

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE VE PAZARA
GİRİŞ STRATEJİSİNİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
GLOBAL VE YEREL BENZEŞİMİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Perlin Naz CÖMERT

Tez Danışmanı: Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

HAZİRAN 2022

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez çalışmam sürecinde değerli fikirleriyle bana ışık tutan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı hocama en içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırma kapsamında ankete katılmayı kabul eden insan kaynakları yöneticilerine ayırdıkları zaman ve çok değerli katkıları için teşekkür ederim. Yıldız Teknik Üniversitesi'ndeki hocalarıma özellikle de her zaman beni destekleyen Prof. Dr. Yonca Gürol'a ve istatistiksel analizleri öğrenmemde büyük katkısı olan Doç. Dr. Murat Çemberci'ye teşekkürü borç bilirim. Ayrıca araştırma görevlisi arkadaşlarıma ve yüksek lisans sınıfındaki arkadaşlarıma bana her zaman fikir verdikleri ve cesaretlendirdikleri için teşekkür ederim. Son olarak, beni her zaman destekleyen ve anlayış gösteren aileme teşekkür ederim.

PERLİN NAZ CÖMERT

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	26
1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ STANDARDİZASYONUNU VE YERELLEŞTİRİLMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	27
1.1. Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi: Global Standardizasyon ve Yerelleşme Tartışmaları.....	27
1.1.1. Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	27
1.1.2. Çok Uluslu İşletmelerde Global Standardizasyon ve Yerelleşme Tartışmaları	29
1.2. Çok Uluslu İşletmelerde İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimi	32
1.2.1. Çok Uluslu İşletmelerde İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimini Etkileyen Unsurlar	32
2. GİRİŞ STRATEJİLERİ, KURUMSAL MESAFE VE KÜLTÜREL MESAFENİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İKY UYGULAMALARININ GLOBAL STANDARDİZASYONU VE YERELLEŞMESİ ÜZERİNDE ETKİLERİ	35
2.1. Hofstede'in Ulusal Kültür Modeli	35
2.2. Kültürel Mesafe.....	37
2.3. Kültürel Mesafenin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi	38
2.4. Kurumsallaşma Kuramı	40
2.5. Kurumsal Mesafe	43
2.6. Kurumsal Mesafenin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi	45
2.7. İştiraklerin Pazara Giriş Stratejileri	48
2.8. İştiraklerin Pazara Giriş Stratejilerinin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi.....	50
3. KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ GLOBAL VE YEREL BENZEŞİMİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	52
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	52
3.2. Araştırmanın Kısıtları	52
3.3. Araştırma Modeli.....	53
3.4. Araştırma Metodolojisi.....	54

3.4.1.	Araştırma Evreni ve Örneklem.....	54
3.5.	Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümleri.....	58
3.5.1.	Bağımlı Değişkenler.....	58
3.5.2.	Bağımsız Değişkenler	59
3.5.3.	Kontrol Değişkenleri	61
3.6.	Verilerin Toplanması	61
3.7.	Verilerin Analizi.....	62
3.8.	Araştırma Bulguları	63
3.8.1.	Tanımlayıcı İstatistikler	63
3.8.2.	Global Standardizasyon ve Yerelleşme Ölçekleri Arasındaki Korelasyon 66	66
3.8.3.	Global Standardizasyon, Yerelleştirme, Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe, Giriş Stratejisi, Firma Büyüklüğü, Şirket Yaşı ve Sektör Arasındaki Korelasyon	67
3.8.4.	Sektör, Şirket Büyüklüğü ve Şirket Yaşının Kontrolünde Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Pazara Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Global Standardizasyona, Yerelleştirilmesine ve Global ile Yerel arasındaki Benzeşimine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi	68
	SONUÇ VE TARTIŞMA.....	69
	KAYNAKÇA.....	72
	EKLER.....	81
	EK-1 ANKET FORMU.....	81
	EK 2- ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI.....	84

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇÜİ: Çok Uluslu İşletme

EMN: Entreprise Multinationale

GRH: Gestion des Ressources Humaines

HRM: Human Resources Management

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

MNE: Multinational Entreprise

SÜİKY: Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 3. 1: ARAŞTIRMA MODELİ: KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİNİN İKY UYGULAMALARININ GLOBAL STANDARDİZASYONUNA ETKİSİ.....	53
ŞEKİL 3. 2: KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİNİN İKY UYGULAMALARININ YERELLEŞTİRİLMESİNE ETKİSİ.....	53
ŞEKİL 3. 3: KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİNİN İKY UYGULAMALARININ GLOBAL VE YEREL BENZEŞİMİNE ETKİSİ.....	52
ŞEKİL 3. 4: KÜLTÜREL MESAFE FORMÜLÜ.....	57
ŞEKİL 3. 5: KURUMSAL MESAFE FORMÜLÜ.....	59



TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 3. 1: EVRENDEKİ ŞİRKETLERİN SEKTÖRLERİ	55
TABLO 3. 2: EVRENİ OLUŞTURAN ŞİRKETLERİN MENŞE ÜLKELERİ	56
TABLO 3. 3: ÖRNEKLEMDEKİ ŞİRKETLERİN MENŞE ÜLKELERİ.....	57
TABLO 3. 4: ÖRNEKLEMDEKİ ŞİRKETLERİN SEKTÖRLERİ.....	57
TABLO 3. 5: FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	62
TABLO 3. 6: PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	64
TABLO 3. 7: ÇALIŞAN SAYISINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	64
TABLO 3. 8: ŞİRKET YAŞINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	65
TABLO 3. 9: SEKTÖRE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	65
TABLO 3. 10: GLOBAL STANDARDİZASYON VE YERELLEŞME ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	66
TABLO 3. 11: GLOBAL STANDARDİZASYON VE YERELLEŞME ARASINDAKİ KORELASYON.....	67
TABLO 3. 12: GLOBAL STANDARDİZASYON, YERELLEŞME, KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE, ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜ VE ŞİRKET YAŞI ARASINDAKİ KORELASYON.....	67
TABLO 3. 13: SEKTÖR, ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜ VE ŞİRKET YAŞI KONTROLÜNDE KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE, PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİNİN İKY UYGULAMALARININ GLOBAL STANDARDİZASYONUNA, YERELLEŞTİRİLMESİNE VE GLOBAL VE YEREL BENZEŞİMİNE ETKİSİ: ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI.....	68

RÉSUMÉ

Cette recherche visait à examiner dans quelle mesure les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les filiales des entreprises étrangères opérant en Turquie sont similaires aux entreprises locales du même secteur et dans quelle mesure les pratiques au siège de l'entreprise sont similaires. En outre, l'impact de la distance culturelle et institutionnelle entre les pays d'origine des filiales des entreprises multinationales et la Turquie, et les modes d'entrée des filiales, sur la standardisation et la localisation des pratiques de GRH et aussi sur la similarité entre globale et locale pratiques de GRH sont étudiés.

Avec la mondialisation et la révolution des technologies de l'information, la mobilisation internationale des personnes, des capitaux et des échanges s'est accélérée. Dans ce contexte, les Entreprises Multinationales (les EMN) et les pratiques de gestion dans les EMN ont acquis une importance substantielle. La gestion des ressources humaines (GRH) dans les EMN est différente des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises domestiques, car différentes caractéristiques et valeurs culturelles et institutionnelles interfèrent dans le processus de gestion. Cette situation apporte de nombreux facteurs et diverses pressions culturelles et institutionnelles auxquelles les dirigeants des EMN doivent faire face dans le processus de GRH. Des recherches antérieures ont montré que la culture, les caractéristiques institutionnelles et l'entrée sur le marché sont des éléments importants qui affectent les pratiques de GRH dans les EMN.

Dans ce contexte, il est supposé dans cette recherche que la distance culturelle et institutionnelle et le mode d'entrée des filiales affecteront la standardisation et la localisation des pratiques de GRH. De plus, il est supposé que la distance culturelle, la distance institutionnelle et les modes d'entrée affecteront la similarité globale et locale des pratiques de GRH. Le modèle culturel national de Hofstede et la théorie de l'institutionnalisation constituent la base théorique de cette recherche.

Cette thèse est divisée en trois parties. Dans le premier chapitre, une revue de la littérature sur les concepts et les cadres théoriques liés à la recherche est incluse et chaque concept est expliqué en détail. Dans le premier chapitre, où le cadre conceptuel est dessiné, premièrement, le concept de gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises multinationales est expliqué. Dans cette section, il est mentionné que le nombre d'études examinant l'efficacité des pratiques

de gestion et de GRH dans les EMN a augmenté avec la mondialisation, le développement rapide des technologies de l'information et la facilitation du commerce international. Il a été souligné que le principal défi pour les EMN est de gérer en équilibrant les pressions contradictoires sur l'intégration mondiale et en répondant aux demandes locales en même temps. Les difficultés rencontrées dans la gestion globale des effectifs et les cadres théoriques développés dans les études précédentes sur la gestion stratégique des ressources humaines internationales sont évoqués. Les choix stratégiques suivis par les entreprises multinationales et leur relation avec les pratiques de GRH sont discutés. Quatre types de stratégies, qui constituent l'arrière-plan du dilemme fondamental auquel sont confrontées les multinationales en matière de normalisation et de localisation des pratiques - qui est également l'objet de cette thèse - sont expliqués. Ensuite, la discussion sur la standardisation globale et la localisation des pratiques de GRH, qui est souvent abordée dans la littérature de gestion internationale, est approfondie. Les raisons possibles des décisions de standardisation globale et de localisation des entreprises multinationales sont clarifiées. Ensuite, la similitude globale et locale des pratiques de GRH dans les multinationales est expliquée. Ce concept fait référence à la similitude entre les pratiques de la société mère de l'EMN et les pratiques locales. Ensuite, les facteurs qui affectent la ressemblance globale et locale des pratiques de GRH sont expliqués en référence à des études antérieures. On voit que les caractéristiques culturelles et institutionnelles liées à l'environnement national, au rôle stratégique de la filiale et à la stratégie internationale ont été précédemment expliquées comme des facteurs influant sur la similarité globale et locale de la GRH dans ce domaine.

Dans la deuxième partie de cette thèse, les effets des modes d'entrée, de la distance institutionnelle et de la distance culturelle sur la standardisation globale et la localisation globales des pratiques de GRH dans les EMN sont évoqués. Dans cette section, le modèle de culture nationale de Hofstede et les concepts de distance culturelle sont expliqués en détail. Selon Hofstede, les organisations dépendent de la culture et, par conséquent, des réponses universelles aux problèmes d'organisation et de gestion ne peuvent être données. Par conséquent, il a été souligné que le modèle culturel national - qui est toujours valable même si des années se sont écoulées depuis les recherches de Hofstede - et les pratiques de gestion dans les organisations sont également significativement affectés par la culture (Beugelsdijk et al., 2015).

Dans ce contexte, six dimensions culturelles du modèle de culture nationale développé par Hofstede, à savoir l'individualisme, la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude, la masculinité/féminité, l'orientation à long terme, la tolérance/contrainte, sont expliquées en détail. Le concept de distance culturelle, qui repose sur quatre des dimensions culturelles de Hofstede, à savoir la distance hiérarchique, l'individualisme, la féminité/masculinité et l'évitement de l'incertitude, est expliqué. Il vise à mesurer la différence entre les valeurs, les motivations et les croyances entre les sociétés. Ensuite, l'impact de la distance culturelle sur la standardisation globale et la localisation des pratiques de GRH et comment cela pourrait affecter la similarité globale - locale est discuté en référence aux études précédentes. Ensuite, les concepts de théorie de l'institutionnalisation et de distance institutionnelle sont discutés. Il a été dit que la théorie de l'institutionnalisation, qui est utilisée pour donner un sens à la structure et au comportement des organisations, étudie comment les institutions se forment, comment les organisations protègent leur légalité en adaptant les règles de l'environnement institutionnel (Koçel, 2018). Dans la même section, le développement historique de la théorie institutionnelle est expliqué et les auteurs qui ont contribué à cette théorie depuis les années 1950 sont mentionnés. Comme l'indique la nouvelle théorie institutionnelle, il est souligné que l'organisation est affectée par des pressions institutionnelles normatives, cognitives et réglementaires, et dans ce contexte, les organisations opérant dans le même environnement deviennent similaires au fil du temps. Selon cette situation, appelée isomorphisme, les filiales des multinationales peuvent devenir similaires aux entreprises locales en étant exposées aux pressions institutionnelles locales du pays d'accueil dans lequel elles opèrent. De plus, il a été mentionné qu'il existe trois types d'isomorphisme: coercitif, mimétique et normatif. Après avoir exprimé que la théorie institutionnelle est l'un des cadres théoriques les plus utilisés dans la recherche internationale en GRH, le sujet de la distance institutionnelle est abordé. La distance institutionnelle basée sur la théorie institutionnelle indique le degré de différence entre les institutions du pays d'origine et du pays d'accueil de l'entreprise. Dans la littérature, il est souligné que la distance culturelle et institutionnelle sont des éléments complémentaires. Des études antérieures sur l'effet de la distance institutionnelle sur la similarité globale et locale des pratiques de GRH sont passées en revue. Les modes d'entrée sur le marché des affiliés, qui est la troisième variable indépendante de la recherche, sont expliqués sous la rubrique suivante. Les résultats

des études précédentes sur l'impact des modes d'entrée de la filiale sur la similarité globale et locale de la GRH sont discutés. Avec le soutien de ces études, des hypothèses concernant la relation entre la distance institutionnelle, la distance culturelle, les stratégies d'entrée et la normalisation et la localisation mondiales des pratiques de GRH et la similitude globale et locale des pratiques de GRH ont été formulées. Dans la troisième partie, le modèle de recherche, les hypothèses, la méthodologie de recherche, le but de la recherche, la portée et les limites sont expliqués. Sur la base d'études antérieures, il a été supposé que la distance culturelle, la distance institutionnelle et le mode d'entrée affecteront la standardisation et la localisation des pratiques de GRH. Conformément à ces objectifs, un univers de recherche de 200 entreprises, composé de filiales opérant en Turquie, a été créé dans le cadre de certaines contraintes. Les entreprises incluses dans l'univers de recherche ont été sélectionnées selon les critères d'être une entreprise étrangère opérant en Turquie, d'être une entreprise à grande échelle et d'être une entreprise dont les informations et les employés peuvent être accédés via LinkedIn. De plus, une restriction sectorielle a été faite dans la sélection des entreprises à inclure dans la recherche. Les secteurs de la justice et de la sécurité, du bois, du papier et des produits en papier, du ciment de verre et du sol, des mines, de la santé, des sports et des loisirs, de l'agriculture, de la chasse et de la pêche, de l'environnement, de la culture, de l'art et du design ont été exclus de la recherche. À la suite de la phase de collecte de données, des réponses ont été reçues de 120 entreprises. Ainsi, les hypothèses entrant dans le cadre de la recherche ont été testées auprès d'un échantillon de 120 entreprises. L'échelle de standardisation globale et de localisation des pratiques de GRH qui couvre 5 pratiques de GRH, y compris le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la promotion et les incitations financières, a été utilisée dans l'étude qui a été tirée de Lu et Björkman (1997). Il y a 18 questions au total dans cette échelle, dont 9 mesurent la standardisation et 9 qui mesurent la localisation. En plus des questions de l'échelle, des informations sur les entreprises ont également été posées dans l'enquête. Le nombre d'employés, l'âge de l'entreprise, le pays d'origine de l'entreprise, le nombre de filiales de l'entreprise, le secteur dans lequel l'entreprise opère et la manière dont l'entreprise entre sur le marché turc ont été demandés. Par conséquent, il y a 25 questions au total dans le questionnaire en ligne. Le lien internet de l'enquête en ligne a été envoyé aux managers des ressources humaines des entreprises invitées à participer à l'étude via la plateforme de médias

sociaux LinkedIn. Les managers ont participé volontairement à l'enquête. A l'issue du processus de collecte des données, 120 entreprises au total ont répondu. Une fois le processus de collecte des données terminé, la phase d'analyse des données a commencé. Le programme d'analyse statistique SPSS a été utilisé dans le processus d'analyse. La distance culturelle et institutionnelle a été calculée à l'aide de la formule mathématique spécifiée dans l'étude de Kogut et Singh (1988), la distance culturelle entre le pays d'origine de chaque entreprise et la Turquie a été calculée. La distance institutionnelle a également été calculée selon les informations de l'indice de compétitivité mondiale publié par le Forum économique mondial, comme cela a été calculé dans l'étude d'İlhan-Nas et al. (2018). Le mode d'entrée de la filiale a également été demandé dans l'enquête, et les réponses données ont été codées comme fusion/acquisition 1, investissement greenfield 2 et coentreprise 3. Le secteur est inclus dans l'analyse en le divisant en deux classes : production et secteurs des services. Des analyses de factorielles et des analyses de fiabilité ont été réalisées sur les données collectées. Après avoir testé la validité et la fiabilité des données avec des analyses factorielles et de fiabilité, le test de distribution normale a été effectué. Après avoir déterminé que les données étaient normalement distribuées à la suite d'un test de distribution normale, des analyses paramétriques ont été jugées appropriées. D'abord, les réponses données aux questions des échelles ont été examinées. Lors de l'évaluation de l'échelle de standardisation globale, il ressort des réponses données que cinq pratiques de GRH sont globalement similaires à la maison mère. Pour l'échelle de localisation, on constate que la similarité des pratiques avec l'entreprise locale est moindre que la similarité avec la maison mère. Ensuite, les caractéristiques de l'échantillon ont été démontrées à l'aide d'analyses statistiques descriptives. Lorsque les filiales sont analysées selon leurs modes d'entrée, on observe que 43,3% de l'échantillon est composé de filiales créées par fusions/acquisitions, 40% de filiales créées avec des investissements greenfield et 16,7% de sociétés créées en coentreprises. Lors de la classification selon le nombre d'employés, il a été illustré que toutes les entreprises participantes avaient plus de 500 employés, mais 74,2 % d'entre elles avaient plus de 5001 employés. Après cela, les filiales sont classées selon leur âge et on détecte que 66,7% d'entre elles opèrent depuis 21 ans ou plus. Il est à noter que les entreprises opérant depuis moins de 5 ans sont très peu nombreuses dans l'échantillon et elles constituent 2,5% de l'échantillon. Il a été entendu que les filiales opérant entre 6 et 10 ans constituent 5,8 % de

l'échantillon, et les entreprises opérant entre 11 et 20 ans constituent 25 % de l'échantillon. Les statistiques descriptives du secteur illustrent que le secteur avec la fréquence la plus élevée est l'automobile, les produits de grande consommation, les technologies de l'information et les secteurs électroniques.

Des analyses de régression multiple ont été réalisées pour mesurer les impacts de la distance culturelle, de la distance institutionnelle et du mode d'entrée sur la standardisation et la localisation des pratiques de GRH, et sur la compatibilité entre standardisation et localisation. La taille et le secteur de l'entreprise étaient des variables de contrôle. Selon les résultats de l'analyse, on constate que seul le mode d'entrée a un effet significatif sur la standardisation, alors que les autres variables n'ont pas d'impact significatif sur les variables dépendantes. De plus, la corrélation entre les échelles de standardisation et de localisation a été calculée pour déterminer lesquelles des pratiques de GRH étaient standardisées et lesquelles étaient localisées. Le coefficient de corrélation était positif pour toutes les cinq pratiques de GRH. Cela montre que les pratiques de la société mère et les pratiques des entreprises locales en Turquie sont compatibles entre elles pour toutes les pratiques de GRH. Dans les hypothèses de l'étude, il a été supposé que le recrutement et la formation seraient plus similaires entre la société mère et les entreprises locales que les autres (par rapport à l'évaluation des performances, la promotion et l'incitation financière). Mais les résultats de l'étude ont montré le contraire, révélant que l'évaluation des performances, la promotion et les incitations financières sont plus similaires entre la société mère et les entreprises locales que le recrutement et la formation. Cette constatation soutient la théorie de la convergence qui renforce l'idée que les pratiques de GRH dans le monde convergent. De même, Ayentimi et al. (2018), dans leur étude sur les similitudes et les différences des pratiques de GRH entre les filiales des multinationales et les entreprises locales au Ghana, ont constaté que la convergence des pratiques était plus dominante. Les recherches de Pudelko et Harzing (2007), qui incluent des multinationales ayant leur siège aux États-Unis, au Japon et en Allemagne, et des filiales de multinationales dans ces trois pays, ont découvert que les pratiques des filiales convergent vers les pratiques Américaines dominantes. Dans ce contexte, on a vu que les résultats de la recherche appuient les recherches antérieures et la théorie de la convergence. Dans la partie conclusion et discussion, les résultats de la recherche sont comparés et interprétés avec des études antérieures et

des cadres théoriques. Les contributions de la thèse aux différentes parties prenantes sont mentionnées et des suggestions pour de futures recherches sont présentées.

ABSTRACT

This research aimed to examine to what extent the HRM practices in the subsidiaries of foreign companies operating in Turkey are similar to local companies in the same sector and to what extent the practices in the parent company are similar to subsidiaries. In addition, the cultural and institutional distance between the countries of origin of the MNE subsidiaries in the sample and Turkey, and the effect of the subsidiary's entry mode the Turkish market on the global and local similarity of HRM practices are investigated.

With the globalization and the revolution in information technology, the international mobilization of people, capital and trade has accelerated. In this context, MNEs and management practices in MNEs have gained great importance. Human resource management (HRM) in MNEs is different from human resource management practices in domestic companies, as different cultural and institutional characteristics and values interfere in management process. This situation brings many factors and various cultural and institutional pressures that managers in MNEs must face in HRM process. Past research has shown that culture, institutional characteristics, and market entry are important elements that affect HRM practices in MNEs.

In this context, it is assumed in this research that the cultural and institutional distance and the entry mode of subsidiaries will affect the standardization and localization of HRM practices. Moreover, it is assumed that cultural distance, institutional distance and entry modes will affect the global and local similarity of HRM practices. Hofstede's National Cultural Model and Institutionalization Theory constitute the theoretical basis of this research.

This dissertation is divided into three parts. In the first chapter, a literature review about the concepts and theoretical frameworks related to the research is included and each concept is explained in detail. In the first chapter, where the conceptual framework is drawn, firstly, the concept of Strategic Human Resources Management in Multinational Enterprises is explained. In this section, it is mentioned that the

number of studies investigating the effectiveness of management and HRM practices in MNEs increased with globalization, rapid development in information technology and the facilitation of international trade. It was underlined that the main challenge for MNEs is to manage by balancing the conflicting pressures on global integration and responding to local demands at the same time. The difficulties encountered in global workforce management and the theoretical frameworks developed in previous studies on strategic international human resources management are mentioned. The strategy choices followed by MNEs and their relationship with HRM practices are discussed. Four types of strategies, which constitute the background of the basic dilemma faced by MNEs related to standardization and localization of practices - which is also the focus of this dissertation- are explained. Then, the discussion of standardization and decentralization, which is often discussed in the international management literature, is delved into. Possible reasons behind the standardization and localization decisions of MNEs are clarified. Then, the global and local similarity of HRM practices in MNEs is explained. This concept refers to the similarity between MNE's parent company practices and the local practices. Afterwards, the factors that affect the global and local resemblance of HRM practices are explained with reference to previous studies. It is seen that cultural and institutional characteristics related to the national environment, the strategic role of the subsidiary, and the international strategy have previously been explained as factors influencing the global and local similarity of HRM in this area.

In the second section of this dissertation, the effects of entry modes, institutional distance and cultural distance on the global standardization and localization of HRM practices in MNEs are mentioned. In this section, Hofstede's model of National Culture and the concepts of cultural distance are explained in detail. According to Hofstede, organizations are dependent on culture and therefore, universal answers to problems in organization and management cannot be given. Therefore, it has been underlined that the national culture model -which is still valid even though years have passed since Hofstede's research- and the management practices in organizations are also significantly affected by culture (Beugelsdijk et al., 2015). In this context, six cultural dimensions in the national culture model developed by Hofstede, namely individualism, power distance, uncertainty avoidance, masculinity/femininity, long-term orientation, tolerance/constraint, are explained in detail. The concept of cultural distance, which is based on four of

Hofstede's cultural dimensions, namely power distance, individualism, femininity/masculinity and uncertainty avoidance, is explained. It aims to measure the difference between values, motives and beliefs between societies. Then, the impact of cultural distance on global standardization and localization of HRM practices and how it might affect the global – local similarity is discussed with reference to previous studies. Afterwards, the concepts of institutionalization theory and institutional distance are discussed. It has been stated that the theory of institutionalization, which is used to make sense of the structure and behavior of organizations, investigates how institutions are formed, how organizations protect their legality by adapting the rules of the institutional environment (Koçel, 2018). In the same section, the historical development of institutional theory is explained and the scientists who have contributed to this theory since the 1950s are mentioned. As stated by the new institutional theory, it is emphasized that the organization is affected by normative, cognitive and regulatory institutional pressures, and in this context, organizations operating in the same environment become similar over time. According to this situation, which is called isomorphism, the subsidiaries of MNEs can become similar to local companies by being exposed to local institutional pressures in the host country in which they operate. In addition, it has been mentioned that there are three types of isomorphism: coercive, mimetic and normative. After expressing that institutional theory is one of the most used theoretical frameworks in international HRM research, the subject of institutional distance is discussed. Institutional distance based on institutional theory indicates the degree of difference between institutions in the home country and host country of the company. In the literature, it is emphasized that cultural and institutional distance are complementary elements. Past studies on the effect of institutional distance on global and local similarity of HRM practices are reviewed. Market entry modes of affiliates, which is the third independent variable of the research, are explained under the next heading. The findings of previous studies on the impact of the subsidiary's entry modes on HRM global and local similarity are discussed. With the support of these studies, hypotheses regarding the relationship between institutional distance, cultural distance, entry strategies and global standardization and localization of HRM practices and global and local similarity of HRM practices were formed. In the third part, the research model, hypotheses, research methodology, research purpose, scope and limitations are explained. Based on past studies, it has been assumed that cultural

distance, institutional distance and entry mode will affect the global standardization and localization of HRM practices and the global and local similarity of HRM practices. In line with these purposes, a research universe of 200 companies, consisting of subsidiaries operating in Turkey, was created within the framework of certain constraints. Companies that are included in the research universe have been selected according to the criteria of being a foreign company operating in Turkey, being a large-scale company, and being able to display information and employees via LinkedIn. In addition, a sectoral restriction was made in the selection of companies to be included in the research. The sectors of justice and security, wood, paper and paper products, glass cement and soil, mining, health, sports and recreation, agriculture, hunting and fishing, environment, culture, art and design were excluded from the research. As a result of the data collection phase, responses were received from 120 companies. Thus, the hypotheses within the scope of the research were tested with a sample of 120 companies. The Standardization and Localization of HRM Practices scale which covers 5 HRM practices including recruitment, training, performance evaluation, promotion and financial incentives was used in the study which was taken from Lu and Björkman (1997). There are 18 questions in total in this scale, 9 of which measure standardization and 9 that measure localization. In addition to the questions of the scale, company information was also asked in the survey. The number of employees, the age of the firm, the country of origin of the firm, the number of affiliates of the firm, the sector in which the firm operates and the way the firm enters the Turkish market were asked. Therefore, there are 25 questions in total in the online questionnaire. The internet link of the online survey was sent to the human resources managers in the companies requested to participate in the study via the LinkedIn social media platform. Managers participated in the survey voluntarily. At the end of the data collection process, a total of 120 companies responded. When the data collection process was completed, the data analysis phase was started. SPSS statistical analysis program was used in the analysis process. Cultural and institutional distance were calculated using the mathematical formula specified in Kogut and Singh's (1988) study, the cultural distance between each company's country of origin and Turkey was calculated. Institutional distance was also calculated according to the information in the Global Competitiveness Index published by the World Economic Forum, as was computed in the study of İlhan-Nas et al. (2018). The entry mode of the subsidiary was also asked in the survey, and the

answers given were coded as merger/acquisition 1, greenfield investment 2, and joint venture 3. The sector is included in the analysis by dividing it into two classes as production and service sectors.

Factor analysis and reliability analyzes were performed on the collected data. After testing the validity and reliability of the data with factor and reliability analyzes, the normal distribution test was performed. After it was determined that the data were normally distributed as a result of normal distribution test, parametric analyzes were deemed appropriate. First of all, the answers given to the questions in the scales were examined. When evaluating the standardization scale, it is seen from the answers given that five HRM practices are generally similar to the parent company. For the localization scale, it is seen that the similarity of the practices to the local company is less than the similarity to the parent company. Then, sample characteristics were demonstrated using descriptive statistical analyzes. When subsidiaries are analyzed according to their entry modes, it is observed that 43.3% of the sample consists of subsidiaries established through mergers/acquisitions, 40% of companies established with greenfield investment, and 16.7% of companies established as joint ventures. When classifying according to the number of employees, it was illustrated that all of the participating companies had more than 500 employees, but 74.2% of them had more than 5001 employees. After that, subsidiaries are classified according to their ages and it is detected that 66.7% of them have been operating for 21 years or more. It is noteworthy that the companies operating for less than 5 years are very few in the sample and they constitute 2.5% of the sample. It has been understood that subsidiaries operating between 6-10 years constitute 5.8% of the sample, and companies operating between 11-20 years constitute 25% of the sample. The descriptive statistics of sector illustrates the sector with the highest frequency is automotive, FMCG, information technologies and electronic sectors.

Multiple regression analyzes were carried out to measure the impacts of cultural distance, institutional distance, and the entry mode on the standardization and localization of HRM practices, and on the global and local similarity of HRM practices. The firm size, firm age and sector were control variables. According to the results of the analysis, it was seen that only entry mode had a significant effect on standardization, while the other variables did not have a significant impact on the dependent variables. Similarly, Ayentimi et al. (2018) found that the impact of

national culture on HRM convergence between MNEs and local firms is limited. In addition, Mellahi et al. (2016) found that institutional distance did not have a significant effect on the adoption of performance management practices at the subsidiary level. Also, Vo and Stanton (2011) demonstrated that cultural and institutional distance had no effect on HRM practice transfer. Therefore, the thesis findings were seen to support previous research. In the conclusion and discussion part, the research findings are compared and interpreted with previous studies and theoretical frameworks. The contributions of the dissertation to various stakeholders are mentioned and suggestions for future research are presented.



ÖZET

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı kökenli şirketlerin iştiraklerindeki İKY uygulamalarının ne derecede aynı sektördeki yerel şirketlere, ne derecede şirketin genel merkezindeki uygulamalara benzediğini incelemeyi amaçlamıştır. Buna ek olarak, örneklemdaki ÇUI iştiraklerinin menşe ülkelerinin Türkiye ile arasındaki kültürel ve kurumsal uzaklığın ve iştirakin Türkiye pazarına giriş stratejisinin İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimine etkisi araştırılmaktadır.

Globalleşme ve bilgi teknolojisindeki devrimle beraber insanlar, sermaye ve ticaret uluslararası anlamda hareketlenmesi hızlanmıştır. Bu kapsamda ÇUI’ler ve ÇUI’lerdeki yönetim uygulamaları büyük ölçüde önem kazanmıştır. Yerel şirketlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarından farklı olan ÇUI’ler için İKY, birçok farklı ülkede faaliyet gösteren farklı kültürel özellikleri taşıyan global bir işgücünün yönetimi anlamına gelmektedir. Bu durum da ÇUI’lerdeki yöneticilerin insan kaynakları yönetimi sürecinde dikkate alması gereken birçok değişken ve yüzleşmesi gereken çeşitli kültürel ve kurumsal baskıları beraberinde getirmektedir. Geçmiş araştırmalarda kültürün, kurumsal özelliklerin ve pazara giriş stratejisinin ÇUI’lerde İKY uygulamalarını etkileyen faktörler olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda bu çalışmada da kültürel ve kurumsal mesafe ve pazara giriş stratejisinin iştiraklerdeki İKY uygulamalarının standardize edilmesine ve yerelleştirilmesine etki edeceği varsayılmıştır. Ayrıca, kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve pazara giriş stratejilerinin İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimine etki edeceği varsayılmıştır. Hofstede’in Ulusal Kültür Modeli ve Kurumsallaşma Kuramı bu araştırmanın teorik temelini oluşturmaktadır.

Bu tez üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde çalışmayla ilgili kavramlar ve teorik çerçevelerle ilgili literatür taramasına yer verilmiş ve her bir kavram detaylı

olarak açıklanmıştır. Kavramsal çerçevenin çizildiği birinci bölümde öncelikle Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusuna yer verilmiştir. Bu bölümde globalleşme, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim ve uluslararası ticaretin kolaylaşması ve yaygınlaşmasıyla beraber ÇUI'lerdeki yönetim ve İKY uygulamalarının nasıl daha etkili olabileceğine dair araştırmaların arttığından bahsedilmiştir. ÇUI'ler için temel mücadele konusunun küresel entegrasyon ve yerel taleplere cevap vermeye dair birbiriyle çatışan baskıları dengeleyerek yönetebilmek olduğunun altı çizilmiştir. Küresel işgücü yönetiminde karşılaşılan güçlüklerden ve stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi konusunda geçmiş çalışmalarda geliştirilen teorik çerçevelerden bahsedilmiştir. ÇUI'lerin izledikleri strateji seçimleri ve bunun İKY uygulamalarıyla ilişkisi ele alınmıştır. ÇUI'lerin karşılaştığı ve bu tez çalışmanın da odağını oluşturan uygulamaların standardizasyonu ve yerelleştirilmesi konusundaki temel ikilemin arka planını oluşturan dört strateji tipi açıklanmıştır. Ardından, uluslararası yönetim literatüründe sıklıkla ele alınan standardizasyon ve yerelleşme tartışmasının derinine inilmiştir. ÇUI'lerin standardizasyon ve yerelleşme kararlarının arkasındaki muhtemel gerekçelerden bahsedilmiştir. Ardından, ÇUI'lerde İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi açıklanmıştır. Bu kavram ÇUI'nin ana şirketindeki uygulamalar ile yerel uygulamalar arasındaki benzerliği ifade etmektedir. Sonrasında, İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi üzerinde etkili olan faktörlerin neler olduğu geçmiş çalışmalara atıf yapılarak açıklanmıştır. Ulusal çevreyle ilgili kültürel ve kurumsal özelliklerin, iştirak stratejik rolünün, uluslararası stratejinin daha önce bu alanda İKY'nın global ve yerel benzeşimine etki eden faktörler olduğu açıklanmıştır. İkinci bölümde ise giriş stratejileri, kurumsal mesafe ve kültürel mesafenin ÇUI'lerde İKY uygulamalarının global standardizasyonu ve yerelleştirilmesi üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Hofstede'in Ulusal Kültür modeli ve kültürel mesafe kavramları detaylı olarak açıklanmıştır. Hofstede'e göre, örgütler kültüre bağlıdır ve bu nedenle de organizasyon ve yönetim konusundaki problemlere evrensel cevaplar verilemez. Dolayısıyla, Hofstede üzerinden yıllar geçse de hala geçerli olduğu bulunan ulusal kültür modeli ile örgütlerdeki yönetim uygulamalarının da kültürden önemli ölçüde etkilendiğinin altı çizilmiştir (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Bu kapsamda, Hofstede'in geliştirdiği ulusal kültür modelinde yer alan; bireycilik, güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik/kadınsılık, uzun dönemli yönelim, hoşgörü/kısıtlama olmak üzere altı kültürel boyut detaylı olarak açıklanmıştır. Hofstede'in kültürel

boyutlarından, güç mesafesi, bireycilik, kadınsılık/erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört tanesini temel alan kültürel mesafe kavramı açıklanmıştır. Toplumlar arasındaki değer, güdü ve inançlar arasındaki farklılığı ölçmeyi amaçlamaktadır. Ardından kültürel mesafenin İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimine nasıl etkisi olabileceği geçmişteki çalışmalara atıf yapılarak tartışılmıştır. Sonrasında, kurumsallaşma kuramı ve kurumsal mesafe kavramları ele alınmıştır. Kurumsallaşma teorisinin, örgütlerin yapı ve davranışlarını anlamlandırmak için kullanılan ve kurumların nasıl oluştuğu, örgütlerin kurumsal çevrenin kuralların uyum sağlayarak nasıl yasallıklarını koruduklarını araştırdığı belirtilmiştir (Koçel, 2018). Aynı bölümde kurumsal teorisinin tarihsel gelişimi anlatılarak 1950'lerden günümüze kadar bu teoriye katkı yapan bilim insanlarından bahsedilmiştir. Yeni kurumsal teorisinin ana görüşü olarak, örgütün normatif, bilişsel ve düzenleyici kurumsal baskılardan etkilendiği ve bu bağlamda da aynı çevrede faaliyet gösteren örgütlerin zamanla benzer hale geldiğini benimsediği vurgulanmıştır. İzomorfizm olarak adlandırılan bu duruma göre, ÇUI'lerin iştirakleri de faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkedeki yerel kurumsal baskılara maruz kalarak yerel şirketlerle benzer hale gelebilmektedir. Buna ek olarak, izomorfizmin de, zorlayıcı, taklitçi ve normatif olmak üzere üç çeşidi olduğundan bahsedilmiştir. Kurumsal mesafenin İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimine etkisine dair geçmiş çalışmalar incelenmiştir. Kurumsal teorisinin uluslararası İKY araştırmalarında en çok kullanılan teorik çerçevelerden biri olduğu ifade edildikten sonra kurumsal mesafe konusuna geçilmiştir. Kurumsal teoriye dayanan kurumsal mesafe, şirketin ana ülkesindeki ve ev sahibi ülkesindeki kurumlar arasındaki farklılığın derecesini göstermektedir. Yazında kültürel ve kurumsal mesafenin birbirini tamamlayan unsurlar olduğunun vurgulandığı ifade edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bağımsız değişkeni olan iştiraklerin pazara giriş stratejileri bir sonraki başlık altında açıklanmıştır. İştirakin pazara giriş stratejisinin İKY global ve yerel benzeşimine etkisine dair geçmiş çalışmaların bulguları tartışılmıştır. Bu çalışmalardan destek alınarak kurumsal mesafe, kültürel mesafe, giriş stratejilerinin İKY uygulamalarının global standardizasyonu, yerelleştirilmesi ve global ile yerel benzeşimi ile ilişkisine dair hipotezler oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırma modeli, hipotezleri, araştırmanın metodolojisi, araştırma amacı, kapsamı, kısıtları açıklanmıştır. Geçmiş çalışmalardan hareketle kültürel mesafenin, kurumsal mesafenin ve pazara giriş stratejisinin İKY uygulamalarının global standardizasyonuna, yerelleştirilmesine ve

İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimine etki edeceği varsayılmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda birtakım kısıtlar çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren iştiraklerden oluşan 200 şirketlik araştırma evreni oluşturulmuştur. Araştırma evrenine dahil olan şirketler; Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı kökenli bir şirket olma, büyük ölçekli bir şirket olma, LinkedIn üzerinden bilgilerine ve çalışanlarına ulaşılabilir olma kriterlerine göre seçilmiştir. Ayrıca, araştırmaya dahil edilecek şirketlerin seçilmesinde sektörel anlamda da bir kısıtlama yapılmıştır. Adalet ve güvenlik, ağaç, kâğıt ve kağıt ürünleri, cam çimento ve toprak, maden, sağlık, spor ve rekreasyon, tarım, avcılık ve balıkçılık, çevre, kültür sanat ve tasarım sektörleri araştırmanın dışında bırakılmıştır. Veri toplama aşamasının sonucunda 120 şirketten cevap alınmıştır. Böylece, araştırma kapsamındaki hipotezler, 120 şirketlik bir iştirak örneklemini ile test edilmiştir. Kantitatif araştırma yöntemi ile yapılan tezde veri toplamak için Lu ve Björkman (1997) tarafından kullanılan; işe alım, eğitim, performans değerlendirme, terfi ve maddi teşvik olmak üzere 5 İKY Uygulamalarını kapsayan İKY Uygulamalarının Standardizasyonu ve Yerelleştirilmesi ölçeği kullanılmıştır. Standardizasyonu ölçen 9, yerelleşmeyi ölçen de 9 olmak üzere bu ölçekte toplamda 18 tane soru bulunmaktadır. Bu ölçeğin yanı sıra ankette, şirket bilgileri de sorulmuştur. Sorulan şirket bilgileri; çalışan sayısı, şirketin yaşı, şirketin menşe ülkesi, şirketin iştirak sayısı, şirketin faaliyette bulunduğu sektör ve firmanın Türkiye pazarına giriş stratejisidir. Dolayısıyla, çevrimiçi ortamda oluşturulan ankette toplamda 25 soru bulunmaktadır. Çevrimiçi anketin internet bağlantı linki çalışmaya katılması istenen şirketlerdeki insan kaynakları yöneticilerine LinkedIn sosyal medya platformu üzerinden mesaj ile iletilmiştir. Yöneticiler ankette gönüllü olarak katılmışlardır. Veri toplama sürecinin sonunda toplamda 120 şirketten cevap alınmıştır. Veri toplama süreci tamamlandığında verilerin analizi aşamasına geçilmiştir. Analiz sürecinde SPSS istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerden kültürel ve kurumsal mesafe Kogut ve Singh’in (1988) çalışmasında belirtilen matematiksel formül kullanılarak her bir şirketin menşe ülkesi ile Türkiye arasındaki kültürel mesafe hesaplanmıştır. Kurumsal mesafe da İlhan-Nas ve diğ.’in (2018) çalışmasında yapıldığı şekilde *World Economic Forum* tarafından yayınlanan Küresel rekabetçilik Endeksindeki bilgilere göre hesaplanmıştır. Şirketin pazara giriş stratejisi de ankette sorulduktan sonra verilen cevaplara birleşme/satın alma 1, sıfırdan yatırım 2, ortak girişim 3 olmak üzere kodlanarak analize

sokulmuştur. Sektör ise üretim ve hizmet olmak üzere iki sınıfa ayrılarak analize dahil edilmiştir.

Toplanan veri üzerinden faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizlerle verinin geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra normal dağılım testi yapılmıştır. Bu testin sonucundan verinin normal dağıldığının görülmesinden sonra parametrik analizlere geçilmiştir. Öncelikle ölçeklerdeki sorulara verilen cevaplar incelenmiştir. Global standardizasyon ölçeğine bakıldığında, verilen cevaplardan beş İKY uygulamasının genellikle ana şirkete benzer olduğu görülmektedir. Yerelleşme ölçeğine verilen cevaplar incelendiğinde ise, uygulamaların yerel şirkete benzerliğinin ana şirkete benzerliğine göre daha az olduğu görülmektedir. Ardından tanımlayıcı istatistiksel analizler kullanılarak örneklem özellikleri belirlenmiştir. Pazara giriş stratejisine göre şirketler incelendiğinde, örneklemin %43,3'ünün birleşme/satın alma yoluyla kurulan şirketlerden, %40'ının sıfırdan yatırım ile kurulan şirketlerden, %16,7'sinin ise ortak girişim olarak kurulan şirketlerden oluştuğu görülmektedir. Çalışan sayısına göre sınıflandırma yapıldığında ise, katılımcı şirketlerin hepsinin 500'den fazla çalışana sahip olduğu ama %74,2'sinin 5001'den fazla çalışana sahip olduğunu göstermiştir. Örneklemdaki şirket yaşları incelendiğinde, %66,7'sinin 21 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösterdikleri görülmektedir. 5 yıldan az süredir çalışan şirketlerin ise oldukça az sayıda oldukları dikkat çekmekte olup örneklemin %2,5'ini oluşturmaktadırlar. 6-10 yıl arası faaliyet gösteren şirketlerin, örneklemin %5,8'ini, 11-20 yıl arası faaliyet gösteren şirketlerin ise örneklemin %25'ini oluşturduğu anlaşılmıştır. Sektör için tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde frekansı en yüksek olan sektörün otomotiv, hızlı tüketim, bilişim teknolojileri ve elektronik sektörleri olduğu görülmektedir.

Şirket büyüklüğü, şirket yaşı ve sektör kontrolünde kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve pazara giriş stratejisinin İKY uygulamalarının global standardizasyonuna, yerelleşmesine ve global ve yerel arasındaki benzeşime etkilerinin ölçülmesi için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, sadece pazara giriş stratejisinin global standardizasyon üzerinde anlamlı etkisi olduğu, diğer değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür. Bu tezin bulgularıyla benzer şekilde, Ayentimi ve diğ. (2018), ulusal kültürün ÇÜİ'ler ve yerel firmalar arasındaki İKY yakınlaşmasına olan etkisinin sınırlı olduğunu bulmuştur. Buna ek olarak, Mellahi ve diğ. (2016), iştirak düzeyinde performans yönetimi uygulamalarının adapte edilmesinde kurumsal uzaklığın

anlamalı etkisinin olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, Vo ve Stanton (2011) İKY uygulama transferinde kültürel ve kurumsal mesafenin etkisinin olmadığını bulmuştur. Dolayısıyla, tez bulgularının geçmiş araştırmaları desteklediği görülmüştür. Sonuç ve tartışma bölümünde ise araştırma bulguları geçmişteki çalışmalarla ve teorik çerçevelerle karşılaştırılıp yorumlanmıştır. Tezin çeşitli paydaşlara sunduğu katkılardan bahsedilmiştir ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.



GİRİŞ

Çok uluslu işletmelerin (ÇUI) dünya ekonomisindeki önemli yükselişiyle beraber, stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi yazınında ÇUI'lerin yerel bağlı kuruluşlarının insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının ne derece yerel çevreye uyum sağlayıp ne derece ÇUI'nin ana ülkesindeki genel merkezinin uygulamalarına benzediği güncel bir tartışma ve araştırma konusudur (Lu ve Björkman, 1997). Uluslararası işletmecilik alanı araştırmalarının ÇUI'lerin, standardizasyon ve yerelleşme (veya yerel cevap verebilirlik) olmak üzere iki önemli ve genellikle karşıt tartışma konusu etrafında çalışmalar yaptıkları gözlenmektedir (Doz ve diğ., 1981; Prahalad ve Doz, 1987). Aynı şekilde, ÇUI'lerin İKY alanında da standardizasyon veya yerelleştirme stratejileri veya ikisini harmanlayan karma bir İKY stratejileri izledikleri bulgular arasındadır (Lu ve Björkman, 1997). Günümüze kadar bu alanda yapılan araştırmaların bulguları, İKY uygulamalarının standardizasyonu ve yerelleştirmesi baskılarının etkin bir şekilde yönetilmesinin iştirak performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır (Mellahi ve diğ., 2016). ÇUI'lerin İKY ana şirketten gelen standardizasyon baskıları ve yerel çevreden kaynaklanan yerelleşme baskılarına verdikleri cevaplar ve bunu etkileyen çeşitli faktörler farklı ülke örneklemelerinde incelenmiştir. Bu araştırmalarda ülke kültürün, çeşitli kurumsal özelliklerin ve pazara giriş stratejilerinin İKY uygulamaları üzerindeki etkileri incelenerek farklı stratejik tercihlerin gerekçeleri açıklanmaya ve bu özellik ve stratejilerin standardizasyon veya yerelleştirme üzerindeki etkileri tartışılmıştır (Aycan ve diğ., 2016; Mendonca ve Kanungo, 1996; Farndale, 2010; Myloni ve diğ., 2004; Kostova, 1997). Şüphesiz şirketler faaliyet gösterdikleri ülkelerin kendilerine özgü bazı kurumsal düzenlemelerden etkilenmektedirler. Özellikle günümüz dünyasına hükmeden çok uluslu şirketler içinde bulundukları farklı kurumsal çevrelerden bağımsız bir şekilde faaliyet gösteremezler. Bu yüzden, küresel yönetim konusunda yazında çokça yoğunlukla ele alınan ulusal kültür farklılıklarının yanı sıra ülkeler arasındaki kurumsal farklılıkların da yönetim kararlarında dikkate alınması gerekmektedir (Björkman, 2006).

Geçmiş araştırma bulgularından destek alınarak bu çalışmada da çok uluslu işletmelerin Türkiye'de faaliyet gösteren iştirakleri incelenmesi hedeflenmiş ve bu

iştiraklerin menşe ülkesi ile Türkiye arasındaki kültürel ve kurumsal uzaklığın ve bu çok uluslu şirketin Türkiye pazarına giriş stratejisinin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının standardizasyonu ile ilişkisi incelenmektedir. Ayrıca, araştırmanın alt bir amacı olarak şirketlerin genellikle hangi İKY uygulamaları standardize etmeyi, hangileri ise yerelleştirmeyi tercih ettiklerinin de saptanması hedeflenmektedir.

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ STANDARDİZASYONUNU VE YERELLEŞTİRİLMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi: Global Standardizasyon ve Yerelleşme Tartışmaları

1.1.1. Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

21. yüzyılda ÇÜİ'nin başarısının anahtarı İKY'nin etkililiği olarak görülmektedir (Liu, 2004). ÇÜİ'lerde İKY, global işgücü yönetimidir ve bu nedenle farklı çevrelerin kültürel, kurumsal özelliklerine ve farklı iş yapma biçimlerine hassasiyet gösterilmesini gerektirmektedir (Armstrong, 2017). Ayrıca, Roberts ve diğ., (1998) global İKY'de karşılaşılan üç temel mücadeleden bahsetmiştir: birincisi, ihtiyaç olunan yerde doğru becerilerin kolaylıkla temin edilebilmesi, ikincisi, kökenleri (nerede ortaya çıktığından bağımsız olarak) önemsiz olmak üzere güncel bilgi ve uygulamaların şirket boyunca yayılabilmesi ve son olarak, global ölçekte yeteneklerin tanımlanması ve geliştirilmesidir. Bu nedenle ÇÜİ'lerdeki İKY tek bir ülkedeki İKY'den daha karmaşıktır. Bu çeşitli ve küresel işgücünün yönetilmesi ise ancak stratejik bir yaklaşımla mümkün olduğu için ÇÜİ'lerdeki İKY, stratejik

uluslararası insan kaynakları yönetimi (SUIKY) olarak adlandırılmaktadır. SUIKY aslında Uluslararası İKY'nin ÇUI'nin stratejisiyle bağlantılandırılmasıdır. SUIKY, henüz genç bir araştırma alanı olup bu alanda yayınlanan ilk araştırmanın 1993'te olduğu görülmektedir. 1993'te yayınlanan bu makalede, Schuler ve diğ., SUIKY için bir çerçeve geliştirmişlerdir. ÇUI'ler hem küresel hem de faaliyette bulunduğu çeşitli yerel çevrelerde rekabet avantajını elde etmeye ve korumaya çalışmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları birimi, stratejik karar vermeye girdi sağlamalı ve ÇUI'nin karşılaştığı sorunlara çözüm üretebilmelidir. SUIKY alanı da temel olarak, ÇUI'lerin küresel hedeflerine ulaşmalarını destekleyen İK uygulamaları oluşturmak ve uygulamakla ilgilenmektedir (Stahl ve diğ., 2012).

ÇUI'ler ve iştirakleri yerel çevrelerindeki İKY uygulamalarına uyan İKY uygulamalarını yürürlüğü sokmak veya yabancı iştiraklerinde ana ülke uygulamalarından daha farklı uygulamalar izlemek arasında bir denge aramaktadırlar (Gunningle ve diğ., 2002). ÇUI'nin bu dengeyi nasıl sağladığı hem yabancı ülkelerdeki faaliyetlerin başarısı için, hem de global pazardaki rekabet başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. ÇUI'lerin global yönetim uygulamalarını ne derecede standardize ettikleri, yerel uyarlama ve global uyum baskıları arasındaki etkileşimin sonucu olarak gerçekleşmektedir (Festing ve Tekieli, 2021). ÇUI'ler her yabancı ülkede eşsiz ve farklı koşullarla karşılaşmaktadırlar. Yerelleşmeyi destekleyen görüşler her ülkedeki yerel koşullara cevap verebilecek esnekliğe ulaşılmasını, iştiraklerden öğrenmeyi ve ev sahibi ülkelerin kültürel, yasal ve kurumsal çevresini dikkate almayı savunmaktadır. Standardizasyon ise, yabancı iştiraklerde yerel norm ve uygulamalardan bağımsız olarak farklı İKY uygulamalarının izlenmesi eğilimidir (Gunningle ve diğ., 2002). Sıklıkla kültürel (Hofstede, 1980) ve ulusal iş sistemi gibi kurumsal yaklaşımlar yerelleşme etkilerini açıklamak için kullanılmaktadır (Festing ve Tekieli, 2021).

Amerikan ÇUI'lerinin genellikle yerel normlara adapte olmaktan kaçındığına yönelik baskın görüşün tersine, Gunningle ve diğ.'in çalışmasında (2002), Amerikan şirketlerinin Avrupa'daki iştiraklerinde İKY uygulamalarının yerelleştiği görülmektedir. Yerelleşme ve standardizasyon arasındaki bu gerginlik; ÇUI'lerdeki İKY konusundaki temel problem olduğu için bu ikilem ve buna üretilen çözümler bu alanda araştırmacıların en çok çalıştığı konulardan biridir (Chen ve Wilson, 2003).

ÇUI'lerdeki İKY uygulamaları ulusal bir şirketinkinden farklılık göstermektedir. Global ölçekte İKY uygulamalarını daha iyi anlayabilmek için ÇUI'lerde stratejinin ele alınması gerekmektedir. Şirket stratejisi, ÇUI'nin uygulamalarını yerel koşullara uyarlamaya ne kadar ihtiyaç duyduğu ve ne kadar istediği yönünde değişmektedir (Farndale ve Paauwe, 2007). Bartlett ve Ghoshal (1988), ÇUI'lerin izlediği dört farklı stratejiyi tanımlamıştır. Bu stratejiler İKY uygulamalarını da etkileyeceğinden önemlidir (DeNisi ve diğ., 2021).

- Global strateji, her şeyin merkezileştirildiği, politika ve uygulamaların şirketin genel merkezinden iştiraklere aktarıldığı strateji olarak belirlenmiştir. Bu en basit stratejidir çünkü organizasyon boyunca aynı programların uygulanmasını ifade etmektedir.
- Çoklu yerel strateji, yerel cevap verebilirliği ve ademi merkeziyetçiliği ifade etmektedir. Bu strateji, örgüt içindeki her birimin kendi yönetim metodlarını geliştirebilmelerini vurgulamaktadır.
- Uluslararası strateji; politika, uygulama ve uzmanlığın genel merkezden iştiraklere transfer edilmesini ama ana stratejik kararlar dışındakileri konuların iştiraklerin ihtiyaçları doğrultusunda değiştirilebileceğini vurgulamaktadır.
- Uluslar ötesi strateji, merkezleşmenin faydalarının (maliyet azaltma gibi), yerel cevap verebilirlik için gereken esneklik ve yerel kontrol ile dengelenmesini içermektedir.

Bu strateji tipleri, İKY uygulamalarını etkileyen standardizasyon – yerelleştirme ikileminin arkasındaki yapıyı oluşturduğundan önemlidir.

1.1.2. Çok Uluslu İşletmelerde Global Standardizasyon ve Yerelleşme Tartışmaları

Uluslararası İKY girişimleri, geleneksel olarak ana şirket ve iştirakler olmak üzere iki örgütsel seviyede analiz edilmektedir (Chen ve Wilson, 2003). Standardizasyon, ÇUI'lerin, uluslararası faaliyetlerine İKY politika ve uygulamalarını transfer etme konusundaki yönetim girişimleri olarak açıklanabilmektedir (Chen ve Wilson, 2003). Yabancı iştiraklerde yerel norm ve uygulamalardan bağımsız olarak aynı İKY uygulamalarının izlenmesi eğilimidir (Gunningale ve diğ., 2002). ÇUI uygulamalarının standardizasyonuna yol açan anahtar faktörlerden biri, örgütün kurulduğu ve geliştiği kurumsal çevredir (Mellahi

ve diğ., 2016). Global standardizasyon isteğinin arkasında, ortak kurumsal kültür geliştirme çabası, örgütsel uygulamaların transferi yoluyla örgütteki eşitliğini ve süreçlerdeki adaleti iyileştirme imkânı vardır. Ayrıca, ÇUI'nin stratejik yönelimi standardizasyon kararlarında de göz önünde bulundurulmuş önemli bir etmendir. Global olarak standartlaştırılmış ürün ve hizmetler üreten bir şirketin standart uygulamaları benimsemesi beklenmektedir. İKY Standardizasyonu, ÇUI'lerin, uluslararası faaliyetlerine İKY politika ve uygulamalarını transfer etme konusundaki yönetim girişimleri olarak açıklanabilmektedir (Chen ve Wilson, 2003). Ana şirket ana ülkenin kurumsal çevresi içine gömülmüş biçimdedir ve bu nedenle ana ülkenin belli özellikleri ÇUI'nin kurumsal kimliğine çeşitli derecelerde işlemekte ve ÇUI'nin uluslararası yönelimini ve denizaşırı iştiraklerdeki İKY sistemini tasarlama biçimini etkilemektedir.

Bir ÇUI'nin standardizasyon yolunu izlemesinin arkasındaki yönetim görüşleri aşağıdaki gibi olabilir (Chen ve Wilson, 2003):

- ÇUI'nin tepe yöneticileri mevcut ana şirket İKY uygulamalarının tüm durumlarda üstün ve genelleştirilebilir en iyi uygulamalar olduğuna inanıyor olabilirler.
- Aynı zamanda tepe yöneticiler, uygulamalar arasında tutarlılık olmasının faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini sağlamak için gerekli olduğu kanısında olabilirler.
- Üçüncü bir ihtimal ise ÇUI, endüstrisinde veya uluslararası sektörde önemli avantaj sahibi olabilir.
- Dördüncü ihtimal ise, ÇUI başarılı bir standardizasyon uygulama ve destekleme konusunda tecrübeye sahip olabilir.

Bu üstte sayılan varsayımlar, stratejik harekete geçirici olarak görev yapabilir.

Yerelleşmeyi destekleyen görüşler her ülkedeki yerel koşullara cevap verebilecek esnekliğe ulaşılmasını, iştiraklerden öğrenmeyi ve ev sahibi ülkelerin kültürel, yasal ve kurumsal çevresini dikkate almayı savunmaktadır (Festing ve Tekieli, 2021). Sıklıkla kültürel (Hofstede, 1980) ve ulusal iş sistemi gibi kurumsal yaklaşımlar yerelleşme etkilerini açıklamak için kullanılmaktadır (Festing ve Tekieli, 2021). Amerikan ÇUI'lerin genellikle yerel normlara adapte olmaktan kaçındığına yönelik baskın görüşün tersine, Gunninge ve diğ'in çalışmasında (2002), Amerikan şirketlerinin Avrupa'daki iştiraklerinde İKY uygulamalarının yerelleştiği görülmektedir.

Yerelleşmeyi destekleyen argümanlar ise aşağıdaki gibidir (Chen ve Wilson, 2003):

- Yerel yöneticiler sadece yerel İKY uygulamalarının mümkün olabileceğini ve empoze edilen ÇUI uygulamalarının kültürel ve felsefi farklardan ötürü yerel çevrede başarısız olacağını düşünebilirler.
- Hem yerel kültür hem de siyasi-hukuk sistemleri, ÇUI uygulamalarının bazı yönlerini uygunsuz veya yasadışı hale getirebilir ve ÇUI politikalarının parça parça “düzenlenmesini” (stratejik tutarlılık itici gücü veya ikinci durumda tutarsızlık) gerektirebilir.
- Yerel yöneticilerin emek piyasasına, ürün dağıtım kanallarına, uzmanlık ve bilgiye ulaşımını kontrol etme yetenekleri standardizasyon çabalarını doğrudan veya dolaylı olarak engelleyebilmektedir.

Yerelleşme ve standardizasyon arasındaki bu gerginlik; ÇUI’lerdeki İKY konusundaki temel problem olduğu için bu ikilem ve buna üretilen çözümler bu alanda araştırmacıların en çok çalıştığı konulardan biridir (Chen ve Wilson, 2003). İK sistemlerinin yakınlığı (benzer hale geldiği) veya ıraksadığı konusunda ciddi tartışmalar hala devam etmektedir. Bazı araştırmacılar, hiçbir trendin hakimiyet göstermediği, bunun yerine “hibridizasyon” olarak tanımlanan, batı politika, uygulama ve planlarının alınıp, bu uygulamaların temel yönlerinin korunarak diğer kültürlerin ihtiyaçlarına adapte edildiği stratejisinde yeni bir trendin ortaya çıktığını savunmaktadırlar (DeNisi ve diğ., 2021). Geçmiş çalışmalarda henüz bu sorulara net bir cevap olmadığı görülmektedir ve ÇUI’lerin hala nasıl merkezileşme ve yerelleşme baskılarını dengeleyecekleri ile ilgili zor kararlar verme ihtiyaçlarının devam ettiği görülmektedir. Önceki çalışmalarda standardizasyon – entegrasyon bakış açılarının dengelenmesinin önemi vurgulanmıştır (Brewster ve Suutari, 2005). ÇUI’ler yüksek düzeyde İKY uygulamaları entegrasyonunu amaçlarken bir yandan da yerel kültüre, yasal düzene ve geleneklere cevap verilebilirliğin faydalarını kazanmaya çalışmaktadırlar (Brewster ve Suutari, 2005). Black ve Ulrich’e göre (1999); şirketlerin, yerel faaliyetleri ayırma ve onlara uyum sağlamanın yanı sıra global faaliyetleri bütünleştirmelerini sağlayan ilk önemli yetenek, neyin organizasyonun temelinde yer aldığını neyin yer almadığına karar verebilme yeteneğidir. Temelde yer alan konular, şirkete kimliğini veren ve müşteriler için

önemli olan prensiplerdir. Bu temel, dünya çapındaki faaliyetlere entegre edilmeli ve standartlaştırılmalıdır.

1.2. Çok Uluslu İşletmelerde İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimi

ÇUI'lerin uygulamalarını global olarak standardize etme ve yerelleştirme arasında yapmaları gereken seçim geçmişte çeşitli araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Lu ve Björkman'ın (1997) çalışmasında bu durum global ve yerel benzeşimi olarak tanımlanmıştır. İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi ÇUI'nin ana şirketindeki uygulamalar ile ev sahibi ülkedeki yerel şirketlerin uygulamaları arasındaki benzerliği ifade etmektedir. Bazı İKY uygulamaları iki ülke arasında diğer uygulamalara göre daha çok farklılaşmaktadır, böylece daha az benzer olarak adlandırılmaktadır.

Rosenzweig ve Nohria'ya göre (1994), bazı İKY uygulamaları iki ülke arasında diğer uygulamalara göre daha çok farklılaşmakta, dolayısıyla daha az benzer olmaktadır. Böyle bir durumda yerel birimlerdeki yöneticiler birini seçmek zorundadır. Bu araştırmada farklı İKY uygulamalarının ana ve ev sahibi ülkeleri arasındaki İKY uygulamalarının benzeşimini amaçlanmaktadır.

Lu ve Björkman'a göre (1997), teknik veya ürün faaliyetleriyle ilgili olan İKY uygulamalarının, sosyal/kültürel çeşitlilikten etkilenen uygulamalara göre global ve yerel arasında daha benzer olacağı varsayılmaktadır. Sonuç olarak, işe alım ve eğitimin ülkeler arasında daha yüksek benzerliğe sahip olduğu görülmüştür. Çünkü bu uygulamalar, çeşitli pozisyonlara atanmış çeşitli teknik içeriklerle karakterize edilmiştir. Örneğin, bir ürün müdürünün, hangi ülkede faaliyet gösterdiğinden bağımsız olarak bazı beceri, eğitim geçmişi ve deneyime sahip olması beklenmektedir. Diğer İKY uygulamaları, terfi, performans değerlendirme ve finansal teşvik sosyal ve kültürel faktörlerden etkilendikleri için eğitim ve işe alıma göre ülkeler arasındaki benzerliğinin daha az olduğu bulunmuştur.

1.2.1. Çok Uluslu İşletmelerde İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimini Etkileyen Unsurlar

Geçmişte ÇUI'lerdeki İKY uygulamalarının ana şirket ve iştirakler arasındaki benzerliğinin çeşitli içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiği gösterilmiştir (Brewster ve diğ., 2016). İçsel faktörler şirketin stratejisi ve yapısal faktörleriyle ilgili olup

dışsal faktörler yerel ve uluslararası çevredeki kültürel ve kurumsal özellikleri içermektedir.

Kim ve Gray (2005), ana ülke ve iştirakler arasındaki İKY sistemleri arasındaki benzerlik derecesi ile şirketin uluslararası stratejisinin, şirketin stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi yöneliminin (tepe yönetimin uluslararası operasyonlara yönelik tutumunu ifade etmektedir; uyum gösterici, ihraç edici ve entegre edici olmak üzere üçe ayrılarak sınıflandırılmaktadır), iştirakin kuruluş stratejisinin, iştirakin stratejik rolünün (iştirakin kaynak akışındaki rolü) ve ana ülkeden gelen expat çalışanların iştirakteki varlığının ilişkisi incelenmiştir. Sonuç olarak, uluslararası stratejiye göre İKY uygulamalarının benzerliğinin değiştiği görülmüştür (global ÇUİ'lerdeki İKY uygulamalarında daha yüksek benzerlik görülmüştür). Ana ülkeden gelen expat çalışanlar iştirakte ne kadar fazla varsa, ana şirket ve ev sahibi şirket arasındaki benzerliğin o kadar fazla olacağı görülmüştür. Ayrıca, iştirakin stratejik rolünün İKY uygulamalarının benzerliği ile ilişkili olduğu görülmüştür. Yerel yenilikçi stratejik rolüne sahip olan iştiraklerdeki İKY uygulamalarında en az benzerlik olduğu görülmüştür. Ahlvik ve Björkman (2015), iştirak performansının ölçümü için geniş kapsamlı raporlama sistemlerini içeren formal İKY kontrolünün ve iştirak ile ana şirket arasındaki güven ilişkilerinin ana şirket uygulamalarının İKY uygulamalarının iştiraklerde yerine getirilmesinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Ayentimi ve diğ., (2017), Gana'da faaliyet gösteren İngiltere, Fransa, Almanya ve Hindistan kökenli iştirakleri analiz ettiği çalışmada iştiraklerin ana şirket uygulamalarına benzerlik (yakınlaşma) gösterdiğini göstermiştir. Bu yakınlaşma üzerinde de ev sahibi ülkenin etkisinin az olduğu, menşe ülke etkisinin, rekabetçi izomorfik baskının ve global entegrasyon faydalarının etkisinin olduğu görülmüştür (Ayentimi ve diğ., 2017). ABD'deki (Rosenzweig ve Nohria, 1994) bir geçmiş çalışmada ÇUİ'lerdeki İKY uygulamalarının standardize edilmekten ziyade yerelleştirildiği görülmüştür. Rosenzweig ve Nohria (1994), ABD'de faaliyet gösteren yabancı kökenli iştiraklerin yerel uygulamaları yakından takip ettiğini göstermiştir. Yerel uygulamalara olan benzerliğin iştirak kuruluş stratejisinden, yerel girdilere bağımlılıktan, expat çalışanların varlığından, ana şirket ile iletişim düzeyinden etkilendiği bulunmuştur (Rosenzweig ve Nohria, 1994). Lu ve Björkman (1997), ortak girişimler üzerinde yaptığı araştırmada, yerel uygulamalarla ana şirket uygulamalarının entegre edilmesinin tercih edilmediği gözlemlenmiştir. Her bir İKY uygulamasının başka bir teorik bakış açısına dayanan farklı bir açıklama gerektirdiği

anlaşılmıştır. Kısaca, önceki çalışmalarda ana şirket uygulamaları ile yerel şirket uygulamaları arasındaki benzerlik düzeyine, sıklıkla uluslararası strateji, expat çalışanların varlığı, ana şirket-iştirak arasındaki iletişim, iştirakin kuruluş stratejisi, kültürel ve kurumsal özelliklerin etkileri incelenmiştir.

Önceki araştırmalarda hem dışsal ulusal çevrelerinin hem de şirketin içsel faktörlerinin, ana şirketteki ve iştirakteki İKY uygulamalarının arasındaki benzerliğe olan etkisi incelenmiştir. Ulusal çevrelerin örgüt ve İKY üzerindeki etkisi birçok çalışmada incelenmiştir (Liu, 2004). Araştırmacılar ülke seviyesindeki etkilerin kavramsallaştırılması ve ölçülmesi için en çok kullanılan iki yöntem olan kültürel mesafe ve kurumsal mesafeyi kullanmışlardır (Liu, 2004). Kültürel ve kurumsal mesafe birbirini tamamlamaktadır çünkü bu iki kavramın beraber ölçümü ulusal çevrenin en kapsamlı değerlendirmesini sunmaktadır (Liu, 2004). Bu nedenle, karşılaştırmalı çalışmalar ulusal kültür ve kurumları örgütsel uygulamaların benimsenmesi ve yayılmasında iki önemli faktör olarak incelemiştir (Lertxundi ve Landeta, 2012; Beechler ve Yang, 1994; Myloni ve diğ., 2004). Bu bağlamda bu araştırmada da kültürel ve kurumsal mesafenin İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi ile ilişkisi analiz edilmiştir.

Geçmişteki çalışmalar, iştirakin kuruluş stratejisinin yönetim uygulamalarındaki benzerliği etkilediğini göstermiştir (Kim ve Gray, 2005; Rosenzweig ve Nohria, 1994). Fakat, giriş stratejisinin İKY uygulamalarının benzerliği üzerinde birbiriyle çelişen araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır. Kim ve Gray (2005), Rosenzweig ve Nohria'nun bulgularının tam tersi olarak sıfırdan yatırım dışındaki kuruluş şekillerinde (satın alma ve ortak girişim) uygulamaların standardizasyona daha yatkın olduğunu göstermiştir. Bu nedenle birbiriyle çelişen araştırma sonuçları bu alanda daha çok araştırmaya gereksinim olduğunun altını çizmektedir.

2. GİRİŞ STRATEJİLERİ, KURUMSAL MESAFE VE KÜLTÜREL MESAFENİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İKY UYGULAMALARININ GLOBAL STANDARDİZASYONU VE YERELLEŞMESİ ÜZERİNDE ETKİLERİ

2.1. Hofstede'in Ulusal Kültür Modeli

Kültürler arasındaki farklılıklar organizasyonlardaki yapı ve işleyişi doğrudan etkilemektedir (Barutçugil, 2011). Organizasyonları insanlar oluşturur ve farklı kültürdeki insanlar farklı davranışlar, algılamalar ve eğilimler göstermektedirler. Bu farklılıklar da organizasyonu etkilemektedir. Bu nedenle organizasyonlarda yöneticilerin karar verirken bu kültürel farklılıkları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çok uluslu işletmenin faaliyette bulunduğu farklı çevrelerdeki kültürlerden bağımsız hareket etmesi imkansızdır. Kültür, belli bir sosyal grup içinde paylaşılan ve o grubu diğerlerinden ayıran bir değerler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Beugelsdijk ve diğ., 2017). Hofstede tarafından kolektif bir zihin programlaması olarak tanımlanan kültür, grup üyeleri arasında etkileşim için ortak bir zemin ve ortak anlayış oluşturmaktadır.

Hofstede, kültür modelini, 1967-1973 yılları arasında IBM şirketinin 72 ülkedeki iştiraklerinden toplanan boylamsal anket verilerinden yola çıkarak oluşturmuştur (Hofstede, 1980; Beugelsdijk ve diğ., 2015). Hofstede'in araştırmasının önemi, onun bu konuda ilk kez faktör analizi yaparak, ülkeler arasındaki kültürel çeşitliliği sınırlı kültürel boyutlardaki ülke skorlarına indirgemesi olmuştur. Çeşitli kültür boyutlarından oluşan bir ulusal kültür çerçevesini ilk geliştiren kişi Hofstede'dir. Bu sayede, Hofstede'den sonra, kültürün çok uluslu işletmelerdeki etkisine yönelik araştırmalarda önemli ölçüde artış gözlemlenmiştir (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Gerçekten de ondan sonra yapılan çeşitli kültürel sınıflandırmalara rağmen hiçbirisi Hofstede'in ulusal kültür modeli kadar etki yaratamamıştır. Hofstede ilk olarak; Bireycilik (Bireycilik ve Toplulukçuluk), Güç Uzaklığı, Belirsizlikten Kaçınma ve Erkeksilik/Kadınsılık olmak üzere ulusal

kültürün dört boyutunu tanımlamıştır. Uzun dönemli yönelim ve hoşgörü/kısıtlama olan altıncı ve yedinci kültürel boyut bu modele sonradan eklenmiştir.

Toplulukçuluk, toplumun bireyleri ne derecede öncelikle kendilerine bakan bireyler olarak mı (yüksek bireycilik) veya bireyleri öncelikle sıkı toplulukların bir parçası olarak (yüksek toplulukçuluk) mı gördüklerini ifade etmektedir (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu bir topluma işaret etmektedir, yani herkesin sadece kendi ailesine bakması beklenmektedir (Brewer ve Venaik, 2011). Toplulukçuluk ise, insanların doğuştan itibaren güçlü, birbirine bağlı iç gruplara entegre edildiği ve insanların yaşamları boyunca sorgusuz sualsiz sadık bir şekilde onları korumaya devam ettiği bir toplum anlamına gelmektedir.

Güç mesafesi, toplumdaki bireylerin gücün eşitsiz olarak dağıldığını ne derecede beklediğini ve kabul ettiğini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma, toplum üyelerinin yapılandırılmamış durumlardan ne derecede rahat olduklarını yansıtmaktadır (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Bir kültürün, belirsizliği ve yeniliği ne derecede benimsediğini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutundan yüksek puan alan kültürlerin sert kural ve sosyal beklentileri bulunmaktadır, bu boyuttan düşük puan alan kültürler de bu durumun tam tersi olarak daha rahat bir tutum sergilerler ve kontrolü korumak konusunda daha az çabalamaktadırlar (Griswold ve diğ., 2021).

Erkeksilik/kadınsılık; toplumda başarı, hırs ve rekabete karşın dayanışma, başkalarına yardım etme ve yaşam kalitesi konularına ne kadar önem verildiğini ölçmektedir (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Örneğin daha feminen kültürlerin, ilişkiler ve hayat kalitesine yönelik daha güçlü bir odakları vardır. Fakat erkeksi kültürler, rekabetçiliği ve kazanan olmayı takdir etmektedir (Griswold ve diğ., 2021).

Uzun dönem yönelimi, orijinal IBM anketindeki Batı kültürü önyargısını düzeltmeyi amaçlayan Çin Kültürü Bağı projesinde (1987) keşfedilmiştir. Bu proje, dört orijinal Hofstede kültürel boyutunu doğrulamış ama o zamana kadar bilinmeyen beşinci bir boyutun varlığını göstermiştir. Bu beşinci boyut öncelikle “Konfüçyüs Dinamizmi” olarak adlandırılrsa da Hofstede sonradan bu boyutun adını daha genel bir isim olan uzun dönem yönelimine çevirmiştir. Uzun dönem yönelimi boyutunda yüksek puan alan ülkeler daha gelecek odaklı olup güçlü sebata sahiptir. Buna karşın, kısa dönem odaklı kültürler, geleneklere ve sosyal zorunluluklara daha çok önem vermektedirler (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Uzun dönemli yönelime sahip olan

kültürler, sürekli değişen dünyaya adapte olmaya yönelik pragmatik bir yönelim içindedirler (Griswold ve diğ., 2021).

Hoşgörü, bir kültürün kişinin arzularını ve dürtülerini tatmin etme özgürlüğüne değer verme derecesidir. Kısıtlama ise göreve odaklanarak zevk temelli davranışların sınırlandırılmasını vurgulamaktadır. Ayrıca, daha hoşgörülü olan ülkeler boş zamana daha yüksek düzeyde ve düzeni korumaya daha düşük düzeyde önem vermektedirler.

Hofstede'nin "Kültürün sonuçları: işle ilgili değerlerdeki uluslararası farklılıklar" çalışması, 40.000'den fazla alıntıyla sosyal bilimlerde en çok alıntı yapılan 25 kitap arasındadır (Beugelsdijk ve diğ., 2017; Kirkman ve diğ. 2006), Hofstede kültür boyutlarının literatür taraması, çoğu çalışmanın kültürü ana etki olarak gösterdiğini ve araştırmaların çoğunluğunun ülke seviyesinde analiz yaptığını göstermektedir. Bireysel seviyedeki 64 çalışmadan 58'i Hofstede boyutlarından sadece birine Bireycilik/Toplulukçuluk boyutuna odaklanmaktadır. Ülke seviyesinde yapılan araştırmaların çoğunda ise, kültürel uzaklığın örgütsel ve ülke seviyesindeki etkileri analiz edilmiştir.

Ulusal kültür değerlerine yönelik araştırmalar, kültürün örgütsel tutum ve davranışları etkilediğini göstermiştir (Griswold ve diğ., 2021). Uluslararası işletmecilik literatüründe kültür, çok uluslu işletme yöneticileri farklı kültürel çevrelerle baş ederken kültürle nasıl uğraşacakları ve kültürden nasıl etkilenecekleri konusu ele alınmıştır ve kültür genellikle bir mesafe kaynağı olarak incelenmektedir (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Hem uluslararası yönetim hem de global strateji konusunda yapılan birçok araştırmacı kültürel uzaklığın etkisini araştırmıştır (Beugelsdijk ve diğ., 2015; Rosenzweig ve Nohria, 1994). Kültürel uzaklığın en yaygın kullanımı, Hofstede'in kültür modelindeki puanlar üzerinden hesaplama ve karşılaştırma yapılmasını öneren Kogut ve Singh'in yaklaşımıdır (Beugelsdijk, ve diğ., 2015; Kogut ve Singh, 1988).

2.2. Kültürel Mesafe

Ülkeler arasında örgütsel davranış açısından görülen farklılıkları açıklayan başlıca faktörlerden biri ulusal çevrelerin özellikleridir (Liu, 2004). Kogut ve Singh (1988), Hofstede'nin (1980) kültür sınıflandırmasını kullanarak, ulusal farklılıkları ölçmek için tercih edilen bir kültürel mesafe endeksi oluşturmuştur (Liu, 2004). Kültürel mesafe bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, güdüler ve inançlardaki farklılığın düzeyini göstermektedir (Biemann ve diğ., 2021). Geçmiş çalışmalarda, ÇÜİ'nin genel merkezinin bulunduğu ülke ile iştiraklerin bulunduğu

lkeler arasındaki kültürel ve kurumsal farklılıkların İKY sisteminin ana şirkete benzerlik derecesi üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Taylor ve diğ., 1996).

Beugelsdijk ve diğ., (2015)'in çalışmasında, Hofstede'in ülke skorlarının zamanla değiştiği görülse de ülkeler arasındaki kültürel uzaklığın zamanla değişmediği kefedilmitir. Bu nedenle, Hofstede'in araştırması üzerinden uzun yıllar geçmiş olmasına rağmen, yine de geçerli bir ereve olduğu ve göz ardı edilmemesi gerektiği görülmektedir.

Kültür, paylaşılan değer ve inanılardır, kültürel mesafe ise, ev sahibi ülke ve ana ülke arasında paylaşılan değer ve inanılardaki farklılıktır (Chen ve Hu, 2002).

Yüksek kültürel mesafe, denizaşırı yatırımlarda çok uluslu şirketler için yüksek işlem maliyeti anlamına gelmektedir. Padmanabhan ve Cho'nun (1999) bulgularına göre, ana ülke ve ev sahibi ülkeler arasındaki yüksek kültürel mesafenin Japon firmalarının yüksek kontrol stratejisini seçmeleri üzerinde etkisi olmuştur.

Chen ve Hu'nun çalışmasında, yatırımlar tescilli ürün içerdiğinde veya ana ülke ve ev sahibi ülkeler arasındaki kültürel mesafe yüksek olduğunda tamamına sahip olunan giriş stratejisinin seçilme olasılığının daha fazla olduğu görülmüştür. Yüksek teknoloji içeriğine sahip olan ve ana ülkeyle arasında yüksek kültürel mesafeye sahip olan yatırımlarda çok uluslu şirketlerin yüksek kontrol modunu seçmelerinin daha olası olduğu görülmüştür (Chen ve Hu, 2002).

Çeşitli lkeler arasındaki birçok geçmiş araştırma İKY uygulamaları arasındaki farklılığın kültürel farklılıklara dayandığını göstermektedir (Aycan ve diğ., 2016).

2.3. Kültürel Mesafenin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeimine Etkisi

Ulusal kültür bir grup üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlamasıdır (Hofstede, 1980). Claus (2003), ulusal kültür, bireysel ve sosyal davranışı ve irket kültürünü etkileyen değerlerin içinde gömülüdür. Bu bağlamda, benzer kültürel değerlere sahip ülkelerde benzer İKY uygulamalarının benimsenmesi beklenmektedir (Farndale, 2010). Farklı lkelerdeki İKY uygulamalarındaki farklılıklar kültürel ve kurumsal farklılıklarla açıklanabilmektedir (Farndale, 2010). Geçmiş çalışmalarda, bir kültürün değerleri ve kurallarıyla uyumlu olan uygulama ve programların başarılı ve kalıcı olduğu görülmüştür (Mendonca ve Kanungo, 1996). Örneğin, belirsizlikten kaçınma özelliği risk alma ve örgütsel değişimi kabul etme konusunda isteksizliğe sebep olabilmektedir. Düşük maskülenlik, çalışan

yöneliminin performans yerine kişiye odaklı olduğunu göstermektedir. Kültür, stratejik zorluklara karşı algıları ve bunlara karşı verilen cevapları şekillendirmektedir (Beugelsdijk ve diğ., 2015). Kültürel mesafe, aynı toplumsal grubun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, güdüler ve inançlardaki farklılığın derecesini göstermektedir (Biemann ve diğ., 2021). Taylor ve diğ.'ne göre (1996), kültürel mesafe ve kurumsal mesafe gibi iş sistemi farklılıkları, İKY uygulamalarının genelleştirilebilirliği karşısındaki en önemli kısıtlardır. Çeşitli ülkeler arasındaki birçok geçmiş araştırma İKY uygulamaları arasındaki farklılığın kültürel farklılıklara dayandığını göstermektedir (Aycan ve diğ., 2016). Belli ülkelerdeki İKY uygulamalarının nasıl uygulanması gerektiğine dair çeşitli araştırmalar yazında mevcut olsa da farklı ülkelerde İKY uygulanmasına dair sunulan yönergelerin uygulayıcılara daha derinlemesine bir anlayış sunabilmesi için kültürün incelenmesi çok önemlidir (Aycan, 2005). İKY, uygulamaların en ulusali olarak kabul edilmektedir (Rozenzweig ve Nohria, 1994). Dolayısıyla, kültür gibi ulusal çevre özelliklerinden yoğun şekilde etkilenebilmektedir. Aycan'ın (2005) verdiği örnekteki gibi, 360 derece performans değerlendirmesi Meksika'da uygulanmamasını söylemektense yüksek güç hiyerarşisi olan bir ülkede (organizasyonda) 360 derece performans değerlendirmesinin uygulanmamasını söylemek daha doğrudur. Çoğu yönetim uygulaması gibi İKY uygulamaları da kültürel inanışları temel almaktadır (Lertxundi ve Landeta, 2012). Bu nedenle kültürel değerlerin görmezden gelinmesi, İKY uygulamalarının uygulanmasında başarısızlığa ve çatışmalara yol açmaktadır (Lertxundi ve Landeta, 2012).

Daha önce Myloni ve diğ.,'in çalışmasında 2004 yılında Yunanistan'daki yerli firmalar ve iştiraklerle yaptıkları çalışmanın bulgularına göre Yunan kültürüyle veya çalışan düzenlemeleriyle uyum göstermeyen uygulamaların düşük düzeyde transfer edildiği görülmüştür. Ayrıca, İKY uygulamalarının, ev sahibi ülkenin kültürüne uyarlanamamasının iştirak performansını etkileyen negatif sorunlara yol açacağı görülmüştür. Kültürel mesafe ve İKY uygulamaları benzerliği arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür (Mylonis ve diğ., 2004). Benzer şekilde Biemann ve diğ. (2021), 42 ülkenin CRANET verisi üzerinden yaptığı, kültürel ve kurumsal uzaklığın personel seçim uygulamalarının benzerliğine rolü konusunda yaptığı araştırmada da ülkeler arasında kültürel ve kurumsal farklılıkların az olduğu durumlarda personel seçim konfigürasyonlarında benzerliğin daha yüksek olduğu görülmüştür. Kim ve Gray (2005), kültürel olarak yakın bölgelerde, kültürel olarak uzak olan bölgelere

göre uygulamaların daha çok transfer edildiği görülmüştür. Kültürel mesafe arttıkça, yabancı iştiraklerin belirsizliğin artmasıyla iştiraklerin kontrol edilme ihtiyacı da artmaktadır (Kim ve Gray, 2005).

Türk firmaları, merkeziyetçi karar verme, kısa dönem planlama odaklılığı ve yüksek derecede kişiselleştirilmiş ve güçlü liderlik ve sınırlı düzeyde delegasyon özelliklerini taşımaktadır (Mellahi ve diğ., 2013). Türkiye, gelişmekte olan bir ülke olup, GLOBE çalışmasına göre performans ve gelecek yönelimi açısından dünya ortalamasının altında; kolektivizm, güç mesafesi ve iddialılık açısından ortalamanın üstünde yer almaktadır (Kabasakal ve Bodur, 1998; Mellahi ve diğ., 2013). Bu bağlamda, Türkiye menşeli organizasyonların yeni ve Batılı uygulamaları benimsemeleri açısından zorluklarla karşılaşacakları anlamına gelmektedir (Mellahi ve diğ., 2013). Buna bağlı olarak, Türkiye'den kültürel anlamda uzak olan ülkelerin iştiraklerinin Türkiye'de İKY uygulamalarını standardize etmelerinin zor olacağı varsayılmaktadır. Bu kapsamda, ülkeler arasındaki kültürel mesafe arttıkça standardizasyonun azalacağı ve yerelleşmenin artacağı varsayılmaktadır. Ayrıca, ülkeler arasındaki kültürel mesafe arttıkça, yerelleşme de artacağından ana şirketten standardize edilen uygulamalar ile yerel şirketlere benzer olan (yerelleştirilen) uygulamalar arasındaki benzerlik de azalacaktır. Bu varsayımlara göre sunulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Kültürel mesafenin; İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H2: Kültürel mesafenin; İKY uygulamalarının global standardizasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H3: Kültürel mesafenin İKY uygulamaları yerelleştirilmesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

2.4. Kurumsallaşma Kuramı

Örgütlerin yapı ve davranışlarını anlamlandırmak ve incelemek için kullanılan kurumsallaşma yaklaşımı, kurumların nasıl oluştuğu, toplumsal özellikler ve kurumlaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri gibi konular kurumsallaşma teorisinin araştırdığı konular arasında yer almaktadır (Koçel, 2018). Kurumsal teori çeşitli grupların ve örgütlerin kurumsal çevrenin kurallarına uyum sağlayarak nasıl konumlarını ve yasallıklarını daha iyi korudukları ile ilgilenmektedir (Bruton ve diğ., 2010). Kurumlar ise, insan etkileşimini şekillendiren, resmi kurallar

(yasa ve düzenlemeler) ve resmi olmayan (gelenek, norm, kültür) kısıtlamalar içeren insan yapımı kurallar olarak tanımlanmaktadır (Paik ve diğ., 2011). Scott'a göre kurumlar sosyal davranışa istikrar ve anlam kazandıran bilişsel, normatif ve düzenleyici yapı ve aktivitelerden oluşmaktadır (Najeeb, 2013). Kurumsal düzenlemeler, örgütlerin sosyal bağlamını belirlemekte ve örgütsel eylemleri şekillendirmektedir. Örgütler, çevrelerinde uygun olarak görülen yapı ve uygulamaları elde ederek yasallık ve tanınma elde etmeye çalışmaktadırlar (Björkman ve diğ., 2007). Kurumsallaşma teorisi, örgütlerin yapı ve davranışlarının piyasa koşullarının yanı sıra bir de kurumsal nitelikteki baskı, beklenti ve inançlar tarafından etkilendiğini ifade etmektedir. Devletin yönlendirmeleri, sosyal beklentiler, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri bu kurumsal baskılara örnek olarak verilebilmektedir. Dolayısıyla, kurumsallaşma yaklaşımı belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyişlerinin zamanla çevre özelliklerine benzer hale geleceğini öngörmektedir. Böylece eşbiçimlilik (izomorfizm) ortaya çıkacaktır. Hem aynı daldaki organizasyonlar yapı ve işleyiş açısından birbirlerine benzeyecekler hem de belli işleri yapma prosedürleri açısından çevre ile uyumlu hale geleceklerdir. Çevredeki belirli işlerin nasıl yapılacağını belirlenmesi istek ve bekleyişi karşısında, çeşitli faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği konularında belirlilik sağlamak, kişiden kişiye farklı uygulamaların yapılmaması için çeşitli yazılı talimatlar ve prosedürler geliştireceklerdir (Koçel, 2018).

Kurumsal teorinin temelleri 19. Yüzyıla kadar uzanmaktadır (Najeeb, 2013). İlk gelişim dönemlerinde neo-klasik ekonomi teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve ekoloji teorisiyle yakından ilişkilidir. 1950'lerdeki kurumsal araştırmalar eski kurumsallık olarak adlandırılmakla beraber, 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başındaki kurumsal teori yeni kurumsallık olarak açıklanmaktadır. DiMaggio ve Powell bu eski ve yeni kurumsal teori arasındaki farkı belirlemiştir. Yeni kurumsal teori 1977'de yayınlanan John Meyer, Brian Rowan ve Lynn Zucker'in makaleleriyle doğmuştur (Alvesson ve Spicer, 2019). Ardından, DiMaggio ve Powell'in (1983) izomorfizm analizi gelmiştir. Bu yayınların anahtar noktasında; örgütlerin, kendilerini daha etkili veya verimli kıldığı için değil, kendilerine yasallık kazandırdığı için yeni yapı ve uygulamaları benimsedikleri argümanı yer almaktadır (Alvesson ve Spicer, 2019). Meyer ve Rowan'ın (1977), yeni kurumsallaşma teorisinin temelini oluşturduğu çalışmasından sonra Amerikalı sosyologlar DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal izomorfizme odaklanarak aynı kurumsal çevredeki örgütlerin neden aynı yapı ve

yönetim biçimlerine sahip olduğunu incelemişlerdir. Meyer ve Rowan (1977), formel örgüt yapısının sadece örgüt üyelerinin kontrolüne yönelik düzenlemelerden değil de aynı zamanda kurumsal kurallar çerçevesinde şekillendiğinden bahsetmektedir. Kurumsal kurallar da örgütlerin kurumsal çevreleriyle eşbiçimli (izomorfik) bir yapıya sahip olmalarını teşvik etmektedir (Keskin ve diğ., 2016).

Yeni kurumsal teori, ana görüş olarak örgütün normatif, bilişsel ve düzenleyici kurumsal çevrelerinin örgütü etkilediği ve böylelikle aynı çevrede faaliyet gösteren örgütlerin benzer haline geldiklerini savunmaktadır (Lewis ve diğ., 2019). İzomorfizm olarak adlandırılan bu durum, örgütlerin kurumsal çevrelerindeki kurumsal kurallara uyarak çevrelerindeki diğer örgütlerle eş biçimli olmalarını ifade etmektedir (Keskin ve diğ., 2016). DiMaggio ve Powell (1983), örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevredeki normatif, zorlayıcı ve taklitçi baskılara boyun eğerek çevreye uyum sağladıkları ve çevredeki diğer örgütlerle benzer hale geldiklerini savunmaktadırlar (Burbach ve Royle, 2014). Bu duruma da kurumsal izomorfizm denmektedir. Kurumsal teori, örgütler ve bireylerin normatif, zorlayıcı ve taklitçi baskılardan nasıl kaçacaklarının ve onları nasıl yönlendireceklerinin anlaşılmasını sağlayan bir alet çantası sunmaktadır (Lewis ve diğ., 2019). DiMaggio ve Powell (1983), örgütleri etkileyen üç çeşit izomorfizm olduğunu savunmuştur:

- Zorlayıcı izomorfizm güçlü bir kitle tarafından bazı kalıpların örgüte empoze edilmesi durumudur (Björkman ve diğ., 2007). Örgütün faaliyet gösterdiği kurumsal alandaki diğer örgütler ve toplumsal kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardan kaynaklanmaktadır (Keskin ve diğ., 2016). Zorlayıcı mekanizmalar, ÇUI'den daha kuvvetli ve etkili olan güç kaynaklarından kaynaklanmaktadır. Bu da ticaret birlikleri, çalışma kanunları ve hükümet gibi sosyal ortakların etkisini kapsamaktadır (Farndale ve Paauwe, 2007). Zorlayıcı baskılara örnek olarak; devlet ya da düzenleyici yapılar tarafından uygulanan belli bir sistem veya yapıların benimsenmesine yönelik baskılar verilebilmektedir (Keskin ve diğ., 2016). Örgüt kuramcıları, kaynak bağımlılığının yüksek olduğu durumlarda zorlayıcı izomorfizmin daha yüksek olabileceğini belirtmişlerdir (Keskin ve diğ., 2016).
- Taklitçi izomorfizm, belirsizlik durumunda örgütlerin, endüstrideki en başarılı şirketin eylemlerini taklit etmesi halidir (Björkman ve diğ., 2007). Meşruiyeti arttırdığına tanık olunan yenilik ve uygulamaların örgütler

tarafından taklit edilmesidir (Keskin ve diğ., 2016). Özellikle de belirsizliğe karşı verilen örgütsel cevaptan kaynaklanmaktadır (Najeeb, 2013). Taklitçi mekanizmalar, endüstride en başarılı olan rakip şirketlerin stratejilerinin taklit edilmesi ve bu başarılı şirketler ile kıyaslama yapılmasını ifade etmektedir (Farndale ve Paauwe, 2007). Taklitçi izomorfizm, çevrede yasallığa ulaşmak için ana rakiplerin davranışlarını taklit etme sürecini tarif etmektedir (Baruch ve Royle, 2014). Taklitçi izomorfizmin özellikle teknolojik belirsizlik ve hedef belirsizliği durumlarında daha yüksek olması beklenmektedir (Keskin ve diğ., 2016).

- Normatif izomorfizm örgütlerin, yasallık kazanma, profesyonelleşme amacıyla profesyonel standartlar benimseme çabaları olarak tanımlanabilmektedir (Keskin ve diğ., 2016). Bu doğrultuda, profesyonel örgütler, uygun örgütsel yapı ve kalıpların yayılmasını sağlamaktadır ve böylece bu profesyonel örgütlerin etkisi altında olan örgütler benzer hale gelmektedir (Björkman ve diğ., 2007). Normatif izomorfizmin gerçekleşmesini sağlayan bu mekanizmalar çalışan dernekleri ve mesleki İK örgütlerini kapsamaktadır (Farndale ve Paauwe, 2007). Daha açık bir şekilde, normatif izomorfizm belli bir çevreye uygun olan standartların ve rutinlerin örgütler tarafından benimsenmesini ifade etmektedir. Normatif izomorfizm belli bir kurumsal veya sektöre özgü profesyonel standartların benimsenmesi durumunu tarif etmektedir (Baruch ve Royle, 2014).

1990'ların başından beri kurumsal teori İKY araştırmalarına dahil edilmeye başlanmıştır (Najeeb, 2013).

Kurumsal teori, uluslararası yönetim literatürüne zengin teorik bir temel kurarak, ÇUI'lerdeki araştırmalara ve uluslararası İKY araştırmalara çokça dahil edilmiştir (Najeeb, 2013; Björkman, 2006, Kostova ve diğ., 2008). Uluslararası İKY araştırmalarına dahil edilen kurumsal teori konuları; izomorfik baskılar, ev sahibi ve ana ülkenin kurumsal çevreleri, kurumsal ikilik ve kurumsal mesafedir. Kurumsal teori bakış açısı daha önce Wright ve McMahan (1992), Barringer ve Milkovich (1998) ve Paauwe ve Boselie (2003) tarafından da İKY'ye uygulanmıştır.

2.5. Kurumsal Mesafe

Kurumsal mesafe, ev sahibi ve ev sahibi kurumlar arasındaki farklılığın derecesine değinen kurumsal teoriye (Scott, 1995) dayanmaktadır (Kostova, 1997,

1999). Ulusal kurumsal mesafe ve kültürel mesafenin birbirini tamamlayan kavramlar olduğunu savunulmaktadır. Kültürel ve kurumsal mesafe, ulusal çevrenin kapsamlı değerlendirmesini sunmaktadır (Liu, 2004). Şirketler için kurumların bu üç sütunu, kollektif anlam ve meşruluk için temel sağlamaktadır. Bu nedenle de çevredeki aktörlerin hangi eylemlerin uygun olduğunu, ne yapılması gerektiği ile ilgili bu sütunları dikkate almaktadırlar (Krenn, 2016). Scott'un bu üç sütunlu kurumsallık yaklaşımından yola çıkarak Kostova (1999) ve Kostova ve Zaheer (1999), iki ülke arasındaki düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumların farklılığı olarak kurumsal uzaklığı tanımlamıştır (Phillips ve diğ., 2009).

- Düzenleyici sütun, kurumların kısıtlayıcı ve düzenleyici yönlerini yansıtmaktadır (Krenn, 2016). Bunlardan birincil olanlar, kural koyucu, gözlemleyici, kontrol, zorlama ve cezalandırma davranışlarıdır. Uyum sağlama yönündeki zorlayıcı baskılar güçten, kaynak bağımlılıklarından ve politikadan kaynaklanmaktadır. Düzenleyici sütun, toplumlarda düzen ve tutarlılık sağlanması için gereken kurallara ve yasalara atıfta bulunmaktadır (Yiu ve Makino, 2002). Kurumların düzenleyici yönleri örgütsel eylemleri zorla veya yasal yaptırımların tehdidiyle yönlendirmektedir (Chao ve Kumar, 2010). Buna örnek olarak çevresel düzenlemelere uyum sağlamak için şirketlerin yeni kirlilik kontrol teknolojileri kullanmaları veya kar amacı gütmeyen organizasyonların vergi hukuku gerekliliklerini sağlamak için muhasebeci tutmaları ve hesapları korumaları verilebilmektedir. Düzenleyici çevre anayasa, yasalar, mülkiyet haklarını gibi bileşenleri içererek farklı ülkelerde farklılaşmaktadır. Bu durum da ülkeler arasında düzenleyici mesafe oluşmasına neden olmaktadır.
- Normatif sütun, sosyal değerler, kültürler ve normlar bütününe ifade etmektedir (Yiu ve Makino, 2002). Uyum sağlamaya yönelik normatif baskılar, mesleklerle bağlantılı olup ticaret birlikleri ve profesyonel ağlar uygun davranışın ne olduğu konusunda değerleri aşılarmaktadır (Krenn, 2016). Kurumların normatif veya sosyal yönleri, iş görme usulleri, standart faaliyet prosedürleri, mesleki standartlar ve eğitim müfredat formlarını alabilmektedir (Chao ve Kumar, 2010). Ülkeler, davranış ve

kararları yönlendiren resmi olmayan norm, değer ve uygulamaları kapsayan normatif boyut açısından da önemli ölçüde farklılaşmaktadır.

- Bilişsel sütun, toplumda yerleşmiş bilişsel yapıları ifade etmektedir (Yiu ve Makino, 2002). Kelimeler, işaretler ve jestlerin yanı sıra kültürel kural ve çerçeveleri de kapsayan semboller olarak ortaya çıkmaktadır (Chao ve Kumar, 2010).

Wright ve McMahan'ın 1992'deki çalışmasında kurumsallaşma fikrinin İKY uygulamalarının belirleyicilerini anlamada yardımcı olabileceğini tartışmıştır. Bu çalışmadan sonra kurumsal teori sıklıkla Uluslararası İKY araştırmalarında kullanılmaya başlamıştır.

2.6. Kurumsal Mesafenin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi

Kurumsal teori, ÇUI'lerdeki İKY uygulamaları da dahil olmak üzere birçok örgütsel olguyu aydınlatmak için kullanılmaktadır (Björkman ve diğ., 2008). Kurumlar toplumun sosyal, yasal, politik ve ekonomik sistemlerini oluşturmaktadır ve kurumsal teori de ÇUI'lerin bu farklı ve birbiriyle çatışan baskılara nasıl cevap verdiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Burbach ve Royle, 2014). Kurumsal teoriye göre örgütler yasallık kazanmak veya dışsal aktörlerin desteğini almak için başka yerde yapılanları kopyalamaya meyillidir. Wright ve McMahan'ın 1992'deki çalışmasında kurumsallaşma fikrinin İKY uygulamalarının belirleyicilerini anlama konusunda yardımcı olabileceğini tartışılmıştır. Bu çalışmadan sonra kurumsal teori sıklıkla Uluslararası İKY araştırmalarında kullanılmaya başlamıştır. ÇUI iştiraklerinin yerel firmalardan ne ölçüde farklılaştığına dair tartışmayı açıklamak için en çok kullanılan anahtar teorik yaklaşım kurumsallaşma teorisidir (Mellahi ve diğ., 2013). Bu yaklaşımın temelinde, teknoloji ve iletişimdeki ilerlemelerin daha az farklılaştırılmış bir dünya düzeni yarattığı ve böylece şirketlerdeki yönetim uygulamalarının da global olarak birbirine yakınlaştığı tezi vardır (Mellahi ve diğ., 2013). Bu yaklaşıma göre, organizasyonlar dışsal kurumsal çevreyle uyumlu olmaları yönünde baskılarla karşılaşmaktadırlar. İştiraklerin, yerel pazara ilişkin bilgi ve tecrübe gibi kendi yetenek ve kabiliyetleri bulunmaktadır (Vo ve Stanton, 2011). Bu nedenle, ÇUI'ler ev sahibi ülkelerdeki yerel uygulamaları benimseme yönünde bir baskıya maruz kalmaktadırlar. Buna ek olarak, yerel bağlamda çalışma kanunları ve düzenlemeleri, mümkün olan İKY uygulamalarını etkilemektedir. Aynı zamanda,

örgütsel kabiliyetlerin dünya çapında kullanılması da ÇUI için önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Bu kapsamda, iştirakler hem yerel çevredeki kurumsal faktörlerden hem de ana şirketten gelen kurumsal faktörlerden etkilenmektedirler (Björkman, 2006). Buna bağlı olarak, dünyanın farklı yerindeki ülkeler, çevredeki baskılar nedeniyle İKY uygulamalarını farklı şekilde gerçekleştirmektedirler (Tregaskis, 1998).

Scott'ın (2001) kurum sınıflandırmasına dayalı olarak, kurumsal mesafe, ülkelerin kurumsal ortamları arasındaki farklılıkların kapsamı olarak tanımlanmaktadır (İlhan-Nas ve diğ., 2018). Daha basit bir dille, örgütler dışsal kurumsal çevreyle uyumlu olma konusunda baskılarla yüz yüze gelmektedirler (Mellahi ve diğ., 2013). Bu kapsamda, ÇUI'ler ve iştirakler; birincisi, ev sahibi ülkenin kurumsal çevresine adapte olma konusundaki baskı, ikincisi uygulamaları aktarırken ÇUI içindeki içsel tutarlılığı sağlamak olmak üzere çifte kurumsal baskıya maruz kalmaktadırlar (Song, 2021).

Bilimsel çalışmalarda bu baskıları tanımlarken kurumsal mesafe kavramı kullanılmıştır (Kostova ve Zaheer, 1999). Kurumsal mesafe; iki ülke arasındaki düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumların farklılığı/benzerliğidir (Song, 2021).

Kurumsal uzaklığın 3 alt boyutu vardır (Paik ve diğ., 2011):

- Düzenleyici: Kuralların koyulması, izlenmesi ve dayatılması, hükümetin zorlayıcı gücünü ifade eder.
- Normatif: Dışsal kural, standart, roller ve diğer sosyal talimatlar firmaların ve bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Yasallık toplumsal inanış ve normlardadır.
- Bilişsel: ulusal veya toplumsal kültür konusuyla bağlantılıdır.

Düzenleyici ve normatif mesafe, farklı ülkeler arasındaki düzenleyici ve normatif çevrelerin farklılık düzeyini ifade etmektedir. Geçmiş araştırmalar ülke seviyesindeki resmî kurumların diğer İKY uygulamalarını benimseme düzeyini etkilediğini göstermektedir.

Önceki araştırmalarda, ÇUI'nin İKY politika ve uygulamalarının yerelleştirilmesinin veya global olarak standardize edilmesinin, ev sahibi ülke ile ana ülke arasındaki yasal, kültürel ve kurumsal uyumuna bağlı olduğu sıklıkla tartışılmıştır (Ayentimi ve diğ., 2017). Gerçekten de çoğu araştırmacı, iştirakin içinde bulunduğu ulusal çevre özelliklerinin İKY uygulamaları üzerinde önemli etkisi

olduğu keşfetmiştir (Björkman ve diğ., 2007). Bu durum, yeni kurumsal teori tarafından öne sürülen, benzer izomorfik baskıların uygulama homojenliğiyle sonuçlandığı kavramını desteklemektedir. Bu baskılar, firmanın faaliyet gösterdiği çevrede daha iyi işlemesi ve temel kaynaklara erişebilmesiyle ilgilidir (Farndale, 2010).

Çin Halk Cumhuriyeti, Tayvan ve Hong Kong'daki İKY uygulamaları kurumsal teori bakış açısıyla karşılaştırıldığında sonuç olarak İK uygulamaları ve onların etkililiğinin kurumsal çevreyle olan uyum derecesine bağlı olduğu görülmüştür (Chow, 2004). Kostova (1997), ana şirketten bağlı kuruluşlara uygulama transferinin başarısının iki ülke arasındaki kurumsal mesafe ile negatif ilişkili olduğunu önermiştir. Buna göre, kurumsal mesafe ne kadar fazlaysa uygulama transferi o kadar zor olacaktır. Farklı ülkelerdeki düzenleyici baskıların, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının standardizasyonuna engel olabileceği söylenebilmektedir. Benzer şekilde, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (Rosenzweig ve Nohria, 1994) ve Tayvan'daki (Hannon ve diğ., 1995), ÇÜİ'lerin İKY uygulamalarının standartlaştırılmaktan ziyade daha yerel olduğunu göstermektedir, bu durum da uluslararası kurumsal baskılardan daha güçlü yerel baskıların olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, ABD'de geliştirilen İK yönetim sistemlerinin, Avrupa'daki güçlü düzenleyici baskılar nedeniyle Avrupa'da uygulanamayacağı önerilmiştir (Brewster, 1995; DeNisi ve diğ., 2021). Buna ek olarak, düzenleyici baskılar sadece güç açısından değil, hitap ettikleri farklı problemlerden dolayı ülkeler arasında farklılaşmaktadır (DeNisi ve diğ., 2021). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki performans yönetim sistemleri, tanımlanmış çalışan gruplarına karşı potansiyel ayrımcılıkla ilgilenen Medeni Haklar Yasası'nın baskısı altında geliştirilmiştir. Benzer şekilde, ABD ÇÜİ'lerinin, kendilerine coğrafi ve kültürel olarak daha yakın olan iştiraklerinde, uzak olan iştiraklerine kıyasla daha standartlaştırılmış uygulamaların benimsendiği önceki araştırmalarda görülmüştür (Mellahi ve diğ., 2016; Colakoglu ve Caliguiri, 2008). Kurumsal mesafe ne kadar fazlaysa, performans yönetimi politikalarının ana bileşenlerinin uyumu daha az olmaktadır ve bu nedenle de ÇÜİ'lerin ev sahibi ülkelere uygulamalarını transfer etmeleri daha zor hale gelmektedir. Dossi ve Patelli'nin çalışmasına göre, iştirak ve ana şirket arasındaki kurumsal mesafe arttıkça, ÇÜİ ana şirketlerinin politika ve uygulamaların etkisi İtalyan iştirakler üzerinde azalmaktadır. Cleveland ve diğ., (2000) tarafından, ABD ÇÜİ'lerinin ana şirket İKY uygulamalarını, ülkeler arasındaki düşük kurumsal

farklılıktan dolayı İrlanda ve İngiltere'deki iştiraklerine transfer ettikleri önerilmiştir. Gooderham ve diğ. (2006), ev sahibi ülke ve ana ülke arasındaki yüksek kurumsal uzaklığın İKY uygulamalarının yerelleştirilmesini arttıracaklarını ifade etmiştir. Yüksek kurumsal mesafe, dışsal yasallığın kazanılması (yerel cevap verebilirlik) için çatışan talepleri dengelemeyi tetiklemektedir (Xu ve Shenkar, 2002). Dolayısıyla, bu çalışmada da geçmiş çalışmalardan destek alınarak, kurumsal olarak ana ülkeye benzer özellikler gösteren ev sahibi ülkelerdeki iştiraklerde İKY uygulamalarının standardize edilmesinin (ana şirkete benzerliğinin) yüksek olması varsayılmaktadır. Buna bağlı olarak da ülkeler arasındaki kurumsal mesafenin yüksek olması durumunda, uygulamalar yerel uygulamalara uyum sağladığından, ana ülke uygulamaları ile yerel şirketlerin uygulamalarının uyumsuz olacağı öngörülmektedir.

Bu araştırmada incelenen iştirakler Türkiye'de faaliyet göstermektedir. Türkiye'nin kurumsal çevresi diğer gelişmekte olan ülkelere benzer olup yüksek düzeyde aile sahipliği ve geleneksel aile-temelli şirket modeli hakimiyeti bulunmaktadır (İlhan-Nas ve diğ., 2018). Buna ek olarak, kanun yaptırımı ve mal sahiplerinin korunmasının yetersiz düzeyde olması ile zayıf bir kurumsal yönetim rejiminin özelliklerinin birçoğunu sergilemektedir (İlhan-Nas ve diğ., 2018). Türkiye'de faaliyet gösteren ÇUI'lerin genellikle A.B.D., Almanya, Fransa gibi gelişmiş ülkeler kökenli olduğu görülmektedir. Türkiye ile bu ülkeler arasında kurumsal farklılıkların ve kabiliyet açığının yüksek olması, ülkeler arasındaki kurumsal uzaklığın İKY uygulamalarının standardize edilmesine ve yerele adapte edilmesi üzerinde ne derece etkili olduğunun incelenmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

H4: Kurumsal mesafenin İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H5: Kurumsal mesafenin İKY uygulamalarının global standardizasyonu üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H6: Kurumsal mesafenin İKY uygulamalarının yerelleştirilmesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

2.7. İştiraklerin Pazara Giriş Stratejileri

Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY), bir işletmenin kurulduğu ve faaliyet gösterdiği ülkeden, başka bir ülkeye özsermaye aktarımı yaparak, kontrol gücüne sahip olacak şekilde ortaklık kurması, yeni bir şirket kurması veya bir şirketi satın alması olarak tanımlanır (Konuk, 2020). Şirket, uluslararası pazara girmeye karar

verdiğinde, uygun bir örgütsel yapı ve uluslararası giriş stratejisi seçmek zorundadır (Nakos ve Brouthers, 2002). Ev sahibi ülkeye doğrudan yabancı yatırım yapacak olan şirketlerin; sıfırdan yatırım, birleşme/satın alma veya ortak girişim giriş stratejisini seçerken verecekleri karar stratejik bir karardır (Konuk, 2020). Giriş stratejisi; bir firmanın ürün pazar stratejisini ev sahibi ülkede ya sadece pazarlama operasyonlarını yürüterek (yani ihracat modları yoluyla) ya da orada hem üretim hem de pazarlama operasyonlarını kendi başına ya da başkalarıyla ortaklaşa (sözleşmeye dayalı modlar, ortak girişimler, tamamına sahip olunan faaliyetler) gerçekleştirerek uygulamasına izin veren yapısal bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır (Canabal ve White, 2008).

Giriş stratejileri, öz sermaye gerektiren ve öz sermaye gerektirmeyen olmak üzere ikiye ayrılarak sınıflandırılmaktadır (Konuk, 2020). Bu iki sınıf arasındaki en önemli fark; öz sermaye gerektirmeyen giriş şekillerinin giriş yapılan ülkede yeni bir tüzel kuruluş kurulmasını gerektirmemesidir. Bu sebeple de bu iki kategorideki giriş stratejileri arasında kaynak taahhüdü, risk, getiri ve kontrol açısından da farklılıklar vardır. Giriş stratejisi seçimi, yabancı iştirakin ev sahibi ülke çevresinin düzenleyici alanına ne düzeyde uyum sağladığını yansıtmaktadır (Yiu ve Makino, 2002).

Çok uluslu şirketlerin örgütsel formları ve iştiraklerden oluşan bir ağ olarak hareket etme yetenekleri de politik kurumlardaki uluslararası farklılıklardan etkilenmektedir. Bir ÇUI'nin yabancı bir pazara girerken en büyük endişesi pazarda meşruluk kazanabilmek ve bu yeni pazarda iş yapabilme hakkını elde etmektir. Yiu ve Makino'nun çalışması (2002), kurumsal teori ve işlem maliyeti teorisinin ÇUI'lerin yabancı pazarlara giriş stratejisi seçimlerini açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ÇUI'lerin, ev sahibi ülkenin düzenleyici ortamına, yerel halk tarafından empoze edilen normatif baskılara ve bilişsel zihniyetlerine uyum sağladıkları görülmüştür.

Yabancı pazarlara kaynak ve varlık elde etme amacıyla giriş kararı, yerli yatırımlardan daha yüksek düzeyde belirsizlik ve risklerle karşılaşılmasını gerektirmektedir. Bu noktada firmanın büyüklüğü giriş stratejisinin seçimi kararında önem taşımaktadır. Aynı zamanda piyasanın büyüklüğü de giriş stratejisi seçimini etkilemektedir (Chen ve Hu, 2002). Örneğin, finansal ve yönetsel sınırlamalara maruz kalan küçük firmalar, bilgiye ve varlıklara erişimlerini kolaylaştıran yerel firmalarla işbirliği yapmayı ve uluslararası stratejilerini ortak girişim veya iş birliği yönüne yönlendirebilmektedirler.

Aynı zamanda, organizasyonun uluslararası tecrübesi de giriş stratejisiyle alakalı bir değişken olarak ön plana çıkmaktadır (Mutinelli ve Piscitello, 1998). Öyle ki, tecrübe azlığı, şirketin tamamına sahip olduğu bir iştirak kurarak üretim, ithalat ve benzeri konular ile ilgili uygun olmayan kararlar almasına sebep olabilmektedir. Şirket uluslararası tecrübe edindikçe, belirsizlik algısı azalmakta ve şirket yabancı faaliyetlerin yönetimi konusundaki bilgi ve yetkinliklerini arttırarak, doğrudan yabancı yatırımın geri dönüşü ve riskleri daha iyi hesaplayabilmektedir. Firmanın sahip olduğu varlıkların (ürün, süreçler, marka ismi, ürün farklılaştırma, pazarlama becerileri vs.) başka pazarlara transfer edilmesi zordur. Anderson ve Gatignon, yüksek kontrollü giriş şekillerinin; yapılandırılmamış, iyi anlaşılmamış, bir kullanıcıya göre yüksek düzeyde özelleştirilmiş veya giriş ve büyüme aşamalarında olan ürünler için daha verimli olduğunu öne sürmektedir. Onların önermeleri, Teece'nin (1986) daha fazla karmaşıklığın yüksek kontrollü giriş stratejisine yol açacağına dair argümanı ile tutarlıdır, çünkü karmaşıklık, ürünlerin iyi anlaşılmamış, yapılandırılmamış doğasının bir temsilcisidir.

Kültürel mesafe, giriş stratejisi çalışmalarında üçüncü en çok kullanılan değişkendir (Canabal ve White, 2008). Bu çalışmalar genellikle kültürel uzaklığın giriş stratejisini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Demirbağ ve diğ.,'in araştırması (2010), etik ve toplumsal belirsizliklerin daha yüksek olması, ortak girişim yerine tamamına sahip olunan iştirak seçilmesine yol açtığını görülmüştür. Kogut ve Singh'in çalışmasına göre (1986), ulusal kültürün giriş stratejisine etkisi olduğu görülmüştür.

2.8. İştiraklerin Pazara Giriş Stratejilerinin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi

Lu ve Björkman'ın (1997) çalışmasında giriş stratejisinin eğitim ve işe alım uygulamalarında etkisi olduğu görülmüştür. Rosenzweig ve Nohria'nın araştırması da (1994) satın alma yoluyla kurulan bağlı kuruluşların yerel uygulamalara benzerliğinin sıfırdan yatırım ile kurulanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun sebebi, sıfırdan yatırım olarak kurulan bağlı kuruluşların yabancı ülkedeki ana şirket faaliyetlerine bağlı kalmaları daha olasıdır (Lu ve Björkman, 1997). Mevcut literatürün ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Mellahi ve diğ.'nin çalışmasında (2013), yetkinlik bazlı performans değerlendirme, performans bazlı ücretlendirme ve çalışan güçlendirmenin ÇUİ iştirakinin kuruluş stratejisiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Sıfırdan yatırım stratejisinde kurulan iştiraklerin ana şirkete

uyum sağlamaya satın almayla kurulan şirketlere göre daha fazla yatkın olduğu görülmüştür (Rosenzweig ve Nohria, 1994). Bunun sebebi, yabancı bir yönetim uygulamasının yeni kurulan bir birime tanıtılması, faaliyetleri devam eden bir birime tanıtılmasına göre daha az dirençle karşılaşacaktır (Lu ve Björkman, 1997).

Devam etmekte olan bir iştirakte, bu değişim, daha önceden yüksek düzeyde kurumsallaştırılan mevcut yönetim uygulamalarıyla karşılaşmaktadır.

İştirakin pazara giriş stratejisinin, ana şirket ve iştirak arasındaki yönetim ve İK uygulamalarındaki benzerliği etkilediği bulunmuştur (Kim ve Gray, 2005). Sıfırdan yatırım olarak kurulan iştiraklerde, ana şirketin sisteminin uygulanması yeni işe alınan yerel çalışanlar tarafından daha az dirençle karşılaşmaktadırlar. Fakat satın alma veya ortak girişim ile kurulan şirketlerin İKY sistemini yerel şirketlere adapte ettiği görülmektedir (Kim ve Gray, 2005). Mevcut araştırmada incelenen iştirakler Türkiye’de faaliyet göstermektedir ve çoğunluğu gelişmiş ülkeler kökenlidir. Gelişmekte olan ülkelerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere faaliyet gösteren iştirakların yüksek düzeyde kaynak, bilgi ve teknoloji bağımlılığı bulunmaktadır. Bu nedenle, sıfırdan yatırım şeklinde kurulan iştiraklerin özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede İKY uygulamalarının ana şirkete olan benzerliğinin diğer giriş stratejilerine göre daha yüksek olacağı varsayılmaktadır.

H7: *Sıfırdan yatırım olarak kurulan iştiraklerdeki İKY uygulamaları, satın alma yoluyla ve ortak girişim olarak kurulanlara göre daha çok global olarak standardize edilmektedir.*

H8: *İKY Uygulamalarının global ve yerel benzeşimi sıfırdan yatırım olarak kurulan iştiraklerde, satın alma veya ortak girişim olarak kurulanlara göre daha yüksektir.*

3. KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ GLOBAL VE YEREL BENZEŞİMİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmada çok uluslu işletmelerin Türkiye’de faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarında insan kaynakları uygulamalarının global standardizasyon ve yerelleştirilme düzeyi incelenmek istenmektedir. Ayrıca, bu iştiraklerde global ve yerel benzeşiminin ne derecede kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve giriş stratejilerinden etkilendiği incelenmektedir. Başka bir ifadeyle, çok uluslu işletmelerin Türkiye’de faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının Türk kültüründen, Türkiye’deki kurumsal bağlamdan ve şirketin giriş şekillerinden etkilenme düzeyi incelenmektedir.

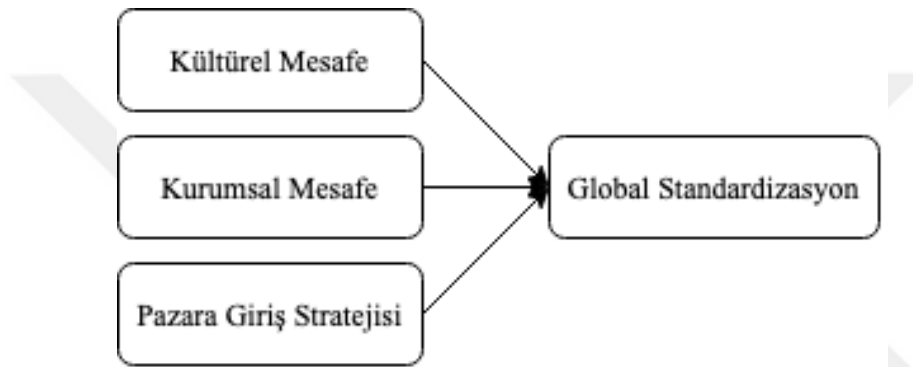
Bu araştırmada veriler çok uluslu şirketlerin Türkiye’de bulunan iştiraklerinden elde edilmiştir. Nicel araştırma yönteminin uygulandığı araştırmada veri toplamak için çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı menşeli çok uluslu işletmelerin iştiraklerindeki İnsan Kaynakları yöneticilerine yöneltilmiştir. Kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve ÇUI’nin giriş stratejisinin (satın alma, sıfırdan yatırım veya ortak girişim olmak üzere) global ve yerel benzeşimi üzerinde belirleyiciliği olduğu savunulmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

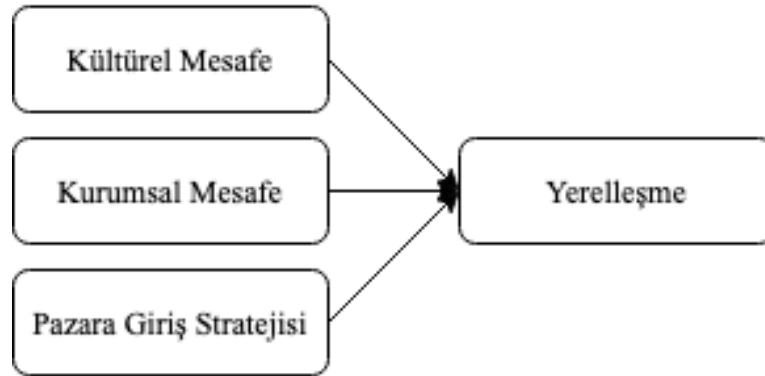
Bu araştırmanın örneklemini yabancı kökenli çok uluslu şirketlerin Türkiye’de faaliyet gösteren iştirakleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, yabancı kökenli çok uluslu şirketlerin Türkiye’de 17 farklı sektörde faaliyet gösteren, büyük ölçekli iştiraklerinin insan kaynakları yönetimi departmanında yönetici pozisyonunda görev alan İK yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır. Adalet ve Güvenlik, Ağaç Kağıt ve Kağıt Ürünler, Cam Çimento ve Toprak, Maden, Sağlık, Spor ve Rekreasyon, Tarım,

Avcılık ve Balıkçılık, Çevre, Kültür Sanat ve Tasarım sektörleri araştırmanın dışında bırakılmıştır. Bu nedenle sonuçların tüm dünyadaki şirketlere genellenmesi mümkün olmamaktadır. Ayrıca bu araştırma; kısıtlı sürede ve kısıtlı maddi imkanlar çerçevesinde yapılmıştır. Buna ek olarak, araştırmanın Covid-19 salgını dönemine denk gelmesi sebebiyle veri toplama olanakları kısıtlı olmuştur. Bu nedenle, yüz yüze görüşme ve şirket ziyaretleri yapılamamış anketler çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Bu durum da anket cevaplarının sayısını azaltmıştır. Ayrıca, araştırma veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.

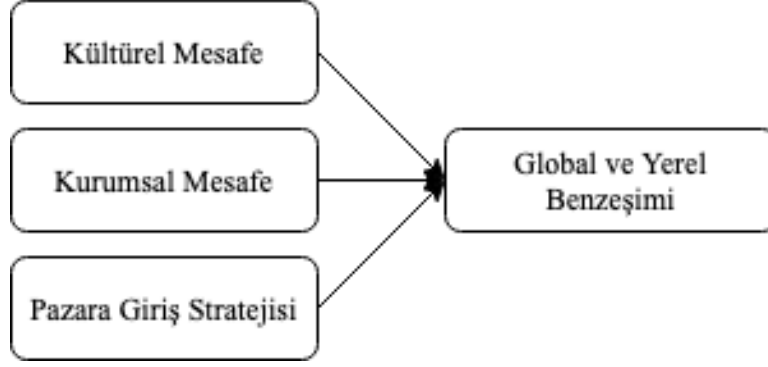
3.3. Araştırma Modeli



Şekil 3. 1: Araştırma Modeli: Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Pazara Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Global Standardizasyonuna Etkisi



Şekil 3. 2: Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Pazara Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Yerelleştirilmesine Etkisi



Şekil 3. 3 Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Pazara Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi

3.4. Araştırma Metodolojisi

3.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

3.4.1.1. Araştırma Evreni

Bu araştırma, yabancı kökenli çok uluslu işletmelerin Türkiye’de faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarını kapsamaktadır. Araştırma evreni 200 şirketten oluşmaktadır.

Araştırma evrenine dahil edilen şirketler aşağıdaki kriterlere göre tesadüfi olarak seçilmiştir:

- 1) Evrene dahil olan firmalar çok uluslu yabancı kökenli bir şirketin Türkiye’de faaliyet gösteren bir bağlı kuruluşu olmalıdır.
- 2) Büyük ölçekli bir şirket olmalıdır.
- 3) Şirketin bilgilerine ve çalışanlarına (özellikle İK yöneticilerine) LinkedIn platformu üzerinden ulaşılabilir olmalıdır.
- 4) Aşağıdaki sektörlerin haricinde faaliyet gösteren bir şirket olmalıdır:

Araştırma Evrenine Dahil Edilmeyen Sektörler:

- a) Adalet ve Güvenlik
- b) Ağaç Kağıt ve Kağıt Ürünler
- c) Cam Çimento ve Toprak
- d) Maden
- e) Sağlık
- f) Spor ve Rekreasyon

- g) Tarım, Avcılık ve Balıkçılık
- h) Çevre
- i) Kültür Sanat ve Tasarım

Yukarıda belirtilen kriterlere göre 200 şirketlik bir araştırma evreni oluşturulmuştur. Yukarıda belirtilen, çalışma evrenine dahil edilmeyen sektörlerin hariç tutulma sebebi; bu şirketlere LinkedIn üzerinden ulaşımın daha zor olması ve sayıca bu sektörlerde faaliyet gösteren daha az şirket olmasıdır.

Aşağıdaki tablolarda çalışma evrenini oluşturan şirketlerin özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, evreni oluşturan şirketler 17 farklı sektörde faaliyet göstermektedir. Sıklığı en çok olan sektörlerin bilişim teknolojileri ve elektronik, otomotive ve hızlı tüketim olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin her biri büyük ölçekli ve yabancı menşeli çok uluslu şirketlerin Türkiye’de faaliyet gösteren bağlı kuruluşlarıdır. Evreni oluşturan bu şirketler araştırma kapsamında belirlenen kriterlere göre tesadüfi olarak seçilmiştir. Şirketin bilgilerine ve çalışanlarına sosyal medya platformu LinkedIn üzerinden ulaşılabilir olması da şirketin araştırma evrenine dahil edilebilmesi için bir kriterdir. Tüm bu kriterler çerçevesinde oluşturulan 200 şirketlik çalışma evrenine dahil edilen şirketlerin sektörleri ve menşe ülkeleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3. 1: Evrendeki Şirketlerin Sektörleri

Sektör	<u>Frekans</u>
1. Bilişim Teknolojileri, Elektrik Elektronik	31
2. Otomotiv ve otomotiv yan sanayi	24
3. Hızlı Tüketim	19
4. Gıda	15
5. Kimya Plastik, Petrol ve Enerji	15
6. Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	15
7. İlaç	15
8. Lojistik ve Taşımacılık	13
9. Dayanıklı Tüketim	12
10. Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık	10
11. Tekstil	8
12. Turizm	5
13. Finans	5
14. Perakende	5

15. İnşaat	3
16. Tütün ve Tütün Ürünleri	3
17. Medya ve Reklamcılık	2
Toplam	200

Tablo 3. 2: Evreni Oluşturan Şirketlerin Menşe Ülkeleri

Menşe Ülke	Frekans
1) ABD	41
2) Almanya	29
3) Fransa	26
4) İngiltere	16
5) Hollanda	14
6) İtalya	11
7) Japonya	11
8) İsviçre	7
9) İrlanda	5
10) Çin	5
11) İsveç	4
12) Güney Kore	4
13) Danimarka	3
14) Avusturya	3
15) Belçika	3
16) Kuveyt	2
17) Hong Kong	2
18) Lüksemburg	2
19) İspanya	2
20) B.A.E.	2
21) Tayland	1
22) Polonya	1
23) Çek Cumhuriyeti	1
24) Singapur	1
25) Azerbaycan	1
26) Tayvan	1
27) Katar	1
28) Finlandiya	1
Toplam	200

3.4.1.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma evrenine dahil edilen şirketlerdeki insan kaynakları yöneticilerine LinkedIn platformu üzerinden anket bağlantısı gönderilmiştir. Çalışmaya davet edilen şirketlerden 120 tanesi anketi doldurmuştur. Anket verileri 10.12.2021 – 01.05.2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Anketi doldurarak çalışmaya katılan şirketlerin sektör ve menşe ülke özellikleri aşağıdaki Tablo 3.3 ve Tablo 3.4’te gösterilmektedir. Çalışmaya katılan şirketlerin 22 farklı ülkeden oldukları

görülmektedir. Örneklem içerisinde sıklığı en fazla olan ülkelerin sırasıyla A.B.D., Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya olduğu görülmektedir. Evrende en çok sıklık gösteren menşe ülkelerin de benzer bir örüntüye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 3: Örneklemdeki Şirketlerin Menşe Ülkeleri

Menşe Ülke	Frekans
1) ABD	29
2) ALMANYA	24
3) FRANSA	17
4) İNGİLTERE	10
5) İTALYA	8
6) ÇİN	4
7) DANI MARKA	3
8) GÜNEY KORE	3
9) AVUSTURYA	3
10) JAPONYA	2
11) İSVEÇ	2
12) BİRLEŞİK ARAP EMİRLİKLERİ	2
13) HOLLANDA	2
14) BELÇİKA	2
15) İSVİÇRE	2
16) FİNLANDİYA	1
17) AZERBAYCAN	1
18) İRLANDA	1
19) SİNGAPUR	1
20) TAYVAN	1
21) HONG KONG	1
22) MISIR	1
Toplam	120

Tablo 3. 4: Örneklemdeki Şirketlerin Sektörleri

Sektör	Frekans
1) Otomotiv ve otomotiv yan sanayi	16
2) Hızlı Tüketim	16
3) Bilişim Teknolojileri ve Elektronik	15
4) Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	15
5) Kimya Plastik, Petrol ve Enerji	12
6) Lojistik ve Taşımacılık	9
7) Dayanıklı Tüketim	8
8) İlaç	5

9) Gıda	4
10) Turizm	4
11) Tekstil	3
12) Finans	3
13) Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık	3
14) Perakende	3
15) Tütün ve Tütün Ürünleri	2
16) İnşaat	1
17) Medya Ve Reklamcılık	1
Toplam	120

3.5. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümleri

3.5.1. Bağımlı Değişkenler

3.5.1.1. İKY Uygulamalarının Global Standartlaşması ve Yerelleştirilmesi

ÇÜİ iştiraklerinde İKY uygulamalarının global standardizasyonu ve yerelleştirilmesinin ölçülmesi için Lu ve Björkman'ın (1997) çalışmasından alınan İKY standardizasyonu ve yerelleştirilmesi ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek Türkçe'ye çevrildikten sonra 3 yüksek lisans öğrencisi tarafından okunarak kontrol edilmiş ve anlam bozuklukları düzeltilmiştir. Ölçek İKY uygulamalarının global standardizasyonu ve yerelleştirilmesi olmak üzere iki boyuttan oluşmakta olup toplamda 18 soru içermektedir. 9 soru standardizasyon boyutunu, 9 soru ise yerleşme boyutunu oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının standartlaştırılması ve yerelleştirilmesi konusundaki benzer geçmiş çalışmalarda (Rosenzweig ve Nohria, 1994; Hannon ve diğ., 1995; Prahalad ve Doz, 1987) bu ölçek kullanılmıştır.

3.5.1.2. İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimi

Lu ve Björkman'ın (1997) anketinde global standardizasyon ve yerleşme olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Global standardizasyonu ölçen sorular ile yerelleştirmeyi ölçen sorulara verilen cevapların korelasyonu hesaplanarak aralarındaki benzeşim tespit edilmiştir. Böylece global ve yerel benzeşimi adında yeni bir değişken yaratılmıştır. Global standardizasyon, yerleşme ve global ve yerel benzeşimi araştırmanın bağımlı değişkenleri olmuştur.

3.5.2. Bağımsız Değişkenler

3.5.2.1. Kültürel Mesafe

Kültürel Mesafe, Hofstede'in Ulusal Kültür Modeline dayanarak hesaplanan üzerinden Kogut ve Singh'in (1988) kültürel mesafe hesaplaması yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Kogut ve Singh'in (1988) meşhur çalışmasında kültürel mesafeyi ölçmek için Hofstede'in belirticileri kullanılarak birleşik bir indeks yaratılmıştır. Bu çalışmada da ölçüm aracı olarak kullanılan bu endeks Hofstede'in 4 kültürel boyutu üzerindeki sapma üzerine temellendirilmiştir (bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik/kadınsılık ve bireyciliktir). Hofstede, modelinin dört boyutunun her birinin her ülkede bulunma derecesini değerlendirmiş ve her birine 0'dan 100'e kadar bir puan vermiştir (Lertxundi ve Landeta, 2012). Sapmalar, her bir kültürel boyutun varyanslarındaki farklılık için düzeltilerek ortalaması alınmıştır. Sonuç olarak cebirsel olarak aşağıdaki endeks oluşturulmuştur:

- Burada I_{ij} , i'inci kültürel boyut ve j'inci ülke için puanı ifade etmektedir.
- V_i i'inci boyutun varyansını (ilgili kültür boyutunun varyansını) ifade etmektedir.
- U birinci ülkeyi (bahsedilen araştırmada ABD), j de karşılaştırma yapılan diğer ülkeyi ifade etmektedir.
- CD_j j'inci ülkenin ABD'den olan kültürel farkını belirtmektedir.

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$$

Şekil 3. 4: Kültürel Mesafe Formülü

Kaynak: Kogut, B., & Singh, H., “The effect of national culture on the choice of entry mode”, **Journal of international business studies**, 19(3), 411-432, 1988.

Bu bağlamda, ankette menşe ülkenin ne olduğu sorulmuştur ve bu ülke üzerinden kültürel mesafe hesaplaması yapılmıştır.

3.5.2.2. Kurumsal Mesafe

Kurumsal mesafe için de İlhan-Nas ve diğ.'nin (2018) çalışmasında yapıldığı şekilde çok uluslu şirketin menşe ülkesiyle Türkiye arasındaki kurumsal mesafe formülüyle hesaplanmıştır. Benzer şekilde, bu çalışmadaki kurumsal mesafe hesaplaması da Kogut ve Singh'in geliştirdiği (1988) kültürel mesafe hesaplama

yöntemi takip edilerek yapılmıştır. İlhan-Nas ve diğ..'in (2018) çalışmasında da kurumsal mesafe bu yöntemle hesaplanmıştır. Kurumsal mesafe hesaplama endeksinde düzenleyici ve normatif uzaklığın hesaplanması için 11 bileşen kullanılmıştır. Aşağıda detaylı olarak açıklanan öğeler *World Economic Forum* tarafından her yıl yayınlanan Küresel Rekabetçilik Raporundan alınmıştır.

- Düzenleyici mesafe: Düzenleyici puanı ölçmek için altı öge (mülkiyet hakları, fikri mülkiyet haklarının korunması, yargı bağımsızlığı, hükümet düzenlemesinin yükü, yasal çerçevenin etkinliği ve hükümetin politika oluşturmalarının şeffaflığı) kullanılmıştır (İlhan-Nas ve diğ., 2018).
- Normatif mesafe: Normatif puanların hesaplanması için beş madde (firmaların etik davranışı, denetim ve raporlama standartlarının gücü, kurumsal kurulların etkinliği, yönetim okullarının kalitesi ve özel araştırma ve eğitim hizmetlerinin yerel mevcudiyeti) kullanılmıştır.

Bu verileri elde etmek için 2017 yılındaki WEF Küresel Rekabetçilik Raporundan faydalanılmıştır (İlhan-Nas ve diğ., 2018).

$$D = \sqrt{\sum_i \frac{(I_{i,host} - I_{i,origin})^2}{V_i}}$$

Şekil 3. 5: Kültürel Mesafe

Kaynak: İlhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., Wood, G., & Glaister, K. W., “Board composition, family ownership, institutional distance and the foreign equity ownership strategies of Turkish MNEs”, **Journal of World Business**, 53(6), 862-879, 2018.

Buna göre I_i host, endeksin ev sahibi ülkenin (ana ülke Türkiye) i'inci (toplam 11 boyut arasından i'inci boyut) boyutunu temsil etmektedir. V_i , i'inci boyutun varyansıdır. Her bir ülke için kurumsal mesafe değeri bu formül ile hesaplanmıştır.

3.5.2.3. Pazara Giriş Stratejisi

Şirketin Türkiye pazarına giriş stratejisi ise cevaplayıcılara, çalıştıkları şirketin Türkiye pazarına giriş stratejisi sorularak tespit edilmiştir. Sonrasında ise

birleşme/satın alma 1, sıfırdan yatırım 2 ve ortak girişim 3 olmak üzere kodlanarak analize dahil edilmiştir.

3.5.3. Kontrol Değişkenleri

3.5.3.1. Sektör

ÇUI'nin faaliyette bulunduğu sektör bu çalışmada kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. Ankette yöneticilere şirketlerinin hangi sektörde faaliyet gösterdiği açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Ardından verilen cevaplar sektörel anlamda sınıflandırılmıştır. Ayrıca, örneklemdeki sektörler üretim ve hizmet olmak üzere iki farklı gruba ayrılarak analize dahil edilmiştir.

3.5.3.2. Şirket Büyüklüğü

Lu ve Björkman'ın (1997) çalışmasında da kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilen şirket büyüklüğü bu araştırmada da ankette çalışan sayısı sorularak ölçülmüştür.

3.5.3.3. Şirket Yaşı

Şirketin yaşı da ankette yöneticilere sorularak kontrol değişkeni olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

3.6. Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama aşamasında çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anket şirket düzeyinde yapılmış olup her iştirakten bir insan kaynakları yöneticisi anketi doldurmuştur. Anket docs.google.com sitesi üzerinden çevrimiçi anket olarak oluşturulmuş ve anketin adresini içeren site bağlantısı LinkedIn sosyal medya platformu aracılığıyla yöneticilere mesaj olarak gönderilmiştir. Katılımcılar ankete gönüllü olarak katılmışlardır.

Anket iki kısma ayrılmış olup birinci bölümde şirketlere ilişkin bilgiler sorulmaktadır. Bu kapsamda; cevaplayan kişinin pozisyonu, çalışılan şirketin menşe ülkesi, şirketin Türkiye pazarına giriş stratejisi (birleşme/satın alma, sıfırdan yatırım veya ortak girişim), şirketin çalışan sayısı, şirketin iştirak sayısı, şirketin yaşı, şirketin faaliyette bulunduğu sektör sorulmuştur. İkinci kısımda ise 18 sorudan oluşan standardizasyon ve yerleşme ölçeği yer almaktadır. Anket toplamda 26 sorudan oluşmaktadır. Kültürel ve kurumsal mesafe, şirketin menşe ülkesi sorusundan elde edilen cevap takip edilerek örneklemdeki her ülke için

hesaplanmıştır. Çevrimiçi ortamda toplanan anket cevapları bilgisayarda Google Dokümanlar sitesinde muhafaza edildikten sonra, analizlerin yapılması için SPSS istatistiksel analiz programına aktarılmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Verilerin analizinin gerçekleştirilmesi için SPSS Statistics programı kullanılmıştır. Parametrik analizlerin yapılabilmesi için ön koşul olan verinin normal dağıldığı varsayımını test etmek için SPSS programında normal dağılım testi yapılmıştır. Tabachnick ve Fidel'e göre (2013), *skewness* ve *kurtosis* yani basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındaysa verinin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Bu veride de basıklık ve çarpıklık -1,5 ile +1,5 arasında olduğu için normal dağıldığı kabul edilmiştir. Dolayısıyla veriye parametrik analizlerin yapılmasının uygun olduğu görülmektedir. Öncelikle geçerlilik ve güvenilirliğin test edilmesi için faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından çoklu regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin ve güvenilirliğinin ölçülmesi için faktör analizi ve Cronbach's Alpha güvenilirlik testi SPSS programında uygulanmıştır. Daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yarayan Faktör Analizi SPSS programında yapılmıştır. Faktör analizi sosyal bilimlerde yapı geçerliliğinin test edilmesi için yapılmaktadır (Durmuş ve diğ., 2018). Test sonuçlarına göre, KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabileceği literatürde görülmektedir. Bu araştırmada da KMO değeri 0,826 olduğu için kabul edilmiştir. Toplam açıklanan varyans tablosunda kümülatif sütunundaki değere baktığımızda açıklanan toplam varyansın %63 olduğu görülmektedir. Toplam varyansın %50-75'ini açıklayan bir analiz geçerli bir analiz olarak kabul edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

Aşağıdaki Tablo 3.5'te değişkenler ve faktör yükleri gösterilmektedir. Faktör yükleri, anket maddelerinden her birinin her faktör içindeki göreceli önemini göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Ankette global standardizasyon ve yerleşme olmak üzere 2 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi sonucunda hiçbir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 3. 5: Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri		Cronbach Alfa Değeri
	1	2	
Standardizasyon6-Performans Değerlendirme	,883		0,926
Standardizasyon5-Terfi	,827		
Standardizasyon7-Performans Değerlendirme	,816		
Standardizasyon1-İşe Alım	,802		
Standardizasyon4-Eğitim	,784		
Standardizasyon2-İşe Alım	,775		
Standardizasyon8-Maddi Teşvik	,752		
Standardizasyon3-Eğitim	,752		
Standardizasyon9-Maddi Teşvik	,697		
Yerelleşme4-Eğitim		,873	0,925
Yerelleşme3-Eğitim		,846	
Yerelleşme6-Performans Değerlendirme		,845	
Yerelleşme7-Performans Değerlendirme		,820	
Yerelleşme2-İşe Alım		,774	
Yerelleşme1-İşe Alım		,766	
Yerelleşme8-Maddi Teşvik		,728	
Yerelleşme9-Maddi Teşvik		,712	
Yerelleşme5-Terfi		,707	

Sonuç sayfasında, KMO testi değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen testtir (Yaşlıoğlu, 2017). KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabileceği literatürde görülmektedir.

3.8. Araştırma Bulguları

3.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, incelenen örneklemdeki değişkenlere ait değerlerin dağılımlarına dair özellikleri ortaya koymaktadır. Frekans ise belli bir noktadaki

sayısal yoğunluğu ifade etmektedir. Bu araştırmada analiz düzeyi şirketler olduğu için şirketlerle ilgili pazara giriş stratejisi, çalışan sayısı, şirket yaşı, şirket büyüklüğü, sektör, şirketin Türkiye’den kültürel uzaklığı gibi verilerin dağılımları aşağıda incelenmiştir.

Örneklemdaki şirketlerin özellikleri tanımlayıcı istatistiksel analizlerle incelendiğinde aşağıdaki tablolar ortaya çıkmaktadır.

3.8.1.1. Pazara Giriş Stratejisi, Çalışan Sayısı, Şirket Yaşı, Kültürel Mesafe ve Sektörle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Öncelikle Türkiye pazarına giriş stratejisi açısından şirketler sınıflandırıldığında 52 şirketle en fazla katılımcı şirketin pazara giriş stratejisinin birleşme/ satın alma yoluyla giriş olduğu görülmektedir. Örnekleme en az sayıda mevcut olan giriş stratejisinin ise ortak girişim olduğu bulunmuştur. Birleşme/ satın alma ve sıfırdan yatırım giriş stratejilerinin sayısının örnekleme birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Tablo 3.6’da giriş stratejisine göre dağılım gösterilmektedir.

Tablo 3. 6: Pazara Giriş Stratejisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Pazara Giriş Stratejisi	Frekans	Yüzde (%)
1 (Birleşme/Satın Alma)	52	43,3
2 (Sıfırdan Yatırım)	48	40
3 (Ortak Girişim)	20	16,7
Toplam	120	100

Örneklemdaki firmaların hepsi 500 çalışandan fazla çalışana sahip olan şirketlerdir. Çalışan sayısına göre sınıflandırıldıklarında örneklemin çoğunluğundaki şirketlerin 5001’den fazla çalışanı olan şirketler olduğu görülmektedir. Tablo 3.7’de çalışan sayısına ilişkin istatistikler sunulmaktadır.

Tablo 3. 7: Çalışan Sayısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
500 - 1000	11	9,2
1001 – 5000	20	16,7
5001’den fazla	89	74,2
Toplam	120	100

Tablo 3.8’de şirket yaşına bakıldığında örneklemin %66,7’sini 21 yıl ve daha uzun süredir faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır. Yaşı 5 yıldan az olan şirketlerinin sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Yaşı 6-10 yıl arasında olan şirketlerin ise %5,8’i oluşturarak oldukça az olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 8: Şirket Yaşına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Şirket Yaşı	Frekans	Yüzde (%)
5 yıldan az	3	2,5
6 – 10 yıl arası	7	5,8
11-20 arası	30	25,0
21 ve daha fazla	80	66,7
Toplam	120	100

Örnekleme oluşturan şirketlerin sektörlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 3.9’da yer almaktadır. Sektör özelliklerine bakıldığında, örneklem içinde frekansı en yüksek olan sektörün %55,8 ile üretim sektörü olduğu görülmektedir. Örnekleme en az sayıda rastlanan sektörlerin ise inşaat, medya ve reklamcılık olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 9: Sektöre İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Üretim	67	55,8
Hizmet	53	44,2
Toplam	120	100,0

3.8.1.2. Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.10’da global standardizasyon ve yerleştirme ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri gösterilmektedir. Global standardizasyon ölçeğinin ortalamasının 2,74 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, uygulamaların ortalama olarak ana şirkete kısmen benzer cevabına yaklaştığı görülmektedir. Dolayısıyla, beş İKY uygulaması için iştirak uygulamaları ile ana şirket uygulamasının birbirleriyle uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Standardizasyon ölçeği için minimum değer 1

olup maksimum değer, 6,22'dir. Yerelleşme ölçeğine bakıldığında ortalamasının 3,97 olduğu görülmektedir. Yerelleşme için minimum cevap değeri 1 olup maksimum değer 7 olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 3. 10: Global Standardizasyon ve Yerelleşme Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

N= 120	Ort	Standart Sapma	Min.	Max.	Çarpıklık	Basıklık	Madde Sayısı
Standardizasyon Ölçeği	2,7435	1,31577	1,00	6,22	0,866	0,050	9
Yerelleşme ölçeği	3,9722	1,27480	1,00	7,00	0,236	-0,401	9

3.8.2. Global Standardizasyon ve Yerelleşme Ölçekleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için kullanılan istatistik yönetimine korelasyon denmektedir (Durmuş ve diğ., 2018). Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. R katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. R katsayısının artı değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

Lu ve Björkman'ın (1997) çalışmasında da yapıldığı gibi her bir İKY uygulaması için global standardizasyon ve yerelleşme ortalamalarının korelasyonları yani her bir uygulamanın global standardizasyonu ve yerelleşmesi arasındaki korelasyonlar alınmıştır. Aynı zamanda global standardizasyon ölçeğinin ortalaması ile yerelleşme ölçeğinin ortalamasının korelasyonu hesaplanmıştır. Korelasyon katsayılarının hepsi pozitif çıkmıştır. Yani ana şirket uygulamalarıyla yerel şirket uygulamalarının benzer olduğu yorumu yapılabilir. İKY uygulamalarının global standardizasyonu ve yerelleştirilmesi ölçeklerinin aralarındaki korelasyon Tablo 3.11'de görüldüğü gibi anlamlıdır. Yani incelenen beş İKY uygulaması için ana şirkete olan benzerliğin artmasıyla paralel olarak aynı sektörde faaliyet gösteren yerel şirketlerin İKY uygulamalarına olan benzerlik de artmaktadır. Global olarak standardize edilen uygulamalar ile yerel uygulamalar arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Bu bulgu da yakınlaşma teorisini destekleyerek dünya çapında İKY uygulamalarının

yakınlaştığını ve evrenselleştiğini göstermektedir. Daha önce de Ayentimi ve diğ. (2018) bu araştırmanın bulgularına benzer sonuçlar bulmuşlardır.

Tablo 3. 11: Global Standardizasyon ve Yerelleşme Arasındaki Korelasyon

N=120		Ortalama Yerelleşme
Ortalama	Global	0,246**
Standardizasyon		

Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (çift kuyruklu).

3.8.3. Global Standardizasyon, Yerelleştirme, Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe, Giriş Stratejisi, Firma Büyüklüğü, Şirket Yaşı ve Sektör Arasındaki Korelasyon

Tablo 3.12’de değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi incelendiğinde İKY uygulamalarının global standardizasyonu ve yerelleşmesinin pozitif anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Beklendiği üzere, kültürel ve kurumsal mesafe arasında da pozitif yönde anlamlı korelasyon vardır. Diğer değişkenlerin birbiriyle anlamlı ilişkisi bulunamamıştır.

Tablo 3. 12: Global Standardizasyon, Yerelleşme, Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe, Şirket Büyüklüğü ve Şirket Yaşı Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Global Standardizasyon	2,74	1,31	1						
2.Yerelleştirme	3,97	1,27	,246**	1					
3.Global ve Yerel Benzeşimi	0,04	0,53	,105	-,122	1				
4.Kültürel Mesafe	2,20	1,19	,083	,010	,158	1			
5.Kurumsal Mesafe	5,76	1,22	-,025	,065	,086	,561**	1		
6.Şirket Büyüklüğü	2,65	0,64	,006	-,102	-,111	,087	,004	1	

7.Şirketin Yaşı	3,56	0,71	-,078	-,045	-,112	-,063	,017	,153	1
-----------------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------	---

**0,01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır.

* 0,05 düzeyinde korelasyon anlamlıdır.

3.8.4. Sektör, Şirket Büyüklüğü ve Şirket Yaşının Kontrolünde Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Pazara Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Global Standardizasyona, Yerelleştirilmesine ve Global ile Yerel arasındaki Benzeşimine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır (Durmuş ve diğ., 2018). Aşağıdaki Tablo 3.13'e bakıldığında sektör, şirket büyüklüğü ve şirket yaşının kontrolünde kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve pazara giriş stratejisinin İKY uygulamalarının global standardizasyonu ve yerelleşmeye ve global ve yerel arasındaki benzeşime etkisini göstermektedir. Bu etkinin araştırılması için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kültürel mesafe ve kurumsal mesafenin İKY uygulamalarının standardizasyonu ve yerelleştirilmesi üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır ($p>0,05$). Fakat pazara giriş stratejisinin İKY uygulamalarının global standardizasyonu üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur ($p\leq 0,05$). Ortak girişim olarak kurulan iştiraklerin birleşme/satın alma yoluyla kurulanlara göre global standardizasyon açısından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Düzeltilmiş R^2 değerlerine bakıldığında İKY uygulamalarının global standardizasyonunun %1,9 oranında kültürel mesafe, kurumsal mesafe, pazara giriş stratejisi, şirket büyüklüğü, sektör ve şirket yaşı değişkenleri tarafından açıklandığı görülmüştür.

Tablo 3. 13: Sektör, Şirket Büyüklüğü ve Şirket Yaşı Kontrolünde Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe, Pazara Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Global Standardizasyonuna, Yerelleştirilmesine ve Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İKY Uygulamalarının Global Standardizasyonu	İKY Uygulamalarının Yerelleştirilmesi	İKY Uygulamaları Global ve Yerel Benzeşimi
Kültürel Mesafe	0,102 (0,363)	-0,031 (0,786)	0,170 (0,139)
Kurumsal Mesafe	-0,051 (0,652)	0,075 (0,515)	-0,011 (0,924)
Giriş Stratejileri (Sıfırdan Yatırım)	0,117 (0,251)	0,086 (0,409)	-0,038 (0,709)

Giriş Stratejileri	0,214	-0,006	-0,037
(Ortak Girişim)	(0,035)*	(0,956)	(0,716)
Şirket Büyüklüğü	0,012	-0,091	-0,114
	(0,896)	(0,338)	(0,228)
Sektör	0,146	0,093	-0,040
	(0,119)	(0,328)	(0,668)
Şirketin Yaşı	-0,089	-0,043	-0,078
	(0,345)	(0,656)	(0,414)
R ²	0,077	0,030	0,050
Düzeltilmiş R ²	0,019	-0,031	-0,009
F	1,331	0,490	0,850
Anlamlılık F	0,242	0,840	0,548

Notlar

Tabloda Beta değerleri ve parantez içinde anlamlılık değerleri sunulmaktadır.

Buna ek olarak, şirket büyüklüğü, şirket yaşı ve sektör kontrol altına alındığında kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve pazara giriş stratejisinin, İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında, yabancı kökenli ÇÜİ'lerin Türkiye'de faaliyet gösteren iştiraklerindeki insan kaynakları uygulamalarının ne ölçüde standardize edildiği (şirketin genel merkeziyle uyumlu hale getirildiği), ne ölçüde yerelleştirildiği (iştirakin faaliyet gösterdiği Türkiye'deki aynı sektörde faaliyet gösteren yerel şirketlere benzer olduğu) incelenmiştir. Ayrıca, şirketin menşe ülkesi ile Türkiye arasındaki kültürel ve kurumsal uzaklığın ve şirketin Türkiye pazarına giriş stratejisinin; işe alım, eğitim, terfi, performans değerlendirme ve maddi teşvik olmak üzere beş İKY uygulamasının global standardizasyonuna ve yerelleşmesine etkisi keşfedilmiştir. Ayrıca, İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi adına yeni bir değişken yaratılmıştır. Bu değişken her bir İKY uygulaması için global standardizasyon ve yerelleştirilme puanlarının korelasyonu alınarak yaratılmıştır. Kültürel mesafe, kurumsal mesafe, pazara giriş stratejisinin şirket büyüklüğü, şirket yaşı ve sektör kontrol altına alındığında İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi olarak ifade edilen bu değişken ana şirket uygulamaları ve iştiraklerdeki İKY uygulamaları arasındaki benzerliği ifade etmektedir. Bu kapsamda, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı kökenli 120 iştiraktan anket toplanarak nicel bir araştırma yapılmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesi için SPSS analiz programı

kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğinin hesaplanması için faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan normal dağılım testinin sonucunda verinin normal dağıldığı görülmüş ve parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür. Öncelikle, örneklemdeki şirketlerin özelliklerinin incelenmesi için tanımlayıcı istatistiksel analizler kullanılmıştır. Pazara giriş stratejisine göre şirketler sınıflandırıldıklarında, örneklemdeki şirketlerin %43,3'ünün birleşme/satın alma yoluyla, %40'ının sıfırdan yatırım yoluyla, %16,7'sinin ise ortak girişim olarak Türkiye pazarına girdikleri görülmüştür. Bu bağlamda, örneklemde birleşme/satın alma ve sıfırdan yatırım ile kurulan şirketlerin sıklığının fazla olduğu, ortak girişim olarak kurulanların diğerlerine göre daha az olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı açısından örneklem incelendiğinde, şirketlerin 500 çalışandan daha fazla çalışana sahip olması araştırmaya dahil edilmek için bir kriter olduğundan örneklemdeki şirketlerinin tümünün büyük çaplı şirketler olduğu görülmektedir. Örneklemde yoğunluklu olarak 5001'den fazla çalışana sahip olan şirketlerin olduğu anlaşılmıştır. 1001-5000 arasında çalışanı olan şirketlerin örneklem %16,7'sini, 500-1000 arası çalışanı olan şirketlerin ise örneklem %9,2'sini oluşturduğu görülmektedir. Şirketler yaşları bakımından sınıflandırıldıklarında, 21 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösteren şirketlerin %66,7 ile çoğunluğu oluşturduğu gözlemlenmektedir. Şirketlerin %2,5'inin 5 yıldan az süredir, %5,8'inin 6-10 yıl arası, %25'inin 11-20 yıl arası faaliyet gösterdiği görülmektedir. Örneklemi oluşturan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler incelendiğinde, en sık rastlanan sektörün otomotiv, hızlı tüketim ve bilişim teknolojileri ve elektronik olduğu görülmektedir. Sektör değişkeni analize dahil edilmeden önce üretim ve hizmet olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu kapsamda sınıflandırıldıklarında ise üretim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin örneklem çoğunluğunu oluşturduğu görülmüştür.

İKY uygulamalarının global standardizasyonu ve yerelleştirilmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon testi yapıldığında, tüm uygulamalar için global standardizasyon ile yerelleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak, ana şirket uygulamaları ile yerel şirketlerdeki İKY uygulamalarının birbiriyle benzer oldukları yorumu yapılabilmektedir. İKY uygulamalarının; globalleşme ve “en iyi uygulamalar” gibi çevresel etkilere maruz kalarak dünya genelinde birbirine yaklaştığına ve evrenselleştigiğine dair öne sürülen teori yaklaşma teorisi olarak adlandırılmaktadır (Rowley ve Benson, 2002). Bu sonuçların da yaklaşma teorisini desteklediği görülmektedir. Geçmişte, Pudelko ve

Carr'ın (2006) araştırmasında da Almanya, ABD ve Japonya'daki İKY uygulamaları arasında yakınlaşma olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu araştırma benzer şekilde Ayentimi ve diğ.'nin (2018), Gana'daki ÇUI iştirakleri ve yerel firmaları arasındaki İKY uygulamalarında yakınlaşmanın daha baskın olduğunu buldukları çalışmayı da desteklemektedir. Bazı İKY araştırmacılarına göre, bir evrensel İKY uygulamaları kümesi vardır ve bunlar kullanılırsa şirketlerin daha iyi bir performansa ulaşacağına inanılmaktadır. Amerikan ekonomisinin hakimiyeti, Amerikan İKY uygulamalarının benimsenmesi baskısını arttırmakta ve evrensel olarak "en iyi uygulama"nın benimsenmesi görüşünü desteklemektedir (Pudelko, 2005). Sonuç olarak "en iyi uygulamalar" yaklaşımı da yakınlaşma teorisini desteklemektedir. Bu tez çalışmasının "En iyi uygulamalar" görüşü olarak adlandırılan bu yaklaşımı ve yakınlaşma teorisini desteklediği söylenebilmektedir.

Sektör, şirket büyüklüğü ve şirket yaşının kontrolünde kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve giriş stratejisinin global standardizasyona, yerelleştirilmesine etkisinin tespit edilmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, sadece giriş stratejisinin global standardizasyona etkisi olduğu, kültürel ve kurumsal mesafenin, sektörün, şirket büyüklüğünün ve şirket yaşının bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Lu ve Björkman'ın (1997) çalışmasında da ortak girişimin pazara giriş stratejisinin işe alım kararlarının çoğunu etkilediği görülmüştür. Buna ek olarak, Esperanca ve diğ.'in (2006) çalışmasında da ÇUI'lerde pazara giriş stratejisinin İKY uygulamalarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Sektör, şirket büyüklüğü ve şirket yaşının kontrolünde kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve pazara giriş stratejisinin İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi için de yine çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre de kültürel mesafe, kurumsal mesafe, pazara giriş stratejisi, şirket büyüklüğü, şirket yaşı ve sektörün İKY uygulamalarının global ve yerel benzeşimi üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. Analiz sonuçlarıyla benzer şekilde, Ayentimi ve diğ. (2018), ulusal kültürün ÇUI'ler ve yerel firmalar arasındaki İKY yakınlaşmasına olan etkisinin sınırlı olduğunu bulmuştur. Ayrıca, Mellahi ve diğ.'ne (2016) göre, iştirak düzeyinde performans yönetimi uygulamalarının adapte edilmesinde kurumsal uzaklığın anlamlı etkisinin olmadığı bulunmuştur. Buna ek olarak, Banks ve diğ. (2019), kültürel mesafenin ÇUI'lerdeki işe alım sinyallerini açıklamadığını bulmuştur. Vo ve Stanton (2011) da bu tezin sonuçlarıyla benzer şekilde, İKY uygulama transferinde

kültürel ve kurumsal mesafenin etkisinin olmadığını bulmuştur. Vo ve Stanton (2011) aynı zamanda kurumsalcı yaklaşımın, bir sistemin zamansal dinamizmini veya değişkenliğini iletmede başarısız olduğunu savunmuştur. Belirsizlik ve hızlı değişim ortamına sahip olan Vietnam’da yapılan çalışmada kurumsal teorinin bulguları açıklamakta yetersiz kaldığı vurgulanmıştır (Vo ve Stanton, 2011). Benzer şekilde Türkiye’de de değişken ve istikrarsız bir kurumsal çevre söz konusu olduğundan bu araştırmada da kurumsal teorinin, İKY uygulamalarına kurumsallaşma etkilerini incelemekte yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır.

Sınırlı maddi kaynaklarla ve sınırlı sürede yapılmış olması bu araştırmanın kısıtlarındandır. Gelecek araştırmaların daha geniş bir şirket örneklemiyle çalışarak ÇUI’lerin farklı ülkelerdeki iştirakleri arasında karşılaştırma yapılması bu çalışmanın sonuçlarını geliştirecektir. Vo ve Stanton’a göre (2011), kültür ve kurumlar statik değildir. Kültürler ve ekonomiler hızlı değişip gelişebilmektedir. Dolayısıyla, gelecek araştırmaların boylamsal yaklaşımları tercih etmesi bu alanda zenginleştirici sonuçlar getirmesini sağlayacaktır. Bu araştırmanın temelleri, Hofstede Ulusal Kültür Modeli ve Kurumsallaşma teorileri üzerine kurulmuştur. Gelecek araştırmacıların, ÇUI’lerdeki İKY uygulamalarını farklı teorik bakış açıları kullanarak incelemeleri önerilmektedir. Gelecekte, karma araştırma yöntemleri kullanılarak nicel araştırma verisinin nitel verilerle desteklenmesi bu alanda daha detaylı bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, bu araştırma ÇUI’lerdeki İKY yöneticilerine, İKY uygulamalarını etkileyen faktörlerin neler olduğuna dair bir fikir vermekte ve gelecekte yöneticilere uluslararası bağlamda İKY uygulamalarının geliştirilmesi sürecinde faydalanılabilecek bilgiler sunmayı öngörmektedir.

KAYNAKÇA

Alofan, F., Chen, S., & Tan, H., “National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia”, **Journal of Business Research**, 109, 184-199, 2020.

Alvesson, M., & Spicer, A., “Neo-institutional theory and organization studies: a mid-life crisis?”, **Organization Studies**, 40(2), 199-218, 2019.

Aycan, Z., “The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices”, **The International Journal of Human Resource Management**, 16(7), 1083-1119, 2005.

Aycan, Z., Al-Hamadi, A. B., Davis, A., & Budhwar, P., “Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: the case of Oman”, **The international journal of human resource management**, 18(1), 11-32, 2007.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendonça, M., **Kültürler arası bağlamda örgütler ve yönetim**. İstanbul: Koç Üniversitesi, 2016.

Ayentimi, D. T., Burgess, J., & Brown, K., “HRM practices of MNEs and domestic firms in Ghana: divergence or convergence?”, **Personnel Review**, 47(1), 2-21, 2018.

Ayentimi, D. T., Burgess, J., & Dayaram, K., “Do multinational subsidiaries demonstrate a convergence across their HRM practices in a less developed host-country? Evidence from Ghana”, **Employee Relations**, 39(7), 1066-1082, 2017.

Banks, G. C., Woznyj, H. M., Wesslen, R. S., Frear, K. A., Berka, G., Heggstad, E. D., & Gordon, H. L., “Strategic recruitment across borders: An investigation of multinational enterprises” **Journal of Management**, 45(2), 476-509, 2019.

Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. A., “Theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation”, **Academy of Management review**, 23(2), 305-324, 1998.

Barutçugil, İ. **Kültürler Arası Yönetim (Birinci Baskı)**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2011.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., “Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized Corporation”, **Strategy & leadership**, 1998.

Beechler, S., & Yang, J. Z., “The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: Constraints, and competencies”, **Journal of International Business Studies**, 25(3), 467-491, 1994.

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K., “An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006”, **Journal of International Business Studies**, 48(1), 30-47, 2017.

Beugelsdijk, S., Maseland, R., & Van Hoorn, A., “Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis”, **Global Strategy Journal**, 5(3), 223-240, 2015.

Biemann, T., Mayrhofer, W., & Koch-Bayram, I., “Embedded in context: How time and distance affect the convergence of personnel selection practices”, **Human Resource Management Journal**, 2021

Bjorkman, I., & Lu, Y., “Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in international joint ventures—The case of Chinese-Western joint ventures”, **Organization Studies**, 22(3), 491-512, 2001.

Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J., “Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study”, **Journal of International Business Studies**, 38(3), 430-446, 2007.

Brewer, P., & Venaik, S., “Individualism–collectivism in Hofstede and GLOBE”, **Journal of International Business Studies**, 42, 436–445, 2011.

Brewster, C., “Towards a ‘European’ model of human resource management”, **Journal of International Business Studies**, 26(1), 1–21, 1995.

Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A., “Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM”, **Human Resource Management Review**, 26(4), 285-297, 2016.

Brewster, C., & Suutari, V., “Global HRM: aspects of a research agenda”, **Personnel Review**, 34(1), 5-21, 2005.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L., “Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?”, **Entrepreneurship theory and practice**, 34(3), 421-440, 2010.

Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (1998). National factors determining Indian and British HRM practices: an empirical study. **Management and International Review**, 38, 105-121, 1998.

Burbach, R., & Royle, T., “Institutional determinants of e-HRM diffusion success”, **Employee Relations**, 36(4), 354-375, 2014.

Canabal, A., & White III, G. O., “Entry mode research: Past and future”, **International Business Review**, 17(3), 267-284, 2008.

Chao, M. C. H., & Kumar, V., “The impact of institutional distance on the international diversity–performance relationship”, **Journal of World Business**, 45(1), 93-103, 2010.

Chen, H., & Hu, M. Y., “An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance”, **International Business Review**, 11(2), 193-210, 2002.

Chen, S., & Wilson, M., “Standardization and localization of human resource management in Sino-foreign joint ventures”, **Asia Pacific Journal of Management**, 20(3), 397-408, 2003.

Chow, I. H. S., “The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies”, **Employee Relations**, 2004.

Colakoglu, S., & Caligiuri, P. M., “Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of us subsidiaries of multinational corporations”, **International Journal of Human Resource Management**, 19, 223– 239, 2008.

Craney, T. A., & Surles, J. G., “Model-dependent variance inflation factor cutoff values”, **Quality Engineering**, 14(3), 391-403, 2002.

Demirbag, M., McGuinness, M., & Altay, H., “Perceptions of institutional environment and entry mode”, **Management International Review**, 50(2), 207-240, 2010.

DeNisi, A., Murphy, K., Varma, A., & Budhwar, P., “Performance management systems and multinational enterprises: Where we are and where we should go”, **Human Resource Management**, 60(5), 707-713, 2021.

Dossi, A., & Patelli, L., “The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries”, **Management Accounting Research**, 19, 126– 148, 2008.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M., **Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi (5. Baskı)**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013.

Esperança, J. P., Hill, M. M., & Valente, A. C., “Entry mode and HRM strategies of emerging multinationals: An empirical analysis of Portuguese firms entering the Spanish market”, **International Journal of Organizational Analysis**, 14(4), 260-276, 2006.

Farndale, E., “What is really driving differences and similarities in HRM practices across national boundaries in Europe?”, **European Journal of International Management**, 4(4), 362-381, 2010.

Farndale, E., & Paauwe, J., “Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations”, **Human resource management journal**, 17(4), 355-375, 2007.

Festing, M., & Tekieli, M., “Global alignment or localization? An empirical examination of global reward management in MNEs from a subsidiary perspective”, **The International Journal of Human Resource Management**, 32(3), 680-718, 2021.

Gepper, M, Matten, D. & Walgenbach, P., “Transnational Institution Building and the Multinational Corporation: An Emerging Field of Research”, **Human Relations**, 59(11), 1451-1465, 2006.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K., “Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms”, **Administrative Science Quarterly**, 44(3), 507-531, 1999.

Gooderham, P., Nordhaug, O., & Ringdal, K., “National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia”, **Human Relations**, 59(11), 1491-1513, 2006.

Greenwood, R., & Hinings, C. R., “Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism”, **Academy Of Management Review**, 21(4), 1022-1054, 1996.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**, London: SAGE Publications, 2008.

Griswold, K. R., Phillips, J. M., Kim, M. S., Mondragon, N., Liff, J., & Gully, S. M., “Global differences in applicant reactions to virtual interview synchronicity”, **The International Journal of Human Resource Management**, 1-28, 2021.

Gunnigle, P., Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Heraty, N., & Morley, M., “Localization in human resource management: Comparing American and European multinational corporations”, **Advances in Comparative International Management**, 14, 259-284, 2002.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). **Multivariate data analysis**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hannon, J. M., Huang, I. C., & Jaw, B. S., “International human resource strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan”, **Journal of international business studies**, 26(3), 531-554, 1995.

Hirsch, P. M., & Launsbury, M., “Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalisms”, **American Behavioral Scientist** 40(4): 406-418, 1997.

Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1980.

Hu, H., Hsu, C., Lee, W., & Chu, C., "A policy-capturing approach to comparing the reward allocation decisions of Taiwanese and U.S. managers", **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 35, 1235–1250, 2007.

Ilhan-Nas, T., Okan, T., Tatoglu, E., Demirbag, M., Wood, G., & Glaister, K. W., "Board composition, family ownership, institutional distance and the foreign equity ownership strategies of Turkish MNEs", **Journal of World Business**, 53(6), 862-879, 2018.

Kang, H., & Shen, J., "International performance appraisal practices and approaches of South Korean MNEs in China", **The International Journal of Human Resource Management**, 27(3), 291-310, 2016.

Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. **Örgüt Teorisi**, Nobel Dağıtım, 153-154, 2016.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B., "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework", **Journal of international business studies**, 37(3), 285-320, 2006.

Kogut, B., & Singh, H., "The effect of national culture on the choice of entry mode", **Journal of international business studies**, 19(3), 411-432, 1988.

Konuk, H., **Uluslararası Alanda Yönetim ve Strateji**, Nobel Akademik Yayıncılık, 2020.

Kostova, T & Zaheer, S., "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise", **Academy of Management Review**, 24, 64-81, 1999.

Kostova, T, Roth, K., & Dacin, M.T., "Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions", **Academy of Management Review**, 33(4), 994-1006, 2008.

Kostova, T. & Roth, K., "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", **Academy of Management Journal**, 45(1), 215-233, 2002.

Kostova, T., "Country Institutional Profiles: Concept and Measurement", **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 180-184, 1997.

Krenn, M., “Convergence and divergence in corporate governance: An integrative institutional theory perspective”, **Management Research Review**, 39(11), 1447-1471, 2016.

Lazarova, M., Peretz, H., & Fried, Y., “Locals know best? Subsidiary HR autonomy and subsidiary performance”, **Journal of World Business**, 52(1), 83-96, 2017.

Lertxundi, A., & Landeta, J., “The dilemma facing multinational enterprises: Transfer or adaptation of their human resource management systems”, **The International Journal of Human Resource Management**, 23(9), 1788-1807, 2012.

Lewis, A. C., Cardy, R. L., & Huang, L. S., “Institutional theory and HRM: A new look”, **Human Resource Management Review**, 29(3), 316-335, 2019.

Liu, W., “The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model”, **International Journal of Manpower**, 25(6), 500-517, 2004.

Lu, Y., & Bjorkman, I., “HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization”, **International Journal of Human Resource Management**, 8(5), 614-628, 1997.

March, J. G., & Olsen, J. P., “The new institutionalism: Organizational factors in political life”, **American political science review**, 78(3), 734-749, 1983.

McGraw, P., “Influences on HRM practices in MNCs: An outline and qualitative study”, **International Journal of Manpower**, 25(6), 535-546, 2004.

Mellahi, K., Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., & Hughes, M., “Similarly different: a comparison of HRM practices in MNE subsidiaries and local firms in Turkey”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24(12), 2339-2368, 2013.

Mellahi, K., Frynas, J. G., & Collings, D. G., “Performance management practices within emerging market multinational enterprises: the case of Brazilian multinationals”, **The International Journal of Human Resource Management**, 27(8), 876-905, 2016.

Mendonca, M., & Kanungo, R. N., “Impact of culture on performance management in developing countries”, **International Journal of Manpower**, 17(4/5), 65-75, 1996.

Meyer, J. W. & Rowan, B., "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363, 1977.

Mutinelli, M., & Piscitello, L., "The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach", **Research Policy**, 27(5), 491-506, 1998.

Myloni, B., Harzing, A. W. K., & Mirza, H., "Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies", **International journal of Manpower**, 25(6), 518-534, 2004.

Najeeb, A., "Institutional perspectives in HRM and MNC research: a review of key concepts", **International Journal of Employment Studies**, 21(2), 79-100, 2013.

Novitskaya, O., & Brewster, C., "The impact of national context effects on HRM practices in Russian subsidiaries of Western MNCs", **Journal of East-West Business**, 22(1), 1-27, 2016.

Nakos, G., & Brouthers, K. D., "Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe", **Entrepreneurship theory and practice**, 27(1), 47-63, 2002.

Oliver, C., "Strategic Responses to Institutional Processes", **Academy of Management Review**, 16(1), 145-179, 1991.

Paauwe, J. & Boselie, P., "Challenging 'Strategic HRM' and the Relevance of the Institutional Setting", **Human Resource Management Journal**, 13(3), 56-70, 2003.

Padmanabhan, P., & Rae Cho, K., "Decision specific experience in foreign ownership and establishment strategies: Evidence from Japanese firms", **Journal of international business studies**, 30(1), 25-41, 1999.

Paik, Y., Chow, I. H. S., & Vance, C. M., "Interaction effects of globalization and institutional forces on international HRM practice: Illuminating the convergence-divergence debate", **Thunderbird International Business Review**, 53(5), 647-659, 2011.

Papalexandris, N., & Panayotopoulou, L., "Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries", **Employee Relations**, 2004.

Phillips, N., Tracey, P., & Karra, N., "Rethinking institutional distance: Strengthening the tie between new institutional theory and international management", **Strategic Organization**, 7(3), 339-348, 2009.

Pudelko, M., & Harzing, A. W., “Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries”, **Human Resource Management**, 46(4), 535-559, 2007.

Purcell, J., “Best practices and best fit: chimera or cul-de-sac?”, **Human Resource Management Journal**, 9(3), 26-41, 1999.

Roberts, K., Kossek, E.E. & Ozeki, C., “Managing the global workforce: challenges and strategies”, **Academy of Management Executive**, 12(4), 93-119, 1998.

Rosenzweig, P. & Nohria, N., “Influences of human resource management practices in multinational firms”, **Journal of International Business Studies**, 20(2), 229-52, 1994.

Rosenzweig, P. M. & Singh, J. V., “Organisational environments and the multinational enterprises”, **Academy of Management Journal**, 16(2), 340-361, 1991.

Saruhan, Ş. C., & Ata Özdemirci. **Bilim, felsefe ve metodoloji: araştırmada yöntem problemi-SPSS uygulamalı (6. Baskı)**. İstanbul: Beta, 2020.

Schuler, R., Dowling, P. & de Cieri H., “An integrative framework of strategic international human resource management”, **Journal of Management**, 19(2), 419-59, 1993.

Slangen, A. H., “National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration”, **Journal of World Business**, 41(2), 161-170, 2006.

Song, J. W., “How MNE subsidiaries transfer HRM practices in distant environments: A tale of two IKEA subsidiaries”, **Journal of International Management**, 27(2), 100850, 2021.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., **Using Multivariate Statistics** (sixth ed.) Boston, MA: Pearson, 2013.

Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği (18. Baskı)**. İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi, Beta Basım Yayın.

Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N., “Toward an integrative model of strategic international human resource management”, **Academy of Management review**, 21(4), 959-985, 1996.

Teece, D. J., “Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment”, **Journal of Economic Behavior & Organization**, 7(1), 21-45, 1986.

Tregaskis, O., “HRD in foreign MNEs: Assessing the impact of parent origin versus host country context”, **International Studies of Management & Organization**, 28(1), 136-163, 1998.

Varma, A., Budhwar, P., Katou, A., & Mathew, J., “Interpersonal affect and host country national support of expatriates: An investigation in China”, **Journal of Global Mobility**, 4(4), 476–495, 2016.

Varma, A., Pichler, S., & Srinivas, E. S., “The role of interpersonal affect in performance appraisal: Evidence from two samples – U.S. and India”, **International Journal of Human Resource Management**, 16, 2019– 2044, 2005.

Vo, A. & Stanton, P., “The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system: the case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Vietnam”, **The International Journal of Human Resource Management**, 22(17), 3513-3527, 2011.

Wright, P. M. & McMahan, G. C., “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management** 18(2), 295-320, 1992.

Xu, D., & Shenkar, O., “Note: Institutional distance and the multinational enterprise”, **Academy of Management review**, 27(4), 608-618, 2002.

Yaşlıoğlu, M. M., “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85, 2017.

Yiu, D., & Makino, S., “The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective”, **Organization science**, 13(6), 667-683, 2002.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Galatasaray Üniversitesi'nde yürütülen bu araştırmacının amacı, yabancı menşeli çok uluslu şirketlerin menşe ülkesi ile faaliyet gösterdiği ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe, kurumsal mesafe ve şirketin Türkiye pazarına giriş stratejisinin insan kaynakları uygulamalarının global olarak standartlaştırılması ve yerelleştirilmesine etkisini tespit etmektir. Anketi cevaplamanız yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız değerli katkılar için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşı
Arş. Gör. Perlin Naz Cömert

1. Yabancı menşeli çok uluslu bir şirketin bağlı kuruluşunda mı çalışıyorsunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

(Cevabınız hayır ise anketi doldurmanıza gerek yoktur)

2. Çalıştığınız pozisyon nedir?

- a) Yönetici
- b) Üst düzey yönetici

c) Çalıştığınız şirketin menşe ülkesi veya ülkeleri nedir?

.... (Açık uçlu soru)

3. Şirketinizin Türkiye pazarına giriş stratejisi nedir?

- a) Birleşme/satın alma yoluyla (Merge&Acquisition)
- b) Sıfırdan yatırım yoluyla (Greenfield Investment)
- c) Ortak Girişim (Joint Venture)

4.Şirketinizin çalışan sayısı kaçtır?

- a) 500 – 1.000
- b) 1.001 – 5.000
- c) 5.001'den fazla

5. Şirketinizin bağlı kuruluş (iştirak) sayısı kaçtır?

...

6. Şirketinizin yaşı kaçtır?

- a) 5 yıldan az
- b) 6-10
- c) 11-20
- d) 21 ve daha fazla

7. Şirketin faaliyette bulunduğu sektör nedir?

...

Aşağıda sorulan, şirketinizdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ana şirketin uygulamaları ve bulunduğunuz ülkedeki yerel şirketlerin uygulamaları arasındaki benzerlik düzeyini (1 = çok benzer, 7 = çok farklı olmak üzere) 1-7 arasında puanlayınız.

İŞE ALIM	1 (çok benzer)						7 (çok farklı)
8. İşe alım kriterleri ana şirkete kıyasla ne kadar benzerdir?							
9. İşe alım metodları ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
10. İşe alım kriterleri aynı sektördeki yerel şirketlere kıyasla ne ölçüde benzerdir?							
11. İşe alım metodları aynı sektördeki yerel şirketlere kıyasla ne kadar benzerdir?							
EĞİTİM	1 (çok benzer)						7 (çok farklı)
12. Eğitim içeriği ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
13. Eğitim miktarı ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
14. Eğitim içeriği aynı sektördeki yerel şirketlere kıyasla ne kadar benzerdir?							
15. Eğitim miktarı aynı sektördeki yerel şirketlere kıyasla ne kadar benzerdir?							
TERFİ	1 (çok benzer)						7 (çok farklı)
16. Terfi kriterleri ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
17. Terfi kriterleri aynı sektördeki yerel şirketlere kıyasla ne kadar benzerdir?							
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	1 (çok benzer)						7 (çok farklı)
18. Performans Değerlendirme kriterleri ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
19. Performans Değerlendirme metodları ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
20. Performans Değerlendirme kriterleri aynı sektördeki yerel şirketlere kıyasla ne kadar benzerdir?							

21. Performans Değerlendirme metodları aynı sektördeki yerel şirketlere kıyasla ne kadar benzerdir?							
MADDİ TEŞVİKLER	1 (çok benzer)						7 (çok farklı)
22. Maddi teşvik kriterleri ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
23. Maddi teşviğin önemi ana şirket operasyonlarına kıyasla ne kadar benzerdir?							
24. Maddi teşvik kriterleri aynı sektördeki yerel uygulamalara kıyasla ne kadar benzerdir?							
25. Maddi teşviğin önemi aynı sektördeki yerel uygulamalara kıyasla ne kadar benzerdir?							

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 2- ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Global Standardizasyonuna Etkisi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,277 ^a	,077	,019	1,30313
a. Predictors: (Constant), 7. şirket yası, INSTDIST, sector2hizm, 5. Çalışan, ortakgirisim, sifirdanyatirim, cultdist_new				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,826	7	2,261	1,331	,242 ^b
	Residual	190,194	112	1,698		
	Total	206,020	119			
a. Dependent Variable: STAND_ORT						
b. Predictors: (Constant), 7. şirket yaşı, INSTDIST, sector2hizm, 5. Çalışan, ortakgirisim, sifirdanyatirim, cultdist_new						

Coefficients ^a											
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,906	,943		3,082	,003					
	Kurumsal Uzaklık	-,055	,121	-,051	-,452	,652	-,025	-,043	-,041	,647	1,545
	Kültürel Uzaklık	,113	,124	,102	,914	,363	,083	,086	,083	,655	1,526
	Sektör	,385	,245	,146	1,573	,119	,151	,147	,143	,957	1,045
	Giriş Stratejisi: Sıfırdan Yatırım	,312	,271	,117	1,154	,251	-,013	,108	,105	,805	1,242
	Giriş Stratejisi: Ortak Girişim	,754	,353	,214	2,138	,035	,184	,198	,194	,820	1,220
	Şirket Büyüklüğü	,025	,189	,012	,132	,896	,006	,012	,012	,959	1,042
	Şirket Yaşı	-,164	,173	-,089	-,948	,345	-,078	-,089	-,086	,926	1,080
	a. Dependent Variable: STAND_ORT										

Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Yerelleştirilmesine Etkisi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,172 ^a	,030	-,031	1,29435

a. Predictors: (Constant), 7. şirket yaşı, INSTDIST, sector2hizm, 5. Çalışan, ortakgirisim, sifirdanyatirim, cultdist_new

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,751	7	,822	,490	,840 ^b
	Residual	187,638	112	1,675		
	Total	193,389	119			
a. Dependent Variable: YEREL_ORT						
b. Predictors: (Constant), 7. şirket yaşı, INSTDIST, sector2hizm, 5. Çalışan, ortakgirisim, sifirdanyatirim, cultdist_new						

Coefficients ^a										
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	4,153	,936		4,435	,000				
	Kurumsal Uzaklık	,079	,121	,075	,653	,515	,065	,062	,061	,647
	Kültürel Uzaklık	-,034	,123	-,031	-,272	,786	,010	-,026	-,025	,655
	Sektör	,239	,243	,093	,982	,328	,080	,092	,091	,957
	Giriş Stratejisi: Sıfırdan Yatırım	,223	,269	,086	,829	,409	,071	,078	,077	,805
	Giriş Stratejisi: Ortak Girişim	-,020	,350	-,006	-,056	,956	-,047	-,005	-,005	,820
	Şirket Büyüklüğü	-,181	,188	-,091	-,962	,338	-,102	-,091	-,090	,959
	Şirket Yaşı	-,076	,171	-,043	-,446	,656	-,045	-,042	-,042	,926
a. Dependent Variable: YEREL_ORT										

Kültürel Mesafe, Kurumsal Mesafe ve Giriş Stratejisinin İKY Uygulamalarının Global ve Yerel Benzeşimine Etkisi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 ^a	,050	-,009	,54046



TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hazırlayanın Adı Soyadı : PERLİN NAZ CÖMERT

Tez Başlığı : KÜLTÜREL MESAFE, KURUMSAL MESAFE VE
PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİNİN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ GLOBAL VE YEREL
BENZEŞİMİNE ETKİSİ

Savunma Tarihi : 24 / 06 / 2022

Danışman : PROF. DR. N. AYLİN ATAAY SAYBAŞILI

JÜRİ ÜYELERİ:

Unvan, Ad-Soyadı PROF. DR. N. AYLİN ATAAY SAYBAŞILI

İmza

Unvan, Ad-Soyadı PROF. DR. YONCA GÜROL

İmza

Unvan, Ad-Soyadı DR. ÖĞR. ÜYESİ BELGİN BAHAR

İmza

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

Enstitü Müdürü