

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÇOK ULUSLU İNŞAAT PROJELERİNDE
KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİMİN ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Andaç KAPTANOĞLU

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

MAYIS 2014

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÇOK ULUSLU İNŞAAT PROJELERİNDE
KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİMİN ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Andaç KAPTANOĞLU

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ

MAYIS 2014

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502121402 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Andaç KAPTANOĞLU**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**ÇOK ULUSLU İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİMİN ETKİSİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Ayda UZUNÇARŞILI SOYDAŞ**
Marmara Üniversitesi

Ögr. Gör. Dr. Gülfer TOPÇU ORAZ
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **05 Mayıs 2014**
Savunma Tarihi : **28 Mayıs 2014**

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında araştırmam konusunda beni yüreklendiren ve çalışmamın olgunlaşması için değerli fikirlerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Heyecan Giritli'ye,

Yoğun iş temposu içerisinde zaman ayırıp anket çalışmama katılım gösteren proje yöneticileri ve inşaat sektörü çalışanlarına,

İnşaat sektöründeki deneyim ve görüşleriyle beni daha kapsamlı düşünmeye teşvik eden ağabeyim Barış Kaptanoğlu'na,

Fikirlerini ve yardımlarını esirgemeyen Buket Morkan ve değerli arkadaşlarıma, Devam eden akademik kariyeri ile bana kader ortağı olmuş ablam Sepken Berber Kaptanoğlu'na ve son olarak hayatımın her aşamasında olduğu gibi tez sürecinde de bana destek olan babam Güngör Kaptanoğlu ve annem Leyla Kaptanoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2014

Andaç Kaptanoğlu
(Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	2
1.2 Çalışmanın Yöntemi.....	2
2. KÜLTÜR VE İLETİŞİM	3
2.1 Kültür	3
2.1.1 Kültürün tanımı	3
2.1.2 Kültürün özellikleri	3
2.1.3 Kültürü oluşturan öğeler	4
2.1.3.1 Maddi kültür öğeleri.....	4
2.1.3.2 Dil.....	5
2.1.3.3 Ahlak ve estetik.....	5
2.1.3.4 Din ve inançlar	5
2.1.3.5 Normlar, tutumlar ve değerler.....	5
2.2 İletişim.....	6
2.2.1 İletişimin tanımı	6
2.2.2 İletişim süreci.....	7
2.2.3 İletişim türleri.....	8
2.2.3.1 Sözlü iletişim.....	8
2.2.3.2 Sözsüz iletişim	9
2.2.3.3 Yazılı iletişim	9
2.2.3.4 Görsel iletişim	9
2.2.4 İletişim şekilleri.....	10
2.2.4.1 Kişinin kendisiyle iletişimi	10
2.2.4.2 Kişiler arası iletişim	10
2.2.4.3 Grup iletişimi	11
2.2.4.4 Örgütsel iletişim	12
2.2.4.5 Kitle iletişimi.....	12
3. KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARLA İLGİLİ TEORİLER.....	15
3.1 Hofstede'in Kültürel Boyutları.....	15
3.1.1 Güç mesafesi boyutu	15
3.1.2 Belirsizlikten kaçınma boyutu	16
3.1.3 Bireysellik boyutu	17
3.1.4 Erillik – dişilik boyutu	18

3.1.5 Uzun dönem – kısa dönem yönelim boyutu.....	19
3.1.6 Hoşgörü – baskı boyutu	19
3.2 Trompenaars’ın Kültürel Boyutları	19
3.2.1 Genelleştirme – özelleştirme	20
3.2.2 Bireycilik – toplulukçuluk.....	20
3.2.3 Kayıtsız ya da duygusallık	20
3.2.4 Özel ya da açık	21
3.2.5 Kazanım veya tanıma	21
3.2.6 Sıralı veya eşzamanlı.....	21
3.2.7 İçsel veya dışsal Kontrol	21
3.3 Hall’un Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürleri	22
4. ÇOK ULUSLU İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM	25
4.1 Kültürlerarası İletişim.....	25
4.1.1 Kültürlerarası iletişimin değişkenleri	26
4.1.1.1 Kültür	26
4.1.1.2 Algılar.....	27
4.1.1.3 Roller ve kimlikler	27
4.1.1.4 İletişim tarzı.....	28
4.1.1.5 Kişilik.....	28
4.1.2 İletişim davranışının kaynakları	28
4.1.2.1 Alışkanlıklar	28
4.1.2.2 Amaçlar	29
4.1.2.3 Duygular.....	29
4.1.3 Öz İletişim	29
4.2 Çok Uluslu İnşaat Projelerinde Kültürlerarası İletişim	30
4.2.1 İletişimin planlanması	30
4.2.2 İletişim engelleri.....	33
4.2.2.1 Dil zorlukları	33
4.2.2.2 Kültür çatışması.....	34
4.2.2.3 Cinsiyet farklılıkları	35
4.2.2.4 Kısıtlı zaman	35
4.2.2.5 Algı/yorumlama farklılıkları	35
4.2.2.6 Bilgi eksikliği	35
4.2.2.7 Güven eksikliği	36
4.2.2.8 İlgi eksikliği.....	36
4.2.3 İletişim stratejileri	37
4.2.3.1 Kapsamlı bir iletişim planı hazırlanması.....	37
4.2.3.2 Açık iletişim	37
4.2.3.3 Sorumlulukların paylaşılması	38
4.2.3.4 Toplantıların düzenlenmesi	38
4.2.3.5 Kültürel farkındalığın artırılması	38
4.2.3.6 Takip ve güncelleme	39
4.2.3.7 Eğitim – sürekli gelişim	39
4.2.3.8 Geri bildirim	40
4.2.3.9 Danışmanlık yaklaşımı	40
4.2.3.10 Problem çözme.....	41
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI	43
5.1 Araştırmanın Amacı	43
5.2 Araştırmanın Yöntemi	43

5.3 Örneklem	44
5.4 Veri Toplama.....	44
5.5 Soru Kağıdı	44
5.6 Veri Analizi ve Değerlendirme Teknikleri.....	45
6. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE YORUMLANMASI	47
6.1 Tanımlayıcı Çözümlemeler	47
6.1.1 Örneklemi oluşturan kişilerin demografik özellikleri	47
6.1.2 Örneklemi oluşturan projelerin özellikleri	48
6.1.3 Çapraz çizelgeler	50
6.2 İlişkisel Çözümlemeler	51
6.2.1 Anket güvenilirlik analizi.....	51
6.2.2 Bağımsız örneklem t-testi	52
6.2.3 Anova analizi	54
6.3 Araştırma Bulgularının Tartışılması.....	60
6.3.1 Tanımlayıcı istatistiklerin tartışılması.....	61
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKLAR	69
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	81

KISALTMALAR

IBM	: International Business Machines
Ort.	: Ortalama
PMBOK	: A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMI	: Project Management Institute
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Kişiler arası İletişimde Kullanılan Farklı Medyaların Veri İşleme Kapasitesi ve Bilgi Taşıma Düzeyi	11
Çizelge 3.1 : Düşük Güç Mesafesi olan toplumlarla Yüksek Güç Mesafesi olan toplumların temel farkları: İş Hayatı.....	16
Çizelge 3.2 : Düşük Belirsizlikten Kaçınan toplumlarla Yüksek Belirsizlikten Kaçınan toplumların temel farkları: İş Hayatı, Organizasyon ve Motivasyon ..	17
Çizelge 3.3 : Toplulukçu toplumlarla Bireyselci toplumların temel farkları: İş Hayatı	18
Çizelge 3.4 : Dişi Kültürün hakim olduğu toplumlarla Erkeksi toplumların temel farkları: İş Hayatı	18
Çizelge 3.5 : Kısa Döneme odaklı toplumlarla Uzun Döneme odaklı toplumların temel farkları: İş Hayatı	19
Çizelge 6.1 : Anket katılımcılarının dağılımı	47
Çizelge 6.2 : Değerlendirilen Çok Uluslu Proje Bilgileri.....	49
Çizelge 6.3 : Örneklemenin Meslek ve Cinsiyet Profili.....	50
Çizelge 6.4 : Örneklemenin Yaş ve Meslek Profili	50
Çizelge 6.5 : Örneklemenin Deneyim ve Meslek Profili	51
Çizelge 6.6 : Güvenilirlik İstatistikleri	51
Çizelge 6.7 : Cinsiyet ile Genel Görüşler Arasındaki İlişki	52
Çizelge 6.8 : Meslek İle Genel Görüşler Arasındaki İlişki.....	53
Çizelge 6.9 : İnşaat Sektörü Deneyimi Anova Testi	54
Çizelge 6.10 : Proje Yeri ve İletişim Engelleri Arasındaki İlişki	55
Çizelge 6.11 : Proje Yeri ve İletişim Engellerinin Aşılma Durumu Arasındaki İlişki	56
Çizelge 6.12 : Proje Paydaşlarının Ulus Sayısı ile İletişim Engelleri Arasındaki İlişki	57
Çizelge 6.13 : Proje Paydaşlarının Ulus Sayısı ile İletişim Engellerinin Aşılma Durumu Arasındaki İlişki.....	58
Çizelge 6.14 : Firma Deneyimi ile İletişim Stratejilerinin Kullanım Sıklıkları Arasındaki İlişki	59
Çizelge 6.15 : Paydaş Ulus Sayısı ile İletişim Stratejilerinin Kullanım Sıklıkları Arasındaki İlişki	59
Çizelge 6.16 : Genel İfadeler Ortalama	62
Çizelge 6.17 : Karşılaşılan İletişim Engelleri	63
Çizelge 6.18 : Karşılaşılan İletişim Engellerinin Aşılma Durumu	64
Çizelge 6.19 : İletişim Stratejilerinin Kullanım Sıklığı	65
Çizelge 6.20 : Projede gerçekleşen durumlar	66

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Temel İletişim Süreci	7
Şekil 2.2 : Kişinin kendisi ile iletişimi.....	10
Şekil 2.3 : Kişiler Arası İletişim Süreci	11
Şekil 4.1 : Kültürlerarası İletişim Modeli	25
Şekil 4.2 : Proje İletişim Yönetimne Genel Bakış	31
Şekil 5.1 : İzlenen Araştırma Yöntemi	43

ÇOK ULUSLU İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİMİN ETKİSİ

ÖZET

Geçtiğimiz yüzyılda yaşanan ulaşım ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak iş dünyasının pek çok alanı gibi inşaat sektörü de küreselleşmiştir. Bu yeni küresel dünyada ulusal sınırların ötesinde iş yapmak yerel sektöre kıyasla hem daha riskli hem de daha ödüllendirici bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle inşaat şirketleri de çok uluslu projeler gerçekleştirme konusunda daha girişimci bir tavır sergilemektedirler. Ancak bu girişimleri başarıyla gerçekleştirmek doğru iletişim yöntemlerini kullanmak, kültürle karşı duyarlı ve nitelikli stratejiler geliştirmekle mümkündür. Burada söz konusu olan iletişim kavramı, farklı bir ulusa mensup mal sahibi ile kurulacak etkileşimleri kapsadığı gibi, projenin diğer paydaşları olan ana yüklenicileri, alt yüklenicileri, tedarikçileri, danışmanları, hatta firmanın istihdam edeceği kendi çalışanlarını kapsamaktadır. Bütün paydaşların etkili iletişim kurabileceği ortamı, bu ortamın değişkenlerini ve kullanılacak araçları kurgulamak, proje yönetimi sürecinin en önemli görevlerindendir. Çünkü iletişim yönetiminin şekillenme biçimi kuşkusuz ki, proje süresince karşılaşılabilecek diğer konuları da etkileyecektir. Farklı kültürlerin yer aldığı bir projede, bu kültürler arasındaki iletişimin niteliği tarafların her türlü bilgi alışverişini etkilemekte; bu iletişimin şekli ve hassasiyeti ise tarafların birbirlerine karşı duydukları güven ve saygıyı oluşturan en önemli unsurlar olacaktır. Bu sebeple bu çalışmada kültürlerarası iletişim konusu incelenmiştir. Başlangıçta kültür ve iletişim kavramları ve bu kavramlar ile ilgili teorik çalışmalar birbirlerinden bağımsız olarak incelenmiş, daha sonra kültürlerarası iletişim konusu detaylandırılmaya çalışılmıştır. Bu bölüm kültürlerarası iletişim ile ilgili literatür, kültürlerarası iletişimin değişkenleri, iletişim davranışının kaynakları ve öz yansıma şeklinde alt başlıklarına ayrılarak sistemli şekilde kategorize edilmiştir.

Daha sonra tezin asıl konusu olan inşaat sektörü ve proje yönetimi alanında yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca literatürden faydalanılarak iletişimin planlanması ile ilgili örnek bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonraki bölümde ise yapılan özgün alan çalışması için kavramsal altyapıyı oluşturacak olan iletişim engelleri ve iletişim stratejileri anlatılmıştır.

Alan çalışması ile ilgili veriler anket formları yoluyla elde edilmiş ve örneklem olarak çok uluslu inşaat projelerinde yer alan, Türk inşaat firmalarında yönetim pozisyonlarında çalışan profesyoneller seçilmiştir. Anket üç bölüm şeklinde hazırlanmış, ilk bölümde bu profesyonellerin genel görüşleri sorgulanırken, ikinci bölümde katılımcıların gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirmekte oldukları bir proje ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde ise gerekli analizleri yapabilmek amacıyla katılımcıların demografik bilgileri istenmiştir.

Anket soru grupları birbiri ile ilişkili olacak şekilde tasarlanmıştır, örneğin ikinci bölümde, ilk bölümde katılımcıların genel görüşlerinin sorgulandığı ifadelerin

Çalışmakta oldukları projede gerçekleşip gerçekleşmediği sorulmaktadır. Benzer bir ilişki ile anketin bir bölümünde, karşılaşılan iletişim engellerinin projeyi ne ölçüde etkilediği sorulurken, bir diğerinde bu engellerin aşılıp aşılamadığı da sorgulanmaktadır. Bu yöntemle ilk önce bu alandaki profesyonellerin kültürlerarası iletişim için uygun gördükleri “tedavi yöntemleri” havuzu oluşturulmuş, sonrasında ise çeşitli analizler uygulanarak çok uluslu alanda faaliyet gösteren inşaat sektörüne “tanı ve teşhis” konulması amaçlanmıştır.

Anket verilerine tanımlayıcı ve çözümleyici istatistiksel analizler uygulanarak bir takım sonuçlara ulaşılmış ve ilerleyen bölümlerde bu sonuçlar tartışılmıştır. Ayrıca analizlerden elde edilen bazı veriler, kültür çalışmalarıyla pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüş olan, Hofstede’in kültürel boyutları kapsamında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme örneklemdeki çok uluslu inşaat projeleri’nin uygulandığı yer ile Hofstede’in o ülkelere ilişkin kültürel karakter tanımlamaları arasında srdrlmştr. Hofstede’in bulgularıyla zaman zaman ortak noktalarla karşılaşılmasına ragmen, alışmanın bütünü ile anlamlı bir bağlılık bulunamamıştır.

IMPACT OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN MULTINATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS

SUMMARY

Along with the development of transportation and information technologies, construction sector has become global like many sectors in business world,. As international activities grow and globalization extends, construction firms are establishing cross-cultural strategic alliances to enter new markets around the world. Yet, doing business across international boundaries requires forming multi-cultural organizations. Employees in multi-cultural organizations may come from different countries and thus, hold diverse values and norms of behavior, which inevitably leads to conflict in relationship. In this brand new world, business beyond national cultures gained a more risky but rewarding dimension comparing to local businesses. Therefore numerous construction companies have a tendency of undertaking big multinational projects. However achieving this venture is possible only by using the right communication methods with well-regulated cultural sensitivity. There is need to develop rational communication strategies in a cross cultural environment. The communication considered here consists more than the interaction between the construction company and the owner from a different nationality. It includes all sorts of communication with sub-contractors, suppliers, consultants and even with the company's own staff. Designing and managing the atmosphere, that all stakeholders can communicate effectively, is one of the biggest challenges of project management process. Because the way communication take form will affect also the other critical issues that will stand during the project. In a cross cultural project, while the quality of the communication between these cultures will determine the information flow; the form and the sensitivity level of this communication will determine the respect and the confidence between parts. Given the importance of effective communication to the success of multinational construction projects, understanding the intercultural communication in construction is of both academic and practical value. International construction projects are one of the activities that involve multinational participants from different cultural backgrounds.. For this reason in this research intercultural communication has been studied.

The intention of this study is to examine the impact of interpersonal communication on multicultural construction projects that Turkish construction companies participate in. Quantitative methodology and survey analysis were used in the study.

At the beginning, the theories about the concept of the culture and communication has been researched independently, and then intercultural communication subject has been detailed. In this section, literature about intercultural communication is systematically categorized by dividing them to subheadings such as variables of intercultural communication, sources of communication behavior and self reflection.

Later at the main topic of the thesis, some researches is given about construction sector and project management. Also it is given a model proposition about communication planning. Following this, to create the descriptive background of the survey, communication barriers such as language barriers, conflicting cultural barriers, gender issues, limited time, varying perception/interpretation, lack of information, lack of trust, lack of concern are being expanded. All these problems are asked in the survey form to the professionals who works in a cross cultural construction project environment. Through solving some of these problems, a set of convenient communication strategies are defined and clarified in detail.

The data about research has been conducted with survey method and as a sampling group, some professionals working in the field of project management from Turkish construction companies' building multinational projects were selected. Survey form prepared with three main division. In the first division while it is being asked general opinions of respondents, in the second division some information is being asked about a particular project which they are working currently or they have worked before. In the third division, to be able to make the essential analysis, it is being asked the demographic information of respondents.

The survey form asked that what kind of communication barriers the professionals are facing with, what kind of strategies the construction companies are following against those barriers and whether they succeed overcoming them. Additionally, the most vital variables of inter cultural communication are asked as well. The findings vary according to different project locations, quantity of nations involved as project stakeholders, individuals' experience, corporate's experience in construction sector, gender, age, type of the project, size of the company, and profession of respondents (they are limited just with architects and civil engineers). For factors that are measuring between two variables, independent t-tests; and for factors that are measuring more than two variables, anova analysis has been used. To be able to see sampling units clearly, cross tables has been used. At the end of the discussion part rather than discriminating analysis, descriptive analysis has been evaluated to give a general idea about the whole research findings. In result section, it has been summarized some points shortly about what situation the construction sector has, and what kind of improvements can be used.

Questionnaire consists of four sections, the first two of which sections contain items that are covering general and project specific opinions about cross-cultural communication. Question divisions of the survey form has been designed related to each other. For instance the questions in the second division are the same with the questions of general opinions which were asked in the first division. The only difference at this time is that they are asking the real situations about the scenarios. Similarly while it is being asked how much the communication barriers affect the success of the project, it is also being asked how much they could overcome these barriers. With this method it has been aimed to identify a pool of "treatment methods" appointed by the professionals of intercultural communication. However by analyzing the divisions, it is attempted to figure "diagnosis" of inter cultural construction sector.

By using descriptive and bivariate statistical analysis, several findings are found and in the following sections these findings are discussed. Besides some findings obtained from analysis are evaluated together with one of the most known inter culture researcher Hofstede's cultural dimensions. This evaluation sustains between the multicultural construction project location and the characteristic definitions of related

countries according to Hofstede's cultural dimensions. Although there has been found some common points from time to time, there couldn't found any significant relation with the entire research.

According to the findings of research, almost all the professionals are in agreement about the phrase "Communication is vital." with an high score 4,59 on five-point likert scale. They also agree that with the phrase "Project managers must have excellent communication skills." with an high score (4,32). However according to the section of communication strategies, one of the rarest strategy used in multicultural construction companies is "Training". According to that, professionals are expressing that there is need for managers with excellent communication skills, but there is no suitable environment to raise skillful managers on the multicultural construction sector Turkish companies get involved. Because it is not being given enough importance even for such an essential need, training.

In the section of communication barriers, the highest scored communication barriers are "poor planning", "language difficulties" and "lack of confidence". After analyzing scores according to the project location, "Political/community interference" problem is scored highest in Libya among other sampling groups such as Turkey, Russia, Caucasias, The Turkic Republics in Central Asia and Middle East Countries. This result seems appropriate especially when it is considered the present circumstances on the region.

Another conflicting finding is that the phrase that is scored as lowest: "Communication plans and strategies have been determined/established at the beginning". As it is mentioned before all respondents pointed that communication is vital, but communication plans and strategies are not popular at all.

1. GİRİŞ

Son 20-30 yıldır inşaat projeleri pek çok katılımcıyı içeren (tasarımcılar, yükleniciler, alt yükleniciler, tedarikçiler, denetçiler vb.) büyük ve karmaşık operasyonlara dönüşme eğilimi göstermektedir (Shohet and Frydman, 2003). Uluslararası İnşaat Projeleri Yönetimi için verimli stratejiler geliştirmek teknik, sosyal, politik, ekonomik ve kültürel uygunluk konuları hakkında bilgi ve uzmanlık gerektirir (Fellows ve diğ., 2002). Farklı ülkelerden denizaşırı kaynakların kullanılarak büyük projelerin üretilmesi yüksek dereceli koordinasyon ve verimli iletişim gerektirir (Langford ve Rowland, 1995). Uluslar arası çevrelerde iletişim dillerin ve kültürlerin farklı olması sebebiyle daha da karmaşıktır. Eğer iletişim yöntemleri ve kullanılan dil uygunsuz veya yanlış yorumlanmaya açık ise iletişimin niteliği tehlikeye düşebilir. Bu yönetim sisteminin güvenilirliğini, dürüstlüğünü ve projenin başarısı etkiler. Loosemore ve Al-Muslmani'ye göre (1999), iletişim problemleri artan uluslararası inşaat sektöründeki proje yöneticilerinin karşılaştığı en önemli modern zorluklardan birine dönüşmüştür. Dieckmann (1996) ise uluslar arası operasyonlarda en fazla iletişimin ihmal edildiğini ve iletişim eksikliğinin projelerin beklentileri karşılamamasında en büyük etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Pardu, 1996). Bununla birlikte az sayıda istisna ile inşaat projeleri yönetiminde kültürlerarası iletişimin etkileri bilinmektedir. Kültürlerarası iletişim alanında çalışan bütün bu araştırmacıların da ifadeleriyle desteklediği gibi kültürlerarası iletişim, çok uluslu inşaat projelerinin başarısı ve tarafların en az yıpranma ile bu süreci atlatmaları açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle tez kapsamında bu alanda etkili olabilecek kavramlar araştırılmış, ayrıntılı bir literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca Türk inşaat firmalarının yer aldığı çok uluslu projelerde nasıl bir durum olduğunu değerlendirmek amacıyla bu firmaların beyaz yaka çalışanları örneklem seçilerek, kültürlerarası iletişim ile ilgili bir alan çalışması yapılmıştır.

1.1 Çalışmanın Amacı

Uluslararası inşaat sektöründe yer alan firmalar ve profesyoneller; gerçekleştirdikleri projelerin büyüklüğüne, karmaşıklığına ve projenin uygulandığı yere bağlı olarak projede yer alan katılımcıların etnik ve kültürel farklılıklarıyla karşı karşıyadırlar. Karşılaşılan bu etnik ve kültürel farklılıklara yaklaşım şekli, bir projenin tamamlanma süresini, verimliliğini ve başarısını etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, çok-uluslu inşaat projelerinde yer alan Türk firmaların ve profesyonellerin karşılaştıkları etnik, kültürel ve dilsel farklılıkları incelemek ve bu farklılıklar karşısında gösterilen tutumun ölçülmesidir.

Anket yoluyla çok-uluslu proje ortamında proje yöneticilerinin yönetim anlayışı sorgulanmış ve katılımcıların farklı kültürlerin yönetilmesi ile ilgili ideal görüşleriyle, gerçek deneyimleri karşılaştırılmıştır. Bu şekilde bu profesyonellerin uygun buldukları yönetim anlayışına olan uzaklıklarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

1.2 Çalışmanın Yöntemi

İlk bölümde çalışmanın amaç, kapsam ve yöntemine dair bir giriş yapılmış, ikinci bölümde “Kültür” ve “İletişim” kavramları ve bu kavramların alt başlıkları incelenmiştir. Üçüncü bölümde “Kültürler Arası Farklılıklar” konusuna yer verilmiş, çoğunluk tarafından kabul görmüş çalışmalardan Hofstede’in Kültürel Boyutları, Trompenaars’ın Kültürel Boyutları ve Hall’un Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde Kültürlerarası İletişim ile ilgili değişkenler, iletişim davranışının kaynakları incelenerek İnşaat Sektöründe Kültürlerarası İletişim’e dair bir takım çıkarımlarda bulunulmuştur.

Beşinci ve altıncı bölümlerde tezin alan araştırması ile ilgili araştırma yöntemi anlatılmış ve araştırma bulguları açıklanarak, bu bulguların analizi ve yorumlanması yapılmıştır.

Yedinci bölümde bütün bu çalışmadan çıkarılacak sonuçlara ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

2. KÜLTÜR VE İLETİŞİM

Çalışmanın konusu olan kültürlerarası iletişimi anlamak için bu bölümde öncelikle kültür ve iletişim kavramları ve bu kavramların genel özellikleri incelenmiştir.

2.1 Kültür

Kültürlerarası iletişimi anlamak için öncelikle kültür kavramı irdelenmelidir. Bir toplumun davranış kalıplarını anlamak, yorumlamak ve kullanılabilir sonuçlara ulaşmak için kullanılabilecek en iyi araç kültürdür.

2.1.1 Kültürün tanımı

Literatürde kültür ile ilgili farklı tanımlar olmakla birlikte genel kabul görmüş bazı tanımlar şunlardır.

Kültür genetik miras yoluyla aktarılmayan, kendi başına varolamayan, ancak bir toplumun üyeleri arasında her zaman paylaşılan bir kavramdır. (Hall 1976, s. 16)

Geert Hofstede'e (1980, s. 21-23) göre kültür, "bir grubun üyelerini diğer gruplardan ayıran kolektif zihinsel programlamadır". Kültür bir nesilden diğerine geçer ve her nesil kendinden sonraki nesile aktarmadan önce kültüre kendinden birşeyler katar (Hofstede, 1980).

Kültür ulusal, etnik ya da farklı türlü bir topluluğun davranışlarını yönlendiren ve uzun süre geçerliliğini koruyan değerler ve inançlar bütünüdür (Mulholland, 1991).

2.1.2 Kültürün özellikleri

Büyüklikleri, nitelikleri ve oluşum süreçleri açısından farklı olsalar dahi tüm kültürlerin sahip olduğu bazı ortak özelliklerden söz edilebilir (Barutçugil, 2011, s. 21).

- Toplumsaldır. Kültür bir toplumsal öğretiler sistemidir. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, inançlar, değerler, tutumlar ve kabul edilen davranışlar kültürü oluşturur.

- Öğrenilir. Kültür, toplumun üyelerinin yaşamları boyunca öğrendikleri ve kuşaktan kuşağa aktardıkları tutum, davranış ve alışkanlıklardır. Eğitim ve kuşaklar arası aktarım bilinçli ve sürekli bir çabayla gerçekleşir.
- Değişkendir. Kültür, zaman içinde ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda ve çevresel, ideolojik ve teknolojik değişimler nedeniyle değişebilme özelliğine sahiptir.
- Tarihsel bir boyuta sahiptir ve süreklidir. Kültürün oluşumunda, toplumun tarihsel geçmişi, başarılar, yenilgiler, göçler, büyük doğal felaketler önemli rol oynar. Bir toplumun tarihini bilmeden kültürünü anlamak kolay değildir.
- İhtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır. İnsanlar, bir toplumun üyelerinin bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamayan ve doyum sağlamayan bir kültürle yaşamak istemezler.
- İdeal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Kültür, toplum üyelerinin çıkarlar için en uygun ve en iyi buldukları kuralların ve koşulların bütününe ifade eder.
- Bütünleştirici bir eğilime sahiptir. Belli bir kültürün bileşenleri, uyumlu ve dengeli bir bütünsel sistem oluşturma eğilimindedirler.

2.1.3 Kültürü oluşturan öğeler

Her toplumun farklı bir tarihsel geçmişi olması nedeniyle kültürel anlamda farklılaştığı söylenebilir. Ancak farklı toplumlara ait olsa da her kültürün ortak bazı faktörler tarafından oluştuğu düşünülmektedir. Genel anlamda kültür aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır.

2.1.3.1 Maddi kültür öğeleri

Toplumun geliştirdiği teknoloji, sahip olduğu mimari üslup ve eserler gibi toplumun gurur duyduğu ve üstünlüklerini gösterdikleri alanlar maddi kültür öğeleri olarak kabul edilir. Özellikle bir takım maddi kültür öğeleri ile övündükleri ve bu öğelerin bazılarını rekabet unsuru olarak algıladıkları söylenebilir.

2.1.3.2 Dil

Bir işaret sistemi olaark dil, insanların düşünme, bilgilenme ve sosyal davranış süreçlerine hizmet eder. Platon’a göre (Bühler, 1934, s. 24) dil, “bir kimsenin diğerine bir şeyler hakkında bilgi vermek için” kullandığı organdır. Bu görüş dilin sosyal boyutunu içermektedir. Dilin öncelikli varoluş amacı iletişimdir. Whitney (Whitney, 1875, s. 149), dili düşüncelerin ifade aracı olmanın ötesinde bir olgu olarak görmekte ve “ilke olarak toplumda düşünceleri ifade eden, söylenilen ve işitilen işaretlerin, jestlerin, yazının ve ona bağlı yardımcı öğelerin tamamını” dil olarak tanımlamaktadır (Oksaar, 2008).

2.1.3.3 Ahlak ve estetik

Ahlak ve estetik, bir kültürde gelişmiş çeşitli güzel sanatlar hakkında bilgi verir. Estetikte genel değerler ve farklılıklar vardır (Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s.41).

Resim, müzik, heykel gibi evrensel sanat dallarında ve yerel-geleneksel sanatlarda toplumlar yaratıcılıkları ve üretkenlikleriyle öne çıkmak ve farklılık yaratmak isteyeceklerdir. Sanatın ve estetik anlayışın yorumlanması da kültürler arasında farklı olacaktır (Barutçugil, 2011, s.29).

2.1.3.4 Din ve inançlar

Her toplum bir dini veya bir inanç felsefesini benimsemiş bireylerden oluşmaktadır. Din kavramı bir inanç felsefesi olmanın ötesinde bireyin ve bireyin oluşturduğu toplumun bir yaşam tarzını benimsemesi olarak değerlendirmelidir. Bazı toplumlarda tek bir din yaygın olarak kabul edilirken, bazı toplumlarda ise farklı inançlara sahip gruplar bulunmaktadır. Günümüzde özellikle batı toplumlarında bireysel inanç özgürlükleriyle ilgili söylemler bulunsa da, din ve inançlar halen çoğu kültürde baskın bir yapıya sahiptir.

2.1.3.5 Normlar, tutumlar ve değerler

Toplumda belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak tanımlayabileceğimiz normlar, değerlere dayanır. Toplumlar için neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirler. Tutum, bir insanın kendisine ve çevresine bakışını ifade eder. Çoğu tutum, doğrudan yaşanmış bir deneyimin ya da çevreden gözlemleyerek

öğrenmenin sonucudur. Dolayısıyla, yeni deneyimlerle ve öğrenme yoluyla değişebilir (Barutçugil, 2011).

Değerler ise bir toplumdaki inançların, normların ve tutumların belirleyicisi olan ve genellikle dışarıdan fark edilemeyen daha temel öğelerdir. Bir toplumun tarihsel deneyimlerine göre oluştuğu düşünülebilir.

2.2 İletişim

Kültürlerarası iletişimi anlamak için bir diğer önemli kavram ise iletişimdir. Burada iletişimin tanımı, türleri ve şekilleri incelenmiştir.

2.2.1 İletişimin tanımı

Kelime olarak iletişim, İngilizce’de ‘communication’ latincedeki ‘communis ve communicare’ sözcüklerinden gelmektedir. Communis, ortak, müştereklik veya paylaşım anlamlarına gelen isim kökenli bir sözcüktür. Benzer şekilde ‘communicare’ ise ‘ortak bir şey yapmak’ anlamına gelmektedir. Bazı araştırmacılara göre iletişim (communication) kavramı topluluk (community) kavramı ile ilişkilidir. Buradan hareketle iletişim, bir topluluğun kendi içinde ortak bazı araçları kullanarak (dil, vücut dili, mimik vb.) etkileşime geçmesidir.

Literatürde iletişimin pek çok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

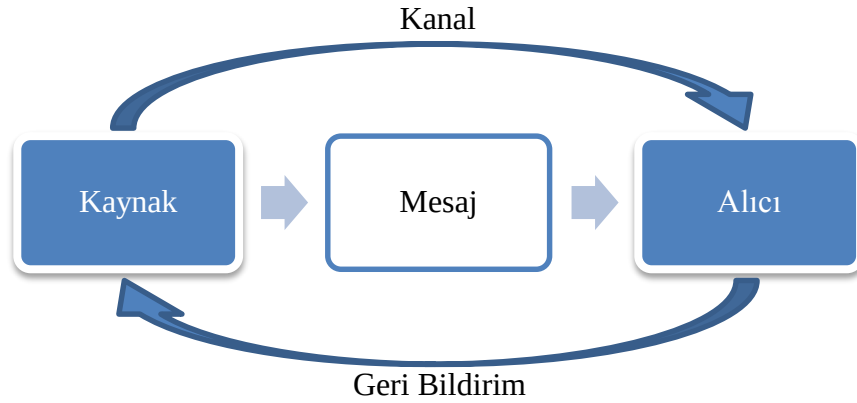
İletişim, katılanların, bilgi/sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya ve yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir (Dökmen, 1994).

İletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesidir. İletişim bir anlam arama çabasıdır. İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kisten ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir. Toplumsal açıdan ise iletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleşen toplumsal etkileşimdir. İletişim, tarafların anlam yaratıp, karşılıklı bir anlaşmaya ulaşmak amacıyla mesajları birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir (Tutar, 2003, s. 41).

İletişim, insan tarihinin başlangıcından bugüne kadar, bugünden de sonsuza kadar insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde dengeli ve uyumlu bir biçimde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşimler bütünüdür (Mısırlı, 2004, s. 1).

2.2.2 İletişim süreci

İletişim sürecinde gönderici bir mesaj oluşturur ve bunu alıcıya aktarır. Alıcı, mesajı yorumlar ve göndericiyi yanıtlar. Böylece iletişim süreci başlamış olur. İletişimin tanımları incelendiğinde, iletişimin kaynak ve hedef arasında mesaj alışverişi olduğu anlaşılır. İletişim kaynağın mesajı düzenleyip (kodlama) göndermesi ile başlar. Sonra alıcıya ulaşan mesajın kodu alıcı tarafından açılır. Bunun için alıcının mesajı algılayacak, başka bir ifadeyle mesajın kodunu çözecek yetenekte olması gerekir. Alıcı kaynağın gönderdiği mesajı çözümler ve bir düşünce haline dönüştürebilir ve geribildirimde bulunabilirse iletişim süreci tamamlanmış olur. Temel iletişim süreci Şekil 2.1’de gösterilmiştir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s.47).



Şekil 2.1 : Temel İletişim Süreci

İletişim sürecinin etkinliği alıcı ile göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilir. Bunun için alıcının, herşeyden önce, iyi bir dinleyici (aktif dinleyici) olması gerekmektedir (Koçel, 1999, s. 387). Yazılı iletişim söz konusu olduğunda ise aynı şekilde alıcının iyi bir okuyucu olması gerekir.

Temel iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan birisi geriye bilgi akışıdır (geri bildirim, feedback). Bu, alıcının, göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu tür bir cevap sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Geriye bilgi akışı yani feedback olmayan bir haberleşme “tek yönlü haberleşme”dir; feedback sayesinde bir haberleşme “çift yönlü haberleşme” olur (Koçel, 1999, s. 387).

Etkin bir iletişim sürecinde pozitif geri bildirim şu anlama gelir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 70):

- Mesaj alınmıştır,

- Mesaj algılanmıştır,
- Mesaj doğru bir biçimde yorumlanmıştır,
- Alıcı, gelecek adım (geri bildirim) için hazırdır.

2.2.3 İletişim türleri

İletişim türlerini farklı şekillerde sınıflandıran araştırmacılar olmakla birlikte kapsamlı bir ifade kazandırmak için iletişimi kod kullanımına göre, sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim ve görsel iletişim olmak üzere dört gruba ayırabiliriz.

2.2.3.1 Sözlü iletişim

Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır. İletişimde sözlü iletişim, “dil ve dil-ötesi” olmak üzere, iki kısma ayrılır. Karşılıklı konuşmaları, hatta mektuplaşmaları, “dil ile iletişim” olarak kabul edebiliriz. Dil ile iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine iletirler. Dil ötesi İletişim ise, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil-ötesi iletişim sayılır (Tutar ve Altınöz, 2013, s.182).

Dil ile iletişimde, kişilerin “ne söyledikleri”, dil-ötesi iletişimde ise, “nasıl söyledikleri” önemlidir. Araştırmalar, insanların birbirlerine ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir. (Tutar ve Altınöz, 2013, s.182).

Sözlü iletişim biçimlerinde jest ve mimikler, dil ve dil ötesi anlamlar, şahıstan şahısa ve kültürden kültüre değişir. Etkin bir iletişim için dil ve dil ötesi faktörler kadar, iletişim yöntemlerinin de başarıyla kullanılması gerekir. Sözlü iletişim, iletişimin en yaygın biçimidir (Tutar ve Yılmaz, 2014, s.48).

Ortalama olarak iletişimde;

- Kelimeler %10
- Ses tonu %30
- Beden dili %60

rol oynar (Tutar ve Yılmaz, 2014, s.48).

2.2.3.2 Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişim; sözcükler, iletişimin (primer) araçlarıdır. Sözlü iletişimde kullanılan sözcükleri destekleyen daha bir çok öge vardır. Bu öğelere, ikincil mesaj kanalları denir. İkincil mesaj kanalları, sözsüz iletişim kanallarıdır. Jestler, hareketler, material kullanımı, zaman ve mekanın kullanımı, sözsüz iletişimin önemli unsurlarıdır (Tutar ve Yılmaz, 2014, s.49).

Sözsüz iletişim temelde insanların yüz, göz, el kol hareketleriyle gerçekleştirdikleri ileti alışverişidir. Günümüzde sözsüz iletişimin önemli bir kesitini oluşturan jestler, mimikler, giyim kuşam gibi insan bedeni aracılı iletişim beden dili olarak da adlandırılmaktadır (Güngör, 2013, s.40).

2.2.3.3 Yazılı iletişim

Yazılı iletişim; sözlü iletilerin yazıya dökülerek karşı tarafa aktarılmasıdır. Yazılı iletişimin hayatımıza girmesiyle birlikte özellikle uzak mesafedeki bireylerin, ekiplerin, organizasyonların birbirleri ile etkileşime girmesi, kayıtların tutularak gerektiğinde gözden geçirilmesi ve bu sayede arzu edilen bilgi akışının sağlanması mümkün hale gelmiştir.

Sözlü ve sözsüz iletişimin yerellik özelliklerinin karşısında yazılı iletişimin evrenselliği gözlenmektedir (Güngör, 2013, s. 42).

2.2.3.4 Görsel iletişim

Görsel iletişim ise, doğrudan göze, görsel algıya seslenen bir iletişim biçimidir. Görsel sanatlar, mekansal düzenlemeler, renk kullanımına dayanan semboller, beden dili gibi iletişimin pek çok biçimi görsel iletişim kapsamına girmektedir. (Güngör, 2013, s. 42).

Sanayileşmenin ve üretim kapasitelerinin artmasından sonra üreticiler basılı ve görsel medyada görsel iletişim araçlarını kullanarak markalaşma stratejisi izlemişlerdir. Benzer şekilde firmaların kurumsal kimlik yoluyla pazarda güçlü ve güvenilir bir itibar uyandırmak için görsel iletişim araçlarını kullandıkları gözlemlenebilir.

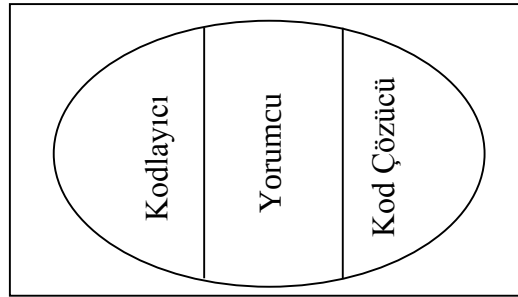
Teknolojik gelişmelerle birlikte bazı araştırmacılar tarafından yeni bir iletişim türü olarak görülen ‘elektronik iletişim’ de gündelik yaşantımızda yerini almıştır. İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla çoğu bireyin en sıklıkla kullandığı iletişim türü olan elektronik iletişim, ağırlıklı olarak yazılı ve görsel iletişimin birlikte kullanılması

olarak değerdendirilebilir. Bununla birlikte elektronik iletişimde görüntülü konuşma, telekonferans vb. araçlarla sözlü ve sözsüz iletişimin varlığından da söz edilebilir. Buna göre elektronik iletişim bir iletişim türü olmaktan daha çok diğer iletişim türlerinin kullanılabildiği bir platform olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.4 İletişim şekilleri

2.2.4.1 Kişinin kendisiyle iletişimi

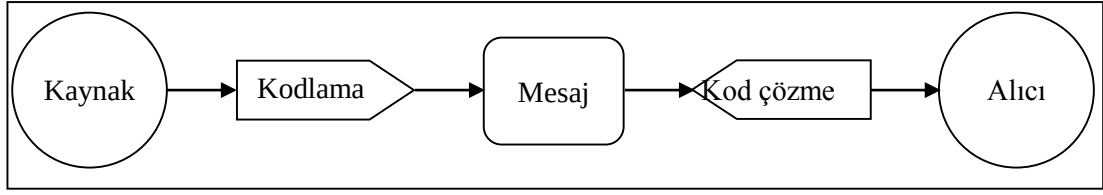
Simgelerin dışa vurulmayacak şekilde, kişinin kendi içinde üretimi, iletilmesi ve yorumlanması, kişinin kendisiyle iletişimidir. İnsanın kendisi ile iletişimi için, “içsel iletişim” ya da “ z-iletişim” terimleri de kullanılmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2013, s. 189). Kişi kendisi ile kurduğu i  iletişimle, kişisel ihtiyaçlarının, değerdlerinin, tutum ve davranış ve yeteneklerinin farkına varır, düşündüklerini ve hissettiklerini kavramaya çalışır (Rogers, 1984). İnsanın iletişimde içine yönelmesi, kendi iç dünyasını ilgilendiren psikolojik bir olaydır. Yemek ve içmek, insanın biyolojisi için ne anlama geliyorsa, iletişim de insan psikolojisi için aynı anlama gelir. İnsan iletişim ihtiya ını başkaları ile karşılayamadığı zaman, kendisi ile iletişim kurar (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 99).



şekil 2.2 : Kişinin kendisi ile iletişimi

2.2.4.2 Kişiler arası iletişim

Kişiler arası iletişim, iki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen mesaj alışverişidir. Diğer bir tanımla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime, kişiler arası iletişim denir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi s rd r rl r (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 100).



Şekil 2.3 : Kişiler Arası İletişim Süreci, (Barker, 1978, s. 5)

Örgütsel etkinliklerde kişiler arası iletişimin önemi, örgütsel tüm etkinliklerin kısmen veya tamamen kişiler arası iletişime bağlı olmasıdır. Du Pont'un yapmış olduğu araştırmaya göre, ilk kademe yöneticiler zamanlarının %53'ünü, kişiler arası grup ve toplantılarına, %16'sını, yazılı iletişime, %15'ini okumaya, %8'ini telefon görüşmelerine, %8'ini de diğer alanlarda kullanmaktadırlar (Tutar ve Altınöz, 2013, s. 191).

Çizelge 2.1 : Kişiler arası İletişimde Kullanılan Farklı Medyaların Veri İşleme Kapasitesi ve Bilgi Taşıma Düzeyi (Nelson ve Quick, 1994, s. 235)

ORTAM	Bilgi Zenginliği	Veri Kapasitesi
Yüz yüze görüşme	En yüksek	En Düşük
Telefon	Yüksek	Düşük
Elektronik posta	Orta	Orta
Özel mektuplar	Orta	Orta
Kişisel notlar	Orta	Orta
Resmi raporlar	Düşük	Yüksek
El ilanı veya bülten	Düşük	Yüksek
Resmi sayısal raporlar	En Düşük	En yüksek

Kişiler arasında iletişim sayesinde konuların tartışılması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması sağlanır. Böylece kişiler arasında bilgi aktarımı ve değişimi sağlanarak, örgütsel bilgi zenginliği elde edilir. İletişim, aynı zamanda önyargıları ortadan kaldırarak bilgi, düşünce ve duyguların paylaşımını sağlar (Tutar ve Altınöz, 2013, s. 191).

2.2.4.3 Grup iletişimi

Grup, bilinçli olarak biraraya gelmiş ve genellikle ortak bir amaç için birlikte hareket etmeyi amaç edinmiş üç veya daha fazla kişiden oluşur. Aile içindeki iletişim veya bir arkadaş grubu içerisindeki iletişim grup iletişimi olarak nitelendirilebilir. Aile, arkadaş grubu gibi informal grupların yanı sıra belirli bir örgüt içinde de formel grupların varlığından söz edilebilir.

Grup içinde etkili bir iletişimin olması, bir takım problemlere çözüm bulunmasını veya grubun hedeflerine daha kolay ulaşılmasını sağlayabilir.

2.2.4.4 Örgütsel iletişim

Örgüt iletişimi planlı ve örgütlü bir iletişimdir. Genellikle resmi bir yanı vardır. Belli bir insan grubunun bir amaç doğrultusunda, birtakım işleri gerçekleştirmek için bir araya gelmesiyle oluşan ve örgüt düzeyinde gerçekleşen iletişime örgüt iletişimi denir (Güngör, 2013, s. 50).

Örgütsel iletişim, örgüt geliştirme gibi insan kaynakları çalışmalarını da içerir. Bir örgütün iletişim kurma yeteneğini iyileştirmek, mekanik unsurlarını geliştirmekle olur. Bunun için faks sistemleri, elektronik posta, cevaplama mekanizmaları ve masa üstü yayıncılık gibi alanlarda iyileştirme yapılmalıdır. Günümüzde gelişmiş bilgi tabanlı teknolojiler iletişimin hem hızlı hem de doğru kurulmasını sağlamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2014, s. 107)

2.2.4.5 Kitle iletişimi

Kitle iletişimi veya toplumsal iletişim, bazı amaçlarla kurulur. Bu amaçlar toplumu bilgilendirmek, bir kurumu veya kişiyi övmek, suçlamak, savunmak olabilir. İletişim, yaşamın temel özelliği olan sosyalliğin bir sonucudur. Toplumlar, kitle iletişim araçlarıyla yönlendirilmektedir. Kitle iletişim araçlarını yoğun biçimde kullanan ülkeler, sadece kendi toplumlarını değil, tüm dünya toplumlarını etkilemektedirler (Tutar ve Altınöz, 2013, s. 197).

İnsanların ihtiyaç duydukları bilgi içeriğini bünyesinde barındıran kitle iletişim araçları belirli ihtiyaçları karşılamaktadır. Bu ihtiyaçlar üretim ilişkisi içinde ortaya çıkmakta ve genellikle egemen kesimler tarafından belirlenmektedirler. Bu anlamda kapitalizmin direk sömürgecilik döneminde telgraf, telefon ve radyo teknolojilerinin çıkışı ticari-askeri kontrol ve yönetim sorunlarını çözmeye girişimlerinin bir sonucudur (Erdoğan, 1997, s. 256-257)

Kitle iletişim araçlarının önemini Mcquail şu şekilde ifade etmektedir (Mcquail, 1994;2);

Kitle iletişim araçları istihdam sağlayan, mal ve hizmet üreten ve ilgili endüstrileri besleyen, büyüyen ve değişen endüstrilerdir; aynı zamanda kendi içlerinde kurumlar

barındırmakta ve kurumu topluma ve diğer toplumsal kurumlara bağlayan kendi kural ve normlarını geliştirmektedir.

Kitle iletişim araçları güç kaynağıdır. Bu bağlamda kontrol aracı, toplumsal yönetim ve yeniliktir. Bu yapı güç ve diğer kaynakların yerini tutabilmektedir.

Kitle iletişim araçları, hem ulusal hem de uluslararası boyutta, giderek artan bir şekilde toplumsal hayatın sorunlarının sergilendiği bir alan ya da arena sağlamaktadır.

Kitle iletişim araçları çoğunlukla kültürdeki gelişmelerin alanıdır. Bu sanat duygusu ve sembolik şekillerde olabileceği gibi, davranış, tavır, moda ve hayat biçimi bağlamında da olabilmektedir.

Kitle iletişim araçları sadece bireyler için değil, aynı zamanda kolektif gruplar ve toplumlar için de toplumsal gerçekliğin belirleyici tanımlamaları ve görüntüleri olmuşlardır. Bunun yanı sıra kitle iletişim araçları haberler ve eğlence ile ayrılması mümkün olmayan bir şekilde karışmış olarak değerleri ve normatif yargıları dile getirmektedirler.

3. KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLARLA İLGİLİ TEORİLER

Kültürler arası farklılıklar ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar ve geliştirilmiş pek çok teori bulunmaktadır. Bu bölümde literatürde hakkında en çok çalışma yapılmış ve tartışılmış araştırmacılardan Hofstede, Trompenaars ve Hall'un teorileri incelenmiştir. Bu çalışmalar günümüzde organizasyonlardaki farklılıkları anlamak için de yaygın olarak kullanılmaktadır.

3.1 Hofstede'in Kültürel Boyutları

1980'de *Culture's Consequences* (Kültür'ün Sonuçları) adlı bilimsel kitabının yayınlanmasının ardından Geert Hofstede (1928), karşılaştırmalı kültürler arası araştırmanın kurucusu oldu. En bilinen çalışması "Kültürel Boyutlar Teorisi" dir. Hofstede'in çalışması başlangıçta 40 ülkeyi kapsayan IBM çalışanları arasında yapılmıştır. Günümüze kadar çalışma geliştirilerek 70'den fazla ülke hakkında bilgi toplanmış bulunmaktadır. Bu bölümde, kültürel boyutlar teorisinin ilk haline sonradan eklenen boyutlarla birlikte Hofstede'in altı kültürel boyutuna yer verilmiştir.

3.1.1 Güç mesafesi boyutu

Yüksek "Güç Mesafesi"ne sahip olan ülkelerde insanlar üstlerinin emirlerini körü körüne yerine getirirler. Birçok toplumda alt düzey çalışanlar emirleri prosedürün bir parçası olarak görür ve yerine getirirler. Yüksek Güç Mesafeli toplumlarda üst düzey çalışanlarda bile bu tutum bulgulanmıştır (Akıner ve diğ. 2005).

Düşük güç mesafesi olan ülkelerde, daha fazla katılımcı olan yönetim modelleri ve liderlik tarzları benimsenir. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde ideal lider, saygı duyulan ve demokratik bir tarz sergileyen lider olmalıdır. Diğer taraftan güç mesafesi büyük organizasyonlarda ideal liderin iyiliksever, otoriter bir lider olması beklenir. Bu organizasyonlar, adeta geleneksel aileler olarak algılanır. Aile içindeki koruyucu-cezalandırıcı bananın rolünü üstlenen patron, çalışanlarını fiziksel, ekonomik ve sosyal anlamda korur ve gözetir (Barutçugil, 2011, s. 86)

Çizelge 3.1 : Düşük Güç Mesafesi olan toplumlarla Yüksek Güç Mesafesi olan toplumların temel farkları: İş Hayatı (Hofstede, 2005, s. 59)

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Organizasyonlarda hiyerarşinin uygunluk durumuna göre rollerin değişkenliğini gösterir.	Organizasyonlardaki hiyerarşi düşük ve yüksek seviyelerdeki eşitsizliği yansıtır.
Sorumluluğun dağıtılması popülerdir.	Merkezcilik popülerdir.
Daha az yönetici personel bulundurulur	Daha çok yönetici personel bulundurulur.
Organizasyonun üst ve alt seviyeleri arasında az maaş farkı düşüktür.	Organizasyonun üst ve alt seviyeleri arasında maaş farkı yüksektir.
Yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güvenirler.	Yöneticiler üstlerine ve kurallara güvenirler.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine ne yapılacağına söylenmesini beklerler
İdeal patron becerikli bir demoktattır.	İdeal patron yardımsever bir otokrat, veya “iyi baba”dır.
Ast-üst ilişkisi pragmatiktir.	Ast-üst ilişkisi duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri normal ve popülerdir.
El emeğiyle yapılan işler ofis işleriyle aynı statüye sahiptir.	Beyaz-yaka işleri mavi-yaka işlerine göre daha değerlidir.

3.1.2 Belirsizlikten kaçınma boyutu

“Belirsizlikten Kaçınma”nın yüksek olduğu toplumlarda organizasyonel aktiviteler yapılandırılması, yazılı kuralların olması, önemlidir; yöneticiler risk almak istemezler, iş gücü devir sayısı düşüktür, çalışanlar arasında başarılı olma isteği zayıftır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, organizasyonel yapılanma daha esnektir, yazılı kurallar daha azdır, yöneticiler risk almaktan kaçınmazlar, çalışanlar arasında devir oranı yüksektir ve çalışanlar çok başarılı olmak için fazlaca hırslıdırlar. Ayrıca organizasyonlar çalışanın inisiyatifini kullanmasını desteklerler (Akıner ve diğ. 2005).

Farklı kültürlere sahip toplumlarda belirsizlik algılaması ve belirsizlikle baş edebilme tarsi önemli farklılıklar gösterir. Belirsizlikten kaçınan kültürlerde; bilginin eksik ya da nış olduğu durumlarda, değişimin hızlı ve kestirilemez olduğu ortamlarda insanlar kendilerini tehdit altında hissederler. Buna karşın, belirsizliğe toleransı yüksek kültürlerde insanlar yeterli ve geçerli bilginin olmadığı durumlarda esnek ve uygun davranış sergileyebilirler. Bu toplumlarda değişim rahatsızlık yaratmaz. Belirsizlik

yaşamın sürekliliğinin bir özelliği kabul edilir. Yeni ve farklı fikirler hoşgörülle karşılanır, yaratıcılık özendirilir.

Çizelge 3.2 : Düşük Belirsizlikten Kaçınan toplumlarla Yüksek Belirsizlikten Kaçınan toplumların temel farkları: İş Hayatı, Organizasyon ve Motivasyon (Hofstede, 2005, s. 189)

DÜŞÜK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	YÜKSEK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA
Daha sık iş değiştirme, kısa süreli hizmet	Daha az iş değiştirme, uzun süreli hizmet
Tam olarak gerekli olandan daha fazla kural olmamalıdır.	Kullanılmasalar bile kurallara duygusal olarak ihtiyaç vardır.
Yalnızca gerektiğinde sıkı çalışılır.	Yoğunluğa duygusal olarak ihtiyaç duyulur ve sıkı çalışmaya karşı iç dürtü söz konusudur.
Zaman uyum sağlamak için bir araçtır.	Zaman paradır.
Belirsizlik ve kaosa karşı tolerans gösterilir.	Kesinlik ve formallığe ihtiyaç vardır.
Genel kültüre ve sağduyuya inanılır.	Uzmanlık ve teknik çözümlere inanılır.
Üst yönetim stratejiden sorumludur.	Üst yönetim günlük operasyonlardan sorumludur.
Daha fazla yeni marka	Daha az yeni marka
Karar verme sürecine odaklanılır.	Kararın içeriğine odaklanılır.
Girişimcilik görece daha serbesttir.	Girişimcilik varolan kurallarla sınırlandırılmıştır.
Kendi işinde çalışan daha az insan vardır.	Kendi işinde çalışan daha çok insan vardır
Yaratıcılıkta daha iyiysen, uygulamada daha kötüdür.	Uygulamada daha iyiysen, yaratıcılıkta daha kötüdür.
Başarı ile motive olur.	Güvenlikle motive olur.

3.1.3 Bireysellik boyutu

Hofstede “Bireysellik” boyutuyla ilgili kültürel farklılığı iki kutuplu olarak ölçmlemiştir. Bir uçta bireysellik diğer uçta ise toplulukçuluk yer almaktadır. Toplulukçuluk bir diğer adıyla kolektivizm bir gruba ya da bir topluluğa sıkı sıkıya bağlı olarak kolektif eğilimler göstermektir. Bireysellik ise bireysel değerlerin daha çok ön planda olduğu bir kültürdür (Akıner ve diğ. 2005).

Çizelge 3.3 : Toplulukçu toplumlarla Bireyselci toplumların temel farkları: İş Hayatı
(Hofstede, 2005, s. 104)

TOPLULUKÇULUK	BİREYSELÇİLİK
İşsel devingenlik daha düşüktür.	İşsel devingenlik daha yüksektir.
Çalışanlar kendi çıkarları peşine düşen, örgüt içindeki grubun üyeleridir.	Çalışanlar kendi istekleriyle uyumlu ise işverenin çıkarlarının peşine düşerler.
İşe alma ve terfi kararları bir çalışanın içinde bulunduğu grup hesaba katılarak alınır.	İşe alma ve terfi kararları yalnızca vasıflara ve mevzuata göre alınmalıdır.
İşveren-çalışan ilişkisi aile bağları gibi manevidir.	İşveren-çalışan ilişkisi taraflar arasındaki sözleşme ile tanımlanır.
Yönetim grupların yönetilmesidir.	Yönetim bireylerin yönetilmesidir.
Astların doğduran değerlendirilmesi uyumu bozar.	Yönetim eğitimi duyguların dürüstçe paylaşılmasını öğretir.
Grubun içindeki müşteriler (iç müşteriler) daha iyi muamele görür.	Her müşteriye (iç müşteriler) aynı muamele gösterilmelidir.
İlişki görevden üstündür.	Görev ilişkiden üstündür.

3.1.4 Erillik – dişilik boyutu

Bir toplumda başarı, para ve atılganlık gibi şeyler ön planda ise o toplum erkeksi kültüre sahiptir. Diğerleri için kaygılanma ve hayat kalitesi gibi şeyler ön planda ise o toplumda dişi kültür hakimdir (Akıner ve diğ. 2005).

Çizelge 3.4 : Dişi Kültürün hakim olduğu toplumlarla Erkeksi toplumların temel farkları: İş Hayatı (Hofstede, 2005, s. 147)

Dişi	Erkeksi
Yönetim idaresi: Sezgi ve Fikir Birliği	Yönetim idaresi: Kararlı ve Saldırgan
Anlaşmazlıklar uzlaşma ve müzakere ile çözülür.	Anlaşmazlıklar en güçlünün kazanmasına izin vererek çözülür.
Ödüller herkes için aynıdır.	Ödüller bireyin performansı ile orantılı olarak değişir.
Daha küçük organizasyonlar tercih edilir.	Daha büyük organizasyonlar tercih edilir.
İnsanlar yaşamak için çalışır.	İnsanlar çalışmak için yaşar.
Daha fazla paradansa daha fazla serbest zaman tercih edilir.	Daha fazla serbest zamandansa daha fazla para tercih edilir.
Profesyonel işlerde daha fazla kadın çalışan vardır.	Profesyonel işlerde daha az kadın çalışan vardır.

3.1.5 Uzun dönem – kısa dönem yönelim boyutu

Micheal Bond ve meslektaşları tarafından 23 ülkede öğrenciler arasından yapılan araştırma sonrasında 1991’de beşinci boyutun eklenmiştir. Uzun vadeli döneme odaklı toplumlarda özellikle tasarruf, kararlılık ve değişen koşullara uyum sağlama gibi niteliklerin bulunduğu görülmüştür. (Url-2) Kısa vadeli döneme odaklı toplumlarda ise kısa yoldan çözüme ulaşmaya çalışmak, geleneklere saygı duyulması ve sosyal zorunlulukların yerine getirilmesi beklenmektedir (Hofstede, 2005, s. 212).

Çizelge 3.5 : Kısa Döneme odaklı toplumlarla Uzun Döneme odaklı toplumların temel farkları: İş Hayatı (Hofstede, 2005, s. 225)

Kısa Dönem Yönelim	Uzun Dönem Yönelim
Temel iş değerleri, özgürlük, kişisel haklar başarı ve kendini düşünmedir.	Temel iş değerleri öğrenme, dürüstlük, adaptasyon, sorumluluk ve öz disiplindir.
Serbest zaman önemlidir.	Serbest zaman önemli değildir.
Kar-zarar durumuna odaklanılır.	Pazardaki pozisyona odaklanılır.
Bu yılki kar önemlidir.	Gelecek 10 yılın karı önemlidir.
Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak farklı yerlerde.	Patron-yöneticilerle çalışanlar aynı hevese sahiptir.
Yönetim erki kişilerin bireysel üstünlükleri ve yeteneklerine göre, ödüller ise becerilere göre verilir.	Sosyal ve ekonomik farklılıkların geniş bir aralıkta olması arzu edilmez.
Kişisel bağlılık iş ihtiyacına göre değişkenlik gösterir.	Hayat boyu sürecek kişisel ilişkilere yatırım yapılır.

3.1.6 Hoşgörü – baskı boyutu

Minkov’un 93 ülkede uygulanmış Dünya Değerleri Anketi veri analizlerine uygun olarak altıncı bir boyut olarak, hoşgörü – baskı boyutu eklenmiştir. Hoşgörü eğilimli toplumlarda insanın hayattan zevk almasını sağlayan temel ve doğal dürtülere tolerans gösterilir. Baskı eğilimli toplumlarda ise katı sosyal kurallar vasıtasıyla haz alma ihtiyacı bastırılır (Url-2).

3.2 Trompenaars’ın Kültürel Boyutları

Hollandalı araştırmacı Alfonsus (Fons) Trompenaars (1953 doğumlu), “Trompenaars’ın Ulusal Kültür Farklılıkları Modeli” ile bilinmektedir. Trompenaars’ın 1994’te yayınlanan çalışması için 28 ülkeden 15,000 yöneticiye

araştırma anketleri uygulanmış ve her ulustan en az 500 katılımcıdan kullanılabilir nitelikte dönüş olmuştur. Bu bölümde Trompenaars'ın çalışması kapsamında ortaya koyduğu boyutlara yer verilmiştir.

3.2.1 Genelleştirme – özelleştirme

Evrenselci kültürlerde kültürün tamamı tarafından kabul edilmiş standartlara uymak zorunludur. Özelleştirme eğilimi gösteren kültürlerde ise her duruma ve kişiye özgü zorunluluklardan bahsedilir (Trompenaars ve Prud'homme, 2004, s. 59). Evrenselcilikte fikir ve çalışmaların değişikliğe gerek duyulmaksızın her zaman uygulanabileceği düşünülürken, özelleştirme yönelimindeki kültürlerde ise fikir ve çalışmaların uygulanma şeklini koşulların belirlemesi gerektiği düşünülür (Hodgetts ve Luthans, 2003, s. 125).

3.2.2 Bireycilik – toplulukçuluk

Bireysci kültürlerde insanlar kendilerini birey olarak değerlendirip kendi bireysel isteklerine odaklanırken, toplulukçu kültürlerde insanlar kendilerini bir grup olarak değerlendirir ve grubun ortak hedef ve görevlerine odaklanırlar (Trompenaars ve Prud'homme, 2004, s. 60).

Daha önceki bir tarihte Hofstede de çalışmaları sonucu bireyciliği bir kültür boyutu olarak öne sürmüştür ancak Trompenaars'ın çalışmasında bu boyut ile ilgili farklı bulgulara ulaşılmıştır. Hofstede'in çalışma sonuçlarında Meksika, Arjantin vb. bazı ülkeler toplulukçu eğilim gösterirken, Trompenaars'ın çalışmalarında bu ülkeler bireyciliğe daha yakın gözlemlenmiştir. Bu da aradan geçen sürede Hofstede'in çalışmasının güncelliğini yitirdiğini ve bu ülkelerdeki kültürel yapının değiştiğini gösterir.

3.2.3 Kayıtsız ya da duygusalılık

Kayıtsız bir kültürde duygular kontrol altında tutulur. Örneğin Japonya ve Birleşik Krallık yüksek düzeyde kayıtsız kültürlerdir. Bu ülkelerdeki insanlar hislerini göstermemeye çalışır; soğukkanlı davranarak sakinliklerini korurlar. Duygusal kültürlerde ise duyguların serbestçe ifade edilir. Bu kültürlerde insanlar sık sık gülümser, heyecanlandıklarında sesli konuşur, ve birbirlerini çok hevesli bir şekilde selamlarlar. Meksika, Hollanda ve İsviçre yüksek duygusal kültüre sahip ülkelere bazılarınıdır (Hodgetts ve Luthans, 2003, s. 128).

3.2.4 Özel ya da açık

Özel yönelimli kültürlerde, bireyler diğerlerinin kolayca girip paylaşılabildikleri bir herkese açık alan algısına sahiptir. Bu bireylerin mahrem kabul ettikleri kişisel alan ise daha küçüktür ve yalnızca yakın arkadaşlarına ve meslektaşlarına açıktır. Açık yönelimli kültürlerde ise herkese açık alan ve mahrem alan aynı büyüklüktedir ve bireyler herkese açık alanlarını iyi korurlar; çünkü herkese açık alana girmek aynı zamanda kişisel alana girebilmek anlamına gelir (Hodgetts ve Luthans, 2003, s. 129).

3.2.5 Kazanım veya tanıma

Kazanma yönelimli kültürlerde, insanlar işlerini ne kadar iyi yaptıklarıyla doğru orantılı olarak statü kazanırlar. Tanıma yönelimli kültürlerde ise statü kişinin kim olduğuna veya ünvanına bakılarak verilir. Kazanım yönelimli kültürlerde, bir şirketin en iyi satış elemanı veya kemik kanserinin tedavisini bulan bir medikal araştırmacı gibi başarılı insanlara saygı duyulurken, tanıma yönelimli kültürlerde yaş, cinsiyet veya sosyal bağlantılar gibi faktörler statü için daha önemlidir (Hodgetts ve Luthans, 2003, s. 129).

3.2.6 Sıralı veya eşzamanlı

Sıralı yönelimli kültürlerde, zaman kavramı olayların düzenli aralıklarla birbiri ardına gerçekleştiği bir seri olarak görülür. Sıralı yönelimli kişiler beklenmedik bir durum gerçekleştiğinde programın ve istikrarlı devamlılığın dışına çıkarlarsa endişe duyarlar. Detaylı program planlama ile daha konforlu hissederler. Eşzamanlı yönelimli kültürlerde ise, geçmiş, günümüz ve gelecek birbiriyle ilişkili ve zaman tasarlanmış bir döngüdür. Eşzamanlı yönelimli insanlar için değişiklik ve yenilenme hayatın birer yoludur; bu insanlar zamana daha dinamik bir bakış açısına sahiptirler (Trompenaars ve Prud'homme, 2004, s. 62).

Zaman konusunda eşzamanlı düşünen kültürler daha çok biz yönelimlidir (toplulukçu) ve özel bir kişi olarak tanınan insanlara değer biçmede genellikle daha özeldirler (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998, s. 158).

3.2.7 İçsel veya dışsal Kontrol

İçsel kontrol yönelimli kültürlerde, kişilerin irade gücüyle çevreyi etkilediği hatta bastırdığı ve engelleri aşmak için kendi gücünü kullandığı görülür. Dışsal kontrol

yönelimli kültürlerde ise tahmin ve kontrol edilemeyen güçlerin olduğu ve çevrenin bu güçlere bağlı olarak değiştiği kabul edilir (Trompenaars ve Prud'homme, 2004, s. 60).

3.3 Hall'un Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürleri

Amerikalı antropolog ve kültür araştırmacısı Edward T. Hall, 1950lerde ABD Dışişleri Bakanlığı'nda çalışırken, yabancı hizmet personeline kültürlerarası iletişim becerileri kazandırmak için eğitim vermekteydi. Bu eğitimler sırasında “Yüksek Bağlamlı Kültürler” ve “Düşük Bağlamlı Kültürler” çalışmalarını geliştirmiştir.

Hall'un “Yüksek ve Düşük Bağlamı Kültürleri” incelerken temel dayanak noktası, farklı kültürel grupların bilgi ve iletişim davranışlarının farklılığıdır. İnsan çok sayıda ses, görüntü, koku, tat ve vücut uyarılarını farkedemediği kadar sıklıkta aldığından, bunların hepsine dikkat edemez. Kültürün fonksiyonlarından biri, insan ile tüm bu uyarılar arasında bir “perde” oluşturarak, hangilerini dikkate alacağını ve nasıl yorumlayacağını belirlemesidir (Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s. 51-52).

Yüksek bağlamlı kültürlerin insanları, derin ve karmaşık bir “üzerinde anlaşılmamış” değerler ve deneyimler sistemini paylaşırlar. Yaşamın birçok yönüyle ilgili bilgi ve deneyim ortaktır. Temel varsayımlar paylaşılmıştır. Düşük bağlamlı kültürlerin üyeleri ise işbirliği yapmak için daha az paylaşılmış bilgiye sahiptir. Bilgi ve deneyim paylaşımına daha fazla ihtiyaç duyarlar. Varsayımlardan çok tanımlanmış roller eve yazılmış kodlara dayalı olarak düşünür ve davranırlar (Barutçugil, 2011, s. 91)

Yüksek ve Düşük Bağlamlı toplumları iletişim biçimlerine göre incelersek (Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s. 51-52);

Düşük bağlamlı iletişimde,

- Sınırlı düzeyde bağlamsal bilgiye ihtiyaç duyulur,
- İşler genelde kişisel ilişki gerektirmez,
- İletişim kelimelerle olur ve anlamlar açıktır, direkt iletişimdir,
- Bilgiye ulaşmada yakın çevreden çok istatistik, rapor ve veriler tercih edilir,
- Bilgi edinmede okuma ön plandadır.

Yüksek bağlamlı iletişimde ise,

- Yüksek düzeyde bağlamsal bilgiye ihtiyaç duyulur,
- Kişisel ilişkiler önceliklidir,
- Bilgi yalnız kelimelerle değil, ses tonuyla, vücut lisaniyla, göz temasıyla, sessizliğin kullanılmasıyla da iletilir, dolaylı iletişimdir,
- Bilgiye ulaşmada akrabalar, arkadaşlar gibi yakın çevre tercih edilir,
- Okumadan daha çok dinlemek (dedikodu) bilgi edinmede ön plandadır.

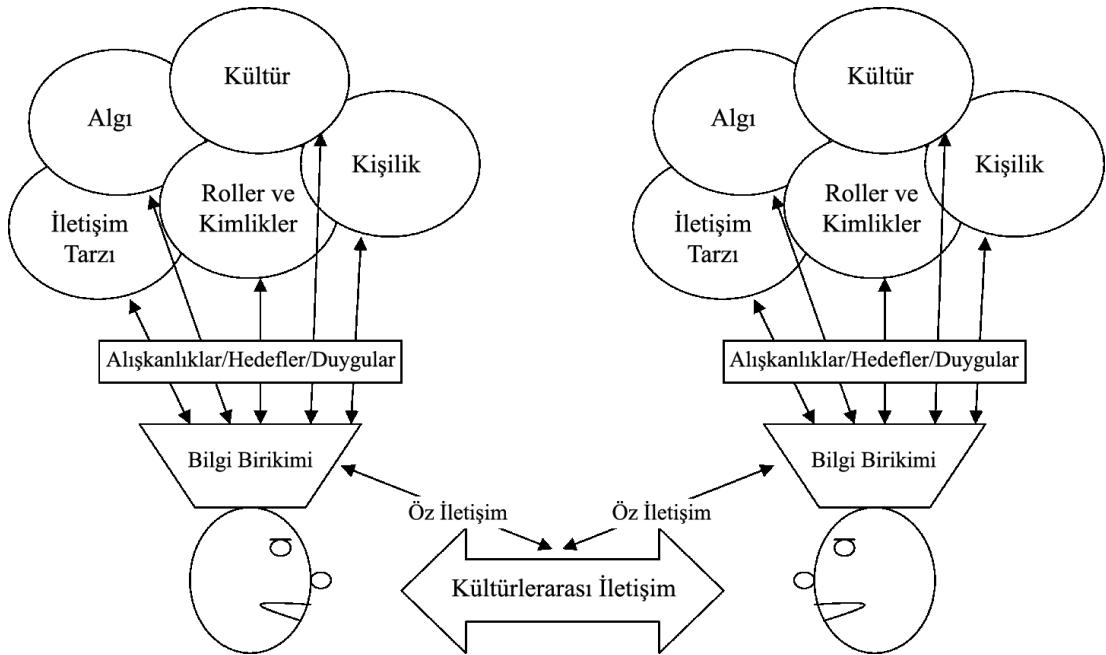
Kuzey Avrupa, Anglosakson ülkeler, Kuzey Amerika düşük bağlamlı kültürel özellikler gösterirler ve tercih ettikleri iletişim biçimi “direkt iletişim” dir. Latin, Akdeniz ve Ortadoğu ülkeleri yüksek bağlamlıdır ve iletişim biçimleri “dolaylı iletişim” dir. Her iki tür kültürün dil yapılarına bakıldığında, dilin özelliklerinin iletişim biçimlerine uygun olarak geliştiği görülmektedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s. 51-52).

4. ÇOK ULUSLU İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM

Bireyler, organizasyonlar ve toplumlar arasındaki bilgi alışverişi olarak özetlenebilecek iletişim kavramı, iki farklı kültürün birbirleriyle etkileşime geçmeleri halinde kültürlerarası iletişim olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde kültürlerarası iletişim ve çok uluslu inşaat sektörü projeleri özelinde incelenen kültürlerarası iletişim konularına yer verilmiştir.

4.1 Kültürlerarası İletişim

Hall’a göre (1990, s. 4) “Kültür iletişimidir”. Çünkü konuşma ve yazma gibi iletişim araçlarında kullanılan semboller (sözcükler, ses, yazı vb.) aslında kültürel simgelerdir. Yaşamın bütünü iletişim olarak değerlendirdiğimizde geniş kapsamlı iletişim olaylarından oluşan bir yelpaze ile karşı karşıya olduğumuzu görürüz (Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s. 25).



Şekil 4.1 : Kültürlerarası İletişim Modeli (Vuckovic, 2008, s. 48)

4.1.1 Kültürlerarası iletişimin değişkenleri

Kültürlerarası iletişimin altyapısını oluşturan bir takım değişkenlerden söz etmek mümkündür. Bu bölümde kişiden kişiye, toplumdan topluma farklılık gösteren değişkenler açıklanmıştır. Değişkenlerin, kültürlerarası iletişim süreci ile ilişkisi Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

4.1.1.1 Kültür

Kültür sıklıkla kullanılmasına karşın çoğu insan kendi kültürünü tarafsız bir şekilde incelemekte ve eleştirmekte zorlanır. Kültürlerarası iletişimi büyük ölçüde şekillendiren, hatta diğer değişkenlerin de oluşumunda etkili olan değişken kültürdür.

Kim (2001), kültürümüzü bilmenin gerekliliğini şu şekilde ifade etmiştir;

Her birimiz cinsiyet, etnisite, aile, yaş, din, meslek ve diğer hayat deneyimlerimizle birlikte kendi kültürümüzün ürünleriyiz. Kültürel birikimimiz, bize inançlarımızı, tavırlarımızı, değerlerimizi ve varsayımlarımızı kavramamız için gerekli anlayışları sağlar. Bundan dolayı kendi kültürel kimliklerimizi çeşitli yönleriyle değerlendirmek, kişisel ve profesyonel gelişimimize karşı olumlu ve olumsuz etkilerini sorgulamak önemlidir (Kim, 2001, s. 306).

Kültür kavramını kendi içinde katmanlarına ayırırsak (Hofstede, 2005, s. 11);

- Ulusal bir seviye; bir kişinin doğduğu veya göç edip yaşadığı ülkeye göre değişkenlik gösterir.
- Bölgesel, etnik, dini veya dilsel bağlanma düzeyi; çoğu ulus bu konularda kendi içinde de kültürel farklar gösterir.
- Cinsiyet faktörü; bir kişinin erkek veya kadın olarak doğması.
- Kuşak faktörü; büyükanne ve büyükbabaları, anne ve babaları, torunları birbirlerinden ayıran faktördür.
- Sosyal sınıf farkı; bireyin karşılaştığı eğitimsel fırsatlar, meslek veya uzmanlık ile ilişkilidir.
- Çalışan kişinin bulunduğu seviye; bireylerin içinde bulundukları organizasyon, departman, şirket kademeleri ve bu bireylerin organizasyondaki sosyalleşme şekilleri ile ilgilidir.

4.1.1.2 Algılar

Algı, bir bireyin etrafını saran dış dünyadan gelen bilgiyi kendi düşünsel dünyasına göre yorumlaması ve tanımlamasıdır. Singer’a göre (1987); “Algı seçicidir, yani bir kişinin yalnızca kendi algı filtresinden geçen, belli bazı bilgilerin varlığına izin vermesidir”. Kişinin algı filtresinin niteliği genellikle kültür tarafından tanımlanır, çünkü kişi dünyaya bakış açısını kültürel altyapısına göre geliştirmektedir.

Bireylerin diğerlerini nasıl “gördükleri” söz konusu olduğunda algı iletişimi etkilemektedir. Bununla ilgili iyi bir örnek ABD’de ikamet eden yabancı uyruklu kişilerin algısında gözlemlenmektedir. Çoğu amerikalı kendilerini son derece arkadaş canlısı, sempatik ve nazik görmekte ve diğerlerinin de kendilerini böyle gördüklerine inanırken, aslında bu kişilerin çoğu diğerleri üzerinde bıraktıkları olumsuz etkilerin farkında değildirler (Hodgetts ve Luthans, 2003, s. 207). Farklı kültürlere mensup kişilerde davranışlar farklı anlamlar içerebilir.

Kültürlerarası iletişim sürecinde, mesajın alınması ve çözümlenmesi aşamasında “algısal farklar” mesajın gerçek anlamından sapmasına yol açabilir. Bu durumda iletişim sürecinde başarısızlık yaşamamak için geri besleme sürecinin iyi çalışması gerekir. Geri besleme, mesajımızın karşımızdaki kişinin algısal filtrelerinden geçtikten sonra doğru anlaşılıp anlaşılmadığını bize gösterir. Aksi taktirde karşımızdakinin bizi doğru olarak anladığını farz etmek zorunda kalırız ki, bu da her zaman doğru olmaz (Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s. 134-135).

4.1.1.3 Roller ve kimlikler

Lustig ve Koester’e göre (1993) “Diğer insanlarla etkileşimin sosyal kuralları tahmin edilebilir bir sosyal bölümlenmenin oluşmasını sağlar”. Sahip olduğumuz sosyal roller, genellikle bizden ne şekilde hareket etmemizin beklendiğini tanımlar.

Toplumdaki farklı roller için neyin uygun olduğu kültürden kültüre büyük değişim göstermektedir. Örneğin Sırbistan’da, bir derslikte öğretmen giriş ve çıkış yaparken öğrencilerin ayağa kalkması beklenir, resmi bir ünvandansa öğretmenlere ilk isimleriyle hitap etmek tercih edilmez ve öğrencilerin cevapları birbirlerine fısıldamasına kesinlikle izin verilmez. Öte yandan, avustralyalı öğrenciler üniversitedeki öğretim görevlilerine bile rahatlıkla ilk isimleriyle hitap edebilir ve diğer öğrencilere cevaplarla ilgili yardım ettiklerinde cezalandırılmazlar (Vuckovic 2008, 51).

Kimlik ise, bireyin kendisini ortaya koyarken ve kendisini gerçekleştirirken onun tanınmasını sağlayan, tüm sosyalleşme süresince edindiği bilgi ve davranışların bütünüdür (Temizkan ve Polat, 2013).

En öz tanımla kimlik, kişi ve nesnenin çevreden kolayca ayırmsanabilen farklarıdır (Öymen Gür, 2000, s. 90).

Kültürlerarası iletişimde özellikle sosyal kimliklerden kaynaklanan yanlış anlaşılımları en aza indirmek için, diğer bütün insanlarla paylaştığımız ortak kimliklere vurgu yapmalıyız. Aynı zamanda sosyal ve kişisel kimliklerimizden gelen farklılıklarımızı kabul etmeli, ve bu farklılıkların iletişimimiz üzerindeki etkisini anlamaya çalışmalıyız (Vuckovic 2008, 52).

4.1.1.4 İletişim tarzı

Farklı diller, iletişim tarzları üzerinde farklı etkilere sahiptir ve genellikle yaratılmak istenen etkinin niteliğine göre de çeşitli şekillerde kullanılırlar. Genellikle, tüm başarılı yöneticiler, hitap ettikleri kişiler üzerinde en iyi etkiyi yaratmak için nasıl konuşmaları gerektiğini bilirler. Bunun için eğitimler alırlar (Barutçugil, 2011, s. 144).

4.1.1.5 Kişilik

Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Eğer, sadece, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupta iş gören bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları; alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirleyebiliriz (Eren, 2012, s. 83).

4.1.2 İletişim davranışının kaynakları

Kültürlerarası iletişimde bir kişinin ya da toplumun ne şekilde iletişim kurduğunu belirleyen bir takım kaynaklar vardır. Bu bölümde iletişim davranışını etkileyebilecek kaynaklar açıklanmıştır. İletişim davranışı kaynaklarının, kültürlerarası iletişim süreci ile ilişkisi Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

4.1.2.1 Alışkanlıklar

Alışkanlıklar, genellikle biz farkına varmadan davranışlarımızı belirli doğrultuda etkileyen özelliklerimizdir. İçinde bulunduğumuz kültürün barındırdığı özellikler ve

belirli davranışların sıklıkla gerçekleştirilmesi sonucu oluştukları düşünülebilir. Dolayısıyla kültürlerarası iletişimde kültürel farklılıkların zaman zaman birbiri ile çatışma içerisine girmesine yol açan, kültürümüzü yansıtmaya biçimimiz alışkanlıklardır. Bu nedenle kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları engellemek için farklı kültürlerin yer aldığı ortamlarda davranışlara fazladan özen göstermek ve diğerlerinin davranışlarını değerlendirirken fazladan hassasiyet göstermek gerekir.

4.1.2.2 Amaçlar

Bireylerin ve organizasyonların kurulan iletişim neticesinde elde etmek isteyecekleri bilgiler farklılık gösterebilir. Bu nedenle iletişim davranışı tarafların ihtiyaçlarına göre değişmekle birlikte, başarılı bir iletişimin kurulabilmesi için ortak bazı amaçların var olması gerekir. Bu anlamda bireyin içinde bulunduğu organizasyonun amaçlarını benimsemiş olması da organizasyonun hedefleri açısından önem arz etmektedir.

4.1.2.3 Duygular

Ekman ve Friesen (1972)'in çalışmalarına göre farklı kültürlerdeki bazı temel duyguların evrensel bir durum sergilediği gözlemlenmiştir. Bu duyguların en bilinenleri üzüntü, korku, öfke, tiksime ve hayrettir. Bütün insanlar, korku, sevgi, öfke, kin duyma, utanma, kıskançlık, suçluluk, keder ve neşe gibi ortak bazı duygular barındırmaktadır. Ancak bu duyguların deneyimlenme şekli ve derecesi, ifade edilme şekli farklılık göstermektedir (Vuckovic, 2008).

Ayrıca farklı kültürlerde duyguları dışarıya yansıtmaya derecesi de farklılık gösterir. Örneğin, Amerikalılar duyguları sergileme eğilimindedir, ama bunları “nesnel” ve “akılcı” kararlardan ayırırlar. İtalyanlar ve Güney Avrupa ulusları genel olarak sergileme ve ayırmama eğilimindedir. Hollandalı ve İsveçliler sergilememe ve ayırma yanlısıdır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998, s. 92).

4.1.3 Öz İletişim

Kültürlerarası iletişimi etkileyen bir diğer öge öz iletişimidir. Öz iletişimin, kültürlerarası iletişim süreci ile ilişkisi Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Gönderici-bildiri-alıcı biçiminde oluşan iletişim yerine, bildirinin başkasına gitmeden eklenen bir kodla kişinin kendisiyle iletişim kurmasına öz iletişim denir.

Öziletişimde “Ben” den “Ben” e iletişim sonucu, kişi ya da grupta niceliksel değil niteliksel bir değişme ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişinin egosu ya da gruptaki takım ruhu, dayanışma zenginleşir. Bu gelişmenin nedeni ilk bildiriye yeni bir bildiriye dönüştüren bir kodun devreye girmesidir. Bağlamin değişmesinden de bu kod sorumludur (Sargut, 2001, s.165).

Kültürlerarası iletişim sırasında kişi, gelen mesajı yalnızca somut şekilde algılamak yerine mesajı içselleştirerek, ona kendi özünden ikincil anlamlar yüklüyorsa, öziletişimin söz konusu olduğu söylenebilir.

4.2 Çok Uluslu İnşaat Projelerinde Kültürlerarası İletişim

İnşaat sektörü yapısı itibariyle yurt genelinde aralarında büyük kültürlerarası farklılıklar bulunan farklı coğrafyalardan biraraya gelmiş bireylerin oluşturduğu organizasyonlardan oluşmaktadır. Çok uluslu inşaat projeleri ele alındığında ise farklılık kavramı bir organizasyonu oluşturan kişilerin kültürel farklılıklarının da ötesinde, farklı ulusların konuya dahil olması ile uluslararası farklılıkları kapsamaktadır. Çalışma ortamı bu derece çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunda projenin başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesi için, gerek yöneticiler, gerek diğer çalışanlar iç ve dış müşterilerle uyum içerisinde çalışmak zorundadır. Uyumun sağlanması için sağlıklı ilişkiler önem arz etmektedir.

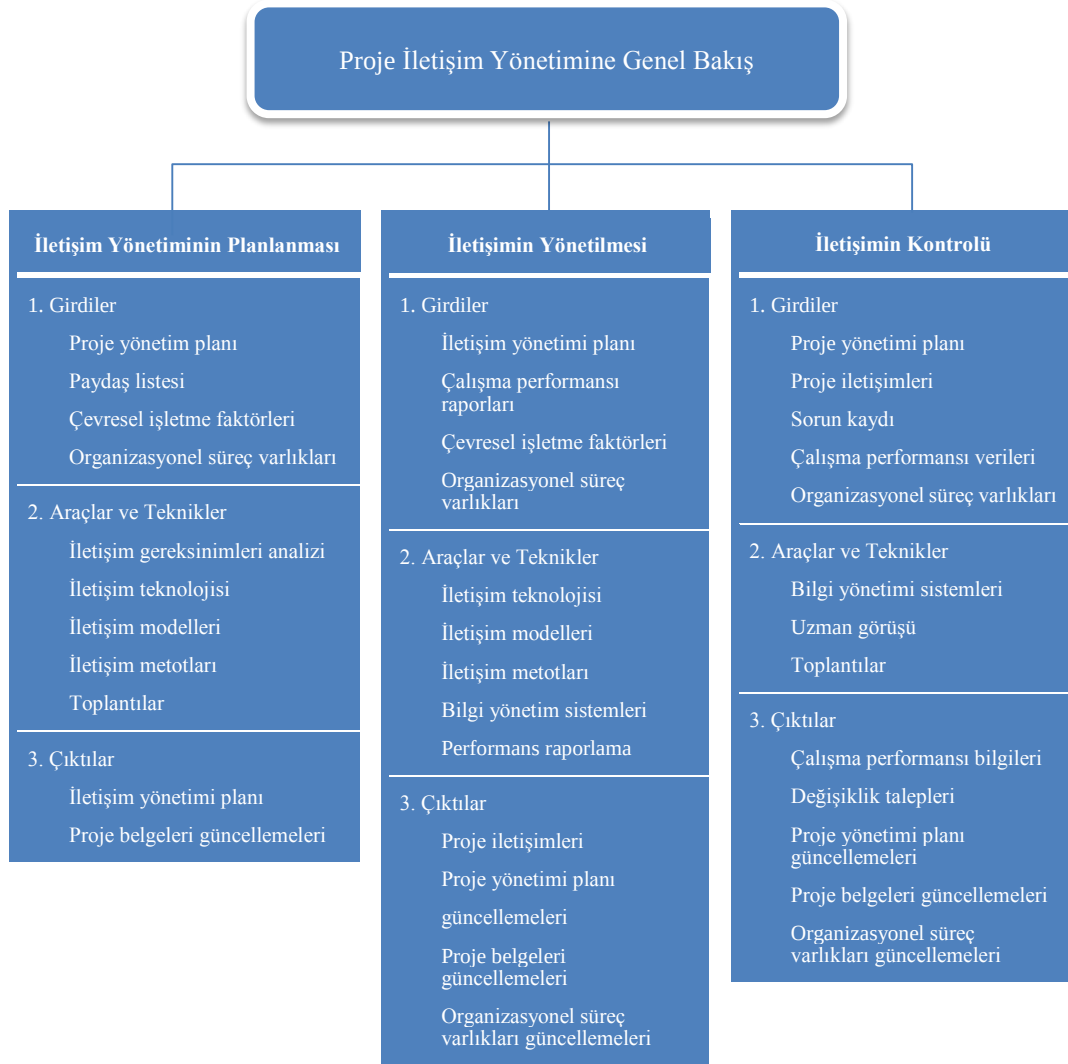
İnsani ilişkinin önemine inanmış bir yönetici, her bireyin hem verimine (randımanı) ve hem de mesleki tatminine, etkide bulunabilir (Eren, 2012, s. 39).

İlişkilerin istenildiği şekilde oluşturulması ve sürdürülebilmesi için ise iletişim konusu üzerinde düşünülmeli ve bu konuda gerekli planlamalar yapılmalıdır.

4.2.1 İletişimin planlanması

Küresel ölçekte proje yönetimi konusunda çalışan profesyonellerin benimsediği ve bu alanda çeşitli sertifika programları ile yetkinlikler sağlayan Project Management Institute(PMI)'ün sınıflandırmasına göre Proje İletişim Yönetimi, bir projenin yönetilmesi sırasında söz konusu olan ana birimlerden birisidir (diğerleri Proje Kapsam Yönetimi, Proje Zaman Yönetimi, Proje Maliyet Yönetimi, Proje Kalite Yönetimi, Proje İnsan Kaynakları Yönetimi, Proje Risk Yönetimi, Proje Tedarik Yönetimi, Proje Entegrasyon Yönetimi ve Proje Paydaş Yönetimi'dir).

İletişim Yönetiminin Planlanması, paydaşların bilgi ihtiyaçları ve gereksinimleri ve mevcut organizasyonel varlıklara dayalı uygun proje iletişim planı ve yaklaşımını geliştirme sürecidir. Bu sürecin ana fayda paydaşlarla en etkili ve verimli şekilde iletişim kurma yaklaşımını belirlemesi ve belgelendirmesidir. Şekil 4.2’de PMI’a göre proje iletişim yönetiminin genel durumu gösterilmektedir (PMI-PMBOK, 2013, s. 288)



Şekil 4.2 : Proje İletişim Yönetimine Genel Bakış

Şekil 4.2’de iletişim yönetiminin planlanmasında girdi olarak kullanılması önerilen proje yönetim planı, projenin nasıl yürütüleceğine, izleneceğine, kontrol edileceğine ve kapatılacağına ilişkin bilgi veren plandır. Paydaş listesi, projeye dahil olan mal sahibi, ana yükleniciler, alt yükleniciler, tasarım ekibi, proje yönetim ekibi ve danışmanlar gibi projeye dahil olan tarafları kapsar. Çevresel işletme faktörleri, proje ekibinin kontrolünde olmayıp, projeyi etkileyen, sınırlayan ya da yönlendiren

koşullardır. Organizasyonel süreç varlıkları ise, projeyi yürüten organizasyona özgü olan ve bu organizasyon tarafından kullanılan planlar, süreçler, politikalar, prosedürler ve bilgi tabanlarıdır.

İletişim yönetiminin planlanmasında kullanılması önerilen araç ve tekniklerden iletişim gereksinimleri analizi, proje paydaşlarının ihtiyaç duyacakları bilgileri ve bu bilgilerin değerini belirler. Bu sayede yalnızca proje başarısını ilgilendiren bilgilerin paylaşılması sağlanır.

Projede bilgi ihtiyacının aciliyeti, teknolojinin kullanılabilirliği, bilginin hassasiyeti ve gizliliği gibi projeye özgü koşullara göre uygun iletişim teknolojileri seçilmelidir. Günümüzde iletişim teknolojileri basit yazılı belgelerden, çevrimiçi veritabanlarına kadar bilginin çok farklı şekillerde paylaşılmasını olanaklı kılmaktadır. Bilgi kirliliğinin engellenmesi ve proje paydaşlarının imkanları doğrultusunda uygun teknolojilerin kullanımı projeye olumlu katkı sağlayacaktır.

İletişim yönetiminin planlanması süreci, proje bilgilerini güncellemek ve iletmek için en uygun yolun belirlenmesi ve bu bilgi için çeşitli paydaşlardan gelen taleplere yanıt verilmesi amacıyla proje ekibi ile diyalog kurulması ve konuşulmasını gerektirir. Bu konuşmalar ve diyaloglar genellikle yüz yüze ya da çevrimiçi ve projenin ya da müşterinin mekanı gibi farklı yerlerde gerçekleştirilebilecek toplantılar sayesinde yapılır (PMI-PMBOK, 2013, s. 294).

Bütün bu girdilerin, araç ve tekniklerin kullanılmasıyla oluşturulacak iletişim yönetimi planında şu bilgiler bulunur (PMI-PMBOK, 2013, s. 296);

- Paydaş iletişimi gereksinimleri;
- İletilecek bilgiler (dil, format, içerik ve ayrıntı düzeyi dahil);
- Bu bilgilerin dağıtılmasının nedenleri;
- Gerekli bilgilerin dağıtılması için zaman çerçevesi ve sıklık ve uygunsa bilgilerin alındığının bildirilmesi ya da yanıt;
- Bilgileri iletmekten sorumlu kişi;
- Gizli bilgilerin açıklanması için yetki vermekten sorumlu kişi;
- Bilgileri alacak kişi ya da gruplar;

- Bilgileri iletmekte kullanılacak metotlar ya da teknolojiler; örneğin, kısa not, e-posta ve/veya basın açıklamaları;
- Zaman ve bütçe de dahil olmak üzere, iletişim aktivitelerine tahsis edilecek kaynaklar;
- Alt kademelerde çözilemeyen sorunların üst kademelere iletilmesi için, zaman çerçevelerini ve yönetim zincirlerini (yönetici adlarını) içeren üst kademelere ulaşma süreci;
- Proje ilerledikçe ve geliştikçe iletişim yönetimi planının güncelleme ve netleştirme metodu;
- Sık kullanılan terimlerin tanımlandığı bir sözlük;
- Projedeki bilgi akışını gösteren akış şemaları, mümkün olan yetkilendirme sıralamasını da içeren iş akışları, rapor listeleri, toplantı planları vb.; ve
- Genellikle belirli bir yasa ya da düzenlemelerden, teknolojilerden, organizasyon politikalarından vb. kaynaklanan iletişim kısıtları, vb.

Proje iletişiminin planlanması her projenin nihai başarısı için önemlidir. İletişim olanlamasının yetersiz olması, mesajın geç iletilmesi, bilginin yanlış hedef kitleyle paylaşılması ya da paydaşlarla yetersiz iletişim ve iletilen mesajın yanlış anlaşılması ya da yorumlanması gibi sorunlara neden olabilir (PMI-PMBOK, 2013).

Sürecin başında oluşturulan iletişim planı proje süresince belirli aralıklarla gözden geçirilmeli ve ihtiyaçlara göre revize edilmelidir.

4.2.2 İletişim engelleri

Bu bölümde kültürlerarası iletişim sürecini olumsuz etkileyebilecek iletişim engelleri anlatılacaktır. Bu engeller hakkında profesyonellerin görüşleri ve bu engellerin çok uluslu inşaat projelerindeki durumu, araştırmanın özgün bölümü olan alan çalışmasında sorgulanmıştır.

4.2.2.1 Dil zorlukları

Dil, bir yandan kültüre bağlı ve kültürün bir parçası iken, diğer yandan kültürün gözlemlenmesi ve betimlenmesi için bir araçtır (Oksaar, 2008, s. 27).

Çok uluslu projelerde en sıklıkla karşılaşılan iletişim engellerinden olan dil zorluklarını iki boyutta inceleyebiliriz.

Yabancı Dil Seviyesi;

Ev sahibi ülkenin dilini bilmek farklı bir ülkede görevlendirilen personel için hayati öneme sahiptir. Eğer yöneticiler projede kullanılan dili anlamazlarsa, geniş bir hata portfolyosuna sahip olacaklardır (Hodgetts ve Luthans, 2003, s. 207).

Jargon Kullanımı;

Dil farklılığı, iletişimde bireysel algılamayla ilgilidir. Bir mesajın doğru ve tam olarak iletilebilmesi için kullanılan kelimelere gönderici ve alıcının aynı anlamı vermesi gerekir. Dilde önemli engellerden biri de jargon kullanımudur. Tüm mesleklerin, farklı bilimsel disiplinlerin kendilerine özgü bir dili (jargonu) vardır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 117).

Dolayısıyla bir projede nitelikli iletişimin sağlanabilmesi için özellikle yöneticilerin yabancı dil yetkinlikleri hayati öneme sahipken, aynı yöneticilerin projedeki farklı disiplinlerin kullandıkları dil hakkında da bilgi sahibi olması gerekir.

4.2.2.2 Kültür çatışması

Kültürlerarası ilişkilerin, kitle iletişim araçları başta olmak üzere, ekonomi, teknoloji, bilim ve turizm alanındaki gelişmeler, iş gücünün devingenliği ve göçler nedeniyle dünya çapında yoğunlaştığı bir dönemde, yalnızca dil bilmenin başarılı bir iletişimi ve anlaşmayı garanti edemeyeceği açıktır. Başarılı bir iletişimin/anlaşmanın gerçekleşebilmesi için, kültüre bağlı diğer davranış biçimleri hakkında da bilgi sahibi olunması gerekir (Oksaar, 2008, s. 2).

Kültürel psikolojinin temel sorunsalı “evrenselcilik-kültürel farklılık” karşıtlığıdır. Psikolojide önem taşıyan bazı temel süreçler incelendiğinde, kültürel göreceliği güçlendirici sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Pekiştirme gibi temel bir süreç bile kültürel öğelerin etkisinden yalıtılamamaktadır (Sargut, 2001, s. 83).

Kültür kavramı söz konusu olduğunda farklılıkların bu derece katmanlaşması farklı kültürler arasındaki iletişimde sorunları da beraberinde getirmektedir. İnsan beynine kültür vasıtasıyla işlenen farklı kodlar söz konusu iken, bu insanların iletişim kurarken ortak bir paydada buluşmaları büyük bir zorluktur. Başarılı bir iletişim yönetiminde bu sorun etraflıca ele alınmalıdır.

4.2.2.3 Cinsiyet farklılıkları

Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engelidir. Kadınlarla erkekler arasında görüşme engelleri, görüşmeler sırasında sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir. İletişimde; beden dili, statü ve güç, egemenlik veya teslimiyet gibi faktörler cinsiyete dayalı iletişim engelleri arasındadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 123).

4.2.2.4 Kısıtlı zaman

Zaman baskısı önemli bir iletişim engelidir. İletişim kurarken zaman baskısı, çoğu kez iletişim problemlerine neden olur. Edward Hall'e göre "zaman konuşur." (Tutar ve Altınöz, 2013, s. 212).

Özellikle inşaat sektöründeki süreçlerin işleyişine bakıldığında kısıtlı zaman engeliyle sıklıkla karşılaşıldığı görülür. Müşterinin süreç boyunca bitmek bilmeyen talepleri, sahada karşılaşılan beklenmedik durumlar, çalışanların motivasyon eksikliği vb. sorunlar iş programının ötelenmesine sebep olur. Bu da işin bitirilmesi ile ilgili psikolojik baskıyı artıracığından bireylerin soğukkanlılıklarını koruyarak sürece devam etmeleri zorlaşır.

4.2.2.5 Algı/yorumlama farklılıkları

İnsanlar farklı inanç, düşünce, kültürel yapı ve tecrübeye sahip oldukları için, aynı mesajı farklı algılayabilirler (Tutar ve diğ, 2014, s. 69). Bir mesaj, alıcı tarafından farklı algılandığında, kaynak tarafından istenen bilgi aktarılmamış olur. Aktarılmak istenen bilginin kaybolmasının yanında, yanlış anlaşılmasının da getireceği olumsuz koşullar oluşabilir.

Uluslararası inşaat sektörü farklı uluslara mensup kişilerden ve farklı eğitim düzeyindeki kişilerden oluştuğundan bir takım konularda algı/yorumlama farklılıklarına rastlanması kaçınılmazdır. Bu noktada proje yöneticileri bu farklılıkların minimize edilmesi için projede kullanılacak evrensel dili dikkatli şekilde belirlemelidirler.

4.2.2.6 Bilgi eksikliği

Yetersiz bilgi, iletişim sürecinde, kaynak ve hedef arasında engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından

doldurur, ya da ilgisi dağılıp, başka şeyler düşünmeye başlar. Bazen bilgi eksikliğinden dolayı verilen mesajı anlamayız ve anlamış gibi davranarak, bilgi eksikliğimizi gizlemeye çalışırız. Mesajı anlamadığımız halde, anladığımızı sanmamız da mümkündür (Tutar ve diğ., 2014, s. 61).

Çok uluslu inşaat projelerinde, geniş bir proje ağı söz konusu olacağından paydaşlar arasındaki bilgi akışı ile ilgili sorunlar bilgi eksikliğine yol açabilir. Bu sebeple iletişimin planlanması sırasında hangi paydaşlar arasında ne şekilde bilgi akışının sağlanacağı önceden belirlenmeli ve süreç içerisinde kontrolü yapılmalıdır.

4.2.2.7 Güven eksikliği

Doğru ve isabetli iş yapacağından emin olduğumuz ve daha önceki tecrübelerimizle bu türlü davranışlarını teyit etmiş kimselere karşı güven duyarız. Bu nedenle onlardan gelen önerileri kabul etme eğilimi gösteririz (Eren, 2001, s. 379).

Bir organizasyonda çalışanlar arasındaki güven duygusunun eksikliği ciddi bir iletişim problemi olabildiği gibi, proje paydaşlarını oluşturan farklı organizasyonlar arasındaki kurumsal güven eksikliği çok daha büyük iletişim sorunlarına sebebiyet vermektedir. Güven eksikliğinden kaynaklanan iletişim sorunlarını giderebilmek için öncelikle tarafların birbirlerini iyi düzeyde tanımaları ve kültürel duyarlılık düzeyini artırmaları gerekmektedir.

4.2.2.8 İlgisi eksikliği

Kişisel amaçlarına en uygun ve en kısa yoldan erişmek isteyen bireyler kuruluşun yaşayıp gelişmek, diğer müesseselerle rekabet edip, belli bir kazanç elde etmek ve benzeri amaçlarını gerçekleştirmek için yapacağı faaliyetlerle uyuşmayabilirler (Eren, 2012, s. 40).

Projenin hedefleri doğrultusunda davranış sergilemeyen paydaşlar ve paydaş organizasyonların çalışanları belirlenmeli ve bu tutumların nedenleri araştırılmalıdır. Proje ağına ilgisiz birey ve organizasyonların varlığı, iletişimi sekteye uğratacaktır. Bu bağlamda motivasyon eksikliğine yol açabilecek etkenler incelenmeli ve mümkünse düzeltici önlemler alınmalıdır.

4.2.3 İletişim stratejileri

Bu bölümde farklı kaynaklarda adı geçen bazı iletişim stratejileri anlatılacaktır. Doğru stratejiler kullanıldığı takdirde bir önceki başlıkta incelenen iletişim engellerinin önlenebileceği veya olumsuz etkilerinin azaltılabileceği düşünülmektedir . Buradaki stratejilerin sektördeki kullanım sıklığı araştırmanın alan çalışmasında sorgulanmıştır. Uygulamada proje yöneticisi, projenin kendine özgü koşullarına göre bu stratejilerden bir veya birden fazlasını kullanarak bir iletişim modeli oluşturabilir.

4.2.3.1 Kapsamlı bir iletişim planı hazırlanması

Tezin ana fikri kapsamında gerekli görülen kapsamlı bir iletişim planının hazırlanması konusuna Bölüm 4.2.1’de detaylıca yer verilmiştir. Kapsamlı bir iletişim planının hazırlanması ve uygulanmasının kapsam derecesine bağlı olarak çoğu iletişim engelinin oluşmasını önleyebileceği düşünülmektedir.

4.2.3.2 Açık iletişim

Açık iletişim, bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde zirveden tabana, tabandan zirveye, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Gün geçtikçe örgütlerin bilgi işleyen yapılara dönüşmesi ve teknik yetenekleri ile gelişmiş bilgi çalışanlarının istihdamı, örgütlerde açık ve çok yönlü iletişimi gerekli kılmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2013).

Açık ve çok yönlü iletişimi gerçekleştirebilen kurumlarda;

- Çalışanların hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri artar,
- Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri artar,
- Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar,
- Örgütte öneri ve sorun çözme yeteneği gelişir,
- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri gelişir,
- Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar,
- Örgütte demokratik yönetim kültürü gelişir.

Uluslararası inşaat sektöründe bir organizasyonun farklı konumlarında bulunan çalışanlar arasındaki açık iletişim, doğru kurgulandığında projeye dair bilgi akışına olumlu yansıyacaktır.

4.2.3.3 Sorumlulukların paylaştırılması

Çok uluslu inşaat projelerinde paydaş organizasyonlar, kendi içlerinde görev ve sorumlulukların paylaştırıldığı hiyerarşik bir yapıya sahip olmak durumundadırlar. Uygulanacak operasyonların zorluk derecesi düşünüldüğünde ilgili sorumlulukların bireylere orantılı şekilde dağılımının sağlanması önem arz etmektedir. Çalışanların aktif sorumluluk üstlendikleri ve organizasyonu benimsedikleri bir ortamda verimlilik, tüm sorumluluğun yöneticiye yüklendiği bir ortamdan daha yüksek olacaktır. Sorumlulukların her kademedede paylaştırılabilmesi için gerekli açık iletişim kanalları oluşturulmalı, güven ortamı sağlanmalı ve eylemlerinin sorumluluklarını üstlenebilecek nitelikli işgücü istihdam edilmelidir.

4.2.3.4 Toplantıların düzenlenmesi

Bütün sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de sıklıkla karşılaşılan bilgi paylaşımı yöntemlerinden olan toplantıların düzenlenmesi, organizasyon seviyesinde olabileceği gibi, proje paydaşları arasında da gerçekleştirilebilir. Çok uluslu inşaat projelerinde yer alan aktörlerin birbirlerini anlaması, güven ortamının oluşturulması ve kültürel farklılığın artırılması, projenin başarısı için gerekli bilgi akışının sağlanması ve kontrolü için ekiplerin bir araya gelerek toplantı yapmaları sıklıkla tercih edilen bir stratejidir. Proje paydaşlarının çok sayıda olması, fiziksel olarak bir araya gelinen toplantılar yerine iletişim teknolojileri kullanılarak bilgi akışının sağlanması tercih edilebilir.

4.2.3.5 Kültürel farkındalığın artırılması

Kültürel farkındalığın artırılması konusunda içimizde iki karşıt yöntem vardır. Bu ikilemde saygı unsurunun kendiliğinden oluşması gerekirken, farklılıkların ayırdına vardığımız anda bu farklılıklara saygı göstermek zorlaşmaktadır. Dünyanın en büyük bilişim teknolojisi şirketleri IBM, geçmişte insanları üç aşamaya göre eğitmiştir: 1-tanıma, 2-saygı duyma ve 3-farklılıkları görmezden gelme. Bunu küreselleşme olarak adlandırmıştır (Trompenaars ve Woolliams, 2003, s. 28).

Kültürel farkındalığın artırılması için organizasyon tarafından kültürel tanıtım etkinlikleri veya ilgili coğrafyaya geziler düzenlenebilir. Genel olarak organizasyonun tüm seviyelerinde empatik tutum teşvik edilmelidir.

4.2.3.6 Takip ve güncelleme

Proje süresince gerçekleşen bilgi akışında paydaşların ihtiyaç duydukları bilginin sağlandığı kontrol edilmelidir. Süreçlerin kontrol edilmesinde durumsal raporlamalar önemli rol oynamaktadır. Raporlar iş programındaki faaliyetlerin teyit edilmesini, görülen aksaklıklar varsa gerekli önlemlerin alınmasını hatırlatır.

Projeye özgü durumlar karşısında yeni verilere ihtiyaç duyulabileceği gibi, onay süreçlerinde de iletişimin kesintisiz olması önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda başlangıçta oluşturulmuş olan iletişim planının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekir.

4.2.3.7 Eğitim – sürekli gelişim

Öğrenme, kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 2001, s. 608).

İnşaat sektöründe kullanılan yöntem ve teknolojiler hızla değişmektedir. Bir organizasyondaki çalışanların sektörün dinamik yapısına ayak uydurarak başarılı projeler gerçekleştirmeleri için, bu kişilerin gerekli konularda güncel bilgilerle donatılmış olmaları gerekir. Dünyanın en büyük yazılım şirketlerinin oluşturduğu bilgisayar yazılımları bile verimli çalışmak için haftalık, aylık, yıllık güncellemelere ihtiyaç duymaktadırlar. Proje evreninin büyüklüğü değerlendirildiğinde insan kaynaklarının ihtiyaç duyacağı bilgi güncellemesi çok daha büyüktür.

Bu anlamda eğitim organizasyon dışındaki uzman kuruluşlar veya danışmanlardan alınan bir hizmet olarak değerlendirilmelidir. Sektörde nitelikli proje yöneticilerinin var olmaları için organizasyonların sürekli gelişim konusunda ilgili ve özverili bir tavır sergilemeleri gerekir.

Eğitim, günümüzde özellikle modern organizasyonlarda, çalışanların mutluluğu ve organizasyonun başarısı açısından giderek daha kritik bir rol oynamaktadır. Organizasyonlar çalışanlarının performansını iyileştirmek ve arzulanan davranışları göstermelerini sağlamak için eğitim ve araştırma faaliyetlerine giderek daha fazla kaynak ayırmaktadır (Barutçugil, 2011, s. 213)

İletişimin iyileştirilmesi bağlamında güncel yöntem ve bilgiler, konunun uzmanları tarafından, organizasyonda kültürlerarası temaslarda bulunan personele aktarılabilir..

4.2.3.8 Geri bildirim

Geri bildirim, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi haberleşme ile istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemleri alınmasına yardımcı olmak için yapılır (Eren, 2012, s. 366).

Geri bildirim, etkin bir iletişim için gereklidir ve bilgi elde etme sürecidir. İletişimde geri bildirim, kaynağın gönderdiği mesajı, alıcının yorumlayarak tekrar kaynağa iletmesidir. Geri bildirim, aynı zamanda mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının test etme aracıdır (Tutar ve Altınöz, 2013, s. 216).

Temelde iki şekil geri bildirim sistemi vardır: kişiler arası (yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri ve kişisel e-posta), kişi dışı (raporlar, mali programlar ve planlar) (Hodgetts ve Luthans, 2003, s. 216).

Geri bildirim zamanında yapılmalıdır. Yani göndericinin mesajını göndermesinden sonra ilk fırsatta verilirse, gönderici davranışının sonucunu duymaya hazır olacaktır. Bu durum haberleşme güçlüklerini azaltacaktır (Eren, 2012, s. 367).

Diğer yandan geri bildirim bir organizasyonda çalışanların (işgörenlerin) görüşlerinin alınması için kullanılabilir. Bu sayede operasyonların iyileştirilir veya motivasyon kaynaklarının belirlenebilir. Bunun için kişilerin kimliklerinin gizli kalacağı öneri kutuları kullanılır. Bu sayede yönetim seviyesi diğer iletişim kanallarıyla ulaşamayacağı nitelikte bilgiyi edinmiş olur.

Geri bildirimün yönetim uygulamalarındaki öneminden bahsetmek gerekirse (Koçel, 1999, s. 387);

- İletişim sürecinin etkinliğini artırır.
- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır.
- Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır.
- Verimliliğin artmasına yardımcı olur.

4.2.3.9 Danışmanlık yaklaşımı

Örgütün sorunlarını belirlemek, bunların nedenlerini araştırarak çeşitli çözüm seçeneklerini yöneticilere önermek amacıyla örgüt dışından bir yönetim ve davranış

bilimi uzmanının yaptığı faaliyetlere örgüt danışmanlığı adı verilir (Eren, 2012, s. 605).

Süreç danışmanlığı, örgüt danışmanlığı hizmetlerinden en kapsamlı olanıdır. Süreç danışmanı, örgütü ve onun çalışma süreçlerini anlama, meydana gelecek olayları çalışma ortamı içinde sezerek gerekli önerilerde bulunma hizmetlerinde görevlendirilmiş bir uzmandır (Eren, 2012, s. 606).

Tıpkı örgüt ve süreç danışmanlığı gibi iletişim konusunda da danışmanlık hizmeti alınabilir. Bu sayede etkili iletişimi engelleyen sorunların saptanması ve düzeltici önlemlerin alınması konusunda proje sürecine ivme kazandırılabilir.

Danışmanlık faaliyetinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için, organizasyondaki yöneticilerin danışmanlık hizmetine gerçekten ihtiyaç duymaları ve gerekli bilgi alış verişini sağlamaya gönüllü olmalıdırlar. Danışmanın organizasyonun dışından ve tarafsız biri olması gereklidir.

4.2.3.10 Problem çözme

Problem çözme organizasyonlardaki yönetici ve çalışanların hemen her gün yaşadıkları bir süreçtir. Çok uluslu inşaat projelerinde oldukça sıradışı problemlerle karşılaşmakta, sektör bu problemlere anlık çözümler üretebilecek profesyoneller arayışındadır.

Problemler, analitik yaklaşımla ya da yaratıcı düşünmeyle, sezgisel olarak çözülürler. Analitik düşünme ve sistematik problem çözme, özellikle Batı kültüründe çok önemsenen ve yöneticilerde kesinlikle olması istenen bir yetkinliktir. Problem çözme sürecinde altı aşamadan söz edilebilir (Barutçugil, 2011):

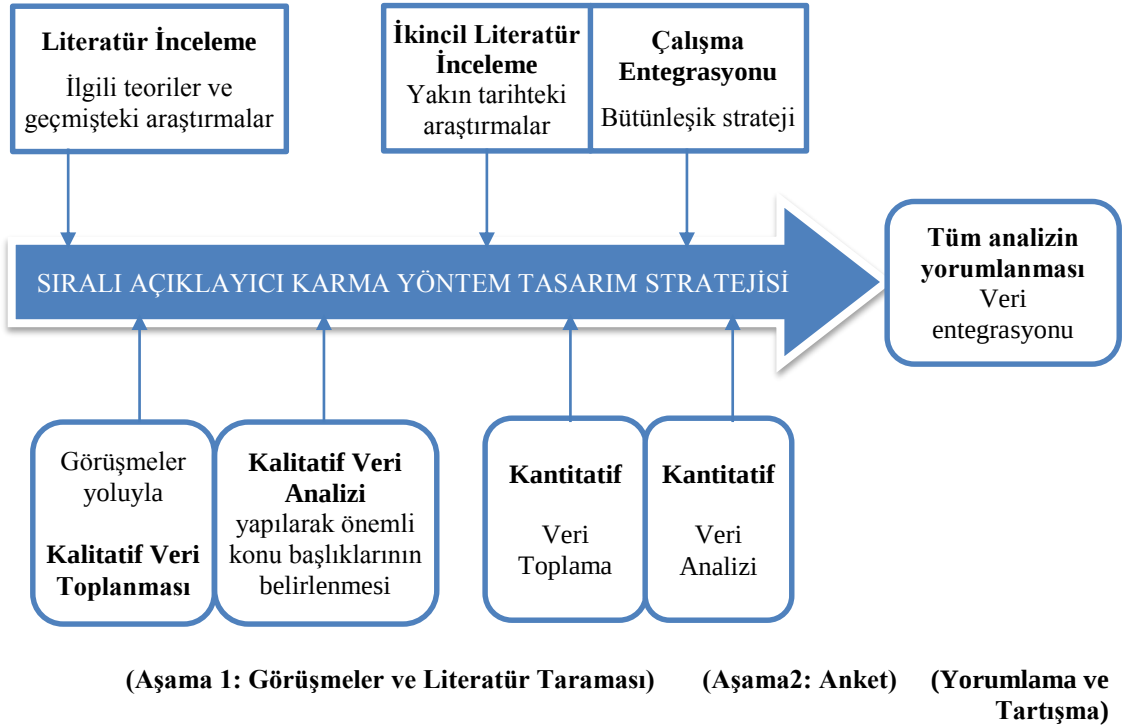
- Problemi tanımlama
- Bilgi derleme
- Alternatifler oluşturma
- Tercih
- Uygulama
- Sonuçları değerlendirme

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

5.1 Araştırmanın Amacı

Araştırma; ilk olarak ilgili literatürün sağlıklı şekilde taranması ve gerekli bilgilerin derlenip yorumlanmasına; sonraki aşamada ise Türk inşaat firmalarının yer aldığı çok uluslu inşaat projelerinde kültürlerarası iletişimin etkisini öğrenmeye yönelik tasarlanmıştır.

5.2 Araştırmanın Yöntemi



Şekil 5.1 : İzlenen Araştırma Yöntemi

Araştırmada Şekil 5.1’de görüldüğü gibi karma bir yöntem izlenmiştir. Genel literatür taramasının ardından öncelikle profesyonellerle yapılan yüzyüze görüşmeler sonrasında önemli anahtar kelimeler belirlenmiş ve sürece ikincil literatür incelemesi ile devam edilmiştir. Sonrasında anket yoluyla alan çalışması yapılarak elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

5.3 Örneklem

Araştırmanın amacına uygun veri toplayabilmek için örneklem, çok uluslu inşaat projelerinde faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarında proje yönetimi veya koordinasyonu ile ilgili çalışan profesyonellerden seçilerek oluşturulmuştur. Katılımcılardan anket yoluyla bilgi ve düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir.

Katılımcıların yanıtlamak istemeyecekleri sorulardan sıkılıp uzaklaşmaması için katılımcıların ve çalıştıkları firmaların isimlerini öğrenmeye yönelik herhangi bir soru sorulmamıştır. Ayrıca katılımcılar için bir giriş metni oluşturularak, elde edilen bilgilerin gizliliği ve yalnızca diğer anketlerden elde edilen bilgilerle harmanlanarak kullanılacağı konusunda bilgi verilmiştir.

5.4 Veri Toplama

Veri toplama süreci Mart 2014 – Nisan 2014 tarihleri arasındadır. Anketin katılımcılara ulaşması ve yanıtların toplanması için oluşturulan sorular İTÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilmiş olan Vetî'ye (Veri Toplama ve İstatistik Sistemi) yüklenmiştir. E-posta yolu ile katılımcılara yollanan davette anketin bulunduğu web adresi ve giriş şifresi yollanmıştır. Bu sayede anket sorularının yalnızca örnekleme uygun katılımcılar tarafından yanıtlanması sağlanmıştır. Anket ile ilgili 96 kişiye davet yollanmıştır. Ankete %50 oranında dönüş olmuş ve 48 katılım gerçekleşmiş, ancak 14 katılımcı anketi tamamlamadığı için, bu katılımcıların formu iptal edilmiş ve çalışma 34 anket ile sürdürülmüştür.

5.5 Soru Kağıdı

Anket sorularının oluşturulmasında daha önce bu alanda Tone, Skitmore ve Kwok Wai Wong (2009) tarafından yapılan “An investigation of the impact of cross-cultural communication on the management of construction projects in Samoa” adlı araştırmanın anketinden faydalanılmıştır. Soruların bir kısmı değiştirilerek Türk kültürüne ve Türk diline uygun hale getirilmiştir. Bölümler genel fikirlerle, tek bir proje üzerinde gözlemlenen durumları ayrıştıracak şekilde farklı kurgulanmıştır. Böylece profesyonellerin ideal gördükleri durumlar ile gerçekte olan durumların karşılaştırılmasının mümkün olacağı düşünülmüştür. Ayrıca anket formuna, proje bilgileri ve demografik bilgilerle ilgili ek sorular eklenmiştir.

Araştırma için oluşturulan soru kağıdı 3 temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kültürlerarası iletişim ile ilgili konularda katılımcıların genel fikirlerini öğrenmeye yönelik ifadelerle katılım derecesini sorgulamaktadır. İkinci bölüm, katılımcıların şu anda gerçekleştirdikleri veya geçmişte gerçekleştirmiş oldukları tek bir çok-uluslu inşaat projesi hakkında detaylı bilgi toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bölümde proje bilgileri, projede karşılaşılan iletişim engelleri, bu engellerin aşılma durumu, ve ilk bölümde genel fikirlerinin sorgulandığı ifadelerin ne oranda gerçekleştiği ölçülmektedir. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik bilgileri ve firma bilgileri istenmiştir.

5.6 Veri Analizi ve Değerlendirme Teknikleri

Anket sonuçları IBM SPSS 21.0 for Windows yazılımına girilerek, istatistiksel sonuçlara ulaşılmıştır. Anketin güvenilirliği test edilmiş ve elde edilen Cronbach's Alpha katsayısına göre anket sorularının güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Devamında bu çalışma için SPSS programında tanımlayıcı istatistiksel çözümlemeler, çapraz tablolar (crosstabs), bağımsız örneklem t-testi ve anova testi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenip yorumlanmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Anket verileri, araştırmaya katılımcı - proje profilinin incelenmesi ve ilişkisel çözümlemeler olmak üzere iki bölümde ele alınacaktır.

6.1 Tanımlayıcı Çözümlemeler

Tanımlayıcı çözümlemelerde frekans (sıklık) ve tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Örneklemi oluşturan kişilerin ve projelerin özellikleri anlatılmıştır.

6.1.1 Örneklemi oluşturan kişilerin demografik özellikleri

Bu bölümde anket katılımcılarının genel özelliklerinin tanımlanması ve bütün içinde değerlendirilmeleri amaçlanmıştır. Katılımcı profesyonellerin demografik özelliklerine göre dağılımları Çizelge 6.1’de birleştirilmiştir. Buna göre katılımcıların 22’si (%64,7) erkek, 12’si ise (%33,3) kadındır.

Çizelge 6.1 : Anket katılımcılarının dağılımı

		Frekans	Yüzde	Yığılımlı Yüzde
Cinsiyet				
	Erkek	22	64,7	64,7
	Kadın	12	35,3	100
Yaş				
	20-29	8	23,5	23,5
	30-39	13	38,2	61,8
	40-49	9	26,5	88,2
	50 ve üzeri	4	11,8	100
Medeni Hal				
	Bekar	24	70,6	70,6
	Evli	10	29,4	100
Meslek				
	Mimar	25	73,5	73,5
	İnşaat Mühendisi	9	26,5	100
Deneyim				
	1-4	5	14,7	14,7
	5-9	5	14,7	29,4
	10-14	3	8,8	38,2
	15-19	12	35,3	73,5
	20 ve üzeri	9	26,5	100

Örneklem iki meslek grubuyla sınırlandırılmıştır. Katılımcıların 25'i (%73,5'ü) mimar iken, 9'u (%26,5'i) inşaat mühendisidir. Örneklem grubunda mimar ve inşaat mühendislerinin seçilmesinin sebebi, sektörde daha çok bu meslek gruplarındaki kişilerin proje yönetimi ve proje koordinasyonu ile ilgili pozisyonlarda bulunmalarındandır.

Ankete katılanların çoğunluğu 30-39 yaşları arasındadır ve toplam örneklem %38,2'sini oluşturmaktadır. Katılımcıların inşaat sektöründeki deneyim sürelerine bakıldığında ise çoğunluğun %35,3 ile 15-19 yıl deneyimli olduğu görülmektedir.

6.1.2 Örneklemi oluşturan projelerin özellikleri

Anketin tasarımı gereği özellikle 2. Bölüm soruları için projelerin genel özellikleri, katılımcıların genel özelliklerinden daha fazla önem arz etmektedir. Bu düşünce yapılan ilişkisel çözümlemelerle doğrulanmıştır. Proje özelliklerinin dağılımları Çizelge 6.2'de gösterilmiştir.

Değerlendirilen projelerin tipi incelendiğinde çoğunluğun 15 proje ile ticari yapılar olduğu görülmektedir. Ticari yapıları sırasıyla kurumsal ve endüstriyel yapılar, konut, diğer, ulaşım ve mühendislik projeleri izlemektedir.

Proje yeri olarak çoğunluğu 12 proje (%35,3) ile Rusya oluştururken, Rusya'yı 6 proje ile Türkiye (%17,6) ve 3 projeyle (%8,8) Libya izlemektedir. Örneklem içerisinde diğer ülkelerde uygulanan projeler az sayıda olduğu için, yapılan testlerde bu ülkeler coğrafi bölgelerine göre gruplandırılmış ve böylece analizlerde daha sağlıklı sonuç vermesi amaçlanmıştır. Bu gruplandırma "diğer (Turks and Caicos Adaları, Ukrayna, Çin)" grubu hariç Birleşmiş Milletler Yıllık Raporları'na uygun olarak yapılmıştır. Rusya, Türkiye ve Libya'dan yeterli sayıda proje olduğu için bu ülkeler tek tek değerlendirilmiş ve Kafkasya, Orta Asya, Ortadoğu ve Diğer gruplarıyla karşılaştırılmıştır.

Personel sayısı açısından firma büyüklüğü incelendiğinde firmaların %41,2'sinin büyük ölçekli işletme (151 ve üzeri personel), %6'sının orta ölçekli işletme (51-150 personel), %41,2'sinin ise küçük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir (1-50 personel).

Firma deneyimi incelendiğinde büyük çoğunluğun %52,9 ile 20 ve üzeri yıl deneyimli olduğu, %26,5'inin ise 15-19 yıl deneyimli olduğu görülmektedir. Yani örneklemin %79,4'ü en az 15 yıl deneyimlidir. Bu dağılım araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından olumlu bulunmuştur.

Çizelge 6.2 : Değerlendirilen Çok Uluslu Proje Bilgileri

		Frekans	Yüzde	Yığılımlı Yüzde	
Projenin Tipi					
	Konut	3	8,8	8,8	
	Kurumsal Yapı	6	17,6	26,5	
	Ticari Yapı	15	44,1	70,6	
	Ulaşım ve Mühendislik Projeleri	1	2,9	73,5	
	Endüstriyel Yapılar	6	17,6	91,2	
	Diğer	3	8,8	100,0	
Proje Yeri					
		Türkiye	6	17,6	17,6
		Rusya	12	35,3	52,9
		Libya	3	8,8	61,8
	Kafkasya	Azerbaycan	1	2,9	64,7
		Gürcistan	1	2,9	67,6
		Ermenistan	1	2,9	70,6
	Orta Asya	Türkmenistan	2	5,9	76,5
		Kazakistan	1	2,9	79,4
		Özbekistan	1	2,9	82,4
	Orta Doğu	İran	1	2,9	85,3
		Irak	1	2,9	88,2
		Suudi Arabistan	1	2,9	91,2
	Diğer	Turks and Caicos Adaları	1	2,9	94,1
		Ukrayna	1	2,9	97,1
		Çin	1	2,9	100,0
Firma Büyüklüğü					
	1-50 personel	14	41,2	41,2	
	51-150 personel	6	17,6	58,8	
	151 ve daha fazla personel	14	41,2	100,0	
Firma Deneyimi					
	1-4	2	5,9	5,9	
	5-9	3	8,8	14,7	
	10-14	2	5,9	20,6	
	15-19	9	26,5	47,1	
	20 ve üzeri	18	52,9	100	

6.1.3 Çapraz çizelgeler

Çizelge 6.3'te örneklemin meslek ve cinsiyet profili gösterilmektedir. Bu verilere göre ankete katılan mimarların %52'si erkek, %48'i kadındır. İnşaat mühendislerinde ise kadın katılımcı bulunmamakta olup, katılımcıların tamamı erkektir.

Çizelge 6.3 : Örneklemin Meslek ve Cinsiyet Profili

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Meslek	Mimar	Sayı	13	12	25
		Satır Yüzdesi (%)	52,0%	48,0%	100,0%
	İnşaat Mühendisi	Sayı	9	0	9
		Satır Yüzdesi (%)	100,0%	0,0%	100,0%
Toplam		Sayı	22	12	34
		Satır Yüzdesi (%)	64,7%	35,3%	100,0%

Çizelge 6.4'e bakıldığında 30-39 yaş aralığındaki mimarların 10 kişi ile en büyük grubu oluşturdukları görülmektedir. İnşaat mühendislerinin frekansının en büyük olduğu grup %33,3 ile 40-49 yaş aralığıdır.

Çizelge 6.4 : Örneklemin Yaş ve Meslek Profili

			Meslek		Toplam
			Mimar	İnşaat Mühendisi	
Yaş	25-29	Sayı	6	2	8
		Satır Yüzdesi (%)	75,0%	25,0%	100,0%
	30-39	Sayı	10	3	13
		Satır Yüzdesi (%)	76,9%	23,1%	100,0%
	40-49	Sayı	6	3	9
		Satır Yüzdesi (%)	66,7%	33,3%	100,0%
	50 ve üzeri	Sayı	3	1	4
		Satır Yüzdesi (%)	75,0%	25,0%	100,0%
Toplam		Sayı	25	9	34
		Satır Yüzdesi (%)	73,5%	26,5%	100,0%

Meslek gruplarının deneyim süresine göre dağılımı Çizelge 6.5'te görülmektedir. Bu verilere göre mimar grubunda en büyük yüzdeye sahip deneyim aralığı %32 ile 15-19 yıl iken, bunu %28 ile 20 ve üzeri yıl deneyime sahip olan grup izlemektedir. İnşaat

mühendisleri grubunda da en yüksek frekans %44,4 ile 15-19 yıl deneyim aralığına sahip grup olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.5 : Örneklemin Deneyim ve Meslek Profili

			Meslek		Toplam
			Mimar	İnşaat Mühendisi	
Deneyim	1-4	Sayı	3	2	5
		Sütun Yüzdesi (%)	12,0%	22,2%	14,7%
	5-9	Sayı	4	1	5
		Sütun Yüzdesi (%)	16,0%	11,1%	14,7%
	10-14	Sayı	3	0	3
		Sütun Yüzdesi (%)	12,0%	0,0%	8,8%
	15-19	Sayı	8	4	12
		Sütun Yüzdesi (%)	32,0%	44,4%	35,3%
	20 ve üzeri	Sayı	7	2	9
		Sütun Yüzdesi (%)	28,0%	22,2%	26,5%
Toplam		Sayı	25	9	34
		Sütun Yüzdesi (%)	100,0%	100,0%	100,0%

6.2 İlişkisel Çözümler

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri, projenin genel özellikleri ve firma bilgileri gibi değişkenlerin anket sorularıyla olan ilişkileri incelenmiştir.

6.2.1 Anket güvenilirlik analizi

İlişkisel çözümler ve yorumlamalara geçmeden önce çok uluslu inşaat projelerinde kültürlerarası iletişimin etkisini belirlemek üzere hazırlanmış anket verilerinin güvenilirliği test edilmiştir.

Çizelge 6.6 : Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha - Standardize Edilmiş	Değişken Sayısı
,923	,932	150

Ankette yer alan değişkenlerin güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Testi sonuçları Çizelge 6.6'da verilmiştir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük düzeyde güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004)

Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler araştırmalarında 0,70'in üzerinde olması istenir (Garson, 2008). Çalışmamızda bu oran 0,923 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre anket sorularının güvenilir olduğu kabul edilir.

6.2.2 Bağımsız örneklem t-testi

Bağımsız örneklem t-testinde belirlenen iki ayrı grubun ortalamaları karşılaştırılır. T-test için belirlenen faktörler cinsiyet, meslek ve yaş grubudur.

Çizelge 6.7'de genel görüşlerin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini öğrenmek için uygulanan bağımsız örneklem t-testine ait bazı veriler bulunmaktadır. Çizelgenin tamamına Ekler bölümünden ulaşılabilir. Cinsiyet faktörü için $p < 0,05$ derecesinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 6.7 : Cinsiyet ile Genel Görüşler Arasındaki İlişki

Cinsiyet T-Test	Erkek (N=22)	Kadın (N=12)	t	df	P (2kuyruk)
Genel Görüşler					
İletişim hayati öneme sahiptir	4,64	4,50	,480	32	,635
Bir iletişim planı gereklidir.	4,05	4,00	,165	32	,870
Yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim (kişinin kendisiyle iletişim kurması) becerilerine ihtiyaç vardır.	4,09	4,50	-1,487	32	,147
Kültüre duyarlı ve uygun iletişim gereklidir.	4,18	4,25	-,232	32	,818
Çift yönlü iletişim teşvik edilmelidir.	4,27	4,33	-,265	32	,793
Toplantılar iletişim engellerini aşmada ve performans geliştirmede etkilidir.	4,18	3,92	,887	32	,382
Proje yöneticileri mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.	4,36	4,25	,356	32	,724
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiler.	3,36	4,08	-1,891	32	,068
Proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurmaları gerekir.	4,23	4,25	-,076	32	,940
Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir.	3,95	3,75	,642	32	,525
Zamanlama etkili iletişim için hayati öneme sahiptir.	4,09	4,50	-1,413	32	,167
İletişim proje paydaşlarının onay vermeleri için gereklidir.	3,91	3,83	,220	32	,827
Yerel dilleri ve kültürel uygulamaları anlamak iletişimi geliştirir.	4,09	4,42	-1,032	32	,310

Çizelge 6.8’de genel görüşlerin meslek gruplarına göre anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediği test edilmiştir. Test verilerinde $p < 0,05$ derecesinde üç farklı ifadeye istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Buna göre mimarlar çok uluslu inşaat projelerinde, inşaat mühendislerine göre daha fazla yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim becerilerine ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler ($p = ,038$). Benzer şekilde mimarlar proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurmaları gerektiği ifadesine inşaat mühendislerine göre daha fazla katılmışlardır ($p = ,049$). Ayrıca mimarlar iletişimin proje paydaşlarının verecekleri onay için daha gerekli olduğu ifadesine 4,28 ortalama ile katılmakta iken, inşaat mühendisleri 3,33 ortalama ile “kararsızım” seçeneğine daha yakın bir durumdadırlar ($p = ,040$). Çizelgenin tamamına Ekler bölümünden ulaşılabilir.

Çizelge 6.8 : Meslek İle Genel Görüşler Arasındaki İlişki

Meslek T-Test	Mimar (N=22)	İnşaat Müh. (N=12)	t	df	P (2kuyruk)
Genel Görüşler					
İletişim hayati öneme sahiptir	4,68	4,33	1,144	32	,261
Bir iletişim planı gereklidir.	4,04	4,00	,134	32	,894
Yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim (kişinin kendisiyle iletişim kurması) becerilerine ihtiyaç vardır.	4,40	3,78	2,161	32	,038
Kültüre duyarlı ve uygun iletişim gereklidir.	4,32	3,89	1,391	32	,174
Çift yönlü iletişim teşvik edilmelidir.	4,32	4,22	,395	32	,696
Toplantılar iletişim engellerini aşmada ve performans geliştirmede etkilidir.	4,12	4,00	,367	32	,716
Proje türü ve süresinin iletişim stratejisi ve yapısı üzerinde etkisi vardır.	4,08	3,44	1,687	32	,101
Proje yöneticileri mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.	4,44	4,00	1,303	32	,202
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiler.	3,80	3,11	1,651	32	,109
Proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurmaları gerekir.	4,40	3,78	2,048	32	,049
Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir.	3,88	3,89	-,026	32	,980
Zamanlama etkili iletişim için hayati öneme sahiptir.	4,32	4,00	1,006	32	,322
Koşullar proje yöneticileri tarafından kullanılan iletişimin biçim ve stilini belirler.	4,12	3,67	1,329	32	,193
İletişim proje paydaşlarının onay vermeleri için gereklidir.	4,08	3,33	2,138	32	,040
Yerel dilleri ve kültürel uygulamaları anlamak iletişimi geliştirir.	4,28	4,00	,814	32	,422

6.2.3 Anova analizi

Anova testi, belirlenen faktörü oluşturan gruplar ikiden fazla olduğu zaman kullanılır. Genel ifadeler bölümü için belirlenen faktörler katılımcıların inşaat sektörü deneyimi ve yaş grubudur. Proje bölümü için ise proje yeri, proje paydaşlarının ulus sayısı, firma deneyimi faktör olarak seçilmiştir.

Yaş grupları için ANOVA Testi yapılmış, ancak $p < 0,05$ derecesinde anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bu nedenle inşaat sektörü deneyimi için de ANOVA testi yapılmıştır ve anlamlı bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre mesleki deneyim faktörünün genel görüşler açısından yaş faktörüne göre daha belirleyici olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.9’da farklı inşaat sektörü deneyimine sahip kişilerin genel görüşlere katılım derecelerinde bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre iki ifadede $p < 0,05$ önem derecesinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. “Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir” ifadesine en az katılım 3,00 ortalama ile inşaat sektörü deneyimi en az olan (1-4 Yıl) katılımcılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 6.9 : İnşaat Sektörü Deneyimi Anova Testi

İnşaat Sektörü Deneyimi Anova Testi	1-4 Yıl (N=5)	5-9 Yıl (N=5)	10-14 Yıl (N=3)	15-19 Yıl (N=12)	20 ve üzeri (N=9)	df	F	p
Genel Görüşler								
Bir iletişim planı gereklidir.	4,00	4,80	5,00	4,50	4,78	33	1,203	,331
Proje yöneticileri mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıydılar.	3,60	5,00	4,00	4,17	4,67	33	1,644	,062
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiler.	3,60	2,80	4,00	3,58	4,00	33	1,062	,393
Proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurmaları gerekir.	4,00	4,20	4,67	4,25	4,22	33	,288	,883
Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir.	3,00	4,60	4,33	3,75	4,00	33	2,966	,036*
İletişim planları düzenli olarak gözden geçirilmeli, gerekirse düzeltilmelidir.	3,40	4,00	3,67	4,33	4,00	33	1,224	,322
Zamanlama etkili iletişim için hayati öneme sahiptir.	3,60	4,00	4,33	4,42	4,44	33	1,187	,337
İletişim proje paydaşlarına bir konuda yorum yapma veya oy verme şansı verir.	3,60	2,60	3,67	4,25	3,89	33	2,969	,036*
Yerel dilleri ve kültürleri anlamak iletişimi geliştirir.	3,60	4,00	4,00	4,50	4,33	33	1,097	,377

Karşılaşılan iletişim engellerinin analizi için yaş, cinsiyet, meslek gibi kişilerin demografik bilgileri yerine projenin yeri, projedeki ulusların sayısı gibi proje bilgileri faktör olarak seçilmiştir. Çünkü burada bireylerin özelliklerden çok insan topluluklarını ilgilendiren projeye özgü durumlar belirleyicidir. Genel olarak test sonuçları da bu görüşü desteklemektedir.

Çizelge 6.10'da proje yeri ile karşılaşılan iletişim engelleri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için anova testi uygulanmıştır. İstatistiksel açıdan $p < 0,05$ derecesinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

İletişim engellerinden siyasal/toplumsal müdahaleye 4,33 ortalama ile en fazla Libya'da karşılaşıldığı görülmektedir ($p = ,029$). Geçtiğimiz yıllardaki gelişmeler düşünüldüğünde bu veri tarihi gelişmeler açısından da doğrulanmaktadır.

Çizelge 6.10 : Proje Yeri ve İletişim Engelleri Arasındaki İlişki

İnşaat Sektörü Deneyimi Anova Testi	Türkiye (N=6)	Rusya (N=12)	Libya (N=3)	Kafkasya (N=3)	Orta Asya (N=4)	Ortadoğu (N=3)	Diğer (N=3)	df	F	P
İletişim Engelleri										
Siyasal/toplumsal müdahale	2,83	3,17	4,33	3,33	2,00	4,00	3,00	33	2,821	,029
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	3,67	4,00	4,33	3,67	3,25	4,67	3,67	33	3,186	,017
Algı/yorumlama farklılıkları	3,67	4,25	4,00	4,00	3,75	4,00	3,33	33	,998	,447
Çatışan kültürel değerler	3,33	3,58	3,67	3,33	2,50	4,00	2,33	33	1,585	,190
Destek ve bağlılık eksikliği	3,83	3,67	3,00	3,33	3,25	3,67	2,00	33	2,14	,073
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	3,50	4,17	3,00	3,67	4,00	4,33	2,33	33	3,398	,013
İletişim kanallarının belirsizliği	3,50	4,00	4,00	3,00	3,75	4,00	2,33	33	1,598	,186
Etkisiz raporlama sistemi	4,00	4,08	4,00	2,33	3,75	4,33	2,67	33	4,803	,002
Dil zorlukları	4,17	4,17	4,67	4,33	3,50	4,33	4,33	33	,772	,598
Kişilerarası çatışma	3,83	3,75	2,67	2,67	4,75	4,00	2,33	33	3,721	,008
Çıkar çatışması	4,17	3,75	3,33	3,67	4,25	4,00	2,33	33	1,811	,135
Cinsiyet sorunları	2,33	2,25	2,00	3,00	2,25	2,67	1,33	33	1,028	,429
Kötü planlama	4,50	4,25	4,33	4,00	4,50	4,33	3,33	33	1,410	,247
Motivasyon eksikliği	3,50	4,08	3,67	3,67	4,75	4,00	3,00	33	1,917	,114
Bilgilerin kaybolması	4,00	4,33	2,67	4,00	3,25	4,00	2,67	33	3,441	,012
Dini sorunlar	2,00	2,17	2,67	2,00	1,75	3,00	1,33	33	,937	,485
Kötü dinleyiciler	3,33	3,75	2,00	2,67	3,25	4,33	2,67	33	1,824	,132
Özgüven eksikliği	3,17	3,50	2,67	3,67	4,25	4,00	2,33	33	1,520	,210
Zayıf liderlik	4,00	4,17	3,33	4,33	4,75	4,00	3,33	33	1,498	,216
Zayıf uzlaşma becerileri	3,67	4,00	3,33	3,67	4,50	4,33	4,00	33	,785	,589
Çakışan iş/endüstri etiği	3,33	4,08	2,33	3,00	4,25	4,00	2,33	33	2,968	,023
Basmakalıp sözlerin kullanımı	3,33	3,25	3,67	3,00	3,75	4,00	2,33	33	1,012	,438
Belirsiz hedefler	4,00	4,17	3,00	3,33	4,50	4,00	3,33	33	1,378	,259
İlgi eksikliği	4,00	4,17	2,33	4,67	4,50	4,33	3,33	33	2,085	,088
Güven eksikliği	4,00	4,00	4,33	4,33	4,25	4,33	3,67	33	,216	,968

Çizelge 6.10'a bakıldığında Kişilerarası çatışmanın örneklem içerisinde en yüksek olduğu yer 4,75 ortalama ile Orta Asya'dır ($p=,008$). Burada Orta Asya grubunun içerisinde Türkmenistan, Kazakistan ve Özbekistan bulunmaktadır. Buna karşılık Libya ve Kafkasya'da (Azerbeycan, Gürcistan, Ermenistan) ise 2,67 ortalama ile kişilerarası iletişim engelinin daha az olduğu görülmektedir.

Etkisiz raporlama'nın en fazla iletişim engeli olarak görüldüğü yer 4,3 ortalama ile Ortadoğu iken onu 4,08 ile Rusya, 4,00 ile Türkiye ve Libya takip etmektedir. Kafkasya bölgesinde ise 2,33 ortalama ile etkisiz raporlama sisteminin diğer bölgelere kıyasla daha az rastlanmıştır ($p=,002$). Çizelgenin tamamına Ekler bölümünden ulaşılabilir.

Çizelge 6.11 : Proje Yeri ve İletişim Engellerinin Aşılma Durumu Arasındaki İlişki

Proje Yeri Anova Testi	Türkiye (N=6)	Rusya (N=12)	Libya (N=3)	Kafkasya (N=3)	Orta Asya (N=4)	Ortadoğu (N=3)	Diğer (N=3)	df	F	p
İletişim Engelleri										
Siyasal/toplumsal müdahale	2,33	2,08	1,33	2,00	2,50	1,67	2,33	33	2,163	,078
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	2,33	2,25	2,33	2,00	2,25	2,00	2,00	33	,359	,898
Algı/yorumlama farklılıkları	2,17	2,00	1,67	1,67	2,00	2,00	2,33	33	,768	,601
Çatışan kültürel değerler	2,50	2,08	1,67	2,33	1,75	2,00	2,33	33	1,484	,221
Destek ve bağlılık eksikliği	2,00	2,08	2,00	2,00	1,75	2,33	3,00	33	2,271	,067
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	1,83	2,08	1,67	2,00	2,00	1,67	2,33	33	1,465	,228
İletişim kanallarının belirsizliği	2,17	2,42	2,00	2,67	2,25	2,00	2,67	33	,924	,494
Etkisiz raporlama sistemi	2,33	2,08	2,00	2,67	2,00	2,33	2,67	33	1,345	,272
Dil zorlukları	2,17	1,83	2,00	1,67	2,25	2,33	2,33	33	,837	,552
Kişilerarası çatışma	2,00	1,83	2,67	1,67	1,75	1,67	2,67	33	1,926	,113
Çıkar çatışması	1,67	1,92	2,00	2,00	1,50	1,67	3,00	33	2,187	,076
Cinsiyet sorunları	2,83	2,58	2,00	2,33	2,25	2,00	3,00	33	1,636	,176
Kötü planlama	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,33	2,33	33	3,838	,007
Motivasyon eksikliği	1,83	2,08	2,33	2,00	1,25	1,67	2,33	33	3,382	,013
Bilgilerin kaybolması	2,50	2,00	2,00	2,00	1,75	2,33	2,33	33	,914	,500
Dini sorunlar	2,67	2,58	1,67	2,33	2,50	2,00	3,00	33	2,038	,095
Kötü dinleyiciler	1,83	2,08	1,67	2,33	1,50	1,33	3,00	33	3,199	,017
Özgüven eksikliği	1,67	2,25	2,00	1,67	1,50	1,67	2,67	33	2,999	,022
Zayıf liderlik	1,83	2,00	2,00	2,33	1,50	2,00	2,33	33	1,133	,370
Zayıf uzlaşma becerileri	1,50	2,00	2,33	2,00	1,50	1,67	2,00	33	1,876	,122
Çatışan iş/endüstri etiği	2,00	2,08	2,00	2,00	1,75	1,67	2,67	33	1,267	,305
Basmakalıp sözlerin kullanımı	1,67	2,08	1,67	2,33	1,25	2,00	2,33	33	2,401	,055
Belirsiz hedefler	2,17	2,08	2,00	2,00	1,25	2,00	2,33	33	2,468	,049
İlgi eksikliği	1,83	2,17	2,00	2,00	1,25	1,33	2,33	33	2,177	,077
Güven eksikliği	1,83	2,25	1,67	1,67	1,25	1,33	2,67	33	2,672	,036

Çizelge 6.11’de iletişim engellerinin ne düzeyde aşıldığının proje yeri nasıl bir ilişkisi olduğu gösterilmektedir. Bu çizelgede veriler “1=hiç aşılamamıştır”, “2=kısmen aşılmıştır”, “3=tamamen aşılmıştır” şeklinde üçlü likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. $P<0,05$ önem düzeyinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Kötü planlamadan kaynaklanan iletişim engelleri Türkiye, Rusya, Libya ve Kafkasya’da 2,00 ortalama ile kısmen aşılmış, Ortadoğu ve Diğer’de 2,33 ile daha fazla aşılmış olmakla birlikte Orta Asya’da hiç 1,00 ortalama ile hiç aşılamamıştır ($p=,007$). Benzer şekilde belirsiz hedefler konusunda da Orta Asya 1,25 ortalama ile bu iletişim engelinin en az aşıldığı bölge konumundadır ($p=,049$). Çizelgenin tamamına Ekler bölümünden ulaşılabilir.

Çizelge 6.12’de karşılaşılan iletişim engelleri ile proje paydaşlarının ulus sayısı arasındaki ilişki incelenmiştir. $P<0,05$ önem derecesinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Dört ulusun yer aldığı projelerde zayıf uzlaşma becerilerinden kaynaklanan iletişim engelleri 3,00 ortalama ile en az etkiye sahipken, iki ulusun yer aldığı projelerde bu değer 3,77, dört ulusun yer aldığı projelerde 4,25 olarak ölçülmüştür. Zayıf uzlaşma becerilerinin en fazla etkilediği projeler ise 4,40 ortalama ile beş veya daha fazla ulusun katılımında görülmektedir ($p=,029$). Çizelgenin tamamına Ekler bölümünden ulaşılabilir.

Çizelge 6.12 : Proje Paydaşlarının Ulus Sayısı ile İletişim Engelleri Arasındaki İlişki

Paydaş Ulus Sayısı Anova Testi	2 Ulus (N=13)	3 Ulus (N=12)	4 Ulus (N=4)	5 ve üzeri Ulus (N=5)	df	F	p
İletişim Engelleri							
Siyasal/toplumsal müdahale	2,85	3,17	4,25	3,00	33	2,358	,092
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	3,85	3,75	4,25	4,00	33	,783	,513
Algı/yorumlama farklılıkları	3,92	4,08	3,75	3,80	33	,320	,811
Çatışan kültürel değerler	3,23	3,42	3,50	3,20	33	,134	,939
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	3,54	4,08	3,75	3,40	33	1,046	,387
İletişim kanallarının belirsizliği	3,31	3,83	4,25	3,60	33	1,112	,360
Etkisiz raporlama sistemi	3,62	4,00	3,75	3,60	33	,474	,703
Dil zorlukları	4,46	4,17	4,25	3,40	33	2,757	,060
Yaş farkı	2,77	2,75	1,50	2,60	33	2,047	,128
Çıkar çatışması	3,46	4,17	3,25	3,80	33	1,577	,216
Değişime karşı direnme	3,54	4,08	2,75	3,80	33	2,424	,085
Bilgilerin kaybolması	3,62	4,08	3,50	3,80	33	,635	,598
Dini sorunlar	1,85	2,08	3,00	2,20	33	1,401	,262
Zayıf liderlik	3,77	4,25	4,25	5,20	33	,883	,461
Mekan düzenlemesi	2,77	3,50	2,00	3,40	33	3,453	,029
Zayıf uzlaşma becerileri	3,77	4,25	3,00	4,40	33	3,449	,029
Belirsiz hedefler	3,69	4,17	3,25	4,40	33	,1784	,172
Güven eksikliği	3,54	4,42	4,25	4,60	33	3,004	,046

Çizelge 6.13’de iletişim engellerinin aşılma düzeyi ile proje paydaşlarının ulus sayısı arasındaki ilişki incelenmiştir. $P < 0,05$ düzeyinde yalnızca bir engelde anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre algı/yorumlama farklılıklarından kaynaklanan iletişim engelleri 4 uluslu projelerde 1,75 ortalama, 4 uluslu projelerde 1,77, 5 ve daha fazla uluslu projelerde 2,20, 3 uluslu projelerde ise 2,25 olarak bulunmuştur ($p = ,042$). Buna göre firmaların algı/yorumlama farklılıklarından kaynaklanan iletişim problemleri ile en rahat 3 uluslu projelerle, 5 ve daha fazla ulusun olduğu projelerde baş edebildikleri söylenebilir. Çizelgenin tamamına Ekler bölümünden ulaşılabilir.

Çizelge 6.13 : Proje Paydaşlarının Ulus Sayısı ile İletişim Engellerinin Aşılma Durumu Arasındaki İlişki

Paydaş Ulus Sayısı Anova Testi	2 Ulus (N=13)	3 Ulus (N=12)	4 Ulus (N=4)	5 ve üzeri Ulus (N=5)	df	F	p
İletişim Engelleri							
Siyasal/toplumsal müdahale	2,00	2,33	1,75	2,00	33	1,400	,262
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	2,23	2,42	1,75	2,00	33	2,652	,067
Algı/yorumlama farklılıkları	1,77	2,25	1,75	2,20	33	3,098	,042
Çatışan kültürel değerler	1,92	2,25	2,00	2,40	33	1,381	,268
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	1,85	2,08	1,75	2,20	33	1,951	,143
İletişim kanallarının belirsizliği	2,23	2,33	2,50	2,40	33	,291	,832
Etkisiz raporlama sistemi	2,31	2,08	2,50	2,20	33	,844	,481
Dil zorlukları	1,92	2,08	2,25	2,00	33	,360	,783
Yaş farkı	2,62	2,42	1,75	2,60	33	2,453	,083
Çıkar çatışması	2,08	1,75	2,00	1,80	33	,545	,655
Değişime karşı direnme	1,92	2,08	2,00	1,80	33	,262	,852
Örgütsel aksilikler	2,08	2,33	2,25	2,20	33	,815	,496
Kısıtlı zaman	1,62	1,75	2,00	2,20	33	1,414	,258
Bilgilerin kaybolması	2,15	2,08	2,25	2,00	33	,150	,929
Dini sorunlar	2,62	2,58	2,00	2,20	33	1,554	,221
Zayıf liderlik	2,08	1,92	2,00	1,80	33	,383	,766
Mekan düzenlemesi	2,31	2,17	2,00	2,40	33	,500	,685
Zayıf uzlaşma becerileri	1,85	1,83	2,00	1,80	33	,130	,942
Belirsiz hedefler	2,00	2,08	2,00	1,80	33	,367	,777
Güven eksikliği	1,85	2,08	1,75	1,80	33	,357	,785

Çizelge 6.14’te hangi iletişim stratejilerinin ne sıklıkta kullanıldığıyla firma deneyiminin bir ilişkisinin olup olmadığı sorgulanmıştır. İstatistiksel olarak $p < 0,05$ derecesinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre firmaların iletişim kullanmayı tercih ettikleri iletişim stratejilerinin sektördeki deneyimlerine göre değişkenlik göstermediği söylenebilir.

Çizelge 6.14 : Firma Deneyimi ile İletişim Stratejilerinin Kullanım Sıklıkları Arasındaki İlişki

Firma Deneyimi Anova Testi	1-4 Yıl (N=2)	5-9 Yıl (N=3)	10-14 Yıl (N=2)	15-19 Yıl (N=9)	20 ve üzeri Yıl (N=18)	df	F	p
İletişim Stratejileri								
Kapsamlı bir iletişim planı	2,00	2,67	2,50	2,78	3,00	33	,344	,846
Açık iletişim kanalları	3,00	4,33	3,50	3,56	3,50	33	,533	,712
Sorumlulukların devredilmesi	4,50	4,00	2,00	3,33	3,28	33	1,974	,125
Ayarlama ve uyarlama	3,50	3,67	3,00	3,44	3,44	33	,223	,923
Toplantıların düzenlenmesi	4,00	2,67	3,50	4,22	4,06	33	1,629	,194
Kültürel tanıtım ve kabul etkinlikleri	3,00	2,33	2,50	2,33	2,56	33	,148	,963
Düzenli olarak gözden geçirme ve gerçekliğin kontrol edilmesi	3,50	3,33	2,50	3,22	3,39	33	,301	,875
Eğitim	3,00	3,67	2,50	2,67	2,83	33	,431	,785
Danışmanlık yaklaşımı	3,00	2,33	2,50	3,11	2,78	33	,251	,906
Önerilerin toplanması	1,50	2,33	1,50	1,56	2,11	33	,561	,693
Sürekli gelişim süreci	1,50	3,00	3,00	2,33	2,78	33	,770	,554
Kademeli olarak artırılan değişiklikler	4,00	3,00	3,00	2,78	2,72	33	,639	,639
Kaynak dengeleme	2,50	2,67	2,50	3,22	2,83	33	,347	,844
Geribildirim süreçleri	2,50	3,67	3,50	3,67	3,06	33	,715	,588
Durumsal raporlamalar	3,50	4,33	3,50	3,44	3,50	33	,476	,753
Anlaşmazlık çözümü	2,50	3,67	4,00	3,33	3,28	33	,589	,673
Problem çözme	3,00	4,33	4,00	4,00	3,61	33	,698	,599

Çizelge 6.15 : Paydaş Ulus Sayısı ile İletişim Stratejilerinin Kullanım Sıklıkları Arasındaki İlişki

Paydaş Ulus Sayısı Anova Testi	2 Ulus (N=13)	3 Ulus (N=12)	4 Ulus (N=4)	5 ve üzeri Ulus (N=5)	df	F	p
İletişim Stratejileri							
Kapsamlı bir iletişim planı	2,62	3,00	3,25	2,60	33	,407	,749
Açık iletişim kanalları	3,31	3,92	3,50	3,40	33	,737	,538
Sorumlulukların devredilmesi	3,69	3,08	3,75	2,80	33	1,450	,248
Ayarlama ve uyarlama	3,46	3,25	4,00	3,40	33	1,020	,398
Takım toplantıları	4,00	4,17	4,50	2,80	33	3,305	,034
Kültürel tanıtım ve kabul etkinlikleri	2,15	2,92	2,75	2,20	33	1,081	,372
Düzenli olarak gözden geçirme ve gerçekliğin kontrol edilmesi	3,31	3,58	3,50	2,40	33	1,527	,228
Eğitim	2,92	2,92	2,75	2,60	33	,104	,957
Danışmanlık yaklaşımı	2,77	3,17	3,00	2,00	33	1,035	,391
Önerilerin toplanması	1,85	2,33	1,75	1,20	33	1,297	,301
Sürekli gelişim süreci	2,38	2,92	3,25	2,00	33	1,874	,293
Kademeli olarak artırılan değişiklikler	2,77	3,08	3,50	2,00	33	3,143	,155
Kaynak dengeleme	2,62	3,25	3,75	2,00	33		,040
Geribildirim süreçleri	3,46	3,25	3,75	2,40	33	1,315	,288
Durumsal raporlamalar	3,62	3,67	4,00	2,80	33	1,345	,278
Anlaşmazlık çözümü	3,23	3,58	4,00	2,40	33	2,469	,081
Problem çözme	3,85	3,83	4,00	3,20	33	,573	,637

Çizelge 6.15’te hangi iletişim stratejilerinin ne sıklıkta kullanıldığı ile paydaş ulus sayısı arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. $P<0,05$ derecesinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Toplantıların düzenlenmesi, 4,50 ortalama ile en çok 4 ulusun yer aldığı projelerde kullanılırken, 3 ulusun yer aldığı projelerde 4,17 ortalama ve 2 uluslu projelerde 4,00 ortalama ile sıklıkla kullanılmıştır. Beş ve üzeri ulusun paydaş olarak yer aldığı projelerde ise 2,00 ortalama ile toplantılar çok nadir tercih edilmiştir. Buradan paydaş sayısı beşin üzerine çıktığında bir araya gelip toplantı organize etmenin çok zorlaştığı sonucu çıkarılmıştır.

6.3 Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu bölümde ilk olarak ilişkisel çözümlemelerden elde edilen bazı analiz sonuçlarının, literatürde pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüş Hofstede’in ulusal kültür boyutları çalışmasının bulguları ile ilişkili olup, olmadığı incelenmiştir.

Hofstede’in çalışmasına göre Türkiye bireysellik boyutundaki 37 puan ile kolektivist bir toplumdur. Ancak alan çalışmasında (Çizelge 6.10), destek ve bağlılık eksikliğinden ve çıkar çatışmasından kaynaklanan iletişim engellerine en sıklıkla rastlanılan ülkelerden biri Türkiye olduğundan, araştırma bulguları Hofstede’in bulguları ile uyumlu değildir. Zira kolektivist toplumlarda destek ve bağlılığın yüksek olması, çıkar çatışmasının da daha az görülmesi beklenir, çünkü “ben” yerine “biz kavramı” önem kazanır.

Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma eğilimi Hofstede’in çalışmasına göre 85 ile oldukça yüksek bir değerdir. Yani kanun ve kurallara yüksek düzeyde ihtiyaç duyulmaktadır. Alan araştırmasının sonuçlarına göre kötü planlama ve etkisiz raporlama sisteminden kaynaklanan iletişim engellerine sıklıkla (4,50 ve 4,00 ort.) rastlanılması mevcut prosedür, mevzuat ve kuralların yetersiz olduğu ve daha fazlasına ihtiyaç duyulduğu görüşünü desteklemektedir.

Algı/yorumlama farklılıklarından kaynaklanan iletişim engellerine en sık Rusya’da uygulanan projelerde karşılaşılmıştır. Hofstede’in bulgularına göre Rusya’nın bireysellik puanı 39, erilik puanı 36, belirsizlikten kaçınma puanı 95’tir. Hofstede’in bulguları ile alan araştırmasının sonuçları arasında Rusya ile ilgili dikkate değer bir ortak nokta veya çelişkiye rastlanmamıştır.

Genel olarak alan araştırması bulguları ile Hofstede'in kültürel boyutları arasında doğrusal ilişkilere rastlanmamıştır. Bu karşılaştırmanın yapılamamasının en büyük nedenlerinden birisi alan araştırması için seçilen örnekleme bulunan Kafkasya, Orta Asya ülkelerinin, Hofstede'in araştırmasındaki 74 ülke içerisinde yer almamasıdır. Ayrıca tezin araştırmasında sorulan ülke kavramı yalnızca çok-uluslu inşaat projesinin yapıldığı yeri ifade ederken, Hofstede'in veya başka araştırmacıların çalışmalarında ise belirli bir ulusa mensup katılımcıların ülkelerini ifade etmektedir. Dolayısıyla tezin alan çalışmasında sonuçları değiştirecek daha fazla faktör devreye girmektedir. Bu nedenle tezin alan çalışması, literatürdeki genel çalışmalardan kurgusal olarak ayrılmaktadır.

6.3.1 Tanımlayıcı istatistiklerin tartışılması

İlişkisel çözümlemelerin yer aldığı bölümde her bir analiz için yorum yapılmıştır. Bu bölümde ise yukarıda yapılan analizlerden farklı olarak araştırmanın faktörleri arasındaki ilişkisel çözümlemeler yerine araştırma verileri bir bütün olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle tanımlayıcı istatistiksel veriler yüksek ortalamadan düşük ortalamaya gidecek şekilde sıralanarak çizelgeler halinde verilmiştir.

Çizelge 6.16 daki ifadeler için ölçüm aracı olarak beşli likert ölçeği kullanılmış, “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” seçenekleri verilmiştir. Çizelgeye göre katılımcılar 4,59 ortalama ile iletişimin hayati öneme sahip olduğu konusunda hemfikir görünmektedirler. Takiben proje yöneticilerinin mükemmel iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği konusunda da 4,32 ile yüksek bir ortalama bulunmaktadır. Diğer yandan “kabul edilebilir iletişim biçimini ulusal kültür belirler” ifadesinde 3,38 ile en düşük ortalama görülmektedir. Çizelge 6.20’de ise Çizelge 6.16’daki ifadelerin, katılımcıların üzerinde çalıştıkları veya çalışmış oldukları bir projede gözlenip gözlenmedikleri sorgulanmıştır. Yine aynı beşli likert ölçeği kullanılmış ve katılım dereceleri ölçülmüştür. En yüksek ortalamayı 4,08 ile, “Yönetim/personel/proje paydaşları arasında devam eden toplantılar vardı.” ifadesi alırken bunu 3,71 ortalama ile “Proje sahipleri ve paydaşları iletişim halindelerdi.” ifadesi takip etmiştir. En düşük ortalamayı ise 2.88 ile “İletişim planları ve stratejileri başlangıçta belirlendi ve kuruldu.” ifadesi ve takiben 2.97 ortalama ile “Mükemmel iletişim becerileri olan proje yöneticileri vardı.” ifadesi almıştır. Yani sektördeki profesyonellerin en önemli

ikinci sırada gördükleri “proje yöneticilerinin mükemmel iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği” ifadesi, gerçekleşen projelerde en düşük ifade olarak ölçülmüştür. Bir başka deyişle profesyoneller sektördeki yöneticilerin iletişim becerilerinin gerekli görülen düzeyin altında olduğunu ifade etmişlerdir.

Çizelge 6.16 : Genel İfadeler Ortalama

Genel İfadeler	Ort.	Standart Sapma
İletişim hayati öneme sahiptir	4,59	,783
Proje yöneticileri mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.	4,32	,878
Çift yönlü iletişim teşvik edilmelidir.	4,29	,629
Zamanlama etkili iletişim için hayati öneme sahiptir.	4,24	,819
Yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim (kişinin kendisiyle iletişim kurması) becerilerine ihtiyaç vardır.	4,24	,781
Etkili iletişim stratejileri, potansiyel anlaşmazlıkları ve yanlış anlaşılımları en aza indirmek için gereklidir.	4,24	,819
Proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurmaları gerekir.	4,24	,819
Kültüre duyarlı ve uygun iletişim gereklidir.	4,21	,808
Yerel dilleri ve kültürleri anlamak iletişimi geliştirir.	4,21	,880
Toplantılar iletişim engellerini aşmada ve performans geliştirmede etkilidir.	4,09	,830
İletişim planları ve stratejileri başlan”gıçta belirlenmeli / kurulmalıdır.	4,06	,694
Bir iletişim planı gereklidir.	4,03	,758
Açık iletişim proje paydaşlarının rollerini açığa kavuşturmak için gereklidir.	4,00	,739
Açık iletişim kontrollü bir yönetim oluşturmak için gereklidir.	4,00	,853
Koşullar proje yöneticileri tarafından kullanılan iletişimin biçim ve stilini belirler.	4,00	,888
İletişim planları düzenli olarak gözden geçirilmeli, gerekirse düzeltilmelidir.	4,00	,853
İletişim örgütsel ve ulusal hedeflere ulaşmaya yardımcı olur.	3,94	,886
Özel amaçlar ve dinleyiciler için uygun iletişim araçları kullanılmalıdır.	3,94	,694
Proje türü ve süresinin iletişim stratejisi ve yapısı üzerinde etkisi vardır.	3,91	,996
Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir.	3,88	,880
İletişim proje paydaşlarının onay vermeleri için gereklidir.	3,88	,946
Etkili iletişim stratejileri teknoloji aktarımında başarılı olmak için gereklidir.	3,85	,989
Etkili iletişim stratejileri, kültürel farklılıklara açıklık ve hoşgörü getirilmesi için gereklidir.	3,82	,869
İletişim proje paydaşlarına bir konuda yorum yapma veya oy verme şansı verir.	3,76	1,017
İletişim sürecini örgüt kültürü ve hedefleri belirler.	3,62	,853
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiler.	3,62	1,101
Kabul edilebilir iletişim biçimini ulusal kültür belirler.	3,38	,922

Çizelge 6.17 : Karşılaşılan İletişim Engelleri

İletişim Engelleri	Ortalama	Standart Sapma
Kötü planlama	4,24	,654
Dil zorlukları	4,18	,758
Güven eksikliği	4,09	,933
Zayıf liderlik	4,06	,814
İlgi eksikliği	4,00	1,101
Kısıtlı zaman	4,00	,816
Zayıf uzlaşma becerileri	3,94	,851
Algı/yorumlama farklılıkları	3,94	,694
Belirsiz hedefler	3,91	,933
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	3,88	,591
Motivasyon eksikliği	3,88	,844
Bilgilerin kaybolması	3,79	,946
Etkisiz raporlama sistemi	3,76	,855
Çıkar çatışması	3,74	,963
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	3,74	,898
Gerekli becerilerin eksikliği	3,71	,799
Değişime karşı direnme	3,68	,945
İletişim kanallarının belirsizliği	3,65	1,012
Kişilerarası çatışma	3,59	1,048
Çakışan iş/endüstri etiği	3,56	1,106
Kısıtlı kaynaklar	3,53	,748
Örgütsel aksilikler	3,47	,748
Destek ve bağlılık eksikliği	3,41	,892
Özgüven eksikliği	3,41	1,076
Kötü dinleyiciler	3,32	1,173
Çatışan kültürel değerler	3,32	,976
Basmakalıp sözlerin kullanımı	3,32	,976
Zaman kavramı değişkenliği	3,24	1,017
Siyasal/toplumsal müdahale	3,15	,989
Kişisel tercihler	3,06	,919
Mekan düzenlemesi	3,03	1,000
Yaş farkı	2,59	,988
Cinsiyet sorunları	2,26	,898
Aile bağlılıkları	2,24	1,017
Dini sorunlar	2,12	1,008

Çizelge 6.18 : Karşılaşılan İletişim Engellerinin Aşılma Durumu

İletişim Engelleri	Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet sorunları	2,50	,615
Dini sorunlar	2,47	,615
Yaş farkı	2,44	,613
Aile bağılıkları	2,35	,646
İletişim kanallarının belirsizliği	2,32	,535
Mekan düzenlemesi	2,24	,554
Etkisiz raporlama sistemi	2,24	,496
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	2,21	,479
Örgütsel aksilikler	2,21	,410
Zaman kavramı değişkenliği	2,21	,592
Kişisel tercihler	2,15	,500
Kısıtlı kaynaklar	2,12	,478
Bilgilerin kaybolması	2,12	,591
Destek ve bağılılık eksikliği	2,12	,537
Çatışan kültürel değerler	2,12	,537
Siyasal/toplumsal müdahale	2,09	,570
Çakışan iş/endüstri etiği	2,03	,521
Dil zorlukları	2,03	,577
Belirsiz hedefler	2,00	,492
Algı/yorumlama farklılıkları	2,00	,492
Özgüven eksikliği	1,97	,577
Değişime karşı direnme	1,97	,627
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	1,97	,388
Kötü dinleyiciler	1,97	,674
Kişilerarası çatışma	1,97	,627
Zayıf liderlik	1,97	,521
Kötü planlama	1,94	,547
Motivasyon eksikliği	1,94	,489
Güven eksikliği	1,91	,712
İlgi eksikliği	1,91	,621
Çıkar çatışması	1,91	,668
Basmakalıp sözlerin kullanımı	1,91	,570
Gerekli becerilerin eksikliği	1,88	,409
Zayıf uzlaşma becerileri	1,85	,500
Kısıtlı zaman	1,79	,592

Çizelge 6.17’de karşılaşılan iletişim engelleri ve Çizelge 6.18’de bu engellerin ne düzeyde aşıldığıyla ilgili veriler yer almaktadır. En sık karşılaşılan engeller kötü planlama (4.24), dil zorlukları (4.18), güven eksikliği (4.09) olarak görülmektedir. Çizelge 6.18’e bakıldığında dil zorluklarından kaynaklanan iletişim engelleri 2,03 ortalama ile kısmen aşılabılmış; aynı çizelgede kötü planlama 1,94 ortalama almış, ve güven eksikliği 1,91 ortalama almıştır. En zor aşılın iletişim engelleri ise 1,79 ile kısıtlı zaman, 1,85 ile zayıf uzlaşma becerileri, 1,88 ile gerekli becerilerin eksikliği olarak listelenmiştir.

Çizelge 6.19 : İletişim Stratejilerinin Kullanım Sıklığı

İletişim Stratejileri	Ortalama	Standart Sapma
Toplantıların düzenlenmesi	3,94	1,013
Problem çözme	3,76	1,046
Durumsal raporlamalar	3,56	,991
Açık iletişim kanalları	3,56	1,050
Ayarlama ve uyarlama	3,44	,746
Sorumlulukların devredilmesi	3,35	1,041
Anlaşmazlık çözümü	3,32	1,036
Düzenli olarak gözden geçirme ve gerçekliğin kontrol edilmesi	3,29	1,088
Geribildirim süreçleri	3,26	1,163
Kaynak dengeleme	2,88	1,094
Kademeli olarak artırılan değişiklikler	2,85	1,077
Eğitim	2,85	1,184
Kapsamlı bir iletişim planı	2,82	1,218
Danışmanlık yaklaşımı	2,82	1,267
Sürekli gelişim süreci	2,62	1,181
Kültürel tanıtım etkinlikleri	2,50	1,161
Önerilerin toplanması	1,91	1,138

Çizelge 6.19’da sektörde hangi iletişim stratejilerinin ne sıklıkta kullanıldığına dair veriler yer almaktadır. En sık kullanılan strateji 3,94 ortalama ile Toplantıların düzenlenmesi olurken, bunu 3,76 ortalama ile problem çözme ve 3,56 ile durumsal raporlamalar izlemektedir. En az kullanılan stratejiler ise 1,91 ile önerilerin toplanması, 2,50 ile kültürel tanıtım etkinlikleri ve 2,62 ile sürekli gelişim süreci olmuştur. Burada profesyoneller tarafından önemli bulunan nitelikli iletişim becerilerine sahip yöneticilerin yetişmesi için sürekli gelişim sürecine; ve en büyük iletişim engelleri arasında yer alan güven eksikliğinin iyileştirilmesi için de kültürel

tanıtım etkinliklerine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Ancak sektördeki firmalar en az önemi bu konulara ayırmaktadırlar.

Çizelge 6.20 : Projede gerçekleşen durumlar

Gerçekleşen Durumlar	Ort.	Standart Sapma
Yönetim/personel/proje paydaşları arasında devam eden toplantılar vardı.	4,09	,793
Proje sahipleri ve paydaşları iletişim halindelerdi.	3,71	,970
Çift yönlü iletişim vardı.	3,65	,812
Proje paydaşlarının onayı için gerekli iletişim sağlandı.	3,56	,927
Projeye dahil olan farklı kültürler anlaşıldı ve kabullenildi.	3,56	,991
Proje paydaşlarına bir konuda yorum yapmaları veya oy verme şansı veren açık iletişim kuruldu.	3,53	,992
Ulusal kültür farkındalığı vardı.	3,53	,961
Proje türü ve süresinin iletişim stratejisi ve yapısını etkiledi.	3,53	,861
Yerel toplumun dilleri ve kültürel işleyişi anlaşıldı.	3,38	1,045
Etkili iletişim vardı.	3,38	,985
Açık iletişim yoluyla yönetime kontrol kazandırıldı.	3,35	,981
Başarılı teknoloji aktarımı sağlamak için etkili iletişim stratejileri kullanıldı	3,29	,906
Kültürlere duyarlı ve uygun iletişim vardı.	3,29	1,001
Kültürel farklılıklara açıklık ve hoşgörü getiren etkili iletişim vardı.	3,29	,938
Yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim (kişinin kendisiyle iletişim kurması) becerilerine sahip yönetim kadrosu vardı.	3,24	,890
Organizasyonel ve ulusal hedefler hakkında açık iletişim vardı.	3,21	1,008
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiledi.	3,18	1,058
İyi belirlenmiş örgüt kültürü ve hedefleri vardı.	3,18	,968
Bir iletişim planı vardı.	3,15	1,077
Uygulanan iletişimin biçim ve stiline esneklik vardı.	3,12	1,038
Proje paydaşlarının rollerini açığa kavuşturan açık iletişim vardı.	3,12	1,066
Etkili zamanlama vardı.	3,12	1,038
Özel amaçlar ve dinleyiciler için uygun iletişim araçları kullanıldı.	3,09	1,190
İletişim planları düzenli olarak gözden geçirildi ve gerekli düzeltmeler yapıldı.	3,03	1,243
Potansiyel anlaşmazlıkları ve yanlış anlaşılımları en aza indirgeyen iletişim stratejileri kullanıldı.	3,00	,985
Mükemmel iletişim becerileri olan proje yöneticileri vardı.	2,97	1,058
İletişim planları ve stratejileri başlangıçta belirlendi ve kuruldu.	2,88	1,122

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın literatür bölümünde kültürlerarası iletişim ile ilgili kavramlar ve değişkenler tanımlanmıştır. Kültür ve iletişim kavramları başlangıçta ayrı ayrı ele alınmış, sonrasında farklı kültürlerin yer aldığı ortamlarda iletişime dair bilgilerle geliştirilmiştir. İnşaat sektörüne ve proje yönetimine dair bazı bilgilerle birlikte irdelenerek, çok uluslu inşaat projelerinde kültürlerarası iletişimi etkileyebilecek konular incelenmiştir. Alan çalışması ile de sektörün şu anki durumu hakkında bilgi toplanmış ve ilgili analizler uygulanarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmanın özgün bölümü olan alan çalışmasının bulguları, kültür çalışmalarıyla pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüş Hofstede'in kültürel boyutları kapsamında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme örneklemdaki çok uluslu inşaat projeleri'nin uygulandığı yer ile Hofstede'in o ülkelere ilişkin kültürel karakter tanımlamaları arasında sürdürülmüştür. Hofstede'in bulgularıyla zaman zaman ortak noktalarla karşılaşılmasına rağmen, çalışmanın bütünü ile anlamlı bir bağlılık bulunamamıştır.

Genel anlamda yönetim alanında çalışan profesyonellerin çok uluslu proje ortamında uygun gördükleri senaryoların, sektörün gerçek durumuyla örtüşmediği görülmüştür. Zaman zaman katılımcıların cevaplarında da çelişkili ifadeler gözlenmiş ve ilişkisel analizlerle daha derinlemesine incelenmiştir.

Her sektör gibi küreselleşen inşaat sektöründe de kültürlerarası iletişim firmalar tarafından öncelikli olarak ele alınması gereken bir konudur. Katılımcılar tarafından çok uluslu inşaat projelerinde mükemmel düzeyde iletişim becerileri gelişmiş profesyonellerin varolması beklenmekte, ancak sektörde bu profesyonellerin beslenip yetişeceği bir ortam bulunmamaktadır. Türk inşaat sektörü günü kurtarma yaklaşımını zaman zaman bir kenara bırakarak, yarını düşünmeli ve kültürlerarası iletişim alanında gelişim göstermek için gereken adımları atarak küresel dünyada gelecekteki pazar payını artırmaya çalışmalıdır. Zira bugün bile uluslararası pazarda geniş yer tutabilen Türk firmaları mevcut olanaklarıyla birlikte kültürlerarası projeleri daha etkin yönetmeyi başarabilirse çok daha büyük işler başarabilirler.

KAYNAKLAR

- Barutçugil, İ.,** (2011). Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi, 1. Basım, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ.,** (2011). Kültürler Arası Yönetim, 1. Basım, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.,** (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 13. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Güngör, N.,** (2013). İletişim / Kuramlar ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Öymen Gür, Ş.,** (2000). Doğu Karadeniz Örneğinde Konut Kültürü, 1. Baskı, Yapı Endüstri Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Hall, E. T.,** (1976). Beyond Culture, Anchor Press-Doubleday, New York, USA.
- Hall, E. T.,** (1990). The Silent Language, Anchor Books, New York, USA.
- Hodgetts, R. M., Luthans F.,** (2003). International management: culture, strategy and behavior, 5th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Hofstede, G., Hofstede G. J.,** (2005). Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2nd edition, McGraw Hill, New York, USA.
- İlknur, A., Esin, N., Giritli, H.,** (2005). Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil, itü dergisi/a mimarlık, planlama, tasarım, cilt:4 sayı:2, s. 47-58.
- Kim, E.Y.,** (2001). The Ying &Yang of American Culture, Intercultural Press, Yarmout, ME.
- Koçel, T.,** (1999). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Loosemore, M., Al Muslmani, H. S.,** (1999). Construction Project Management in the Persian Gulf: inter-culturan communication, International Journal of Project Management Vol.17 No.2, s. 95-100.
- Oksaar, E.,** (2008). Kültürlerarası İletişim Bağlamında Kültür Kuramı, Çeviren: S. Ayhan, 1. Baskı, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Özdamar, K.,** (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1. 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Project Management Institute (PMI),** (2013). Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Kılavuzu), Çeviren: PMI TR, 5. Baskı,
- Porter, B. E.,** (2009). International Project Management for Technical Professionals, ASME Press, New York.

- Sargut, A. S.,** (2001). Kùltùrler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Shohet, I. M., Frydman, S.,** (2003). Communication Patterns in Construction at Construction Manager Level, Journal of Construction Engineering and Management Vol.129 No.5, s.570-577.
- Singer, M.,** (1987), Intercultural Communication. A Perceptual Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Uzunçarlışı Soydaş, A.,** (2010). Kùltùrlerarası İletişim – Farklı Kùltùrel Ortamlarda Çalışma ve İletişim, 1. Baskı, Parşömen Yayıncılık, İstanbul.
- Temizkan, Ö., Polat, E.,** (2013). Çevrimiçi İletişim Çağında Kùltùrlerarasılık, İletişim Okumaları: Disiplinlerarası Bir Alanın Kuramsal Uzamından Yansımalar, Nüve Kùltür Merkezi, Konya.
- Tone, K., Skitmore, M., Wong, J. K. W.,** (2009). An investigation of the impact of cross-cultural communication on the management of construction projects in Samoa, Construction Management and Economics, Vol. 27 Iss. 4.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.,** (1998). Kùresel İş Yönetimi ve Kùltùrel Çeşitlilik, Çeviren: Z. Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul.
- Trompenaars, F., Woolliams, P.,** (2003). Business Across Cultures, First Publish, Capstone Publishing Ltd, Chichester West Sussex, England.
- Tutar, H., Altınöz, M.,** (2013). Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, 8. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K.,** (2013). İletişim – Genel ve Örgütsel Boyutuyla, 10. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., Eroğlu, Ö.,** (2014). Genel ve Teknik İletişim, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Url-1** <<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>>, alındığı tarih: 21.02.2014.
- Url-2** < <http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>>, alındığı tarih: 23.02.2014.
- Url-3** **Garson, G.D.,** (2008), Statnotes: Topics In Multivariate Analysis, < <http://Faculty.Chass.Ncsu.Edu/Garson/PA765/Statnote.Htm>>, alındığı tarih: 22.03.2009.
- Vuckovic, A.,** (2008). Inter-cultural communication: a foundation of communicative action, Multicultural Education & Technology Journal Vol.2 No.1, s. 47-59.

EKLER

EK A: SPSS Tabloları

EK A: SPSS Çizelgeleri

T-testler

Çizelge A.1 : Bağımsız Örneklem T-testi – Cinsiyet

Cinsiyet T-Test	Erkek (N=22)	Kadın (N=12)	t	df	P (2kuyruk)
Genel Görüşler					
İletişim hayati öneme sahiptir	4,64	4,50	,480	32	,635
Bir iletişim planı gereklidir.	4,05	4,00	,165	32	,870
Yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim (kişinin kendisiyle iletişim kurması) becerilerine ihtiyaç vardır.	4,09	4,50	-1,487	32	,147
Kültüre duyarlı ve uygun iletişim gereklidir.	4,18	4,25	-,232	32	,818
Çift yönlü iletişim teşvik edilmelidir.	4,27	4,33	-,265	32	,793
Toplantılar iletişim engellerini aşmada ve performans geliştirmede etkilidir.	4,18	3,92	,887	32	,382
İletişim sürecini örgüt kültürü ve hedefleri belirler.	3,59	3,67	-,244	32	,809
Kabul edilebilir iletişim biçimini ulusal kültür belirler.	3,41	3,33	,226	32	,823
İletişim örgütsel ve ulusal hedeflere ulaşmaya yardımcı olur.	3,95	3,92	,117	32	,907
Proje türü ve süresinin iletişim stratejisi ve yapısı üzerinde etkisi vardır.	3,82	4,08	-,737	32	,467
Proje yöneticileri mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.	4,36	4,25	,356	32	,724
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiler.	3,36	4,08	-1,891	32	,068
Proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurlmaları gerekir.	4,23	4,25	-,076	32	,940
Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir.	3,95	3,75	,642	32	,525
İletişim planları ve stratejileri başlangıçta belirlenmeli / kurulmalıdır.	4,00	4,17	-,664	32	,512
İletişim planları düzenli olarak gözden geçirilmeli, gerekirse düzeltilmelidir.	4,00	4,00	,000	32	1,000
Özel amaçlar ve dinleyiciler için uygun iletişim araçları kullanılmalıdır.	3,95	3,92	,150	32	,882
Zamanlama etkili iletişim için hayati öneme sahiptir.	4,09	4,50	-1,413	32	,167
Açık iletişim proje paydaşlarının rollerini açığa kavuşturmak için gereklidir.	3,95	4,08	-,480	32	,634
Etkili iletişim stratejileri, kültürel farklılıklara açıklık ve hoşgörü getirilmesi için gereklidir.	4,00	3,50	1,643	32	,110
Etkili iletişim stratejileri, potansiyel anlaşmazlıkları ve yanlış anlaşılmalrı en aza indirmek için gereklidir.	4,27	4,17	,356	32	,724
Koşullar proje yöneticileri tarafından kullanılan iletişimin biçim ve stilini belirler.	3,91	4,17	-,804	32	,427
İletişim proje paydaşlarının onay vermeleri için gereklidir.	3,91	3,83	,220	32	,827
Açık iletişim kontrollü bir yönetim oluşturmak için gereklidir.	3,95	4,08	-,416	32	,681
İletişim proje paydaşlarına bir konuda yorum yapma veya oy verme şansı verir.	3,64	4,00	-,996	32	,327
Yerel dilleri ve kültürel uygulamaları anlamak iletişimi geliştirir.	4,09	4,42	-1,032	32	,310
Etkili iletişim stratejileri teknoloji aktarımında başarılı olmak için gereklidir.	3,82	3,92	-,274	32	,786

Çizelge A.2 : Bağımsız Örneklem T-testi – Meslek Grupları

Meslek T-Test	Mimar (N=22)	İnşaat Müh. (N=12)	t	df	P (2kuyruk)
Genel Görüşler					
İletişim hayati öneme sahiptir	4,68	4,33	1,144	32	,261
Bir iletişim planı gereklidir.	4,04	4,00	,134	32	,894
Yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim (kişinin kendisiyle iletişim kurması) becerilerine ihtiyaç vardır.	4,40	3,78	2,161	32	,038
Kültüre duyarlı ve uygun iletişim gereklidir.	4,32	3,89	1,391	32	,174
Çift yönlü iletişim teşvik edilmelidir.	4,32	4,22	,395	32	,696
Toplantılar iletişim engellerini aşmada ve performans geliştirmede etkilidir.	4,12	4,00	,367	32	,716
İletişim sürecini örgüt kültürü ve hedefleri belirler.	3,64	3,56	,251	32	,803
Kabul edilebilir iletişim biçimini ulusal kültür belirler.	3,40	3,33	,183	32	,856
İletişim örgütsel ve ulusal hedeflere ulaşmaya yardımcı olur.	3,96	3,89	,204	32	,840
Proje türü ve süresinin iletişim stratejisi ve yapısı üzerinde etkisi vardır.	4,08	3,44	1,687	32	,101
Proje yöneticileri mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.	4,44	4,00	1,303	32	,202
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiler.	3,80	3,11	1,651	32	,109
Proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurlmaları gerekir.	4,40	3,78	2,048	32	,049
Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir.	3,88	3,89	-,026	32	,980
İletişim planları ve stratejileri başlangıçta belirlenmeli / kurulmalıdır.	4,16	3,78	1,440	32	,160
İletişim planları düzenli olarak gözden geçirilmeli, gerekirse düzeltilmelidir.	3,96	4,11	-,450	32	,656
Özel amaçlar ve dinleyiciler için uygun iletişim araçları kullanılmalıdır.	4,04	3,67	1,405	32	,170
Zamanlama etkili iletişim için hayati öneme sahiptir.	4,32	4,00	1,006	32	,322
Açık iletişim proje paydaşlarının rollerini açığa kavuşturmak için gereklidir.	4,04	3,89	,520	32	,606
Etkili iletişim stratejileri, kültürel farklılıklara açıklık ve hoşgörü getirilmesi için gereklidir.	3,76	4,00	-,705	32	,486
Etkili iletişim stratejileri, potansiyel anlaşmazlıkları ve yanlış anlaşılmalrı en aza indirmek için gereklidir.	4,24	4,22	,055	32	,956
Koşullar proje yöneticileri tarafından kullanılan iletişimin biçim ve stilini belirler.	4,12	3,67	1,329	32	,193
İletişim proje paydaşlarının onay vermeleri için gereklidir.	4,08	3,33	2,138	32	,040
Açık iletişim kontrollü bir yönetim oluşturmak için gereklidir.	4,04	3,89	,450	32	,656
İletişim proje paydaşlarına bir konuda yorum yapma veya oy verme şansı verir.	3,88	3,44	1,106	32	,277
Yerel dilleri ve kültürel uygulamaları anlamak iletişimi geliştirir.	4,28	4,00	,814	32	,422
Etkili iletişim stratejileri teknoloji aktarımında başarılı olmak için gereklidir.	3,88	3,78	,262	32	,795

Anova Testleri

Çizelge A.3 : Anova Testi – İnşaat Sektörü Deneyimi: Genel Görüşler

İnşaat Sektörü Deneyimi Anova Testi	1-4 Yıl (N=5)	5-9 Yıl (N=5)	10-14 Yıl (N=3)	15-19 Yıl (N=12)	20 ve üzeri (N=9)	df	F	p
Genel Görüşler								
İletişim hayati öneme sahiptir	4,00	4,80	5,00	4,50	4,78	33	1,203	,331
Bir iletişim planı gereklidir.	3,60	4,00	4,33	4,08	4,11	33	,533	,713
Yüksek düzeyde kişilerarası ve öziletişim (kişinin kendisiyle iletişim kurması) becerilerine ihtiyaç vardır.	3,60	4,40	4,67	4,08	4,56	33	1,750	,166
Kültüre duyarlı ve uygun iletişim gereklidir.	3,60	4,60	4,67	4,08	4,33	33	1,441	,246
Çift yönlü iletişim teşvik edilmelidir.	4,40	4,40	4,67	4,17	4,22	33	,454	,769
Toplantılar iletişim engellerini aşmada ve performans geliştirmede etkilidir.	4,20	4,00	4,33	4,17	3,89	33	,235	,916
İletişim sürecini örgüt kültürü ve hedefleri belirler.	3,40	3,20	3,67	3,92	3,56	33	,739	,573
Kabul edilebilir iletişim biçimini ulusal kültür belirler.	2,60	3,80	3,67	3,33	3,56	33	1,377	,266
İletişim örgütsel ve ulusal hedeflere ulaşmaya yardımcı olur.	3,20	4,00	4,00	3,92	4,33	33	1,391	,262
Proje türü ve süresinin iletişim stratejisi ve yapısı üzerinde etkisi vardır.	3,20	3,60	4,33	4,25	3,89	33	1,285	,299
Proje yöneticileri mükemmel iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.	3,60	5,00	4,00	4,17	4,67	33	2,526	,062
Proje bütçesi iletişim araçlarını ve tekniğini etkiler.	3,60	2,80	4,00	3,58	4,00	33	1,062	,393
Proje sahiplerinin ve paydaşlarının proje süresince iletişim kurmaları gerekir.	4,00	4,20	4,67	4,25	4,22	33	,288	,883
Bir projedeki farklı kültürleri anlama ve kabullenme hayati öneme sahiptir.	3,00	4,60	4,33	3,75	4,00	33	2,966	,036
İletişim planları ve stratejileri başlangıçta belirlenmeli / kurulmalıdır.	3,80	4,00	4,33	4,25	3,89	33	,634	,642
İletişim planları düzenli olarak gözden geçirilmeli, gerekirse düzeltilmelidir.	3,40	4,00	3,67	4,33	4,00	33	1,224	,322
Özel amaçlar ve dinleyiciler için uygun iletişim araçları kullanılmalıdır.	3,60	4,00	4,00	4,00	4,00	33	,325	,859
Zamanlama etkili iletişim için hayati öneme sahiptir.	3,60	4,00	4,33	4,42	4,44	33	1,187	,337
Açık iletişim proje paydaşlarının rollerini açığa kavuşturmak için gereklidir.	4,00	4,00	4,00	3,92	4,11	33	,079	,988
Etkili iletişim stratejileri, kültürel farklılıklara açıklık ve hoşgörü getirilmesi için gereklidir.	3,20	4,40	4,33	3,83	3,67	33	1,643	,190
Etkili iletişim stratejileri, potansiyel anlaşmazlıkları ve yanlış anlaşılmalara en aza indirmek için gereklidir.	3,40	4,60	4,33	4,50	4,11	33	2,207	,093
Koşullar proje yöneticileri tarafından kullanılan iletişimin biçim ve stilini belirler.	3,60	4,20	4,33	3,67	4,44	33	1,495	,230
İletişim proje paydaşlarının onay vermeleri için gereklidir.	3,00	4,20	4,00	4,00	4,00	33	1,383	,264
Açık iletişim kontrollü bir yönetim oluşturmak için gereklidir.	3,60	3,60	3,67	4,25	4,22	33	1,086	,382
İletişim proje paydaşlarına bir konuda yorum yapma veya oy verme şansı verir.	3,60	2,60	3,67	4,25	3,89	33	2,969	,036
Yerel dilleri ve kültürel uygulamaları anlamak iletişimi geliştirir.	3,60	4,00	4,00	4,50	4,33	33	1,097	,377
Etkili iletişim stratejileri teknoloji aktarımında başarılı olmak için gereklidir.	3,60	3,20	4,00	4,00	4,11	33	,847	,507

Çizelge A.4 : Anova Testi – Proje Yeri: İletişim Engelleri

İnşaat Sektörü Deneyimi Anova Testi	Türkiye (N=6)	Rusya (N=12)	Libya (N=3)	Kafkasya (N=3)	Orta Asya (N=4)	Ortadoğu (N=3)	Diğer (N=3)	df	F	p
İletişim Engelleri										
Siyasal/toplumsal müdahale	2,83	3,17	4,33	3,33	2,00	4,00	3,00	33	2,821	,029
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	3,67	4,00	4,33	3,67	3,25	4,67	3,67	33	3,186	,017
Algı/yorumlama farklılıkları	3,67	4,25	4,00	4,00	3,75	4,00	3,33	33	,998	,447
Çatışan kültürel değerler	3,33	3,58	3,67	3,33	2,50	4,00	2,33	33	1,585	,190
Destek ve bağlılık eksikliği	3,83	3,67	3,00	3,33	3,25	3,67	2,00	33	2,14	,073
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	3,50	4,17	3,00	3,67	4,00	4,33	2,33	33	3,398	,013
İletişim kanallarının belirsizliği	3,50	4,00	4,00	3,00	3,75	4,00	2,33	33	1,598	,186
Etkisiz raporlama sistemi	4,00	4,08	4,00	2,33	3,75	4,33	2,67	33	4,803	,002
Dil zorlukları	4,17	4,17	4,67	4,33	3,50	4,33	4,33	33	,772	,598
Kişilerarası çatışma	3,83	3,75	2,67	2,67	4,75	4,00	2,33	33	3,721	,008
Yaş farkı	2,50	2,92	2,00	2,00	2,50	2,33	3,00	33	,665	,678
Çıkar çatışması	4,17	3,75	3,33	3,67	4,25	4,00	2,33	33	1,811	,135
Değişime karşı direnme	3,83	3,67	3,33	3,33	4,50	3,33	3,33	33	,764	,604
Cinsiyet sorunları	2,33	2,25	2,00	3,00	2,25	2,67	1,33	33	1,028	,429
Gerekli becerilerin eksikliği	3,83	3,83	2,67	3,67	4,00	4,00	3,33	33	1,243	,316
Zaman kavramı değişkenliği	2,83	3,58	3,00	3,00	3,00	3,33	3,33	33	,439	,846
Örgütsel aksilikler	3,00	3,58	2,67	3,33	4,00	4,00	3,67	33	1,935	,111
Kısıtlı kaynaklar	3,33	3,75	3,33	3,67	3,50	4,00	2,67	33	1,199	,337
Kötü planlama	4,50	4,25	4,33	4,00	4,50	4,33	3,33	33	1,410	,247
Kısıtlı zaman	4,00	4,08	3,33	4,33	4,00	4,00	4,00	33	,389	,880
Motivasyon eksikliği	3,50	4,08	3,67	3,67	4,75	4,00	3,00	33	1,917	,114
Bilgilerin kaybolması	4,00	4,33	2,67	4,00	3,25	4,00	2,67	33	3,441	,012
Dini sorunlar	2,00	2,17	2,67	2,00	1,75	3,00	1,33	33	,937	,485
Kötü dinleyiciler	3,33	3,75	2,00	2,67	3,25	4,33	2,67	33	1,824	,132
Aile bağlılıkları	2,00	2,42	1,33	2,67	2,25	3,00	1,67	33	1,049	,416
Özgüven eksikliği	3,17	3,50	2,67	3,67	4,25	4,00	2,33	33	1,520	,210
Zayıf liderlik	4,00	4,17	3,33	4,33	4,75	4,00	3,33	33	1,498	,216
Mekan düzenlemesi	2,50	3,42	2,33	2,67	4,00	2,67	2,67	33	1,927	,113
Kişisel tercihler	2,83	3,17	1,67	3,00	3,75	3,67	3,00	33	2,252	,069
Zayıf uzlaşma becerileri	3,67	4,00	3,33	3,67	4,50	4,33	4,00	33	,785	,589
Çakışan iş/endüstri etiği	3,33	4,08	2,33	3,00	4,25	4,00	2,33	33	2,968	,023
Basmakalıp sözlerin kullanımı	3,33	3,25	3,67	3,00	3,75	4,00	2,33	33	1,012	,438
Belirsiz hedefler	4,00	4,17	3,00	3,33	4,50	4,00	3,33	33	1,378	,259
İlgi eksikliği	4,00	4,17	2,33	4,67	4,50	4,33	3,33	33	2,085	,088
Güven eksikliği	4,00	4,00	4,33	4,33	4,25	4,33	3,67	33	,216	,968

Çizelge A.5 : Anova Testi – Proje Yeri: İletişim Engellerinin Aşılma Durumu

Proje Yeri Anova Testi										
İletişim Engelleri	Türkiye (N=6)	Rusya (N=12)	Libya (N=3)	Kafkasya (N=3)	Orta Asya (N=4)	Ortadoğu (N=3)	Diğer (N=3)	df	F	p
Siyasal/toplumsal müdahale	2,33	2,08	1,33	2,00	2,50	1,67	2,33	33	2,163	,078
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	2,33	2,25	2,33	2,00	2,25	2,00	2,00	33	,359	,898
Algı/yorumlama farklılıkları	2,17	2,00	1,67	1,67	2,00	2,00	2,33	33	,768	,601
Çatışan kültürel değerler	2,50	2,08	1,67	2,33	1,75	2,00	2,33	33	1,484	,221
Destek ve bağlılık eksikliği	2,00	2,08	2,00	2,00	1,75	2,33	3,00	33	2,271	,067
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	1,83	2,08	1,67	2,00	2,00	1,67	2,33	33	1,465	,228
İletişim kanallarının belirsizliği	2,17	2,42	2,00	2,67	2,25	2,00	2,67	33	,924	,494
Etkisiz raporlama sistemi	2,33	2,08	2,00	2,67	2,00	2,33	2,67	33	1,345	,272
Dil zorlukları	2,17	1,83	2,00	1,67	2,25	2,33	2,33	33	,837	,552
Kişilerarası çatışma	2,00	1,83	2,67	1,67	1,75	1,67	2,67	33	1,926	,113
Yaş farkı	2,67	2,42	2,67	2,33	2,25	2,00	2,67	33	,566	,754
Çıkar çatışması	1,67	1,92	2,00	2,00	1,50	1,67	3,00	33	2,187	,076
Değişime karşı direnme	2,00	1,92	2,33	2,33	1,25	1,67	2,67	33	2,504	,047
Cinsiyet sorunları	2,83	2,58	2,00	2,33	2,25	2,00	3,00	33	1,636	,176
Gerekli becerilerin eksikliği	1,83	2,00	1,67	2,33	1,50	1,67	2,00	33	1,991	,102
Zaman kavramı değişkenliği	2,33	2,17	2,33	2,33	2,00	2,00	2,33	33	,229	,964
Örgütsel aksilikler	2,17	2,25	2,00	2,33	2,00	2,33	2,33	33	,421	,859
Kısıtlı kaynaklar	2,00	2,08	2,33	2,00	2,25	2,00	2,33	33	,340	,909
Kötü planlama	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,33	2,33	33	3,838	,007
Kısıtlı zaman	1,83	1,83	2,00	2,00	1,50	1,33	2,00	33	,616	,715
Motivasyon eksikliği	1,83	2,08	2,33	2,00	1,25	1,67	2,33	33	3,382	,013
Bilgilerin kaybolması	2,50	2,00	2,00	2,00	1,75	2,33	2,33	33	,914	,500
Dini sorunlar	2,67	2,58	1,67	2,33	2,50	2,00	3,00	33	2,038	,095
Kötü dinleyiciler	1,83	2,08	1,67	2,33	1,50	1,33	3,00	33	3,199	,017
Aile bağlılıkları	2,50	2,33	2,33	2,67	2,25	1,67	2,67	33	,847	,545
Özgüven eksikliği	1,67	2,25	2,00	1,67	1,50	1,67	2,67	33	2,999	,022
Zayıf liderlik	1,83	2,00	2,00	2,33	1,50	2,00	2,33	33	1,133	,370
Mekan düzenlemesi	2,00	2,08	2,33	2,33	2,25	2,33	3,00	33	1,439	,237
Kişisel tercihler	2,17	2,17	2,33	2,00	1,75	2,00	2,67	33	1,149	,362
Zayıf uzlaşma becerileri	1,50	2,00	2,33	2,00	1,50	1,67	2,00	33	1,876	,122
Çakışan iş/endüstri etiği	2,00	2,08	2,00	2,00	1,75	1,67	2,67	33	1,267	,305
Basmakalıp sözlerin kullanımı	1,67	2,08	1,67	2,33	1,25	2,00	2,33	33	2,401	,055
Belirsiz hedefler	2,17	2,08	2,00	2,00	1,25	2,00	2,33	33	2,468	,049
İlgi eksikliği	1,83	2,17	2,00	2,00	1,25	1,33	2,33	33	2,177	,077
Güven eksikliği	1,83	2,25	1,67	1,67	1,25	1,33	2,67	33	2,672	,036

Çizelge A.6 : Anova Testi – Paydaş Ulus Sayısı: İletişim Engelleri

Paydaş Ulus Sayısı Anova Testi							
İletişim Engelleri	2 Ulus (N=13)	3 Ulus (N=12)	4 Ulus (N=4)	5 ve üzeri Ulus (N=5)	df	F	p
Siyasal/toplumsal müdahale	2,85	3,17	4,25	3,00	33	2,358	,092
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	3,85	3,75	4,25	4,00	33	,783	,513
Algı/yorumlama farklılıkları	3,92	4,08	3,75	3,80	33	,320	,811
Çatışan kültürel değerler	3,23	3,42	3,50	3,20	33	,134	,939
Destek ve bağlılık eksikliği	3,00	3,83	3,50	3,40	33	1,998	,136
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	3,54	4,08	3,75	3,40	33	1,046	,387
İletişim kanallarının belirsizliği	3,31	3,83	4,25	3,60	33	1,112	,360
Etkisiz raporlama sistemi	3,62	4,00	3,75	3,60	33	,474	,703
Dil zorlukları	4,46	4,17	4,25	3,40	33	2,757	,060
Kişilerarası çatışma	3,54	4,00	2,75	3,40	33	1,621	,205
Yaş farkı	2,77	2,75	1,50	2,60	33	2,047	,128
Çıkar çatışması	3,46	4,17	3,25	3,80	33	1,577	,216
Değişime karşı direnme	3,54	4,08	2,75	3,80	33	2,424	,085
Cinsiyet sorunları	2,15	2,33	2,25	2,40	33	,117	,949
Gerekli becerilerin eksikliği	3,54	4,08	3,75	3,20	33	1,899	,151
Zaman kavramı değişkenliği	3,46	3,00	3,50	3,00	33	,585	,629
Örgütsel aksilikler	3,46	3,58	3,50	3,20	33	,291	,831
Kısıtlı kaynaklar	3,54	3,58	3,75	3,20	33	,437	,728
Kötü planlama	4,15	4,42	4,25	4,00	33	,568	,640
Kısıtlı zaman	4,23	3,92	4,00	3,60	33	,771	,519
Motivasyon eksikliği	3,77	4,17	3,25	4,00	33	1,354	,276
Bilgilerin kaybolması	3,62	4,08	3,50	3,80	33	,635	,598
Dini sorunlar	1,85	2,08	3,00	2,20	33	1,401	,262
Kötü dinleyiciler	3,23	3,67	3,25	2,80	33	,686	,568
Aile bağlılıkları	1,85	2,50	3,00	2,00	33	1,891	,152
Özgüven eksikliği	3,00	4,00	3,25	3,20	33	2,119	,119
Zayıf liderlik	3,77	4,25	4,25	5,20	33	,883	,461
Mekan düzenlemesi	2,77	3,50	2,00	3,40	33	3,453	,029
Kişisel tercihler	3,00	2,92	3,00	3,60	33	,676	,574
Zayıf uzlaşma becerileri	3,77	4,25	3,00	4,40	33	3,449	,029
Çakışan iş/endüstri etiği	3,54	3,83	3,00	3,40	33	,600	,620
Basmakalıp sözlerin kullanımı	3,38	3,17	3,00	3,80	33	,642	,594
Belirsiz hedefler	3,69	4,17	3,25	4,40	33	,1784	,172
İlgi eksikliği	3,54	4,33	4,00	4,40	33	1,397	,263
Güven eksikliği	3,54	4,42	4,25	4,60	33	3,004	,046

Çizelge A.7 : Anova Testi – Paydaş Ulus Sayısı: İletişim Engellerinin Aşılma Durumu

Paydaş Ulus Sayısı Anova Testi	2 Ulus (N=13)	3 Ulus (N=12)	4 Ulus (N=4)	5 ve üzeri Ulus (N=5)	df	F	p
İletişim Engelleri							
Siyasal/toplumsal müdahale	2,00	2,33	1,75	2,00	33	1,400	,262
Yetersiz/Uygun olmayan teknoloji	2,23	2,42	1,75	2,00	33	2,652	,067
Algı/yorumlama farklılıkları	1,77	2,25	1,75	2,20	33	3,098	,042
Çatışan kültürel değerler	1,92	2,25	2,00	2,40	33	1,381	,268
Destek ve bağlılık eksikliği	2,15	2,00	2,25	2,20	33	,311	,818
Kapasite/kabiliyet farklılıkları	1,85	2,08	1,75	2,20	33	1,951	,143
İletişim kanallarının belirsizliği	2,23	2,33	2,50	2,40	33	,291	,832
Etkisiz raporlama sistemi	2,31	2,08	2,50	2,20	33	,844	,481
Dil zorlukları	1,92	2,08	2,25	2,00	33	,360	,783
Kişilerarası çatışma	2,08	1,92	2,00	1,80	33	,262	,852
Yaş farkı	2,62	2,42	1,75	2,60	33	2,453	,083
Çıkar çatışması	2,08	1,75	2,00	1,80	33	,545	,655
Değişime karşı direnme	1,92	2,08	2,00	1,80	33	,262	,852
Cinsiyet sorunları	2,38	2,50	2,50	2,80	33	,525	,669
Gerekli becerilerin eksikliği	1,77	2,00	2,00	1,80	33	,826	,490
Zaman kavramı değişkenliği	1,92	2,50	2,25	2,20	33	2,202	,108
Örgütsel aksilikler	2,08	2,33	2,25	2,20	33	,815	,496
Kısıtlı kaynaklar	2,15	2,17	2,00	2,00	33	,232	,874
Kötü planlama	2,00	1,83	2,25	1,80	33	,722	,547
Kısıtlı zaman	1,62	1,75	2,00	2,20	33	1,414	,258
Motivasyon eksikliği	1,92	2,00	2,00	1,80	33	,206	,891
Bilgilerin kaybolması	2,15	2,08	2,25	2,00	33	,150	,929
Dini sorunlar	2,62	2,58	2,00	2,20	33	1,554	,221
Kötü dinleyiciler	1,92	2,00	1,75	2,20	33	,344	,794
Aile bağlılıkları	2,38	2,42	2,25	2,20	33	,163	,920
Özgüven eksikliği	2,08	2,00	1,75	1,80	33	,475	,702
Zayıf liderlik	2,08	1,92	2,00	1,80	33	,383	,766
Mekan düzenlemesi	2,31	2,17	2,00	2,40	33	,500	,685
Kişisel tercihler	2,08	2,25	2,00	2,20	33	,366	,778
Zayıf uzlaşma becerileri	1,85	1,83	2,00	1,80	33	,130	,942
Çatışan iş/endüstri etiği	2,15	2,00	1,75	2,00	33	,626	,604
Basmakalıp sözlerin kullanımı	1,85	2,00	2,00	1,80	33	,232	,874
Belirsiz hedefler	2,00	2,08	2,00	1,80	33	,367	,777
İlgi eksikliği	1,92	2,00	1,75	1,80	33	,210	,889
Güven eksikliği	1,85	2,08	1,75	1,80	33	,357	,785

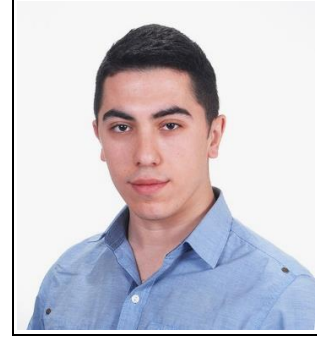
Çizelge A.8 : Anova Testi – Firma Deneyimi: İletişim Stratejileri

Firma Deneyimi Anova Testi	1-4 Yıl (N=2)	5-9 Yıl (N=3)	10-14 Yıl (N=2)	15-19 Yıl (N=9)	20 ve üzeri Yıl (N=18)	df	F	p
İletişim Stratejileri								
Kapsamlı bir iletişim planı	2,00	2,67	2,50	2,78	3,00	33	,344	,846
Açık iletişim kanalları	3,00	4,33	3,50	3,56	3,50	33	,533	,712
Sorumlulukların devredilmesi	4,50	4,00	2,00	3,33	3,28	33	1,974	,125
Ayarlama ve uyarlama	3,50	3,67	3,00	3,44	3,44	33	,223	,923
Toplantıların düzenlenmesi	4,00	2,67	3,50	4,22	4,06	33	1,629	,194
Kültürel tanıtım ve kabul etkinlikleri	3,00	2,33	2,50	2,33	2,56	33	,148	,963
Düzenli olarak gözden geçirme ve gerçekliğin kontrol edilmesi	3,50	3,33	2,50	3,22	3,39	33	,301	,875
Eğitim	3,00	3,67	2,50	2,67	2,83	33	,431	,785
Danışmanlık yaklaşımı	3,00	2,33	2,50	3,11	2,78	33	,251	,906
Önerilerin toplanması	1,50	2,33	1,50	1,56	2,11	33	,561	,693
Sürekli gelişim süreci	1,50	3,00	3,00	2,33	2,78	33	,770	,554
Kademeli olarak artırılan değişiklikler	4,00	3,00	3,00	2,78	2,72	33	,639	,639
Kaynak dengeleme	2,50	2,67	2,50	3,22	2,83	33	,347	,844
Geribildirim süreçleri	2,50	3,67	3,50	3,67	3,06	33	,715	,588
Durumsal raporlamalar	3,50	4,33	3,50	3,44	3,50	33	,476	,753
Anlaşmazlık çözümü	2,50	3,67	4,00	3,33	3,28	33	,589	,673
Problem çözme	3,00	4,33	4,00	4,00	3,61	33	,698	,599

Çizelge A.9 : Anova Testi – Paydaş Ulus Sayısı: İletişim Stratejileri

Paydaş Ulus Sayısı Anova Testi	2 Ulus (N=13)	3 Ulus (N=12)	4 Ulus (N=4)	5 ve üzeri Ulus (N=5)	df	F	p
İletişim Stratejileri							
Kapsamlı bir iletişim planı	2,62	3,00	3,25	2,60	33	,407	,749
Açık iletişim kanalları	3,31	3,92	3,50	3,40	33	,737	,538
Sorumlulukların devredilmesi	3,69	3,08	3,75	2,80	33	1,450	,248
Ayarlama ve uyarlama	3,46	3,25	4,00	3,40	33	1,020	,398
Toplantıların düzenlenmesi	4,00	4,17	4,50	2,80	33	3,305	,034
Kültürel tanıtım ve kabul etkinlikleri	2,15	2,92	2,75	2,20	33	1,081	,372
Düzenli olarak gözden geçirme ve gerçekliğin kontrol edilmesi	3,31	3,58	3,50	2,40	33	1,527	,228
Eğitim	2,92	2,92	2,75	2,60	33	,104	,957
Danışmanlık yaklaşımı	2,77	3,17	3,00	2,00	33	1,035	,391
Önerilerin toplanması	1,85	2,33	1,75	1,20	33	1,297	,301
Sürekli gelişim süreci	2,38	2,92	3,25	2,00	33	1,874	,293
Kademeli olarak artırılan değişiklikler	2,77	3,08	3,50	2,00	33	3,143	,155
Kaynak dengeleme	2,62	3,25	3,75	2,00	33		,040
Geribildirim süreçleri	3,46	3,25	3,75	2,40	33	1,315	,288
Durumsal raporlamalar	3,62	3,67	4,00	2,80	33	1,345	,278
Anlaşmazlık çözümü	3,23	3,58	4,00	2,40	33	2,469	,081
Problem çözme	3,85	3,83	4,00	3,20	33	,573	,637

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Andaç Kaptanoğlu

Doğum Yeri ve Tarihi: Kahramanmaraş / 07.02.1987

E-Posta: andackaptan@gmail.com

Lisans: 2006-2010 Karadeniz Teknik Üniversitesi – Mimarlık Bölümü

Lisans öğrenimi sırasında, 2008-2009 öğretim yılında Erasmus öğrenci değişim programı ile 1 yıl süreyle İtalya’da Università degli Studi di Sassari’de bulunmuştur. 2010 – 2011 yıllarında Ankara ve İstanbul’da bazı mimarlık ofislerinde çalışmış, 2012’den beri kendi ofisinde proje ve danışmanlık faaliyetleri yürütmektedir.