlandırma) ardışık aşamalarını yönetmek için zaman planlama, zaman tahmini, zaman çizelgeleme ve zamanlama kontrol süreçleri aracılığıyla uygun zaman ayırmayı sağlayan işlemdir.

Zaman, bir firmayı yürütmek için gereken süreçlerin verimliliğini belirleyen en önemli unsurdur (Berman, 2007). Green ve Skinner (2005) zaman yönetimini, iş ve yaşam hedeflerine ulaşmak için zaman kullanımı olarak tanımlamıştır.

Proje zaman yönetimi, projenin zamanında bitirilmesi amacıyla yürütülen aktiviteler bütünüdür. Hem belirtilen zamanda tamamlanmayan hem de amaçlarına ulaşmayan proje sayısı oldukça yüksektir. Bunun temel nedenlerinin başında proje zaman yönetimi yetersizliği ve aktivite sürelerinin kötü tahminleridir (Sönmez, 2007). Bugünün proje yöneticilerinin karşılaştığı en büyük zorluk, projeleri maliyet sınırları içinde kalarak istenen kalite ve zamanda tamamlayamamaktır (Mahaney & Lederer, 2010).

Projenin başarısı, büyük ölçüde zaman yönetimi prosedürlerinin proje ekibi içinde uygun şekilde uygulanmasına bağlıdır. İnşaat projelerinin olumlu sonuçlarla tamamlanması ve inşaat şirketlerinin işgücü piyasasında devam etmesini sağlamak için; verimliliği ve etkin zaman yönetimi prosedürlerini geliştirmek son derece önemli hale gelmiştir. Zaman yönetiminin yetersizliği ve düşük verimlilik, proje ortamı üzerinde olumsuz bir etki oluşturur. Örneğin maliyet, kâr kaybı ve firmanın piyasadaki konumu kaybıdır (Wideman, 2020). Projenin zamanında tamamlanması, yönetim ekiplerinin bir işlevidir ve bu disiplinli yaklaşım, maliyetlerin ve kalitenin kontrolünü sağlamaktadır (Rwelamila & Hall, 2015).

3.3.2.1. Proje zaman yönetimi süreçleri

Proje Zaman Yönetimi, projenin zamanında bitirilebilmesi için gerekli süreçleri içermekte, PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)'a göre Proje Zaman Yönetimi altı süreçten oluşmaktadır (PMBOK, 2008):

Aktivitelerin Tanımlanması: Proje zaman yönetiminde, projenin tüm aktivitelerinin tanımlanması gerekmektedir. Aktivitelerin tanımlanması da ancak projede yürütülecek işlerin, alt temel adımlara ayrılması ve iş paketlerinin oluşturulmasıyla gerçekleştirilmektedir (PMBOK, 2008). İş Kırılım Yapısı (İKY), proje kapsam belgesi, çevresel işletme faktörleri ve kurumsal süreç varlıkları faaliyetlerin tanımlanması için önemli bir katkı sağlamaktadır. İKY, aktiviteler denilen iş paketlerini tamamlamak amacıyla kullanılan alt eylem gruplarından oluşturulan bir yapıdır (Suvacı, 2013).

Aktivite Sıralanması: Projede bulunan aktiviteler, genelde birbiriyle ilişkilidir. Bir aktivitenin sonucu başka bir aktivite için girdi olabilir. Aktivitelerin bazılarını aynı zamanda yürütmek mümkün olamamakta ve aktiviteleri belirli bir düzen içinde yürütmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden aktivitelerin tanımlanmasının yanı sıra bunların sıralanması da projenin başarısına açık bir etki sağlamaktadır (PMBOK, 2008).

Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi: Bu süreç, aktiviteleri yürütmek için gerekli çalışan sayısı, malzemelerin tipi ve miktarı gibi tahmin etme sürecidir. Aktivitelerin listesi, aktivitelerin özellikleri, kullanılabilir kaynaklar bu sürecin bazı girdileridir. Kaynak takvimleri de bu sürecin ana girdilerden biridir. Kaynak takvimlerinde, kullanılması gereken kaynaklar, öngörülen zaman dilimlerindeki kullanılabilirlik durumlarını belirlemektedir (Suvacı, 2013).

Aktivite Sürelerinin Tahmin edilmesi: Bu süreçte projede yürütülecek her hangi bir aktivitenin süresi tahmin edilmektedir. Aktivite süresi, bir aktivitenin yürütülmeye başlandığı zamandan, bitirilmesine kadar geçen süredir. Faaliyetlerin tahmin edilmesi ne kadar gerçeğe yakın olursa tüm proje süresini daha olumlu etkilenmektedir. Ayrıca projedeki karmaşıklıklar, aktivite süresinin tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır. Aktivite sürelerinin tahmin edilmesinde, hazırlanmış aktivitelerin listesi, aktivitelerin nitelikleri, ihtiyaç duyulan kaynaklar listesi, kaynak takvimleri, proje kapsam belgesi gibi varlıklar dikkate alınmalıdır (PMBOK, 2008).

Aktivite Çizelgesinin Geliştirilmesi: Zaman çizelgesi, proje takvimi olarak da tanımlanmaktadır. Proje süresini etkileyen üç temel faktör, aktivitelerin sıralanması, aktivitelerin süreleri ve bu aktiviteler için kullanılması gereken kaynaklardır. Bu sebeple aktiviteler çizelgesinin süreci, proje takvimini oluşturmak için aktivitelerin sıralanması, aktivitelerin süreleri, kullanılacak kaynaklar ve zaman çizelgesi kısıtlarının bir arada değerlendirildiği bir aşama olarak göz önünde bulundurulmalıdır (PMBOK, 2008).

Zaman çizelgesinin kontrolü: Zaman çizelgesinin kontrolü proje yönetiminde izleme/kontrol süreç grubu içinde yer almaktadır. Bu süreçte; proje yönetim planı, proje zaman çizelgesi, çalışma performans bilgisi ve kurumsal süreç varlıkları ile projede geline nokta karşılaştırılır (Suvacı, 2013). Bu süreçte ilk olarak planlanan proje yönetim planı, proje zaman çizelgesi, çalışma performans bilgisi ile arada fark olup olmadığına

bakılmaktadır. Farklar varsa, farkların kaynağı ve bu kaynaklardaki zorlukların nasıl bertaraf edileceği belirlenmektedir (PMBOK, 2008).

3.3.2.2.İnşaat projelerinde zamanlama

Proje zaman yönetimi, projenin zamanında tamamlanması için aktivitelerin sürelerinin belirtilmesini, proje takviminin oluşturulmasını içermektedir. Elverişli bir takvimin oluşturulması projenin ana sürecidir. Bu çalışmanın (3.3.2.1) bölümünde görüldüğü gibi bu takvim; aktivitenin tanımlanması, aktivite sıralanması, aktivite kaynaklarının tahmin edilmesi, aktivite sürelerinin tahmini, aktivite çizelgesinin geliştirilmesi , çizelgenin kontrolü, aktivite ağırlıkları, ilerleme eğrilerinin geliştirilmesi ve ilerlemeyi izleme süreçlerini içermektedir (Özküçük, 2019). Doğru geliştirilebilen proje süresi tahminleri, inşaat projesinden beklenen hedeflere ulaşmak ve projenin başarısızlık oranını azaltmak için önemli bir rol oynamaktadır. Proje yönetiminde proje takvimi yüksek derecede önem taşımaktadır. Zaman esnekliği, proje yönetiminin diğer bileşenlerine göre en az esneklik oranında bulunmaktadır.

Birçok sözleşme; müşteriye sözleşmenin bendini değiştirme hakkını sağlar. Yüklenici, değiştirilen faaliyetlere göre işleri yürütmeye zorlanmaktadır. Gereken malzemeler temin edilmeden önce; müşterinin daha iyi veya kaliteli bir malzeme istemesi kolay bir şekilde fiyatlandırılabilir. Fakat inşaat sırasında yapılan değişikliklerin faaliyetlerin yürütülmesine etkisi vardır. Bu tip değişiklikler, projenin zamanında tamamlanamamasına neden olur. Özellikle büyük hacimli inşaat işlerinde, iş akışları karmaşık ve hassas olduğundan dolayı bu sorunlar daha da artmaktadır (Hinze, 1993).

3.3.2.3.Zamanlama gecikmeleri

İnşaat projelerinde gecikme, birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. İnşaat projelerinde gecikme, söz konusu inşaat projesinin belirlenen zamandan daha sonra bitirilmesidir. Gecikmenin giderebilmesi için uzatma süresi verilmektedir. Uzatma süresinde maliyet kaybı ise gecikmeye neden olan taraf üzerinden karşılanmaktadır (Bramble, 2010).

Başka bir deyişle ‘Zamanlama gecikmeleri’; bir faaliyetin belirtilen zamandan daha geç bitirilmesi veya zamanında tamamlanamamasıdır (Trauner,2009).

Bu tanımlara istinaden “Zamanlama gecikmeleri” mevzuunu; “Bir projenin veya projenin bir aşamasının, inşaatının planlamasına göre hedeflenen ve sözleşmede belirtilen süre içinde bitirilememesidir” olarak tanımlanabilmektedir.

İnşaat projelerinde gecikme vakaları oldukça yaygındır. İnşaatta farklı taraflar arasındaki uyuşmazlıkların ana nedenlerinden biri de zamanlama gecikmeleridir. Ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözülmesi için gecikme analizlerine önem verilmelidir.

İnşaat projelerinde çeşitli iş ve iş ekipleri bulunmaktadır. Bu iş ve iş ekiplerinin her birinde farklı gecikmelerin ortaya çıkmasından dolayı birden fazla gecikme aynı zamanda oluşabilmektedir.

Gecikme analizi, uzatma süresine ihtiyaç olup olunmadığına karar verebilmekle ilgili gecikmelerin nedenlerinin belirlenmesi için uygulanır. Uyuşmazlıkların ortadan kaldırılması için gecikme analizlerinin doğru bir şekilde uygulanması gerekmekte, bu da gecikmelerin doğru sınıflandırılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Doğru sınıflandırılma, gecikme nedenlerinin ayrıntılı incelenmesiyle gerçekleştirilmektedir (Lowsley & Linnett, 2006).

3.3.2.4.Zamanlama gecikmelerinin nedenleri

İnşaat gecikmeleri çok sayıda sebepten ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler, inşaat projesinin büyüklüğüne ve uygulama konumuna göre değişmektedir. Araştırmacılar, inşaat gecikmelerinin nedenlerini birçok çalışmalarında ortaya koymaktadırlar. 2000 yılına kadar yapılmış olan çalışmalar, bu çalışma kapsamında incelenmiştir (Lo, Fung, & Tung, 2006).

Lo ve arkadaşlarının (2006) araştırmasına göre 2000 yılına kadar olan projelerin gecikmeleri ile ilgili yapılmış çalışmaları inceleyerek Tablo 3.2 ve Tablo 3.3’te inşaatlardaki gecikme nedenlerini belirtmişlerdir. Söz konusu çalışmaya göre projelerdeki gecikmelerin tespitini amaçlayan günümüze kadar devam eden çalışmalar, ABD’de Baldwin'in (1971) çalışmasıyla başlamıştır.

Tablo 3.2. 2000 yılından önce yapılmış olan inşaat çalışmalarındaki gecikme nedenlerinin özeti

Ülke	Araştırmacılar	Gecikmelerin Sebebi
ABD	Baldwin v.d. (1971)	• kötü hava koşulları • kısıtlı işgücü arzı • alt yüklenici sistemi
Türkiye	Arditi v.d. (1985)	• kısıtlı kaynaklar • yükleniciler ve kamu kuruluşlarınca karşılaşılan finansal zorluklar • kurumsal eksiklikler • tasarım çalışmalarındaki gecikmeler • siparişteki / tasarımdaki sık değişiklikler • dikkate değer ek çalışmalar
Nijerya	Okpala & Aniekwu (1988)	• kısıtlı malzeme • tamamlanan çalışma için ödeme yapılamaması • kötü sözleşme yönetimi
Nijerya	Dlakwa & Culpin (1990)	• kurumlarca yüklenicilere yapılan ödemelerdeki gecikmeler • malzeme, işçilik ve tesis giderlerindeki dalgalanmalar
Nijerya	Mansfield v.d. (1994)	• uygunsuz finansal yöntemler ve ödemeler ile ilgili düzenlemeler • kötü sözleşme yönetimi • kısıtlı malzeme • hatalı maliyet tahminleri • giderlerdeki dalgalanmalar
Kanada	Semple v.d. (1994)	• iş kapsamındaki artışlar • kötü hava koşulları • kısıtlı erişim
Suudi Arabistan	Assaf v.d. (1995)	• imalat çiziminin yavaş hazırlanması ve onaylanması • yüklenici ödemelerindeki gecikmeler

		• tasarımdaki ve tasarım hatalarındaki değişiklikler • kısıtlı işgücü arzı • kötü işçilik
Tayland	Ogunlana v.d. (1996)	• kısıtlı malzeme • tasarımdaki değişiklikler • sözleşme tarafları arasındaki iletişim sorunları
Hong Kong	Chan& Kumaraswamy (1996)	• ön görülemeyen zemin koşulları • kötü saha yönetimi ve denetimi • proje ekiplerince yavaş karar alınması • müşteri kaynaklı değişimler
Suudi Arabistan	Al-Khal & AlGhafly (1999)	• nakit akışı sorunları / finansal zorluklar • işçi izinlerinin teminindeki zorluklar • “en düşük teklif kazanır” sistemi

Gecikme nedenleri; zamana ve çalışmanın yapıldığı ülkeye göre farklılık göstermesine rağmen; kötü hava koşulları, işgücünün yetersizliği, tasarım ayrıntılarında değişiklik yapma ve yapılan değişikliklerin onaylanmasının gecikmesi gibi sebepler çalışmaların çoğunda benzerlik göstermektedir.

Tablo 3.3. 2000 yılından sonra yapılmış olan inşaat çalışmalarındaki gecikme nedenlerinin özeti

Ülke	Araştırmacılar	Gecikmelerin Sebebi
Hong Kong	Lo ve arkadaşları (2006)	• yetersiz kaynaklar • öngörülemez zemin koşulları • son derece düşük teklifler • tecrübesiz yükleniciler
Birleşik Arap Emirliği	Faridi and ElSayegh (2006)	• çizimlerin yavaş hazırlanması ve onaylanması • yetersiz proje ön planlaması • işverenin yavaş karar vermesi • yetersiz insan gücü • kötü saha yönetimi ve denetimi

		• verimsiz insan gücü
Suudi Arabistan	Assaf and Al-Hejji (2006)	• inşaat sırasında emirlerin işveren tarafından değiştirilmesi • hakedişlerin gecikmesi • etkisiz planlama ve çizelgeleme • yetersiz iş gücü • yüklenici tarafındaki finansal zorluklar
Malezya	Sabasivan ve Soon (2007)	• Yüklenicinin yanlış planlaması • Yüklenici tarafından kötü saha yönetimi • Yüklenicinin yetersiz deneyimi • Hakediş ödemelerinde gecikme • Alt yüklenici sorunu • Malzeme sıkıntısı • Eksik işgücü arzı • Ekipman arızası ve durumu • Yanlış yönetim bilgi sistemi • İnşaat aşamasında yapılan hatalar
Gana	Frank D.K. Fugar ve Adwoa B. Agyakwah Baah, (2010)	• Proje maliyetinin hafife alınması • Proje karmaşıklığının küçümsenmesi • Banka kredisine erişimdeki zorluk • Kötü gözetim • Malzeme sıkıntısı • Fiyatların dalgalanması/ yükselen malzeme maliyeti • Kötü saha yönetimi
Singapur	Borvorn Israngkura Na Ayudhya (2011)	• İşveren tarafından ilerleme gecikmesi • Olumsuz hava koşulları • Yüklenicinin finansal sorunları • Proje çizimindeki yetersizlikler • İnşaat sırasında malzeme maliyetinde ve işçilikte dalgalanma

3.3.2.5.Proje yaşam döngüsünde zaman yönetimi

Proje yaşam döngüsü, bir projenin başlangıcından sonuna kadar projenin yürütülen aktivitelerini içeren süreçtir. Projelerin tiplerinin farklı olmasına rağmen proje aşamaları genellikle her projede aynıdır (Suvacı, 2013). Başlatma/tanımlama , planlama , uygulama ve bitirme aşaması projenin temel aşamaları olarak bir çok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır (Larson & Gray, 2011).

Tanımlama aşaması (Başlama): Bu aşamada, projenin özellikleri tanımlama; proje hedefleri belirleme ve takımlar oluşturma gibi aktıveler gerçekleştirilmektedir. Proje yönetimi, değişim olasılığı ile karakterize edilen bir yönetim olmalıdır. Başlangıç aşaması, tamamlanacak yeni ve uygun bir proje seçmeye ve daha sonra proje için bir vizyon geliştirmeye odaklanır. Bu aşamada, projenin başlangıcında gereken ilk toplantılar yapılmaktadır. Bundan dolayı başlama aşaması, bir veri toplama süreci olarak tanımlanabilmektedir. Uygulanacak projeye ilgili toplanan veriler sayesinde beklenen ve öngörülen hedeflerin; umut ve hayal derecesinden çıkartılarak gerçek hâline dönüştürülmesi bu aşamada sağlanmaktadır (Suvacı, 2013). Özellikle çok uluslu veya uluslararası inşaat projelerinde, monokronik-polikronik kültürü yansıtan toplantılara ve görüşmelere etkisi ortaya çıkabilir. Görüşmelerin akıcılığını engelleyebilecek ara verme, ofisten çıkıp ofise girenler, telefonun çalması veya telefon konuşmaları gibi durumlar monokronik kültürde rahatsız edici davranışlar olmasına rağmen; polikronik kültürde bu tarz davranışlar rahatsız edici olmamaktadır (Demey, 2017). Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’de Türk firmalar tarafından yabancı firma ortaklığıyla yürütülen inşaat projelerinin başlatma aşamasını etkileyip etkilemediğini göstermek amacıyla (H1.1) aşağıdaki bölümde analiz yapılmıştır.

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin başlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin başlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Planlama aşaması: yürütülen projenin tanımlama belgesinde bulunan aktivitelerin sistematik bir şekilde belirlendiği gibi yürütülmesi için bu aşamada proje yönetim planı

oluşturulur. Bu plan, projede belirlenen amaçların yerine getirilebilmesi için bir yol haritası olarak tanımlanmaktadır. Tanımlama belgesinde, eksiklik ve hataların düzeltilmek veya tanımlanmak için ayrıntılı bir çalışma yapılması gerekmekte, bu ayrıntılı çalışma, yol haritasının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Bu aşamada, performans seviyesi artar ve projenin neyi gerektireceği, planlanan tarih, projeden kimlerin faydalanacağı, korunması gereken kalite seviyesi ve bütçenin ne kadar olacağının belirlemesi için planlar yapılmaktadır. Planlama aşaması görüldüğü gibi hassas bir aşamadır. Çok uluslu projelerde veya uluslararası inşaat projelerinde aktivitelerin sıralanması, aktivitelerin süreleri gibi süreçlere monokronik-polikronik sistemlerin etkisi ortaya çıkabilir (Tijhuis & Fellows, 2012, s. 49). Monokronik kültürlerde zaman bölümlere ayrılabilir ya da ayrı ünitelere parçalanabilir ve hatta neredeyse ölçülenebilir. Her hangi bir görev bitmeden önce diğer görevlere başlanamamaktadır (Hall & Hall, 1990). Öte yandan Polikronik sistemlerde, birçok etkileşim ya da faaliyet aynı anda yürütülebilir. Aynı zamanda ilişkilere zamandan daha fazla önem verilmektedir. Bu kültürel farklılıklar planlama aşamasını etkileyip etkilemediğini göstermek için (H1.2) aşağıdaki bölümde analiz edilmiştir.

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye'deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin planlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye'deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin planlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Uygulama aşaması: Bu aşamada, önceki aşamalarda belirlenen proje işlemleri, belirtilen kalite, zaman ve maliyete göre yürütülmektedir. Projenin genel süresinin büyük bir bölümü uygulama aşamasında harcanmaktadır. Belirtilen hedefler yerine getirildiğinde bu aşama tamamlanmış olur (Suvacı, 2013). İnşaat proje faaliyetleri, kuruluş süresi, proje sözleşmesinde açıklanmış zaman ile ilgili sınırlı süreçlerdir. Uluslararası inşaat projelerinde bu işletmeler ve sorumluluklar ancak doğru zaman yönetimi ile gerçekleştirilmektedir. Projenin en yoğun zaman harcandığı, en çok çalışanın görev yaptığı ve aktivitelerin en yüksek sayıda yürütüldüğü aşama olması sebebiyle, çeşitli çok uluslu projelerde yaşanan sorunların en sık görüldüğü aşama uygulama aşamasıdır (Galipoğulları, 2007). Bu sebeple, proje zaman yönetiminde uygulama aşamasına daha

fazla önem gösterilmektedir. Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki Türk firmalar tarafından yabancı firma ortağıyla yürütülen inşaat projelerinin uygulama aşamasını etkileyip etkilemediğini göstermek amacıyla (H1.3) analizi yapılmıştır.

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin uygulama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin uygulama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Bitirme aşaması: Projede gerçekleştirilmesi hedeflenmiş aktiviteler, planlandığı şekliyle yürütüldüğünde ve belirlenen sonuçlara ulaşıldığında proje sona ermiş olur. Bitirme aşamasında kapanış toplantısıyla proje tamamlanmaktadır. Planlanan ve gerçekleştirilen aktivitelerin örtüşmeleri, alınan çıktıların sonuçlarla uyumu, bu projeden kazanılmış deneyimler, yaşanan zorluklar gibi konular bu toplantıda değerlendirilmektedir. Başarılı bir proje, belirlenen zaman diliminde tamamlanan ve hesaplanmış bütçe sınırlarında kalınarak başlangıçta belirtilen amaçlara en iyi kalitede ulaşılan projedir (Suvacı, 2013). Bu aşamada, önceki aşamalardaki gibi aktiviteler yoğun veya çok sayıda yürütülmemektedir. Monokronik-polikronik kültürlerin Türkiye’de, Türk firmalar tarafından yabancı firma ortaklığıyla yürütülen inşaat projelerinin bitirme aşamasını etkileyip etkilemediğini göstermek amacıyla (H1.4) analizi yapılmıştır.

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin bitirme aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin bitirme aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Projenin dört aşamasında kültürel farklılıkların, zaman yönetimini etkileyip etkilemediğini göstermek amacıyla aşağıdaki bölümde(H1) analiz edilmiştir.

H₁: Türkiye’de, Türk firmalar tarafından yabancı firma ortaklığıyla yürütülen inşaat projelerinde, Monokronik-polikronik kültürlerin zaman yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Türkiye’de Türk firmalar tarafından yabancı firma ortaklığıyla yürütülen inşaat projelerinde Monokronik-polikronik kültürlerin zaman yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Türkiye’de, sadece Türk inşaat firmaları tarafından yürütülen inşaat projeleri ile yabancı inşaat firmaları ortaklığıyla yürütülen inşaat projeleri arasında zaman yönetiminde fark olup olmadığını belirtmek için (H2) aşağıdaki bölümde analiz edilmiştir.

H₁: Türkiye’de herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi ile Türkiye’de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₀: Türkiye’de herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi ile Türkiye’de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

3.3.2.6.Proje başarısında zaman yönetiminin önemi

Yaklaşık 50 yıl önce proje yönetimi literatüründe, proje başarısını değerlendirmek için zaman, kalite ve maliyet temel kriterler olarak kullanılmıştır (Oisen, 1971). Wright (1997) zaman, maliyet ve müşteri memnuniyetini proje başarısının parametreleri olarak önermiştir. Diğer pek çok araştırmacı tarafından maliyet, zaman ve kalite proje başarısındaki temel kriter olarak vurgulanmıştır (Atkinson, 1999). Andersen ve Jessen (2000) projelerin başarısını 10 boyutta değerlendirmiştir. Geleneksel zaman bu boyutların başında gelmektedir (Khang & Moe, 2008).

Genel olarak projelerde başarı kriteri üç gruba ayrılmaktadır (Collins & Baccarini, 2004):

- Zaman, bütçe ve kalite kısıtları

- Proje yönetiminin kalitesi
- Paydaşların memnuniyeti

Sınırlı zaman kaynağı, proje yönetimini diğer yönetim türlerinden ayıran unsurdur. Literatürde görüldüğü gibi zaman yönetiminin proje başarısına önemli bir etkisi bulunmaktadır. İnşaat endüstrisi kültürü, kültür ve proje başarısı arasındaki ilişkiyi içeren bilimsel çalışmalar, kültür ve kültürel farklılıkların inşaat üzerindeki etkileri ile ilgili bilimsel araştırmalar giderek artmaktadır (Mahadevan & Klinke, 2012).

Bu çalışmanın aşağıdaki bölümlerinde kültürel farklılıkların proje zaman yönetimine etkisi incelenmiştir.



4. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

4.1. Kültürel Farklılıkların Tanımı

Kültürel farklılıklar, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran kültürel özelliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Ünalp, 2007). Kültürel farklılıklar, farklı kültürlerden gelen bireyler arasındaki etkileşimlerde ortaya çıkan, birlikte çalışmaya ilişkin inançların, düşüncelerin ve davranışların birbirine benzememesi olarak da tanımlanmaktadır (Çakır & Eğinli, 2010). İnsanların kültürel kimliği ve geçmişi farklı olduğundan dolayı bu farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Dilek, 2014). Kültürel algılayış, doğu kültürlerinden batı kültürlerine göre değişiklik göstermektedir. Pek çok araştırmacı tarafından, kültürel algılayış ve davranışlara göre bu kültürleri birbirinden ayıran altı farklı kriter önerilmiştir. Bu kriterler, insan doğasını algılayış, zaman algılayışı, mekân algılayışı, doğaya karşı ilişki, kişilerle olan karşı ilişki ve çalışma biçimidir (Sargut, 2010, s. 68).

Batı kültüründe bireyler iyi-kötü olarak değerlendirilirken, doğu kültüründe ise bireyler iyi olarak değerlendirilmektedir. Doğu kültüründe zaman esnektir. Örneğin, 'sekizi on geç'e yerine 'sekiz civarında', 'akşam', 'öğleden sonra' gibi tanımlar tercih edilmektedir. Öte yandan batı kültüründe zaman para demektir. Zaman 'harcanabilir' ve 'bölünebilir' kaynak olarak görülmektedir. Mekân algılayışına gelince, batı toplumlarında kişisel özellikler, doğu toplumlarında ise kamusal özellikler gözlemlenmektedir. Kültürün doğaya karşı ilişkilerde iki eğilimi vardır. Egemen olma eğilimli batı kültüründe, doğanın kendi çıkarlarına göre kontrol edilebileceğine ve uyarlanabileceğine inanılmaktadırlar. Teslimiyet eğiliminde bulunan doğu kültürlerinde ise doğa ile uyum tercih edilmektedir. İnsanlara karşı davranışlarda da iki algılayış vardır. Batı kültürleri bireysellik eğiliminde olan özellik taşıırken; doğu kültürleri ise grup içinde çalışmayı tercih edip grubun hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır. Çalışma biçimi bağlamında doğu kültürleri denetime, batı kültürleri eyleme odaklanmaktadır (Sargut, 2010, s. 69).

4.2. İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Kültürel farklılıkların yönetimi, literatürde yeni incelenmeye başlanan bir konu olarak görülmektedir ve ilk olarak 1990'larda Amerika'da incelenmiştir (Sürgevil & Budak, 2008). Yönetim, belirli hedeflerin elde edilebilmesi için mevcut olan tüm kaynakların birbirleriyle uyumlu, verimli kullanabileceği etkin kararlar alma ve uygulama

sürecidir. Kültürlerarası yönetim tanımı ise, birden fazla kültürün koordine ya da kontrol edilmesidir (Kivrak S. , 2010).

Kültürün inşaat sektöründe önemli olmasının sebepleri rekabet ve küreselleşmedir. Küreselleşme; çeşitli kültürel ve etnik kökenlere sahip bireyler tarafından sayısı artan işlerin yürütülmesidir. Çeşitli kültürel ve etnik kökenlere ilişkin bilgilenmenin, iş ilişkileri geliştirmede büyük bir önemi vardır. Rekabet, istenen değişim seviyesine ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen baskıdır. Bu durum da düşünce şeklinin paralel olarak bir takım işlerin yürütülmesi yoluyla gerçekleştirilmesidir (Sommerville & Sulaiman, 1997).

Soderberg ve Holden'e (2002) göre ortak kültürel yönetim, farklı varlıklar arasındaki kültürel karşılaşmalara odaklanır. Kültürel yönetim; çatışma veya yanlış anlama kaynağı olabilecek kültürel farklılıklarla başa çıkmaya yardımcı olur. Kültürel yönetim, öncelikle ülkelerde ve kültürlerde var olan örgütsel davranışlarla ilgilidir. Ayrıca farklı ülkelere ve kültürlere mensup iş arkadaşları, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki etkileşimi anlamayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Kültürel farklılıkları yönetmenin ilk adımı, kültürler arasında farkındalık oluşturmaktır. Ortak kültürün, proje yönetimi üzerindeki etkisi iyi anlaşılmalıdır. Kültürel farklılıklara saygı duymak ikinci adımdır. Her kültürün kendi sorunlarını çözme ve karar verme yöntemleri vardır. Bu nedenle yöneticiler, kültürler arasında bir farkındalığa sahip olduğunda, etnosentrizmden kaçınmalıdır. Yönetici, farklı kültüre mensup çalışanlarla eşit bir şekilde iletişim kurmalıdır. Başka bir deyişle, çalışanların dilini, dinini ve kültürünü iyi anlamalıdır. Üçüncü adım ise uzlaşmadır ve bu da kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümü için farklı yollar bulunması anlamına gelmektedir.

Çok kültürlü inşaat projeleri, kültürler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan engellerle uğraşırken; dikkate alınması gereken bazı hususlar söz konusudur (Søderberg & Holden, 2002). Bu hususlardan biri, projenin tamamlanma zamanıdır. Proje zamanında tamamlanamazsa, firma büyük bir miktarda finansal kayıp yaşar bu kayıp da projeden elde edilebilecek kârdan daha fazladır. Sonuç olarak artan maliyet, bazen projenin gecikmesinden daha makul olarak kabul edilebilir. Bunun yanı sıra projenin tamamen yabancı bir ülkede uygulandığı unutulmaması gereken bir husustur. Küresel inşaat endüstrisi, faaliyetlerin yürütüldüğü sektörün ihtiyaçlarına göre sürekli değişen bir dönüşüm baskısı altındadır. Son yıllarda, işe yönelik tutumlar önemli ölçüde değişmiştir ve şu anda çok kültürlü ekip çalışmasına daha fazla odaklanılmaktadır. Küresel inşaat

organizasyonları için farklı proje gereksinimlerini karşılamak üzere farklı kültürlerden proje yöneticileri temin etme ihtiyacı giderek artmaktadır. Diğer yandan farklı kültürlerden gelen bu çalışanlar, proje performansı ve görevlerin zamanında tamamlanması üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Bunun yanında, farklı kültürlerle mensup çalışanlar, çeşitli nedenlerle problem çözme ve karar verme konusunda iyi olduklarını ve uygun kararlar vermeye katkıda bulunan birçok farklı bakış açısına sahip olduklarını kanıtlamışlardır (Phillips, 2014).

Son dönemlerde inşaat sektöründe dikkate değer bir gelişme ve büyüme vardır. Önemli sosyal kalkınma projeleri, konut projeleri, hastaneler, okullar, eğitim kurumları ve diğer tesisleri muhteva eden projeler, kamu ve özel sektör tarafından oluşturulmaktadır. Gelişmiş inşaat endüstrisi, proje ilerlemesini etkileyen birçok benzersiz zorlukla karşı karşıyadır (Ren & Jones , 2008). Diğer ülke veya kültürlerle mensup uzman, işçi ve yöneticilerin işe alım nedenlerinden bazıları şunlardır:

- Büyük ölçekte yüksek kalite gereksinimleri: Büyük inşaat projeleri inşa etmeye başlayan yeni gelişmiş ülkelerde, bu gelişmeler sadece sanat ve yapı malzemelerinde değil, aynı zamanda gelişmiş bir yaşam tarzı tasarımında da yüksek kalite gerektirir. Bu projeleri tasarlamak, inşa etmek ve yönetmek yerel inşaat endüstrisi için bir zorluktur (Ren & Jones , 2008).

- Yetersiz Deneyimler: Yerel şirketlerin inşaat projelerini tasarlama, oluşturma veya yönetme deneyimleri olmadığından dolayı yerel şirketler, yabancı şirketler ile tüm sanayi sektörlerine katılarak en son teknolojiyi temin etme yoluna giderler (Ren & Jones , 2008). Yerel küçük müteahhitlik şirketleri göz önüne alındığında, büyük veya orta ölçekli projeler üzerinde çalışamazlar ve sınırlı kaynaklar nedeniyle çalışmalarını sık sık geciktirirler. Bu şirketlerin piyasa dalgalanmalarından kolayca etkilenmesi dikkat çekicidir.

Projede çalışan çok kültürlü takımlar, kültürel farklılıkların projelerine getirdiği risklerin ve fırsatların farkında olmalıdır. Bu farkındalık, aşağıdaki tipik aktiviteler uygulanarak gerçekleştirilebilir (Vonsild, 1996):

- Kültürel bakış açıları anlayışını geliştirmek,
- Kaçınılması gereken kültürel farklılıkların tehlikelerini keşfetmek,

- Proje hedeflerinin tanımlanması ve aynı projede farklı kültürlerden çalışan karar vericilerle birlikte projenin aktivitelerini planlamak,
- Kültürel farklılıkları göz önünde bulundurarak proje organizasyon yapısını tanımlamaktadır.

Genellikle bu tür faaliyetlerin gerekliliği konusunda yeterli farkındalık yoktur. Bu farkındalığı oluşturmak, proje yöneticisinin görevlerinden biridir (Søderberg & Holden, 2002). Bu nedenle, proje uygulama sürecinde bilgi paylaşımını ve iş akışını koordine etmeye, ilgili taraflar arasındaki karşılıklı anlayışı derinleştirmeye ve ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları çözmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetimi ile ilgili bakış açıları şöyle özetlenebilir:

- Farklılıkların desteklenmesine odaklanan bakış açıları,
- Farklılıkların avantaj ve dezavantajlarının dikkate alınmasını öneren bakış açıları,
- Farklılıkların baskın organizasyon kültürü içinde eritilmesi gerektiğini savunan görüşler,
- Farklılıkların yönetilmesi konusunda evrensel kültürel özelliklerin benimsenmesini savunan görüşler.

Kültürel farklılıkların uyumunu sağlamak, aynı kültürel özelliklere sahip bireyler arasında nispeten kolaydır lakin bu uyum farklı kültürlerden gelen insanlar arasında oldukça zordur (Barutçugil, 2011). Kültürel farklılıklarda, çalışanlar arasında yaşanan problemlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, her düzeyde bulunan yöneticilerin temel görevlerinden biridir. İş piyasalarının rekabet şartlarında, benzerlik odaklı klasik yönetim yaklaşımları günden güne geri kalmakta, örgüt faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen bu farklılıklara özen gösterilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda kültürel farklılıklar, çok kültürlü işletmelere hem avantaj hem de dezavantaj sağlamaktadır (Aksu, 2008).

4.3.Kültürel Farklılıkların Avantajları

Gün geçtikçe artan küreselleşme yüzünden, her birey kültürel farklılıklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu farklılıkların hem çalışanlar hem de firmalar için avantajlar sağladığını vurgulayan araştırmalar vardır (Palmer, 2003). Çok kültürlü örgütler için bu farklılıkların bazı faydaları şunlardır:

Çok kültürlü örgütlerde en önemli faydalardan biri rekabettir. Farklı kültürel özelliklere sahip üyelerden oluşan işletmelerin, çok kültürlülüğe sahip olmayan işletmelere göre verimliliği ve performansı daha yüksektir (Ünalp, 2007).

Kültürel farklılıklara önem göstermek, işletmelere profesyonel çalışanları çekme ve devamlılıklarını sağlama konusunda büyük bir avantajlar sağlamaktadır. Örgütsel koordinasyonun sağlanması için örgütlerin çok kültürlü ortamı oluşturmaları ve çok kültürlülükle ilgili eğitim vermeleri gerekmektedir (Dilek, 2014).

Çalışanların sahip olduğu dil, ırk ve iletişim tarzı gibi kültürel farklılıklar, işletme içindeki bilgi alışverişi açısından büyük bir katkı sağlamaktadır. Kültürel değerlere sahip her farklı çalışan, sahip olduğu farklı düşünce ve bilgi birikimi ile diğer üyelerin ve işletmelerin bilgi ve deneyimlerini geliştirmektedir (Memduhoğlu H. , 2008).

Çok kültürlü firmalarda zengin bakış açısı ve alternatif düşünce sayesinde ortaya çıkabilecek sorunlar daha kolay ve profesyonel bir şekilde aşılabilmektedir (Memduhoğlu H. , 2011). Kültürel farklılıklara değer veren inşaat örgütleri, farklı düşünce ve becerilerden yararlanarak değişim, yaratıcılıklara daha açık olabilmektedir. Kültürel farklılıkların yönetilmesi ile çok kültürlü örgüt üyelerinin iş motivasyonlarının yükseldiği, işten ayrılma veya devamsızlıktan kaynaklanan maliyet sorunlarının çözüldüğü gözlemlenmiştir.

4.4.Kültürel Farklılıkların Dezavantajları

Kültürel farklılıkların işletmelere sağladığı çeşitli avantajlara rağmen olumsuzlukların da bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. İnşaat örgütleri ve çok kültürlü işletmelerde kültürel farklılıkların etkin yönetilmediği durumlarda çeşitli problemler yaşanabilmektedir. Bu olumsuzlukların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

İletişim sorunları, kültürel farklılıklardan kaynaklanabilir. Çünkü her kültür, kendine özgü (has) iletişim tarzına sahiptir. Farklı kültürlerden olan firma üyeleri arasındaki iletişim sorunları, sadece anlaşmazlıklara değil, bununla beraber bireyler arasında ayrımcılık veya düşmanlığa da sebebiyet verebilir (Seymen, 2006).

Aynı kültürel değerlere sahip çalışanlar arasında takım bağlılığını sağlamak oldukça kolayken, kültürel olarak heterojen takımlarda daha zordur. Bireylerin sahip oldukları özellikler, iş yapış biçimleri ve inançlar gibi kültürel farklılıkların, takım bağlılığı ve uyumunu sağlamak konusunda olumsuz etkileri bulunmaktadır (Aksu, 2008).

Memduhoğlu'na (2011) göre kültürel farklılıklarından kaynaklanan sorunlar şunlardır: Motivasyon eksikliği, örgütsel sinizm, güven kaybı, örgüt üyelerindeki memnuniyetsizlik yükselişi, kurumsal adalet ve aidiyet hissiyatının azalışı ve bireyler arasında anlaşmazlıkların yükselmesidir.

4.5.İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Zaman Yönetimine Etkisi: Literatür Taraması

Önceki çalışmalar ve deneyimlere göre, kültürel farklılıklardan dolayı ulusal işletme veya uluslararası inşaat işletmelerinin olumlu veya olumsuz etkilendiği görülmüştür.

Alkharmany (2017), Suudi Arabistan'daki inşaat projelerinde, kültürel farklılıkların zaman yönetimine olumsuz etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Ching Ting (2016) çalışmasına dayanılarak çok kültürlü inşaat projelerinde, proje yaşam döngüsü boyunca kültürel farklılıkların proje yönetimini etkilediği görülmüştür. Söz konusu çalışmada, Lewis'in kültürel tür boyutları kullanılmıştır. Lewis modeline göre kültürler üç kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategoriler; doğrusal aktif, reaktif ve çoklu aktiftir. Proje yaşam döngüsünün farklı aşamalarında hangi kültürel türün performansının daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Lewis modelinin her bir kategorisinden üç bireyle görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, en sık ortaya çıkan sorun, zaman yönetimi sorunudur. Projelerde zaman gecikmeleri, en çok çoklu aktif kültürel türünde görülmüştür. Bunun nedeni ise çoklu aktif kültürün ortamı olabilir. Örneğin inşaat projesinin son teslim tarihini fazla dikkate almamak, projelerin birbirlerini etkilemesine izin vermek ve planları sürekli değiştirmek. Çoklu aktif kültürün özelliklerine bakıldığında bu kültürün, polikronik kültüre oldukça benzediği görülmektedir. Ching Ting (2016), çalışmasında doğrusal aktif, reaktif ve çoklu aktif kültürlere sahip bireylerin birlikte çalıştığında bu kültürel farklılıkların zaman yönetiminden nasıl etkileyeceğini incelememiştir.

Zhang (2015) çok uluslu proje ekiplerinin günlük faaliyetlerinde, ulusal ve örgütsel kültürün rolünü araştırmıştır. Araştırmanın metodoloji ise saha çalışması gözlemleri ve görüşmeleridir. Çin ve Hollandalı proje yöneticileri arasındaki kültürel farklılıklara odaklanmıştır. Kültürel farklılıkların beş proje yönetimi süreci üzerindeki etkisine odaklanmış ve bu beş proje yönetim sürecini şöyle belirtmiştir: Proje planlama, maliyet

ve kalite yönetimi, risk yönetimi, kapsam yönetimi ve sözleşmeleri ve iletişim. Çalışmanın sonucunda bu beş süreçte gözlenmiş birçok farklılık olmasına rağmen, kültürlerarası işbirliğinin proje yönetimi üzerinde önemli bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Hollandalılar, projenin planlama aşamasında Çinlilerden daha fazla zaman harcamaktadırlar. Çinliler planlamaya daha az dikkat etmekte ve deneme-yanılma yaklaşımı ile çok yüksek hızda projeler gerçekleştirerek deneyim kazanmaktadır. Bu nedenle Çinliler uygulama aşamasında daha dinamik ve verimli hareket etmektedir (Zhang, 2015).

Liu ve arkadaşları (2015), Hofstede teorisine dayanarak ulusal kültürün inşaat projeleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Çin, Polonya ve Singapur'daki dört projeyi içeren bir vaka çalışması yöntemi seçilmiştir. Veriler, görüşme ve arşiv belgeleri aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmaya örnek olarak iki Çin inşaat firması seçilmiş, her iki firma merkezinin Çin'de ve 300 binden fazla çalışanın olduğu bilinmektedir (Liu, Meng, & Fellows, 2015). Her firmadan iki proje seçilmiştir; biri Çin'de, diğeri ise yurtdışındadır. Çalışmanın sonucunda, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik boyutlarının projelerin zamanında tamamlanmasına büyük etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Cornell (2013), Cai Lan Uluslararası Konteyner Terminali (CICT) projesini incelemiştir. CICT projesi, Kuzey Vietnam'daki Quang Ninh Eyaleti, Bay Chai Körfezi'nde başkent Hanoi'den yaklaşık 160 km uzaklıkta yer alan bir konteyner terminalidir.

CICT projesi: SSA Holdings International- Vietnam Inc. (Amerikan firma Carrix, Inc.'in bir yan kuruluşu) ve Cai Lan Port Yatırım (Vietnam firması) arasında ortak girişim ile yürütülen bir projedir. Terminal, dört dev Panamax asansörü ile 594 metre uzunluğunda bir iskeleden oluşmaktadır. ABD'de yer alan yerel bir projede, yükleniciler genellikle iç standartları ve kritik bir yolu içeren ayrıntılı bir zaman programı hazırlamaktadır. Amerikalı Yüklenici, bu programı sürdürmek için gerekli ekipmanı, personeli ve malzemeleri hazırlarken, Vietnam'daki deneyimde ise birçok yüklenicinin bu görevi yerine getirecek planlama kapasitesine sahip olmadığını göstermektedir. Kazı aşamasında, Amerikalı yüklenici işe başlamak için yeterli ekipman ve personel hazırlamıştır. Bununla birlikte, Vietnamlı taşeron, yeterli boşaltma ve modifikasyon ekipmanlarını hazırlamadığı için kazı aşamasını geciktirmiştir. Bundan dolayı sonraki bazı aktiviteler ertelenmiştir. Vietnamlı taşeron, programını yeterince analiz etmediği için

gecikmeyi önlemek adına gerekli kaynakları sağlayamamıştır. Vietnam’da çok sayıda ekipman ve ucuz işgücünün varlığı, kültürel farklılıklar nedeniyle kaybedilen zamanı geri kazanmalarını sağlamıştır (Cornell, 2013).

Rees-Caldwell ve Pinnington'un (2013) araştırmasında, ulusal kültürün proje yönetimi ve proje planlaması üzerindeki etkisini incelenmiştir. Proje yönetiminde, Arap ve İngiliz firmalarının ve çalışanlarının tutum ve planlama algıları arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Bu analizde, Birleşik Arap Emirlikleri, Arapları temsil eden bir örneklem olarak seçilmiştir. Analizlerin sonucunda, zaman planlaması konusunda İngilizler, Araplardan daha yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bunun nedenlerinden biri İngiliz kültüründe güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması; diğer neden ise İngilizler’in monokronik sistem yöneliminde bulunmasıdır (Rees-Caldwell & Pinnington, 2013). Arap ulusal kültürüne bakıldığında, güç mesafesi boyutunun ve belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu ve polikronik yönelimli olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma eğilimli olan Arap kültürlerinde, planlamanın uzmanlara bırakıldığı görülmektedir.

Yng Ling ve Bui (2010) Vietnam’daki inşaat projelerini başarılı sonuçlara götüren faktörleri incelemiştir. Vaka çalışması ile üç başarılı ve üç başarısız proje analiz edilmiştir. Veriler, her projede yer alan çeşitli katılımcılardan, yüz yüze görüşmelerden ve arşiv verilerinden toplanmıştır. Sonuçlara göre başarılı üç projenin hepsinde yabancı uzmanlar yer alırken, sadece bir başarısız projede yabancı katılım vardır. Yabancı uzmanlar istihdamı, projelerdeki zaman yönetimine önemli bir katkı sağlamıştır (Yng Ling & Bui, 2010). Vietnamlı yerel firmaların, yabancı uzmanlarla bir araya geldiğinde bu firmalardaki proje planlama ve zamanlama konusunda deneyim eksikliğini ortadan kaldırdığı tespit edilmiştir.

Ling ve arkadaşları (2009), Çin'deki Singapurlu mimar, mühendis ve inşaat firmaları tarafından benimsenen proje yönetimi uygulamalarını araştırmıştır. Çin'deki projeleri üstlenen ve yöneten Singapurlu firmaları hedef alan posta ve e-posta anketiyle veriler toplanmıştır. Sonuçlara göre, projelerdeki kalite ve maliyet yönetimi performansının iyi olduğu gözlemlenirken; programın zamanında bitirilemediği görülmüştür. Singapurlu firmaların, Çin'de katıldıkları projeleri genellikle geç tamamlandığı veya programı önemli ölçüde aştıkları tespit edilmiştir (Ling, Low, Wang,

& Lim, 2009). Bunun nedeni ise proje programının kabul ve onayının gecikmesi olabilir. Bu gecikmeler, belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğundan kaynaklanabilir.

Shachaf (2008), monokronik-polikronik kültürlerden gelen bireyler arasında zaman yönetiminde özellikle, toplantılar ve müzakereler sırasında sorunlar çıktığını vurgulamıştır (Hurn, 2007).

Zwikael ve arkadaşları (2005), çalışmasında kültürel farklılıkların proje yönetimine etkisini incelemiştir. Araştırmasına göre monokronik kültürlerdeki projelerde zaman yönetimine büyük özen gösterildiği belirlenmiştir. Projenin başarısı, zaman ve maliyete bağlıdır (Zwikael, Shimizu, & Globerson, 2005). Bundan dolayı projeler genellikle zamanında tamamlanır. Polikronik kültürlerde teknik performans ve müşteri memnuniyetine ulaşmak amacıyla zaman ve maliyetin aşımında sorunlar görülmemiştir.

Kıvrak (2010) uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkların Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarına olan etkilerini incelemiştir. Araştırmada, örnek olay çalışmaları, katılımlı gözlem yöntemleri ve yüz-yüze görüşmeler yollarıyla veriler toplanmıştır. Çalışmada, ortak girişim ile inşa edilen üç inşaat projesi analiz edilmiştir. Bu 3 proje; Katar'da, Türk-Japon ortaklığıyla yürütülen Yeni Doha Uluslararası Havalimanı, Libya'da Türk-Libya firmalarının ortaklığıyla yürütülen Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı çalışmaları ve Bulgaristan'da iki Türk firmasının ortaklığıyla yürütülen Ljulin Otoyolu projesidir. Çalışmadan elde edilen sonuçlarından biri, incelenen tüm inşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimi uygulamasını doğrudan etkilediğidir.

Literatürde görüldüğü üzere inşaat sektöründe, monokronik-polikronik kültürlerin zaman yönetimine olumlu veya olumsuz bir etkisi vardır. İnşaat projelerinde kültürel farklılıklar ne kadar iyi anlaşılırsa; projeler o denli başarıya önemli bir katkı sağlayacaktır. İnşaat projelerinde kültürel farklılıkların proje yönetimi uygulamalarına etkisi üzerine yapılan çalışmalar, son yıllarda artmaya başlamıştır. İnşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimine etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında, Türkiye'de bu yönde yapılan çalışma sayısının nispeten az olduğu görülmektedir. Kültür, inşaat projelerinin yönetim uygulamalarının farklı yönlerini etkiler. Önceki çalışmalar, kültürel farklılıkların inşaat projesinin tüm aşamalarını etkilemesine rağmen, Türkiye'de bu yönde yapılmış herhangi bir çalışma yoktur. Bu kapsamda, monokronik-polikronik

kültürlerin Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat proje aşamalarına etkisini incelemek bu çalışmanın odak noktasıdır. Elde edilen sonuçlar ile Türkiye’de yürütülen çok uluslu inşaat projelerinde, kültürel farklılıkların proje zaman yönetimine etkisinin olup olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, Türk firmaları ve Türkiye’de inşaat projelerinde ortaklık yapmayı düşünen yabancı firmalar için büyük önem taşımaktadır.



5. İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ZAMAN YÖNETİMİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de farklı kültürlere mensup çalışanların olduğu inşaat projelerinde, kültürel farklılıkların zaman yönetimine etkisinin Hall’un (1990) monokronik – polikronik kültürel boyutları kullanılarak incelenmesidir. Yukarıdaki bölümlerde açıklandığı gibi bu etkiyi açık bir şekilde belirtmek için, projedeki zaman yönetimi dört aşamaya ayrılmıştır. Bu aşamalar sırasıyla; başlama, planlama, uygulama ve bitirme aşamasıdır. Kültürel farklılıklar, her aşamada ayrı ayrı incelenmiştir.

5.2. Verileri Toplama

Bu araştırma kapsamında, uluslararası inşaat sektöründe deneyimli 15 Türk firmasından, 105 katılımcıya Şubat 2020- Mart 2020 tarihleri arasında bir anket gönderilmiştir. Anket hazırlanırken, (A) bölümünde 14 demografik soruya, (B) bölümünde Hall’un (1976) monokronik-polikronik boyutuna ait 12 soruya ve (C) bölümünde ise inşaat alanındaki Türk çalışanlara göre, inşaat projelerinin dört aşamasındaki (başlama, planlama, uygulama, bitirme) zaman yönetimine ait 40 soruya (ortak projelere katılanlar için 20 soru ve ortaklık olmayan projelere katılan ekip için 20 soru) yer verilmiştir. (B) ve (C) bölümleri, 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket soruları ise Tablo 5.1’de yer alan referanslardan alınmıştır.

Tablo 5.1. Anket sorularının kaynakları

Kültürel farklılıklar	(Hall E. , 1976)
Zaman yönetimi	(Larson & Gray, 2011)

Verileri toplamak için hazırlanan bu anket, özellikle Türkiye’deki yabancı firmaların ortaklığıyla projeler yürüten 15 Türk firmasına, araştırmacı ve kişisel bağlantılar vasıtasıyla elden teslim edilmiştir. Literatüre dayanarak uluslararası inşaat projelerinde deneyimli olan Türk firmaların bilgileri elde edilmiştir. On beşten fazla firmaya ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak bazı firmalar farklı nedenlerden dolayı bu ankete katılamamıştır. Katılımcılara gönderilen anketlerden 76’sından geri dönüş alınmıştır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri analiz edilmek üzere anket çalışmasından elde edilmiş veriler, IBM SPSS programına girilmiş; istatistikî analiz yöntemleri uygulanmıştır. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir şekilde ortaya konulan araştırma yöntemidir. Bu yöntem, gözlem ve ölçmeye dayalı araştırmalar özellikle Biyoloji, Kimya, Fizik, Mühendislik gibi doğa bilimlerinde kullanılmaktadır. Nicel yöntemin amacı, hipotezleri sınyarak toplumsal olaylar arasındaki nedensellik ilişkilerini belirlemek, sonuçlarını genellemektir (Creswell, 2014).

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada sorulması gereken sorular şunlardır:

1. “İnşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimine etkisi var mı?”
2. “Türkiye’de yürütölen inşaat projelerinde monokronik-polikronik kültürün proje zaman yönetimine etkisi var mı?”

Bu soruların net cevaplarına ulaşılmaq amacıyla aşağıdaki hipotezlerin incelenmesi gerekir. Bu hipotezlerin nasıl oluşturulduğu yukarıdaki bölümlerde belirtilmiştir.

H (1.1)

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin başlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin başlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

H (1.2)

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin planlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin planlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

H (1.3)

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin uygulama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin uygulama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

H (1.4)

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin bitirme aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin bitirme aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

H (1)

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

H (2)

H₁: Türkiye’de herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi ile Türkiye’de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₀: Türkiye’de herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi ile Türkiye’de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

5.5. Veri Analizi

Anket çalışmasına katılan profesyonellerin %82,9’u erkek %17,1’i kadındır (Tablo 5.2).

Tablo 5.2. *Profesyonellerin cinsiyetlerine göre dağılımları*

Cinsiyet	Sayısı	Oranı
Erkek	63	82.9
Kadın	13	17.1
Toplam	76	100.0

Ankete katılanların 9’u 24 yaşının altında, 54’ü 25-35 yaş aralığında, 11’i 36-45 yaş aralığında ve 2’si ise 46-54 yaş aralığındadır (Tablo 5.3).

Tablo 5.3. *Profesyonellerin yaşlarına göre dağılımları*

Yaş	Sayısı	Oranı
24 ve altı	9	11.8
25-35	54	71.1
36-45	11	14.5
46-54	2	2.6
Toplam	76	100.0

Ankete katılanların 59’u lisans, 14’ü yüksek lisans ve 3’ü doktora eğitimlerini tamamlamışlardır (Tablo 5.4). Ankete katılanların 12’si yurtdışında eğitim almış, 64’ü ise yurtdışında eğitim almamıştır (Tablo 5.5).

Tablo 5.4. *Profesyonellerin eğitimlerine göre dağılımları*

Eğitim	Sayısı	Oranı
Lisans	59	77.6
Yüksek lisans	14	18.4
Doktora	3	3.9
Toplam	76	100.0

Tablo 5.5. *Profesyonellerin yurtdışı eğitimlerine göre dağılımları*

Yurtdışı eğitim	Sayısı	Oranı
Evet	12	15.8
Hayır	64	84.2
Toplam	76	100.0

Ankete katılanların 48'i inşaat mühendisi, 14'ü mimar, 6'sı makine mühendisi, 4'ü elektrik mühendisi ve kalan 4'ü ise muhasebecidir (Tablo 5.6).

Tablo 5.6. *Profesyonellerin meslek guruplarına göre dağılımları*

Meslek	Sayısı	Oranı
Elektrik mühendisi	4	5.3
İnşaat mühendisi	48	63.2
Makine mühendisi	6	7.9
Mimar	14	18.4
Muhasebeci	4	5.3
Toplam	76	100.0

Anket çalışmasına katılan profesyonellerin firmalardaki görevlerine göre dağılımı Tablo 5.7'de gösterilmiştir.

Tablo 5.7. *Profesyonellerin firmalarındaki görevlerine göre dağılımları*

Katılımcıların Firmadaki görevi	Sayısı	Oranı
Elektrik mühendisi	4	5.3
Mimar	14	18.4
Muhasebe sorumlusu	4	5.3
Proje müdürü	10	13.2
Saha mühendisi	12	15.8
Şantiye şefi	24	31.6
Teknik ofis mühendisi	8	10.5
Toplam	76	100.0

Profesyonellerin 43'ü 1-5 yıl arası deneyimli olan çalışanlardandır. Diğer oranlar ise Tablo 5.8'de yer almaktadır. Katılımcıların 28'i 1-2 yıl, 37'si 3-4 yıl ve 11'i ise 5-8 yıl arası uluslararası inşaat sektörü deneyimine sahiptir (Tablo 5.9).

Tablo 5.8. *Profesyonellerin inşaat sektörü deneyimlerine göre dağılımları*

Kişisel deneyim		
Yıl	Sayısı	Oranı
1-5	43	56.6
6-9	10	13.2
10-14	12	15.8
15-19	9	11.8
20 ve üzeri	2	2.6
Toplam	76	100.0

Tablo 5.9. *Profesyonellerin uluslararası inşaat sektörü deneyimlerine göre dağılımları*

Katılımcıların uluslararası deneyimi		
Yıl	Sayısı	Oranı
1-2	28	36.8
3-4	37	48.7
5-8	11	14.5
Toplam	76	100.0

Araştırmaya katılanların 11'i küçük ölçekli firmalarda, 47'si orta ölçekli firmalarda ve 18'i büyük ölçekli firmalarda çalışmaktadır. Firmaların 3'ü, 1-5 yıl arası deneyime, 2'si 20 yıl ve üzeri deneyime, 5'i 6-9 yıl arası deneyime ve 5'i ise 10-14 yıl arası bir deneyime sahiptir. Firmaların uluslararası deneyimi ise şu şekildedir;

1-5 yıl arası deneyime sahip 8 firma, 6-9 yıl deneyime sahip 6 firma ve 20 yıl ve üzeri deneyime sahip 1 firma aşağıdaki Çizelge 5.1'da bulunmaktadır. Ayrıca aynı çizelgede Türkiye'deki Türk firmaların yabancı firma ortaklığı ile yürüttüğü proje sayısı da gösterilmektedir (Tablo 5.10). Firma büyüklüğünü belirlemede, kantitatif veya kalitatif kriterler göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışan sayısı, firma büyüklüğünü belirlemede kullanılan kantitatif kriterlerinden biridir (Mucuk, 2005). Bu çalışmada firmanın büyüklüğü, firmalardaki çalışan sayısına göre değerlendirilmiştir. Küçük ölçekli firmalar 10–49 arasın işçi çalıştıran, orta ölçekli firmalar 50– 250 arasın işçi çalıştıran olarak kabul edilmiştir (Çelik & Akgemci, 2007). Büyük ölçekli firmalar ise 250 ve üzeri çalışan sayısına sahip firmalardır (Resmigazete, 2012).

Tablo 5.10. Katılımcıların firma bilgileri

Firmanın büyüklüğü	Katılımcı sayısı	Firma sayısı
Küçük ölçekli	11	3
Orta ölçekli	47	8
Büyük ölçekli	18	4
Toplam	76	15
Firmanın faaliyet alanı	Katılımcı sayısı	Firma sayısı
Danışmanlık	22	4
Geliştirici	4	1
Müteahhitlik	36	7
Tedarikçi	14	3
Toplam	76	15
Firmanın deneyimi	Katılımcı sayısı	Firma sayısı
1-5 Yıl	17	3
6-9 Yıl	31	5
10-14 Yıl	20	5
20 ve üzeri	8	2
Toplam	76	15

Tablo 5.11. Katılımcıların firma bilgileri (devam)

Firmanın uluslararası deneyimi	Katılımcı sayısı	Firma sayısı
1-5 Yıl	57	8
6-9 Yıl	16	6
20 ve üzeri	3	1
Toplam	76	15
Türkiye’deki firmaların yabancı firma ortaklığıyla yürüttüğü proje sayısı	Katılımcı sayısı	Firma sayısı
1-4 (Proje sayısı)	19	3
5-7 (Proje sayısı)	39	7
8-10 (Proje sayısı)	14	4
11-15 (Proje sayısı)	3	1
Toplam	76	15

Ankette beşli Likert ölçeği kullanılarak gereken veriler toplanmıştır. (5= kesinlikle katılıyorum – 4=katılıyorum – 3=kararsızım – 2=katılmıyorum – 1=kesinlikle katılmıyorum).

Tablo 5.11’de monokronik ve polikronik kültürler (bağımsız değişken) ile ilgili 12 ifade, katılım sıklıkları ve oranları verilmektedir. Katılımcıların monokronik kültürde yer alan ifadelerinin ortalama değeri (2.61) nispeten düşüktür. Ölçekte bulunan ifadelerden aritmetik ortalaması en yüksek olan “İş zamanı kişisel zamandan açıkça ayrılabilir” (2.86)’dır. İfadelerden aritmetik ortalaması en düşük olan “Zaman sınırlıdır ve verimli kullanılmalıdır” 2.39’dur.

Katılımcıların polikronik kültürde yer alan ifadelerinin ortalama değeri 3.17’dir. Ölçekte yer alan ifadelerden aritmetik ortalaması en yüksek olanlar; “İlişkilere, işlerden daha önem verilmelidir”, “Toplantı konusu dışına çıkılarak farklı konulara da geçilebilir” ve “İşlerin ve devam etmekte olan süreçlerin herhangi bir durumdan dolayı ertelenebilmesi bir sorun olarak görülmez” 3.29 ortalama değere sahip ifadelerdir. İfadelerden aritmetik ortalaması en düşük olanlar; “Ödünç alma ve verme çok sık ve kolayca gerçekleşir”, “Planlanmamış toplantılar iş sürecinde normal bir aktivite olarak düzenlenebilir” ve “Zaman bir kaynak ya da paraya çevrilebilen bir fırsat olarak görmüyorum” 3.05 ortalama değere sahip ifadelerdir.

Tablo 5.11. Katılımcılara göre monokronik-polikronik kültürün değerlendirilmesi

Monokronik kültür		Ortalama =2.61 oranı = 52.4% standart sapma = 0.747							
Soru		1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	%
Belirtilen zamanda sadece bir işin gerçekleşmesine odaklanılmalıdır	n	10	23	23	11	9	2.82	1.197	56.4
	%	13.2	30.3	30.3	14.5	11.8			
Zaman sınırlıdır ve verimli kullanılmalıdır	n	14	24	32	6	0	2.39	0.881	47.8
	%	18.4	31.6	42.1	7.9	0			
İş zamanı kişisel zamandan açıkça ayrılabilir	n	9	23	23	12	9	2.86	1.186	57.2
	%	11.8	30.3	30.3	15.8	11.8			
Görüşmelerin başlama ve bitiş zamanları kesin olarak belirlenmelidir.	N	14	23	33	6	0	2.41	0.882	48.2
	%	18.4	30.3	43.4	7.9	0			
Aynı anda birden fazla şey ile ilgilenmem gerekirse bunun huzursuz edici olacağına inanırım	n	9	24	23	11	9	2.83	1.182	56.6
	%	11.8	31.6	30.3	14.5	11.8			
Herhangi bir görev bitmeden önce başka bir göreve başlanmamalıdır	n	14	23	33	6	0	2.41	0.882	48.2
	%	18.4	30.3	43.4	7.9	0			
Polikronik kültür		Ortalama =3.17 oranı = 63.4% standart sapma = 0.873							
soru		1	2	3	4	5	Ort.	St. sapma	Sıra
İlişkilere, işlerden daha fazla önem verilmelidir	n	6	8	24	34	4	3.29	1.004	65.8
	%	7.9	10.5	31.6	44.7	5.3			
Ödünç alma ve verme çok sık ve kolayca gerçekleşir	n	10	10	22	34	0	3.05	1.057	61
	%	13.2	13.2	28.9	44.7	0			
Toplantı konusu dışına çıkılarak farklı konulara da geçilebilir	n	6	8	24	34	4	3.29	1.004	65.8
	%	7.9	10.5	31.6	44.7	5.3			
Planlanmamış toplantılar, iş sürecinde normal bir aktivite olarak düzenlenebilir	n	10	10	22	34	0	3.05	1.057	61
	%	13.2	13.2	28.9	44.7	0			
İşlerin ve devam etmekte olan süreçlerin herhangi bir durumdan dolayı ertelenebilmesi bir sorun olarak görülmez	n	6	8	24	34	4	3.29	1.004	65.8
	%	7.9	10.5	31.6	44.7	5.3			
Zamanı bir kaynak ya da paraya çevrilebilen bir fırsat olarak görmüyorum.	n	10	10	22	34	0	3.05	1.057	61
	%	13.2	13.2	28.9	44.7	0			
Monokronik-polikronik		Ortalama =2.89 oranı =57.9 % standart sapma = 0.577							

Herhangi bir projenin aşamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 5.12’de, ilk aşama olan başlatma aşamasında, yüksek değerlerin olması başlatma aşamasının zamanının iyi yönetilmiş olduğunu göstermektedir. Bu aşamadaki düşük değerler ise, başlatma aşamasının zaman yönetiminin zayıf olduğunu belirtmektedir. Bu araştırma verilerine göre başlatma aşaması incelendiğinde, aritmetik ortalamanın 3.48 olması katılımcılara göre bu aşamada zamanın nispeten iyi derecede yönetilmiş olduğunu göstermektedir. Başlatma aşamasında bulunan ifadelerden aritmetik ortalaması en yüksek olan (3.91) ile “Proje yönetim ekibi, fizibilite çalışması için birden fazla ajanstan bilgi alır” ifadesidir. İfadelerden aritmetik ortalaması en düşük olanlar (2.62) ile “Proje ekibi deneyimli ve nitelikli bireylerden oluşur” ve “Proje yönetim ekibi, değişikliklerin kontrolünü proje koşullarına göre sürekli olarak izler” ifadeleridir.

Planlama aşamasında, yüksek değerler olması planlama aşamasında zamanın iyi yönetilmiş olduğunu; düşük değerler ise planlama aşamasında zaman yönetiminin zayıf olduğunu belirtmektedir. Bu araştırma verilerine göre planlama aşaması incelendiğinde, aritmetik ortalamanın 3.19 olması anket katılımcılarına göre bu aşamada zamanın orta derecede yönetildiğini göstermektedir. Planlama aşamasında bulunan ifadelerden aritmetik ortalaması en yüksek olan 3.71 ile “Proje yönetim ekibi, fizibilite çalışması için birden fazla ajanstan bilgi alır” ifadesidir. İfadelerden aritmetik ortalaması en düşük olan 2.26 ile “Proje ekibi deneyimli ve nitelikli bireyleri içerir” ifadesidir.

Anket katılımcılarına göre uygulama aşaması incelendiğinde, aritmetik ortalamanın 3.52 olduğu tespit edilmiştir. Uygulama aşamasında bulunan ifadelerden aritmetik ortalaması en yüksek olan 3.74 ile “Görevlerin planlandığı gibi uygulandığını doğrulamak için Proje yönetim ekibi ani denetimler yapar” ifadesidir. İfadelerden aritmetik ortalaması en düşük olanlar 3.3 ile “Dış izleme yöntemi, proje yürütme sürecinde kullanılır” ifadesidir.

Anket katılımcılarına göre bitirme aşaması incelendiğinde, aritmetik ortalamanın 3.47 olduğu saptanmıştır. Bitirme aşamasında bulunan ifadelerden aritmetik ortalaması en yüksek olan 3.08 ile “Gerçekleştirilen proje sonucunun orijinal planda belirtilen özelliklere uygun olup olmadığı teyit edilir” ifadesidir. İfadelerden aritmetik ortalaması en düşük olanlar 2.12 ile “Proje yönetim ekibi; çalışanlarının niteliklerine, performanslarına ve başarılarına yüksek güven duymaktadır” ifadesidir.

Tablo 5.12. Katılımcılara göre projenin zaman yönetimi değerlendirmesi

Zaman yönetimi		Ortalama =3.28 oranı = 65.23% standart sapma = 0.374							
Başlama aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	%
Proje yönetim ekibi, fizibilite çalışması için birden fazla ajanstan bilgi alır.	n	0	0	28	27	21	3.91	0.803	78.2
	%	0	0	36.8	35.5	27.6			
Proje yönetim ekibi, faaliyetlerin tanımlanması ve proje kaynaklarının planlanması konusunda isteklidir.	n	0	7	21	34	14	3.72	0.873	74.4
	%	0	9.2	27.6	44.7	18.4			
Proje ekibi deneyimli ve nitelikli bireyleri içerir.	n	21	7	28	20	0	2.62	1.154	52.4
	%	27.6	9.2	36.8	26.3	0			
Çalışanların görüş ve önerilerini dinlemek için bir proje ofisi oluşturulur.	n	14	7	13	42	0	3.09	1.180	61.8
	%	18.4	9.2	17.1	55.3	0			
Proje yönetim ekibi, değişikliklerin kontrolünü proje koşullarına göre sürekli olarak izler.	n	21	7	28	20	0	2.62	1.154	52.4
	%	27.6	9.2	36.8	26.3	0			
Toplam		Ortalama =3.48 oranı = 63.84% standart sapma = 0.881							
Planlama aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. sapma	%
Proje yönetim ekibi, proje aşamalarını belirli bir zaman çizelgesinde hazırlar	n	6	8	25	30	7	3.32	1.048	66.4
	%	7.9	10.5	32.9	39.5	9.2			
Proje yönetim ekibi, proje aktivitelerinin başlangıç ve bitiş tarihini belirler	n	4	3	21	31	17	3.71	1.030	74.2
	%	5.3	3.9	27.6	40.8	22.4			
Proje yönetim ekibi kaynakları zamanında ve gerekli miktarda temin etme yeteneğine sahiptir.	n	5	9	23	28	11	3.41	1.085	68.2
	%	6.6	11.8	30.3	36.8	14.5			
Proje çizelgelemesi geliştirilirken çevresel koşullar dikkate alınır.	n	4	3	25	30	14	3.62	1.006	72.4
	%	5.3	3.9	32.9	39.5	18.4			
Proje yönetim ekibi, farklı proje ofisleri arasında bir iletişim planı geliştirerek risk yönetimini sağlar	n	5	11	25	29	6	3.26	1.025	65.2
	%	6.6	14.5	32.9	38.2	7.9			
Toplam		Ortalama =3.19 oranı = 69.28% standart sapma = 0.671							

Tablo 5.12. Katılımcılara göre projenin zaman yönetimi değerlendirmesi (devam)

Uygulama aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	%
Uluslararası standartlar uygulanır	n	5	7	27	32	5	3.33	0.971	66.6
	%	6.6	9.2	35.5	42.1	6.6			
İş performansını artırmak için modern teknoloji yöntemlerinin kullanılması	n	5	2	15	44	10	3.68	0.969	73.6
	%	6.6	2.6	19.7	57.9	13.2			
Proje aktiviteleri tam olarak planlandığı şekilde çizelgede belirtilen tarihe göre yürütülür.	n	5	7	26	33	5	3.34	0.974	66.8
	%	6.6	9.2	34.2	43.4	6.6			
Proje yönetim ekibi, beklenmedik sorunları başarıyla ele alma yeteneğine sahiptir	n	4	3	17	41	11	3.68	0.955	73.6
	%	5.3	3.9	22.4	53.9	14.5			
Dış izleme yöntemi proje yürütme sürecinde kullanılır	n	7	7	24	32	6	3.30	1.059	66
	%	9.2	9.2	31.6	42.1	7.9			
Görevlerin planlandığı gibi uygulandığını doğrulamak için proje yönetim ekibi ani denetimler yapar	n	4	3	13	45	11	3.74	0.943	74.8
	%	9.2	3.9	17.1	59.2	14.5			
Toplam		Ortalama =3.52 oranı = 71.43% standart sapma = 0.871							
Bitirme aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. sapma	%
Gerçekleştirilen proje sonucunun orijinal planda belirtilen özelliklere uygun olup olmadığı teyit edilir.	n	1	14	40	20	1	3.08	0.749	61.6
	%	1.3	18.4	52.6	26.3	1.3			
Projeler, proje sözleşmesinde belirtilen zamanda sahiplere teslim edilir	n	3	13	40	20	0	3.01	0.774	60.2
	%	3.9	17.1	52.6	26.3	0			
Proje yönetim ekibi, çalışanlarının niteliklerine, performanslarına ve başarılarına yüksek güven duymaktadır.	n	1	15	40	18	2	3.07	0.772	61.4
	%	1.3	19.7	52.6	23.7	2.6			
Proje yönetim ekibi, elde ettiği başarı ile rakipleri karşısında iyi bir izlenim oluşturmaya çalışmaktadır.	n	17	38	18	1	2	2.12	0.864	42.4
	%	22.4	50	23.7	1.3	2.6			
Toplam		Ortalama =3.47 oranı = 56.4% standart sapma = 0.954							

Basit regresyon analizleri: Monokronik-polikronik kültürlerin, projenin zaman yönetimi üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır (Tonta, 2008). Anketin bilgileri SPSS programına girildikten sonra Analyze-> regression-> linear'ı seçilip bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenerek hesaplanan F (F_H) değerleri elde edilmiştir. ($\alpha=0.05$, $sd_1=1$, $sd_2=74$) değerlerine dayanılarak F tablosundan F_T değeri elde edilmiştir (DEU, 2017).

Hipotez (1.1) analizi:

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye'deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin başlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye'deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin başlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 5.13. *Kültürel farklılıkların başlama aşamasına etkisi*

Faktör	Etkilenen	F_H	P	Sonuç
Monokronik-polikronik kültür	Başlama aşaması	24.185	0.000	Etkisi vardır

Anlamlılık düzeyi ($\alpha=0.05$)

Pay serbestlik derecesi = 1 (Demirutku & ark., 2005)

Payda serbestlik derecesi = 74 (Demirutku & ark., 2005)

$F_T (0.05, sd_1=1, sd_2=74) = 3.97$ (DEU, 2017)

$F_H=24.185 > F_T=3.97$ olduğundan dolayı H_0 hipotezi reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Türkiye'de yürütülen inşaat projelerinde monokronik-polikronik kültürün, başlama aşamasında zaman yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir (Tablo 5.13). Literatüre bakıldığında kültürel farklılıklar, inşaat projelerinin zaman yönetimini etkilemektedir (Mahadevan & Klinke, 2012).

Hipotez (1.2) analizi:

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin planlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin planlama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 5.13. *Kültürel farklılıkların planlama aşamasına etkisi*

Faktör	Etkilenen	F _H	P	Sonuç
Monokronik-polikronik kültür	Planlama aşaması	0.567	0.454	Etkisi yoktur

Anlamlılık düzeyi ($\alpha=0.05$)

Pay serbestlik derecesi = 1

Payda serbestlik derecesi = 74

$F_{T(0.05, sd1=1, sd2=74)} = 3.97$

$F_H=0.567 < F_T=3.97$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmekte, H_1 hipotezi reddedilmektedir. Türkiye’de yürütülen inşaat projelerinde monokronik-polikronik kültürün, planlama aşamasında zaman yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilir (Tablo 5.14). Yukarıdaki bölümlerde görüldüğü gibi inşaat alanında faaliyet gösteren çok kültürlü ekiplerde, kültürel farklılıklar tolere edildiği zaman kültürel sorunlar ortadan kalkmaktadır ve planlama aşamasına ne olumlu ne de olumsuz herhangi bir etki oluşturmamaktadır. Ancak incelenen örnekte; katılımcılar, toplumun tamamını temsil etmediğinden dolayı anket çalışmasından elde edilen sonuç, Türkiye’de yürütülmüş çok uluslu inşaat projelerini genellememektedir.

Hipotez (1.3) analizi:

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin uygulama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin uygulama aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 5.14. Kültürel farklılıkların uygulama aşamasına etkisi

Faktör	Etkilenen	F	P	Sonuç
Monokronik-polikronik kültürü	Uygulama aşaması	23.24	0.000	Etkisi vardır

Anlamlılık düzeyi ($\alpha=0.05$)

Pay serbestlik derecesi = 1 (Demirutku & ark., 2005)

Payda serbestlik derecesi = 74 (Demirutku & ark., 2005)

$F_T(0.05, sd1=1, sd2=74) = 3.97$

$F_H=23.24 > F_T=3.97$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilmekte, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Türkiye’de yürütülen inşaat projelerinde monokronik-polikronik kültürün, uygulama aşamasında zaman yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir (Tablo 5.15). Literatüre bakıldığında kültürel farklılıklar, inşaat projelerinin zaman yönetimini etkilemektedir. (Mahadevan & Klinke, 2012). Aynı zamanda uygulama aşaması da kültürel farklılıklar yüzünden doğrudan etkilenmektedir (Cornell, 2013).

Hipotez (1.4) analizi:

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin bitirme aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin bitirme aşamasına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 5.15. Kültürel farklılıkların bitirme aşamasına etkisi

Faktör	Etkilenen	F	P	Sonuç
Monokronik-polikronik kültür	Bitirme aşaması	0.331	0.567	Etkisi yoktur

Anlamlılık düzeyi ($\alpha=0.05$)

Pay serbestlik derecesi = 1

Payda serbestlik derecesi = 74

$F_{T(0.05, sd1=1, sd2=74)} = 3.97$

$F_H=0.331 < F_T=3.97$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmekte, H_1 hipotezi reddedilmektedir. Katılımcıların cevaplarına göre monokronik-polikronik kültürlerin, projenin bitirme aşaması üzerinde etkisi bulunmaktadır (Tablo 5.16).

Hipotez (1) analizi:

H₁: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Monokronik-polikronik kültürlerin, Türkiye’deki herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinin yönetimine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 5.16. *Başlık düzeni*

Faktör	Etkilenen	F	P	Sonuç
Monokronik-polikronik kültür	Proje zaman yönetimi	11.60	0.001	Etkisi vardır

Anlamlılık düzeyi ($\alpha=0.05$)

Pay serbestlik derecesi = 1

Payda serbestlik derecesi = 74

$F_{T(0.05, sd1=1, sd2=74)} = 3.97$

$R^2 = 0.36$

Regresyon analizi sonucunda $F_H=11.60 > F_T=3.97$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmekte, H_0 hipotezi reddedilmektedir. Buna istinaden, monokronik-polikronik kültürlerin inşaat projelerinde zaman yönetimi üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir (Tablo 5.17). Bu bağlamda incelenen basit regresyon analizinin sonucunda, monokronik-polikronik kültürlerin proje zaman yönetimi üzerinde %36 oranında etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Bağımlı Örneklem t-Testi (Paired Sample t-Test): Bağımlı örneklem t-testi, bir değişkenin uygulanacak bir yöntemin öncesi ve sonrası şeklinde olan değerlerinin ortalamalarını iki farklı durumla karşılaştırır. Tüm önceki ve sonraki sonuçların

kıyaslanmasında bağımlı örneklem t-testi tercih edilmektedir (Yılmaz, 2019). Türkiye’de Türk firmalarının yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde proje aşamalarının verileri (sonraki sonuç) Tablo 5.12’de gösterilmiştir. Türkiye’de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde proje aşamalarının verileri (önceki sonuç) ise ekler bölümünde bulunmaktadır. Ankette belirtildiği üzere, katılımcıların çalıştıkları ortak ve ortak olmayan projelerde deneyimlerine göre ifadelerin değerlendirilmesi istenmiştir.

Hipotez (2) analizi:

H₁: Türkiye’de herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi ile Türkiye’de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H₀: Türkiye’de herhangi bir Türk firmanın yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi ile Türkiye’de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 5.17. Çok uluslu ve çok uluslu olmayan zaman yönetiminde farklılık

Faktör	Etkilenen	t	Sig.(2-tailed)	Sonuç
Ortak projelerde zaman yönetimi	Ortak olmayan projelerde zaman yönetimi	9.283	0.000	Fark vardır

Anlamlılık düzeyi ($\alpha=0.05$)

$Sd=n-1=76-1=75$

T-Testi analizi sonucuna bakıldığında; önceki ve sonraki sonuçlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 5.18). Anlam değeri (Significant) 0.05’ten büyüktür. Oluşan bu farklılığın gücü aşağıdaki denklemden elde edilmiştir (Maristatistik, 2019).

$$d = \frac{t}{\sqrt{n}} = \frac{9.283}{\sqrt{76}} = 1.064 > 1 \quad (5.1)$$

Etki değeri (d), önceki ve sonraki sonuçlar arasında farkı ve bu farkın ne kadar büyük olduğunu gösteren istatistiksel bir değerdir (Cohen, 1988). Buna göre H₀ hipotezi

reddedilip, H₁ hipotezi kabullenilmektedir. Türkiye’deki yerli firma ve yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi ile sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerinde zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bunlar arasındaki fark oldukça güçlüdür (Maristatistik, 2019).

Korelasyon analizleri: Monokronik-polikronik kültürlere ait sorulara verilen cevaplar ile inşaat projelerinde zaman yönetimine ait verilen cevaplar arasında ilişki kurulması için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5.19’da monokronik-polikronik kültürlere ait soruların ağırlıklı ortalaması ile çok kültürlü (ortak) inşaat projelerinde zaman yönetimine ait soruların ağırlıklı ortalaması arasındaki ilişki korelasyon analizi ile gösterilmektedir.

Tablo 5.18. Monokronik-polikronik kültür ile zaman yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi

		Correlations				
		Monokronik- polikronik	başlama	planlama	uygulama	bitirme
Monokronik- polikronik kültür	Pearson Correlation	1	.496**	.087	.489**	-.067
	Sig. (2-tailed)		.000	.454	.000	.567
	N	76	76	76	76	76
başlama	Pearson Correlation	.496**	1	.030	.995**	-.098
	Sig. (2-tailed)	.000		.797	.000	.400
	N	76	76	76	76	76
planlama	Pearson Correlation	.087	.030	1	.021	.066
	Sig. (2-tailed)	.454	.797		.858	.572
	N	76	76	76	76	76
uygulama	Pearson Correlation	.489**	.995**	.021	1	-.115
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.858		.324
	N	76	76	76	76	76
bitirme	Pearson Correlation	-.067	-.098	.066	-.115	1
	Sig. (2-tailed)	.567	.400	.572	.324	
	N	76	76	76	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda, monokronik-polikronik kültürler ile inşaat projelerindeki zaman yönetimi arasında başlama ve uygulama aşamalarında pozitif korelasyon; planlama ve bitirme aşamalarındaki değişkenler ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Daha anlaşılır biçimde özetlemek gerekirse, başlama ve uygulama aşamalarında monokronik-polikronik kültürlere ait özellikler pozitif olarak değiştiği;

inşaat projelerinde zaman yönetimi seviyesi de yükselmektedir. Bu analizin sonucu, sonuçlar bölümünde tartışılmıştır.



SONUÇLAR

Kültürel farklılıklar, farklı kültürlerden gelen bireyler arasındaki etkileşimlerde ortaya çıkan, birlikte çalışılmaya ilişkin inançların, düşüncelerin ve davranışların birbirine benzememesi olarak tanımlanmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetimi, literatürde yeni incelenmeye başlanan bir konudur. Kültürün inşaat sektöründe büyük önem göstermesinin sebepleri rekabet ve küreselleşmedir. Çok uluslu inşaat projelerine uluslararası ve ortak projeler en iyi örnek olarak verilmektedir. Ulusal kültürel farklılıkların etkisine önem verilmemesi projelerin başarısına engel olabilmektedir. Ancak bu farklılıklar iyi yönetilirse hem çalışan hem de firmalar için avantajlar sağladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada, Türkiye’de farklı kültürlerle sahip çalışanların bir arada bulunduğu inşaat projelerinde, kültürel farklılıkların ortaya çıkarılması ve Türkiye’de yürütülen projelerde bu farklılıkların zaman yönetimine olan etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın odak noktası, Türk firmalar ile yabancı firmaların ortaklığıyla inşa edilen inşaat projeleridir. Literatürde görüldüğü üzere inşaat projelerinde, monokronik-polikronik kültürlerin zaman yönetimine olumlu veya olumsuz etkisi vardır. Bu etkinin daha detaylı incelenmesi için proje yaşam döngüsünün her aşamasında ayrı analiz edilmesi uygun görülmüştür. Önceki bölümlerde açıklandığı gibi proje yaşam döngüsü genellikle başlama, planlama, uygulama ve bitirme aşamalarından oluşmaktadır.

Başlama aşamasında monokronik kültürde, proje faaliyetleri çok detaylı ve dikkatli belirlenmekte, karar verme süreci fazla zaman almaktadır. Polikronik kültürde ise meseleler sürekli bir değişim halinde görülmekte ve planlanan süreçler, yürütme anına kadar bile değiştirilebilmektedir. Bundan dolayı faaliyetlerin süreci monokronik kültüre göre daha az zaman almaktadır. Literatürde görüldüğü üzere polikronik kültüre sahip işletmeler, aynı projede çalıştıklarında proje zaman yönetimi açısından olumsuz etkilenebilmektedir. Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu araştırmada elde edilen önemli bir bulgu da inşaat projelerindeki kültürel farklılıklar ile zaman yönetimi arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ve kültürel farklılıkların zaman yönetimine olan olumlu etkisidir. Bu bulgu, Yng Ling & Bui (2010) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerlik gösterirken; ALKHARMANY (2017), Ching Ting (2016), Liu vd. (2015), Ling vd. (2009), Shachaf (2008), Kıvrak (2010), Zwikael ve

arkadaşları (2005) tarafından elde edilen sonuçlarla farklılık göstermektedir. Anket katılımcılarına göre çok kültürlü projelerde çalışan proje yönetimi ekibinin, fizibilite çalışması için birden fazla ajanstan bilgi aldığı ve faaliyetlerin tanımlanması konusunda yetenekli olduğu görülmüştür. Türk-yabancı firma ortaklığıyla Türkiye’de inşa edilen projelerde, çalışanların görüş ve önerilerini dinlemek için proje yönetim ekibi tarafından bir proje ofisi oluşturulmuştur. Proje yönetim ekibi, çalışanlar arasında kültürel farklılıklarından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmak amacıyla bu ofisi kurmuştur. Bundan dolayı katılımcılardan alınan cevapların analizi, kültürel farklılıkların projedeki zaman yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Planlama aşamasında, Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimini etkilemediği saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç, Zhang (2015)’a ait sonuçlarla benzerlik gösterirken; Rees-Caldwell ve Pinnington (2013) Ching Ting(2016)’a ait sonuçlarla farklılık göstermektedir. Anket katılımcılarına göre proje yönetim ekibi, çevresel koşulları dikkate alarak; faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihini detaylı olarak belirlemektedir. Anket analizinde katılımcılar, nispeten polikronik zaman sistemi eğilimi göstermektedir. Ancak projelerde katılımcılar, polikronik sistemden daha ziyade monokronik sistemi uygulamışlardır. Başlama aşamasında kültürel farklılıklara değer verildiği için ve polikronik kültüre sahip çalışanlar monokronik sistem ile çalışmakta bir sorun görmediklerinden dolayı; planlama aşamasında bu farklılıkların zaman yönetimine olumsuz bir etkisi görülmemiştir. Kültürel farklılıkların anlaşılmasına rağmen bu süreçteki yönetimin verimli olarak idare edilmemesinden dolayı zaman yönetimine olumlu bir etkisi bulunmamıştır.

Uygulama aşamasında, monokronik-polikronik kültürlerin zaman yönetimini olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç, Yng Ling & Bui (2010)’ye ait sonuçlarla benzerlik gösterirken; Ching Ting (2016), Liu ve arkadaşları (2015), Ling ve arkadaşları (2009), Cornell (2013)’e ait sonuçlarla farklılık göstermektedir. Katılımcıların cevaplarına göre, proje yönetim ekibinin beklenmedik sorunları başarıyla ele alma yeteneğine sahip olduğu görülmüştür. İş performansını artırmak ve proje faaliyetlerinin belirtilen süreçte tamamlanması için proje yönetim ekibi, görevlerin planlandığı gibi uygulanmasını doğrulamak adına ani denetimler yapmıştır. Ayrıca projelerde modern teknoloji yöntemleri kullanılmıştır. Bu analizlerden anlaşıldığı üzere uygulama aşamasında, kültürel farklılıklar özellikle monokronik-polikronik kültürler,

proje zaman yönetimine olumlu bir etki sağlamıştır. Kültürel farklılıkların doğru anlaşılması ve yeni kültürlere uyum sağlanması başarıyla gerçekleştirilmiştir. Kültürel farklılıkların projenin başarısını ne ölçüde etkileyeceği birkaç faktöre bağlıdır. Bunlar arasında projenin yeri, kültürel farkındalık, öğrenme ve kıyaslama, uluslararası inşaat projelerinde deneyim, şirketin stratejisi ve iyi organize edilmiş yönetim sistemi bulunmaktadır.

Bitirme aşamasında, Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimini etkilemediği saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç, Zhang (2015)'a ait sonuçlarla benzerlik gösterirken, Rees-Caldwell ve Pinnington (2013); Ching Ting (2016)'a ait sonuçlarla farklılık göstermektedir. Bu aşamada önceki aşamalardaki gibi aktiviteler yoğun veya çok sayıda yürütülmemektedir. Bundan dolayı monokronik-polikronik kültürlerin zaman yönetimini etkilememesi tahmin edilen bir sonuçtur. Proje yönetim ekibi, çalışanların niteliklerine, performanslarına, başarılarına önem vermiştir. Projeler, proje sözleşmesinde belirtilen zamanda sahiplerine teslim edilmiştir.

Türkiye'deki Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerinde, kültürel farklılıkların, zaman yönetimine olumlu etki sağladığı tespit edilmiştir. Bu olumlu etkinin en büyük faktörleri; kültürel farkındalığın sağlanması, kültürel farklılıkların doğru yönetilmesi ve polikronik kültürlü çalışanların monokronik zaman sistemi ile çalışabilmesidir.

Sonuç olarak, çalışmada kullanılan hipotezlere göre, Türk-yabancı firma ortaklığıyla Türkiye'de inşa edilen inşaat projelerinde, kültürel farklılıkların zaman yönetimine olumlu bir etki sağladığı tespit edilmiştir. Türkiye'de Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projelerindeki zaman yönetimi ile Türkiye'de sadece Türk firma tarafından inşa edilen inşaat projelerindeki zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Türk-yabancı firma ortaklığıyla Türkiye'de inşa edilen inşaat projelerindeki zamanın daha verimli yönetildiği görülmüştür.

Bu araştırma; nicel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak kullanılan anket tekniği ile sınırlıdır. Bu çalışmada, Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren Türk ve yabancı firmaları kapsayacak şekilde nicel yöntem kullanılmıştır. Bu vesile ile

gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak bu çalışma tekrarlanabilir.

Türkler, polikronik kültür özelliklerine sahiptir. Aynı zamanda birden fazla işle meşgul oldukları bununla beraber belirsizlikten kaçınma oranının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle Türk-yabancı firma ortaklığıyla Türkiye’de inşa edilen projelerde proje yönetim ekibi, projedeki zaman baskısına veya gecikmelere maruz kalmamak için tüm aşamaları bitirmek adına gereken süreye bir miktar daha zaman eklemiş olabilir. Bundan dolayı gelecek araştırmalarda monokronik-polikronik kültürlerin yanında belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun proje zaman yönetimine etkilerinin incelenmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abeysekera, V. (2003). Understanding Culture İn An İnternational Construction Context. *Perspectives of Culture in Construction: CIB Publication*.
- Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, Sayfa: 282-300.
- Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. *Bursa: Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı*.
- Aktan, E., & Atdıntan, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Alay, S., & Koçak, S. (2002). Validity and Reliability of Time Management Questionnaire. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 9-13.
- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.*
- Ata, N. (2009). Türkiye’de İnşaat Sektöründe Profesyonel Proje Yönetim Standartlarının Kullanımı. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Atkinson, R. (1999). Project Management : Cost , Time And Quality , Two Best Guesses And A Phenomenon , İts Time To Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Baftiroska, E. (2017). culturetrip. Retrieved From Theculturetrip: <https://theculturetrip.com/middle-east/united-arab-emirates/articles/the-history-of-the-burj-al-arab-in-1-minute/>
- Barutçugil, İ. (2011). Kùltürler Arası Farklılıkların Yönetimi. *İstanbul: Kariyer Yayıncılık*.
- Berman, E. (2007). The Problem Of Time. *Industrial Management*, Vol. 49 No. 5, p.6.

- Berrio. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*.
- Bhattacharyya, D. (2010). Cross-Cultural Management: Text and Cases. *New Delhi: BHI Learning*.
- Bramble, B. (2010). Construction Delay Claims (4. Baskı). *New York: Wolters Kluwer Law & Business*.
- Cameron, & Freeman. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 23-58.
- Cameron, & Quinn. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. *San Francisco: Jossey Bass*.
- Clearlycultural. (2009). <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> adresinden alındı
- Clough, R., & Sears, G. (1991). Construction Project Management, Third Edition. *USA: John Wiley and Sons Inc*.
- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project Success - A Survey. *Journal of construction Research*, 5, 211-231.
- Cornell, C. B. (2013). Construction Management in a Foreign Land – SP-SSA and Cai Lan International Container Terminals, Vietnam. *Proceedings of Ports '13: 13th Triennial International Conference. Washington: American Society of Civil Engineers*.
- Creswell, J. (2014). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4 edition. *Sage Publications*.
- Çakır, & Eğinli, T. (2010). Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi (Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin İçeriklerine Yönelik Kültürel Analiz). *ODÜ (Ordu Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*.

- D'Iribarne, P. (2008). National Cultures And Organisations In Search Of A Theory: An Interpretative Approach. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 309-321.
- Dalgün, Ö. (2011). Türkiye'nin Toplumsal Ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları: Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde: Yüksek Lisans Tezi. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Davel, E., Dupuis, J., & Chanlat, J. (2013). Cross-Cultural Management: Culture and Management Across the World. *Abingdon: Taylor & Francis*.
- Davies, V., & Tomasin, K. (1990). Construction Safety Handbook. *London: Telford Ltd*.
- Demey, A. (2017). Flaman Bölgesi'nde Yaşayan Türkler İle Türkiye'deki Kuruluşlar Arasındaki İletişim Üzerine Bir Araştırma: Yüksek Lisans Tezi. *Gent, Belçika: Gent Üniversitesi*.
- Dilek, N. K. (2014). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zeka'nın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Muğla: Yüksek Lisans Tezi ,Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*.
- Dimitrov. (2012). Critical Review Of Models, Containing Cultural Levels Beyond The Organizational One. *Economic alternatives journal*.
- Dinç, D. (2005). İnşaat Proje Yönetimi: Bir Baraj Ve Hidroelektrik Santral Projesi Üzerine Uygulama. *Ankar: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Drewery-Brown, E. (2010). Survey of Project Management Offices Analysis of Project Performance Information Received, Impact on Decision Making and Project Completion Success or Failure. *PhD dissertation, Capella University*.
- Galipoğulları, N. (2007). Uygulamalı Toplam İnşaat Yönetimi. *İstanbul: Birsan Yayınevi*.
- Gémar, G. (2014). Influence Of Cultural Distance On The Internationalisation Of Spanish Hotel Companies. *Tourism & Management Studies*.
- Gesteland, R. (1999). Cross-Cultural Business Behaviour: Marketing Negotiating And Managing Across Cultures. *Copenhagen: Copenhagen Business School Press*.

- Gesteland, R. (2002). Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing And Managing Across Cultures. *Copenhagen: Copenhagen Business School Press.*
- Gould, F. (2014). Construction Project Management, Upper Saddle River. N. Joyce: *Pearson Prentice Ha.*
- Güçlü, N. (2011). Zaman Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 81-106.
- Hall, E. (1976). Beyond culture. *Garden City, NY : Anchor Pres.*
- Hall, E., & Hall, M. (1990). Understanding Cultural Differences. *Yarmouth, Me: Intercultural Press, Inc.*
- Hamimah, A. (2013). Project Management Success For Contractors: World Academy Of Science, Engineering And Technology. *International Journal of Social, Human Science and Engineering*, Vol. 7, No. 2, pp.622–62.9.
- Hinze, J. (1993). Construction Contracts. *Irwin: McGraw-Hill.*
- Hofstede. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values. *London: Sage.*
- Hofstede. (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Beverly Hills CA: SAGE Publications.*
- Hofstede. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations. *Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Hofstede, G. (1997). Cultures And Organizations: Software Of The Mind. *New York: McGraw Hill.*
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd. *New York: McGraw-Hill.*
- Holden, N. (2002). Cross-Cultural Management – A Knowledge Management Perspective. *İngiltere: Prentice Hall.*
- House, & Javidan. (2004). Leadership, Culture, And Organizations: The GLOBE study Of 62 Societies. *Thousand Oaks, CA: Sage.*

- Hurn, B. (2007). The Influence Of Culture On International Business Negotiations. *Industrial and Commercial Training*.
- Isern, G. (2014). Intercultural Communication and Management Factors and Their Impact to the Process of Global Software Development for Virtual and Non-Virtual Teams. *Journal of Intercultural Management*.
- Jinalee, N., & Singh, A. (2018). A Descriptive Study Of Time Management Models And Theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*.
- Junker, s., & Gökbulut, B. (2015). Figures, Facts And A Cultural Pattern Approach. *ICVET*.
- Juran, J., & De Feo, J. (2010). Juran's Quality Handbook. *New York: McGraw Hill*.
- Kaya, Ş. (2009). İnşaat Sektöründe İletişim Ve İletişim Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Yükseköğretim Kurulu Yayın Ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi*.
- Kemperman, J. (2008). *Monochronic Or Polychronic, That's The Differences, Which Are You?* Jeroenkemperman: <https://www.jeroenkemperman.nl/monochronic-or-polychronic-thats-the-difference-which-are-you/> adresinden alındı
- Khang, D., & Moe, T. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects:A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 1, 72–84.
- Kıvrak, S. (2010, 10). Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Türk İnşaat Firmalarının Yönetim Uygulamalarına Olan Etkisi Ve Kültürlerarası Bilgi Yönetimi. *Eskisehir: Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK)*.
- Kıvrak, S., Ross, A., & Arslan, G. (2008). Effects Of Cultural Differences İn Construction Projects: An Investigation Among UK Construction Professionals. *International Conference on Multi-national Construction Projects*, 21-23.

- Kıvrak, S., Ross, A., Arslan, G., & Tuncan, M. (2009). Impacts Of Cultural Differences On Project Success In Construction. *Association of Researchers in Construction Management*.
- Kodıkar, G. (1995). Contract Administration, 2nd ed. *Sri Lank: Society of Structural Engineers*.
- Larson, E., & Gray, C. (2011). Project Management: The Managerial Process. *New York, NY, 10020: McGraw-Hill Companies, Inc.*
- Ling, F., Low, S., Wang, S., & Lim, H. (2009). Key Project Management Practices Affecting Singaporean Firms' Project Performance In China. *International Journal of Project Management*.
- Liu, J., Meng, F., & Fellows, R. (2015). An Exploratory Study Of Understanding Project Risk Management From The Perspective Of National Culture. *International Journal of Project Management* 33 (2015) 564–575.
- Lo, T., Fung, I., & Tung, K. (2006). Construction Delays In Hong Kong Civil Engineering Projects. *J. Constr. Eng. Management, ASCE*.
- Lowsley, S., & Linnett, C. (2006). *About Time: Delay Analysis in Construction*. *London: RICS Business Services Limited*.
- Mahadevan, J., & Klinke, C. (2012). Failure And Success Stories In Intercultural Project Management. *Interculture Journal*, 59-73.
- Mahaney, R., & Lederer, A. (2010). The Role Of Monitoring And Shirking In Information Systems Project Management. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 1, pp.14–25.
- Mawhinney, M. (2001). *International Construction*. *Malden MA 02148 5018: Blackwell Science Ltd*.
- Memduhoğlu, H. (2008). Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme. *Ankara: Pegem Akademi*.
- Memduhoğlu, H. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler Ve Yönetimsel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

- Moran, R., Harris, P., & Moran, S. (2010). Managing Cultural Differences: Leadership Skills and Strategies for Working in a Global World. *Routledge*.
- Mwaura. (1998). Corporate and National Culture –An Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Olsen, R. (1971). Can Project Management Be Defined?. *Project Management Quarterly*, 2(1), 12-14.
- Özkümüş, S. (2019). İnşaat Projelerinde Gecikme Ve Verimliliği Düşüren Etkenlerin Analizi. *Konya: Karatay Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Palmer, G. (2003). Diversity Management, Past, Present And Future. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Panayotova, S., vasic, & Yordanova. (2015). Time Management- Models And Techniques For Application'. Infotech- Jahorina. *Infotech Jahorina*.
- Phillips, K. W. (2014). How Diversity Makes Us Smarter. *Scientific American*.
- PMBOK. (2008). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. (2011). Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings. *Cheltenham: Edward Elgar*.
- Rees-Caldwell, K., & Pinnington, A. (2013). National Culture Differences İn Project Management: Comparing British And Arab Project Managers' Perceptions Of Different Planning Areas. *International Journal of Project Management*.doi:10.1016/j.ijproman.2012.04.003.
- Reh, F. (2018). Understanding Pareto's Principle- The 80- 20 Rule. thebalancecareers: <https://www.thebalancecareers.com/pareto-s-principle-the-80-20-rule-2275148> adresinden alındı
- Ren, Z., & Jones , J. (2008). Root Causes Of Construction Project Delays İn Dubai. *Association of Researchers in Construction Management*.
- Rutledge, B. (2011). *Monochronic Versus Polychronic*. Cultural Differences: <https://thearticulateceo.typepad.com/my-blog/2011/08/cultural-differences-monochronic-versus-polychronic.html> adresinden alındı

- Rwelamila, P., & Hall, K. (2015). Total Systems Intervention: An Integrated Approach To Time, Cost And Quality Management. *Construction Management and Economics*.
- Samovar, A., Porter, E., & McDaniel, R. (2010). Intercultural Communication: A Reader. *Wadsworth: Boston*.
- Sancar, R. (2017). Rusya, Türkiye Ve Kanada Yapımı Çizgi Filimlerin Bazı Kültürel Boyutlar Açısından Karşılaştırılması. *Ankara,: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Eğitim Psikolojisi Bilim Dalı*.
- Sargut, A. (2010). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. *Ankara: İmge Kitabevi Yayınları*.
- Sarıtaş, Ö. (2001). İnşaat Endüstrisinde Uzun Dönem Pazarstratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Senaryo Planlama Çalışması. *İstanbul: İTÜ Lisansüstü Tezlerini Destekleme Programı*.
- Saydan. (2002). Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çokuluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri). *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Seiwert, J. (1989). Time Is Money. *New York: Richard D. IRWIN Inc*.
- Seymen, O. (2006). Cultural Diversity Phenomenon in Organisations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management:A Literary Review. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Sığrı, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.
- Smith, P. B. (2002). Cultural Values, Sources Of Guidance, And Their Relevance To Managerial Behavior: A 47-Nation Study. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*.
- Soares, A., & Shoham. (2006). Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies. *Journal of Business Research*.

- Søderberg, A., & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*.
- Sommerville, J., & Sulaiman, N. (1997). Analysis of Culturel Elements Influencing the Implementation of TQM in the UK Construction Industry. Oslo, Norway: *Proceedings Pub*.
- Sönmez, E. (2007). Neden Proje Yönetimi. *İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Sorgu, D. (2002). İnsaat Proje Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı. *İstanbul: İMO Yayınları*.
- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*.
- Starr-Glass, & David. (2017). The Misappropriation of Organizational Power and Control: Managerial Bullying in the Workplace. *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development*.
- Steers. (2005). Managing in the Global Economy. Armonk, NY, USA: M.E.Sharpe.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Suvacı, E. (2013). Proje Yönetimi. *Eskişehir: Anadolu University*.
- Tijhuis, W., & Fellows, R. (2012). Culture in International Construction. 1134028032, 9781134028030: Routledge.
- Topal, N. (2009). Derste Zaman Yönetimi: İlköğretim 3. Sınıf Hayat Bilgisi Dersine Yönelik Bir İnceleme. *Adana: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Trompenaars, & Hampden-Turner. (1997). Riding the waves of culture. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Ünalp, A. (2007). Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.*
- Uğur, T. (2014). Kültürel Farklılıkların Ülkeler Arası Mal Akımlarına Etkisi Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *International Conference On Eurasian Economies.*
- University Alliance. (2016). Cross cultural differences in the construction industry. University of Notre Dame:
<https://www.notredameonline.com/resources/intercultural-management/cross-cultural-differences-in-the-construction-industry/#.WAnkbSbfrIU> adresinden alındı
- Usta, R. (2001). Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 40 (478), 75-80.
- Vonsild, S. (1996). Management of Multicultural Projects: How does Culture Influence Project Management. *International Project Management Association.*
- Wai Hung, Naidu, Tamer Cavusgil, & Yam. (2002). An Exploratory Study Of Project Based International Joint Ventures: The Case Of Chek Lap Kok Airport In Hong Kong. *International Business Review.*
- Westland, J. (2006). The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating Planning Executing and Closing the Project. *London: Kogan Page Ltd.*
- Wideman, M. (2020, 01 01). Total Project Management of Complex Projects – Improving Performance with Modern. *A Presentation to the Construction Industry in the cities of Bangalore, Bombay, Calcutta, Madras and New Delhi on behalf of the Consultancy Development Centre, New Delhi, India - January 1990:*
<http://www.maxwideman.com/papers/performance/appendixc.htm> adresinden alındı
- Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri Ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44.

- Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri Ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44.
- Yng Ling, F. Y., & Bui, T. T. (2010). Factors Affecting Construction Project Outcomes: Case Study of Vietnam. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, Vol. 136, No. 3, ASCE.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49.
- Yürekli, A. (2019). Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu. *Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, 1-12.
- Zeqiri, J., & Alija, S. (2016). The Organizational Culture Dimensions – The Case Of An Independent Private University In Macedonia. *De Gruyter*.
- Zhang, Y. (2015, February 11). Marquis, C., Filippov, S., Haasnoot, H., & van der Steen, M. (2015). The Challenges and Enhancing Opportunities of Global Project Management: Evidence from Chinese and Dutch Cross-Cultural Project Management. *SSRN Electronic Journal. Project Management*. . University Rotterdam.
- Zhao, Y. (2018). Effect of Organizational Cultural Differences and Mutual Trust on Contract Management of Nonequity Construction Project Alliances. *Advances in Civil Engineering*.
- Zwikael, O., Shimizu, K., & Globerson, S. (2005). Cultural differences in project management capabilities: A field study. *International Journal of Project Management*.

EKLER

EK-1 Anket formu



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ ADI: İnşaat projelerinde kültürel farklılıkların zaman yönetimine etkisi

Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırarak çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

Öğrenci: Mutisim CEDAN

Danışman: Prof. Dr. Gökhan ARSLAN

BÖLÜM (A)

A1: Demografik Bilgiler

☒ Lütfen doğru seçeneğinizi işaretleyiniz

Cinsiyetiniz	Erkek ☐ Kadın ☐
Yaşınız	≥ 24 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-54 ☐ $55 \leq$ ☐
Eğitim Yeterlilik	Diploma ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora ☐ Diğer _____
Yurtdışı eğitimi	Evet ☐ Hayır ☐
Mesleğiniz	İnşaat mühendisi ☐ Yüklenici ☐ Muhasebeci ☐ Diğer _____
Firmanızdaki göreviniz	Geliştirici ☐ Proje Müdürü ☐ Şantiye şefi ☐ Diğer _____
İnşaat sektöründe tecrübeniz	1-5 ☐ 6-9 ☐ 10-14 ☐ 15-19 ☐ $20 \leq$ ☐
Uluslararası inşaat sektöründe tecrübeniz	1-2 ☐ 3-4 ☐ 5-8 ☐ 9-12 ☐ $13 \leq$ ☐

A2: Firmanızın Bilgileri

☒ Lütfen doğru seçeneğinizi işaretleyiniz

Çalışan sayısına göre (1-49 küçük, 50-250 orta, 250 ve yukarı büyük)

Çalıştığınız firmanın büyüklüğü	Küçük ☐ Orta ☐ Büyük ☐
Çalıştığınız şirketin tipi	Müteahhitlik ☐ Danışmanlık ☐ Diğer _____
Firmanızın inşaat sektöründe deneyimi	1-5 ☐ 6-9 ☐ 10-14 ☐ 15-19 ☐ $20 \leq$ ☐ Bilgim yok ☐
Firmanızın uluslararası inşaat sektöründe deneyimi	1-5 ☐ 6-9 ☐ 10-14 ☐ 15-19 ☐ $20 \leq$ ☐ Bilgim yok ☐
Firmanızda farklı kültürden çalışanlar sayısı	0 ☐ 1-20 ☐ 21-30 ☐ 31-69 ☐ 70-99 ☐ $100 \leq$ ☐ Bilgim yok ☐
Firmanız Türkiye’de yabancı firma ortaklığıyla yürütülen proje sayısı	0 ☐ 1-4 ☐ 5-7 ☐ 8-10 ☐ 11-15 ☐ $16 \leq$ ☐ Bilgim yok ☐

BÖLÜM (B)

B: İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar (Monokronik ve polikronik)

Lütfen yanıtınıza en uygun seçeneği işaretleyiniz (v)

Kültürel Farklılıklar			Kesinlikle katılıyorum	katılıyorum	kararsızım	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Monokronik	1	Belirtilen zamanda sadece bir işin gerçekleşmesine odaklanmalı.	5	4	3	2	1
	2	Zaman sınırlıdır ve verimli kullanılmalıdır	5	4	3	2	1
	3	İş zamanı kişisel zamandan açıkça ayrılabilir	5	4	3	2	1
	4	Aynı anda birden fazla şey ile ilgilenmemi gerekirse bunun huzursuz edici olacağına inanırım	5	4	3	2	1
	5	Herhangi bir görev bitmeden önce başka bir göreve başlanmamaktadır	5	4	3	2	1
Polikronik	6	İlişkilere, işlerden daha önem verilmelidir	5	4	3	2	1
	7	Ödünç alma ve verme çok sık ve kolayca gerçekleşir	5	4	3	2	1
	8	planlanmamış toplantıları iş sürecinde normal bir aktivite olarak düzenlenebilir	5	4	3	2	1
	9	İşlerin ve devam etmekte olan süreçlerin herhangi bir durumdan dolayı ertelenebilmesi bir sorun olarak görülmez	5	4	3	2	1
	10	Zaman bir kaynak ya da paraya çevrilebilen bir fırsat olarak görmüyorum.	5	4	3	2	1

BÖLÜM (C)

C1: İnşaat Projelerinde zaman yönetimi

İnşaat alanındaki deneyiminize göre, inşaat projesinde zaman yönetimi aşamaları ile ilgili sorular hakkında görüşünüzü belirtiniz.

İlk bölümde (ortak): Türkiye'de Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projeleri deneyiminize göre değerlendiriniz.

İkinci bölümde (ortak olmayan) Türkiye'de Türk-yabancı firma ortaklığıyla inşa edilen inşaat projeleri deneyiminize göre değerlendiriniz.

Lütfen yanıtınıza en uygun seçeneği işaretleyiniz (√)

Çok etkiliyor=5 - etkiliyor=4 - Kararsızım=3 - etkilemiyor=2 - hiç etkilemiyor=1

Proje aşamaları			Ortak					Ortak olmayan				
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Başlama aşaması	1	Proje yönetim ekibi, fizibilite çalışması için birden fazla ajanstan bilgi alır.										
	2	Proje yönetim ekibi, faaliyetlerin tanımlanması ve proje kaynaklarının planlanması konusunda isteklidir.										
	3	Proje ekibi deneyimli ve nitelikli bireyleri içerir.										
	4	Çalışanların görüş ve önerilerini dinlemek için bir proje ofisi oluşturulur.										
	5	Proje yönetim ekibi, değişikliklerin kontrolünü proje koşullarına göre sürekli olarak izler.										
Planlama aşaması	6	Proje yönetim ekibi, proje aşamalarını belirli bir zaman çizelgesinde hazırlar.										
	7	Proje yönetim ekibi, proje aktivitelerinin başlangıç ve bitiş tarihini belirler.										
	8	Proje yönetim ekibi kaynakları zamanında ve gerekli miktarda temin etme yeteneğine sahiptir.										
	9	Proje çizelgelemesi geliştirilirken çevresel koşullar dikkate alınır.										

EK-2 Türkiye’de sadece Türk firmalar tarafından proje aşamalarında zaman yönetimi

Zaman yönetimi		Ortalama =2.842 oranı = 57. 55% standart sapma = 0.181							
Başlatma aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	%
Proje yönetim ekibi, fizibilite çalışması için birden fazla ajanstan bilgi alır.	n	2	23	40	10	1	2.8	0.749	56
	%	2.6	30.3	52.6	13.2	1.3			
Proje yönetim ekibi, faaliyetlerin tanımlanması ve proje kaynaklarının planlanması konusunda isteklidir.	n	1	21	39	13	2	2.92	0.779	58.4
	%	1.3	27.6	51.3	17.1	2.6			
Proje ekibi deneyimli ve nitelikli bireyleri içerir.	n	17	42	15	0	2	2.05	0.815	41
	%	22.4	55.3	19.7	0	2.6			
Çalışanların görüş ve önerilerini dinlemek için bir proje ofisi oluşturun.	n	1	21	39	13	2	2.92	0.779	58.4
	%	1.3	27.6	51.3	17.1	2.6			
Proje yönetim ekibi, değişikliklerin kontrolünü proje koşullarına göre sürekli olarak izler.	n	2	14	39	20	1	3.05	0.781	61
	%	2.6	18.4	51.3	26.3	1.3			
Toplam		Ortalama =2.75 oranı = 54.96% standart sapma = 0.299							
Planlama aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. sapma	%
Proje yönetim ekibi, proje aşamalarını belirli bir zaman çizelgesinde hazırlar.	n	3	13	40	20	0	3.01	0.774	60.2
	%	3.9	17.1	52.6	26.3	0			
Proje yönetim ekibi, proje aktivitelerinin başlangıç ve bitiş tarihini belirler.	n	1	15	40	18	2	3.07	0.772	61.4
	%	1.3	19.7	52.6	23.7	2.6			
Proje yönetim ekibi kaynakları zamanında ve gerekli miktarda temin etme yeteneğine sahiptir.	n	17	38	18	1	2	2.12	0.864	42.4
	%	22.4	50	23.7	1.3	2.6			
Proje çizelgelemesi geliştirilirken çevresel koşullar dikkate alınır.	n	2	23	40	10	1	2.8	0.749	56
	%	2.6	30.3	52.6	13.2	1.3			
Proje yönetim ekibi, farklı proje ofisleri arasında bir iletişim planı geliştirerek risk yönetimini sağlar.	n	17	38	18	1	2	2.12	0.864	42.4
	%	22.4	50	23.7	1.3	2.6			
Toplam		Ortalama =2.623 oranı = 52.48% standart sapma = 0.340							

Türkiye’de sadece Türk firmalar tarafından proje aşamalarında zaman yönetimi (devam)

Uygulama aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	%
Uluslararası standartlar uygulanır.	n	2	14	39	20	1	3.05	0.781	61
	%	2.6	18.4	51.3	26.3	1.3			
İş performansını artırmak için modern teknoloji yöntemlerinin kullanılmasıdır.	n	3	14	38	20	1	3.03	0.816	60.6
	%	3.9	18.4	50	26.3	1.3			
Proje aktiviteleri tam olarak planlandığı şekilde çizelgede belirtilen tarihe göre yürütülür.	n	2	23	41	9	1	2.79	0.736	55.8
	%	2.6	30.3	53.9	11.8	1.3			
Proje yönetim ekibi beklenmedik sorunları başarıyla ele alma yeteneğine sahiptir.	n	17	43	14	0	2	2.4	0.807	48
	%	22.4	56.6	18.4	0	2.6			
Dış izleme yöntemi proje yürütme sürecinde kullanılır.	n	1	15	40	18	2	3.07	0.772	61.4
	%	1.3	19.7	52.6	23.7	2.6			
Görevlerin planlandığı gibi uygulandığını doğrulamak için proje yönetim ekibi ani denetimler yapar.	n	2	14	39	20	1	3.05	0.781	61
	%	2.6	18.4	51.3	26.3	1.3			
Toplam		Ortalama =2.837 oranı = 57.96% standart sapma = 0.344							
Bitirme aşaması		1	2	3	4	5	Ort.	St. sapma	%
Gerçekleştirilen projenin sonucunun orijinal planda belirtilen özelliklere uygun olup olmadığı teyit edilir.	n	14	43	18	0	1	3.08	0.688	61.6
	%	18.4	56.6	23.7	0	1.3			
Projeler, proje sözleşmesinde belirtilen zamanda sahiplere teslim edilir.	n	17	43	14	0	2	2.04	0.807	40.8
	%	22.4	56.6	18.4	0	2.6			
Proje yönetim ekibi, çalışanlarının niteliklerine, performanslarına ve başarılarına yüksek güven duymaktadır.	n	1	2	20	31	22	3.93	0.884	78.6
	%	1.3	2.6	26.3	40.8	28.9			
Proje yönetim ekibi, elde ettiği başarı ile rakipleri karşısında iyi bir izlenim oluşturmaya çalışmaktadır.	n	1	22	35	0	18	3.91	0.803	78.2
	%	1.3	28.9	46.1	0	23.7			
Toplam		Ortalama =3.24 oranı = 64.8% standart sapma = 0.396							

ÖZGEÇMİŞ

ORCID NO: 0000-0002-0190-3207

01 Ocak 1992 tarihi Suriye Derizzor doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Suriye’de tamamladıktan sonra, AlFourat Üniversitesi İnşaat Mühendisliği lisans programını tamamladım. 2016’da Eskişehir Teknik üniversitesi, İnşaat mühendisliği Anabilim dalı Yapı Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitime başladım. İlgi alanlarım futbol,basketbol kitap okumak,iletişim teknikleridir. Anadilim Arapça olup Yabancı dilim ise Türkçedir. Evliyim ve Eskişehir’de yaşamaktayım.

