ULUSLARARASI İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN TÜRK İNŞAAT FİRMALARININ YÖNETİM UYGULAMALARINA OLAN ETKİSİ VE KÜLTÜRLERARASI BİLGİ YÖNETİMİ

Serkan KIVRAK
Doktora Tezi

Fen Bilimleri Enstitüsü
İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı
Yapı Yönetimi Bilim Dalı
Ekim - 2010

Bu tez çalışması Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından desteklenmiştir. Proje No: 108K371

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Serkan KIVRAK'ın **''Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Türk İnşaat Firmalarının Yönetim Uygulamalarına Olan Etkisi ve Kültürlerarası Bilgi Yönetimi''** başlıklı **İnşaat Mühendisliği** Anabilim Dalı Yapı Yönetimi Bilim Dalındaki Doktora Tezi 15/10/2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

		Adı - Soyadı	**İmza**
Üye (Tez Danışmanı)	**:**	**Prof. Dr. Mustafa TUNCAN**	**.....**
Üye (İkinci Danışman)	**:**	**Doç. Dr. Gökhan ARSLAN**	**.....**
Üye	**:**	**Prof. Dr. Talat BİRGÖNÜL**	**.....**
Üye	**:**	**Prof. Dr. Ahmet TUNCAN**	**.....**
Üye	**:**	**Yard. Doç. Dr. A. Emre DEMİRCİ**	**.....**

Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

ÖZET

Doktora Tezi

ULUSLARARASI İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN TÜRK İNŞAAT FİRMALARININ YÖNETİM UYGULAMALARINA OLAN ETKİSİ VE KÜLTÜRLERARASI BİLGİ YÖNETİMİ

SERKAN KIVRAK

Anadolu Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı Yapı Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa TUNCAN
İkinci Danışman: Doç. Dr. Gökhan ARSLAN
2010, 561 sayfa

Farklı ulusal kültürlere sahip proje ekiplerinin bulunduğu uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar, bu projelerin performanslarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Bu çalışmanın amacı, uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkların Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarına olan etkilerini ortaya çıkarmak ve bu projelerde kültürlerarası bilgi yönetimi uygulamalarını irdelemektir. Araştırmanın ilk aşamasında İngiltere'de inşaat firmalarında Kasım 2007–Ocak 2008 tarihleri arasında pilot çalışma yapılmış ve 11 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana çalışmasında araştırmacı, Katar'da Türk-Japon ortak girişimi ile inşa edilen Yeni Doha Uluslararası Havalimanı projesinde Nisan-Mayıs 2009, Libya'da Türk-Libya firmalarının ortak girişimi ile inşa edilen Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinde Ocak-Şubat 2010, ve Bulgaristan'da iki Türk firmasının ortak girişimi ile inşa edilen Ljulin Otoyolu projesinde Ağustos-Eylül 2010 tarihleri arasında her bir projede 1 ay süreyle bulunarak veri toplamıştır. Araştırmada karma metod uygulanmıştır. Nitel araştırma kapsamında örnek olay çalışmaları ve katılımlı gözlem yöntemleri kullanılmış ve toplam 76 yönetici, uzman ve mühendislerle yüz-yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel veriler, nitel içerik analizi ve Nvivo 2.0 bilgisayar programı ile analiz edilmiştir. Nicel araştırmada toplam 86 yönetici, uzman ve mühendislere iki bölümden oluşan anketler uygulanmıştır. Nicel veriler z-test, t-test, Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testi ile değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, uluslararası inşaat projelerinde ulusal kültürel farklılıkların bilgi yönetimi, zaman yönetimi, insan kaynakları yönetimi, müzakere ve sözleşme yönetimi gibi bazı proje yönetim uygulamalarını doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası İnşaat Projeleri, Uluslararası Müteahhitlik, Kültür, Kültürel Farklılıklar, Kültürlerarası Bilgi Yönetimi, Türk İnşaat Sektörü.

ABSTRACT

PhD Dissertation

EFFECTS OF CULTURAL DIFFERENCES ON MANAGEMENT PRACTICES OF TURKISH CONSTRUCTION COMPANIES AND CROSS-CULTURAL KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS

SERKAN KIVRAK

Anadolu University
Graduate School of Sciences
Civil Engineering Program
Construction Management Division

Supervisor: Prof. Dr. Mustafa TUNCAN
Co-Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Gökhan ARSLAN
2010, 561 pages

National cultural differences can affect the performance of international construction projects in which project teams consist of members from different cultural backgrounds. The main objectives of this study are to investigate the effects of cultural differences on management practices of Turkish construction companies and examine cross-cultural knowledge management applications in these projects. A pilot study was carried out in construction companies in the United Kingdom. Semi-structured interviews were carried out with 11 construction professionals between November 2007 and January 2008. The main study was conducted in the New Doha International Airport Project in Qatar between April and May 2009, in the Ajdabia North Region Infrastructure Project in Libya between January and February 2010, and in the Ljulin Highway Project in Bulgaria between August and September 2010. The researcher stayed in each of these projects for 1 month for data collection. In this study, mixed method was utilised. Qualitative methods involve case studies and participant observation. Semi-structured interviews were carried out with 76 construction professionals working in these projects. Analysis of the qualitative data were carried out using qualitative content analysis and NVivo 2.0. A survey was carried out with a total number of 86 construction professionals working in these projects. Analysis of the quantitative data were performed using z-test, t-test, Kruskal-Wallis and Mann Whitney U test. According to the findings of this study, it has been observed that national cultural differences have a direct effect on some project management practices such as; knowledge management, time management, human resources management, negotiation and contract management.

Keywords : International Construction Projects, International Contracting, Culture, Cultural Differences, Cross-Cultural Knowledge Management, Turkish Construction Industry.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın şekillenmesinde bilgi birikim ve deneyimlerini benden esirgemeyen ve çalışmam boyunca bana her zaman destek veren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa TUNCAN ve ikinci danışman hocam Sayın Doç. Dr. Gökhan ARSLAN'a; çalışmanın başlangıcında bana yol gösteren ve çalışmam boyunca da fikir ve düşüncelerini benden esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Talat BİRGÖNÜL, Sayın Doç. Dr. İrem DİKMEN ve Sayın Dr. Andrew ROSS'a; desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet TUNCAN'a; çalışmam hakkında fikirlerini açıklamada bana zaman ayıran değerli hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ'ye; çalışmaya vermiş oldukları desteklerden dolayı TAV Havalimanları Holding İcra Kurulu Başkanı Sayın Dr. Sani ŞENER'e; araştırmaya destek veren firmalara; inşaat projelerinde yapmış olduğum çalışmalarda vermiş oldukları bilgilerden ve araştırmaya gösterdikleri ilgilerinden dolayı firmaların sayın yönetici, uzman ve mühendislerine; projelerde gerçekleştirilen çalışmalar için sağladıkları destekten dolayı Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na (TÜBİTAK); ve çalışmam boyunca manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli eşim Cemile Yeliz KIVRAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Serkan KIVRAK

Ekim 2010

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

TEŞEKKÜR ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xv**

ÇİZELGELER DİZİNİ ..... **xxii**

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xxviii**

1. GİRİŞ **1**

2. KÜLTÜR KAVRAMI **6**

2.1. Kültür Tanımı 6

2.2. Kültür Katmanları 7

2.3. Kültürel Farklılıklar ve Kültürlerarası Yönetim 8

2.4. Hofstede'nin Kültürel Boyutları 10

2.4.1. Güç mesafesi (PDI) 11

2.4.2. Belirsizlikten kaçınma (UAI) 11

2.4.3. Bireyselcilik (IDV) 12

2.4.4. Erkek kültür (MAS) 13

2.4.5. Uzun dönemli yönlendirme (LTO) 14

2.5. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları 16

2.5.1. Evrensellik / öznellik 16

2.5.2. Bireyselcilik / toplumculuk, kolektivizm 16

2.5.3. Nötr / duygusal 17

2.5.4. Özgüllük / difüzyon 17

2.5.5. Başarı durumu / atfetme 17

2.5.6. Zaman 17

2.5.7. Çevre – denetim noktası 17

2.6. Schwartz'ın Değer Boyutları 18

2.7. Yüksek Bağlamlı – Düşük Bağlamlı Kültürler 18

2.8. Monokronik – Polikronik Kültürler……..... 21
2.9. Gesteland'ın Kültür Kategorileri…….....24
2.9.1. Anlaşma odaklı – ilişki odaklı kültürler……..... 24
2.9.2. Formal – informal kültürler……..…...… 25
2.9.3. Monokronik - polikronik kültürler …….....26
2.9.4. İletişime açık – iletişime kapalı kültürler……..……...…26
2.10. Örgüt Kültürü……...……..…….....29
2.11. Kurumsal Kuram ……..…..…….…….....30
2.12. Kültürlerarası İletişim.....30
2.12.1. Kültürlerarası iletişim kuramları …….....31
2.13. Kültürel Sinerji…..….....32
2.14. Modernleşme / Post-Modernleşme teorisi..... 34
2.15. Sosyal Kimlik Teorisi ....……..…….....34

3. ULUSLARARASI İNŞAAT SEKTÖRÜ 35

3.1. Uluslararası Müteahhitlik.....35
3.2. Türk İnşaat Firmalarının Uluslararası İnşaat Sektöründeki Yeri.....37
3.3. Türk Müteahhitlerinin Uluslararası Pazardaki Rekabet Avantajları.....42
3.4. Uluslararası Müteahhitlik Hizmetlerinin Ülkeye Sağladığı Faydalar....44
3.5. Ortak Girişim Ortaklıkları…….....45
3.5.1. Ortak girişim ortaklıkların avantajları ……..... 46
3.5.2. Ortak girişim ortaklıklarında riskler ve problemler……...…47
3.6. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar..... 47
3.7. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürlerarası Yönetim..... 50
3.8. Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeciliğe Olan Etkileri..... 51
3.8.1. Ayrışma…….....52
3.8.2. Benzeşme…….....52
3.8.3. Karşılıklı etkileşim……...….....52
3.9. Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Modeller…..... 53
3.9.1. Etnosentrik model……..…... 54
3.9.2. Polisentrik model……..…….. ……..... 54
3.9.3. Geosentrik model…… …….....55

3.9.4. Regiosentrik model…….…….. ……..... 55

4. İNŞAAT PROJELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ 56

4.1. Bilgi Kavramı..... 56

4.2. Bilginin Türleri..... 57

4.2.1. Düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgi türleri…..... 57

4.2.2. Niteliğine göre bilgi türleri…..... 58

4.2.3. Kaynağına göre bilgi türleri..... 58

4.3. Bilgi Dönüşümü..... 59

4.4. Bilgi Yönetimi ……..... 59

4.5. Bilgi Yönetiminin Temel Eylemleri..... 60

4.5.1. Bilgiyi yaratmak..... 60

4.5.2. Bilgiye ulaşmak..... 60

4.5.3. Bilgiyi paylaşmak..... 61

4.5.4. Bilgiyi kullanmak..... 61

4.6. Bilgi Yönetimi Araçları..... 62

4.7. Bilgi Yönetimi Teknikleri..... 62

4.8. Bilgi Yönetimi Teknolojileri..... 65

4.9. Bilgi Yönetimi Ekibi..... 68

4.9.1. Bilgi yöneticisi..... 68

4.10. Bilgi Yönetiminin Önündeki Engeller..... 69

4.11. Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler..... 70

4.12. İnşaat Sektöründe Bilgi Yönetimi……..... 71

4.12.1. İnşaat sektöründe bilgi üretimi..... 73

4.12.2. İnşaat sektöründe bilgiyi yaratmak..... 73

4.12.3. İnşaat sektöründe bilginin sınıflandırılması..... 75

4.12.4. Bilgi yönetiminin inşaat sektörüne uygulanması..... 75

4.13. İnşaat Projelerinde Bilgi Yönetimi Döngüsü..... 76

4.13.1. Projelerde bilgi edinme..... 77

4.13.2. Projelerde bilgiyi ortaya çıkarma..... 78

4.13.3. Edinilen bilgiyi kayıt altına alma..... 78

4.13.4. Bilgiyi paylaşma..... 78

4.13.5. Bilginin güncellenmesi..... 79
4.14. İnşaat Sektörü için Bilgi Yönetiminin Gerekliliği.....79
4.15. İnşaat Firmalarının Bilgiyi Yönetme Şekilleri..... 80
4.16. İnşaat Firmalarının Bilgi Yönetimi Ekibini Oluşturmaları……..... 84
4.17. İnşaat Firmaları için Bilgi Yönetiminin Avantajları..... 84
4.18. İnşaat Firmalarında Başarılı Bilgi Yönetimi Önündeki Engeller…..... 86
4.19. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürlerarası Bilgi Yönetimi..... 87
4.19.1. Kültürlerarası yönetim ve bilgi yönetimi…….....88
4.19.2. Kültürlerarası bilgi yönetimi modeli (SECI) 89
4.19.3. Kültürlerarası bilgi transferi…….....90
4.19.4. Kültürlerarası bilgi paylaşımı……..... 91

5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR 92

6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 100
6.1. Araştırmanın Amacı..... 100
6.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Stratejisi..... 100
6.3. Araştırma Soruları……..... 101
6.4. Araştırmanın Yöntemi….....104
6.4.1. Karma metod…….....……..…….....107
6.5. Nitel Araştırmada Kullanılan Yöntemler…..... 111
6.5.1. Katılımlı gözlem…….....……..……..…….....111
6.5.2. Örnek olay çalışması…….....……..……..…….....112
6.5.3. Görüşme……..…….....115
6.6. Nicel Araştırmada Kullanılan Yöntemler..... 116
6.6.1. Anket tekniği…….....……..……..…….....116
6.7. Nitel Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Teknikler….....116
6.7.1. Mikroanaliz yöntemi…….....……..……..…….....117
6.7.2. NVivo 2.0 bilgisayar programı…..……..…….....118
6.8. Nicel Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Teknikler….....119
6.9. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği……..... 121

7. PİLOT ÇALIŞMA **125**

7.1. Araştırmanın Amacı..... 125

7.2. Araştırmanın Yöntemi..... 125

7.3. Verilerin Değerlendirilmesi……..... 127

7.4. Araştırma Sonuçları……..... 127

7.4.1. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı……..... 127

7.4.2. Farklı kültürlerle iş yapma..……..... 134

7.4.3. Kültürel farklılıkların etkileri……..... 138

7.4.4. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları……..... 145

7.4.5. Farklı kültürlerle çalışmanın dezavantajları …….....146

7.5. Pilot Çalışmanın Genel Sonuçları..…….…….....149

8. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI – I **152**

8.1. Yeni Doha Uluslararası Havalimanı Projesi 152

8.2. Nitel Araştırma Analizi..... 158

8.2.1. Uluslararası inşaat projeleri……..... 165

8.2.2. Farklı kültürlerle iş yapma……..... 169

8.2.3. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı……..... 185

8.2.4. Kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına etkileri….. 188

8.2.4.1. Bilgi yönetimi ……..... 190

8.2.4.2. Zaman yönetimi …….....197

8.2.4.3. Müzakere……..... 201

8.2.4.4. Sözleşme yönetimi….....203

8.2.4.5. İnsan kaynakları yönetimi….....206

8.2.4.6. İş güvenliği yönetimi……..... 207

8.2.4.7. Kalite yönetimi……..…….....208

8.2.4.8. Risk yönetimi……..……..…….....208

8.2.5. Kültür şoku……..……..……..... 212

8.2.6. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları ….....212

8.2.7. Kültürel eğitim……..……..……..…….....214

8.3. Nicel Araştırma Analizi..... 216

8.4. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar..... 217
8.4.1. Katılımcıların profili……..... 217
8.4.2. Uluslararası inşaat projelerinde iş yapma..... 223
8.4.3. Firma stratejisi..... 230
8.4.4. Kültürün tanımı..... 232
8.4.5. Uluslararası inşaat sektöründe yönetici özellikleri..... 233
8.4.5.1. Milliyete göre farklılıklar……..... 243
8.4.5.2. Meslek grubuna göre farklılıklar……..... 249
8.4.5.3. Eğitim seviyesine göre farklılıklar……..... 250
8.4.5.4. İnşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar……..… 252
8.4.5.5. Uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar……... 254
8.4.5.6. Yönetim kademesine göre farklılıklar……..… 254
8.4.5.7. Farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar 256
8.4.5.8. Firmaya göre farklılıklar……..… 257
8.4.6. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler..... 259
8.4.6.1. Milliyete göre farklılıklar……..... 265
8.4.6.2. Meslek grubuna göre farklılıklar……..... 269
8.4.6.3. Eğitim seviyesine göre farklılıklar……..... 269
8.4.6.4. İnşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar……..… 271
8.4.6.5. Uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar……... 271
8.4.6.6. Yönetim kademesine göre farklılıklar……..… 272
8.4.6.7. Farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar 273
8.4.6.8. Firmaya göre farklılıklar…… 274
8.4.7. Uluslararası projelerde istihdam……..... 275
8.4.8. Uluslararası projeler için eğitim ……..……..... 277
8.5. Kültürlerarası Bilgi Yönetimi..... 280
8.5.1. Bilgi yönetimi stratejisi……..... 280
8.5.2. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri…. 281
8.5.3. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller……..... 286
8.5.4. Bilgi kaynakları..... 289

8.5.5. Farklı kültürlerden bilgi edinme ……..... 293
8.5.6. Bilginin kayıt altına alınması …..……..……..... 295
8.5.7. Bilgi transferi ……..... 297
8.5.8. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı……..… 300
8.5.9. Bilgi paylaşımında kültürel engeller..... 313
8.5.10. Bilgi paylaşımında diğer engeller..... 317

9. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI – II 321

9.1. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı Projesi ……..... 321
9.2. Nitel Araştırma Analizi..... 327
9.2.1. Uluslararası inşaat projeleri……..... 330
9.2.2. Farklı kültürlerle iş yapma……..... 346
9.2.3. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı……..... 352
9.2.4. Kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına etkileri….. 355
9.2.4.1. Bilgi yönetimi ……..…….... 357
9.2.4.2. Zaman yönetimi …..... 360
9.2.4.3. Maliyet yönetimi…..... 363
9.2.4.4. Sözleşme yönetimi……..... 363
9.2.4.5. İnsan kaynakları yönetimi…..... 367
9.2.4.6. İş güvenliği yönetimi……..... 368
9.2.4.7. Kalite yönetimi……..…….... 373
9.2.5. Kültür şoku……..... 374
9.2.6. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları …..... 377
9.2.7. Kültürel eğitim…..……..……..…….... 378
9.3. Nicel Araştırma Analizi.....382
9.4. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar..... 382
9.4.1. Uluslararası inşaat projelerinde iş yapma..... 383
9.4.2. Firma stratejisi..... 385
9.4.3. Kültürün tanımı.....386
9.4.4. Uluslararası inşaat sektöründe yönetici özellikleri..... 387
9.4.5. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler..... 391
9.4.6. Uluslararası projelerde istihdam……..... 395

9.4.7. Uluslararası projeler için eğitim ……..……..... 396
9.5. Kültürlerarası Bilgi Yönetimi.....398
9.5.1. Bilgi yönetimi stratejisi…….....398
9.5.2. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri….. 398
9.5.3. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller..... 401
9.5.4. Bilgi kaynakları..... 403
9.5.5. Farklı kültürlerden bilgi edinme …….……..... 406
9.5.6. Bilginin kayıt altına alınması …..……..……..... 407
9.5.7. Bilgi transferi ……..... 409
9.5.8. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı……..… 410
9.5.9. Bilgi paylaşımında kültürel engeller..... 419
9.5.10.Bilgi paylaşımında diğer engeller..... 421

10. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI – III 424

10.1. Ljulin Otoyolu Projesi ……..……..... 424
10.2. Nitel Araştırma Analizi..... 430
10.2.1. Uluslararası inşaat projeleri……..... 433
10.2.2. Farklı kültürlerle iş yapma……..... 448
10.2.3. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı……..... 451
10.2.4. Kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına etkileri.... 453
10.2.4.1. Bilgi yönetimi ……..……..... 455
10.2.4.2. Zaman yönetimi …..... 457
10.2.4.3. Sözleşme yönetimi……..... 459
10.2.4.4. İnsan kaynakları yönetimi…..... 462
10.2.4.5. İş güvenliği yönetimi……..... 464
10.2.4.6. Kalite yönetimi……..……..... 466
10.2.5. Kültür şoku……..... 467
10.2.6. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları …..... 468
10.2.7. Kültürel eğitim…..……..……..……..... 469
10.3. Nicel Araştırma Analizi.....472
10.4. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar..... 472
10.4.1. Uluslararası inşaat projelerinde iş yapma..... 473

10.4.2. Firma stratejisi..... 475
10.4.3. Kültürün tanımı..... 475
10.4.4. Uluslararası inşaat sektöründe yönetici özellikleri..... 476
10.4.5. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler..... 479
10.4.6. Uluslararası projelerde istihdam……..... 482
10.4.7. Uluslararası projeler için eğitim ……..…….....483
10.5. Kültürlerarası Bilgi Yönetimi.....484
10.5.1. Bilgi yönetimi stratejisi…….....484
10.5.2. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri… 484
10.5.3. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller..... 486
10.5.4. Bilgi kaynakları..... 488
10.5.5. Farklı kültürlerden bilgi edinme …….……..... 491
10.5.6. Bilginin kayıt altına alınması …..……..…….....492
10.5.7. Bilgi transferi ……..... 493
10.5.8. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı……...… 495
10.5.9. Bilgi paylaşımında kültürel engeller.....502
10.5.10.Bilgi paylaşımında diğer engeller..... 504

11. SONUÇLAR 506

KAYNAKLAR..... 513

Ek-1 Pilot çalışmanın görüşme soruları ve anket formu 530
Ek-2 Projelerde gerçekleştirilen çalışmanın görüşme formu…..... 532
Ek-3 Projelerde gerçekleştirilen çalışmanın anket formu..... 534

ŞEKİLLER DİZİNİ

2.1. Kültürün farklı katmanları……..... 7
2.2. Çok-uluslu projeleri yönetmek (Law, 1998)…….....10
2.3. Anlaşma odaklı – ilişki odaklı kültürler (Gesteland, 2002)…….....24
2.4. Formal – informal kültürler (Gesteland, 2002)…….....25
2.5. İletişime açık – iletişime kapalı kültürler (Gesteland, 2002)…….....27
2.6. İletişime açık – iletişime kapalı kültürlerde fiziksel temas davranışları (Gesteland, 2002)……27
2.7. Farklı kültürlerin göz teması davranışları …….....28
2.8. Kültürel farklılıklar: ulusal, mesleki ve organizasyonel düzeyler (Hofstede, 2001)……..……..... 30
3.1. Türk yurtdışı müteahhitlik hizmetleri ..…….....39
3.2. Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı faaliyetlerinin ülkelere göre dağılımı (1972-2009)……..…….....41
3.3. Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı faaliyetlerinin iş türlerine göre dağılımı (2009)……..... 41
3.4. En büyük 225 uluslararası müteahhitlik firması arasında yer alan Türk firmalarının sayısı……..……..... 42
3.5. Global iş dünyasında faaliyet gösteren işletme türleri …….....45
3.6. Ortak girişim ortaklığı…….....46
3.7. Uluslararası projelerde kültür boyutları.....49
3.8. Genelleme dağılımı (Bennett, 1998)…….....51
4.1. Bilgi yönetimi teknolojileri türleri ve kullanımları..... 67
4.2. Bilgi yönetimi ekibi yapısı……..... 68
4.3. Bilgi yönetimi döngüsü ve organizasyon (Awad ve Ghaziri, 2003)…....71
4.4. İnşaat yapım süreci …….....73
4.5. İnşaat projelerinde bilgi yönetimi döngüsü aşamaları 77
4.6. Organizasyonların bilgi yönetimine olan gereksinim sebepleri.....80
4.7. Yapım sürecinde elde edilebilecek bilgilerin bulunduğu aktivitelerden bir örnek…….....83
4.8. İnşaat projelerinde bilgi yönetimi ekibinin yapısı…….....84

4.9. Holden'in bilgi yönetimi yaklaşımı…….……..... 89
4.10. SECI modeli…….……..... 89
6.1. Eşzamanlı üçgenleme stratejisi……..……..... 110
6.2. Örnek olay çalışması tasarımı (Yin, 1994)……..…..... 114
6.3. NVivo 2.0 ana menüsü……..……..... 118
6.4. NVivo 2.0 programından bir görünüm..……..... 119
7.1. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı …..……..... 128
7.2. Uluslararası projelerde iş yapma'nın alt kategorileri..... 130
7.3. Kültürel duyarlılığın alt kategorileri……..... 131
7.4. Karşılaştırma ve öğrenme'nin alt kategorileri……..... 131
7.5. Proje lokasyonu'nun alt kategorileri……..... 132
7.6. Proje çıktıları'nın alt kategorileri……..... 133
7.7. Firma stratejisi'nin alt kategorileri……..... 135
7.8. Farklı kültürlerle iş yapma……..……..... 136
7.9. Yabancıların istihdamı'nın alt kategorileri……..... 137
7.10. Kültürel farklılıkların etkileri…….……..... 141
7.11. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri…….…..... 142
7.12. Bilgi yönetimi'nin alt kategorileri……..... 142
7.13. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri…..……..... 143
7.14. Ortaklarla işbirliği'nin alt kategorileri……..... 143
7.15. Müzakere'nin alt kategorileri……..... 144
7.16. Farklı Kültürlerle Çalışmanın Avantajları ..……..... 146
7.17. Farklı Kültürlerle Çalışmanın Dezavantajları..…….…..... 147
7.18. Kültür şoku'nun alt kategorileri…….……..... 149
8.1. NDIA projesinden bir görüntü-I……..... 153
8.2. NDIA projesinden bir görüntü-II……..... 153
8.3. NDIA projesinden bir görüntü-IIII..……..... 154
8.4. NDIA projesinden bir görüntü-IV……..... 154
8.5. NDIA projesinden bir görüntü-V……..... 155
8.6. NDIA projesinden bir görüntü-VI……..... 155
8.7. NDIA projesinden bir görüntü-VII……..... 156
8.8. NDIA projesinden bir görüntü-VIII……..... 156

8.9. NDIA projesinden bir görüntü-IX……..... 157
8.10. NDIA projesinden bir görüntü-X…….....157
8.11. NVivo 2.0 karşılaştırma tablosundan bir görüntü ….....159
8.12. Uluslararası inşaat projeleri…….……..... 168
8.13. Farklı kültürlerle iş yapma……..…….....179
8.14. Türk kültürü'nün alt kategorileri ……..... 181
8.15. Japon kültürü'nün alt kategorileri…….....182
8.16. Ortaklık'ın alt kategorileri …….……..... 184
8.17. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı'nın alt kategorileri …….....187
8.18. Kültürel farklılıklar ve proje yönetim uygulamaları …….....189
8.19. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi……...…….....194
8.20. Bilgi paylaşımı'nın alt kategorileri …..…….....195
8.21. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri…..……..... 198
8.22. Japon firmalarında ringi sistemi…….....200
8.23. Müzakere'nin alt kategorileri……..…….....204
8.24. Sözleşme yönetimi'nin alt kategorileri……..……..…….. 205
8.25. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri…..……..……..…….. 207
8.26. İş güvenliği yönetimi'nin alt kategorileri……..……..…….. 209
8.27. Kalite yönetimi'nin alt kategorileri……..……..……..…….. 210
8.28. Risk yönetimi'nin alt kategorileri……...…..……..……..…….....211
8.29. Kültür şoku'nun alt kategorileri…….…..……..……..…….. 213
8.30. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları…...……..……..…….....214
8.31. Kültürel eğitim'in alt kategorileri……...……..……..…….. 215
8.32. SPSS 17 programından bir görüntü ……..... 216
8.33. Anketi cevaplayanların milliyetlerine göre dağılımı …….……..... 218
8.34. Anketi cevaplayanların eğitim seviyelerine göre dağılımı..... 218
8.35. Milliyet – eğitim seviyesine göre dağılım……..…..…..... 219
8.36. Anketi cevaplayanların mesleklerine göre dağılımı ……..... 219
8.37. Milliyet – meslek gruplarına göre dağılım……..……..……..... 220
8.38. Anketi cevaplayanların inşaat sektörü deneyimine göre dağılımı..... 220
8.39. Milliyet – inşaat sektörü deneyimine göre dağılım……..……..…….....221
8.40. Anketi cevaplayanların uluslararası inşaat sektörü deneyimine

göre dağılımı……..…..221
8.41. Milliyet – uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre dağılım….....222
8.42. Katılımcıların farklı ülkelerdeki inşaat projesi deneyimleri ..…….....223
8.43. Katılımcıların yönetim kademelerindeki görevlerine göre dağılımı…...223
8.44. Ülke dışında iş yapma - I.....…….....224
8.45. Ülke dışında iş yapma - II.....……..…….....224
8.46. Yurtdışı işler için formal strateji-I.....230
8.47. Yurtdışı işler için formal strateji-II …….....231
8.48. Yurtdışı işler için informal strateji-I.....231
8.49. Yurtdışı işler için informal strateji-II …….....232
8.50. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri …..…….....234
8.51. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler …….....260
8.52. Yurtdışı projeler için eğitim-I ……..……..278
8.53. Bilgi yönetimi stratejisi-I ……..……..280
8.54. Bilgi yönetimi stratejisi-II ……..……..…..281
8.55. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri…….....282
8.56. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller…….....286
8.57. Bilgi kaynakları …….....289
8.58. Firmadaki bilgi kaynaklarının kişisel hafızadaki oranı 293
8.59. Farklı kültürlerden bilgi edinme…….....294
8.60. Bilgi kayıt araçları …….…….296
8.61. Bilgi transferi araçları ……..…….…….....298
8.62. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler …..….....301
8.63. Farklı firma/kültürlerle bilgi paylaşımı…….....310
8.64. Benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı …….....312
8.65. Bilgi paylaşımında kültürel engeller……..…….....314
8.66. Bilgi paylaşımında diğer engeller...…….....318
9.1. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-I 322
9.2. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-II.....322
9.3. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-III.....323
9.4. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-IV.....323
9.5. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-V.....324

9.6. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-VI..... 324
9.7. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-VII..... 325
9.8. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-VIII..... 325
9.9. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-IX..... 326
9.10. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-X..... 326
9.11. Uluslararası inşaat projeleri-I……..……..... 340
9.12. Uluslararası inşaat projeleri-II……....…….....341
9.13. Libya'nın alt kategorileri-I ……..…….…..... 342
9.14. Libya'nın alt kategorileri-II …….…...……..... 343
9.15. Libya'nın alt kategorileri-III… ……...…….....344
9.16. Libya'nın alt kategorileri-IV…. ……..…….....345
9.17. Farklı kültürlerle iş yapma……..…….....350
9.18. Arap kültürü'nün alt kategorileri …...…….....351
9.19. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı'nın alt kategorileri...…….....354
9.20. Kültürel farklılıklar ve proje yönetim uygulamaları…….....356
9.21. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi...…….....359
9.22. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri……..... 362
9.23. Maliyet yönetimi'nin alt kategorileri……..…..……...365
9.24. Sözleşme yönetimi'nin alt kategorileri……..……..…….... 366
9.25. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri…….……..……..…….... 368
9.26. İş güvenliği yönetimi'nin alt kategorileri…..……..……..…….... 372
9.27. Kalite yönetimi'nin alt kategorileri……..……..……..……...374
9.28. Kültür şoku'nun alt kategorileri……..…..……..……..……...376
9.29. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları…...……..……..……...378
9.30. Kültürel eğitim'in alt kategorileri……...……..……..……...381
9.31. Anketi cevaplayanların mesleklerine göre dağılımı .....……..……... 382
9.32. Ülke dışında iş yapma .....……..……...384
9.33. Yurtdışı işler için formal stratejiler .....……..……...386
9.34. Yurtdışı işler için informal stratejiler .....……..……... 386
9.35. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri …..……..... 387
9.36. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler ……..... 392
9.37. Bilgi yönetimi stratejisi ……..…….....398

9.38. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri……..... 399
9.39. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller…….....401
9.40. Bilgi kaynakları ….….....403
9.41. Firmadaki bilgi kaynaklarının kişisel hafızadaki oranı 406
9.42. Farklı kültürlerden bilgi edinme…….....406
9.43. Bilgi kayıt araçları ….……. 408
9.44. Bilgi transferi araçları ……..…….…..... 409
9.45. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler ...…….....411
9.46. Farklı firma/kültürlerle bilgi paylaşımı ……..……..... 417
9.47. Benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı…….....418
9.48. Bilgi paylaşımında kültürel engeller …..…….....419
9.49. Bilgi paylaşımında diğer engeller ……..…….…..... 422
10.1. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-I 425
10.2. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -II.....425
10.3. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -III.....426
10.4. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -IV..... 426
10.5. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -V.....427
10.6. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -VI..... 427
10.7. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -VII.....428
10.8. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -VIII.....428
10.9. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -IX..... 429
10.10. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü -X.....429
10.11. Uluslararası inşaat projeleri-I……..……..... 444
10.12. Uluslararası inşaat projeleri-II…….……..... 445
10.13. Bulgaristan'ın alt kategorileri-I……..…….….....446
10.14. Bulgaristan'ın alt kategorileri-II…….…….....447
10.15. Farklı kültürlerle iş yapma……..…….....450
10.16. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı'nın alt kategorileri ..…….....452
10.17. Kültürel farklılıklar ve proje yönetim uygulamaları…….....454
10.18. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi…..…….....456
10.19. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri..……..……..... 458
10.20. Sözleşme yönetimi'nin alt kategorileri……..……..……...461

10.21. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri……..…..……..……...463
10.22. İş güvenliği yönetimi'nin alt kategorileri……..…..……..……... 465
10.23. Kalite yönetimi'nin alt kategorileri……..……..……..……... 466
10.24. Kültür şoku'nun alt kategorileri……..…..……..……..……...468
10.25. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları .....……..……..……...469
10.26. Kültürel eğitim'in alt kategorileri……....……..……..……...471
10.27. Ülke dışında iş yapma ……....……..……... 474
10.28. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri...……..... 476
10.29. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler...……..... 480
10.30. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri…….…..... 485
10.31. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller…….…..... 487
10.32. Bilgi kaynakları..……..... 489
10.33. Firmadaki bilgi kaynaklarının kişisel hafızadaki oranı 491
10.34. Bilgi kayıt araçları..……. 493
10.35. Bilgi transferi araçları...……..…..... 494
10.36. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler…….....496
10.37. Farklı firma/kültürlerle bilgi paylaşımı ……..…..... 501
10.38. Benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı…….…..... 502
10.39. Bilgi paylaşımında kültürel engeller...……..... 502
10.40. Bilgi paylaşımında diğer engeller...…….…..... 504

ÇİZELGELER DİZİNİ

2.1. Hofstede'nin ülkelere göre kültürel boyut değerleri …….....14
2.2. Yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültür demografik sıralaması (Morden, 1999)…… 20
2.3. Monokronik – polikronik kültürler…….. …….....22
2.4. Monokronik – polikronik kültür özellikleri..…….. …….....22
2.5. Monokronik – polikronik kültür demografik sıralaması….....23
2.6. Ülkelerin dahil olduğu kültürel boyutlar grubu (Gesteland, 2002).....28
2.7. Kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin algılanması ve yönetimi (Adler, 1999)……..……..... 33
3.1. İnşaat harcamalarında ilk 15 ülke……..……..... 36
3.2. Uluslararası stratejilerde Perlmutter'in modeli …..…….....53
4.1. Bilgi varlıkları.....…….....59
4.2. Bilgi yönetimi teknikleri ve teknolojilerinin karşılaştırılması….....63
4.3. Bilgi yönetimini destekleyen enformasyon teknolojileri…….....66
4.4. İnşaat projesi aşamalarında bilgi gereksinimleri ve bu aşamalarda yer alan uzmanlar…….....82
6.1. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin karşılaştırılması..... 106
6.2. Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin karakteristik özellikleri..... 106
6.3. Çeşitli veri türlerine uygun analiz teknikleri (Altunışık, 2007).....120
7.1. Görüşmecilerin profili.....……..... 126
8.1. Görüşmecilerin profili.....…….....160
8.2. Japonların diğer insanlar tarafından algılanmaları (Lewis, 2004)…..… 178
8.3. Japon kültürü ve organizasyonları (Tayeb, 1996)……..…..…188
8.4. Ülke dışında iş yapmanın daha problemli olmasının nedenleri …….....225
8.5. Ülke dışında iş yapmanın ülke içinde iş yapma ile aynı düzeyde olmasının nedenleri …….....227
8.6. Ülke dışında iş yapmanın daha problemsiz olmasının nedenleri.....228
8.7. Kültür kavramının algılanması……..... 233
8.8. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri-I …….....234
8.9. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri z-test sonuçları – I..236
8.10. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri z-test sonuçları – II.237

8.11. Uluslararası inşaat projelerinde diğer yönetici özellikleri……..... 241
8.12. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre ortalamalar ……..… 242
8.13. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar ……..... 244
8.14. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Japon)……..... 245
8.15. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Filipinli)……..... 246
8.16. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Hintli)……..... 246
8.17. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Malezyalı)…….....247
8.18. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-İngiliz)……..... 247
8.19. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Çinli)…….....248
8.20. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Yunan)…….....248
8.21. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Yeni Zelandalı)…….....249
8.22. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – meslek gruplarına göre farklılıklar …….....250
8.23. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – eğitim seviyesi gruplarına göre farklılıklar…….....251
8.24. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – eğitim seviyesi gruplarına göre farklılıklar (lisans-yüksek lisans)……..... 252
8.25. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar…….....253
8.26. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar (1-5 yıl deneyim – 16 ve daha fazla deneyim)……..... 253

8.27. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar…….....254
8.28. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – yönetim kademesine göre farklılıklar……..... 255
8.29. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – yönetim kademesine göre farklılıklar (alt düzey – orta düzey yönetim kademesi)……. 256
8.30. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar …..….....257
8.31. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar (3 farklı ülke – 4 ve daha fazla ülke deneyimi)……..……..... 257
8.32. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – firmaya göre farklılıklar ……..……..... 258
8.33. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – firmaya göre farklılıklar (Türk-Japon)……..... 259
8.34. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – firmaya göre farklılıklar (Alt Yüklenici-Ana Yüklenici)..... 259
8.35. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre ortalamalar……..... 261
8.36. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için z-test sonuçları - I ……..... 262
8.37. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için z-test sonuçları – II……..... 263
8.38. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar ……..... 266
8.39. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Filipinli)…..……..... 266
8.40. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Hintli)……..... 267
8.41. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Malezyalı)…….....267

8.42. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-İngiliz)…….....268
8.43. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Çinli)…….....268
8.44. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – meslek gruplarına göre farklılıklar…… 270
8.45. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – eğitim seviyesine göre farklılıklar ……..... 270
8.46. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar …….....271
8.47. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar …….....272
8.48. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – yönetim kademesine göre farklılıklar ……..... 273
8.49. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar …….……..... 274
8.50. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – firmaya göre farklılıklar …….....274
8.51. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – firmaya göre farklılıklar (Türk-Japon)……. ……..... 275
8.52. Uluslararası projelerde istihdam kriterleri..... 276
8.53. Yurtdışı projeler için alınan eğitimler.....279
8.54. Yurtdışı projeler için verilmesi gereken eğitimler …….…….....279
8.55. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri z-test sonuçları – I ……..…….....282
8.56. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri z-test sonuçları – II…….……..…….....284
8.57. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri – milliyete göre farklılıklar…….……..…….....285
8.58. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller z-test sonuçları…..... 287
8.59. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller – milliyete

göre farklılıklar…..... 288
8.60. Bilgi kaynakları z-test sonuçları – I ……..... 290
8.61. Bilgi kaynakları – milliyete göre farklılıklar……...…… 291
8.62. Farklı kültürlerden bilgi edinmede problemlerin nedenleri …… 295
8.63. Bilgi kayıt araçları z-test sonuçları ..…… 297
8.64. Bilgi transfer araçları z-test sonuçları ..…… 299
8.65. Bilgi transfer araçları – milliyete göre farklılıklar .....…….…… 300
8.66. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler z-test sonuçları.. 302
8.67. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar……...…… 302
8.68. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen diğer faktörler..... 303
8.69. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı……..... 306
8.70. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı – milliyete göre farklılıklar..... 309
8.71. Bilginin daha kolay paylaşıldığı diğer çalışanlar…….. 311
8.72. Bilgi paylaşımında kültürel engeller z-test sonuçları ……...…..... 314
8.73. Bilgi paylaşımında kültürel engeller – milliyete göre farklılıklar 316
8.74. Bilgi paylaşımında diğer engeller z-test sonuçları……..... 318
8.75. Bilgi paylaşımında diğer engeller – milliyete göre farklılıklar…..... 319
9.1. Görüşmecilerin profili....…….....328
9.2. Ülke dışında iş yapmanın daha problemli olmasının nedenleri …….....384
9.3. Kültür kavramının algılanması …….…….....387
9.4. Uluslararası inşaat projelerinde diğer yönetici özellikleri…...….....388
9.5. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri t-testi sonuçları 390
9.6. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için t-testi sonuçları.....394
9.7. Uluslararası projelerde istihdam kriterleri.....396
9.8. Yurtdışı projeler için alınan eğitimler..... 397
9.9. Yurtdışı projeler için verilmesi gereken eğitimler ……...…….....397
9.10. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri t-testi sonuçları ..……..……..……..... 400
9.11. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller t-testi sonuçları……..……..……..... 402
9.12. Bilgi kaynakları t-testi sonuçları ……..……..……..... 404

9.13. Bilgi kayıt araçları t-testi sonuçları ……..……..…….....408
9.14. Bilgi transferi t-testi sonuçları ……..……..…….....410
9.15. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler t-testi sonuçları . 411
9.16. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı ……..……..……..... 413
9.17. Bilgi paylaşımında kültürel engeller t-testi sonuçları……..……..…….. 420
9.18. Bilgi paylaşımında diğer engeller t-testi sonuçları……..……..…….. 423
10.1. Görüşmecilerin profili....……..... 431
10.2. Ülke dışında iş yapmanın daha problemli olmasının nedenleri …….....474
10.3. Kültür kavramının algılanması …….……..... 476
10.4. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri t-testi sonuçları 478
10.5. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için t-testi sonuçları.....481
10.6. Uluslararası projelerde istihdam kriterleri….....482
10.7. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri
t-testi sonuçları ..……..……..……..... 486
10.8. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller
t-testi sonuçları……..……..…….....488
10.9. Bilgi kaynakları t-testi sonuçları ……..……..…….....490
10.10. Bilgi kayıt araçları t-testi sonuçları ……..……..…….....493
10.11. Bilgi transferi t-testi sonuçları ……..……..…….....495
10.12. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler t-testi sonuçları . 497
10.13. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı ……...……..……..……..... 499
10.14. Bilgi paylaşımında kültürel engeller t-testi sonuçları……..…….. 503
10.15. Bilgi paylaşımında diğer engeller t-testi sonuçları……...…….. 505

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
BY	: Bilgi yönetimi
ENR	: Engineering News Record
IDV	: Bireyselcilik
IT	: Enformasyon teknolojileri
LTO	: Uzun dönemli yönlendirme
MAS	: Erkek kültür
OG	: Ortak girişim
PDI	: Güç mesafesi
UAI	: Belirsizlikten kaçınma

1. GİRİŞ

Uluslararası inşaat projeleri, özellikle gelişmekte olan ülkelerde genellikle farklı kültürlere sahip proje ekiplerinin birlikte iş yaptıkları projeler olarak bilinmektedir. Örneğin Suudi Arabistan'da yapımı gerçekleştirilen bir projenin işvereni Suudi, tasarımcısı Fransız, müşavir firması Alman, yüklenicisi de Türk-Amerikan ortak girişimi şeklinde gerçekleşebilir. Yüklenici firma da kendi bünyesinde Filipinli, Hintli, Pakistanlı, Afgan gibi farklı milletlere mensup işçiler istihdam edebilir. Ayrıca malzeme tedarikçileri de İtalya ve Rusya gibi farklı ülkelerden oluşabilir. Dolayısıyla birçok kültürün bir arada bulunduğu bir proje ekibi oluşur. Bu tip projelerin birçok aşamasında ulusal kültürel farklılıklar, bu projelerin performanslarını doğrudan etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Ortak girişimdeki firmalar arasındaki ulusal kültürel farklılıklar, gelenekler ve projenin gerçekleştirildiği ülkenin kültürel yapısı uluslararası firmalar için proje sürecinde önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir [1]. Geçmiş dönemlerde uluslararası inşaat projelerinde ulusal kültürel farklılıklardan kaynaklanan ciddi problemlerle karşılaşıldığı ve projelerin başarısızlığa uğradığı görülmüştür [2]. Ulusal kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemler, projelerde kaynakların boşa harcanmasına yol açabileceği gibi proje bitim tarihinin de gecikmesine neden olabilmektedir. Ancak bunun yanında, farklı kültür ve etnik kökenden oluşan proje ekiplerinin doğru bir biçimde yönetilmesi projelerin başarısında inovasyon ve bilgi transferi gibi önemli avantajlar sağlayabilmektedir [3]. Farklı kültürlere sahip proje ekiplerinde inovasyon ve yaratıcılık homojen gruplara kıyasla daha etkin olabilmektedir. Uluslararası inşaat pazarında işlerin artması ve projelerin daha kompleks bir yapıya bürünmesi, inşaat proje yöneticilerinin karşılaştığı en önemli değişimlerden birisidir. Uluslararası inşaat projelerinde ulusal kültürel farklılıkları anlamak, kabul etmek ve bunları yönetebilmek başarı elde etmede önemli unsurlardan biri haline gelmiştir.

Kültürlerarası araştırmalar son yıllarda iş dünyasında artan bir önem kazanmıştır. Pauleen ve ark. [4], bu eğilimi iki ana nedene bağlamaktadır: küreselleşme ve farklı kültürlerden oluşan organizasyonel işgücü. Günümüz küresel ekonomide çok-uluslu organizasyonlar önemli bir rol oynamaktadır. Yerel organizasyonların aksine, çok-uluslu organizasyonlar coğrafi olarak dağılmış ve

çok-kültürlü bir yapıya sahiptir. Çok-uluslu organizasyonlar ülke sınırlarının dışında faaliyet göstererek kendi kurallarını meydana çıkartan yeni bir çevre yaratırlar. Dolayısıyla, çok-uluslu organizasyonlar sadece küreselleşmenin bir ürünü değil aynı zamanda küreselleşmenin taşıyıcısı konumundadır [5].

Organizasyonlarda farklı türde proje ekipleri bulunur ve bu ekipler kültürlere göre farklılıklar gösterir. Birçok firma farklı kültürlerden oluşan proje ekiplerini kullanır ancak ekiplerin farklı kültürel değerleri ekip performansını ve iş süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Örneğin farklı kültürler farklı zaman algılamalarına sahiptir. Zamanı farklı algılamak; karar verme, amaç belirleme, proje bitim zamanı ve iş programları yaklaşımlarının önemli derecede farklılıklar göstermesine neden olur.

Ulusal ve örgütsel kültürel farklılıklar uluslararası projelerde ortak girişimler ile ortaya çıkabilmektedir. Araştırmalar, ortak girişimlerin %37 ile %70'inin kültürel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerden dolayı başarısızlığa uğradığını göstermektedir [6]. Farklı uluslardan oluşan ortak girişimlerin, örneğin Japon-Amerikan ortak girişimlerinin yaşam süresinin, aynı ulusal kültüre sahip ortak girişimlerinin, örneğin Japon-Japon ortak girişimlerinin yaşam süresinden daha az olduğu belirtilmektedir. Örgüt kültürü farklılıkları proje çıktıları üzerinde genelde olumsuz etkiler yaratırken, ulusal kültür farklılıklarının olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir [6].

Küreselleşme, organizasyonların iş aktivitelerini dünyanın her bölgesine yaygınlaştırmasına neden olmaktadır. Çok-uluslu organizasyonlar, araştırma-geliştirme faaliyetlerini artan rekabet nedeniyle uluslararası alana aktarmaktadır. Dolayısıyla bu organizasyonların iş performansını etkilemede bilgi transferi önemli rol oynamaktadır. Kogut ve Zander [7], çok-uluslu organizasyonların var olmasının ana nedeni olarak uluslararası alanda bilginin yaratılması ve transferini göstermiştir. Dolayısıyla çok-uluslu organizasyonlarda bilgi transferi birçok araştırmanın odak noktası olmuştur [8]. Sonuç olarak ulusal kültür, çok-uluslu organizasyonlarda bilgi transferi uygulamalarında önemli rol oynamaktadır.

Günümüze kadar, bilgi yönetimi üzerinde yapılan çalışmalar genellikle örgüt kültürüne odaklanmış, ulusal kültürün bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi literatürde nispeten az yer bulmuştur. Ancak bilgi yönetimi,

özellikle kültüre bağlı bir süreç olarak ifade edilmektedir [9]. Bir kültür için geliştirilmiş etkili bilgi yönetimi uygulamalarının başka bir kültürde de mutlaka başarılı olacağı garanti değildir [4]. Dolayısıyla kültürlerarası bilgi paylaşımı, küreselleşme, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve işgücünde artan farklı kültürler nedeniyle daha fazla önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın ana amacı, çok-uluslu organizasyonların ve farklı kültürlerin bulunduğu uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkları ortaya çıkarmak ve bu farklılıkların projelere olan etkisini irdelemektir. Türk inşaat firmalarının yer aldığı uluslararası projeler bu araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Türk inşaat firmaları ile ortak girişim ortaklığı oluşturdukları diğer firmalar arasındaki kültürel farklılıklar, bu farklılıkların yönetilme biçimleri, proje yönetim uygulamalarına olan etkileri ve farklı kültürlerden meydana gelen proje ekipleri arasındaki kültürel farklılıklar incelenmiştir. Araştırma kapsamında, proje yönetim uygulamalarından bilgi yönetimi kavramına odaklanılmış ve kültürlerarası bilgi yönetimi konusu derinlemesine incelenmiştir.

Araştırmada, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte yürütüldüğü karma metod uygulanmış ve karma metod stratejilerinden olan eşzamanlı üçgenleme stratejisi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında çok-uluslu organizasyonların ve farklı kültürlere sahip çalışanların birlikte iş yaptığı uluslararası inşaat projelerinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma kapsamında katılımlı gözlem ve örnek olay çalışmaları birlikte kullanılmıştır. Nitel verilerin değerlendirilmesinde mikroanaliz yöntemi ve Nvivo 2.0 bilgisayar programı kullanılmıştır. Nicel çalışma, anket tekniği kullanılarak yapılmış, parametrik testlerden z-test ve t-testi, ve parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında çok-uluslu organizasyonların ve farklı kültürlere sahip çalışanların birlikte iş yaptığı inşaat projelerinde araştırmacı o projelerde bulunarak veri toplamış ve kültürel farklılıkları gözleme imkânına sahip olmuştur. Bu kapsamda Türk inşaat firmalarının yer aldığı çok-uluslu projelerde çalışmalar yapılmıştır.

Kültür, kültürel farklılıklar ve kültürlerarası yönetim kavramları tez çalışmasının 2.bölümünde açıklanmıştır. Kültürel boyutlar ile ilgili çeşitli

araştırmacıların gerçekleştirdikleri çalışmalar ortaya konmuş ve ülkelerin bu kültürel boyut değerlerine göre yer aldıkları konumları verilmiştir.

Bölüm 3'de uluslararası inşaat projelerinin karakteristik özellikleri anlatılmıştır. Türk müteahhitliğinin günümüzde uluslararası inşaat projelerindeki yeri sayısal verilerle desteklenerek açıklanmıştır. Ayrıca, araştırmanın odak noktası olan ortak girişimlerin tanımı, özellikleri ve firmalara sağladığı avantajlara yer verilmiştir. Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların uluslararası işletmeciliğe etkileri irdelenmiştir.

Bölüm 4'de bilgi yönetimi kavramı anlatılmıştır. İnşaat projelerinde bilgi yönetimi detayları ile açıklanmıştır.

Bölüm 5 literatür taraması olup inşaat sektöründe kültür ve kültürel farklılıklar konularında gerçekleştirilen araştırmaların bir kısmına yer vermektedir. Literatür taraması sonucu bu araştırmanın gerekliliği açıklanmıştır.

Bölüm 6'da araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, araştırmada kullanılan yöntemler ve araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açıklanmıştır.

Bölüm 7'de İngiltere'de gerçekleştirilen pilot çalışmaya yer verilmiştir. Araştırmanın ana çalışmasına temel oluşturması ve sonuçlarının ana çalışma ile kıyaslanabilmesi bakımından pilot çalışmanın analiz sonuçları detaylı olarak verilmiştir.

Bölüm 8, 9 ve 10'da Katar, Libya ve Bulgaristan'daki uluslararası inşaat projelerinde gerçekleştirilen araştırmaların analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Bölüm 11'de araştırmanın genel sonuçları verilmiştir. Pilot çalışma ve projelerde gerçekleştirilen araştırmalar sonucu ulusal kültürel farklılıkların etkileri karşılaştırılmış ve uluslararası inşaat projelerinde iş üstlenecek Türk firmalarına önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma, uluslararası inşaat projelerinde kültür, kültürel farklılıklar ve kültürlerarası yönetim konularında Türk inşaat sektörü ve firmalarına yönelik uluslararası düzeyde gerçekleştirilen ilk ve özgün bir çalışma niteliği taşımaktadır. Ayrıca, bu konularda Türk inşaat sektörüne yönelik ulusal düzeyde yapılan önceki çalışmaların uluslararası düzeye taşınması bakımından da önemlidir. Araştırmada, Türk inşaat firmaları ile diğer firmalar arasında uluslararası bir karşılaştırma

yapma imkânı verecek olması ve uluslararası inşaat projelerinde iş yapan Türk inşaat firmaları için kültürel farklılıkları yönetmede ve karşılaşabilecekleri olası problemleri önceden belirlemede bir rehber niteliği taşıması hedeflenmiştir. Ayrıca, projede odaklanılacak olan kültürlerarası bilgi yönetimi konusu da Türk inşaat sektörüne yönelik özgün bir çalışma niteliği taşımakta ve bu konuda da Türk inşaat firmalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bilgi yönetimi ve bilgi transferi uluslararası yönetim araştırmalarında son yıllarda üzerinde en çok çalışılan alanlardan biridir [10]. Ancak bilgi yönetimi uygulamalarının uluslararası alanda öneminin artmasına rağmen bilgi yönetimi ve kültür ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar nispeten azdır [4]. Dolayısıyla bu araştırma sonuçlarının literatüre ve Türk inşaat sektörüne büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KÜLTÜR KAVRAMI

Literatürde kültür kavramı ulus, örgüt, endüstri ve meslek kültürü olmak üzere dört analitik düzeyde incelenmektedir. Bir ülke içinde bir endüstri koluna, bir kuruma veya bir meslek grubuna özgü kültürel özelliklerin ulusal kültürle karşılıklı etkileşim içinde olduğuna dair araştırmacılar arasında görüş birliği vardır [11]. Kültür tek bir kişinin özelliği olmayıp, aynı eğitimden ve hayat tecrübesinden geçmiş birçok insanın ortak birikimidir.

2.1. Kültür Tanımı

Kültür kelimesinin kökeni Latince'de 'cultura' fiilinden gelmektedir. İngiliz dilinde kullanımı 1430 yılında başlamıştır. 1960'lı yıllara kadar kültür sözlüklerde 'toprağı işleme' olarak yer almıştır. 20.yüzyılın ortalarında Latince'de farklı tanımlamalar öne çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde kültür 'eğitim, gelişme' gibi kavramlarla açıklanmıştır. Ancak bu yıllardan itibaren kültür kelimesinin modern ifadesi ilk tanımlamaların yerini almaya başlamıştır. İnsan davranışları ve düşünceleri ile ilgili olarak yapılan ilk kültür tanımı 19.yüzyılda İngiliz insanbilimci Edward Taylor'a aittir. Kültür tanımının farklı bilim dallarına göre farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Genel olarak kabul gören tanımlamalardan bir tanesi kültürün 'öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı' şeklindedir.

Hofstede [12], kültürü 'bir toplulukta zihnin ortak programlanması' olarak tanımlar ve kültürün öğrenildiğini kalıtımsal olmadığını ifade eder. Harris ve Moran [13] ise kültürü 'bir toplumun davranışını şekillendiren, her topluma kendi şeklini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bir bütün' olarak ifade etmiştir. Kültür nesilden nesile aktarılan sosyal bir mirastır. Bugünün kültürü, geçmiş nesillerin çabalarının ve deneyimlerinin bir ürünüdür ve halen yaşayan insanların deneyimlerine göre değişir ve zenginleşir. Kültür, öğrenilen tavır ve hareketler olup, toplumun ortak yaşam biçimidir [14]. Etnik grup ise aynı ulustan olan ve bir kültürü ve yaşam stilini paylaşan insanlar topluluğudur [14].

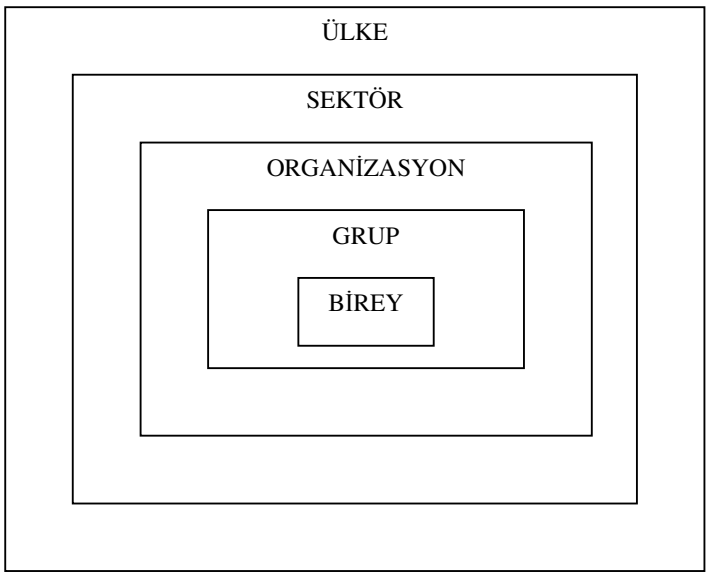
Kültür hakkında çok sayıda farklı tanımlar olmasına karşın araştırmacıların kültürün aşağıda verilen karakteristikleri hakkında ortak görüşlere sahip oldukları görülmektedir [15];

- Öğrenilir
- Paylaşılır
- Kuşaklar arası geçiş yapar
- Semboliktir
- Kalıplaşmıştır
- Uyarlanabilir
- Sınırlayıcıdır

Akıner [16] ve Aycan [17] kültürün bireysel olamayacağını, bireylerin değerlerinden, kişiliğinden bahsedilebileceğini ama kültüründen bahsedilemeyeceğini çünkü kültürün toplumun kişiliği olduğunu belirtmişlerdir.

2.2. Kültür Katmanları

Kültür ve kültürel farklılıklar konusunda çalışan araştırmacıların birçoğu kültürün etkisini analiz ederken bir katmanlaşma yoluna gitmişlerdir [12, 18-19] (Şekil 2.1).



Şekil 2.1. Kültürün farklı katmanları

Şekil 2.1'de gösterilen katmanlaşmaya göre hangi katmanda olursa olsun kültürün bireylere etkisi vardır. Ayrıca her katmanın birbiriyle etkileşimi olmaktadır [16].

Hofstede'ye [12] göre kültürün dört temel öğesi vardır; değerler, gelenekler, kahramanlar, ve semboller. En derin katmandan başlamak üzere değerler; insanların ilk öğrendikleri şeyler arasındadır. Değerler, toplum fertlerinin davranışlarına, beklentilerine anlam ve yön veren ölçüler olarak bilinir. Gelenekler, toplumda kabul görmüş aktivitelerdir. Kahramanlar, toplum tarafından takdir görmüş gerçek veya hayali kişilerdir. Son katmanda yer alan sembollerde ise kelimeler, davranışlar, resimler ve objeler kültürü paylaşanlar tarafından tanınan dil, bayraklar, statü gibi kavramlar yer almaktadır. Her dört tabakanın unsurları, hem kendi aralarındaki bağlantı ile hem de karşılıklı etkileşim sayesinde sürekli değişim esasına dayanan bir bütün oluştururlar. Ancak kültürün çekirdek kısmı olan değerler, değişmesi en zor olanıdır [20].

2.3. Kültürel Farklılıklar ve Kültürlerarası Yönetim

Kültürel farklılıkları çeşitli düzeylerde ele alan araştırmacıları, farklılıkları tanımlama ve ortaya çıkartmada birleştiren ortak nokta kültürel boyutlardır. Kültürel farklılıklar konusunda yapılan araştırmalar genel anlamda emik ve etik olmak üzere iki farklı yönteme dayanmaktadır. Emik (nitel) araştırmalar, ülkenin veya topluluğun kendine özgü koşullarında uzun süreli gözleme dayalı araştırmalardır. Etik (nicel) araştırmalar ise verilerin geliştirilen bir ölçme aracı kullanılarak toplandığı, ölçümlendirildiği ve bir haritaya yerleştirildiği araştırmalardır [11].

Kültürlerarası yönetim konusu ilk olarak 1970'li yıllarda ABD'de yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Dadfar ve Gustavsson [2] proje düzeyinde kültürel farklılıkları yönetmenin bir sanat olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, Arap kültürüne sahip kişilerle olan ilişkilerde sabırlı davranmak gerekmektedir. Bu özellik çoğu batı ülke kültürlerinin iş hayatında sıkça rast gelmedikleri bir olgudur. Arap kültürüne sahip kişi ve firmalarla iş yapıldığında meydana çıkan problemler genellikle informal olarak kişisel ilişkilerle çözülmektedir. Dolayısıyla

kişisel ilişkilerin iyi olması doğrudan proje performansını etkilemektedir. Mead'a [21] göre kültür her yerdedir. Dolayısıyla kültürlerarası yönetim uluslararası firmaların uygulamalarını etkileyen bir unsurdur. Schneider ve Barsoux [22], kültürlerarası yönetimi organizasyonel konular, stratejiler ve insan kaynakları yönetimi ile ilişkili uygulamalar olarak görmektedir. Bunun yanı sıra, kültürlerarası yönetim uluslararası yöneticilerin kültürel farklılıkları yönetmesi ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, kültürlerarası yönetim iş etiği ve sosyal sorumluluk ile de ilişkilendirilmektedir.

Kültürlerarası yönetim araştırmalarında genel olarak iki yöntem kullanılmaktadır. Karşılaştırmalı araştırmalar farklı ulusal kültürlerin benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Örneğin Çinli, Japon ve Amerikalı yöneticilerin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması bu kategorinin içindedir. İkinci yöntem farklı ulusal kültürlere sahip insanların birbirleriyle etkileşimlerini inceler. Projelerdeki farklı kültürlerin incelenmesi bu kategori için örnek gösterilebilir [23].

Farklı kültürlerde başarılı yönetim için bazı ana başlıklar ortaya konmuştur [24]. Bunlar;

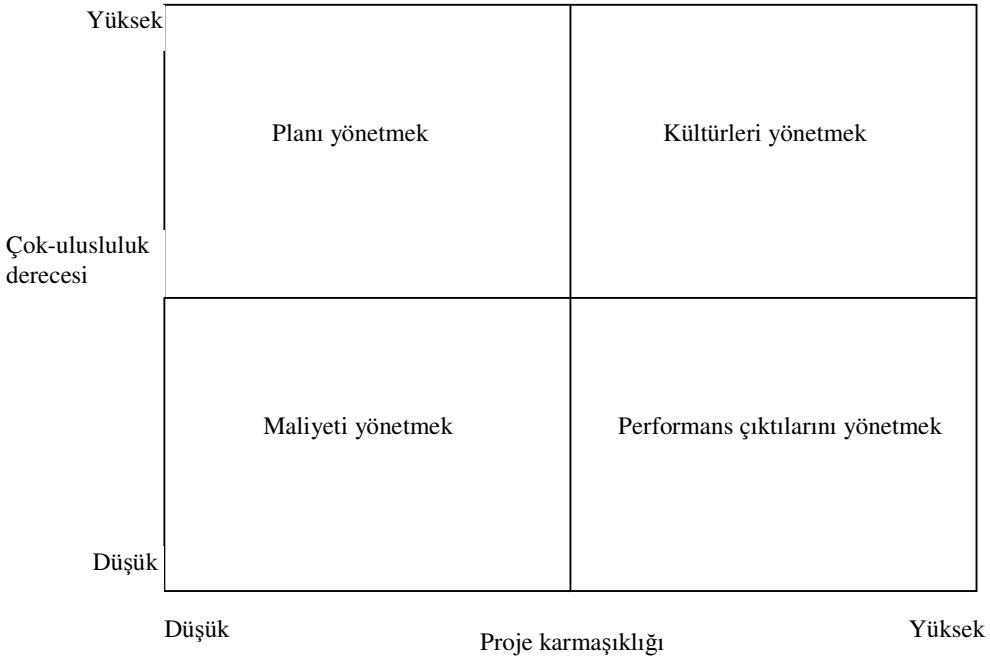
- Bilinçli stratejiler oluşturulması
- Yeni durumlara adapte olabilme yeteneği
- Farklı kültürlere karşı olan hassasiyet
- Çok kültürlü takımlarla çalışabilme yeteneği
- Dil yeteneği
- Uluslararası pazarlamayı anlayabilme
- Uluslararası farklılıkları anlayabilme gayreti

Ekonomik sınırların hemen hemen ortadan kalktığı günümüzde kültürel farklılıkların bireysel davranışlara nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim yanlışlarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla kültürel farklılıkların dikkatli yönetilmesi organizasyonların geleceği açısından hayati önem taşımaktadır [25].

Kültürlerarası araştırmaların yanında ve karşısında birçok görüş vardır. Karşıt görüşlerin içinde en önemlisi, evrensel kültürel değerleri amaçlayan ortak insanlık kültürünü oluşturma ülküsüdür. Sargut [20] evrensel kültüre ulaşmada en

sağlıklı yolun kültürlerarası araştırmalarla farklılıkları anlayabilmek olduğunu belirtmiştir.

Law [26] çalışmasında çok-uluslu projelerin yönetimi için bir çerçeve ortaya koymuştur. Modelinde çok-uluslu projelerin yönetiminin çok-ulusluluk ve projenin karmaşıklık derecesine göre proje yönetiminin odaklanması gereken alanları ifade etmiştir. Çok-ulusluluk farklı ulusların sayı ve türlerini, karmaşıklık ise projenin büyüklüğü ve teknik faktörleri ifade etmektedir. Law'a [26] göre bu değişkenler göz önüne alınarak proje yönetimlerinin odak noktaları değişmelidir (Şekil 2.2). Şekil 2.2'ye göre projelerin karmaşıklık ve çok-ulusluluk dereceleri arttığında proje yönetimlerinin kültürleri yönetmeye odaklanmaları gerektiği görülmektedir.



Şekil 2.2. Çok-uluslu projeleri yönetmek (Law, 1998)

2.4. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

American Social Science Citation Index'e (SSCI) göre sosyal bilimciler tarafından 1980'lerin sonundan bu yana en çok referans verilen araştırmacı olan Hofstede [12], ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla 1967-1973 yılları

arasında dünya çapında bir araştırma yapmıştır. Araştırmada farklı kültürlerin bir arada çalıştığı bir kurum olan IBM örneklem olarak seçilmiş ve anket yaklaşık 116,000 kişi tarafından cevaplanmıştır. Hofstede'nin bu çalışması kültürler ve kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan araştırmalara ışık tutmaktadır. Araştırma sonunda elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran dört boyut; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselcilik, ve erkek kültür ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise beşinci kültür boyutu olarak uzun dönemli yönlendirme ilave edilmiştir. Hofstede bu çalışma ile 50'den fazla ülke ve üç bölge için sayısal değerler elde etmiştir. Bu çalışma sayesinde çok sayıda ülkenin kültür profilinin ortaya çıkmasını sağlamıştır [16].

2.4.1. Güç mesafesi (PDI)

Toplum içerisindeki eşitlik ve eşitsizliğin derecesi üzerine yoğunlaşılmaktadır. Yüksek dereceli PDI, toplum içerisinde güç ve sağlık konusunda eşitsizliklerin boyutunun yüksek olduğunu ve bunun toplum içerisinde müsaade edildiğini göstermektedir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur. Yüksek güç mesafesinde bireylerin motivasyonu alt ve üstleri ile olan ilişkilerde sağlanabilir. Düşük güç mesafesinde ise bireylerde motivasyon takım çalışması ile sağlanabilir [27]. Almanya, ABD, İngiltere, Danimarka gibi ülkeler düşük güç mesafeli grubunda yer alırken Meksika, Hindistan, Türkiye gibi ülkeler yüksek güç mesafeli grubunda yer almaktadır (Çizelge 2.1).

2.4.2. Belirsizlikten kaçınma (UAI)

Toplum içerisinde belirsizliklere gösterilen toleransın seviyesi üzerine odaklanılmaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Bu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi ve yüksek iş stresi vardır. Yüksek derecedeki UAI'da toplumun belirsizliğe daha az tolerans gösterdiği belirtilmektedir. Burada kurallara yönlendirilmiş bir toplum söz konusudur. Yüksek belirsizlikten kaçınma iş

güvenliği gereksinimini ortaya koymaktadır. Düşük belirsizlikten kaçınmaya sahip kültürlerdeki bireylerde ise motivasyon, gelişme için önlerine sunulan fırsatlar ile sağlanabilir. Yüksek belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip kültürlerde farklı olan tehlikeli olarak görülmekte iken düşük belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip kültürlerde farklı olan merak uyandırıcıdır. Türkiye yüksek UAI grubunda yer almaktadır (Çizelge 2.1).

2.4.3. Bireyselcilik (IDV)

Toplumla birey arasındaki ilişkiyi tanımlar. Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. Kimliğin temeli bireydir. Düşük IDV göstergesi bireyler arasında daha fazla bir birlikteliğin olduğunu göstermektedir. Yüksek bireyselcilikte kişisel gelişim fırsatları motivasyonu sağlarken kolektivist bireylerde motivasyon grup desteği ve amaçları ile sağlanabilir [27]. Bireyselci kültürler, bireylerin birbirleri ile zayıf bağların bulunduğu ve her bireyin kendi ya da ailesinin ilgi alanlarını gözettiği kültürlerdir. Bireyselcilerin kişisel amaçları vardır ve bu amaçlar grup ya da toplum amaçlarından önce gelir. Kolektivizm, bireyselciliğin karşıtıdır ve insanlar doğduklarından itibaren grup ya da topluma güçlü bir şekilde entegre olurlar. Grubun amaçları bireylerin amaçlarının önünde gelir. Modern, sanayileşmiş toplumların bireyselci, gelişmekte ya da gelişmemiş toplumların ise kolektivist yapı özelliklerini gösterdikleri görülmektedir [14]. Kolektivist toplumlarda insanlar, uzun dönemli ilişkiler, anlaşmalar ve örgüt üyeleri arasındaki uyum önemlidir.

Hofstede [28] bireyselcilik ile gayrı safi milli gelir arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Üst ve orta sınıfların bireyselciliğe daha yakın, alt sınıfların ise kolektivizme daha yakın oldukları ifade edilir. Batı ve gelişmiş ülkelerdeki insanların doğu ve az gelişmiş ülke insanlarına göre daha bireyselci oldukları görülmektedir. Bazı araştırmacılar bireyselciliği ekonomik gelişme ile ilişkilendirmiştir [29]. Bireyselciliğin gelişimindeki açıklamaların bir kısmı da din üzerine odaklanmıştır. Trompenaars [18], latin katoliklerin bireyselcilik değerlerinin batıdaki protestanlara göre daha düşük olduğunu saptamıştır.

Bireyselcilik – kolektivist boyutlarında bir diğer etken olarak coğrafi faktörler belirtilmiştir. Soğuk iklime sahip ülkelerin bireyselciliğe daha yatkın oldukları ifade edilmektedir [12]. Kağıtçıbaşı [30] da bireyselcilik-kolektivizm değişimlerinin insanların yaşam stilindeki değişimlerinin bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Hofstede'nin [28] bulguları yüksek güç mesafesi ile bireyselcilik/kolektivizm arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumların kolektivizm boyutunda da yüksek değerlere yakın oldukları görülmektedir. Bu ilişki, düşük güç mesafesi ve yüksek bireyselciliğin ulusal zenginlik ve refah ile ilişkili olmasından kaynaklandığı varsayımına dayandırılmaktadır [31]. Türkiye düşük IDV göstergesine sahiptir (Çizelge 2.1).

2.4.4. Erkek kültür (MAS)

Geleneksel erkek çalışma rolü incelenmekte, erkeklerin başarı kontrol ve güç konuları üzerine odaklanılmaktadır. Yüksek dereceli MAS, ülkedeki cins ayrımının yüksek olduğunu ifade eder. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler öne çıkıyorsa bu toplumun erkek kültürü benimsediği söylenebilir. Yüksek erkek kültürlerde bireylerin motivasyonu geleneksel iş bölümleri ve sorumlulukları ile, dişi kültürlerde ise bireylerin motivasyonu daha esnek roller ve sorumluluklar ile sağlanabilir [27]. ABD ve İngiltere erkek kültür ve bireyselciliğe yakındır. Türkiye dişi kültüre daha yakın bir noktada görülmektedir (Çizelge 2.1). Dişi kültürün özellikleri arasında insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak yer almaktadır [16].

Japonya gibi erkek kültür boyutunun yüksek olduğu ülkeler özellikle yönetimde erkek egemen iken, İsveç gibi dişi kültüre sahip ülkelerde yönetici ve profesyonel pozisyonlarda kadınların da rol aldığı görülmektedir. Erkek egemen toplumlarda meslekler cinsiyete göre tanımlanırken dişi kültürlerde kadın ve erkekler her işi yapabilirler ve meslekler cinsiyetlere göre sınırlandırılmamıştır.

2.4.5. Uzun dönemli yönlendirme (LTO)

Toplumun benimsediği ve benimsemediği konular ile geleneklere ve düşünce değerlerine düşkünlükleri üzerine odaklanılmaktadır. Yüksek LTO derecesi geleneklere olan saygıyı ifade etmektedir. Hofstede bu beşinci boyutu 23 ülke için araştırmıştır.

Çizelge 2.1. Hofstede'nin ülkelere göre kültürel boyut değerleri

Ülke	Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Bireyselcilik	Erkek Kültür	Uzun Dönemli Yönlendirme
Almanya	35	65	67	66	31
Amerika Birleşik Devletleri	40	46	91	62	29
Arap Ülkeleri*	80	68	38	52	
Arjantin	49	86	46	56	
Avustralya	36	51	90	61	31
Avusturya	11	70	55	79	
Batı Afrika**	77	54	20	46	16
Belçika	65	94	75	54	
Birleşik Krallık	35	35	89	66	25
Brezilya	69	76	38	49	65
Çek Cumhuriyeti	35	60	60	45	
Çin	80	40	15	55	114
Danimarka	18	23	74	16	
Doğu Afrika***	64	52	27	41	25
Ekvador	78	67	8	63	
El Salvador	66	94	19	40	
Endonezya	78	48	14	46	
Filipinler	94	44	32	64	19
Finlandiya	33	59	63	26	
Fransa	68	86	71	43	
Guatemala	95	101	6	37	
Güney Afrika	49	49	65	63	
Güney Kore	60	85	18	39	75
Hindistan	77	40	48	56	61
Hollanda	38	53	80	14	44
Hong Kong	68	29	25	57	96
İran	58	59	41	43	
İrlanda	28	35	70	68	
İspanya	57	86	51	42	
İsveç	31	29	71	5	33
İsviçre	34	58	68	70	

Çizelge 2.1. (Devam) Hofstede'nin ülkelere göre kültürel boyut değerleri

Ülke	Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçınma	Bireyselcilik	Erkek Kültür	Uzun Dönemli Yönlendirme
İsrail	13	81	54	47	
İtalya	50	75	76	70	
Jamaika	45	13	39	68	
Japonya	54	92	46	95	80
Kanada	39	48	80	52	23
Kolombiya	67	80	13	64	
Kosta Rika	35	86	15	21	
Macaristan	45	83	55	79	50
Malezya	104	36	26	50	
Meksika	81	82	30	69	
Norveç	31	50	69	8	
Pakistan	55	70	14	50	0
Panama	95	86	11	44	
Peru	64	87	16	42	
Polonya	55	78	60	65	37
Portekiz	63	104	27	31	
Rusya	90	70	42	37	
Singapur	74	8	20	48	48
Şili	63	86	23	28	
Tayvan	58	69	17	45	87
Tayland	64	64	20	34	56
Türkiye	66	85	37	45	
Uruguay	61	100	36	38	
Venezuela	81	76	12	73	
Yeni Zelanda	22	49	79	58	30
Yunanistan	60	112	35	57	

*Mısır, Irak, Kuveyt, Lübnan, Libya, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri
**Gana, Nijerya, Sri Lanka
***Etyopya, Kenya, Tanzanya, Zambiya

Hofstede'nin popüler olan bu araştırması aynı zamanda çok sayıda eleştirilere de hedef olmuştur. Araştırmacılar bu çalışmanın kültürün karakteristiklerinden sayılan din, dil ve tarih gibi öğeleri ihmal ettiğini söylemekte ve kültürün sayılarla ifade edilemeyecek kadar derin bir kavram olduğunu belirtmektedir. Hofstede'nin [12] araştırması birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Örneğin Silverthorne [6], Hofstede'nin anketini kültürü ölçmek yerine iş tatminini ölçmeye göre tasarladığını, kültürel boyutların veri toplama için ana amacın arkasından gelen düşünce olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Ayrıca Hofstede'nin araştırmasını tek bir firmada, IBM'de gerçekleştirdiğini, günümüzde aynı araştırmanın benzer sonuçlar vereceğinin şüpheli olduğunu değerlendirmektedir. Holden [32], Hofstede'nin verilerinin 30 yıl öncesine dayandığını ve o zamanki koşulların günümüz iş dünyasına uyarlanmasının artık mümkün olmadığının genellikle görmezden gelindiğini belirtmektedir. Holden [32], Hofstede'nin 1968 ve 1972 yılları arasında gerçekleştirdiği ve 1980'de yayınladığı çalışmasından bu yana dünyada gerçekleşen olaylara örnekler vermiş (soğuk savaşın bitmesi, komünizm devrinin kapanması, Çin'in pazarlama alanındaki gelişmeleri vs.), organizasyonların değişen iş dünyasına adapte olmada gün geçtikçe farklı iş yöntemleri uyguladıklarını belirtmiş ve Hofstede'nin [28] araştırma sonuçlarının günümüze adapte edilmesinin doğru olmayacağını savunmuştur. Ancak Hofstede'nin [12] modeli, kültürel farklılıklar hakkında bir çerçeve sunması ve ulusal kültürün organizasyonlar üzerindeki etkilerini göstermesi açısından önemli bir çalışmadır.

2.5. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları

Trompenaars [18], 47 farklı kültürden 15,000 çalışan arasında yaptığı araştırma sonucunda toplam yedi boyut öne sürmüştür. Elde ettiği boyutlar Hofstede'nin boyutları ile paralellik göstermektedir.

2.5.1. Evrensellik / öznellik

Evrensellik, fikirlerin ve uygulamaların herhangi bir değişiklik yapılmadan her yere uygulanabileceğine olan inançtır. Öznellik ise şartların fikir ve uygulamaların nasıl uygulanacağına dair zorluk getireceğine olan inançtır.

2.5.2. Bireyselcilik / toplumculuk, kolektivizm

Hofstede'nin bulduğu boyuta benzerdir ancak içerik olarak farklılık göstermektedir.

2.5.3. Nötr / duygusal

Nötr kültür duyguların kontrol altında tutulduğu kültürdür. Duygusal kültürlerde ise duygular açık ve doğal bir şekilde ifade edilir.

2.5.4. Özgüllük / difüzyon

Spesifik kültürde bireylerin diğerlerinin de dahil olabildiği geniş kamu alanları vardır, özel alanları çok dardır ve bu alanları sadece çok samimi arkadaş ya da ortaklarıyla paylaşırlar. Ayrıntılı kültürlerde ise bireylerin kamu alanları ve özel alanları neredeyse aynı ölçüdedir.

2.5.5. Başarı durumu / atfetme

Başarı kültüründe bireylere statüleri, gösterdikleri performans ölçüsünde verilir. Atfetme kültüründe ise statü kişinin kim olduğuyla ilgili olarak atfedilir.

2.5.6. Zaman

Trompenaars zamana karşı olan tutum konusunda iki farklı yaklaşım tanımlamıştır; birbirini takip eden, ardışık /eş zamanlı; geçmiş ya da şimdiki zaman odaklı / gelecek odaklı. Ardışık yaklaşımın öncelikli olduğu kültürlerde bireyler belli bir zaman diliminde sadece bir aktivite yapmak isterler, planlarına uymak isterler. Eş zamanlı yaklaşımın yaygın olduğu kültürlerde ise bireyler belli bir zaman diliminde birden çok aktiviteyi gerçekleştirmek isterler.

2.5.7. Çevre – denetim noktası

Trompenaars insanların çevreyle olan ilgilerine bağlı olarak bu boyutta iki farklı grup kültür tanımlamıştır; iç denetim ve dış denetim. İç denetim kültürüne mensup bireyler başarı ya da başarısızlığın sonuçlarını kendilerinde ararlar, dış denetim kültüründe ise sonuçları kendilerinin dışında bir güçte ararlar.

2.6. Schwartz'ın Değer Boyutları

Schwartz [33] 50'den fazla ülkede elde ettiği verilerle bir veritabanı oluşturmuştur. Buna dayanarak kültürel farklılıkları beş boyutta ifade etmiştir; statükocu-yaratıcı; kuralcı-egalitaryan (özgürlük ve eşitliğe inanan); harmoni-uyumsuzluk; değişikliğe açık-geleneksel; ve toplulukçuluk-bireyselcilik [16].

2.7. Yüksek Bağlamlı – Düşük Bağlamlı Kültürler

Kültürün iş yaşamına olan etkileri üzerine çalışmaları bulunan Hall [34], kültürleri yüksek bağlamlı (high-context) ve düşük bağlamlı (low context) kültürler olarak ayırmıştır. Buradaki 'bağlam' terimi, bireylerin ve toplumlarının enformasyon ve bilgiyi nasıl araştırdıklarını ifade etmektedir. Hall'un [34] modelinde ülkelerin yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültürlere eğilimi verilmesine rağmen hiçbir ülkenin tamamen yüksek bağlamlı ya da düşük bağlamlı kültür özellikleri gösterdiği söylenemez. Hemen hemen bütün ülkelerde genel eğilimlerden farklı olan alt gruplar mevcuttur [21]. Holden [32], Hall'un [34] yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültür ayrımına atıfta bulunarak bu çalışmanın 40 yıl öncesine dayandığını ve hala günümüz iş dünyasında geçerli olarak kabul edilerek bu çalışmaya atıfta bulunulduğunu belirtmiştir.

Hall'a [34] göre yüksek bağlamlı kültürler iletişimin gizli ve imalı yollarını kullanma eğilimindedir. Sözlü olmayan iletişim yüksek bağlamlı kültürler için önemlidir. Bu kültürlerde insanların reaksiyonları oldukça temkinlidir. Zamanla ilgili tutumları, iki kültür arasındaki en ayırt edici karakteristiklerden biridir. Zamanın daha planlanmış ve daha kompleks bir tanımının yapıldığı düşük bağlamlı kültürlerin aksine yüksek bağlamlı kültürlerde zaman ticari bir araç olarak görülür [35]. Yüksek bağlamlı kültürlerde dış çevre, koşullar ve sözlü olmayan davranışlar iletişimi yorumlamada önemli etkenlerdir. Bu kültürlere bağlı insanlar dolaylı yoldan iletişim kurarlar. Yüksek bağlamlı kültürlerde ilişkiler uzun sürelidir. Otorite sahibi kişiler kendilerine bağlı alt görevlerdeki kişilerin eylemlerinden sorumludur. Uygulamada bu durum, ast ve üst arasındaki sadakati getirmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde kültürel

modellerin değişimi zaman almaktadır [21]. Yüksek bağlamlı kültürler grup odaklıdır ve grup uyumuna daha duyarlıdır. Aile şerefleri ve yükümlülükleri yüksek bağlamlı kültürler için önemlidir.

Düşük bağlamlı-yüksek bağlamlı iletişim ayrımı, bireyselcilik-kolektivist ayrımı ile paralellik göstermektedir [14]. Düşük bağlamlı kültürlerde yaşayan insanlar açıklıktan yanadır ve düşüncelerin özgürce açıklanabilmesine büyük önem verirler [35]. Mesajlar açık bir ifadeyle iletilir. Kültürel modellerin değişimi daha hızlıdır. Düşük bağlamlı kültürlerde çevre, koşullar ve sözlü olmayan davranışlar daha önemsizdir ve bilgi daha açık yollarla verilmektedir. Doğrudan iletişim biçimi daha geçerli ve kabul edilen bir yöntemdir. Bireyler arasındaki ilişkiler zaman bakımından daha kısa sürelidir [21].

Düşük bağlamlı kültürler sözlü iletişime önem verirler ve sözlü olmayan iletişimden kaçınırlar. Yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerin farklı iletişim biçimleri iki kültür arasındaki yanlış anlaşılmaların ve güvensizliklerin en önemli kaynağı olarak gösterilmektedir [36]. Japonlar yüksek bağlamlı kültüre sahip iken Amerikalılar düşük bağlamlı kültür grubundadır. Bu farklılıklar iletişimde yorum farklılıklarına da yol açmaktadır. Örneğin bir Japon ‘bu bir problem olabilir’ dediğinde Amerikalı o problemi çözmeye çalışır. Ancak Japon yönetici aslında bu işin mümkün olmayacağını ifade etmiştir.

Yüksek bağlamlı kültürler kişiler ve firma hakkında ayrıntılı bilgi isterler, yaş ve statüye daha duyarlıdır, asıl konuya geçmede yavaş davranırlar, müzakere için uzun zaman ayırırlar ve yasal sözleşmelere ve stratejilere daha az önem verirler. Düşük bağlamlı kültürler ise asıl konuya kısa zamanda geçmek isterler, probleme odaklanırlar, yaş ve statüye daha az önem verirler ve sözlü olmayan iletişime daha az bağlıdırlar [6].

Yüksek bağlamlı kültürlerde anlaşmalar yazılı yerine daha çok sözlü olarak gerçekleştirilir. Örneğin Japonlar anlaşma imzalandıktan sonra değişiklikler için bir toplantı isterler. Japonlara ait sözleşmelerde eğer koşullar değiştiğinde sözleşmenin yeniden müzakere edileceği hakkında bir madde bulunur. Eğer bu madde bulunmuyor ise, koşullar değiştiğinde değişiklikleri beklemektedirler. Japonlar için koşullar değiştiğinde her şey değişir [37]. Japonlar kelimeler olmadan birbirleri ile iletişim kurabildiklerine inanmaktadır. Japonlar

buna ‘haragei’ adını vermektedir. Haragei, fikirlerin toplantısı olarak da adlandırılır. Kural olarak yabancılar bu tür iletişimin dışında tutulmaktadır. Düşük bağlamlı kültürlerde anlaşmalar sözlü yerine genellikle yazılı olarak gerçekleştirilir. Düşük bağlamlı kültürler sözleşmeleri kesin ve hukuksal olarak bağlayıcı görürler. Anlaşmazlıkların çözümünde yazılı hukuk sistemlerine bağlılık gösterirler [21].

Yüksek bağlamlı kültüre sahip insanlar bilgiyi kişisel ilişkilerden elde ederler. Bu kişiler karar vermeden önce konuyu iş arkadaşları ile tartışmak isterler. Düşük bağlamlı kültüre sahip insanlar bilgileri kararlardan ve araştırma tabanlarından elde ederler. Bu kişiler de karar verme aşamasında diğer iş arkadaşlarının görüşlerine başvururlar ancak karar vermede raporlara, veritabanlarına ve bilgi kaynaklarına daha fazla önem verirler [38]. İnternet, e-posta ve diğer teknoloji araçları bu bağlamda bu kişilere yardımcı bilgi kaynakları olarak ortaya çıkmıştır. Morden’in [38] yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültürler için önerdiği demografik sıralama Çizelge 2.2’de gösterilmiştir. Çizelge 2.2’de görüleceği üzere Japonlar yüksek bağlamlı kültürde en üst sırada yer almaktadır.

Çizelge 2.2. Yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültür demografik sıralaması (Morden, 1999)

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

2.8. Monokronik – Polikronik Kültürler

Hall [34], kültürlerin zaman anlayışını monokronik ve polikronik kültür olarak ikiye ayırmaktadır. Monokronik kültürde zaman doğrusaldır. Monokronik zaman programlanmıştır ve bu program önceliklidir, her şeyin üstündedir. Monokronik kültürde zaman neredeyse ölçülebilir. Monokronik kültürler için zaman para demektir. Zaman harcanabilir, tasarruf edilebilir ve kaybedilebilir [39]. Örneğin bir Amerikalı için zaman para demektir. Bir Amerikalı günde 8 saat çalışarak 40 Dolar kazanıyorsa, zamanın maliyetini kendisi için saat başına 5 Dolar olarak ifade eder. Benzer şekilde zaman kayıplarını da paraya çevirirler. Örneğin 2 saatlik bir zaman kaybı 10 Dolar kayıp olarak ifade edilir. Özellikle Anglo-Saksonlar, Almanlar ve İskandinavlar zaman odaklıdır ve monokronik kültüre sahiptir. Planlanmış bir iş programına göre hareket ederler. Bu şekilde çok daha verimli olabileceklerini düşünürler. Güney Avrupalılar ise daha çok polikronik kültüre yakındırlar ve monokronik kültürde olduğu gibi dakikliğe çok fazla önem vermezler [40].

Polikronik kültürler zamanlarını olayların akışına göre harcarlar. Polikronik bireyin yaşamı kişiler ve kişisel ilişkiler çevresindedir. Polikronik kültürler zaman kavramı konusunda esnektirler. Zaman bir kaynak ya da paraya çevrilebilen bir fırsat olarak görülmez. Problemler daima yarına ertelenebilir. Monokronik kültürler dakikliğe önem verirler. Dolayısıyla toplantılara geç kalma ya da işin zamanında bitirilememesi, anlaşmazlıkların çıkmasına neden olur. Diğer yandan polikronik kültür insanları planlanmamış toplantıları iş sürecinde normal bir aktivite olarak görürler. Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri bu iki kültür arasında uluslararası projelerde görev alan çalışanlar ve yöneticiler için önemli problemler yaratır. Örneğin Ortadoğu ülkelerinde iş programlarının ve toplantı zamanlarının değiştirilmesi yaygın olarak yapılan bir uygulamadır [36]. Çizelge 2.3, monokronik – polikronik kültürlerin zaman algılamalarının özet bir karşılaştırmasını göstermektedir.

Çizelge 2.3. Monokronik – polikronik kültürler

	Monokronik Kültür	**Polikronik Kültür**
Bireylerarası ilişkiler	Bireylerarası ilişkiler şimdiki programa göre daha önemsizdir	Şimdiki program bireylerarası ilişkilere göre daha önemsizdir
Aktivite koordinasyonu	Program, aktiviteleri koordine eder	Bireylerarası ilişkiler, aktiviteleri koordine eder
İş yapma	Bir zamanda bir işe odaklanma	Aynı anda birden fazla işe odaklanma
Zaman yapısı	Zaman esnek değil; zaman ölçülebilir	Zaman esnek; zaman ölçülemez, akıcı
İş / kişisel zaman ayrımı	İş zamanı kişisel zamandan açıkça ayrılabilir	İş zamanı kişisel zamandan açıkça ayrılmaz
Örgütsel algılama	Yapılan işler zaman içinde çıktı olarak ölçülür (iş/saat)	Yapılan işler genel örgütsel hedeflerin bir kısmı olarak ölçülür

Çizelge 2.4'de ise yine monokronik ve polikronik kültürlerin özellikleri gösterilmektedir [38].

Çizelge 2.4. Monokronik – polikronik kültür özellikleri

Monokronik Kültür	**Polikronik Kültür**
İçedönük	Dışadönük
Sabırlı	Sabırsız
Sakin	Konuşkan
Kendi işi ile ilgilenen	Meraklı / Müdahale eden
Mahremiyeti seven	Girgin
Bir zamanda tek işe odaklanma	Bir zamanda birden fazla işe odaklanma
Sistemleri takip eder	Karışık sistemler
Sabit çalışma saatleri	Her saat çalışabilir
Dakik	Dakik değil
Programa uyma	Program öngörülemez / değiştirilebilir
Enformasyon istatistiklerden, kitaplardan ve veritabanlarından elde edilir	Enformasyon sözlü olarak elde edilir
İş odaklı	İnsan odaklı
Departman içi çalışır	Departmanlar arasında dolaşır
Ekipte rol oynar	Mümkün olabildiğince fazla rol oynar
Konuya odaklanır	Saatlerce konuşur
Yazar, kayıt altına alır	Yazmayı sevmez
Resmiyete saygı duyar	Anahtar kişiyi bulmaya çalışır

Hall [34], monokronik – polikronik kültür ayrımında Hofstede'nin araştırmasında olduğu gibi ülkeler için kültürel boyut değerleri hesaplamamıştır. Ancak Morden'in [38] monokronik – polikronik kültürler için önerdiği demografik sıralaması dikkate alındığında Araplar polikronik derecelendirmede en uç noktadadır (Çizelge 2.5). Polikronik kültüre sahip Araplar için insanlar ve kişisel ilişkiler, takvim, program ve saatten çok daha önemlidir. Geleneksel Arap

işadamları gelecekle ilgili planlar yapmazlar Gelecekte neler olacağını insanlar bilemez ve bunu 'İnşallah' terimi ile ifade ederler. Dolayısıyla Araplar ile iş yapmada kesin iş programları ortaya koymak ve bunları uygulamaya çalışmak, çoğu zaman anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Almanlar, İsviçreliler, Avusturyalılar ve Amerikalılar ise derecelendirmede monokronik kültürün en uç noktasındadır (Çizelge 2.5).

Çizelge 2.5. Monokronik – polikronik kültür demografik sıralaması

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

Fatehi [36], sanayileşmenin zamana bakış açısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla sanayileşmedeki gelişmeler ve iş programlarının takip edilme zorunluluğu polikronik zamanı problemli hale getirmiştir. Morden [38], monokronik ve polikronik kültürlerin karışımının kültür çatışmalarına ve anlaşmazlıklara yol açabileceğini ifade etmiştir. Ancak bunun yanı sıra bu iki kültürün karışımı sonucu birbirlerini tamamlayan ve ortaya sinerjinin çıkmasını sağlayan bir durumun meydana gelebileceğini belirtmektedir [38]. Örneğin polikronik kültürlerin esnekliği, beklenmeyen durumlarda monokronik kültürlerin plan ve programlarını modifiye etmelerini kolaylaştırabilecektir.

2.9. Gesteland'ın Kültür Kategorileri

Gesteland [41] iş kültürlerini anlaşma odaklı – ilişki odaklı kültürler, formal – informal kültürler, katı zaman (monokronik) – esnek zaman (polikronik) kültürler, iletişime açık – iletişime kapalı kültürler olarak kategorilendirmiştir.

2.9.1. Anlaşma odaklı – ilişki odaklı kültürler

Global iş pazarının büyük çoğunluğunu ilişki odaklı kültürler oluşturmaktadır. Arap ülkeleri, Afrika ülkelerinin çoğunluğu, Latin Amerika ve Asya/Pasifik bölgesi ilişki odaklı kültüre sahiptir (Şekil 2.3). Bu bölgelerde insanlar yabancılarla iş yapmaktan çekinirler. İş ilişkileri kişisel ilişkilere dayalıdır. İlişki odaklı insanlar güvenebilecekleri kişilerle iş yaparlar. Özellikle güven duymadıkları yabancılarla iş yapmaktan kaçınırlar. Bu özelliklerinden dolayı ilişki odaklı firmalar birlikte iş yapacakları ortaklarını işe başlamadan önce tanımak isterler. Diğer yandan anlaşma odaklı yaklaşım Kuzey Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi dünyanın sayılı bölgelerinde görülmektedir. Anlaşma odaklı kültürler yabancılarla iş yapmaya daha açıktır. Her iki kültür arasındaki bu farklılıklar bu iki kültüre ait ortakların bir araya gelmesi sonucu iş yapmayı önemli derecede etkileyebilmektedir.

ANLAŞMA-ODAKLI KÜLTÜRLER
Kuzey Avrupa
Almanya
Kuzey Amerika
Avustralya ve Yeni Zelanda

KISMEN ANLAŞMA-ODAKLI KÜLTÜRLER
Güney Afrika
Latin Avrupa
Orta Avrupa ve Doğu Avrupa
Şili, Güney Brezilya, Kuzey Meksika
Hong Kong, Singapur

İLİŞKİ ODAKLI KÜLTÜRLER
Arap Ülkeleri
Afrika'nın çoğunluğu, Latin Amerika
Asya

Şekil 2.3. Anlaşma odaklı – ilişki odaklı kültürler (Gesteland, 2002)

İlişki odaklı kültürlerde iş ilişkileri akrabalar, arkadaşlar, bağlantılar ve dolayısıyla kişisel ilişkiler ile yürür. Bu kültürlerde kimi tanıdığınız önemlidir. Çinliler bu ilişkiler ağına 'guanxi' adını verirler. Anlaşma odaklı ve ilişki odaklı kültürler iletişim yolları ile de farklılıklar göstermektedir. Anlaşma odaklı kültürler söylemek istediklerini doğrudan ve açık bir dil ile ifade ederler (düşük bağlamlı kültür). İlişki odaklı kültürler ise dolaylı anlatım biçimini tercih ederler (yüksek bağlamlı kültür). İlişki odaklı kültürlerde iş yapmada kişisel ilişkiler neredeyse bir zorunluluktur. Doğru insanı tanımanız ve kimi tanıdığınız çok önemli ve değerlidir. Bu nedenledir ki ilişki odaklı kültürler yabancılarla iş yapmada çekingen davranış gösterirler. Çin'de 'guanxi' teriminin bir benzeri Arap ülkelerinde kişisel ilişkilerde kullanılan 'wasta' terimidir. Kültürlerin iletişimde kullandıkları farklı yollar her iki kültür arasında gerçekleşen iletişimlerdeki yanlış anlamaların en önemli kaynaklarından biridir [41].

2.9.2. Formal – informal kültürler

Formal kültürler statü ve güç alanlarında önemli farklılıklar gösteren bir hiyerarşi ile organize edilmiştir. İnformal kültürlerde ise statü ve güç farklılıkları daha az görülmektedir (Şekil 2.4).

İNFORMAL KÜLTÜRLER
Avustralya
Danimarka
ABD
Kanada
Norveç
İsveç
Yeni Zelanda

FORMAL KÜLTÜRLER
Avrupa'nın çoğunluğu
Asya
Akdeniz Bölgesi
Arap Ülkeleri
Latin Amerika

Şekil 2.4. Formal – informal kültürler (Gesteland, 2002)

Dünyanın çoğu bölgelerini kapsayan formal kültürlerde statü farklılıkları informal kültürlere göre daha önemlidir. Formal kültürler statüyü yaşa, cinsiyete ve firmadaki pozisyona göre atfederler. Japonya, Suudi Arabistan ve Güney Kore gibi formal kültürlere sahip firmalarda önemli pozisyonlar erkek egemendir. İnformal kültürlerde ise kadınların başarılı birer girişimci ve firmalarda önemli pozisyonlarda oldukları görülmektedir.

2.9.3. Monokronik – polikronik kültürler

Gesteland [41] farklı kültürlerden insanların zamana karşı farklı bakış açıları olduğunu belirtmiş ve bu konuda Hall'un [34] monokronik ve polikronik kültür ayrımına atıfta bulunmuştur. Monokronik ve polikronik kültürlerin özellikleri bir önceki bölümde anlatılmıştır.

2.9.4. İletişime açık – iletişime kapalı kültürler

İletişime açık – iletişime kapalı kültürler, kültürlerin sözlü olmayan iletişim ve vücut dili için kullandıkları yöntemler arasında yapılan ayrımdır (Şekil 2.5). İletişime açık kültürlerdeki insanlar müzakere esnasında sessizliğin uzamasından rahatsız olurlar. İletişime kapalı kültürdeki insanlar ise uzun süren sessizlikten rahatsızlık duymazlar. Örneğin Japonlar müzakerelerde uzun süre konuşmadan otururlar. İletişime açık kültürdeki insanlar müzakerelere müdahale etmeyi ve tartışmayı bölmeyi normal bir davranış olarak görürler iken bu davranış iletişime kapalı kültürlerde kabalık olarak atfedilir.

Farklı kültürlerin vücut dilini de farklı kullandıkları görülmektedir. İletişime açık kültüre sahip kişiler iletişime kapalı kültüre sahip kişilere göre daha fazla fiziksel temas kurmaya eğilimlidir. Örneğin Arap kültürlerinde iş arkadaşının omzuna dokunarak samimiyet göstermek normal bir davranış olarak atfedilirken İngiltere ve Kuzey Avrupa'da bu davranış çoğu zaman kabul edilmemektedir (Şekil 2.6).



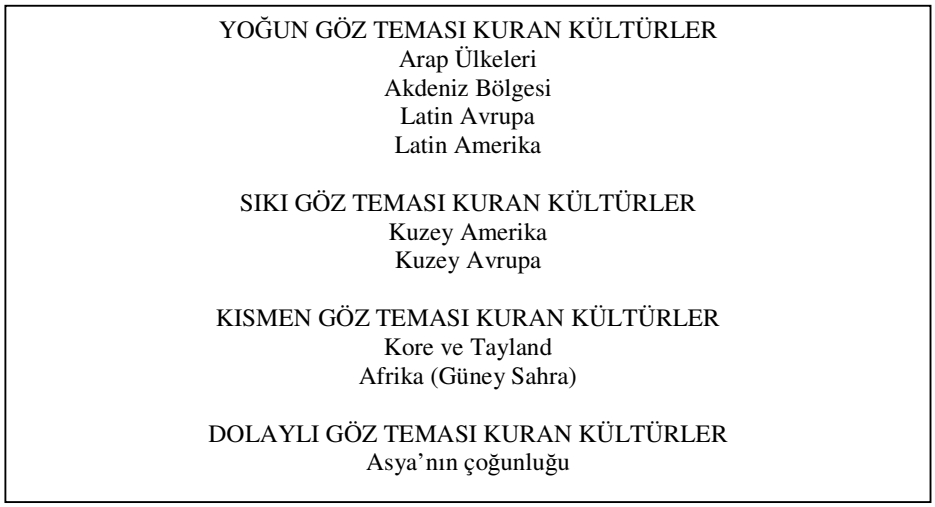
Şekil 2.5. İletişime açık – iletişime kapalı kültürler (Gesteland, 2002)



Şekil 2.6. İletişime açık – iletişime kapalı kültürlerde fiziksel temas davranışları (Gesteland, 2002)

Vücut dili kullanımında en dikkati çeken davranışlardan biri göz temasıdır. Farklı kültürler karşılarındaki kişilerle farklı biçimde göz teması kurarlar. Örneğin Arap ülkelerinde iletişimde yoğun göz teması kullanılırken Asya'nın çoğu ülkelerinde dolaylı göz teması kurulur (Şekil 2.7). Vücut dilini kullanırken insanların iletişim esnasında diğer kültürlere aradaki boşluk mesafesine de farklı olarak dikkat ettikleri görülmektedir. Örneğin Kuzey Amerikalılar, Kuzey-Orta ve Doğu Avrupalılar ve Asyalıların çoğunluğu farklı kültüre sahip kişilerle iletişimde bulunduklarında genellikle aralarındaki boşluk mesafesinin en az 40-60 cm olmasına dikkat ederler. Araplar, Akdeniz bölgesi insanları, Latin Avrupalı ve Latin Amerikalı insanlar için bu mesafeler daha kısadır ve 20-35 cm arasındadır.

Vücut dilinde el işaretleri de farklı kültürlerde farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin Doğu ve Güneydoğu Asya'da bir kişiyi işaret parmağı ile işaret etmek kabalık olarak atfedilir.



Şekil 2.7. Farklı kültürlerin göz teması davranışları

Çizelge 2.6, Gesteland'ın [41] kültürel kategorilerine göre bazı ülkelerin hangi gruba dahil olduklarını göstermektedir. Buna göre Türkiye'nin ilişki odaklı-formal-polikronik-iletişime açık kültürler grubuna dahil olduğu görülmektedir.

Çizelge 2.6. Ülkelerin dahil olduğu kültürel boyutlar grubu (Gesteland, 2002)

Kültürel Kategori	**Ülkeler**
İlişki Odaklı – Formal – Polikronik – İletişime Kapalı	Hindistan, Bangladeş, Vietnam, Tayland, Malezya, Endonezya, Filipinler
İlişki Odaklı – Formal – Monokronik – İletişime Kapalı	Japonya, Çin, Kore, Singapur
İlişki Odaklı – Formal – Polikronik – İletişime Açık	Türkiye, Arap Ülkeleri, Mısır, Yunanistan, Brezilya, Meksika
İlişki Odaklı – Formal – Polikronik – İletişime Kısmen Açık	Rusya, Polonya, Romanya, Slovakya
Kısmen Anlaşma Odaklı – Formal – Kısmen Monokronik – İletişime Açık	Fransa, Belçika, İtalya, İspanya, Macaristan
Kısmen Anlaşma Odaklı – Formal – Kısmen Monokronik – İletişime Kapalı	Baltık Ülkeleri
Anlaşma Odaklı – Kısmen Formal – Monokronik – İletişime Kapalı	İngiltere, İrlanda, Danimarka, Norveç, İsveç, Finlandiya, Almanya, Hollanda, Çek Cumhuriyeti
Anlaşma Odaklı – İnformal – Monokronik – İletişime Kısmen Açık	Avustralya, Kanada, ABD

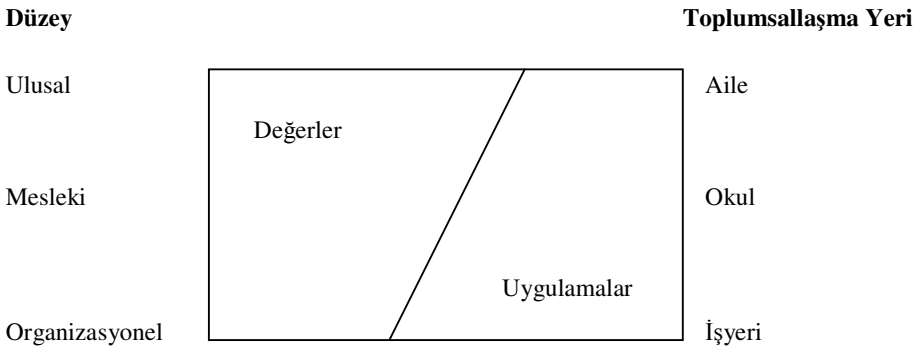
2.10. Örgüt Kültürü

Son yıllarda organizasyonlar ve örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar önem kazanmaya başlamıştır [42]. Örgüt kültürü üzerine yapılan bu çalışmalar sonucunda yeni stratejilerin geliştirilmesi sağlanmış ve başarıyı elde etmede önemli aşamalar kaydedilmiştir.

Baird ve ark. [43], organizasyonel (örgüt) kültürü bir organizasyondaki çalışanların ortak olarak paylaştıkları değerler ve inanışlar olarak belirtmiştir. Organizasyonel kültür, insanların nasıl yönetildiğini, nasıl değerlendirildiğini, nasıl işe alındıklarını ya da işten çıkarıldıklarını ve nasıl ödüllendirildiklerini yansıtır. Araştırmacılar organizasyonel kültürün kendi yaşamı olduğunu ve zamanla değiştiğini, ancak bu değişimin mutlaka dış çevreye ve yönetimsel hareketlere bağlı olmadığını kabul etmektedir. Organizasyonların başarısında organizasyon kültürü çok önemli rol oynamaktadır. Sargut [19] kültürün oluşumunda organizasyonun dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır. Cameron ve Quinn [44] ise başarılı firmaları diğerlerinden ayıran unsurun bu firmaların organizasyonel kültürü olduğunu öne sürmüşlerdir.

Çok-uluslu organizasyonlarda örgüt kültürünün ulusal kültürden daha önemli olduğu birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir [45, 46]. Adler [46], birçok ulusu içinde barındıran büyük ölçekli firmalarda örgüt kültürünün koordinasyon ve kontrol mekanizması olarak önemli bir güç olduğunu belirtmiştir. Chini [45], özellikle üst düzey yönetim seviyesinde örgüt kültürü gücünün ulusal kültürden kaynaklanan anlaşmazlıklarından daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Ancak Chini [45] araştırmasını çoğunlukla üretim ve finans sektöründe faaliyet gösteren firmalarda gerçekleştirmiştir.

Ulusal kültür ile örgüt kültürü arasında oynanan rol açısından fark vardır. Ulusal kültürde insanlar karşılaştırılmaktadır [16]. Şekil 2.8'de görüleceği üzere ulusal düzeyde kültür farklılıkları daha çok değerlerde yer alır [12]. Organizasyonel düzeyde ise, kültürel farklılıklar daha çok uygulamalarda belirgindir. Mesleki kültür, ulus ve organizasyon arasında bir yerde yer almaktadır [16].



Şekil 2.8. Kültürel farklılıklar: ulusal, mesleki ve organizasyonel düzeyler (Hofstede, 2001)

2.11. Kurumsal Kuram

Uluslararası projelerde kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemlerin analiz edilmesi ve anlaşılmasında geçerli olan kapsamlı bir teorinin ya da modelin henüz oluşturulamadığı araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir [1]. Bu doğrultuda kurumsal kuram kavramının bir araç olduğu varsayılmaktadır. Kurumsal yaklaşımda çevrenin rolü, örgütlere neye benzemeleri ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir reçete sağlamaktır [19].

2.12. Kültürlerarası İletişim

Son yıllarda uluslararası alanda iş yapan organizasyonlara yönelik kültürlerarası iletişimi geliştirmeyi amaçlayan programların hızla artması bu kavramın günümüz piyasa koşullarındaki önemini açıkça ortaya koymaktadır. Farklı kültürlere sahip insanlar arasında kurulan iletişim, insanların birbirlerine duygularını, düşüncelerini, bilgilerini aktardıkları bir alışveriş sürecidir. Ancak, iletişim sürecine katılan kişilerin farklı kültürlerden gelmeleri, onların aynı inançları, aynı değerleri, aynı davranış kurallarını paylaşmadıkları anlamına gelir. Dolayısıyla iletişimi zor ve karmaşık bir sürece dönüştürebilir.

Kültürlerarası iletişim ortamlarında kişiler olgu ve olaylara bakarken, onları değerlendirirken perspektiflerini değiştirip karşı tarafın kültürel perspektifini de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Kendi kültürlerinde

normal, doğal, belirgin olarak görülen şeyler başka kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bunu hatırlamak kültürlerarası iletişimin temel kuralıdır [20].

2.12.1. Kültürlerarası iletişim kuramları

Kültürlerarası iletişim alanında yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli kuramlar oluşturulmuştur. Kültürlerarası iletişim kuramlarını incelediğimiz zaman Hall'un [34] kültürlerarası farklılıklarını anlayabilmek için önerdiği yollardan birinin, kültürlerin üyelerinin iletişim davranışlarının incelenmesi olduğu görülmektedir. Hall'e göre farklı kültürlerde yaşayan insanların enformasyon yükü kaldırmaları birbirinden farklıdır.

Kluckhohn ve Strodbeck [47] tarafından geliştirilen "değer yönelimleri kuramı"nda amaç, insanların ortak sorunlarının çözümüne yönelik ve insan etkinliklerini yöneten temel ilkeleri saptamaktır. Yönelim kuramına göre, insanlığın ortak problemlerini çözmek için bütün kültürlerin yanıt vermek zorunda oldukları ana sorular, insanın insan doğasına, doğaya, zamana, etkinliğe ve insan ilişkilerine yönelimi ile ilgili sorulardır.

Habermans'ın [48] ortaya koyduğu "iletişimsel eylem kuramı"nda insan yaşamındaki eylemler iki temel kategoriye ayrılır. Birincisi, insanların doğadan ve diğer insanlardan yararlanabilmek için onlara egemen olma ve onlardan üretim gücü olarak yararlanma eylemlerini içeren "amaçsal ussal eylemler" kategorisidir. İkincisi, insanların toplumsal yaşamda diğer bireylerle olan ilişkilerinin temelini oluşturan "iletişimsel eylemler" kategorisidir.

Kültürlerarası iletişimi konu alan bazı araştırmacılar eylem kuramı üzerinde durmuşlardır. Eylem kuramı, değişik kültürel içeriklerdeki ortak süreçleri görmeye yarar. Geliştirilen eylem kuramına göre, kişilerin dünyayı yorumlamak için kullandıkları pencere eylemlerini, etkinliklerini etkiler, ortaya koydukları eylemler ile etkinlikler de kültürlerini etkiler. Kültürlerarası iletişim sürecinde kişiler davranışlarının kendi toplumlarındakine benzemeyen türde yorumlanması korkusu içinde olurlar. Birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmak çok daha kolay ve olumlu olmaktadır [49].

2.13. Kültürel Sinerji

Kültürel sinerji, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açısıdır ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş organizasyonlarda etkili problem çözümlerine imkân sağlamaktadır. Sinerji yaklaşımı, organizasyon içindeki kültürel çeşitliliği görerek, farklı kültürlerin hem olumlu, hem de olumsuz yönlerini algılayarak birleştirici bir yaklaşım benimser. Uluslararası organizasyonlar kültürel "eritme kabından" daha çok bir "kültürel mozaiğe" benzetilmiştir. Yani farklı kültürel etkiler ile birlikte bir model oluşmakta, bu model kendi farklı özelliklerini tamamen eritmek yerine korumaya yönelmektedir [25].

Kültürel olarak sinerjik organizasyonlar, üyelerinin bireysel kültürlerini aşan yeni yönetim ve organizasyon formları yaratan bir yapı sunmaktadır [50]. Bu yaklaşım, çok kültürlü bir organizasyonu oluşturan kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri fark ederek, bu farklılığın algılanmasının organizasyonların tasarlanmasında ve gelişmesinde itici bir güç olduğunu kabul eder. İş hayatında, kültürlerarası etkileşim hakkında genel kabul görmüş görüşlere göre farklılık gösteren birkaç görüş, kültürel sinerji kavramının temellerini oluşturur. Çizelge 2.7'de görüleceği gibi, her ne kadar özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ortak kabul gören görüş kültürel eritme kabı mitine dayanan homojenlik, yani tüm insanların özde aynı olduğu görüşü olsa da kültürel sinerjinin kabul ettiği heterojenliktir. Sinerji görüşü tüm insanların aynı olmadığını, yani toplum içinde farklı kültürel grupların bulunduğunu ve her birinin kendi farklılıklarını muhafaza ettiğini kabul eder [25].

Magee'ye [51] göre günümüz rekabetçi ortamında başarı gösterebilmek için iki anahtar faktör olan ve organizasyonel üyelerin davranışını etkileyen organizasyonun kültürü ve insan kaynakları uygulamalarına sürekli önem verilmelidir. Aralarında güçlü ortaklık ilişkisi olan ya da amaçlayan iki veya daha çok firma arasındaki organizasyonel kültür uyumluluğu, ortaklığın başarısı açısından çok önemlidir [16, 52].

Çizelge 2.7. Kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin algılanması ve yönetimi (Adler, 1999)

Organizasyon Çeşidi	Algı	Strateji	Muhtemel Sonuçlar	Frekans (sıklık)
	Kültürel farklılıkların organizasyon üzerinde algılanmış etkisi nedir?	Kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisi nasıl yönetilmelidir?	Bu algı ve strateji ile ne beklenebilir	Bu algı ve strateji sıklıkları nedir?
*Parachical (Topluma ait) Bizim yolumuz tek yoldur	*Etkisiz Kültürel farklılıkların organizasyona bir etkisi görülmez	*Farklılıkların göz ardı edilmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi	*Problemler Problemler çıkar fakat kültüre affedilmezler	*Çok sık
*Etnosentrik (Etnik modelli) Bizim yolumuz en iyi yoldur	*Negatif etki Kültürel farklılıklar organizasyon için problemler doğurur.	*Farklılıkların en aza indirgenmesi Kaynağın ve kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkisini en aza indirmek mümkünse tek kültürlü bir işgücü seçmek	*Bazı problemler ve birkaç avantaj Farklılıklar azalırken problemlerde azaltılır aynı zamanda avantaj yaratma imkanları yok veya göz ardı edilir. Problemler kültüre atfedilir	*Sık
*Sinerjik Bizim ve onların yollarının yaratıcı bileşimleri en iyi yol olabilir	*Potansiyel Negatif ve pozitif etkileri kültürel farklılıklar organizasyon için aynı anda problemlere ve avantajlara sebep olabilir	*Yönetim Farklılıkları Organizasyon üyelerinin kültürel farklılıkları tanımaları için eğitilmeleri ve bunların organizasyon çıkarları için kullanılmaları	*Bazı Problemler ve birçok avantaj Kültürel farklılıklardan oryantasyon için oluşan avantajlar tanınacak ve anlatılacak Yöneltilmesi gereken problemler çıkmaya devam edecek	*Çok seyrek

Kültürel duyarlılık için uluslararası bir yönetici öncelikle kendi kültürünü anlamak durumundadır. Parochalizm, farklı kültürlerden bireylerin kendi gibi davranışlar sergilemesini beklemektir. Etnosentrizm, nerede ya da hangi koşullar altında olursa olsun yöneticilerin kendi yöntemlerinin en iyi yöntem olduğu davranışını sergilemeleridir. Etnosentrik yöneticiler kendi ülke yöneticilerinin yabancı yöneticilerden daha güvenilir olduklarına inanır [13].

İnsanlar kendi kültürleri ile farklı bir kültürü kıyasladıklarında, kendi kültürlerini normal ve daha nitelikli görmeleri ve diğer kültürü daha niteliksiz görmeleri eğilimi etnosentrizmdir. İnsanlar kendi kültürleri ile onur duyarlar ve diğer kültürlerin neden kendileri gibi davranmadıklarını anlayamazlar [53].

2.14. Modernleşme / Post-Modernleşme Teorisi

Modernleşme / post-modernleşme teorisi Inglehart [54], ve Inglehart ve Baker [55] tarafından ortaya konmuştur. Inglehart [54] dünya çapında ekonomik gelişmenin ve kültürel değişimin birlikte yol aldığını belirtmektedir. Bir toplumun endüstrileşmeyi ve ekonomik kalkınmayı sağlamasıyla beraber kültürel değişimlerin olduğunu, bireyselcilik ve cinsiyet rolleri kavramlarında da değişim yaşandığını belirtmiştir.

2.15. Sosyal Kimlik Teorisi

Tajfel ve Turner [56] tarafından gruplar arası ayrımcılığın psikolojik temelini anlamak için geliştirilen ‘sosyal kimlik teorisi’ cinsiyet kimliğinin gelişimine ışık tutan bir teoridir. Sosyal kimlik teorisine göre; toplumsal çevre, farklı özelliklere sahip birçok gruptan oluşur ki bu da gruplar arası ayrımcılığa yol açabilir. Organizasyonlar da birçok sayıda grubu içinde barındırır. Sosyal kimlik teorisinde açıklandığı üzere, insanların belli bir gruba ait olma biçimleri çalışma şekillerini de etkileyebilmektedir.

3. ULUSLARARASI İNŞAAT SEKTÖRÜ

Dünya ekonomisinin lokomotifi olarak nitelendirilen inşaat sektörünün vazgeçilmez bir bölümü de yurtdışı müteahhitlik hizmetleridir. Ülke sınırlarının kalkması, ülkeler arasındaki ticaret anlaşmalarının artmasının yanında AB ve Gümrük Birliği gibi birlikteliklerin kurulması, dünya ticaretinde önemli değişimlere neden olmuştur. Yapılan anlaşmalar ve kurulan yakın ilişkiler neticesinde uluslararası finans kurumlarının uluslararası inşaat projelerine kaynak aktarması sağlanmıştır. Tahkim yasaları sayesinde risklerin azalmasına bağlı olarak, faiz oranlarında da düşme yaşanmıştır. Finans kurumlarının da istekli olmaları sonucu, uluslararası projeler hayata geçirilerek, altyapı, enerji ve diğer yatırım projeleri hız kazanmıştır [57].

3.1. Uluslararası Müteahhitlik

Uluslararası inşaat projeleri, bu projede yer alan yüklenici firmanın, müşavirin ya da işverenin farklı ülkelerden olduğu ya da bunların içinden en az birinin kendi ülkesi dışında iş yaptığı projelerdir [58-60]. En basit tanımla, bir ülkenin müteahhit firmasının başka bir ülkede çalışması uluslararası müteahhitlik olarak tanımlanabilir. Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri, doğrudan hizmet ihracatını gerçekleştirmekte, birçok sektörün yeni pazarlar bulmasına katkıda bulunmakta, ülkeye döviz kazandırmakta, istihdam yaratmakta ve sonuç olarak ekonominin büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Dünya inşaat sektörü son yıllarda meydana gelen ekonomik krizler ve terörist saldırılar nedeniyle durgunluk yaşamış ancak 2004 yılından sonra yeniden bir toparlanma sürecine girmiştir. Ancak "mortgage" krizi ile tetiklenen küresel ekonomik krizin etkileri 2009 yılında en derin bir biçimde hissedilmiştir. Yaşanan resesyondan çıkışı sağlayabilmek için 2009 yılında başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere İngiltere, Japonya, Almanya, Fransa gibi gelişmiş ekonomiler çok büyük meblağlarda kurtarma paketlerini hayata geçirmişlerdir. Bununla beraber, bu büyük meblağlardaki kurtarma paketlerine rağmen küresel ölçekte ticaret dengelerinin bozulmasının, işsizliğin artmasının ve ekonomik

daralmaların önüne geçilememiştir. Kapalı ekonomiler dışında birçok ülke ekonomisi son bir yıldaki gelişmelerden ciddi ölçüde olumsuz etkilenmiş, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde birkaç istisna dışında küçülme kaydedilmiştir [61].

Global Insight tarafından yapılan araştırmada, dünya inşaat pazarının büyüklüğü 2004 yılı itibariyle 3.9 trilyon dolardır [62]. Dünya inşaat sektörünün toplam büyüklüğü, dünyanın gayrı safi milli hasıla'sının (GSMH) % 8'ine karşılık gelmektedir. Dünya sınai istihdamının da % 30'u bu sektörde çalışmaktadır [63]. Dünya inşaat sektöründeki en büyük pazarlar sırasıyla ABD, Japonya ve Çin'dir (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.1. İnşaat harcamalarında ilk 15 ülke (milyar dolar)

ÜLKE	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
ABD	1039.3	1159.1	1210.1	1218	1244	1288.6
Japonya	464.5	506.8	543.8	571.5	587.4	609.5
Çin	241.9	269.1	299.6	338.1	388.4	440
Almanya	220.6	246.8	258.2	267	282.2	292.1
Fransa	173	196.8	208.2	218.3	234	245.2
İtalya	160	182.1	193.4	203.1	218.4	229.3
İngiltere	151.2	177.5	183.4	190	201.4	210.8
İspanya	144	165.9	178.7	189.6	204.4	215.4
Kanada	105.9	123.3	132.2	141	151.5	160.1
Hollanda	70	78.5	82.6	86.4	92.5	96.9
Hindistan	65	73.9	78.5	84.9	92.2	100
Meksika	62.6	65.5	69.1	71.4	72.8	75.1
Brezilya	42.3	54.3	56.7	59.4	61.4	65.3
Avustralya	48.5	49.3	51.3	53.8	55.9	58.7
Rusya	33.9	42.3	47	51.5	56.2	61
Diğer	466.8	522.3	558.7	591.6	634.5	669.7
Toplam	3489.5	3913.5	4151.5	4335.6	4577.2	4817.7

Nisan 2010'da inşaat sektörü üretimi bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla 11 ülkede gerilemiştir. Sadece İsveç (%9.1), Almanya (%4.8) ve İngiltere'de (%0.9) büyüme kaydedilmiş, en büyük daralma ise Bulgaristan (%22.7), İspanya (%18.5) ve Romanya'da (%17.2) yaşanmıştır [61].

3.2. Türk İnşaat Firmalarının Uluslararası İnşaat Sektöründeki Yeri

Türk inşaat sektörü çok büyük bir potansiyeli içinde barındırmaktadır. Gayri safi yurtiçi hasıla'nın %6'dan fazlasını oluşturan ve 1.3 milyon kişiye iş yaratan inşaat sektörü Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Diğer sektörler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri de dikkate alındığında, inşaat sektörünün Türk ekonomisindeki payı %30'lara ulaşmaktadır [64-65]. Ancak özellikle son yıllarda iç pazarda yaşanan problemler ve bu pazarın daralması sonucu birçok firma yurtdışındaki projelere yönelmiştir. Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri 1974 yılında STFA firmasının Libya'da üstlendiği proje ile başlamıştır. Günümüzde Türk müteahhitleri bilgi birikimleri, riskli ülkelerde iş yapabilme özellikleri, kaliteli ve hızlı inşaat teknolojileri ile dünya inşaat pazarında rekabet edebilecek güce ulaşmışlardır. 2009 sonu itibariyle Türk müteahhitlerin yurtdışında üstlendikleri toplam proje sayısı 5100'e, toplam iş hacmi 155 milyar ABD Dolarına, faaliyet gösterilen ülke sayısı ise 81'e yükselmiştir [66]. Türk müteahhitlik sektörü aynı zamanda üstlenilen projelerin niteliği ve büyüklüğü açısından da olumlu yönde değişimler yaşamaktadır. Daha önceleri, küçük ölçekli ve emek yoğun teknoloji ile çalışan müteahhitler artık daha az sayıda ancak daha büyük ve entegre projeler üstlenmeye başlamıştır. Ancak yurtdışında faaliyet gösteren inşaat firmaları, teminat mektubu teminindeki güçlükler, bankaların uyguladığı çok yüksek komisyon ücretleri ve politik risk altında çalışma gibi sorunlarla karşılaşmaktadır [57].

Türk firmaları yurtdışı müteahhitlik hizmetlerine Türkiye'de ciddi ekonomik ve politik zorlukların yaşandığı 1970'lerin başında Libya ile başlamıştır. Ardından Orta Doğu ve Kuzey Amerika ülkelerinde çok sayıda proje üstlenmişlerdir [67-68]. Bu dönem içerisinde gerçekleştirilen projeler yoğunluklu olarak konut, limanlar ve yol-köprü-tünel inşaatlarını kapsamaktadır.

1980-1982 yılları arası, Türk müteahhitlerinin Orta Doğu pazarında aldıkları payın en üst düzeye ulaştığı yıllardır. Bu pazarda iş yapan Türk müteahhitlerinin sayısı 1981-1988 yılları arasında 113'ten 310'a çıkmıştır. Türk müteahhitlerinin yurt dışında aldığı işler toplamı 1978'de 1,629 milyon dolar, 1979'da 2,099 milyon dolar ve 1980'de 3,517 milyon dolar iken bu tutarlar

1981'de 9,052, 1982'de 12,576 çıkmıştır. Ancak, 1982 sonrası işveren ülkelerdeki yaşanan siyasi istikrarsızlıklar sebebiyle yeni proje sayılarında azalma görülmüştür. 1980'lerin ikinci yarısında ise Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği ve bu ülkenin dağılmasının ardından Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) Türk müteahhit firmaları için önemli birer pazar haline gelmiştir.

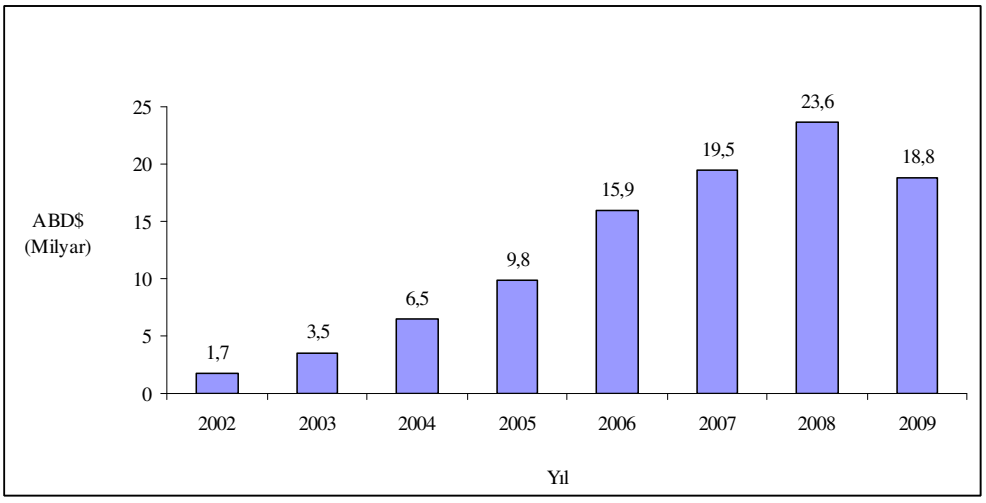
1990'lı yıllarda Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da yaşanan ekonomik sıkıntılar ve politik istikrarsızlıklar nedeniyle Türk müteahhit firmaları Bağımsız Devletler Topluluğu ile Doğu Avrupa ve Asya pazarına yönelmişlerdir. 1990-1999 döneminde Rusya Federasyonu %36 oranla en fazla proje gerçekleştirilen ülke konumunda olmuştur. Libya'nın payı bu dönemde gerilemiş olmasına karşın 1972-1998 yılları arasında gerçekleştirilen projeler baz alındığında bu ülkenin %35 ile hala ilk sırada olduğunu, bu ülkeyi %23'lük pay ile Rusya Federasyonu, %13 ile Suudi Arabistan, %11 ile Orta Asya Cumhuriyetleri, %4 ile Irak ve %14 ile diğer ülkelerin izlediği görülmektedir [69]. Ancak, 1991-1996 yılları arasında körfez krizi ve 1998 yılında yaşanan ve diğer BDT ülkelerini de etkileyen ekonomik kriz ve Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz, bu sektörde pazar daralmasına yol açmıştır [63]. Bu dönemde iş hacmi 1 milyar dolara kadar gerilemiştir. Dış Ticaret Müsteşarlığının ve Türk Müteahhitler Birliği'nin çalışmaları sonucu uygulamaya konulan devlet teşvikleri sayesinde 2003 yılındaki toplam proje bedeli tekrar 3,4 milyar dolara kadar yükselmiştir.

Sektörde yaşanan pazar daralması, Türk müteahhitlerinin Malezya, Tayland, Filipinler, Meksika, Sudan, Gana ve Etiyopya gibi ülkelerde yeni pazar arayışları içerisine girmelerine neden olmuştur. 2000-2003 yılları arası dönemde endüstriyel yapılar ile yol-köprü-tünel inşaatları ve petrol rafinerileri ağırlıklı olarak gerçekleştirilen iş türleri olmuştur. 2004 yılında alınan ihale tutarı 5 milyar 400 milyon dolara ulaşmıştır ve Irak bu yıl içerisinde en çok proje üstlenilen ülke olmuştur.

2005 yılında ise yurtdışından toplam 9,3 milyar dolarlık iş alınmıştır. Bunların içinde 2,7 milyar dolar ile Rusya Federasyonu en fazla paya sahip olan ülkedir. Bu ülkeyi 1,5 milyar dolar ile Irak, 1 milyar dolar ile Birleşik Arap Emirlikleri izlemektedir. Üstlenilen bu işlerde endüstriyel tesisler, yol, köprü,

tünel, petrokimya tesisleri ve havaalanları gibi üst düzeyde uzmanlaşma, proje yönetim becerisi ve ileri teknoloji gerektiren proje türleri ağırlık kazanmıştır.

Yurtdışı müteahhitlikte, özellikle 2001 ekonomik krizi sonrasında çok hızlı bir gelişme kaydedilmiş, 2002'de 1,7 milyar ABD Doları olan iş hacmi önemli bir artışla 2008 sonunda 23,6 milyar ABD Dolarına ulaşmıştır (Şekil 3.1). Bu gelişmede rol oynayan faktörler; yurtiçindeki iş olanaklarının daralması, yurtdışındaki iş olanaklarının çekiciliği ve müteahhitlerimizin rekabet gücünün artması olmak üzere 3 ana başlık altında toplanabilir [64].



Şekil 3.1. Türk yurtdışı müteahhitlik hizmetleri

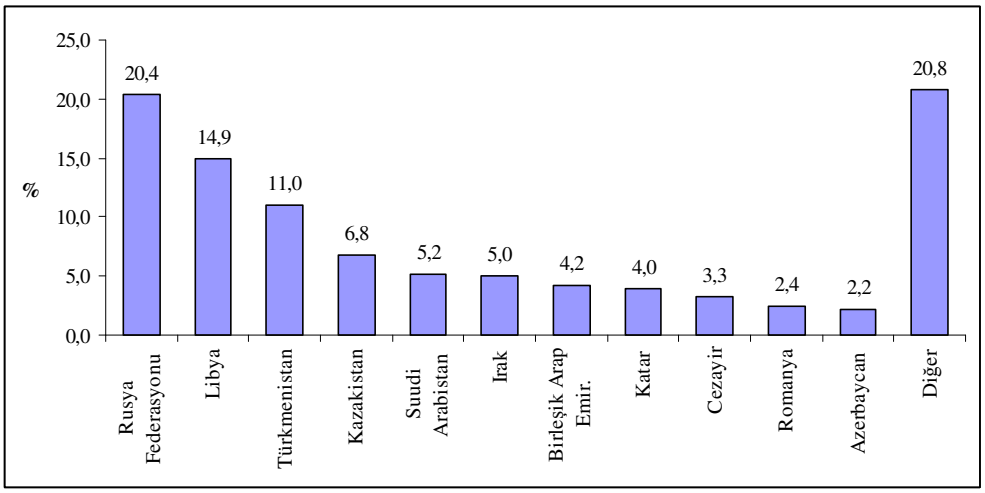
Yurtdışı müteahhitlikte 2009 yılı performansını yansıtan veriler küresel krizin Türk müteahhitlerin yurtdışındaki iş hacmini olumsuz etkilemiş olduğunu ancak bu etkinin beklenenden daha düşük seviyede gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. 2008 yılında yurtdışında yeni üstlenilen toplam iş hacminin 23.6 milyar ABD Doları olmasına karşın küresel krizin etkilerinin en yoğun hissedildiği 2009 yılında bu rakam 18.8 milyar ABD Dolarına gerilemiştir. Diğer bir deyimle 2008 yılına kıyasla %20.3 kadar bir azalma kaydedilmiştir. 2009'da yurtdışında 317 proje üstlenilmiştir. 2009'da üstlenilen işlerde %36.2'lik bir pay ile Afrika bölgesi ilk sırada yer almıştır. Onu sırasıyla %32.2'lik ve %23.2'lik oranlarla Ortadoğu ve BDT bölgeleri izlemiştir. Afrika-Ortadoğu-BDT üçlüsünün

yurtdışında üstlenilen toplam yıllık iş hacmi içerisindeki %92.7 olan payı 2009'da %91.6 olarak gerçekleşmiştir [66,70].

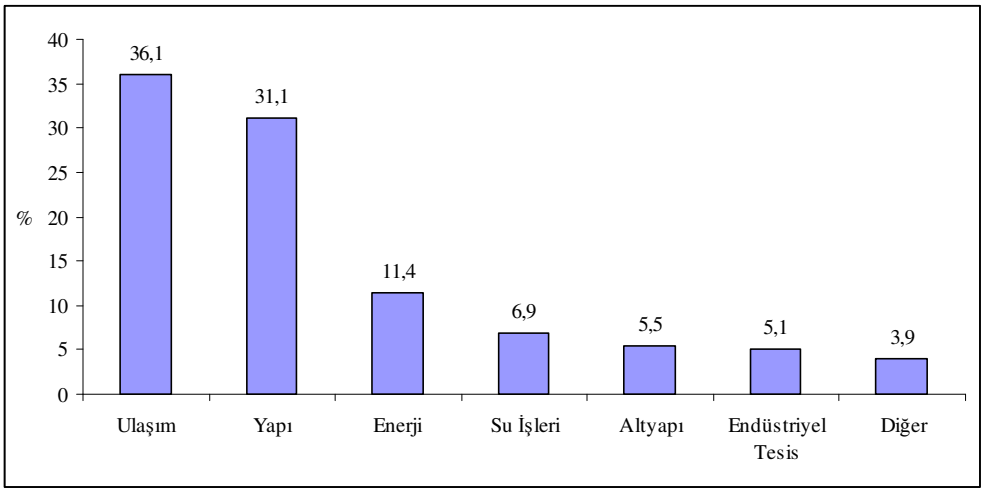
Şekil 3.2'de yurtdışındaki toplam iş hacminde çeşitli bölgelerin paylarına 1972-2009 arasındaki 37 yıllık dönem itibariyle bakıldığında BDT ülkelerinin payının %44.9, Ortadoğu ülkelerinin payının %23.7, Afrika ülkelerinin payının ise %21.4 olduğu görülmektedir [66]. Diğer bir deyimle yurtdışında üstlenilen müteahhitlik işlerinin yaklaşık %90'ı BDT-Ortadoğu-Afrika üçlüsünde gerçekleşmiştir. 2008 ve 2009 yıllarında da devam eden bu eğilim Türk yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin geleneksel pazarlarının bu üç bölgeyi kapsadığını ve bu durumun büyük olasılıkla gelecekte de böyle devam edeceğini ortaya koymaktadır.

Şekil 3.3'de gösterildiği üzere 2009'da üstlenilen işler iş türleri bazında değerlendirildiğinde ulaşım projelerinin %36.1'lik pay ile ilk sırada yer aldığı, onları sırasıyla bina (%31.1), enerji (%11.4), su işleri (%6.9) altyapı (%5.5), endüstriyel tesisler (%5.1) ve diğer projelerin (%3.9) izlediği görülmektedir [66].

2010 yılında Rusya Federasyonu başta olmak üzere BDT ülkelerinde yaşanmış olan pazar daralmasının normale dönmesi, Kuzey Afrika Bölgesi ile Körfez ülkelerinin önem ve ağırlıklarını sürdürmeleri, Orta ve Batı Afrika ülkelerine, Orta Asya'ya ve özellikle 500 milyar ABD Dolarlık bir altyapı yatırımı yapmaya hazırlanan Hindistan'a açılımın önem kazanması beklenmektedir. 2010 yılında Orta ve Batı Afrika ülkelerdeki yeni iş fırsatları potansiyelinin 3-5 milyar ABD Doları tutarında olması beklenmekte, pazara girişin küçük ölçekli projelerle olacağı öngörülmektedir. 2010 yılında, 2009'da küresel kriz nedeniyle yaşanan iş hacmi daralmasının telafi edileceği ve 2008'de 23.6 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiş olan yıllık iş hacmi rakamına yeniden ulaşılacağı tahmin edilmektedir. Türk müteahhitlik sektörü için kısa vadeli iş hacmi hedefi 30 milyar ABD Doları, 2015 yılı için belirlenmiş olan yıllık hedef ise 50 milyar ABD Dolarıdır [66].

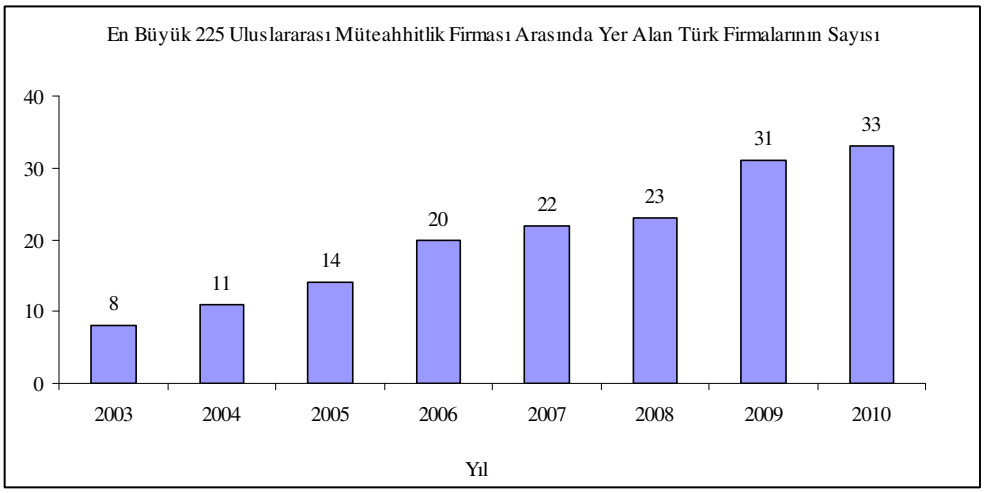


Şekil 3.2. Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı faaliyetlerinin ülkelere göre dağılımı (1972-2009)



Şekil 3.3. Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı faaliyetlerinin iş türlerine göre dağılımı (2009)

Her yıl ENR dergisi tarafından uluslararası müteahhitlik şirketlerinin dünya inşaat pazarındaki gelirleri baz alınarak dünyanın en büyük 225 müteahhitlik firmasının isimleri yayınlanmaktadır. 2010 yılında 2009 yılı verileri esas alınarak yayınlanmış olan ENR 2010 "Dünyanın En Büyük 225 Uluslararası Müteahhidi" listesinde Türk firması sayısı 33'e ulaşmıştır (Şekil 3.4). Türkiye bu sayı itibariyle ABD'nin önüne geçerek dünyada Çin'den (54 firma) sonra ikinci konuma yükselmiştir [71].



Şekil 3.4. En büyük 225 uluslararası müteahhitlik firması arasında yer alan Türk firmalarının sayısı

3.3. Türk Müteahhitlerinin Uluslararası Pazardaki Rekabet Avantajları

Türkiye'nin üç kıtanın kavşağındaki benzersiz konumu, Türk inşaat ürünlerinin ve hizmetlerinin küresel rekabet gücüne büyük katkı sağlamaktadır. Uluslararası standardlardaki hizmetleri rakiplerden daha uygun fiyatlarla sunabilmek, yüksek müşteri memnuniyeti, güvenilir iş ortakları olması, çok çeşitli projelerde kazanılmış zengin uluslararası deneyim, çevre ülkelerdeki iş ortamlarına aşinalık, nitelikli insan gücü ve risk alma kapasitesi Türk müteahhitlerinin diğer önemli özellikleridir [66].

Türk müteahhitlerinin uluslararası inşaat pazarında yer almalarında onları etkileyen faktörler, bu pazarı çekici kılan etmenler ve bu pazardaki rekabetçilik araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Dikmen ve Birgönül [72,73], uluslararası inşaat pazarında faaliyet gösteren Türk müteahhitlerinin deneyimlerini baz alarak oluşturdukları yapay sinir ağları modeli ile uluslararası pazarı çekici kılan faktörleri ve bu pazardaki rekabet üstünlüklerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre Türk firmaları için uluslararası pazarı çekici kılan en önemli faktörün finansman kaynaklarının varlığı olarak belirlenmiştir. Diğer önemli faktörler arasında pazar hacmi, iş yapılan ülkenin ekonomik refah düzeyi, sözleşme tipi ve ülke risk derecesi olarak saptanmıştır. Önem sırasına göre kültürel / dinsel benzerlikler, yerel idarelerin tutumu, firmanın deneyimi ve

rekabet düzeyi bu çalışmada belirlenen diğer faktörler olarak göze çarpmaktadır. Aynı çalışmada rekabet düzeyi rekabetçilikte en önemli etmen olarak belirlenmiştir. İhaleye katılan firma sayısı arttıkça iş alma olasılığının azalması bu etmenin ana nedeni olarak belirtilmiştir. Yerel idarelerin tutumu da önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bazı uluslararası pazarlarda yerel idarelerin katı kuralları dolayısıyla firmaların çeşitli engellerle karşılaşabileceği ifade edilmiştir. Diğer faktörler sırasıyla firmanın deneyimi ve kültürel / dinsel benzerlikler olarak belirlenmiştir.

Öz [74], çalışmasında Türk inşaat firmalarının uluslararası projelerde başarılı olmalarını sağlayan rekabet avantajlarının kaynaklarını Porter'ın Elmas Modeli'ni Türk inşaat sektörüne uygulayarak ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre; düşük maliyet avantajı, coğrafi ve kültürel yakınlık, Türkiye'de edinilen tecrübe, firma stratejisi ve rekabet edebilme ve ilgili ve destekleyici sektörler (örneğin yerel yapı malzemelerin ihracatı) inşaat firmalarının uluslararası pazarda başarılı olmalarının en önemli etmenleri olarak belirlenmiştir.

Korkmaz ve Messner [75], Türk ve Amerikan inşaat firmalarının uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlamadaki stratejilerini belirlemek ve bu pazarda kalıcı olmalarını sağlayan stratejilerin doğasını anlamak amacıyla bu firmalar arasında bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, Türk firmalarının uluslararası ihalelere katılmalarını sağlayan en önemli faktörler; yurtiçi pazardaki daralma, firmanın orta-uzun vadeli stratejik planlarına bağlı olarak yeni pazarlara girme ve yurtiçindeki ekonomik belirsizlikler olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada, Türk inşaat firmalarının uluslararası pazarda en önemli rakiplerinin güçlü devlet destekleri olan Çin ve Güney Kore firmaları olduğu belirlenmiştir. Rekabet avantajı sağlamada en önemli problem olarak da finansman desteği olduğu saptanmıştır, bu problemin çözümünün de devlet desteğinin sağlanması olduğu belirlenmiştir. Türk inşaat firmalarının en önemli rekabet avantajlarının ise sırasıyla risk alma özellikleri, yöneticilerin yönetim kabiliyetleri, projelerin zamanında tamamlanması, firmaların referansları ve potansiyel pazarlara coğrafi yakınlıkları olduğu ortaya çıkmıştır. Yabancı ülkelerin güvenilirliği ve politik istikrar, yeni pazarlara girmede önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Türk ve Amerikan firmaları

karşılaştırılmış, Türk firmalarının rekabet biçimlerinin maliyet ve kalite ile, Amerikan firmalarının ise kalite ve inovasyon ile şekillendiği bulunmuştur.

3.4. Uluslararası Müteahhitlik Hizmetlerinin Ülkeye Sağladığı Faydalar

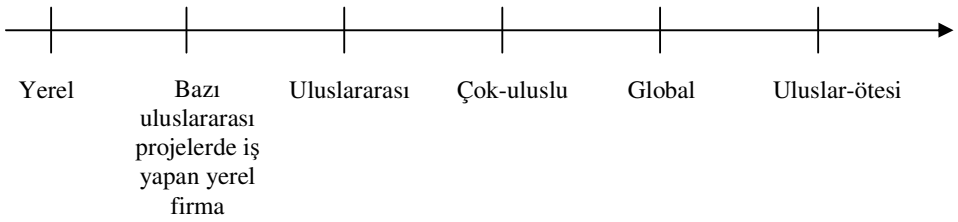
Yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin ulusal ekonomiye katkıları oldukça fazladır. İşgücü ihracı, yaratılan katma değer, döviz girdisi, teknoloji transferi, ihracat, politik yararlar ve benzeri katkılar açısından dış müteahhitlik hizmetlerinin önemi açıktır.

Gelişmiş olan ülkeler, aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı yurtdışı müteahhitlik hizmetlerine çok önem vermişlerdir:

- Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri doğrudan hizmet eden bir sektör olduğundan ülke ihracatını arttırır.
- Ülke ekonomisinin dışa açılmasını sağlar.
- Ülkenin istihdam kapasitesini arttırır.
- Teknik personelin ve işçilerin yurtdışı tecrübesi almasını sağlar.
- Proje karı, personel ücreti, malzeme ihracatı ile ülkeye döviz girdisi sağlar.
- Teknoloji ve bilgi transferini sağlayarak ülke firmalarının yeteneklerini arttırır.
- Ülkenin imal ettiği inşaat malzemelerinin yurtdışında tanınmasını sağlar.
- Ülkeler arası politik, siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal ilişkilerin kurulmasını ve gelişmesini sağlar.
- Reklam aracı olarak ülkenin tanıtım görevini yerine getirir.
- Kriz anlarında yarattığı döviz girdisi sayesinde, krizin hafif atlatılmasına veya kriz süresinin kısalmasına yardımcı olur.
- Ülkelerin siyasi ve politik krizleri atlatmasına doğrudan yardımcı olur.
- Ülke ekonomisinin dinamik olmasını sağlar.
- Ülke itibarının artmasını sağlar.
- Dış ticaret açığının kapanmasına yardımcı olur.

3.5. Ortak Girişim Ortaklıkları

Global iş dünyasında faaliyet gösteren çok-uluslu organizasyonlar yaygın olarak global entegrasyon ve ulusal çözümleri temel alınarak sınıflandırılmıştır. Global entegrasyon, bütün çalışanların ve ilgili diğer ekiplerin ulusal kültürel farklılıklarını dikkate alarak ihtiyaçlarını gözetmektir. Ulusal çözümler ise her pazarı farklı görmek ve ulusal farklılıkları, standardları ve kuralları ile kabul etmektir. Şekil 3.5'de gösterildiği üzere literatürde global pazarda faaliyet gösteren üç organizasyon tipi sıkça araştırma konusu olmuştur [5].



Şekil 3.5. Global iş dünyasında faaliyet gösteren işletme türleri

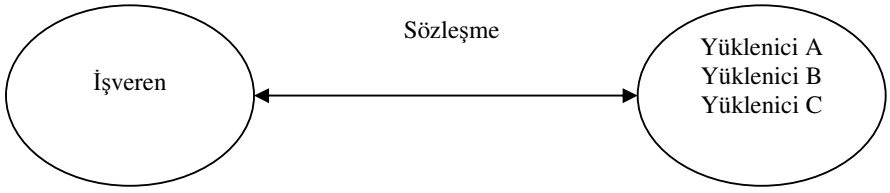
Çok-uluslu işletmeler ulusal çözümleri güçlü, global entegrasyonu zayıf yapıya sahiptir. Global işletmeler global entegrasyonu güçlü ulusal çözümleri zayıf yapıya sahiptir. Uluslar-ötesi işletmeler ise hem global entegrasyonu hem de ulusal çözümleri güçlü yapıya sahip olan organizasyonlardır. Yerel firmalar sadece bir ülkede faaliyet gösterirler ve tek kültüre sahiptirler. Yerel firma olup bazı uluslararası pazarlarda iş yapan (örneğin ithalat-ihracat) firmalar da mevcuttur. Uluslararası işletmeler ise çok-uluslu, global ve uluslar-ötesi işletmelere kıyasla uluslararası pazarda daha az sayıda ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir [5]. Hill'e [76] göre her bir stratejinin kendine özgü avantajları bulunmaktadır.

İnşaat projelerinin gün geçtikçe daha kompleks bir yapıya bürünmesi, iş hacimlerinin ve risklerin artması, farklı alanlarda güçlü ve zayıf yönleri olan bu organizasyonların Ortak Girişim Ortaklıkları (OG) kurarak birlikte bir projeyi üstlenme noktasına getirmiştir. Günümüzde inşaat firmaları OG'yi dünyadaki yeni inşaat pazarlarına girmek için bir araç olarak da kullanmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde OG'lerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Norwood ve

Mansfield'e [77] göre firmaları OG kurmaya iten sebepler arasında yurtdışı projelerde yer almak, yurtiçi pazarında yaşanacak olan daralmaya karşı bir güvence olarak yurtdışında projeler bulundurmak, finansal riski dağıtmak, yurtdışı projeleri vasıtasıyla uzmanlaşmak, yerel ortaklardan daha fazla işgücüne ulaşmak yer almaktadır.

Uluslararası ortak girişimler, stratejik ortaklıkların en yaygın olarak kullanılan biçimidir. Uluslararası projelerde uluslararası ortak girişimlerin artması bu konuda yapılan araştırmaların sayısını da önemli derecede arttırmıştır [78, 79].

OG'yi meydana getiren firmalar genellikle aynı tür işleri yapan firmalardır. OG'de şantiye yönetiminin organizasyonu, tek firma organizasyonuna birçok yönleri ile benzer (Şekil 3.6). Ortaklardan biri pilot firmadır [80]. OG'ler doğası itibariyle geçici ortaklıklardır. Spesifik bir projenin yapımını üstlenmek için iki veya ikiden fazla firmanın bir araya gelmesiyle oluşur. Ortaklar sözleşmelerle bir araya gelirler ve deneyim, finans ve fiziksel kaynakları ile projelere katkıda bulunurlar.



Şekil 3.6. Ortak girişim ortaklığı

3.5.1. Ortak girişim ortaklıkların avantajları

OG'ler, yurtdışı ya da yurtiçi projelerde iş yapan firmalara çeşitli avantajları da beraberinde getirmektedir. Bu avantajlardan bazıları aşağıda listelenmiştir [77]:

- Yeni iş metodların ve teknolojilerin öğrenilmesi / elde edilmesi
- Yerel pazarlara ve müşavirlik firmalarına kolay erişim
- Spesifik alanlarda uzmanlaşma imkânı
- İş hacminin ve sahasının genişlemesi

- Risklerin tamamını üstlenmeden dünyanın yeni pazarlarına erişim
- Uluslararası iş hacmine sahip olma ve muhafaza etme
- Rekabetçi pazarda stratejik konumunu güçlendirme
- Bilgi ve teknoloji transferinin sağlanması

3.5.2. Ortak girişim ortaklıklarında riskler ve problemler

Uluslararası inşaat projeleri farklı politik, yasal, ekonomik ve kültürel yapıya sahip çok-uluslu katılımcıların yer aldığı bir formata sahiptir. Beamish ve Delios'un [81] çalışmalarına göre, her beş OG proje grubundan ikisinin projelerde problemler yaşadığını ve proje performansının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Bu problemlerden en önemlilerinden birisi OG'yi oluşturan proje ekiplerinin farklı kültürel değerlere, inanışlara, normlara ve iş uygulamalarına sahip olmalarıdır. Dolayısıyla bu tip projeler, ortaklar ve ülke ile ilintili risk faktörlerini içermektedir. Bu risklerden bazıları aşağıda verilmiştir [82]:

- Ortakların finansal problemlerini üstlenmek
- Standardlarda anlaşmazlıklar
- Ortakların çalışanları arasında güvensizlik
- Ortak olunan firmaların idare veya politikalarındaki değişiklikler
- Ortakların yetersiz yönetim kabiliyetleri
- Proje ekibi hiyerarşisindeki eleman tahsisi ve pozisyonlarındaki anlaşmazlıklar
- İşin dağıtımında yaşanan anlaşmazlıklar
- Teknoloji transferi anlaşmazlıkları

3.6. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar

Kültürün inşaat sektöründe son yıllarda ilgi görmesinin ana nedenleri küreselleşme ve rekabettir. Küreselleşme, sayısı gittikçe artan işlerin farklı ulusal ve etnik geçmişe sahip kişilerce yürütülmekte olmasıdır. Rekabet ise değişim için yapılan baskıdır [16]. Farklı ülkelerde ya da aynı projede birden fazla kültürün bulunduğu bir inşaat projesinde iş yapacak olan inşaat firmalarının başarılı bir

inşaat projesi yönetimi için bu kültürlerin anlaşılması kritik noktalardan biridir. İki farklı kültür arasındaki benzerlikler bilinmiyor olsa bile bu iki kültür arasındaki farklılıkların bilinmesi gerekmektedir. Örneğin Bulgaristan'da bir İngiliz firmasıyla ortak girişim ile bir inşaat projesi üstlenmiş olan bir Türk inşaat firması, proje yönetim uygulamalarında başarıyı elde etmek için hem Bulgar hem de İngiliz kültürünü iyi bilmesi gerekir. Bunun yanında projedeki farklı kademelerde çalışmakta olan diğer milletlere ait kültürlerin de iyi irdelenmesi ve anlaşılması gerekir.

Uluslararası ve yurtiçi projelerin yönetimi projelerin bulunduğu çevre ve kültürel farklılıklar nedeniyle değişkenlik göstermektedir. Farklılıklar aynı zamanda yöneticilerin davranış ve mantalitelerinde de kendini göstermektedir. Uluslararası projeler, çok-kültürlü bir çerçeveye sahiptir. Projelerin bulunduğu ülke ve kültürel farklılıklar uluslararası projelerin daha kompleks ve belirsiz olmasına neden olmaktadır [36].

Firmalar stratejik ortaklıklar için önemli harcamalar yapmaktadır. Stratejik önemine rağmen stratejik ortaklıkların çeşitli nedenlerle başarısızlıklara uğradıkları sıkça görülmektedir [83]. Ortak girişimlerde yaşanan problemler ve yanlış anlamaların çoğu ulusal ve örgütsel düzeylerdeki kültürel farklılıklara dayanmaktadır. Hall [84], kültürel farklılıkların ekonomik açıdan mükemmel olan bir ortaklığın bile başarısızlığa uğramasına yol açacak kadar önemli olduğunu belirtmiştir. Hoecklin [85] de kültürel farklılıkların başarılı yönetilmediği takdirde yönetim zafiyetlerine, ek maliyete yol açan yanlış anlaşılmalara ve hatta işlerin başarısızlığa uğramasına neden olabileceğini ifade etmiştir.

Ancak bununla beraber, farklı kültür ve etnik kökenden oluşan proje ekiplerinin doğru bir biçimde yönetilmesi projenin başarısı için önemli avantajlar sağlayabilmektedir [3]. Farklı kültürlere sahip proje ekiplerinde inovasyon ve yaratıcılık homojen gruplara kıyasla daha etkin olabilmektedir. Cox ve Blake [86], kültürel farklılıkların rekabet avantajı yaratacağını belirtmiş ve bu farklılıklardan doğan avantajları altı ana madde altında toplamıştır:

- Maliyet
- Kaynak elde edilmesi
- Pazarlama

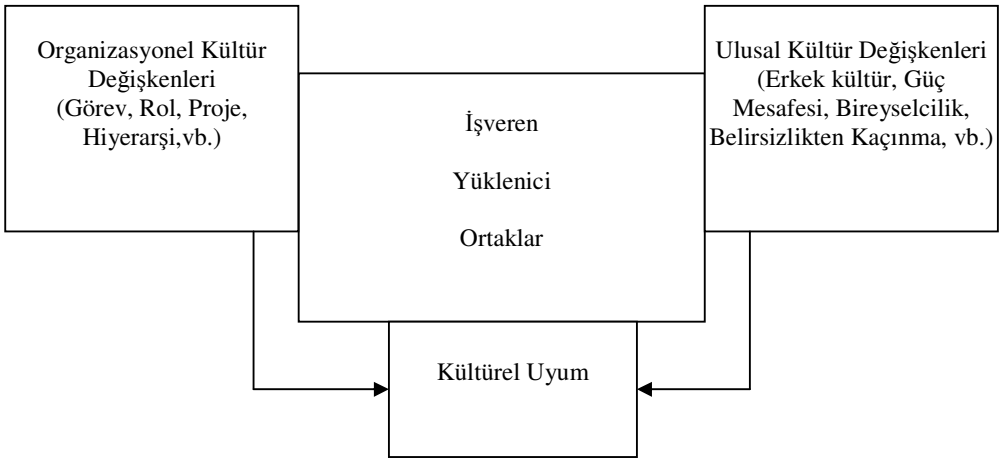
- Yaratıcılık
- Problem çözme
- Organizasyonel esneklik

Homojen ya da daha diğer bir ifadeyle aynı kültüre sahip insanlardan oluşan bir proje ekibi aynı dünya görüşüne sahiptir. Her bireyin aynı düşünce tarzında, aynı fikirlere sahip olmadığı bilinse de ortak davranış ve değerlere sahip olduklarından yaratıcılık olasılıkları daha düşüktür.

Heterojen ya da daha diğer bir ifadeyle farklı kültürlerden oluşan proje takımları alternatif çözümler üretmeye ve inovasyona daha yatkındırlar [87]. Farklı dünya görüşleri çoğu zaman farklı çözümleri de beraberinde getirebilmektedir. Farklı gruplar aynı zamanda projede ortaya çıkan problemlerde daha fazla tecrübeye sahiptirler.

Farklı grupların sahip olduğu avantajlar zaman zaman önemli dezavantajlara da dönüşebilmektedir. Örneğin problem çözümünde çok sayıda alternatif üretilmesi, bu alternatiflerin seçiminde zorluklar yaşanmasına sebep verebilir. Ayrıca, eğer projenin amaçları takım üyeleri tarafından yeterince anlaşılmadıysa karar verme sürecinde zorluklar yaşanabilir ve bu süreç uzayabilir.

Organizasyonel kültürler proje yapım sürecini doğrudan etkilemektedir. Yüklenici – işveren ya da diğer firmalarla olan uyumsuzluklar doğrudan projeyi etkilemektedir. Ulusal kültürler de bu anlaşmazlıklarda önemli rol oynamaktadır. Bu karmaşık yapı Şekil 3.7'de gösterilmiştir [88].



Şekil 3.7. Uluslararası projelerde kültür boyutları

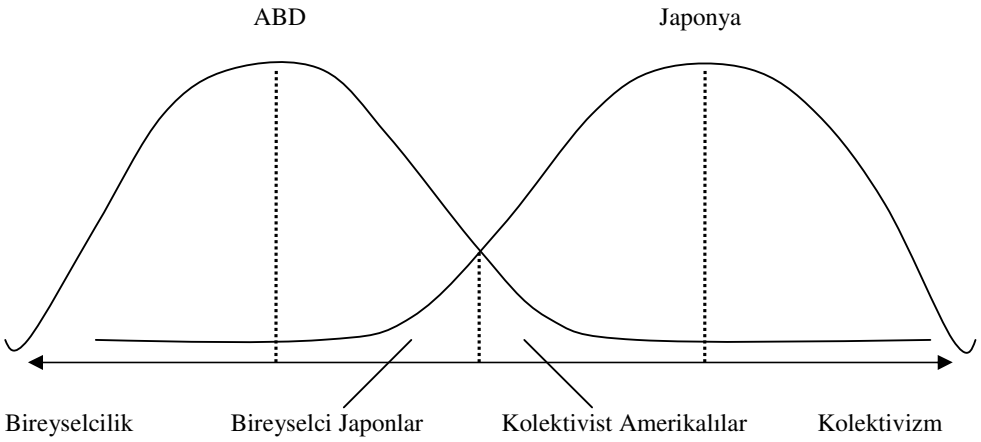
3.7. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürlerarası Yönetim

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir [89]. Kültürlerarası yönetim kavramı, daha fazla kültürün kontrolü veya koordine edilmesidir. Uluslararası inşaat projeleri yönetimi kavramı ise, ulus sınırları dışında genellikle büyük organizasyonların o ülkedeki firmalarla çalışması olarak tanımlanır. Bu tip organizasyonların çalıştığı, iş yaptığı her ülke farklı ekonomik, politik, yasal, kültürel ve rekabetçi içeriklere sahiptir ve organizasyonlar tüm bu farklı etkenlere pozitif uyum göstermek zorundadırlar. Bu tür inşaat firmalarının yaşadığı en önemli problem bütünleşme sorunudur. Dolayısıyla uluslararası pazarda, inşaat sektörünün başarılı olabilmesi, girilen farklı kültürlerle etkin ve verimli ilişkiler kurulması ile mümkün olabilmektedir [16].

Stereotip, etnosentrizm ve kültürel relativizm, kültür ve kültürel farklılıklarla ilgili anahtar kavramlardandır. Uluslararası inşaat projelerinde rol alan yöneticilerin, etkin bir şekilde hareket edebilmek için diğer kültürün üyeleri hakkında genelleme yapmaya ihtiyacı vardır. Fakat bu, onların değerlerini anlayamadığı zaman ve tipik davranışları hakkında tecrübesi yoksa çok kolay değildir. Diğer insanları genellemenin bir yolu onları etnik kimlik, kültür, meslek, yaş, cinsiyet vs. bazında standardlaştırmaktır. Uluslararası yönetim alanında, yapılan bu genelleme ‘stereotip’ olarak tanımlanmaktadır [16, 90].

Stereotipten kaçınarak kültürel genelleme yapmak, düşüncelerin-fikirlerin çoğunluğu mantığı ile mümkündür. Farklı fikirler ve davranışlar hemen hemen bütün kültürlerde var olabilmektedir ancak her farklı kültürün bazı fikirleri ve davranışlarında öncelikleri bulunur. Örneğin bireyselci insanlar farklı görüşlere sahip her toplumda bulunabilir ancak kolektivist toplumlarda bu insanlar azınlıkta kalırlar. Bu kişiler toplumun ya da grubun genel karakteristik özelliklerini temsil etmezler. Örneğin bireyselci olarak bilinen Amerikalılar arasında kolektivist bireyler olabileceği gibi, kolektivist özelliklere sahip Japon toplumunda bireyselci özellikler taşıyan kişiler de bulunabilir. Ancak bu bireyler toplumun ortak özellikleri göz önüne alındığında azınlıkta kalırlar (Şekil 3.8). Amerikalı

bireylerin hepsinin bireyselci olduğunu söylemek stereotiptir. Bunun yerine Amerikalıların Japonlardan daha fazla bireyselci olduğunu ifade etmek daha uygundur [91].



Şekil 3.8. Genelleme dağılımı (Bennett, 1998)

Etnosentrizm kişinin kendi kültürünü temel olarak alması ve diğer kültürleri kendi kültürleri açısından değerlendirmesi demektir. Etnosentrik görüş başkalarının kültürünü bireyin kendi kültürü açısından değerlendirmesi demektir. Kültürü yine o kültürün yapısı içinde, değer yargılarını kullanmadan tanımaya ve anlamaya 'kültürel relativizm' denir. Kültürel relativist görüş, kültürü oluşturan parçaların nasıl uyumlu hale geldiğini, o parçaları aşağı veya yüksek olarak görmeden yani değer yargılarımızı kullanmadan anlamak demektir [16, 90].

3.8. Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeciliğe Olan Etkileri

Farklı kültürlerde yürütülecek uluslararası işletmecilik için göz önüne alınması gereken önemli bir soru toplumların sahip oldukları kültürlerin işyerinde bulunan değerlere nasıl etkide bulunacağıdır [35]. Kültürel farklılıkları çeşitli düzeylerde ele alan araştırmacıları, farklılıkları tanımlama ve ortaya çıkartmada birleştiren ortak nokta kültürel boyutlardır. Farklı ülke kültürleri ile bu kültürel ortamlarda faaliyet gösteren şirket yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalar bu alanda üç farklı görüşün ortaya çıkmasına neden olmuştur [35]:

- Çok-uluslu şirketlerin yönetimlerinde, hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın, ulusal kültürlerin etkili olduğunu öngören ayrışma
- Çok-uluslu şirketlerin yönetiminde giderek endüstrileşmiş ülkelerin değerlerini benimseyen yerel ülke kültürünün hakim olduğu benzeşme
- Karşılıklı etkileşim sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve çok-uluslu şirketlerin evrensel denilebilecek ulusal kültür ile yerel kültürlerin bir karması olan değerlerle yönetildiğini öngören yaklaşımlardır

3.8.1. Ayrışma

Ayrışma görüşünü benimseyenlere göre, yönetsel değer ve davranışlar, endüstrileşmenin değil, ulusal kültürün etkisinde şekillenir. Ne bir ülkenin ekonomik ideolojisi ne de endüstrileşme süreci yöneticilerin ulusal kültürün etkisinde şekillenmiş olan değerlerinin değişmesine yol açabilir. Kültürel değerler ile yönetim uygulamaları arasında bir uyum olmalıdır.

3.8.2. Benzeşme

Benzeşme görüşü taraftarları ise, tüm ülkelerin ve çok-uluslu şirketlerin zamanla gelişmiş ve endüstrilerini tamamlamış ülkelerin kültür ve değer sistemlerini benimseyeceklerini, bunun doğal bir gelişme olduğunu vurgulamaktadır.

3.8.3. Karşılıklı etkileşim

Öne sürülen bir diğer görüş ise uluslararası arenada görülen gelişmelerin gerçekte ayrışma ve benzeşme değil, ulusal kültür ile ekonomik ideoloji arasında karşılıklı dinamik bir etkileşim olduğudur. Bu etkileşim ortak bir kültürün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu tür ortak yönetsel değer ve davranışların bu yolla ortaya çıkmaları ve bütünleşmeleri uzun zaman almaktadır.

3.9. Çok-uluslu İşletmelerde Uygulanan Modeller

Çok-uluslu yönetim, ulusal yönetimden büyük farklılık gösterir. Bu farklılık yönetim tekniklerinin ülkelere göre farklılık göstermesinden değil, işletmelerin ülkelerdeki faaliyetlerini etkileyen koşulların farklı olmasından ileri gelir. Bu koşullar işletmeleri etkilediği kadar işletmelerin yöneticilerini de etkiler. Birbirinden kültür, gelişme, dil yönünden çok farklı olan ülkeler yöneticilerin başarısı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Perlmutter [92] firmaların uluslararası işlerinde personel seçimlerinde uyguladıkları farklı uluslararası stratejileri etnosentrik yaklaşım, polisentrik yaklaşım, geosentrik yaklaşım ve regiosentrik yaklaşım olarak tanımlamıştır (Çizelge 3.2). Çizelge 3.2'deki yaklaşımlar içinde geosentrik yaklaşım en ideal yaklaşım olarak görülmektedir.

Çizelge 3.2. Uluslararası stratejilerde Perlmutter'in modeli

	Etnosentrik	Polisentrik	Regiosentrik	Geosentrik
Hâkim olan örgüt kültürü	Ana ülke	İş yapılan yabancı ülke	Bölgesel	Global
Finans	Kazançlar ana ülkeye döner	Ev sahibi ülkeye yatırım	Bölgesel dağılım	Global dağılım
Strateji	Global entegrasyon	Ulusal çözümler	Bölgesel entegrasyon ve ulusal çözümler	Global entegrasyon ve ulusal çözümler
Pazarlama	Ürün geliştirmeyi çoğunlukla ülke ihtiyaçlarına göre belirlemek	Yerel ihtiyaçlara göre yerel ürün geliştirme	Bölgelere göre standardlaşma	Yerel çeşitlilik ile global ürünler
Personel uygulamaları	Dünyanın her yerinde anahtar pozisyonlar için kendi ülke personeli	Anahtar pozisyonlar için iş yapılan ülkenin yerel personeli	Bölgenin herhangi bir yerinde anahtar pozisyonlar için bölgesel personel	Dünyanın her yerinde anahtar pozisyonlar için en iyi personel

3.9.1. Etnosentrik model

Etnosentrizm uluslararası faaliyetler için yatırım yapan ülkelerde yönetici sağlanmasıdır. Çok-uluslu işletmeler ülke dışına çıkarken temel amaçlarından biri kar elde etmek ve ülke dışı pazarları en iyi şekilde değerlendirmektir. Diğer bir deyişle ülke dışındaki faaliyetlerde riski en az düzeyde tutmak temel ilkedir. Bunu sağlamanın yollarından biri de ülke dışı faaliyetlerde özellikle önemli yönetim basamaklarında kendi ülkelerinden yöneticiler seçmektir. Teknoloji ve yönetim know-how'ın başarılı bir şekilde transferinin ana ülke personeli ile daha iyi bir şekilde gerçekleştirileceği görüşü hakimdir. Etnosentrik yaklaşımda firmalar yurtdışı pazarları iç pazarların bir genişlemesi olarak görürler. Yabancı bir yönetici firmanın önemli pozisyonlarında yer almaz. Bu modelin dezavantajları arasında yerel yöneticiler için ilerlemede ve gelişimlerinde eksiklik olması ve yabancı ülkelerde istihdam edilen kendi ülke yöneticilerinin o ülkelere adapte olmada yaşanan zorluklar ve verimsizlikleri yer almaktadır.

3.9.2. Polisentrik model

Çok-uluslu işletmeler etnosentrik modelin yanında polisentrik modele de yer verirler. Polisentrik modelde ülke içi kaynakların kullanılması yanında ülke dışı kaynakların da kullanımı mümkün olur. Çok-uluslu işletmeler, ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olmak için belli ölçüde yerel yöneticilerden yararlanmak zorundadır. Yerel yöneticilerin istihdam edilmesi, kendi kültürlerini, dillerini, iş yapma metodlarını bilmeleri ve iş yapacakları kurumlarla olan bağlantıları nedeniyle firmalar için önemlidir. Yerel yöneticiler istihdam etmek aynı zamanda daha az maliyetlidir. Bunun yanında bazı ülkeler yerel yöneticilerin istihdam edilmelerini şart koşmaktadır. Polisentrik yaklaşımda yabancılar farklıdır ve anlaşılmaları da zordur. Dolayısıyla yurtdışı projelerin yönetimi o ülkelerin yerel yöneticilerine bırakılmaktadır. Bu modelin olası dezavantajlarından biri, yerel yöneticiler ile firma arasındaki koordinasyon eksikliği olabilir [36].

3.9.3. Geosentrik model

Çok-uluslu işletmeler üçüncü bir model olan diğer ülkelerden yönetici sağlama olanaklarını zorlamaktadır. Geosentrizmde önemli olan husus, üçüncü ülke yöneticilerinden de yararlanabilmektir. Geosentrik organizasyonlar kendilerini coğrafi merkezi olmayan ve hiçbir ulusun firmayı domine etmediği bir global firma olarak görmektedir [36]. Başarılı geosentrik firmalar global düşünür ve yerel hareket ederler. Bu yöntemin en büyük avantajlarından biri kalifiye ve istekli yöneticilerin istihdam edilmesidir.

3.9.4. Regiosentrik model

Çok-uluslu işletmelerin son yıllarda geliştirdiği bir modeldir. Bu modelde çeşitli birliklerin olduğu bölgelerden yönetici bulma esastır. Regiosentrik yaklaşımda yöneticilerin istihdamı bölgesel bazda gerçekleşir. Bu yaklaşımda firma, stratejisine bağlı olarak yerel ülke ya da kendi ülke çalışanlarından yöneticiler seçilebilmektedir [27].

4. İNŞAAT PROJELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi inşaat sektöründe nispeten yeni bir kavramdır. Bilgi yönetiminin önemi bu sektörde son yıllarda anlaşılmaya başlamış olmasına rağmen uygulamalarının henüz yeterli ve etkili olmadığı görülmektedir [93]. Günümüz bilgi çağında etkili bilgi yönetimi, inşaat firmalarının başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bölümde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, ve inşaat sektöründe bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde durulacaktır.

4.1. Bilgi Kavramı

Bilginin tanımına geçmeden önce, veri ve enformasyon terimlerini açıklamak, bilgi kavramının daha net bir biçimde anlaşılmasını sağlayacaktır. Veri için yapılan tanımlamalardan bir tanesi, özümlenmemiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçeklerdir. Veri, kendi başına bir anlam içermemektedir ve tek başına kullanım amacı taşımamaktadır. Bu sebepten dolayı ayrıştırılması, gruplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması gerekmektedir [94]. Veri enformasyonun hammaddesidir ve anlam kazanabilmesi için enformasyona dönüştürülmesi gerekir. Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak ifade edilmektedir. Yazılı, sözlü ya da görsel bir mesajdır ve temelinde bilgilendirmek yatar. Enformasyon, elektronik ya da toplumsal ağlar kullanılarak yayılabilir.

Veri ve enformasyondan daha geniş bir kavram olan bilgi için birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Tiwana [95], bilgiyi yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, tecrübe, değerler, sözel enformasyon uzman kavrayışı ve mesnetli sezginin akışkan bir karışımı olarak ifade etmiştir. Bilginin, öğrenenlerin akıllarından doğup geliştiğini belirtmiştir.

Bilgi, hayata geçirilmiş enformasyon demektir. Ancak bu noktada sözü edilen hayata geçirilme olgusu, doğru zamanda ve doğru yerde, doğru kavramda ve doğru biçimde edinilen enformasyon anlamını taşır. Dolayısıyla bilginin doğru zamanda alınacak doğru kararların, tasarımların, planlamaların yükünü taşıyabilmesini sağlar. Bilginin nasıl kullanılacağı hakkında doğru karar

verilebilirse enformasyon da tartışılarak bilgiye dönüşür. Bilgi, mutlak ya da yalın değildir. İçgüdüseldir, iletişim kurulması ve kelime ya da şekillerle anlatılması güçtür ancak en iyi tarafı insanların zihinlerine yazılmasıdır. Bilginin önemli bir bölümü insanların zihninde kalır, sadece küçük bir kısmı yazıya dökülerek kitaplara, belgelere ve sunumlara geçer [95].

Bilginin faydalı olabilmesi için harekete geçmiş enformasyon özelliği taşıması gerekmektedir. Bir organizasyon, bünyesinde enformasyon bolluğu yaşayabilir ancak insanlar kullanmadığı sürece enformasyon bilgiye dönüşmemektedir. Örneğin, günümüzde birçok kuruluş elektronik araçlar ile daha hızlı ve daha büyük hacimlerle taşınabilen enformasyona sahip olabilmektedir. O'Dell ve ark. [96], bilgiye dönüştürülmeyen enformasyonun bu tip organizasyonlarda insanlara güven vermek yerine onların akıllarını karıştırdığını belirtmiştir.

4.2. Bilginin Türleri

Bilgiyi sınıflandırmak, bilginin hangi amaçlarla kullanıldığının ve ne olduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bilgiyi çeşitli temellere dayandırılarak türlerine ayırmak mümkündür. Bunlar; kullanma ve düzenleme tarzına, niteliğine ve kaynağına göre bilgi türleridir.

4.2.1. Düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgi türleri

Bilginin kullanış biçimi, nasıl algılandığı ve organize edildiğine bağlı olarak değiştiği düşünüldüğünde bilgi, dört başlık altında sınıflandırılır. Bunlar idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgidir.

İdealist bilgi; vizyon oluşturulmasını, hedef saptanmasını, değer ve inançların yönlendirilmesini ve kararlar verilmesini sağlar. Kaynağı insanların okudukları, yaptıkları ve tartıştıkları şeylerdir. Organizasyonlarda bu bilgi ''kıyaslama'' ve organizasyon içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir.

Sistematik bilgi; karşılaşılan olaylarla baş edilmeye çalışılırken başvurulan genellemeler ve modellerdir. Metod ve kılavuz oluşturulmasını sağlayan bir bilgidir. Kaynağı, gözlemlerden üretilen senaryolar ve modellerle birlikte formal eğitimlerdir.

Pragmatik bilgi; bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Çoğunlukla know-how bilgisidir. Kaynakları eğitim, talimatlar ve el yordamıyla bulunanlardır.

Otomatik bilgi, düşünmeden gerçekleştirilen eylemlerin yapılmasını sağlar. Alışkanlıklar bu bilginin bir örneğidir.

4.2.2. Niteliğine göre bilgi türleri

Niteliğine göre bilgi türleri, insan, yapısal ve müşteri kapitali olarak üç başlıkta ele alınmaktadır.

İnsan kapitalini oluşturan unsurlar; çalışanların meslek hayatlarının süresi, nitelikleri, ortak çalışılan projelerdeki insan sayısı, belli düzeyde yetkinliğe sahip insanların sayısıdır.

Yapısal kapital, süreçlerdeki bilgi ve tescil edilmiş markalar, know-how, ticari haklar, telif-patent hakları, unvanlar, insan kaynakları vasıtasıyla somutlaştırılan bilgilerden oluşur.

Müşteri kapitali, müşterilerin sayı, büyüklük, saygınlık ve organizasyonla yaptıkları işin yoğunluğunun, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilmektedir [97].

4.2.3. Kaynağına göre bilgi türleri

Kaynağına göre bilgi türleri örtülü ve açık bilgidir. Örgüt içindeki bilginin örtülü ve açık bilgi olarak ayrılması ilk kez 1966 yılında Michael Polanyi tarafından yayımlanan 'The Tacit Dimension' adlı eserinde vurgulanmıştır [98].

Açık bilgi sistematik ve formal bir dilde kodlanabilen ve yayımlanabilen, sözlerle, resimlerle ifade edilebilen bilgidir. Bilginin paylaşılabilmesi için onun açık hale getirilmesi gerekir.

Örtülü bilgi kişisel, formalize edilmesi zor olan özel içerikli bilgidir. Örtülü bilgi insanların beyinlerinde taşıdıkları bilgidir ve insanlar bazen ona sahip olduklarını bile bilmemektedir. Örtülü bilginin paylaşılmasını güçleştiren etken, insanların kendi sahip oldukları bu bilgiyi başkalarının da benzer düzeyde sahip olduğunu varsaymalarıdır. Bilgi varlıklarının niteliklerine göre yapılan bir sınıflandırma Çizelge 4.1'de verilmiştir [97].

Çizelge 4.1. Bilgi varlıkları

Teknoloji	Yapısal Bilgi	İnsan Bilgisi	Diğer Bilgi Varlıkları
Teknik know-how Teknik tasarım Teknik ürünler İmalat teknolojisi ARGE sonuçları Patent-lisans ve formüller Fikirler-yenilikler Diğer	Kurumsal prosedürler Bilgi tabanlı sistemler Operasyon kılavuzu Çıkarılan dersler En iyi uygulamalar Uzmanlıklar Diğer	Yönetimde kazanılan uzmanlık/deneyim Mesleki uzmanlık Operasyonel beceriler Kuruma ilişkin bilgi Pazara ilişkin bilgi Diğer	Hizmet anlayışı Kurum kültürü İnanç/değerler Tahminler/planlar Politikalar Fikir hakları Markalar Diğer

4.3. Bilgi Dönüşümü

Açık ve örtülü bilginin karşılıklı etkileşimi, bir dönüşüm olarak ifade edilebilecek transferi Nonaka ve Takeuchi [99] tarafından geliştirilen modelde sosyalleşme, dışsallaşma, birleştirme ve içselleşme olmak üzere dört şekilde olduğu belirtilmektedir. Bu model kısım 4.19.1'de ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

4.4. Bilgi Yönetimi

Bilgi Yönetimi (BY)'nin en basit ifadesi, bilginin işletilmesi ve yönetilmesidir. O'Dell ve ark.'nın [96] geniş bir çerçeve ile yapmış oldukları tanımda ise BY'nin, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlara bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir strateji olduğu ifade edilmiştir.

4.5. Bilgi Yönetiminin Temel Eylemleri

BY'ni organizasyon bünyesinde uygulama sırasındaki temel eylemler, bilgiyi yaratmak, bilgiye ulaşmak, bilgiyi paylaşmak ve bilgiyi kullanmaktır.

4.5.1. Bilgiyi yaratmak

Bilgiyi yaratmak, yaratıcı beyinleri bir araya getirmek, uygun koşulları sağlamak ve bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını araştırmak sayesinde mümkün olabilir.

4.5.2. Bilgiye ulaşmak

Bu aşamada bilginin tanımlanması, yerinin belirlenmesi ve ele geçirilmesini kolaylaştıracak teknik altyapının oluşturulması yoğunluk kazanmaktadır. Bilgiyi ele geçirmek genelde iş başında gerçekleşmektedir. Bunun yanında bilgiyi ele geçirme için uygun altyapı hazır olmalıdır [97].

Bilgiye ulaşmayı üç kategoride ele almak mümkündür:

- Varolan İç Bilgiyi Kullanmak:

Bilgiye ulaşmanın en kolay yoludur. Varolan bireysel bilginin ortaya çıkarılması ve ortak bilginin paylaşılması şeklinde meydana gelmektedir. Şirketin bilgi haritasını çıkarmak da diğer bir yoldur. Bu haritalar belirli bir zamana kadar gerçekleşmiş faaliyetlerin dökümleri olarak nitelendirilebilir. Bir diğer araç da en iyi deneyimlerdir. Bir organizasyonun geçmiş faaliyetlerden neler öğrendiğinin bir göstergesi olan vakalardır.

- Beraber Yeni Bilgi Geliştirmek:

Organizasyon içinde bilgiyi yaratmak ve geliştirmek ile ilgilidir. Organizasyonlarda araştırma ve geliştirme departmanlarının hedefleri bu amaca yöneliktir. Organizasyonların ihtiyaç duyduğu yenilik arayışı ve üretimi bu departmanların ana görevi olarak değerlendirilebilir.

- Dışarıdan Bilgi Edinmek:

Bilgiye ulaşmada diğer bir yöntem de dışarıdan bilgi edinmektir. Bu yöntemde, danışmanlık hizmetleri devreye girmektedir. Bu yöntemde kullanılan araçlar arasında, konunun uzmanı olan kişilerin tartıştığı ve yeniliklerden söz ettikleri ağlar, elektronik ortamda haber grupları, erken haber veren iletiler, arama motorları da yer almaktadır. Ayrıca organizasyonlar arasında karşılaştırma-kıyaslama da bilgi kaynakları arasındadır. Teknik olarak tanımlanabilecek bilgiler de patentler, lisanslar, modeller vasıtası ile organizasyon bünyesine transfer edilebilir.

4.5.3. Bilgiyi paylaşmak

Bu aşamada bilinen konuların organizasyon içinde erişilebilir hale getirilmesi, bireysel bilginin ortak bilgi haline gelmesi hedeflenmektedir. İleri teknoloji olanaklarından faydalanarak bilginin paylaşımı sağlanmaktadır. Teknolojik araçların yanında doğal paylaşım, yani kişilerin aynı fiziksel ortamda bulunarak bu ortamı paylaşmaları da bilgi paylaşımı için etkili bir araçtır. Ayrıca, bilgi paylaşımının ekonomik, yasal ve örgütsel engellere dikkat edilerek gerçekleştirilmesi gerekir. Enformasyon ağları, intranet, eksper sistemler, lotus notes gibi teknik araçların yanında, takım çalışması, örgütsel öğrenme, personelin kendini geliştirmesi de daha verimli bilgi paylaşımı üzerinde etkili olmaktadır [94].

4.5.4. Bilgiyi kullanmak

Bu eylem, bilgi parçalarının genel olarak daha ileriki aşamalardaki kullanımları için hazır duruma getirilmesine yöneliktir. Bilgiyi kullanmada ileri teknolojilerden faydalanılmaktadır. Enformasyon teknolojilerinin kullanımı ile birlikte çalışanların bilgiyi kullanmaları sağlanmaktadır. Çalışanların bilgiyi iletişimde, davranışlarında ve kararlarında kullanmaları, bilgi yönetiminin temelini oluşturur. Bu noktada basit, hızlı ve erişimde kolaylık sağlayan sistemlerin bilgi paylaşımını teşvik edecek nitelikte olması gereklidir [94].

4.6. Bilgi Yönetimi Araçları

BY araçları zaman zaman hatalı bir şekilde enformasyon teknolojileri araçları olarak adlandırılmaktadır. BY araçları hem enformasyon teknolojisi hem de enformasyon teknolojisi olmayan araçları içermektedir. Günümüzde BY stratejisini uygulamaya koymada birçok araç mevcuttur. Ancak, organizasyonlar kendilerine uygun aracı adapte etmede zorlanmaktadır. Uygun BY aracının seçimi, bir bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya koymada önemlidir, ancak organizasyonlar kendi amaçlarını, hedeflerini ortaya koyarak, iş problemlerinin çözümleri için en ideal aracı seçmek durumundadır.

BY'ni destekleyen teknolojiler birçok sektörde ve uzun zamandır kullanılmaktadır. Al-Ghassani ve ark. [100], BY araçlarını, BY teknikleri ve BY teknolojileri olarak iki bölüme ayırmıştır. Burada, BY teknikleri enformasyon teknolojisi olmayan, BY teknolojileri de enformasyon teknolojileri olan araçlara tekabül eder. Bu iki kavramın karşılaştırılması Çizelge 4.2'de verilmiştir.

4.7. Bilgi Yönetimi Teknikleri

BY teknikleri çeşitli şekillerde var olan ve enformasyon teknolojilerine ihtiyaç duymayan araçlardır. Örneğin, BY'nin bir alt işlemi olan bilgi paylaşımı, yüz-yüze toplantılar, seminerler vb. şekillerde gerçekleşebilir. BY teknikleri çeşitli faktörlerden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, karmaşık bir altyapı gerektirmediğinden birçok organizasyon için bütçe olarak uygundur. İkincisi, BY tekniklerinin uygulamaya konması ve sürdürülebilmesi kolaydır. Son olarak da, organizasyonlar için hayati değer taşıyan organizasyonel örtülü bilginin elde tutulmasına ve ilerletilmesine yoğunlaşırlar.

Çizelge 4.2. Bilgi yönetimi teknikleri ve teknolojilerinin karşılaştırılması

Bilgi Yönetimi Araçları	
Bilgi Yönetimi Teknikleri	**Bilgi Yönetimi Teknolojileri**
-Öğrenme için stratejiye gerek duyulur. -Daha fazla insanın katılımı gereklidir. -Organizasyonların bütçesine uygundur. -Uygulaması ve sürdürülmesi kolaydır. -Örtülü bilgi üzerine yoğunlaşmıştır. -Örnekler: Eğitim Beyin fırtınaları Yüz-yüze iletişimler	- Enformasyon Teknolojisi altyapısı gereklidir. - Enformasyon teknolojilerini kullanma bilgisi gereklidir. - Elde edilmesi ve sürdürülmesi pahalıdır. - Uygulamaya konulması ve bakımı karmaşıktır. - Açık bilgi üzerine yoğunlaşmıştır.

BY tekniklerini organizasyonlar uzun süredir kullanmaktadır. BY tekniklerinden örnekler aşağıda verilmiştir [100]:

- Beyin fırtınası:

İnsanların grup halinde bir problem üzerine yoğunlaşmaları yöntemidir. İnsanların fikirlerini ortaya dökerek olabildiğince çok sayıda farklı çözümler sunmalarıdır. Bütün fikirler yazılı olarak kayıt edilir ancak kritik edilmez. Beyin fırtınası sona erdiğinde fikirler değerlendirilir. Beyin fırtınası problem çözümlerinde ve var olan bilgilerden yeni bilgiler yaratılmasında yardımcı olmaktadır.

- Uygulama Toplulukları:

Bilgi toplulukları, bilgi ağları, ilgi alanı toplulukları, öğrenen topluluklar olarak da adlandırılır. Çeşitli uzmanlık alanlarına ve geçmiş deneyimlere sahip insanların birlikte ortak paylaşılan amaçlara ulaşma çalışmalarıdır. Onları bir arada tutan, amaçların ortak mantığa dayanması ve diğerlerinin ne bildiğini bilmek istemeleridir. Genelde, bir organizasyonda uygulama toplulukları bulunur ve birçok kişi birden fazlasına dahildir.

- Yüz-yüze etkileşim:

Organizasyonlardaki çalışanların sahip olduğu örtülü bilginin paylaşılmasına yönelik olarak uygulanan geleneksel yaklaşımdır. Genelde informal bir yaklaşımda görülür ve oldukça sonuç vericidir. Yüz-yüze etkileşim aynı zamanda organizasyonların bilgilerini arttırır, çalışanlar arasında güveni geliştirir ve etkili öğrenmeyi cesaretlendirir.

- İş bitim değerlendirmeleri:

Projelerin yapım sürecinde öğrenilenleri değerlendirme işlemidir. Bu gözden geçirme; hataların sebepleri, bu hataların nasıl ortaya çıkarıldığı ve en iyi çözümlerin o projede nasıl uygulandığı ile ilgili bilgileri elde etmede önem taşımaktadır. Bu öğrenilmiş bilgilerin transferleri yapılarak gelecek projelerdeki verimliliğin arttırılması amaçlanır. Ancak, bu metodun etkili bir biçimde kullanılması istendiğinde, projede görev alanlara yeterli derecede zamanın verilmesi gerekir. Ayrıca, projede görev alan elemanların diğer projelere ya da organizasyonlara geçmeleri göz önüne alınarak proje bitiminde zaman kaybetmeden iş bitim değerlendirme toplantıları yapılmalıdır. İş bitim değerlendirmelerinin sonucu olarak ilgili proje için iş bitim raporu hazırlanır ve gelecekte bu bilgilere erişmek isteyen kişiler için organizasyon bünyesinde muhafaza edilir. İş bitim raporları, eğer gelecekte kullanıma uygun olarak hazırlandığı taktirde çok faydalı bir BY aracı olabilir. İş bitim raporları, proje deneyimlerinden oluşan yüksek miktarda örtülü bilginin elde edilmesine ve paylaşılmasına yönelik bir araç olarak değerlendirilir.

- İşe alma (uzman eleman alımı):

Bilgiyi satın almanın en kolay yoludur. Bu teknik, dış kaynaklı, özellikle de uzmanların örtülü bilgilerin elde edilmesine yöneliktir. Bu metod, yeni bilgilerin eklenmesine ve organizasyonel bilgi tabanının genişlemesine yol açar. Bir diğer avantajı da, formal ya da informal olarak organizasyondaki diğer elemanların işe alınan kişiden bazı bilgileri transfer etmelerini, böylece bu kişi ayrıldığında bile o bilginin korunmasını sağlamış olmaktır.

- Çıraklık:

Pratik deneyim ve yaparak öğrenmeye dayalı bir eğitim yöntemidir. Çıraklar genelde uzmanlarıyla çalışır ve gözlem ve pratik yaparak işin ustalığını öğrenirler.

- Eğitim:

Eğitim, elemanların uzmanlıklarını ilerletmelerine ve dolayısıyla bilgilerini arttırmalarına yol açar. Uygulaması, organizasyon tarafından geliştirilen plan ve stratejilere bağlıdır. Eğitim genelde formal bir formata sahiptir ve organizasyon içi olabildiği gibi organizasyon dışında da gerçekleştirilebilir.

4.8. Bilgi Yönetimi Teknolojileri

BY teknolojileri uygulamanın ana platformu olarak çoğunlukla enformasyon teknolojilerine dayanmaktadır. BY'ni destekleyen enformasyon teknolojileri dört ana kategoride sınıflandırılmıştır [101]. Bunlar; bilgiyi yaratmak, bilgiyi dağıtmak, bilgiyi paylaşmak, ve bilgiyi ele geçirmek ve kodlamak için kullanılan sistemlerdir. Bilgiyi yaratmak için kullanılan sistemler, organizasyonlardaki bilgi çalışanlarının yeni bilgileri yaratmalarını ve bu bilgileri şirket bünyesine dahil etmelerini desteklemektedir. Bilgiyi dağıtan sistemler, organizasyon içindeki bilgi akışını destekleyen teknolojilerdir. Bilgiyi paylaşmada kullanılan sistemler, ekip olarak çalışan insanların bilgiyi paylaşmalarını desteklemektedir. Son olarak, bilgiyi ele geçirmede ve kodlamada destek sağlayan sistemler, organizasyonlara ve yöneticilere bilgiyi kodlama imkânı vererek diğer kişilerin bu bilgileri kullanmasına imkân tanımaktadır. Çizelge 4.3'de bu sistemlerden örnekler verilmiştir.

Gelişen teknoloji, özellikle internet, BY teknolojilerinin hayata geçirilmesi yönünde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bilgi sistemi ile teknoloji arasında güçlü bir ilişki bulunmakta ve bu ilişki her ikisinin de gelişmesine ve daha büyük yararlar sağlamasına yardımcı olmaktadır. Teknolojinin başdöndürücü gelişmesi, bilginin paylaşılması üzerinde son derece etkili olmuştur. Ancak, sistemleri organizasyonlara adapte etmek, tek başına en iyi uygulamaların ve var olan bilgi birikimlerinin paylaşılması için yeterli değildir. Teknoloji, çözümün ancak bir bölümünü oluşturmaktadır. O'Dell ve ark. [96], teknolojinin ancak organizasyon içinde bilgilendirmeye önem verilmesi halinde etkili bir BY'ne güç katabileceğini ifade etmiştir.

Teknolojinin BY'ndeki en büyük görevi, bilgiye erişimi daha kolay hale getirmesi ve daha hızlı bir şekilde bilgi transferi gerçekleştirmesini sağlamasıdır. Teknolojinin BY'ndeki en önemli görevi daha fazla depolama ve iletişimdir.

Çizelge 4.3. Bilgi yönetimini destekleyen enformasyon teknolojileri

Bilgiyi Paylaşmak	**Bilgiyi Dağıtmak**
Grup İşbirliği Sistemleri - Grup Bilgi Sistemleri - Intranet	Ofis Otomasyon Sistemleri - Word İşlemcileri - Masaüstü Yayımları - Masaüstü Veritabanları - Elektronik Kataloglar
Bilgiyi Elde Etmek ve Kodlamak	**Bilgiyi Yaratmak**
Yapay Zeka Uygulamaları - Uzman Sistemler - Yapay Sinir Ağları - Akıllı Ajanlar - Genetik Algoritmalar	İş Görmeye Yönelik Bilgi Sistemleri - CAD - Sanal Gerçeklik Araçları - İş İstasyonları

Günümüzde internetin yaygın bir şekilde kullanılmasıyla birlikte şirketler kendi bünyelerinde var olan bilgi birikimlerini doğru bir şekilde entegre etme imkânını elde etmektedir. İnternet ile bilginin, arada fiziksel mesafe olmasına rağmen çok kolaylıkla taşınma olanağı sağlanmaktadır. İnternet, BY kapsamında beş anahtar uygulamaya sahiptir [95]:

- Uygun fiyatlı küresel ağ:

İnternet, dengi olan bazı ağlara kıyasla çok daha ucuzdur.

- Her yerde internet:

İnternetin en önemli özelliği kullanıcılarının istedikleri zaman istedikleri yerde interneti kullanabilmeleridir.

- Yaygın bağlanabilirlik:

Kaynaklar ve veri tabanları internet vasıtasıyla uygun fiyata ve güvenilir bir şekilde birbirine bağlanmıştır.

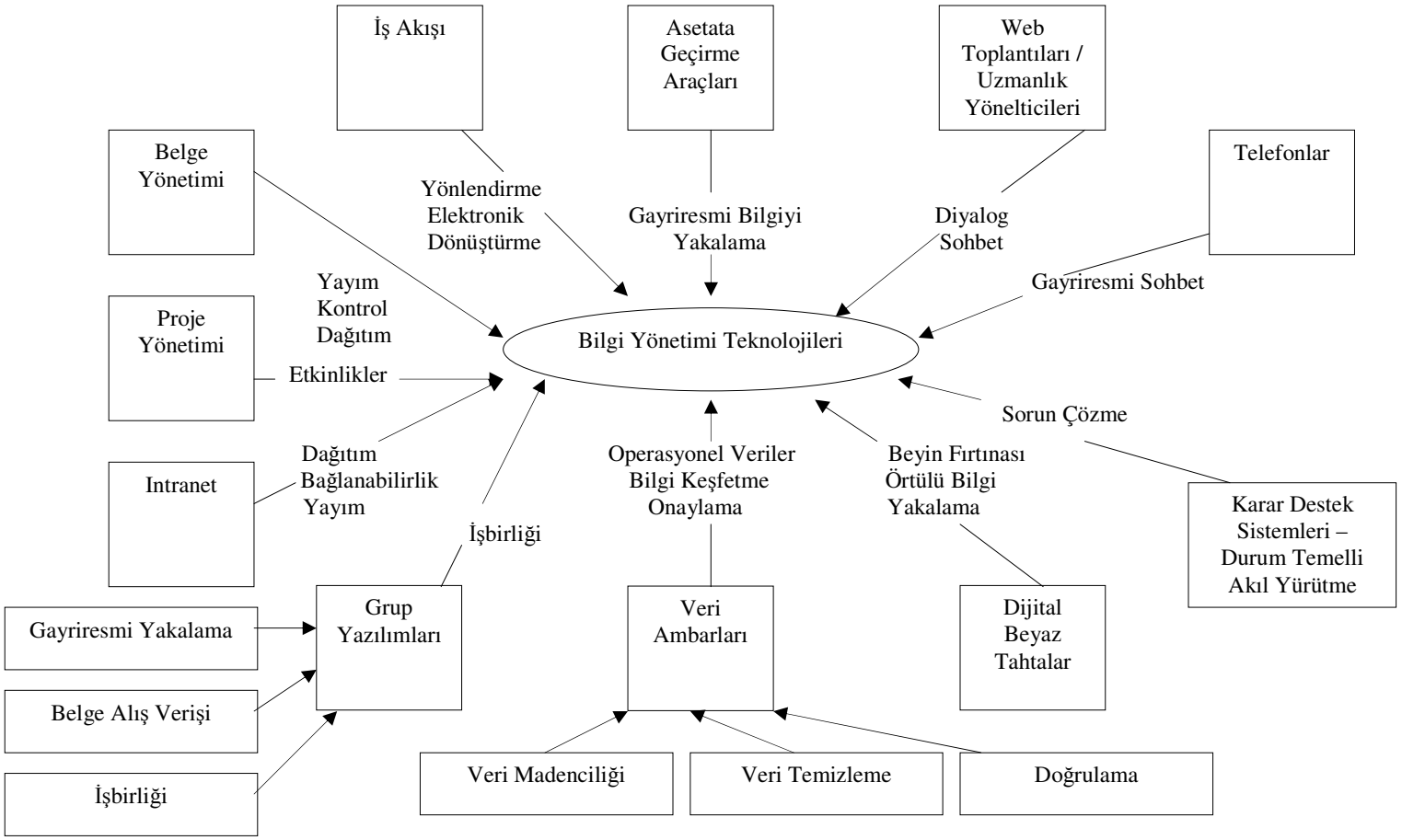
- Küresel ve güçlü bir veri yolu:

İnternet güçlü bir küresel bağlantı mekanizmasıdır. İnternet, verileri güvenli bir şekilde taşımak için birçok seçenek sunmaktadır.

- Ucuz, hızlı ve doğrudan kullanılabilir bir küresel rekabetçi:

Bilgi yönetimi kapsamında internet; sürekli ve değişik gerekçelerle erişilemeyen bilgilere bugünün iş rekabeti koşullarında uygun fiyata erişilmesini sağlar.

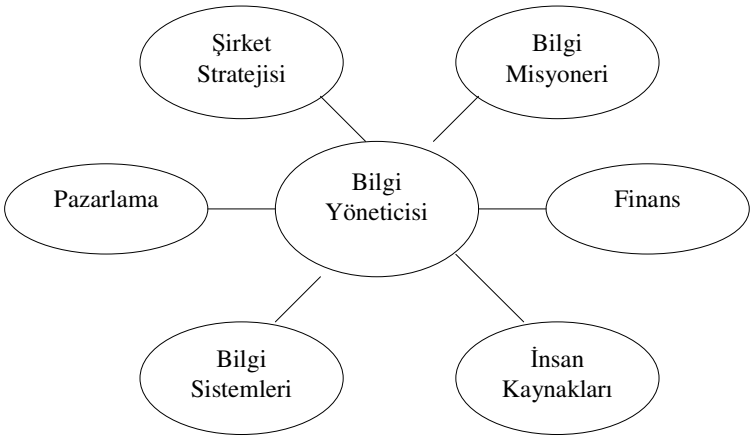
BY'ni ve onun fonksiyonlarını destekleyen teknolojik gerekliliklerin oluşturduğu çerçeve Şekil 4.1'de gösterilmiştir [95].



Şekil 4.1. Bilgi yönetimi teknolojileri türleri ve kullanımları

4.9. Bilgi Yönetimi Ekibi

BY ekibi, bilgi yöneticisi ve ekibin üyeleri olan bilgi çalışanlarından (bilgi işçisi ya da bilgi profesyoneli) oluşmaktadır. BY projesinin, ilk uygulanımından sonra tamamlanan bir proje olmaması, devam ettirilmeyi gerektirmesi ve sürekli olarak gelişmeye yönelik olmasından dolayı bilgi yönetimi ekibi üyelerinin kalıcı olması gerekmektedir. BY ekibinin yapısı Şekil 4.2'de gösterilmiştir [95].



Şekil 4.2. Bilgi yönetimi ekibi yapısı

4.9.1. Bilgi yöneticisi

Bilgi yöneticisi, bir organizasyonun bilgi aracılığı ile elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan kıdemli bir yöneticidir. Bilgi yöneticisi, enformasyon yöneticisi veya yönetim bilgi sistemleri yöneticisinden daha geniş ve farklı rollere sahiptir. Enformasyon yöneticisi, bilgiyi toplamanın ve kullanmanın mekanizması, alt yapısı ve bilgi sistemlerinin çalıştırıcısı olan teknolojilerin yöneticisidir. Temelde fiziksel nesnelerle ilgilenirken bilgi yöneticisi aktivitelerle ilgilenmektedir.

Günümüzde çok az sayıda firmada bilgi yöneticisi unvanıyla bir yönetici bulunmaktadır. Ancak, bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki rolü göz önüne alındığında, gelecekte bilginin yönetimini bir yöneticinin sorumluluğu altına vermeleri kaçınılmaz olacaktır [93].

4.10. Bilgi Yönetiminin Önündeki Engeller

Etkili bir BY oluşturmada birçok engel göze çarpmaktadır. Bunların arasında en önemli sayılabilecek unsur; yenilikler yapmayı zorlaştırma ve bu yöndeki çalışmaların hızını kesme özelliğine sahip bir firma kültürüdür. Etkili BY, destekleyici, işbirlikçi bir kültürün varlığını gerektirir.

Greengard [102] başarılı bir BY önünde göze çarpan 3 temel kültürel engel olduğunu belirtmiştir:

- İnsanlar en iyi fikirlerini paylaşmak istemezler. Bilgilerinin kendileri için bir güç olduğuna ve bilgiyi paylaşmakla şirket içindeki konumlarının zayıflayacağına inanmaktadırlar.
- İnsanlar diğerlerinin fikirlerini benimsemek ve kullanmak istemezler. Bunu yapmakla daha az bilgi sahibi ve iş yapmada diğerlerine bağımlı olduklarını düşünürler.
- İnsanlar kendilerini uzman olarak görürler ve işbirliğine yanaşmazlar.

Szulanski'nin [103] yürütmüş olduğu ve Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nin katıldığı bir araştırmada, bir şirket içinde uygulamaların transferini engelleyen dört önemli engel ortaya çıkarılmıştır:

- Bilgisizlik:

Bilgiye sahip olanlar, diğer insanların da bu bilgiyi yararlı bulabileceklerinin farkında olmadıkları, bunun yanında o bilgiden yararlanabilecek olanlar da şirket içinde birilerinin o bilgiye sahip olduğunu bilmedikleri ortaya çıkmıştır.

- Özümseme kapasitesinin eksikliği:

Çalışanlar bilginin ya da en iyi uygulamanın varlığından haberdar olsalar bile bunlar üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapmak ve yararlanmak için gereken para, zaman ve yönetim gibi kaynaklardan yoksun oldukları belirlenmiştir.

- Önceden bir ilişkinin kurulmamış olması:

İnsanlar tanıdıkları, saygı duydukları ve genelde de beğendikleri insanlardan gelen bilgi ve uygulamaları benimserler. İki yönetici arasında kişisel bir bağ, birbirlerine güven duymalarını sağlayacak bir ilişki yok ise birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma konusunda istekli olmadıkları tespit edilmiştir.

- Motivasyon eksikliği:

İnsanlar bilginin ve en iyi uygulamaların transferi için açık bir neden göremeyebilirler.

BY'nin önündeki bir diğer engel de pahalı olmasıdır. Sadece teknoloji ve onun kullanımını mümkün kılan altyapı maliyetinin yanında, firmanın kültür değişimi konusundaki yapısından, işverenin ödüllendirme anlayışına kadar yapılacak değişikliklerin de maliyeti yüksektir.

İnsan ve teknolojinin uyumsuz kombinasyonları, BY'nin önündeki engellerden biridir. Çalışanların çoğu, kendi deneyimlerinden edindikleri bilgiler çerçevesinde rutin işlerini yapmaya alışmış insanlardır. Bir bilgi değişim sürecini, yeni bir teknoloji ile birlikte uygulamaya kalkmak, alışkanlıklarının tümünü değiştirmesi gereken çalışanlar arasında gerginliklere yol açabilmektedir. Bunun çözümü, insanla teknolojiyi bütünleştirirken, kültürel değişimi de teknolojik değişimle birleştirmek olarak ifade edilmiştir [95].

4.11. Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler

BY'nin bir organizasyonda başarısını etkileyen üç temel faktör; teknoloji, süreçler ve kültürdür [97].

- Teknoloji:

Bilgi teknolojisi altyapısını da içeren açık bir tasarıma ve bilgi çoğaltma ve dağıtma kapasitesine uygun bir platform olması ve günün her saatinde ulaşılabilir bir teknoloji desteğinin var olması.

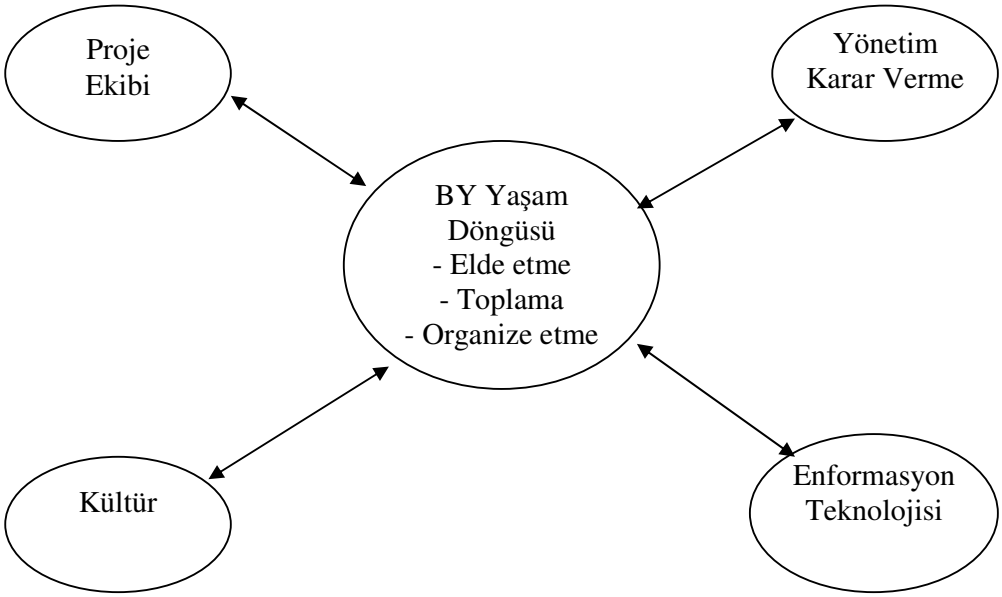
- Süreçler:

Şirketin diğer sistemleriyle uyumlu firma kültürünü destekleyen standardların olması. İletişim süreçleri, raporlama sistemleri, karar alma ve sorun çözme süreçleri, prosedürler, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri bunlara bir örnek teşkil edebilir.

- Kültür:

Firmanın inanç ve değerler sistemi ve yerleşik normlardır. Bunlar arasından anahtar rol oynayan karşılıklı güven ve ortak sahiplenme duygusudur. Bilgiye değer verme ve BY'ne her düzeyde kişisel inanç ve öğrenmeye açık olma diğer çok önemli kültürel normlardır.

Şekil 4.3, bilgi yönetimi yaşam döngüsü ile bir organizasyondaki dört anahtar unsurun ilişkisini göstermektedir [104]. Her unsurun bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etme ve sürdürme üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.



Şekil 4.3. Bilgi yönetimi döngüsü ve organizasyon (Awad ve Ghaziri, 2003)

4.12. İnşaat Sektöründe Bilgi Yönetimi

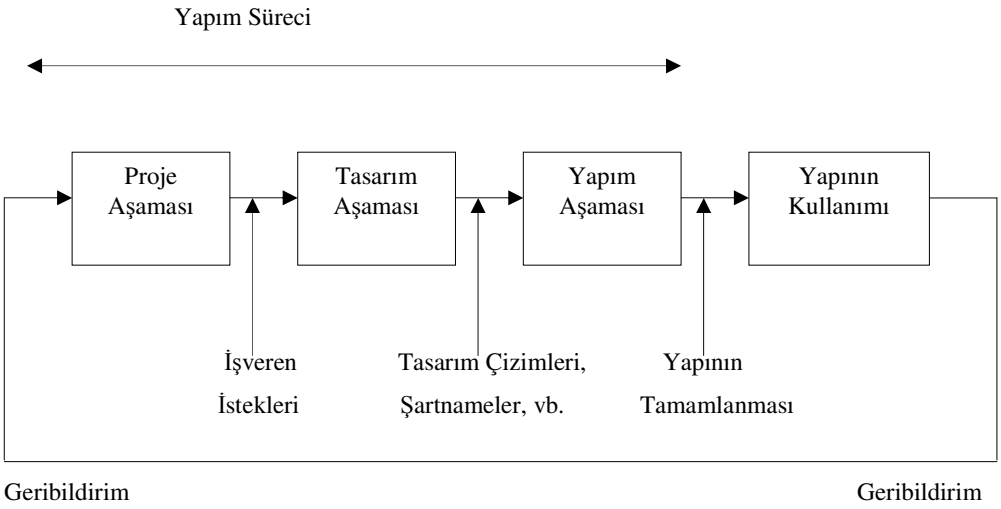
İnşaat sektöründe BY, her zaman çeşitli biçimlerde sektör içerisinde uygulamaya konulmuş olsa bile bu sektör için yeni sayılabilecek bir kavramdır. Bilgi, inşaat sektörü gibi proje-bazlı sektörlerde hayati öneme sahip bir kaynaktır. Etkili bir biçimde yönetildiğinde bilgi, proje bitim süresini ve maliyetini azaltmak, kaliteyi geliştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlamakta önemli bir araç olabilir.

İnşaat projelerinde öğrenilen bilgiler proje bitimiyle, proje ekibinin dağılmasıyla ve diğer projelere transfer edilmeleriyle birlikte çoğunlukla kaybedilmektedir. Bu durum, benzer işleri ve hataları yeniden yapmak sonucunu doğurmaktadır. Çok az sayıda firma, geçmiş projelerden edindikleri bilgileri yeniden kullanmakta ve tekrarlanan hataların yeniden meydana gelmesini engellemektedir.

BY, inşaat projelerinin transfer işlemlerini geliştirmede çok önemli bir role sahiptir. Gün geçtikçe inşaat sektöründe BY'nin önemi daha çok kavranmakta, bilgi paylaşımının ve öğrenmenin hayati değeri daha iyi anlaşılmaktadır. Gittikçe artan sayıda inşaat firması bünyelerinde bilgi yöneticilerine görev vermekte ve bilginin etkili bir biçimde yönetilmesi için çaba sarfetmektedir.

İnşaat projelerinde tekrar edilen işlerin, gecikmelerin, hataların ve ek maliyetlerin önemli bir kısmı yetersiz BY'ne bağlanmaktadır [105]. BY'ni ihmal eden organizasyonlar, geçmiş hataların tekrar edilmesine veya daha kötü sonuçlar doğurabilecek, organizasyonun piyasada başarısız olmasına yol açabilecek riskleri üzerlerinde taşırlar. Bunun yanında, bilgiyi etkili bir biçimde yönetebilmeyi başaran şirketler, günümüz rekabetçi piyasa şartlarında maliyet tasarrufu, işlemlerde verimlilik, tekrar edilen işlerde ve hatalarda azalma gibi avantajlar elde etmekte ve daha fazla yenilikçi çözümlere ulaşmaktadır.

İnşaat sektörü genelde üretimleri (binalar, yollar, köprüler, barajlar vb.) ile bilinmekte ve işveren ve yapı sahiplerine hizmet eden bir sektör olarak görülmemektedir. İnşaat sektörü, çoğunlukla bir proje ekibinde farklı iştirakçilerin bilgi girişlerine bağlı olan bilgi tabanlı bir sektördür. Şekil 4.4'de görüldüğü üzere bir inşaat projesinin teslimi farklı aşamaları içermektedir [105]. İşveren ve tedarik zincirinin temsilcilerinden oluşan ve geçici, çok-disiplinli organizasyonları gerektiren bir formasyona sahiptir. Tedarik zinciri farklı organizasyonlardan, örneğin mimarlar, yüklenici firmalar, müşavirler, taşeronlar, malzeme tedarikçileri vb. geniş platformdaki profesyonellerden oluşmaktadır. Bir inşaat projesinin ekibini meydana getiren bu iştirakçiler, genelde proje bitiminde iş bitim değerlendirmeleri yapmadan ve öğrenilenleri transfer etmeden ayrılırlar. Dolayısıyla, bilgi ve kişisel deneyimlerin, ister başarılı ister başarısız olsun, ele geçirilme şansı yok edilmiş olur. Sonuç olarak, bilgi ve enformasyon alışverişi, bir organizasyonun benzer projelerinde ya da farklı organizasyonlar arasında gerçekleşmesi gereklidir.



Şekil 4.4. İnşaat yapım süreci

4.12.1. İnşaat sektöründe bilgi üretimi

Organizasyonel bilgi açık ve örtülü bilginin bir karışımıdır. Örtülü bilgi kişilerin hafızalarında depolanmış bilgidir. İnşaat sektöründe örtülü bilgiye örnek olarak, ihale teklifi hazırlamada geçmişten elde edinilen tecrübelerle oluşan ihale ve keşif hazırlama yeteneği, yapım sürecini anlama, işveren / yapı sahibi ve proje ekibinin elemanları ile ilişkiler ve iletişim, ve ihale pazarının bilgilerine hakim olmak olarak gösterilebilir. Bu bilgi türü, daha önce de bahsedildiği üzere deneyime dayalı, kodlanması ve paylaşılması zor olan bilgidir.

Açık bilgi de daha önceki konularda söz edildiği üzere, yazılı doküman ve işlemler olarak depolanmış bilgi türüdür. Kodlanmış olması dolayısıyla, yeniden kullanılması ve paylaşılması daha kolaydır. İnşaat sektöründe açık bilgiye örnek olarak, proje şartnameleri, standardlar, hakediş raporları, kâğıt-bazında ya da elektronik ortamdaki çizim / paftalar, malzeme deney işlemleri ve 3 boyutlu modeller gösterilebilir.

4.12.2. İnşaat sektöründe bilgiyi yaratmak

Nonaka ve Takeuchi'nin [99] bilgi dönüşümü teorisinde, 4 farklı karşılıklı etkileşim modu mevcuttur. İnşaat proje bilgisi bireylerin, proje ekiplerinin ve

inşaat organizasyonlarının faaliyetleri ve projenin tasarım aşamasından proje teslimine kadar olan süreçteki açık ve örtülü bilginin karşılıklı etkileşimlerinden yaratılmaktadır.

Örtülüden örtülüye etkileşim, sosyalleşme sürecinde oluşur. Bir toplantı esnasında bir mimarın tasarım konsepti hakkında işverene sözlü açıklamalarda bulunması buna bir örnektir. Aynı şekilde, genç bir mühendisin, mimarın ya da teknik elemanın kariyeri boyunca uzman mühendis ve deneyimli teknik personelden tavsiyeler alarak kendini geliştirmesi de örtülüden örtülüye etkileşime bir örnektir.

İçselleşme, bilginin açıktan örtülüye dönüşme sürecidir. Bir mimarın okumuş olduğu tasarımla ilgili bir kitaptaki açık bilgileri yorumlaması ve işverenin isteklerine uygun, kendi stilinde zihninde bir model yaratması bu etkileşime bir örnek olarak gösterilebilir.

Dışsallaşma ise örtülüden açık bilgiye dönüşümdür. Örnek olarak, bir mimarın yüklenici firmadan bir eleman ile şantiyede yapmış olduğu sözlü bir tartışma ya da bilgi alışverişi sonucunda bu bilgileri taşeronların, mühendislerin kullanabileceği yazılı dokümana çevirmesi gösterilebilir.

Açıktan açığa dönüşüm birleştirme vasıtası ile olur. Teknik elemanlar ve proje ekibi bir inşaat projesinde çeşitli yollar vasıtası ile (proje planlama, mühendislik çizimleri, performans şartnameleri, sözleşme şartları vb.) bilgiyi yaratırlar. Bu bilgiler e-posta, veritabanları, dokümantasyon yönetimi sistemleri gibi teknolojiler vasıtası ile dönüşümü sağlanmış olur [106].

İnşaat profesyonellerinin deneyimlerinin büyük bir kısmı açık ve örtülü bilginin dengelenmesi temeline dayanır. Al-Ghassani'nin [107] proje tasarımı firmalarında yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına göre; ön tasarım aşamasındaki bilgilerin % 80'i örtülü bilgi % 20'si ise açık bilgiden oluşmasına karşın, detaylı tasarım aşamasında % 20 örtülü bilgi % 80 açık bilgi olduğu belirlenmiştir. Bunun açık ve örtülü bilginin dinamik bir etkileşiminden kaynaklandığı ve dolayısıyla inşaat projelerinin uygulanmasında karar vermeyi kolaylaştırdığı söylenmektedir.

4.12.3. İnşaat sektöründe bilginin sınıflandırılması

İnşaat sektöründe bilgi üç kategoride sınıflandırılmıştır [108]:

- İlgi alanı bilgisi:

Genel bilginin kapsamını oluşturur. İdari bilgileri (standardlar, teknik kurallar, ürün veritabanları vb.) içerir. Bu bilgiler, genel olarak her organizasyonun elde edebileceği ve veritabanlarında depolanmış bilgilerdir.

- Organizasyonel bilgi:

Şirkete özel ve şirketin entelektüel sermayesi olan bilgidir. Hem şirketin kayıtlarında formal (kodlanmış) olarak hem de deneyimli şirket elemanlarında informal olarak bulunan bilgidir.

- Proje bilgisi:

Kullanılabilir bilgi potansiyelidir. Bir firmanın proje üzerine bilgisi ve firmalar arası etkileşim sonucu yaratılan bilgidir. Yeniden kullanım için belli bir formda tutulmadığı için (teknik problemlerin çözümü, tekrarlanan hataların önlenmesi vb.) firmalar genellikle bu potansiyeli, bilgiyi kendilerine bir sermaye olarak yaratmada kullanamamaktadır. Her proje çeşitli potansiyel sonuçları da beraberinde getirir. Bunlar;

- Müşteri için hizmete verilen üretim ya da servis
- Üretimle ilgili proje bilgisi, üretim şekli ve kullanımı:
    - Üretimi ilgilendiren teknik bilgi, bölümleri ve teknolojileri
    - Üretim ile ilgili işlemsel bilgiler ve projelerde kullanımı
    - İletişim ve işbirliği ile ilgili organizasyonel bilgi

4.12.4. Bilgi yönetiminin inşaat sektörüne uygulanması

Yüklenici firmalar, üstlendikleri projelerde edindikleri bilgileri kayıt altına almaları gerekir. Projelerin yapım aşamasında, deneyimli teknik personel ve uzmanların bilgilerini, deneyimlerini paylaşması, daha önce gerçekleştirilen projelerde yapılan hataların yeniden meydana gelmesini önleyecektir. Daha önce karşılaşılan problemler, yeniden çözülmek zorunda kalmayacaktır. Deneyimli teknik personel ve uzmanlar projelerin tamamlanmasından sonra işlerinden

ayrılmaları durumunda, genelde hafızalarındaki bilgileri, deneyimlerini de beraberlerinde götürmekte ve firmaların gelecekte faydalanabileceği bilgilerin çok az bir kısmını geride bırakmaktadır [109]. Günümüzde inşaat firmaları gelişen teknolojilerle birlikte BY sistemlerini bünyelerine adapte etmektedir. Ancak, bu sistemler sadece açık bilgi ile ilgilenmektedir. Örtülü bilgi ve deneyim, teknik personel ve uzmanların zihinlerinde kalmaktadır. Dolayısıyla, yüklenici firmalar deneyimli personelin var olan bilgi birikimlerinden (know-how) ve deneyimlerinden yeterince faydalanamamakta ve bu durum onlar için büyük bir kayıp oluşturmaktadır.

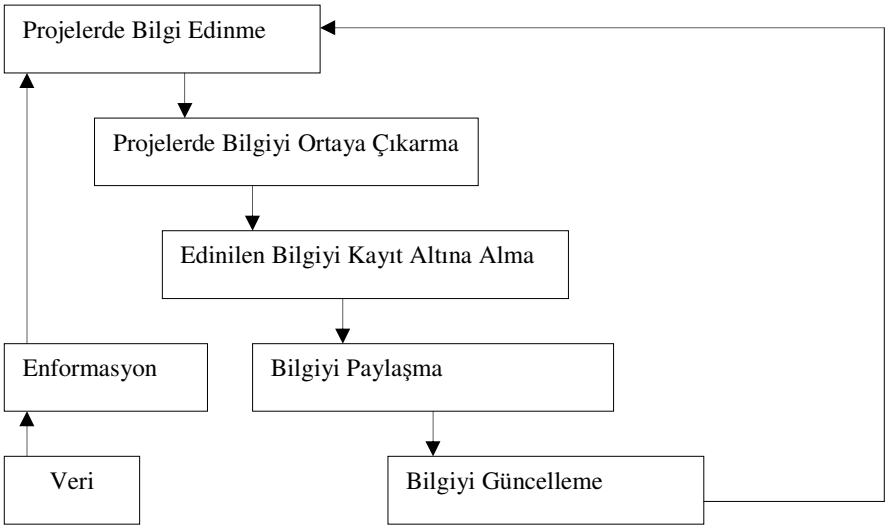
Projelerin yapım aşamasında, proje ile ilgili problemler, çözümleri, deneyimler ve var olan bilgi birikimlerinin büyük bir kısmı deneyimli mühendis ve uzmanların hafızalarında yer alır. BY'ni devreye sokmak örtülü bilginin diğer projelerde kullanımını sağlayacaktır ve yapım aşamasındaki faaliyetlerin geliştirilmesini ivmelendirecektir.

Enformasyon ve bilginin yeniden kullanımı daha önceki projelerde elde edilen bilgilerin öğrenme işlemlerini minimuma indirir, problem çözümlerinde zaman ve maliyet tasarrufu sağlar, inşaat projelerinin yapım aşamasındaki çözümlerin kalitesini arttırır. Deneyim ve bilgiyi paylaşmakla, yapım aşamasında karşılaşılan benzer problemler yeniden çözülmek zorunda kalmaz [109].

İnşaat projelerinde, sözleşmeler, şartnameler, notlar, tartışmalar ve saha raporları gibi bilgilerin büyük bir kısmı bilgisayar ortamına aktarılmamış doküman şeklindedir. Dokümanları elektronik ortama aktarmak, bilginin gelecekteki projelerde yeniden kullanımını sağlamak açısından önemlidir [110].

4.13. İnşaat Projelerinde Bilgi Yönetimi Döngüsü

Şekil 4.5'de gösterildiği üzere inşaat projelerinde BY döngüsünün 5 aşaması vardır [109]. Bunlar, bilgi edinme, bilgiyi ortaya çıkarma, bilgiyi kayıt altına alma, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi güncellemedir.



Şekil 4.5. İnşaat projelerinde bilgi yönetimi döngüsü aşamaları

4.13.1. Projelerde bilgi edinme

İnşaat projelerinin yapım aşamasında, bilgi ve enformasyonun büyük bir kısmı şantiyelerde elde edilir. Dolayısıyla, projelerin yapım aşamasında bilgilerin toplanması bilgi edinme aşamasında önemli bir rol oynar. Şantiyelerden elde edilen bilgiler şirket merkezlerinde açık bilgiye dönüştürülür.

Günümüzde inşaat sektöründe projelerden bilgi elde etmede en çok kullanılan yöntem iş bitim değerlendirmeleridir [111]. Bunlar genellikle projelerdeki organizasyonların katılımlarıyla kişisel olarak meydana getirilir. İş bitim değerlendirmeleri projelerde görev alan elemanların öğrendiklerini birleştirmede yararlı olmaktadır. Ancak, güncel uygulamalar bilgiyi elde etmede ve yeniden kullanmada çok etkili bir çerçeve sağlamadığına dair belirtilerin olduğu saptanmıştır [112]. Buradaki problem, ilgili teknik personellerin iş bitimi ile beraber projelerden ayrılmaları dolayısıyla etkili değerlendirmeler için yeterli zamanın olmamasıdır. Bir diğer problem ise, zaman aşımı sebebiyle önemli bilgilerin kaybedilme ihtimalidir. Aynı projede görev almayan diğer kişiler için de bilginin transferinde iş bitim değerlendirmeleri çok fazla etkili bir mekanizma olmayabilmektedir.

Yüklenici firmalar üstlendikleri projelerde genelde, işlerin bir kısmının ya da tamamının yapımı için taşeron firmalarla anlaşırlar. Yüklenici firmaların yapım aşamasında taşeron firmalarda çalışan uzman kişilerin bilgilerini elde etmeleri ve kurumsal veritabanlarına dahil etmeleri, gelecekte benzer işlerde bu bilgileri kullanmaları açısından önem taşımaktadır.

4.13.2. Projelerde bilgiyi ortaya çıkarma

Bilginin ortaya çıkarılması; yapım aşamasındaki problem çözümlerinin tanımlanması, yapım süreci işlemlerinin kayıtları, sanal iletişim, işbirliği ve özellikle de uzman ve deneyimli mühendislerin hafızalarındaki bilgileri kapsamaktadır.

4.13.3. Edinilen bilgiyi kayıt altına alma

Projelerde elde edinilen bilgiler gelecekte yeniden kullanımı için kayıt altına alınabilirler. Bilginin depolanması esnasında, fazla veya aynı olan enformasyon ve bilgilerin toplanmasını önlemek amacıyla, enformasyon ve bilgilerin kodlanması ve bilgi bankasında kayıt altına alınması gereklidir.

4.13.4. Bilgiyi paylaşma

Projelerde elde edilen ve kayıt altına alınan bilgilerin ihtiyaç duyulduğunda paylaşılması aşamasıdır. BY'nin en büyük hedefi bilginin paylaşılmasıdır. BY'nin geliştirilmesi ile organizasyon içerisinde çalışanlar belirli bir projede ihtiyaç duydukları bilgilere yeniden kullanım amacıyla ulaşabilirler. Gerekli olduğunda, yeni projelerde uygulayıp yeni problemlerin çözümlerinde kullanabilirler.

4.13.5. Bilginin güncellenmesi

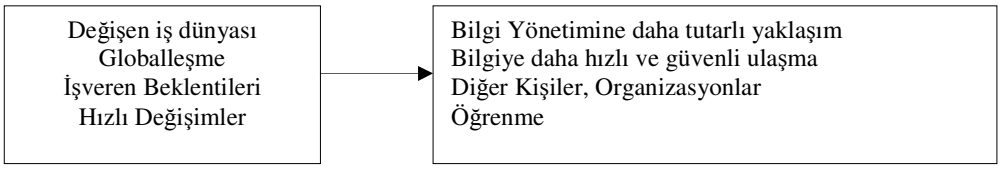
Yapım aşamasında elde edilen ve depolanan bilgilerin üzerine yeni bilgiler eklenmesi ve diğer projelerde daha verimli kullanılması amacıyla sürekli olarak güncellenmesi gereklidir. Deneyimlerin yeniden kullanımı yeni problemlerin çözümlerinde değerlendirilir. Böyle bir değerlendirme işlemlerin sürekli gelişimini sağlayacaktır. Geçersiz ya da güncelliğini yitirmiş bilgiler tanımlanmalı ve elimine edilmeli ya da güncellenmelidir [109].

4.14. İnşaat Sektörü için Bilgi Yönetiminin Gerekliliği

İnşaat sektöründe BY, yeniliklere olan gereksinimler, iş performansının geliştirilmesi ve işveren memnuniyetini sağlamaya yönelik ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır (Şekil 4.6). Sektör dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir. İşverenler daha az maliyete daha kaliteli üretimler talep etmektedir. Talep edilen üretimler de günden güne kompleks bir yapıya bürünmektedir [113].

Proje ekiplerinin geçici bir yapıya sahip olmaları, bilginin etkili bir biçimde diğer projelere transferini engellemektedir. Dolayısıyla, geçmiş aktivitelerden öğrenilen bilgilerin proje performansını arttırması amacıyla, bilginin elde edilmesi, transferi ve yeniden kullanılması gereklidir.

İnşaat sektörünün BY'ne olan ihtiyacını göz önüne alırken, bilginin bu sektörde yönetilmediği anlamı çıkmamalıdır. Sektörde bilginin yönetilmesine yönelik çeşitli metodlar geliştirilmiştir. Çeşitli aktivitelerde görev alan insanlar, bilginin elde edilmesi ve transferinde en önemli araçtır. Bilginin elde edilmesi, transferi, yeniden kullanımı için iş bitim değerlendirmeleri, yüz yüze iletişimler gibi araçlar kullanılmaktadır. Çeşitli enformasyon teknolojileri (grup yazılımları vb.) de bilgi yönetimine destek olmaktadır. Ancak bu işlemlerin, koordine edilmiş bir strateji olmadan uygulanması, bilgi yönetiminin sağladığı avantajların elde edilememesine yol açmaktadır.



Şekil 4.6. Organizasyonların bilgi yönetimine olan gereksinim sebepleri

İnşaat sektöründe bilginin yönetilmesine olan ihtiyaç her zaman için var olmuştur. İnşaat projelerinde mimarlar, tasarım mühendisleri, malzeme tedarikçileri, taşeronlar vb. gibi çok sayıda iştirakçinin yer alması, kurumlar arası bilgi alışverişini de önemli derecede arttırmaktadır. Büyük çaplı ve kompleks yapıların artması ile birlikte bilginin yönetimine olan gereksinim de daha fazla önem kazanmıştır.

4.15. İnşaat Firmalarının Bilgiyi Yönetme Şekilleri

İnşaat sektöründe BY'nin ana sürücüleri yeniliklere olan gereksinimler ve iş yapmada verimliliğin arttırılması ihtiyacıdır [114]. İnşaat sektörünün proje-bazlı bir sektör olması nedeniyle yenilikler ve verimlilik, projelerin transferleriyle ilgilidir [115]. Dolayısıyla, bu sektörde bilginin yönetimini iki safhada ele almak mümkündür; proje bilgisinin yönetimi ve organizasyon içindeki bilginin yönetimi.

Proje bilgisi; bir projeyi analiz etmek, geliştirmek, gerçekleştirmek ve tamamlamak için gerekli olan bilgiyi ifade eder. Proje bilgisinin yönetimi, geçici olarak kurulmuş proje organizasyonlarındaki bilginin yönetimini kapsamaktadır. İnşaat projelerindeki bilgi gereksinimleri arasında işverenin istekleri, yapının imalatının gerçekleştirildiği sahanın özellikleri, yapı için uygulanan standardlar (planlama, dizayn, işçi sağlığı ve güvenliği vb.) gibi bilgiler yer almaktadır. Proje bilgisinin yönetiminde aşağıdaki maddeler göz önüne alınmalıdır:

- Projenin farklı aşamalarındaki değişen organizasyonel ihtiyaçların belirlenmesi
- Projelerin farklı aşamaları arasında bilginin transfer edilmesi
- Projede görev alan çok-disiplinli takımlardaki elemanlar arasındaki bilgilerin yönetiminin desteklenmesi

- Proje sürecinde bilginin elde edilmesi için gerekli mekanizmaların tedarik edilmesi

İnşaat projeleri birbirine bağlı aktiviteleri içermektedir. Projeleri fizibilite, tasarım, uygulama, işletmeye alma ve teslim etme olmak üzere dört ana aşamada ele almak mümkündür. Fizibilite aşamasında projeye olan gereksinim ve hedefler ortaya konur. Tasarım aşaması proje tasarımı, şartnameler ve planlamayı içerir. Uygulama aşaması, projenin bir önceki aşamada geliştirilen planlar ve şartnameler doğrultusundaki yapım sürecidir. İşletmeye alma ve teslim etme aşaması ise, yapının tamamlanması ile birlikte projenin analiz edilmesini ve projede öğrenilenlerin gözden geçirilip derlenmesini içerir. İnşaat projesinin bu aşamalarındaki bilgi gereksinimleri ve bu aşamalarda görev alan uzmanların oluşturduğu liste Çizelge 4.4'de verilmiştir [116].

İnşaat firmaları için geçmiş proje bilgileri, gelecekteki proje planlamalarında ve maliyet hesaplamalarında önemli bir kaynaktır. Bu bilgilerin öneminin bilinmesine rağmen, geçmiş proje verilerinin elde edilmesi, depolanması, yeniden kullanılması şirketlerde etkili bir biçimde gerçekleşmemektedir.

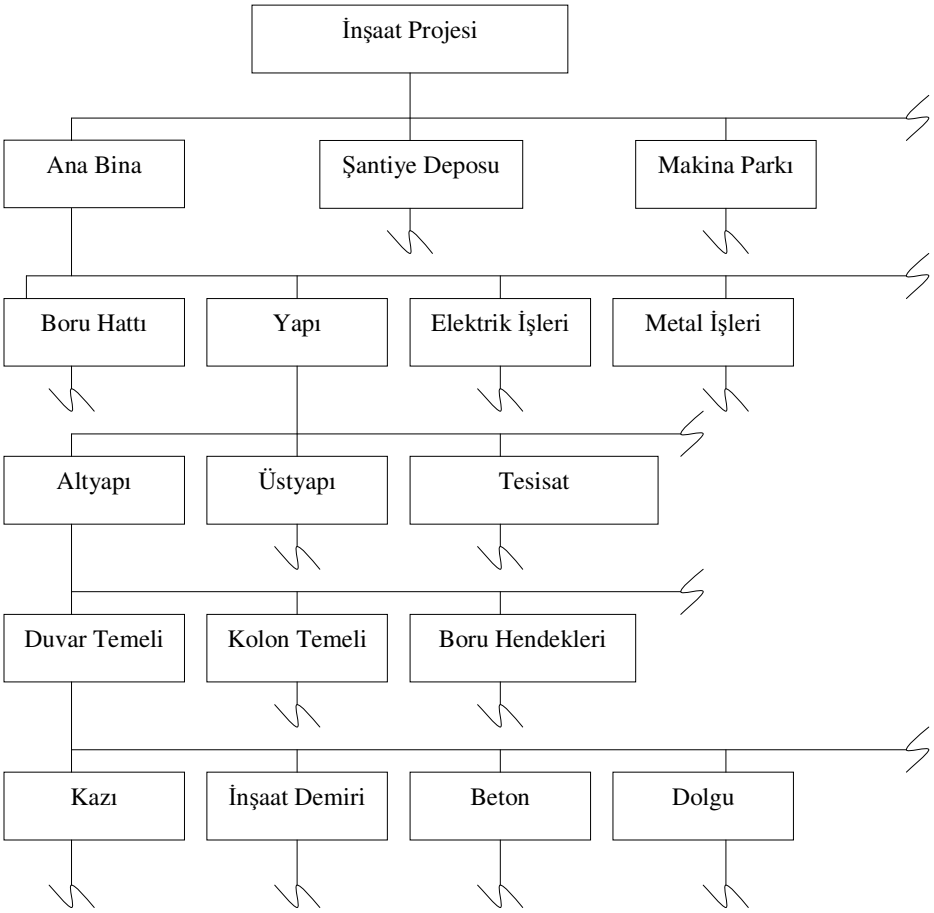
Geçmiş proje raporları genelde aşağıda listelenmiş veri ve bilgilerden oluşmaktadır:

- Genel proje verileri (tanım, yer, fotoğraflar, çizimler, vb.)
- İdari bilgiler (planlama, organizasyon şeması, vb.)
- Tasarım belgeleri
- Malzeme tedarikçileri ve lojistik verileri
- Yapım süreci üretim verileri
- Taşeron bilgileri
- Maliyet verileri
- İşçi çalışma saatleri ve verimlilik verileri
- Teknik ve mali çalışma verileri

Çizelge 4.4. İnşaat projesi aşamalarında bilgi gereksinimleri ve bu aşamalarda yer alan uzmanlar

Proje Aşaması	Bilgi gereksinimleri	Uzmanlar
Fizibilite	- Bir projeye ihtiyaç var mı? - Yapı, hangi hizmetleri yerine getirecek? - Proje için ne kadar kredi temin edilebilir? - Yapı nerede inşa edilecek? - Proje için en uygun firmalar hangileri? - Proje ile ilgili olan kurumlar hangileri?	- İş Geliştirme Müdürleri - Proje Müdürleri - Finansal Danışmanlar - Planlama Uzmanları - İşletme Müdürleri
Tasarım	- İşverenin istekleri neler? - Yapının inşa edileceği sahanın özellikleri neler? - İnşa edilecek yapı için ilgili şartlar neler? - Yapının görünümü nasıl olacak? - Hangi malzemelere ihtiyaç var ve miktarları nedir? - Yapının maliyeti nedir? - Yapı ne şekilde inşa edilecek?	- Mimarlar - Mühendisler (teklif, tasarım, proje) - Planlama Uzmanları - Sürveyanlar - Proje Müdürleri - Yükleniciler
Uygulama	- Bütün malzemeler belirlendi mi? - Malzemeler nereden temin edilebilir? - Malzemelere nasıl ve ne zaman ihtiyaç var? - İşin verimli olması için firma nasıl daha iyi organize edilebilir? - Farklı unsurlar daha etkili nasıl birleştirilebilir? - İşçilik kalitesi nasıl sağlanabilir?	- Yükleniciler - Proje Müdürleri - Taşeronlar - Malzeme ve Ekipman tedarikçileri - Mimarlar - Mühendisler
İşletmeye alma ve teslim etme	- İnşa edilen yapı beklenilen hizmeti veriyor mu? - Yapının amacına uygun hizmet sağlanıyor mu? - Bütün sistemler verimli bir şekilde çalışıyor mu? - İlgili tüm kurumlar projeden memnun mu?	- Mimarlar - Yükleniciler - İşveren / Kullanıcılar - İşletme Müdürleri

İnşaat projelerinde bilgiler, yapım sürecindeki birçok aktiviteden elde edilebilecek bilgileri içermektedir. Tipik bir inşaat projesi yapım sürecinde elde edilebilecek bilgilerin bulunduğu aktiviteler Şekil 4.7'de gösterilmiştir [93]. Bu şekilde görüldüğü üzere, aktivitelerin birçok alt işlemi bulunmaktadır. Altyapıya ait bazı alt işler bu şekilde gösterilmiştir.

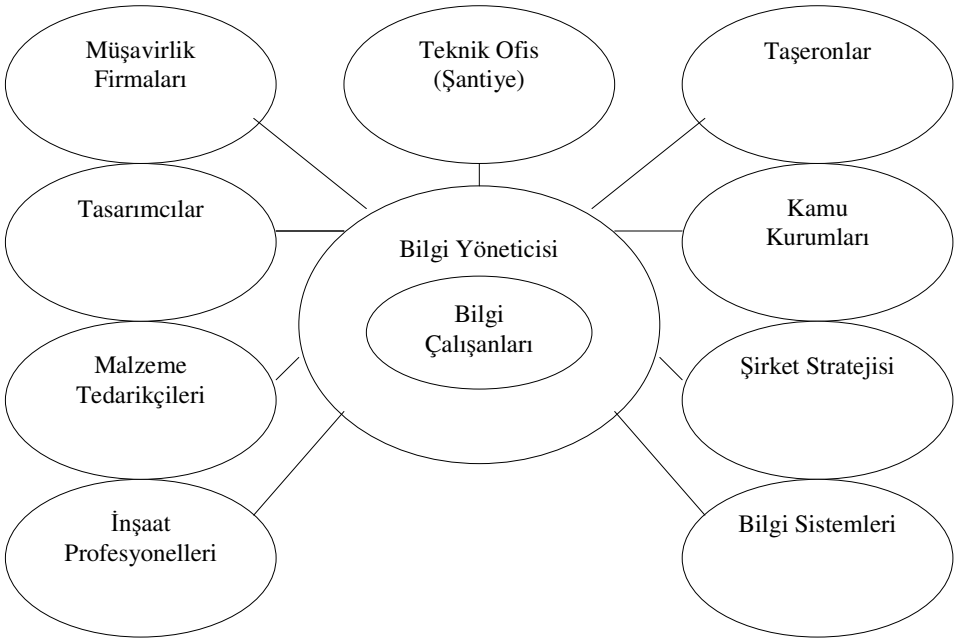


Şekil 4.7. Yapım sürecinde elde edilebilecek bilgilerin bulunduğu aktivitelerden bir örnek

Organizasyon içindeki bilginin yönetimi ise, bir organizasyonun yer aldığı çeşitli projelerde bilgi ve öğrenmenin transferini gerçekleştirebilme kabiliyetini kapsamaktadır. İnşaat firmaları, projelerde işverenin isteklerini yerine getirmek üzere yoğunlaştıklarından dolayı, BY stratejilerinin organizasyonu ihalelerde başarılı olma ve daha fazla kar elde etme amacına yönelik olarak geliştirilmesi sonucunu doğurur. Organizasyon içinde BY'ni gerçekleştirmede çeşitli stratejiler arasında açık bilginin yönetimi için bilgisayar-tabanlı araçlar (grup yazılımları, bilgi-tabanlı sistemler vb.), örtülü bilginin yönetimi için ise sohbet, uygulama toplulukları gibi araçlar kullanılmaktadır.

4.16. İnşaat Firmalarının Bilgi Yönetimi Ekibini Oluşturmaları

Bir organizasyonun bilgiyi etkili bir biçimde yönetebilmesi için bilgi yönetimi ekibine ve bilgi yöneticilerine gereksinimi vardır. İnşaat firmalarının da bu doğrultuda bilgi yönetimi ekibini oluşturmaları ve bünyelerinde bir bilgi yöneticisini görevlendirmeleri, bilginin etkili yönetiminde önemli bir adım olacaktır. Bilgi yöneticisi, şirket bünyesinde görev alan bir yönetici olabileceği gibi şirket dışından da transfer edilebilir. Burada önemli olan husus, bilgi yöneticisi görevini üstlenecek olan kişinin inşaat sektörü deneyimine, yeterli derecede enformasyon teknolojileri bilgisine ve liderlik vasıflarına sahip olmasıdır. İnşaat projelerinde bilgi yönetimi ekibinin yapısı Şekil 4.8'de gösterilmiştir.



Şekil 4.8. İnşaat projelerinde bilgi yönetimi ekibinin yapısı

4.17. İnşaat Firmaları için Bilgi Yönetiminin Avantajları

BY, özellikle inşaat sektörü gibi bilgi-tabanlı sektörlerde hayati önem taşır ve bu sektördeki organizasyonlar için çeşitli avantajları da beraberinde getirir.

BY'nin sağladığı avantajlar iki kategoride ele alınmıştır [117]; işleri daha iyi yapmanın sonucu olarak sağlanan avantajlar ve daha iyi iş yapmanın sonucu sağlanan avantajlar. İşleri daha iyi yapmanın anlamı; toplu bilgiyi ve enformasyonu daha verimli kullanabilmektir. İnşaat firmaları için bunun getirdiği avantajlar aşağıdaki maddelerle sıralanabilir.

- Projelerde verimliliğin artması:

  Bilginin etkili bir biçimde kullanılmasıyla problemlerle karşılaşıldığı anda çözümlerin daha kolaylıkla bulunması sağlanır. BY'nde öğrenmenin hızlandırılmasıyla iş performansının artması sağlanır.
- Rekabet avantajı:

  Bilginin etkili kullanılması sonucu diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü ele geçirilmiş olur.
- Daha fazla başarı:

  Yeni projelerin kazanılması ve üstlenilmesi, iş hacmini büyütme şansının elde edilmesi bilginin etkili biçimde kullanılmasıyla ortaya çıkar.
- Yeniliklerin artması:

  Bilginin iyi yönetilmesiyle yeni iş ve metodların daha kolaylıkla hayata geçirilmesi sağlanır.
- Gereksiz iş tekrarının önlenmesi:

  Bilginin etkili kullanılmasıyla birlikte daha önceden diğer projelerde çözülmüş problemlerle karşılaşıldığında çözüm için zaman ve maliyet tasarrufu sağlanır. Bilginin paylaşılmasıyla işlerin tekrarı önlenmiş olur.
- Kişilere bağımlılığın azaltılmış olması.
- Daha etkili takım çalışması oluşturulması.

Daha iyi iş yapmanın anlamı ise, yeni fikirler yaratmak ve iş hedeflerini yakalamada bu fikirleri kullanmaktır ki bunlar daha fazla kar elde etmek, prestiji yüksek projeler kazanmak ve yüksek kalitede elemanları işe almak ve onları organizasyon bünyesinde tutmak olarak adlandırılabilir. Bunların sonucu olarak inşaat firmalarına sağlanan avantajlar da aşağıdaki maddelerde listelenmiştir.

- Yenilikler vasıtası ile işveren değeri yaratmak.
- Geleceğin kar büyümesini yaratmak.
- Personeli güçlendirmek ve dinamik tutmak.

- Daha iyi bir inşaat sektörü yaratmak.

4.18. İnşaat Firmalarında Başarılı Bilgi Yönetimi Önündeki Engeller

İnşaat organizasyonları genelde bilginin paylaşımına yönelik teşvikler sunmamaktadır. Firma kültürü, şirket içi bilgi paylaşımının önünde en büyük engel olabilmektedir. Şirket kültürünün yanında bir inşaat organizasyonunda başarılı bir BY'nin önündeki diğer engeller Carrillo ve ark. [118] tarafından aşağıdaki maddelerle açıklanmıştır:

- Zaman Darlığı:

Bilginin paylaşılması ek bir çaba gerektirir. İnşaat projelerinde yapım süreci zamanla yarışmaktadır. Yapılan ana işin yanında zamandan alacak diğer aktiviteler ikinci derecede önemli olarak görülmektedir.

- Daha büyük problemleri çözme uğraşı:

BY'ni içeren aşamalar kompleks bir yapıya sahiptir. Proje ekibinin elemanlarına bilgileri transfer etmeyi sağlamak ve yapım sürecinde gerekli olan bilgileri transfer etmek görünürde kolay bir işlemdir. Ancak gerçekte, projelerin yapım aşamasındaki büyük problemlerin çözümlerine yönelmek, BY'ni ikinci plana itmektedir.

- Bilginin dönüştürülmesi:

İnşaat sektöründeki çalışanlar, özel görevleri yerine getiren, uzun yılların deneyimine sahip birçok profesyonel ve uzmandan oluşmaktadır. Bu kişilerin hafızalarındaki bilgileri başkalarının yararına olacak şekilde açık bilgi haline dönüştürmek, bunu da makul bir sürede ve kabul edilebilir bir maliyetle gerçekleştirmek organizasyonlar için bir problem teşkil edebilmektedir.

- Küçük ve orta ölçekli şirketlerin çokluğu:

İnşaat sektörü büyük bir oranda küçük ve orta ölçekli şirketlerden oluşmaktadır. Bu şirketlerin BY'ni öncelikli sıraya almaması ve uygulamalarına yeterince desteklememesi bu şirketlerle iş yapan firmalar için BY önünde bir engel olabilmektedir.

- Çok-disiplinli ekiplerle çalışmak:

Bazı proje ekibi elemanları farklı bölümler hatta farklı firmalar bünyesindedir. Sınırlı bir zaman dilimi içerisinde bu ekiplerle bilgiyi yönetmek zordur. Uzun süreli ortaklıklar olmadığı sürece bilgi yönetiminin avantajları sınırlı bir düzeyde kalabilmektedir.

- Projelerin geçici olması:

Projelerin belli bir zaman dilimi içerisinde tamamlanması, geçici olması BY'ne gerekli zamanın ve önemin verilmemesine yol açabilmektedir.

- Öğrenme yetersizliği:

İnşaat sektöründe üretimlerin geçici projelerde gerçekleşmesi geçmiş projelerdeki hatalardan yeterince ders alınmamasına yol açabilmekte ve etkili BY engellenebilmektedir.

- Güvenin azalması:

BY sistemlerinin uygulamaları ile çalışanlar, gerekli bilgiye her zaman ulaşabileceklerini düşünebilmektedirler. Ancak BY sistemlerinin onların ilgi alanları ile ilgili istedikleri anda yeterli derecede bilgiyi sağlayamamaları durumunda bu sistemlere olan güvenin azalmasına yol açabilmektedir.

- Enformasyon teknolojilerine ihtiyaç duyulması:

Günümüzde bilginin transferi büyük ölçüde enformasyon teknolojilerine bağlıdır. İnşaat organizasyonları, merkezlerinde yeterli enformasyon teknolojileri altyapısına sahip olmayabilirler. BY sistemlerinin anahtar elemanı olan enformasyon teknolojisi desteği, bir organizasyonda bilginin transferini gerçekleştirmek için gereklidir ve etkili BY için bu teknolojilerin organizasyon bünyesine adapte edilmeleri gerekmektedir.

4.19. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürlerarası Bilgi Yönetimi

Kültürlerarası bilgi yönetimi nispeten yeni bir kavramdır. Özellikle inşaat sektöründe kültürlerarası bilgi yönetimi konusunda geniş çaplı bir araştırma yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla bu konuda gerçekleştirilecek bir çalışmanın literatüre, Türk ve dünya inşaat sektörlerine büyük katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan kültürlerarası bilgi yönetimi konusu aşağıda maddeler halinde verilen konu başlıklarını içermektedir:

- Farklı kültürlerin bilgiyi elde etme yöntemleri
- Farklı kültürlerde bilgi dönüşümü
- Farklı kültürlerin bilgi paylaşımına yaklaşımları
- Kültürlerarası bilgi transferi
- Kültürlerarası bilgi paylaşımı
- Kültürlerarası bilgi paylaşımı önündeki engeller
- Kültürlerarası bilgi yönetimi uygulamaları

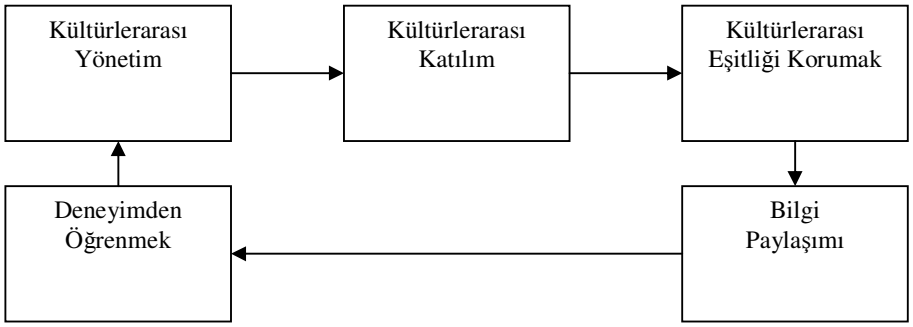
4.19.1. Kültürlerarası yönetim ve bilgi yönetimi

Nguyen ve ark. [119], literatürde çok az yer bulan kültürlerarası bilgi yönetimini şu şekilde tanımlamışlardır: 'Kültürlerarası çevreye adapte olmada kültürel farklılıkları kabul eden ve anlayan çok sayıda uygulamalar serisinden oluşan yeni bir kültür geliştirmek. Bu kültür bilgi yönetimi uygulamalarını geliştirmektedir'.

Literatürde kültürlerarası yönetim ve BY arasındaki ilişki iki bakış açısından incelenmiştir: kültürlerarası yönetim perspektifi yönünden BY; ve BY perspektifi yönünden kültürlerarası yönetim [119]. Gerçekleştirilen araştırmalarda kültürlerarası çevrenin bilgi yönetimi önünde genelde bir engel olarak görülmektedir. Ancak, kültürel sinerji konusunda da bahsedildiği üzere kültürel farklılıklar bilgi yönetimi üzerinde önemli avantajlar da sağlayabilmektedir.

Holden'e [32] göre kültür örtülü bilgidir ve kültürlerarası yönetim kültürel farklılıkların yönetiminden daha geniş bir konudur. Holden, kültürlerarası yönetime farklı bir yönden bakarak bilgi yönetimi yaklaşımını öngörmüştür (Şekil 4.9). Holden'in BY yaklaşımı şu açılardan önemlidir:

- Kişilerin kültürü deneyimleri ile uyumludur. Herkesin bir kültürü vardır ancak çok az insan bu kültürün ne olduğunu tam olarak ifade edebilir.
- Şekil 4.9 göstermektedir ki kültürlerarası deneyim temelde sonu olmayan bir öğrenme deneyimidir.
- Kültürlerarası konular, BY yaklaşımı ile yönetilebilir.



Şekil 4.9. Holden'in bilgi yönetimi yaklaşımı

4.19.2. Kültürlerarası bilgi yönetimi modeli (SECI)

Kültürlerarası araştırmalar göz önüne alındığında, ulusal kültür ve BY arasındaki ilişkiyi inceleyen nispeten az sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir [4]. Geliştirilen BY modelleri arasında evrensel olarak kabul edilen ve birçok organizasyonun BY uygulamalarında başlangıç noktası olarak gördükleri ve gerek örtülü bilgi gerekse açık bilgiyi konu alan Nonaka ve Takeuchi'nin [99] bilgi dönüşümü (SECI) modeli yer almaktadır (Şekil 8.9). Bu model, bilginin sosyalleşme vasıtası ile transferinin mümkün olduğunu varsaymaktadır.

Sosyalleşme (Örtülüden örtülüye)	Dışsallaşma (Örtülüden açığa)
İçselleşme (Açıktan örtülüye)	Birleştirme (Açıktan açığa)

Şekil 4.10. SECI modeli

Sosyalleşme, örtülü bilginin tekrar örtülü bilgi olarak meydana çıkmasıdır. Paylaşılan tecrübelerle, teknik yeteneklerle örtülü bilgiden yeni örtülü bilgiyi sağlayan bir süreçtir. Bu süreç içinde bilgiye gözlem, taklit ve pratikle ulaşılmaktadır. Dervişoğlu [94], sosyalleşme sürecinde ortak paylaşımlar sağlanılarak bir bireyin örtülü bilgiyi içselleştirmesinin sağlandığını ifade etmiştir.

Bir kişinin bir işi yaparken onu izlemesi ve benzer işi kendisinin uygulamaya koyması esnasında kullanabileceği ipuçları elde etmesi örtülüden örtülüye transferin güzel bir örneğidir.

Dışsallaşma, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesidir. Kişilerin bildikleri konuları somut hale getirmesidir. Bir kişinin iyi bildiği bir konuda bildiklerini yayımlaması dışsallaşmaya bir örnektir.

Birleştirme, açık bilginin yine açık bilgi olarak paylaşılmasıdır. Açık bilgi bir konferansta ya da toplantıda dokümanlar, e-postalar, veya eğitim yoluyla paylaşılabilir. Bu tür bilgiler organizasyonlar içinde enformasyon teknolojilerinin etkin kullanımına olanak tanır ve bu teknolojiler sayesinde paylaşılır.

İçselleşme, açık bilgiden örtülü bilgiye dönülmesidir. Kişilerin dokümantasyon sırasında hazırladıkları açık bilgi şeklindeki raporları okumaları ve diğer kişilerin daha önceden öğrendiklerini yeniden pekiştirmeleri sayesinde bilgiyi içselleştirmeleri buna bir örnektir.

Bunun yanında, Glisby ve Holden [9] modelin Japon kültürü kaynaklı olduğunu ve bu modelin Batı kültürlerine kolaylıkla adapte edilemeyeceğini belirtmişlerdir. Diğer BY modelleri arasında yer alan Boisot'un [120] ve Chase'nin [121] modellerinin de kültürel kavramlardan yoksun oldukları belirtilmektedir [4].

4.19.3. Kültürlerarası bilgi transferi

Bilgi transferi bilgi paylaşımı için bir önkoşuldur [104] ve aynı zamanda bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Bilgi transferi bireyler ve bilgisayarlar, takımlar ve bireyler, ya da bireyler arası gerçekleşebilir. Transfer ve paylaşım birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Bilgi transferi birey için bilgi sağlanmasıdır. Paylaşım terimi ise bireyler, ekipler, ya da bireyler ve bilgi bankaları arasında bilginin alışverişidir.

Çok-uluslu organizasyonlar, kültürler arasında bilginin yaratılması ve transferi için önemli bir araçtır. Dolayısıyla, kültürlerarası bilgi transferi son yıllarda önemi gittikçe artan bir kavram haline gelmiştir [122]. Bilgi transferi farklı kültürler arasında gerçekleştiğinde bu işlemde zorluklar yaşanabilmektedir.

Dolayısıyla ulusal kültür, çok-uluslu organizasyonlarda bilgi transferi önünde önemli bir faktör haline gelmektedir. Ulusal kültürün çok-uluslu organizasyonlarda bilgi transferi üzerindeki etkileri nispeten az incelenmiş bir konudur. Literatürde bu konudaki eksikliklerden biri de ulusal kültürün bilgi transferini ne derece etkilediğinin belirlenebileceği bir değerlendirme sisteminin olmayışıdır. Çok-uluslu organizasyonlarda bilgi transferi üzerine yapılan çalışmalar genellikle bilginin karakteristikleri, örgüt şekli ve bilgi transferi üzerine yoğunlaşmış durumdadır. Thiessen ve ark. [8], kültürel farklılıkların bilgi transferi önünde bir engel oluşturabileceği gibi öğrenme üzerinde olumlu etkilerinin de olabileceğini belirtmişlerdir.

4.19.4. Kültürlerarası bilgi paylaşımı

BY literatüründe genel bir öngörü, bireylerin gruplar, işbirliği ve takım çalışmasına zorlandırıldıklarında bilginin doğal olarak paylaşıldığı şeklindedir. Hutchings ve Michailova [123] ise, bilgi paylaşımının literatürde öngörüldüğü gibi doğal olarak gerçekleşmediğini ve bilgi paylaşımının kurumsal ve kültürel farklılıklara bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Kültürlerarası araştırmalarda bilgi ve bilgi paylaşımı konularında gerçekleştirilen çalışmalarda, bilgi paylaşımının kültürler arasında belirgin bir farklılık olduğu kabul edilen bir gerçek olarak göze çarpmaktadır [4].

5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

İnşaat sektöründeki hızlı gelişmeler, rekabet ve organizasyonların uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamaları sektörde kültürel farklılıklar ve kültürlerarası yönetim üzerine yapılan çalışmaların yoğunluk kazanmasını sağlamıştır. İnşaat sektörü kapsamında ele alınan araştırma konuları dört grupta toplanmıştır [16]:

- Sektör kültürü, inşaat sektöründe kültürel farklılıklar ve mesleki roller
- Organizasyonel kültür ve organizasyonel yönetim kültürü
- Kültür ölçümüne ilişkin ölçüm aracı geliştirilmesi
- Kültür, kültür yönetimi ve performans – kültür ilişkisi

Kültürel farklılıklar konusunda yapılan araştırmalar genel anlamda emik (nitel) ve etik (nicel) olmak üzere iki farklı yönteme dayanmaktadır. Emik araştırmalar, ülkenin veya topluluğun kendine özgü koşullarında uzun süreli gözleme dayalı araştırmalardır. Katılımcı gözlemci ve etnometodoloji olmak üzereye ikiye ayrılmaktadır. Katılımcı gözlem, kültürü araştırmak için en iyi yol olarak bilinir. O kültürün üyeleriyle konuşmak, onlarla bir süre birlikte yaşamak, kültürü öğrenmede en etkili yoldur. Etnometodoloji, bu günlük, bölgesel iş ve anlam üretimine odaklanmaktadır. Etik araştırmalar ise verilerin geliştirilen bir ölçme aracı kullanılarak toplandığı, ölçümlendirildiği ve bir haritaya yerleştirildiği araştırmalardır. Bu tür araştırmalarda kullanılan en popüler yöntem, ölçme aracı, anket yoluyla veri toplama ve vaka etütleridir. Anket yoluyla kültürel skorlar elde edilir [16].

Türk İnşaat Sektörü'ne yönelik kapsamlı bir araştırma Akıner [16] tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Türk inşaat sektöründe çalışan mimar ve inşaat mühendisleri arasında iş değerleri açısından bir farklılığın olup olmadığına odaklanmıştır. Hofstede'nin ulusal kültürü tanımlamada ve diğer kültürlerle karşılaştırmada kullandığı modelden yararlanılarak yapılan çalışma kamu ve özel sektörde çalışan 47'si inşaat mühendisi 64'ü mimar toplam 111 kişi arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Hofstede'nin kültürel boyutlarını kullanarak Türk inşaat sektörünün kültürel değerlerini ortaya çıkartmak ve bu

boyutların inşaat sektöründe rol alan inşaat mühendisleri ve mimarların tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediğine ilişkin sonuçları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, Avrupa ülkelerinde bu grupta yer alan çalışanlarla aralarında nasıl bir farklılık olduğu da sorgulanmaktadır. Araştırma sonuçları arasında; inşaat mühendislerinin birtakım kurallara mimarlardan fazla sadık oldukları; mimarların güç mesafesi boyutunun inşaat mühendislerine oranla daha yüksek olduğu, ancak belirsizlikten kaçınma boyutunun inşaat mühendislerininkine göre daha düşük olduğu; mimarların inşaat mühendislerine göre daha bireyselci oldukları; inşaat mühendislerinin dişi kültüre yakın oldukları, mimarların ise erkek kültür boyutuna daha yakın oldukları yer almaktadır. Akıner [16] bu çalışmada finansal desteğin sağlanamamasından dolayı uluslararası karşılaştırma yapılamadığını ve bu konuda mutlaka bir araştırma yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Uluslararası karşılaştırma yapmanın hem kendi ülkemiz inşaat sektörü için hem de diğer ülkeler için karşılıklı fayda sağlayacağını belirtmiştir.

Türk İnşaat Sektörü'nde faaliyet gösteren firmaların kültürel profilini irdelemeye yönelik bir çalışma Giritli ve ark. [124] tarafından yapılmıştır. Toplam 134 firmada yapılan araştırmada firmaların organizasyonel kültürlerini karşılaştırmada Cameron ve Quinn'in OCAI (Organizasyonel Kültürü Ölçme Aracı) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sektörde yer alan organizasyonların çoğunluğunu klan ve hiyerarşi tipi organizasyonların oluşturduğu tespit edilmiştir. Klan tipi organizasyonların özellikleri arasında aile-tipi organizasyonlar olması ve takım çalışmasının ön planda olması yer alır. Bu tip organizasyonlar ortak değer ve amaçları olan geniş bir aileye benzerler. Bu organizasyonlarda işler belirlenmiş rolleri olan takımlar tarafından yürütülür. Hiyerarşi tipi organizasyonlarda ise formal, stabil bir yapı vardır. Kamu sektöründeki organizasyonlara benzerler ve nispeten eski organizasyonlardır. Araştırmacılar, firmaların sahip oldukları bu yapıları ile günümüz rekabetçi iş dünyasında zorluklarla karşılaşabileceklerini belirtmişlerdir.

Barthorpe ve ark. [125] kültür konusunda yapılan araştırmaların genel bir görünümünü yansıtmak amacıyla bir değerlendirme çalışması yapmışlardır. Bu

çalışmada konular üç ana başlık altında toplanmıştır; tarihsel ve sosyolojik kültür perspektifi, kurum kültürü perspektifi, ve inşaat sektörü kültürü perspektifi.

Pheng ve Yuquan [126], Hofstede'nin kültürel boyutlarını kullanarak Çin ve Singapur kültürlerinin bir karşılaştırmasını yapmışlardır. Çin inşaat sektöründe 84 çalışan arasında yapılan bu araştırmada Hofstede'nin kültürel boyut indeksleri her iki kültür için de bulunmuş ve farklılıklar ortaya dökülmüştür. Bu çalışmanın Çin inşaat sektöründe iş yapmayı düşünen yöneticiler için bir kılavuz olması hedeflenmiştir.

Baba [127] yapmış olduğu çalışmada, Batı ülkelerinde geliştirilen yeni sistem ve metodların Asya ülkelerinde uygulanması çalışmalarında kültürel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların meydana geldiğini saptamıştır. Baba [127] bu kültürel farklılıkları üç kategoride sınıflandırmıştır:

- geleneksel şirket yapısı
- yönetimsel farklılıklar
- sözleşme ve kurallara dayalı temel kavramlardaki ve düşüncelerdeki farklılıklar

He [128], uluslararası inşaat projelerindeki risk faktörlerini üç kategoride sınıflanabileceğini belirtmiştir. Bunlar; politik durum, ekonomik ve finansal durum, ve sosyal çevredir. He [128] çalışmasında sosyal çevre problemlerinin genellikle kültürel farklılıklardan kaynaklandığını belirtmiştir. Bu farklılıklara örnek olarak farklı din, dil problemi, geleneklerin farklı olmasını göstermiştir.

Ngowi'nin [16] çalışması Botswana'daki inşaat projelerinin yapım aşamasındaki yeniliklerle ilgili kültürün etkisi üzerinedir. Bu çalışmada farklı kültürlere sahip proje elemanlarının aynı kültüre sahip elemanlara göre yenilikler karşısında problemler oluşturduklarını tespit etmiştir. Dolayısıyla proje yönetiminde yeniliklere dayalı bir iş ortamı yaratılırken kültürün göz önüne alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Chan [130], Çin inşaat projelerinde meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde kültürün inşaat proje yönetimine olan etkisini ortaya koymuştur. Chan bu çalışmasında anlaşmazlıkların sebebinin toplumun kültürü ile yakından ilişkili olduğunu ve anlaşmazlıkların çözümünde de bu kültürün etkili olduğunu belirtmiştir.

Qammaz ve ark. [131] çalışmalarında çok-uluslu inşaat projelerindeki kültürel riskin tanımını yapmışlar, bu riskin kaynaklarını belirleyerek kültürel riski değerlendirmek amacıyla bir ANP modeli geliştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kültürel farklılıklar ile ilgili en önemli risk faktörlerinin sırasıyla işbirliği ve iletişimdeki engeller, gelenekler, yasalar ve bireyselcilik olarak bulunmuştur.

Ling ve Lim [132] Çin inşaat sektöründeki projelerde iş yapan Amerikan, Japon ve Singapur firmaları çalışanları ve Çinliler arasında kültürel farklılıkları belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Çin'de iş yapan yabancı firmaların kültürlerarası farklılıklar başarılı yönetildiği taktirde bu ülkede etkili iş yapabilecekleri saptanmıştır. Bunlar arasında iletişimi geliştirmek ve yerli halkın davranışlarını kabul etmek yer almaktadır.

Mahalingam ve ark. [1] Taiwan ve Hindistan'daki dört uluslararası inşaat projesinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemlerin en önemlilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırmada veriler katılımcılarla yüz-yüze ve proje toplantıları ve katılımcılar arasındaki diyaloglar gözlemlenerek elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre gelenekler ve iş uygulamaları, kültürel farklılıklarla birlikte en önemli problemler olarak ortaya çıkarılmıştır.

Orrill [133] Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki inşaat projelerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemleri irdelemiştir. Üç farklı projede 20 katılımcıyla görüşmeler yapmıştır. Ayrıca her bir problemin çözümü için firmaların adapte edebileceği stratejiler geliştirmiş ve önerilerde bulunmuştur.

Tukiainen ve ark.'nın [134] çalışması uluslararası projelerde kültürel farklılıkların etkileri ve yönetimine yönelik bir model ve metod sağlamaktadır. Orta Doğu ve Avrupa'daki çok-kültürlü inşaat projeleri baz alınarak yapılan çalışmada kültürel farklılıkların projelerde tahmin edilemeyen maliyetlere, gecikmelere ve kalite problemlerine etkileri incelenmiştir. Aynı zamanda kültürel farklılıkların inovasyona olan olumsuz etkileri de değerlendirilmiştir.

English [135], 1997-98 arasında Güney Afrika'da önde gelen bir inşaat firmasında gerçekleştirilen kültürel farklılıklar eğitim programının sonuçlarını vermiştir. Program sonunda şantiyede katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır. Son olarak, bu programın bitiminden iki yıl sonra katılımcıların kültürel farklılıkları

yönetimi değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda programa katılanların kültürlerarası işbirliğini programa katılmayanlardan daha etkili bir biçimde gerçekleştirebildikleri ortaya çıkmıştır.

Chan ve Tse [58], Hong Kong, Londra ve Sydney'de yaptıkları araştırmada uluslararası inşaat sözleşmelerinde kültürel konuların etkisini incelemişlerdir. Bu çalışma, uluslararası inşaat projelerindeki sözleşme düzenlemeleri, anlaşmazlıkların sebepleri ve anlaşmazlık çözüm metodları üzerine gelecekte yapılacak olan araştırmalar için bir temel oluşturmayı hedeflemektedir. Benzer bir çalışma yine Chan ve Suen [136] tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma Çin'de 40 uzman yönetici arasında yüz-yüze görüşme şeklinde yapılmış ve Çin'deki uluslararası projelerde ortaya çıkan en önemli anlaşmazlıklar, bu anlaşmazlıkları çözmede kullanılan en yaygın yöntemler ve anlaşmazlıkların çözümünde alternatif metodlar belirtilmiştir.

Zwikael ve ark. [137], Japon ve İsrail kültürlerindeki proje yönetim biçimi farklılıklarını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. 337'si İsrail 88'i Japonya'dan olmak üzere toplam 425 proje müdürü ile yapılan çalışma sonucunda iki ülke arasındaki yönetim biçimlerinde önemli farklılıklar saptamışlardır. İsrailli proje yöneticilerinin daha çok saha ve zaman yönetimine odaklandıklarını, Japon yöneticilerin ise iletişim ve maliyet yönetimi üzerinde yoğunlaştıklarını tespit etmişlerdir.

Pheng ve Alfelor [138], çalışmalarında kültürel farklılıkların uluslararası inşaat projelerinde kalite yönetimi üzerinde önemli etkileri olduğunu öne sürmektedirler. İki örnek vaka çalışması ile de ulusal kültürün kalite yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu etkileri azaltmak için metodlar önermişlerdir.

Chevrier [139], uluslararası projelerde liderlik yapan yöneticilerin kültürel farklılıkları yönetmedeki stratejilerini incelemiştir. Avrupa'daki üç uluslararası proje grubunda yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin kültürlerarası yönetim için üç farklı uygulama izledikleri saptanmıştır; kişisel tolerans ve kontrol üzerine yoğunlaşmak, ilişkileri geliştirmede deneme yanılma yöntemi ve ulusal ya da meslek kültürlerine odaklanmak.

Pheng ve Leong [140] Çin inşaat sektöründe kültürlerarası yönetimin ve inşaat yönetiminin birbirleri ile olan etkileşimini inceleyerek bu etkileşimin

projenin başarısında ne derece rol oynadığını Amerikan ve Çin firmalarının yer aldığı örnek bir projedeki çalışma ile saptamaya çalışmışlardır. Çalışmalarında proje yönetiminin sadece zaman, maliyet ve kalite kontrolüne odaklanılmasının yanlış olduğunu, özellikle uluslararası projelerde insan kaynakları yönetiminin de başarıda önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.

Loosemore ve Muslmani [141], Körfez Bölgesi'nde faaliyet gösteren İngiliz inşaat firmaları ile Körfez ülkeleri (Bahreyn, Kuveyt, Katar, Suudi Arabistan, Irak) çalışanlarının kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim problemlerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre Arap kültürü değerlerine ve zaman kavramına olan düşük seviyedeki duyarlılık, bu kültürün belirsizliklere olan davranışları, bu projelerdeki potansiyel iletişim problemleri olduğu saptanmış ve bunun sonucu olarak yapım sürecinin verimliliğinin etkilendiği belirtilmiştir.

Ngowi [142], Botswana'daki 100 inşaat firması arasında yaptığı çalışmada kültürel farklılıkların bulunduğu projelerde toplam kalite yönetiminin adapte edilmesi sonrasındaki sonuçları irdelemiştir. Bu çalışmasında toplam kalite yönetimini adapte etmede toplum kültürünün bazı değerlere karşı çıktığı belirlenmiştir ve toplam kalite yönetiminin başarılı olması için ulusal kültür değerlerinin de göz önüne alınması gerektiğini belirtmiştir.

Li ve ark. [143], Çin'de faaliyet gösteren ve Çin ve batı ülkeleri firmalarının oluşturdukları 898 ortak girişim firmasında yaptıkları araştırmada kültürün ortak girişim ortaklığına girişte, yatırım önceliklerinde ve performanslarında önemli etkileri olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Fisher ve Ranasinghe [144], Singapur inşaat sektörü baz alınarak bu sektördeki kültür ve ortak girişim seçimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biri Singapur inşaat sektöründe ortak girişim seçiminde belirsizlikten kaçınma boyutunun sosyo-kültürel mesafeden çok daha önemli bir faktör olarak bulunmasıdır.

Horii ve ark. [145], uluslararası ortak girişim ortaklık projelerinde Japon ve Amerikan firmaları arasındaki kültürel farklılıkların proje performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre Japon ve Amerikan firmalarının her ikisi de organizasyon biçimlerine yakın olan işlerde daha iyi

performans gösterdikleri saptanmıştır. Japon firmalarının takım deneyiminin düşük olsa bile yüksek derecede karmaşık işlerde daha başarılı performans sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca, proje başarısında organizasyon kültürünün kültürel farklılıklardan kaynaklanan davranış biçimlerinden daha etkili olduğu belirtilmiştir.

Shore ve Cross [146], ulusal kültürün uluslararası projelerde proje yönetimi üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Çalışmalarında Hofstede'nin [12] kültürel boyutlarının proje yönetimi ile doğrudan bağlantılı olduğunu ve yönetim davranışlarında ve karar vermede bu boyutların önemli rol oynadığını saptamışlardır.

Kwan ve Ofori [147], Çin kültürünün Singapur inşaat sektöründe ortaklık girişimlerini destekleyip desteklemediğini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre Çin kültüründeki bazı değerlerin ortaklık girişimlerinde destekleyici bir unsur olduğu saptanmıştır.

Riege [148], çok-uluslu firmalardaki bilgi transferinin önündeki engelleri araştırmış ve buna uygun stratejiler önermiştir.

Sackmann ve Friesl [149], proje ekiplerinde farklı kültürlerin bilgi paylaşımına olan etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda kültür farklılıklarının bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkileyebileceği belirlenmiştir.

Michailova ve Nielsen [150], çok-uluslu firmalar ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu firmaların kullandıkları modeller ile bilgi yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya çalışmışlardır.

Casal ve Fontela [151], çok-uluslu firmalarda bilgi transferini etkileyen parametreleri incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre etkili iletişim, bilgi transferini etkileyen en önemli olgulardan biri olarak ortaya çıkmıştır.

Literatürden anlaşılacağı üzere dünyada inşaat sektöründe kültür, kültürel farklılıklar ve kültürlerarası yönetim üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. Ancak, Türk inşaat sektörü ve firmalarına yönelik çok az sayıda çalışma mevcuttur. Akıner'in [16] araştırması, Türk inşaat sektörüne yönelik kültür ve kültürel farklılıklar üzerine yapılan çalışmalara bir başlangıç niteliği taşımaktadır. Ancak, Akıner'in [16] de belirttiği üzere Türk inşaat sektörünün bu konu üzerine, özellikle uluslararası düzeyde çalışmalara gereksinimi vardır. Türk

inşaat firmalarının yer aldığı uluslararası projelerde yapılacak bu çalışmanın sonucunda uluslararası karşılaştırma yapılması hem kendi ülkemiz inşaat sektörü hem de diğer ülkeler için karşılıklı fayda sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma ile uluslararası düzeyde yapılacak bir çalışma, sözü edilen boşluğu doldurma niteliğini taşıması bakımından önemlidir.

Araştırmanın odak noktası olan kültürlerarası bilgi yönetimi konusu da inşaat sektörü bazında nispeten yeni bir kavramdır. Türk inşaat firmalarının yer aldığı projelerde gerçekleştirilen kültürlerarası bilgi yönetimi çalışması ülkemiz inşaat sektörü kapsamında bir ilktir ve gün geçtikçe önem kazanan bu kavram hakkında sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ana amacı, çok-uluslu organizasyonların ve farklı kültürlerin bir arada bulunduğu uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkları ortaya çıkarmak ve bu farklılıkların proje yönetim uygulamalarına olan etkisini irdelemektir. Türk inşaat firmalarının yer aldığı uluslararası projeler bu araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Türk inşaat firmaları ile ortak girişim ortaklığı oluşturdukları diğer firmalar arasındaki kültürel farklılıklar, bu farklılıkların yönetilme biçimleri, proje yönetimine olan etkileri ve farklı kültürlerden meydana gelen proje ekipleri arasındaki kültürel farklılıklar ve yönetime etkisinin incelenmesi araştırmanın spesifik amaçları arasında yer almaktadır. Araştırma kapsamında, yönetim uygulamalarından bilgi yönetimi kavramına da odaklanılmış ve kültürlerarası bilgi yönetimi konusu derinlemesine incelenmiştir.

6.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Stratejisi

Araştırma, Türk inşaat firmalarının yabancı firmalarla ortak girişim ortaklıkları ile iş yaptıkları uluslararası inşaat projelerinde yer alan Türk ve yabancı üst düzey yöneticiler, profesyoneller ve mühendisler arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar, Türk inşaat firmalarının en fazla iş hacmine sahip oldukları ülkeler arasında yer alan Katar, Libya ve Bulgaristan'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan Türk inşaat firmaları Türkiye'nin önde gelen inşaat firmalarından seçilmiştir. Bu firmalar Engineering News-Record verilerine göre belli yıllarda dünyanın ilk 225 uluslararası müteahhit arasında yer alan firmalardan oluşmaktadır.

Nitel çalışmada amaçlı örneklem kullanılması gereklidir. Nicel çalışmada ise daha fazla örneklem sayısı ile tesadüfî örneklem kullanılmalıdır. Dolayısıyla her iki yöntemde farklı örneklem stratejileri kullanılmıştır. Nitel çalışmaya katılan kişilerin nicel çalışmaya da tesadüfî örneklem ile seçildikleri taktirde katılmaları

mümkündür [152]. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahiptir. Amaçlı (kasti) örnekleme yönteminde, örnekleme dahil edilecek birimleri, araştırmacı önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinde hareketle araştırmanın amacına uygun olarak kendi yargısıyla belirler [153]. Nicel çalışmada tesadüfi örneklem yöntemi seçilmesi nedeniyle sonuçlar ana kütleye genellenebilir. Genelleme ve genellenebilirlik, daha çok nicel araştırmada kullanılmasına rağmen, bazı araştırmacılar nitel araştırma sonuçlarının da genellenebileceğini ileri sürerler. Nitel araştırmada kastedilen genelleme kavramı ise analitik genellemedir. Dolayısıyla sınırlı sayıda katılımcı ya da bilgi kaynaklarından elde edilen verilerin ışığında bazı sonuçlara ya da kuramlara ulaşma çabası vardır [154].

6.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın 'uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar' konu başlıklı birinci bölümün görüşme ve anket sorularının hazırlanmasında Hall'un [155] modeli adapte edilmiştir. Hall [155], kültürel farklılıkların uluslararası inşaat projelerinde İngiliz inşaat firmalarının yönetim uygulamalarına ve iş aktivitelerine olan etkisini araştırmıştır. Hall [155], araştırma sonucunda İngiliz inşaat firmalarının yurtdışı inşaat projelerinde kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik model uyguladıklarını belirlemiştir. Yurtdışında görev yapan İngiliz yöneticilerin sinerjik bir yaklaşım sergilemelerine rağmen firmaların parochial modele daha yakın olduklarını saptamıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünü içeren kültürlerarası bilgi yönetiminin görüşme ve anket sorularının tasarımında ise Kıvrak ve ark. [93], Davenport ve Prusak [156], Carillo ve ark. [105] ve Kasvi ve ark.'nın [157] inşaat sektöründe bilgi yönetimi uygulamaları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalar referans alınmıştır. İkinci bölümün sorularının tasarımında da Hofstede [28], Hall [34] ve Gesteland'ın [41] kültürel boyutları göz önüne alınmıştır.

Araştırma sorusu hipotezlerle ifade edilmiştir. Bu çalışmanın araştırma sorusu, teorinin test edilmesi yerine daha çok keşfedici bir yapıya sahiptir. Amaç, kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına olan etkisini ve uluslararası

projelerde görev yapan yönetici, uzman ve mühendislerin kültürlerarası bilgi yönetimi kavramına karşı bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın ana hipotezi aşağıda verilmiştir:

Kültürel farklılıklar, uluslararası inşaat projelerinde iş yapan Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarını etkilemektedir

Değişkenler:

- Bağımlı değişken: ‘‘yönetim ve iş uygulamaları’’
- Bağımsız değişken: ‘‘kültürel farklılıklar’’

Çalışmanın ikincil hipotezleri aşağıda verilmiştir:

Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir

Değişkenler:

- Bağımlı değişken: ‘‘yönetim yaklaşımı’’
- Bağımsız değişken: ‘‘kültürel farklılıklar’’
- Konu dışı değişkenler:
    a) ‘firma politikası’
    b) ‘yöneticilerin önceki yurtdışı deneyimleri’
    c) ‘yöneticilerin akademik ve eğitim düzeyleri’
    d) ‘yöneticilerin kültürel farklılıklara karşı kişisel duyarlılıkları’

Uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir

Değişkenler:

- Bağımlı değişken: ‘‘kültürlerarası konularda yöneticiler için verilen eğitim’’
- Bağımsız değişken: ‘‘Firma politikası ve stratejik yaklaşımı’’
- Konu dışı değişkenler:
    a) ‘yöneticilerin önceki yurtdışı deneyimleri ve eğitim düzeyleri’
    b) ‘yöneticilerin kültürel farklılıklara karşı kişisel duyarlılıkları’

Türk inşaat firmaların yurtdışı projeleri için stratejik bir yaklaşım adapte etmemektedir

Değişkenler:

- Bağımlı değişken: ‘‘stratejik yaklaşım’’
- Bağımsız değişken: ‘‘yurtdışı proje’’
- Konu dışı değişkenler:
    a. ‘firma büyüklüğü’
    b. ‘firmanın önceki yurtdışı deneyimleri’

Kültürel farklılıklar, uluslararası inşaat projelerinde bilgi paylaşımını etkilemektedir

Değişkenler:

- Bağımlı değişken: ‘‘bilgi paylaşımı’’
- Bağımsız değişken: ‘‘kültürel farklılıklar’’

Hall’un [155] modelinin bu çalışmaya adapte edilmesi sonucu aşağıda maddeler halinde verilen çıktıların elde edilmesi planlanmaktadır:

- Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkların Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarına olan etkisi
- Uluslararası inşaat projelerinde Türk inşaat firmalarının kültürel farklılıklar karşısında uyguladıkları modeller
- Uluslararası inşaat projelerinde Türk yöneticilerin kültürel farklılıklar karşısında yaklaşım tarzları
- Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar konusunda Türk inşaat firmaları ile İngiliz inşaat firmalarının karşılaştırılması

Firmaların uluslararası projelerde stratejiye sahip olup olmamasının açığa çıkartılması zor bir kavramdır. Dolayısıyla görüşmelerde firmalarının uluslararası projelere stratejik yaklaşımları hakkında iyi derecede bilgi sahibi olan üst düzey yöneticilerle de görüşmeler yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin sadece anketlerle test edilmesi bu araştırmanın konusu ve amaçları itibariyle yeterli olmayabilir. Örneğin anketi cevaplayan katılımcıların firmalarının yurtdışı projeleri için

stratejilerinin olup olmadığı hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Dolayısıyla görüşmeler ile de bu hipotezlerin desteklenip desteklenmeyeceği sınanmıştır. Anket çalışmasında da açık uçlu sorular sorularak nicel verilerin nitel verilerle desteklenmesi sağlanmıştır.

6.4. Araştırmanın Yöntemi

Leung'a [23] göre kültürlerarası çalışmalar dört ana grupta incelenebilir: kültürel farklılıklar, ekolojik çalışmalar, genelleştirme çalışmaları ve bağlamsal teori çalışmaları. Kültürel farklılıklar çalışmaları keşfedici yaklaşım izler ve kültürel gruplar için ortaya konan değişkenlerin ortalamalarını, standard sapmalarını ve diğer özelliklerini karşılaştırır. Ekolojik çalışmalar kültürlerarası farklılıkların anlamını ve nedenlerini açığa çıkartmak için yapılır. Genelleştirme çalışmaları bir kültür için elde edilen araştırma sonuçlarını diğer kültürler için genelleştirmeye yönelik çalışmalardır. Bağlamsal teori çalışmaları ise önceden varsayılan kültürel öğeler ile ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişkileri test eden çalışmalardır. Bu araştırma, yukarıda bahsedilen çalışmalardan ilk gruba dahildir ve kültürel farklılıkların keşfedici bir yaklaşımla ortaya konması amaçlanmıştır. Keşfedici araştırmalar 'ne oluyor' sorusuna cevap arar. Araştırmacı, konu hakkında bilgisini derinleştirmek ve konuyu daha değişik boyutlarıyla anlamak istediğinde bu yöntem tercih edilebilir [154].

Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma metod, araştırma sorusuna en uygun cevap verecek yöntemdir. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir [158]. Araştırma kapsamında çok-uluslu organizasyonların ve farklı kültürlere sahip çalışanların bir arada iş yaptığı inşaat projelerinde araştırmacı o projelerde bulunmuş ve kültürel farklılıkları gözleme imkânına sahip olmuştur.

Nitel araştırmada genellikle önceden belirlenmiş bir kuram ya da hipotez yoktur. Nitel araştırmada tümevarım ilkesi hâkimdir. Araştırmacı topladığı

tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği probleme ilişkin ana temaları ortaya çıkarma, topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturma, yani bu verilerden yola çıkarak bir kuram oluşturma çabası içindedir. Nitel araştırma sürecinde temaların sürekli değişmeye açık olduğu şeklinde bir esneklik vardır. Örneğin, görüşmeye dayalı bir araştırmada sorular önceden hazırlanmakla birlikte, bu soruların yapısı ve içeriği araştırma sürecinde yeniden biçimlenebilir. Önceden hiç düşünülmemiş soruların araştırma sürecinde ortaya çıkması ve araştırmaya dahil edilmesi mümkündür. Dolayısıyla veri toplama ve kuram oluşturma aynı zamanda gerçekleşir [158].

Nicel araştırma, anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Uluslararası inşaat projelerinde görev alan yöneticilere, uzmanlara ve mühendislere araştırmanın amacına yönelik çoktan seçmeli ve açık uçlu sorulardan oluşan bir anket formu verilmiştir. Nicel ve nitel araştırmaların karşılaştırılması Çizelge 6.1'de verilmiştir [159].

Çizelge 6.2, bazı nitel ve nicel araştırmaların karakteristik özelliklerinin güçlü ve zayıf yönlerini göstermektedir [152]. Nicel ve nitel yöntemlerinin birlikte kullanımı, araştırmaların zayıf yönlerini güçlendirebilme potansiyeline sahiptir. Örneğin katılımlı gözlem ile anket çalışmasının birlikte yapılması, araştırmanın geçerliliğini, ayrıntılarını ve ölçmenin doğruluğunu güçlendirebilir.

Çizelge 6.1. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin karşılaştırılması

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Varsayım	
Gerçeklik nesneldir Asıl olan yöntemdir Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bunlar arasındaki ilişkiler ölçülebilir Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	Gerçeklik oluşturulur Asıl olan çalışılan durumdur Değişkenler karmaşık ve iç içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
Amaç	
Genelleme Tahmin Nedensellik ilişkisini açıklama	Derinlemesine betimleme Yorumlama Aktörlerin bakış açılarını anlama
Yaklaşım	
Kuram ve denence ile başlar Deney, manipülasyon ve kontrol Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma Parçaların analizi Uzlaşma ve norm arayışı Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi	Kuram ve denence ile son bulur Kendi bütünlüğü içinde ve doğal Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması Modelin ortaya çıkarılması Çokluluk ve farklılık arayışı Verinin, derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesi
Araştırmacı Rolü	
Olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel	Olay ve olgulara dahil, öznel bakış açısı olan ve empatik

Çizelge 6.2. Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin karakteristik özellikleri

	Realizm	Katılımcılara erişim	Detay	Ölçüm doğruluğu	Kontrol	İstatistiksel sonuç geçerliliği	Genelleştirebilme
Katılımlı gözlem	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Katılımsız gözlem	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Orta
Görüşme	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük	Orta
Anket	Düşük	Orta	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Laboratuar deneyi	Düşük	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük
Alan çalışması	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Düşük	Düşük

6.4.1. Karma metod

Araştırma yaklaşımları, olguyu açıklamada benimsenen yöntem, veri edinme yöntemi, incelenen süre ve araştırmanın amacına göre sınıflandırılabilir [154]. Benimsenen yöntem bakımından araştırmalar, pozitivist, yorumlayıcı ve karma yaklaşım olarak sınıflandırılabilir. Pozitivizm, araştırmanın sübjektif değerlendirmelerden ve bireysel yorumlardan arındırılarak toplumsal ya da beşeri olguların açıklanabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Pozitivist yaklaşımda genellikle nicel veriler kullanılır ve hipotezlerin sınanması mantığıyla hareket edilir. Yorumlayıcı yaklaşım ise insanların olguları yaşadıkları şekilde açıklama yaklaşımını benimser. Araştırmacılar bu yaklaşımda 'ne, niçin oluyor?' sorusuna cevap bulmaya çalışır. Yorumlayıcı yaklaşımda genellikle nitel veriler kullanılır ve pozitivist yaklaşıma göre daha az sayıda katılımcıdan oluşan bir örnek kütle ile ilgilenir [154].

Araştırmada karma metod uygulanarak araştırma konusu farklı açılardan ele alınmıştır. Karma metod, özellikle son yıllarda sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu metodun yaygınlaşmasının en önemli nedenleri arasında araştırma metodolojilerinin gelişmesi ve karma metodun gelişme aşamalarından biri olması, araştırma konuları hakkında zaman zaman tek bir yöntemin nitelikli sonuçlar elde etmede yetersiz kalması, ve nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin güçlü yanlarını kullanma olanağı sağlaması gösterilmektedir [160].

Karma metodun temeli pragmatizme (faydacılık) dayanır. Birçok araştırmacı karma metodun kullanımının geçerliliği için pragmatizmin en iyi paradigma olduğunu önermiştir [152]. Pragmatizmde araştırmacılar araştırmanın gereksinimleri ve amaçlarını karşılamada araştırma yöntemleri, teknikleri ve prosedürleri seçimlerinde serbesttir. Pragmatist araştırmacılar, araştırmanın amaçlarına ulaşmada 'ne' ve 'nasıl' sorularına yanıt ararlar.

Tashakkori ve Teddlie [152], pragmatizm ve karma metod ile ilişkin aşağıda belirtilen önemli noktalara vurgu yapmıştır:

- Pragmatizm aynı araştırmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinin kullanımını desteklemektedir.

- Pragmatist araştırmacılar için araştırma soruları araştırmada kullanılan yöntemlerden daha önemlidir.
- Pragmatistler pozitivizm ve yorumlayıcı yaklaşımlardan sadece birinin kullanılma zorunluluğunu reddetmektedir. Pragmatistler araştırma için her iki yaklaşımın birleşimini öngörmektedir.
- Karma metod uygulamasında, nitel araştırma ya da nicel araştırma metodunun kullanımının kararı tamamen araştırma sorusuna bağlıdır.
- Pragmatizm çok pratik ve uygulanabilen bir araştırma felsefesi sunmaktadır.

Karma metodlar araştırma sorularını cevaplamada araştırmacılara daha iyi olanaklar sunması açısından kullanışlıdır. Tashakkori ve Teddlie'ye [152] göre nitel ve nicel araştırmalardan oluşan karma metodun nitel ya da nicel araştırmalardan sadece biri ile yapılan çalışmalara göre üç ana avantajı bulunmaktadır:

- Karma metod, diğer yöntemlerin cevap veremeyeceği araştırma sorularına yanıt bulabilir.
- Karma metod araştırmaları ile daha iyi ve daha güçlü sonuçlar elde edilebilir.
- Karma metod, farklı görüş açılarının sunulmasına olanak sağlar.

Karma metod, 3 farklı stratejilerden biri kullanılarak uygulanabilir:

- Ardışık yöntem: Bu yöntemde araştırmacı, nitel veya nicel çalışmalardan biri ile başlayıp diğeri ile devam edebilir.
- Eşzamanlı yöntem: Bu yöntemde, nicel ve nitel çalışmalar aynı zamanda gerçekleştirilir.
- Dönüşebilir yöntem: Bu yöntemde araştırmacı, nicel ve nitel verileri bir arada toplayabilir ve ardışık ve eşzamanlı yöntemleri bir arada kullanabilir.

Bu çalışmada, karma metod stratejilerinden olan 'Eşzamanlı Üçgenleme Stratejisi' uygulanmıştır. Bu metod, karma metodun en çok uygulanan stratejilerinden biridir [160]. 1970'lerden bu yana üçgenleme, karma metod uygulamalarında popüler bir terimdir. Farklı yollarla elde edilen araştırma sonuçlarının geçerliliğini arttırmada üçgenleme teriminin adapte edilmesine neden

olmaktadır. Bu yöntemde nicel ve nitel araştırmalar eşzamanlı olarak gerçekleştirilir ve bir araştırma yönteminin zayıf özellikleri diğer yöntemin güçlü yönleri ile desteklenir (ya da bir yöntemin güçlü özelliği diğer yöntemin güçlü yönlerini destekler). Her iki yöntemden elde edilen veriler ya birleştirilerek ya da karşılaştırılarak yorumlanır. Bu araştırmada nicel çalışma sonuçları nitel çalışma için destekleyici niteliktedir. Bu yöntemin en önemli avantajlarından biri geçerli sonuçların elde edilmesine olanak sağlamasıdır. Eşzamanlı yöntem, ardışık yönteme göre daha kısa sürede gerçekleştirilebilmesine olanak tanıması açısından araştırmacılara avantaj sağlar. Bu yöntemin seçilmesindeki amaç, araştırmacının farklı ülkelerdeki projelerde belli sürelerde bulunmuş ve her iki yöntemi aynı anda uygulama durumunda olmasıdır.

Üçgenleme, araştırmacıların bir çalışma konusuna ya da daha genel olarak araştırma sorularına farklı perspektiflerle yaklaşımını içermektedir. Denzin [161] üçgenlemeyi 'aynı olgunun çalışmasında metodolojilerin kombinasyonu' olarak görmektedir. Denzin'e [161] göre üçgenlemenin amacı, aynı çalışmada yöntemleri birleştirerek bir yöntemin zayıf yönlerini diğer yöntemlerle güçlendirmektir. Denzin [161] üçgenlemeyi farklı biçimlere ayırmıştır: veri üçgenlemesi, araştırıcı üçgenlemesi, teori üçgenlemesi, ve yöntemlerin üçgenlemesi (metodolojik üçgenleme). Veri üçgenlemesi, verilerin farklı kaynaklar kullanılarak toplanmasını içermektedir. Araştırıcı üçgenlemesi, çalışmada bir araştırmacının yanında farklı gözlemciler ya da araştırmacıların yer almasıdır. Teori üçgenlemesi, verilere farklı perspektif ve hipotezlerle yaklaşımı içermektedir. Bu araştırmada kullanılan metodolojik üçgenleme ise bir çalışmada farklı araştırma yöntemlerinin kullanılmasını içermektedir.

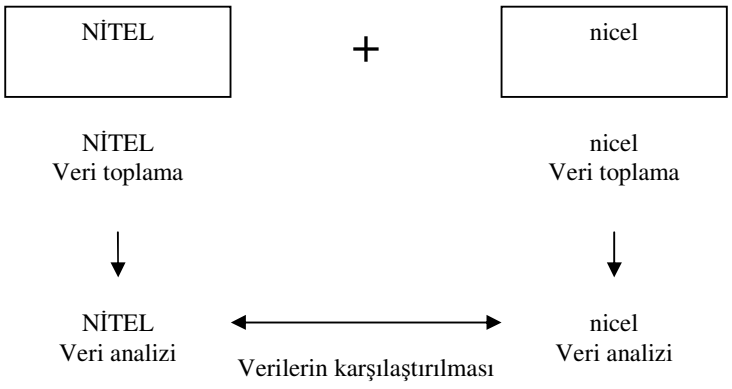
Karma metod kullanıldığında araştırmacı, nicel ve nitel çalışmalardan hangisinin dominant olduğuna karar vermek durumundadır. Nicel ve nitel veriler ya eşit ağırlıkta olabilirler, ya da her iki yöntemden biri dominant olur. Yöntemlerden hangisinin dominant olacağını seçmek tamamen araştırmacının ilgisine, araştırma sorusuna ve amacına bağlıdır. Bu çalışmada uygulanan 'eşzamanlı üçgenleme stratejisi'nde dominant olan yöntem nitel çalışmadır (Şekil 6.1). Bunun sebebi çalışmanın konusu ve amaçları ile ilgilidir. Araştırmacı, kültürü sayısal göstergelerle ifade etmek yerine, konuyu derinlemesine incelemeyi

ve analizlerde yorum ağırlıklı sonuçlar göstermeyi daha uygun bir yol olarak tercih etmiştir. Araştırma, amacına uygun olarak konuyu derinlemesine incelemek için dominant yöntem olarak nitel araştırma yöntemi seçilmiş, nitel çalışmanın bulgularını desteklemek ve konuyu farklı yönlerden incelemek amacıyla da nicel araştırma gerçekleştirilmiştir.

Eşzamanlı üçgenleme stratejisinin kullanılmasındaki olası problem ise, her iki yöntemden elde edilecek verilerden analizlerinin karşılaştırma zorluğu olabilir. Eşzamanlı üçgenleme stratejisi kullanımının avantajları yanında çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır:

- Eşzamanlı üçgenleme stratejisi iki yöntemin aynı anda kullanımı için büyük çaba gerektirmektedir. Bu araştırmada da projede görev yapan katılımcıların yoğun iş yüklerinden dolayı veri toplamada zaman zaman sıkıntılar yaşanmıştır.
- Farklı yöntemlerden elde edilen analiz sonuçlarının karşılaştırılması zaman zaman zor olabilir.
- Sonuçlardan ortaya çıkan tutarsızlıkları çözümlemek araştırmacı için belirsiz olabilir.

Morse'un [162] notasyonuna göre dominant olan çalışma büyük harflerle gösterilmektedir (QUAL-quan). Morse'un [162] notasyonu (QUAL, QUAN, qual, quan) günümüzde karma metod uygulamalarında standard olarak kullanılmaktadır. (+) işareti ise iki yöntemin eşzamanlı olarak gerçekleştiğini göstermektedir.



Şekil 6.1. Eşzamanlı üçgenleme stratejisi (Creswell, 2003)

6.5. Nitel Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Nitel araştırmalarda kullanılan teknikler arasında etnografi, gömülü teori, örnek olay çalışmaları, fenomenolojik araştırmalar ve öyküsel araştırmalar yer almaktadır. Bu çalışmada katılımlı gözlem ve örnek olay çalışmaları birlikte kullanılmıştır.

6.5.1. Katılımlı gözlem

Etnografi, araştırmacının doğal ortamda belli bir süre içerisinde gözlem yaparak veriler toplamasıdır. Gözleme dayalı etnografik çalışmada, araştırmanın amaçları arasında yer alan konular (kültürel farklılıkların proje yönetimine etkisi, kültürel farklılıklar ve iletişim, kültürel farklılıklar ve bilgi paylaşımı vs.) üzerinde projelerdeki uygulamalar izlenmiş, araştırmacı projelerde gerçekleştirilen toplantılara katılmış ve gerektiğinde ilgili yönetici, uzman ve mühendislerden bilgi almıştır.

Gözlem, herhangi bir ortamda ya da kurumda oluşan davranışı ayrıntılı olarak tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir [158]. Gözlem iki farklı biçimde uygulanabilmektedir: doğrudan (katılımlı) gözlem ve yapılandırılmış gözlem. Bu çalışmada katılımlı gözlem tekniği kullanılmıştır. Nitel gözlemler büyük ölçüde yapılandırılmamış bir niteliğe sahiptir dolayısıyla bu araştırmada da uygulanan katılımlı gözlem yapılandırılmamış niteliğe sahiptir.

Gözlemci gözlemlenen duruma doğrudan katılmaz ise katılımsız gözlem, gözlemlenen durumun içerisinde bir katılımcı olarak yer alıyorsa katılımlı gözlemden söz edilir [154]. Katılımlı gözlemde olaylar doğrudan gözlenir ve kayıt altına alınır. Katılımlı gözlemin avantajları arasında, gözleme dahil olan olay ve kişilerin gözlenemeyen yönlerini de bilebilmek, ve daha serbest hareket ederek plan dışında önemli bazı noktalara da dikkat edilmesini sağlayabilmesi yer alır. Katılımlı gözlemin amacı bazı şeylerin dışarıdan bakıldığında farklı, içerden ise daha farklı olabileceği gerçeğinden hareketle en özgün veriye ulaşmaktır [154].

Katılımlı gözlemde, araştırmacı ortamın içerisinde yer alır, kimliği ise gizli ya da açık olabilir. Araştırmacının kimliğinin açık olduğu durumlarda gözlenen

bireyler gözlendiğini bildiği için olduğundan farklı davranabilir [153]. Katılımlı gözlemde çoğunlukla kişiler kendi üzerlerinde araştırma yapıldığını önceden öğrenirler.

Gözlem yönteminin avantajları, bazı veri ve bilgilerin doğal ortamında gerçeğine uygun olarak elde edilmesi, verilerin belli bir derinliğe sahip olması, anketler ve görüşmelerden elde edilemeyecek bilgilerin elde edilmesidir. Avantajlarının yanında gözlem araştırmasının dezavantajları da bulunmaktadır. Gözlemlerde objektifliğin sağlanmasında zaman zaman güçlükler yaşanır. Ayrıca katılımlı gözlemde, gözlenen kişiler gözlemlendiklerini bildikleri için zaman zaman doğal davranmaktan kaçınırlar. Gözlem zaman gerektiren, pahalı ve yoğun emek isteyen bir uygulamadır [163]. Nitel gözlem yönteminden elde edilen bulgular ana kütleye genellenmediğinden grubun incelenen ana kütle açısından tipik nitelikte olması önemlidir [163].

6.5.2. Örnek olay çalışması

Örnek olay incelemesi, durum çalışması ve vaka çalışması olarak da anılan örnek olay çalışmalarında araştırmacı bir konuyu, aktiviteyi, işlemi, bireyleri ya da bir grubu derinlemesine incelemektedir. Örnek olaylar, zaman ve aktiviteler ile sınırlıdır ve araştırmacı belli bir zaman periyodu içerisinde farklı veri toplama yöntemlerini kullanarak ayrıntılı bilgiler toplamaktadır [164]. Bu çalışma kapsamında projelerde yöneticiler, profesyoneller ve mühendislerle görüşmeler yapılmıştır.

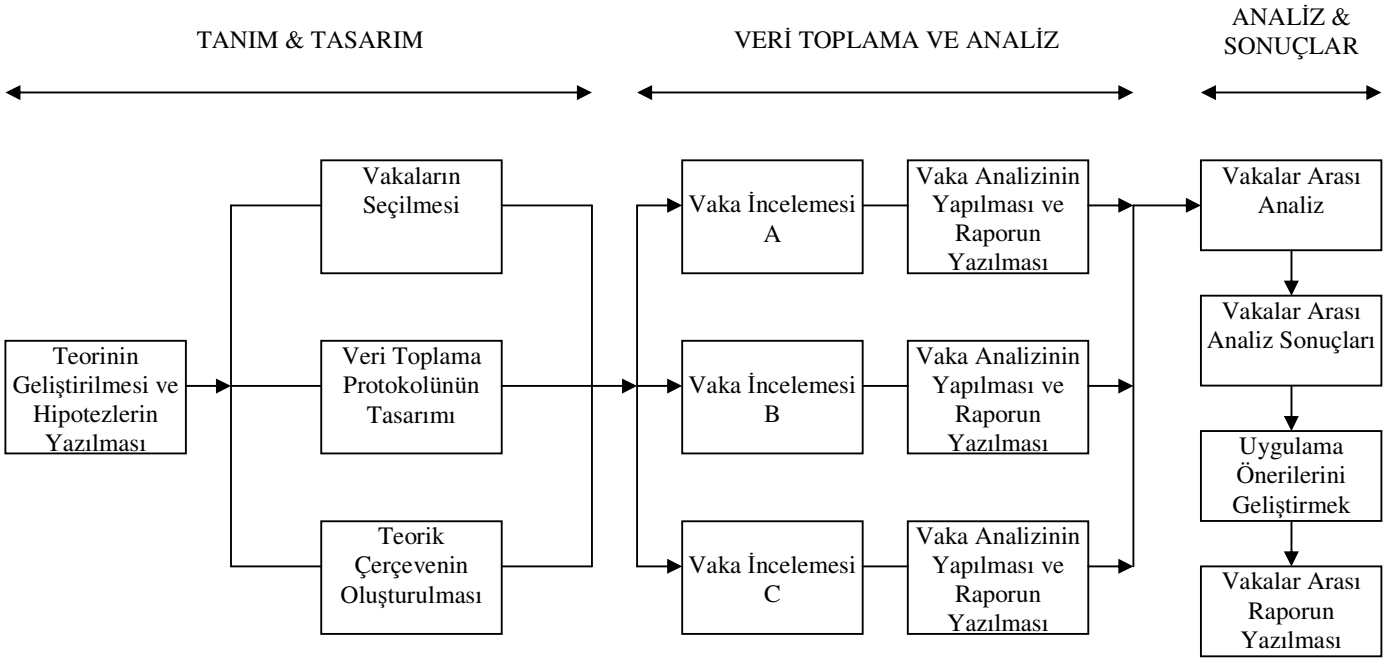
Yin [165] çeşitli örnek olay yöntemlerinden söz eder; keşfedici (soruların ve önceki bir çalışmanın, hipotezlerin tanımlanması); tanımlayıcı (bir fenomenin kendi çerçevesi içinde tam anlamıyla sunulması); ve açıklayıcı (sebep-sonuç ilişkisine dayanarak verilerin sunulması) örnek olaylar. Örnek olay konusu, yapılan araştırmayla ilgili literatüre bağlı olarak çok geniş ya da dar kapsamlı olabilir. Bununla birlikte, çalışılan konuyu araştırılabilir bir çerçevede ele almak ve daha sonra araştırma sorusuna odaklanmak başarılı bir örnek olayın ön şartlarıdır [154].

Örnek olay çalışmasında araştırmacı evrensel gerçekleri bulmaya çalışmaz ve elde ettiği sonuçları belirli ana kütlelere genelleme yoluna başvurmaz [163]. Örnek olay çalışmaları olay sayısı açısından tek vakalı ve çok vakalı araştırmalar olarak farklı şekillerde gerçekleşir. Çoklu örnek olay araştırmaları, herhangi bir örneklem planına dayanmadan birden fazla işletmede yapılan çalışmalardır. Keşfedici vaka incelemeleri, kuram oluşturmaya veya belirli bir kuramı test etmeye yönelik olarak yapılır ve genellikle alan araştırması şeklinde gerçekleştirilir. Keşfedici vaka incelemelerinde sonuç çıkarıcı istatistiksel analizleri uygulamak mümkündür [163].

Örnek olay çalışmalarının avantajları arasında, önemli ölçüde bilgi toplanmasına imkân sağlaması, başka yöntemlerle elde edilemeyecek bazı bilgilerin derlenmesine zemin hazırlanması ve bu araştırmalarda 'nasıl' ve 'niçin' sorularına daha sağlıklı cevaplar bulunabilmesi yer alır. Bu araştırmaların dezavantajları arasında ise bu araştırmalara dayalı olarak neden-sonuç ilişkilerinin kurulamaması ya da kurulsa bile bu ilişkilerin daha geniş ana kütlelere genellenememesi yer alır [163].

Araştırma sorusu ve amacı için çoklu vaka incelemesi uygun bir yöntemdir. Araştırmanın gerçekleştirildiği her bir proje ayrı birer vaka incelemesi olarak ele alınmış ve ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu aşamadan sonra her bir vaka incelemesinden elde edilen analiz sonuçları karşılaştırılmıştır. Araştırmada uygulanan örnek olay çalışması stratejisi Şekil 6.2'de gösterilmiştir. Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak örnek olay çalışmasının seçilmesinin nedeni incelenecek olan konu ile ilgili daha detaylı bilgilerin sağlanacak olmasıdır.

Örnek olay çalışmaları ile elde edilen sonuç genelleştirilememektedir. Bunun nedeni ise örnek olay çalışmalarının sadece bir ya da az sayıda işletmede uygulanmasıdır.



Şekil 6.2. Örnek olay çalışması tasarımı (Yin, 1994)

6.5.3. Görüşme

Görüşme, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama araçlarındandır. Görüşmeler, 3 farklı şekilde uygulanabilmektedir; yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler.

Bu çalışmada yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Bu yöntemde açık uçlu soruların bulunduğu bir soru seti görüşmecilere verilmiş, görüşmeci soru setinde bulunan soruları yanıtlamasının yanı sıra kendi fikir ve düşüncelerini soru setine bağlı kalmadan açıklamıştır. Bu yöntemin avantajlarından biri her birey için soruları yeniden organize edebilmeye imkân tanımasıdır. Görüşmeler dijital ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

Görüşme yönteminin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir [166]:

- Görüşme sorularında esneklik sağlaması
- Yanıt oranının yüksek olması
- Görüşmecilerin davranış ve vücut hareketlerini gözleme imkânı olması
- Görüşme yapılan ortamın kontrol altında olması
- Soruların sırasında esneklik sağlaması
- Anlık tepkilerin görülebilmesi
- Veri kaynağının teyit edilmesi
- Yanıt oranının tam olması
- Derinlemesine bilgi sahibi olunması

Avantajların yanında bu yöntemin bazı dezavantajları da vardır:

- Yüksek maliyet
- Harcanan zaman
- Veri toplama sürecinde yanlılık olma ihtimali
- Kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama
- Zaman ayırma güçlüğü
- Gizliliğin ortadan kalkması
- Soru standardının olmayışı
- Bireylere ulaşma güçlüğü

Projelerde kullanılan görüşme soruları formu Ek-2'de verilmiştir.

6.6. Nicel Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Nicel araştırmalarda kullanılan yöntemler deneyler ve tarama tekniklerdir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır.

6.6.1. Anket tekniği

Sosyal bilimlerde ve yönetim alanında uygulanan araştırmaların büyük bir kısmı anket tekniği kullanılarak yapılan çalışmalardır [167]. Bu çalışmada, geleneksel anket türlerinden olan ve araştırmacının yönettiği biçimsel mülakat ile uluslararası inşaat projelerinde yer alan Türk ve yabancı üst düzey yöneticilere, profesyonellere ve mühendislere kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşan bir anket uygulanmıştır. Biçimsel mülakat şeklindeki anketler yüz-yüze yapıldığından dolayı güvenirlilik daha fazladır. Projelerde kullanılan anket soruları formu Ek-3'de verilmiştir.

6.7. Nitel Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Teknikler

Araştırmada kapsamında uluslararası inşaat projelerinde yer alan üst düzey yöneticiler, profesyoneller ve mühendislerle yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Kayıt altına alınan bu görüşmeler metin halinde MS Word'e aktarılmıştır. Bu metinlerin değerlendirilmesinde nitel içerik analizi ve mikroanaliz yöntemi kullanılmış ve veriler NVivo 2.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

İçerik analizindeki temel düşünce, bir araştırma metnindeki birçok ünitenin daha az sayıda içerik kategorisine indirgenmesidir [154]. İçerik analizinin nitel kullanımı, bazı yazarlar tarafından tematik analiz olarak adlandırılmıştır. İçerik analizinde veriler daha anlamlı ve daha az sayıdaki kategorilere ayrılırlar. Tematik analiz, metinlerdeki temaların analizi olarak ifade edilir [154].

İçerik analizinde metindeki kavramların sayısına, anlamına ve kavramların birbiriyle olan ilişkisine, kavram ve ifadelerin vurgusuna bakarak metin yorumlanır, değerlendirilir ve metin hakkında bir hüküm verilir. İçerik analizi,

keşfedici, tanımlayıcı veya kuramı test etmeye yönelik bir yaklaşıma sahip olabilir. Keşfedici yaklaşımda niteliksel analiz yöntemi gerekir. İstatistiksel araştırmaya konu olmayan nitel araştırmalarda nitel içerik analizi uygulanır [163].

6.7.1. Mikroanaliz yöntemi

Mikroanaliz yöntemi, kategorilerin ve kategoriler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde kullanılan satır-satır analiz yöntemidir [168]. Mikroanaliz yöntemi verilerin değerlendirilmesi ve yorumlanmasını içermektedir. Bu yöntem nitel verilerin değerlendirilmesi sonucu teori geliştirilmesinde de önemli bir adımdır. Mikroanaliz yönteminde amaç metni belli konu başlıklarının anlatıldığı kategorilere ayırmaktır. Metinde yer alan cümleler satır satır incelenir ve o cümlede ya da birden fazla cümlede anlatılmaya çalışılan konu başlığı kodlanır. Aşağıda pilot çalışmada yapılan bir kodlama örneği verilmiştir:

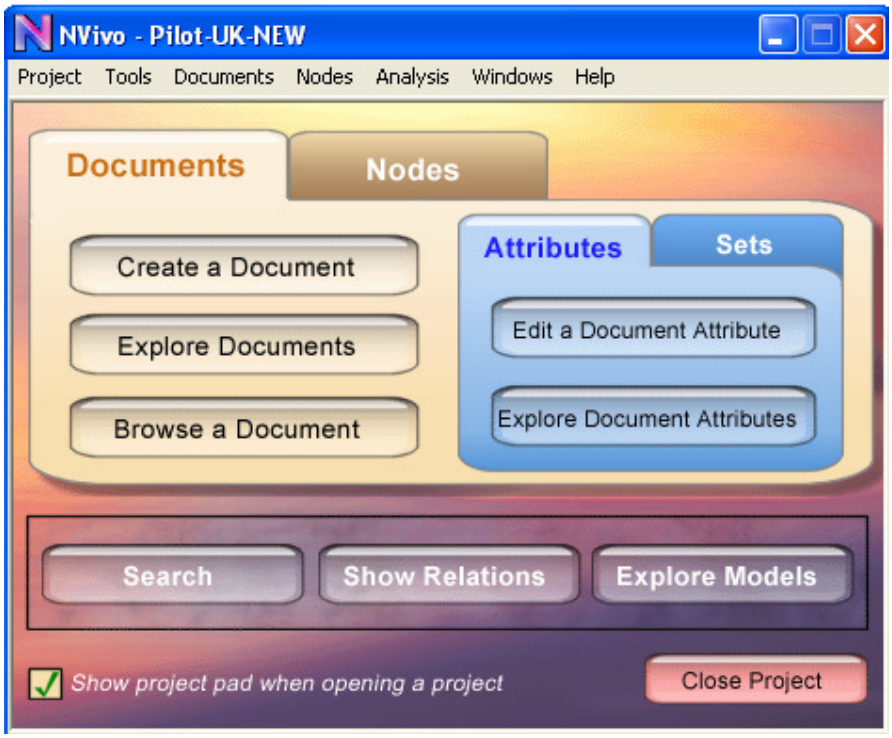
'Because we have several senior members of staff who within the next five years will retire [knowledge loss]. And they have 30 or 40 years knowledge [experience]..so we have a policy..we bring younger people alongside them [capturing knowledge]. Over their last 5 or 6 years..to work with them..the work on behalf the person who gets to retire. And he teaches the other person and passes the knowledge over [coaching].'

Yukarıdaki metinde yapılan kodlama açık kodlamadır. Kodlama tamamlandıktan sonra metin baştan sona tekrar gözden geçirilir ve kodlamalar kontrol edilir. Bir sonraki aşama ise kodların belli kavramlar altında toplanabileceği kategorileri oluşturmaktır. Öncelikle ana kategoriler oluşturulur ve bu kategorilerin altında alt kategorilere yer verilir.

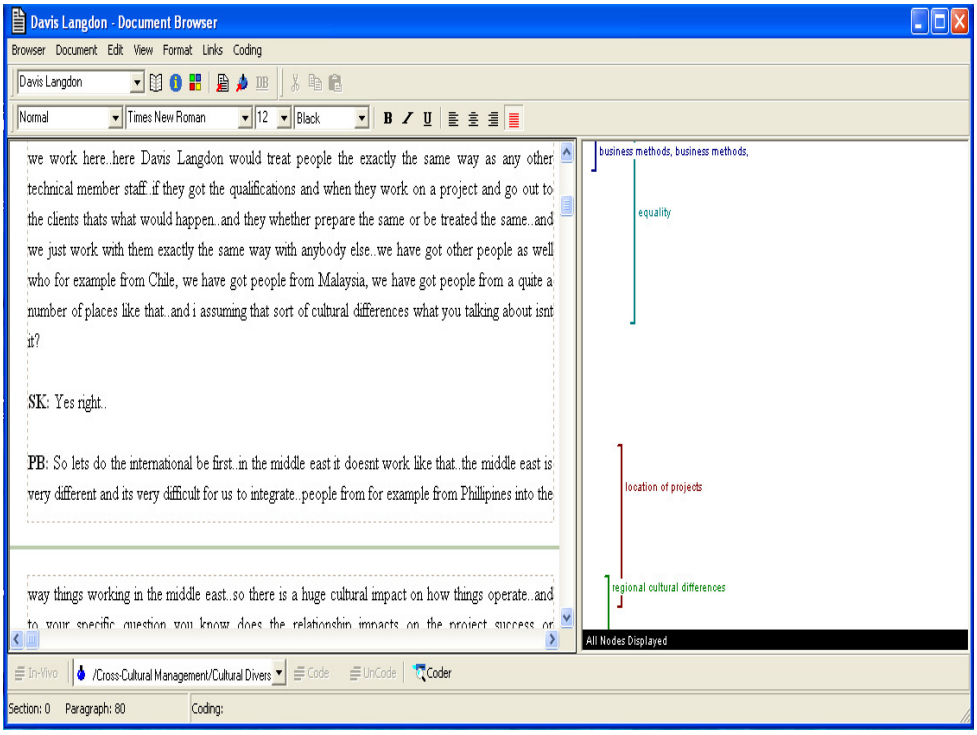
Kodlama ve kategorilerin oluşturulması MS Word ile yapılabileceği gibi nitel verilerin analizinde kullanılan NVivo 2.0 paket programı ile de gerçekleştirilebilir.

6.7.2. NVivo 2.0 bilgisayar programı

NVivo 2.0, nitel verilerin analizinde kullanılan bir bilgisayar programıdır. QSR International tarafından geliştirilmiştir ve bir önceki versiyonu olan ve yine nitel verilerin analizinde kullanılan NUD*IST'e göre daha gelişmiş bir programdır. Bu program ile metinlerin analizi yapılabilir, kodlama ve kategorilerin oluşturulması sağlanabilir. Program, analizler sonucu model oluşturulmasını da sağlamaktadır. Ayrıca, görüşme yapılan farklı katılımcı grupların bir konu hakkındaki görüşleri arasındaki ilişkileri de ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla, araştırmada farklı yönetim düzeylerinde görev yapan görüşmeciler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarması açısından etkili bir programdır. Şekil 6.3-4'de NVivo 2.0 programından görüntüler verilmiştir.



Şekil 6.3. NVivo 2.0 ana menüsü



Şekil 6.4. NVivo 2.0 programından bir görünüm

6.8. Nicel Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Teknikler

Nicel çalışmanın değerlendirilmesinde parametrik testlerden z-test ve t-testi, ve parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Ayrıca, nicel verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. İstatistiksel analiz yapılmadan önce, verilerin kategorik (nominal, ordinal) ya da sürekli (aralıklı, oransal) olup olmadığına bakılır. Kategorik verilerde parametrik olmayan istatistikler kullanılırken, sürekli verilerde ise parametrik istatistikler kullanılır [169]. Parametrik ve parametrik olmayan testlerin kullanılabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Parametrik ve parametrik olmayan testlere ilişkin koşullar aşağıda verilmiştir [153].

Parametrik test koşulları:

- Veriler aralıklı ya da oransal olmalıdır.
- Veriler normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Varyanslar homojen olmalıdır.

- Örneklemi oluşturan birimler evrenden yansız olarak seçilmelidir.
- Örneklemi oluşturan birimler birbirinden bağımsız olmalıdır.
- Örneklem büyüklüğü 10'dan az olmamalıdır. Örneklem büyüklüğü 30'dan büyük ise parametrik testler her zaman parametrik olmayan testlerden üstündür.

Parametrik olmayan test koşulları:

- Örneklemi oluşturan birimler evrenden yansız olarak seçilmelidir.
- Örneklemi oluşturan birimler birbirinden bağımsız olmalıdır.

Çizelge 6.3'de görüleceği üzere parametrik testler aralık ve oransal seviyesindeki ölçümler için uygundur. Sıralama ve nominal ölçümler için daha çok parametrik olmayan testler kullanılmaktadır.

Çizelge 6.3. Çeşitli veri türlerine uygun analiz teknikleri (Altunışık, 2007)

		Farklılıkların testleri	
		Tek grup	İki grup arası
Parametrik Olmayan Testler	Nominal	Ki-kare	Ki-kare
	Sıralama (Ordinal)	İşaret testi Run testi	Mann Whitney U testi Wilcoxon Kruskal-Wallis (3 ve daha fazla grup)
Parametrik Testler	Aralık / Oransal	z-testi t-testi	z-testi t-testi ANOVA (3 ve daha fazla grup)

z-test parametrik bir testtir. Popülasyonun varyansı bilindiğinde ya da örneklemdeki veri sayısı büyük olduğunda örneklerin ortalamaları hakkındaki hipotezleri test etmek için kullanılır. z-test, aşağıdaki formülü kullanarak ortalama değerler arasındaki farkı hesaplar:

$$z = \frac{\text{Örneklem ortalaması} - \text{Test edilen popülasyonun ortalaması}}{\text{Örneklem ortalamalarının standard sapması farkı}}$$

Mann Whitney U testi t-testinin parametrik olmayan eşdeğeri olarak düşünülebilir. Bu test için verinin dağılımı konusunda herhangi bir şart olmamakla birlikte, verinin tesadüfî olarak toplanmış olması gerekmektedir. Mann Whitney U testi ile bağımsız iki grubun aynı dağılıma sahip ana kitlelerden geldiği hipotezi test edilmektedir. Mann Whitney U testinde iki grubun

ortalamalarının karşılaştırılması yerine, grupların medyanları karşılaştırılır. Kruskal-Wallis testi varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Uygulamada Mann Whitney U testine benzemektedir, ancak üç ya da daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılır [154].

6.9. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik, bir test ya da ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Güvenilirlik ise bir testin ya da ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir [154]. Literatürde nitel araştırmalarda güvenilirlik konusundan çok 'geçerlilik' konusu ön plana çıkmaktadır. Ancak güvenilirlik nitel araştırmalar için de önemlidir [163].

Araştırmada demografik değişkenlere ait bilgiler doğrudan ilgili kişilerden toplanmıştır. Dolayısıyla bu bilgilerin hatasız olduğu varsayılır.

Bir anket sorusunun güvenilir olması için o sorunun her katılımcı için aynı anlamı ifade etmesi gerekir. Araştırma esnasında projede bulunan araştırmacı, katılımcıların anket sorularında anlam kargaşası yaşadıkları terimler hakkında gerekli açıklamalarda bulunmuştur. Ayrıca anket sorularının güvenilirliği için kapalı uçlu soruların devamında bu sorular açık uçlu sorularla desteklenmiştir. Açık uçlu sorular, katılımcıların o soru hakkındaki görüşlerini detaylı bir biçimde açıklamalarına ve beklenmeyen cevapların da ortaya çıkmasını sağlaması bakımından önemlidir. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar, katılımcıların kapalı uçlu sorulara verdikleri cevapların yorumlanması açısından anket sorularının güvenilirliğini arttırmada yardımcı olmaktadır.

Araştırmada görüşme ve gözlem yöntemleri ile elde edilen bulgular, anket yöntemiyle toplanılan verilerle karşılaştırılarak bu verilere ait sonuçların görüşme ve gözlem değerleriyle ve önceki araştırma bulgularıyla tutarlı olup olmadığı incelenmiştir. İlerleyen bölümlerdeki analiz sonuçlarında gösterileceği üzere nicel verilerden, nitel verileri destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

Şencan [163] araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için araştırmacının öncelikle bir pilot araştırma yapması ve bu araştırmanın sonucuna göre iyileştirmesi gereken maddeleri belirlemesi gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla

araştırmanın iç geçerliliğini arttırmak için bir sonraki bölümde analiz sonuçlarının verileceği bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, İngiltere'de gerçekleştirilmiştir ve bu araştırmanın ana çalışmasına temel teşkil etmesi ve ana çalışmada elde edilen bulgular ile karşılaştırılması bakımından önem taşımaktadır. Dolayısıyla pilot çalışmanın analiz sonuçları detaylı olarak verilmiştir. Ayrıca araştırmanın iç geçerliliği İngiltere'de bulunan ve araştırmanın belirli bölümlerinde araştırma sürecine katkı yapan bir öğretim üyesinden yararlanılarak arttırılmıştır.

Şencan [163] nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliğinin araştırmacının elde ettiği kayıtlarla ya da yaptığı yorumlarla gerçek hayattaki grubun, kişinin veya kurumun gerçeklerinin örtüşme derecesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Lincoln ve Guba [170] nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliği için doğruluk terimini kullanmışlar ve doğruluğun da dört kriter çerçevesinde sağlanabileceğini söylemişlerdir: inanılırlık, aktarılabilirlik, dayanıklılık ve teyit edilebilirlik [163]. İnanılırlık, araştırma sonuçlarının kendilerinden bilgi toplanan kişilerin bakış açısıyla doğru ve güvenilir olmasıdır [163]. Bu araştırmada inanılırlık, projelerde belli bir süre ile araştırmacının bulunması, üçgenleme yönteminin uygulanması, görüşmelerde ses kayıtlarının alınması ile sağlanmıştır. Aktarılabilirlik, çalışmanın başka örnek olay çalışmalarında sınanabilirliği veya uygulanabilirliğidir. Nitel bir araştırmanın aktarılabilirlik özelliğine sahip olup olmadığı aynı araştırmayı tekrar etmek isteyen diğer bilim adamları saptayabilir. Dayanıklılık, sunulan bilgi ve bulguların aradan geçen zaman içinde geçerliliğini korumasıdır [163]. Bu araştırmanın sağlam ve dayanıklı olması için araştırmacı kayıt tutmuş ve konuşmaları kayda almıştır. Teyit edilebilirlik, araştırmada yapılan yorumları ve ulaşılan sonuçları araştırmacı yanlılığı açısından değerlendirmektir [163]. Bunun için veriler, İngiltere'de bulunan bir öğretim üyesine araştırmanın belli dönemlerinde inceletilmiştir. İnceleme sonucunda benzer yorumlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla nesnellik sağlanmıştır.

Gözlemde elde edilen nitel verilerin güvenilirliği; gözlemcinin tarafsızlığına, gözlemcinin gözlem sürecini yansıtma biçimine, verilerin doğrulanmasına, Hawthorne etkisine (gözlenenlerin gözlemlendiklerini bilmeleri nedeniyle farklı davranmaları), gözlemcinin dikkatliliğine, ve gözlemcinin

eğitimli olmasına bağlı olarak bu faktörlerden doğrudan etkilenir [163].

Görüşme bilgilerinin güvenilirliği, toplanan verilerin kalitesine bağlıdır. Soruların niteliği de görüşmelerin güvenilirliği için önemlidir. Ayrıca, görüşmelerin kayda alınması da güvenilirliği arttıracak bir etkendir [163]. Dolayısıyla bu araştırmada da görüşmelerin ses kaydının alınması güvenilirliği arttırmıştır.

Üçgenleme yönteminden yararlanmanın amacı kanıtları güçlendirmedir. Şencan [163] gözlem yönteminde yansızlığı sağlamak ve gerçeği daha doğru bir şekilde ortaya koymak için başvurulacak yöntemlerden birinin üçgenleme yaklaşımı olduğunu belirtmiştir. Şencan [163], kanıtların birden fazla yöntem ve süreçle desteklendiğinde inanırlığın ve güvenilirliğin artacağını ifade etmiştir. Ayrıca gözlem yönteminde araştırmaların güvenilirliğini arttıran bir diğer öğenin araştırmaya ayrılan süre olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla gerek üçgenleme yönteminin kullanılması gerekse her bir örnek olay çalışmasında gözlem için yeterli süre ayrılması nedeniyle araştırmanın güvenilirliği arttırılmıştır.

Nitel araştırma birden fazla örnek olay çalışmasını içeriyorsa her bir çalışmadan elde edilen sonuçların benzer olup olmadığına bakılır. Eğer sonuçlar aynı veya büyük ölçüde benzer çıkmışsa sonuçların güvenilir olduğuna karar verilir [163]. İlerleyen bölümlerde gösterileceği üzere araştırmada gerçekleştirilen üç ayrı örnek olay çalışmasında benzer sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın güvenilir olduğu söylenebilir.

Yin [165] örnek olay çalışmalarında güvenilirliği sağlamak için 'örnek olay çalışması protokolü'nün kullanılmasını önermiştir. Yin [165], tipik bir örnek olay çalışması protokolünü aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Örnek olay çalışmasının genel çerçevesinin çizilmesi (amacı, ele aldığı sorunlar ve araştırılan konular)
- Alan prosedürleri (ilgili birimde araştırma yapma gerekçeleri, araştırmayı haklı kılan nedenler, kanıtlar ve bilgi kaynakları)
- Örnek olay çalışması soruları (araştırmacının veri toplama süreci içinde cevabını almak istediği sorular)
- Örnek olay çalışması raporu için bir yazım rehberine sahip olunması (çalışmanın planı, nakledici/rivayet edici bir anlatım tarzı)

Yukarıda açıklanan maddeler araştırma sürecinde uygulanmış ve örnek olay çalışmasının güvenilirliği arttırılmıştır.

Örnek olay çalışmasının niteliğinin belirlenmesi için yapı geçerliliği, iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenirlik olmak üzere dört kriter kullanılır [165]. Yapı geçerliliği, araştırmacının veri toplarken doğru işlemsel ölçütleri kullanmasıyla ilgilidir. Bu araştırmada yapı geçerliliğini arttırmak amacıyla kanıtlar birden fazla kaynakla desteklenmiştir. İç geçerlilik, çalışmada araştırılan değişkenler arasında gerçekte bir ilişkinin olup olmadığı ile ilgilidir. Bu araştırmada iç geçerliliği arttırabilmek için ulaşılan sonuçların nasıl elde edildiği açık bir şekilde ortaya konmuştur. Dış geçerlilik, çalışma sonuçlarının genellenebilmesi ile ilgilidir. Güvenirlik ise aynı çalışmayı yapan diğer kişilerin de aynı sonuçlara ulaşabilmesidir [165].

7. PİLOT ÇALIŞMA

7.1. Araştırmanın Amacı

Tez çalışmasının ana amacı, çok-uluslu organizasyonların ve farklı kültürlerin bir arada bulunduğu uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkları ortaya çıkarmak, bu farklılıkların nasıl yönetildiğini ve proje yönetim uygulamalarına olan etkisini irdelemektir. Tez konusu kapsamında, İngiltere'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amaçları arasında; uluslararası inşaat projeleri tecrübesi olan yöneticilerin, kültürel farklılıklar ile proje başarısı/başarısızlığı arasındaki ilişki; farklı kültürlerle çalışmanın iş yöntemlerine olan etkisi; kültürel farklılıkların inşaat projelerindeki yönetim uygulamalarına olan etkisi; farklı kültürlerle çalışmanın avantajları ve dezavantajları konularındaki görüşleri yer almaktadır. Ayrıca, pilot çalışmanın spesifik amaçları, ana çalışmaya esas teşkil edecek olan soruların yeterliliklerini sınamak ve olası düzeltmeleri yapmaktır. Pilot çalışmanın sonuçları, araştırmanın ana çalışmasının temelini oluşturması ve ana çalışma ile karşılaştırılması bakımından önemlidir. Dolayısıyla pilot çalışmanın sonuçları detaylı bir biçimde verilmiştir.

7.2. Araştırmanın Yöntemi

Pilot çalışmada, uluslararası inşaat projelerinde deneyim sahibi 11 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden 8'i yüz yüze görüşme, 2'si e-posta yoluyla görüşme ve 1'i telefon görüşmesi şeklindedir. Katılımcılara, Ek-1'de verilen görüşme soruları ile firma ve katılımcı bilgilerinin yer aldığı anket formu yöneltilmiştir. Görüşmeler İngilizce olarak yapıldığından dolayı, Ek-1'de görüşme sorularının orjinali verilmiştir. Görüşmeler ortalama 1 saat sürmüş ve dijital ses kayıt cihazı ile kayda alınmıştır. Görüşmeye katılan yöneticilerin profili Çizelge 7.1'de verilmiştir.

Çizelge 7.1. Görüşmecilerin profili

Yönetici	Yer	Mesleği	Görevi	Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	İnşaat Sektörü Deneyimi (Yıl)	Firma Tipi	Firmanın Uluslararası İş Deneyimi (Yıl)
A	Liverpool	İnşaat Mühendisi	Grup Müdürü	20'den fazla	20'den fazla	Mühendislik-Müşavirlik	20'den fazla
B	Liverpool	İnşaat Mühendisi	Proje (Eski) Müdürü	6-10	6-10	-	-
C	Lingley	İnşaat Yüksek Mühendisi	Proje Müdürü	20'den fazla	20'den fazla	Yüklenici-Müşavir	20'den fazla
D	E-posta	İnşaat Mühendisi	Proje Grup Müdürü	11-15	11-15	Yüklenici	20'den fazla
E	Manchester	İnşaat Mühendisi	Proje Müdür Yardımcısı	11-15	11-15	Mühendislik-Müşavirlik	20'den fazla
F	Telefon Görüşmesi	İnşaat Mühendisi	İş Geliştirme Müdürü	11-15	11-15	Yüklenici-Müşavir	20'den fazla
G	Birmingham	İnsan Kaynakları Uzmanı	İnsan Kaynakları Müdürü	20'den fazla	1-5	Mühendislik-Müşavirlik	20'den fazla
H	Runcorn	İnşaat Mühendisi	Grup Müdürü	11-15	11-15	Mühendislik-Müşavirlik	20'den fazla
I	Manchester	İnşaat Mühendisi	Proje Müdürü	20'den fazla	20'den fazla	Mühendislik-Müşavirlik	20'den fazla
J		İnşaat Mühendisi	Grup Müdürü	11-15	11-15		
K	E-posta	İnşaat Mühendisi	Şantiye Şefi	11-15	6-10	Yüklenici	20'den fazla

7.3. Verilerin Değerlendirilmesi

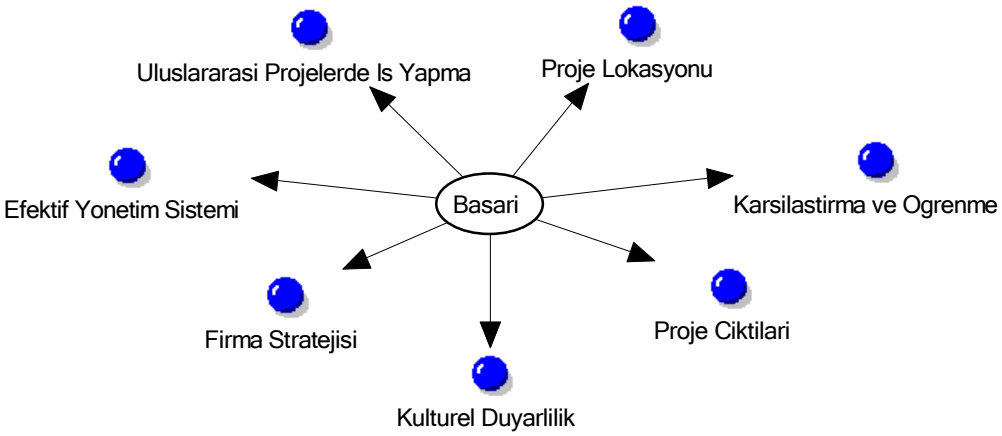
Görüşmelerin değerlendirilmesi, nitel verilerin analizinde kullanılan NVivo 2.0 paket programı ile yapılmıştır. Görüşmeler, MS Word'e aktarılmış ve mikroanaliz yöntemi ile kodlama yapılmıştır. Oluşturulan kodlar vasıtasıyla kategoriler belirlenmiş ve NVivo 2.0 kullanılarak modeller oluşturulmuştur. NVivo 2.0, Türkçe karakterleri desteklememektedir. Dolayısıyla modellerde İngilizce karakterler kullanılmıştır.

7.4. Araştırma Sonuçları

Araştırma sonuçları, yöneltilen sorular baz alınarak 5 ana kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler sırasıyla; kültürel farklılıklar ve proje başarısı; farklı kültürlerle iş yapma; kültürel farklılıkların etkileri; kültürel farklılıkların avantajları; ve kültürel farklılıkların dezavantajlarıdır.

7.4.1. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı

Kültürel farklılıklar ile proje başarısı arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu göze çarpmaktadır. Uluslararası inşaat projelerinde farklı kültürlerle iş yapmakta olan firmaların proje başarısı için kültürel farklılıkları anlamak, tanımak ve kabul etmek ihtiyacında oldukları yöneticiler tarafından sıkça vurgulanmıştır. Bu tip projelerde farklı ülkelerden farklı firmalarla çalışmanın organizasyonel öğrenme üzerinde önemli katkıları olduğu vurgulanmaktadır. Projelerin yapıldığı ülke ve bölgelerin de proje başarısında etkili olduğu, efektif bir yönetim sisteminin var olması gerektiği açıklanmaktadır. Uluslararası projelerde başarının anahtarlarından birinin de firmaların bu projelere ve ülkelere uygun stratejilerinin olması gerektiği göze çarpmaktadır. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı kategorisi, yapılan analiz sonucunda Şekil 7.1'de gösterilen alt kategorilere ayrılmıştır.



Şekil 7.1. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı

Uluslararası inşaat projelerinde başarıyı yakalamada firmaların göz önüne aldığı önemli noktalardan biri de iş yapılan ülkelerde yerel merkezlerinin bulunmasıdır. Aynı zamanda o ülkenin yönetim uygulamalarına hakim yönetici pozisyonlarında eleman istihdamı başarıda önemli rol oynadığı görülmektedir:

'*Biz daima en büyük başarıyı yerel merkezlerimizin bulunduğu ülkelerde elde ettik. Örneğin Malezya, Endonezya ve Dubai. Başarımızda, bu ülkelerde merkezlerimizin bulunması ve o ülkelerden eleman istihdam etmemiz önemli rol oynamaktadır (Yönetici A)*'.

Yukarıda verilen örnek, katılımcının firmasının uluslararası projelerde personel seçiminde polisentrik yaklaşım sergilediğini göstermektedir.

Uluslararası deneyim ve benzer inşaat projelerinde iş yapmak da başarıyı elde etmede öne çıkan faktörler olarak gözükmektedir. Benzer projelerde iş yapmakla beraber aynı ülkede projeler üstlenmek de uzun vadede başarıyı etkilediği görülmektedir.

Farklı kültürlerle iş yapılan projelerde insan kaynakları yönetiminin başarısı, proje başarısını da doğrudan etkilediği ifade edilmektedir. Farklı kültürlere sahip çalışanları yönetmek, kültürlerini anlamak bu noktada önem kazanmaktadır. Din faktörü yöneticiler tarafından dile getirilen bir diğer husustur. Farklı dinlerin bir arada bulunduğu topluluklarda çalışanların gereksinimlerini karşılamak bu tip projelerde dikkat gerektiren bir husus olarak gözükmektedir.

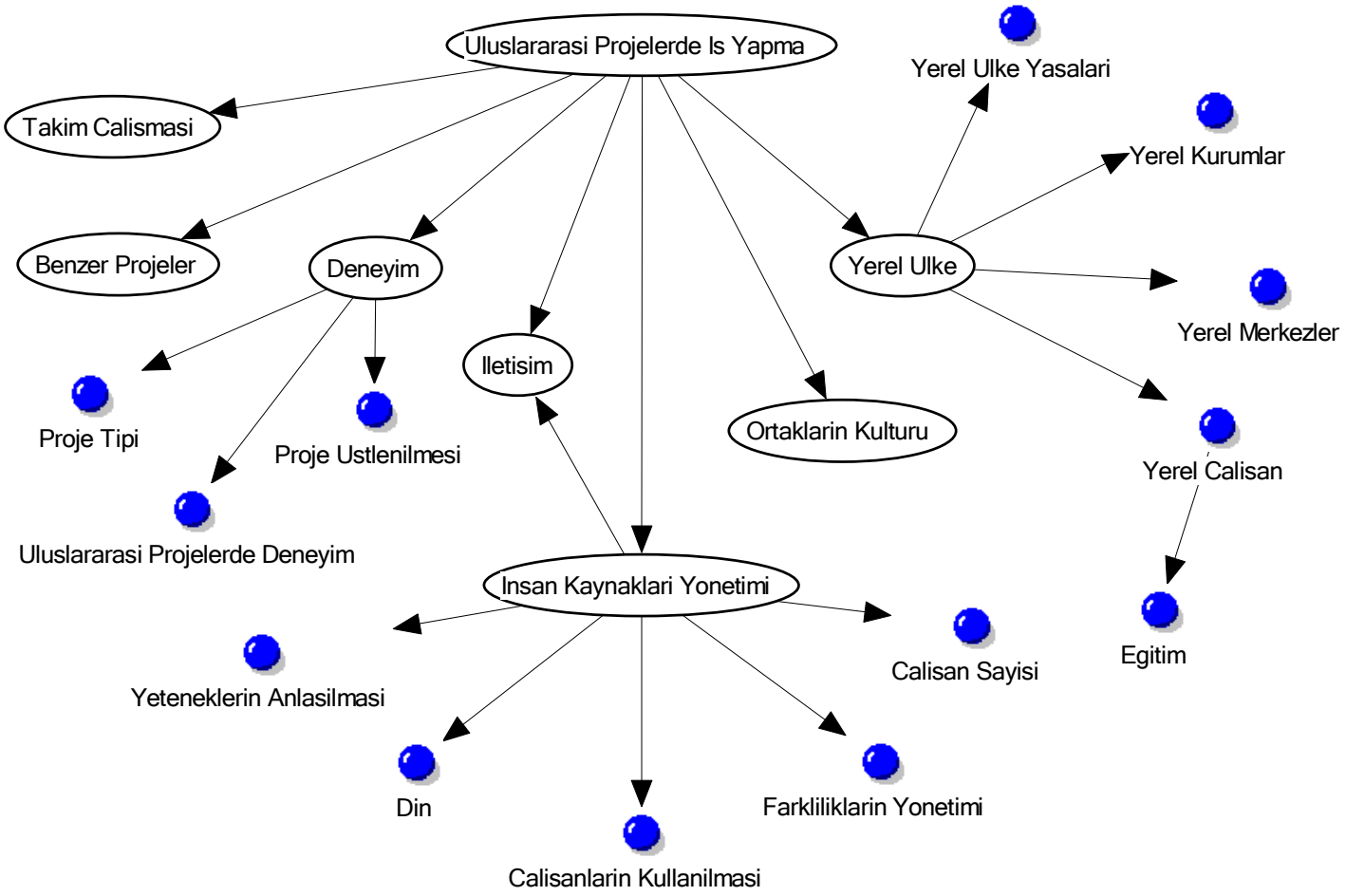
İnsan kaynaklarının yönetiminde göze çarpan bir diğer nokta etkili iletişimin kurulmasıdır. Farklı kültürlerin bir mesajı farklı algılayabilecekleri, ses tonu ve yüz ifadelerin bile etkili iletişimde önemli rol oynadıkları ifade edilmektedir. Uluslararası projelerde iş yapma kategorisinin yapılan analizler sonucunda oluşturulan alt kategorilerinin özeti Şekil 7.2'de gösterilmiştir.

Kültürel duyarlılık, başarıyı etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Farklı kültürleri anlamak, kültürel kimliklerine anlayış göstermek firmaların uluslararası projelerde dikkat etmesi gereken özellikler olarak göze çarpmaktadır. Farklı kültürleri anlamada firmalar zaman zaman profesyonel eğitim vermektedirler. Ülkenin kültürünü anlamak ve zaman kaybetmeden o kültüre adapte olmak başarıyı sağladığı görülmektedir. Bu noktada benzer şekilde din faktörü ve etnik kimlik ön plana çıkmaktadır. Firmaların, farklı dinlere sahip çalışanlarının gereksinimlerini karşılamada esnek davrandıkları görülmektedir:

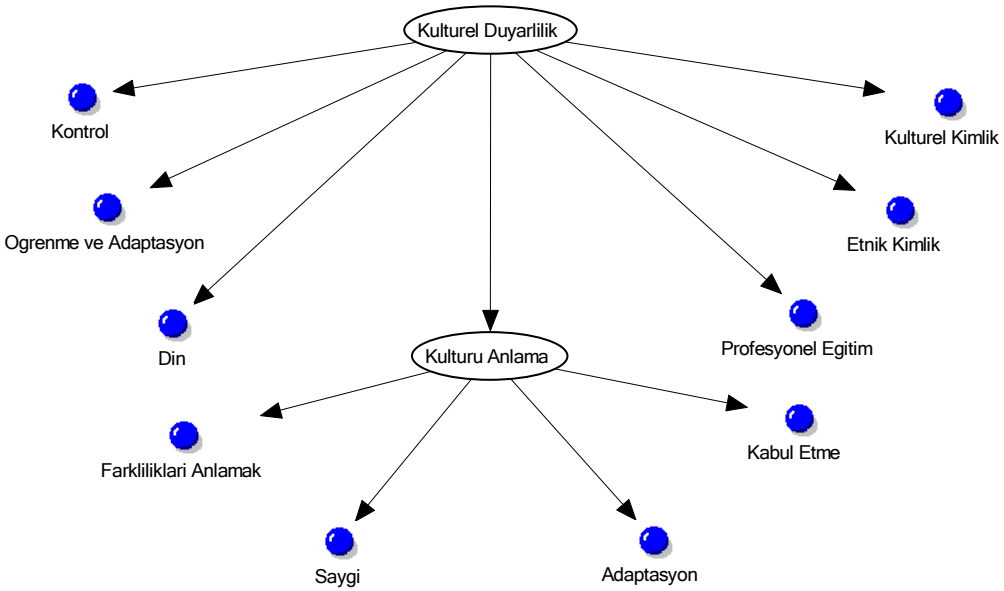
'Ben Hristiyanım. Pazar günleri kiliseye giderim. Pazar günleri çalışmam ve çalışmak istemem. Ama zaman zaman çalışmalıyım. Bazı çalışanların aileleri, çocukları var. Ve bazıları cuma günleri camiye gitmek istiyor. Haftada 40 saat çalışma var. Ve istedikleri zaman dilimini seçebilirler (Yönetici C).'

Kültürü anlamada yöneticiler dört ana başlığa dikkat çekmektedir; kültürel farklılıkları anlamak; farklılıkları kabul etmek; kültüre saygı göstermek; ve kültüre adapte olmak. Kültürel duyarlılığın alt kategorileri Şekil 7.3'de verilmiştir.

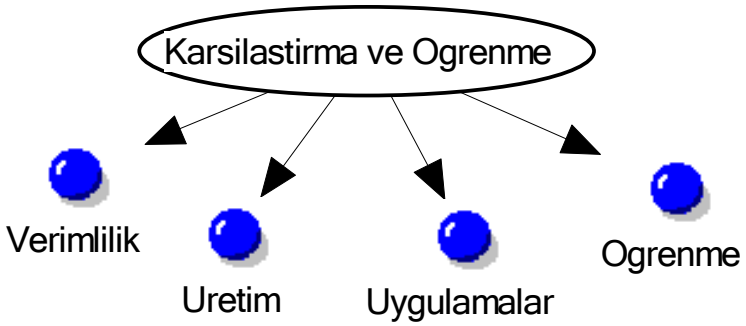
Başarıyı etkileyen kritik faktörlerden biri de karşılaştırma ve öğrenme olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, uluslararası projelerde farklı kültürlere sahip firmalarla iş yapmanın yeni iş metodlarını öğrenmede bir araç olarak görmektedir. Dolayısıyla projelerde verimliliğin arttırılması ve en iyi uygulamaların gelecek projelere aktarılması sayesinde başarı elde etme olasılığının yükseldiği ifade edilmektedir (Şekil 7.4).



Şekil 7.2. Uluslararası projelerde iş yapma'nın alt kategorileri

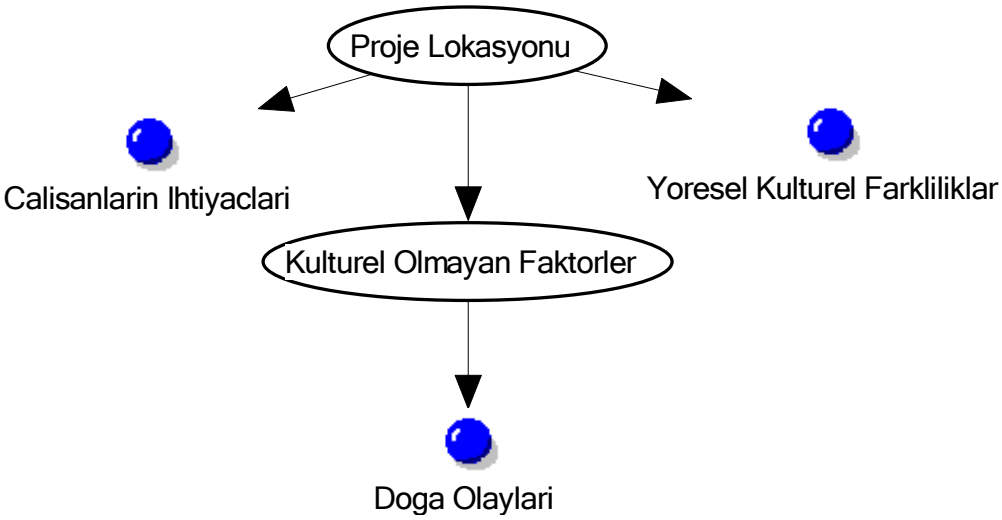


Şekil 7.3. Kültürel duyarlılığın alt kategorileri



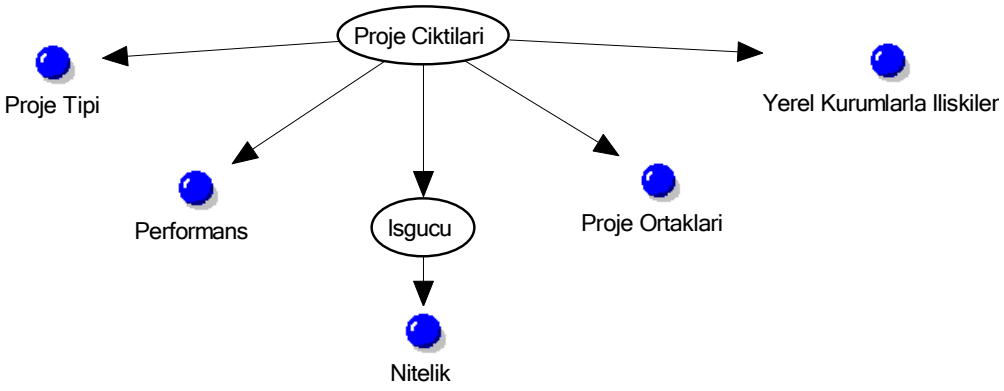
Şekil 7.4. Karşılaştırma ve öğrenme'nin alt kategorileri

Projelerin gerçekleştirildiği ülke ve bölge şartlarının da başarıda önemli rol oynadığı göze çarpmaktadır. Yöneticiler, kendi ülkelerinde bile bölgesel kültür farklılıkları olduğunu ve yerel kültürün yeterince anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Kültürel farklılıkların yanında dikkat çekilen bir diğer husus da kültürel olmayan faktörlerdir. Bölgesel iklim şartları ve coğrafya, projeyi etkileyen diğer unsurlar olarak gösterilmiştir (Şekil 7.5).



Şekil 7.5. Proje lokasyonu'nun alt kategorileri

İnşaat sektöründe kültürel farklılıkların proje çıktıları üzerinde doğrudan bir etki yaratıp yaratmadığı tartışılan bir konudur. Görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu, kültürel farklılıkların yeterince anlaşılamaması ve iyi yönetilememesi sonucunda projelerin başarısızlığa uğrayabileceği konusunda görüş birliği içerisindedir. Daha önce benzer kültürlere sahip firmalarla iş yapma ve proje tipi benzerliği başarıyı arttıran etkenlerden olarak sayılmaktadır. Yerel kurumlarla ilişkilerin üst düzeyde ve uyum içerisinde olması dikkat çekilen bir diğer husustur. Bu konuda firmaların başvurdukları yollardan biri o bölgeleri tanıyan yönetim düzeyinde eleman istihdam etmeleridir (polisentrik model). Projede birlikte çalışılan firmaların proje çıktıları üzerinde pozitif veya negatif etki yarattıkları ifade edilmektedir. Nitelikli işgücüne sahip olma da üzerinde durulan bir diğer konu olarak göze çarpmaktadır (Şekil 7.6).



Şekil 7.6. Proje çıktıları'nın alt kategorileri

Firmaların kültürel farklılıkları anlamada ve yönetmede uyguladıkları stratejiler göz önüne alındığında eğitime önem verdikleri, ancak özellikle kültür konusunda profesyonel bir eğitim programlarına sahip olmadıkları görülmektedir. Firmaların kültür konusunda personeline sadece sözlü olarak bilgilendirmede bulundukları göze çarpmaktadır:

'Personelimizi yurtdışı projelerine gönderirken kısa süreli bir eğitim veriyoruz. Örneğin, Mısır'a göndermeden önce personelimize o ülkenin gelenekleri ve uygulamaları hakkında sözlü olarak bilgilendirme yaptık. Profesyonel bir eğitim olmasa bile o ülke hakkında bilgi vermeye ve az da olsa eğitmeye çalışıyoruz (Yönetici C).'

Yöneticiler, kendi firmalarına farklı kültürlerden gelen personel için yine kısa süreli bir adaptasyon sürecinde eğitim verdiklerini ifade etmektedir. Ayrıca, personel seçiminde taraflı davranılmadığı, farklı kültürlere sahip insanların da eşit haklara sahip oldukları görülmektedir. Görüşme yapılan firmaların çoğunluğu personel seçiminde fırsat eşitliği politikası uyguladıklarını ifade etmiştir.

Yöneticilerin çoğunluğu, yurtdışı projelerde o ülkenin kültürüne adapte olmanın ve kabul etmenin başarıda önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Kendi ülkelerinde uyguladıkları yöntemlerin başka ülkelerde geçerli olamayabileceğini ve o ülkenin şartlarına ve iş uygulamalarına adapte olunması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu görüş, uluslararası firmaların uyguladıkları polisentrik yaklaşıma bir örnek olarak verilebilir:

'Başarı elde etmek istiyorsanız projeleri uygulamaya koymadan önce o ülkede izlenen iş metodlarını dikkate almalı ve kabul etmelisiniz. İngiliz modelini alıp herhangi bir ülkede bunu uygulayamayız (Yönetici E)'.

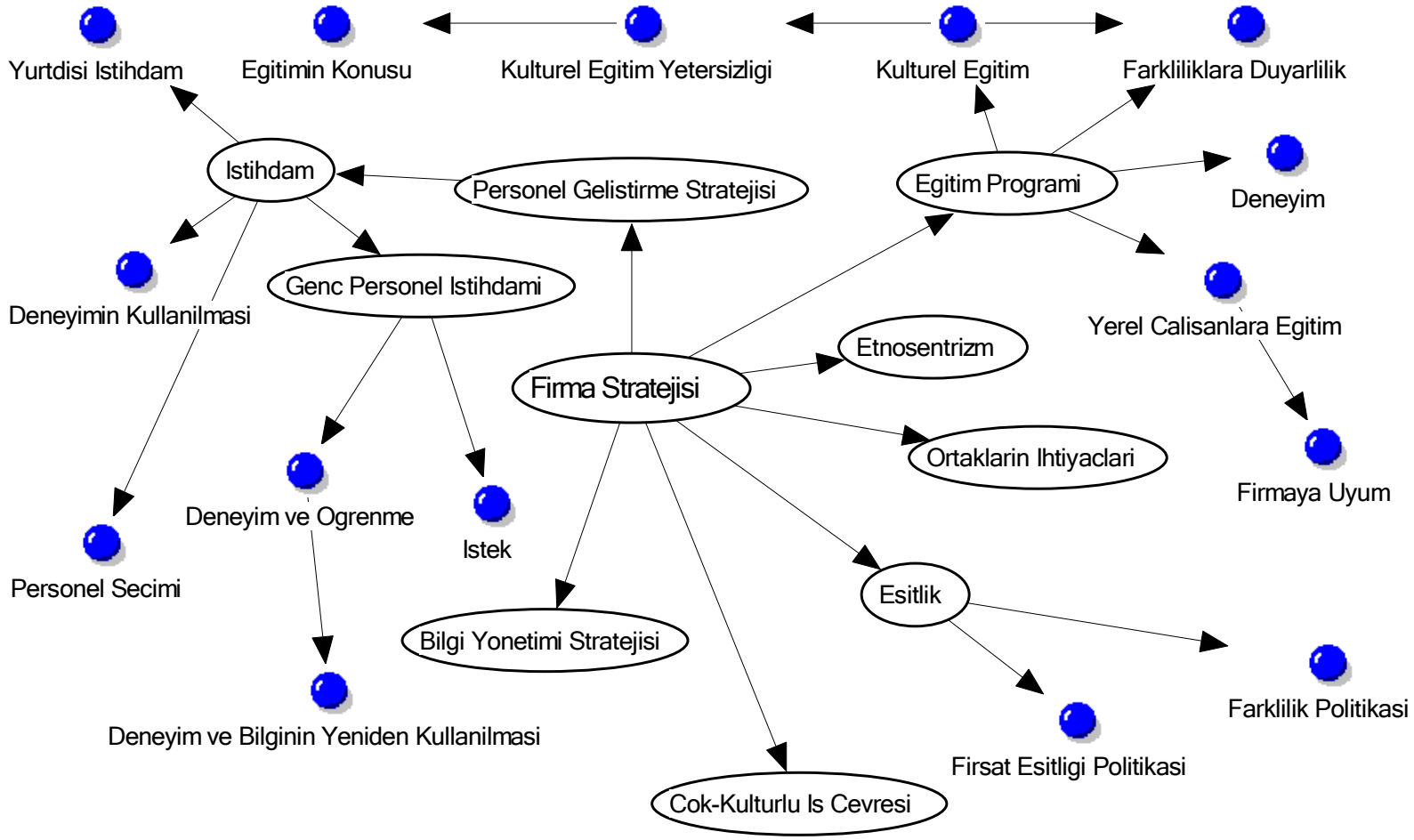
Uluslararası inşaat projelerinde firmaların başarıyı elde etmede uygulamaya koydukları ya da planladıkları hususlardan biri de bilgi yönetimi stratejisine sahip olmaktır. Farklı kültürlerle iş yapmada edinilen bilgilerin kayıt altına alınması, gelecek projelerde yeniden kullanılması, deneyimli profesyonellerin bilgilerinin elde edilmesi gelecek projelerde başarının anahtarlarından biri olarak ifade edilmektedir (Şekil 7.7).

Etkili bir yönetim sistemine sahip olmak kuşkusuz yurtdışı inşaat projelerinde başarıyı elde etmede önemli bir faktördür. Yöneticiler, bu konuda da görüş birliği içerisindedir ve başarı ile etkili yönetim sistemi arasında doğrudan bir ilişki görmektedir.

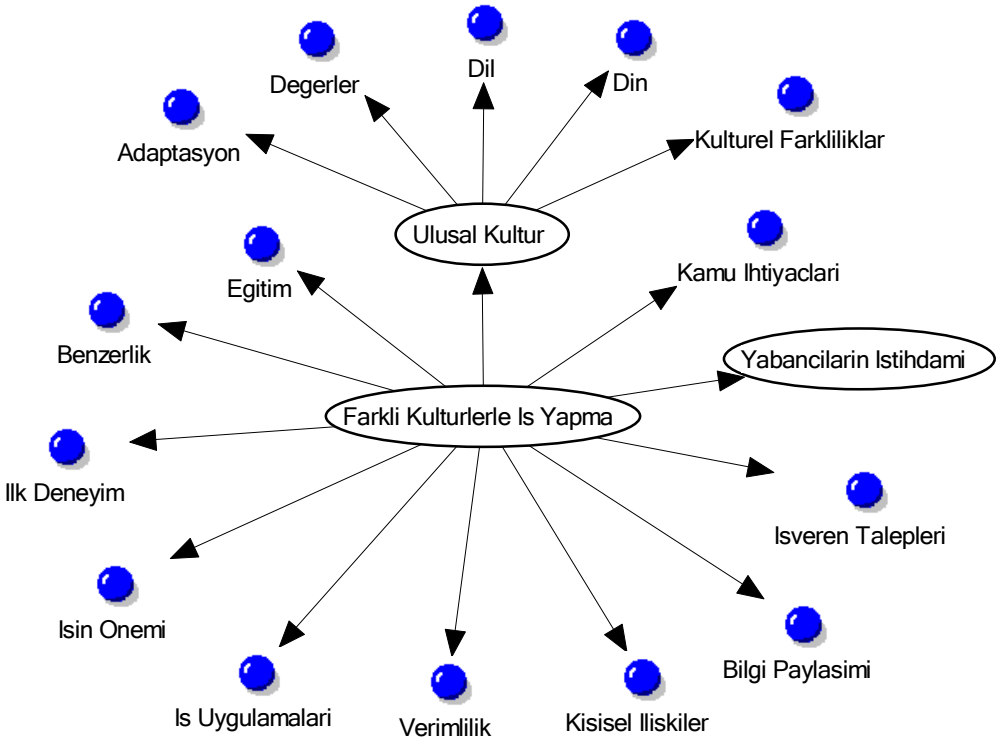
7.4.2. Farklı kültürlerle iş yapma

Araştırmada, yöneticilerin farklı kültürlerle iş yapmanın kendi iş yöntemlerini nasıl etkilediği ve iş yapmada hangi faktörlerin etkili olduğu konusunda görüşleri alınmıştır. Yöneticilerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan kategoriler Şekil 7.8'de verilmiştir. Kültürel farklılıklar ve başarı arasındaki ilişkide olduğu gibi yöneticiler, farklı kültürlere sahip firmalarla iş yapmada kültürel farklılıkların anlaşılması, kabul edilmesi ve sahip oldukları kültüre saygı duyulması konusunda görüş birliği içerisindedir.

Farklı kültürlerle iş yapmada kullanılan dil, işi etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak öne sürülmektedir. Projelerin çoğunluğunda ortak dil olan İngilizce'nin etkili kullanılması ortak iş yapmada kolaylık sağlayan bir etken olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan iletişimde yaşanabilecek sorunların yanlış anlaşılmalara yol açabileceği, özellikle ikinci bir yabancı dil bilmeyen çalışanların iş verimliliğini etkileyebileceği belirtilmektedir.



Şekil 7.7. Firma stratejisi'nin alt kategorileri



Şekil 7.8. Farklı kültürlerle iş yapma

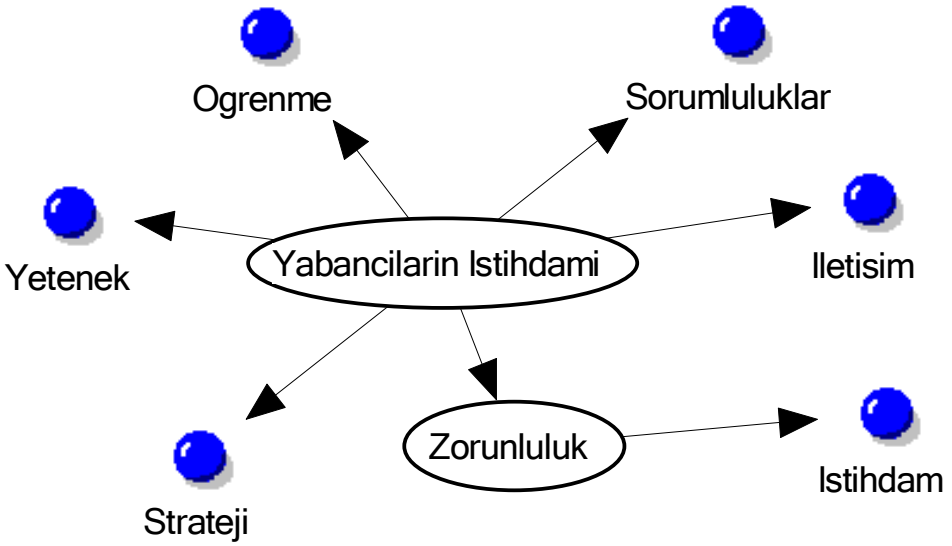
Projelerde problem çözümlerinde kişisel ilişkilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Yöneticiler, iş yaptıkları diğer firmalarla problem yaşadıklarında resmi yollara başvurmadan önce kişisel ilişkileri kullanarak problemleri çözme yoluna gitmektedir:

'Problemleri genelde özel sohbetlerde çözüyoruz. Firmamızın patronu ve yabancı ortak firmanın sahibi bir yemekte bir araya gelirler. Problem konusu olan iş söylenir ve genelde orada çözülür (Yönetici B)'.

Firmalar, uluslararası projelerde yerel çalışanları, özellikle o ülke mevzuatlarını bilen yönetici pozisyonundaki elemanları, istihdam etmenin önemini sıkça vurgulamaktadırlar (Şekil 7.9). Yöneticiler, yabancıların istihdamında yazılı bir stratejilerinin olmadığını ancak zorunlu durumlarda gerekli pozisyonlara farklı kültürlerden eleman aldıklarını ifade etmektedirler. Bu konuda firmalar farklı kültürlere sahip çalışanların niteliklerine bakmakta, iş

uygulamalarına ne derece hakim olduklarını incelemekte ve kendileri ile uyum içerisinde olmalarına dikkat etmektedirler:

'Projelerdeki deneyimlerime dayanarak şunu söyleyebilirim. Kiminle çalışabileceğinizi görebilmeniz çok önemli. Uluslararası bir firma olarak farklı kültürlerden çalışanlara sahip olmamız bizim için çok iyi. Hiç kimse aynı değil. Farklı kültürlerle iş yapmada bizi etkileyen en önemli faktörün iş uygulamaları olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda geliştirilen ilişkiler ve öğrenme ehliyeti (Yönetici I)'.



Şekil 7.9. Yabancıların istihdamı'nın alt kategorileri

Benzer kültürlerle iş deneyimi ve aynı ülkede daha önce proje üstlenilmiş olmak bu kültüre sahip diğer firmalarla iş yapmada kolaylık sağladığı ifade edilmektedir. Yöneticiler, özellikle Ortadoğu ülkelerinde iş yapmanın zorluğuna dikkat çekerken, Avrupa'da farklı ülkelerde bile iş uygulamalarında önemli farklılıkların olduğunu ve o ülkelerin kültürlerini anlamaları gerektiğini ifade etmektedir:

'Ülkelerdeki iş uygulamalarını ve hangi metodları kullandıklarını öğrenmeniz gerekir. Avrupa içinde bile önemli farklılıklar var. İngiltere ve Hollanda benzerlik göstermektedir. İspanya da benzer metodlar uygulamaktadır. Ancak Fransa'daki uygulamalar çok farklı (Yönetici A)'.

Farklı kültürlerle iş yapmanın verimlilik üzerinde doğrudan bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır. Farklı yöntemler ve uygulamalara sahip diğer firmalarla işbirliği içerisinde olmak, gelecek projelerde proje verimliliğini arttıran faktörlerden biri olarak göze çarpmaktadır.

Ulusal kültür, o kültürün karakteristik özellikleri ve din faktörünün projelerde zaman zaman aksaklıklara ve işin gecikmesine de yol açtığı ifade edilmektedir. Yöneticilerden biri, Amerikalıların iş yapmada zamanı kullanmalarına dikkat çekerek monokronik kültür özelliklerine atıfta bulunmuştur:

'Zamanı dikkate alarak çalışırlar. Saat sekizden beşe kadar. Saat 5'ten sonra her şeyi bırakırlar ve evlerine giderler. Hatta cep telefonları ile bile onlara ulaşamayız. Ancak işe zamanında gelirler. Saat 8'de onları şantiyede görebiliriz. Ancak saat 5'de kaybolurlar. Ve iletişim koptuğu için zaman zaman işimiz de aksar (Yönetici B)'.

Farklı kültürlerle iş yapmada kültürlerarası bilgi paylaşımının önemi ve edinilen bilgilerin gelecek projelerde kullanılması yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli noktalardan biri olarak gözükmektedir. Yeni iş metodları, yenilikler, inovasyon ve bilginin elde edilmesi uluslararası projelerde farklı kültürlerle bir arada olmanın getirdiği avantajlardan en önemlileri olarak ifade edilmektedir:

'Patronum düzenli aralıklarla Avrupa'nın farklı ülkelerinde iş yapan yöneticilerle bir araya gelir ve toplantılar düzenler. Burada asıl amaç fikirlerin paylaşılması ve diğer ülkelerdeki uygulamaların öğrenilmesidir. Örneğin Fransa'da iş uygulamaları nasıldır ya da Belçika ve Hollanda'da (Yönetici E)'.

7.4.3. Kültürel farklılıkların etkileri

Pilot çalışmanın spesifik amaçlarından biri kültürel farklılıkların uluslararası inşaat projelerinde hangi yönetim uygulamalarını daha çok etkilediğini ortaya çıkartmaktır. Bu amaç doğrultusunda görüşmeye katılan yöneticilere kültürel farklılıkların yönetim uygulamalarını nasıl etkilediği ve diğer etkenlerin neler olduğu konusunda görüşleri alınmıştır. Analizler sonucunda oluşturulan kategoriler Şekil 7.10'da verilmiştir.

Yöneticilerin ortak görüşlerinden biri kültürel farklılıkların hemen hemen tüm yönetim uygulamalarını farklı biçimlerde de olsa etkilediği yönündedir. Ancak bazı yönetim uygulamalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu uygulamalar sırasıyla insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi, iletişim yönetimi, iş güvenliği yönetimi, zaman yönetimi ve müzakereler olarak belirlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, kültürel farklılıkların etkilediği en önemli yönetim uygulamalarından biri olarak göze çarpmaktadır (Şekil 7.11). Önceki iki bölümde bahsedildiği üzere, farklı kültürlere sahip çalışanların kültürlerini anlama, o kültüre saygı duyma ve adapte olma önemli özellikler olarak gösterilmektedir. Farklı kültürlere sahip çalışanların ihtiyaçlarının gözetilmesi (din faktörü vs.), çalışanlarla etkili iletişim kurulması ve karşılıklı güven, yöneticilerin bu kaynakları yönetmede dikkat çektiği önemli hususlardandır:

'Bir firmanın yönetim uygulamaları ile ilgili olarak en önemli konulardan birinin insan kaynaklarını iyi yönetebilmesi olduğunu düşünüyorum. Çünkü, personelinizi anlayamazsanız işi yürütemezsiniz. Dolayısıyla, burada ofiste insan kaynağını yönetmek ne kadar önemli ise, Dubai, Malezya ya da Endonezya'daki insan kaynaklarınızı yönetmeniz de o derece önemlidir. Bir yönetici olarak, projeyi yönetmeden önce insan kaynağınızı yönetmeniz gerektiğini düşünüyorum. Çünkü projeyi yönetmeniz için önce personelinizi yönetmeniz gerekir (Yönetici A)'.

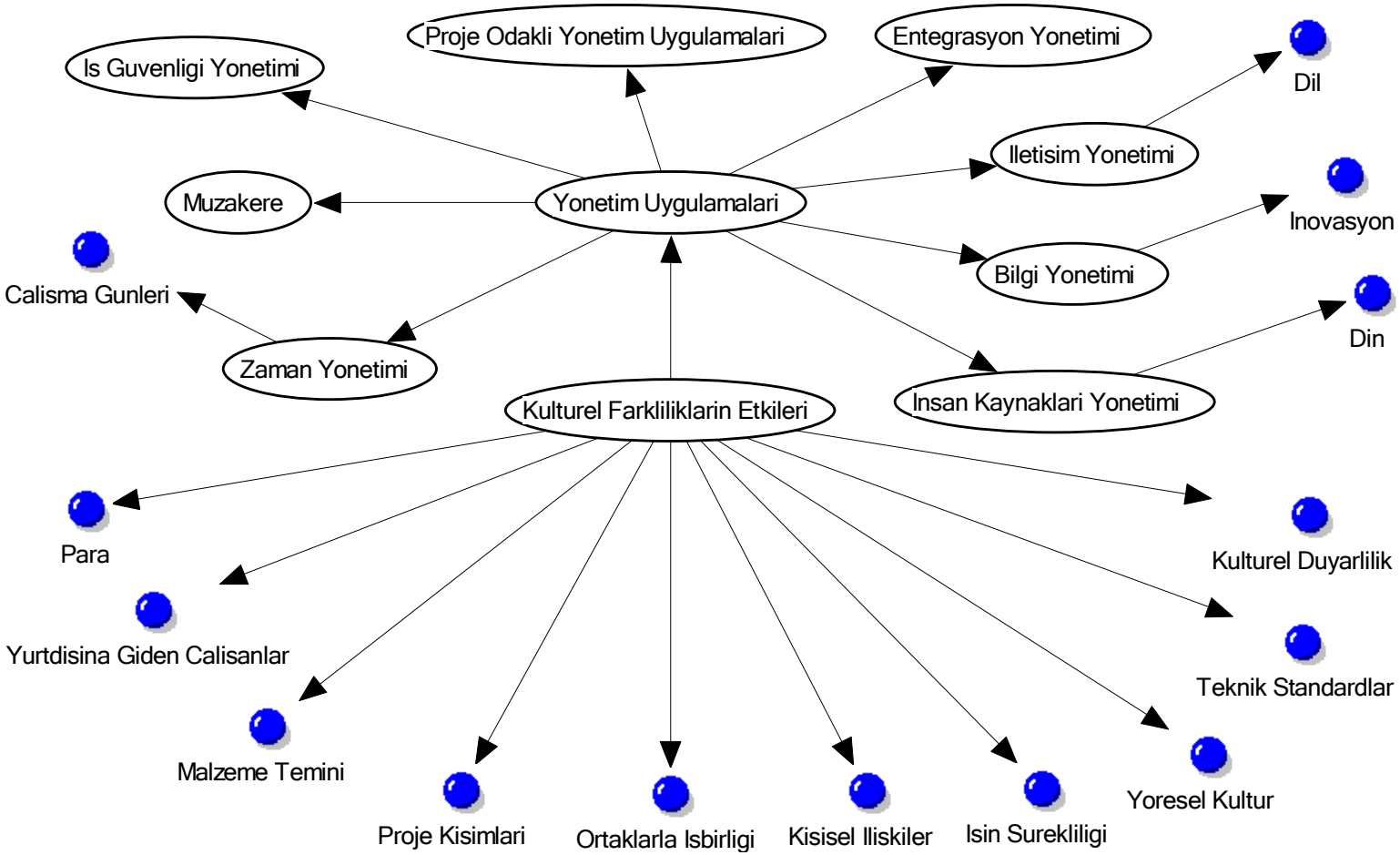
Bilgi yönetimi, kültürel farklılıklardan etkilenen en önemli yönetim uygulamalarından biri olarak göze çarpmaktadır (Şekil 7.12). Uluslararası inşaat projelerinde bilginin elde edilmesi, paylaşılması, gelecek projelere transferi, deneyimli profesyonellerin bilgi birikimlerinin kayıt altına alınması, bilgi kayıplarının önlenmesi yöneticilerin bilgi yönetimi konusu altında dikkat çektiği hususlardandır. Özellikle yurtdışı projelerde farklı ülkelerden farklı firmalarla çalışıldığında yeni iş metodlarının öğrenilmesi ve inovasyon, firmalar için bilgiyi etkili yönetmede kritik unsurlar olarak ifade edilmektedir.

Firmaların çoğunluğunun bilgi yönetimi stratejisine sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak yöneticiler, projelerde edinilen bilgilerin yeterince kayıt altına alınamadığını, firmalarında intranetlerinin olduğunu ancak bu tip bilgilerin depolandığı bir bilgi yönetimi sistemine sahip olmadıklarını ifade etmektedirler.

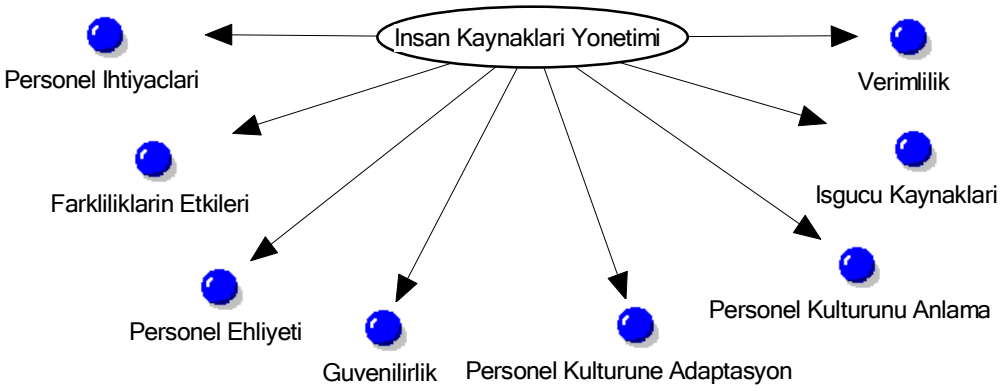
Yöneticiler, uluslararası projelerde istihdam ettikleri yabancı yönetici pozisyonundaki personellerin bilgi birikimlerinden yeterince faydalandıklarını belirtmektedir. Öğrenme, bilgiyi etkili bir biçimde yönetmenin sonuçlarından biri olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla da projelerde verimliliğin arttırılması sonucunu doğurmaktadır:

'Önümüzdeki Mart ayında bir bilgi yöneticisini istihdam edeceğiz. Onun iş alanlarından biri de ofislerimizdeki çalışmaların kültürel boyutunu ele almak ve bize ne gibi avantajlar sağlayabileceğini göstermektir. Büyük bir kısmı yüz-yüze iletişim şeklinde olacak. Biz bilgiyi elde etmenin, bilgiyi paylaşmanın ve bilgi yönetiminin günümüzdeki en önemli konulardan biri olduğunu düşünmekteyiz. Birçok ülkede merkezlerimiz var ve bu konuyu ele almamız gerekir. Firma içi internet ağımız var ancak daha iyi olabilir. Örneğin şu an Dubai'deki projelerimiz ne aşamada? Bu sorunları gidermek için uyguladığımız strateji, bir bilgi yönetimi ekibi oluşturmaktır (Yönetici I)'.

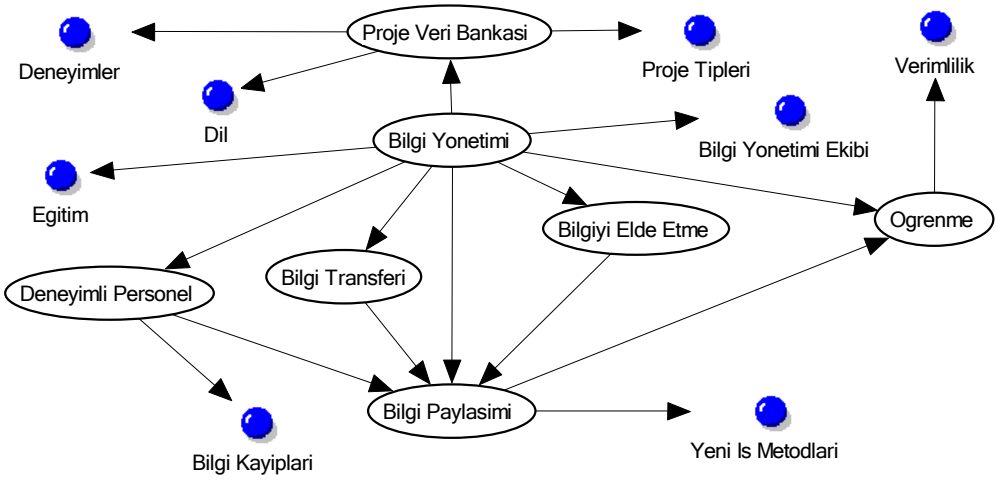
Kültürlerarası iletişim, yöneticilerin bu çalışmada üzerinde durduğu önemli konulardan biridir. İletişim eksikliğinin yönetim uygulamalarında aksaklıklara yol açabileceği yöneticiler tarafından sıkça vurgulanmıştır. Etkili iletişimin farklı kültürlerle iş yapmada temel oluşturduğu görülmektedir. Sözlü ya da yazılı olarak gerçekleştirilen iletişimde yanlış anlamalara yol açmamaya dikkat etmek, kültürlere has yüz ifadelerini ve vücut dilini anlamak, üzerinde önemle durulan hususlardandır. Yöneticilerin bir kısmı da iletişim yönetiminin kültürlerarası farklılıkların yönetiminde temel taşlardan biri olduğunu ifade etmektedirler.



Şekil 7.10. Kültürel farklılıkların etkileri



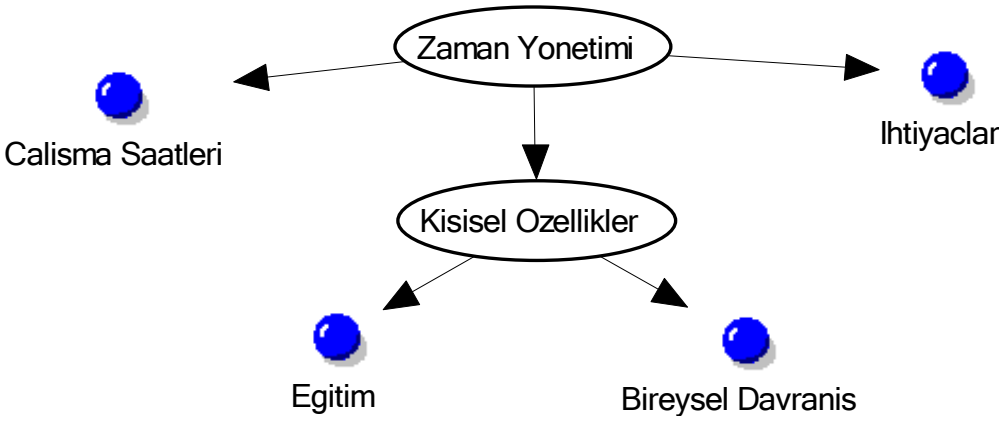
Şekil 7.11. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri



Şekil 7.12. Bilgi yönetimi'nin alt kategorileri

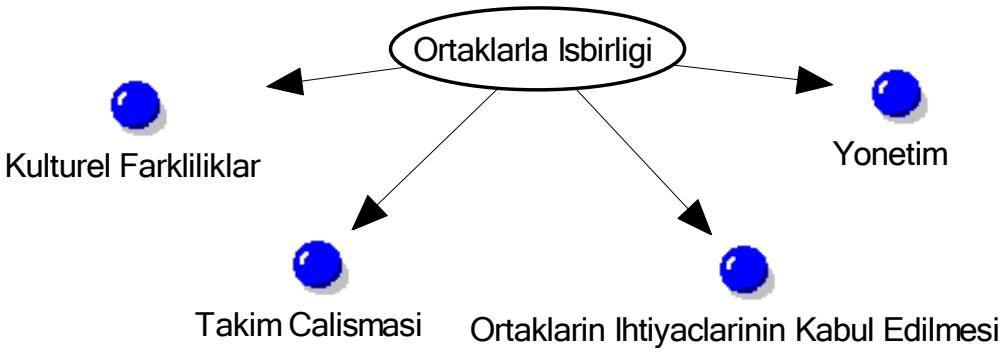
Zaman yönetimi, kültürel farklılıklardan etkilenen bir diğer yönetim uygulaması olarak dikkati çekmektedir. Bazı kültürlerin çalışma saatlerindeki farklılıklar, dini ihtiyaçların giderilmesi için ayrılan zaman, ve insanların zamanı kullanmada kendi kişisel karakteristik özellikleri yönetim uygulamalarını etkileyen faktörler olarak belirtilmektedir (Şekil 7.13):

'Zaman yönetimi hakkında söyleyebileceğim; farklı kültürlere sahip çalışanlara farklı ihtiyaçları için zaman verilmektedir. Ofisimizde Hintli, Filipinli çalışanlarımız var ve bizlerden farklı ihtiyaçları olduğunda gerekli zaman onlara verilmektedir. Farklı kültürlere bu konuda esnek davranmaktayız (Yönetici G)'.



Şekil 7.13. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri

Farklı kültürlere sahip ortaklarla yapılan işbirliğinde ortakların kültürünü anlamak ve kabul etmek yönetim uygulamalarında başarı sağlayabilecek unsurlardan biri olarak gözükmektedir (Şekil 7.14). Bu konuda yöneticilerin gördüğü en önemli unsur takım çalışmasıdır. Farklı kültürleri uyumlu birer ekip haline getirmek projelerde önemli görülen ancak sıkça problem yaşanan bir özellik olarak gösterilmektedir.

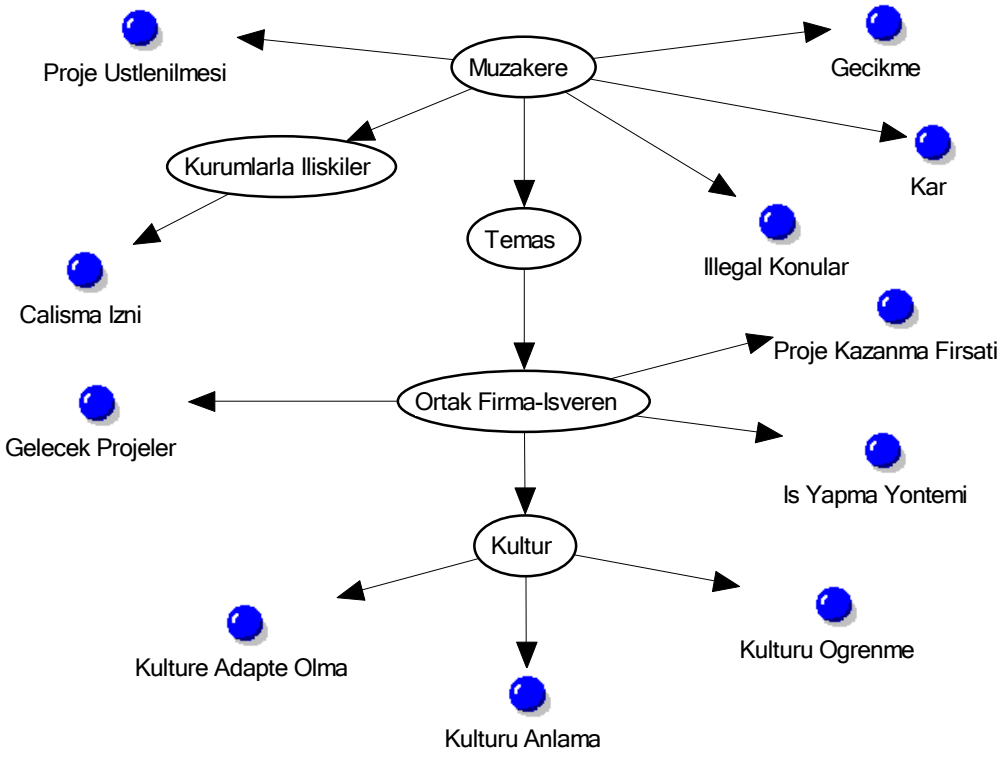


Şekil 7.14. Ortaklarla işbirliği'nin alt kategorileri

Uluslararası inşaat projelerinde yüklenici ve mühendislik-müşavirlik firmalarının ihale aşamasında işverenle yaptıkları müzakereler, yöneticiler tarafından işverenin kültürünü tanıma, iş yapma yöntemlerini öğrenme ve işverenin kültürüne adapte olma açısından önemli bir aşama olarak görülmektedir (Şekil 7.15). İşverenle ilk temas bu aşamada sağlandığından dolayı kurulacak

ilişkilerin boyutu gelecek projelerin kazanılması bakımından da önem taşıdığı ifade edilmektedir. Bunun yanında yöneticilerin bir kısmı, ihale aşamasında ihalenin kendilerine verilebilmesini sağlamak ve çalışma iznini alabilmek için bazı ülkelerde, özellikle Ortadoğu ülkelerinde, yasal olmayan yollara başvurulduğunu (rüşvet), ve bu ülkelerde yerel kurumların da bunu desteklediğini belirtmişlerdir. Yöneticiler bu durumu, o ülkelerin iş yapma yöntemlerinden biri olarak kabul ettiklerini ve kültürün bir parçası olarak gördüklerini söylemektedir:

'Ben kendim yaşamadım ama diğerlerinden bu tür olayları duydum. Çalışma izni alabilmeniz için yerel kurumlara bir ödeme yapmanız gerekir. Bu 10000 Euro da olabilir 1 Euro da. Sonuçta oradaki insan sizin işi alabilmenizi etkileyebilmektedir. Ve siz bunu dolaylı bir maliyet olarak görüyorsunuz ve adı ne olursa olsun kabul ediyorsunuz. Batı kültüründe bunun kabul edilip edilmediği farklı bir şey. Önemli olan işveren tarafından kabul edilmesi ve siz bu işi maliyetin bir parçası olarak görüyorsunuz (Yönetici E)'.



Şekil 7.15. Müzakere'nin alt kategorileri

Yöneticiler, iş güvenliği yönetiminde kültürel farklılıkların önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Farklı kültürlerin iş güvenliğine farklı yaklaşımlarının olduğu belirtilmektedir. Bu noktada ülkelerin standardlarına atıfta bulunulmaktadır ve farklı iş güvenliği standardlarına sahip ülkelerin iş güvenliğini de farklı algılayabileceklerine dikkat çekilmektedir:

'İş güvenliği kültürel farklılıklardan etkilenir. Her ülkenin iş güvenliği konusunda farklı görüşlere sahip olduğunu düşünüyorum. Örneğin Amerikalılar. Her şeyden korkarlar her şeyden çekinirler. Taylandlılar ya da Endonezyalılar bu konuda daha farklı davranırlar. İş güvenliğini pek önemsemezler (Yönetici B)'.

İnovasyon, kültürel farklılıkların etkilediği bir diğer unsur olarak görülmektedir. Kültürel farklılıkların avantajları bölümünde de bahsedileceği üzere, farklı kültürlerle çalışmanın yeniliklere ve yeni iş metodlarına yol açabileceği belirtilmektedir ve bir avantaj olarak görülmektedir. Burada dikkat edilen nokta olarak işveren memnuniyeti gösterilmektedir. Aynı zamanda farklı kültürlere sahip proje ekiplerinin yaratıcı olma özelliklerinin bulunduğu ve farklı bakış açılarıyla projelere yenilikler getirebileceği belirtilmektedir.

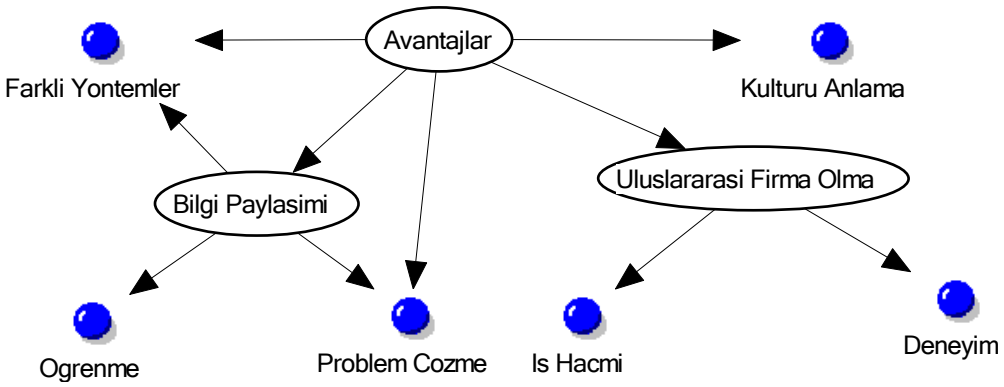
7.4.4. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

Araştırmada, farklı kültürlerle çalışmanın ne gibi avantajları olabileceği konusunda yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Bilgi paylaşımı ve öğrenme, üzerinde durulan en önemli avantajlar olarak belirlenmiştir (Şekil 7.16). Uluslararası projelerde farklı alanlarda uzmanlaşmış firmalarla iş yapmanın farklı iş yöntemlerini öğrenmede ve bilgi transferinde önemli rol oynadığı yöneticilerin ortak görüş bildirdiği hususlardandır. Projelerde daha önce karşılaşılmamış problemlerin çözümü, bu çözüm metodlarının gelecek projelere aktarılması ve organizasyonel öğrenme, farklı kültürlerle etkileşimin getirdiği önemli avantajlar olarak görülmektedir. Öğrenme, firmalar arası olabileceği gibi kişisel bazda da olabilmektedir. Profesyonel düzeyde çalışan proje ekiplerinin birbirleriyle etkileşimi yeniliklerin ortaya çıkmasını da sağlayabilmektedir. Yöneticiler, günümüzde bilginin en değerli kaynak olduğunu ve uluslararası projeler vasıtasıyla bilgi dağarcıklarını genişletebileceklerini belirtmektedirler.

Farklı kültüre sahip firmalarla çalışmanın o ülkenin kültürünü anlamada bir araç olabileceği ifade edilmektedir. Bunun sonucu olarak gelecek projelerde aynı kültüre sahip firmalarla ortaklık yapmanın kolaylıklarından söz edilmektedir. Ayrıca, farklı kültürleri bünyelerinde bulundurmak, uluslararası bir firma olma yolundaki önemli adımlardan biri olarak varsayılmaktadır:

'Farklı kültürlerle çalışmanın her zaman avantajları olduğunu düşünüyorum. Fikirlerinizi genişletebilirler ve farklı çözüm yollarını size gösterebilirler. Dolayısıyla projelere katkı ve esneklik sağlarlar ve bu süreklidir (Yönetici H)'.

'Avantajların çok fazla olduğunu düşünüyorum. Ticari açıdan bakıldığında, farklı kültürlerle ne kadar çok çalışmayı isterseniz pazarda o kadar çok yer bulursunuz. Çünkü dışarıda muazzam bir çok-kültürlü iş ortamı mevcut. Dünyada olduğu kadar burada İngiltere'de bile aynı şey geçerli. Bu iş çevresinden kendinizi soyutlayamazsınız. İş hacminizi ve dış ticaretinizi etkileyebileceğini düşünüyorum (Yönetici G)'.



Şekil 7.16. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

7.4.5. Farklı kültürlerle çalışmanın dezavantajları

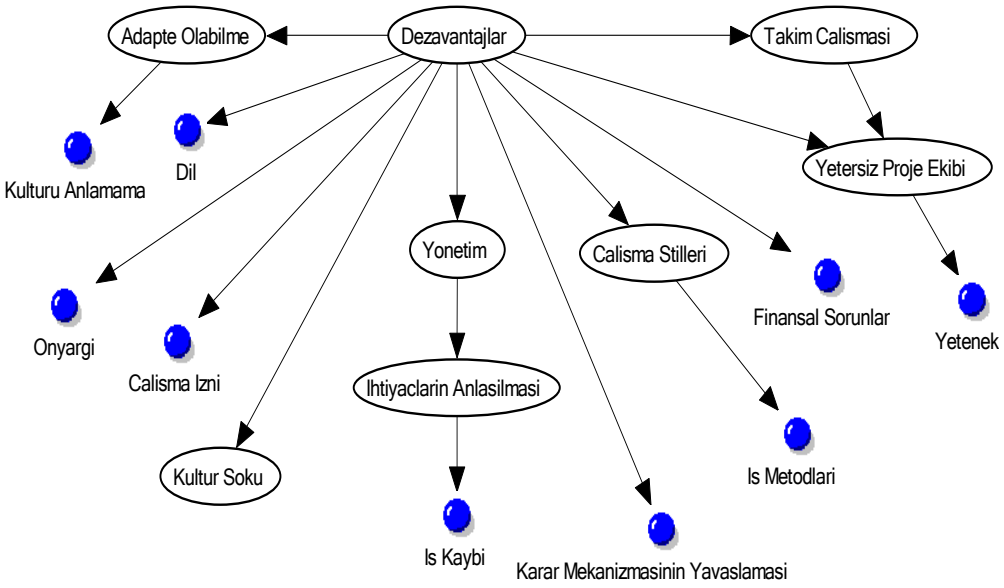
Farklı kültürlerle ve farklı kültürlere sahip ülkelerde çalışmanın getirdiği avantajların yanında çeşitli problemlerin ortaya çıkması da kaçınılmaz gözükmektedir. Yöneticilere bu konudaki görüşleri sorulduğunda kültüre adapte olabilme ve dil sorununun ön plana çıktığı görülmektedir (Şekil 7.17). Ortakların

ve çalışanların kültürünü yeterince anlayamamak ve o kültüre adapte olamamak projeyi etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir. Farklı kültürlerin doğal olarak farklı çalışma stillerine sahip oldukları bilinmektedir. Farklı çalışma metodlarını projelerde uyumlu hale getirmek önemli bir problem olarak dile getirilmektedir.

Projede kullanılan ortak dilin çoğunlukla İngilizce olması dolayısıyla farklı kültürlerin ikinci yabancı dil olarak İngilizce'ye yeterince hakim olmamaları iletişimde ve sonuç olarak proje uygulamalarında sorunlara yol açabileceği belirtilmektedir. Projede yer alan firmaların üst düzey yöneticilerinin ve mühendis ve profesyonellerinin ortak kullanılan dile yeterince hakim olmaları zorunlu bir özellik olarak göze çarpmaktadır.

Takım çalışması da dile getirilen bir diğer husustur. Daha önce birlikte iş yapmamış proje ekiplerinin proje sürecini aksatmayacak şekilde uyum içinde çalışmaları ve yönetilmesi dikkat çekilen bir diğer noktadır:

'İklim şartlarını kontrol edemezsiniz. Eğer proje ekibindeki insanlar daha önce birlikte iş yapmadılar ise kültürel farklılıklar iklim gibi sizin kontrol edemeyeceğiniz bir probleme dönüşebilir. Ve projeniz aksayabilir (Yönetici E)'.



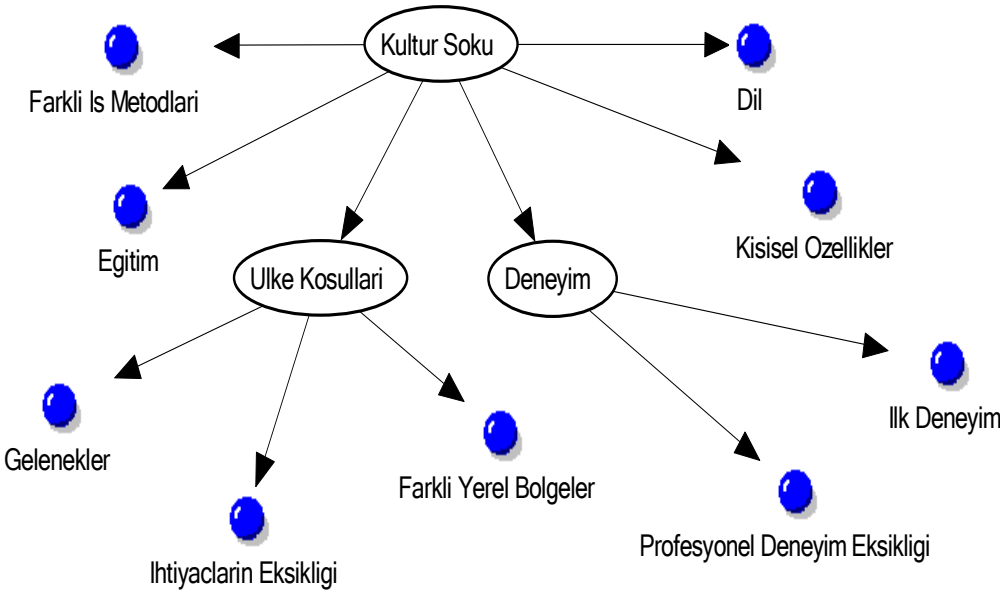
Şekil 7.17. Farklı kültürlerle çalışmanın dezavantajları

Farklı kültürlere karşı oluşturulan önyargılar, kültürlerarası etkileşimde sorun yaratacak bir husus olarak göze çarpmaktadır. Yöneticiler, önyargıların proje sürecinde eritilebileceğini ancak insanların bu tip düşüncelerini kolaylıkla değiştiremeyebileceklerini ifade etmektedir:

'Farklı kültürlerle bir arada olmak kaçınılmaz olarak problemleri de beraberinde getirir. İnsanlar kabul etsin ya da etmesin her kültürün bazı önyargıları mevcuttur. Önyargılar vardır ancak belki ifade edilmiyordur. Dolayısıyla sizin önyargıların olup olmadığını anlamanız gerekir. İnsan kaynakları yönetimi açısından ele alındığında çözülmesi çok zor bir kavramdır. Çünkü bir gruba ait çalışanlarınız var ise ve birilerine karşı önyargılardan dolayı farklı davranıyorlarsa o insanların fikirlerini değiştirmeniz ve bu tip davranışlara maruz kalan insanları onlara kabul ettirmeniz sizin için çok zor olabilir (Yönetici G)'.

Son olarak yöneticilere, farklı ülkelere giden çalışanlarının yaşayabilecekleri kültür şoku hakkındaki görüşleri alınmıştır (Şekil 7.18). Yöneticilerin bu konuda ortak noktada buluştukları husus, çalışanların profesyonel deneyim eksikliğinden dolayı yaşayabilecekleri kültür şokudur. İlk kez yurtdışına çıkan, iş hayatında yeterli tecrübeye sahip olmayan çalışanların kültür şokuna daha fazla maruz kalabilecekleri belirtilmektedir:

'Evet birçok insan, mühendislerin yöneticilerin kültür şokuna maruz kalabileceğini düşünmektedir. Bu şokun hafifletilmesindeki en önemli noktanın deneyim olduğunu düşünüyorum. Deneyim eksikliği, öğrenme eksikliği ve aynı ülkede uzun süre kalma, kültür şoku yaşamanın en önemli nedenleri olarak görüyorum. Ben sürekli seyahat etmek durumundayım. Geçen hafta Slovenya'daydım. Yaşadığım bir kültür şoku değil. Şoktan ziyade çevreye uyum sağlamalısınız. Ancak diğerleri bir şok yaşayabilirler. Ve bunun birçok nedeni olabilir. İngiltere dışına hiç çıkmadılarsa şok yaşarlar. Mühendislerin ve profesyonellerin kültür şokuna daha az maruz kalabileceklerini tahmin ediyorum. Profesyonel düzeyde fazla görülmeyebilir ancak işçi düzeyinde büyük bir ihtimalle daha fazla yaşanır (Yönetici I)'.



Şekil 7.18. Kültür şoku'nun alt kategorileri

7.5. Pilot Çalışmanın Genel Sonuçları

İngiltere'de uluslararası inşaat projelerinde deneyim sahibi 11 İngiliz yönetici arasında gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda; uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar ile proje başarısı/başarısızlığı arasındaki ilişki; farklı kültürlerle çalışmanın iş yöntemlerine olan etkisi; kültürel farklılıkların inşaat projelerindeki yönetim uygulamalarına olan etkisi; farklı kültürlerle çalışmanın avantajları ve dezavantajları konularındaki görüşleri alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, uluslararası inşaat projelerinde farklı kültürlerle bir arada çalışmanın proje başarısını doğrudan etkilediği görüşü hakimdir. Proje başarısında kritik hususlar olarak; kültürel farklılıkları anlamak, tanımak ve kabul etmek; farklı kültürlerle iş deneyimine sahip olmak; dil ve din faktörleri; kültürel farklılıkları yönetmede firmaların uygun stratejilerin olması; ve öğrenme yer almaktadır. Kültürel farklılıkların başarılı yönetilmesinin proje başarısında önemli bir etken olmasının yanında, başarısız yönetimin de proje çıktıları üzerinde negatif bir etki yaratabileceği görülmektedir.

Farklı kültürlerle iş yapmada iletişimin hayati önemi açıkça görülmektedir. Etkili iletişim proje sürecini etkilediği gibi kişisel ilişkileri de olumlu ya da

olumsuz yönde etkileyebileceği görülmektedir. Bu noktada ortak dilin etkili kullanımının yanı sıra farklı kültürlerin sözlü ve yazılı iletişimde kullandıkları yolları anlamak ve vücut dilini iyi kavramak önem taşımaktadır.

Kültürel farklılıkların uluslararası inşaat projelerinde tüm yönetim uygulamalarını farklı derecelerde etkilediği ancak bazı yönetim uygulamalarının bu konuda ön plana çıktığı görülmektedir. Bu uygulamalar sırasıyla insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi, iletişim yönetimi, iş güvenliği yönetimi, zaman yönetimi ve müzakerelerdir. Özellikle bilgi yönetimi uygulamalarında bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kayıt altına alınması ve gelecek projelerde kullanılarak organizayonel öğrenme üzerindeki katkıları tüm yöneticiler tarafından dile getirilen konu başlıklarıdır. İnovasyona açık olmak da farklı kültürlerle çalışmanın bir sonucu olarak görülmektedir.

Farklı kültürlerle çalışmada en önemli avantajları arasında bilgi paylaşımı ve öğrenme gösterilmiştir. Bunun yanında farklı kültürlerle iş yapmada problemlerin de kaçınılmaz olduğu görülmektedir. En önemli problemler olarak kültüre adapte olabilme ve dil sorunu ifade edilmektedir.

Araştırma 11 yönetici ile sınırlı olmasına rağmen, görüşme yapılan firmaların uluslararası projelerde söz sahibi olmaları, katılımcıların uluslararası inşaat sektöründeki deneyimleri ve firmalarının yapısını, stratejilerini ve uluslararası projelerini iyi bilmeleri nedeniyle inşaat sektöründe kültürel farklılıklar konusunda İngiliz yöneticilerin görüşlerini nispeten yeterli derecede yansıttığı sonucuna varmak mümkün olabilir.

Pilot çalışmanın sonuçlarına göre kültürel farklılıklardan en çok etkilenen yönetim uygulamalarından birinin bilgi yönetimi olduğu belirlenmiştir. Bilgi yönetimi inşaat sektöründe nispeten yeni bir kavramdır. Bilgi yönetiminin önemi bu sektörde son yıllarda anlaşılmaya başlamış olmasına rağmen uygulamalarının henüz yeterli ve etkili olmadığı görülmektedir. Günümüz bilgi çağında etkili bilgi yönetimi inşaat firmalarının başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Araştırmacı, hem kültürel farklılıklar konusunda çalışmaları bulunan araştırmacılarla yaptığı incelemeler hem de pilot çalışmanın sonuçlarına dayanarak uluslararası inşaat projelerinde kültürlerarası bilgi yönetimi konusu üzerinde derinlemesine bir çalışma yapmanın literatürde inşaat sektörü alanında

nispeten az yer bulan bu konuya ve Türk inşaat firmalarına katkı sağlamayı öngörmüştür.

8. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI - I

Tez konusu kapsamında, Nisan - Mayıs 2009 tarihleri arasında 1 ay süreyle Katar'da yapımı devam eden ve Türk-Japon firmalarının ortak girişimi ile inşa edilen Yeni Doha Uluslararası Havalimanı Projesi'nde (New Doha International Airport – NDIA) araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacı, bu tarihler arasında projede bulunmuş, projede görev yapan Türk, Japon ve diğer uluslardan yöneticiler, mühendisler ve uzmanlarla görüşmeler yapmış ve anket formlarını uygulamıştır. Aynı zamanda, bu süre içerisinde katılımlı gözlem metodu ile tez konusu ile ilgili gözlemler yapılmıştır. Bu bölümde, NDIA projesi hakkında bilgiler verilmiş, nitel ve nicel araştırmaların sonuçları irdelenmiştir.

8.1. Yeni Doha Uluslararası Havalimanı Projesi

Türk-Japon ortaklığı ile gerçekleştirilen NDIA projesi, tamamlandığında yıllık 50 milyon yolcu kapasitesiyle Ortadoğu'nun en büyük havalimanı özelliğine sahip olacaktır. 11 milyar dolara mal olacak projenin 3.3 milyar dolarlık kısmını Türk-Japon ortaklığı (SOJV) üstlenmiştir. Havalimanı yolcu terminali kompleksi ve istasyonlarının yapımı SOJV'ye aittir. Havalimanının 2011'de hizmete girmesi planlanmaktadır. Üstlenilen projede 505 bin metrekarelik yolcu ana terminal binası ile A, B ve C iskele yapıları yer almaktadır. Ortaklıkta Türk firması %35'lik paya sahipken Japon firması %65 pay ile lider firma konumundadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği Nisan - Mayıs 2009 döneminde SOJV'ye bağlı toplam 63 taşeron görev yapmıştır. Projede birçok farklı ulustan toplam 6000'e yakın personel çalışmaktadır. Projenin işvereni Katar hükümetidir ve projenin kontrollüğünü bir Amerikan firması yapmaktadır. Projeden görüntüler Şekil 8.1-10'da gösterilmiştir.



Şekil 8.1. NDIA projesinden bir görüntü-I



Şekil 8.2. NDIA projesinden bir görüntü-II



Şekil 8.3. NDIA projesinden bir görüntü-III



Şekil 8.4. NDIA projesinden bir görüntü-IV



Şekil 8.5. NDIA projesinden bir görüntü-V



Şekil 8.6. NDIA projesinden bir görüntü-VI



Şekil 8.7. NDIA projesinden bir görüntü-VII



Şekil 8.8. NDIA projesinden bir görüntü-VIII



Şekil 8.9. NDIA projesinden bir görüntü-IX



Şekil 8.10. NDIA projesinden bir görüntü-X

8.2. Nitel Araştırma Analizi

Araştırma kapsamında, Nisan - Mayıs 2009 tarihleri arasında NDIA projesinde görev yapan yönetici, mühendis ve uzmanlardan oluşan toplam 53 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin 41'i yarı-yapılandırılmış görüşme, 12'si ise yapılandırılmamış görüşmeler şeklinde gerçekleşmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler 30-60 dakika arasında sürmüş ve dijital ses kayıt cihazı ile kayda alınmıştır. Nitel verilerin analizi, Bölüm 6'da verilen analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

Görüşmecilerin %71'i lisans, % 24'ü yüksek lisans ve %5'i teknik okul derecesine sahiptir. Görüşmecilerden %49'u Türk firmasında, %41'i ise Japon firmasında görev almaktadır. Kalan %10 ise ortaklığa bağlı projede görev yapan taşeron firmaların yöneticilerinden oluşmaktadır.

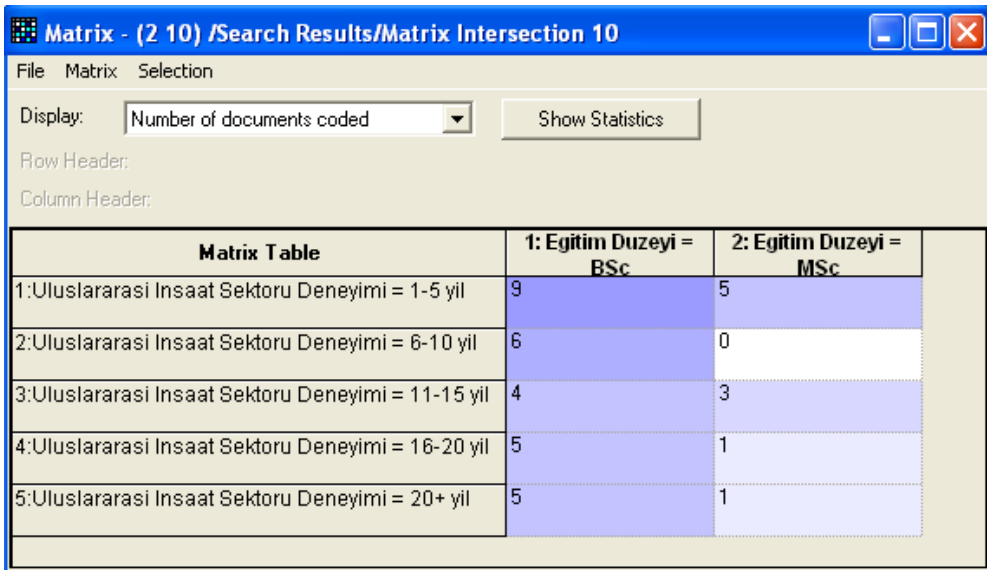
Görüşmecilerin %22'si 1-5 yıl, %15'i 6-10 yıl, %17'si 11-15 yıl, %15'i 16-20 yıl, ve %31'i 20 yıl ve üzeri inşaat sektörü deneyimine sahiptir.

Uluslararası inşaat sektörü deneyimi göz önüne alındığında %36'si 1-5 yıl, %15'i 6-10 yıl, %17'si 11-15 yıl, %15'i 16-20 yıl, ve %17'si 20 yıl ve üzeri deneyime sahip oldukları belirlenmiştir.

Görüşmecilerin yaklaşık yarısı (%49) inşaat mühendislerinden oluşmaktadır. %15'i mimar, %7'si makine mühendisi ve %5'i elektrik mühendisi unvanına sahiptir. Görüşmecilerin %44'ü Türk, %15'i Japon ve kalan %41'i ise Filipinler, Hindistan, İngiltere, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Mısır, Ürdün, Bangladeş, Yeni Zelanda, Güney Afrika ve Yunanistan gibi farklı ülkelerden gelen yönetici ve profesyonellerden oluşmaktadır.

Görüşmeye katılan yönetici ve profesyonellerin profili Çizelge 8.1'de verilmiştir. Görüşmelerin değerlendirilmesi, nitel verilerin analizinde kullanılan NVivo 2.0 programı ile yapılmıştır. Görüşmeler, MS Word'e aktarılmış ve mikroanaliz yöntemi ile kodlama yapılmıştır [168]. Oluşturulan kodlar vasıtasıyla kategoriler belirlenmiş ve NVivo 2.0 kullanılarak modeller oluşturulmuştur. NVivo 2.0, Türkçe karakterleri desteklememektedir. Dolayısıyla modellerde İngilizce karakterler kullanılmıştır. NVivo 2.0 programı ile görüşmecilerin bilgileri kullanılarak çapraz tablolar oluşturabilmek mümkündür. Şekil 8.11'de

NVivo 2.0 programının özellikleri kullanılarak görüşmecilerin eğitim seviyeleri ve uluslararası inşaat sektörü deneyimleri göz önüne alınarak çapraz tablo oluşturulmuştur. Bu şekilden görüleceği üzere lisans derecesine sahip 9 görüşmeci 1-5 yıl uluslararası inşaat sektörü deneyimine sahiptir. Nitel verilerin analizi Bölüm 6'da bahsedildiği üzere nitel içerik analizi ile yapılmış ve görüşmelerden alıntılarla desteklenmiştir. Alıntılar, araştırmacının okuyuculara sahada çalışmayı gerçekleştirdiğini gösteren kanıtlardan biri olarak sunmasıdır. Alıntılar aynı zamanda bulguların geçerliliğini göstermek için kullanılmaktadır [152].



Matrix Table	1: Egitim Duzeyi = BSc	2: Egitim Duzeyi = MSc
1:Uluslararasi Insaat Sektoru Deneyimi = 1-5 yil	9	5
2:Uluslararasi Insaat Sektoru Deneyimi = 6-10 yil	6	0
3:Uluslararasi Insaat Sektoru Deneyimi = 11-15 yil	4	3
4:Uluslararasi Insaat Sektoru Deneyimi = 16-20 yil	5	1
5:Uluslararasi Insaat Sektoru Deneyimi = 20+ yil	5	1

Şekil 8.11. NVivo 2.0 karşılaştırma tablosundan bir görüntü

Nitel araştırma sonuçları, yöneltilen sorular baz alınarak 5 ana kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler sırasıyla; uluslararası inşaat projeleri; farklı kültürlerle iş yapma; kültürel farklılıklar ve proje başarısı; kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına olan etkileri; ve kültürel eğitim olarak oluşturulmuştur.

Çizelge 8.1. Görüşmecilerin profili

YENİ DOHA ULUSLARARASI HAVALİMANI PROJESİ YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMELER							
No.	**Tarih**	**Mesleği**	**Görevi**	**Milliyeti**	**Eğitim Düzeyi**	**İnşaat Sektörü Deneyimi**	**Uluslararası İnşaat Sektörü Deneyimi**
1	04.04.2009 16.00	İnşaat Mühendisi	Satınalma Yardımcı Müdürü	Bangladeş	Lisans	6-10 yıl	6-10 yıl
2	05.04.2009 14.00	Mimar	Dizayn Müdürü	Japon	Yüksek Lisans	20+ yıl	11-15 yıl
3	05.04.2009 16.00	İnşaat Mühendisi	Sözleşme Müdür Yardımcısı	Yunan	Yüksek Lisans	11-15 yıl	1-5 yıl
4	06.04.2009 14.00	İnşaat Mühendisi	İs Güvenliği Mühendisi	Güney Afrika	Lisans	11-15 yıl	11-15 yıl
5	06.04.2009 17.00	İnşaat Mühendisi	Şantiye Şefi Yardımcısı	Filipin	Lisans	16-20 yıl	11-15 yıl
6	07.04.2009 11.00	Elektrik Mühendisi	Elektrik Mühendisi	Türk	Lisans	20+ yıl	20+ yıl
7	09.04.2009 11.00	İnşaat Mühendisi	Planlama ve Kontrol Müdür Yardımcısı	Türk	Lisans	11-15 yıl	6-10 yıl
8	11.04.2009 12.30	İnşaat Mühendisi	Planlama Mühendisi	Türk	Yüksek Lisans	6-10 yıl	1-5 yıl

9	11.04.2009 14.00	İnşaat Mühendisi	Planlama ve Maliyet Müdürü	Türk	Lisans	11-15 yıl	6-10 yıl
10	11.04.2009 19.30	Elektrik Mühendisi	Şantiye Şefi	Japon	Lisans	20+ yıl	11-15 yıl
11	12.04.2009 13.00	İnşaat Mühendisi	İş Güvenliği Müdürü	Yeni Zelanda	Lisans	11-15 yıl	6-10 yıl
12	13.04.2009 10.00	İnşaat Mühendisi	Şantiye Şefi	Alman	Lisans	20+ yıl	20+ yıl
13	14.04.2009 10.00	Panel Uzmanı	Panel Uzmanı	Türk	Teknik Okul	6-10 yıl	1-5 yıl
14	15.04.2009 15.00	İşletme Mühendisi	Planlama Mühendisi	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
15	15.04.2009 16.00	İşletme	Çevirmen	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
16	16.04.2009 10.00	Ekonomi	İş Geliştirme Uzmanı	Türk	Yüksek Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
17	16.04.2009 11.00	İnşaat Teknikeri	Tasarımcı	Türk	Teknik Okul	20+ yıl	20+ yıl
18	16.04.2009 12.30	İnşaat Mühendisi	Sözleşme Mühendisi	ABD	Lisans	20+ yıl	6-10 yıl

19	16.04.2009 13.30	İnşaat Mühendisi	Kalite Güvence Müdürü	İngiliz	Lisans	20+ yıl	20+ yıl
20	18.04.2009 09.00	İnşaat Mühendisi	Dizayn Müdürü	Türk	Yüksek Lisans	11-15 yıl	11-15 yıl
21	18.04.2009 09.30	Bilgisayar Mühendisi	IT Mühendisi	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
22	18.04.2009 10.30	Makine Mühendisi	MEP Planlama ve Kontrol Müdürü	İngiliz	Lisans	20+ yıl	16-20 yıl
23	18.04.2009 13.00	İnşaat Mühendisi	Proje Müdür Yardımcısı	Japon	Lisans	20+ yıl	20+ yıl
24	18.04.2009 13.45	Jeodezi Mühendisi	Körfez Bölgesi Koordinatörü	Türk	Yüksek Lisans	16-20 yıl	11-15 yıl
25	18.04.2009 14.45	Bilgisayar Mühendisi	IT Mühendisi	Türk	Yüksek Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
26	18.04.2009 15.45	Mimar	Mimari Koordinatör Müdürü	Türk	Yüksek Lisans	16-20 yıl	1-15 yıl
27	19.04.2009 11.30	İnşaat Mühendisi	Kalite Kontrol Mühendisi	Türk	Lisans	6-10 yıl	6-10 yıl
28	19.04.2009 15.00	Fizik	Satınalma Sorumlusu	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
29	20.04.2009 14.00	İnşaat Mühendisi	Proje Müdürü	İngiliz	Lisans	20+ yıl	16-20 yıl

30	23.04.2009 10.00	İnşaat Mühendisi	Şantiye Şefi	Türkiye	Lisans	20+ yıl	16-20 yıl
31	23.04.2009 13.00	İnşaat Mühendisi	Planlama ve Maliyet Müdürü	Japon	Lisans	20+ yıl	20+ yıl
32	23.04.2009 14.00	İnşaat Mühendisi	Proje Müdür Yard.	Ürdün	Yüksek Lisans	20+ yıl	20+ yıl
33	23.04.2009 16.00	Makine Mühendisi	Makine Mühendisi	Mısır	Lisans	6-10 yıl	1-5 yıl
34	23.04.2009 17.00	İşletme	İdari İşler Müdürü	Japon	Lisans	11-15 yıl	11-15 yıl
35	25.04.2009 09.30	Mimar	Mimar	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
36	25.04.2009 10.00	Mimar	Mimar	Hintli	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
37	25.04.2009 11.00	Makine Mühendisi	MEP Müdürü	Filistin	Lisans	16-20 yıl	16-20 yıl
38	25.04.2009 11.30	Mimar	Mimar	Japon	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
39	25.04.2009 17.00	Mimar	Mimar	Türk	Lisans	6-10 yıl	1-5 yıl

40	26.04.2009 17.00	İnşaat Mühendisi	Arayüz Müdürü	Mısır	Yüksek Lisans	16-20 yıl	16-20 yıl
41	27.04.2009 14.00	İnşaat Mühendisi	Sözleşme Müdürü	İngiliz	Lisans	20+ yıl	16-20 yıl

8.2.1 Uluslararası inşaat projeleri

Katılımcılara, görev aldıkları uluslararası inşaat projesini de göz önüne alarak bu projelerde öne çıkan önemli unsurların ne olduğu ve genel olarak ne tip problemlerle karşılaştıkları sorulmuştur. Şekil 8.12, uluslararası inşaat projeleri konusunda ortaya çıkan alt kategorileri göstermektedir. Örgüt kültürünün uluslararası projelerde iş yapmada önemli bir etken olduğu göze çarpmaktadır. Türk ve Japon firmalarının yönetim sistemleri arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Japon firmasının güçlü bir hiyerarşik yapıya sahip olduğu görülmektedir. Karar verme ve sorumluluk almada önemli etkisi bulunan yönetim anlayışı, ilerleyen bölümlerde de bahsedileceği üzere yönetim uygulamalarında zaman zaman anlaşmazlıklara yol açtığı görülmektedir.

Uluslararası projelerde yaşanan problemler arasında bürokrasi ve yerel ülke kanunları hakkında bilgi ve tercüme eksikliği sıkça vurgulanan etkenler olarak göze çarpmaktadır. Yerel ülke kanunları idari işlerin yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla yerel ülke kanunlarının bilinmesi ve gerekirse yerel dilden tercüme edilerek idari işlerde görevli kişilerin kullanımına sunulması büyük önem taşımaktadır.

Uluslararası projelerde tek firma olarak projeyi üstlenmenin ortak girişim olarak gerçekleştirmekten zaman zaman daha etkili olabileceği vurgulanmaktadır. Ortak girişimin aslında her zaman tercih edilmeyen bir yol olduğu ancak gerek finans gerekse de uzmanlık alanları ihtiyaçları nedeniyle ortak girişimlerin bir zorunluluk haline geldiği belirtilmektedir:

'Aslına bakarsanız JV hiçbir zaman tercih edilmez. En iyisi bu işi tek alıp yapmaktır. Yani buradaki en hızlı kararlar burada tek patron olduğunda olur. JV'lerin hepsinde sorun olmuştur. Belki aynı kültürden bile olsa sıkıntı yaşanabiliyor. Ama böyle 180 derece kültürel farklılıklar gelince iş daha da zorlaşıyor'.

Görüşmeler sonucunda öne çıkan bir diğer konu uluslararası projelerde farklı standard ve şartnamelerin kullanılması sonucu oluşan problemlerdir. Türk, Japon ve diğer uluslardan görüşmecilerin ortak noktada buluştukları konulardan

biri olan standard farklılıklarının proje sürecinde önemli problemlere yol açabileceği dile getirilmektedir:

'Yurtiçinde alışıyorsunuz aynı normu standardı kullanmaya ama birdenbire dışarıya çıktığınızda sizin yaptığınız işin doğru olmadığı söyleniyor size. Birdenbire bütün bilgileriniz siliniyor. Yurtdışı teknik olarak baktığınızda böyle zor. Çok değişik standardlar var. Mesela ortağımız Japonlar genelde Amerikan standardlarını takip ediyorlar. Onların da kendilerine ait standardları var. Ama Amerikan standardlarından feyz alarak yapıldığını söylüyorlar. Birçok ortak müşterimize kabul ettiremedik Japon standardını mesela. Amerikan standardına uymak zorundasınız doğru veya yanlış'.

'Malzemelerimiz dünyanın her yerinden geliyor. Genelde %50'si Amerika'dan. Danimarka'dan, İtalya'dan, Kanada'dan kısaca dünyanın her yerinden gelen malzemeler var. Şartnamelerde malzemelerin kimden alınacağı belirtilmiş ve bazılarında ikinci bir opsiyon verilmemiş. Dolayısıyla o firmadan almaya mecbur kalıyoruz. Ancak bir malzeme istediğimizde o firma ile çok sorunlar yaşayabiliyoruz. İstediğimiz türde malzemeyi temin edemeyebiliyorlar ve bu işin gecikmesine neden olabiliyor. Benzer şekilde, bir malzemenin onayında da bazen sorunlar yaşayabiliyoruz. Kendi şartnamelerinde firma ismi belirtilmiş olmasına rağmen istediğimiz ve gelen malzemenin onayını almada kontrollük ve ortak firma tarafından problemler çıkabiliyor. Benim 2006'da istek yaptığım bir malzemenin onayını almam 1.5 seneyi buldu'.

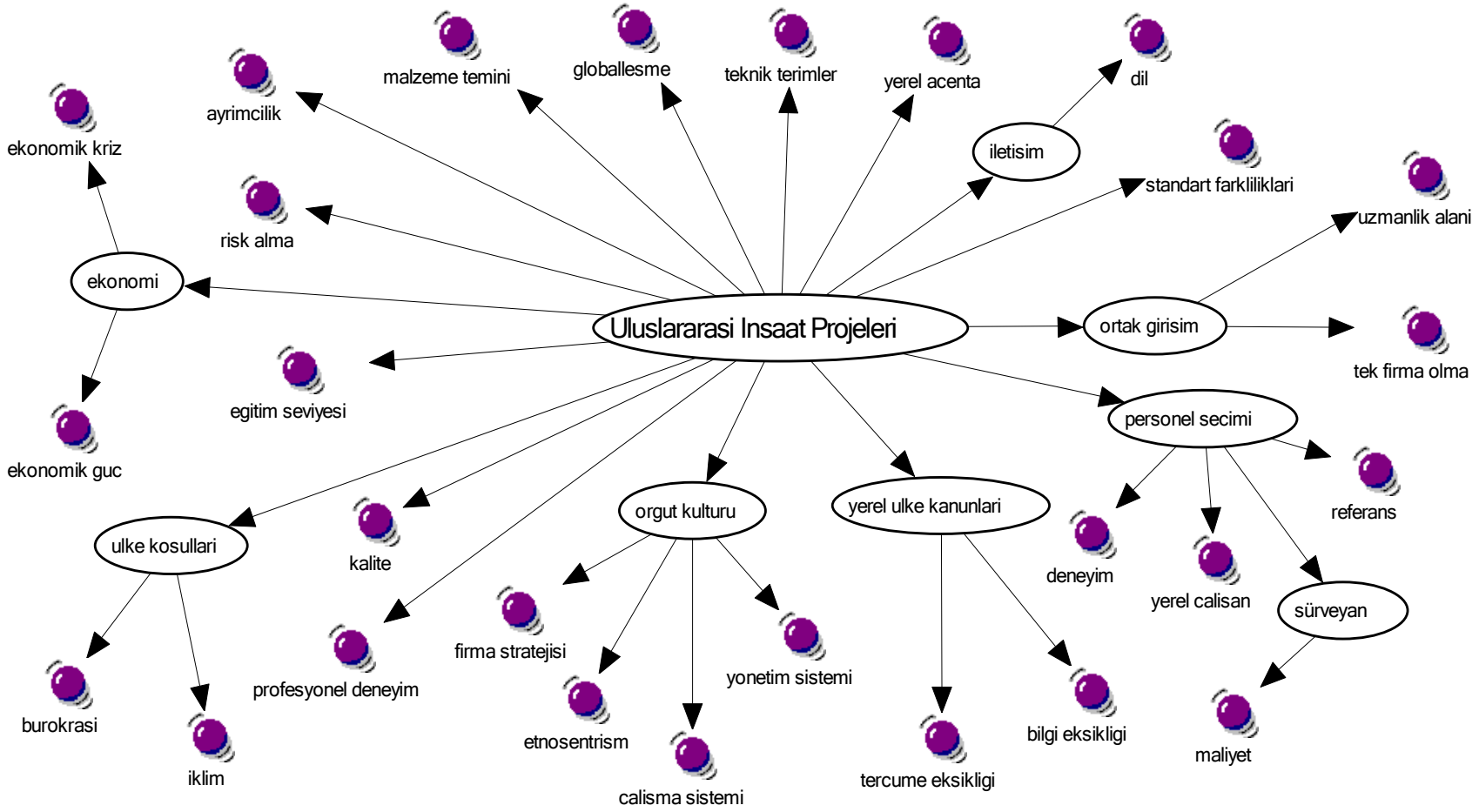
Pilot çalışma kapsamında İngiltere'de gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarında olduğu gibi dil ve iletişim problemleri katılımcıların çoğunluğu tarafından belirtilen en önemli etkenler olarak göze çarpmaktadır. Ortak dilin yeterince etkin bir şekilde kullanılamaması proje sürecinde önemli problemler yarattığı belirtilmektedir. İlerleyen kısımlarda da bahsedileceği üzere iletişim ve dil farklılıkları proje yönetim uygulamalarında da doğrudan etkisini göstermektedir.

Uluslararası inşaat projelerinde çok-kültürlü çalışma ortamının bu işin bir gereği olarak görülmektedir. Globalleşen iş ortamında farklı kültürlerle çalışmanın uluslararası projelerde neredeyse bir zorunluluk haline geldiği katılımcılar tarafından ortak dile getirilen bir husustur. Bunun yanında ülkelerin

ekonomik durumları ve bu ülkelerin firmalarının ekonomik güçleri, uluslararası projelerde finansman sağlama ve iş almada öne çıkan unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Türk-Japon ortaklığı ile gerçekleştirilen bu projede Japonya'nın ekonomik gücü ile Türkiye'nin ekonomik gücü karşılaştırıldığında Japon firmalarının ekonomik krize rağmen Türk firmalarından finansman sağlamada daha şanslı oldukları bir gerçektir. Japon firmasının bu projede lider firma olmasının bir etkeni de ekonomik olarak güçlü olmalarına bağlanabilir.

Uluslararası projelerde iş yapmada firmaların uzmanlık alanları önemli rol oynamaktadır. Daha önce gerçekleştirdikleri projeler ve firmaların bu projelerden edindikleri tecrübeler, uluslararası alanda daha etkin olmalarını ve iş hacimlerini büyütebilmelerini sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Türk firmalarının risk alma yetenekleri konusunda diğer ulus firmalarından daha önde oldukları daha önce yapılan çalışmalarda dile getirilen unsurlardan biridir. Risk almaya yatkınlık, Hofstede'nin [12] kültürel boyutlarından belirsizlikten kaçınma ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde yöneticiler risk almaktan kaçınırlar. Türkiye, Hofstede'nin [12] bulgularına göre yüksek belirsizlikten kaçınma grubundadır. Dolayısıyla bu çalışmada ilerleyen bölümlerde de bahsedileceği üzere Türk yöneticilerin risk alma eğilimleri, Hofstede'nin [12] bulguları ile uyumlu değildir. Akıner'in [16] de belirttiği üzere Türk inşaat sektörü Türk toplumuna göre batılı değerlere daha yakın bir konumdadır. Akıner [16] bu sonucu tıpkı Hofstede'nin kültürü farklı düzeylerde ele aldığı gibi, sektör ve meslek kültürünün, ulusal kültürden etkilendiğini ama kendisinin de ulusal kültürü şekillendirmede önemli bir rol oynamasına bağlamaktadır.



Şekil 8.12. Uluslararası inşaat projeleri

8.2.2 Farklı kültürlerle iş yapma

Katılımcılara farklı kültürlerle iş yapmanın zorlukları ve görev aldıkları projede bu konuda yaşadıkları problemler sorulmuştur. Şekil 8.13'de analizler sonucunda farklı kültürlerle iş yapmanın alt kategorileri verilmiştir. Pilot çalışmada ortaya çıkan bazı konu başlıklarının bu çalışmada da ana konu başlığı olarak öne çıktığı görülmektedir. Kültürü anlama, adaptasyon, uyum ve uyum süreci görüşmeciler tarafından sıkça atıf yapılan konu başlıklarındandır. Kültürü anlamanın ve kabul etmenin projede farklı kültürlerle iş yapmada önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Ancak farklı kültürlerle verimli iş yapabilmek için gerekli görülen adaptasyon ve uyumun çok zaman aldığı belirtilmektedir:

'Burada ortaklıkta çalışanlar hem bizim kısımda hem Japon kısmında hiç daha önce Türk-Japon ortaklığında çalışmamış. Yani bu problem midir? Kalıcı sürede değildir uzun vadede. Ama kısa vadede en büyük problem oydu. Yani adaptasyon periyodu. Bu problem giderek azaldı. Yeni insanlar geldikçe bu problem devam etti ama bu sonuç olarak ortaklık. Ortaklığın kültürünün oluşması biraz uzun zaman aldı. Yaklaşık 1 sene. Bence en temel problem buydu. Uyum'.

Uyum sürecinin uzun sürmesi farklı kültürden gelen iki ya da daha fazla firmanın daha önce benzer bir tecrübe yaşamamış olmaları en önemli etken olarak öne sürülebilir. Gelecek projelerde bu iki firmanın yeniden bir araya gelmesi halinde uyum sürecinin çok daha kısa olabileceği dile getirilmektedir. Ancak uyum ve adaptasyon sorunlarından dolayı projenin etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla ulusal kültürden kaynaklanan uyum sorunlarının projelerin verimini etkilediği söylenebilir. Farklı kültürleri anlamada özellikle diğer ulus yöneticilerinin üzerinde durduğu konu 'öğrenme eğrisi'dir. Kültürleri anlama ve kültürlere adapte olmada kişilerin farklı düzeylerde öğrenme yetisine sahip oldukları ve geçmiş deneyimlerin bunda önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Farklı kültürlerle iş yapmada bu kültürlere sahip kişilerin eğitim seviyelerinin ve o ülkelerin eğitim sistemlerinin önemli birer faktör olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

Görüşmelerde, Türk profesyonellerinin projede ortaya çıkan problemler için ulusal kültüre ve ulusal kültürün etkisi üzerine odaklandığı gözlemlenirken,

Japon görüşmecilerin ulusal kültürden ziyade bireysel farklılıklara odaklandığı görülmüştür. Adler'in [171] kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin algılanması ve yönetimi konusunda öne sürdüğü yaklaşımlar incelendiğinde Japonların parachical/etnosentrik yaklaşıma, Türklerin ise etnosentrik yaklaşıma daha yakın oldukları görülmektedir. Japon profesyoneller, problemleri ulusal kültüre atfetmemektedir. Dolayısıyla Adler'in [171] ortaya koyduğu 'parachical' yaklaşıma daha yakın gözükmektedirler. Türk profesyonellerin ise çoğunluğunun problemleri ulusal kültüre atfettikleri tespit edilmiştir ve bu yaklaşım da Adler'in [171] etnosentrik yaklaşımına daha yakın bir yaklaşımdır. Parochialism (dar görüşlülük) diğer kültürleri ve onların iş yapma metodlarını görmezden gelmek, etnosentrizm ise diğer kültürleri ve onların iş yapma metodlarını niteliksiz görmektir. Holden [32] de gerçekleştirdiği vaka incelemesinde Japon iş felsefesinin yabancıları kendi içlerine dahil etmeyen ve dolayısıyla etnosentrik bir yaklaşım sergileyen bir yapıda olduğunu göstermiştir.

Proje lokasyonunun projelerin verimliliği açısından önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Pilot çalışmada da ortaya çıkan proje lokasyonu başlığı özellikle diğer ulusların görüşmecileri tarafından dile getirilen bir husustur. Projelerin gerçekleştirildiği ülkelerin yerel kanunları projelerin işleyişi üzerinde etkin rol oynadığı görülmektedir.

Din, gerek Türk görüşmeciler gerekse de diğer ulus görüşmecileri tarafından proje sürecinde etkisinin olmadığı inanılan bir husustur. Dini uygulamaların ve farklı dine sahip kişilerin projelerin performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ilerleyen kısımlardaki nicel araştırma sonuçlarında da gösterilmiştir. Din ve dini uygulamalar konusundan ziyade görüşmeciler dil ve iletişim konularına yoğunlaşmıştır. Bu sonuç, Fatehi'nin [36] ve diğer birçok araştırmacının görüşlerini ve bulgularını doğrulamaktadır. Fatehi'ye [36] göre dil farklılıkları çok-uluslu firmaların projelerde karşılaştıkları en önemli problemlerden biridir. Silverthorne [6] iletişimde yaşanan problemlerin üretim kalitesi, karar verme ve planlama gibi örgütsel unsurlar üzerinde doğrudan etkisinin olabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla etkili iletişim, özellikle uluslararası pazarda farklı kültürlere sahip ortaklar arasında olması durumunda firmaların başarısında önemli bir rol oynar. İletişim, bilgi alışverişinin kalitesini,

sonuç olarak da iş ilişkilerini ve performansını etkilemektedir [6]. Türk profesyonellerin özellikle ortak dil kullanımında ve iletişim konusunda yaşanan problemlerden sıkça söz ettikleri görülmektedir. Bu noktada kültürün işe olan etkileri üzerine çalışmaları bulunan Hall'un [34] yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültürler arasındaki ayrımı göz önüne alınabilir. Hall'a göre yüksek bağlamlı kültürler iletişimin gizli ve imalı yollarını kullanma eğilimindedir. Düşük bağlamlı kültürlerde yaşayan insanlar açıklıktan yanadır ve düşüncelerin özgürce açıklanabilmesine büyük önem verirler. Japonların yüksek bağlamlı kültüre sahip oldukları göz önüne alındığında diğer uluslarla iletişimde yaşayabilecekleri sıkıntılar daha iyi anlaşılabilecektir. Türkler de yüksek bağlamlı kültürler arasındadır. Ancak Hall'un kategorilendirmesinde ve Bölüm 2'de verilen yüksek bağlamlı – düşük bağlamlı kültür demografik sıralamasına göre Japonlar yüksek bağlamlı kültürün en uç noktasındadır. Japonlarda dolaylı iletişim doğrudan iletişime göre daha fazla kabul edilir. Cümlelerin sonu başkası tarafından sonlandırılması için genellikle bitirilmez [13]. Türkler de demografik sıralamada yüksek bağlamlı kültüre daha yakındır ancak en uç noktada bulunan Japonlar ile iletişimde problemler yaşadıkları görülmektedir. Bu durum katılımlı gözlem yoluyla da araştırma süresince sıkça gözlemlenen durumlardan biridir. Yöneticilerden birinin belirttiği üzere:

'Kültür derken ne anlıyoruz işte dil anlıyoruz. Din anlıyoruz. Yaşam tarzı anlıyoruz. Yeme içme. Sosyo-ekonomik durum. Siyasi. Yetiştirme tarzları. Kültür çok geniş bir kavram. Ortak dili kullanıyoruz ama ne kadar ortak dili kullansan da karşınızdakine aynı şeyi anlatamıyorsunuz. Siz anlattığınızı zannediyorsunuz. Bir bakıyorsunuz ortaya bambaşka bir şey çıkmış'.

'En büyük problemlerden biri dil. Japonların çoğu İngilizce bilmiyor ve çevirmen kullanıyorlar. Toplantılarda ya da günlük söyleşilerde bu bazen efektif olmuyor. Eğer çevirmenin teknik bilgisi yoksa ne demek istedikleri anlaşılmıyor'.

Holden'in [32] ifade ettiği gibi Japonlar ve Çinliler toplum içerisinde ortak dil İngilizce'yi kullanırken gramer hataları yapmamak için yavaş ve tereddütlü konuşurlar. Japonlar iletişimde genelde 'hayır' kelimesini kullanmazlar. 'Evet' kelimesi genelde karşı tarafı anladıklarını teyit etmek için kullanılır. Karar vermede grup kararı etkili olduğu için 'ben' yerine 'biz' kelimesini tercih ederler.

Katılımcılardan biri idari işlerde gerektiğinde Araplarla iletişime geçtiklerini ve benzer problemlerin yaşandığını belirtmiştir. Polikronik kültür sıralamasında en uç noktada yer alan Araplarla iletişimde kişisel ilişkiler çok önemli rol oynamaktadır. Gesteland'ın [41] kategorilendirmesinde de ilişki odaklı kültür grubuna dahil Araplarla iş ilişkilerinde kimi tanıdığınız ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerden birinin bu konudaki yorumu aşağıdaki gibidir:

'Prosedürü hallediyoruz. Son noktaya yani işi Araplara imzalatma aşamasına geldiğimizde zaman zaman tıkanıyoruz. Onları beklemek durumunda kalıyoruz. Onlarla İngilizce konuştuğumuzda çok farklı davranıyorlar. Arapça konuştuğunuzda daha yakın ve işlerinizi daha kolay hallediyorlar. Kişisel ilişkileriniz gerçekten çok önemli'.

Yüksek güç mesafesi de kişiler arasında iletişimi engelleyen bir unsurdur. Türk ve Japonlar yüksek güç mesafesi grubundadır [12]. Ancak Akıner'in [16] araştırmasında elde ettiği bulgular Türk inşaat sektörünün güç mesafesi değerinin düştüğünü göstermektedir. Akıner [16], güç mesafesi boyutunda görülen bu düşüşün günlük hayatımızda da gözle görülebilen toplumsal değişimden kaynaklandığını belirtmektedir. Katılımcılardan biri Japonların yüksek güç mesafesi ile ilişkilendirilebilecek bir yorumda bulunmuştur:

'Katı kuralları var. Genç mühendisler komutanlarının (amirlerinin) dediklerini yapmak ve kabul etmek zorundalar. Yanlış olduğunu bile bile o işi kabul ederler ve itiraz etmezler. Bu onların iş yapma tarzları ile ilgili. Biz böyle bir şeyi kabul etmeyiz ve itiraz ederiz'.

Görüşmelerin analizi ışığında projede görev yapan çeşitli kültürlerin özellikleri kategorilendirilmiştir (Şekil 8.14-15). Buna göre Türk kültürüne sahip çalışanlara atfedilen özelliklerin başında hızlı karar verme, inisiyatif kullanma, pratik çözümler üretme, hızlı iş yapma ve risk alma gelmektedir. Türklerin risk almada istekli oldukları çeşitli araştırmacılar tarafından da dile getirilmiştir [40]. Düşük derecede belirsizlikten kaçınmanın ortaya çıkması, risk alma ve organizasyonel değişimi kabul etmeye yönelik bir işarettir [16]. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür [16]. Dolayısıyla bulgular Hofstede'nin [12] sonuçları ile uyumlu değildir.

Hofstede'nin [12] araştırmasında Türk yöneticileri yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, dişi kültür, ve kolektif iş değerlerine sahip olarak tanımlanmıştır. Arbak ve ark. [172], gerçekleştirdikleri araştırmalarında Hofstede'nin [12] çalışmasından elde edilen sonuçların örneklem sayısının azlığı nedeniyle dikkatle irdelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Arbak ve ark. [172], Türk yöneticilerinin kamuda ve özel sektörde çalışan yöneticiler olarak ayrılması gerektiğini ifade etmiştir. Kamu sektöründeki yöneticilerin otoriteye bağlı kararlar veren, üstlerine bağlı, kurallara sıkıca bağlı, yeniliklere kapalı ve değişime direnen çalışanlar olarak tanımlamıştır. Özel sektörde çalışan yöneticilerin ise genç, dinamik, risk alan, pragmatik, yeniliklere açık, uluslararası pazarlara uyum sağlayabilen kişiler olarak tanımlamıştır. Arbak ve ark.'nın [172] araştırma sonuçları, kamu sektöründe çalışan yöneticilerin Hofstede'nin [12] Türkiye için bulduğu kültürel boyutlarla uyumlu olduğunu, özel sektör çalışanlarının ise Hofstede'nin [12] kültürel boyutlarına uymadığını göstermektedir. Arbak ve ark. [172] bu durumu Hofstede'nin çalışmasını gerçekleştirdiği yıllardaki Türkiye ekonomisinin dış dünyaya kapalı ve ekonomik aktivitelerin çoğunluğun devlet tarafından yürütüldüğü dönemde yapılmasına bağlamaktadır. Ancak 1980 sonrası ekonomide yaşanan gelişmeler ve dış pazarlara açılma sonucunda özel sektör çalışanların bu pazarlara uyum sağlamalarını gerektirmiş ve yönetim stillerini de değiştirmelerini sağlamıştır.

Akıner [16], Çin, Hong Kong ve Singapur gibi güç mesafesi boyutunun yüksek olduğu ülkelerde çalışan mimar veya inşaat mühendisleri ulusal kültür boyutu açısından farklı kültürden kişilerin yönetici pozisyonunda olduğu firmalarda veya projelerde yer alırlarsa, bu farklılıktan dolayı bir takım sıkıntıların yaşanabileceğini ifade etmiştir. Bunun nedeni olarak da aynı fikirde olmadığını ifade etme konusunda bu ülkelere göre daha esnek olan Türk çalışanların fikirlerini ifade etme konusunda rahatsızlık yaşayabileceklerini göstermiştir.

Japon kültürüne atfedilen özellikler incelendiğinde risk almaktan kaçınma, detaya inme, çok çalışma, yavaş karar verme özellikleri görülmektedir. Japonların çok çalışmaları bağlı oldukları gruba sadakat ve yükümlülükleri ile ilgilidir. En iyi performansı göstermek bir görev olarak göz önüne alınır. Eğer grup başarılı olursa, bireyler de başarılıdır ve eğer grup başarısız olursa bireyler de başarısızdır.

Bireyin bağlı olduğu gruptaki görevinde başarısız olması Japonlar için bir utanç kaynağıdır. Dolayısıyla bireyler çok çalışır, fazla mesaiye kalırlar ve grubun başarısını sağlamak için işkolik olurlar [36].

Hofstede'nin [12] bireyselcilik boyutunda bulduğu sonuçlarla ilişkili olarak Japon kültüründe kolektivist konu başlığının öne çıktığı görülmektedir. Japon profesyonellerin grup halinde karar verdikleri ve kolektivist yapıya daha fazla sahip oldukları görülmektedir. Hofstede'nin sonuçları incelendiğinde Türkiye'nin de kolektivist bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmanın analizleri incelendiğinde Türk çalışanlarının daha çok bireysel davrandıkları, inisiyatif aldıkları, işin hızlı yürümesi açısından grup kararları yerine bireysel kararlar verebildikleri görülmektedir. Dolayısıyla bireyselcilik boyutunda da Hofstede'nin bulguları bu araştırmanın bulguları ile uyumlu değildir. Akıner'in [16] araştırmasında da bireyselcilik boyutunun Türk mimar ve inşaat mühendisleri arasında diğer boyutlarda olduğu gibi Hofstede'nin [12] 1980 yılındaki sonucuna göre daha yüksek olarak belirlenmiştir. Akıner [16] ayrıca, bu sonuca göre bir değerlendirme yapmış ve Çin gibi bireyselcilik boyutunun düşük olduğu ülkelerde yapılacak inşaat işlerinde Türk çalışanlarla Çinli çalışanlar arasında bireyselcilik boyutuyla ilgili olarak kültürel farklılıktan dolayı problem yaşanmasının kaçınılmaz olacağını belirtmiştir. Benzer durum bu araştırmada da ortaya çıkmıştır. Türk ve Japon çalışanlarla bireyselcilik boyutu ile ilgili uygulamalarda problemlerin yaşandığı görülmüştür.

Görüşmeciler kendi görev aldıkları projeyi göz önüne alarak temel problemleri ortaya koymuşlardır. Projede belirtilen en önemli problemlerin başında projenin büyüklüğünden kaynaklanan koordinasyon eksikliği belirtilmektedir. Koordinasyon eksikliğinin çoğu zaman iş sürecinde tekrar başa dönmeye sebep olduğu sıkça dile getirilmiştir. Bu konunun da zaman kaybına yol açtığı ve zaman yönetiminde önemli sıkıntılar doğurduğu görülmektedir.

Lider firma olma, ortaklık kategorisinde ortaya çıkan konu başlıklarından biridir (Şekil 8.16). Japon firma bu projede lider firma konumundadır. Katılımcılara görüşmeler esnasında Türk firmasının lider firma olması durumunda projede olası değişebilecek unsurlar sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu yönetim sistemlerinde önemli değişiklikler olabileceğini ancak Japon firmasının

çalışma sistemlerinde herhangi bir değişiklik olmayacağını belirtmişlerdir. Bu durum onların yönetme ve emir verme alışkanlıklarına bağlanmaktadır. Hofstede'nin [12] güç mesafesi boyutunda yüksek güç mesafesine sahip Japonların başka uluslar tarafından yönetilmeye alışık olmadıkları ve bu duruma uyum sağlayamayacakları belirtilmektedir. Aynı şekilde Türkiye de Hofstede'nin boyutları incelendiğinde yüksek güç mesafesine sahiptir. Benzer şekilde emir alma, boyun eğmeme Türk kültürüne atfedilen diğer özellikler olarak da göze çarpmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerden birinin belirttiği üzere Japonların yönetme ve emir verme alışkanlıklarının proje sürecinde ciddi problemler yarattığı görülmektedir:

'Japonlar kendi dediklerinin yapılmasını isterler. Biz sürekli onların taşeronu olmadığımızı, ortak olduğumuzu hatırlatmak zorunda kalıyoruz. Onlarla çalışmak gerçekten çok zor. Bence Japonlar ancak Asya'lı olan milletlerle çalışabilirler. O da zamanında onların sömürgeleri olduğu içindir. Avrupalılarla kesinlikle çalışamazlar'.

Japonya, diğer birçok ülkeye kıyasla yüksek erkek kültür değerlerine sahiptir. Bu durum Japonların çocuklarını küçük yaşlardan itibaren rekabete ve mükemmeliyetçiliğe yönlendirmelerinde görülmektedir [29]. Japon firmalarına bir çalışan istihdam edildiğinde bu çalışanlar firmalarına sadakat gösterirler ve onlar için yaşam ve iş arasında keskin bir ayrım yoktur. Sadakatleri yaşam boyu iş güvencesi ve terfi ile ödüllendirilir. Uzun dönemli istihdam, Japon firmalarına özgü bir yönetim özelliğidir. Elemanların emeklilik yaşına kadar sürekli olarak tek bir firmada çalışması anlamına gelir [173]. Yöneticilerden biri bu durumu onaylayarak aşağıdaki yorumda bulunmuştur:

'Japonlar bir firmaya mutlak itaat ederler. Bir firmaya girdiklerinde neredeyse emekli olana kadar o firmada kalırlar. Firma değiştirenlere neredeyse vatan haini muamelesi yapılır. Firma değiştirdiklerinde maaşları da düşer. Bizde durum tabi biraz daha farklı. Yüksek ücrete transfer oluyorsunuz'.

Japonların firmalarına sadakatleri ve uzun çalışma saatleri verimli olup olmadıklarına bakılmaksızın önemli pozisyonlara terfi etmelerini sağlar. Ancak bu durum kar amacı güden firmalarda çeşitli problemlere de yol açmaktadır [40].

Levine'in [174] belirttiği üzere Japonya'da bireyler kişisel başarılarını ekip ve organizasyon başarıları ile ölçerler. Bu durum onların kolektivist yapılarıyla açıklanabilir. Japon çalışanlarının bir iş gününe firmalarının şarkılarını söyleyerek ve sadakatlerini göstermek için firmanın renklerini üzerinde taşıyan elbiseleri giyerek başlamaları yaygın bir uygulamadır [174]. Bu uygulama araştırmanın gerçekleştirildiği projede de gözlemlenmiştir. Japonların işe sabah saat 6'da şantiye merkez ofisi önünde toplanarak sabah sporu ile güne başladıkları görülmüştür. Her iş gününde sabah sporunun ardından Japonların şantiye sahasına çıkarak sahada temizlik yaptıkları görülmüştür. Ayrıca projede Türk ve Japon firmalarında çalışanların aynı tip elbiseleri giydikleri görülmüştür. Japonlar haki renkte elbiseler giyerken Türk çalışanlar mavi renkteki elbiselerle işe gelmektedirler. Japon firmalarındaki sadakat Hofstede'nin [12] kolektivizm boyutu ile doğrusal bir ilişki göstermektedir. Levine'in [174] ifade ettiği Japonların sadakatlerini elbiselerle göstermeleri bu projede de uygulanmaktadır.

Japon yönetim değerleri grup çalışması, uyum, hiyerarşi, 'amae' (alt düzey çalışanın üst düzey çalışana bağımlılığın cesaretlendirilmesi), 'on' (yükümlülük), 'giri' (alt ve üst düzey çalışanlar arasındaki görev ve sorumluluk mantığı), ve 'gambare' (kararlılık, en iyisini yapmaya çalışma) temellerine dayanmaktadır. Japon firmalarında çalışanların farklı departmanlara transferi genellikle çok fazla ön hazırlık ve eğitim yapılmadan gerçekleşir. Eğitim çoğunlukla yaşayarak gerçekleşir, dolayısıyla 'gambare' kavramı önemli hale gelir [6]. Firma içi görev rotasyonu Japon firmalarının sıkça uyguladıkları bir yöntemdir. Japon firmalarındaki iş rotasyonu uygulamaları literatürde de önemle üzerinde durulan konulardan biridir [175]. Rotasyonun amacı, çalışanlarının farklı görevlerde yer almaları ve bu görevler hakkında bilgi edinmeleri ve yönetici pozisyonlarına hazırlık için ilişkiler ağını oluşturmalarıdır [176]. Japon çalışanlar firmalarını aileleri gibi görürler. Bir yönetici bu konuda aşağıdaki yorumda bulunmuştur:

'Her ne kadar iyi kötü desek de Japonlardan öğreneceğimiz çok şey var. Özellikle kalite konusunda. Japonların değişik bir sistemleri var. Rotasyon yapıyorlar. Örneğin makine elektrik departmanında çalışan bir mühendisi 6 ay sonra inşaat departmanına alıyorlar. Bu bizim de ilgimizi çekmişti. Çünkü bir elektrik mühendisinin inşaat departmanında işi başarabilmesi ilginç gelmişti.

Sıkça eğitim alıyorlar. Örneğin ilk zamanlar 3 aylık periyotlarla Japonya'ya gönderip eğitim aldırıyorlar ve döndüklerinde yönetici pozisyonlarına atıyorlar. Amaçları proje müdürleri yetiştirmek. Her şeyi görmelerini sağlayarak gelecek projelerdeki proje müdürlerini yetiştirmek'.

Hofstede'nin [12] erkek kültür değerlerine göre Japonya en yüksek değere sahip ülkedir. Japon kültürü erkek egemendir, rekabetçidir ve agresiftir. Ancak aynı zamanda uyumlu ilişkiler ve dolaylı iletişim ile güçlü dişi kültür karakteristik özellikleri de göstermektedir. Japonlar yavaş ama ürün kalitesinden emin olarak çalışırlar [53].

Araştırmalar, Japon firmalarında iş tatmininin düşük seviyelerde, verimliliğin ise yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir [176]. İş tatmini, motivasyon için önemli bir faktördür. Motivasyon da verimlilik için önemli bir faktördür.

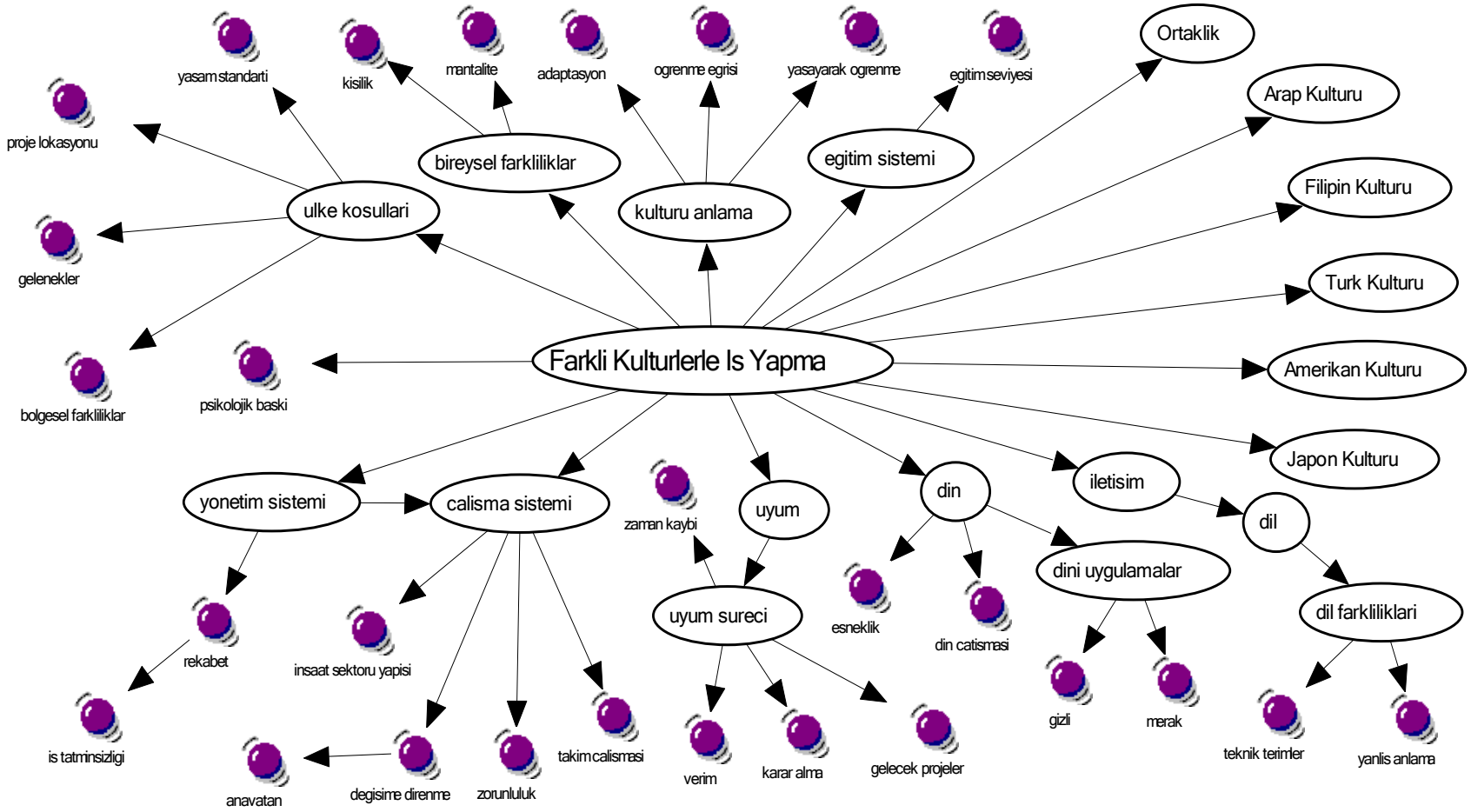
Japonya'da eğitim son derece önemli bir konudur. Eğitimin en önemli amaçlarından biri çalışanların diğer Japonlar ile uyumlu etkileşimlerini geliştirmektir. Japonya'daki eğitim sisteminde eleştiri yapmak desteklenmemektedir [32]. Bu durum da yüksek güç mesafesinin Japonlarda yüksek değerlerde olduğunun bir sonucu olarak görülebilir.

Japonya'da belirsizliğe tolerans düşük olduğu için yaşam boyu istihdam tartışılmaz bir hak durumundadır. Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları arttırmaya çalışacaklardır. Buna karşın Japonya'da yazılı sözleşmelerden daha çok, zımni ve ahlaki sözleşmelerin geçerli olması, Japon kültüründen kaynaklanan ilginç bir karşıtlık oluşturmaktadır [177].

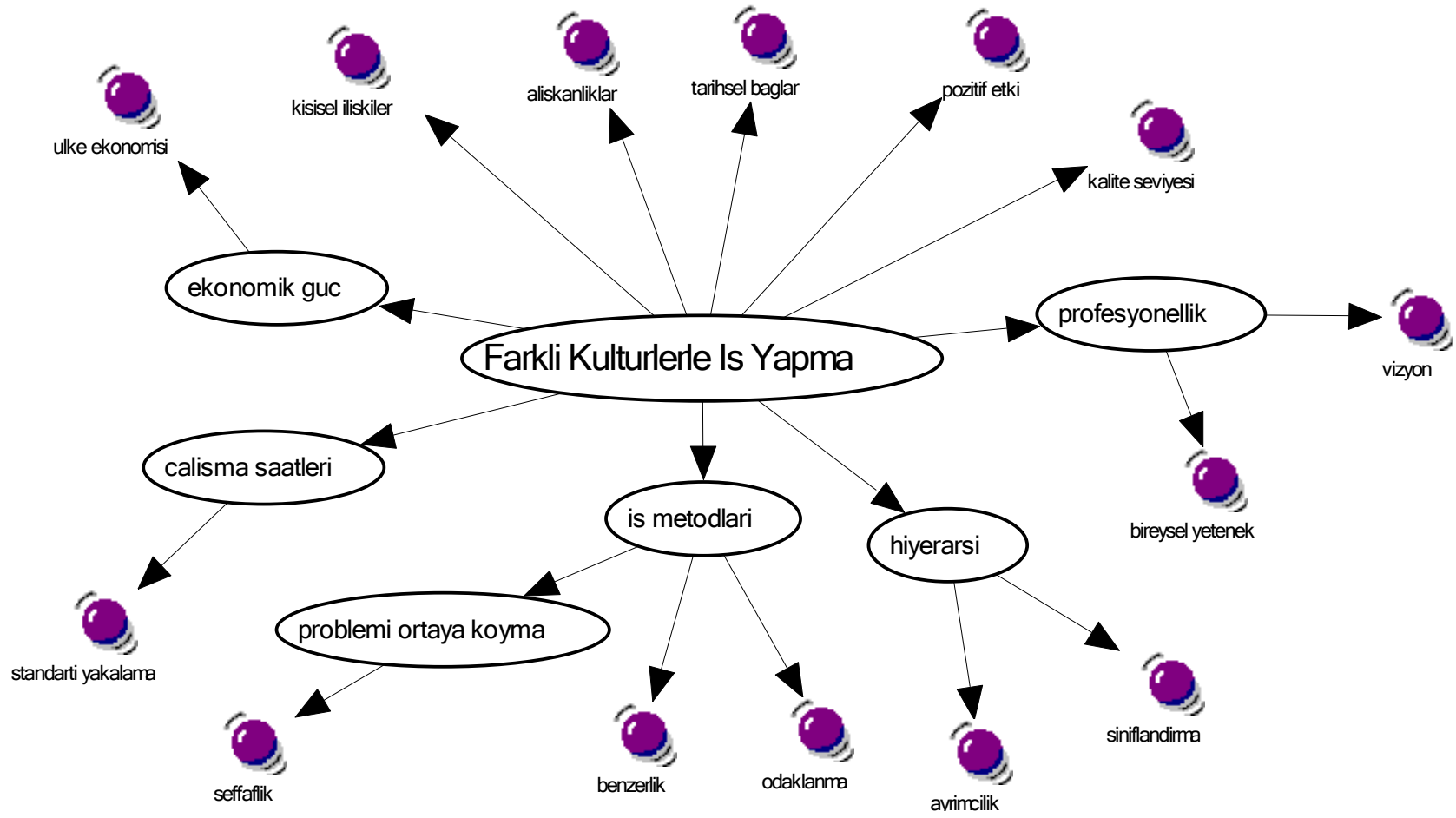
Japonların işlerinde ve ofislerinde daha fazla zaman harcamaları kültürlerinin gereği ve firmalarına olan sadakati ile ilgilidir. Güvenlik ve ait olma duygusuna önem verilir. Japon iş yaşamının bir diğer standardı sürekli eğitimdir [13]. Lewis [40], Japonların diğer insanlar tarafından nasıl algılandıklarını göstermiş ve algılama ile gerçek durumu kıyaslamıştır (Çizelge 8.2).

Çizelge 8.2. Japonların diğer insanlar tarafından algılanmaları (Lewis, 2004)

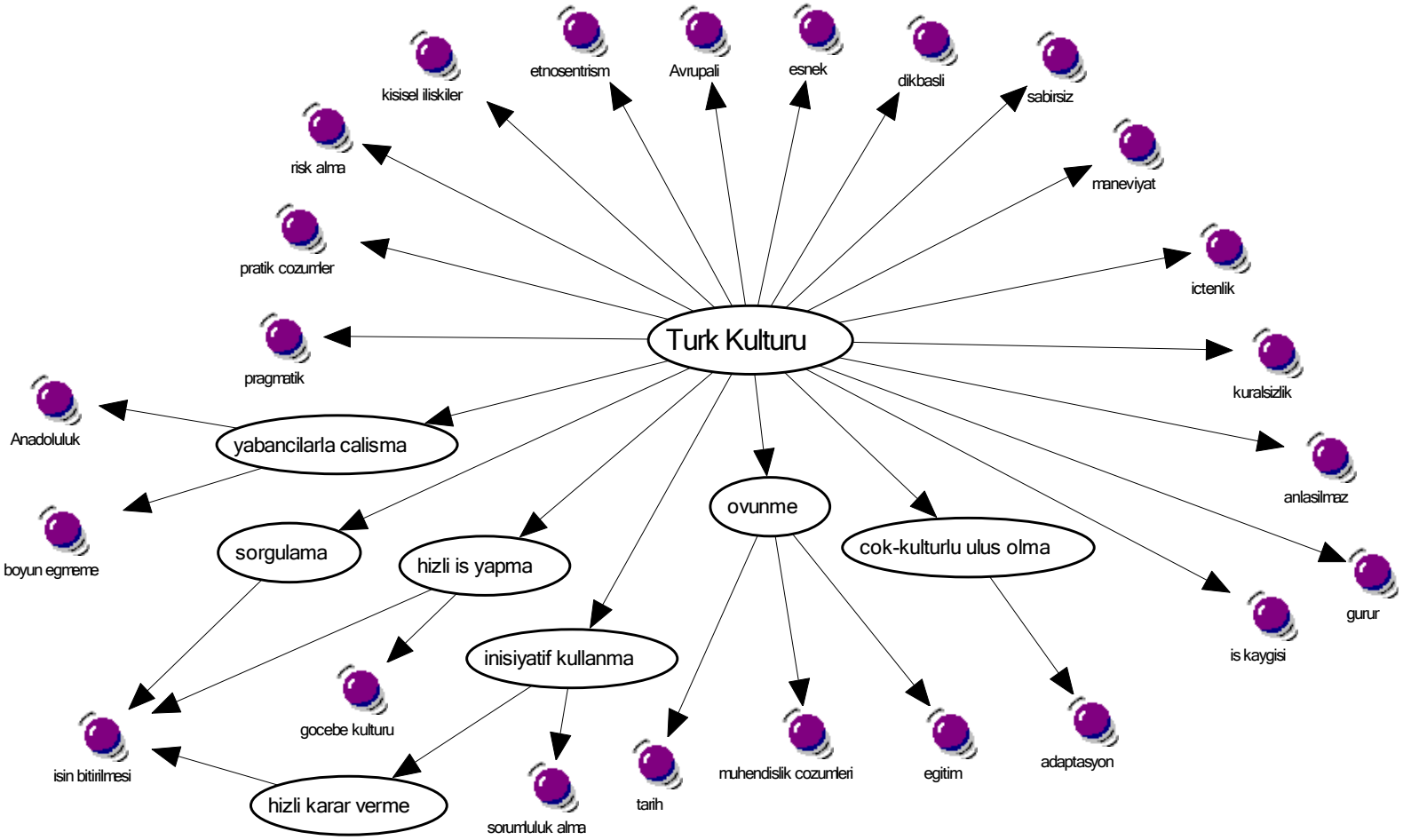
Japonların diğer insanlar tarafından algılanmaları	
Görünüş	**Gerçek**
Cümleleri kısadır	Doğru. Japonlar kelimelere güvenmezler. Aynı zamanda konuşulan ortak dile hâkim olmayabilirler
Soğuk insanlardır	Çekingenlik, iletişime geçmelerini zorlaştırmaktadır
Sizi sessizlikle sağır ederler	Sessizlik konuşmacıya saygıyı gösterir
Genellikle asık yüzlü görünürler	Japonya'da mutluluk donuk bir ifadenin arkasında saklıdır
Güldüklerinde samimi görünmezler	Japonlar karşısındaki kişinin rahat olmasını sağlamak için gülerler
Hayır demek istediklerinde evet derler	Anlaşmazlıkla ya da reddetmekle karşıdaki insanı rencide etmek istemezler
Gözlerinizin içine asla bakmazlar	Japonlar bunu bir kabalık olarak algılarlar
Toplantılarda uykuya dalarlar	Genellikle değil. Gözlerini kapatmaları karşıdaki kişinin konuşmasına odaklandıklarını gösterir
Karar vermede gecikirler	Acele etmek istemezler. Ortak grup kararı vermeleri gerekir
Toplantılarda asla karar vermezler	Japonlar toplantıları bilgi edinme oturumları olarak görürler. Kararları toplantı dışında proje ekibindeki çalışma arkadaşları ile verirler
Bireyselci değiller ve hepsi aynı şekilde davranır	Takım çalışmasını ve grup kararlarını bireyselciliğe tercih ederler
Toplantılarda kendi aralarında Japonca konuşurlar	Yabancı bir dile uzun süre konsantre olmaları zordur
Genelde belirsizdirler, ne söylemek istedikleri anlaşılmaz	Japonca belirsizlikleri içinde barındıran bir dildir ya da ortak dil İngilizce'yi yeterince etkili kullanamazlar



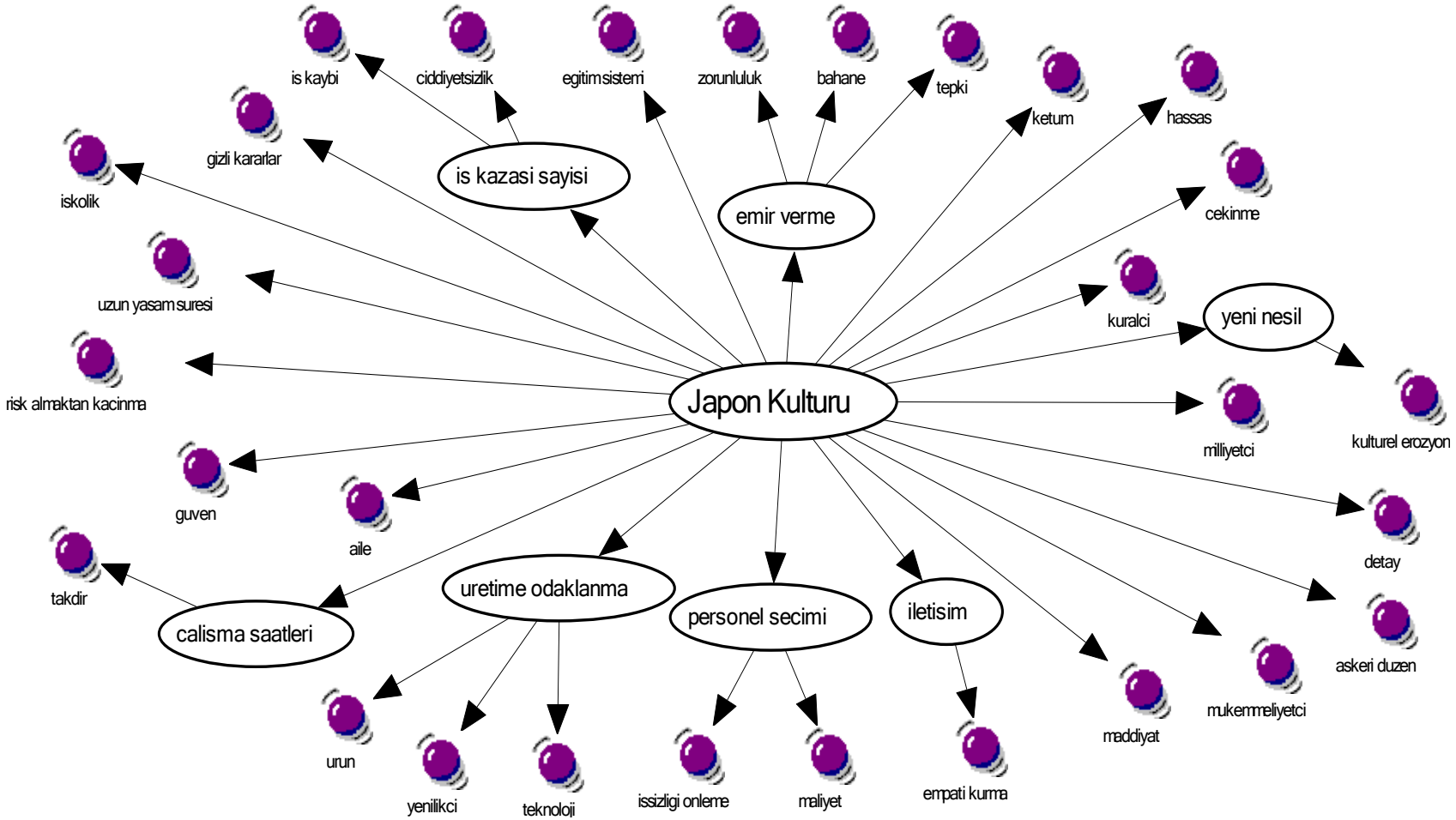
Şekil 8.13. Farklı kültürlerle iş yapma



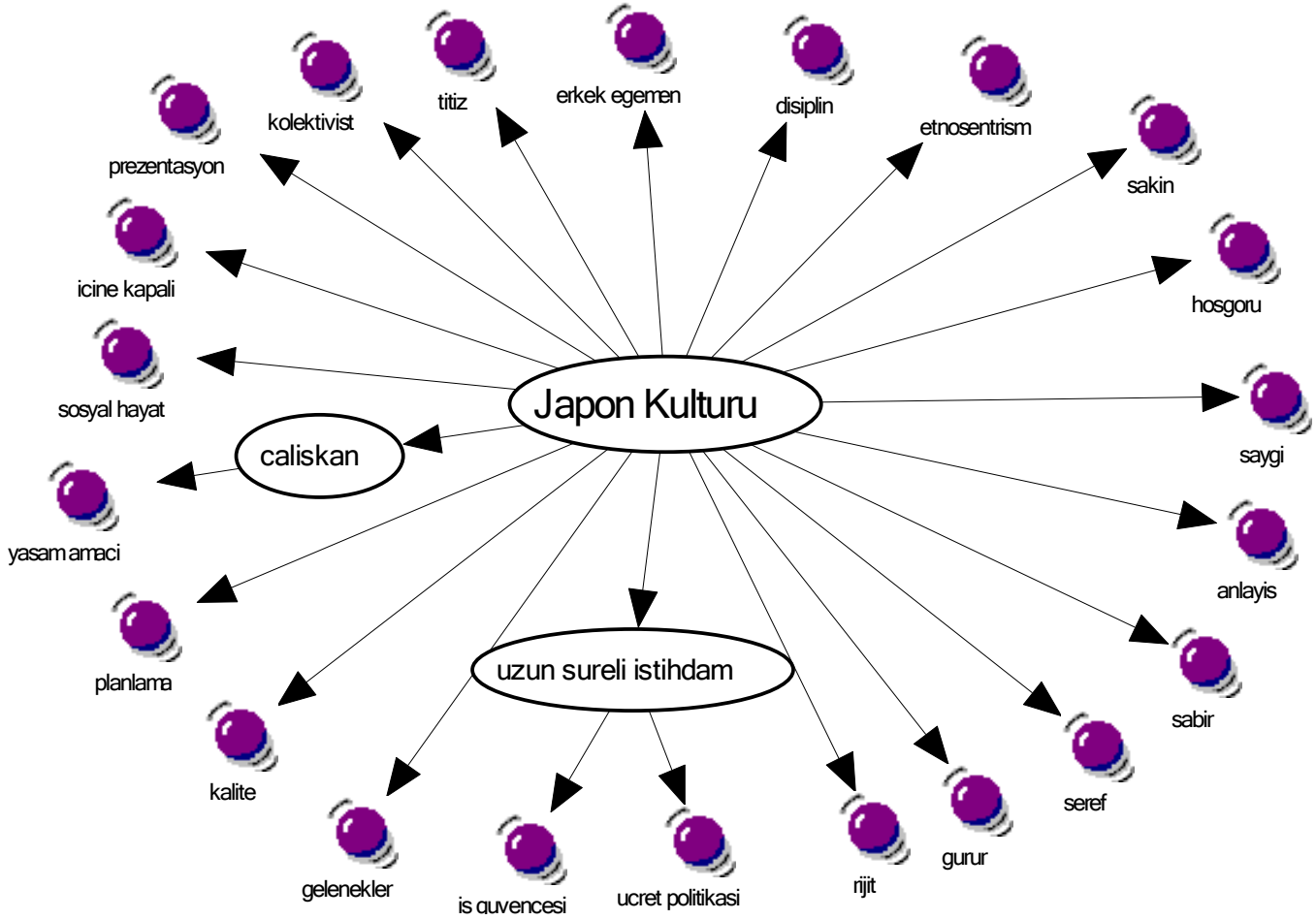
Şekil 8.13. (Devam) Farklı kültürlerle iş yapma



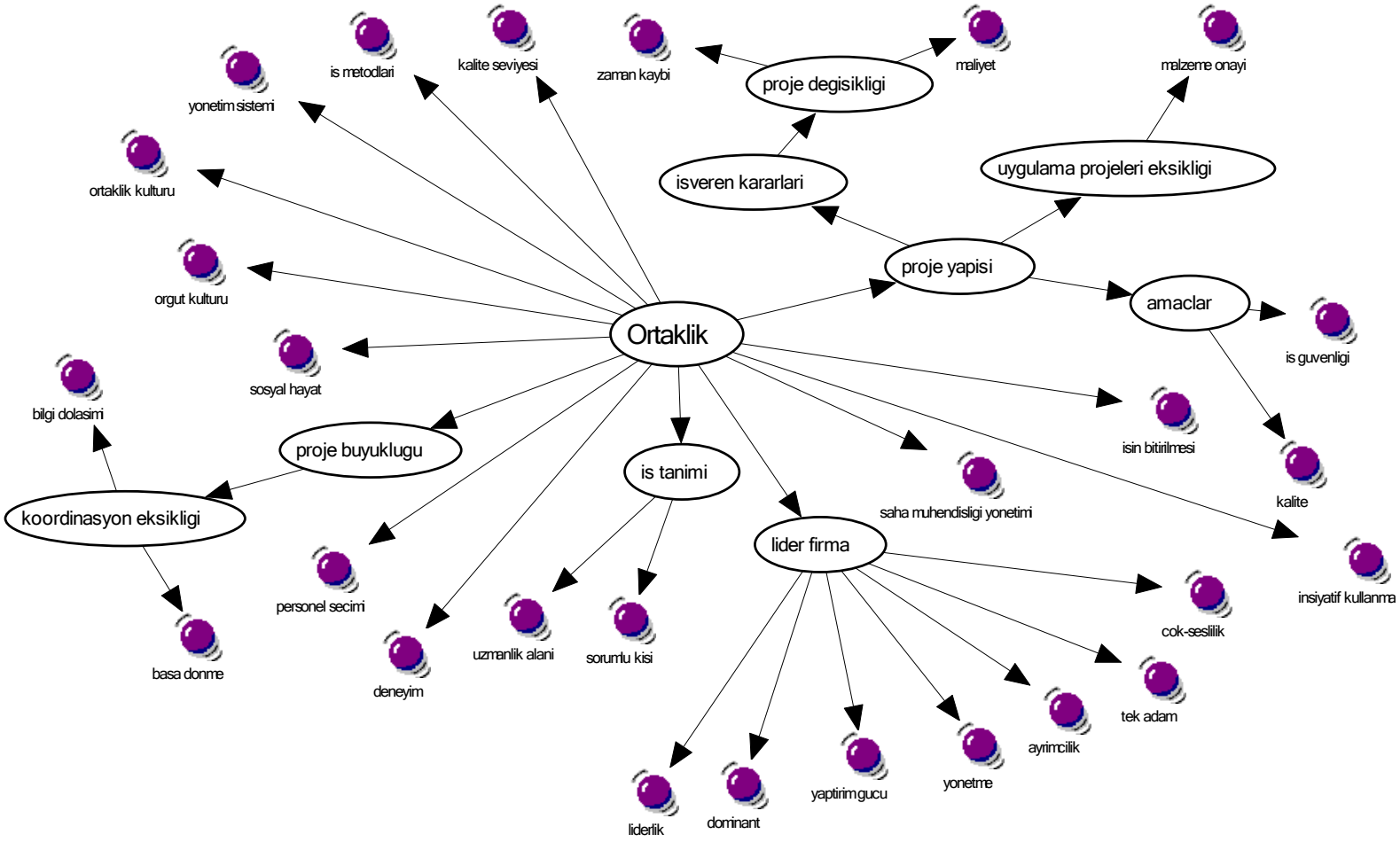
Şekil 8.14. Türk kültürü'nün alt kategorileri



Şekil 8.15. Japon kültürü'nün alt kategorileri



Şekil 8.15. (Devam) Japon kültürü'nün alt kategorileri



Şekil 8.16. Ortaklık'ın alt kategorileri

8.2.3 Kültürel farklılıklar ve proje başarısı

Katılımcılara kültürel farklılıkların proje başarısına doğrudan bir etkisinin olup olmadığı sorulmuştur (Şekil 8.17). Bu konuda Türk profesyoneller ile Japon profesyonellerin görüşleri arasında önemli bir fark olduğu tespit edilmiştir. Türk profesyonellerin çoğunluğu problemleri ulusal kültüre atfederken Japon profesyoneller problemleri dolayısıyla da proje başarısına etki eden faktörleri ulusal kültürden ziyade bireysel farklılıklara, sosyo-ekonomik faktörlere, deneyimlere ve bireysel yeteneklere bağlamaktadır. Bu noktada yine Adler'in [171] kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin algılanması ve yönetimi konusunda öne sürdüğü yaklaşımlar göz önüne alınabilir. Japonların 'parachical' yaklaşıma, Türklerin ise 'etnosentrik' yaklaşıma daha yakın oldukları söylenebilir. Japonların parochial kültürün karakteristik özelliklerini gösterdikleri Evans ve ark. [178] tarafından da dile getirilmiştir.

Proje başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak işveren yönetimi ve işverenin aldığı kararlar göze çarpmaktadır. Bu projeye özgü olarak ortaya çıkan önemli bir problem, projede çok sayıda değişikliklerin olması ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde psikolojik baskıya yol açmasıdır. Görüşmeciler, proje değişikliklerinin anormal derecede fazla olmasına bağlı olarak kültürel farklılıkların daha ön plana çıktığını belirtmektedir. Proje değişiklikleri verimi azaltmakta ve işi kontrol etmede güçlüklerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum projede araştırma süresince doğrudan gözlemlenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği dönem itibariyle projede, proje başlangıcından itibaren toplamda yaklaşık 250 proje değişikliğinin yapıldığı görülmüştür. Araştırma süresince de proje değişiklikleri artan bir sayıda devam etmiştir. Proje değişikliklerinin proje ekibi üzerinde yarattığı psikolojik baskı da gözlemlenen bir diğer husustur.

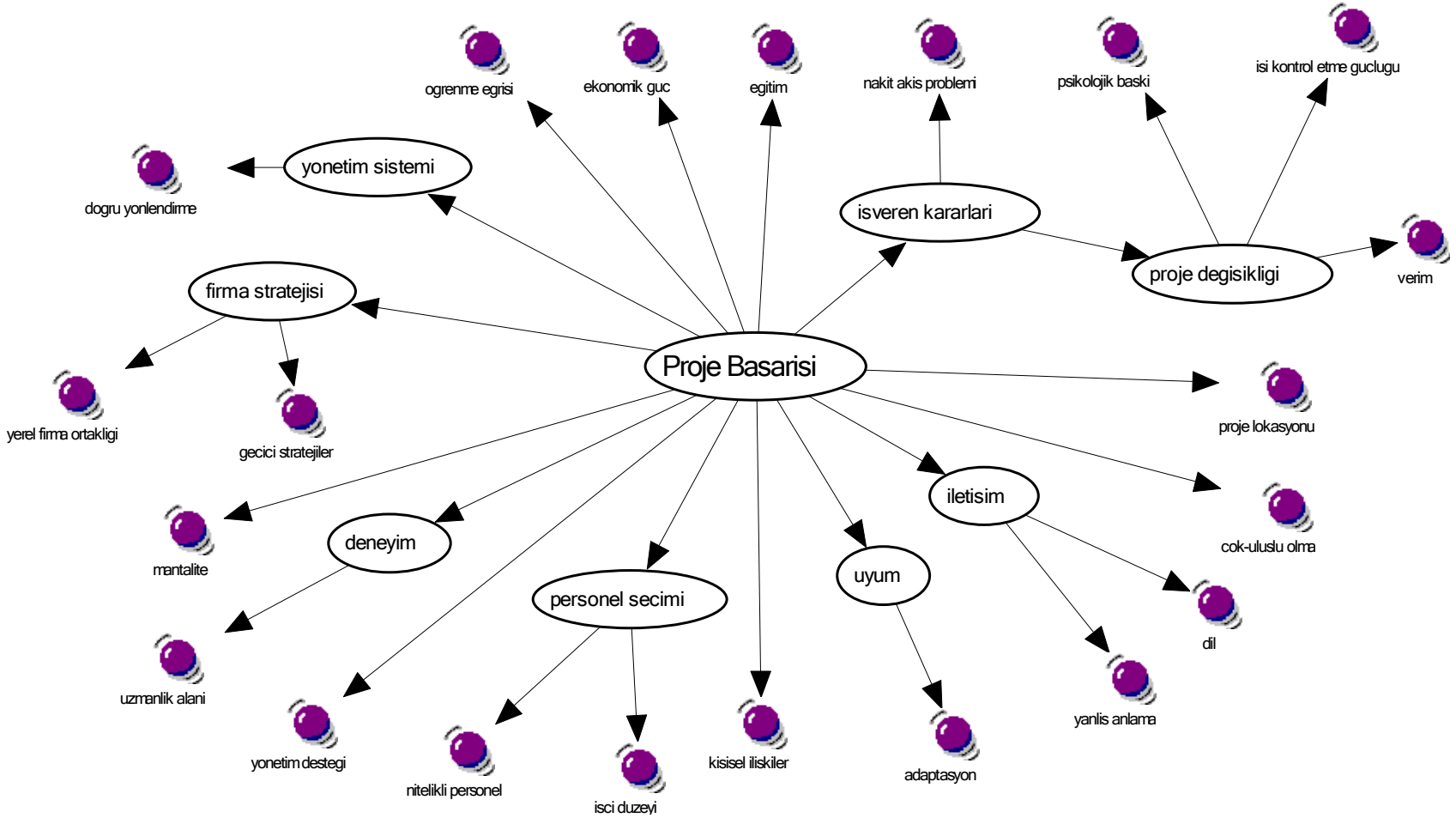
Dil ve iletişim, proje başarısını etkileyen en önemli unsurlardan olduğu görülmektedir. Yanlış anlamalar, yanlış bilgilendirmeler, ortak dilin etkili kullanılmaması sonucu ortaya çıkan sorunlar sıkça dile getirilmiştir. Kültüre uyum ve adaptasyon yine proje başarısında önemli rol oynayan etkenler olarak göze çarpmaktadır. Kişisel ilişkilerin de başarıda pay sahibi olduğu belirtilmektedir.

Ancak etkili bir yönetim sistemi ile projede başarının yakalanabileceği belirtilmektedir.

Proje lokasyonu pilot çalışmada olduğu gibi projenin başarısını etkileyen unsurlardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Proje lokasyonun etkisi, çoğunlukla yerel bürokrasi, ülkenin koşulları ve güvenlik, malzeme temininde yaşanan güçlükler ve personelin sosyal hayatı ile ilişkili olarak ortaya çıkan motivasyonu ile ilişkilendirilmiştir.

Çok-uluslu olma pilot çalışmada İngiliz yöneticilerin de projenin başarısında önemli katkı sağlayan unsurlardan biri olarak belirtilmiştir. Global iş dünyasında çok-uluslu organizasyonlara sahip olmanın ve farklı kültürlerle iş yapmada deneyim, projelerin başarısına önemli katkılar sağlayacağı muhakkaktır.

Projelerin başarısında nitelikli personelin de önemi sıkça vurgulanan hususlardan biridir. İlerleyen bölümlerde diğer örnek olay çalışmalarında nitelikli personel eksikliğinden kaynaklanan ve kültürel farklılıklara atfedilecek problemlerden bahsedilecektir. Bu projede ise nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda bir problemin yaşanmadığı görülmüştür.



Şekil 8.17. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı'nın alt kategorileri

8.2.4 Kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına etkileri

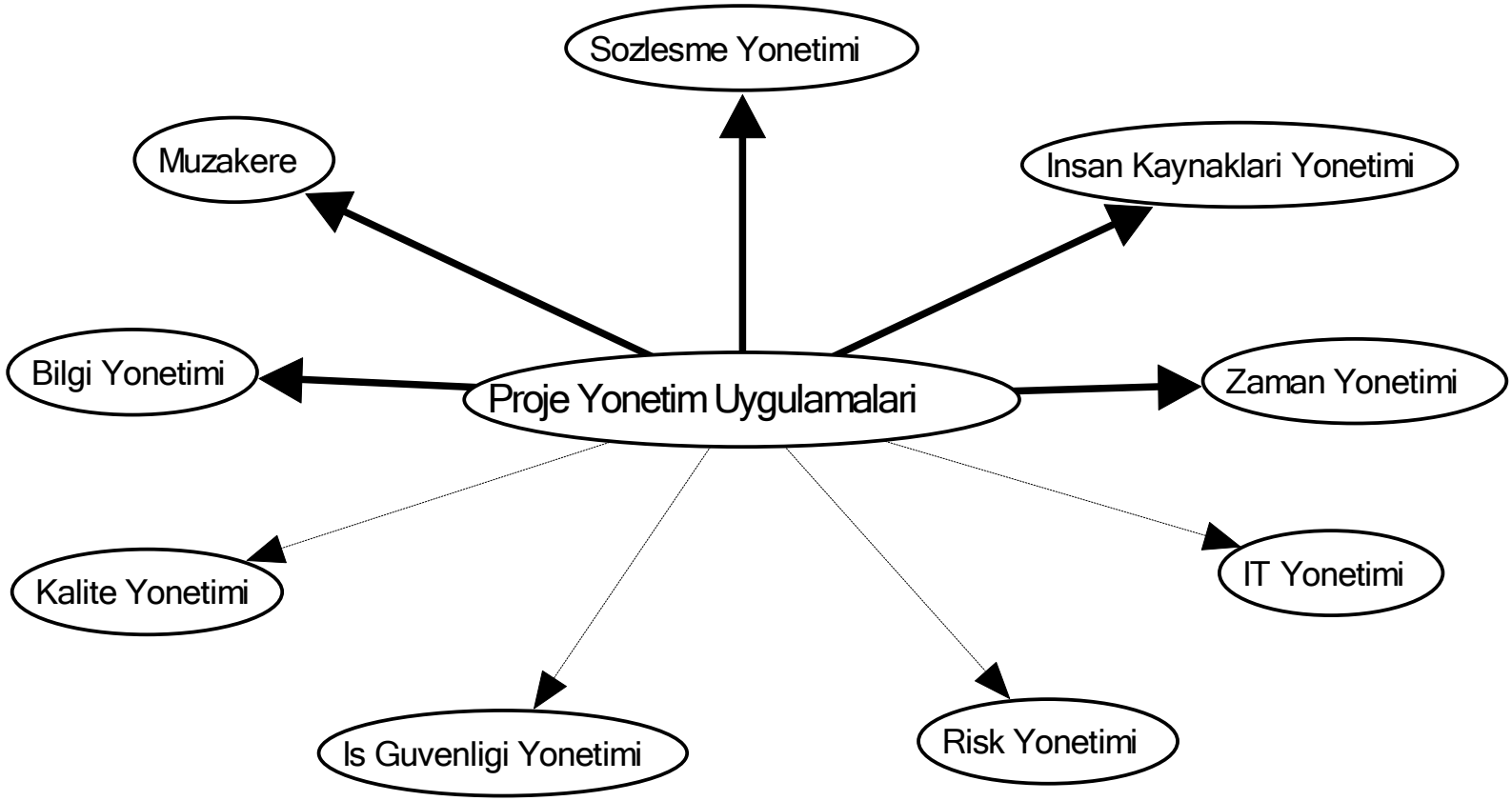
Tez konusunun ana amaçlarından olan kültürel farklılıkların yönetim uygulamalarına olan etkileri görüşmecilere ayrıntılı olarak sorulmuştur. Araştırmada pilot çalışmada elde edilen bulgulara benzer sonuçlar bulunmuştur. Buna göre kültürel farklılıkların en çok etkilediği düşünülen yönetim uygulamaları Şekil 8.18'de kalın çizgilerle belirtilmiş ve aşağıda listelenmiştir:

- Bilgi yönetimi
- Zaman yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi
- Müzakere
- Sözleşme yönetimi

Şekil 8.18'de görüleceği üzere, kalite yönetimi, iş güvenliği yönetimi, risk yönetimi ve IT (enformasyon teknolojileri) yönetimi, konu başlıkları olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen kültürel farklılıkların bu yönetim uygulamaları üzerinde etkisinin olmadığı analizler sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur. Kültürel farklılıkların yönetim uygulamaları üzerindeki etkileri ilerleyen kısımlarda her bir yönetim uygulaması için ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Kültürel farklılıklar ve yönetim uygulamaları ile ilgili olarak, Çizelge 8.3'de, Japon kültürünün yönetim biçimlerini ve uygulamalarını nasıl etkilediğini gösteren bazı örnekler verilmiştir.

Çizelge 8.3. Japon kültürü ve organizasyonları (Tayeb, 1996)

Kültürel özellikler	Yönetim uygulamaları
Gruba sadakat Kolektivizm	Yaşam-boyu istihdam
Yaşlılara saygı Kıdemli çalışanlara itaat	Ücret ödemelerinde kıdemlilik prensipleri
Kolektivizm	Grup çalışması / Ekip yaklaşımı Karar vermede fikir birliği, *ringi* sistemi
Sürekli gelişme için araştırma Uzun-dönem perspektifi	Toplam Kalite Yönetimi
Uyum	İşyerinde yaygın iletişim
Adalet	Statü sembollerinin elimine edilmesi



Şekil 8.18. Kültürel farklılıklar ve proje yönetim uygulamaları

8.2.4.1 Bilgi yönetimi

Bilgi yönetimi, kültürel farklılıkların en çok etkilediği düşünülen yönetim uygulamalarından biridir (Şekil 8.19). Ortaklık yapısının bilgi yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde gerçekleşmesini sağlamasında önemli bir faktör olduğu göze çarpmaktadır. Ortak girişim oluşturulurken bilgi yönetim sorumluluğunun yeterince ortaya konmaması ve bilgi yönetim modelinin işin başlangıcında oluşturulmaması, proje yapım esnasında bilgi yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi önünde bir engel teşkil ettiği görülmektedir.

Bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri bilginin paylaşılmasıdır. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi ilişkisi incelendiğinde görüşmecilerin bilgi paylaşımı konusundaki problemlere yoğunlaştıkları görülmektedir (Şekil 8.20). Bu problemlerin başında dil ve iletişim gelmektedir. Bilginin etkin bir biçimde paylaşılabilmesi için etkin iletişimin olması gerekmektedir. Ancak ortak dilin kullanımında sorunlar, araştırma süresince doğrudan gözlemlenmiştir. Projede görev yapan Japonların çoğunluğunun ortak dil İngilizce'yi yeterli düzeyde kullanamadığı ya da hiç bilmediği görülmüştür. Bilgi paylaşımında gözlemlenen ve ortak dilin kullanımından kaynaklanan problemler araştırmacının katıldığı toplantılarda da gözlemlenmiştir. Proje ekibindeki çalışanların toplantılar esnasında zaman zaman yanlış anlaşılmalara yol açabilecek teknik terimler kullandıkları görülmüştür. Ayrıca, ortak dilin kullanımındaki problemler araştırmacının gerçekleştirdiği görüşmeler esnasında da yaşanmıştır. Proje ekibindeki çalışanların ortak dilden kaynaklanan problemlerin çözümü için toplantılarda görsel ve yazılı ifadelere başvurdukları görülmüştür. Fink ve Holden [179], bilgi transferinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim problemleri nedeniyle anlaşmazlıkların ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, bilgi transferinin farklı kültürler arasında etkili olması için uzun yıllar alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Fink ve Holden [179], örtülü bilginin transferinde ortak dilin kullanımının önemine işaret etmiş ve etkili bilgi transferinde iletişimin rolünü ortaya koymuştur. Yanlış anlamaların yanlış bilgilendirmelere yol açtığı ve projenin sürecini etkilediği görülmektedir:

'Dil problemleri yine devam ediyor özellikle Japonlarla. İletişim çok önemli. Doğru iletişim kurmak iki tarafın karşılıklı olarak birbirini anlaması, anladığını teyit etmesi en kritik yer. Çünkü doğru anlaşıldığınız sürece herkes birbirini doğru anladığı zaman gerçekten işlerde başarılı olur'.

Ortak dilde yaşanan sıkıntıların yanında yine kültüre atfedilebilecek bilgi saklama ve bilginin etkili bir biçimde ortaklık içerisinde dolaşmaması önemli problemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada Hall'un [34, 180] yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültürler arasındaki ayrımı göz önüne alınabilir. Japonların yüksek bağlamlı kültüre sahip oldukları dikkate alındığında diğer uluslarla iletişimde yaşayabilecekleri sıkıntılar daha iyi anlaşılabilecektir. Aynı zamanda bilgiyi işlemede kullandıkları stratejiler de bilgi paylaşımının etkin bir biçimde gerçekleşmemesi önünde engeller teşkil edebilmektedir. Japonlar kolektivist yapıya sahip, kararları grup halinde veren, bilgi önlerine geldiğinde önce tartışan ve bilginin son haline gelmesinde grup kararını ön plana çıkartan yapıya sahip oldukları görülmektedir. Bir sonraki zaman yönetimi bölümünde açıklanacak olan ve Japonların karar verme mekanizmasında kullandıkları 'ringi sistemi'nin, bilgi paylaşımında da önemli problemler yarattığı görülmektedir. Bu sistemde Japonlar bilgiyi kendi aralarında paylaşmakta ve yabancıları kendi içlerine dahil etmemektedir. Dolayısıyla bilginin proje ekibinde etkili bir biçimde dolaşımı sağlanamamaktadır. Türk profesyonellerin de Hofstede'nin [12] bulgularına göre kolektivist yapıya sahip oldukları bilinmektedir. Ancak karar vermede ve bilgi akışında daha hızlı davrandıkları görülmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımında problemlerin olduğu gözlemlenmektedir:

'Bilgi paylaşımı konusunda benim gördüğüm bir sıkıntı var ortaklık içerisinde. Arkadaşlar da bundan rahatsızdır eminim. Japonlar birazcık daha süreçlerine içselleştiriyorlar yani paylaşımı pek sevmiyorlar. Onlar son noktada yani bilgiyi işleyip kendi aralarında son noktada danışmayı onay almayı artık ne söylenirse. Ondan hoşlanıyorlar. Ama mesela bizde bilgi paylaşımı çok daha sağlıklı diyebilirim. Mesela iki insan otururken bir işi halledebiliyor orada. Ama onlarda gidiyor geliyor gidiyor geliyor. Ama hep kendi içlerinde gidiyor biraz ketumlar diyebilirim yani. Bu da tabi onların özellikleri bir şey diyemezsin.

Eleştiremezsin. Ama sonuç olarak sağlıklı bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımından çok bilgi dolaşımı bence önemli'.

'Zaman alan süreç artı o bilgi paylaşımı sürecinin her noktasına dahil etmiyorlar. Mesela bir karar alınacak siz Japon tarafısınız ben Türk tarafıyım. Onlar altındaki 3 kişiyle o bilgiyi process ediyor ve process edilmemiş hali var. Siz de kendi başınıza process ediyorsunuz ama o 3-4 kişiyle yapılan şeye dahil olamıyorsunuz. Yani nolursa olsun onlar kendi arasında veri olsun point bilgi olsun. Sonuç olarak o processin içine herkes dahil olsa tabi çok daha sağlıklı olur bence. Bilgi atlanmış demeyelim de doğrusal bir çizgi değil. Bazı noktalarda paslaşma oluyor ama o araya kadar çok sağlıklı gidiyor diyemem yani. Yani kendi içlerinde bilgi paylaşımı şeyi var ama ortaklık olarak bilgi paylaşımı olunca çok sağlıklı değil. Ben daha mikro seviyede söylüyorum size'.

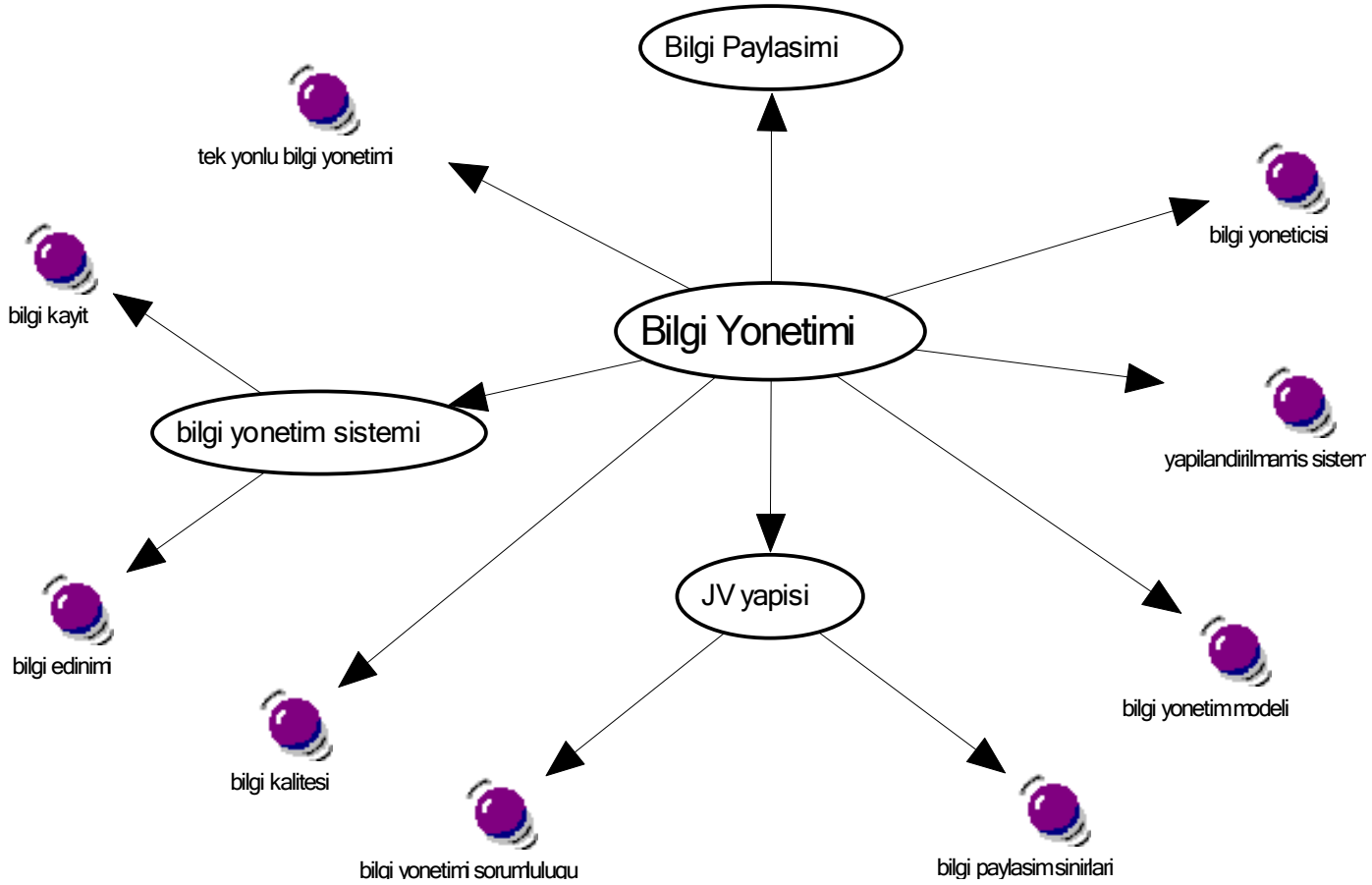
Bir organizasyonda bilgi akışını cesaretlendiren en önemli etkenlerden biri kişilerin üzerlerinde baskı hissetmeden bilgilerini ve deneyimlerini paylaşabilecekleri bir ortam yaratmaktır. Bilgi paylaşımında güvenin önemli bir faktör olduğu göze çarpmaktadır. Güvenin oluşabilmesinin de zaman aldığı görülmektedir. Güven, uyum sürecinin sonunda oluşabilecek bir olgu olarak görülebilir. Güvenin bilgi yönetimi sürecini olumlu etkilediği birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Awad ve Ghaziri [104], güven eksikliğinin çalışanların bilgilerini saklamalarına neden olabileceğini ve güvenin başarılı bir bilgi yönetimi programını uygulamaya sokmada hayati önem taşıdığını belirtmiştir.

Pauleen ve ark. [4], ulusal kültürün organizasyonel bilgi yönetimi uygulamaları ve özellikle bilgi paylaşımı davranışları üzerindeki etkisini açıklayan bir model geliştirmiştir. Bu modelde ulusal kültürün organizasyonel bilgi yönetimi uygulamalarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği öne sürülmektedir.

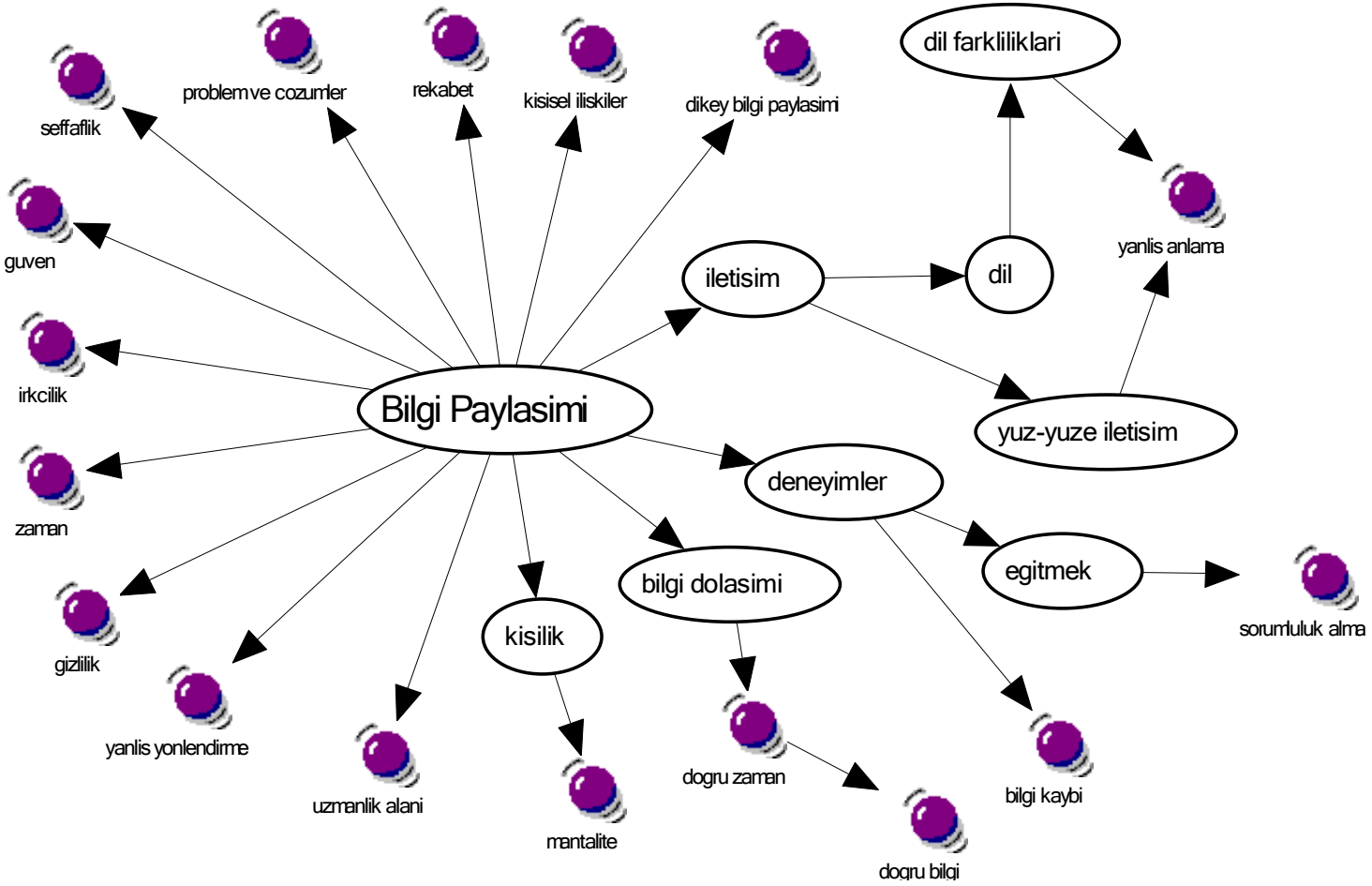
Türk profesyonellerin bir kısmının, Japon profesyonellerinin ise çoğunluğunun ortak noktada birleştikleri görüş, bilgi paylaşımının bireysel farklılıklara bağlı olduğudur. Kişisel karakteristik özellikler bilgi paylaşımı önünde önemli bir engel teşkil edebilmektedir. Bilgi paylaşımında güç kaybetme korkusu da önemli bir etken olarak dile getirilmektedir.

Thiessen ve ark. [8], kültürel farklılıkların bilgi transferi önünde sadece bir engel olmadığını, aynı zamanda farklı kültürlerden bilgi edinmenin ve öğrenmenin bir aracı olabileceğini belirtmiştir. Thiessen ve ark. [8], bilgi transferinde meslek kültürleri arasındaki farklılıkların, ulusal kültür ve organizasyonel kültür farklılıklarına göre daha önemli bir faktör olduğunu belirlemiştir. Ayrıca araştırmacılar, kültürel farklılıkların açık bilginin paylaşımında örtülü bilgi paylaşımına göre daha fazla etkisinin olduğunu belirlemiştir. Ancak aynı araştırmacılar buldukları sonuçların örneklem sayısının azlığından dolayı dikkatle yorumlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bazı araştırmacılar Hofstede'nin [28] modelini kullanarak bilgi yönetimi uygulamalarında Hofstede'nin [28] kültürel boyutlarının bu uygulamalarda önemli bir rol oynayabileceğini belirlemişlerdir [181].

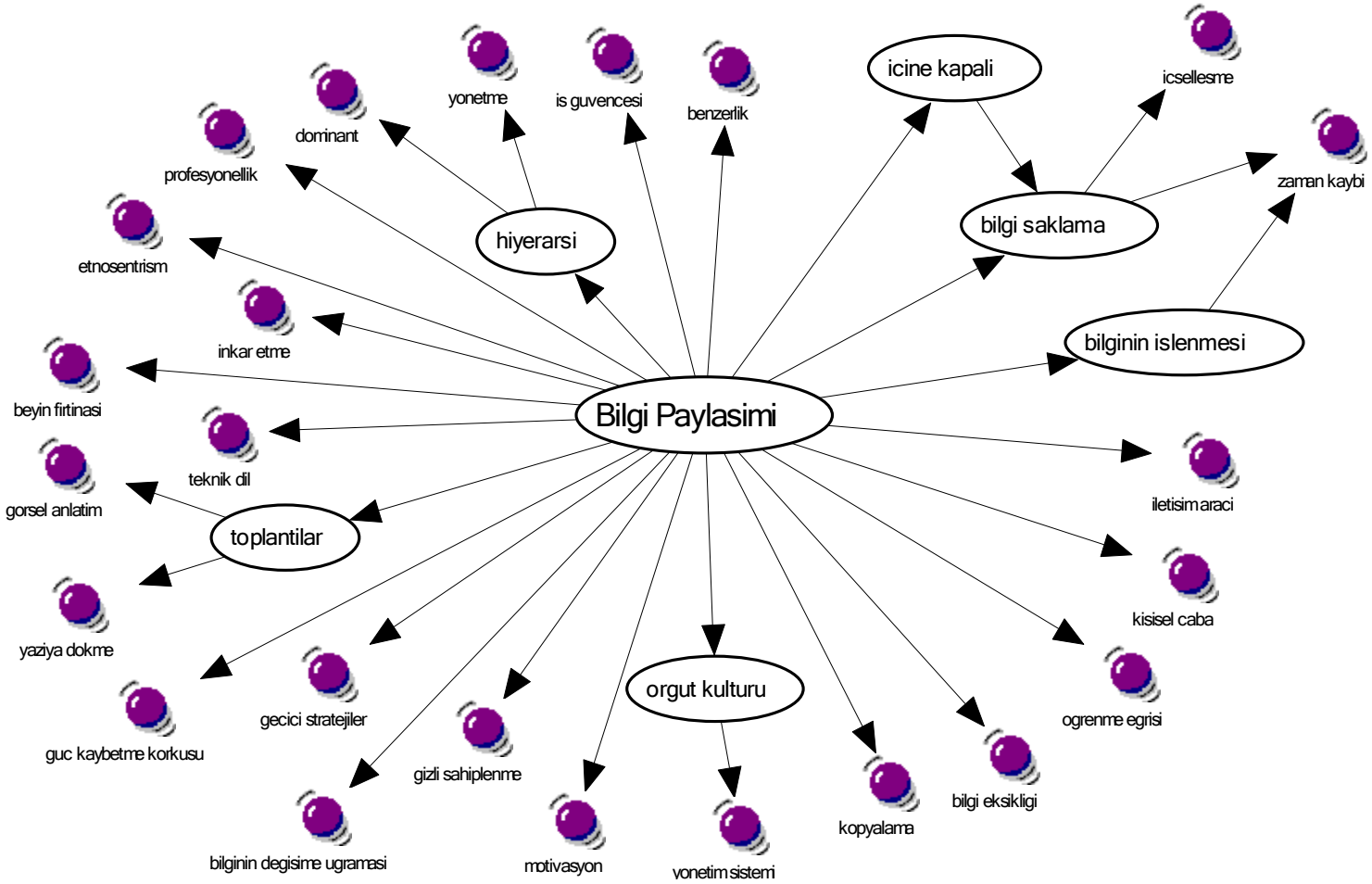
Nonaka ve Takeuchi [99] bilgi dönüşüm modellerinin başarısında Japonların bu amaçla uyguladığı sosyalleşme üzerinde durmuştur. Sosyalleşme, Japonların birbirleriyle etkileşimlerinde başarılı olmaktadır. Ancak bilginin yaratılmasında farklı kültürler dahil olduğunda sosyalleşmede problemler ortaya çıkmaktadır. Morita [182], İngiltere ve Çin'de faaliyet gösteren Japon firmalarında gerçekleştirdiği çalışmasında Japon çalışma stili kültürünün İngiltere'de yüksek derecede problem yarattığını ve Anglo Sakson-Japon ekip çalışması ilişkilerinin verimsiz olduğuna dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Kidd [183], 13 Japon-İtalyan ortak girişimlerinde gerçekleştirdiği ve Nonaka ve Takeuchi'nin [99] kavramlarını kullandığı araştırmasında Japon ve İtalyan yöneticileri arasındaki diyaloglarında sözlü ve sözlü olmayan iletişimlerdeki alışverişin zorluklarla dolu olduğunu belirlemiştir. Holden [32], Nonaka ve Takeuchi'nin bilgi dönüşüm modelinin Japon kültürüne özgü olduğunu ve sosyalleşme ile bilgi paylaşımının Japonlar arasında etkili olduğunu ifade etmektedir. Japonların sosyalleşme sürecinde farklı kültürlerden insanları dahil etmediklerini ve bu süreçte bilgi paylaşımında problemler yaşandığını belirtmektedir. Holden [32] dünyanın gelişmiş tüm ülkeleri arasında kompleks bir dil yapısına sahip Japoncaya da atıfta bulunarak bilgi paylaşımında dilin önemli bir engel teşkil ettiğini ifade etmiştir ve bu yargısını bir vaka incelemesi ile ortaya koymuştur.



Şekil 8.19. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi



Şekil 8.20. Bilgi paylaşımı'nın alt kategorileri



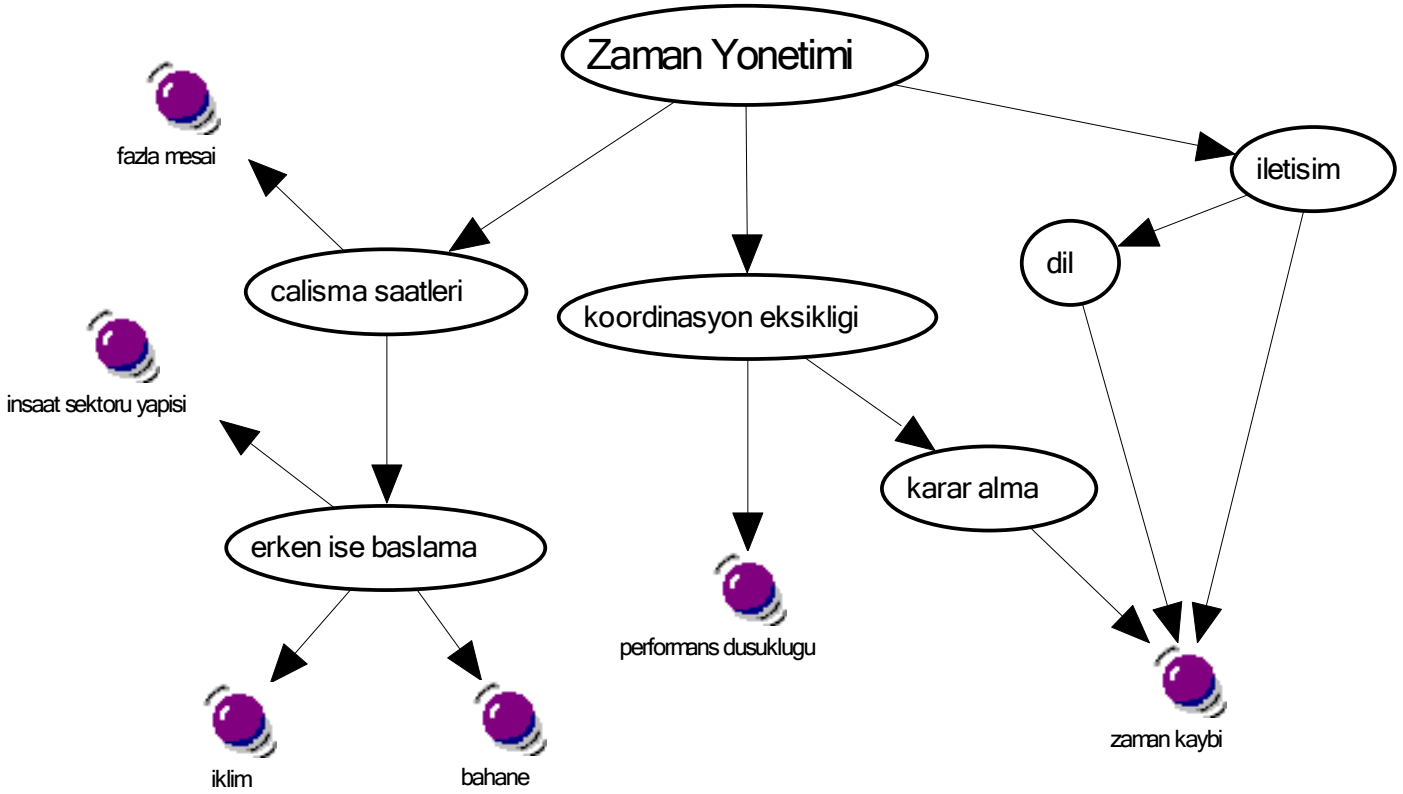
Şekil 8.20. (Devam) Bilgi paylaşımı'nın alt kategorileri

8.2.4.2 Zaman yönetimi

Zaman yönetimi kültürel farklılıkların en çok etkilediği diğer yönetim uygulamalarından olduğu görülmektedir (Şekil 8.21). Bu noktada farklı kültürlerin zamanı kullanma konusundaki problemler ele alınmaktadır. Bölüm 2'de bahsedildiği üzere Hall [34], kültürleri zamanı kullanmalarına göre monokronik ve polikronik kültürler olarak kategorilendirmiştir. Monokronik kültürün yaygın olduğu Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde olaylar farklı kalemler olarak programlanır ve belli bir zamanda belli bir iş yapılır. Türklerin de içinde bulunduğu Akdeniz kültüründe (polikronik kültür) insanlar bir anda birçok şeyle ilgilenir. Polikronik kültürde meseleler sürekli bir değişim durumunda görülür. Hiçbir şey özellikle de gelecek için hazırlanan planlar kesin ya da katı değildir, önemli planlar bile uygulama anına kadar değiştirilebilir. Onun için polikronik kültürlerde sıkı sıkıya programlara uyma, imkânsız değilse de çok zordur. Hall ve Hall'a [37] göre Japonlar monokronik ve polikronik zamanı birleştirmektedir. Araştırmacılara göre Japonlar yabancılarla iş yaptıklarında monokronik, kendi aralarında iş yaptıklarında ise polikronik özellik göstermektedir. Dolayısıyla polikronik (Türkler) – monokronik (Japonlar) kültür etkileşiminin zaman yönetimine etkisinin olduğu varsayılabilir:

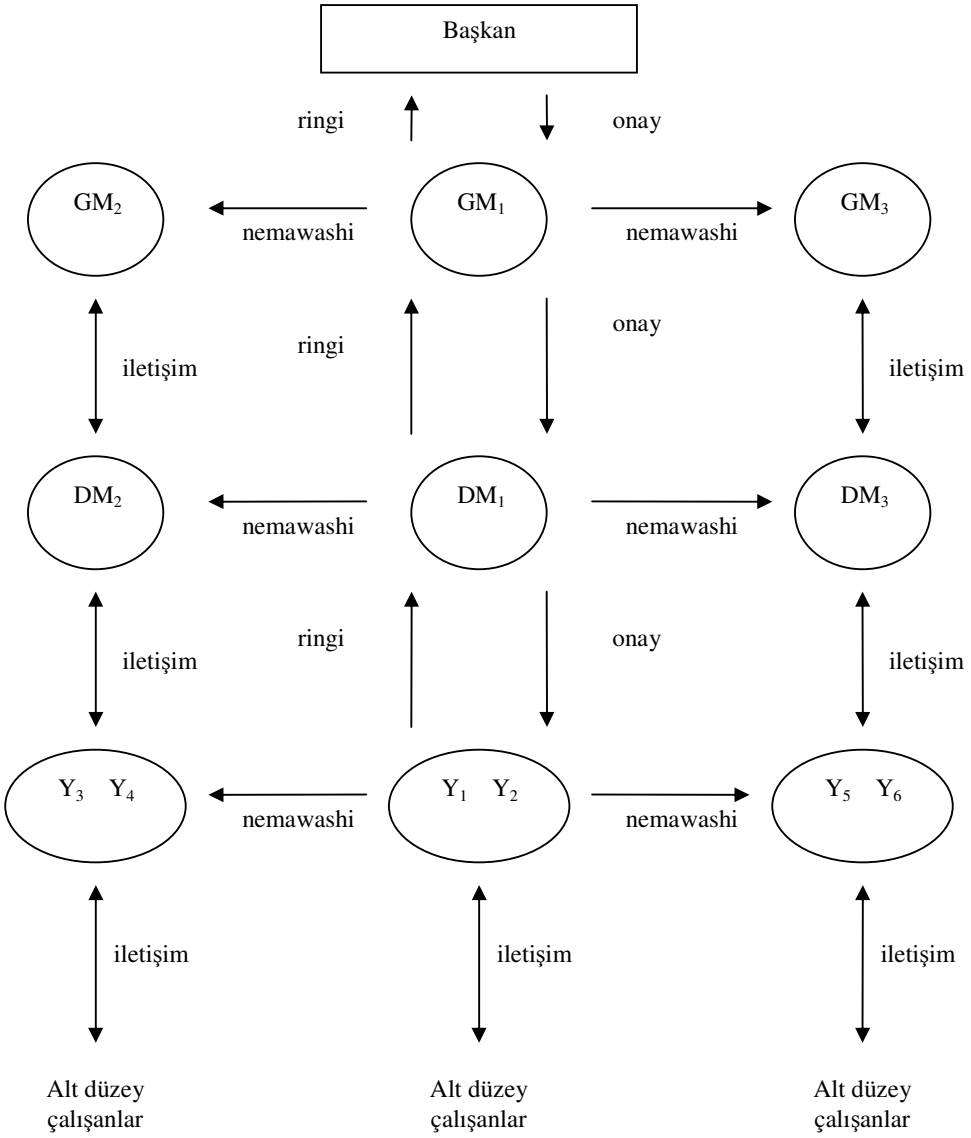
'Sadece üstlerine söylüyorlar karar almıyorlar. Yani bir karar almadan 40 tane mail atılıyor yukarıdan aşağılara kadar gidiyor. Bir karar almak 1-2 hafta sürebiliyor. Zamanı etkiliyor kesinlikle'.

'Zaman yönetimi özellikle bence çok etkili. Zaman yönetimi özellikle ofis personeli için işte burada çok tartışılan sürekli konuşulan kültürler içinde özellikle iste Türk-Japon ortaklığı bu. Türklerin her zaman söylediği şey Japonlar inanılmaz yavaş çalışıyorlar. Çok yavaş çalışıyorlar. Karar alma mekanizmalarından kaynaklanan bir şey. Sorumluluk alma güdüsünden kaynaklı bir şey. Onların 3 günde yaptığı işi Türkler 2 saatte yapıyor. Bu da zaman yönetimini çok etkiliyor bence'.



Şekil 8.21. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri

Japonların karar verme süreçlerinin yavaş işlemesi, Japon firmalarının en iyi bilinen özelliği olan karar vermede 'ringi' sistemini kullanmalarından kaynaklanmaktadır (Şekil 8.22). Ringi, alt statüdeki bir kişinin üst statüdeki bir kişiden karar vermesini talep etmesi, seido ise sistem anlamına gelir. Ringisei terimi, bir organizasyonda bir problem hakkında onay elde edilmesi anlamını taşır. Ringi sisteminde yazılı form olarak talep edilen isteğe 'ringi-sho' adı verilir ve departmanların alt statüdeki çalışanları tarafından hazırlanır. Eğer konu diğer departmanları da etkiliyor ise yönetici diğer departmanların yöneticilerine danışır. Üst yönetici konuyu geniş bir çerçevede kendi ile aynı statüdeki diğer yöneticilerle görüşür. Bu yönteme 'nemawashi' adı verilir. Dolayısıyla öneri ya da problem, alt kademeden üst kademeye doğru ilerler, ancak her hiyerarşi düzeyinde nemawashi adı verilen informal tartışmalar gerçekleşir. Nemawashi genellikle departmanların aynı düzeydeki yöneticileri arasında gerçekleşir, ancak alt ve üst pozisyonundaki yöneticilerle de yapılması mümkündür. Dolayısıyla nemawashi, normalde iletişim halinde olmayan yöneticiler arasında gerçekleşir. Burada en önemli unsur, nemawashinin informal olarak gerçekleşmesidir. Ringi sisteminde karara etki edebileceği düşünülen her kişi bu sürece dahil edilir. Ringi sisteminde önemli problemler alt pozisyonlardan üst pozisyonlara gönderilir ve karar en üst yönetici tarafından verilir. Problemler alt gruplardan üst gruplara ve bölüm yöneticilerine gönderilir. Üst gruplara gönderilen planlarda anlaşma sağlanmadığı zaman tekrar alt grup yöneticilerine gönderilerek plan-problem revize edilir ve tekrar üst gruba gönderilir. Ringi sistemi ile alınan kararlarda en üst düzey yöneticiler kararı değiştirmezler. Nemawashi ile informal olarak tüm ilgili kişiler arasında fikir birliği sağlandıktan sonra bölümlerin en üst düzey yöneticileri ringiyi onaylarlar ve bu onay formal bir toplantıda teyit edilir. Alt gruplar gerekli önlemleri alarak revize edilmiş planları üst gruplara yollayarak onların onay vermeme ihtimallerini en aza indirirler. Japon kültüründe ringi sistemi belirsizliklerin giderilmesi için bir yol olarak kullanılmaktadır [27, 184].



GM: Genel Müdür, DM: Departman Müdürü, Y: Yönetici

Şekil 8.22. Japon firmalarında ringi sistemi

Batılı firmalarda katılımcı karar verme işlemi çoğunlukla uygulanmaz. Bazı firmalar, kişisel karar verme işleminden daha üstün olduğu için bu yaklaşımı bünyelerinde benimsemişlerdir. Ancak Japon firmalarında uygulanan yöntem daha geniş kapsamlıdır [175].

Türk yöneticiler de diğer çalışma arkadaşları ile bir problem hakkında görüşürler ancak araştırmanın bulguları, çalışanların ve yöneticilerin inisiyatif

kullandıklarını ve bireylerin karar vermede daha hızlı davrandıklarını göstermektedir. Türk profesyonellerin Japon çalışma sistemi ile ilgili duydukları sıkıntının en önemli nedenleri olarak ringi sisteminden kaynaklanan yavaş karar verme sistemi ve nemawashi ile bilgi paylaşımında Japon yöneticilerin Türk yöneticilerini dahil etmemeleri görülmektedir.

Japonlar karar verme süreçlerinde hiyerarşiyi ve olabildiğince çok sayıda kişiyi dahil ederler. Çok sayıda kişinin karar verme sürecine dahil olması çok fazla zaman harcanmasına yol açmaktadır. Ancak kararın uygulamaya geçirilmesi daha az zaman alır [27].

Chen [185], Japon firmaların uyguladığı ringi sisteminde konu ile ilgili olmayan çok fazla sayıda insanın sürece dâhil edildiğini ve konu hakkında gereksiz ve ilgisiz soruların sorulduğu çok sayıda toplantıların gerçekleştiğini belirtmiştir. Ayrıca, Japon Yönetim Birliği de Japon yöneticilerin zamanlarının %40'ını toplantılarda harcadıklarını ifade etmiştir.

Japonların grup çalışması bireylerin kendi karar vermelerini engellemektedir. Japonlar grup halinde düşünürler, bireysel sorumluluk almaktan kaçınmak için bireysel kararlar vermezler. Diğer yandan bireyselci kültürlerde bireysel karar vermeler sorumluluk almanın bir göstergesi olarak görülür. Dolayısıyla Hofstede'nin [12] bulguları bu analiz sonuçları ile uyumluluk göstermemektedir. Türk profesyonellerin kolektivist yapıdan daha çok bireyselci yapıya sahip oldukları görülmektedir.

Dil ve iletişim, zaman yönetiminde de öne çıkan faktörlerdendir. Yanlış bilgilendirmelerin ve yanlış veya eksik bilgi aktarımlarının zaman kaybına yol açtığı sıkça dile getirilmiştir.

8.2.4.3 Müzakere

Müzakere, yine kültürel farklılıkların en çok etkilediği düşünülen uygulamalardan biri olarak belirtilmektedir (Şekil 8.23). Müzakere aşamasında farklı kültürlerin farklı biçimlerde davrandığı görülmektedir. Japonların genellikle tepkisiz, Türklerin ise duruma göre esnek veya rijit oldukları belirtilmektedir.

Bunun yanında Asya ya da Uzakdoğu kültürlerine sahip kişilerde müzakere aşamasında güvenin en önemli koşullardan biri olduğu belirtilmektedir.

İletişimin önemli bir rol oynadığı alanlardan biri müzakerelerdir [6]. Dil ve iletişimin rolü yine diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi ön plandadır. Farklı kültürlere sahip ortaklarla müzakerelerde en önemli unsurlardan birinin dil olduğu çoğu araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Ortakların anadilini bilmek her zaman gerekli olmasa bile, araştırmalar yabancı ülkelerde yeni iş alma ile firmanın ortağının kullandığı dil ile yapılan iş arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir [29].

Bu faktörlerin dışında örgüt kültürü ve yönetim sistemleri müzakere aşamasının etkili bir biçimde gerçekleşmesini sağlayan faktörlerden olduğu görülmektedir. Firmaların müzakere aşamasında yurtdışı deneyimli vizyon sahibi yöneticilerden faydalanmaları müzakerelerin daha sağlıklı geçmesi yönünde önemli bir etken olduğu göze çarpmaktadır.

Daha önce de bahsedildiği üzere Japonların karar alma mekanizmalarının yavaş olması, Japonlarla işbirliği yapacak olan diğer ulus firmalarının müzakerelerde dikkate alması gereken hususlardan biri olarak göze çarpmaktadır.

Kültürel farklılıklar müzakere aşamasında bulunan proje ekiplerinin sayısını doğrudan etkilemektedir. Kolektivist toplumlarda müzakere ekipleri sayıca fazladır, bireyselci kültürlerde ise genelde bir kişi müzakere ekibini temsil eder. Örneğin Japonlar sayıca fazla bir müzakere ekibini tercih ederler. Amerikalılar ise müzakerelere kendilerini temsil eden bir kişiyi yollamaktan çekinmezler. Erkek ve dişi kültürlere sahip ülkelerin firmaları arasındaki müzakereler de zaman zaman zorluklara neden olmaktadır. Erkek kültüre sahip müzakerecilerde kişisel ego korunumu önemlidir. Dişi kültürlerde ise bu durum göz önüne alınmaz.

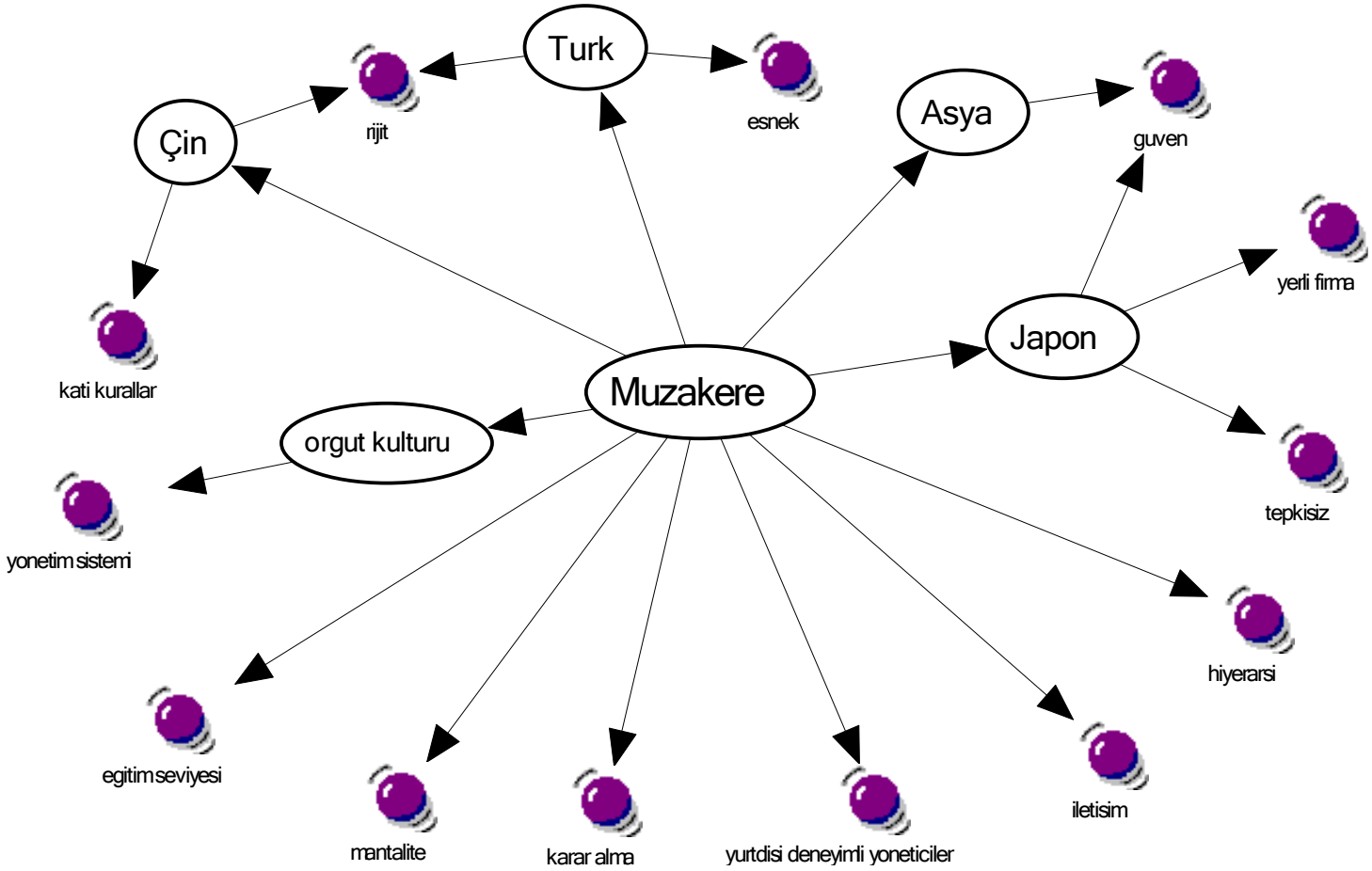
Yüksek belirsizlikten kaçınmaya sahip kültürlerde çatışmalardan ve rekabetten kaçınılır ve ortak noktada anlaşma zemini aranır. Yaşamda güvenlik önemlidir ve bu kültürlerde kişiler daha az risk alır ve gelecek hakkında daha fazla endişe duyarlar. Belirsizlikten kaçınma için yazılı kurallara bağımlılık vardır. Japonya yüksek güç mesafesine sahiptir dolayısıyla müzakerelerde kendilerinden daha alt pozisyondaki yöneticilerle müzakere etmek istemezler. Dolayısıyla

müzakerede diğer ülkenin yöneticilerinin aynı düzeyde olması önem taşımaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu göz önüne alındığında, Japonlar ve Çinliler prosedürleri, kuralları ve kanunları kullanarak riskleri en aza indirgemeye çalışırlar. Bireyselcilik-kolektivist boyutu dikkate alındığında müzakere aşamalarında kolektivist kültürler kararları grup halinde vermeye çalışırlar. Erkek kültür değerleri yüksek olan kültürler performans ve adalete odaklanırken dişi kültürler güven ve merhamete odaklanır. Farklı kültürler arasındaki müzakereler, günümüz global iş dünyasında özellikle stratejik ortaklıklar ile birlikte artmaktadır. Dolayısıyla kültürel boyutları anlamak başarılı müzakereler için büyük önem taşımaktadır. Örneğin Amerikalılar; Yunan, Japon, İskandinav, İspanya ve Tayland gibi farklı ülkelerin yöneticilerine göre daha fazla risk almaya yatkındırlar [6]. Japonlara göre anlaşmalar günün ticari koşullarına göre değişebilir niteliktedir. Anlaşmalar değişmez tabu değildir. Her iki tarafın da çıkarı ve yararı gözetilerek değişen şartlara göre gözden geçirilip değiştirilebilir.

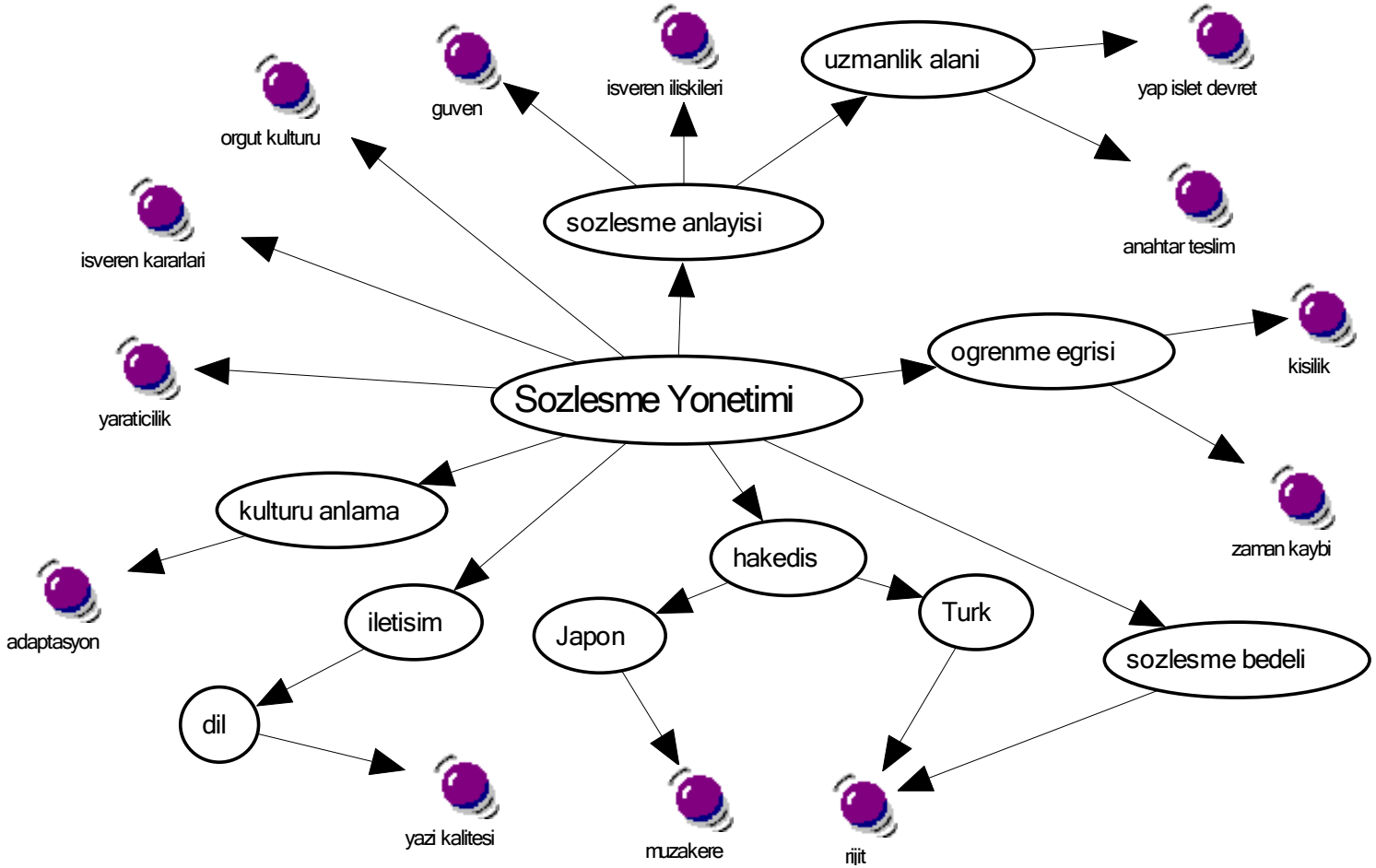
8.2.4.4 Sözleşme yönetimi

Kültürel farklılıkların etkilediği düşünülen yönetim uygulamalarından biri de sözleşme yönetimidir (Şekil 8.24). Sözleşme yönetiminde de benzer şekilde dil ve iletişimin rolü vurgulanmaktadır. Anlaşmazlıkların çözümünde yazışmalarda kullanılan ortak dilin etkili kullanılmaması ortak bir problem olarak öne sürülmektedir.

Farklı kültürlerin sözleşme anlayışlarına sahip olmaları sözleşme yönetimini etkileyen diğer bir unsurdur. Japonların kendi ülkelerinde gerçekleştirdikleri projeler güven üzerine kuruludur ve sözleşmeler kompleks değildir. Basit sözleşmeler ile projeleri gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla uluslararası inşaat projelerinde sözleşmelerin kompleks bir yapıya bürünmesi Japonların bu tip sözleşmelere zamanla ayak uydurmalarını sağlamıştır. Sözleşme yönetiminde ortaya çıkan konu başlıklarından biri hakediş ödemeleridir. Japonların bu konuda müzakere yoluyla çözüme ulaşmak istedikleri görülmektedir. Japonlar düşük belirsizlik hoşgörüsüne sahiptir ve işbirliği ve kolektif eylemlerle sayılarda kesinlik ararlar.



Şekil 8.23. Müzakere'nin alt kategorileri



Şekil 8.24. Sözleşme yönetimi'nin alt kategorileri

Türk firmalarının belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olduğu ülkelerle yapacağı işlerde sıkıntı yaşaması olasıdır. Özellikle inşaat projeleri için yapılacak sözleşmelerde bu konuya dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü Singapur ve Çin'in yazılı dokümanların olması ve her şeyin garanti altına alınması gibi bir kaygısı Türk'lerinki kadar fazla değildir. Risk almakta kaçınmamaktadırlar [16].

8.2.4.5 İnsan kaynakları yönetimi

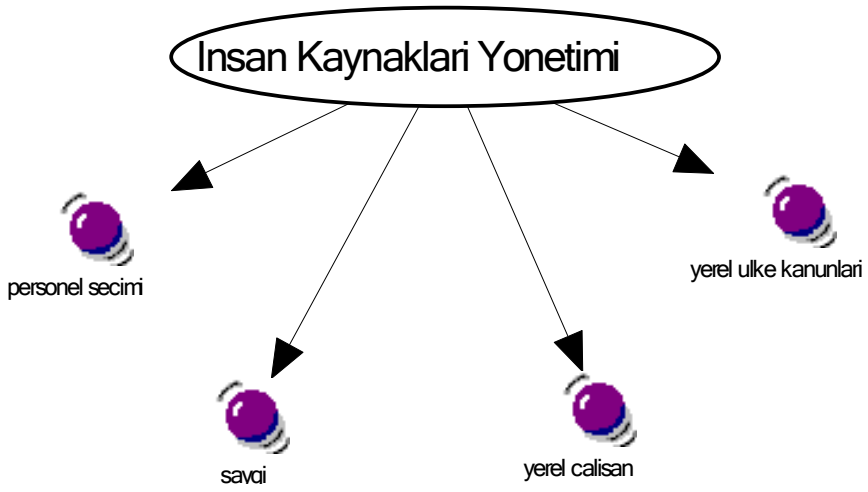
Pilot çalışmada olduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kültürel farklılıklardan etkilendiği görülmektedir (Şekil 8.25). Bu konuda öne çıkan konu başlıkları personel seçimi, saygı, yerel çalışan ve yerel ülke kanunlarıdır.

Özellikle yerel ülke kanunlarının önemi vurgulanmaktadır. Uluslararası inşaat projelerinde farklı ülkelerde yerel çalışan istihdam etme zorunluluğu vardır. Bu projede bu tip bir özelliğe rastlanmamıştır ancak görüşmecilerin diğer projelerde bu konuya atıfta bulundukları belirlenmiştir.

Kültüre saygı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında öne çıkan bir konudur. Farklı kültürlerin farklı ihtiyaçların karşılanması ve her kültürün kendine has özelliklerine saygı duyularak ihtiyaçlarının giderilmesi (yemek, dini uygulamalar vs.) göz önüne alınmaktadır.

Personel seçiminde firmaların etnosentrik modeli uyguladıkları görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin çoğunlukla kendi ülkelerinden seçilen yöneticilerden olduğu gözlemlenmiştir.

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi gelişmekte olan bir alandır ancak iş dünyası son yıllarda büyük değişimler göstermektedir. Yakın zamanlarda yapılan araştırmalar Hofstede'nin 1980'li yıllarda gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarının geçerliliğini yitirdiğini göstermektedir. Örneğin Aycan ve ark.'nın [186] gerçekleştirdikleri araştırma, Türkiye'nin daha az kolektivist ve daha az hiyerarşik bir yapıya ulaştığını göstermektedir.



Şekil 8.25. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri

8.2.4.6 İş güvenliği yönetimi

İş güvenliği yönetimi pilot çalışmanın aksine kültürel farklılıklardan etkilenmediği düşünülmektedir (Şekil 8.26). Görüşmeciler, projede iş güvenliği kuralları konusunda yapılan eğitimler ve alınan önlemler sayesinde kültürel farklılıkların iş güvenliği üzerindeki etkisinin en aza indirildiğini belirtmektedirler. Projenin iş güvenliği standardları maksimum düzeydedir. Dolayısıyla her kültürün bu kurallara uyması beklenmekte ve farklılıkların iş güvenliği uygulamalarında çok önemli bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir. İş güvenliği uygulamalarının kültürel farklılıklardan etkilenmediği düşüncesi projede uygulanan sıkı kurallara bağlanabilir. Ancak katılımcıların farklı kültürlerin iş güvenliği uygulamalarındaki alışkanlıklarına atıfta bulundukları görülmüştür. Türk çalışanların böyle sıkı kurallara dayalı iş güvenliği uygulamalarına alışkın olmadıkları ve bu uygulamalara karşı olan davranış değişikliklerinin zaman aldığı belirtilmiştir:

'Türkler böyle bir sisteme alışık olmadıkları için ilk başlarda biraz sıkıntı çektik ancak şu an onlar da iş güvenliğine uymuş durumdalar. Filipinliler daha doğrusu Asyalılar denileni harfiyen yapıyorlar. Emirlere itaat ediyorlar. Sahadaki uygulamalardan bunu anlayabiliyoruz'.

Projede iş güvenliği yönetimi uygulamalarına son derece önem verildiği araştırma süresince de gözlemlenmiştir. Araştırmacı, araştırmanın ilk günlerinde işveren tarafından verilen ve yeni gelen tüm personel için zorunlu tutulan iş güvenliği eğitimlerine katılmıştır. Bu eğitimler personelin şantiye sahasına çıkabilmesi için zorunlu tutulmaktadır. İş güvenliği eğitimleri sonrasında verilen belge ile araştırmacı şantiye sahasına çıkabilmiştir.

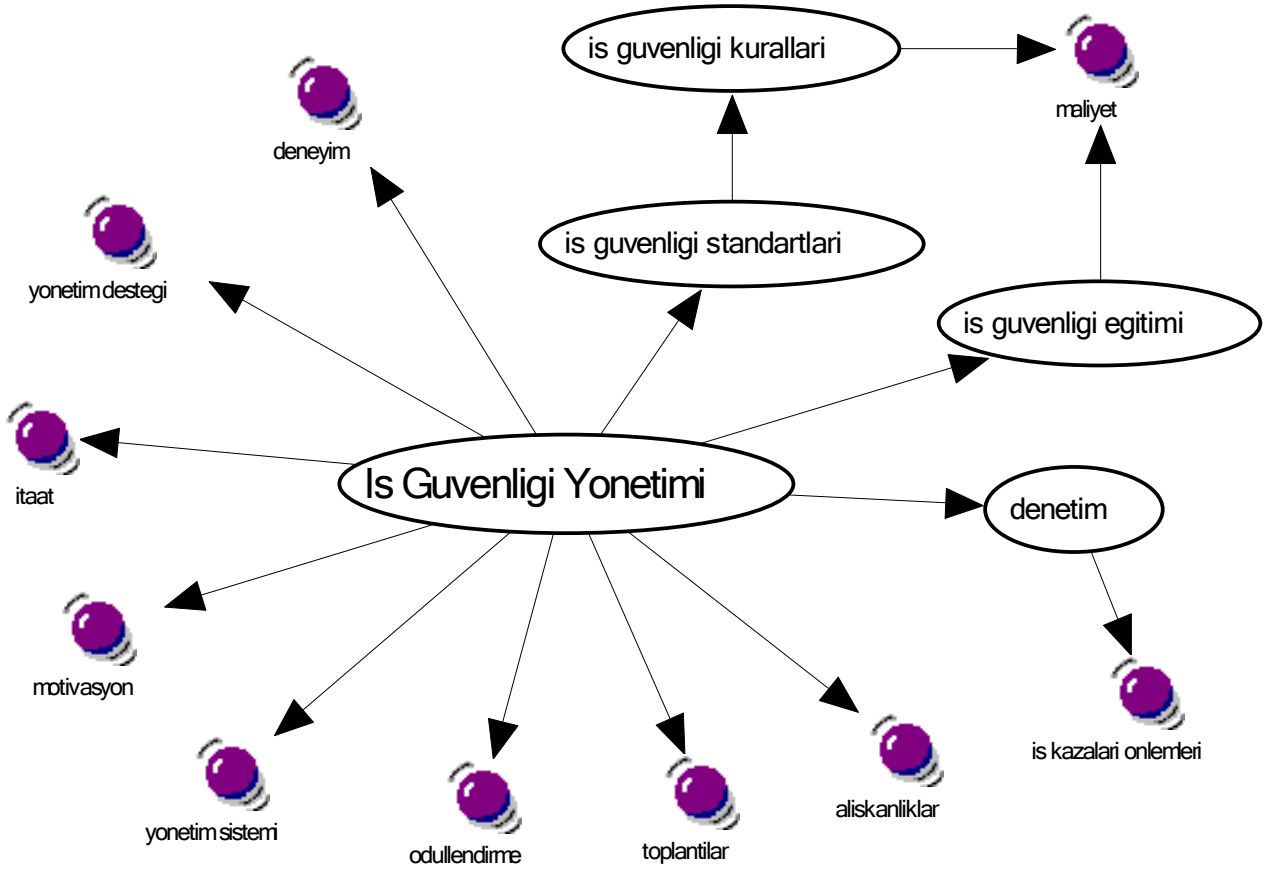
8.2.4.7 Kalite yönetimi

Kalite yönetiminin de iş güvenliği yönetimi gibi kültürel farklılıklardan etkilenmediği öne sürülmektedir (Şekil 8.27). Pilot çalışmada elde edilen sonuçlarla uyumludur. Ancak Türk-Japon ortaklığı ile gerçekleştirilen bu projede iki kültür arasındaki kalite anlayışından söz edilmektedir. Japonların kalite uygulamalarında daha ilerde oldukları Türk profesyoneller tarafından da kabul edilmektedir. Japonların toplam kalite sistemi konusundaki ilerlemeleri dünya üzerinde de kabul edilen bir gerçektir. Türklerin de kaliteye önem verdikleri ancak işin bitirilmesinin zaman zaman kaliteden daha ön plana çıktığı görülebilmektedir.

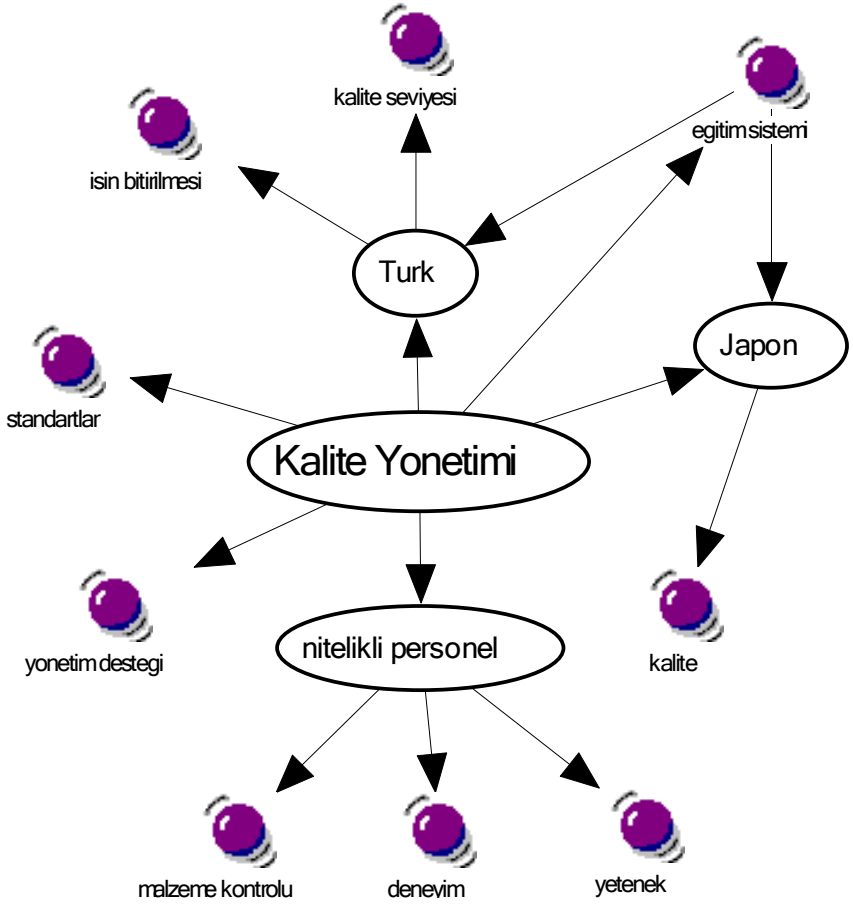
Kalite yönetimi uygulamalarında nitelikli personelin önemi vurgulanmaktadır. Deneyimli, nitelikli personellerin kalite yönetimi uygulamalarının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli rol oynadığı vurgulanmaktadır.

8.2.4.8 Risk yönetimi

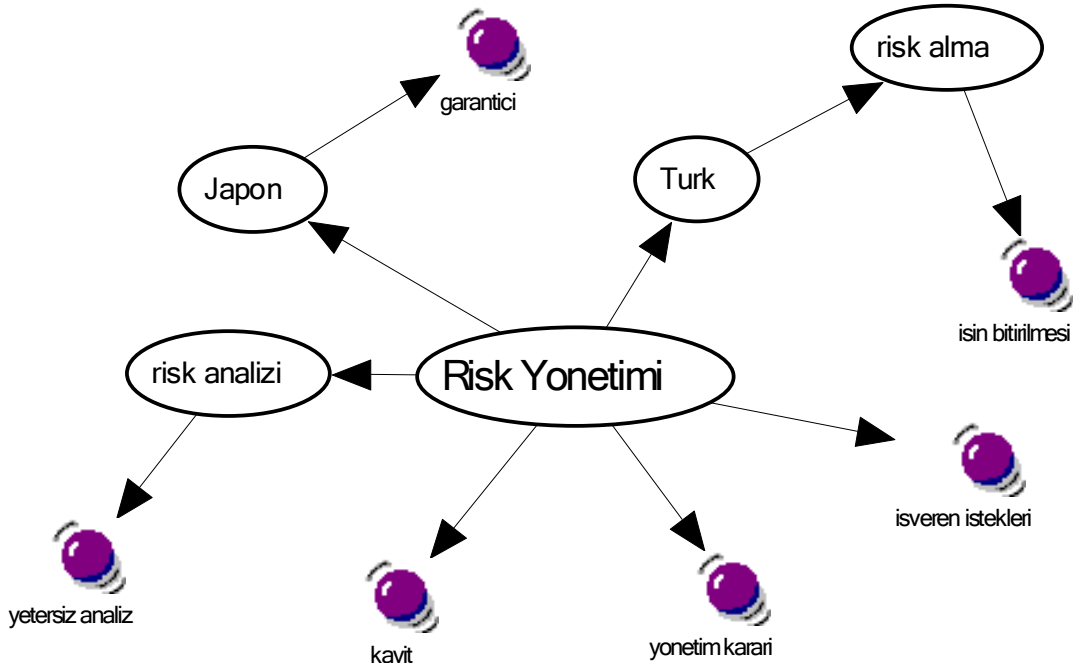
Risk yönetimi kültürel farklılıklardan etkilenmediği düşünülen uygulamalardandır (Şekil 8.28). Bu noktada Türk-Japon kültürlerinin risk alma yetisi vurgulanmaktadır. Japonların daha garantici, detaya inerek, inisiyatif kullanmaktan kaçınarak, risk seviyesini en aza indirerek iş yaptıkları görülmektedir. Türklerin ise inisiyatif kullanarak risk alma konusunda daha cesur davrandıkları görülmektedir. Risk analizlerinin de projede yeterince yer almadığı görülmektedir. Kültürel farklılıklar bir risk olarak görülmekte ancak risk yönetimi uygulamalarında kültürel farklılıkların etkisinin olmadığı düşünülmektedir.



Şekil 8.26. İş güvenliği yönetimi'nin alt kategorileri



Şekil 8.27. Kalite yönetimi'nin alt kategorileri



Şekil 8.28. Risk yönetimi'nin alt kategorileri

8.2.5 Kültür şoku

Görüşmeler esnasında katılımcılara kültür şoku hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu konu hakkında ortaya çıkan konu başlıkları Şekil 8.29'da verilmiştir. Görüşmecilerin bir kısmı geçmişte bir kültür şokuna maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Sosyal hayatın kısıtlı olması, seçeneklerin az olması, yaşam biçimlerinin farklı olması ve kültüre uyum öne çıkan konu başlıkları olarak görülmektedir.

Görüşmecilere kültür şokunun profesyonel deneyimle bir ilişkisi olup olmadığı sorulmuştur. Bu konuda farklı görüşler ortaya atılmış olsa da deneyim eksikliğinin önemli bir faktör olarak göze çarptığı görülmektedir.

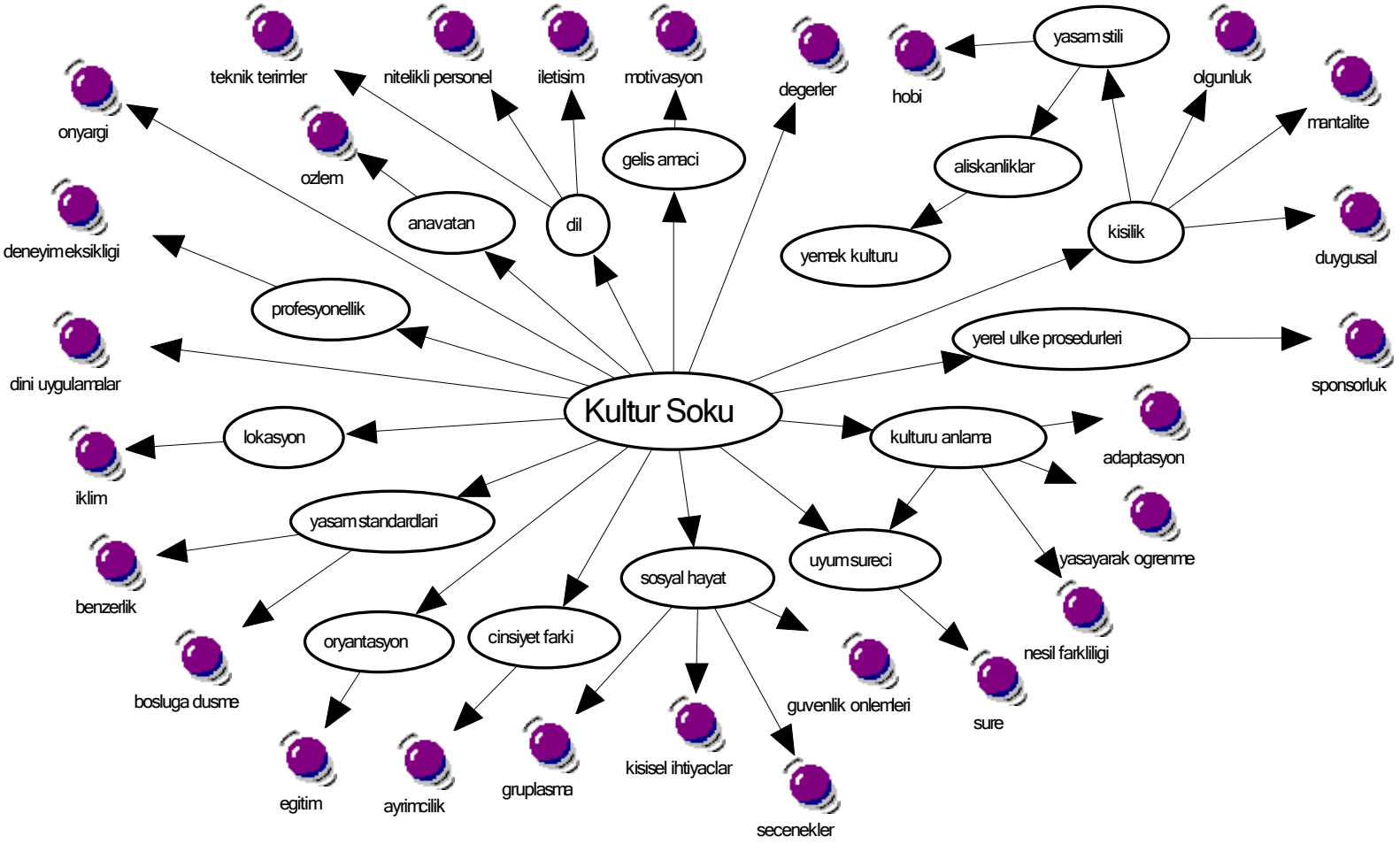
Kültür şokuna maruz kalma, kişilerin daha çok o ülkeye geliş amaçlarının ne olduğuna ve mantalitelerine bağlanmaktadır. Motivasyonu düşük kişilerin kültür şokuna maruz kalma potansiyellerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir.

8.2.6 Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

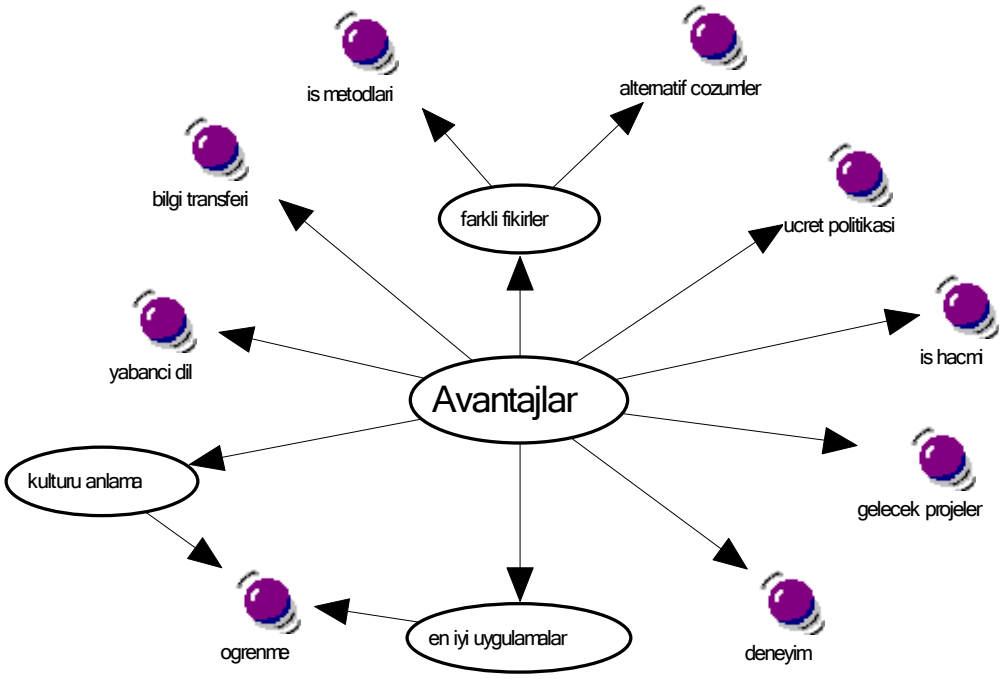
Görüşmecilere farklı kültürlerle iş yapmada yaşanan problemlerin yanı sıra potansiyel avantajları da sorulmuştur (Şekil 8.30). Pilot çalışmada elde edilen sonuçlara benzer başlıklar bulunmuştur. Farklı fikirlerin sonucunda üretilen alternatif çözüm metodları, en iyi uygulamaların öğrenilmesi öne çıkan başlıklardır.

Kültürü öğrenme de önemli bir avantaj olarak görülmekte, gelecek projeler için bir temel teşkil edeceği belirtilmektedir.

Firmalar açısından ise potansiyel gelecek projelerin elde edilerek iş hacminin büyütülmesi öne çıkan konu başlığıdır.



Şekil 8.29. Kültür şoku'nun alt kategorileri



Şekil 8.30. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

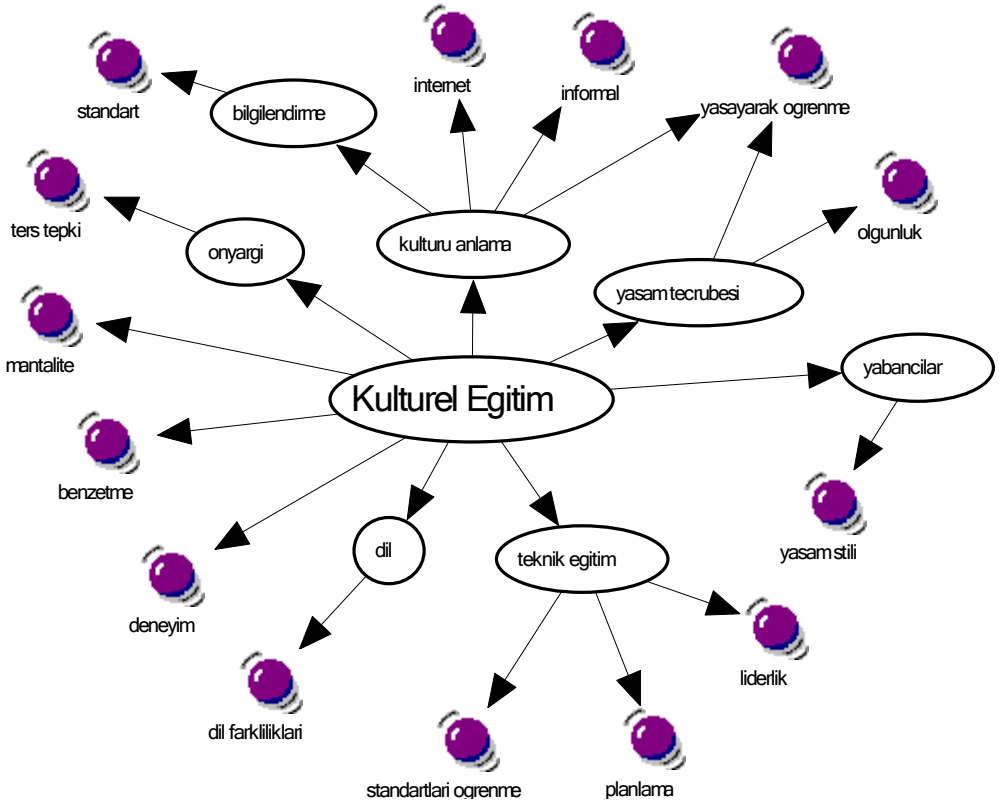
8.2.7 Kültürel eğitim

Görüşmecilere son olarak daha önce kültür ve kültürel farklılıklar konularında bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Ayrıca bu tip bir eğitimin ne derece faydalı olabileceği konusunda görüşleri alınmıştır (Şekil 8.31).

Görüşmecilerin hiçbirinin kültür konusunda bir eğitim almadıkları tespit edilmiştir. Farklı kültürlerin özelliklerinin daha çok kişisel çabalarla (internet), informal bilgilendirmelerle ve yaşayarak öğrenildiği belirlenmiştir. Görüşmecilerin genellikle teknik konularda eğitim aldıkları belirlenmiştir.

Ancak kültürel eğitimin sağlıklı olup olmayacağı da görüşmeciler tarafından dile getirilen bir husustur. Eğitimin standard olması ve önyargılara sebep olmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Görüşmeciler, farklı ülkelere gitmeden önce bu tip eğitimlerde daha çok teknik konulara (standardlar, kanunlar vs.) ağırlık verilmesi yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ortak dil konusunda problem yaşayan çalışanların ise daha çok yabancı dil eğitimi üzerine yoğunlaşılması gerektiğini belirtmişlerdir.

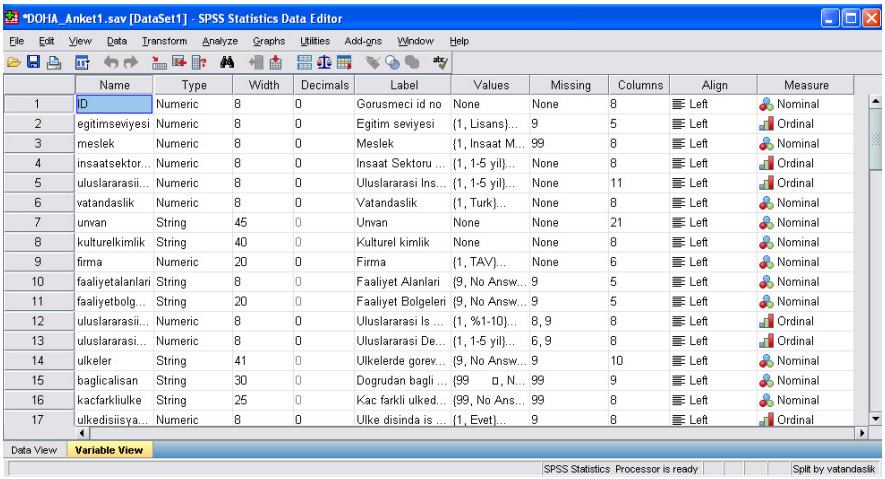


Şekil 8.31. Kültürel eğitim'in alt kategorileri

8.3. Nicel Araştırma Analizi

Araştırma kapsamında, Nisan - Mayıs 2009 tarihleri arasında NDIA projesinde görev yapan yönetici, mühendis ve uzmanlar arasında anketler uygulanmıştır. Ek-3'de verilen anket formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar; ikinci bölüm ise kültürlerarası bilgi yönetimi ile ilgilidir. Projede görev yapan toplam 200 kişiye anket dağıtılmıştır. Anketin birinci bölümünü 72 kişi, ikinci bölümünü ise 71 kişi cevaplamıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %36 civarındadır. Anketlerin geri dönüş oranları üzerine standard bir kabul olmamasına rağmen %30 cevaplama oranı ana kütleyi temsil etmek adına yapılacak istatistik analizler için yaygın olarak kabul edilmiş bir orandır [187]. Anketler, projede görev yapan yabancı profesyoneller için İngilizce olarak tercüme edilmiştir (Ek-3). Bazı profesyonellerin İngilizce seviyelerinin yetersiz oluşu ve çalışanların projedeki yoğun iş temposundan kaynaklanan zaman ayırma güçlükleri anketlerin geri dönüşünde yaşanan en büyük problemler olarak gözlemlenmiştir.

Verilerin değerlendirilmesi, nicel verilerin analizinde kullanılan SPSS 17 istatistik programı ile yapılmıştır (Şekil 8.32). Nicel araştırma analizlerinin değerlendirilmesi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar; ikinci bölüm ise kültürlerarası bilgi yönetimi konusunda gerçekleştirilen anketlerin değerlendirilmesinden oluşmaktadır.



Şekil 8.32. SPSS 17 programından bir görüntü

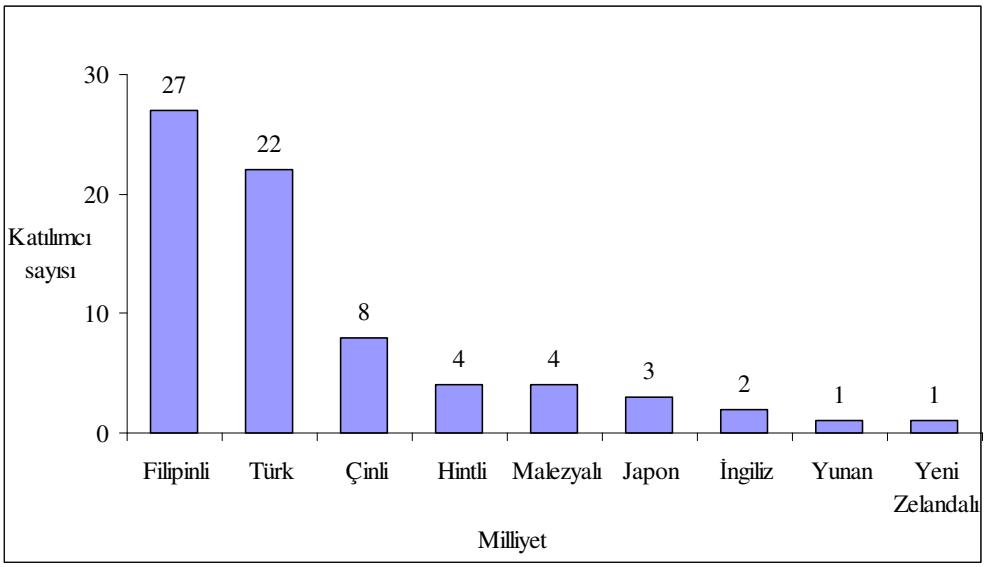
8.4. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar başlıklı anketin birinci bölümü kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Anketin hem kapalı uçlu hem de açık uçlu sorulardan oluşturulması araştırmanın stratejisine ve amacına yöneliktir. Nitel araştırmanın dominant araştırma yöntemi olarak seçilmesi ve araştırmanın hipotezleri test etmek yerine konunun derinlemesine incelenerek kavramların ortaya çıkarılması amacına yönelik olması nedeniyle anketlerde açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Kapalı uçlu sorular nicel analiz yöntemleri ile, açık uçlu sorular ise nitel analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler, araştırmanın stratejisine ve amacına uygun olarak istatistik analizlerini destekler nitelikte ve bulguları zenginleştirmeye yöneliktir.

8.4.1 Katılımcıların profili

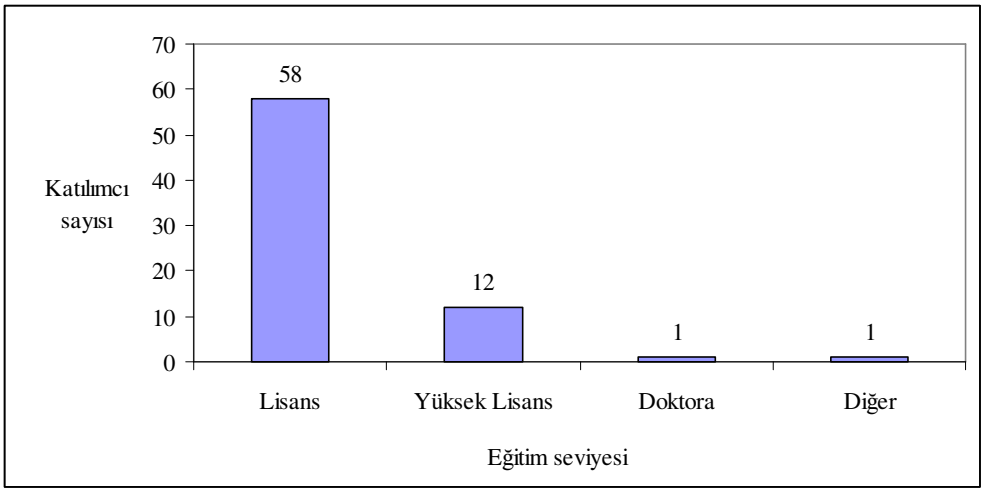
Anketin birinci bölümünü oluşturan uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar konu başlıklı kısmını 72 kişi cevaplamıştır. Bu çalışanlardan 48'i Japon firmasında, 17'si Türk firmasında, kalan 7'si ise ortaklığa bağlı çalışan taşeron firma çalışanlarından oluşmaktadır.

Katılımcılara hangi ülkenin vatandaşlığına sahip oldukları ve kültürel kimlikleri ayrı sorular halinde sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre ülke vatandaşlığı ile kültürel kimliklerini farklı ifade eden katılımcılar olmamıştır. Dolayısıyla ilerleyen bölümlerde gerçekleştirilecek analizlerde katılımcıların ülke vatandaşlıkları göz önüne alınmış ve katılımcıların milliyeti olarak değerlendirilmiştir. Şekil 8.33'de anketi cevaplayan kişilerin milliyetlerine göre dağılımları gösterilmiştir. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğu (%68,1) Filipinli ve Türk profesyonellerden oluşmaktadır. Japon yönetici ve profesyonellerinin anketi cevaplama oranının düşük olmasının ana nedeni daha önce de belirtildiği üzere İngilizce seviyelerinin yetersizliği olarak gözlemlenmiştir.

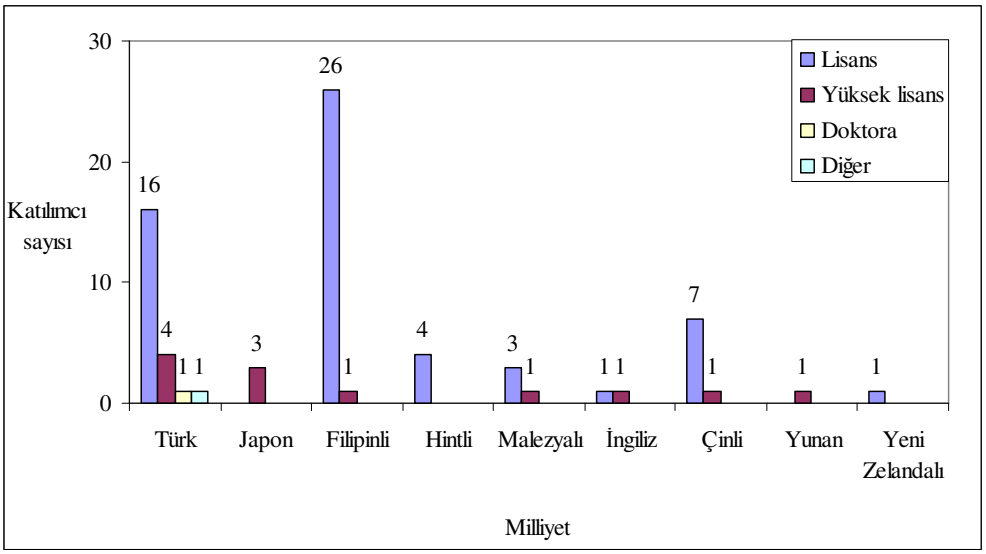


Şekil 8.33. Anketi cevaplayanların milliyetlerine göre dağılımı

Anketi cevaplayanların %80,6'sı lisans derecesine sahip çalışanlardan oluşmaktadır (Şekil 8.34). Milliyet ve eğitim seviyesi karşılaştırmasına göre dağılım incelendiğinde anketi cevaplayan Türk çalışanların %72,7'sinin lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir (Şekil 8.35). Yüksek lisans derecesine sahip çalışanlar 4 Türk, 3 Japon, ve Filipinli, Malezyalı, Çinli, İngiliz ve Yunan profesyonellerden 1'er kişi olmak üzere toplam 12 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılardan 1'i teknik okul mezunudur ve 'diğer' kategorisine dâhil edilmiştir.

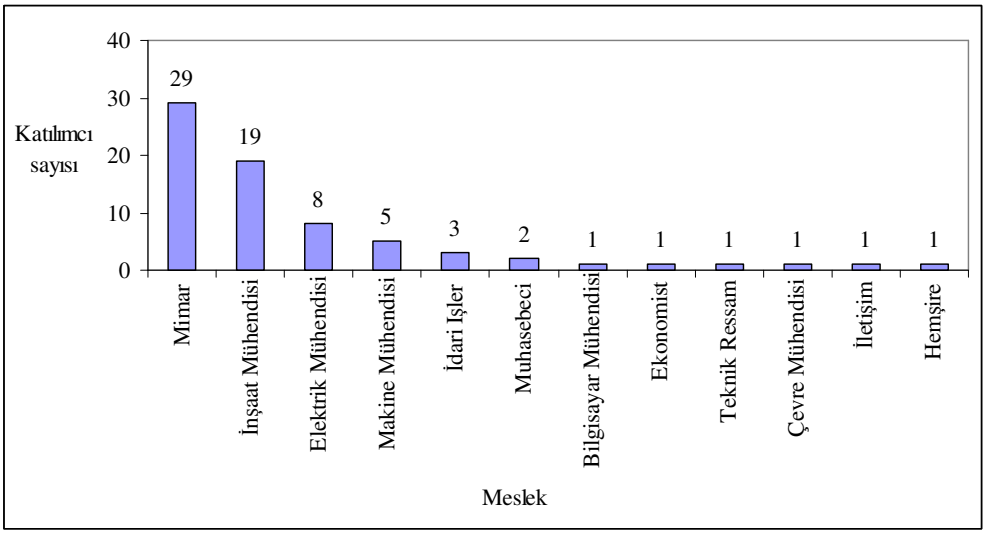


Şekil 8.34. Anketi cevaplayanların eğitim seviyelerine göre dağılımı



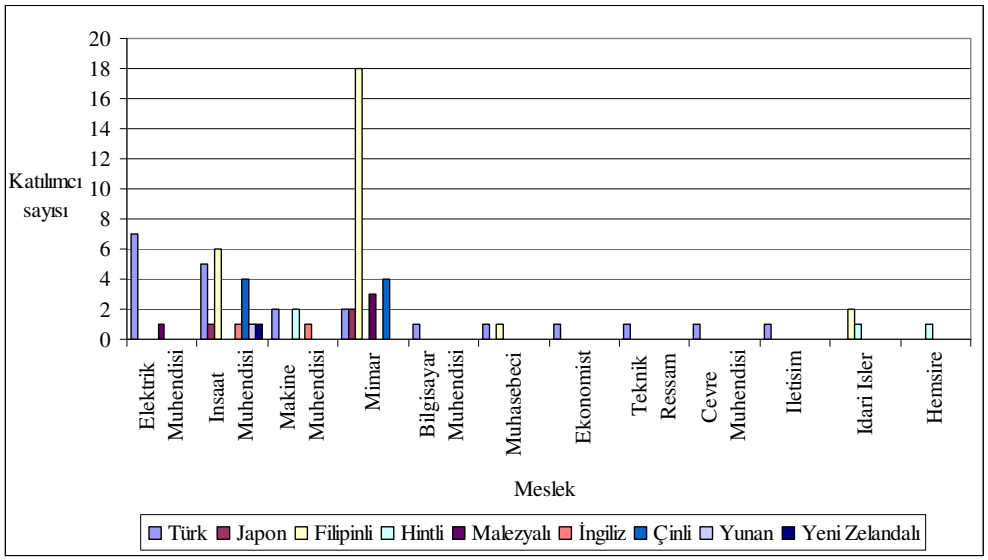
Şekil 8.35. Milliyet - eğitim seviyesine göre dağılım

Katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımı Şekil 8.36'da gösterilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunu (%66,7) mimar ve inşaat mühendisleri oluşturmaktadır. Bu meslek gruplarını elektrik mühendisleri (%11,1) ve makine mühendisleri (%6,9) izlemektedir.



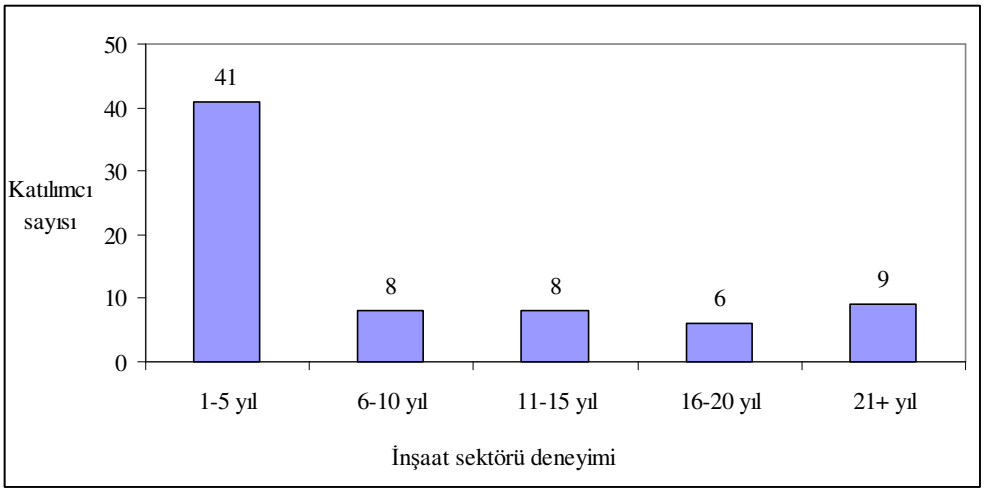
Şekil 8.36. Anketi cevaplayanların meslek gruplarına göre dağılımı

Katılımcıların milliyeti ve meslek grupları karşılaştırmasına göre dağılımı incelendiğinde ise anketi cevaplayan Türk profesyonellerin %31,8'inin elektrik mühendisi, %22,7'sinin ise inşaat mühendisi olduğu görülmektedir (Şekil 8.37).



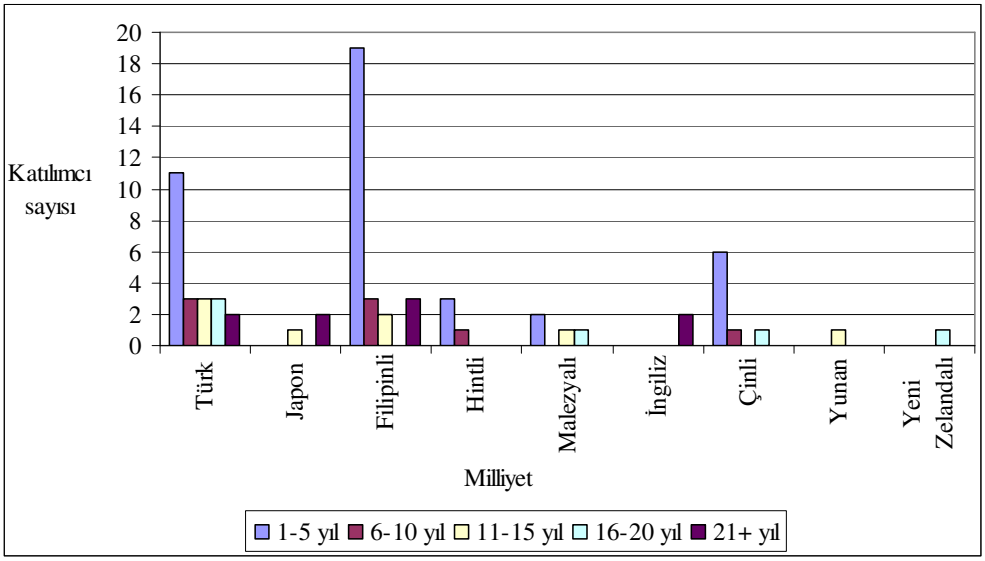
Şekil 8.37. Milliyet – meslek gruplarına göre dağılım

Katılımcıların inşaat sektörü deneyimlerine göre dağılımı Şekil 8.38'de gösterilmiştir. Şekil 8.38'de görüleceği üzere anketi cevaplayanların %56,9'u 1-5 yıl arası inşaat sektörü deneyimine sahiptir.



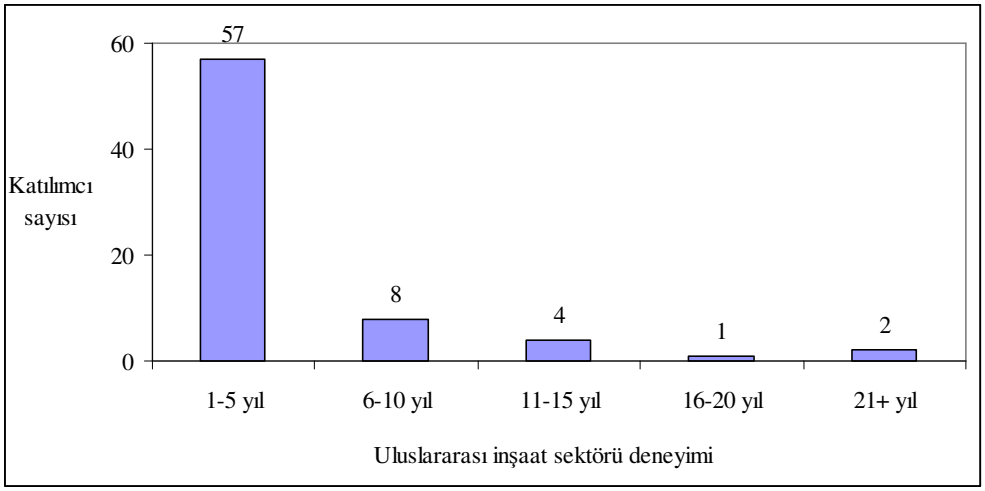
Şekil 8.38. Anketi cevaplayanların inşaat sektörü deneyimine göre dağılımı

Anketi cevaplayanların milliyeti ve inşaat sektörü deneyimlerinin karşılaştırılması ise Şekil 8.39'da verilmiştir. Buna göre Türk çalışanların yarısı (%50) 1-5 yıl arası inşaat sektörü deneyimine sahiptir.



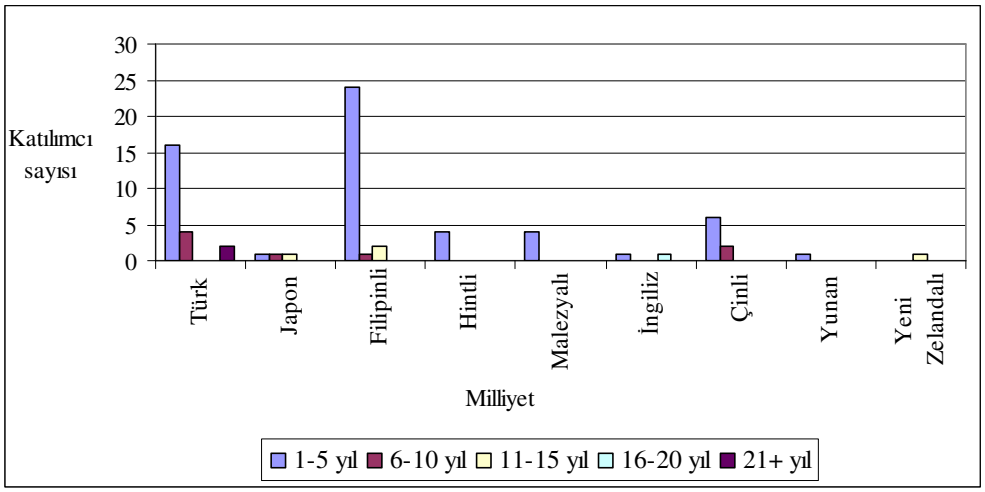
Şekil 8.39. Milliyet – inşaat sektörü deneyimine göre dağılım

Katılımcıların uluslararası inşaat sektörü deneyimlerine göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %79,2'sinin 1-5 yıl arası uluslararası inşaat sektörü deneyimine sahip oldukları görülmektedir (Şekil 8.40).



Şekil 8.40. Anketi cevaplayanların uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre dağılımı

Anketi cevaplayanların milliyeti ve uluslararası inşaat sektörü deneyimlerinin karşılaştırılması Şekil 8.41'de verilmiştir. Şekil 8.41'deki analiz sonuçlarına göre Türk çalışanların çoğunluğunun (%72,7) 1-5 yıl arası uluslararası inşaat sektörü deneyimine sahip olduğu görülmektedir (Şekil 8.41).

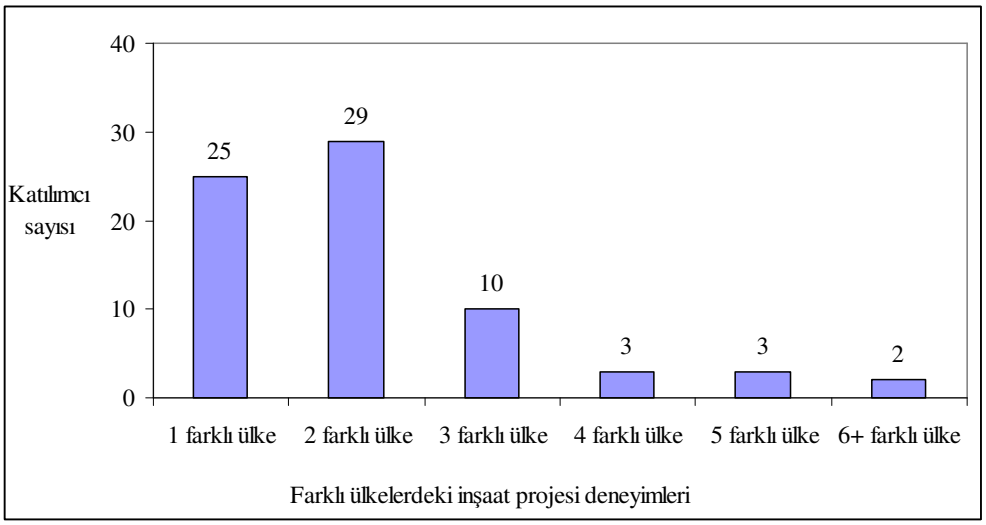


Şekil 8.41. Milliyet – uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre dağılım

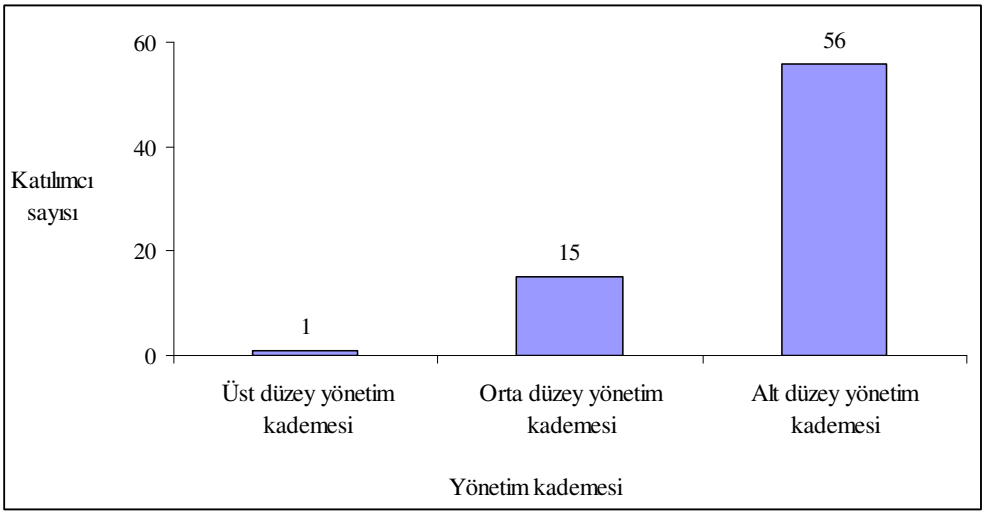
Anketi cevaplayan profesyonellere ayrıca uluslararası inşaat sektörü deneyimi ile bağlantılı olarak şimdiye kadar kaç farklı ülkedeki inşaat projelerinde görev aldıkları sorulmuştur. İlerleyen bölümlerde farklı ülkelerde görev alma sayısı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecek ve farklı ülke sayısına bağlı olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığı ortaya çıkarılacaktır. Şekil 8.42'de gösterilen analiz sonuçlarına göre, katılımcıların %40,3'ü şimdiye kadar 2 farklı ülkedeki projelerde görev aldıklarını belirtmiştir. Katılımcıların şu an görev yaptıkları inşaat projesi de farklı ülke olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılara firmalarındaki görevleri sorulmuş ve görevler üst düzey (proje müdürü), orta düzey (sözleşme müdürü, teknik ofis müdürü, proje tasarım müdürü, iş sağlığı ve güvenliği müdürü, uygulama projesi koordinatörü, planlama ve kontrol müdür yardımcısı, iş geliştirme uzmanı, mali işler sorumlusu, şantiye şefi, kalite kontrol müdürü vs.), ve alt düzey (saha mühendisleri, tasarım mühendisleri, planlama mühendisleri, kalite kontrol mühendisleri, iş sağlığı ve güvenliği mühendisleri vs.) yönetim kademelerine göre sınıflandırılmıştır. Şekil 8.43'de gösterildiği üzere katılımcıların %77,8'i alt düzey yönetim kademesinde

görev alan profesyonellerden oluşmaktadır. İlerleyen bölümlerde katılımcıların yönetim kademesi ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecek ve anlamlı farklılıkların olup olmadığı ortaya çıkarılacaktır.



Şekil 8.42. Katılımcıların farklı ülkelerdeki inşaat projesi deneyimleri

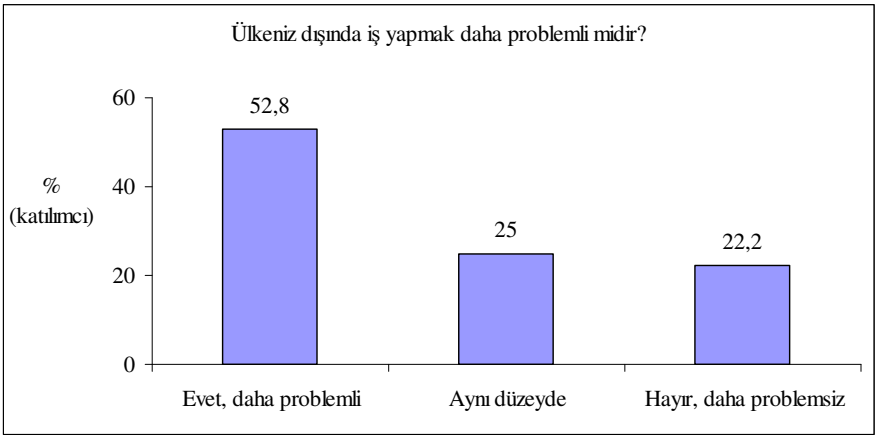


Şekil 8.43. Katılımcıların yönetim kademelerindeki görevlerine göre dağılımı

8.4.2 Uluslararası inşaat projelerinde iş yapma

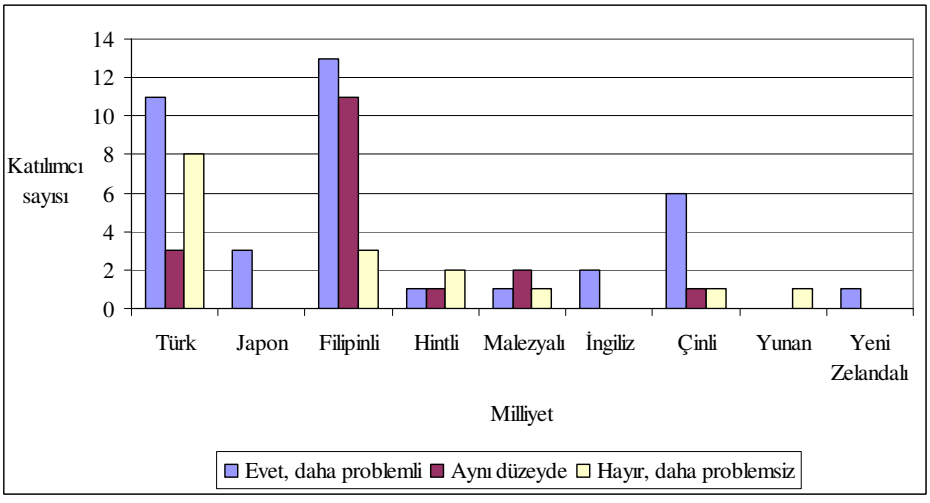
Katılımcılara kendi ülke dışında iş yapmanın kendi ülke içinde iş yapmaya kıyasla daha problemli olup olmadığı sorulmuştur. Analiz sonuçları

incelendiğinde ülke dışında iş yapmanın daha fazla problemli olduğunu belirten katılımcıların oranının %52,8 olduğu görülmektedir (Şekil 8.44). Ülke dışında iş yapmanın daha problemsiz olduğunu ifade eden katılımcılar ise önemli nitelendirilebilecek bir yüzdeye (%22,2) sahiptir.



Şekil 8.44. Ülke dışında iş yapma -I

Türk yönetici ve profesyonellerin %50'sine göre ülke dışında iş yapmak ülke içinde iş yapmaya göre daha fazla problemlidir (Şekil 8.45). Japon ve İngiliz profesyonellerin tamamı, Filipinli çalışanların yarıya yakını (%48,1), Çinli katılımcıların ise çoğunluğu (%75) kendi ülkeleri dışında iş yapmanın daha problemli olduğunu belirtmiştir.



Şekil 8.45. Ülke dışında iş yapma - II

Katılımcılara ülke dışında iş yapma hakkındaki görüşlerinin nedenleri sorulmuştur. Veriler nitel içerik analizi ile değerlendirilmiş ve kategoriler halinde sunulmuştur. Farklı milliyetlerden katılımcıların ülke dışında iş yapmanın neden daha problemli olduğunu gösteren kategoriler ve bu kategorileri ifade eden katılımcıların sayısı Çizelge 8.4'de verilmiştir. Katılımcıların çoğunun 1'den fazla neden öne sürdükleri görülmüştür.

Çizelge 8.4. Ülke dışında iş yapmanın daha problemli olmasının nedenleri

Milliyet	**Nedenler (n=Katılımcı sayısı)**	
Türk (n=11)	İş yapma metodları (n=6) Bürokrasi (n=5) Kültürel farklılıklar (n=3) Çalışma ortamı (n=1) Politik lobi faaliyetleri (n=1) Personel sirkülasyonu (n=1) Personel temini (n=1)	Standard farklılıkları (n=3) Dil (n=3) İletişim (n=1) Malzeme temini (n=1) Yerel mevzuatlar, kanunlar (n=1) Mobilizasyon (n=1) Milliyete göre ayrımcılık (n=1)
Japon (n=3)	İletişim (n=1) İş programına uyma (n=1)	Standard farklılıkları (n=1)
Filipinli (n=13)	Kültürel farklılıklar (n=6) İş yapma metodları (n=4) İklim (n=3) İletişim (n=2) Sosyal hayat (n=1) Sağlık bakımı (n=1)	Dil (n=4) Ülke kültürüne adaptasyon (n=3) Milliyete göre ayrımcılık (n=3) Yemek kültürü (n=2) Aileden uzak olma (n=1)
Hintli (n=1)	Dil	İletişim
Malezyalı (n=1)	İletişim	Kültürel farklılıklar
İngiliz (n=2)	Dil (n=2) Kültürel farklılıklar (n=1) İş etiği (n=1)	İletişim (n=2) İş programına uyma (n=1)
Çinli (n=6)	Çalışma saatleri (n=2) Aileden uzak olma (n=1)	Vatan hasreti (n=2)
Yeni Zelandalı (n=1)	Sosyal hayat Kültürel farklılıklar	Yerel ülke mevzuatları

Çizelge 8.4'deki bulgular incelendiğinde kültürel farklılıklara doğrudan ya da dolaylı olarak atıfta bulunulduğu görülmektedir. Dil farklılıkları ve iletişim, ülke dışında iş yapmanın daha fazla problemli olmasına neden olan en önemli

etkenlerden olduğu göze çarpmaktadır. Proje ekipleri arasında ortak dilin etkili bir biçimde kullanılamaması nedeniyle yaşanan problemlerin zaman zaman anlaşmazlıklara yol açtığı belirtilmektedir. Bulgular, nitel araştırma analizinde elde edilen sonuçlarla uyumludur. Dil ve iletişim ile ilgili atıfta bulunan katılımcıların yorumlarından biri aşağıda verilmiştir:

'Ortak dilin kullanımı genellikle iletişim problemlerine yol açmakta ve çalışanların doğru yönlendirilmemesi neticesinde iş verimliliğini etkileyebilmektedir'.

Türk yönetici ve profesyonelleri için nitel araştırmada da ortaya çıkan iş yapma metodları, standard farklılıkları, bürokrasi, çalışma ortamı, malzeme temini ve politik lobi faaliyetleri ülke dışında iş yapmada diğer önemli sorunlar olarak belirtilmektedir:

'Türkiye'de iş yapmak daha kolay çünkü dış ülkede karşılaşacağınız bürokratik engelleri aşmakta firmalar zorlanıyor. Bunun nedenlerini dil farkı olarak örneklendirebiliriz. Başka bir önemli etken dış ülkelerdeki yerel mevzuat, kanunlar ve uygulamalar hakkında yeteri kadar tecrübe sahibi olunmayışıdır'.

'Bürokrasi, iş yapma metodları kesinlikle değişik oluyor. Hedef aynı olsa bile hedefe ulaşma metodları ve öncelikler farklılık gösterebiliyor'.

'1. İş yapma metodları farklı: çok kişi ile (gereksiz yere) sorunu paylaşma, daha çok kağıda dökme vs. 2. Dil: Birbirini yanlış anlama. Karşınızdakinin ne istediği anlamama (misunderstanding). 3. Gelenekler: Birine doğru gelen davranış diğerlerine ters gelebiliyor çoğunlukla'.

Japon profesyoneller için iletişim ve standard farklılıkların yanı sıra iş programına uyma İngiliz yöneticilerinde olduğu gibi ülke dışında iş yapmanın zorlukları arasında gösterilmektedir. Çizelge 8.4'de görüleceği üzere iş programına uyma, sadece Japon ve İngiliz profesyonellerinin dikkate aldıkları bir etkendir. Bu durum, Japon ve İngilizlerin monokronik kültüre sahip olmaları ile açıklanabilir. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere monokronik kültürler, zamanı kullanmada polikronik kültürler kadar esnek değildir ve iş programına uymada daha dikkatli davranmaktadır. Polikronik kültüre sahip Türk, Filipinli, Hintli ve diğer ulusların iş programı ile ilgili herhangi bir atıfta bulunmamaları

yine bu milletlerin polikronik kültüre sahip olmaları ile açıklanabilir. Japon yöneticilerden birinin iş programına uyma ile ilgili yorumu aşağıda verilmiştir:

'İş programına uyma firmamızın ana prensiplerindendir. Ancak Japonya dışında bu çok değerli gözükmemektedir'.

Çizelge 8.5'de ise ülke dışında iş yapma ile ülke içinde iş yapma arasında fark olmadığını belirten katılımcıların öne sürdükleri nedenlerin kategorileri verilmiştir.

Çizelge 8.5. Ülke dışında iş yapmanın ülke içinde iş yapma ile aynı düzeyde olmasının nedenleri

Milliyet	**Nedenler (n=Katılımcı sayısı)**
Türk (n=3)	Yeterli dil seviyesi (n=1) Kültürel farklılıklara saygı (n=1) Kişisel ilişkiler (n=1) Motivasyon (n=1)
Filipinli (n=11)	Benzer işlemler (n=3) Uluslararası standardların uygulanması (n=1) Uluslararası projelerde deneyim (n=2)
Malezyalı (n=2)	Benzer işlemler (n=2) Profesyonellik (n=1)
Çinli (n=1)	Uluslararası standardların uygulanması (n=1)

Çizelge 8.5'deki kategoriler dikkate alındığında Filipinli, Çinli ve Malezyalı katılımcıların benzer konulara atıfta bulundukları görülmektedir. Uluslararası inşaat projelerinde prosedürlerin ve iş akışlarının benzerliğine dikkat çeken bu katılımcılar, uluslararası standardların uygulanması durumunda ülke içi iş yapma ile ülke dışı iş yapma arasında bir farklılığın olmayacağı görüşünü savunmaktadır. Ayrıca, profesyonellik gereği ülke içinde ya da ülke dışında iş yapmanın yönetici, uzman ve mühendis pozisyonundaki kişiler üzerinde herhangi bir etkisinin olmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Türk profesyonellerin görüşleri ise diğer uluslardan farklılık göstermektedir. Kültürel farklılıklara atıf yapan yöneticiler, bu farklılıklara saygı duyulduğunda ve kişisel ilişkiler geliştirildiğinde ülke dışında iş yapmanın farklı problemler yaratmayacağını savunmaktadır. Dil farklılıklarından kaynaklanan problemlerin ise yeterli dil bilgisi seviyesi ile aşılabileceği vurgulanmaktadır:

'Eğer yeterli dil seviyeniz varsa iletişim sorunu ortadan kalkar. Bürokrasi seviyesi ülkelere göre değişir imalatı çok etkilemez (adam saat olarak). Dinlerine ve geleneklerine karşı saygı duyarsanız onlar da size saygı duyarlar (etki-tepki)'.

Ayrıca yöneticilerden biri ülke içinde ve ülke dışında iş yapmanın kendine özgü avantaj ve dezavantajların olduğunu belirtmiştir:

'Türkiye'de birtakım güçlükler var, mesela şartnamelere uyulmaması, haksız rekabet, kanunsuz hareketler, rüşvet vs. Yurtdışında birtakım güçlükler var, mesela kültürel farklılıklara dayalı zorluklar, uyum problemleri, rüşvet vs. Fakat artı eksiler toplandığı taktirde eşit denebilir'.

Çizelge 8.6 ise ülke dışında iş yapmanın ülke içinde iş yapmaktan daha problemsiz olduğunu öne süren katılımcıların nedenlerini göstermektedir.

Çizelge 8.6. Ülke dışında iş yapmanın daha problemsiz olmasının nedenleri

Milliyet	**Nedenler (n=Katılımcı sayısı)**
Türk (n=8)	İş tanımı ve yapım metodları daha net, etkin ve verimli (n=2) Global firma olmanın gerekliliği (n=2) İç pazardaki daralma (n=1) Dost ülkelerde çalışma (n=1) Ülke içinde şartnamelere uyulmaması (n=1) Yurtiçinde haksız rekabet (n=1) Yurtiçinde rüşvet (n=1)
Filipinli (n=3)	Maddi kazanç (n=1) Yaşam daha ucuz (n=1) Deneyim
Hintli (n=2)	Güvenlik (n=1) Çalışma koşulları (n=1) Politik baskının az olması (n=1)
Malezyalı (n=1)	Maddi kazanç Deneyim
Çinli (n=1)	Maddi kazanç
Yunan (n=1)	Profesyonellik

Çizelge 8.6'daki bulgular incelendiğinde kültürel farklılıklara herhangi bir atıfın yapılmadığı, katılımcıların kendi ülkelerinin koşullarını göz önüne alarak ülkeleri dışında iş yapmanın daha problemsiz olduğunu savundukları görülmektedir. Filipinli, Malezyalı ve Çinli profesyoneller, kendi ülkelerindeki ekonomik problemlerden dolayı yurtdışında çalışmayı daha avantajlı gördüklerini

ve ülke içinde iş yapmaktan daha problemsiz olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Hintli katılımcı da daha güvenli ve politik baskının daha az olması nedeniyle ülke dışında çalışmayı daha problemsiz görmektedir.

Ülke koşulları Türk profesyoneller için de önemli bir faktör olarak görülmektedir. İnşaat sektöründeki daralma, projelerde zaman zaman haksız rekabetlerin yaşanması ve rüşvet, ülke dışında iş yapmanın daha problemsiz olmasına etki eden faktörler olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar, global firma olmanın gerekliliğine de değinerek ülke dışında iş yapmanın global bir firma için herhangi bir fark yaratmaması gerektiğini belirtmiştir. Türk profesyonellerin ülke dışında iş yapmanın daha problemsiz olduğu hakkındaki açıklamalarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Bence her yerin, Türkiye dahil kendine özgü avantajları ve dezavantajları var. Özel bir fark olduğunu düşünmüyorum. Daha çok geleneksel ve aile bağları çok güçlü insanlar için yurtdışında çalışma problemler yaratabilir'.

'İş yapmak her yerde aynıdır. Tek sorun işin ilk başlangıcında prosedürü öğrenene kadar geçen süredir'.

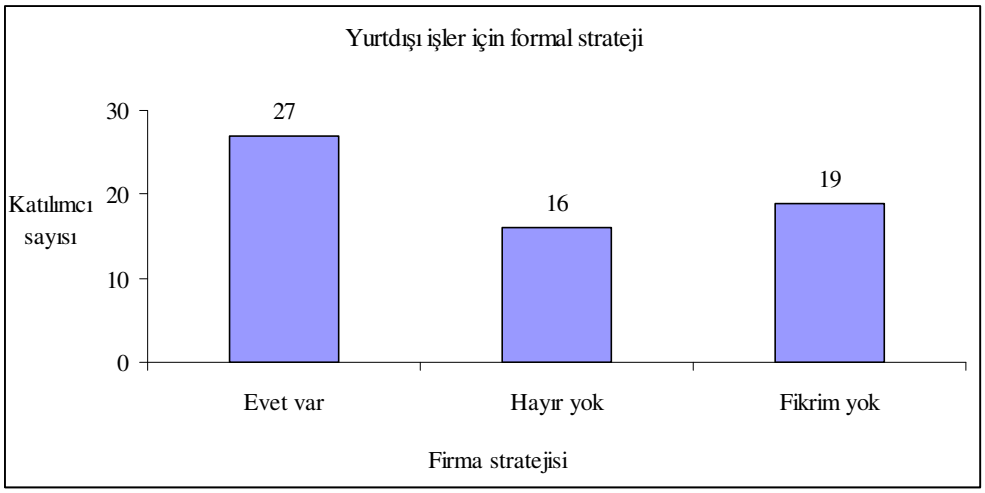
'Uluslararası hatta global bir firma olmanın getirdiği gerekler çerçevesinde (gerek metodolojik gerekse de demografik etkenler) yurtdışında iş yapmanın daha zor olmadığını düşünüyorum. Kurumsal bir yapıda olan bu tip şirketlerin, uluslararası seviyede Türk işgücü ve kabiliyetinin diğerlerine kıyasla tek eksiklerinin o ülkedeki politik/bürokratik lobi faaliyetleri olduğu kanısındayım'.

'Sorunsuz iş olmaz ancak iç pazar çok dar. Bürokrasi her yerde problem çıkarabilir, dostluk katsayımızın yüksek olduğu ülkeler ile Türkiye'dekinden daha rahat iş yapılabilir. Dil bir sorun olmaktan çıkmış durumda. İş yapma metodları rahatsızlık verebiliyor. Irkçılık bazı ülkelerde problem olabiliyor'.

Sonuç olarak kültürel farklılıklar ülke dışında iş yapmada katılımcıların sıkça atıf yaptıkları etkenlerden biridir. Özellikle ülke dışında iş yapmanın daha problemli olduğunu savunan katılımcıların farklı kültürlere iş yapmadaki problemlere yoğunlaştıkları görülmektedir. Bulgular, nitel araştırmadaki sonuçları destekler niteliktedir.

8.4.3 Firma stratejisi

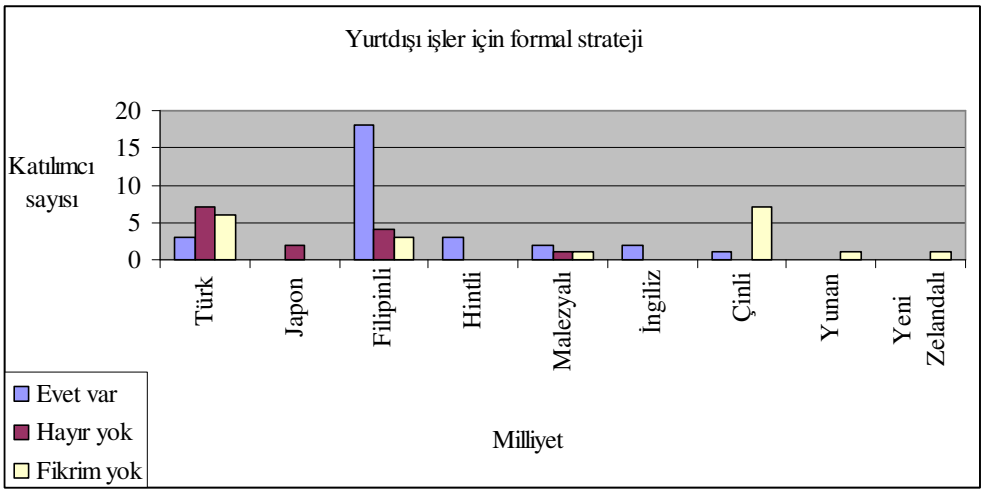
Katılımcılara firmalarının yurtdışı işleri için yurtiçinde gerçekleştirilen işlerden farklı bir firma stratejisine (formal ya da informal) sahip olup olmadığı sorulmuştur. Sonuçlara göre bu soruya cevap veren katılımcıların %43,5'i firmalarının yurtdışı işleri için formal bir stratejiye sahip olduklarını belirtmiştir (Şekil 8.46). Formal stratejiye sahip olup olmama ile ilgili soruyu 10 katılımcı cevaplamamıştır. Katılımcıların %30,6'sının bu konuda bir fikirlerinin olmayışı da dikkat çekicidir.



Şekil 8.46. Yurtdışı işler için formal strateji - I

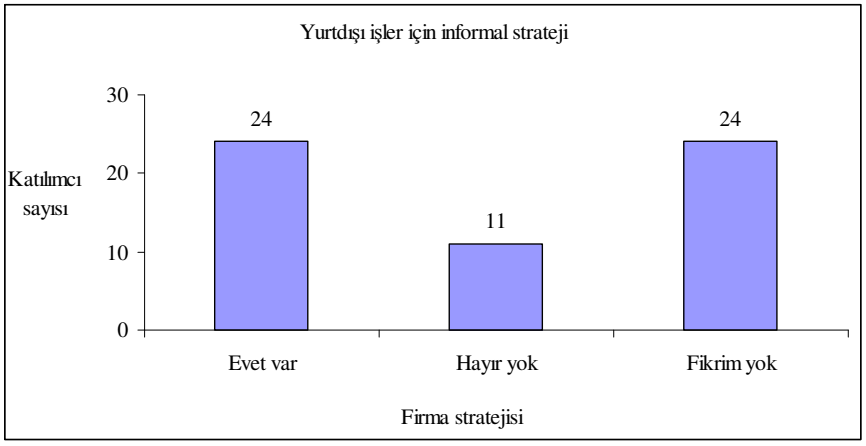
Analiz sonuçları milliyetlere göre incelendiğinde bu soruya cevap veren Türk profesyonellerin sadece %18,8'i firmalarının formal bir stratejiye sahip olduğunu belirtmiştir (Şekil 8.47). Formal bir stratejiye sahip olduğunu ifade eden Türk profesyoneller, bu stratejilerin projenin genel karakteristik özelliklerine bağlı olarak değişebileceğini ifade etmiştir. Ancak kültürel farklılıklara atıf yapılmış olmasına rağmen bu farklılıklara yönelik herhangi bir stratejiden bahsedilmemiştir. Sonuçlar, nitel çalışma ile uyumludur ve 'firmaların yurtdışı projeleri için stratejik bir yaklaşım adapte etmemektedir' ve 'yöneticilerin kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik yaklaşımlar adapte etmektedir' hipotezlerini desteklemektedir.

Japon profesyoneller, firmalarının bu tip formal bir stratejiye sahip olmadığı yönünde, Filipinliler ise aynı firmada çalışıyor olmalarına rağmen çoğunlukla (%72) formal bir stratejinin var olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Filipinli profesyoneller bunun nedenleri olarak çalışma saatlerindeki farklılıkları, iş güvenliği uygulamalarını, kalite uygulamalarını ve yerel ülke kanunlarına adapte olma konusunda firmanın uygulamalarını göstermiştir.



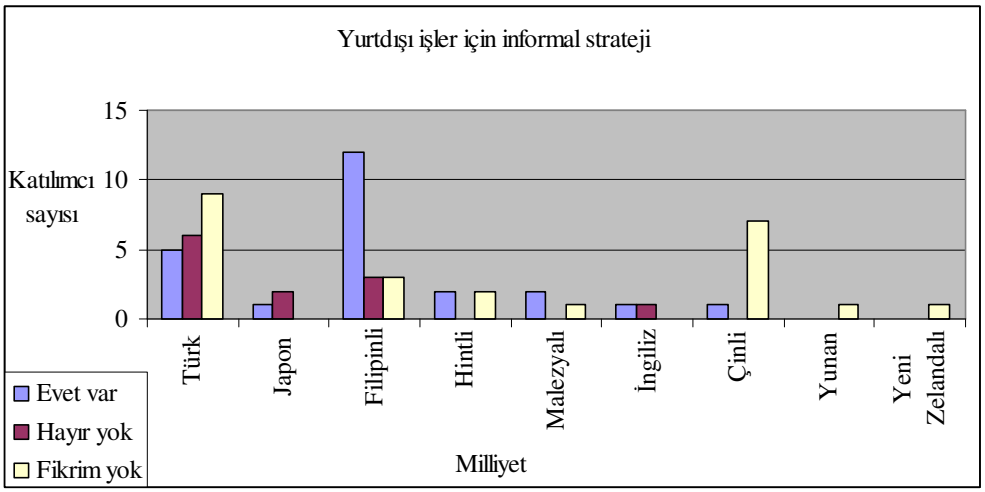
Şekil 8.47. Yurtdışı işler için formal strateji - II

Katılımcılara fimalarının yurtdışı işleri için informal bir stratejiye sahip olup olmadıkları sorulduğunda ise bu soruyu cevaplayanların %40,7'si bu tip bir stratejinin var olduğunu belirtmiştir (Şekil 8.48).



Şekil 8.48. Yurtdışı işler için informal strateji - I

İnformal stratejiler, formal stratejiler ile ilişkilendirilmiş ve projelerin karakteristik özelliklerine göre değişim gösterebileceği vurgulanmıştır. Formal stratejilerde olduğu gibi kültürel farklılıklara yönelik informal stratejiler hakkında herhangi bir yorum yapılmamıştır. Milliyetlere göre incelendiğinde ise Türk profesyonellerinin %26,3'ü bu tip bir stratejinin var olduğunu belirtmiştir (Şekil 8.49). Ancak bu soruyu cevaplayan Türk profesyonellerin yarıya yakını (%47,4) firmalarının informal bir stratejiye sahip olup olmama konusunda fikirlerinin olmadığı görülmektedir.



Şekil 8.49. Yurtdışı işler için informal strateji - II

8.4.4 Kültürün tanımı

Katılımcılara farklı ülkelerden insanlar düşünüldüğünde kültür kavramını nasıl algıladıkları ve tanımladıkları sorulmuştur. Açık uçlu olarak sorulan sorudan elde edilen verilerin analizi nitel içerik analizi ile değerlendirilmiş ve veriler kodlanarak kategoriler oluşturulmuştur.

Çizelge 8.7, kültür kavramının algılanması ile ilgili ortaya çıkan kategoriler gösterilmektedir. Kategoriler ankete katılan farklı uluslardan katılımcıların cevaplarına göre düzenlenmiştir. Çizelge 8.7 incelendiğinde kültür kavramına en çok atfedilen kategorilerin 'yaşam tarzı', 'gelenekler', 'davranış tarzı' ve 'alışkanlıklar' olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.7. Kültür kavramının algılanması

Milliyet	**Kültür Kavramının Algılanması**	
Türk (n=22)	Yaşam tarzı (n=5) Hayata bakış açısı (n=1) Yaşam tecrübesi (n=1) Ülke coğrafyası (n=1) Kişilik (n=1)	Davranış tarzı (n=3) Gelenekler (n=1) Uyum (n=2) Ortak değer yargıları (n=2) Alışkanlıklar (n=1)
Japon (n=3)	Düşünce tarzı (n=1)	Dil (n=1)
Filipinli (n=27)	Yaşam tarzı (n=11) Gelenekler (n=7) Etnik kimlik (n=2) İnançlar (n=2) Davranış tarzı (n=4) Düşünce tarzı (n=2)	Ülkenin karakteri (n=1) Alışkanlıklar (n=4) Sosyal kimlik (n=1) Uygulamalar (n=1) Mantalite (n=2) Öğrenme (n=1)
Hintli (n=4)	Yaşam tarzı (n=1)	
Malezyalı (n=4)	Düşünce tarzı (n=1) İletişim (n=1)	Yaşam tarzı (n=2) Davranış tarzı (n=2)
Çinli (n=8)	Dil (n=1)	Düşünce tarzı (n=1)
İngiliz (n=2)	Davranış tarzı (n=1)	Bölgesel özellikler (n=1)
Yunan (n=1)	Dil Alışkanlıklar	Değerler Gelenekler
Yeni Zelandalı (n=1)	İnançlar	Alışkanlıklar

8.4.5 Uluslararası inşaat sektöründe yönetici özellikleri

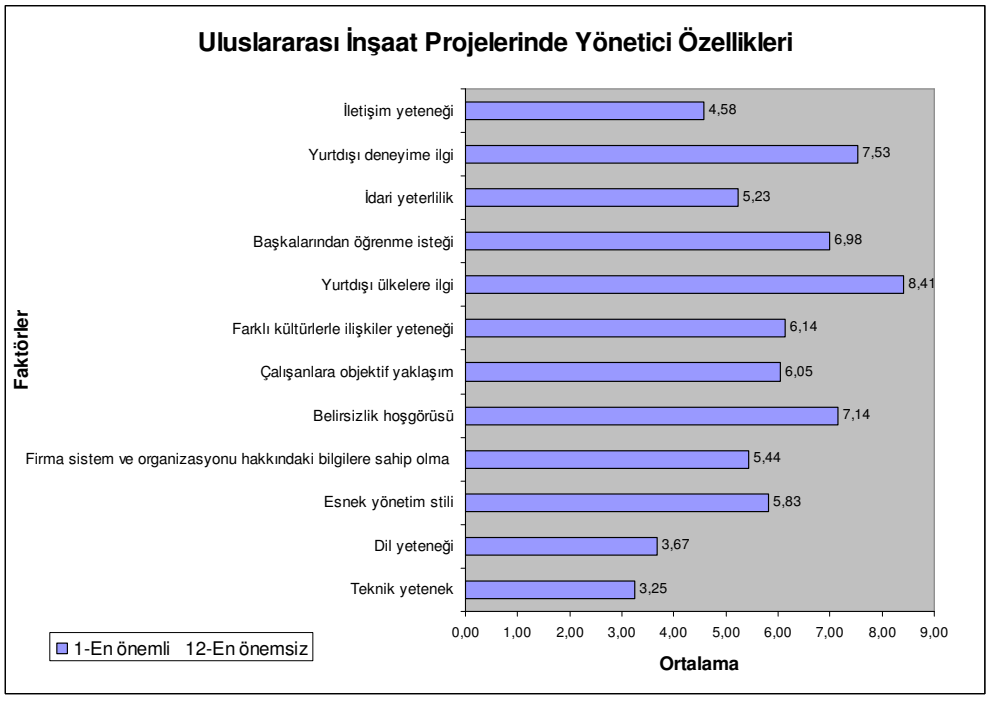
Deresky [27], uluslararası projelerde yönetici seçimlerinin projelerin başarısında önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Dolayısıyla en başarılı yöneticilerin uluslararası projeler için seçilmesi yurtdışı projelerde firmaların başarısında kritik önem taşımaktadır. Katılımcılara uluslararası inşaat projelerinde yöneticilerde olması gereken özelliklerin önem dereceleri sorulmuştur. Bu doğrultuda toplam 12 faktörün değerlendirilmesi istenmiştir. Bu faktörler, uluslararası pazardaki yöneticilerin başarısı için önemli rol oynayan ve Ronen [188] tarafından geliştirilen modeldeki unsurlara dayanmaktadır. Faktörlerin hepsi uluslararası alanda görev yapan yöneticiler için önemli faktörlerdir ancak katılımcılardan önem sırasına göre bu faktörleri listelemeleri istenmiştir.

Önem sırasına göre listelenmesi istenen faktörler, dört ana grupta toplanabilir; iş ile ilgili faktörler, kültürel duyarlılık ve ilişkiler faktörleri, motivasyonel faktörler, ve dil (Çizelge 8.8). Analiz sonuçlarına göre teknik

yetenek, dil yeteneği ve iletişim yeteneği en önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Şekil 8.50).

Çizelge 8.8. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri-I

Faktörler	**Grup**
Teknik yetenek	İş ile ilgili
Dil yeteneği	Dil
Esnek yönetim stili	Kültürel duyarlılık ve ilişkiler
Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	İş ile ilgili
Belirsizlik hoşgörüsü	Kültürel duyarlılık ve ilişkiler
Çalışanlara objektif yaklaşım	Kültürel duyarlılık ve ilişkiler
Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Kültürel duyarlılık ve ilişkiler
Yurtdışı ülkelere ilgi	Motivasyon faktörü
Başkalarından öğrenme isteği	Motivasyon faktörü
İdari yeterlilik	İş ile ilgili
Yurtdışı deneyime ilgi	Motivasyon faktörü
İletişim yeteneği	Dil



Şekil 8.50. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri

Yukarıda verilen 12 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden z-test uygulanmıştır. Z-test, örneklemin belirli bir değişkene ilişkin ölçülen ortalaması ile aynı değişkene ilişkin öngörülen ya da daha önce hesaplanan bir ortalama arasında belirli bir güven düzeyinde anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır [153]. Z-test'in nasıl hesaplandığı ile ilgili ayrıntılı bilgiler Bölüm 6'da açıklanmıştır. Veri analizinde parametrik ve parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağı bazı araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır. Parametrik testlerin ordinal veriler için de kullanılabileceği ve testlerin uygulanmasındaki sınırlamaların gereksiz olduğu bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir [189]. Bunun gerekçesi olarak da testlerin sayılara uygulandığı ve testlerden elde edilen sayıların ne ifade ettiğinin araştırmacılar tarafından bilindiği öne sürülmektedir. Dolayısıyla ordinal verilerin aralık ya da oransal olarak kullanılabileceği ve bu uygulamanın da çeşitli araştırmacılar tarafından sıkça başvurulan bir yöntem olduğu belirtilmektedir [189]. Ayrıca, normal dağılıma uymayan verilerle gerçekleştirilen parametrik testler ile parametrik olmayan testler arasında önemli farklılıkların tespit edilemediği çalışmaların yapıldığı görülmektedir [189].

Yönetici özellikleri ile ilgili değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Her bir değişkenin ortalaması öngörülen ortalamanın üzerinde ya da altındadır. İstatistiksel testin amacı bu farklılıkların önemli olup olmadığını belirlemektir. Eğer istatistiksel olarak önemli ise, değişken ya önemlidir (öngörülen ortalamanın altında) ya da önemsizdir (öngörülen ortalamanın üzerinde). Anlamlılık düzeyi 0,05 (p=0,05) olarak alınmıştır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.9-10'da verilmiştir. SPSS programında z-test seçeneği bulunmamakta bunun yerine tek örneklem t-testi yer almaktadır. Ancak sonuçlar karşılaştırıldığında her iki testin sonuçları arasında önemli bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Çizelge 8.9. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri z-test sonuçları – I

Faktörler	**Ortalama**	**z-test**
Teknik yetenek	3,25	-9,67*
Dil yeteneği	3,67	-7,53*
Esnek yönetim stili	5,83	-1,69
Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	5,44	-2,45*
Belirsizlik hoşgörüsü	7,14	1,59
Çalışanlara objektif yaklaşım	6,05	-1,02
Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	6,14	-0,81
Yurtdışı ülkelere ilgi	8,41	4,20**
Başkalarından öğrenme isteği	6,98	1,08
İdari yeterlilik	5,23	-2,94*
Yurtdışı deneyime ilgi	7,53	2,18**
İletişim yeteneği	4,58	-4,85*

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 8.9-10'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde yönetici özelliklerinden 5'i katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Teknik yetenek
- Dil yeteneği
- İletişim yeteneği
- İdari yeterlilik
- Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma

Benzer şekilde %5 anlamlılık düzeyinde yönetici özelliklerinden 'yurtdışı ülkelere ilgi' ve 'yurtdışı deneyime ilgi' katılımcılar tarafından önemsiz bulunmuştur.

Yönetici özelliklerinden 6'sı (esnek yönetim stili, belirsizlik hoşgörüsü, çalışanlara objektif yaklaşım, farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği, başkalarından öğrenme isteği, yurtdışı deneyime ilgi) ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Çizelge 8.10. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri z-test sonuçları - II

	Test Değeri = 6.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	Serbestlik Derecesi (sd)	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Teknik yetenek	-9,685	63	,000	-3,250	-4,14	-2,36
Dil yetenegi	-7,521	63	,000	-2,828	-3,83	-1,83
Esnek yonetim stili	-1,698	63	,094	-,672	-1,72	,38
Firma sistem ve organizasyonu hakkindaki bilgilere sahip olma	-2,454	63	,017	-1,063	-2,21	,09
Belirsizlik hoşgörüsü	1,593	63	,116	,641	-,43	1,71
Çalışanlara objektif yaklaşım	-1,023	63	,310	-,453	-1,63	,72
Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	-,819	63	,416	-,359	-1,52	,81
Yurtdışı ülkelere ilgi	4,188	63	,000	1,906	,70	3,12
Başkalarından öğrenme isteği	1,087	63	,281	,484	-,70	1,67
İdari yeterlilik	-2,932	63	,005	-1,266	-2,41	-,12
Yurtdışı deneyime ilgi	2,180	63	,033	1,031	-,23	2,29
İletişim yeteneği	-4,856	63	,000	-1,922	-2,97	-,87

Analiz sonuçlarına göre iş ile ilgili ve dil grubuna ait değişkenler, katılımcılar tarafından önemli faktörler olarak bulunmuştur. Analiz sonuçları 'Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir' hipotezini destekler niteliktedir. Çizelge 8.8'de değişkenlerin gruplara göre ayrımı dikkate alındığında, kültürel duyarlılık ve ilişkiler grubunda yer alan 4 değişkenin (esnek yönetim stili, belirsizlik hoşgörüsü, çalışanlara objektif yaklaşım, farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği) katılımcılar tarafından yönetici özellikleri için ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak görülmektedir. Sadece bu analiz sonuçları ile yöneticilerin etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte ettiklerini söylemek yeterli olmasa bile yöneticilerin kültürel farklılıkları önemsiz görmedikleri ve parochial yaklaşımdan ziyade etnosentrik yaklaşım sergiledikleri sonucuna varılabilir.

Çizelge 8.8'daki değişkenlerden dil grubuna ait olan dil yeteneği ve iletişim yeteneği faktörlerinin önemli görülmesi, nitel çalışmada elde edilen bulgularla uyumludur. Dil ve iletişim, katılımcılar tarafından uluslararası projelerde farklı kültürlerle etkileşimlerde en önemli faktörler olarak görülmektedir. Motivasyon faktörleri grubuna ait değişkenlerin ise önemsiz ya da ne önemli ne de önemsiz değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan yönetici özellikleri ile ilgili önemli gördükleri ilk dört faktörün açıklaması istenmiştir. Teknik yetenek, uluslararası inşaat projelerinde yöneticilerde olması gereken en önemli özellik olarak belirtilmiştir. Teknik bilgi yetersizliği projelerde yöneticilerin başarısızlığa uğramalarındaki en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Proje uygulamalarının başarısında, karar verme aşamasında ve iş performansını etkilemesinde teknik bilgilerin önemli rol oynadığı ifade edilmektedir. Teknik yeteneği en önemli özelliklerden biri olarak ifade eden katılımcıların yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Teknik yetenek evrenseldir ve çoğu zaman dil yeteneğine bağlı değildir'.

'Teknik bilginizden dolayı göreve alınırsınız. Bunun için size ödeme yapılır. Eğer teknik bilginiz yetersiz ise işinizi yürütmeniz imkânsızdır'.

'Teknik bilgi yeterliliğiniz yoksa çalışanlarınıza doğru teknikleri öğretemez ve onları yönlendiremezsiniz'.

'Teknik yeterlik mesleki bir birikimi ifade eder ve meslek sahibi bir toplumu yönetebilmek için gerekir'.

Dil yeteneği ve iletişim yeteneği, katılımcılara göre uluslararası inşaat projelerinde görev yapan yöneticilerde olması gereken ikinci ve üçüncü en önemli özelliklerdir. Analiz sonucu, nitel çalışmanın bulguları ile uyumludur. Dil ve iletişim, özellikle ortak girişim ekibinde yer alan farklı kültürlerle etkileşimde önemli rol oynamaktadır. Katılımcılar, projede çalışan yöneticilerin özellikle projede kullanılan ortak dili etkili kullanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği projede ortak dilin kullanımından kaynaklanan anlaşmazlıklar bu araştırmanın çeşitli bölümlerinde sıkça bahsedilmiştir. Dolayısıyla bu tip projelerde görev yapan çalışanların dil ve iletişim yetenekleri, zaman zaman meydana çıkabilecek anlaşmazlıkları önlemek açısından hayati önem taşımaktadır. Katılımcıların dil yeteneği ile ilgili yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Dil yeteneği kanımca bu faktörler arasında en 'olmazsa olmaz' olanı. Kurumsal bir şirketin yöneticisinin yeterli dil bilgisi olmaması kabul edilemez'.

'İletişim iş yapmada en kritik faktördür. İletişim olmazsa iş olmaz! (No communication no business!)'.

'Yurtdışında çalışan bir şirketin yöneticisi diğer kültürlerle çok iyi ilişkiler kurabilmelidir. Onun için de iyi lisans bilgisi, yönetim tecrübesi ve teknik bilgi birikimi gerekir'.

Katılımcıların yönetici özellikleri arasında önemli gördükleri diğer faktör idari yeterliliktir. Yöneticilerin başarılı olması dolayısıyla projenin başarılı olmasında yöneticilerin idari yeterliliklerinin önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle uluslararası projelerde farklı kültürlere sahip proje ekiplerini yönetmede ve bu ekiplerle olan etkileşimde idari anlamda yetersiz kalan yöneticilerin projenin performansını doğrudan etkileyebileceği söylenebilir. Katılımcıların idari yeterlilik faktörü ile ilgili yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'İdari yeterlilik hiç şüphe yok ki başarılı olmanın en büyük faktörlerinden biri. Hatta daha da önemlisi, yurtdışında idari farklılıkların bilincinde olarak yönetim metodunu belirleyebilmek'.

'Farklı ülkeler farklı insanlar demektir. Dolayısıyla siz bu insanlarla etkileşimi sağlayamazsanız onları yönetemezsiniz'.

'İdari yeterlilik yönetici tanımının birincil yanıdır. İdare edilecek bir toplam olduğu için bir yönetici atanır'.

Yönetici özellikleri arasında önemli olarak değerlendirilen bir diğer değişken ise firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma faktörüdür. Bu faktörü önemli bulan katılımcılar, firmalarının uyguladıkları çalışma sistemine adapte olmanın uluslararası projelerde iyi bir yönetici vasfına sahip olmadaki önemini vurgulamıştır:

'Firma ve firma sistemi hakkında bilgi sahibi olma, firma içi ve dışı ilişkilerde, çalışanları yönetmede, problemleri çözmede ve doğru iletişim kanallarını yaratmada büyük önem taşır'.

Katılımcılara, yönetici özellikleri ile ilgili listelenen 12 değişkenin dışında önemli gördükleri diğer faktörlerin neler olabileceği sorulmuştur. Çizelge 8.11'de ankete katılan farklı milliyete sahip yöneticiler tarafından ifade edilen diğer özellikler gösterilmiştir. Katılımcıların yöneticilerde olması gereken diğer özellikler kategorilere ayrıldığında çoğunlukla 'kişisel özellikler' kategorisine atıf yapıldığı görülmektedir.

Uluslararası projelerde yöneticilerde olması gereken teknik yetenek ile ilgili diğer özelliklere atıf yapıldığı görülmektedir. Ayrıca liderlik vasfına sahip olma, genel kültür bilgisi, uyum ve yöneticilerin eğitim seviyesi de önemli olarak atfedilen diğer kategoriler olarak ortaya çıkmıştır.

Japon profesyoneller sadece teknik yetenek ile ilgili olan problem çözebilmeyi diğer bir özellik olarak eklemişlerdir. Japon profesyonellerin kültür ile ilgili özelliklere atıfta bulunmamaları daha önce de bahsedildiği üzere Adler'in [171] parachical yaklaşımına yakın olduklarının bir göstergesi sayılabilir.

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri ile ilgili faktörlerin sıralamasında ankete katılan farklı kültürlere sahip çalışanların cevapları incelendiğinde, Türk profesyoneller için ilk iki önemli faktörün dil ve iletişim yeteneği olduğu, bu faktörleri teknik yetenek ve idari yeterlilik faktörlerinin izlediği tespit edilmiştir (Çizelge 8.12).

Çizelge 8.11. Uluslararası inşaat projelerinde diğer yönetici özellikleri

Milliyet	**Özellikler**
Türk	Kişisel özellikler Kararlılık — Baskın karakter İkna yeteneği — Özgüven Sabır — Hoşgörü Zora kullanma veya değiştirmeye çalışmama Temsiliyet becerisi Teknik yetenek Analitik durum çözümleme yeteneği Strateji belirleyebilmek Genel kültür Tarih bilgisi Uyum Değişik projelere adaptasyon yeteneği Farklı çalışma disiplinlerine uyum sağlama Farklı teknik/idari şekillere uyumluluk Eğitim Yurtdışında yöneticilik eğitimi alınmış olması Liderlik
Japon	Teknik yetenek Problem çözebilme
Filipinli	Kişisel özellikler Sabır — Uyumlu olma Esnek Liderlik
Malezyalı	Kişisel özellikler Pozitif düşünme — Adaletli olma
Yeni Zelandalı	Teknik yetenek Doğru yönlendirme Kişisel özellikler Emin
Yunan	Teknik yetenek İşe odaklanma ve problem çözebilme

Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği, Türk profesyonellerin yönetici özellikleri için beşinci en önemli faktördür. Analiz sonucu daha önce de bahsedildiği üzere 'Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir' hipotezini destekler niteliktedir. Türk yöneticiler, kültürel farklılıkları dikkate almakta ve problemleri çoğunlukla ulusal kültüre atfetmektedir.

Japon profesyoneller için en önemli faktör başkalarından öğrenme isteğidir. Japonların grup halinde karar vermeleri, kolektivist yapıya sahip olmaları, kendi içlerinde problemleri çözme özellikleri sebebiyle bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Japon profesyoneller için dil yeteneğinin önemsiz bir faktör olarak göz önüne alınması ilgi çekicidir. Ancak bununla beraber Japon katılımcılar iletişim yeteneğini önemli bir faktör olarak görmektedir.

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri ile ilgili 12 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Kruskal-Wallis testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) parametrik olmayan alternatifidir. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar [153]. Kruskal-Wallis testi ile ilgili detaylı bilgi Bölüm 6'da verilmiştir.

Kruskal-Wallis testi iki grup için Mann-Whitney U testi ile aynı sonucu verir. Dolayısıyla üç ve daha fazla gruba ilişkin dağılımın karşılaştırılması sonucu gruplar arasında anlamlı bir fark bulunması durumunda farklılığın kaynağını tespit etmek için gruplar, ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılabilir.

Çizelge 8.12. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre ortalamalar

Milliyet	Teknik Yetenek (Ortalama)	Dil Yeteneği (Ortalama)	Esnek Yönetim Stili (Ortalama)	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma (Ortalama)	Belirsizlik hoşgörüsü (Ortalama)	Çalışanlara objektif yaklaşım (Ortalama)
Türk	3,78	3,13	6,91	5,61	8,83	5,26
Japon	4,67	8,33	6,00	12,00	7,00	5,67
Filipinli	3,05	4,82	4,27	4,68	6,27	6,45
Hintli	3,33	1,00	4,67	3,00	7,00	11,33
Malezyalı	1,33	1,00	5,00	4,00	6,33	2,33
İngiliz	3,00	3,00	6,50	4,50	10,50	2,50
Çinli	2,29	2,00	8,43	6,86	5,14	6,71
Yunan	1,00	1,00	4,00	1,00	5,00	7,00
Yeni Zelandalı	5,00	6,00	4,00	9,00	3,00	10,00

Çizelge 8.12. (Devam) Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre ortalamalar

Milliyet	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği (Ortalama)	Yurtdışı ülkelere ilgi (Ortalama)	Başkalarından öğrenme isteği (Ortalama)	İdari yeterlilik (Ortalama)	Yurtdışı deneyime ilgi (Ortalama)	İletişim yeteneği (Ortalama)
Türk	4,96	8,17	8,17	3,48	8,22	3,43
Japon	3,67	9,00	3,00	7,67	6,33	4,67
Filipinli	6,23	8,36	6,05	5,86	8,55	5,36
Hintli	6,67	8,33	7,67	7,33	9,00	8,67
Malezyalı	5,33	5,67	2,67	5,33	6,00	2,33
İngiliz	3,50	12,00	9,50	9,00	7,00	7,00
Çinli	10,86	9,14	10,14	7,00	3,14	5,57
Yunan	4,00	10,00	3,00	1,00	3,00	1,00
Yeni Zelandalı	12,00	11,00	2,00	8,00	7,00	1,00

8.4.5.1 Milliyete göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların milliyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Parametrik testlerin kullanımına ilişkin şartlar (sıralama ölçeği kullanılması, normal dağılıma uymaması) sağlanamadığından dolayı grupların karşılaştırılmasında parametrik testlerden tek-yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yerine bu testin parametrik olmayan alternatifi Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Analiz sonuçları Çizelge 8.13'de gösterilmiştir. Çizelge 8.13'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre dil yeteneği, farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği, başkalarından öğrenme isteği, idari yeterlilik ve iletişim yeteneği değişkenlerine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. İstatistiksel anlamlılık, bir araştırmada uygulanan istatistiksel teknikler sonucunda elde edilen bulguların, belirli anlamlılık düzeyi ve güven sınırları içerisinde gerçeği yansıtması durumudur. Anlamlılık düzeyi, H_0 hipotezinin kabul ya da reddedilmesine ilişkin yanılma olasılık değeridir [153].

Çizelge 8.13. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yeteneği	Esnek yönetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	10,378	23,863	14,002	15,422	15,233	14,422
sd	8	8	8	8	8	8
p	,240	,002*	,082	,051	,055	,071

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	19,743	7,004	21,463	18,334	13,279	16,476
sd	8	8	8	8	8	8
p	,011*	,536	,006*	,019*	,103	,036*

*p<0,05 anlamlı

Yönetici özelliklerine ilişkin milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Mann-Whitney U testi iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Bu test bağımsız örnekler için uygulanan t-testlerinin parametrik olmayan alternatifidir [169].

Çizelge 8.14, dil yeteneği, başkalarından öğrenme isteği ve idari yeterlilik değişkenlerine ilişkin Türk ve Japon profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Dil yeteneği, uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri arasında Türk profesyoneller için Japon profesyonellere göre daha önemli bir özellik olarak gözükmektedir ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Japon profesyoneller için başkalarından öğrenme isteği, Türk profesyonellere göre daha önemlidir ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Daha önce de bahsedildiği üzere, bu sonucun Japon profesyonellerin çalışma sistemlerinden; grup halinde karar vermeleri, kolektivist yapıya sahip olmaları, kendi içlerinde problemleri çözme özellikleri sebebiyle beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. İdari yeterlilik, Türk profesyoneller için Japon profesyonellere göre daha önemli bir faktördür ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.14. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Japon)

	Dil yeteneği	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	6,000	24,000	7,500	4,500	20,000
Wilcoxon W	259,000	30,000	13,500	257,500	273,000
Z	-2,302	-,760	-2,149	-2,435	-1,110
p	,021*	,447	,032*	,015*	,267

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.15, %5 anlamlılık düzeyinde dil yeteneği, başkalarından öğrenme isteği, idari yeterlilik ve iletişim yeteneği değişkenlerine ilişkin Türk ve Filipinli profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Dil yeteneği, uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri arasında Türk profesyoneller için Filipinli profesyonellere göre daha önemli bir özellik olarak gözükmektedir ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Japon profesyonellerde olduğu gibi Filipinli profesyoneller için başkalarından öğrenme isteği, Türk profesyonellere göre daha önemlidir ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, Filipinli profesyonellerin Japon firmasındaki çalışma sistemlerine adapte olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. İdari yeterlilik, Türk profesyoneller için Filipinli profesyonellere göre daha önemli bir faktördür ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. İletişim yeteneği, dil yeteneği değişkeninde olduğu gibi Türk profesyoneller için Filipinli profesyonellere göre daha önemli bir özelliktir ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.16, %5 anlamlılık düzeyinde idari yeterlilik ve iletişim yeteneği değişkenlerine ilişkin Türk ve Hintli profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. İdari yeterlilik ve iletişim yeteneği, Hintli profesyoneller için Türk profesyonellere göre daha önemsiz bir faktör olarak görülmektedir ve sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.15. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Filipinli)

	Dil yeteneği	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	158,500	190,500	152,000	140,000	150,500
Wilcoxon W	411,500	443,500	405,000	393,000	403,500
Z	-1,986	-1,216	-2,125	-2,427	-2,180
p	,047*	,224	,034*	,015*	,029*

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.16. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Hintli)

	Dil yetenegi	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	10,500	22,500	30,500	4,000	7,500
Wilcoxon W	16,500	275,500	36,500	257,000	260,500
Z	-1,958	-,885	-,211	-2,479	-2,179
p	,050	,376	,833	,013*	,029*

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.17, %5 anlamlılık düzeyinde başkalarından öğrenme isteği değişkenine ilişkin Türk ve Malezyalı profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Başkalarından öğrenme isteği, yönetici özellikleri içinde Malezyalı profesyonellere göre çok daha önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Türk ve İngiliz profesyonelleri arasında da yönetici özellikleri değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir (Çizelge 8.18). İdari yeterlilik ve iletişim yeteneği değişkenleri Türk profesyoneller için İngiliz profesyonellere göre daha önemlidir ve sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.17. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Malezyalı)

	Dil yetenegi	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	10,500	31,500	6,500	26,500	24,500
Wilcoxon W	16,500	284,500	12,500	279,500	30,500
Z	-1,958	-,127	-2,233	-,560	-,733
p	,050	,899	,026*	,576	,464

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.18. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-İngiliz)

	Dil yeteneği	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	21,500	17,500	19,500	2,000	3,500
Wilcoxon W	24,500	20,500	272,500	255,000	256,500
Z	-,054	-,474	-,264	-2,141	-1,977
p	,957	,636	,792	,032*	,048*

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.19'da gösterilen analiz sonuçlarına göre, %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği ve idari yeterlilik değişkenlerine ilişkin Türk ve Çinli profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği ve idari yeterlilik değişkenleri Türk profesyoneller için Çinli profesyonellere göre daha önemlidir ve sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.19. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Çinli)

	Dil yeteneği	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	47,000	14,000	50,500	21,000	46,000
Wilcoxon W	75,000	267,000	303,500	274,000	299,000
Z	-1,596	-3,230	-1,365	-2,903	-1,604
p	,110	,001*	,172	,004*	,109

*p<0,05 anlamlı

Türk – Yunan ve Türk – Yeni Zelandalı profesyonellerinin arasında ise yönetici özellikleri değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (Çizelge 8.20-21). Bu durum, bu milliyete sahip katılımcıların sayıca azlığından (1'er katılımcı) kaynaklandığı varsayılabilir. Ancak Akdeniz kültürüne sahip Türk ve Yunan katılımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılıkların belirlenmemesi beklenen bir sonuç olarak da algılanabilir.

Çizelge 8.20. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Yunan)

	Dil yeteneği	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	3,500	9,500	2,500	4,000	2,000
Wilcoxon W	4,500	10,500	3,500	5,000	3,000
Z	-1,165	-,228	-1,293	-1,095	-1,396
p	,244	,820	,196	,274	,163

Çizelge 8.21. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – milliyete göre farklılıklar (Türk-Yeni Zelandalı)

	Dil yetenegi	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	İletişim yeteneği
Mann-Whitney U	3,000	1,000	1,500	1,000	2,000
Wilcoxon W	256,000	254,000	2,500	254,000	3,000
Z	-1,234	-1,520	-1,445	-1,549	-1,396
p	,217	,128	,148	,121	,163

Türk profesyoneller ile diğer milliyete sahip katılımcılar arasında değişkenler için anlamlı farklılıkların yanı sıra, diğer milliyetlerin görüşleri arasında da yönetici özellikleri değişkenleri için anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dil yeteneği değişkeni için; Japon - Hintli (p=0,034), Japon – Malezyalı (p=0,034), Japon – Çinli (p=0,020), Filipinli – Hintli (p=0,011), Filipinli – Malezyalı (p=0,011), ve Filipinli – Çinli profesyonellerin görüşleri arasında (p=0,008) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği değişkeni için Çinli profesyoneller ile Japon (p=0,13), Filipinli (p=0,001), Hintli (p=0,013), Malezyalı (p=0,013), ve İngiliz (p=0,032) profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Başkalarından öğrenme isteği değişkeni için yine Çinli profesyoneller ile Japon (p=0,014), Filipinli (p=0,005), ve Malezyalı (p=0,014) profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

8.4.5.2 Meslek grubuna göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.22'de gösterilmiştir. Çizelge 8.22'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yönetici özellikleri değişkenlerine ilişkin farklı meslek gruplarının görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yoktur (p>0,05). Dolayısıyla

meslek gruplarının yönetici özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur hipotezi desteklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetici özelliklerine ilişkin değişkenler inşaat mühendisi, elektrik mühendisi, mimar ya da makine mühendislerine göre farklılık göstermemektedir.

Çizelge 8.22. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – meslek gruplarına göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yeteneği	Esnek yönetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	6,490	8,368	11,146	7,223	10,964	7,034
sd	10	10	10	10	10	10
p	,773	,593	,346	,704	,360	,722

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	6,366	9,234	10,059	10,380	12,331	6,925
sd	10	10	10	10	10	10
p	,784	,510	,435	,408	,264	,732

8.4.5.3 Eğitim seviyesine göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.23'de gösterilmiştir. Çizelge 8.23'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yönetici özellikleri değişkenlerine ilişkin farklı eğitim seviyesine ait grupların görüşleri arasında sadece farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği ve başkalarından öğrenme isteği değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır ($p<0,05$). Dolayısıyla eğitim seviyesi gruplarının yönetici özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur hipotezi reddedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetici özelliklerine ilişkin değişkenler katılımcıların lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyelerine göre sadece iki

değişken için farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Çizelge 8.23. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – eğitim seviyesi gruplarına göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yeteneği	Esnek yönetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	1,578	1,511	4,931	3,325	3,532	3,272
sd	3	3	3	3	3	3
p	,664	,680	,177	,344	,317	,352

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	11,417	2,033	8,633	2,261	4,589	3,617
sd	3	3	3	3	3	3
p	,010*	,566	,035*	,520	,204	,306

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.24'de gösterilen Mann-Whitney U testi analiz sonuçlarına göre, %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği ve başkalarından öğrenme isteği değişkenlerine ilişkin lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesindeki profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği ve başkalarından öğrenme isteği yüksek lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar tarafından lisans derecesine sahip katılımcılara göre daha önemli görülmektedir. Dolayısıyla eğitim seviyesi yükseldikçe yönetici özellikleri arasından farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği ve başkalarından öğrenme isteği değişkenlerinin öneminin arttığı söylenebilir. Lisans derecesine sahip katılımcılar için bu iki değişken ne önemli ne de önemsiz değişkenler olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 8.24. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – eğitim seviyesine göre farklılıklar (lisans-yüksek lisans)

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Başkalarından öğrenme isteği
Mann-Whitney U	118,000	148,000
Wilcoxon W	184,000	214,000
Z	-3,008	-2,452
p	,003*	,014*

*p<0,05 anlamlı

8.4.5.4 İnşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların inşaat sektörü deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.25'de gösterilmiştir. Çizelge 8.25'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yönetici özellikleri değişkenlerine ilişkin katılımcıların inşaat sektörü deneyimine ait grupların görüşleri arasında sadece firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı bulunan farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, bu farklılığın 1-5 yıl arası inşaat sektörü deneyimine sahip katılımcılar ile 16 ve daha fazla yıl inşaat sektörü deneyimine sahip katılımcılar arasında olduğu görülmüştür (Çizelge 8.26).

Mann-Whitney U testinin analiz sonucu, işe yeni başlayan ya da mesleğinin ilk yıllarında olan profesyoneller ile 16 yıl ve üzeri inşaat sektörü deneyimine sahip katılımcılar arasında firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma değişkenine ait görüş farklılıklarının anlamlı olduğunu göstermektedir. Mesleğinin ilk yıllarında olan profesyonellere göre yönetici özellikleri arasından firmaları hakkındaki bilgilere sahip olma deneyimli profesyonellere göre daha önemlidir. Bu durum, deneyimli profesyonellerin

firmaların sistem ve organizasyonu hakkında yeterince bilgi sahibi olduklarını ya da yöneticilerin bu değişkeni yeterince önemsemediklerini gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 8.25. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yeteneği	Esnek yönetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	3,030	4,847	2,476	10,521	3,530	1,283
sd	4	4	4	4	4	4
p	,553	,303	,649	,033*	,473	,864

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	3,448	1,702	,623	7,135	1,430	2,171
sd	4	4	4	4	4	4
p	,486	,790	,960	,129	,839	,704

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.26. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar (1-5 yıl deneyim – 16 ve daha fazla yıl deneyim)

	Firma sistem ve organizasyonu hakkindaki bilgilere sahip olma
Mann-Whitney U	20,000
Wilcoxon W	650,000
Z	-2,804
p	,005*

*p<0,05 anlamlı

8.4.5.5 Uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.27'de gösterilmiştir. Çizelge 8.27'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yönetici özellikleri değişkenlerine ilişkin katılımcıların uluslararası inşaat sektörü deneyimine ait grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Dolayısıyla uluslararası inşaat sektörü deneyiminin az ya da fazla olması, yöneticilerin özellikleri hakkındaki görüşleri etkilemediği söylenebilir.

8.4.5.6 Yönetim kademesine göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.28'de gösterilmiştir. Çizelge 8.28'da görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yönetici özellikleri değişkenlerine ilişkin katılımcıların yönetim kademesine ait grupların görüşleri arasında sadece teknik yetenek değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Çizelge 8.27. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yeteneği	Esnek yönetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	2,285	5,344	5,678	9,139	5,883	8,092
sd	4	4	4	4	4	4
p	,684	,254	,225	,058	,208	,088

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	3,063	5,165	6,239	2,298	2,802	6,821
sd	4	4	4	4	4	4
p	,547	,271	,182	,681	,592	,146

Çizelge 8.28. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – yönetim kademesine göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yetenegi	Esnek yonetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkindaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	8,583	,249	2,830	2,826	1,430	,414
sd	2	2	2	2	2	2
p	,014*	,883	,243	,243	,489	,813

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	2,586	1,947	,294	,136	,725	5,716
sd	2	2	2	2	2	2
p	,274	,378	,863	,934	,696	,057

*p<0,05 anlamlı

Teknik yetenek değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı bulunan farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, bu farklılığın alt düzey ve orta düzey yönetim kademesinde görev yapan katılımcılar arasında olduğu görülmüştür (Çizelge 8.29). Alt düzey yönetim kademesinde görev yapan katılımcılar (saha mühendisleri, tasarım mühendisleri, planlama mühendisleri, kalite kontrol mühendisleri, iş sağlığı ve güvenliği mühendisleri vs.) için teknik yetenek değişkeni orta düzey yönetim kademesinde görev yapan katılımcılara (sözleşme müdürü, teknik ofis müdürü, proje tasarım müdürü, iş sağlığı ve güvenliği müdürü, uygulama projesi

koordinatörü, planlama ve kontrol müdür yardımcısı, iş geliştirme uzmanı, mali işler sorumlusu, şantiye şefi, kalite kontrol müdürü vs.) göre daha önemlidir.

Çizelge 8.29. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – yönetim kademesine göre farklılıklar (alt düzey – orta düzey yönetim kademesi)

	Teknik yetenek
Mann-Whitney U	208,500
Wilcoxon W	1384,500
Z	-2,507
p	,012*

*p<0,05 anlamlı

8.4.5.7 Farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların farklı ülkelerdeki deneyim sayılarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.30'de gösterilmiştir. Çizelge 8.30'da görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yönetici özellikleri değişkenlerine ilişkin katılımcıların farklı ülkelerdeki deneyim sayısına ait grupların görüşleri arasında sadece başkalarından öğrenme isteği değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Başkalarından öğrenme isteği değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı bulunan farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, bu farklılığın 3 farklı ülke deneyimine sahip katılımcılar ile 4 ve daha fazla ülke deneyimine sahip katılımcılar arasında olduğu görülmüştür (Çizelge 8.31).

Çizelge 8.30. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yeteneği	Esnek yönetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	1,983	2,837	3,158	3,727	6,341	5,922
sd	5	5	5	5	5	5
p	,852	,725	,676	,589	,274	,314

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	6,493	2,768	16,387	3,350	3,586	7,374
sd	5	5	5	5	5	5
p	,261	,736	,006*	,646	,610	,194

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.31. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar (3 farklı ülke – 4 ve daha fazla ülke deneyimi)

	Başkalarından öğrenme isteği
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	55,000
Z	-2,171
p	,030

*p<0,05 anlamlı

8.4.5.8 Firmaya göre farklılıklar

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerine ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların görev yaptıkları firmaya göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.32'de gösterilmiştir. Çizelge 8.32'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yönetici özellikleri değişkenlerine ilişkin katılımcıların görev

yaptıkları firmaya göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla farklı firmada görev yapma, yönetici özellikleri hakkındaki görüşleri etkilediği söylenebilir.

Çizelge 8.32. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – firmaya göre farklılıklar

	Teknik yetenek	Dil yeteneği	Esnek yönetim stili	Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma	Belirsizlik hoşgörüsü	Çalışanlara objektif yaklaşım
Ki-kare	4,892	2,855	4,423	1,111	9,393	1,118
sd	3	3	3	3	3	3
p	,180	,415	,219	,774	,025*	,773

	Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	Yurtdışı ülkelere ilgi	Başkalarından öğrenme isteği	İdari yeterlilik	Yurtdışı deneyime ilgi	İletişim yeteneği
Ki-kare	6,143	6,350	3,046	10,865	7,890	5,072
sd	3	3	3	3	3	3
p	,105	,096	,385	,012*	,048*	,167

*p<0,05 anlamlı

İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar, belirsizlik hoşgörüsü, idari yeterlilik ve yurtdışı deneyime ilgi değişkenleri için bulunmuştur. Anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için firma grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Çizelge 8.33-34'de görüleceği üzere belirsizlik hoşgörüsü ve idari yeterlilik değişkenlere ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar Türk ve Japon firmaları arasında, yurtdışı deneyime ilgi değişkenine ilişkin anlamlı farklılıklar ise projede görev yapan alt yüklenici Türk firması ile ana yüklenici firma çalışanları arasında bulunmuştur. Belirsizlik hoşgörüsü Japon firmasında görev yapan katılımcılar için Türk firmasında görev yapan katılımcılara göre daha önemli iken, idari yeterlilik Türk firmasında çalışan profesyoneller için daha önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yurtdışı deneyime ilgi projede görev yapan alt yüklenici firma çalışanları için ana yüklenici firma çalışanlarına göre daha önemsiz bir faktör olarak belirlenmiştir.

Çizelge 8.33. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – firmaya göre farklılıklar (Türk-Japon)

	Belirsizlik hoşgörüsü	İdari yeterlilik
Mann-Whitney U	212,500	205,500
Wilcoxon W	1073,500	358,500
Z	-2,337	-2,463
p	,019*	,014*

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.34. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri – firmaya göre farklılıklar (Alt Yüklenici-Ana Yüklenici)

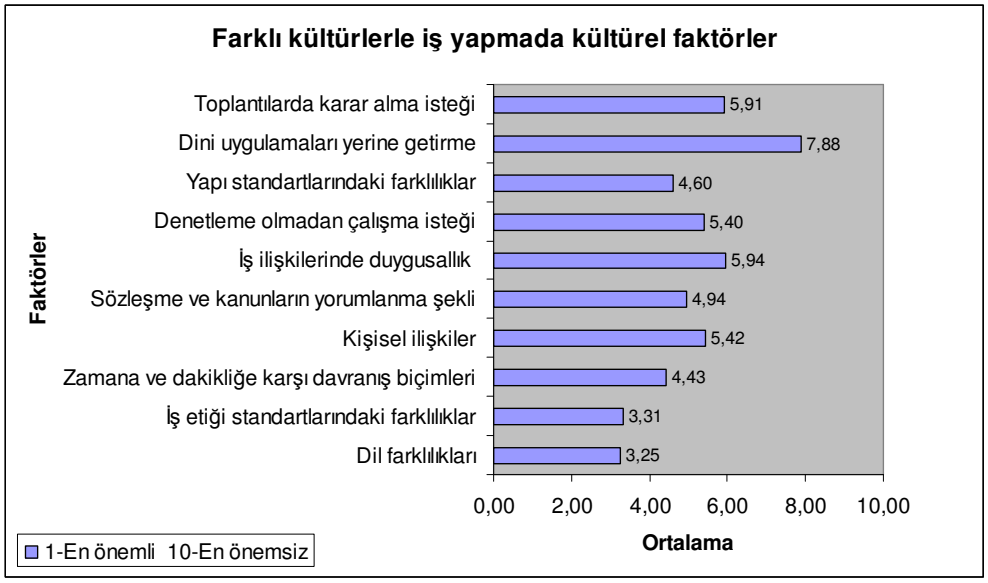
	Yurtdışı deneyime ilgi
Mann-Whitney U	10,500
Wilcoxon W	163,500
Z	-2,560
p	,010*

*p<0,05 anlamlı

8.4.6 Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler

Katılımcılardan farklı kültürlerle iş yapmada kültürel faktörlerin önem derecelerinin listelenmesi istenmiştir. Bu doğrultuda toplam 10 faktör değerlendirilmiştir. Bu faktörler, Hofstede ve Bond [190], Kogut ve Singh [191] ve Trompenaars'ın [18] kültürel boyutları göz önüne alınarak oluşturulmuş değişkenlerdir. Faktörlerin hepsi farklı kültürlerle iş yapmada önemlidir ancak anketi cevaplayanlardan önem sırasına göre bu faktörleri listelemeleri istenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, dil farklılıkları ve iş etiği standardlarındaki farklılıklar en önemli faktörler olarak bulunmuştur (Şekil 8.51). Sonuçlar incelendiğinde dini uygulamaların önemsiz olduğu görülmektedir ve iş yapmayı etkilemediği düşünülmektedir. Bu sonuçlar, nitel çalışmada elde edilen veriler ile uyumludur. Dil farklılıkları nitel çalışmada da farklı kültürlerle iş yapmada en önemli problemlerden biri olarak öne çıkmış, din faktörü ise önemsiz olarak bulunmuştur.



Şekil 8.51. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler

Türk profesyoneller için en önemli faktör olarak iş etiği standardlarındaki farklılıklar bulunmuştur (Çizelge 8.35). Bu faktörü dil farklılıkları izlemektedir. Japon profesyoneller için ise bu iki faktör önemsiz sayılabilecek değerlere sahiptir. Japon profesyoneller için en önemli faktör zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleridir. Nitel çalışmanın analizlerinde de bahsedildiği üzere Japon profesyonellerin yabancılarla çalışmada monokronik kültüre sahip oldukları belirtilmiştir [37]. Dolayısıyla bu sonuç Hall ve Hall'un [37] analizleri ile uyumludur ve Japon profesyonellerin farklı kültürlerle iş yapmada monokronik bir davranış sergiledikleri söylenebilir. Aynı şekilde Türk profesyoneller için bu faktör önemsiz sayılabilecek seviyededir. Dolayısıyla Türk profesyonellerin polikronik kültür davranışları bu noktada görülebilmektedir.

Çizelge 8.35. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre ortalamalar

Milliyet	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Türk	3,91	2,35	4,91	4,65	5,04
Japon	7,00	5,33	2,33	5,33	6,33
Filipinli	2,39	3,87	4,26	7,00	5,22
Hintli	1,00	4,00	3,67	8,00	4,33
Malezyalı	2,00	2,75	2,75	3,25	3,75
İngiliz	6,50	4,50	3,00	9,50	3,00
Çinli	4,13	3,63	4,75	2,50	4,00
Yunan	1,00	2,00	10,00	5,00	1,00
Yeni Zelandalı	1,00	2,00	6,00	7,00	10,00

Çizelge 8.35. (Devam) Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre ortalamalar

Milliyet	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Türk	6,36	5,41	5,00	9,45	5,82
Japon	2,67	5,00	3,67	9,33	8,00
Filipinli	6,00	5,09	4,22	6,78	5,30
Hintli	3,33	5,33	8,33	8,67	8,33
Malezyalı	4,00	6,25	2,50	3,50	2,50
İngiliz	6,50	4,50	3,50	9,00	5,00
Çinli	6,50	5,50	5,13	7,88	8,13
Yunan	12,00	12,00	3,00	12,00	4,00
Yeni Zelandalı	9,00	5,00	4,00	3,00	8,00

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen 10 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Her bir değişkenin ortalaması öngörülen ortalamanın üzerinde ya da altındadır. İstatistiksel testin amacı bu farklılıkların önemli olup olmadığını belirlemektir. Eğer istatistiksel olarak önemli ise, değişken ya önemlidir (öngörülen ortalamanın altında) ya da

önemsizdir (öngörülen ortalamanın üzerinde). Anlamlılık düzeyi 0,05 (p=0,05) olarak alınmıştır.

Z-testin sonuçları Çizelge 8.36-37'de verilmiştir. Önceki bölümde bahsedildiği üzere SPSS programında z-test seçeneği bulunmamakta bunun yerine tek örneklem t-testi yer almaktadır. Ancak sonuçlar karşılaştırıldığında her iki testin sonuçları arasında önemli bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Çizelge 8.36. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için z-test sonuçları – I

Faktörler	**Ortalama**	**z-test**
Dil farklılıkları	3,25	-6,73*
İş etiği standardlarındaki farklılıklar	3,31	-7,67*
Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	4,43	-3,73*
Kişisel ilişkiler	5,42	-0,23
Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli	4,94	-1,59
İş ilişkilerinde duygusallık	5,94	1,32
Denetleme olmadan çalışma isteği	5,40	-0,30
Yapı standardlarındaki farklılıklar	4,60	-2,74*
Dini uygulamaları yerine getirme	7,88	6,45**
Toplantılarda karar alma isteği	5,91	1,14

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 8.36-37'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlerden 4'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- İş etiği standardlarındaki farklılıklar
- Dil farklılıkları
- Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri
- Yapı standardlarındaki farklılıklar

Benzer şekilde %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler arasından 'dini uygulamaları yerine getirme' katılımcılar tarafından önemsiz bulunmuştur. Nitel çalışmayı destekleyen bu analiz sonucuna göre farklı kültürlerle iş yapmada dini uygulamalarının herhangi bir etkisinin olmadığı görüşü hâkimdir.

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlerden 5'i (kişisel ilişkiler, sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli, iş ilişkilerinde duygusallık, denetleme olmadan çalışma isteği, toplantılarda karar alma isteği) ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Çizelge 8.37. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için z-test sonuçları - II

	Test Değeri = 5.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Dil farklılıkları	-6,716	66	,000	-2,246	-2,91	-1,58
İş etiği standardlarındaki farklılıklar	-7,680	66	,000	-2,187	-2,75	-1,62
Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	-3,738	66	,000	-1,067	-1,64	-,50
Kişisel ilişkiler	-,227	66	,821	-,082	-,80	,64
Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli	-1,587	66	,117	-,560	-1,26	,14
İş ilişkilerinde duygusallık	1,320	66	,191	,440	-,23	1,11
Denetleme olmadan çalışma isteği	-,300	66	,765	-,097	-,74	,55
Yapı standardlarındaki farklılıklar	-2,740	66	,008	-,903	-1,56	-,25
Dini uygulamaları yerine getirme	6,457	66	,000	2,381	1,64	3,12
Toplantılarda karar alma isteği	1,144	66	,257	,410	-,31	1,13

Katılımcılardan farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlerden en önemli olarak nitelendirdikleri ilk dört faktörün açıklaması istenmiştir. İş etiği standardlarındaki farklılıklar, uluslararası inşaat projelerinde farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen en önemli faktör olarak belirtilmiştir. Analiz sonucu, nitel

çalışmadan elde edilen bulguları desteklemektedir. Farklı kültürlerin iş etiği anlayışlarının farklı olması, iş düzenlerinin, yapılarının ve çalışma metodlarının farklılık göstermesi verimliliği ve farklı kültürlerle iş yapmayı problem haline getiren etkenler olarak belirtilmektedir. İş etiği standardlarındaki farklılıkları en önemli özelliklerden biri olarak ifade eden katılımcıların yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'İş düzeni, yapısı her kültürde farklıdır. İşin takım olarak yapılması şarttır, çünkü projeyi ekip bitirir'.

'Bence en önemlisi iş etiği anlayışındaki farklılıklar. Bir işin başarılı yönetimi için ortak bir etiksel anlayış şarttır. Bu işin harmonisi için gereklidir'.

Dil farklılıkları katılımcılara göre uluslararası inşaat projelerinde farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen ikinci en önemli faktördür. Analiz sonucu, nitel çalışmanın bulguları ile uyumludur. Nitel çalışmada farklı kültürlerle iş yapmada ortak dilin etkili kullanılmaması sonucu yanlış anlaşılmalar ve yönetim uygulamalarına olan etkisi sıkça atıf yapılmıştır. Dil farklılıkları nicel çalışmada da benzer nedenlerle farklı kültürlerle iş yapmada önemli bir problem olarak görülmektedir. Katılımcıların dil farklılıkları ile ilgili yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Çözümü imkânsız olan yanlış anlaşılma sorunları doğuruyor. Tartışmalar bundan dolayı tamiri mümkün olmayan hasarlar verebiliyor'.

'İletişim problemleri daha fazla işin yapılmasına neden oluyor'.

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen üçüncü önemli faktör olarak kültürlerin zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri tespit edilmiştir. Nitel çalışma ile uyumluluk gösteren bu analiz sonucuna göre farklı kültürlerin zaman algılamalarının farklı olması ve zamanı kullanma biçimleri iş verimliliğini doğrudan etkilediği görülmektedir. Katılımcıların zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri ile ilgili yorumlarından biri aşağıda verilmiştir:

'İlk önemli olan zaman ve dakikliktir. Maalesef bütün toplumlar işlerini hızlı ve zamanında yapan toplumlar değiller. Zaman çok önemlidir'.

Katılımcıların farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler arasında önemli gördükleri diğer unsur yapı standardlarındaki farklılıklardır. Farklı ülkelerin farklı yapı standardlarına sahip olmaları ve projelerde farklı

standardların uygulanması nitel çalışmada da üzerinde önemle durulan konuların başında gelmiştir. Dolayısıyla analiz sonucu nitel çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Projede Amerikan ve Japon standardlarının hangisinin kullanılacağı üzerinde zaman zaman problemlerin yaşandığı belirtilmektedir. Farklı yapı standardlarının kullanımının karar almayı zorlaştırdığı ifade edilmektedir. Katılımcıların yapı standardlarındaki farklılıklarla ilgili yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Standardlar metodları oluşturuyor. Metodlar - kişisel davranışlar ile sonuçlanıyor'.

'Yapı standardlarındaki farklılıklar karar almayı zorlaştırır'.

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen diğer faktörlerin neler olabileceği katılımcılara açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Katılımcılardan sadece 6'sının ek maddeler eklediği görülmüştür. Bu maddeler; cinsiyet ayrımcılığı, önyargılı davranma, standard uygulamaları değiştirmeye çalışma, hata yapmama isteği, öğretici davranış biçimi ve dil farklılıkları ile ilgili olan yanlış telaffuz etme olarak ifade edilmiştir.

Farklı kültürlerle iş yapma ile ilgili 10 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir.

8.4.6.1 Milliyete göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların milliyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, Çizelge 8.38'de gösterilmiştir. Çizelge 8.38'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre dil farklılıkları, kişisel ilişkiler ve dini uygulamaları yerine getirme değişkenlerine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çizelge 8.38. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	17,574	8,454	11,902	25,640	9,078
sd	8	8	8	8	8
p	,025*	,390	,156	,001*	,336

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	14,218	3,814	9,559	18,635	15,095
sd	8	8	8	8	8
p	,076	,873	,297	,017*	,057

*p<0,05 anlamlı

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır.

Çizelge 8.39, kişisel ilişkiler ve dini uygulamaları yerine getirme değişkenlerine ilişkin Türk ve Filipinli profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Kişisel ilişkiler Türk profesyoneller için Filipinli profesyonellere göre daha önemli bir özellik olarak belirlenirken, dini uygulamalar faktörü Filipinli profesyoneller için Türk profesyonellere göre daha önemlidir ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.39. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Filipinli)

	Dil farklılıkları	Kişisel ilişkiler	Dini uygulamaları yerine getirme
Mann-Whitney U	171,000	119,500	129,500
Wilcoxon W	447,000	372,500	405,500
Z	-1,958	-3,055	-2,964
p	,050	,002*	,003*

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.40, %5 anlamlılık düzeyinde dil farklılıkları ve kişisel ilişkiler değişkenlerine ilişkin Türk ve Hintli profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Dil farklılıkları Hintli profesyonellere göre daha önemli iken kişisel ilişkiler Türk profesyonellere göre daha önemli değişkenler olarak bulunmuştur ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.40. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Hintli)

	Dil farklılıkları	Kişisel ilişkiler	Dini uygulamaları yerine getirme
Mann-Whitney U	9,000	4,000	29,000
Wilcoxon W	15,000	257,000	35,000
Z	-2,065	-2,463	-,380
p	,039*	,014*	,704

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.41, %5 anlamlılık düzeyinde dini uygulamaları yerine getirme değişkenine ilişkin Türk ve Malezyalı profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Genelde önemsiz bir faktör olarak bulunan bu değişken Malezyalı profesyonellere göre Türk profesyonellerden daha önemli olarak belirlenmiştir ve sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 8.41. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Malezyalı)

	Dil farklılıkları	Kişisel ilişkiler	Dini uygulamaları yerine getirme
Mann-Whitney U	27,000	28,500	13,500
Wilcoxon W	37,000	38,500	23,500
Z	-1,233	-1,122	-2,369
p	,218	,262	,018*

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.42, %5 anlamlılık düzeyinde kişisel ilişkiler değişkenine ilişkin Türk ve İngiliz profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Kişisel ilişkiler Türk profesyonellere göre İngiliz profesyonellerden farklı kültürlerle iş yapmada çok daha önemli buldukları bir faktör olarak değerlendirilebilir ve bu sonuç Gesteland'ın [41] kültürel boyutları ile uyumludur.

Çizelge 8.42. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-İngiliz)

	Dil farklılıkları	Kişisel ilişkiler	Dini uygulamaları yerine getirme
Mann-Whitney U	9,000	,500	15,500
Wilcoxon W	262,000	253,500	18,500
Z	-1,377	-2,283	-,762
p	,169	,022*	,446

*p<0,05 anlamlı

Çizelge 8.43, %5 anlamlılık düzeyinde kişisel ilişkiler ve dini uygulamaları yerine getirme değişkenlerine ilişkin Türk ve Çinli profesyonellerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Her iki değişken Çinli profesyoneller için Türk profesyonellere göre daha önemli olarak belirlenmiştir.

Çizelge 8.43. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar (Türk-Çinli)

	Dil farklılıkları	Kişisel ilişkiler	Dini uygulamaları yerine getirme
Mann-Whitney U	87,000	36,500	44,500
Wilcoxon W	123,000	72,500	80,500
Z	-,048	-2,447	-2,205
p	,962	,014*	,027*

*p<0,05 anlamlı

Türk – Japon, Türk – Yunan ve Türk – Yeni Zelandalı profesyonellerinin arasında ise farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Türk profesyoneller ile diğer milliyete sahip katılımcılar arasında değişkenler için anlamlı farklılıkların yanı sıra, diğer milliyetlerin görüşleri arasında da farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dil farklılıkları değişkeni için; Japon - Filipinli (p=0,007), Japon – Hintli (p=0,037), Japon – Malezyalı (p=0,032), Filipinli – İngiliz (p=0,030); kişisel ilişkiler değişkeni için Filipinli – Çinli (p=0,001), Hintli – Çinli (p=0,013), İngiliz – Çinli (p=0,032) profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

8.4.6.2 Meslek grubuna göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.44'de gösterilmiştir. Çizelge 8.44'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen değişkenlerine ilişkin farklı meslek gruplarının görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yoktur (p>0,05). Dolayısıyla meslek gruplarının farklı kültürlerle iş yapmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur hipotezi desteklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı kültürlerle iş yapmaya ilişkin değişkenler inşaat mühendisi, elektrik mühendisi, mimar ya da makine mühendislerine göre farklılık göstermemektedir.

8.4.6.3 Eğitim seviyesine göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.45'de gösterilmiştir. Çizelge 8.45'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen değişkenlere ilişkin farklı eğitim

seviyesine ait grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yoktur (p>0,05). Dolayısıyla eğitim seviyesi gruplarının farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin değişkenler katılımcıların lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

Çizelge 8.44. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – meslek gruplarına göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	9,588	7,206	12,768	5,820	10,373
sd	10	10	10	10	10
p	,477	,706	,237	,830	,408

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	9,836	12,692	10,455	13,710	9,509
sd	10	10	10	10	10
p	,455	,241	,402	,187	,485

Çizelge 8.45. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – eğitim seviyesine göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	3,706	,187	1,075	2,504	3,069
sd	2	2	2	2	2
p	,157	,911	,584	,286	,216

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	1,292	1,741	3,916	3,246	2,353
sd	2	2	2	2	2
p	,524	,419	,141	,197	,308

8.4.6.4 İnşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların inşaat sektörü deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.46'da gösterilmiştir. Çizelge 8.46'da görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen değişkenlere ilişkin katılımcıların inşaat sektörü deneyimine ait grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05). Dolayısıyla eğitim seviyesi, farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri etkilememektedir hipotezi kabul edilmektedir.

Çizelge 8.46. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	6,015	6,016	4,412	3,201	4,819
sd	4	4	4	4	4
p	,198	,198	,353	,525	,306

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	5,063	1,129	,782	,586	,847
sd	4	4	4	4	4
p	,281	,890	,941	,965	,932

8.4.6.5 Uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.47'de gösterilmiştir. Çizelge 8.47'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen değişkenlere

ilişkin katılımcıların uluslararası inşaat sektörü deneyimine ait grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05). Dolayısıyla uluslararası inşaat sektörü deneyiminin az ya da fazla olması, farklı kültürlerle iş yapma hakkındaki görüşleri etkilemediği söylenebilir.

Çizelge 8.47. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – uluslararası inşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	4,149	4,870	4,111	3,477	2,767
sd	4	4	4	4	4
p	,386	,301	,391	,481	,598

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	2,502	3,131	2,993	8,222	3,177
sd	4	4	4	4	4
p	,644	,536	,559	,084	,529

8.4.6.6 Yönetim kademesine göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.48'de gösterilmiştir. Çizelge 8.48'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen değişkenlere ilişkin katılımcıların yönetim kademesine ait grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05). Dolayısıyla çalışanların alt, orta ya da üst yönetim kademelerinde olmasının farklı kültürlerle iş yapma hakkındaki görüşleri etkilemediği söylenebilir.

Çizelge 8.48. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – yönetim kademesine göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	4,762	,297	3,120	,562	4,671
sd	2	2	2	2	2
p	,092	,862	,210	,755	,097

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	1,437	2,251	2,506	2,078	1,985
sd	2	2	2	2	2
p	,488	,325	,286	,354	,371

8.4.6.7 Farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların farklı ülkelerdeki deneyim sayılarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.49'da gösterilmiştir. Çizelge 8.49'da görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen değişkenlere ilişkin katılımcıların farklı ülkelerdeki deneyim sayısına ait grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla çalışanların farklı ülkelerde az ya da çok sayıda deneyim sahibi olmaları farklı kültürlerle iş yapma hakkındaki görüşlerini etkilemediği söylenebilir.

Çizelge 8.49. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	2,263	4,949	6,907	5,610	4,525
sd	5	5	5	5	5
p	,812	,422	,228	,346	,477

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	6,532	5,448	6,741	3,171	5,360
sd	5	5	5	5	5
p	,258	,364	,241	,674	,374

8.4.6.8 Firmaya göre farklılıklar

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlere ilişkin ölçüm sonuçlarının katılımcıların görev yaptıkları firmaya göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.50'de gösterilmiştir. Çizelge 8.50'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen değişkenlere ilişkin katılımcıların görev yaptıkları firmaya göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla farklı firmada görev yapma, farklı kültürlerle iş yapma hakkındaki görüşleri etkilediği söylenebilir.

Çizelge 8.50. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – firmaya göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	Kişisel ilişkiler	Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
Ki-kare	4,224	10,213	3,065	3,684	4,040
sd	3	3	3	3	3
p	,238	,017*	,382	,298	,257

	İş ilişkilerinde duygusallık	Denetleme olmadan çalışma isteği	Yapı standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme	Toplantılarda karar alma isteği
Ki-kare	1,101	1,525	2,096	10,747	2,258
sd	3	3	3	3	3
p	,777	,676	,553	,013*	,521

*p<0,05 anlamlı

İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar, iş etiği standardlarındaki farklılıklar ve dini uygulamaları yerine getirme değişkenleri için bulunmuştur. Anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için firma grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Çizelge 8.51'de görüleceği üzere değişkenlere ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar Türk ve Japon firmaları arasında bulunmuştur. İş etiği standardlarındaki farklılıklar Türk firmasında görev yapan profesyoneller için Japon firmasında görev yapan profesyonellere göre daha önemli olarak görülmektedir. Dini uygulamaları yerine getirme genel olarak önemsiz bir faktör olarak tespit edilmişken, bu faktör Japon firmasında görev yapan profesyoneller için Türk firmasında görev yapan profesyonellere göre daha önemli bir faktördür.

Çizelge 8.51. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler – firmaya göre farklılıklar (Türk-Japon)

	İş etiği standardlarındaki farklılıklar	Dini uygulamaları yerine getirme
Mann-Whitney U	189,000	212,500
Wilcoxon W	342,000	1202,500
Z	-3,034	-2,680
p	,002*	,007*

*p<0,05 anlamlı

8.4.7 Uluslararası projelerde istihdam

Katılımcılara uluslararası inşaat projelerinde profesyoneller seçilirken hangi kriterlerin dikkate alındığı sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kriterler farklı uluslardan katılımcıların verdikleri cevaplara göre kategorilendirilmiştir (Çizelge 8.52).

Çizelge 8.52. Uluslararası projelerde istihdam kriterleri

Milliyet	Kriterler
Türk (n=22)	Teknik bilgi (n=6) Deneyim (n=4) Diploma, karizma, havalı görünüş, şan, unvan (n=1) Dil yeteneği (n=7) Yurtdışı deneyim (n=5) Yöneticilik vasıfları (n=3) Yabancı standardlara hakim olma (n=1) Problem çözme becerisi (n=2) İletişim becerileri (n=3) Çevre (n=2) İş etiğine uygun hareket eden, objektif yaklaşan (n=2) İnsan ilişkileri güçlü (n=1) Adil yönetim (n=1) Eğitim seviyesi (n=3)
Japon (n=3)	Dil yeteneği (n=1) Mühendislik işleri yeteneği (n=1) Teknik bilgi (n=1)
Filipinli (n=27)	Teknik bilgi (n=8) Deneyim (n=9) İletişim becerisi (n=2) Kişisel ilişkiler (n=1) Performans (n=1) Kişilik (n=2) Esneklik (n=1) Saygı (n=1) Eğitim seviyesi (n=4)
Hintli (n=4)	Teknik bilgi (n=4) Eğitim (n=1) İletişim becerisi (n=1) Deneyim (n=1) Farklı kültürlere uyum sağlayabilme (n=1)
Malezyalı (n=4)	Teknik bilgi (n=3) Deneyim (n=2)
Çinli (n=8)	Teknik bilgi (n=2) Dil yeteneği (n=2) Çalışma stili (n=2)
İngiliz (n=2)	Teknik bilgi (n=1) Deneyim (n=2)
Yunan (n=1)	Teknik bilgi
Yeni Zelandalı (n=1)	Teknik bilgi Deneyim

Bulgular incelendiğinde, teknik bilginin tüm uluslar için en önemli kriterlerden biri olduğu göze çarpmaktadır. Dil yeteneği uluslararası projelerde

personel seçiminde önemli olarak ifade edilen kriterlerden biridir. Özellikle yabancı firmalarla ortak girişim ile üstlenilen projelerde dil yetenekleri çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Ortak dilin etkili kullanılamaması sonucu problemlerin ve anlaşmazlıkların meydana geldiği daha önceki bölümlerde sıkça dile getirilmiştir. Dolayısıyla uluslararası projeler için yönetici seçiminde dil yeteneklerinin göz önüne alınması hayati önem taşımaktadır. Günaydın [192], Japon işletmelerinde çalışan kimselerde aranan özelliklerin; başlangıçta teknik özellikler, bilgi ve beceri; orta seviye yöneticilerde insanlarla ilişki kurabilme yeteneği ve becerisi; ve üst düzey yöneticilerde liderlik vasıfları ve bunları uygulama kabiliyeti olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla Japon yöneticilerden elde edilen bulgular, literatürdeki çalışmalar ile uyumludur.

İş deneyimi ve uluslararası deneyimler de katılımcıların personel seçiminde öne sürdükleri ortak kriterler olarak gözükmektedir. Projede yer alan Türk ve Japon firmaların yönetici pozisyonundaki personelin milliyetleri göz önüne alındığında her iki firmanın yönetici pozisyonundaki kişilerin kendi uluslarından seçilen yöneticiler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her iki firmanın da uluslararası projeler için yönetici seçimlerinde etnosentrik modeli uyguladıkları söylenebilir.

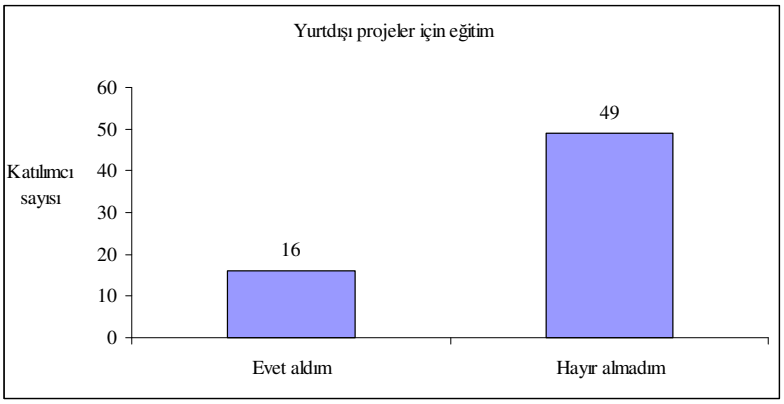
Etnosentrizm uluslararası faaliyetler için yatırım yapan ülkelerde yönetici sağlanmasıdır. Bu modelde ülke dışı faaliyetlerde özellikle önemli yönetim basamaklarında firmalar kendi ülkelerinden yöneticiler seçmektedir. Çok-uluslu işletmelerde uygulanan modeller kısmında da bahsedildiği üzere firmalar etnosentrik model ile yönetici seçiminde teknoloji ve know-how'ın başarılı bir şekilde transferinin ana ülke personeli ile daha iyi bir şekilde gerçekleştirileceğini savunmaktadır. Bu modelin dezavantajları arasında yabancı ülkelerde istihdam edilen kendi ülke yöneticilerinin o ülkelere adapte olmada yaşanan zorluklar ve verimsizlikleri yer almaktadır.

8.4.8 Uluslararası projeler için eğitim

Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar başlıklı anketin birinci bölümünün son kısmında katılımcılara yurtdışı projeler için eğitim alıp

almadıkları sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular, '*uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir'* hipotezi ile ilgilidir.

Analiz sonuçlarına göre, sorunun 7 katılımcı tarafından cevaplanmadığı, soruyu cevaplayan katılımcıların ise %75,4'ünün hiçbir eğitim almadıkları görülmektedir (Şekil 8.52).



Şekil 8.52. Yurtdışı projeler için eğitim-I

Projelerdeki görevlerine başlamadan önce eğitim aldıklarını ifade eden katılımcıların ne tür bir eğitim aldıkları Çizelge 8.53'de gösterilmiştir. Çizelge 8.53'deki bulgular incelendiğinde katılımcılara verilen eğitimlerin çoğunlukla teknik eğitim olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre hiçbir çalışanın daha önce kültürel konularda bir eğitim almadığı görülmektedir. Bu sonuç nitel çalışma ile uyumludur ve 'uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir' hipotezini desteklemektedir.

Katılımcılara yurtdışı projeler için verilmesi gereken eğitimler sorulduğunda nitel çalışmada olduğu gibi dil ve teknik eğitim ön plana çıkmaktadır (Çizelge 8.54). Dil eğitiminin projede ortak dilin etkili kullanılmamasından dolayı yaşanan anlaşmazlıklara bir çözüm olabileceği ifade

edilmektedir. Kültürel konularda verilecek eğitimin faydalı olabileceği ise Türk profesyoneller tarafından dile getirilmiştir.

Çizelge 8.53. Yurtdışı projeler için alınan eğitimler

Milliyet	**Eğitim türü**
Türk (n=4)	Firma ve proje hakkında eğitim (n=1) Genel tanıtıcı bir eğitim (beklentilere dayalı) (n=1) Teknik eğitim (n=2)
Filipinli (n=7)	İş güvenliği uygulamaları (n=3) Proje hakkında informal eğitim (n=2) Teknik eğitim (n=2)
Hintli (n=1)	İş sorumlulukları, kurallar (n=1)
Malezyalı (n=3)	Proje hakkında informal eğitim (n=2) Teknik eğitim (n=1)
Japon (n=1)	Teknik eğitim (n=1)

Çizelge 8.54. Yurtdışı projeler için verilmesi gereken eğitimler

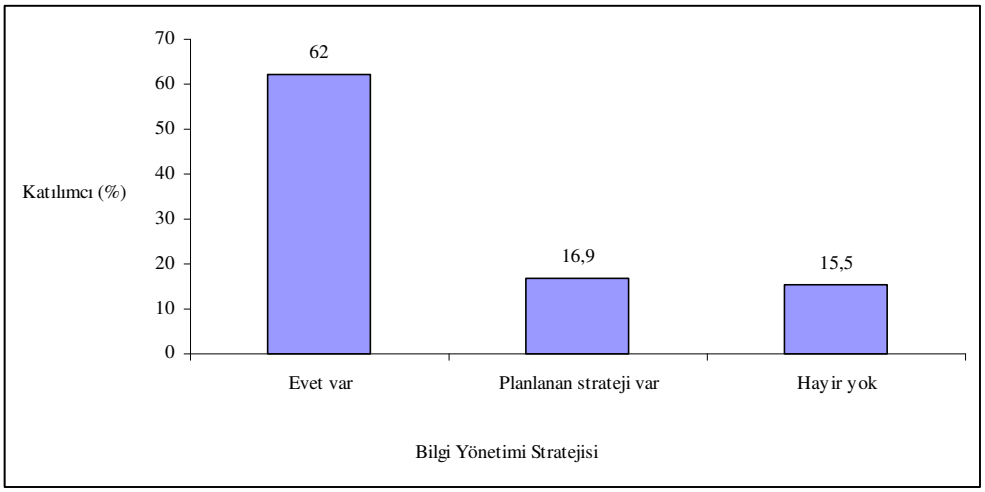
Milliyet	**Eğitim türü**
Türk	Farklı kültürlerin inceliklerini tanıtmak (n=3) Dil eğitimi (n=3) Sözleşme ve kanunlar (n=1) Yerel ve uluslararası standardlar (n=3) Firma ve proje hakkında eğitim (n=6) Benzer projeler/örneklendirme (n=1) İş ilişkileri/organizasyonel bilgilendirme (n=1) Koşullarla ilgili (yaşam, iş, dil, kültür vs) bilgi (n=4) Projenin bulunduğu ülke ile ilgili bilgiler (n=3) Oryantasyon eğitimi (n=1) Psikolojik analiz (n=1) Takım çalışmasına ait eğitimler (n=1)
Filipinli	Dil eğitimi (n=3) Teknik eğitim (n=5)
İngiliz	Oryantasyon programı (n=1) Dil eğitimi (n=1)
Hintli	Teknik eğitim (n=2)
Japon	Dil eğitimi (n=2) Sözleşme hukuku (n=1)
Çinli	Dil eğitimi (n=5)

8.5. Kültürlerarası Bilgi Yönetimi

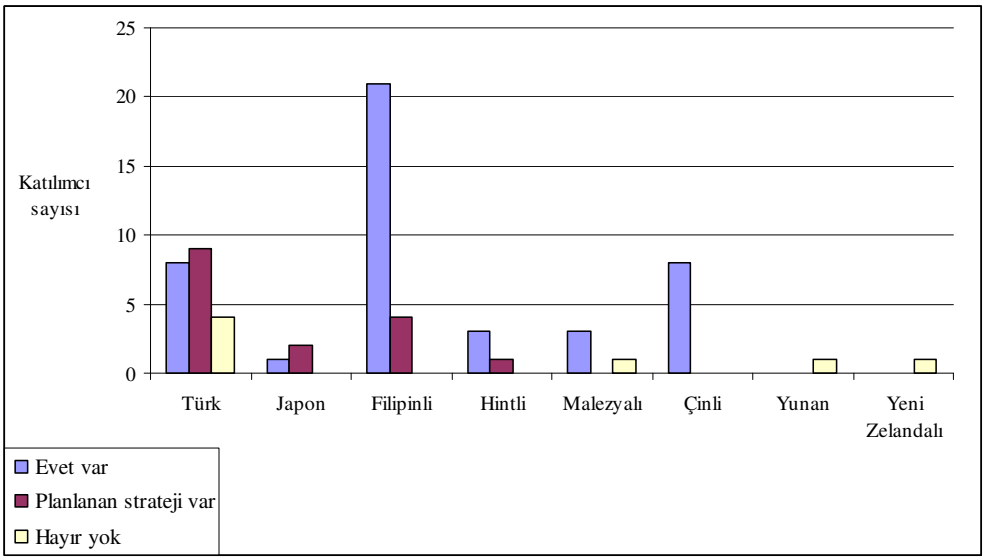
Anketin ikinci bölümünü oluşturan kültürlerarası bilgi yönetimi konu başlıklı kısmını 71 kişi cevaplamıştır. Anketin birinci kısmını cevaplayanlar aynı zamanda ikinci kısmını da cevaplamışlardır. İki yönetici (Türk ve İngiliz) ikinci anketi doldurmamış, bir yönetici (Filipin) ise sadece ikinci anketi cevaplamıştır. Dolayısıyla toplamda 71 kişi anketin ikinci kısmını cevaplamıştır. Bu çalışanlardan 48'i Japon firmasında, 16'sı Türk firmasında, kalan 7'si ise ortaklığa bağlı çalışan taşeron firma çalışanlarından oluşmaktadır. Anketi cevaplayan kişilerin demografik özellikleri anketin birinci kısmında verilmiştir.

8.5.1 Bilgi yönetimi stratejisi

Görüşmecilere firmalarının bir bilgi yönetimi stratejisine sahip olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcılardan 4'ü bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Analiz sonuçlarına göre soruyu cevaplayan katılımcıların %62'si firmalarının bir bilgi yönetimi stratejisine sahip olduğunu belirtmiştir (Şekil 8.53-54). Katılımcıların aynı firmada çalışıyor olmalarına rağmen farklı sonuçlar vermeleri, bilgi yönetimi uygulamalarının henüz yeterince etkili olarak uygulanmadığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil 8.53. Bilgi yönetimi stratejisi-I

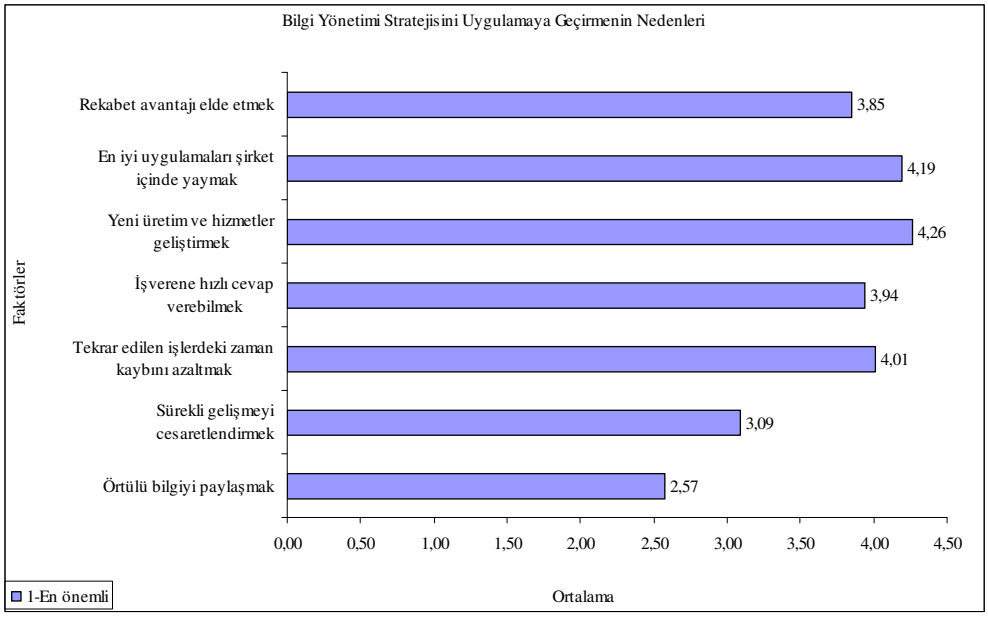


Şekil 8.54. Bilgi yönetimi stratejisi-II

8.5.2 Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri

Pauleen ve ark. [4], bilgi yönetiminde bilgi yönetimi stratejilerini ve süreçlerini etkilemede farklı kültürel bağlamlar olduğunu ve ulusal, bölgesel/etnik, ve organizasyonel kültürlerin birbirleriyle kompleks bir ilişkilerinin olduğunu ifade etmiştir.

Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin en önemli nedeni olarak örtülü bilgiyi paylaşmak bulunmuştur (Şekil 8.55). Türk ve Filipinli profesyoneller örtülü bilgi üzerine yoğunlaşırken, Japonlar rekabet avantajını en önemli faktör olarak belirtmiştir. Bu sonuçlar, Türk profesyonellerinin nitel çalışmada da belirttikleri üzere bilgi paylaşımında sıkıntılar çektiğinin bir göstergesi olarak varsayılabilir.



Şekil 8.55. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri

Yukarıda verilen 7 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 7'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 4 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.55-56'da verilmiştir.

Çizelge 8.55. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri z-test sonuçları – I

Faktörler	**Ortalama**	**z-test**
Örtülü bilgiyi paylaşmak	2,57	-6,51*
Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek	3,09	-3,86*
Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak	4,01	0,06
İşverene hızlı cevap verebilmek	3,94	-0,25
Yeni üretim ve hizmetler geliştirmek	4,26	1,04
En iyi uygulamaları şirket içinde yaymak	4,19	0,88
Rekabet avantajı elde etmek	3,85	-0,56

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli

Çizelge 8.55-56'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenlerinden 2'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Örtülü bilgiyi paylaşmak
- Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek

Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenlerinden kalan 5 değişken ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenleri ile ilgili 7 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.57'de gösterilmiştir. Çizelge 8.57'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre sadece tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak değişkenine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çizelge 8.56. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri z-test sonuçları – II

	Test Değeri = 4					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Örtülü bilgiyi (deneyimler, hafızadaki bilgiler) paylaşmak	-6,512	67	,000	-1,426	-1,86	-,99
Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek	-3,866	67	,000	-,912	-1,38	-,44
Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak	,057	67	,955	,015	-,50	,53
İşverene hızlı cevap verebilmek	-,254	67	,800	-,059	-,52	,40
Yeni üretim ve hizmetler geliştirmek	1,040	67	,302	,265	-,24	,77
En iyi uygulamaları şirket içinde yaymak	,877	67	,384	,191	-,24	,63
Rekabet avantajı elde etmek	-,556	67	,580	-,147	-,67	,38

Çizelge 8.57. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri – milliyete göre farklılıklar

	Örtülü bilgiyi (deneyimler, hafızadaki bilgiler) paylaşmak	Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek	Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak	İşverene hızlı cevap verebilmek	Yeni üretim ve hizmetler geliştirmek	En iyi uygulamaları şirket içinde yaymak	Rekabet avantajı elde etmek
Ki-kare	11,634	13,074	21,402	9,855	6,436	12,274	8,070
sd	7	7	7	7	7	7	7
p	,113	,070	,003*	,197	,490	,092	,326

*p<0,05 anlamlı

Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenlerine ilişkin milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmış ve Türk profesyonellerinin görüşlerinin sadece Filipinli profesyoneller ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür (p=0,002). Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak, Türk profesyoneller için Filipinli profesyonellere göre daha önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Eğitim seviyesine göre farklılıklar incelendiğinde yeni üretim ve hizmetler geliştirmek değişkenine ilişkin lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=0,012). Yüksek lisans derecesine sahip çalışanlar için bu değişken lisans derecesine sahip katılımcılara göre daha önemli olarak bulunmuştur.

Firmaya göre farklılıklar incelendiğinde sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek değişkenine ilişkin Türk ve Japon firmasında çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=0,036). Japon firmasında çalışan profesyoneller için bu değişken Türk firmasında çalışan profesyonellere göre daha önemlidir.

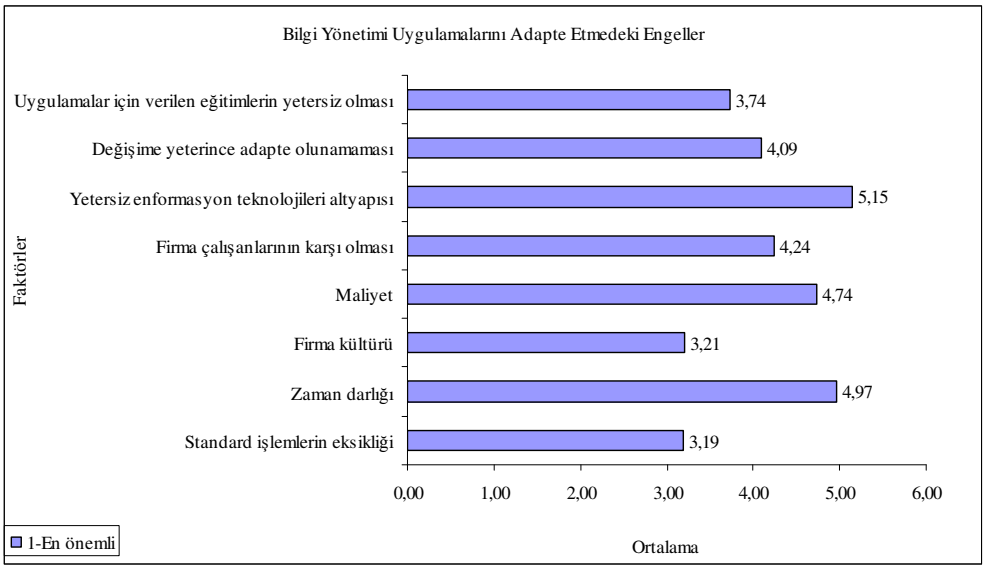
Yönetim kademesine göre farklılıklar incelendiğinde örtülü bilgiyi paylaşmak değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=0,016). Alt düzey yönetim kademesinde çalışanlara göre örtülü bilgiyi paylaşmak orta düzey yönetim kademesinde çalışanlara göre daha önemlidir.

Meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

8.5.3 Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede en önemli engel olarak standard işlemlerin eksikliği ve firma kültürü gösterilmektedir (Şekil 8.56). Nitel çalışmada belirtilen koordinasyon eksikliği ile bu sonuçlar uyumlu varsayılabilir. Türk çalışanlar en önemli engel olarak firma kültürünü görürken, Japonlar uygulamalar için verilen eğitimlerin yetersizliğini en önemli etken olarak belirtmişlerdir.

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki 8 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 8'e kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 4,5 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.58'de verilmiştir.



Şekil 8.56. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller

Çizelge 8.58. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller z-test sonuçları

Faktörler	Ortalama	z-test
Standard işlemlerin eksikliği	3,19	-4,46*
Zaman darlığı	4,97	1,68
Firma kültürü	3,21	-5,06*
Maliyet	4,74	0,77
Firma çalışanlarının karşı olması	4,24	-0,91
Yetersiz enformasyon teknolojileri altyapısı	5,15	2,62**
Değişime yeterince adapte olunamaması	4,09	-1,59
Uygulamalar için verilen eğitimlerin yetersiz olması	3,74	-2,94*

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 8.58'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engellerden 3'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler aşağıda maddeler halinde listelenmiştir:

- Standard işlemlerin eksikliği
- Firma kültürü
- Uygulamalar için verilen eğitimlerin yetersiz olması

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engellerden yetersiz enformasyon teknolojileri altyapısı ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 4 değişken ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller ile ilgili 8 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.59'da gösterilmiştir. Çizelge 8.59'da görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre standard işlemlerin eksikliği ve firma kültürü değişkenlerine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engellere ilişkin milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Firma kültürü değişkenine ilişkin Türk profesyonellerinin görüşlerinin Japon (p=0,007) ve

Filipinli (p=0,010) profesyoneller ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür (p=0,002). Türk profesyoneller için firma kültürü bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede Japon ve Filipinli profesyonellere göre daha önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Çizelge 8.59. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller – milliyete göre farklılıklar

	Standard işlemlerin eksikliği	Zaman darlığı	Firma kültürü	Maliyet	Firma çalışanlarının karşı olması	Yetersiz enformasyon teknolojileri altyapısı	Değişime yeterince adapte olunamaması	Uygulamalar için verilen eğitimlerin yetersiz olması
Ki-kare	28,370	4,979	17,222	10,517	3,945	5,030	6,676	12,659
sd	7	7	7	7	7	7	7	7
p	,000*	,662	,016*	,161	,786	,656	,463	,081

*p<0,05 anlamlı

Standard işlemlerin eksikliği değişkenine ilişkin ise Türk profesyonellerin görüşleri ile Filipinli (p=0,000), Hintli (p=0,011), Malezyalı (p=0,006) ve Çinli (p=0,000) profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Filipinli, Hintli, Malezyalı ve Çinli profesyoneller için standard işlemlerin eksikliği Türk profesyonellere göre daha önemlidir.

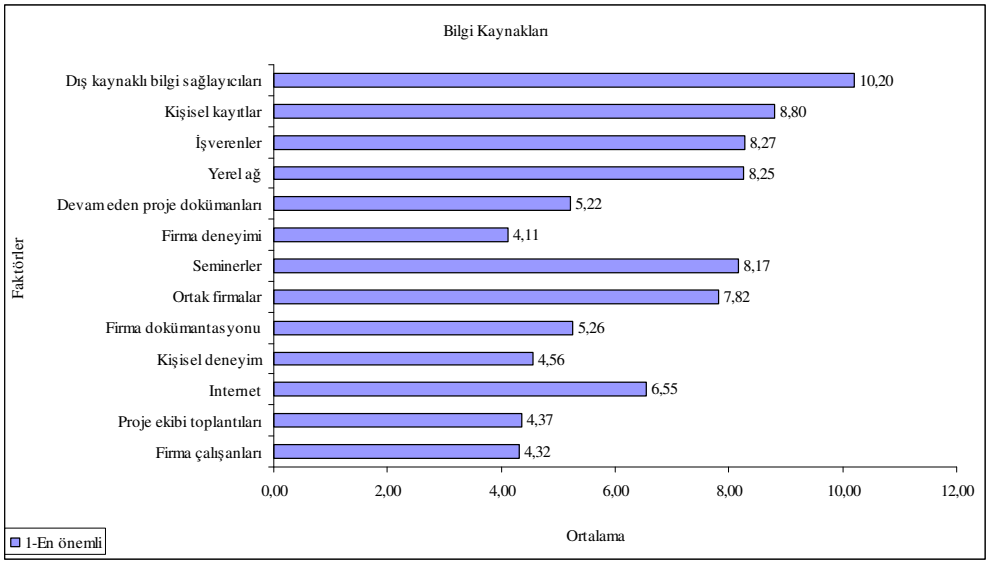
Firmaya göre farklılıklar incelendiğinde standard işlemlerin eksikliği (p=0,000) ve firma kültürü (p=0,002) değişkenlerine ilişkin Türk ve Japon firmasında çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Japon firmasında çalışan profesyoneller için standard işlemlerin eksikliği Türk firmasında çalışan profesyonellere göre bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede daha önemli bir engeldir. Ancak Türk firmasında görev yapan profesyoneller için firma kültürü Japon firmasında çalışan katılımcılara göre daha önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

8.5.4 Bilgi kaynakları

Katılımcılardan firmalarındaki bilgi kaynaklarının neler olduğu ve bu kaynakların önem sırasına göre listelenmesi istenmiştir. İç ve dış bilgi kaynakları aynı soruda bir arada verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre en önemli bilgi kaynakları sırasıyla firma deneyimi, firma çalışanları ve proje ekibi toplantıları gösterilmektedir (Şekil 8.57). Dolayısıyla çalışanların bilgileri daha çok iş arkadaşlarından elde ettikleri görülmektedir.

Türk profesyoneller için en önemli bilgi kaynağı firma çalışanları olarak bulunmuştur. Japon profesyoneller için de en önemli bilgi kaynağı firma çalışanları iken, en önemsiz olarak ortak firmalar ve işverenler gösterilmektedir. Dolayısıyla kendi içine kapalı bir kültüre ve bilgi paylaşımında ketum davranış sergileme özelliklerine sahip oldukları sonucuna varılabilir.



Şekil 8.57. Bilgi kaynakları

Bilgi kaynaklarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 14'e kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 7,5 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.60'da verilmiştir.

Çizelge 8.60. Bilgi kaynakları z-test sonuçları

Faktörler	Ortalama	z-test
Firma çalışanları	4,32	-7,92*
Proje ekibi toplantıları	4,37	-7,84*
Internet	6,55	-2,11*
Kişisel deneyim	4,56	-6,77*
Firma dokümantasyonu	5,26	-5,35*
Ortak firmalar	7,82	0,69
Seminerler	8,17	1,36
Firma deneyimi	4,11	-7,90*
Devam eden proje dokümanları	5,22	-5,99*
Yerel ağ	8,25	1,58
İşverenler	8,27	1,81
Kişisel kayıtlar	8,80	2,86**
Dış kaynaklı bilgi sağlayıcıları	10,20	5,60**
Diğer	13,60	15,25**

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 8.60'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi kaynaklarından 7'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Firma çalışanları
- Firma deneyimi
- Proje ekibi toplantıları
- Kişisel deneyim
- Devam eden proje dokümanları
- Firma dokümantasyonu
- İnternet

Kişisel kayıtlar, dış kaynaklı bilgi sağlayıcıları ve diğer bilgi kaynakları ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 4 değişken ise ne önemli ne de önemsiz kaynaklar olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar, firmalarında görev alan diğer çalışanlarına bilgi kaynağı olarak güvendiklerini belirtmiştir. Katılımcılar, firma deneyiminin yeni projelerde önemli bir bilgi kaynağı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların dış kaynaklı bilgilere kıyasla iç kaynaklı bilgilere daha fazla güvendikleri ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, firma çalışanları ve kişisel deneyimin önemli bilgi kaynakları olarak görülmesi, bu firmaların kişilerin hafızalarındaki bilgilere ve deneyimlerine daha öncelikli olarak başvurduklarını göstermektedir.

Bilgi kaynaklarının bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.61'de gösterilmiştir. Çizelge 8.61'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre firma çalışanları, seminerler, firma deneyimi ve yerel ağ değişkenlerine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çizelge 8.61. Bilgi kaynakları – milliyete göre farklılıklar

	Firma çalışanları	Proje ekibi toplantıları	Internet	Kişisel deneyim	Firma dokümantasyonu	Ortak firmalar	Seminerler
Ki-kare	16,133	1,913	8,603	8,472	5,834	10,131	14,371
sd	7	7	7	7	7	7	7
p	,024*	,965	,282	,293	,559	,181	,045*

	Firma deneyimi	Devam eden proje dokümanları	Yerel ağ	İşverenler	Kişisel kayıtlar	Dış kaynaklı bilgi sağlayıcıları	Diger
Ki-kare	14,195	7,767	15,469	6,894	5,729	9,963	1,222
sd	7	7	7	7	7	7	4
p	,048*	,354	,030*	,440	,572	,191	,874

*p<0,05 anlamlı

Milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Firma çalışanları değişkenine ilişkin Türk profesyonellerinin görüşlerinin Japon (p=0,030) ve Filipinli (p=0,010) profesyoneller ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Türk profesyoneller için firma çalışanları, bilgi kaynaklarında Filipinli profesyonellere göre daha önemli bir kaynak iken, Japon profesyoneller için firma çalışanları Türk profesyonellerden daha önemli bir bilgi kaynağıdır. Seminerler değişkenine ilişkin Türk profesyonellerinin görüşlerinin Filipinli (p=0,038) ve Çinli (p=0,003) profesyoneller ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Seminerler Türk profesyoneller için

Filipinli ve Çinli profesyonellere göre daha önemsiz bir bilgi kaynağıdır. Yerel ağ değişkeni ise Türk profesyoneller için Filipinli (p=0,004) ve Çinli (p=0,008) profesyonellere göre daha önemli bir bilgi kaynağıdır. Firma deneyimi Çinli profesyoneller (p=0,007) için Türk profesyonellere göre daha önemli bir bilgi kaynağı olarak bulunmuştur.

Eğitim seviyesine göre farklılıklar incelendiğinde firma çalışanları değişkenine ilişkin lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=0,001). Yüksek lisans derecesine sahip profesyoneller için firma çalışanları, lisans derecesine sahip katılımcılardan daha önemli bir bilgi kaynağı olduğu görülmüştür.

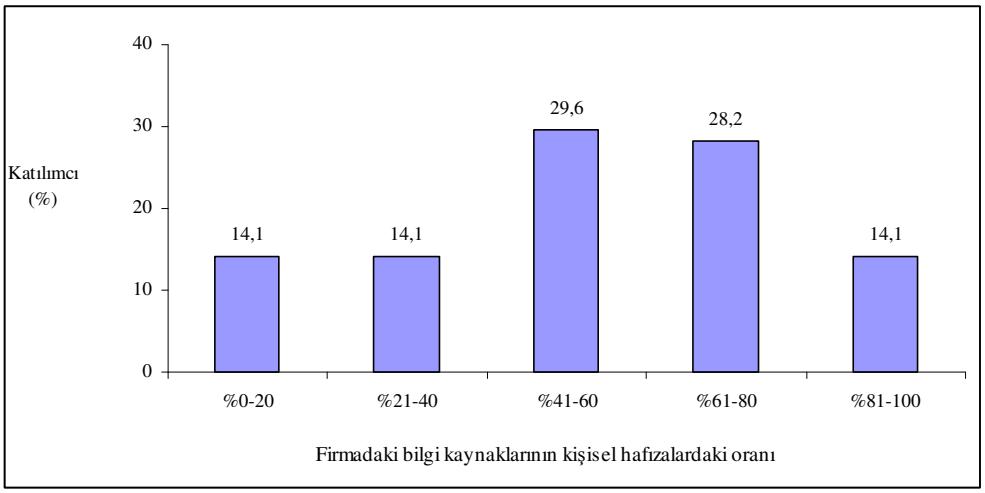
İnşaat sektörü deneyimine göre farklılıklar incelendiğinde firma deneyimi değişkenine ilişkin 1-5 yıl deneyime sahip çalışanlar ile 11 yıldan fazla inşaat sektörü deneyimine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=0,028). 11 yıldan fazla deneyime sahip profesyoneller için firma deneyimi, 1-5 yıl deneyime sahip çalışanlar için daha önemli bir bilgi kaynağıdır. Dolayısıyla inşaat sektörü deneyimi arttıkça firma deneyiminin daha önemli bir bilgi kaynağı olarak görüldüğü söylenebilir.

Katılımcıların görev aldıkları firmaya göre farklılıklar incelendiğinde internet (p=0,005) ve yerel ağ (p=0,009) değişkenlerine ilişkin Türk firmasında çalışan katılımcılar ile Japon firmasında çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Türk firmasında görev yapan profesyonellere göre internet ve yerel ağ, Japon firmasında görev yapan katılımcılara göre daha önemli bilgi kaynakları olarak bulunmuştur.

Meslek, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Firmalarda çalışan teknik personelin hafızalarındaki bilgiler, bir firmanın başarısındaki kritik faktörlerden biridir. Bu bağlamda, organizasyon bünyesindeki bilgilerin ne kadarının kişilerin hafızalarında olan bilgilerden (örtülü bilgi) oluştuğu sorulmuştur. Bilgi kaynaklarının yarıdan fazlasının kişilerin hafızalarında saklı olduğunu öne sürenlerin oranı yaklaşık %70'i bulmaktadır

(Şekil 8.58). Analiz sonucu, bilginin etkili bir biçimde paylaşılmadığını göstermektedir. Yüksek sayılabilecek bu oran, bu organizasyonlarda teknik personelin örtülü bilgilerini yeterli derecede paylaşmadıklarını belirten önemli bir gösterge olarak saptamak mümkündür. Türk profesyonellerin yarısı, firmadaki bilgi kaynaklarının kişisel hafızalardaki oranının %50'den fazla olduğunu ifade etmiştir. Japon profesyonellerde bu oran %33 olarak bulunmuştur.



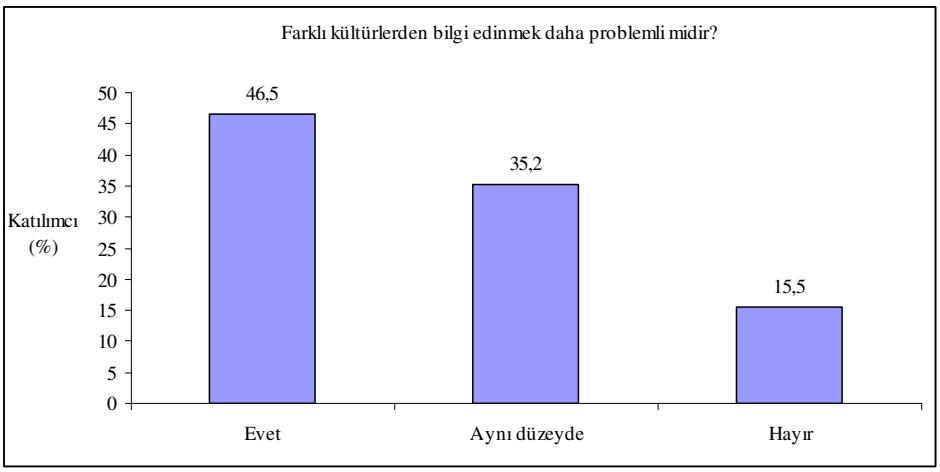
Şekil 8.58. Firmadaki bilgi kaynaklarının kişisel hafızadaki oranı

8.5.5 Farklı kültürlerden bilgi edinme

Katılımcılara farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %46,5'i farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olduğunu belirtmiştir (Şekil 8.59). Türk profesyonellerin %40,9'u, Japon profesyonellerin ise tamamı farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olduğu konusunda görüş birliği içerisindedir. Analiz sonucuna göre kültürel farklılıkların bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varılabilir.

Bilgi edinmede en önemli unsurlardan biri bilgiyi paylaşan kişinin sözlü ifadelerini anlamak ve yorumlamaktır. Awad ve Ghaziri [104], bilgi paylaşımında ortak dilin etkili kullanılmasının bilginin doğru bir biçimde transferini sağlayan önemli bir etken olduğunu belirtmiştir.

Bulgular Chini'nin [45] araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Chini [45] ulusal kültürün bilgi transferi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ancak, bu araştırmadan farklı olarak Chini [45], dil farklılıklarının ve yanlış anlaşılmaların bilgi transferinde önemli bir rol oynamadığını tespit etmiştir. Bunun en önemli nedeni olarak da anketin üst düzey yöneticileri arasında yapılmasından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Ancak Chini [45] benzer bir araştırmanın alt seviyedeki yöneticiler ya da uluslararası deneyimi daha az olan çalışanlar arasında yapıldığında farklı sonuçlar elde edilebileceğini de belirtmiştir.



Şekil 8.59. Farklı kültürlerden bilgi edinme

Farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olduğunu ifade edenlerin bunun nedeni olarak açıkladıkları problemler katılımcıların milliyetlerine göre Çizelge 8.62'de verilmiştir. Buna göre dil en önemli problem olarak öne çıkmaktadır ve bulgular nitel çalışmayı desteklemektedir. Japon profesyoneller için sadece iletişim ön plandayken, Türk profesyoneller için bilgi saklama ve motivasyon gibi kültürel öğeler rol oynamaktadır.

Çizelge 8.62. Farklı kültürlerden bilgi edinmede problemlerin nedenleri

Milliyet	**Problemler**
Türk	Dil Bilgi saklama Motivasyon Ödüllendirme Kişisel egolar Önemsememe Rekabet İşi kontrol etme arzusu
Filipinli	Dil İletişim Adaptasyon Yönetim stili Din
Yunan	Adaptasyon
Japon	İletişim
Çinli	Dil Yanlış anlama
Yeni Zelandalı	Dil Eğitim seviyesi Güven
Malezyalı	Yorum farkı Kişisel farklılıklar

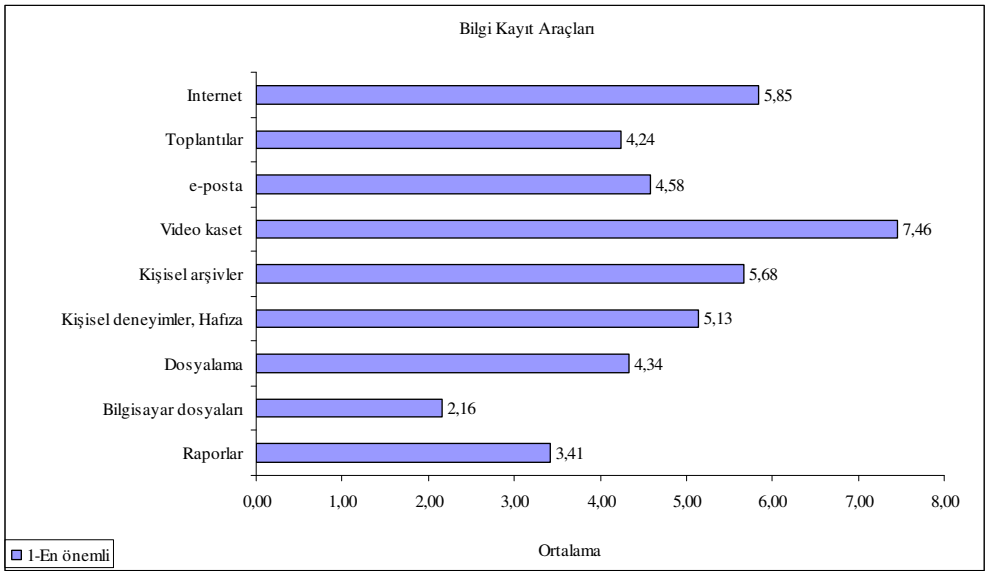
Hutchings ve Michailova [193], Rusya ve Çin'de bilgi paylaşımını etkileyen organizasyonel ve kültürel faktörleri incelemiştir. Araştırmacılar, bu ülkelerde bilgi paylaşımının gerçekleştiğini ancak batılı modellerden farklı olduğunu ve paylaşımın genellikle grup içi iletişim şeklinde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, Rusya'da yöneticilerin bilgiyi toplamada istekli ancak bilgiyi paylaşmada isteksiz olduklarını ve bilgi paylaşımının hiyerarşik statüye ve fiziksel mesafeye odaklanmaya bağlı olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacılar, Rusya ve Çin'de bilgi paylaşımının batılı kültürlerden farklı gerçekleştiğini, grup içi ilişkilerin ve güvenin güçlü olması halinde batılı toplumlardan daha fazla bilgiyi paylaşabileceklerini belirtmiştir.

8.5.6 Bilginin kayıt altına alınması

Projelerde elde edilen bilgilerin gelecek projelerde yeniden kullanılması için mutlaka kayıt altına alınması gereklidir. Bu bağlamda dijital ortama kayıt, istenilen bilgilere ihtiyaç olduğunda daha hızlı ve daha kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlayacaktır. Bilgilerin kişilerin hafızalarında saklanması, bu bilgilere gereksinim duyacak insanların bunlara ulaşmasını zorlaştırmakta, bilgiye ulaşmaları da zaman kaybetmelerine neden olmaktadır [93].

Katılımcılara projelerde elde ettikleri bilgileri toplamak ve kayıt altına almak için kullandıkları araçlar sorulduğunda, en önemli araç olarak bilgisayar dosyaları gösterilmektedir (Şekil 8.60). Türk, Japon ve diğer milliyetlere sahip

çalışanlar bilgisayar dosyalarını bilgiyi kayıt altına almada en önemli araç olarak görmektedir.



Şekil 8.60. Bilgi kayıt araçları

Bilgi kayıt araçlarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.63'de verilmiştir.

Çizelge 8.63'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi kayıt araçlarından 5'i istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Bilgisayar dosyaları
- Raporlar
- Toplantılar
- Dosyalama
- E-posta

Video kaset ise önemsiz bulunmuştur. Kişisel deneyimler, kişisel arşivler ve internet ise ne önemli ne de önemsiz araçlar olarak belirlenmiştir.

Çizelge 8.63. Bilgi kayıt araçları z-test sonuçları

Faktörler	Ortalama	z-test
Raporlar	3,41	-8,39*
Bilgisayar dosyaları	2,16	-18,97*
Dosyalama	4,34	-3,71*
Kişisel deneyimler, Hafıza	5,13	-1,03
Kişisel arşivler	5,68	0,55
Video kaset	7,46	6,67**
e-posta	4,58	-3,27*
Toplantılar	4,24	-4,32*
Internet	5,85	1,11
Diğer	9,56	19,40**

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

8.5.7 Bilgi transferi

Bilginin paylaşılması için öncelikle bilginin elde edilmesi, kodlanması ve paylaşan kişiye uygun bir formata getirilmesi gerekmektedir. Bilgi transferi bilgi paylaşımı için bir ön koşuldur. Bilgi transferi, bilginin bir kaynaktan diğerine iletilmesidir. Bilgi transferinde amaç bilgi paylaşımını ve işbirliğini kolaylaştırmaktır. Bilgi transferi doğrudan birlikte çalışma, iletişim halinde bulunma, yaparak öğrenme, yüz-yüze iletişim ve belge paylaşımı ile gerçekleşir. Bilgi, veri bankalarından insanlara, proje ekiplerinden bireylere ve bireylerarası gerçekleşebilir. Bilgi transferi günlük iş aktivitelerin bir parçasıdır. Her durumda bilgi transferi bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Transfer ve paylaşım birbiriyle ilişkilidir. Bilgi transferi mekanik bir terimdir ve bir başkası için bilginin sağlanmasıdır. Paylaşım terimi ise bilginin bireyler arasında, ekipler arasında ya da içinde, ya da bireyler ile bilgi bankaları arasındaki alışverişi ifade eder [186].

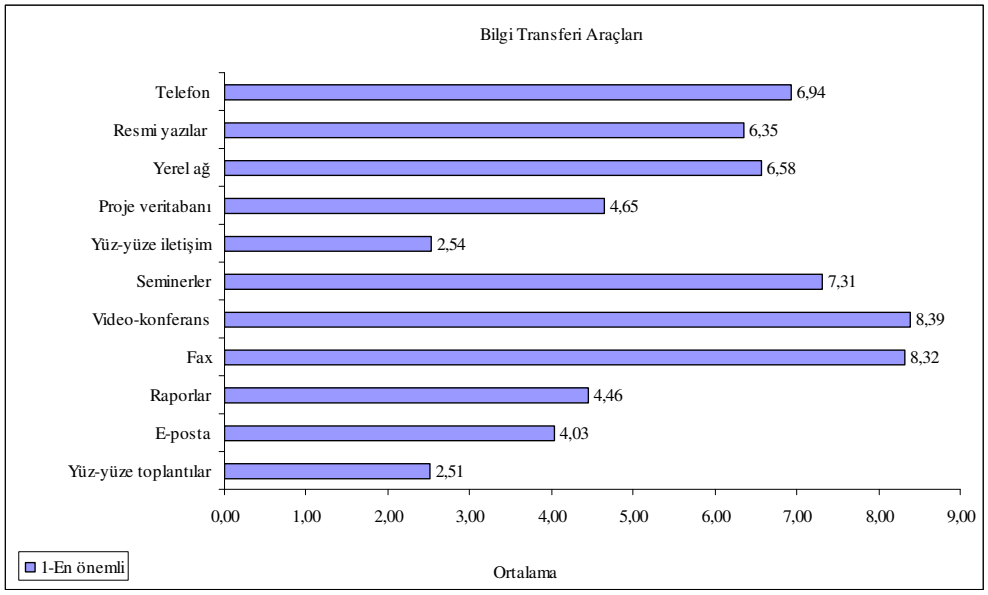
Bilgiyi transfer etmede yüz-yüze toplantılar ve yüz-yüze iletişim en önemli araçlar olarak görülmektedir (Şekil 8.61). Analiz sonucu, bilgi transferi için iletişimin önemini gösteren önemli bir bulgudur ve nitel çalışmayı desteklemektedir. Türk ve Japon profesyoneller için yüz-yüze toplantılar bilgiyi transfer etmede en önemli araç olarak tespit edilmiştir.

Chini'nin [45] araştırmasında da en sık kullanılan bilgi yönetimi araçları olarak yüz-yüze toplantılar, yaparak öğrenme ve iş esnasında öğrenme olarak bulunmuştur. Bu araçların hepsi kişisel ilişki ile doğrudan bağlantılıdır.

Davenport ve Prusak [156] da bilgi transferindeki en verimli yöntemin yüz-yüze iletişimler şeklinde gerçekleştiği zaman olduğunu ifade etmiştir. Bu görüş Dixon [194] tarafından da onaylanmış ve teknoloji sistemleri olarak tasarım edilen bilgi yönetimi sistemlerinin teknoloji ve yüz-yüze etkileşimlerin birleşimi olarak geliştiği belirtilmiştir.

Holden [32] bilgi transferinin; ortak dilin etkili kullanılamaması, tercümanların konuya ve terminolojiye hakim olmamalarından kaynaklanan yetersizlikler ve kullanılan dilin bilgiyi tartışmada yeterli kavramsal kaynaklara sahip olmamasından dolayı yeterli nitelikte olmayacağını ifade etmiştir.

Bilgi transferi araçlarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.64'de verilmiştir.



Şekil 8.61. Bilgi transferi araçları

Çizelge 8.64. Bilgi transferi araçları z-test sonuçları

Faktörler	Ortalama	z-test
Yüz-yüze toplantılar	2,51	-20,06*
E-posta	4,03	-8,00*
Raporlar	4,46	-6,77*
Fax	8,32	5,39**
Video-konferans	8,39	5,33**
Seminerler	7,31	1,95
Yüz-yüze iletişim	2,54	-15,42*
Proje veritabanı	4,65	-5,98*
Yerel ağ	6,58	0,18
Resmi yazılar	6,35	-0,39
Telefon	6,94	1,17
Diğer	11,31	11,03**

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 8.64'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi transfer araçlarından 5'i katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Yüz-yüze toplantılar
- Yüz-yüze iletişim
- E-posta
- Raporlar
- Proje veritabanı

Faks ve video-konferans ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 4 değişken ise ne önemli ne de önemsiz araçlar olarak belirlenmiştir.

Bilgi transferi araçlarının bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.65'de gösterilmiştir. Çizelge 8.65'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre e-posta, video-konferans, seminerler ve resmi yazılar değişkenlerine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çizelge 8.65. Bilgi transfer araçları – milliyete göre farklılıklar

	Yüz-yüze toplantılar	E-posta	Raporlar	Fax	Video-konferans	Seminerler
Ki-kare	9,066	14,491	4,185	12,151	16,348	23,692
sd	7	7	7	7	7	7
p	,248	,043*	,758	,096	,022*	,001*

	Yüz-yüze iletişim	Proje veritabanı	Yerel ağ	Resmi yazılar	Telefon	Diger
Ki-kare	5,106	10,253	10,214	15,879	6,119	5,557
sd	7	7	7	7	7	5
p	,647	,175	,177	,026*	,526	,352

*p<0,05 anlamlı

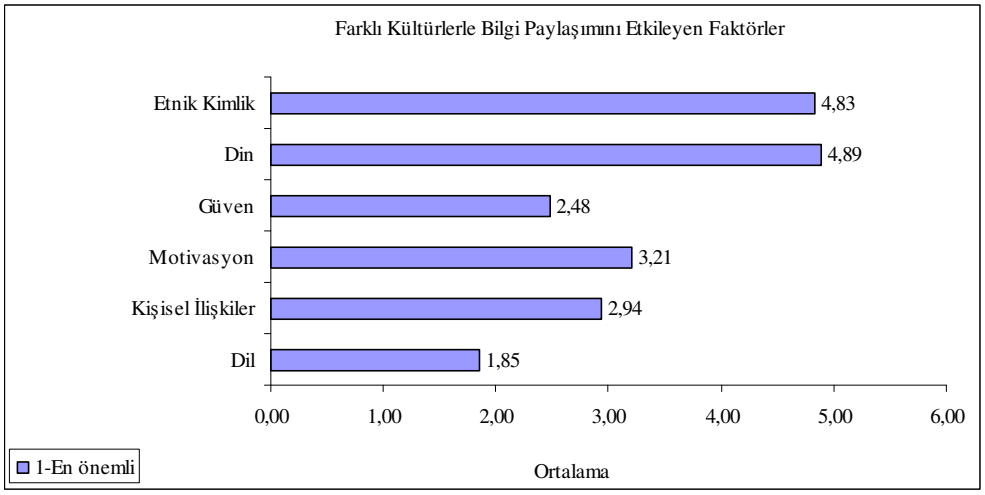
Milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Video-konferans Türk profesyoneller için Çinli profesyonellere göre daha önemsiz bir bilgi kaynağıdır (p=0,012). Seminerler değişkeni ise Türk profesyoneller için Filipinli (p=0,017), Malezyalı (p=0,046) ve Çinli (p=0,001) profesyonellere göre daha önemsiz bir bilgi kaynağıdır. Resmi yazılar Türk profesyoneller için Japon, Filipinli ve Çinli profesyonellere göre daha önemli bir bilgi kaynağı olarak bulunmuştur. E-posta değişkenine ilişkin görüş farklılıkları ise diğer milliyetler arasında tespit edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler için ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır.

8.5.8 Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı

Katılımcılara farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin önem derecesine göre listelenmesi istenmiştir. En önemli faktör olarak dil tespit edilmiştir (Şekil 8.62). Din faktörünün bilgi paylaşımında bir rol oynamadığı görülmekte ve analiz sonuçları nitel çalışmayı desteklemektedir.

Türk profesyoneller için dil ve güven ilk iki sıradaki önemli faktörler iken, Japon profesyoneller için kişisel ilişkiler ve motivasyon ön plana çıkmaktadır.

Japonca, yapısı itibariyle kompleks bir özellik taşımaktadır. Japonya'da yöneticiler, genellikle gereksinim duydukları tüm kelimeleri kendi dillerinde ya da İngilizce'den aktardıkları kelimelerde bulamayabilirler. Dolayısıyla zaman zaman yabancı kelimeleri kullanmakta ancak bu kelimelerin Japonca karşılıkları çok farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Örneğin Japonlar, İngilizce'deki bilgi yönetimi teriminin karşılığı olarak 'narejji manejimento' ifadesini dillerine aktarmışlardır. Ancak yerel dillerinde bu terim için 'chishiki keiei' ifadesini kullanmaktadırlar ve bu terim farklı anlam ifade etmektedir. 'Narejji manejimento' bilgi yönetiminin prosedürlerine karşılık gelirken, 'chishiki keiei' Japon stili sosyalleşme vasıtasıyla bilginin yaratılması, transferi ve uygulaması anlamını taşır [32].



Şekil 8.62. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımına ilişkin değişkenlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 6'ya kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 3,5 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.66'da verilmiştir.

Çizelge 8.66'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerden 3'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Dil

- Güven
- Kişisel ilişkiler

Din ve etnik kimlik önemsiz bulunmuştur. Motivasyon faktörü ise ne önemli ne de önemsiz bir faktör olarak gözükmektedir.

Çizelge 8.66. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler z-test sonuçları

Faktörler	**Ortalama**	**z-test**
Dil	1,85	-9,70*
Kişisel ilişkiler	2,94	-3,31*
Motivasyon	3,21	-1,67
Güven	2,48	-6,47*
Din	4,89	7,70**
Etnik kimlik	4,83	8,49**

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 8.67'de gösterilmiştir. Çizelge 8.67'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlere ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 8.67. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler – milliyete göre farklılıklar

	Dil	Kişisel İlişkiler	Motivasyon	Güven	Din	Etnik Kimlik
Ki-kare	9,130	15,001	20,243	13,702	24,944	7,184
sd	7	7	7	7	7	7
p	,243	,036*	,005*	,057	,001*	,410

*p<0,05 anlamlı

Milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Motivasyon değişkenine ilişkin Türk profesyonellerin görüşleri ile Filipinli (p=0,009) ve Çinli (p=0,012) profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Türk profesyoneller için motivasyon Çinli profesyonellere göre daha önemli, Filipinli profesyonellere göre ise daha

önemsiz bir faktördür. Fatehi'ye [36] göre motivasyon, kültürel değişkenlerden fazlasıyla etkilenebilmekte dolayısıyla bireylerin ve grupların iş üzerindeki davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir.

Kişisel ilişkiler değişkenine ilişkin Türk profesyonellerin görüşleri ile Çinli (p=0,005) profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Türk profesyoneller için kişisel ilişkiler Çinli profesyonellere göre bilgi paylaşımını etkileyen daha önemli bir faktör olarak bulunmuştur. Din değişkenine ilişkin ise Türk profesyonellerin görüşleri ile Çinli (p=0,000) profesyonellerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Türk profesyoneller için din, Çinli profesyonellere göre bilgi paylaşımını etkileyen daha önemsiz bir faktör olarak bulunmuştur.

Katılımcılara farklı kültürlerle bilgi paylaşımında yukarıda listelenen faktörlerin dışında eklemek istedikleri diğer unsurlar sorulmuştur. Çizelge 8.68'de farklı milliyete sahip katılımcıların farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkilediğini düşündükleri diğer faktörler listelenmiştir.

Çizelge 8.68. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen diğer faktörler

Milliyet	**Faktörler**
Türk	Cinsiyet Eğitim seviyesi Tecrübe Bilgi, beceri Farklı eğitim sistemleri, metodlar
Filipinli	İşbirliği Saygı eksikliği Ayrımcılık
Japon	İş yapma metodları
Hintli	Bölgesel ayrımcılık
Malezyalı	Davranışlar

Anketin bu bölümünde katılımcılara farklı kültürlerle bilgi paylaşımı konusunda likert ölçeğine göre sorular yöneltilmiştir. Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Kullanılan ölçeğin sonuçlarından elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Çözümlemeler yapılırken seri genişliği (4) ölçeğin düzey sayısına (5) bölünmüş ve aralık genişliği 0.8 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak her aralığın sınırları aşağıdaki gibi alınmıştır:

- 1.00-1.80 = 1 (Kesinlikle katılmıyorum)
- 1.81-2.60 = 2 (Katılmıyorum)
- 2.61-3.40 = 3 (Kararsızım)
- 3.41-4.20 = 4 (Katılıyorum)
- 4.21-5.00 = 5 (Kesinlikle katılıyorum)

Bu nedenle eşik değer olarak 3.41 ortalama değeri ve üzeri katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum olarak alınmış ve yorumlar bu değerler göz önünde bulundurularak yapılmıştır. İlişkisel çözümlemelerde parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

Katılımcıların farklı kültürlerle bilgi paylaşımı konusunda likert ölçeğine göre sorulan soruların analizi Çizelge 8.69'da gösterilmiştir. Katılımcılardan ikisi bu kısımdaki soruları yanıtsız bırakmıştır.

Katılımcıların %44,9'u farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımının daha zor olduğunu düşünmektedir. Türk profesyonellerin %50'si, Japon profesyonellerin ise %66,7'si farklı kültürlerle bilgi paylaşımının zorluğunu kabul etmektedir. Analiz sonucu nitel çalışmayı destekler niteliktedir.

Benzer şekilde farklı dili konuşan çalışanlarla da bilgi paylaşımının zor olduğu kabul edilmektedir. Dil, bilgi paylaşımında önemli rol oynamaktadır ve analiz sonuçları nitel çalışmadan elde edilen bulguları desteklemektedir. Katılımcıların çoğunluğu (%68,1) farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımının zor olduğunu kabul etmektedir. Bu noktada ortak dilin de etkili kullanılamaması nitel çalışmada olduğu gibi nicel çalışmada da dil unsurunun bilgi paylaşımında önemli rol oynamasındaki en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilebilir. Türk profesyonellerin %50'si, Japon profesyonellerin ise %66,7'si farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımının zorluğunu kabul ettikleri görülmektedir.

Nicel araştırma analizinin daha önceki bölümlerinde firma kültürü bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede en önemli engel olarak belirtilmiştir. Ancak katılımcılar firma kültürünün iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediğini ifade etmiştir. Katılımcıların %66,6'sı firma kültürünün iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediğini kabul etmektedir. Türk profesyonellerin %75'i firma

kültürlerinin iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediğini ifade ederken, Japon profesyonellerin çoğunluğunun bu konuda kararsız oldukları görülmüştür.

Nicel araştırma analizinin önceki bölümlerinde elde edilen sonuçlarda olduğu gibi güven, bilgi paylaşımında gerekli olan unsurlardan biri olarak görülmektedir. Katılımcıların %88,4'ü bilgi paylaşımının güven gerektirdiğini kabul etmektedir. Türk profesyonellerin büyük çoğunluğu (%95), Japon profesyonellerin ise tamamı bilgi paylaşımının güven gerektirdiğini kabul etmektedir. Analiz sonucu aynı zamanda nitel çalışmadan elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Cesaretlendirme ve ödüllendirme, bilgi paylaşımında çalışanların motivasyonunu arttıran ve bilgi paylaşımının daha etkili olmasını sağlayan önemli unsurlardır. Katılımcılara göre bilgi paylaşımının cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gerektiği görüşü hakimdir (%79,7). Türk profesyonellerin büyük çoğunluğu (%90), Japon profesyonellerin ise %66,7'si bilgi paylaşımında cesaretlendirmenin ve ödüllendirmenin gerekliliğine inanmaktadır.

Teknolojinin yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar görüşü katılımcıların %92.8'i tarafından kabul edilmektedir. Türk profesyonellerin tamamı, Japon profesyonellerin ise çoğunluğu (%66,7) teknolojinin yeni bilgilerin açığa çıkmasında önemli rol oynadığını kabul etmektedir.

Nitel çalışmada uyum sürecinden bahsedilmiş ve bu sürecin zaman aldığı ancak sonunda güven sağladığı belirtilmiştir. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımının zaman arttıkça daha etkili olduğunu katılımcıların çoğunluğu (%92,8) kabul etmektedir ve bu görüş nitel çalışmayı desteklemektedir. Türk profesyonellerin büyük çoğunluğu (%95), Japon profesyonellerin ise tamamı bilgi paylaşımının birlikte çalışılan zaman arttıkça daha etkili olduğunu kabul etmektedir.

Bilgi paylaşımında iletişimin önemi gerek nitel araştırma analizinde gerekse de nicel araştırma analizinin önceki bölümlerinde belirtilmiştir. Farklı kültürlerle iletişimin bilgi paylaşıldıkça daha etkili olduğu görüşü hakimdir (%84). Türk profesyonellerin çoğunluğu (%75), Japon profesyonellerin ise tamamı iletişimin bilgi paylaşıldıkça daha etkili olduğunu kabul etmektedir.

Çizelge 8.69. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır	12	17,4	19	27,5	22	31,9	15	21,7	1	1,4	3,38	1,059
Farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır	22	31,9	25	36,2	12	17,4	8	11,6	2	2,9	3,83	1,098
Firma kültürünüz iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklemektedir	15	21,7	31	44,9	19	27,5	4	5,8	-	-	3,83	0,839
Projelerde bilgi paylaşımı güven gerektirir	34	49,3	27	39,1	5	7,2	3	4,3	-	-	4,33	0,798
Proje bilgilerinin paylaşımı cesaretlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir	29	42,0	26	37,7	13	18,8	1	1,4	-	-	4,20	0,797
Teknoloji yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar	24	34,8	40	58,0	3	4,3	2	2,9	-		4,25	0,673
Farklı kültürlere sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı, birlikte çalışılan zaman arttıkça daha etkili olmaktadır	25	36,2	39	56,5	5	7,2	-	-	-	-	4,29	0,597
Farklı kültürlere sahip çalışanlarla iletişim, bilgi paylaşıldıkça daha etkili olmaktadır	21	30,4	37	53,6	9	13,0	2	2,9	-	-	4,12	0,738
Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, firmadaki gücümün zayıflamasına neden olur	1	1,4	3	4,3	10	14,5	43	62,3	12	17,4	2,10	0,789
Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, başkalarının sahip olmadığı bilgiyi kaybetmeme neden olur	1	1,4	1	1,4	10	14,5	41	59,4	16	23,2	1,99	0,757
Bilgiyi paylaşmam, zaman kaybına neden olur	1	1,4	6	8,7	10	14,5	37	53,6	15	21,7	2,14	0,912
Bilgiyi paylaşmam, firmadaki imajımın gelişmesini sağlar	7	10,1	34	49,3	17	24,6	9	13,0	2	2,9	3,51	0,949
Bilgiyi paylaşan kişiler, paylaşmayanlara göre firmamızda daha prestijli olurlar	13	18,8	24	34,8	22	31,9	10	14,5	-	-	3,58	0,961
Bilgiyi paylaşmam, farklı kültürlerle ilişkilerimi güçlendirmektedir	13	18,8	48	69,6	5	7,2	3	4,3	-	-	4,03	0,664
Bilgiyi paylaştığım zaman firma tarafından ödüllendirilmekteyim	5	7,2	11	15,9	27	39,1	20	29,0	6	8,7	2,84	1,038
Deneyimlere dayalı bilginin paylaşılması zordur	4	5,8	20	29,0	28	40,6	16	23,2	1	1,4	3,14	0,896
Çalışma arkadaşlarımla rekabet arttıkça bilgi paylaşımı azalır	7	10,1	26	37,7	18	26,1	14	20,3	4	5,8	3,26	1,080

Nitel çalışmada bilgi paylaşımı problemleri arasında katılımcıların bir kısmının güç kaybetme korkusunu bir neden olarak öne sürdükleri görülmüştür. Ancak sahip olunan bilgiyi paylaşmanın firmadaki güçlerinin zayıflamasına neden olacağı sorusunun analizi incelendiğinde bilgi paylaşımının güç kaybetmeye neden olmadığı katılımcıların çoğunluğu tarafından savunulmaktadır (%79,7). Dolayısıyla bu analiz sonucu nitel çalışmayı kısmen desteklememektedir. Türk profesyonellerin çoğunluğu (%85), Japon profesyonellerin ise tamamı bilgi paylaşımı sonucu firmalarında herhangi bir güç kaybı yaşamadıklarını savunmaktadır.

Katılımcılar, bilgiyi paylaşmanın başkalarının sahip olmadığı bilgiyi kaybetmelerine neden olmayacağını savunmaktadır (%82,6). Türk profesyonellerin çoğunluğu (%75), Japon profesyonellerin ise tamamı bilgi paylaşımı sonucu başkalarının sahip olmadığı bilgiyi kaybetmeye neden olmayacağını kabul etmektedir.

Bilgi paylaşımının zaman kaybına neden olmadığı aksine gerekli olduğu görüşü hakimdir (%75,3). Bu analiz sonucuna göre katılımcıların bilgi paylaşımı ve yönetiminin önemli avantajlar getireceği konusunda bilgiye sahip oldukları ve önemini kavradıkları kanısına varmak mümkün olabilir. Türk profesyonellerin çoğunluğu (%85), Japon profesyonellerin ise tamamı bilgi paylaşımının zaman kaybına neden olmadığını kabul etmektedir.

Katılımcılar, bilgiyi paylaşmanın firmalarındaki imajlarının gelişmesini sağladığını kabul etmektedir (%59,4). Ancak Türk profesyonelleri ile Japon profesyonelleri arasında bu konuda görüş farklılıkları göze çarpmaktadır. Japon profesyonellerin tamamı bu görüşe katılırken, Türk profesyonellerin sadece %50'si bilgi paylaşımı sonucu firmadaki imajlarının gelişme sağladığını kabul etmektedir.

Katılımcıların firmadaki prestijlerinin bilgi paylaşımı ile güçlendiği görüşü hakimdir (%53,6). Türk profesyonellerin %65'i, Japon profesyonellerin ise tamamı bilgi paylaşan kişilerin bilgiyi paylaşmayan kişilere göre daha prestijli olduklarını kabul etmektedir.

Bilgi paylaşımının farklı kültürlerle ilişkileri güçlendirdiği görüşü hakimdir (%88,4). Dolayısıyla iletişim ve bilgi paylaşımının farklı kültürlerle

çalışmada önemli rol oynadığı görülmekte ve analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir. Türk profesyonellerin %90'ı, Japon profesyonellerin ise tamamı bilgiyi paylaşmanın farklı kültürlerle ilişkilerini güçlendirdiğini kabul etmektedir.

Bilgi paylaşımı sonucunda herhangi bir ödüllendirmenin olmadığı görüşü hakimdir ve analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir. Katılımcıların %39,1'i bu konuda kararsız görüş ifade ettikleri belirlenmiştir. Türk profesyonellerin %50'si kararsız görüş bildirirken, Japon profesyonellerin %66,7'si bilgi paylaşımı sonucu firmaları tarafından ödüllendirildiklerini kabul etmektedir.

Deneyimlere dayalı, kişilerin hafızalarında olan bilginin paylaşılmasının zorluğu katılımcılar tarafından kısmen kabul edilmektedir. Türk profesyonellerin %45'i, Japon profesyonellerin ise %66,7'sı deneyimlere dayalı bilgi paylaşımının zor olduğunu kabul etmektedir.

Çalışanlar arasındaki rekabetin artması bilgi paylaşımını azaltır görüşünü savunanlar %47,8'i, kararsızların oranı ise %26,1'i bulmaktadır. Bu analiz sonucu çalışanların arasında rekabetin bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilediğini göstermesi açısından önemli bir sonuçtur. Türk profesyonellerin %40'ı, Japon profesyonellerin ise %33,3'ü çalışma arkadaşlarıyla rekabet arttıkça bilgi paylaşımının azaldığını kabul etmektedir.

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı değişkenlerinin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Çizelge 8.70'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre farklı kültürlerle bilgi paylaşımına ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Mann Whitney U testi analiz sonuçlarına göre Türk profesyoneller ile Japon ve Malezyalı profesyoneller arasında farklı kültür değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,024$, $p=0,002$). Türk profesyoneller farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımını Japon ve Malezyalı profesyonellere göre daha zor olduğunu kabul etmektedir.

Türk profesyoneller ile Filipinli, Hintli ve Malezyalı profesyoneller arasında güven değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir (p=0,007, p=0,033, p=0,015). Analiz sonucuna göre projelerde bilgi paylaşımında güven, Filipinli ve Hintli profesyoneller için Türk profesyonellere göre daha önemli bulunmuşken, Malezyalı profesyoneller için güven değişkeni Türk profesyonellere göre daha önemsiz olarak belirlenmiştir.

Türk profesyoneller ile Malezyalı profesyoneller arasında cesaretlendirme değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p=0,000). Türk profesyoneller için proje bilgilerinin cesaretlendirilmesi Malezyalı profesyonellere göre daha önemlidir.

Türk profesyoneller ile Malezyalı profesyoneller arasında rekabet değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p=0,011). Çalışma arkadaşlarıyla rekabet arttıkça bilgi paylaşımının azaldığı görüşü Türk profesyoneller arasında Malezyalı profesyonellere göre daha hakimdir.

Çizelge 8.70. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı – milliyete göre farklılıklar

	Farklı kültür	Farklı dil	Firma kültürü	Güven	Cesaretlendirme	Teknoloji
Ki-kare	16,147	8,620	16,091	18,911	18,422	11,313
sd	7	7	7	7	7	7
p	,024*	,281	,024*	,008*	,010*	,126

	Zaman	İletişim	Güç kaybetme	Bilgi kaybetme	Zaman kaybı	İmaj
Ki-kare	2,905	11,221	11,309	6,107	10,552	13,142
sd	7	7	7	7	7	7
p	,894	,129	,126	,527	,159	,069

	Prestij	Farklı kültürlerle ilişkiler	Ödüllendirme	Örtülü bilgi	Rekabet
Ki-kare	9,019	3,086	8,935	6,342	15,723
sd	7	7	7	7	7
p	,251	,877	,257	,500	,028*

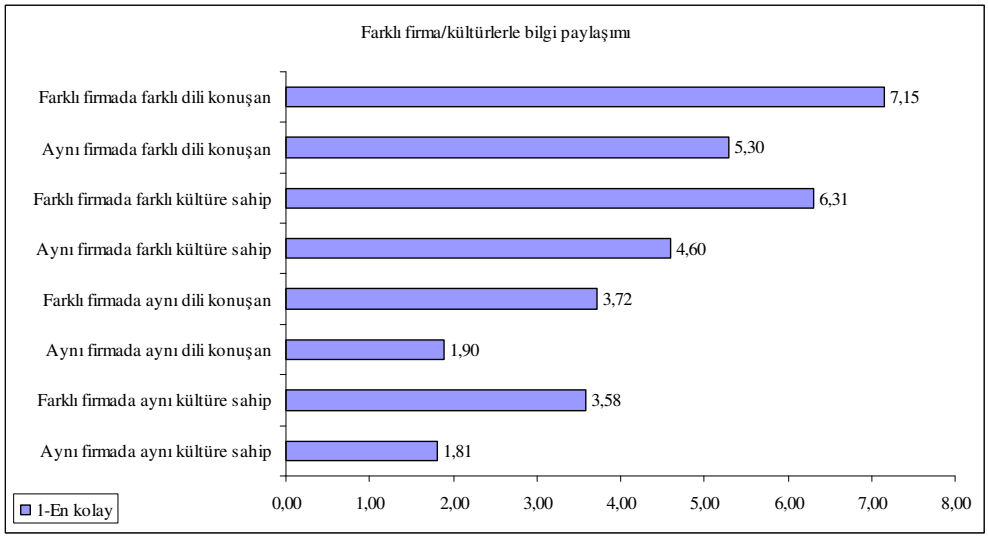
*p<0,05 anlamlı

Katılımcıların görev aldıkları firmaya göre farklılıklar incelendiğinde güven (p=0,037), cesaretlendirme (p=0,044) ve rekabet (p=0,038) değişkenlerine ilişkin Türk firmasında çalışan katılımcılar ile Japon firmasında çalışan

katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Japon firmasında görev yapan profesyoneller için güven ve cesaretlendirme, Türk firmasında çalışan profesyonellere göre daha önemli olarak bulunmuştur. Rekabet arttıkça bilgi paylaşımının azalması görüşü, Türk firmasında çalışan profesyoneller arasında Japon firmasında çalışan profesyonellere göre daha hakim olan bir görüştür.

Eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımında aynı firmada aynı kültüre / dile sahip çalışanlarla daha kolay ve doğal olarak bilginin paylaşıldığı görülmektedir (Şekil 8.63). Türk ve Japon profesyonellerin bu konuda aynı görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla aynı kültür ve dile sahip olmanın yanında aynı firmada çalışmak da bilgi paylaşımının daha etkin olmasını sağlayan bir faktör olarak göze çarpmaktadır.



Şekil 8.63. Farklı firma/kültürlerle bilgi paylaşımı

Katılımcılara yukarıda belirtilen maddelerden ilk üç sıraya listeledikleri seçeneklerin nedenleri açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun aynı firma aynı kültür/dil seçeneğini ilk iki sıraya koydukları görülmüştür. Aynı firmada aynı kültür ve dile sahip çalışanlarla bilginin daha

kolay paylaşıldığını savunan katılımcılar, aynı kültür ve dile sahip olmanın önemini vurgularken aynı zamanda aynı firmada çalışmanın da bilgi paylaşımını daha etkili hale getirdiğini öne sürmektedir. Katılımcıların aynı firma aynı kültüre/dile sahip çalışanlarla bilginin daha kolay paylaşıldığı ile ilgili yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Aynı kültür ve dile sahipseniz bilgi alışverişi yanlış anlaşılmalar olmadan gerçekleşir'.

'Aynı kültür aynı dil bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Bunun için bir engel yoktur ancak aynı firmada olmanız gerekir'.

'Firma kültürü, kültürel farklılıkların önüne geçiyor. Dil önemli bir unsur olsa da, kültürün sadece bir alt başlığıdır'.

'İngilizce'yi konuşmada ve anlamada güçlük çeken çalışanlarla etkileşim çok zor olmaktadır. Dolayısıyla aynı kültür ve aynı dile sahipseniz bilgi paylaşımı daha kolay gerçekleşir'.

'En önemli konu aynı firmada çalışmaktır. Zira paylaşılan bilgi şirketsel olabilir, diğer konular ise aynı dilse daha rahat, aynı kültürse yine iyi'.

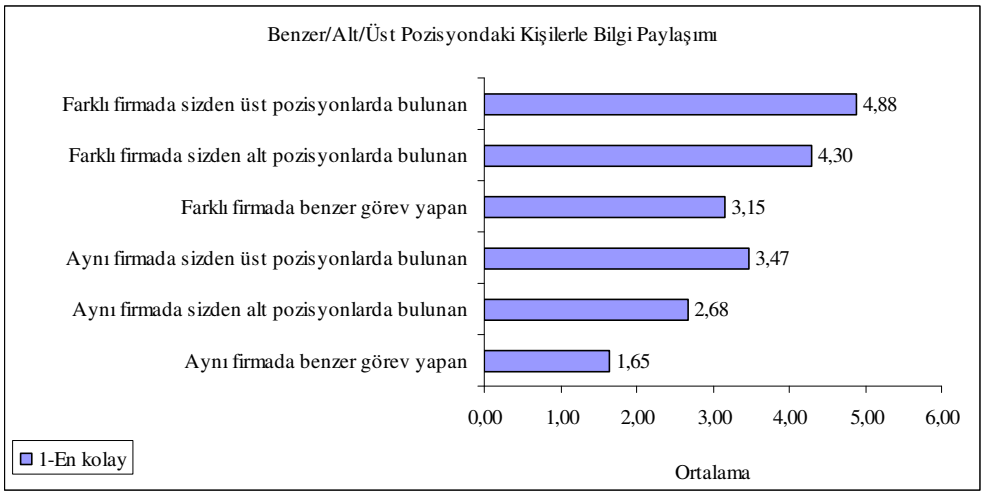
Katılımcılara ayrıca bilgi paylaşımının yukarıda listelenen seçenekler dışında hangi çalışanlarla daha kolay gerçekleşebileceği sorulmuştur. Çizelge 8.71, farklı milliyete sahip katılımcıların bilginin daha kolay paylaşılabildiği diğer çalışanların listesini göstermektedir.

Çizelge 8.71. Bilginin daha kolay paylaşıldığı diğer çalışanlar

Vatandaşlık	**Eğitim türü**
Filipinli	İstekli Önyargısız Tecrübeli Hintliler Öğretici Aynı pozisyonda çalışanlar Benzer iş deneyimine sahip
Hintli	Arkadaşlar
Malezyalı	Aynı grup Aynı meslek
Yunan	Batılılar

Katılımcılara benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı sorulduğunda aynı firmada benzer görev yapan ve kendilerinden alt pozisyonda çalışan kişilerle bilginin daha kolay paylaşıldığı görülmektedir (Şekil 8.64). Yüksek güç mesafesine sahip Türk ve Japon kültürlerinin bilgi paylaşımı

konusundaki bu görüşleri Hofstede'nin [28] yüksek güç mesafesi boyutu ile ilişkilendirilebilir ve desteklenebilir.



Şekil 8.64. Benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı

Katılımcıların aynı firma benzer/alt/üst pozisyona sahip çalışanlarla bilginin daha kolay paylaşıldığı ile ilgili yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Aynı firmada benzer pozisyondaki kişilerle daha fazla zaman harcarsınız, toplantılarda daha fazla karşılaşırsınız ve raporları paylaşırsınız'.

'Bilgi paylaşımında mevki, eğitim ve kültürel geçmiş önem taşırken, aynı firma içerisinde benzer pozisyonlardaki insanların hiyerarşik unsurlar dışında iletişim kurması sebebiyle bahsi geçen bilgi akışı daha efektif olabilmektedir'.

'Alt pozisyonlar ile iletişim kurmak kolaydır. Çıkar ve güç kaybetmeme söz konusu değildir. Benzer görev yapanlarda 'ortak olmama' isteği paylaşımı engeller. Üst düzey bazen olayları detayları ile görmek istemeyebilir ve sorumluluk almak istemez çoğu kez'.

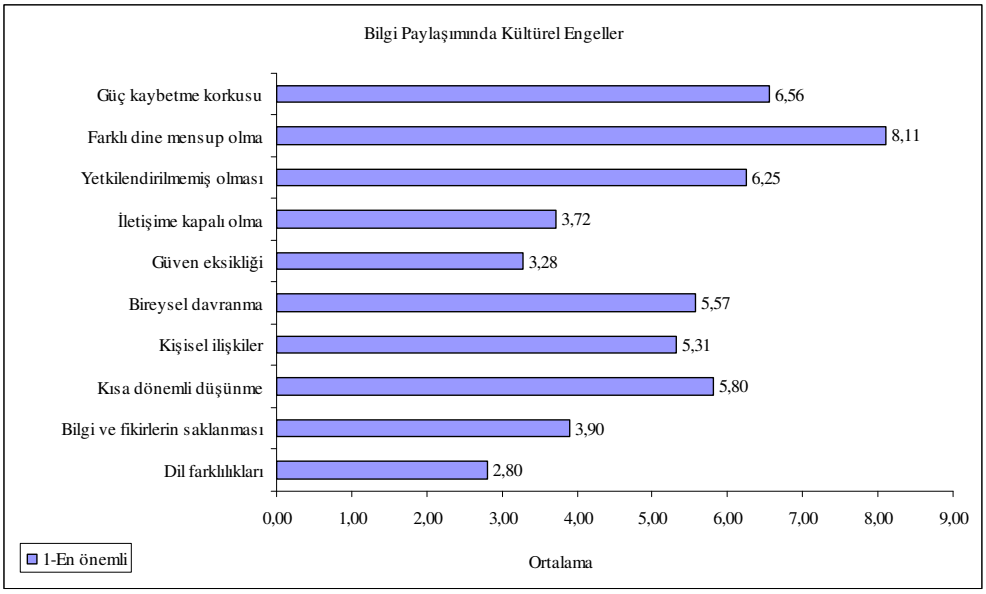
'Alt ve üst pozisyondakilerle her zaman bilgi paylaşımında güçlükler yaşamışımdır. Bunun sebebinin de tehdit olarak görünme, güvensizlik gibi unsurlardan kaynaklandığı kanısındayım. Aynı pozisyondaki kişilerle bilgiyi hep daha kolay paylaşırım'.

'Farklı firma konumu ve paylaşılacak bilgiye göre sıralama değişebilir ama aynı firma bilgi paylaşımı mecburidir. Önceliği üstünü bilgilendirmeye veriyorum. Alt pozisyondakilere ise işin yapılması için gereken bilgi gerektiği kadar verilmeli'.

8.5.9 Bilgi paylaşımında kültürel engeller

Katılımcılara bilgi paylaşımında kültürel engeller genel bir soru olarak sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre dil farklılıkları yine en önemli faktör olarak bulunmuştur (Şekil 8.65). Güven eksikliği, iletişime kapalı olma, bilgi ve fikirlerin saklanması, ve dil farklılıkları Türk profesyonellerin bilgi paylaşımında en önemli gördükleri engeller olarak tespit edilmiştir. İletişime kapalı olma ve bilgi ve fikirlerin saklanması faktörlerinin önemli engeller arasında belirtilmesi, ortaklarla olan bilgi paylaşımı problemlerinde nitel çalışmada elde edilen verileri destekler niteliktedir. Japon profesyoneller için dil farklılıkları en önemli engel olarak belirlenirken, bu faktörü iletişime kapalı olma ve bilgi ve fikirlerin saklanması maddeleri izlemiştir. Farklı dine mensup olmanın bilgi paylaşımında herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir ve analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir.

Bilgi paylaşımında kültürel engellere ilişkin faktörlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.72'de verilmiştir.



Şekil 8.65. Bilgi paylaşımında kültürel engeller

Çizelge 8.72. Bilgi paylaşımında kültürel engeller z-test sonuçları

Faktörler	**Ortalama**	**z-test**
Dil farklılıkları	2,80	-8,35*
Bilgi ve fikirlerin saklanması	3,90	-5,71*
Kısa dönemli düşünme	5,80	0,98
Kişisel ilişkiler	5,31	-0,55
Bireysel davranma	5,57	0,22
Güven eksikliği	3,28	-7,88*
İletişime kapalı olma	3,72	-5,54*
Yetkilendirilmemiş olması	6,25	2,31**
Farklı dine mensup olma	8,11	7,58**
Güç kaybetme korkusu	6,56	2,66**

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 9.72'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi paylaşımında kültürel engellerden 4'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Dil farklılıkları
- Güven eksikliği
- Bilgi ve fikirlerin saklanması
- İletişime kapalı olma

Farklı dine mensup olma, yetkilendirilmemiş olma ve güç kaybetme korkusu ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 3 değişken ise ne önemli ne de önemsiz engeller olarak belirlenmiştir.

Katılımcılardan bilgi paylaşımındaki kültürel engellerden en önemli olarak nitelendirdikleri ilk üç faktörün açıklaması istenmiştir. Dil farklılıkları nitel çalışmada olduğu gibi bilgi paylaşımında önemli bir engel olarak görülmektedir. Özellikle projede kullanılan ortak dil İngilizce'nin etkili kullanılamaması bilgi paylaşımı önündeki en büyük engellerden biri olarak belirtilmektedir. Dil farklılıklarını en önemli engellerden biri olarak ifade eden katılımcıların yorumlarından biri aşağıda verilmiştir:

'Dil engeli çok kritik. İnsanların rahatça konuşamadığı bir dilde pek çok sorun üstünkörü anlatılıyor'.

Güven eksikliği nicel araştırma analizinin daha önceki bölümlerinde de bilgi paylaşımında önemli bir engel olarak bulunmuş ve nitel çalışmayı desteklemiştir. Bilgi paylaşımındaki kültürel engellerden güven eksikliği ikinci en önemli unsur olarak belirlenmiştir. Katılımcılar güven konusunda önceki bölümlere benzer açıklamalarda bulunmuşlardır:

'Çalışma arkadaşınıza her zaman güvenemezsiniz. Güvenmediğiniz kişilerden bilgilerinizi saklı tutarsınız'.

'Güven herşey demektir'.

Bilgi ve fikirlerin saklanması ve iletişime kapalı olma bilgi paylaşımında önemli olarak görülen diğer engellerdir. Çalışanların kişisel özelliklerinden, kendilerine olan güvensizliklerinden ve yaptıkları işe hakim olamamalarından kaynaklı bilgi ve fikirlerin saklanabileceği belirtilmektedir. Benzer şekilde kişisel özellikler, saygı duymama, kendini üstün görme ve bilgilerini saklayarak çalışanların iletişime kapalı olabilecekleri belirtilmektedir. Bilgi ve fikirlerin saklanması ve iletişime kapalı olma faktörlerini en önemli engellerden biri olarak ifade eden katılımcıların yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Çalışan insan farklı kültürlerden ise korumacı davranmaya yönelebilir. Bu durum iletişime kapalı olma ve yetkilendirilmemek ile desteklenebilir. En zoru da budur'.

'Güç kaybetme korkusu olan insan bilgi saklar veya yanlış bilgi verir'.

'Bireysel olarak kapalı, güvensiz insandan alınan bilgi hatalıdır'.

'Bazıları emek verdiği çalışmanın sonucunu karşılıksız paylaşmak istemeyebilir'.

'Farklı kültürdeki insanların yaklaşımları değişiklik gösterecektir. Bu noktada kendini gösterme hissi ile öne çıkmaya çabalayacak, aynı kültürde olmadığı için aynı mantıkta düşünmeyip seni rakip olarak görecektir. Bu noktada kendini işi ile ilgili güvensiz hissederek bilgiyi paylaşmayacaktır'.

Bilgi paylaşımında kültürel engellerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Çizelge 8.73'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre dil farklılıkları ve iletişime kapalı olma değişkenlerine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çizelge 8.73. Bilgi paylaşımında kültürel engeller – milliyete göre farklılıklar

	Dil farklılıkları	Bilgi ve fikirlerin saklanması	Kısa dönemli düşünme	Kişisel ilişkiler	Bireysel davranma
Ki-kare	16,509	5,817	5,914	8,435	10,449
sd	7	7	7	7	7
p	,021*	,561	,550	,296	,165

	Güven eksikliği	İletişime kapalı olma	Yetkilendirilmemiş olması	Farklı dine mensup olma	Güç kaybetme korkusu
Ki-kare	7,220	14,756	10,191	13,410	9,955
sd	7	7	7	7	7
p	,406	,039*	,178	,063	,191

*p<0,05 anlamlı

Milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Dil farklılıkları değişkenine ilişkin Türk profesyonellerinin görüşlerinin Hintli ve Çinli profesyoneller ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür (p=0,031, p=0,032). Hintli ve Çinli profesyoneller için dil farklılıkları, bilgi paylaşımında Türk profesyonellere göre daha önemli bir engel olarak belirlenmiştir. İletişime kapalı olma değişkenine ilişkin Türk profesyonellerinin görüşlerinin Japon (p=0,037) ve profesyoneller ile istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Türk profesyoneller için iletişime kapalı olma, bilgi paylaşımında Japon profesyonellere göre daha önemli bir engel olarak belirlenmiştir.

Meslek gruplarına göre farklılıklar incelendiğinde dil farklılıkları değişkenine ilişkin inşaat mühendisleri, makine mühendisleri ve mimarlar ile elektrik mühendisleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p=0,017, p=0,033, p=0,003). İnşaat mühendisleri, makine mühendisleri ve mimarlar, dil farklılıklarını elektrik mühendislerine göre daha önemli bir engel olarak görmektedir.

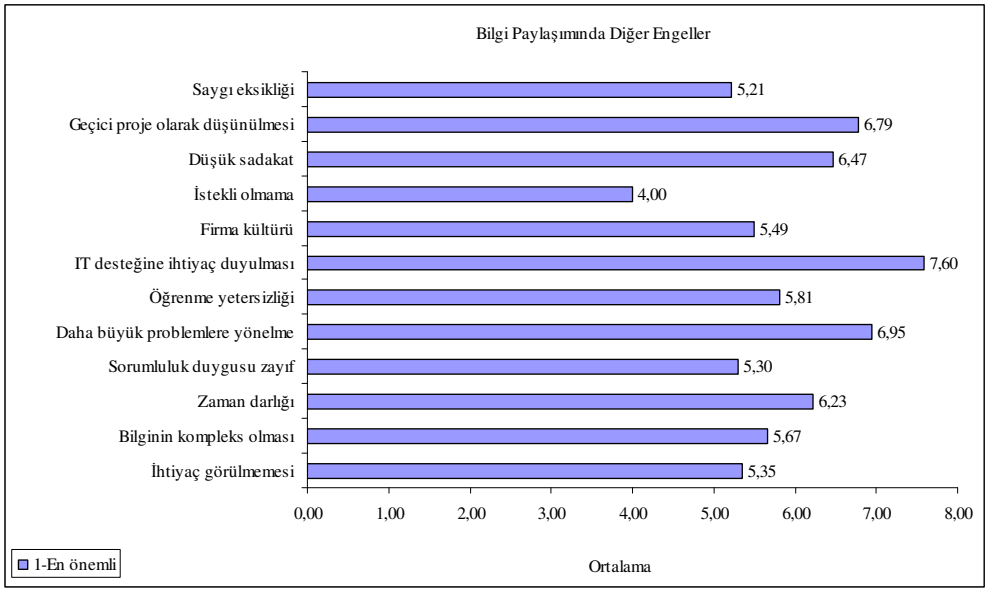
Katılımcıların görev aldıkları firmaya göre farklılıklar incelendiğinde dil farklılıkları değişkenine ilişkin Türk firmasında çalışan katılımcılar ile Japon firmasında çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır (p=0,003). Japon firmasında görev yapan profesyonellere göre dil farklılıkları, Türk firmasında görev yapan katılımcılara göre daha önemli bir engel olarak bulunmuştur.

Eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimine, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

8.5.10 Bilgi paylaşımında diğer engeller

Katılımcılara son olarak bilgi paylaşımında karşılaşılan diğer engellerin önem derecelerine göre listelemeleri istenmiştir. Şekil 8.66'da verilen analiz sonuçlarına göre istekli olmama en önemli engel olarak göze çarpmaktadır. Türk profesyoneller için istekli olmama, Japon profesyoneller için ise saygı eksikliği en önemli engel olarak belirlenmiştir.

Bilgi paylaşımında diğer engellere ilişkin faktörlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla z-test uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Z-testin sonuçları Çizelge 8.74'de verilmiştir.



Şekil 8.66. Bilgi paylaşımında diğer engeller

Çizelge 8.74. Bilgi paylaşımında diğer engeller z-test sonuçları

Faktörler	**Ortalama**	**z-test**
İhtiyaç görülmemesi	5,35	-2,68*
Bilginin kompleks olması	5,67	-1,84
Zaman darlığı	6,23	-0,55
Sorumluluk duygusu zayıf	5,30	-3,03*
Daha büyük problemlere yönelme	6,95	0,98
Öğrenme yetersizliği	5,81	-1,72
IT desteğine ihtiyaç duyulması	7,60	2,21**
Firma kültürü	5,49	-2,05*
İstekli olmama	4,00	-5,57*
Düşük sadakat	6,47	-0,05
Geçici proje olarak düşünülmesi	6,79	0,64
Saygı eksikliği	5,21	-2,77*

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 8.74'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi paylaşımında diğer engellerden 5'i katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- İstekli olmama
- Sorumluluk duygusu zayıf

- Saygı eksikliği
- İhtiyaç görülmemesi
- Firma kültürü

IT desteğine ihtiyaç duyulması ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 6 değişken ise ne önemli ne de önemsiz engeller olarak belirlenmiştir.

Bilgi paylaşımında diğer engellerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Çizelge 8.75'de görüleceği üzere %5 anlamlılık düzeyine göre öğrenme yetersizliği ve istekli olmama değişkenlerine ilişkin farklı milliyetlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çizelge 8.75. Bilgi paylaşımında diğer engeller – milliyete göre farklılıklar

	İhtiyaç görülmemesi	Bilginin kompleks olması	Zaman darlığı	Sorumluluk duygusu zayıf	Daha büyük problemlere yönelme	Öğrenme yetersizliği
Ki-kare	4,995	9,288	9,967	10,832	6,802	14,424
sd	7	7	7	7	7	7
p	,661	,233	,190	,146	,450	,044*

	IT desteğine ihtiyaç duyulması	Firma kültürü	İstekli olmama	Düşük sadakat	Geçici proje olarak düşünülmesi	Saygı eksikliği
Ki-kare	7,359	10,772	14,844	13,943	13,398	12,780
sd	7	7	7	7	7	7
p	,392	,149	,038*	,052	,063	,078

*p<0,05 anlamlı

Milliyetler arasında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek için milliyet grupları ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Öğrenme yetersizliği değişkenine ilişkin Türk profesyonellerinin görüşlerinin Filipinli ve Malezyalı profesyoneller ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür (p=0,020, p=0,012). Türk profesyonellere göre öğrenme yetersizliği Filipinli ve Malezyalı profesyonellere göre daha önemsiz bir engeldir.

İstekli olmama değişkenine ilişkin Türk profesyonellerinin görüşlerinin Çinli (p=0,002) profesyoneller ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Türk profesyoneller için istekli olmama, bilgi

paylaşımında Çinli profesyonellere göre daha önemli bir engel olarak belirlenmiştir.

Eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, katılımcıların görev aldıkları firma, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

9. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI - II

Tez konusu kapsamında Ocak-Şubat 2010 tarihleri arasında Libya'da yapımı devam eden ve Türk-Libya firmalarının ortak girişimi ile inşa edilen Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı Projesinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacı, bu tarihler arasında projede bulunmuş, bu projede görev yapan Türk yöneticiler, mühendisler ve uzmanlarla görüşmeler yapmış ve anket formlarını uygulamıştır. Aynı zamanda, bu süre içerisinde katılımlı gözlem metodu ile tez konusu ile ilgili gözlemler yapılmıştır. Bu bölümde, altyapı projesi hakkında bilgiler verilmiş, nitel ve nicel araştırmaların sonuçları irdelenmiştir.

9.1. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı Projesi

Türk-Libya firmalarının ortak girişimi ile gerçekleştirilen projenin sonunda Libya'nın Ajdabia kentindeki yağmur suyu altyapısının ve şehiriçi asfalt yollarının tamamlanması sağlanacaktır. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı Projesinin maliyeti 115 milyon Libya Dinarı'dır (92 milyon ABD doları). Projenin işvereni HIB (Housing & Infrastructure Board – Konut ve Altyapı İdaresi, Libya), proje yönetimi AECOM (Amerika Birleşik Devletleri), müşavir firma ise Güney Kore'li Sunjin Engineering ve Libya'lı Al Tarass firmalarından oluşmaktadır. Projenin 2015'de tamamlanması planlanmaktadır. Ortaklıkta Türk firması %50 paya sahiptir. Projede 11 teknik personel ve birçok farklı ulustan toplam 100'e yakın işçi çalışmaktadır. Projeden görüntüler Şekil 9.1-10'da gösterilmiştir.



Şekil 9.1. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-I



Şekil 9.2. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-II



Şekil 9.3. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-III



Şekil 9.4. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-IV



Şekil 9.5. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-V



Şekil 9.6. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-VI



Şekil 9.7. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-VII



Şekil 9.8. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-VIII



Şekil 9.9. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-IX



Şekil 9.10. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinden bir görüntü-X

9.2. Nitel Araştırma Analizi

Araştırma kapsamında, Ocak - Şubat 2010 tarihleri arasında Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinde görev yapan yönetici, mühendis ve uzmanlardan oluşan toplam 11 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin 6'sı yarı-yapılandırılmış görüşme, 5'i ise yapılandırılmamış görüşmeler şeklinde gerçekleşmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler ortalama 45 dakika – 1 saat arasında sürmüş ve dijital ses kayıt cihazı ile kayda alınmıştır. Nitel verilerin analizi Bölüm 6'da açıklanan yöntemlerle değerlendirilmiştir.

Görüşmecilerin 10'u lisans, 1'i ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Görüşmecilerin 6'sı 1-5 yıl, 4'ü 6-10 yıl, 1'i ise 16-20 yıl inşaat sektörü deneyimine sahiptir.

Uluslararası inşaat sektörü deneyimi göz önüne alındığında 7'si 1-5 yıl, 3'ü 6-10 yıl, 1'i 11-15 yıl deneyime sahip oldukları belirlenmiştir.

Görüşmecilerin 4'ü inşaat mühendisi unvanına sahiptir. Görüşmeciler 9 Türk, 1 Mısırlı ve 1 Hintli profesyonelden oluşmaktadır.

Görüşmeye katılan yönetici ve profesyonellerin profili Çizelge 9.1'de verilmiştir.

Görüşmelerin değerlendirilmesi, bir önceki çalışmada olduğu gibi nitel verilerin analizinde kullanılan NVivo 2.0 programı ile yapılmıştır. Görüşmeler, MS Word'e aktarılmış ve mikroanaliz yöntemi ile kodlama yapılmıştır [168]. Oluşturulan kodlar vasıtasıyla kategoriler belirlenmiş ve NVivo 2.0 kullanılarak modeller oluşturulmuştur.

Çizelge 9.1. Görüşmecilerin profili

AJDABIA KUZEY BÖLGESİ ALTYAPI PROJESİ

YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMELER

No.	Tarih	Mesleği	Görevi	Milliyeti	Eğitim Düzeyi	İnşaat Sektörü Deneyimi	Uluslararası İnşaat Sektörü Deneyimi
1	29.01.2010 09.00	Makine Mühendisi	Makinalar Müdürü	Türk	Lisans	16-20 yıl	11-15 yıl
2	31.01.2010 10.00	İnşaat Mühendisi	Teknik Ofis Mühendisi	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
3	04.02.2010 14.00	İnşaat Mühendisi	Teknik Ofis Şefi	Türk	Yüksek Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
4	04.02.2010 14.00	Harita Mühendisi	Harita Mühendisi	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
5	04.02.2010 14.00	Maden Mühendisi	Şantiye Şefi	Türk	Lisans	6-10 yıl	1-5 yıl
6	10.02.2010 17.00	İnşaat Mühendisi	Proje Müdürü	Türk	Lisans	6-10 yıl	6-10 yıl

AJDABIA KUZEY BÖLGESİ ALTYAPI PROJESİ

YAPILANDIRILMAMIŞ GÖRÜŞMELER

No.	Mesleği	Görevi	Milliyeti	Eğitim Düzeyi	İnşaat Sektörü Deneyimi	Uluslararası İnşaat Sektörü Deneyimi
1	İnşaat Mühendisi	Saha Mühendisi	Mısır	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
2	Eczacı	Dokümantasyon	Hint	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
3	Laborant	Laborant	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
4	İktisat	Muhasebe Müdürü	Türk	Lisans	6-10 yıl	6-10 yıl
5	Harita Teknikeri	Harita teknikeri	Türk	Lisans	6-10 yıl	6-10 yıl

Nitel araştırma sonuçları, örnek olay çalışması – I'de olduğu gibi yöneltilen sorular baz alınarak 5 ana kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler sırasıyla; uluslararası inşaat projeleri; farklı kültürlerle iş yapma; kültürel farklılıklar ve proje başarısı; kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına olan etkileri; ve kültürel eğitim olarak oluşturulmuştur.

9.2.1 Uluslararası inşaat projeleri

Katılımcılara, uluslararası inşaat projelerinde öne çıkan önemli unsurlar ve genel olarak ne tip problemlerle karşılaştıkları sorulmuştur. Şekil 9.11-16'da, uluslararası inşaat projeleri konu başlığı altında ortaya çıkan alt kategoriler verilmiştir. Konu başlıklarının bir kısmı, örnek olay çalışması-I'de ortaya çıkan kategoriler ile benzerlik göstermektedir.

Uluslararası inşaat projelerinde iş yapmanın ülke içinde iş yapmaktan daha problemli olduğu katılımcıların ortak noktada buluştuğu hususlardan biridir. Bu problemlerin başında teminat mektubu gelmektedir. Teminat mektubu sorunu, yurtdışında proje üstlenmek isteyen firmalar açısından çözüm bekleyen önemli bir engel olarak görülmektedir. Katılımcılardan biri, teminat mektubu sorununun Libya'daki projeler için de geçerli ve önemli bir problem olduğunu belirtmiştir. Libya makamları, Türk bankalarının verdiği teminat mektuplarını kabul etmemektedir. Dolayısıyla, Türk firmaları teminat mektubu için yabancı bankalara yüksek oranlarda komisyon ödemek zorunda kalmakta ve sonuç olarak firmaların ihalelerde rekabet güçleri azalmaktadır.

Yerel ülke kanunları hakkında bilgi ve tercüme eksikliği, bir önceki çalışmada olduğu gibi proje süresince karşılaşılan problemlerden biri olarak görülmektedir. Yerel kanunların proje sürecinde yaşayarak öğrenilmesi, proje başlamadan kanunlar hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması ve kanunların yerel dil ile yazılmış olması bu konuda idari anlamda problemlerin ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir. Malzeme temininde yaşanan problemler çalışmada ortaya çıkan bir diğer konu başlığı olarak görülmüştür. Doğru zamanda doğru malzemenin temininde zaman zaman problemlerin yaşanması, proje sürecini olumsuz etkilemektedir.

Uluslararası projelerde iş yapmada firmaların uzmanlık alanları önemli rol oynamaktadır. Daha önce gerçekleştirdikleri projeler, firmaların bu projelerden edindikleri tecrübeler uluslararası alanda daha etkin olmalarını ve iş hacimlerini büyütebilmelerini sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir. Türk firmalarının risk alma yetenekleri konusunda diğer ulus firmalarından daha önde oldukları örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi bu çalışmada da dile getirilen unsurlardan biridir. Uluslararası projelerde firma deneyimi ve proje ekibinin yeterli nitelikte olması projelerin başarısında önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Özellikle proje ekibinin kalifiye elemanlardan oluşması ve daha önce bir arada bir projeyi gerçekleştirmiş olmaları başarıda önemli faktörler olarak belirtilmektedir:

'Yurtdışında iş yapan bir firma oraya çekirdek kadro ile gelmeli. Çünkü o kadro işi yarıda bırakmaz. Ve maaşlarını zamanında vermeli. Ama internetten personel bulursanız da önce onları ofiste bir süre tutup bu kişiler ekip olabilir mi diye bakmanız gerekir. Çünkü toplama ekiple iş yürümüyor'.

Libya, Türk inşaat firmalarının yurtdışına açıldıkları ilk ülke olma özelliğini taşımaktadır. STFA firması, 1971'de Libya'da proje üstlenerek yurtdışı müteahhitliğinde ilk adımı atmıştır. Libya'daki ucuz enerji olanakları ve dışa açılmayı hedefleyen yeni bir pazar oluşturması yatırımcıları cezbeden unsurlardır. Türk firmalarının bugüne kadar Libya'da üstlendikleri projelerin toplam yatırım tutarı 21 milyar dolar civarındadır. Geçtiğimiz yıllarda Libya'ya uygulanan ekonomik ambargonun kalkması sonucu bu ülkede yatırımlar hızlandırılmıştır.

Libya'nın mevcut yapım işleri ihale sisteminde rekabetçi bir ihale uygulaması bulunmamaktadır. Bakanlıklar, ihale edilecek yapım işlerini, merkezi hükümet organizasyonunun haricinde özel hukuk anonim şirketi statüsünde oluşturulmuş ODAC (Kamu İdare Binalarının Geliştirilmesi Teşkilatı), HIB (Konut ve Altyapı İdaresi), GMMRA (Büyük Suni Nehir Projesi İdaresi), Karayolları ve Köprüler İdaresi, Demiryolları İdaresi gibi kuruluşlara havale etmektedirler. Bu kuruluşlar da sorumluluk alanlarına ait olarak inşaat işlerini, genellikle rekabete açık ihaleler düzenlemeksizin daha çok pazarlık usulüne benzer bir yöntemle kendisine iş almak için başvuran firmalara dağıtmaktadır. Altyapı işlerinde HIB (Konut ve Altyapı İdaresi), üstyapı ve şehir peyzajı işlerinde ODAC, sulama ve enerji işlerinde GMMRA (Büyük Suni Nehir Projesi

İdaresi), yol işlerinde Karayolları ve Köprüler İdaresi, demiryolu inşaatlarında Demiryolları İdaresi; kendilerine iş almak için başvuran müteahhitlerin dosyalarını incelemek ve teknik mülakat yapmak suretiyle ön yeterliliklerine karar verdikten sonra başvuran firmalara, teknik ve mali güçlerine göre üstlenmeleri için iş teklif etmektedir [195].

Araştırmanın gerçekleştirildiği Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı Projesi de yukarıda sözü edilen pazarlık usulü ile üstlenilmiştir. Libya'da inşaat sektöründe proje üstlenmek isteyen yabancı firmaların yerli firmalar ile birlikte bir ortaklık kurmaları zorunludur. Dolayısıyla çalışmanın yapıldığı bu proje de Türk firmasının Libya firması ile ortak girişimi sonucunda üstlenilmiştir. Ortak girişimlerin inşaat sektöründeki avantajları önceki bölümlerde dile getirilmiştir. Ancak bu projede görüşmeler ve gözlemler sonucunda elde edilen bulgular, projede yer alan Türk firmasının ortak girişimin avantajlarından yararlanamadığını göstermektedir. Teknik kapasitesi çok düşük olan Libyalı ortaklarla proje üstlenen firmaların yararlı ve etkili olmadığı belirtilmektedir. Ortak firma olarak projede yer alan Libya firması, idari, teknik ve hukuksal anlamda Türk firmasına neredeyse hiç katkı sağlamadığı firmada görev alan profesyoneller tarafından da sıkça dile getirilmiştir:

'Firma eğer güçlü bir firma ise idari anlamda her türlü sıkıntılarınızı çözeceğini düşünerek yerli ortaklarla iş yaparsınız. Fakat burada bizim düşündüğümüz senaryo hiç de öyle olmadı. Ne idari anlamda ne de hukuksal anlamda bizim çok da fazla sıkıntılarımızı çözmüyor, hatta hiç çözmüyor. Hatta bir yandan da düşünüyoruz, ortak olmasaydı biz bu işi tek başımıza yapıyor olsaydık idari anlamda bu pozisyonlara düşer miydik, bunun daha kötüsüne düşer miydik daha doğrusu, düşmezdik. Yani ortağınızın düşündüğünüzden vasıfsız olması, işi çözemiyor olması daha büyük bir engel oluyor şöyle ki, işi ortağa veriyorsunuz, idare ile ilgili şöyle sıkıntılar var bunları çözmemiz gerekiyor, hakediş burada takıldı işte takılma sebebi bu biz bunu öğrendik gidip konuşulması ikili ilişkilere dayanarak bu düğümün çözülmesi gerekiyor diyorsunuz işi ona paslıyorsunuz ve normalde unutuyorsunuz. Fakat verdiğiniz işin devamı gelmeyince onun tarafından, siz de kontrpiyede kalıyorsunuz. Halbuki onun yapmayacağını veya yapamayacağını önceden kestirebilseniz, siz peşinde

koşsanız belki daha kısa sürede ve daha olumlu sonuçlarla bitireceksiniz işi. Onu da yapamıyorsunuz'.

Projeleri firma olarak tek başına üstlenme konu başlığı bir önceki örnek olay çalışmasında da ortaya çıkmıştır. Projeleri tek başına üstlenmenin problemleri azaltacağı, karar mekanizmalarını hızlandıracağı ve verimliliği arttıracağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla ortak girişimlerin avantajlarının yanı sıra dezavantajlarının da projeleri oldukça etkilediği görülmektedir.

Libya firmasının teknik ve idari anlamda destek vermemesi projede gözlem yoluyla da belirlenmiştir. Projede görev alan proje ekibi sadece Türk firmasının çalışanlarından oluşmaktadır. Libya firmasının gerek saha uygulamalarında gerekse de idari işlerde herhangi bir desteğinin olmadığı görülmüştür. İlerleyen kısımlarda bahsedileceği üzere Türk firması idari ve hukuksal anlamda problemler yaşadığında bu problemleri kişisel ilişkiler yoluyla çözmektedir.

Katılımcılar bu tür ihalelerde ilişkilerin çok önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. İlerleyen bölümlerde de bahsedileceği üzere Libya'da idari, teknik ve hukuksal anlamda işlerin yürümesinde kişisel ve firmalar arası ilişkilerin rolünün çok önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca siyasi ilişkiler de projede iş almanın önemli faktörlerinden olarak göze çarpmaktadır. Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı Projesinde proje yönetimi olarak görev yapan Amerikan firmasının bu projede yer alması buna güzel bir örnektir. Libya, ABD ile olan ilişkilerini düzeltme yolunda Amerikan firmalarına kendi ülkelerinde iş vermektedir. Amerikalı AECOM firması da bu tür siyasi ilişkilerin neticesinde Libya'da projelerde görev yapmaktadır:

'Amerikalıların bu projedeki konumları biraz da hakemlik gibi. Bizim Koreli müşavirle aramızdaki sıkıntıları çözemediğimiz zaman hakemlik görevi yapıyor. AECOM'un buradaki durumu aslında biraz politik. Libya-Amerika ilişkilerinden dolayı bu eski buzları çözmek amacıyla AECOM'a politik sebeplerden dolayı bir iş verilmiş burada. AECOM da bu politik sebeplerden dolayı burada görüntüde var ama gerçekte yüzde 51'inde yok'.

Libya, inşaat sektöründe yatırımlar açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Ancak, bürokrasi nedeni ile çok az iş ortaya çıkmaktadır. Bürokrasi,

katılımcıların bu araştırmada da öne çıkarttıkları problemlerin başında gelmektedir. Firmanın devlet daireleri, işveren, müşavir ve projede yer alan proje yönetimi firması ile yapılan idari işlemlerde zaman zaman çözümsüzlüklerle karşılaştığı ve zaman kaybı yaşadıkları belirtilmektedir:

'Burada 3 ayrı kontrol mekanizmasına hesap vermek durumundasınız ki bu bizi çok zorluyor. İdarenin yanında bir kontrol mekanizması. Onun altında yine başka bir müşavir. Dolayısıyla müthiş zaman kaybediyoruz bürokrasi açısından. Üçüncüsü, idari anlamda sadece taahhüt işlerinde değil kendi içişlerinde de biraz yavaş çalışan bir ülke. Bürokrasi belki Türkiye'nin 10 katı daha fazla'.

Türk firmalarının Libya'da karşılaştıkları problemlerin başında asgari % 50 oranında Libyalı işçi istihdam etme zorunluluğu gelmektedir. Ancak firmalar, Libyalı nitelikli işçi bulma konusunda büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Libyalı işçi istihdam etme zorunluluğu araştırmanın yapıldığı projede de görülmüştür. Firma, personelinin %50'sini Libyalı vatandaşlardan oluşturmuştur. Ancak, bu çalışanların kalifiyesiz elemanlardan oluşması firmaya proje sürecinde önemli problemler yaratmaktadır. Bunun yanında sahada çalışan işçilerin kalan kısmı, Libya'ya komşu olan Mısır, Sudan, Cezayir, Tunus ve Çad gibi ülkelerin çalışanlarından oluşmaktadır. Sahada teknik personel ve formenler dışında Türk işçilerinin çalışmadığı görülmüştür. Bunun ana sebeplerinden birisi olarak maliyet gösterilmektedir. Türk işçilerinin yurtdışı projelerinde istihdam edilmeleri firmalara önemli maliyetler getirmektedir. Dolayısıyla, maliyeti nispeten düşük olan Mısırlı, Sudanlı, Çaldı, Tunuslu işçiler tercih edilmektedir. Ancak bu işçilerin Türk çalışanlara kıyasla yetersiz nitelikte olmaları projenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu durum projede doğrudan gözlemlenmiştir. Proje, şehir içinde gerçekleştirilen altyapı çalışmalarından oluşmaktadır. Bu projenin verimliliğini etkileyen en önemli unsurlardan biri operatörlerin (dozer operatörü, greyder operatörü vs.) verimliliğidir. Saha uygulamalarında gözlem yapan araştırmacı, daha önce dozer operatörü deneyimine sahip bir Türk formenin işi hızlandırmak amacıyla tesviye tabakası çalışmaları için dozer kullandığını görmüştür. Bu operatör, 100m civarında olan bir yolun tesviyesini yaklaşık 15 dakikada tamamlamıştır. Aynı yolun paralelinde gerçekleştirilen ve aynı mesafeye sahip bir

yolun tesviyesini ise Mısırlı bir operatör 2 saatte tamamlayabilmiştir. Benzer şekilde, ilerleyen kısımlarda da bahsedileceği üzere, vasıfsız işçilerin verimliliğinin de Türk işçilere kıyasla çok düşük olduğu görülmüştür. Zaman yönetimi konu başlığı altında da bahsedileceği üzere, niteliksiz personel istihdam etme, verimi oldukça düşürmekte ve zaman kaybına yol açmaktadır. Firma, Türkiye'den Türk işçilerini Libya'ya getirme ve istihdam etme olanağına sahiptir. Ancak maliyet, firmanın daha fazla kar etme isteği ve firma stratejisi, Türk işçilerini istihdam etmede en önemli engeller olarak görülmektedir. Yabancı işçilerin verimliliği göz önüne alındığında birim mesafe başına gerçekleştirilen iş ile maliyet kıyaslandığında, Türk işçilerinin maliyetli olmasına rağmen bunu verimlilikleri ile telafi edebilecekleri göz önüne alınabilir.

Libyalı çalışanların istihdam edilme zorunluluğu beraberinde çeşitli sorunlar da doğurmaktadır. Libyalı çalışanların niteliksiz ve vasıfsız olmalarının yanı sıra firma, bu personellerin gerektiğinde iş akdini fesh etme durumlarında sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Libya'da aşiretler, önemli sayılabilecek bir güce sahiptirler. Firmanın idari anlamda işlerini yürütebilmek amacıyla aşirete bağlı kişilerle yakın temas kurduğu görülmüştür. Özellikle devlet dairelerinde işlerin yürümesi, şehir içinde inşaat sürecinde problemlerle karşılaşıldığında bu problemlerin çözümünde kişisel ilişkiler devreye girmektedir. Bu durum Gesteland'ın [41] ortaya koyduğu kültürel boyutlarda Arapların ilişki odaklı iş yapmalarını destekleyen bulgulara bir örnektir. Dolayısıyla firma, bünyesinde çalıştırdığı Libyalı personelin işine son verse dahi bu personel, aşirete bağlı kişilerle temasa geçerek kendisini tekrar işe alınmasını sağlamaktadır. Firma da zorunlu olarak bu personeli tekrar işe almak durumunda kalmaktadır çünkü personelin bağlantılı olduğu aşiretlerle ilişkilerini zedelememek zorundadır:

'Burada ahbap çavuş ilişkileri çok kuvvetli. Şirketlere de nüfuz ediyor mecburen çünkü belediyede işini halledemiyorsun. Öyle bir ülke olduğu için. Bürokrasisi sistemi o şekilde. Örneğin belediyeden adamlar çalışıyor bizde, bunlara maaş ödüyoruz. Bir iş de yaptıkları yok. Bunları kovamıyorsunuz birinin yakını çıkıyor. Aşiretler de çok kuvvetli. Zaten aşirete bir yerinden dokunuyorsa tamam. Çünkü aşiretin üst düzeyi ile biz ilişkideyiz. İlişkide olmak zorundayız ki işlerimizi halledelim. Düzenden kaynaklı çok büyük problemler var. Bir devlet yok

aslında burada. Şahıslar çok daha önemli, aşiretler. Kişisel ilişkiler daha çok önemli'.

'Libya'daki iş aldığınız projelerin fiyatları gerçekten tatmin edici mertebelerde değilse ki Libya fiyatları Türkiye ve çevresindeki ülkeler kıyaslandığı zaman çok çok iyidir, her koşulda iyidir. Ama personel sıkıntısını hemen hemen her firma çekiyor. Fiyatları iyi değilse eğer, mecburen yerli personele yönelmek zorunda kalıyor. Yerli personel kesinlikle ve kesinlikle buna cevap veremiyor zaten Libya'nın öyle bir altyapısı da yok dediğim gibi bir eğitim altyapısı da yok. Yeterli mühendisi yok yeterli teknisyeni yok. Yeterli sahada yetişmiş alaylı dediğimiz kadrodaki adamlarından formenlerinden veya ustabaşlarından yok. Öyle olunca piyasada bu sefer Mısırlılar, Tunuslular, Sudanlılar vs. biraz daha hâkim. Fakat diğer bir sıkıntı, sözleşme gereği mevcudunuzun yüzde 50'si yerli personel olmak zorunda. Dolayısıyla adam işi bilse de bilmese de bir yerde onlara iş vermeniz gerekiyor bu kotayı doldurmak için. O da ayrı bir sıkıntı'.

Yukarıda sözü edilen probleme bir örnek, araştırma aşamasında doğrudan gözlemlenmiştir. Firma, bünyesinde görev yapan Libyalı bir personelin görevine son vermiştir. Ancak, görevine son verilen bu personel aşiretle olan kişisel ilişkileri kullanarak tekrar işine geri dönmüştür. Firma, idari işlerini yürütmekte kullandığı ikili ilişkileri zedelememek açısından zorunlu olarak bu personeli tekrar işe almak durumunda kalmıştır.

Kültür şoku konu başlığı altında da bahsedileceği üzere Libya'da çalışma koşulları ve sosyal hayatın, çalışanların üzerinde psikolojik baskı yarattığı belirtilmektedir. Çalışma koşulları, yukarıda bahsedilen ülke yönetim düzeninin getirdiği baskılardan kaynaklanmaktadır. Özellikle araştırmanın gerçekleştirildiği projenin şehir içi altyapı projesi olması dolayısıyla proje ekibi, yerel halk ile sürekli temas halindedir. Şehir içinde yapılan kazı çalışmaları esnasında yerel halkın tepkileri araştırma sürecinde gözlemlenmiştir. Kazı uygulamaları esnasında zaman zaman şehir içi elektrik tesisatlarına ait kabloların ya da su tesisatına ait boruların zedelendiği görülmüştür. Halk bu tip problemlerle karşılaştığında durumu emniyet görevlilerine bildirmektedir. Emniyet görevlileri hasardan sorumlu olan kişiyi sorgusuz olarak nezarete atmaktadır. Firma bu problemi

çözmede kişisel ilişkileri kullanmak zorunda kalmaktadır. Yerli ortak firmanın bu konuda da Türk firmasına yeterli desteği vermediği görülmüştür. Dolayısıyla firma, teknik işlerin yanında bu tip idari problemleri de tek başına çözmek durumunda kalmaktadır. Sosyal hayat ve sosyal aktivitesizlik proje ekibinde çalışanlar için de ayrı bir psikolojik baskı yaratmaktadır. Bu durum verimi düşürmekte ve personel sirkülasyonuna yol açmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği projede personel sirkülasyonunun çok fazla olduğu gözlemlenmiştir. Projedeki 11 teknik personel pozisyonu için 2 yıllık bir süreçte toplam 28 personelin görev aldığı ve 17 personelin görevlerini çoğunlukla yukarıda bahsedilen problemlerden dolayı bıraktıkları belirtilmiştir:

'Burada 11 teknik personel çalışıyor. Bu 11 teknik personel için buraya gelip giden personel sayısı yaklaşık 28. Müthiş bir sirkülasyon var. Elemanları burada tutamıyoruz. Sosyal hayat en öncelikli problemlerden. Buna bir de ödeme sıkıntısı eklenince personel burada kalmak istemiyor'.

Yukarıdaki alıntıda görüleceği üzere nakit akış, firma için önemli bir problem olarak belirtilmektedir. Ödemelerde yaşanan problemler araştırma sürecinde doğrudan gözlemlenmiştir. Araştırma döneminde, firma personelinin yaklaşık 5 aydır ücretlerini almadıkları görülmüştür. Nakit akış probleminin en önemli nedenleri arasında ödeneklerin devlet tarafından zamanında ödenmemesi ve firmanın hakediş yapmaması olarak belirtilmiştir. Firma, hakediş yapma olanağına sahip olmasına rağmen müşavir firma ve idare ile olan fiyat farkları probleminden dolayı hakediş yapmamıştır ve dolayısıyla ödemelerde sıkıntı yaşamaktadır:

'HIB her sene fiyatları açıklar. Ancak bir bakıyorsunuz bu sene 40 dinar olan bir iş kalemi seneye 140 dinar olmuş. Fiyat farkı muazzam oluyor bazı iş kalemlerinde. Ayrıca fiyat tariflerinde olmayan işleri yapıyoruz sahada zaman zaman. Ve bunun fiyat uygulamalarında problemler yaşıyoruz. Kaya fiyat farkını istiyoruz biz mesela. Hakediş yapmamamızın nedenleri arasında en önemlilerinden biri bu. Bize hakediş yapabilirsiniz deniyor ancak kaya fiyat farkını vermiyorlar. Bu da bize büyük bir maliyet getireceğinden dolayı biz de hakediş yapmıyoruz'.

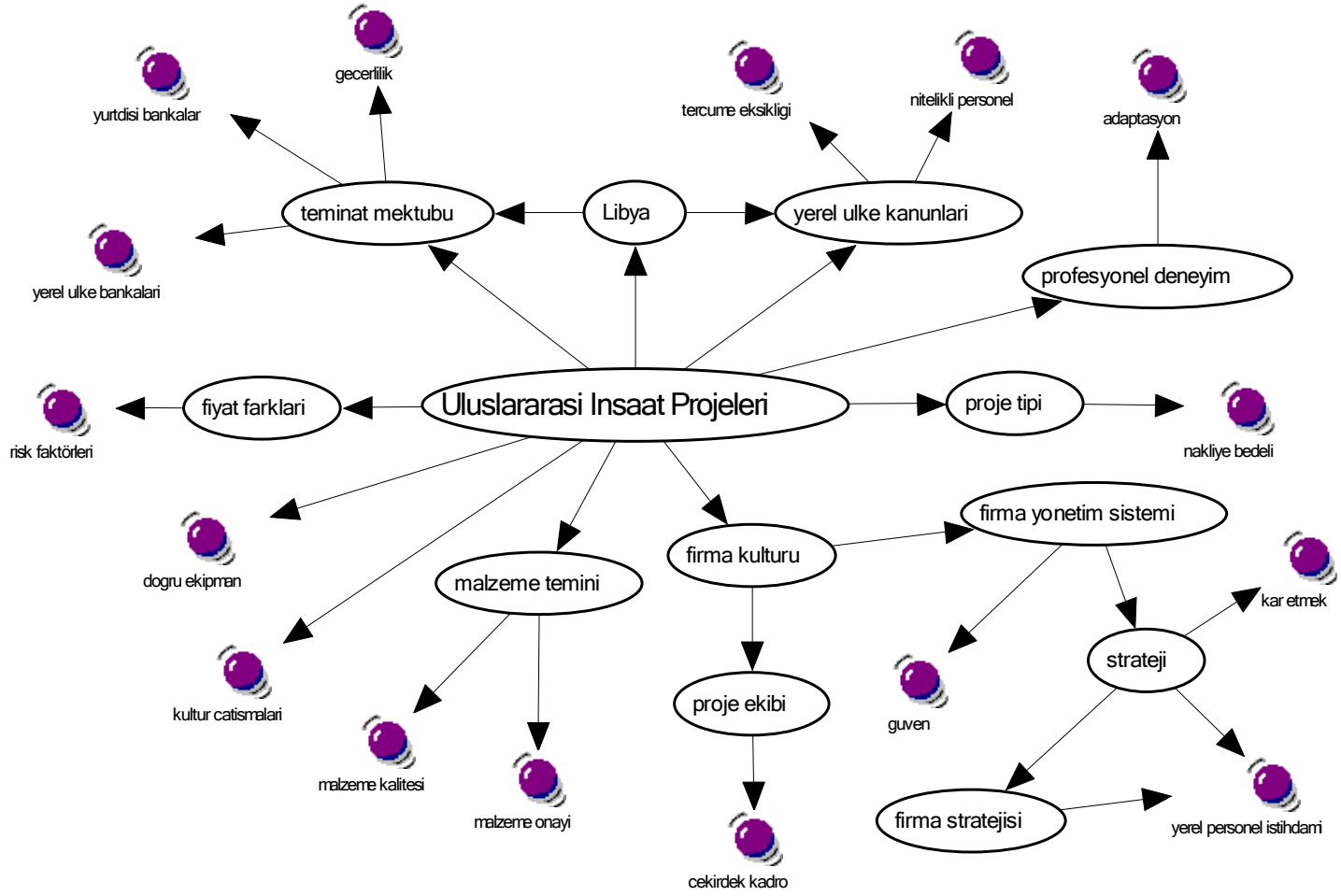
'Libya'daki çoğu Türk firmalarında ödeme, hakediş problemi var. Her firma aynı sıkıntıyı çekiyor burada. Bingazi'de iş alan bizim eski taşeronumuza burada ödemelerini zamanında beklememelerini ve planlarını ona göre yapmalarını söyledim'.

Görüşmeler sonucunda öne çıkan bir diğer konu uluslararası projelerde farklı standard ve şartnamelerin kullanılması sonucu oluşan problemlerdir. Sözleşme yönetimi konu başlığı altında da bahsedileceği üzere Libya'da uluslararası sözleşme ve şartname eksikliklerinin olduğu belirtilmektedir. Şartname ve sözleşmelerin detaylı olarak hazırlanmamış olması proje sürecinde anlaşmazlıklara yol açtığı görülmektedir. Standard farklılıkları Libya için de geçerli olan önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Şartnamelerin detaylı olmaması, müşavir ve idarenin farklı standardlara onay vermesi proje sürecini de olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Ortaya çıkan anlaşmazlıklar yine kişisel ilişkiler yoluyla çözülmektedir. Ancak anlaşmazlık çözme sürecinin uzaması, projede önemli zaman kayıplarına yol açmaktadır:

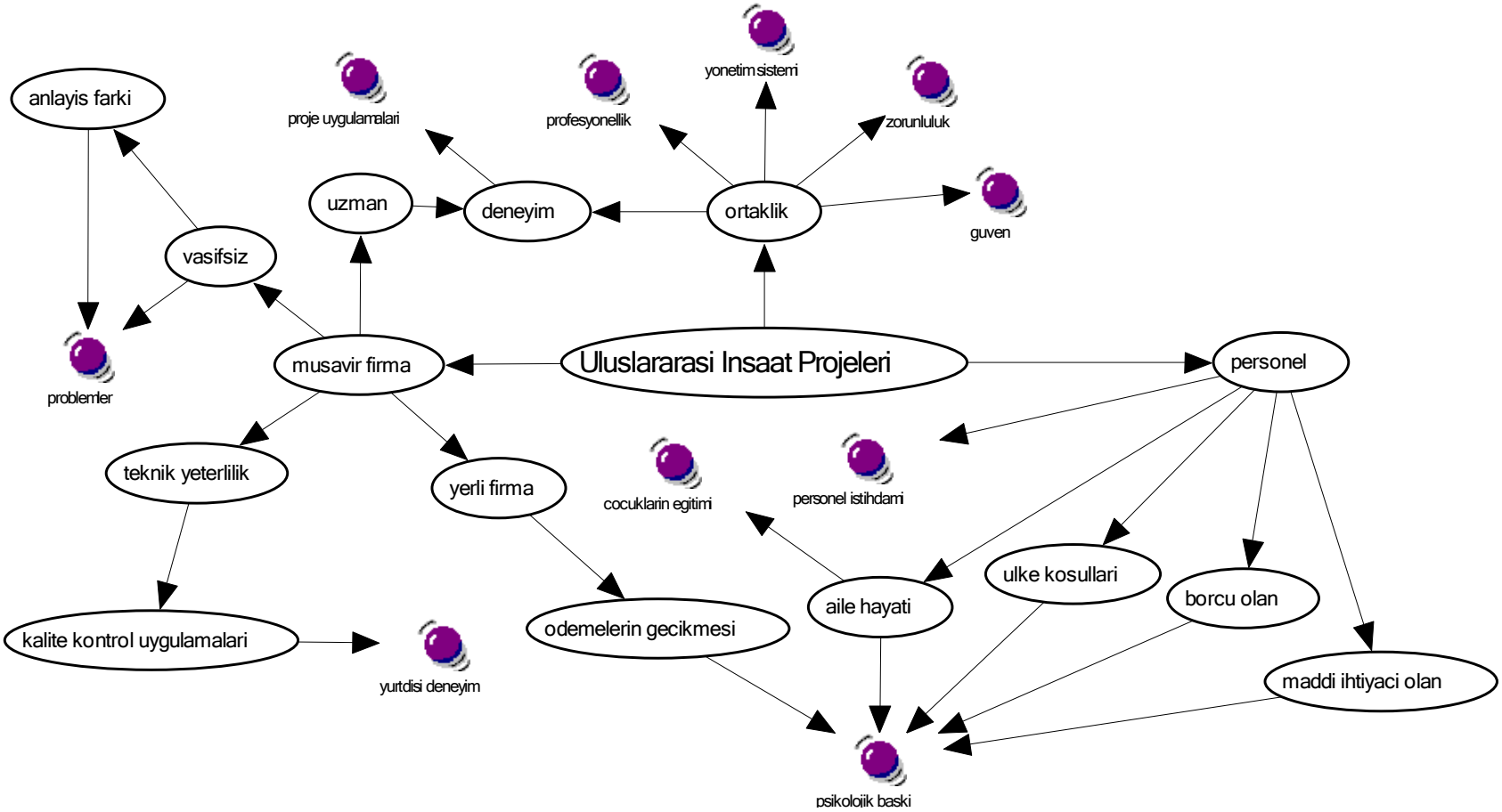
'Projeye başlamak, işin başlangıcını gerçekleştirmek en zor safhalardan bir tanesi. Çünkü malzeme onaylarını almanız gerekiyor işe başlarken. Malzeme onayı için hangi standardlara başvuracaksınız? İdarenin standardları var üstünkörü hazırlanmış. Yanında BS, British standardlarından faydalanıyorsunuz Avrupa standardları devreye giriyor, müşavir diyor ki AASHTO'ya göre Amerikan standardlarına göre de bakalım ona göre de değerlendirelim. Bunların hepsi sıkıntı oluyor ve süreci uzatıyor. Ayrıca standardların farklı uygulamalardan kaynaklanan problemler mevcut. Örneğin şartnamede %4-7 arasında eğim olabilir deniyor. Kontrollük ben %4 isterim diyebiliyor. Standardlar çok fazlasıyla değişkenlik gösterebiliyor. Dolayısıyla onlarla kuracağınız ikili ilişkiler çok önemli'.

Katılımcılar, Libya'da ilk kez proje üstlenecek olan firmalara yukarıda sözü edilen hususlara dikkat etmeleri ve özellikle işveren, müşavir firma, yerli ortak firma, ülke koşulları ve şantiye tespiti hakkında mutlaka bir ön araştırmanın yapılması gerektiğini belirtmektedir. Plansız, ön araştırma ve fizibilite çalışmaları yapılmadan üstlenilen projelerde firmaların maddi problemlerle karşılaşabilecekleri belirtilmektedir:

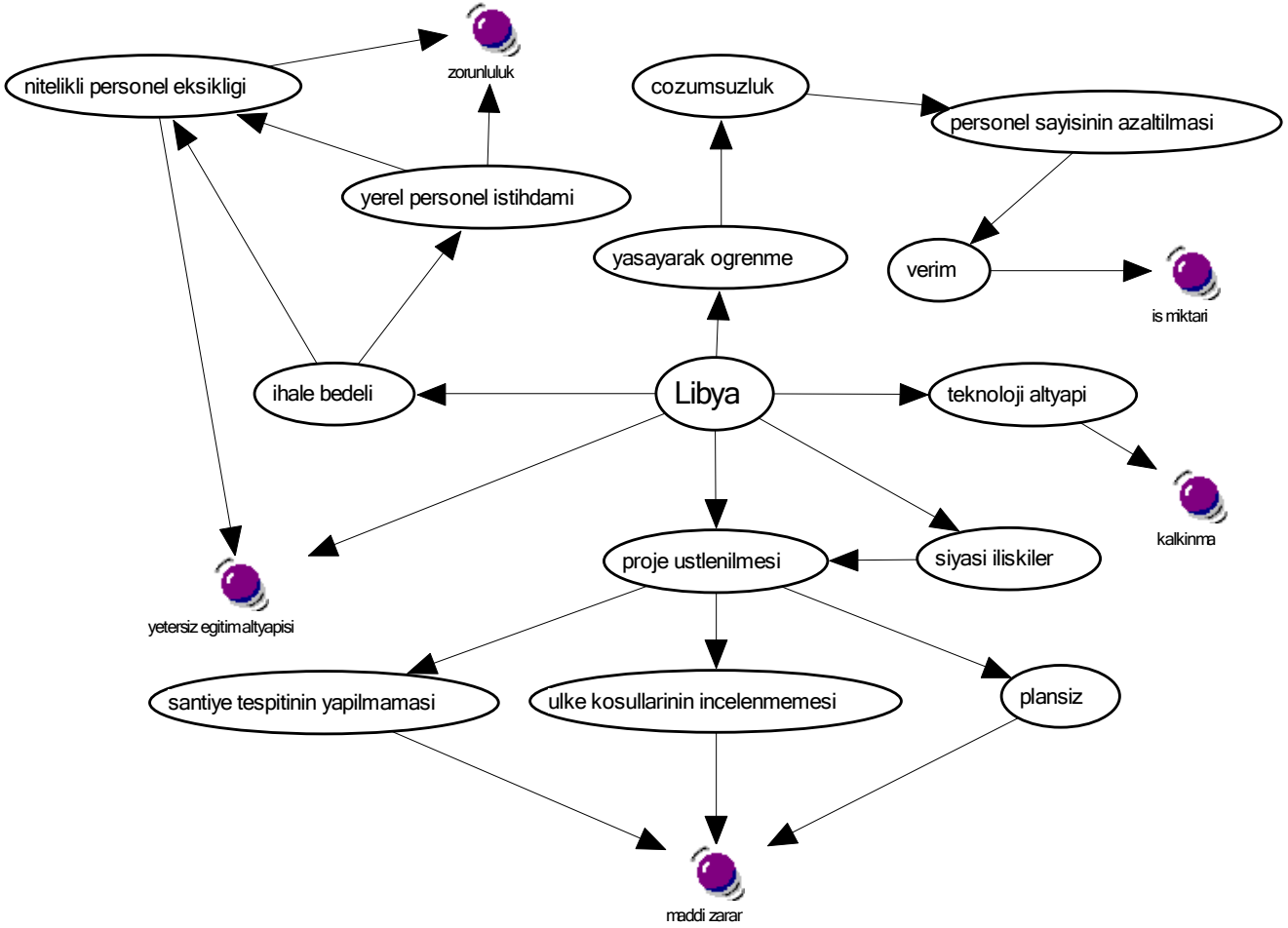
'Libya'ya ilk defa gelecek bir firmanın eğer yine yerel ortaklı bir girişim yapacaksa burada kesinlikle ve kesinlikle yerel ortağını çok iyi tanımalı. Onu artık Türk firmaları ne kadar uyguluyor bunu ne kadar yapıyorlar bilmiyorum ama çok da yaptıklarını zannetmiyorum. Çünkü fiyatlar Türkiye fiyatları ile yan yana koyulduğu zaman çok cazip geldiği için bu tür konular biraz arka planda bırakılıyor. Yerli firmamız nasıldır müşavirimiz nasıldır idarenin tavırları nasıl oluyor? Şu firma orada çalışıyor gidip bir görüşelim, konuşalım. Nasıl başlamışlar sıkıntı yaşamışlar mı? O sıkıntıları biz yaşamamak için biz ne yapalım gibi yollara giden firma sayısı bence çok enderdir'.



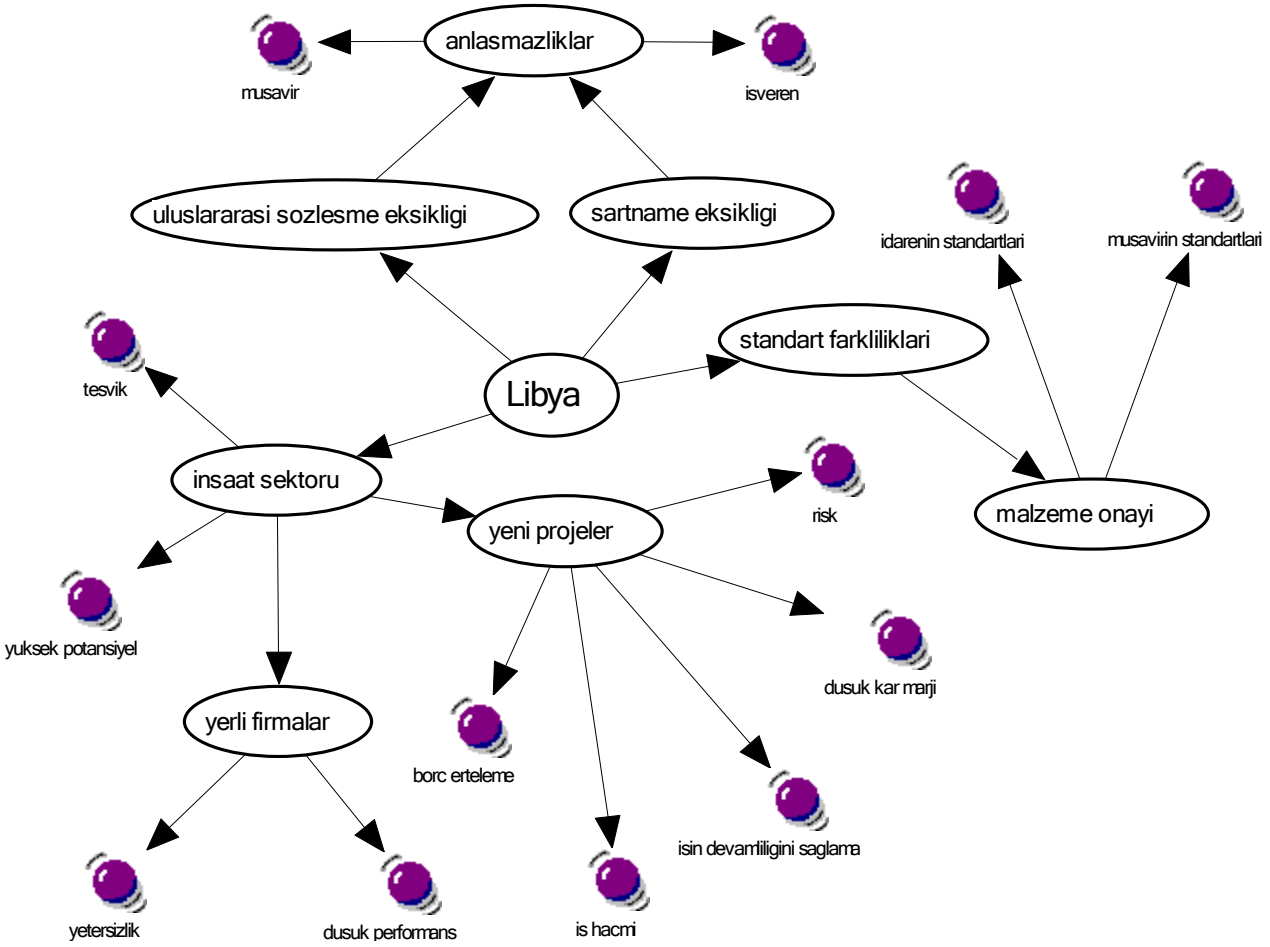
Şekil 9.11. Uluslararası inşaat projeleri-I



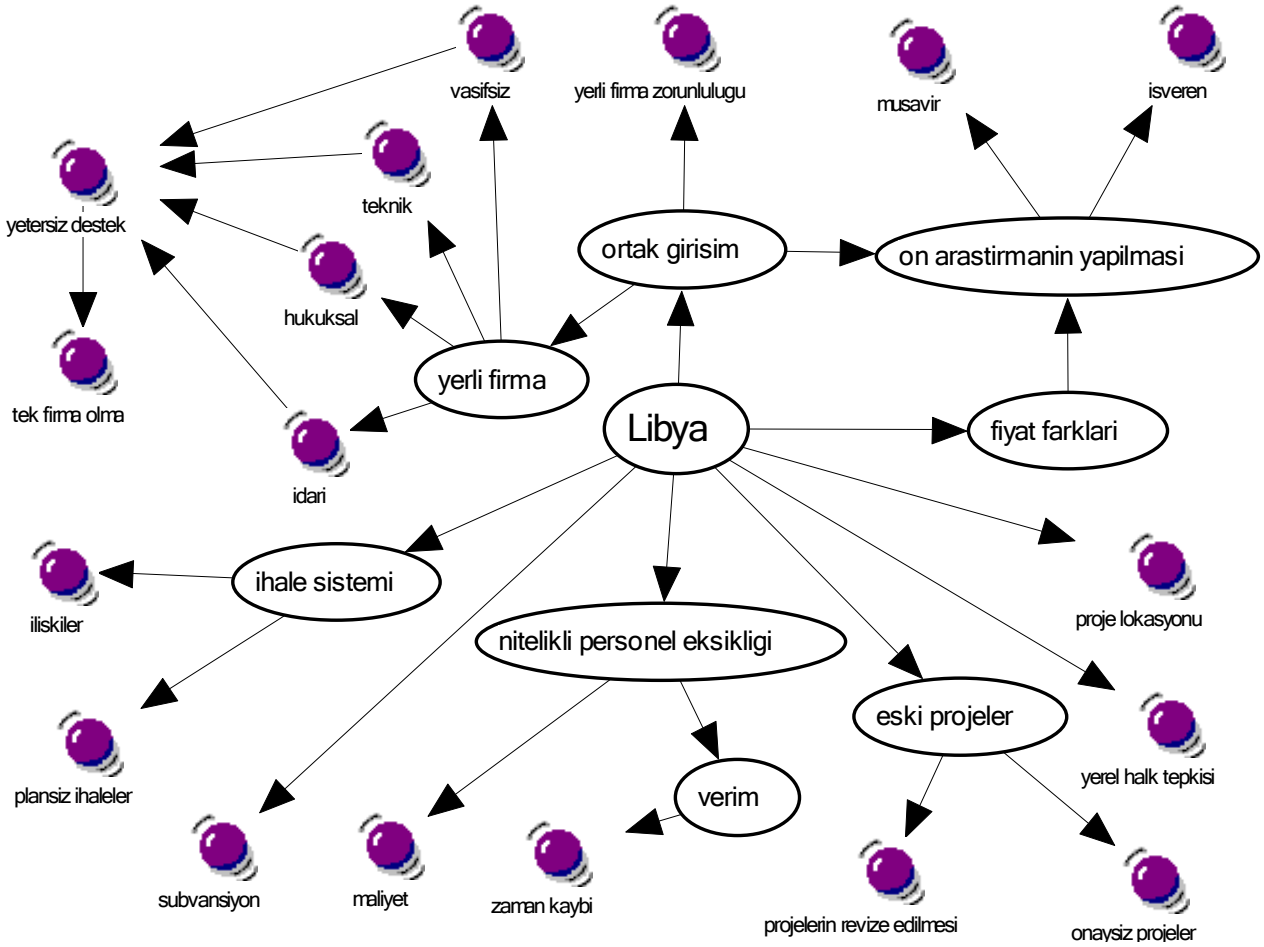
Şekil 9.12. Uluslararası inşaat projeleri-II



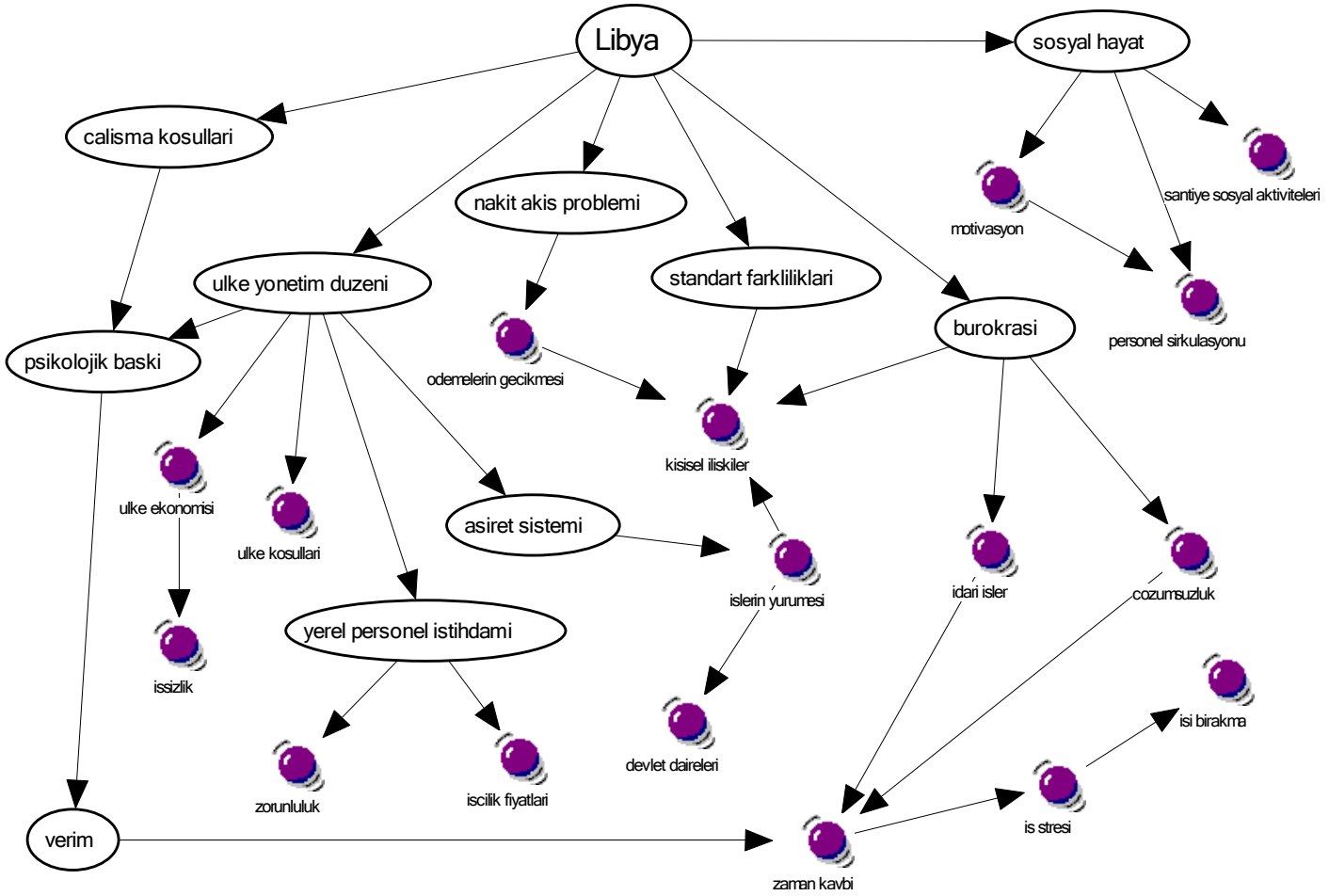
Şekil 9.13. Libya'nın alt kategorileri-I



Şekil 9.14. Libya'nın alt kategorileri-II



Şekil 9.15. Libya'nın alt kategorileri-III



Şekil 9.16. Libya'nın alt kategorileri-IV

9.2.2 Farklı kültürlerle iş yapma

Katılımcılara farklı kültürlerle iş yapmanın zorlukları ve görev aldıkları projede bu konuda yaşadıkları problemler sorulmuştur. Şekil 9.17'de analizler sonucunda farklı kültürlerle iş yapmanın alt kategorileri verilmiştir. Örnek olay çalışması-I'deki konu başlıkları ile benzerliklerin yanı sıra yeni kategorilerin ortaya çıktığı görülmüştür.

Görüşmecilerin farklı kültürlerle iş yapmada dil ve iletişim konularına yoğunlaştıkları belirlenmiştir. Örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi Türk profesyonellerin ortak dil kullanımında ve yerel halk ile iletişim konusunda yaşanan sıkıntılardan sıkça söz ettikleri görülmektedir. Türk profesyonellerin müşavir firma personeli ile iletişimlerinde kullandıkları ortak dil İngilizce'de zaman zaman yanlış anlaşılmaların meydana geldiği belirtilmektedir. Ortak dilin kullanılması sonucu ise kişisel ilişkilerin boyutunun aynı dili kullanmakla oluşacak kişisel ilişkilerin boyutundan çok daha farklı olacağı söylenmektedir. Aynı dili kullanan kişilerin işi daha hızlı yapabilecekleri, ortak dil kullanımında ise kişisel ilişkilerin ancak belli bir noktaya kadar çıkabilecek olması ve yanlış anlamalar nedeniyle problemler oluşabileceği belirtilmektedir:

'İster istemez ana lisanımızın haricinde ikinci bir dile geçtiğinizde hiçbir zaman ana lisanınız gibi olmayacağı için herşeyi tam anlamıyla, detayıyla anlatamıyorsunuz. Bu bir gerçek. Ne onlar anlatabiliyor ne biz anlatabiliyoruz'.

Araştırmanın gerçekleştirildiği proje, yapısı itibariyle yerel halk ile ilişkiler kurmayı gerektirmektedir. Şehir içinde gerçekleştirilen altyapı çalışmaları esnasında özellikle meydana gelen hasarlar (elektrik kablolarının kesilmesi, su tesisatının zarar görmesi vs.), proje ekibinin yerel halk ile zaman zaman iletişime geçmesini gerektirmektedir. Yerel halk İngilizce bilmemektedir. Proje ekibi ise Arapçayı çok etkin kullanamamaktadır. Dolayısıyla iletişimde yaşanan sıkıntılar zaman zaman yanlış anlaşılmalara ve önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Araştırma sürecinde bu tip problemler sıkça doğrudan gözlemlenmiştir.

Bu noktada kültürün işe olan etkileri üzerine çalışmaları bulunan Hall'un [34] yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültürler arasındaki ayrımı göz önüne

alınabilir. Hall'a göre yüksek bağlamlı kültürler iletişimin gizli ve imalı yollarını kullanma eğilimindedirler. Düşük bağlamlı kültürlerde yaşayan insanlar açıklıktan yanadır ve düşüncelerin özgürce açıklanabilmesine büyük önem verirler. Arapların yüksek bağlamlı kültüre sahip oldukları göz önüne alındığında diğer uluslarla iletişimde yaşayabilecekleri sıkıntılar daha iyi anlaşılabilecektir. Türkler de yüksek bağlamlı kültürler arasındadır. Ancak Hall'un [34] kategorilendirmesinde Araplar daha üst seviyededir. Dolayısıyla iki kültür arasındaki iletişim problemleri bir derece de olsa yüksek bağlamlı-düşük bağlamlı kültür ayrımına atfedilebilir.

Tarihi bağlar bir önceki çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da ortaya çıkan konu başlıklarından biridir. İş yapılan ülke ile tarihi bağların olması özellikle Arap ülkelerinde fazlasıyla önemli olan kişisel ilişkilerin geliştirilmesinde büyük rol oynamaktadır.

Nitelikli personel eksikliği farklı kültürlerle iş yapmada önemli bir etken olarak göze çarpmaktadır. Katılımcılar, farklı kültürlere sahip niteliksiz ve vasıfsız işçiler ile iş yapmanın zorluklarından sıkça söz etmişlerdir. Yönetim uygulamaları konu başlığı altında da bahsedileceği üzere farklı kültürlerden oluşan niteliksiz personel ile iş yapmak, yönetim uygulamalarında da önemli sorunlara yol açmaktadır.

Görüşmelerin analizi ışığında çeşitli kültürlerin özellikleri kategorilendirilmiştir (Şekil 9.17-18). Buna göre Türk kültürüne sahip çalışanlara atfedilen özelliklerin başında çalışkan, aktif, iş canlısı, girişken, kuralsız ve iş disiplinine sahip olmaları gelmektedir. Örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi Türklerin yaşam tarzlarının Avrupalılara daha yakın olduğu belirtilmektedir. Hofstede'nin [12] sonuçları incelendiğinde Türkiye kolektivist bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmanın analizleri incelendiğinde Türk çalışanlarının daha çok bireysel davrandıkları, inisiyatif aldıkları, işin hızlı yürümesi açısından grup kararları yerine bireysel kararlar verebildikleri görülmektedir.

Arap kültürüne sahip çalışanlarla iş yapmadaki faktörler analiz edildiğinde genelde işi olumsuz etkileyen faktörlerin ortaya çıktığı görülmektedir (Şekil 9.18). Kişisel ilişkiler, araştırmaya katılan görüşmecilerin Arap kültürüne sahip

çalışanlarla iş yapmada en önemli etkenlerden biri olarak belirtilmiştir. İdari işlerin yürütülmesi ve yerel halkla meydana gelen problemlerde kişisel ilişkiler problemlerin çözüm merkezini oluşturmaktadır. Kişisel ilişkiler olmadan problemlerin çözümünün neredeyse imkânsız hale geldiği sıkça dile getirilmiştir.

'Herşeyi ama herşeyi gördüğüm kadarıyla bir kavga dövüş kanlı bıçaklı bir ortam dahi olsa ikili ilişkilerle çözebiliyorlar. Onların da kültürlerinde bu yönü çok farklı. Çok ilginç. Oturup iki bardak çay veya kahve içmeyle karşılıklı konuşmayla kanlı bıçaklı ortamlar sulh haline geliyor'.

Hofstede [12], Araplarda yüksek güç mesafesi, kısmen kolektivist, kısmen erkek kültür, ve belirsizlikten kaçınmada kısmen yüksek değerler elde etmiştir. Arap ülkeleri, Kuzey Afrika'nın Akdeniz kıyılarından Ortadoğu'ya ve Güneybatı Asya'ya uzanan birçok ülkeyi kapsar. Gesteland'ın [41] kültür kategorileri göz önüne alındığında da Araplar ilişki odaklı ve polikronik kültür grubundadır. Zaman yönetimi bölümünde de bahsedileceği üzere Arapların verimsiz çalışmaları ve zaman kavramlarının olmayışı proje sürecini olumsuz etkilemektedir.

Şekil 9.18'de ortaya çıkan çalışma anlayışı kategorisinin alt başlıkları incelendiğinde Arap kültürüne sahip çalışanlarla iş yapmada çeşitli zorluklarla karşılaşıldığı görülmektedir. Katılımcıların tamamı, Arap çalışanların verimsiz çalıştıklarını, mesai saatlerine genelde uymadıklarını, iş disiplinine sahip olmadıklarını, kuralsız ve umursamaz olduklarını belirtmişlerdir. Bu özelliklerin proje sürecinde çeşitli problemlere yol açtığı ve projenin verimliliğini doğrudan etkilediği belirtilmektedir.

'Araplar gerçekten kanı çok yavaş akan insanlar. Çok rahatlar. İşte en büyük rahatlıklarının örneği öğlen 12 olduğu zaman dükkanlar işler kapanır. Akşam 4'de 5'te tekrar açılır, çaylar kahveler sohbetler vs. Bir işi mümkün olduğu kadar uzatırlar'.

'Kültür derken çalışma ahlakını da işin içine katıyorum. O da kültürün içinde olan bir şey. Libyalılarda ne yazık ki o yok benim gözlemlediğim kadarıyla. Bir Türk gibi değiller. Mesai saatlerini çok fazla esnetiyorlar, negatif yönde tabi ki. Pek umursamıyorlar işleri'.

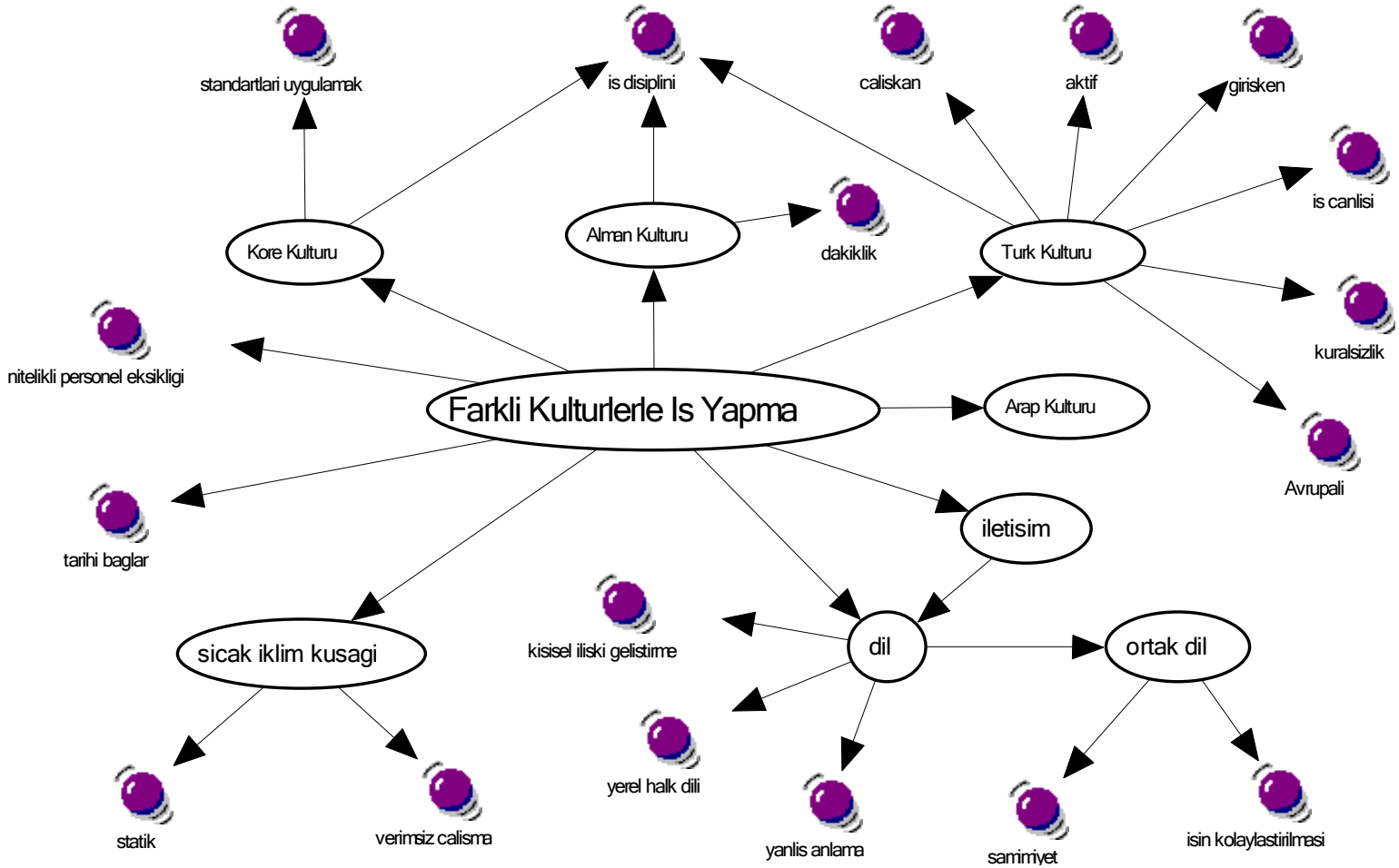
'Libyalılarda kendilerini üstün ırk görme özellikleri var. İhtiyaçları olduğu için çalışıyorlar severek değil. Türklere hizmet ediyoruz gibi düşünüyorlar benim

gözlemlediğim. Ondan büyük rahatsızlık duyuyorlar mesela. Sürekli verdiğin göreve itaatsizlik ediyorlar'.

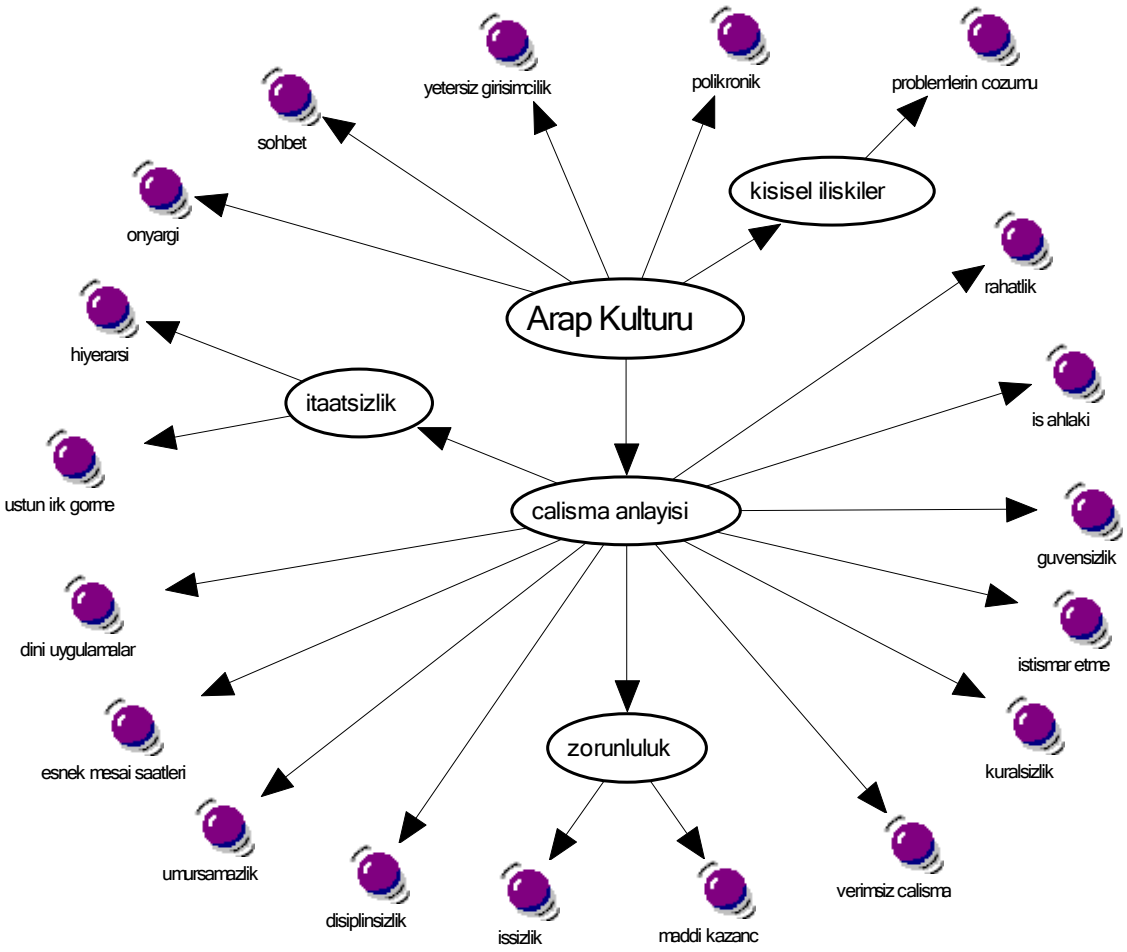
Lewis'in [40] de belirttiği üzere Araplar yeni iş girişimlerinde kişisel ilişkileri kullanırlar. Bunun yanında batı toplumlarında bireyler temel sosyal birim iken Araplarda aile temel birimdir. Batı toplumlarında statü kazanılarak elde edilirken Arap toplumlarında statü sınıf ile elde edilir.

Dini uygulamalar bir konu başlığı olarak ortaya çıkmasına rağmen üzerinde çok fazla odaklanılmamıştır. Arap çalışanların zaman zaman dini uygulamaları bahane ederek mesai saatlerini olabildiğince esnetmeye çalıştıkları belirtilmektedir. Araştırma esnasında bu durum doğrudan gözlemlenmiştir. Mesai saatlerinde dini uygulamalarını yerine getirmek isteyen çalışanlara firma esneklik sağlamaktadır. Ancak bu esnekliğin zaman zaman istismar edildiği gözlemlenmiştir.

Görüşmelerde, Türk profesyonellerin ulusal kültüre ve ulusal kültürün etkisi üzerine odaklandığı gözlemlenmiştir. Örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi Adler'in [171] kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin algılanması ve yönetimi konusunda öne sürdüğü yaklaşımlar incelendiğinde Türklerin etnosentrik yaklaşıma daha yakın oldukları görülmektedir. Türk profesyoneller, problemleri ulusal kültüre atfetmektedir ve bu yaklaşım da Adler'in [171] öne sürdüğü etnosentrik yaklaşımına bir örnektir. Dolayısıyla, *'Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir'* hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 9.17. Farklı kültürlerle iş yapma



Şekil 9.18. Arap kültürü'nün alt kategorileri

9.2.3 Kültürel farklılıklar ve proje başarısı

Katılımcılara kültürel farklılıkların proje başarısına doğrudan bir etkisinin olup olmadığı sorulmuştur (Şekil 9.19). Katılımcılar, problemleri ulusal kültüre atfederken kültür çatışmalarının proje başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada yine Adler'in [171] kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin algılanması ve yönetimi konusunda öne sürdüğü yaklaşımlar göz önüne alınabilir. Türklerin etnosentrik yaklaşıma daha yakın oldukları söylenebilir.

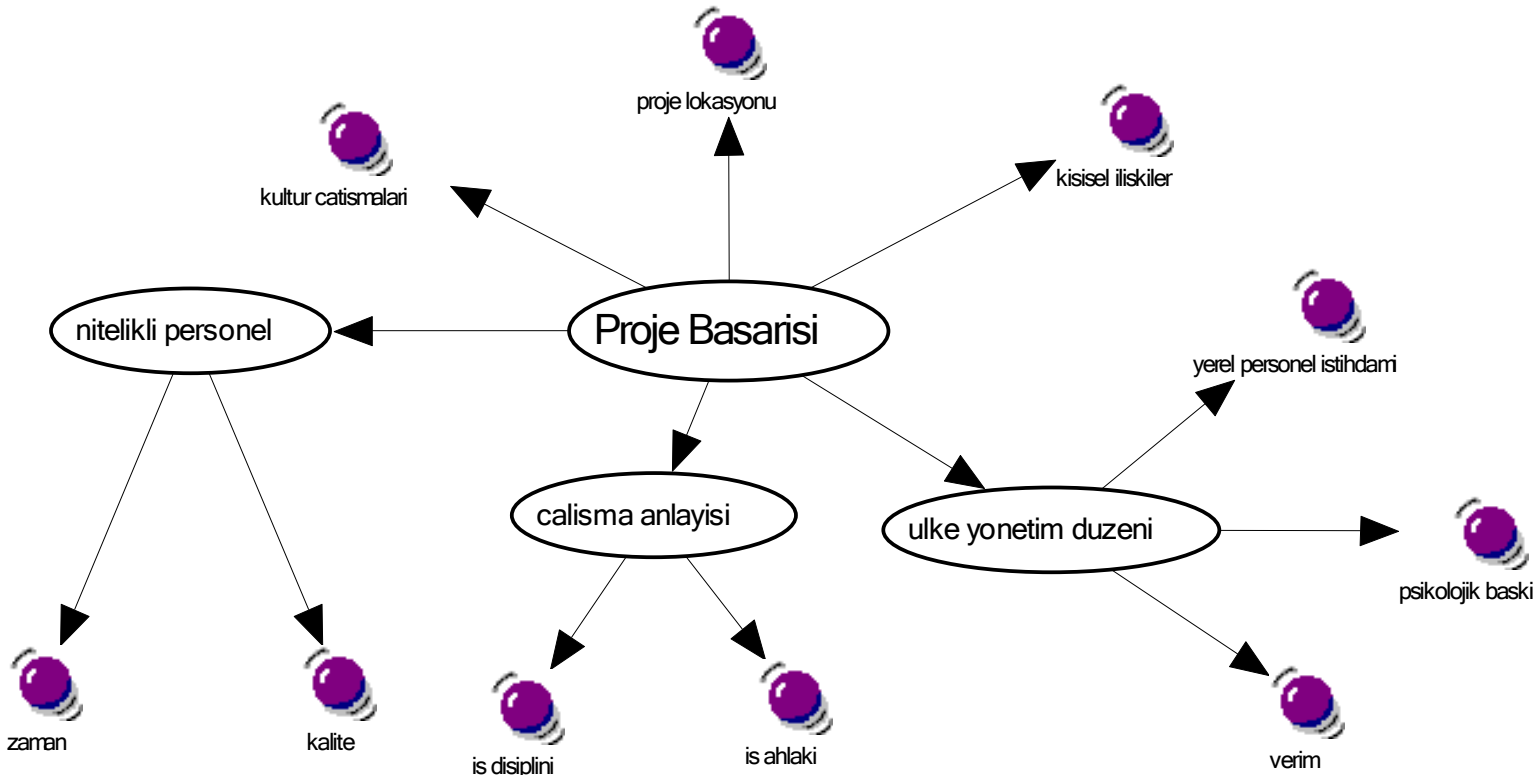
Libya'da üstlenilen projelerde daha önce de bahsedildiği üzere proje başarısında kişisel ilişkilerin rolü çok kritik olarak görülmektedir. İdari anlamda işlerini yürütebilmesi açısından firma genelde kişisel ilişkileri kullanmaktadır ve bu durum Libya'da neredeyse bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Firma, idari işlerde yardımcı olması açısından Libyalı bir personel istihdam etmektedir. Yerel halkla olan problemlerde ve idari anlamda ortaya çıkan sorunlarda firma kendi çözemediği sorunları bu personel vasıtasıyla çözmeye çalışmaktadır.

Proje lokasyonu, projelerin başarısının etkilenmesinde pilot çalışma ve bir önceki örnek olay çalışmasında olduğu gibi önemli bir faktör olarak görülmektedir. Projelerin gerçekleştirildiği ülkelerin yerel kanunları, aynı ülke içerisinde olsa bile malzeme temininde karşılaşılan problemler ve personel sirkülasyonunu doğrudan etkileyen sosyal hayat, proje lokasyonunun önemini arttıran etkenler olarak dile getirilmektedir.

Farklı kültürlerle iş yapma bölümünde de bahsedildiği üzere nitelikli personel istihdam etmenin proje başarısında büyük rol oynadığı belirtilmektedir. Projede görev yapan işçilerin niteliksiz ve yetersiz olmaları proje başarısını da doğrudan etkilemektedir. Bu personellerin çalışma anlayışları ve iş ahlakları projenin sürecini ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

'Nitelikli işçiler ile çalışıyor olsaydık başarı kesinlikle etkilenirdi. Şu andaki hızımız 2-3 katına çıkardı. Kalite olarak zaman olarak işçilik olarak. Her şekilde artardı. En büyük problem işte kalifiye eleman yok. Böyle düşündüğün zaman burada 3-5 tane Arabın yapacağı işi 1 Türk tek başına yapabilir. Böyle bir sıkıntı var'.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere ülke yönetim düzeni ve koşulları personelin motivasyonunu ve verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Yerel personel istihdam etme zorunluluğu firmaları zor durumda bırakmakta ve dolayısıyla projenin daha başarılı olması yönünde önemli bir engel oluşturmaktadır.



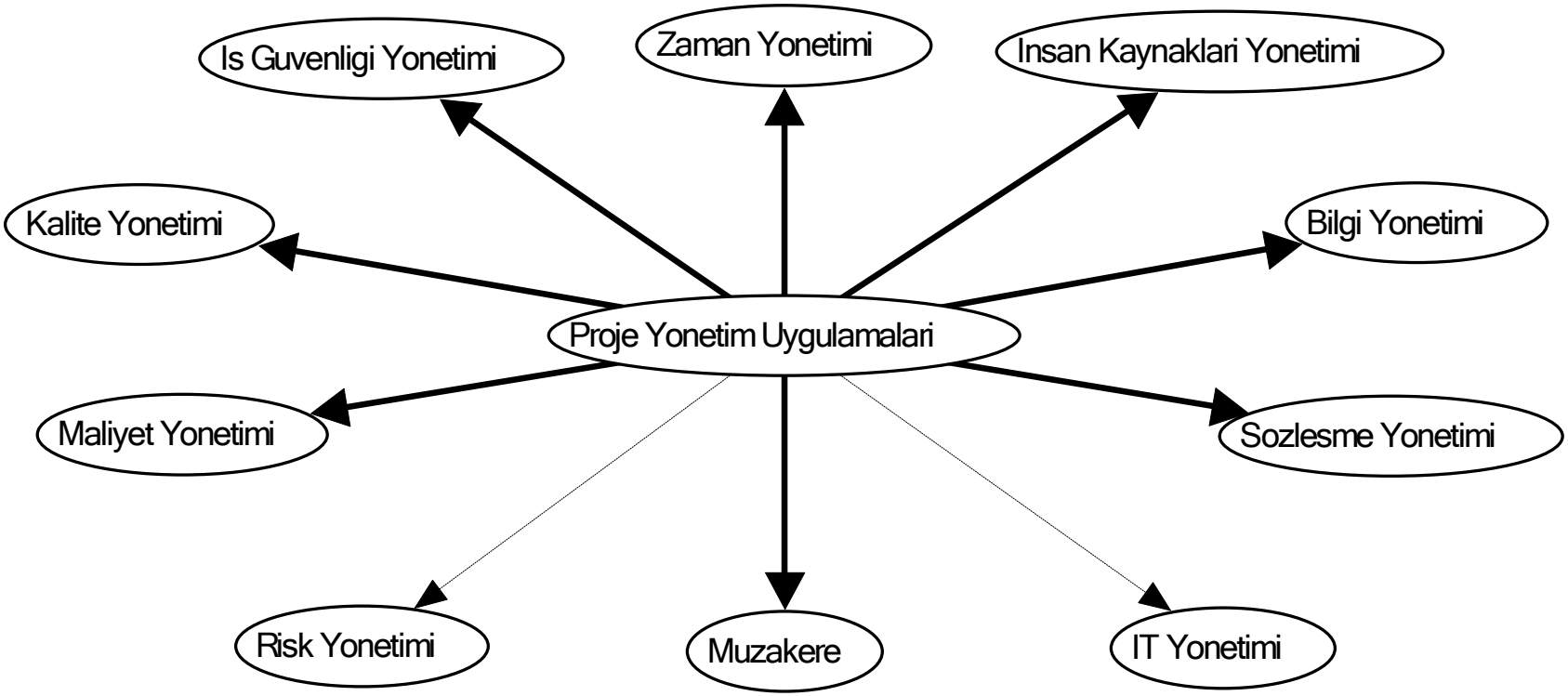
Şekil 9.19. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı'nın alt kategorileri

9.2.4 Kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına etkileri

Tez konusunun ana amaçlarından olan kültürel farklılıkların Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarına olan etkileri görüşmecilere ayrıntılı olarak sorulmuştur. Analizler sonucunda ortaya çıkan konu başlıkları Şekil 9.20'de verilmiştir. Pilot çalışmada ve örnek olay çalışması – I'de elde edilen sonuçlara benzer uygulamalar bulunmuştur. Ancak pilot çalışma ve örnek olay çalışması – I'den farklı olarak kalite yönetimi ve maliyet yönetimi de kültürel farklılıklardan etkilenildiği düşünülen yönetim uygulamaları olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre kültürel farklılıkların etkilediği düşünülen yönetim uygulamaları Şekil 9.20'de kalın çizgilerle belirtilmiş ve aşağıda listelenmiştir:

- Bilgi yönetimi
- Zaman yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi
- Müzakere
- Sözleşme yönetimi
- İş güvenliği yönetimi
- Kalite yönetimi
- Maliyet yönetimi

Şekil 9.20'de görüleceği üzere, pilot çalışma ve örnek olay çalışması – I'de olduğu gibi risk yönetimi ve IT (enformasyon teknolojileri) yönetimi konu başlıkları olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen kültürel farklılıkların bu yönetim uygulamaları üzerinde etkisinin olmadığı analizler sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur. Kültürel farklılıkların yönetim uygulamaları üzerindeki etkileri ilerleyen kısımlarda her bir yönetim uygulaması için ayrıntılı olarak anlatılmıştır.



Şekil 9.20. Kültürel farklılıklar ve proje yönetim uygulamaları

9.2.4.1 Bilgi yönetimi

Bilgi yönetimi, önceki çalışmalarda olduğu gibi kültürel farklılıkların en çok etkilediği düşünülen yönetim uygulamalarından biri olarak belirlenmiştir (Şekil 9.21). Bir önceki çalışmaya benzer şekilde ortaklık yapısı konu başlığı olarak ortaya çıkmıştır. Ortaklık yapısının bilgi yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde gerçekleşmesini sağlamasında önemli bir faktör olduğu göze çarpmaktadır. Ortak girişim oluşturulurken bilgi yönetim sorumluluğunun yeterince ortaya konmaması ve bilgi yönetim modelinin işin başlangıcında oluşturulmaması bir önceki çalışmada da belirtildiği üzere proje yapım esnasında bilgi yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi önünde bir engel teşkil ettiği görülmektedir.

Bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri bilginin paylaşılmasıdır. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi ilişkisi incelendiğinde görüşmecilerin bilgi paylaşımı konusundaki problemlere yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu problemlerin başında diğer çalışmalarda olduğu gibi dil ve iletişim gelmektedir. Bilginin etkin bir biçimde paylaşılabilmesi için etkin iletişimin olması gerekmektedir. Ancak ortak dilin kullanımında sorunlar yaşandığı görülmektedir. Yanlış anlamalar, yanlış bilgilendirmelere yol açmakta ve projenin sürecini etkilediği görülmektedir.

Kişisel ilişkiler diğer bölümlerde olduğu gibi bilgi paylaşımında da ortaya çıkan önemli bir etken olarak belirlenmiştir. Etkili bilgi paylaşımının ortak dilin etkili kullanılması ve kişisel ilişkilerin iyi düzeyde olmasına bağlı olduğu sıkça dile getirilmiştir.

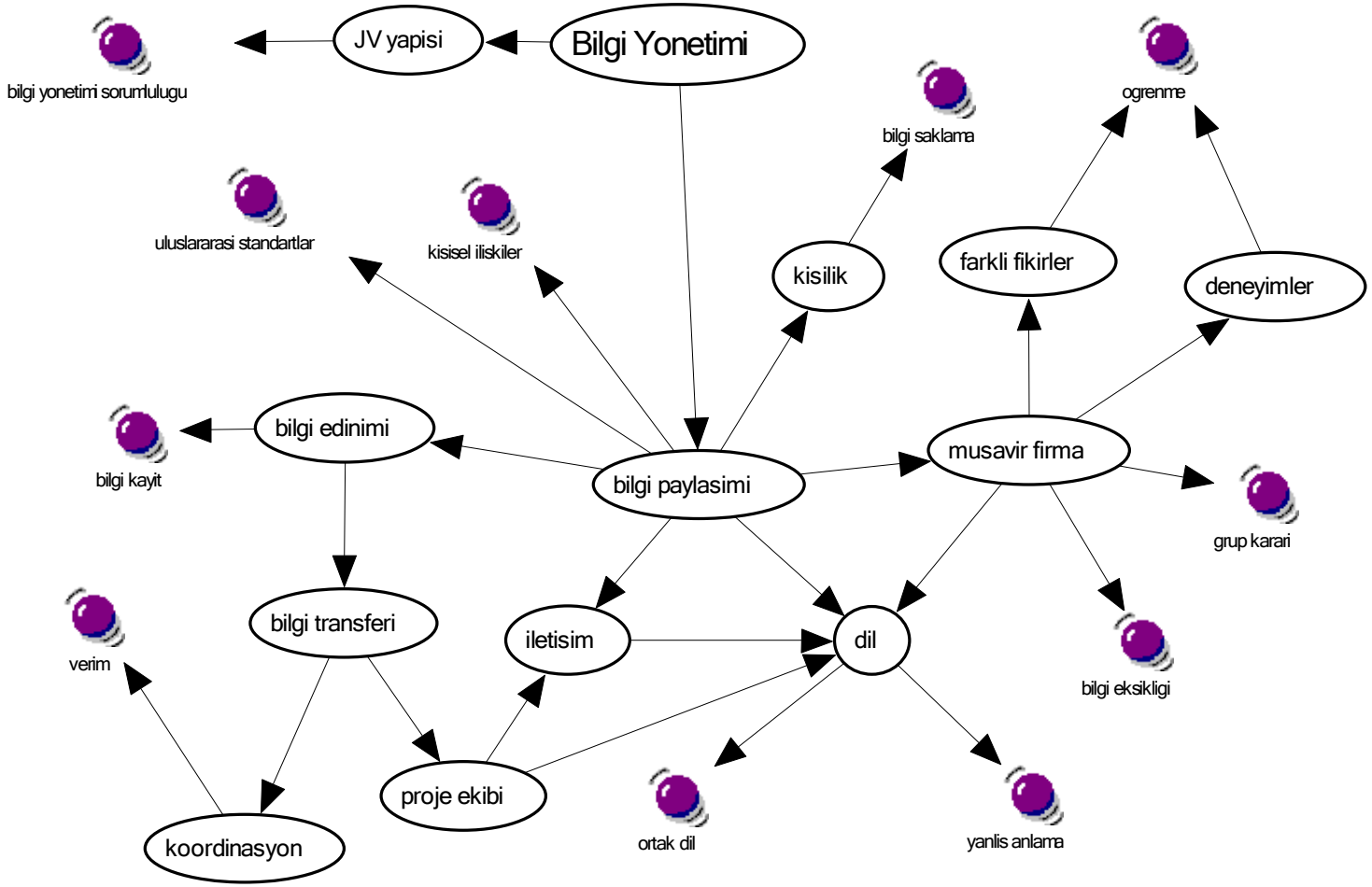
Bilgi paylaşımı önündeki engellerden biri olarak kişilik özellikleri gösterilmektedir ve proje ekibinin ne kadar uyumlu çalışmasına bağlı olduğu belirtilmektedir. Kişilik özellikleri bir önceki çalışmada da görülen ve bilgi paylaşımı önünde önemli bir engel teşkil eden unsur olarak görülmektedir:

'Proje ekibinizin uyumlu olması gerekir. Çünkü toplama bir ekiple iş yürümüyor. Kişi bilgisiz ise bilgili biri ile bilgisini paylaşmıyor. Sivri bir insansa yine aynı şekilde. Bu kez bilgi paylaşımı olmuyor. Ve proje etkileniyor'.

Müşavir firma ile bilgi paylaşımında zaman zaman problemlerin olduğu belirtilmektedir. Müşavir firma personelinin daha önceki yurtdışı deneyimlerini proje ekibine aktarması avantaj olarak görülmektedir. Ancak bilgi eksikliği, kişisel özellikler ya da bilmemezlikten dolayı bilgi paylaşımında zaman zaman sıkıntıların olduğu dile getirilmektedir:

'Bilmemezlikten gelme olayı çok oluyor mesela. Özellikle biz bunu kontrollük firmada yaşıyoruz. 20 günde ayda bir yapılan toplantılarda problemler konuşuluyor. Birtakım kararlar alınır. Bunlar tutanaklara işlenir. Fakat bir bakarsınız ki 1 hafta sonra AECOM'dan tekrar önümüze getirilmiş'.

Ortak dilde yaşanan sıkıntıların yanında yine kültüre atfedilebilecek bilgi saklama önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada Hall'un [34] yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültürler arasındaki ayrımı yine göz önüne alınabilir. Arapların yüksek bağlamlı kültüre sahip oldukları göz önüne alındığında diğer uluslarla iletişimde yaşayabilecekleri sıkıntılar daha iyi anlaşılabilecektir. Müşavir firmada görev yapan Koreli çalışanlar ise kolektivist yapıya sahip, kararları grup halinde veren, bilgi önlerine geldiğinde önce tartışan ve bilginin son haline gelmesinde grup kararını ön plana çıkartan yapıya sahip oldukları görülmektedir.



Şekil 9.21. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi

9.2.4.2 Zaman yönetimi

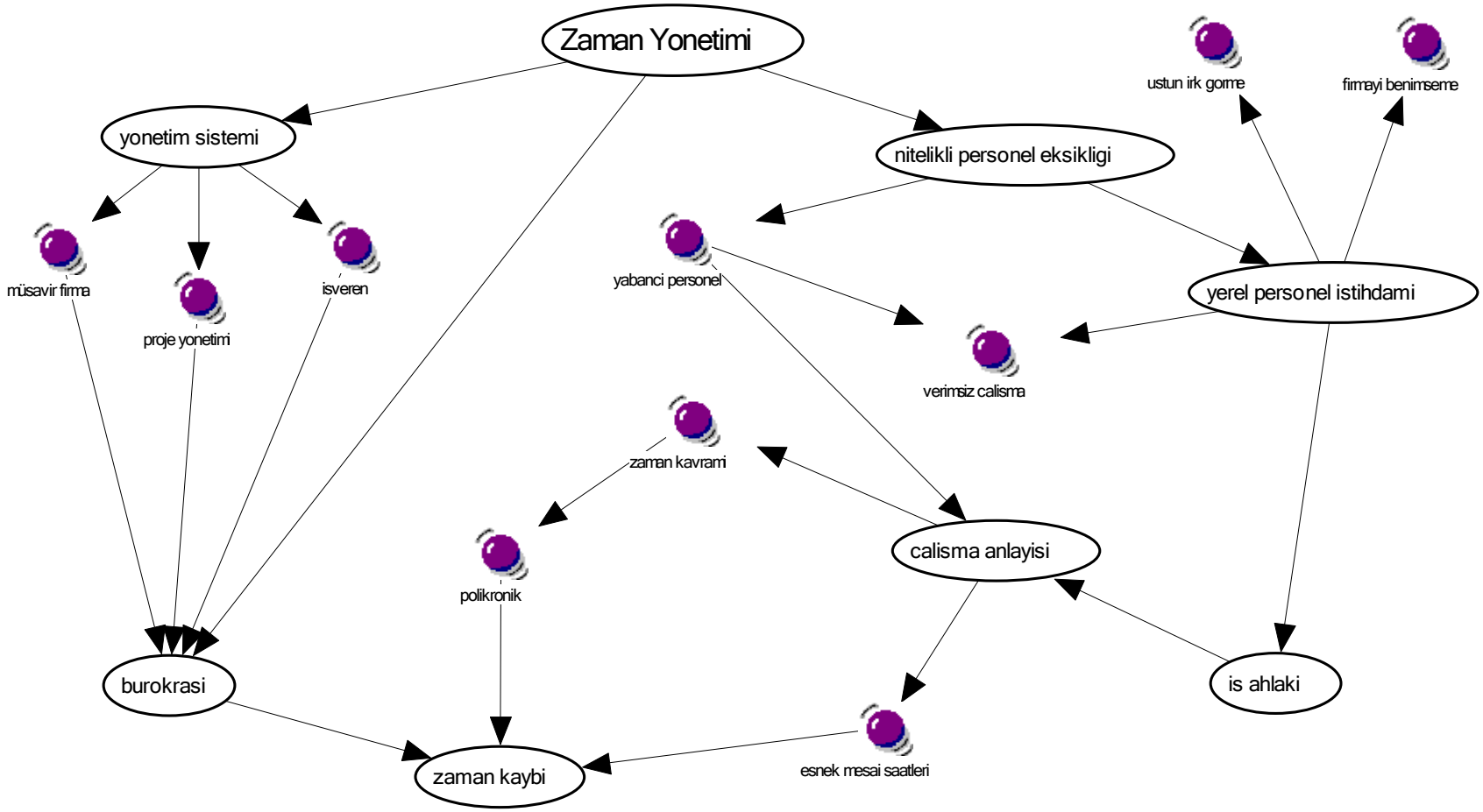
Zaman yönetimi, pilot çalışma ve örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi kültürel farklılıkların en çok etkilediği yönetim uygulamalarından olduğu görülmektedir (Şekil 9.22). Bir önceki çalışmada olduğu gibi Hall'un [34] kültürlerin zaman anlayışı, monokronik ve polikronik kültürler göz önüne alındığında, Türklerin de içinde bulunduğu Akdeniz kültüründe (polikronik kültür) insanlar bir anda birçok şeyle ilgilenir. Polikronik kültürde meseleler sürekli bir değişim durumunda görülür. Hiçbir şey özellikle de gelecek için hazırlanan planlar kesin ya da katı değildir; önemli planlar bile uygulama anına kadar değiştirilebilir. Onun için polikronik kültürlerde sıkı sıkıya programlara uyma, imkânsız değilse de, çok zordur. Araplar, Bölüm 2'de verilen demografik sıralamaya göre en üst seviyede polikronik kültüre sahip bir kültür olarak görülür. Dolayısıyla polikronik (Türkler) – en üst seviyede polikronik (Araplar) kültür etkileşiminin zaman yönetimine etkisinin olduğu varsayılabilir.

Nitelikli personel eksikliği, zaman yönetimi konusunda firmanın yaşadığı problemlerin başında gelmektedir. Projede istihdam edilen Libyalı, Mısırlı ve diğer Afrika kökenli personellerin en üst seviyede polikronik kültüre sahip olmaları, zaman kavramlarının olmayışı, mesai saatlerini olabildiğince esnetmeye çalışmaları ve verimsiz çalışmaları firmanın zaman kaybına uğramasına yol açmaktadır. Bu durum saha uygulamalarında doğrudan gözlemlenmiştir:

'Türkiye'den kalifiye eleman getirmiyorlar. Sebebi pahalı olması. Ama örneğin bir Türk operatörüne 1700 dolar verirsiniz günde sadece en fazla 1 saat kaytarır. Burada yerli operatörler çalıştırıyorsunuz 700 dinara ama o kişi günde 5 saat kaytarıyor. Arap olması dolayısıyla evin önüne geldiğinde sohbete başlıyor. Çay içiyor. Fırsatını bulduğu anda işi bırakıyor. Dolayısıyla 30 günde 15 günlük iş yapıyor'.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere bürokrasi, firmanın zaman yönetimi konusunda yaşadığı problemlerin başında gelmektedir. İdari işler, müşavir-işveren-proje yönetimi firmaları ile olan işlerin bürokrasi nedeniyle uzun zaman alması firmanın proje sürecinde zaman kaybına uğramasına yol açmaktadır:

'Buradaki müteahhitlik kontrol mekanizmasının birden fazla olması yani müşavirin elinde tam bir yetki olmaması, müşavirden sonra AECOM gibi bir kademenin olması ondan sonra tekrar HIB'nin olması. HIB Ajdabia'nin bu konuda tam yetkili olmaması hiçbir zaman işte Bingazi'ye ve Tripoli'ye yazıların gidip gelmesi bu sirkülasyonun tamamlanması olayı iyice uzatıyor. 6 ay önce görüşmesini başlattığımız hala sonuçlanmayan bir sürü konumuz var bizim'.



Şekil 9.22. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri

9.2.4.3 Maliyet yönetimi

Bu araştırmada maliyet yönetimi, pilot çalışma ve örnek olay çalışması – I'den farklı olarak kültürel farklılıkların etkilediği düşünülen uygulamalardan biri olarak ortaya çıkmıştır (Şekil 9.23). Libya'da firmanın yaşadığı nakit akış problemi maliyet yönetimi uygulamasının konu başlığı olarak ortaya çıkmasındaki önemli etkenlerden biridir. Firma, yaklaşık 5 aydır çalışanlarına ücretlerini verememiştir. Farklı kültürlerle maliyet yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde farklı kültürlerden oluşan nitelikli personel eksikliğinin bu konuda rol oynadığı söylenebilir. Verimsiz çalışma projenin başarısını dolayısıyla da iş miktarını etkilemektedir. Bu da hakediş alımını doğrudan etkilemektedir:

'Biz burada Korelilerle birtakım sıkıntı yaşadık yaşamaya da devam ediyoruz ama Korelilerle yaşadığımız en büyük sıkıntı aslında Korelilerin buradaki Arap ortaklarından kaynaklanıyor. Koreliler teknik anlamda yeterliler. Fakat işin başlangıcında böyle gidiyor olmasına rağmen Arap ortağın baskıları, özellikle finansal anlamda projenin finansal anlamda ilerlemesini sağlayacak hakedişlerin düzenlenmesi konusunda biraz daha baskın kaldı Koreli ortağın yanı sıra. Dolayısıyla burada biraz kilitlendik biz'.

'Libya, zorlukların yanında şunu da düşündüğümüz zaman çok yüksek bir potansiyeli olan bir ülke bölge itibariyle, inşaat sektöründe özellikle taahhüt sektöründe. Fakat personel açısından da bir altyapısı yok. Eğitimli insan bulmak, tecrübeli Libya vatandaşı bulmak cidden büyük bir sıkıntı. Personelin tamamını da Türkiye'den getirmek gibi bir lüksünüz hiçbir zaman olmuyor. Mali analizler onu öyle gerektiriyor çünkü'.

9.2.4.4 Sözleşme yönetimi

Kültürel farklılıkların etkilediği düşünülen yönetim uygulamalarından biri de sözleşme yönetimidir (Şekil 9.24). Proje, daha önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere pazarlık usulü ile üstlenilmiştir. Projenin sözleşmesi Arapça olarak yazılmıştır. Firma, sözleşmenin Türkçe çevirisini yapmıştır ancak bu çevirinin çok etkili olmadığı belirtilmektedir. Libya'daki sözleşmelerde tip

sözleşmeler kullanılmaktadır. Uluslararası sözleşmelerin, FIDIC gibi, eksikliği mevcuttur. Hazırlanan sözleşmenin çok yüzeysel olduğu ve ayrıntılı bir biçimde düzenlenmediği dile getirilmektedir. Tip sözleşmeler 50 maddeden oluşmaktadır ve ayrıntılı olarak verilmediği söylenmektedir. Dolayısıyla, anlaşmazlıklar meydana geldiğinde bu anlaşmazlıkların çözümlerinde sözleşmelerin detaylı olarak düzenlenmemesinden dolayı problemler ortaya çıkmaktadır.

'Libya aslında çalışılabilecek ülkeler arasında bence en uç ülkelerden bir tanesi. Özellikle iş anlamında düşündüğünüz zaman, teknik olarak değerlendirmeye kalktığınız zaman Libya bir defa teknik anlamda özellikle inşaat sektöründe çok büyük bir kalkınmaya yanaşmış olmasına rağmen altı biraz boş bir kalkınma olmuş bu. Şartnameleri yok sözleşmeleri yok doğru düzgün. Dolayısıyla müşavirle sürekli sıkıntı halindesiniz. Her bir konu tartışma konusu oluyor çünkü yazılı bir akdiniz yok ortada tam anlamıyla. Her şeyiyle, detayıyla. Libya'daki en büyük sıkıntılardan bir tanesi bu'.

'Sözleşmenin Türkçe çevirisini yaptık. Tercümanımız yazdı Türkçe çevirisini. Zaten sözleşme demeye de birkaç tane şahit ister. 50 tane maddeden oluşuyor 15 sayfa. O kadar ki özet bir sözleşme öyle söyleyeyim. Yani nereye çekseniz oraya gidecek taslakta. FIDIC olsaydı tabi ki daha iyi olurdu. Bahsettiğim bu 15 sayfalık 50 maddelik sözleşme maddelerin tamamında zaten müteahhidi köşeye sıkıştırıcı önünü kapatıcı şeyler yazılmış zaten. O 50 maddenin tamamı ondan ibaret'.

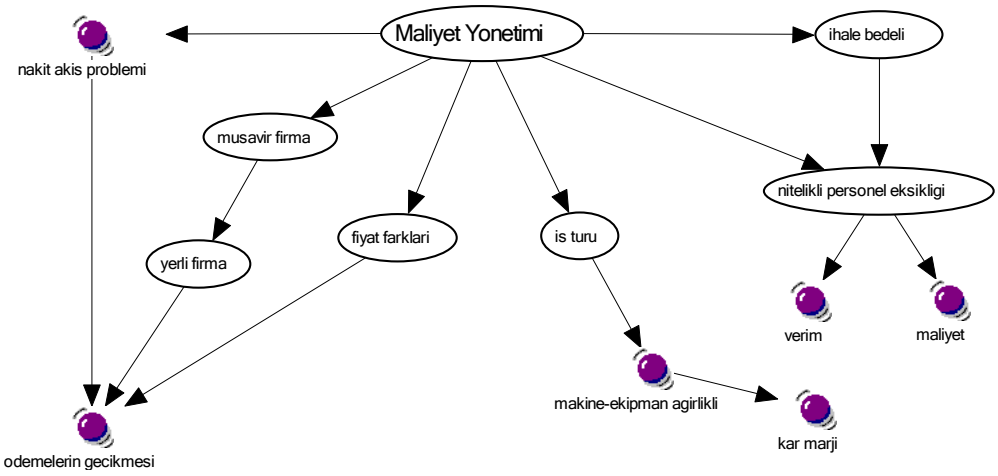
Farklı kültürlerin sözleşme anlayışlarına sahip olmaları sözleşme yönetimini etkileyen diğer bir unsurdur. Arapların sözleşme anlayışı kişisel ilişkiler üzerine kuruludur. Dolayısıyla anlaşmazlıkların çözümünde kişisel ilişkiler önemli rol oynamaktadır.

Sözleşme yönetiminde ortaya çıkan konu başlıklarından biri hakediş ödemeleridir. Fiyat farklarından kaynaklanan problemler Türk firmasının projede hakediş alamamasına neden olduğu görülmüştür.

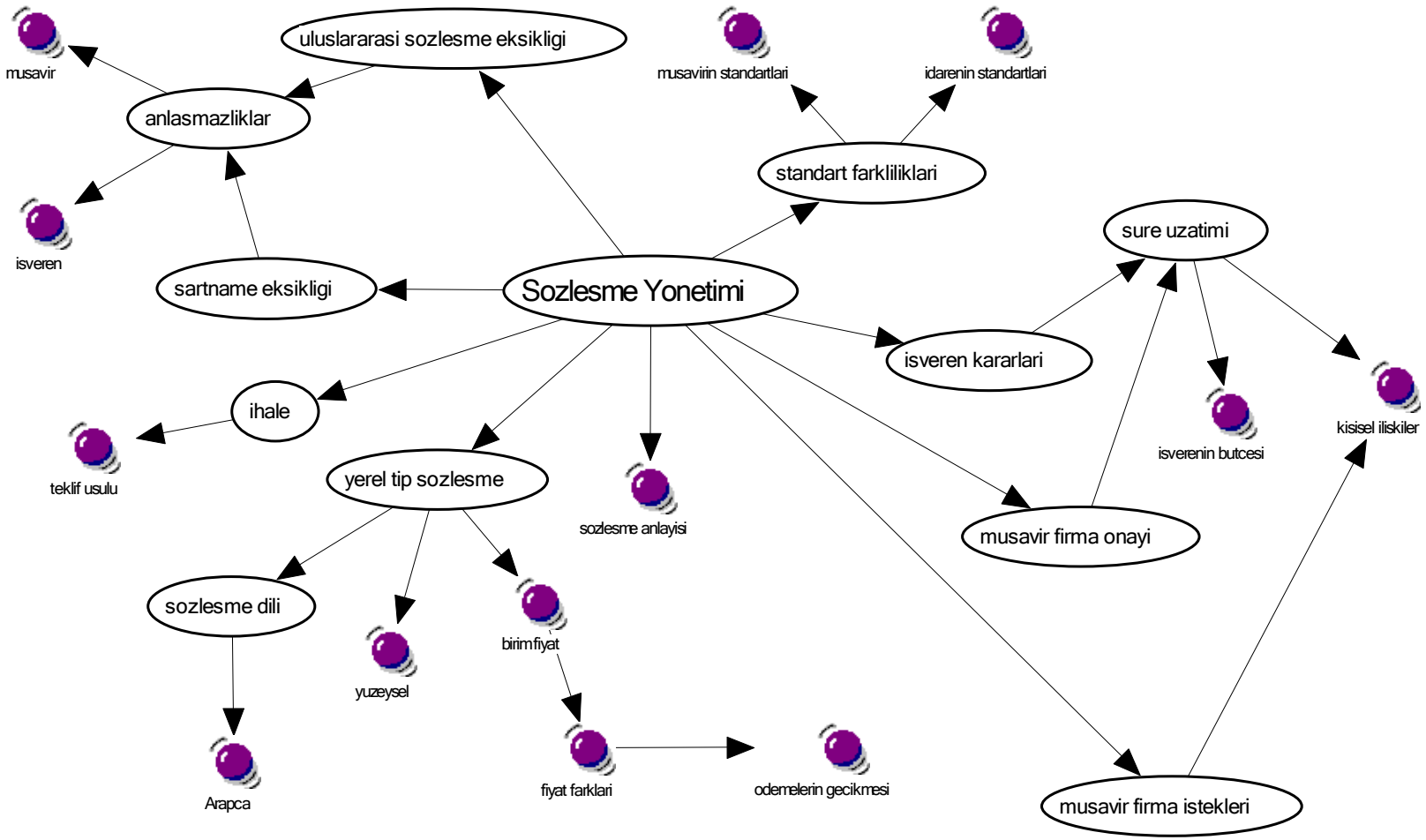
Müşavir firma istekleri de sözleşme yönetimi kategorisinde ortaya çıkan bir konu başlığı olarak görülmektedir. Sözleşmede yer almamasına rağmen zaman zaman müşavir firmanın işi üstlenen firmadan birtakım isteklerde bulunması da

problemlere yol açmakta ancak bu tip problemler yine kişisel ilişkilerle çözülmektedir:

'Bizim müşavirin birtakım talepleri olmuş. Arabaydı evdi birtakım ofis ekipmanları vs. Bunlar bizim sözleşmemizde yok tabi ki. Sözleşmede olmayınca biz de biraz direttik ipin ucunu kaçırmamamız açısından. Tabi sonra gerekeni yaptık onlara ama bu da ilişkiler vasıtasıyla çözüldü. İdare geldi rica etti. Biz de ikiletmedik tabi ki. Ama aslında sözleşmenin detaylı olmaması hep müteahhidi biraz zor duruma düşürüyor'.



Şekil 9.23. Maliyet yönetimi'nin alt kategorileri



Şekil 9.24. Sözleşme yönetimi'nin alt kategorileri

9.2.4.5 İnsan kaynakları yönetimi

Pilot çalışma ve örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kültürel farklılıklardan etkilendiği görülmektedir (Şekil 9.25). Bu konuda personel seçimi, öne çıkan alt ana konu başlığı olarak görülmektedir. Personel seçiminde firmanın etnosentrik modeli uyguladığı görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişiler Türkiye'den seçilen yöneticilerden oluşmaktadır.

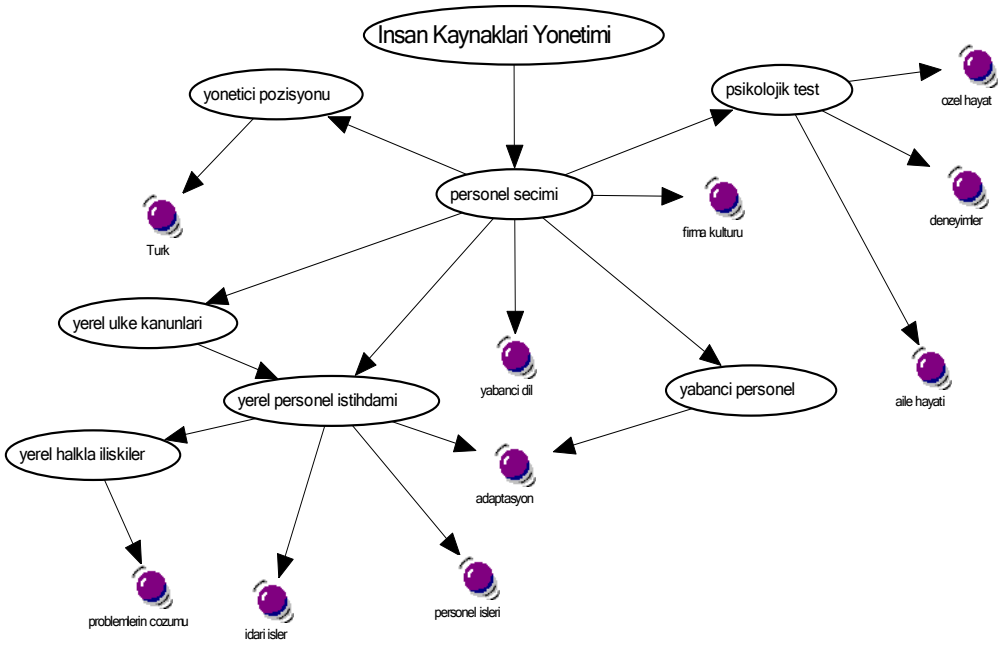
Libya'da uluslararası inşaat projelerinde %50 oranında yerel çalışan istihdam etme zorunluluğu vardır. İstihdam edilen yerel personellerin çoğunlukla niteliksiz ve vasıfsız olmaları projenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Firma, bünyesinde idari ve personel işlerini yürütmeleri amacıyla da yerel personel istihdam etmiştir. Ancak bu personelin temel görevleri arasında yerel halkla yaşanan problemlerin çözümü yer almaktadır.

'Biz Türkler söylediğim gibi bunlara nazaran daha iş canlısı, daha aktif, daha girişken daha çok koşturan insanlarız. Dolayısıyla bu özellik az önce bahsettiğim ülkelerdeki halklara, halkın insanlarına daha doğrusu, bir defa iki işi aynı anda kesinlikle veremiyorsunuz. Çünkü iki iş verdiğiniz zaman ikisi de olmuyor. İşte bizim personel grubumuzda var idari işler grubumuzda var ama bunlar personel ve idari işler dikkat ettiyseniz. Bunlar daha çok bizim buradaki yerel halkla ve yerel personelle olan sıkıntılarımızı çözmek için varlar zaten. Onların dillerinden işte kültürlerinden geleneklerinden gelen insanlar. Sıkıntıları kendi aralarında daha çabuk ve daha kolay çözüyorlar'.

Personel seçiminde psikolojik test uygulamaları bu araştırmada ortaya çıkan konu başlıklarından biridir. Katılımcılardan biri, daha önceki yurtdışı deneyimleri öncesi gerçekleştirilen bu tip bir uygulamaya örnek vererek bunun gerekliliğini de dile getirmiştir:

'Ben Arnavutluk'a gideceğim zaman dediler ki bizim firmanın psikolojik danışmanı ile görüşmen gerekiyor. Yaklaşık 2.5 saat boyunca sanki sorgulama geçirdim. İşte daha önce ne yaptın nerelerde çalıştın ne işler yaptın cv de elinde doktorun. İşte bu işlere hakim misin? Ailenin tek çocuğu musun? Ailen yaşıyor mu? Evli misin kız arkadaşın var mı evlenecek misin? Bir psikolojik

değerlendirme gerekiyor hakikaten. Yani ben inanıyorum ki şuradaki bizim arkadaşların yani bizim staff personelinden değil tabi de. Arazide çalışan formendir operatördür yani gelmesi sakıncalı olan arkadaşlar var buraya. Hakikaten böyle bir değerlendirmeden geçseydi kesinlikle gelemezdi yani buraya. Ciddi bir değerlendirmeden'.



Şekil 9.25. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri

9.2.4.6 İş güvenliği yönetimi

İş güvenliği yönetimi, bu araştırmada kültürel farklılıklardan en çok etkilenen yönetim uygulamalarından biri olarak görülmektedir (Şekil 9.26). Pilot çalışmada da benzer şekilde iş güvenliği uygulamalarının farklı kültürlerle olan etkileşimi ortaya konmuş ancak örnek olay çalışması-I'de bu uygulamanın etkilenmediği görülmüştür. Bir önceki çalışmada projenin iş güvenliği standardları maksimum düzeyde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her kültürün bu kurallara uyması beklenmekte ve farklılıkların iş güvenliği uygulamalarında çok önemli bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. İş güvenliği uygulamalarının kültürel

farklılıklardan etkilenmediği düşüncesi projede uygulanan sıkı kurallara bağlanmıştır.

Bu araştırmada ise görüşmeciler, iş güvenliği uygulamalarında firma kültürü, eğitim ve nitelikli personel eksikliği konu başlıklarına yoğunlaşmışlardır. Niteliksiz ve vasıfsız işçilerin iş güvenliği uygulamalarında yetersiz kaldıkları görülmüştür. Doğrudan gözlem yoluyla da bu durum tespit edilmiştir. Projede istihdam edilen Libyalı, Mısırlı, Çaldı, Tunuslu, Sudanlı personellerin iş güvenliği uygulamalarında çok yetersiz ve bilgisiz oldukları gözlemlenmiştir. Bu noktada iş güvenliği eğitimlerinin önemi katılımcılar tarafından sıkça vurgulanmıştır. İş güvenliği eğitimi almamış personellerden oluşan proje ekibinde iş güvenliği uygulamalarının son derece yetersiz kaldığı belirlenmiştir:

'İşçilere mala veriyorsunuz malayı bırakıp eliyle sıva yapıyor. Ayakkabı veriyorsunuz onu bayramlık olarak kullanıyor. Yani verdiğinin ikinci günü yine terlik giymeye başlıyor. İş güvenliği departmanı olsa o kişinin o işi o şekilde yapmayacağı anlatılır. Çalıştığımız insanlar bizim Türkiye'deki işçilerin 50 yıl gerisindeler şu an. Mısır'dan Gana'dan Çad'dan gelen insanlar. Aldığını bir şekilde korumak istiyor ve iş güvenliği botunu bayramlık olarak giymek istiyor. Çünkü ikinci bir kez ayakkabı almak istemiyor. Verdiğin ayakkabıyı adam götürüyorsa yapacak hiçbir şeyimiz yok'.

Projede iş güvenliği eğitimlerinin verildiği ancak son derece yüzeysel ve üstünkörü olduğu belirlenmiştir. Araştırmacı, çalışma süreci içerisinde şantiyede teknik personele yönelik gerçekleştirilen bir iş güvenliği eğitimine katılmıştır. Eğitim, iş güvenliği konusunda uzman olmayan bir personel tarafından verilmiş ve yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Eğitimde bazı iş güvenliği uygulamalarına değinilmiş ancak son derece dağınık ve yüzeysel bir anlatım sergilenmiştir.

Firma kültürünün iş güvenliği uygulamalarına olan yaklaşımı da son derece önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Projede iş güvenliği departmanının olmaması ve firmanın iş güvenliği departmanını bir maliyet olarak görmesi de iş güvenliği uygulamalarının yetersiz kalmasındaki önemli faktörler olarak göze çarpmıştır:

'İş güvenliği görünürde var ama uygulamada yok. Yöneticileriniz bu işe el atmazsa işçileriniz de ona göre davranır. İş güvenliği departmanı için biri iş

güvenliği mühendisi olmak üzere en az iki kişi gerekiyor. Bunu da yönetim gerek yok düşüncesi ile yanaşmıyor. Tesadüfen şimdiye kadar ölümlü bir kaza ile karşılaşmadık. Arnavutluk'ta çalıştım. Orada Bechtel'in şantiyesiydi ve olağanüstü safety önlemleri alınmıştı. Gözlüksüz çıktığında ceza yiyorsun. Yolda 50 ile gittiğim için iki kez ceza kesildi bana'.

Benzer şekilde katılımcılardan biri iş güvenliği uygulamalarının firmalara maliyet getirdiğini örneklerle açıklamıştır:

'İş güvenliği konusunda biz Türkler zaten oldukça zayıfızdır. Yani hemen hemen her şantiyede bu yaşanır. Sadece dediğim gibi iş güvenliği konusunu müteahhit her zaman sırtında bir yük olarak görür. Ne zaman yük olarak görmez? İşte müteahhitlik fiyatları çok yüksek ise yük olarak görmez onu. Yani iki kürek sallayıp 10 lira kazanıyorsa atıyorum, yük olarak görmez. Yok iki kürek atıp 5 lira kazanıyorsa bu sefer birşeylerden kısma yoluna gidecektir illaki. Kendi iş yapmasını engelleyici etkenleri azaltma yoluna gidecektir. Nedir? İşte baretdir işte safety ayakkabısıdır. Her tarafa işte bariyerlerin ikaz bantlarının çekilmesi. İşte vinçlerin çalışma sırasındaki safety kurallarının takip edilmesi. Her bir makinenin kendi safety kuralları vardır. Onların çalışması sırasında takip edilmesi. Bunların hepsi işi yavaşlatıcı etkenlerdir müteahhit açısından. Şimdi öyle olunca fiyatlarınız kısıtlı ise eğer bunlardan mümkün oldukça kaçmaya yöneliyorsunuz o zaman. Çünkü fiyatlarınız iyi ise iki kürekle 10 dinar alıyorsanız bu sefer siz 5 dinarlık fiyatınızdan 5 kürek atmanız gerekiyor ki para kazanasınız. 5 kürek mal almak için de bu sefer birtakım şeylerden kaçmaya başlıyorsunuz otomatikman. Mantalite olarak da biraz uzağız safety'ye'.

İş güvenliği uygulamalarının yetersiz kalmasındaki önemli etkenlerden biri olarak da müşavir firmanın bu uygulamalara yeterince önem vermemesi ya da üzerinde çok fazla odaklanmaması olarak gözlemlenmiştir. Şehir içi altyapı projesi olması dolayısıyla iş güvenliği uygulamalarına dikkat edilmesi gerekirken sahada bu tip önlemlerin alınmadığı gözlemlenmiştir:

'Müşavir ne kadar bastırırsa o kadar yapılıyor. Türk firmaları da minimum maliyetleri düşündükleri için müşavir ne kadar bastırırsa, biz burada safety de uygulayabiliriz ama çok zor. Halkın düşünce tarzından dolayı çok zor. Ama müşavir de bastırsa işinizi durduruyorum 1 hafta dese mecbur bir safety

takımı kurulur ve akşama kadar tabi 10 kişi mi olacak 20 kişi mi çalışır. Çalışmak zorunda yani'.

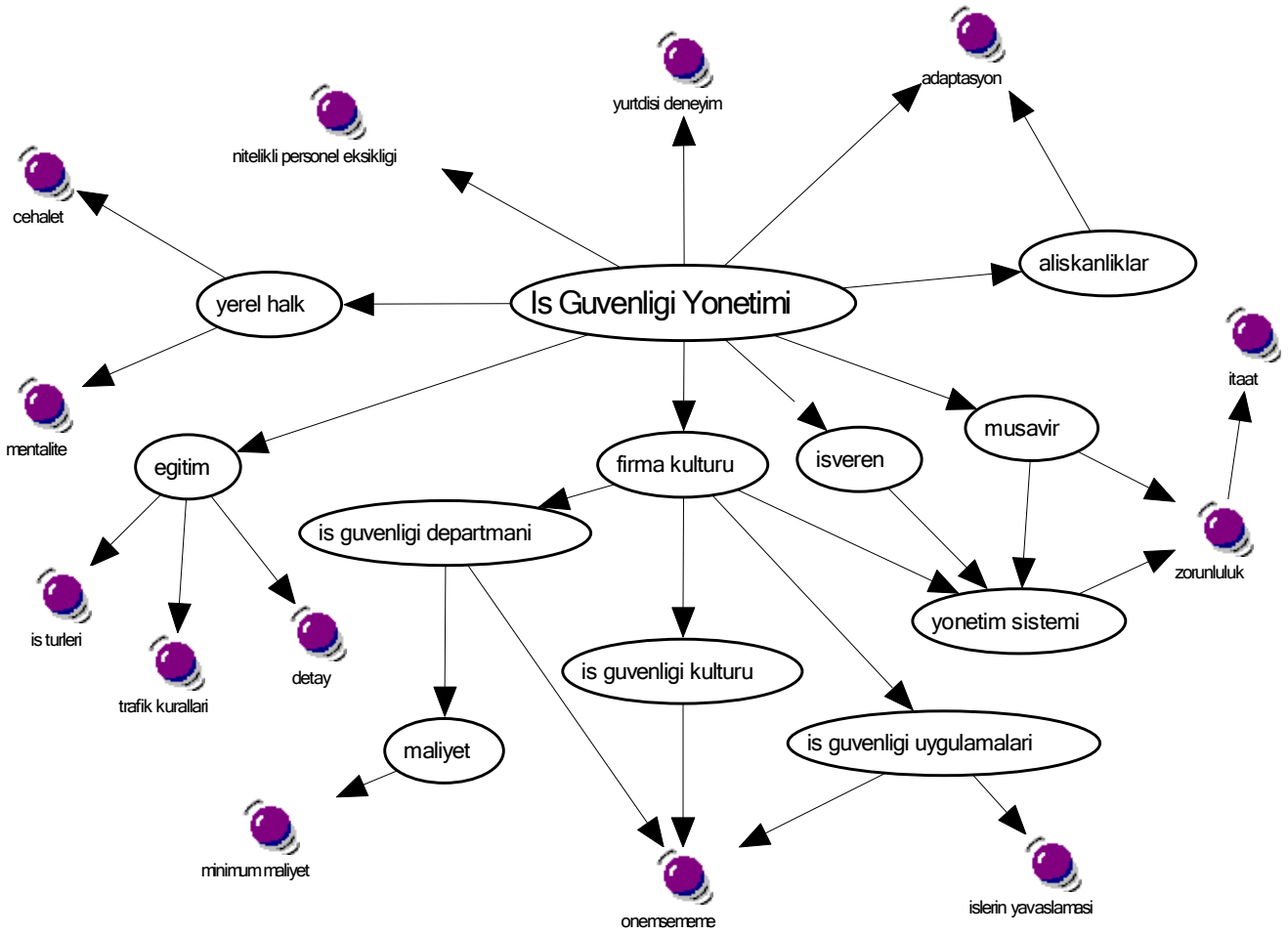
'Aynı firmanın Kazakistan projesinde hiçbir safety departmanı yokken Dubai projesinde 70 kişilik safety departmanı vardı. Bu da tamamen müşavirin bastırmasına bağlı'.

İş güvenliği uygulamalarında yetersiz kalınmasının bir diğer nedeni yerel halkın bu tür uygulamalara karşı olan tepkisi olarak görülmüştür. Halk iş güvenliği uygulamalarına karşı yetersiz bilgiye sahiptir. Dolayısıyla bu tür önlemlerin aslında ne için alındığını tam olarak anlamamaktadır:

'Biz ara sıra gerçekten riskli olan yerlere iş güvenliği şeridi çekiyoruz. İşte tel çekiyoruz. Kazıp kazık çakıyoruz etrafına. Ama burası da hakikaten cahil bir ülke. Ve çoluk çocuk sahipsiz ortada onları kopartıp atıyorlar. Yani 1 saat kalmıyor bizim orada yaptığımız safety uygulaması. En azından arazideki tehlikeyi birkaç dursun, birkaç gün sonra biz yenileyebiliriz. 1 saat duruyor. Vatandaş da bunu anlamıyor ne anlama geldiğini. Neden bizim bunu yaptığımızı. Yani yapacak hiçbir şey kalmıyor ortada'.

Araştırmada katılımcılar Arapların yanı sıra diğer bazı kültürlerin iş güvenliği yaklaşımlarına da atıfta bulunmuşlardır. Türklerin iş güvenliği uygulamalarında zayıf kaldıkları katılımcıların ortak noktada buluştuğu hususlardan biridir:

'Türkler alışamıyor çok zor. Alışamıyor ne gerek var diyor. Bareti takmasak ne olur diyor. Alışmamış. Böyle bir sıkıntı var Türklerde iş güvenliğinde'.



Şekil 9.26. İş güvenliği yönetimi'nin alt kategorileri

9.2.4.7 Kalite yönetimi

Kalite yönetimi, araştırmanın önceki çalışmaların aksine kültürel farklılıklardan etkilenen yönetim uygulamalarından biri olarak görülmüştür (Şekil 9.27).

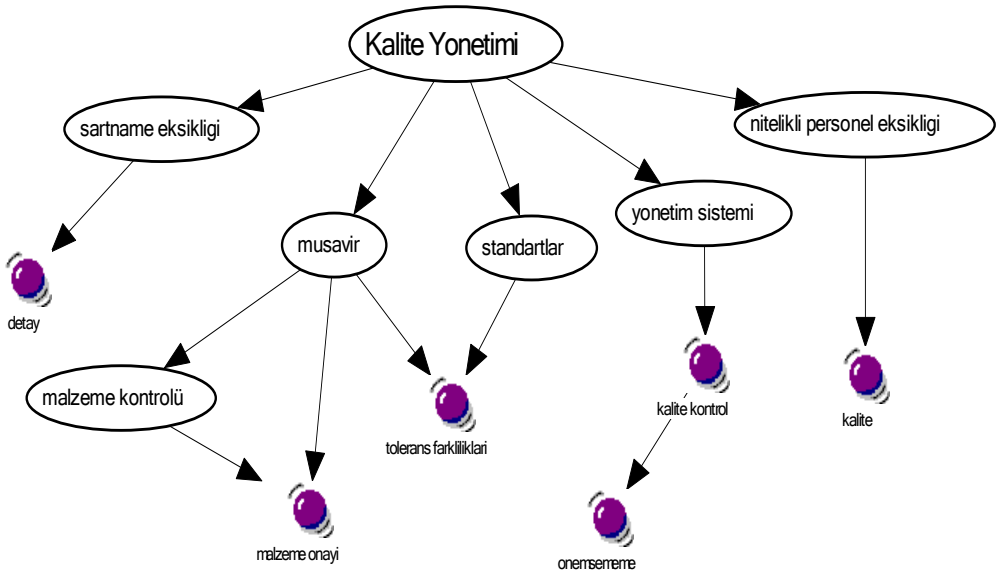
Katılımcılar, kalite yönetiminde bundan önceki yönetim uygulamalarında sıkça sözü edilen nitelikli personel eksikliğine atıfta bulunmuşlardır. Niteliksiz personel ile yapılan işlerde kalite konusunda problemlerin yaşandığı belirtilmiştir. Kalite yönetimi uygulamalarında nitelikli personelin önemi vurgulanmaktadır. Deneyimli nitelikli personellerin kalite yönetimi uygulamalarının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli rol oynadığı belirtilmektedir:

'Aslında bu proje öyle çok spesifik çok teknolojik bir proje değil. Altı üstü bir altyapı projesi. Ama çok spesifik işlerin içinde olmamasına rağmen yine de sıkıntılar çekiyoruz tabi kalifiye elemandan dolayı. Çok öyle detaylı bir teknik şartnameniz olmamasından dolayı. Çünkü öyle noktalara geliyorsunuz ki sıkışıyorsunuz. Tamam kalite, kontrol herşey istendiği gibi olsun uygun olsun ama öyle noktalara geliyorsunuz ki kilitleniyorsunuz. Özellikle teknik şartnamede'.

Firma yönetim sisteminin de iş güvenliği uygulamalarında olduğu gibi kalite yönetimine bakış açısı kalite kontrol uygulamalarındaki başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak dile getirilmiştir.

Ayrıca müşavir firmanın kalite anlayışı, standard farklılıkları ve standardların uygulanmasındaki tolerans farklılıklarının da kalite uygulamalarında önemli rol oynadıkları belirtilmektedir. Bir önceki çalışmada olduğu gibi Türklerin de kaliteye önem verdikleri ancak işin bitirilmesinin zaman zaman kaliteden daha ön plana çıktığı görülebilmektedir:

'İşin yapımı esnasında işin kalitesine önem vermiyoruz. İş bitsin parayı alalım mantığı hakim'.



Şekil 9.27. Kalite yönetimi'nin alt kategorileri

9.2.5 Kültür şoku

Görüşmeler esnasında katılımcılara kültür şoku hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu konu hakkında ortaya çıkan konu başlıkları örnek olay çalışması-I'deki kategoriler ile benzerlik göstermekle birlikte yeni kategorilerin meydana çıktığı görülmüştür (Şekil 9.28).

Görüşmecilere kültür şokunun profesyonel deneyimle bir ilişkisi olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların tamamı kültür şoku ile yurtdışı ya da profesyonel deneyim arasında bir ilişkinin var olduğunu belirtmişlerdir.

'Avantajım benim inşaat işine girmeden önce 3 ay work&travel yapmıştım üniversitedeyken. Amerika'da. Orda da biraz şaşkınlık oluyor Yurtdışında çok büyük problem olmadı yani. Libya da beklediğimden az çok tahminlerimi tutturdu. Belki farklı bir ülkeye gitsem Avrupa ya da Asya'da bir ülkeye biraz yadırgayabilirim ama Arap ülkelerinde az çok biliyoruz insanları'.

Proje lokasyonunun kültür şoku yaşamada önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Projenin gerçekleştirildiği yerde sosyal hayatın var olması kültür şokunu azaltan bir etken olarak belirtilmektedir. Önceden edinilen alışkanlıkların sürdürülememesi de diğer bir etken olarak göze çarpmaktadır:

'Buradan daha problemli bir yer bulamazsınız. Burası artık sosyal hayatın, problemlerin en dip yaptığı yer. Katar'da Umman'da az çok sosyal hayat var. Ya da insanlara dışarıda bir sosyal hayatın var olduğunu bilmeleri bile yetiyor. Ama burada hiçbir şey yok. Stres atabileceğiniz hiçbir şey'.

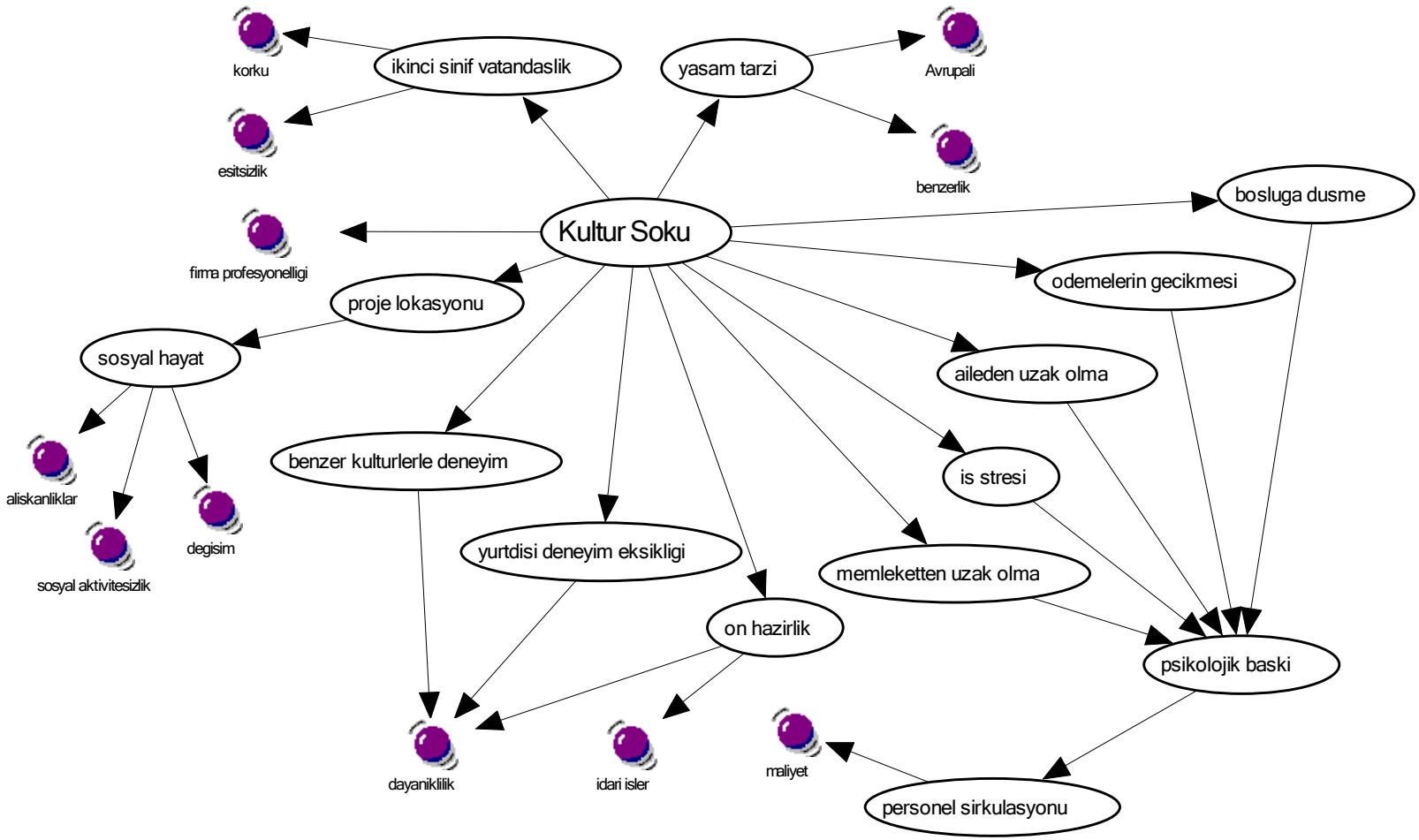
Sosyal hayatın yetersizliği doğrudan gözlem yoluyla da tespit edilmiştir. Projede görev alan personelin iş dışında hemen hemen hiçbir sosyal faaliyette bulunmadığı görülmüştür. Kamp imkânlarının da kısıtlı olması nedeniyle çalışanlar boş zamanlarını çoğunlukla internet, tv izlemek ve dinlenmekle geçirmektedirler.

Firmanın profesyonelliği de kültür şokunu azaltacak bir etken olarak belirtilmektedir:

'Gittiğimiz ülkeler tamamen Türkiye'den çok farklı. Her ülkede farklı bir kültürle karşılaşıyoruz. Dolayısıyla alışık olmadığımız şeylerle karşılaştığınız için böyle bir şok yaşanıyor ilk başta ama tabi bu zamanla tabi şirketin de profesyonelliğine dayanarak bu şok azalıyor veya çok çabuk atlatılıyor'.

Kültür şokunun diğer ana nedenleri arasında aileden uzak olma, ödemelerin gecikmesi, memleketten uzak olma, boşluğa düşme, iş stresi ve bütün bu etkenlerin sonucunda meydana gelen psikolojik baskının olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla bu durum personel sirkülasyonuna ve sonuç olarak firmaya ek maliyete yol açmaktadır.

'Kültür şoku. Sosyal aktivitesizlik. İşlerin sıkışık vaziyette olması. Birtakım parasal sıkıntılar. Bunların hepsini üst üste koyduğunuz zaman ki en önemli faktörlerden bir tanesi işte aileden ayrı kalma faktörü. O da sürekli bir psikolojik baskı yaratıyor. Bunlar üst üste binince çalışma periyodu daha da kısa oluyor insanların özellikle Libya gibi ülkelerde'.



Şekil 9.28. Kültür şoku'nun alt kategorileri

9.2.6 Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

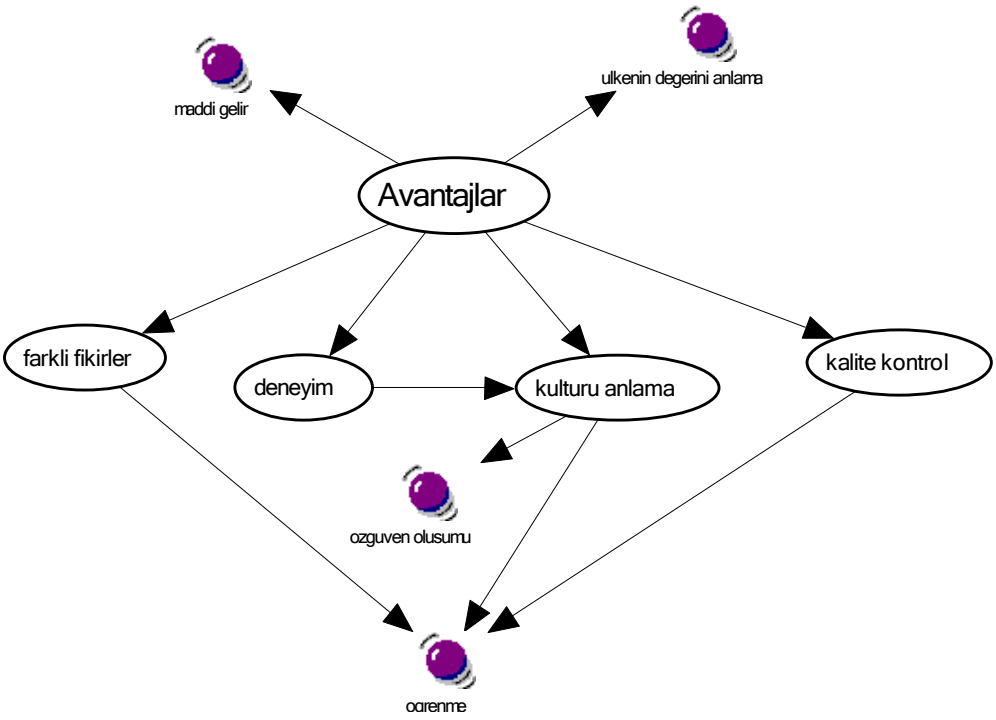
Görüşmecilere farklı kültürlerle iş yapmada yaşanan problemlerin yanı sıra potansiyel avantajları da sorulmuştur (Şekil 9.29). Pilot çalışmada ve örnek olay çalışması-I'de elde edilen sonuçlara benzer başlıklar bulunmuştur.

Maddi gelir Libya'da çalışan personeller için önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Her ne kadar firmalar uzun zaman ödeme problemleri yaşıyor olsalar da personellerin aldıkları ücretlerin diğer ülkelere göre daha avantajlı olduğu belirtilmektedir:

'Libya gibi ülkelerde sıkıntıları fazla olmasına rağmen kişisel maddi kazançlar biraz fazla oluyor. Örneğin Körfez bölgesinde bir insan 10 lira maaş alıyorsa Libya'ya geleceği zaman aklından geçirdiği maaş otomatikman, Libya senaryosunu tabi ki biliyorsa daha önceden, 13 lira veya 15 lira oluyor. Muhakkak onun üzerinde oluyor. Dolayısıyla burada bu faktör insanları biraz da bağlayan bir durum aslında. O kadar dezavantajın yanında bu da biraz bağlayıcı bir durum. Yani nasıl deneyim biraz daha uzun süre kalmasını sağlıyorsa, koşullara karşı dayanıklılığını daha çok arttırmış oluyorsa eski deneyimleri, maddi gelir kısmı da yine büyük etkenlerden bir tanesi'.

Farklı fikirlerin sonucunda üretilen alternatif çözüm metodları, kültürü öğrenme, deneyim kazanma, kalite kontrol uygulamalarında ilerleme sağlama ve sonuç olarak öğrenme diğer önemli avantajlar olarak görülmektedir:

'Kontrollük olarak düşünürsek kalite kontrolde çok şey öğreniyoruz. Yani teknik anlamda çok şey öğreniyoruz. Kendimizi geliştiriyoruz. Teknik ofisin içindeki yabancılarla da kültür alışverişi oluyor. Yani uluslararası projelerde çalışmak farklı bir şey. Türkiye'de öğrenemeyeceğiniz birçok şeyi öğreniyorsunuz'.



Şekil 9.29. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

9.2.7 Kültürel eğitim

Görüşmecilere son olarak daha önce kültür ve kültürel farklılıklar konularında bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Ayrıca bu tip bir eğitimin ne derece faydalı olabileceği konusunda görüşleri alınmıştır (Şekil 9.30).

Görüşmecilerden sadece bir yöneticinin daha önceki proje görevlerinden birinde bir kültürel eğitim aldığı belirlenmiştir. Farklı kültürler, bu araştırmanın önceki safhalarındaki analiz sonuçlarında olduğu gibi genellikle informal olarak kişisel çabalarla (internet), iş arkadaşlarından, yerel personelden ve yaşayarak öğrenme vasıtasıyla gerçekleştiği belirlenmiştir.

Farklı kültürleri anlama konusunda projede bilgilendirmelerin yetersiz kaldığı görülmüştür. Projeye yeni katılan yabancı personele herhangi bir oryantasyon ya da bilgilendirme verilmediği belirlenmiştir. Bu durum, zaman yetersizliğine bağlanmaktadır.

Katılımcıların tamamı farklı kültürlerin özelliklerini anlamada formal eğitimin gerekli ve faydalı olacağını belirtmişlerdir. Görüşmeler esnasında

katılımcılar formal eğitimde nelerin olması gerektiğini örnekler vererek açıklamışlardır:

'Kültürel eğitimin gerekli olduğunu düşünüyorum. Şimdi biz ülkeye gelince öğrendik tabi. 1 ay içinde yaşayarak öğreniyorsun daha önce burada bulunanlardan. Ülkelerin hassasiyetleri var. Başınız belaya da girebilir yasal olarak. Mesela Libya çok muhafazakâr bir ülke. Ramazan'da dışarıda sigara içerseniz çok farklı bir tepkiyle karşılaşabilirsiniz. Onların hiç hoşlanmadıkları ama size göre küçük gelen yalnız sonuçları gayet ağır olabilecek şeyler var. Bunların en azından kısa bir şekilde kendilerine haberdar edilmesi gerekiyor'.

Bir diğer görüşmeci de benzer şekilde eğitimin gerekli olduğunu belirtmiş ve bu eğitimin projeye gelmeden önce verilmesi gerektiğini açıklamıştır:

'Şu aşamada olabilir kültürel eğitim. Türkiye'deyken burası ile ilgili genel bir bilgi alabilmeliyim. Mesela ben her an vazgeçebilirim. Ülke hakkında genel bilgi. Arap ülkesinde daha önce çalışmadım. Ben Libya ne ise Dubai de odur diye düşünüyordum önceden. Ama çok fark varmış. Türkiye'de bilgilendirme yapılabilir firma tarafından'.

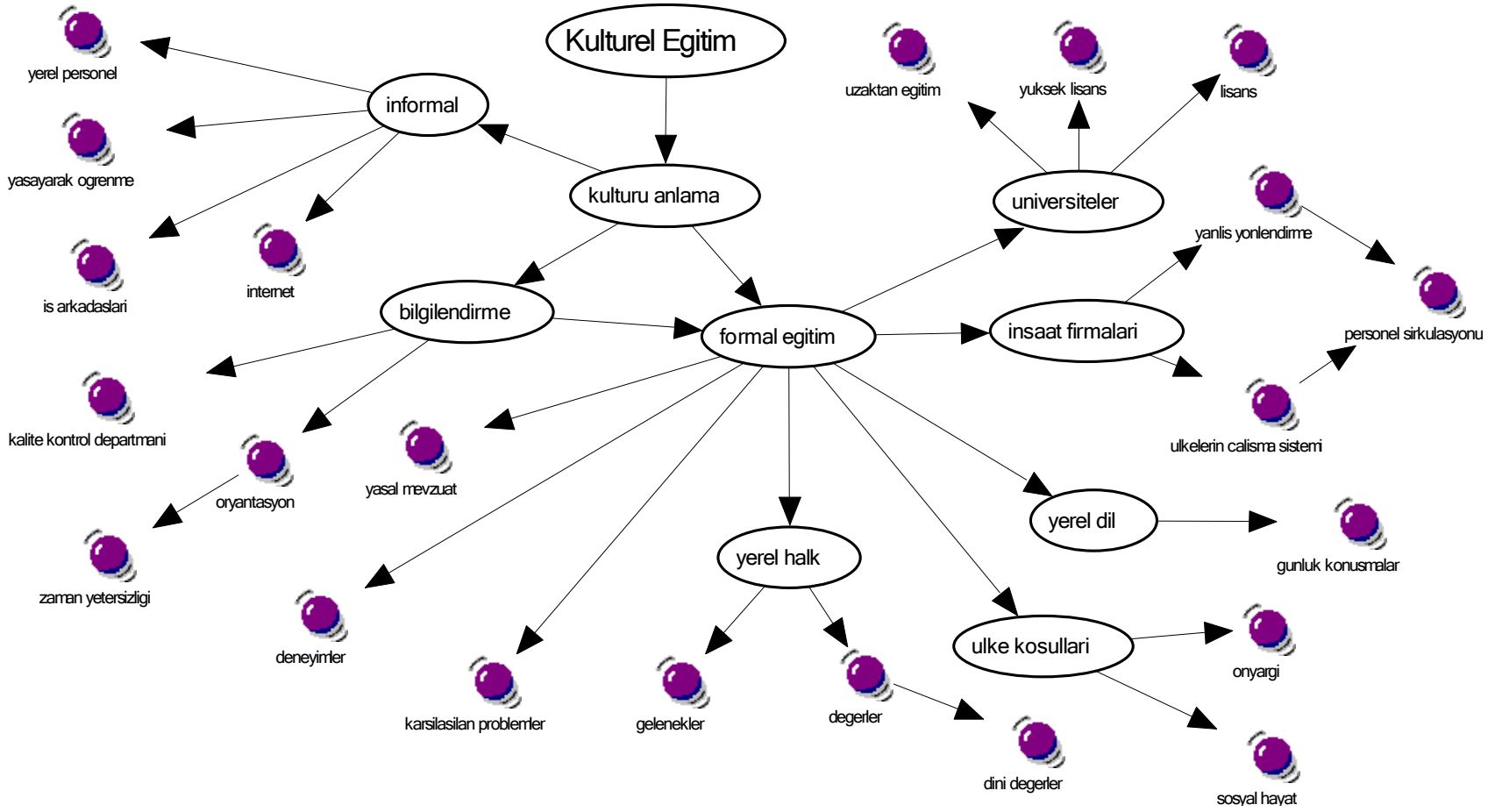
Görüşmeye katılan yöneticilerden biri kültürel eğitimin personel sirkülasyonunu da bir ölçüde önleyebileceğini ve bu tip bir eğitimin gerekli olduğunu belirtmiştir:

'Libya özellikle ve özellikle önceden bilgi alınıp gelinmesi gereken bir ülke. Neden? Burada yaşadığım tecrübelere dayanarak söylüyorum. Personel sirkülasyonu inanılmaz fazla oluyor. Yani 3 ayın üzerinde burada çalışan personel sayısı çok azdır. O açıdan özellikle önemli'.

Katılımcıların bir kısmı ise inşaat firmalarında verilecek eğitimlerin zaman zaman yanlış yönlendirmelere de yol açabileceğini belirtmişlerdir. Uluslararası inşaat pazarında çok sayıda firmanın olması ve bu tip firmaların personel seçimlerinde yeterli ya da doğru bilgiler vermeyebilecekleri ifade edilmiştir:

'Önce firmalara buradaki sistemin çalışma prosedürünün çok iyi anlatılması gerekiyor. Ondan sonra işçilere de yapılsa mutlaka çok iyi olur. Tabi burada iş değişiyor. Çünkü bu krizden sonra özellikle çok fazla küçük ölçekli firma türedi. Çok büyük sıkıntılar var ama tabi böyle bir eğitim yapılırsa şu anda Libya gibi sadece piyasanın burada olduğunu düşünürsek merkez illerde İstanbul,

Ankara, İzmir gibi, işçilere belli eğitimler verilebilir. İnternetten de aynı şekilde. Mesela bize bir tercüman gelmişti. 2 aylık bir konuşma Arapçası vardı. Onunki yazı Arapçasıydı. Ve onu 15 gün sonra geri gönderdik çünkü Libya Arapçasını konuşamadı. Tamamen araştırma yapmamasından kaynaklanan bir olay. Onun bilgilendirilmemesinden'.



Şekil 9.30. Kültürel eğitim'in alt kategorileri

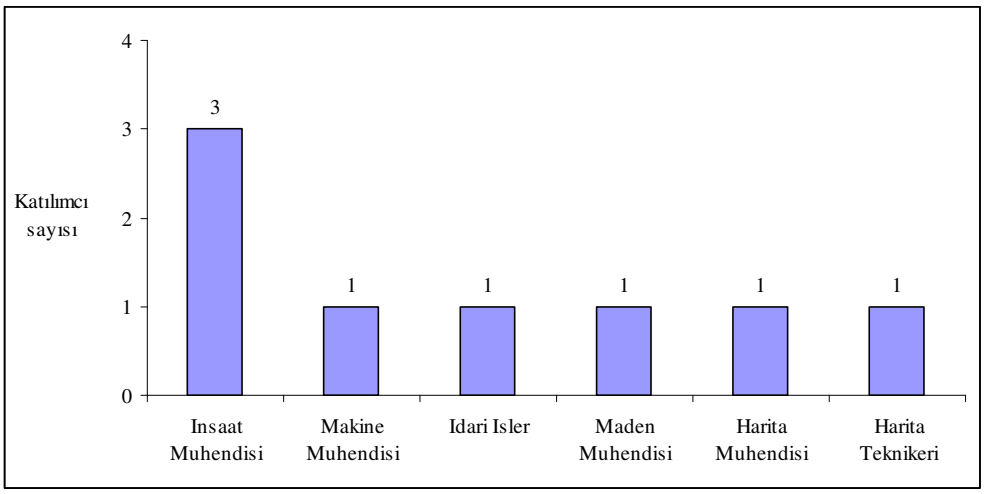
9.3. Nicel Araştırma Analizi

Araştırma kapsamında, Ocak - Şubat 2010 tarihleri arasında Ajdabia Kuzey Bölgesi Altyapı projesinde görev yapan yönetici, mühendis ve uzmanlardan oluşan toplam 8 kişi arasında anketler uygulanmıştır. Ek-3'de verilen anket formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar; ikinci bölüm ise kültürlerarası bilgi yönetimi ile ilgilidir. Verilerin değerlendirilmesi, nicel verilerin analizinde kullanılan SPSS 17 istatistik programı ile yapılmıştır. Nicel araştırma analizi Bölüm 6'da açıklanan yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir.

9.4. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar

Anketin birinci bölümünü oluşturan uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar konu başlıklı kısmını Türk firmasında görev yapan 8 kişi cevaplamıştır. Anketi 7 Türk, 1 Hintli profesyonel cevaplamıştır.

Anketi cevaplayanların %75'i lisans, %25'i yüksek lisans derecesine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Mesleklerine göre dağılım incelendiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğunu (%37,5) inşaat mühendisleri oluşturmaktadır (Şekil 9.31).



Şekil 9.31. Anketi cevaplayanların mesleklerine göre dağılımı

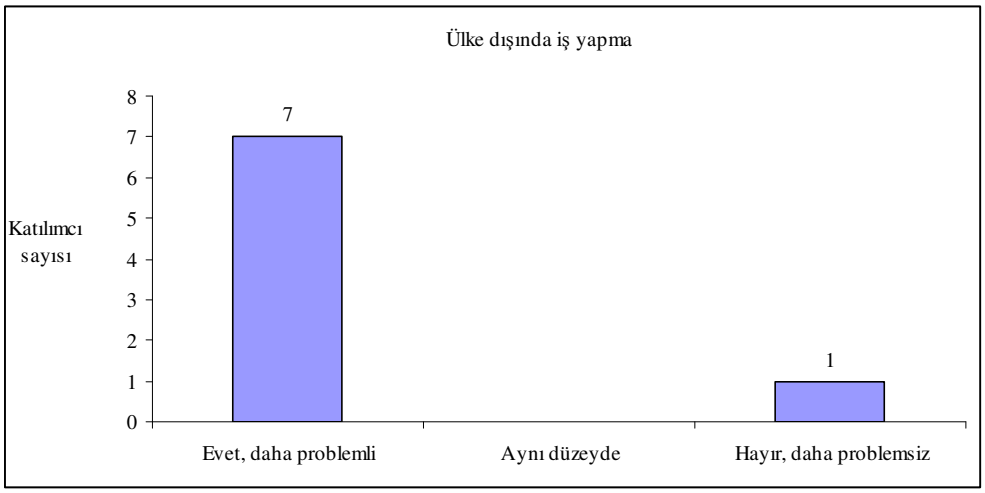
Anketi cevaplayanların %50'si 1-5 yıl, %25'i 6-10 yıl, %12,5'i 11-15 yıl, ve yine %12,5'i 16-20 yıl arası inşaat sektörü deneyimine sahiptir. Katılımcıların %37,5'i 1-5 yıl, %50'si 6-10 yıl, ve %12,5'i 11-15 yıl arası uluslararası inşaat sektörü deneyimine sahiptir.

Anketi cevaplayan profesyonellere ayrıca uluslararası inşaat sektörü deneyimi ile bağlantılı olarak şimdiye kadar kaç farklı ülkedeki inşaat projelerinde görev aldıkları sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların 1'i 4, 4'ü 3, 2'si 2, ve 1' 1 farklı ülkedeki inşaat projeleri deneyimine sahiptir. Katılımcıların şu an görev yaptıkları inşaat projesi de farklı ülke olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılara firmalarındaki görevleri sorulmuş ve görevler üst düzey (proje müdürü), orta düzey (sözleşme müdürü, teknik ofis müdürü, proje tasarım müdürü, iş sağlığı ve güvenliği müdürü, uygulama projesi koordinatörü, planlama ve kontrol müdür yardımcısı, iş geliştirme uzmanı, mali işler sorumlusu, şantiye şefi, kalite kontrol müdürü vs.), ve alt düzey (saha mühendisleri, tasarım mühendisleri, planlama mühendisleri, kalite kontrol mühendisleri, iş sağlığı ve güvenliği mühendisleri vs.) yönetim kademelerine göre sınıflandırılmıştır. Katılımcılardan 2'si üst düzey, 1'i orta düzey, 5'i alt düzey yönetim kademesinde görev alan profesyonellerden oluşmaktadır.

9.4.1 Uluslararası inşaat projelerinde iş yapma

Katılımcılara kendi ülke dışında iş yapmanın kendi ülke içinde iş yapmaya kıyasla daha problemli olup olmadığı sorulmuştur. Tüm katılımcıların cevapları incelendiğinde ülke dışında iş yapmanın daha fazla problemli olduğunu belirten katılımcıların oranının %87,5 olduğu görülmektedir (Şekil 9.32). Türk profesyonellerin tamamı ülke dışında iş yapmanın daha problemli olduğunu belirtmiştir ve bu sonuç nitel çalışmada ortaya çıkan bulgularla uyumludur. Anketi dolduran Hintli profesyonel ise kendi ülkesi dışında iş yapmanın daha problemsiz olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 9.32. Ülke dışında iş yapma

Katılımcılara ülke dışında iş yapma hakkındaki görüşlerinin nedenleri sorulmuştur. Veriler nitel içerik analizi ile değerlendirilmiş ve kategoriler halinde sunulmuştur. Çizelge 9.2, Türk profesyonellerin ülke dışında iş yapmanın daha fazla problemli olduğunu öne sürmelerinin nedenlerini göstermektedir. Katılımcıların çoğunun 1'den fazla neden öne sürdükleri görülmüştür.

Çizelge 9.2. Ülke dışında iş yapmanın daha problemli olmasının nedenleri

Milliyet	**Nedenler (n=Katılımcı sayısı)**
Türk	Ülke kuralları (n=2) Ülkenin teknik alandaki altyapısı (n=2) Ülkenin teknik düzeyi (n=2) Kültürel değişiklik (n=3) İklim ve doğal bitki örtüsü (n=1) Sosyal yaşam (n=3) Malzeme bulunabilirliği (n=1) Bürokrasi (n=5) İş yapma metodları ve alışkanlıkları (n=4) Dil problemleri (n=2) Gümrük (n=1) Çalışma bakanlığı (n=1) Polis (n=1) Vize işlemleri (n=1) Kalifiye eleman sıkıntısı (n=4) İkili ilişkiler (n=4) Aile ilişkileri (n=1) Çalışma sürelerinin uzunluğu (n=1) Din (n=1) Gelenek ve tutum (n=2) İdari anlayış (n=3)

Çizelge 9.2'deki bulgular incelendiğinde kültürel farklılıklara doğrudan ya da dolaylı olarak atıfta bulunulduğu görülmektedir. Problemler incelendiğinde nitel çalışmada ortaya çıkan konu başlıkları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Katılımcılar, ülkenin genel karakteristik özelliklerinin yanı sıra, bürokrasi, malzeme temini, iş yapma metodları, dil problemleri, nitelikli personel eksikliği, idari anlayış, kalite kontrol uygulamaları gibi nitel çalışmada ortaya çıkan etkenleri ülke dışında iş yapmanın daha problemli olmasının ana nedenleri olarak göstermiştir.

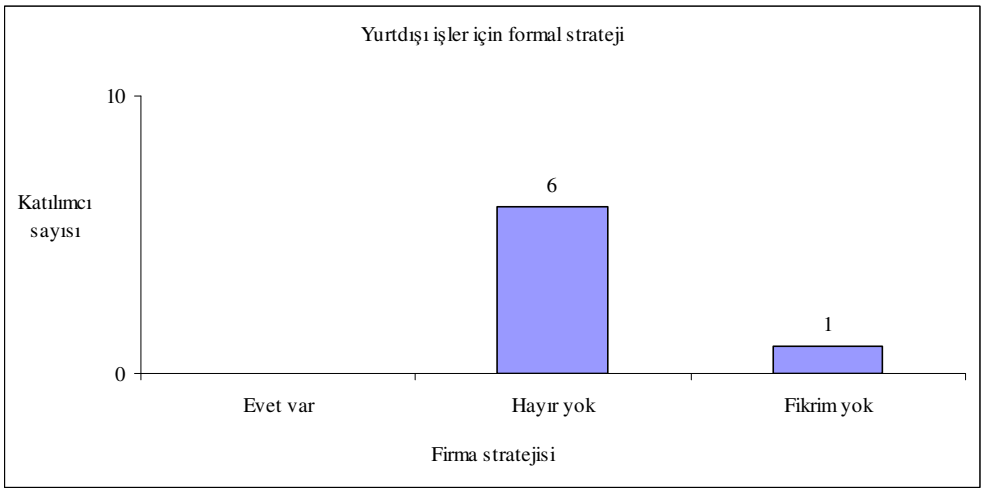
Ülke dışında iş yapmanın ülke içinde iş yapmaktan daha problemsiz olduğunu öne süren Hintli profesyonel ise bunun nedenleri olarak Hindistan'daki işsizlik sorununu göstermektedir. Dolayısıyla örnek olay çalışması-I ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

9.4.2 Firma stratejisi

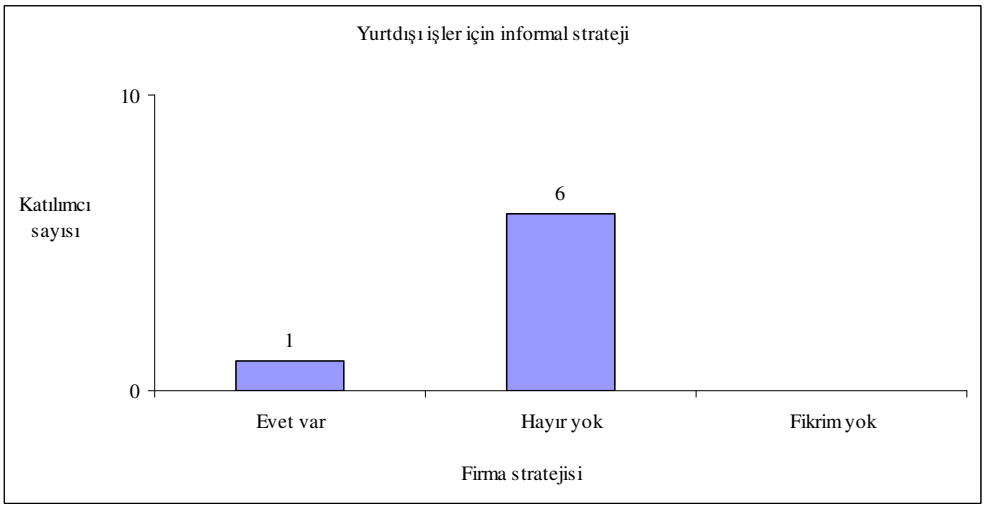
Katılımcılara firmalarının yurtdışı işleri için yurtiçinde gerçekleştirilen işlerden farklı bir firma stratejisine sahip olup olmadığı sorulmuştur. Hintli profesyonel bu soruyu cevaplamamıştır. Türk profesyonellerden 6'sı firmalarının yurtdışı işleri için formal bir stratejiye sahip olmadığını belirtmiştir (Şekil 9.33).

Katılımcılara fimalarının yurtdışı işleri için informal olarak bir stratejiye sahip olup olmadıkları sorulduğunda ise yine anketi cevaplayanların %75'i firmalarının informal da olsa bir stratejiye sahip olmadığını belirtmiştir (Şekil 9.34).

Sonuçlar nitel çalışmayı desteklemektedir. Aynı zamanda *'Türk inşaat firmaların yurtdışı projeleri için stratejik bir yaklaşım adapte etmemektedir'* hipotezi de analiz sonuçlarına göre desteklenmektedir. İnformal bir stratejiye sahip olunduğunu belirten sadece 1 yönetici, bu stratejinin ülke şartlarına göre değiştiğini ama genel stratejinin kar etmek olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 9.33. Yurtdışı işler için formal stratejiler



Şekil 9.34. Yurtdışı işler için informal stratejiler

9.4.3 Kültürün tanımı

Katılımcılara farklı ülkelerden insanlar düşünüldüğünde kültür kavramını nasıl algıladıkları ve tanımladıkları sorulmuştur. Açık uçlu olarak sorulan sorudan elde edilen verilerin analizi nitel içerik analizi ile değerlendirilmiş ve veriler kodlanarak kategoriler oluşturulmuştur.

Çizelge 9.3'de, kültür kavramının algılanması ile ilgili ortaya çıkan kategoriler gösterilmektedir. Çizelge 9.3 incelendiğinde kültür kavramına en çok

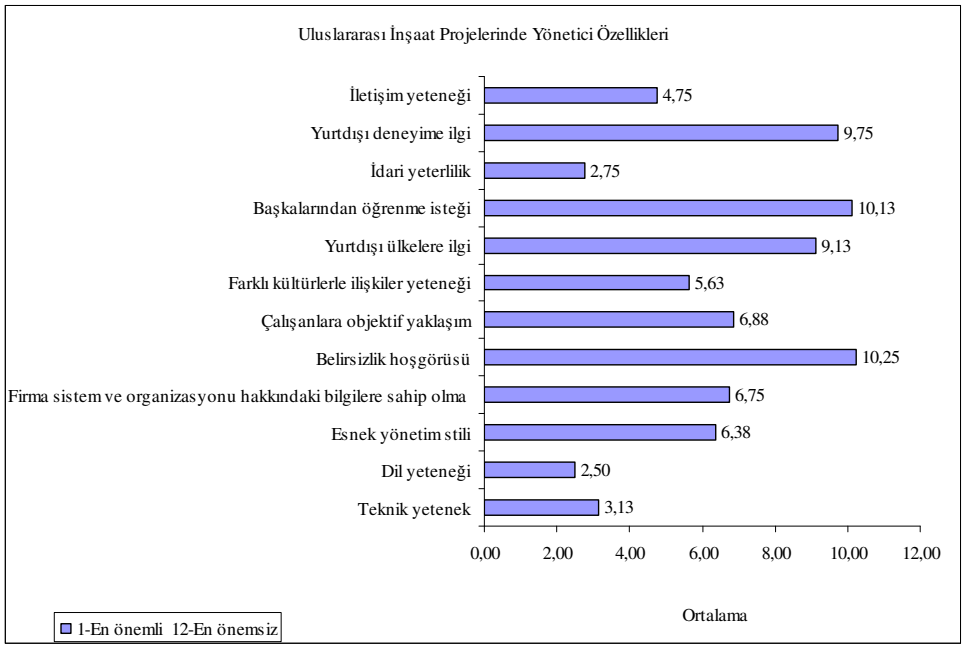
atfedilen kategorilerin bir önceki çalışmaya benzer şekilde ‘yaşam tarzı’ ve ‘gelenekler’ olduğu görülmektedir.

Çizelge 9.3. Kültür kavramının algılanması

Milliyet	**Kültür Kavramının Algılanması**
Türk (n=7)	Yaşam tarzı (n=4) Maddi ve manevi değerler (n=1) Örf, adet ve gelenekler (n=1) Ortak değer yargıları (n=1)
Hintli (n=1)	Gelenekler (n=1)

9.4.4 Uluslararası inşaat sektöründe yönetici özellikleri

Katılımcılara uluslararası inşaat projelerinde yöneticilerde olması gereken özelliklerin önem dereceleri sorulmuştur. Bir önceki örnek olay çalışmasında olduğu gibi yönetici özelliklerinden toplam 12 faktörün değerlendirilmesi istenmiştir. Önem sırasına göre listelenmesi istenen faktörler, dört ana grupta toplanabilir; iş ile ilgili faktörler, kültürel duyarlılık ve ilişkiler faktörleri, motivasyonel faktörler, ve dil. Analiz sonuçlarına göre dil yeteneği, idari yeterlilik ve teknik yetenek en önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Şekil 9.35).



Şekil 9.35. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri

Katılımcılar, yöneticilerin teknik olarak işini bilmesi, disiplinli olması, yerel dili ya da projelerde çoğunlukla ortak dil olan İngilizce'yi iyi bilmesi, içine düştüğü duruma göre anında karar verebilmesi ve bulunduğu ülkenin kültürünü öğrenip ikili ilişkilerini geliştirebilmesi gerektiğini açıklamışlardır.

Yönetici pozisyonundaki kişilerin idari olarak firmayı iyi yöneten, alt ve üst kadroları ona bu konuda güvendiği ve organizasyon yeteneği sayesinde planlama yapabilen kişiler olması gerektiği açıklanmıştır.

Katılımcılar, idari ve teknik yeteneğin söz konusu pozisyon için öncelikli, dil ve iletişimin ise bu yeteneklerin dışa vurumu açısından önem taşıdığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yönetici özellikleri ile ilgili yorumlarından biri aşağıda verilmiştir:

'Yurtdışı şantiyeleri farklı kültürlerden insanların bir arada çalıştığı ve yaşadığı özel yerlerdir. Bu nedenle işlerin yürümesi ve insanlar arasında çatışma yaşanmaması bakımından, idarecilik ve iletişim yetenekleri öne çıkmaktadır'.

Katılımcılara, yönetici özellikleri ile ilgili listelenen 12 değişkenin dışında önemli gördükleri diğer faktörlerin neler olabileceği sorulmuştur. Çizelge 9.4'de bu maddelerden farklı olarak görüşmecilerin ekledikleri diğer yönetici özellikleri sıralanmıştır. Katılımcıların yöneticilerde olması gereken diğer özellikler kategorilere ayrıldığında 'liderlik' ve 'kişisel özellikler' kategorisine atıf yapıldığı görülmektedir.

Çizelge 9.4. Uluslararası inşaat projelerinde diğer yönetici özellikleri

Milliyet	**Özellikler**
Türk	Disiplin İleriyi görebilme Risk alabilme Uyarıları göz ardı etmeme Planlama yapabilme Kalite kontrol ve iş güvenliğinin önemini bilme ve uygulama

Yukarıda verilen 12 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla örneklem sayısının az olması nedeniyle bir önceki örnek olay çalışmasından farklı olarak z-testi yerine, t-testi uygulanmıştır. Yönetici özellikleri ile ilgili değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Her bir değişkenin

ortalaması öngörülen ortalamanın üzerinde ya da altındadır. İstatistiksel testin amacı bu farklılıkların önemli olup olmadığını belirlemektir. Eğer istatistiksel olarak önemli ise, değişken ya önemlidir (öngörülen ortalamanın altında) ya da önemsizdir (öngörülen ortalamanın üzerinde). Anlamlılık düzeyi 0,05 (p=0,05) olarak alınmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 9.5'de verilmiştir.

Analiz sonuçları bir önceki çalışmadan elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Çizelge 9.5'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde yönetici özelliklerinden 3'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Dil yeteneği
- İdari yeterlilik
- Teknik yetenek

Benzer şekilde %5 anlamlılık düzeyinde yönetici özelliklerinden belirsizlik hoşgörüsü, yurtdışı ülkelere ilgi, başkalarından öğrenme isteği ve yurtdışı deneyime ilgi katılımcılar tarafından önemsiz bulunmuştur. Yönetici özelliklerinden 5'i ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre iş ile ilgili 2 ve dil grubuna ait 1 değişken katılımcılar tarafından önemli faktörler olarak bulunmuştur. Analiz sonuçları 'Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir' hipotezini destekler niteliktedir. Değişkenlerin gruplara göre ayrımı dikkate alındığında, kültürel duyarlılık ve ilişkiler grubunda yer alan 3 değişkenin (esnek yönetim stili, çalışanlara objektif yaklaşım, farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği) katılımcılar tarafından yönetici özellikleri için ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak görülmektedir. Sadece bu analiz sonuçları ile yöneticilerin etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte ettiklerini söylemek yeterli olmasa bile yöneticilerin kültürel farklılıkları önemsiz görmedikleri ve parochial yaklaşımdan ziyade etnosentrik yaklaşım sergiledikleri sonucuna varılabilir. Motivasyon faktörleri grubuna ait değişkenlerin ise bir önceki çalışmada olduğu gibi ne önemli ne de önemsiz değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 9.5. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri t-testi sonuçları

	Test Değeri = 6.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Teknik yetenek	-3,613	7	,009*	-3,375	-5,58	-1,17
Dil yetenegi	-8,641	7	,000*	-4,000	-5,09	-2,91
Esnek yonetim stili	-,135	7	,896	-,125	-2,31	2,06
Firma sistem ve organizasyonu hakkindaki bilgilere sahip olma	,215	7	,836	,250	-2,50	3,00
Belirsizlik hoşgörüsü	4,160	7	,004**	3,750	1,62	5,88
Çalışanlara objektif yaklaşım	,587	7	,576	,375	-1,14	1,89
Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	-1,340	7	,222	-,875	-2,42	,67
Yurtdışı ülkelere ilgi	3,000	7	,020**	2,625	,56	4,69
Başkalarından öğrenme isteği	8,226	7	,000**	3,625	2,58	4,67
İdari yeterlilik	-5,789	7	,001*	-3,750	-5,28	-2,22
Yurtdışı deneyime ilgi	4,638	7	,002**	3,250	1,59	4,91
İletişim yeteneği	-2,033	7	,082	-1,750	-3,79	,29

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri ile ilgili 12 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Türk profesyoneller ile Hintli profesyonelin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Katılımcıların eğitim seviyesi gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre esnek yönetim stili ve firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma değişkenlerine ilişkin lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerine sahip katılımcıların görüşleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p=0,044). Dolayısıyla meslek gruplarının yönetici özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur hipotezi reddedilmektedir. Esnek yönetim stili

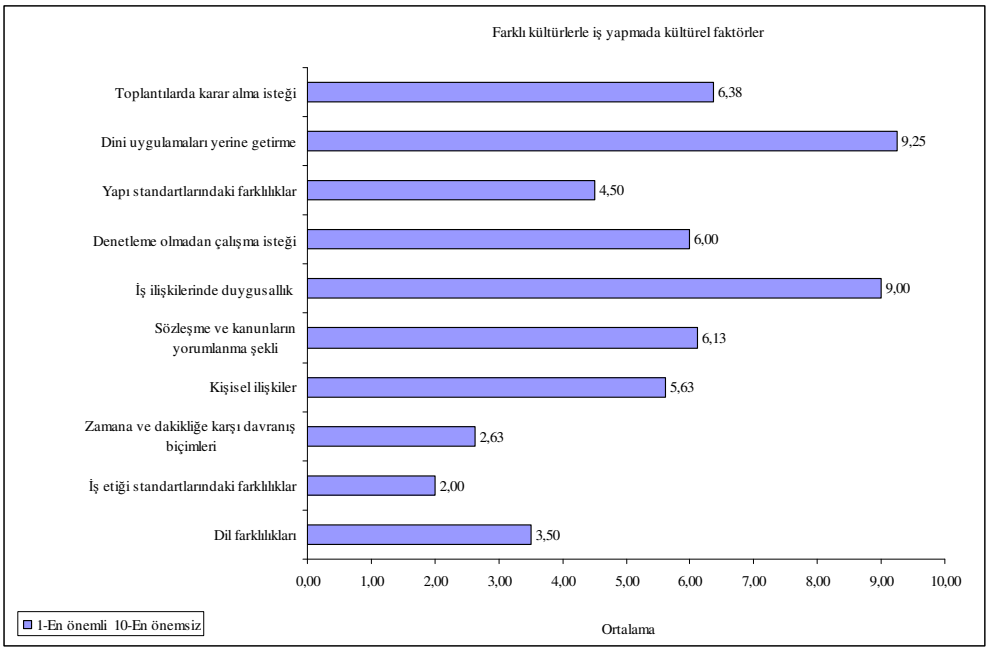
yüksek lisans derecesine sahip katılımcılar için lisans derecesine sahip katılımcılara göre daha önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma faktörü ise lisans derecesine sahip katılımcılar için daha önemli bir faktör olarak tespit edilmiştir.

Meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

9.4.5 Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler

Katılımcılardan farklı kültürlerle iş yapmada kültürel faktörlerin önem derecelerinin listelenmesi istenmiştir. Bu doğrultuda toplam 10 faktör değerlendirilmiştir. Bu faktörler, bir önceki çalışmada bahsedildiği üzere Hofstede ve Bond [190], Kogut ve Singh [191] ve Trompenaars'ın [18] kültürel boyutları göz önüne alınarak oluşturulmuş değişkenlerdir.

Analiz sonuçlarına göre, iş etiği standardlarındaki farklılıklar, zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri ve dil farklılıkları en önemli faktörler olarak bulunmuştur (Şekil 9.36). Analiz sonuçları bir önceki örnek olay çalışmasındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Analiz sonuçları nitel çalışma ile de uyumludur ve nitel çalışmayı desteklemektedir. Sonuçlar incelendiğinde dini uygulamaların yine önemsiz bir faktör olduğu görülmektedir ve farklı kültürlerle iş yapmayı etkilemediği düşünülmektedir. Dil farklılıkları nitel çalışmada da en önemli problemlerden biri olarak öne çıkmışken, din faktörü önemsiz olarak bulunmuştur.



Şekil 9.36. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler

İş etiği standardlarındaki farklılıklar en önemli faktör olarak bulunmuştur. İş etiği standardlarının ve yapı standardlarının her ülkede farklı olması ve alışılan yaklaşımların uygulanmak istenmesi, karışıklığa ve işlerin yavaşlamasına sebep olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, farklı kültürlerle iş yapmada Türk profesyonellerinin en çok problem yaşadıklarını düşündükleri etkenin farklı kültürlerin çalışma anlayışı, iş etikleri ve iş ahlakları olduğu sonucuna varmak mümkündür. Nitel çalışmada da Arapların çalışma anlayışına sıkça atıfta bulunulmuştur.

Arapların zaman kavramlarının olmayışı ve çalışma saatlerini olabildiğince esnetmeye çalışmaları, zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri faktörünün ikinci sırada olmasının en önemli nedenleri arasında gösterilebilir. Nitel çalışmanın analizlerinde de bahsedildiği üzere Araplar en üst seviyede polikronik kültüre sahiptirler. Dolayısıyla, zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri faktörünün üst sıralarda olması, Arapların farklı kültürlerle iş yapmada polikronik kültüre sahip olmaları ile açıklanabilir. Zaman faktörünün bu toplumlarda fazlasıyla esnek olması hem uygulamada hem de karar aşamalarında çoğu işi ve konuyu alışılagelmişten fazla sonuçsuz bıraktığı açıklanmıştır. Bu faktörü dil farklılıkları izlemektedir ve yine nitel çalışmayı desteklemektedir.

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen 10 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Anlamlılık düzeyi 0,05 (p=0,05) olarak alınmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 9.6'da verilmiştir.

Çizelge 9.6'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlerden 3'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- İş etiği standardlarındaki farklılıklar
- Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri
- Dil farklılıkları

Benzer şekilde %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler arasından 'dini uygulamaları yerine getirme' ve 'iş ilişkilerinde duygusallık' katılımcılar tarafından önemsiz bulunmuştur. Nitel çalışmayı destekleyen bu analiz sonucuna göre farklı kültürlerle iş yapmada dini uygulamalarının herhangi bir etkisinin olmadığı görüşü hâkimdir.

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlerden 5'i ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Katılımcılardan farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlerden en önemli olarak nitelendirdikleri ilk dört faktörün açıklaması istenmiştir. Katılımcıların en önemli olarak nitelendirdikleri faktörler ile ilgili yorumları aşağıda verilmiştir:

'İletişimde karşılaşılan problemler, işin yapımındaki öncelik anlayışı farklılığı, yapı standardlarının oturmamış hala gelişiyor ve kararsızlıklarla karşılaşılıyor olması'.

'Karar alma yeteneği yöneticilik bilgisini etkiler. Zaman çalışma hayatındaki en önemli etkendir. Verdiği sözlere bağlılık iş yerindeki organizasyonu arttırır'.

'İş etiği standardlarının ve yapı standardlarının her ülkede farklı olması ve alışılan yaklaşımların uygulanmak istenmesi, karışıklığa ve işlerin yavaşlamasına sebep olmaktadır'.

'Zaman faktörünün bu toplumlarda fazlasıyla esnek olması hem uygulamada hem de karar aşamalarında çoğu işi ve konuyu alışılagelmişten fazla sonuçsuz bırakmaktır'.

Çizelge 9.6. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için t-testi sonuçları

	Test Değeri = 5.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Dil farklılıkları	-3,191	7	,015*	-2,000	-3,48	-,52
İş etiği standardlarındaki farklılıklar	-10,693	7	,000*	-3,500	-4,27	-2,73
Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	-6,243	7	,000*	-2,875	-3,96	-1,79
Kişisel ilişkiler	,333	7	,749	,125	-,76	1,01
Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli	2,118	7	,072	,625	-,07	1,32
İş ilişkilerinde duygusallık	13,096	7	,000**	3,500	2,87	4,13
Denetleme olmadan çalışma isteği	,837	7	,430	,500	-,91	1,91
Yapı standardlarındaki farklılıklar	-,847	7	,425	-1,000	-3,79	1,79
Dini uygulamaları yerine getirme	10,247	7	,000**	3,750	2,88	4,62
Toplantılarda karar alma isteği	,772	7	,465	,875	-1,80	3,55

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Farklı kültürlerle iş yapma ile ilgili 10 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi,

yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Türk profesyoneller ile Hintli profesyonelin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Katılımcıların eğitim seviyesi gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iş ilişkilerinde duygusallık ve dini uygulamaları yerine getirme değişkenlerine ilişkin lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerine sahip katılımcıların görüşleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p=0,031, p=0,049). İş ilişkilerinde duygusallık lisans derecesine sahip katılımcılar için yüksek lisans derecesine sahip katılımcılara göre daha önemli olarak bulunmuştur. Dini uygulamaları yerine getirme değişkeni ise yüksek lisans derecesine sahip katılımcılar için daha önemli olarak belirlenmiştir.

Meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

9.4.6 Uluslararası projelerde istihdam

Katılımcılara uluslararası inşaat projelerinde profesyoneller seçilirken hangi kriterlerin dikkate alındığı sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kriterler Çizelge 9.7'de listelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, teknik bilgi, deneyim, yabancı dil ve iletişim, ve idarecilik yetenekleri ön plana çıkan kategoriler olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları, uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerinde olması gereken vasıflarla benzerlik göstermektedir ve uyumludur.

Bulgular incelendiğinde, teknik bilginin en önemli kriterlerden biri olduğu göze çarpmaktadır. Dil yeteneği daha önce elde edilen bulgularla uyumludur ve uluslararası projelerde personel seçiminde önemli olarak ifade edilen kriterlerden biridir. Katılımcılar, ortak dilin kullanımının yanı sıra Arap ülkelerinde yerel dili de konuşan yöneticilerin bu ülkelerdeki kişisel ilişkiler göz önüne alındığında önemli avantajlar sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Çizelge 9.7. Uluslararası projelerde istihdam kriterleri

Milliyet	Kriterler
Türk	Teknik bilgi Deneyim Yabancı dil Disiplin Üst düzey yöneticilerle olan ilişki İletişim ve idarecilik yeteneği Sözü ve özü tek olmak Oturmuş bir kişiliği olmak İnsanlara güven verebilmek

Firmanın önemli pozisyonlar için personel seçiminde Türk profesyonellerine görev verdiği görülmektedir. Dolayısıyla firmanın personel seçiminde etnosentrik yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere etnosentrizm uluslararası faaliyetler için yatırım yapan ülkelerde yönetici sağlanmasıdır. Bu modelde ülke dışı faaliyetlerde özellikle önemli yönetim basamaklarında firmalar kendi ülkelerinden yöneticiler seçmektedir.

9.4.7 Uluslararası projeler için eğitim

Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar başlıklı anketin birinci bölümünün son kısmında katılımcılara yurtdışı projeler için eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular, '*uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir'* hipotezi ile ilgilidir.

Katılımcıların 5'i hiçbir eğitim almadığını ifade etmiştir. Projelerdeki görevlerine başlamadan önce eğitim aldıklarını ifade eden 3 katılımcının ise ne tür bir eğitim aldıkları Çizelge 9.8'de gösterilmiştir. Çizelge 9.8'deki bulgular incelendiğinde katılımcılara verilen eğitimlerin çoğunlukla teknik eğitim olduğu görülmektedir.

Çizelge 9.8. Yurtdışı projeler için alınan eğitimler

Milliyet	Eğitim türü
Türk	Teknik güvenlik Kalite kontrol prosedürü Bulunduğum ülkenin kültür, örf, adet ve yaşam tarzı hakkında genel bir eğitim İş güvenliği eğitimi Yerel dilin genel özellikleri ve en çok kullanılan kelimeler, iletişim eğitimi

Bulgular incelendiğinde sadece 1 çalışanın daha önceki projelerin birinde kültürel bir eğitim aldığı belirlenmiştir. Analiz sonuçları nitel çalışma ile uyumludur. Dolayısıyla, *'Uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir'* hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Katılımcılara yurtdışı projeler için verilmesi gereken eğitimler sorulduğunda ise nitel çalışmada olduğu gibi dil ve teknik eğitim ön plana çıkmaktadır. Çizelge 9.9'da katılımcıların önerdikleri eğitim türleri hakkındaki yorumları verilmiştir. Dil eğitiminin projede ortak dilin etkili kullanılmamasından dolayı yaşanan anlaşmazlıklara bir çözüm olabileceği, ayrıca yerel dilde en çok kullanılan kelimelerin de projenin yapısı itibariyle yerel halk ve idare ile iletişimde kolaylıklar sağlayabileceği ifade edilmiştir. Kültürel konularda verilecek eğitimin faydalı olabileceği ise Türk profesyoneller tarafından dile getirilmiştir.

Çizelge 9.9. Yurtdışı projeler için verilmesi gereken eğitimler

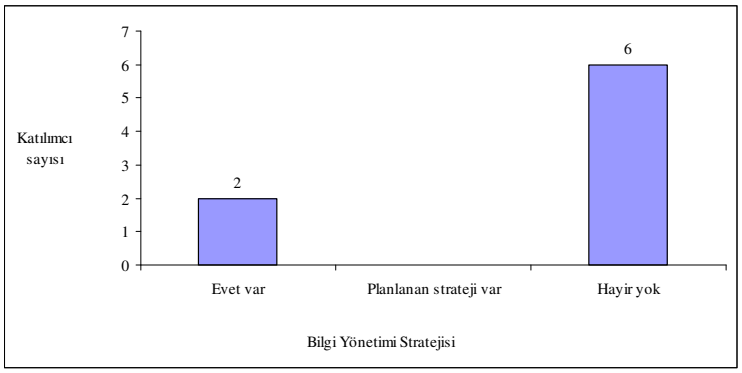
Milliyet	Eğitim türü
Türk	Ülke tanıtılmalı, iş standardları ve resmi dairelerin işleyişleri anlatılmalı, işten beklenen unsurlar eksiksiz olarak anlatılmalı Maliyet, sözleşme, planlama, kalite kontrol, iş güvenliği Seçim kriterlerindeki maddelere ek olarak, kendi kültürümüzün unutulmaması için yapılabilecek bir eğitim İnformal dahi olsa bölge kültürü ve bunun idari anlamda yansımaları hatta problem oluşturabilecek kanunlar üzerine eğitim verilebilir

9.5. Kültürlerarası Bilgi Yönetimi

Anketin ikinci bölümünü oluşturan kültürlerarası bilgi yönetimi konu başlıklı kısmını anketin birinci kısmında olduğu gibi 8 kişi cevaplamıştır. Anketin birinci kısmını cevaplayanlar aynı zamanda ikinci kısmını da cevaplamışlardır. Anketi cevaplayan kişilerin demografik özellikleri anketin birinci kısmında verilmiştir.

9.5.1 Bilgi yönetimi stratejisi

Görüşmecilere firmalarının bir bilgi yönetimi stratejisine sahip olup olmadığı sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların %75'i bilgi yönetimi stratejisine sahip olmadıklarını ifade etmiştir (Şekil 9.37). Üst düzey yönetim kademesinde göre yapan yöneticiler bu tip bir stratejiye sahip olduklarını belirtmiştir. Ancak örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi, katılımcıların aynı firmada çalışıyor olmalarına rağmen farklı görüşlerinin olması, bilgi yönetimi uygulamalarının henüz yeterince etkili olarak uygulanmadığı şeklinde yorumlanabilir.

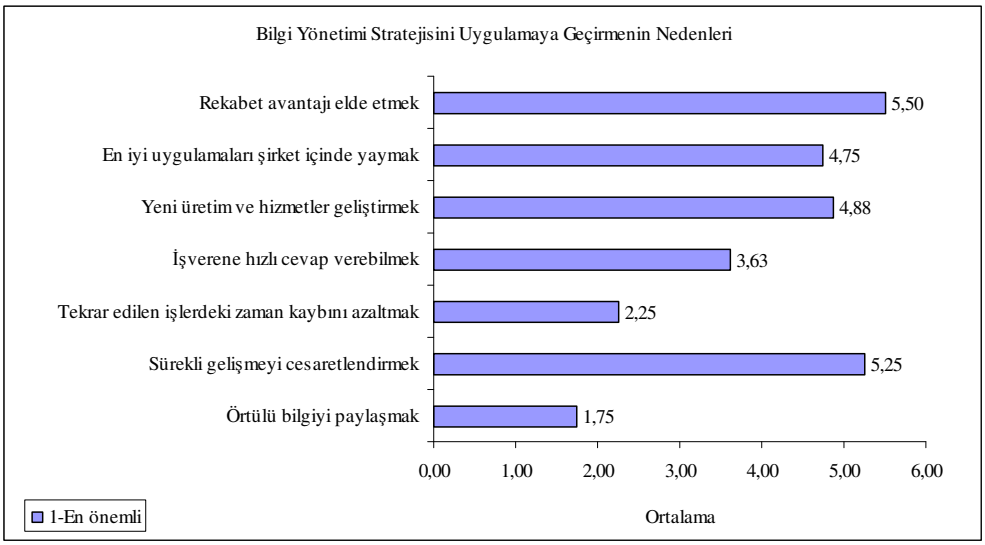


Şekil 9.37. Bilgi yönetimi stratejisi

9.5.2 Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri

Örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin en önemli nedeni olarak örtülü bilgiyi paylaşmak

bulunmuştur (Şekil 9.38). Bu sonuçlar Türk profesyonellerinin nitel çalışmada da belirttikleri üzere bilgi paylaşımında problemler yaşadıklarının bir göstergesi olarak varsayılabilir.



Şekil 9.38. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri

Yukarıda verilen 7 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 9.10'da verilmiştir.

Çizelge 9.10'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenlerinden 2'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Örtülü bilgiyi paylaşmak
- Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak

Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenlerinden kalan 5 değişken ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenleri ile ilgili 7 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki

deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir.

Çizelge 9.10. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri t-testi sonuçları

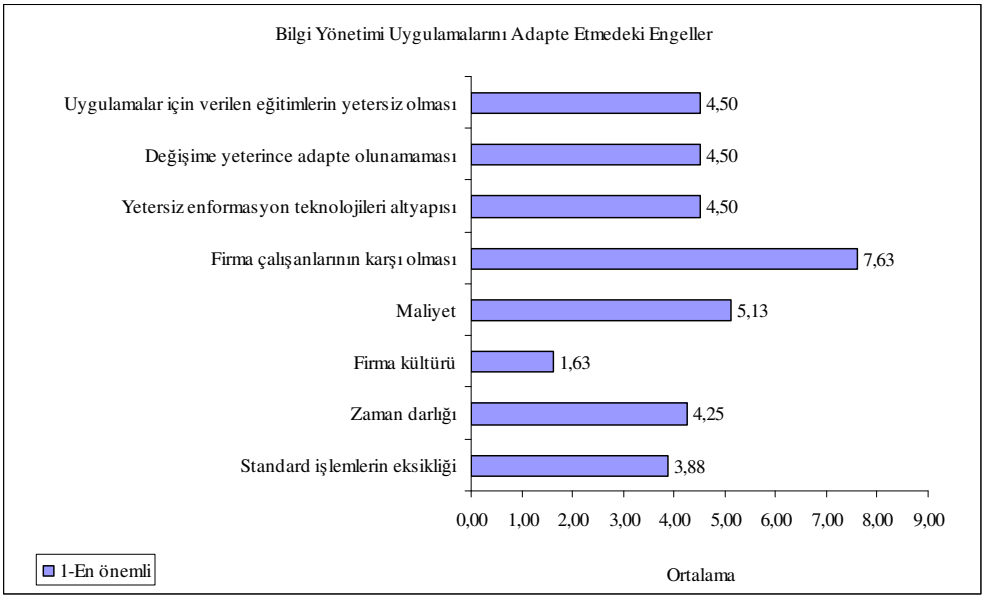
	Test Değeri = 4					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Örtülü bilgiyi (deneyimler, hafızadaki bilgiler) paylaşmak	-4,277	7	,004*	-2,250	-3,49	-1,01
Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek	2,118	7	,072	1,250	-,15	2,65
Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak	-4,782	7	,002*	-1,750	-2,62	-,88
İşverene hızlı cevap verebilmek	-,814	7	,442	-,375	-1,46	,71
Yeni üretim ve hizmetler geliştirmek	1,507	7	,175	,875	-,50	2,25
En iyi uygulamaları şirket içinde yaymak	1,342	7	,222	,750	-,57	2,07
Rekabet avantajı elde etmek	2,201	7	,064	1,500	-,11	3,11

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli

Analiz sonuçlarına göre Türk profesyonellerin görüşleri ile Hintli profesyonelin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Benzer şekilde eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

9.5.3 Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede en önemli engel olarak firma kültürü gösterilmektedir (Şekil 9.39). Firma kültürü önceki örnek olay çalışmasında da önemli engellerden biri olarak ortaya çıkmıştır ve nitel çalışmada belirtilen firma kültürü ve firma yönetim sistemi ile bu sonuçlar uyumluluk göstermektedir.



Şekil 9.39. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki 8 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 8'e kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 4,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 9.11'de verilmiştir.

Çizelge 10.11'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engellerden firma kültürü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Firma çalışanlarının karşı olması değişkeni ise önemsiz bulunmuştur. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engellerden kalan 6 değişken ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Çizelge 9.11. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller t-testi sonuçları

	Test Değeri = 4.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Standard işlemlerin eksikliği	-,656	7	,533	-,625	-2,88	1,63
Zaman darlığı	-,344	7	,741	-,250	-1,97	1,47
Firma kültürü	-10,929	7	,000*	-2,875	-3,50	-2,25
Maliyet	,870	7	,413	,625	-1,07	2,32
Firma çalışanlarının karşı olması	17,078	7	,000**	3,125	2,69	3,56
Yetersiz enformasyon teknolojileri altyapısı	,000	7	1,000	,000	-2,19	2,19
Değişime yeterince adapte olunamaması	,000	7	1,000	,000	-1,18	1,18
Uygulamalar için verilen eğitimlerin yetersiz olması	,000	7	1,000	,000	-,89	,89

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

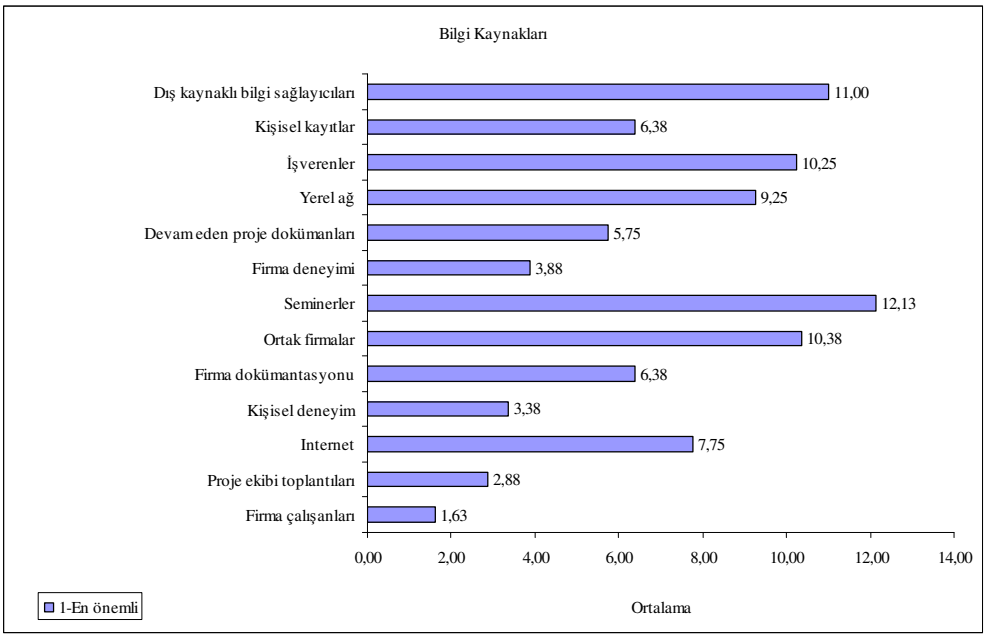
Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller ile ilgili 8 faktörün milliyet, meslek grubu, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre Türk profesyonellerin görüşleri ile Hintli profesyonelin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Benzer şekilde eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

9.5.4 Bilgi kaynakları

Katılımcılardan firmalarındaki bilgi kaynaklarının neler olduğu ve bu kaynakların önem sırasına göre listelenmesi istenmiştir. İç ve dış bilgi kaynakları aynı soruda bir arada verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre en önemli bilgi kaynakları sırasıyla firma çalışanları, proje ekibi toplantıları, kişisel deneyim ve firma deneyimi gösterilmektedir (Şekil 9.40). Dolayısıyla çalışanların bilgileri daha çok iş arkadaşlarından elde ettikleri görülmektedir. Bulgular, örnek olay çalışması-I'deki sonuçlar ve nitel çalışmadan elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Şekil 9.40'da görüleceği üzere ortak firma ve işverenler birer bilgi kaynağı olarak görülmemektedir. Bu sonuç nitel çalışma ile uyumludur. Firma, yerli ortak firmadan teknik, idari ve hukuksal anlamda hemen hemen hiç destek almamaktadır.



Şekil 9.40. Bilgi kaynakları

Bilgi kaynaklarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası

sıralaması 1'den 14'e kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 7,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 9.12'de verilmiştir.

Çizelge 9.12. Bilgi kaynakları t-testi sonuçları

	Test Değeri = 7.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Firma çalışanları	-11,803	7	,000*	-5,875	-7,05	-4,70
Proje ekibi toplantıları	-7,966	7	,000*	-4,625	-6,00	-3,25
Internet	,000	7	1,000	,000	-2,28	2,28
Kişisel deneyim	-9,823	7	,000*	-4,125	-5,12	-3,13
Firma dokümantasyonu	-1,192	7	,272	-1,125	-3,36	1,11
Ortak firmalar	6,000	7	,001**	3,000	1,82	4,18
Seminerler	19,000	7	,000**	4,750	4,16	5,34
Firma deneyimi	-6,244	7	,000*	-3,625	-5,00	-2,25
Devam eden proje dokümanları	-2,701	7	,031	-1,750	-3,28	-,22
Yerel ağ	2,701	7	,031	1,750	,22	3,28
İşverenler	7,514	7	,000**	2,750	1,88	3,62
Kişisel kayıtlar	-1,888	7	,101	-1,125	-2,53	,28
Dış kaynaklı bilgi sağlayıcıları	3,439	7	,011	3,500	1,09	5,91

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 9.12'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi kaynaklarından 4'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Firma çalışanları
- Kişisel deneyim
- Proje ekibi toplantıları
- Firma deneyimi

Ortak firmalar, işverenler ve seminerler ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 6 değişken ise ne önemli ne de önemsiz kaynaklar olarak belirlenmiştir.

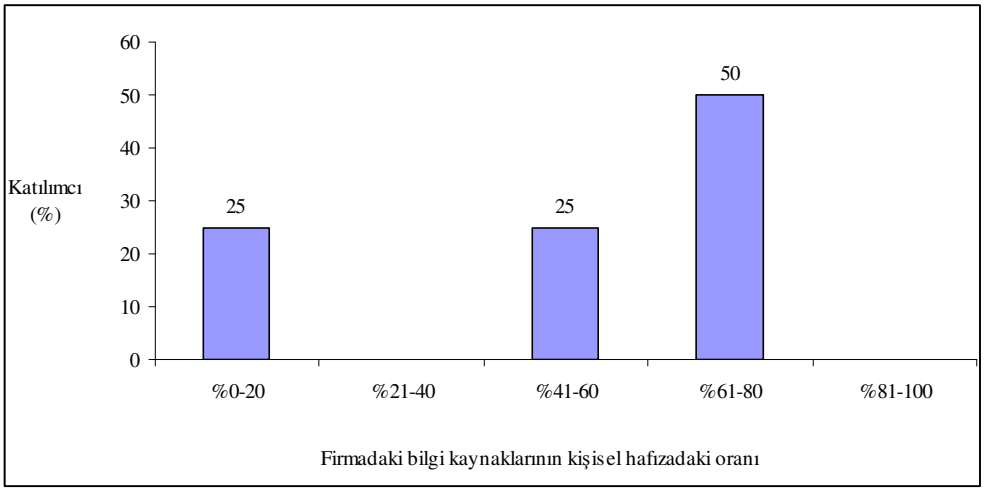
Katılımcılar, bir önceki çalışmada olduğu gibi firmalarında görev alan diğer çalışanlarına bilgi kaynağı olarak güvendiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde, katılımcıların dış kaynaklı bilgilere kıyasla iç kaynaklı bilgilere daha fazla güvendikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, firma çalışanları ve kişisel deneyimin önemli bilgi kaynakları olarak görülmesi, bu firmaların kişilerin hafızalarındaki bilgilere ve deneyimlerine daha öncelikli olarak başvurduklarını göstermektedir.

Bilgi kaynaklarının bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Türk profesyonellerin görüşleri ile Hintli profesyonelin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Benzer şekilde eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Eğitim seviyesine göre farklılıklar incelendiğinde bir önceki çalışmada olduğu gibi firma çalışanları değişkenine ilişkin lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,009$). Lisans derecesine sahip profesyoneller için firma çalışanları, yüksek lisans derecesine sahip katılımcılardan daha önemli bir bilgi kaynağı olarak görülmüştür.

Meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır.

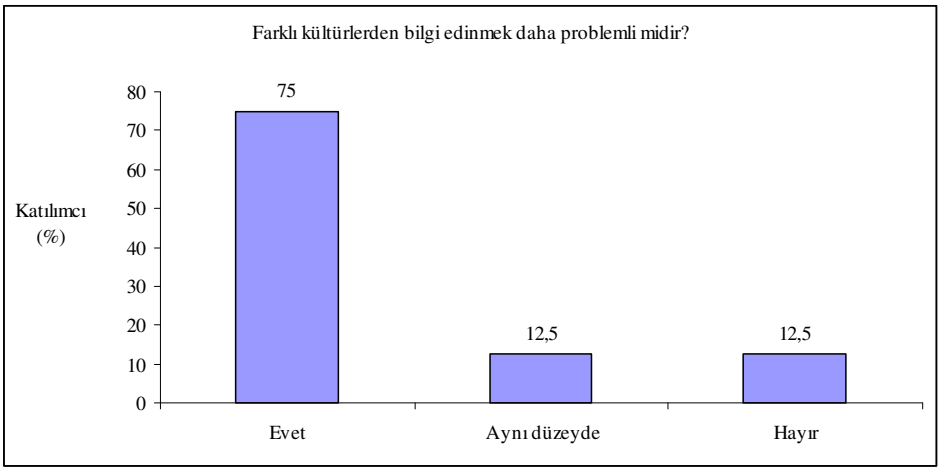
Katılımcılara firma bünyesindeki bilgilerin ne kadarının kişilerin hafızalarında olan bilgilerden (örtülü bilgi) oluştuğu sorulmuştur. Bilgi kaynaklarının yarıdan fazlasının kişilerin hafızalarında saklı olduğunu öne sürenlerin oranı yaklaşık %75'i bulmaktadır (Şekil 9.41). Analiz sonucu, bilginin etkili bir biçimde paylaşılmadığını göstermektedir. Yüksek sayılabilecek bu oran, önceki çalışmada olduğu gibi bu organizasyonda da teknik personelin örtülü bilgilerini yeterli derecede paylaşmadıklarını belirten önemli bir gösterge olarak saptamak mümkündür.



Şekil 9.41. Firmadaki bilgi kaynaklarının kişisel hafızadaki oranı

9.5.5 Farklı kültürlerden bilgi edinme

Katılımcılara farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu (%75) farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olduğunu belirtmiştir (Şekil 9.42).



Şekil 9.42. Farklı kültürlerden bilgi edinme

Analiz sonucuna göre önceki çalışmada olduğu gibi kültürel farklılıkların bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varmak mümkündür. Farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olduğunu ifade

edenler bilgi paylaşımında en önemli problemin daha önceki çalışmada olduğu gibi dil olduğunu belirtmişlerdir. Ortak dilin etkili kullanılamaması ya da aynı dili konuşmamak, bilgi paylaşımı önünde en önemli engel olarak görülmektedir ve bu sonuç nitel çalışmayı desteklemektedir:

'Herşeyden önce aynı kültür ve dilden konuşuyor olmak bilgi paylaşımını daha kolay kılacağı gibi, paylaşımdaki anlaşılırlık da daha fazla olacaktır'.

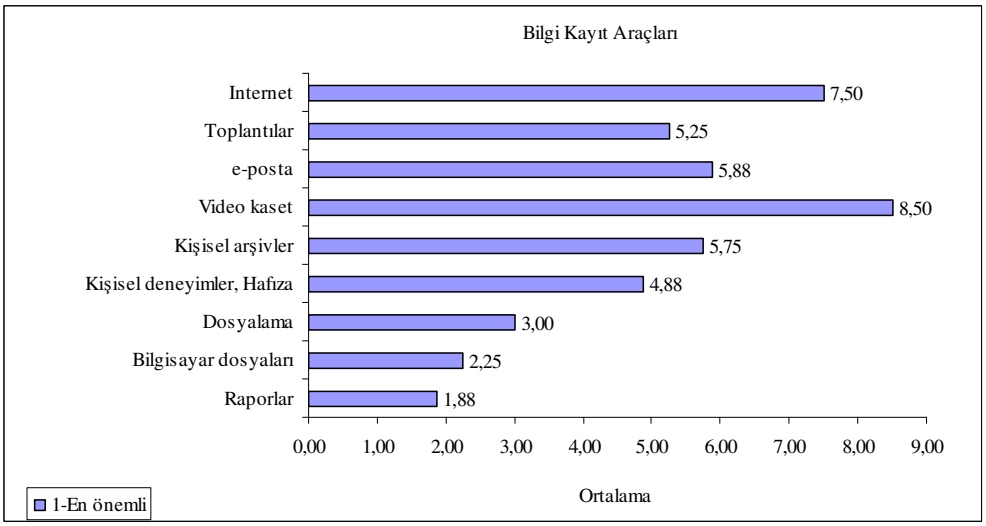
Farklı kültürlerle bilgi paylaşımının problemli olmadığını belirten 1 katılımcı bunun nedeni olarak Türkiye'de bilgi paylaşımının daha az gerçekleştiğini, kişisel deneyimlerin paylaşılmadığını, firma dokümantasyonlarının yetersiz ve uluslararası standardlara ulaşılamadığını göstermiştir. Diğer yandan, katılımcılardan biri ise profesyonel çalışma hayatında ortak dili konuşan insanlarda bilgi transferi ile farklı dillerle anlaşan insanlar arasında bir fark olmadığını belirtmiştir.

9.5.6 Bilginin kayıt altına alınması

Bilginin kayıt altına alınmasında en çok kullanılan araç olarak raporlar, bilgisayar dosyaları ve dosyalama gösterilmektedir (Şekil 9.43). Örnek olay çalışması-I ile benzerlik göstermektedir. Kişisel deneyimler ve hafıza diğer önemli bilgi kayıt araçları olarak görülmektedir.

Bilgi kayıt araçlarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 9.13'de verilmiştir. Çizelge 9.13'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi kayıt araçlarından 3'ü istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Raporlar
- Bilgisayar dosyaları
- Dosyalama



Şekil 9.43. Bilgi kayıt araçları

Video kaset ve internet ise önemsiz araçlar olarak bulunmuştur. Diğer bilgi kayıt araçları ise ne önemli ne de önemsiz araçlar olarak belirlenmiştir.

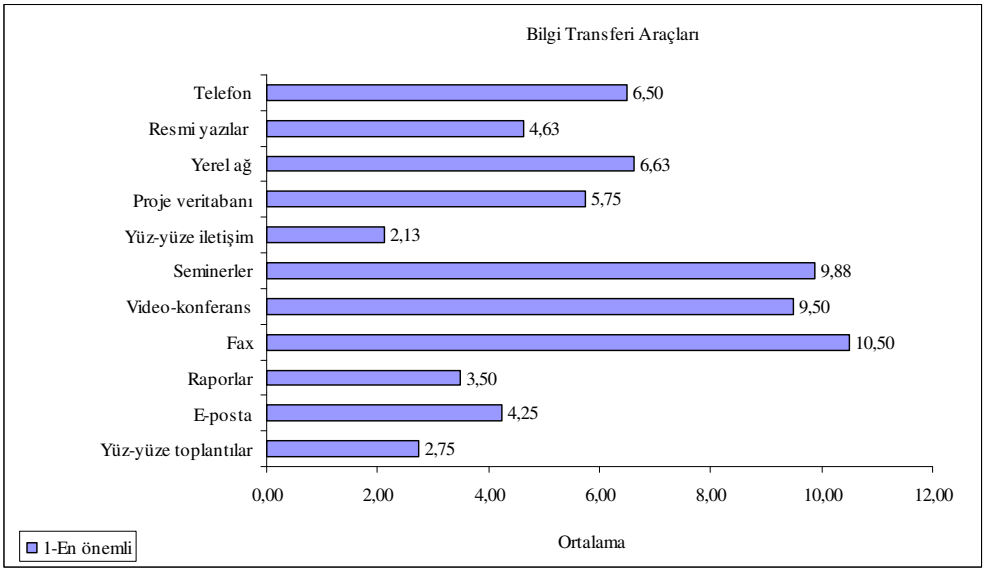
Çizelge 9.13. Bilgi kayıt araçları t-testi sonuçları

	Test Değeri = 5.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Raporlar	-7,034	7	,000*	-3,625	-4,84	-2,41
Bilgisayar dosyaları	-8,881	7	,000*	-3,250	-4,12	-2,38
Dosyalama	-9,354	7	,000*	-2,500	-3,13	-1,87
Kişisel deneyimler, Hafıza	-,792	7	,454	-,625	-2,49	1,24
Kişisel arşivler	,386	7	,711	,250	-1,28	1,78
Video kaset	11,225	7	,000**	3,000	2,37	3,63
e-posta	,782	7	,460	,375	-,76	1,51
Toplantılar	-,386	7	,711	-,250	-1,78	1,28
Internet	3,347	7	,012**	2,000	,59	3,41

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

9.5.7 Bilgi transferi

Bilgiyi transfer etmede örnek olay çalışması – I'de olduğu gibi yüz-yüze toplantılar ve yüz-yüze iletişim en önemli araçlar olarak görülmüştür (Şekil 9.44). Analiz sonucu, bilgi transferi için iletişimin önemini gösteren önemli bir bulgudur ve nitel çalışmayı desteklemektedir.



Şekil 9.44. Bilgi transferi araçları

Bilgi transferi araçlarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 9.14'de verilmiştir.

Çizelge 9.14'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi transfer araçlarından 4'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Yüz-yüze iletişim
- Yüz-yüze toplantılar
- Raporlar
- E-posta

Fax, video-konferans ve seminerler ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 4 değişken ise ne önemli ne de önemsiz araçlar olarak belirlenmiştir.

Çizelge 9.14. Bilgi transferi araçları t-testi sonuçları

	Test Değeri = 6.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Yüz-yüze toplantılar	-4,938	6	,003*	-3,643	-5,45	-1,84
E-posta	-3,328	6	,016*	-2,786	-4,83	-,74
Raporlar	-6,089	6	,001*	-2,929	-4,11	-1,75
Fax	9,167	6	,000**	3,929	2,88	4,98
Video-konferans	15,203	6	,000**	3,071	2,58	3,57
Seminerler	9,872	6	,000**	3,357	2,53	4,19
Yüz-yüze iletişim	-6,953	6	,000*	-4,214	-5,70	-2,73
Proje veritabanı	-,908	6	,399	-,786	-2,90	1,33
Yerel ağ	,149	6	,887	,071	-1,11	1,25
Resmi yazılar	-1,944	6	,100	-1,786	-4,03	,46
Telefon	,452	6	,667	,214	-,95	1,37

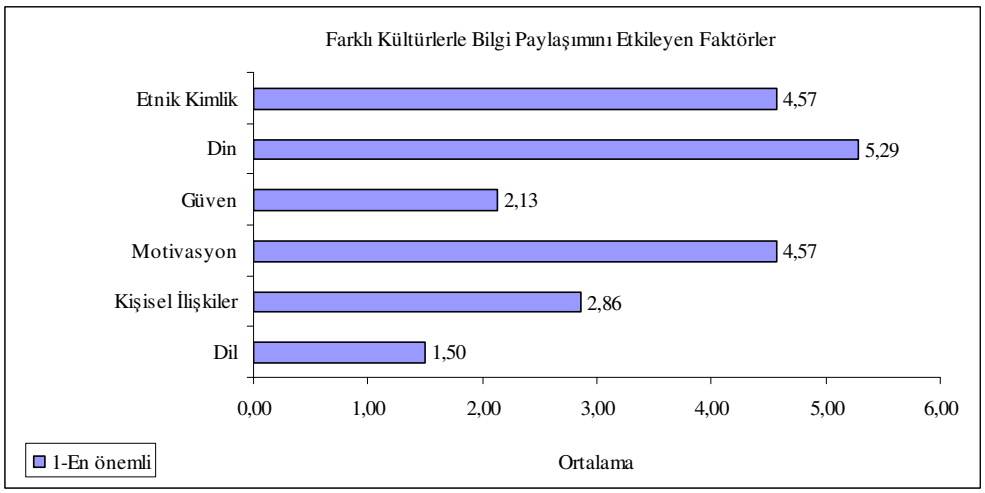
*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Bilgi transferi araçlarının bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir. Hintli profesyonel bu soruyu cevaplamadığı için milliyetler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı test edilememiştir. Eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

9.5.8 Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı

Katılımcılara farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin önem derecesine göre listelenmesi istenmiştir. Örnek olay çalışması-I'de elde edilen sıralamanın aynısı bu araştırmada da elde edilmiştir. En önemli faktör olarak dil tespit edilmiş ve nitel çalışmayı desteklemiştir (Şekil 9.45). Aynı şekilde din

faktörünün bilgi paylaşımında bir rol oynamadığı görülmekte ve yine nitel çalışmayı desteklemektedir.



Şekil 9.45. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımına ilişkin değişkenlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 6'ya kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 3,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 9.15'de verilmiştir.

Çizelge 9.15. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler t-testi sonuçları

	Test Değeri = 3.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Dil	-5,292	7	,001*	-2,000	-2,89	-1,11
Kişisel İlişkiler	-1,591	6	,163	-,643	-1,63	,35
Motivasyon	2,905	6	,027**	1,071	,17	1,97
Güven	-4,660	7	,002*	-1,375	-2,07	-,68
Din	3,158	6	,020**	1,786	,40	3,17
Etnik Kimlik	3,603	6	,011**	1,071	,34	1,80

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 9.15'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerden 2'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Dil
- Güven

Motivasyon, din ve etnik kimlik önemsiz bulunmuştur. Kişisel ilişkiler, nitel çalışmada farklı kültürlerle iş yapmada önemli faktörlerden biri olarak bulunmuştur. Ancak kişisel ilişkiler, bilgi paylaşımında ne önemli ne de önemsiz bir faktör olarak gözükmektedir.

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Türk profesyonellerin görüşleri ile Hintli profesyonelin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Benzer şekilde eğitim seviyesi, meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Katılımcılara önceki çalışmada olduğu gibi farklı kültürlerle bilgi paylaşımı konusunda likert ölçeğine göre bir kısım sorular yöneltilmiştir. Kullanılan ölçeğin sonuçlarından elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Çözümlemeler yapılırken aralık genişliği yine 0.8 olarak bulunmuş ve her aralığın sınırları aşağıdaki gibi alınmıştır:

- 1.00-1.80 = 1 (Kesinlikle katılmıyorum)
- 1.81-2.60 = 2 (Katılmıyorum)
- 2.61-3.40 = 3 (Kararsızım)
- 3.41-4.20 = 4 (Katılıyorum)
- 4.21-5.00 = 5 (Kesinlikle katılıyorum)

Bu nedenle eşik değer olarak 3.41 ortalama değeri ve üzeri katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum olarak alınmış ve yorumlar bu değerler göz önünde bulundurularak yapılmıştır. İlişkisel çözümlemelerde bir önceki çalışmada olduğu gibi parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 9.16'da verilmiştir.

Çizelge 9.16. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Standard sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır	2	25	3	37,5	3	37,5	-	-	-	-	3,88	0,835
Farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır	2	25	5	62,5	1	12,5	-	-	-	-	4,13	0,641
Firma kültürünüz iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklemektedir	2	25	2	25	3	37,5	1	12,5	-	-	3,63	1,061
Projelerde bilgi paylaşımı güven gerektirir	3	37,5	4	50	-	-	1	12,5	-	-	4,13	0,991
Proje bilgilerinin paylaşımı cesaretlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir	3	37,5	5	62,5	-	-	-	-	-	-	4,38	0,518
Teknoloji yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar	5	62,5	3	37,5	-	-	-	-	-	-	4,63	0,518
Farklı kültürlere sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı, birlikte çalışılan zaman arttıkça daha etkili olmaktadır	4	50	3	37,5	1	12,5	-	-	-	-	4,38	0,744
Farklı kültürlere sahip çalışanlarla iletişim, bilgi paylaşıldıkça daha etkili olmaktadır	3	37,5	5	62,5	-	-	-	-	-	-	4,38	0,518
Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, firmadaki gücümün zayıflamasına neden olur	1	12,5	-	-	-	-	6	75	1	12,5	2,13	0,835
Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, başkalarının sahip olmadığı bilgiyi kaybetmeme neden olur	-	-	-	-	1	12,5	6	75	1	12,5	2,00	0,535
Bilgiyi paylaşmam, zaman kaybına neden olur	-	-	-	-	1	12,5	4	50	3	37,5	1,75	0,707
Bilgiyi paylaşmam, firmadaki imajımın gelişmesini sağlar	1	12,5	3	37,5	2	25	2	25	-	-	3,38	1,061
Bilgiyi paylaşan kişiler, paylaşmayanlara göre firmamızda daha prestijli olurlar	-	-	3	37,5	4	50	1	12,5	-	-	3,25	0,707
Bilgiyi paylaşmam, farklı kültürlerle ilişkilerimi güçlendirmektedir	1	12,5	5	62,5	1	12,5	1	12,5	-	-	3,75	0,886
Bilgiyi paylaştığım zaman firma tarafından ödüllendirilmekteyim	1	12,5	-	-	2	25	2	25	3	37,5	2,25	1,389
Deneyimlere dayalı bilginin paylaşılması zordur	-	-	3	37,5	1	12,5	3	37,5	1	12,5	2,75	1,165
Çalışma arkadaşlarımla rekabet arttıkça bilgi paylaşımı azalır	2	25	1	12,5	4	50	1	12,5	-	-	3,50	1,069

Katılımcıların %62,5'i farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımının daha zor olduğunu düşünmektedir. Analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir.

Benzer şekilde farklı dili konuşan çalışanlarla da bilgi paylaşımının zor olduğu kabul edilmektedir. Dil, bilgi paylaşımında önemli rol oynamaktadır ve analiz sonuçları nitel çalışmadan elde edilen bulguları desteklemektedir. Katılımcıların çoğunluğu (%87,5) farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımının zor olduğunu kabul etmektedir. Bu noktada ortak dilin etkili kullanılamaması kadar projenin şehiriçi altyapı işleri olması nedeniyle yerel dilin etkisi de nitel çalışmada olduğu gibi nicel çalışmada da dil unsurunun bilgi paylaşımında önemli rol oynamasındaki en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilebilir.

Nicel araştırma analizinin daha önceki bölümlerinde firma kültürü bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede en önemli engel olarak belirtilmiştir. Ancak katılımcılar, firma kültürünün iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediğini ifade etmiştir. Katılımcıların %50'si firma kültürünün iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediğini kabul etmektedir.

Nicel araştırma analizinin önceki bölümlerinde elde edilen sonuçlarda olduğu gibi güven, bilgi paylaşımında gerekli olan unsurlardan biri olarak görülmektedir. Katılımcıların %87,5'i bilgi paylaşımının güven gerektirdiğini kabul etmektedir. Analiz sonucu aynı zamanda nitel çalışmadan elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Cesaretlendirme ve ödüllendirme, bilgi paylaşımında çalışanların motivasyonunu arttıran ve bilgi paylaşımının daha etkili olmasını sağlayan önemli unsurlardır. Nitel çalışmayı destekler nitelikte olan bu analiz sonucuna göre bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi gerektiği görüşü hakimdir. Katılımcıların tamamı bilgi paylaşımının cesaretlendirilmesi ve sonucunda ödüllendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Teknoloji yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar görüşü katılımcıların tamamı tarafından desteklenmektedir. Analiz sonucu, örnek olay çalışması-I'deki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Nitel çalışmada kültürü anlama ve adaptasyon sürecinden bahsedilmiştir. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımının zaman arttıkça daha etkili olduğunu katılımcıların çoğunluğu (%87,5) savunmaktadır ve bu görüş nitel çalışmayı desteklemektedir.

Bilgi paylaşımında iletişimin önemi gerek nitel araştırma analizinde gerekse de nicel araştırma analizinin önceki bölümlerinde belirtilmiştir. Farklı kültürlerle iletişimin bilgi paylaşıldıkça daha etkili olduğu görüşü hakimdir (%100). İletişimin bilgi paylaşımındaki önemi bu sorunun analizinde de görülmektedir ve nitel çalışmayı desteklemektedir. Farklı kültürlerle iletişimin bilgi paylaşıldıkça arttığı görüşü hâkimdir.

Nitel çalışmada, bilgi paylaşımı problemleri arasında katılımcılardan biri güç kaybetme korkusunu bir neden olarak öne sürmüştür. Ancak sahip olunan bilgiyi paylaşmanın firmadaki güçlerinin zayıflamasına neden olacağı sorusunun analizi incelendiğinde bilgi paylaşımının güç kaybetmeye neden olmadığı katılımcıların çoğunluğu tarafından savunulmaktadır (%87,5).

Benzer şekilde bilgi paylaşımı sonucunda sahip olunan bilginin kaybedilme düşüncesi katılımcılar tarafından kabul edilmemektedir (%87,5). Dolayısıyla, nitel çalışmada ortaya çıkan bilgi saklama kavramını bu sonuç desteklememektedir.

Bilgi paylaşımının zaman kaybına neden olmadığı aksine gerekli olduğu görüşü hakimdir (%87,5). Bu analiz sonucuna göre katılımcıların bilgi paylaşımı ve yönetiminin önemli avantajlar getireceği konusunda bilgiye sahip oldukları ve önemini kavradıkları kanısına varmak mümkün olabilir.

Katılımcılar, bilgi paylaşımı sonunda firmadaki imajlarının gelişmesini sağlaması konusunda görüş ayrılığına düşmüşlerdir. Katılımcıların %50'si imajlarının geliştiğini, %25'i ise bilgi paylaşımı ile imaj arasında bir ilişki görmediğini belirtmiştir.

Bilgi paylaşımı sonunda firmadaki prestijin artıp artmaması konusunda katılımcıların %50'si kararsız görüş bildirmiştir. Sadece 3 katılımcı prestijin arttığını ifade etmiştir.

Bilgi paylaşımının farklı kültürlerle ilişkileri güçlendirdiği görüşü hakimdir (%75). Dolayısıyla iletişim ve bilgi paylaşımının farklı kültürlerle

çalışmada önemli rol oynadığı görülmekte ve analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir.

Bilgi paylaşımı sonucunda herhangi bir ödüllendirmenin olmadığı görüşü hakimdir (%62,5) ve analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir. Katılımcıların sadece 1'i bu konuda bir ödüllendirmenin olduğunu ifade etmiştir.

Deneyimlere dayalı bilginin paylaşılmasının zorluğu konusunda katılımcıların farklı görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların %50'si deneyimlere dayalı bilginin paylaşılmasının zor olmadığını belirtmiştir. Hafızalardaki bilginin paylaşılma zorluğu, bilgi paylaşımı konusundaki araştırmalarda yer almakta ve açık bilgiye kıyasla çok daha zor paylaşıldığı belirtilmektedir.

Katılımcılar, çalışanlar arasındaki rekabetin artması ile bilgi paylaşımının azaldığını kabul etmektedir. Bu analiz sonucu çalışanların arasında rekabetin bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilediğini göstermesi açısından önemli bir sonuçtur. Yukarıdaki analiz sonuçları, büyük çoğunlukla örnek olay çalışması-I'de elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

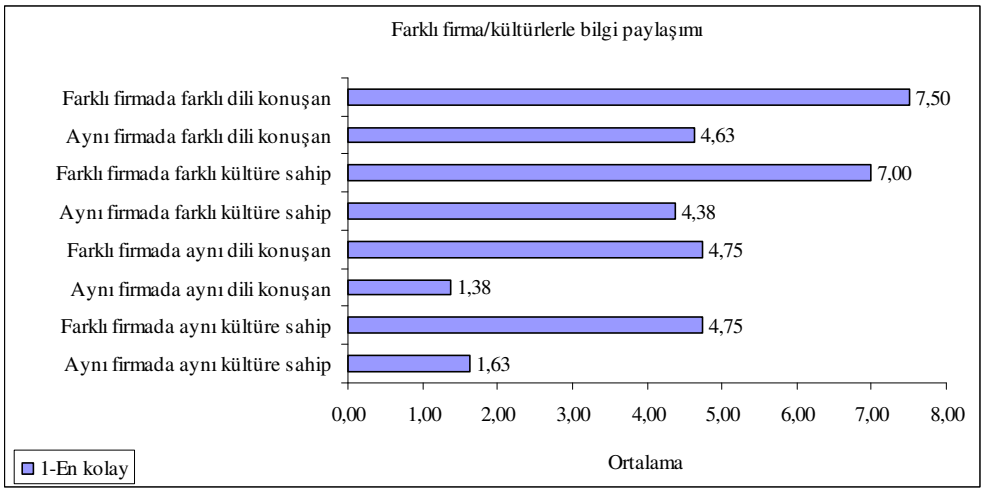
Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı değişkenlerinin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir. Hintli profesyonel bu soruyu cevaplamadığı için milliyetler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı test edilememiştir.

Katılımcıların eğitim seviyesine göre farklılıklar incelendiğinde dil değişkenine ilişkin lisans ve yüksek lisans derecelerine sahip katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p=0,021). Yüksek lisans derecesine sahip katılımcılar arasında farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımı, lisans derecesine sahip çalışanlara göre daha zor olduğu kabul edilmiştir.

Meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımında aynı firmada aynı kültüre / dile sahip çalışanlarla daha kolay ve doğal olarak bilginin paylaşıldığı belirtilmektedir (Şekil 9.46). Dolayısıyla aynı kültür ve dile sahip olmanın yanında aynı firmada

çalışmak da bilgi paylaşımının daha etkin olmasını sağlayan bir faktör olarak göze çarpmaktadır.



Şekil 9.46. Farklı firma/kültürlerle bilgi paylaşımı

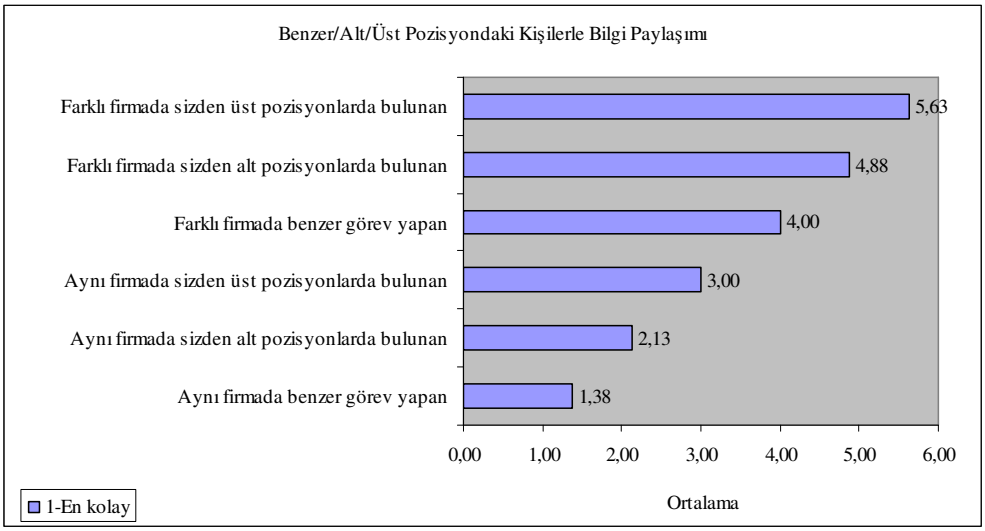
Katılımcılar ayrıca, iyi ilişkide oldukları tüm çalışanlarıyla ve iyi niyetli, öğrenmeye istekli ve faydalı olabileceği çalışanlarla bilgi paylaşmanın daha kolay olabildiğini belirtmiştir.

Katılımcılardan bu soruda listeledikleri faktörlerin nedenleri sorulmuştur. Katılımcılardan biri, aynı dile, aynı kültürde ve ikili ilişkileri iyi olan ve birbiri ile iyi anlaşan insanlarla bilgi alışverişinin kolay olduğunu belirtmiştir.

Diğer bir yönetici, aynı düşünce yapısına sahip kişilerle anlaşmanın daha kolay olduğunu, aynı firmada çalışıldığından dolayı gün içinde bilgi paylaşım olanağının daha kolay olduğunu, aynı düşünce yapısına sahip kişilerle de günümüz iletişim araçlarıyla konuşmanın çok daha kolay olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılardan biri ise firmalar arası bilgi paylaşımının etik olmayabileceğine işaret etmiştir.

Katılımcılara benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı sorulduğunda aynı firmada benzer görev yapanlar ve alt pozisyondakilerle bilgiyi daha kolay paylaştıkları görülmektedir (Şekil 9.47). Yüksek güç mesafesindeki Türk kültürüne sahip çalışanların bilgi paylaşımı konusundaki bu görüşleri Hofstede'nin [12] yüksek güç mesafesi boyutu ile ilişkilendirilebilir ve

desteklenebilir. Bir önceki bulgular ile de ilişkili olarak, aynı firmada olmanın bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı söylenebilir.



Şekil 9.47. Benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı

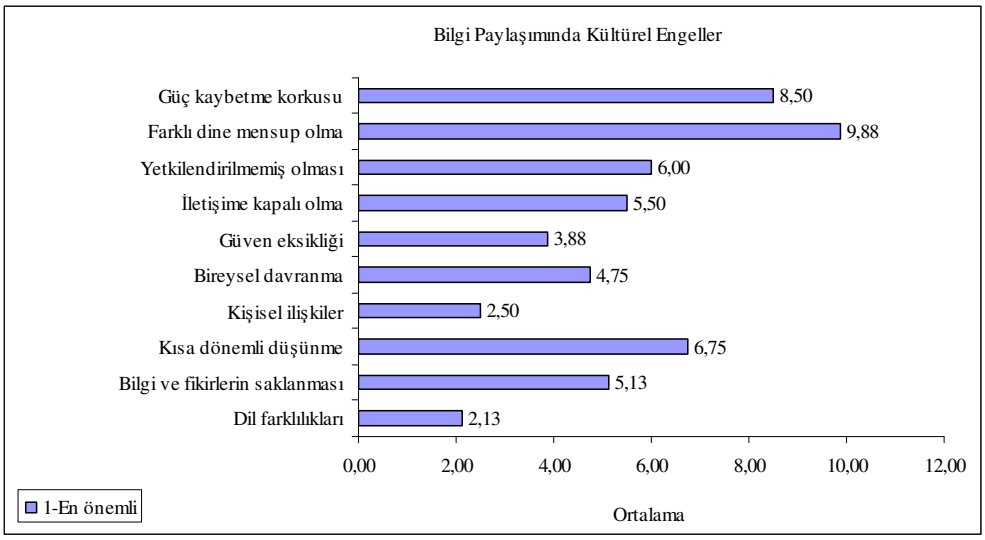
Katılımcılardan bu soruda listeledikleri faktörlerin nedenleri sorulmuştur. Katılımcılardan biri aynı firmada çalışanların zaten alt-üst arası bilgi alışverişinde bulunduklarını belirtmiştir. Benzer görevde bulunulan kişilerin de genelde yaşıt olduğu için bilgiyi paylaşmanın daha kolay olabileceği vurgulanmıştır. Ancak bir diğer yönetici ise aynı firmada benzer görevlerde bulunanların bilgi paylaşımının rekabet nedeniyle kısıtlı olabileceğini ifade etmiştir.

Yöneticilerden biri, aynı firmada alt ve benzer pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımının iş paylaşımı, iş takibi ve iş kontrolü anlamında rahatlık sağladığını vurgulamıştır. Alt pozisyonla yapılan paylaşımın ise, ne istenildiğinin anlaşılmasını kolaylaştırması bakımından önemli olduğu belirtilmiştir. Üst pozisyondaki bir çalışanla bilgi paylaşımında daha çok "alan", alt pozisyondaki bir çalışanla bilgi paylaşımında ise daha çok "veren" rolünde olunacağı belirtilmiştir.

9.5.9 Bilgi paylaşımında kültürel engeller

Katılımcılara bilgi paylaşımında kültürel engeller genel bir soru olarak sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre dil farklılıkları örnek olay çalışması – I'de olduğu gibi yine en önemli faktör olarak bulunmuştur (Şekil 9.48). Sonuçlar, bilgi paylaşımı problemlerinde nitel çalışmada elde edilen verileri destekler niteliktedir. Kişisel ilişkiler ikinci önemli engel olarak ortaya çıkmıştır. Araplarla olan kişisel ilişkilerin önemi göz önüne alındığında bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Farklı dine mensup olma bilgi paylaşımında önemsiz bir faktör olarak görülmektedir. Gerek örnek olay çalışması-I'de gerekse de bu araştırmada din ve dini uygulamaların bilgi paylaşımına herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.



Şekil 9.48. Bilgi paylaşımında kültürel engeller

Katılımcılardan bu soruda listeledikleri faktörlerin nedenleri sorulmuştur. Yöneticilerden biri, bilgi paylaşımında dil ve kişisel ilişkilerin ön planda olduğunu, aynı dili konuşan aynı kültürden olan insanların da birbirleri ile anlaşamayabileceklerini belirtmiştir. Yöneticilerden biri ise dil farklılığının aslında sadece bilgi değil hemen hemen herşeyin paylaşımında engel olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yorumlarından biri aşağıda verilmiştir:

'Dil farklılığı aslında sadece bilgi değil hemen herşeyin paylaşımında engeldir. Kişisel ilişkiler ve ilişkilerin kuvvetli olmaması özellikle Türk müteahhitlerin etkin olduğu ülkelerde öne çıkan bir diğer engel olabilmektedir. Yine söz konusu ülkelerde idari anlamda yetersiz ve yetkisiz kişilerle muhatap olma sıkıntısı diğer bir önemli engeldir'.

Bilgi paylaşımında kültürel engellere ilişkin faktörlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 9.17'de verilmiştir.

Çizelge 9.17. Bilgi paylaşımında kültürel engeller t-testi sonuçları

	Test Değeri = 5.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Dil farklılıkları	-3,000	7	,020*	-3,375	-6,04	-,71
Bilgi ve fikirlerin saklanması	-,522	7	,618	-,375	-2,07	1,32
Kısa dönemli düşünme	2,376	7	,049**	1,250	,01	2,49
Kişisel ilişkiler	-7,099	7	,000*	-3,000	-4,00	-2,00
Bireysel davranma	-1,158	7	,285	-,750	-2,28	,78
Güven eksikliği	-2,799	7	,027*	-1,625	-3,00	-,25
İletişime kapalı olma	,000	7	1,000	,000	-1,00	1,00
Yetkilendirilmemiş olması	,564	7	,590	,500	-1,60	2,60
Farklı dine mensup olma	35,000	7	,000**	4,375	4,08	4,67
Güç kaybetme korkusu	7,937	7	,000**	3,000	2,11	3,89

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 9.17'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi paylaşımında kültürel engellerden 3'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Dil farklılıkları
- Kişisel ilişkiler
- Güven eksikliği

Farklı dine mensup olma, kısa dönemli düşünme ve güç kaybetme korkusu ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 4 değişken ise ne önemli ne de önemsiz engeller olarak belirlenmiştir.

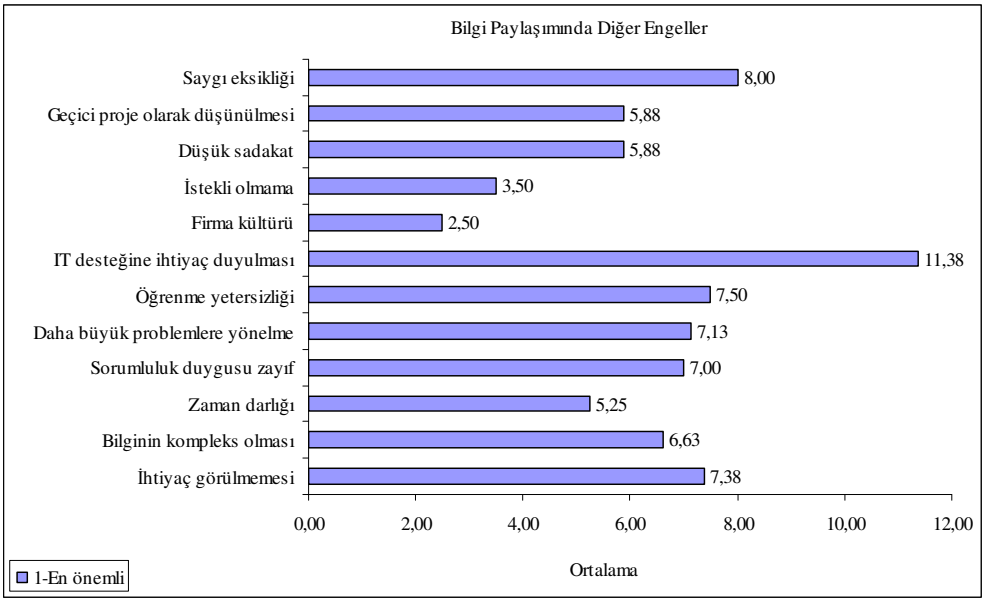
Dil farklılıkları nitel çalışmada olduğu gibi bilgi paylaşımında önemli bir engel olarak görülmektedir. Güven eksikliği nicel araştırma analizinin daha önceki bölümlerinde de bilgi paylaşımında önemli bir engel olarak bulunmuş ve nitel çalışmayı desteklemiştir. Kişisel ilişkilerin önemli bulunması da bilgi paylaşımında ve projelerde iş yapmada nitel çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Bilgi paylaşımında kültürel engellerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir. Türk profesyoneller ile Hintli profesyonelin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Benzer şekilde eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimine, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

9.5.10 Bilgi paylaşımında diğer engeller

Katılımcılara son olarak bilgi paylaşımında karşılaşılan diğer engellerin önem derecelerine göre listelemeleri istenmiştir. Şekil 9.49'da verilen analiz sonuçlarına göre firma kültürü ve istekli olmama en önemli engeller olarak göze çarpmaktadır. Örnek olay çalışması - I'de olduğu gibi katılımcıların bilgi paylaşımında daha çok kültürel farklılıkların etkili olduğu yönünde görüş birliğine varmış olduklarını ifade etmek mümkündür.

Bilgi paylaşımında diğer engellere ilişkin faktörlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 9.18'de verilmiştir.



Şekil 9.49. Bilgi paylaşımında diğer engeller

Çizelge 9.18'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi paylaşımında diğer engellerden 2'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Firma kültürü
- İstekli olmama

IT desteğine ihtiyaç duyulması ise önemsiz bulunmuştur. Kalan değişkenler ise ne önemli ne de önemsiz engeller olarak belirlenmiştir.

Bilgi paylaşımında diğer engellerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, milliyet, eğitim seviyesi, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı

ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir.

Çizelge 9.18. Bilgi paylaşımında diğer engeller t-testi sonuçları

	Test Değeri = 6.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
İhtiyaç görülmemesi	,876	7	,410	,875	-1,49	3,24
Bilginin kompleks olması	,191	7	,854	,125	-1,42	1,67
Zaman darlığı	-1,122	7	,299	-1,250	-3,88	1,38
Sorumluluk duygusu zayıf	,386	7	,711	,500	-2,56	3,56
Daha büyük problemlere yönelme	,590	7	,574	,625	-1,88	3,13
Öğrenme yetersizliği	1,595	7	,155	1,000	-,48	2,48
IT desteğine ihtiyaç duyulması	15,051	7	,000**	4,875	4,11	5,64
Firma kültürü	-5,870	7	,001*	-4,000	-5,61	-2,39
İstekli olmama	-2,898	7	,023*	-3,000	-5,45	-,55
Düşük sadakat	-,461	7	,659	-,625	-3,83	2,58
Geçici proje olarak düşünülmesi	-,631	7	,548	-,625	-2,97	1,72
Saygı eksikliği	1,025	7	,340	1,500	-1,96	4,96

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

10. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI - III

Ağustos - Eylül 2010 tarihleri arasında Bulgaristan'da yapımı devam eden ve iki Türk firmasının ortak girişimi ile inşa edilen Ljulin Otoyolu Projesinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacı, bu tarihler arasında projede bulunmuş, bu projede görev yapan Türk yöneticiler, mühendisler ve uzmanlarla görüşmeler yapmış ve anket formlarını uygulamıştır. Katılımlı gözlem metodu ile de tez konusu ile ilgili gözlemler yapılmıştır. Bu bölümde, otoyolu projesi hakkında bilgiler verilmiş ve araştırmaların sonuçları irdelenmiştir.

10.1. Ljulin Otoyolu Projesi

Avrupa Birliği'nin (AB) çeşitli programlarından Bulgaristan'a 2013 yılına kadar yaklaşık 7-8 milyar Euro fon sağlanacaktır ve bu tutarın önemli bir kısmı su şebekesi, kanalizasyon, su arıtma, metro, karayolu, limanlar, havalimanları ve demiryollarının inşaatına tahsis edilecektir. Dolayısıyla Bulgaristan, Türk müteahhitlik firmaları için potansiyel bir pazar durumundadır [196].

AB destekli Ljulin otoyolu projesi iki Türk firmasının ortak girişimi ile inşa edilmektedir. Projenin müşavir firmaları Amerikan-İngiliz ortak girişimlerinden, müşavir firmanın personeli ise Bulgar mühendislerden oluşmaktadır. Projenin işvereni Bulgaristan Bölgesel Kalkınma Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü'dür. Projenin Mart 2011'de tamamlanması planlanmaktadır. Ljulin otoyolu projesi, Sofya Çevre Yolu ile E79 ve E871 karayolları arasında bir bağlantı oluşturmak amacıyla 19 km uzunluğunda yapımı devam eden bir otoyoldur. E-79, güneyde Sofya'dan Yunanistan'a ana yol olup Pan-Avrupa Ulaşım Koridoru IV'ün, E-871 ise Sofya ile Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti arasındaki ana yol olup Koridor VIII'in bir parçasını oluşturmaktadır. Projenin maliyeti 138 milyon Euro'dur ve toplam 3 adet kavşak, 26 adet köprü ve viyadük (4556m) ve 3 adet tüneli (1270m) kapsamaktadır. Türk firmalarının oluşturduğu ortak girişimde 20 teknik personel ve büyük çoğunluğu (%90) Bulgar işçilerinden olmak üzere yaklaşık 1100 işçi çalışmaktadır. Projeden görüntüler Şekil 10.1-10'da gösterilmiştir.



Şekil 10.1. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-I



Şekil 10.2. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-II



Şekil 10.3. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-III



Şekil 10.4. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-IV



Şekil 10.5. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-V



Şekil 10.6. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-VI



Şekil 10.7. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-VII



Şekil 10.8. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-VIII



Şekil 10.9. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-IX



Şekil 10.10. Ljulin otoyolu projesinden bir görüntü-X

10.2. Nitel Araştırma Analizi

Araştırma kapsamında, Ağustos - Eylül 2010 tarihleri arasında Ljulin Otoyolu Projesinde görev yapan yönetici, mühendis ve uzmanlardan oluşan toplam 12 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin 4'ü yarı-yapılandırılmış görüşme, 8'i ise yapılandırılmamış görüşmeler şeklinde gerçekleşmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler ortalama 45 dakika – 1 saat arasında sürmüş ve dijital ses kayıt cihazı ile kayda alınmıştır. Nitel verilerin analizi Bölüm 6'da açıklanan yöntemlerle değerlendirilmiştir.

Görüşmecilerin 11'i lisans, 1'i ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Görüşmecilerin 1'i 1-5 yıl, 2'si 6-10 yıl, 2'si 11-15 yıl, 2'si 16-20 yıl ve 5'i 21 yıl ve üzeri inşaat sektörü deneyimine sahiptir.

Görüşmecilerin 6'sı 1-5 yıl, 5'i 6-10 yıl ve 1'i 16-20 yıl uluslararası inşaat sektörü deneyimine sahiptir.

Görüşmecilerin 7'si inşaat mühendisi unvanına sahiptir. Görüşmeciler 11 Türk ve 1 Bulgar profesyonelden oluşmaktadır. Görüşmeye katılan yönetici ve profesyonellerin profili Çizelge 10.1'de verilmiştir.

Görüşmelerin değerlendirilmesi, bir önceki çalışmalarda olduğu gibi nitel verilerin analizinde kullanılan NVivo 2.0 programı ile yapılmıştır. Görüşmeler, MS Word'e aktarılmış ve mikroanaliz yöntemi ile kodlama yapılmıştır [168]. Oluşturulan kodlar vasıtasıyla kategoriler belirlenmiş ve NVivo 2.0 kullanılarak modeller oluşturulmuştur.

Nitel araştırma sonuçları, örnek olay çalışması – I ve II'de olduğu gibi yöneltilen sorular baz alınarak 5 ana kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler sırasıyla; uluslararası inşaat projeleri; farklı kültürlerle iş yapma; kültürel farklılıklar ve proje başarısı; kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına olan etkileri; ve kültürel eğitim olarak oluşturulmuştur.

Çizelge 10.1. Görüşmecilerin profili

LJULİN OTOYOLU PROJESİ

YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMELER

No.	Tarih	Mesleği	Görevi	Milliyeti	Eğitim Düzeyi	İnşaat Sektörü Deneyimi	Uluslararası İnşaat Sektörü Deneyimi
1	27.08.2010 20.00	Harita Mühendisi	Ölçüm Şefi	Türk	Lisans	21+ yıl	6-10 yıl
2	29.08.2010 11.00	İnşaat Mühendisi	Teknik Ofis Müdürü	Türk	Lisans	16-20 yıl	1-5 yıl
3	29.08.2010 16.00	Jeoloji Mühendisi	Kalite Kontrol Müdürü	Türk	Lisans	21+ yıl	16-20 yıl
4	01.09.2010 19.00	İnşaat Mühendisi	Saha Mühendisi	Türk	Lisans	21+ yıl	1-5 yıl

LJULİN OTOYOLU PROJESİ

YAPILANDIRILMAMIŞ GÖRÜŞMELER

No.	Mesleği	Görevi	Milliyeti	Eğitim Düzeyi	İnşaat Sektörü Deneyimi	Uluslararası İnşaat Sektörü Deneyimi
1	İnşaat Mühendisi	Proje Müdürü	Türk	Lisans	21+ yıl	6-10 yıl
2	İnşaat Mühendisi	Proje Müdürü (Alt yüklenici firma)	Türk	Lisans	21+ yıl	1-5 yıl
3	Jeoloji Mühendisi	Saha Mühendisi	Türk	Lisans	6-10 yıl	1-5 yıl
4	İnşaat Mühendisi	Saha Mühendisi	Türk	Lisans	6-10 yıl	1-5 yıl
5	Endüstri Mühendisi	İdari İşler	Türk	Lisans	1-5 yıl	1-5 yıl
6	Makine Mühendisi	Makinalar Müdürü	Türk	Lisans	11-15 yıl	6-10 yıl
7	İnşaat Mühendisi	Toprak İşleri Müdürü	Türk	Yüksek Lisans	11-15 yıl	6-10 yıl
8	İnşaat Mühendisi	Proje Mühendisi	Bulgar	Lisans	16-20 yıl	6-10 yıl

10.2.1 Uluslararası inşaat projeleri

Katılımcılara, uluslararası inşaat projelerinde öne çıkan önemli unsurlar ve genel olarak ne tip problemlerle karşılaştıkları sorulmuştur. Şekil 10.11-14'de, uluslararası inşaat projeleri konu başlığı altında ortaya çıkan alt kategoriler verilmiştir. Konu başlıklarının bir kısmı, önceki örnek olay çalışmalarında ortaya çıkan kategoriler ile benzerlik göstermektedir.

Uluslararası inşaat projelerinde iş yapmanın ülke içinde iş yapmaktan daha problemli olduğu katılımcıların ortak noktada buluştuğu hususlardan biridir. Katılımcılar, Türkiye'de iş yapmada kişisel ilişkiler ve karşılıklı güven ile çözümlenebilecek problemlerin Bulgaristan'da çok daha zaman aldığını ve işi olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Katılımcıların tamamının özellikle odaklandığı problemlerin başında yerel bürokrasi gelmektedir. Bulgaristan'ın uzun yıllar boyunca yönetildiği eski rejime ve bu rejimin getirdiği alışkanlıklara atıf yapan katılımcılar, bürokrasinin iş yapmada önemli bir etken olduğunu ve proje sürecini yavaşlattığını ifade etmişlerdir. Bulgaristan'ın rekabetçi sisteme adaptasyonunun zaman aldığını ve bir uyum süreci yaşadıklarını belirten katılımcılar, eski alışkanlıklarının devam ettiğini ve yerel bürokratik engellerin hala iş yapmada bir engel olduğunu belirtmektedir. Katılımcılardan birinin bu konudaki yorumu aşağıda verilmiştir:

'Yurtdışında çalışmak tabi ki yurtiçinde çalışmaya göre çok daha problemli. Yurtiçinde problemleri kendi içinizde, idare ile, işverenle daha kolay halledebilme şansınız var. Bulgaristan'da eski sistemin getirmiş olduğu bürokrasi, burada iş yapmanın önündeki en büyük engellerden biri. Yerel bürokrasi çok fazla. Rekabetçi sisteme henüz tam anlamıyla adapte olamadıkları için uyum zorluğu yaşanıyor'.

Örnek olay çalışması – II'de olduğu gibi yerel ülke kanunları hakkında bilgi ve tercüme eksikliği, proje süresince karşılaşılan problemlerden biri olarak görülmektedir. Yerel kanunların proje sürecinde yaşayarak öğrenilmesi, proje başlamadan kanunlar hakkında yeterli bilgiye sahip olunamaması bu konuda idari anlamda problemlerin ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir:

'Türk firmaları yurtdışına çıktıklarında çok iyi organize olmaları gerekir. Yerel ülke yasalarını mutlaka çok iyi bilmeleri gerekir. Standardları bilmeleri gerekir. Biz birtakım işler yapıyoruz örneğin. Sonra bir bakıyoruz ceza yemişiz. Sonra yasalara bakıyoruz bu böyle midir diye. İşçi çıkartıyoruz, çıkartamazsınız diye geri geliyorlar çünkü yasaları tam anlamıyla bilmiyoruz. Dolayısıyla gelmeden önce yerel yasaları bilmek, firmanın gelecekte karşılaşabileceği problemleri en aza indirgeyecektir. Türkiye'de bir firmanın bunu çok iyi uyguladığını biliyorum. Daha önce benzer sıkıntılar yaşadıkları için ülkelerin yasalarını Türkçeye çevirmişler ve bir bilgi bankasında dosyada toplamışlar. Dolayısıyla işe başlamadan önce o ülkenin yasalarını, ne ile karşılaşacağınızı çok iyi biliyorsunuz bu sayede'.

Türk firmalarının Libya'da olduğu gibi Bulgaristan'da da karşılaştıkları problemlerin başında asgari bir oranda yerel personel istihdam etme zorunluluğu gelmektedir. Daha önceki bölümde bahsedildiği üzere Libya'da %50 olan bu oran, Bulgaristan'da projenin gerçekleştirildiği dönemde %90'dır. Katılımcıların verdiği bilgilere göre proje başlangıcında firma, ekibini Türkiye'den temin etmiştir. O dönemde yaklaşık %90'a varan projedeki Türk personel istihdam oranı, Bulgaristan'da hükümetin değişmesi ve son dönemde yaşanan ekonomik krizin etkisiyle tersine dönmüş ve Bulgar personel istihdam etme zorunluluğu %90'a çıkartılmıştır. Katılımcılar, yeni Bulgar hükümetinin özellikle ekonomik krizden sonra artan işsizliği göz önüne alarak Bulgar personel istihdamını çok yüksek sayılabilecek oranlara çıkardığını belirtmiştir. Katılımcılar ayrıca, projenin başlangıcında Türkiye'den gelen proje ekibinin vizelerinin uzatılmadığını dolayısıyla yeni yasalar gereği Türk işçilerinin yerini Bulgar işçilerin aldığını ifade etmişlerdir. Ancak firma Bulgaristan'da nitelikli personel bulma konusunda büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Bulgaristan'da kalifiye personelin çoğunluğunun Avrupa'nın farklı ülkelerinde çalıştıkları ifade edilmektedir. Çalışanların kalifiyesiz elemanlardan oluşması firmaya proje sürecinde önemli problemler yaratmaktadır. Bulgar personelin Türk çalışanlara kıyasla yetersiz nitelikte olmaları projenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Zaman yönetimi konu başlığı altında da bahsedileceği üzere, niteliksiz personel istihdam etme verimi oldukça düşürmekte ve zaman kaybına yol açmaktadır.

Libya'da gerçekleştirilen çalışmada olduğu gibi yerel personel istihdam etme zorunluluğu, niteliksiz işgücü yanında çeşitli sorunlar da doğurmaktadır. Bulgar çalışanların niteliksiz ve vasıfsız olmalarının yanı sıra firma, bu personellerin gerektiğinde iş akdini fesh etme durumlarında yasalar gereği problemlerle karşılaşmaktadır. Katılımcılardan birinin bu konudaki yorumu aşağıda verilmiştir:

'Buradaki en büyük problemlerden biri niteliksiz işçiler. Bulgar yasalarına göre personelinizin %90'ı Bulgar personelinden oluşmak zorunda. Bulgar devleti kendi vatandaşlarının çalışmasını istiyor işsizliğe bir çözüm olarak. Biz bir ekip halinde gelmiştik ama 2 sene sonra o ekibin vizelerini uzatmadılar. Dışarıdan da personel alamıyoruz. Yeni gelen saha mühendisimiz bile geçici vize ile gelebildi. 6 ayını doldurmuş bir personeli işten çıkartamıyorsunuz. Yasalara göre hareket ediyorsunuz. İşten çıkarmak için 3 tutanak gerekiyor. Ancak personel 6 aydan az çalışmış ise eğer işten çıkartabilirsiniz'.

Diğer yöneticilerin de niteliksiz personel istihdamı konusunda benzer görüşler bildirdikleri görülmektedir:

'*Bulgar devletinin koymuş olduğu kota (90-10) nitelikli eleman çalıştırmanızı engelliyor. Bulgarlar bizim çalışanlarımızdan çok daha niteliksiz ve vasıfsız. Zaman geçtikçe bizim onlardan ne istediğimizi anlıyorlar tabi ki ama verimliliklerini anca %40-50'lere çekebiliyoruz. Mantaliteleri bizden farklı. Onlar haftada 2 gün tatil yapmak isterler'.*

'Türkiye'de çalıştığınız ekipleri getirip burada organize olmanız sağlanamıyor. Avrupa'da bir kriz var şu anda. Krizden bu yana Türkiye'den gelen insanlara sınırlama koyuldu. Benim ülkemdeki insanlar boş dururken ben niye yabancı işçi çalıştırayım mantığı var. Vize alamıyoruz. O yüzden istediğiniz elemanları bulamıyorsunuz. Başka ülkelerde bu imkân biraz daha fazla. Ya da Türkiye'de olsanız hemen bulabilirsiniz. Burada şansınız sıfır. Ve şu anda ciddi bir handikapımız var. Mühendislere belki biraz daha tolerans olsa da onlarda da sınırlama var'.

'Sözleşmede %90 Bulgar personel çalıştırma zorunluluğu var. Bakanlığın izniyle bu arttırılabiliyor. Arttırmıştık daha önce %40'lara varan oranlarda çalışıyorduk. Eski hükümet koalisyondu. Türk partisi vardı. Bize biraz daha göz

yumuyorlardı. Yeni hükümet bize karşı biraz önyargılı. Çok sayıda işçi çıkarttık. Ben bile buraya gelirken vize problemim yüzünden yaklaşık 5 ayım Türkiye'de geçti. Hep geçici turist vizesiyle geldik. Oturum almam çok zaman aldı. Hem vizede sıkıntı var hem de nitelikli işçi bulamıyorsunuz'.

Ekonomik kriz sonucu yaşanan problemlerin yanı sıra firmanın proje sürecinde yaşanan bu krizden personel istihdamı ve taşeron maliyetlerinde düşme gibi çeşitli avantajlar sağladığı ifade edilmiştir:

'Bu kriz gerçekten çok işimize yaradı. O zaman 3 katı fiyat veren firmalar şimdi üçte bir fiyata çalışıyorlar artık. İşin başında ise ne taşeron ne işçi bulabildik'.

Katılımcıların verdikleri bilgilere göre projeye özgü olarak yaşanan birtakım problemler göze çarpmaktadır. Bu problemlerin başında müşavir firmanın iş yapma metodları gelmektedir. Projenin müşavir firmaları Amerikan-İngiliz ortak girişimlerinden oluşmaktadır ancak müşavir firmada sadece Bulgar mühendisler görev yapmaktadır. Bunun ana nedeni olarak maliyet gösterilmektedir. Bulgar mühendislerin ücretlerinin Amerikalı ya da İngiliz mühendislere göre çok daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Müşavir firmanın projedeki yöneticiliğini ise bir Türk mühendis üstlenmiştir. Bulgaristan'da görev yapan müşavir mühendislerin bu tip uluslararası inşaat projelerinde deneyimsiz oldukları ve bu nedenle kaynaklanan problemlerin projeye doğrudan etkilerinin hissedildiği belirtilmektedir. Ayrıca, Bulgar mühendislerin proje değişikliklerinde esnek olmamaları, mühendislik muhakemelerini çoğu zaman kullanmak istememeleri, risk almaktan kaçınmaları ve sorumluluk üstlenmek istememeleri proje sürecini doğrudan etkileyen unsurlar olarak görülmektedir. Projenin ilk dönemlerinde çalışma saatlerine bağlı olarak da sorunların yaşandığı ifade edilmiştir. Bulgar müşavir mühendislerin projenin ilk dönemlerinde mesai saatleri ve hafta sonu çalışmamaları nedeniyle projenin ilerleme aşamasında zaman kaybedildiği vurgulanmaktadır. Ancak projenin ilerleyen dönemlerinde işveren ve Avrupa Birliği'nin baskıları ve işi zamanında bitirme hedefi nedeniyle Bulgar mühendislerin mesai saatleri dışında da nöbetçi görevliler tahsis ettikleri ifade edilmiştir. Projenin ilk dönemlerinde yoğun olarak yaşanan bu tip problemlerin uyum süreci ile azaltıldığı ancak tamamen ortadan kaldırılamadığı ifade

edilmektedir. Katılımcılardan biri ise yurtdışı inşaat projelerinde Türk müşavir firmalarının çok daha fazla sayıda ve çok daha önemli projelerde iş üstlenmeleri gerektiğini bildirmiştir. Katılımcıların bu konudaki yorumları aşağıda verilmiştir:

'Kontrollükle ilgili projenin başlangıcında çok sorunlar yaşadık. Projede esneklik göstermiyorlardı hala da öyleler. Akşam 5'de işi bırakıp giderlerdi. Onay vermezlerdi. Dolayısıyla işin başlangıcında çok zaman kaybettik. Sonra bizim dediğimiz proje değişikliklerine onlar da kabul ettiler ama zaman kaybettiler. Yaklaşık 35 milyon Euro ceza yediler ve bu parayı biz aldık. Akşam mesaiye nöbetçi bırakıyorlar şimdi. Hafta sonları da aynı şekilde. Paralarını biz ödüyoruz bu mesailerin. Firmalar Amerikan-İngiliz ama Bulgarlar çalışıyor. Bir İngiliz'i buraya 10 bin Eurodan aşağı getiremezsiniz. Burada çalışan kontrollerin toplam maaşı neredeyse aynı paraya denk geliyor'.

'Bulgarlar ile algılama farklılıklarımız var. Örneğin işin başlangıcında bu yüzden büyük sorunlar yaşadık. Uyum süreci zaman aldı. Türkler genelde pratik, hemen çözüm üreten, evraklarla fazla boğulmak istemeyen bir yapıya sahiptir. Bulgarlar ise işlerin tamamen kurallara uygun bir biçimde yürümesini isterler. Yazılı kurallara, standardlara kesin bir biçimde uyarlar. Esneklik göstermediler işin başlangıcında'.

'Müşavir firma aslında işi yokuşa süren değil, sizin önünüzü açan firma olmalı. Bunu bu projede göremedik. Deneyim eksiklikleri de var. Onlar bu tür bir projede ilk kez çalışıyorlar. Daha önce sadece bir Türk firması otoyol yapmış onu görmüşler. En son yollarını 20 yıl önce yapmışlar'.

'Yurtdışı işlerde müşavir firma azlığımız var. Çoğalması faydalı olur. Ama tecrübe edinip yabancı müşavir firmalarda çalışan Türk yöneticiler var. Örneğin bu projenin kontrollüğünün başında bir Türk var. Bizim müşavir firma ile iletişim kopukluğumuz var. Kazakistan'da öyle değildi. Akşamları birlikte yemek yer işi tartışırdık. Burada bir korku var. Bana bir şey derler mi diye. O yüzden aramızda bir mesafe bir soğukluk var'.

'Siz bir işi yapıyorsunuz müteahhit olarak onu da kontrol etmek isteyenler var. Tabi doğal olarak arada bir zıtlaşma oluyor. Bunun boyutu nedir? Türkiye'de belki daha az, daha anlayışlı davranılıyor. Ama burada bunu yapamıyorsunuz. Özellikle yabancı ülkelerde İngilizler müşavir firmalarını bu

işlere sokmuşlar. Yani siz Suudi Arabistan'da Dubai'de çalışırken karşınızda İngiliz'i buluyorsunuz ve onlarda fazla taviz yok. Türk firmalarının bana göre önündeki en büyük engel o. Müşavirlerdeki şey kural neyse kitapta ne yazıyorsa o isteniyor tabi'.

Ljulin otoyolu projesine özgü ve Bulgaristan'da yapımı devam eden Avrupa Birliği finansmanlı diğer otoyolu projelerinde yaşanan problemlerden biri de bu projelerin ihalelerinin plansız olarak gerçekleştirilmiş olmasıdır. Katılımcıların verdikleri bilgilere göre, Ljulin otoyolu projesinin ihalesi bazı uygulama projeleri tamamlanmadan gerçekleştirilmiş ve yüklenici firmaya bu projeler ihale tarihinden yaklaşık 1,5 yıl sonra teslim edilebilmiştir. Dolayısıyla yüklenici firma projenin ilk yıllarında proje yapım aşamasında uygulama projelerinin eksikliği nedeniyle önemli problemler yaşamış ve zaman kaybetmiştir. Avrupa Birliği finansmanlı diğer otoyol projelerinde de benzer problemlerin yaşandığı katılımcılar tarafından belirtilmiş ve diğer projelerde yüklenici firmaların bu problemler nedeniyle zaman ve para kayıplarını telafi etme amacıyla mahkemeye başvurdukları ifade edilmiştir:

'İhale tam anlamıyla tamamlanmadan ihaleye çıkılmış. Kamulaştırma problemleri var yani 2 yıl kayıp olarak geçti burada. Proje %75 AB, %25 milli bütçeden karşılanıyor. İhalenin 10 senelik bir süresi var. 2000 yılında AB finansmanı sağlamış ve bu işi yapmalarını istemiş. İşveren 7 seneyi ihaleyi hazırlamakla, proje hazırlamakla, kamulaştırma ile geçirmiş. İşin sadece 3 yıl süresi kalmış. Ve bu 7 senede hiçbir şey yapmadan geçirmişler. Biz buraya geldik iş 19 km. 8 km sonunda kamulaştırması yapılmamış orman arazileri var. İhaleye çıkılırken ilk yapılan iş deplasman işleri. Yani yolun bünyesindeki elektrik, gaz, telefon gibi bütün altyapı işlerin deplase edilmesi gerekiyor. İhaleye çıkılırken böyle bir deplasman projesi yoktu. Deplasman projeleri olmadan ihaleye çıkılmış. Projeler bize ihaleden 1,5 sene sonra geldi. Yani ilk yapılması gereken deplasman işleri 3 yıllık işin ortasında geldi bize. Burada biten hiçbir iş yok. 6 tane iş var hepsi mahkemelik. Bitecek tek iş bu. O da bizim azmimizle. Yoksa çoktan kaçabilirdik. Ve çok daha fazla paralar da kazanabilirdik firma olarak. Örneğin Astaldinin bir işi var burada. Astaldi daha işin %30'unda verdiği claimlerle claim miktarları bütün parayı götürüyor. %30 almışlar zaten %70 de claimlerden

gelecek. İşi bıraktı İtalya'ya döndü. Şimdi mahkemelikler. Ve büyük ihtimalle Astaldi kazanacak'.

Uluslararası projelerde firma deneyimi ve proje ekibinin yeterli nitelikte olması önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi projelerin başarısında önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle proje ekibinin kalifiye elemanlardan oluşması, daha önce bir arada bir projeyi gerçekleştirmiş olmaları ve projeyi bitirme hedeflerine sahip olarak iş yapmaları projelerin başarısında önemli rol oynayan faktörler olarak belirtilmektedir:

'Yurtiçi yurtdışı pek farkı yok gibi. Yeter ki böyle işi bitirmeye odaklı bir ekip olsun. En önemli unsur ekiple birlikte çalışmak'.

Görüşmelerin analizi doğrultusunda öne çıkan bir diğer konu, diğer örnek olay çalışmalarında olduğu gibi uluslararası projelerde farklı standard ve şartnamelerin kullanılması sonucu oluşan problemler olarak göze çarpmaktadır. Sözleşme yönetimi konu başlığı altında da bahsedileceği üzere projede, uluslararası projelerde kullanılan FIDIC sözleşmesi, teknik şartname ise Bulgaristan'da yapımı devam eden tüm otoyolu projeleri için hazırlanmış yerel tip şartname kullanılmaktadır. Projede FIDIC sözleşmesinde Bulgar şartnamelerinin kullanılacağı yönünde ek bir madde konulmuştur. Ancak katılımcıların ifadelerine göre proje sürecinde zaman zaman Bulgar, Amerikan ve İngiliz şartnamelerinin kullanılması ve malzeme onaylarının farklı standardlara göre alınması yüklenici ve müşavir arasında anlaşmazlıklara yol açan nedenlerden biri olarak görülmektedir. Anlaşmazlık çözme sürecinin uzaması, projede önemli zaman kayıplarına yol açtığı belirtilmektedir.

Dil ve iletişim, önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi uluslararası projelerde üzerinde önemle durulan unsurlar olarak belirlenmiştir. Ancak bu projede ortak girişimin iki Türk firması tarafından oluşturulması dil ve iletişimde yaşanan problemleri diğer örnek olay çalışmalarından ayırmaktadır. Bu projede dil ve iletişim problemlerinin özellikle sahada çalışan ve saha personelinin büyük çoğunluğunu oluşturan Bulgar personele yoğunlaştığı görülmüştür. Müşavir firmanın Bulgar mühendisleri ile iletişimde ortak dil kullanılmaktadır ve proje sürecini etkileyecek büyük problemlerin olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, projenin teknik ofisinde görev yapan Bulgar mühendislerin ve Bulgaristan'da yaşayan ve

Bulgar dilini etkili kullanabilen Türk kökenli mühendis ve profesyonellerin görev yapması, müşavir firma ile iletişimi kolaylaştıran etkenler olarak göze çarpmıştır. Ayrıca teknik ofiste görev yapan Türk yöneticiler için tercümanlık görevi yapan kişilerin olması yöneticilerin gerektiğinde yazışmalarda ve Bulgar mühendis ya da işçilerle iletişimini kolaylaştırdığı görülmüştür. Ancak sahada çalışan Bulgar personel ile olan iletişimde zaman zaman zorlukların yaşandığı gözlemlenmiştir. Sahada görev yapan Bulgar işçilerin büyük çoğunluğunun İngilizce bilmediği görülmüştür. Bu işçiler ile iletişim, sahada görev yapan ve Bulgar dilini öğrenen Türk mühendisler ya da benzer şekilde Bulgarca konuşabilen formenler vasıtasıyla gerçekleştirildiği görülmüştür. Ancak gerek ortak dilin gerekse Türk mühendis ve formenleri tarafından Bulgarcanın zaman zaman etkili kullanılamaması sonucu yanlış anlaşılmaların yaşandığı belirtilmektedir:

'Dil problemi burada da önemli bir problem. Özellikle işçilerin yeterli düzeyde İngilizce bilmemeleri bazı işlerde verilen görevlerin yanlış anlaşılmasına yol açıyor'.

Örnek olay çalışmaları I ve II'de yerel ya da yabancı ortak firmalar ile iş yapmanın avantaj ve dezavantajları o projelerde görev yapan yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Yerel firma ortaklığının özellikle idari işlerde Türk firmalarına katkısının yanı sıra o ülkede gelecek projeleri üstlenme olanaklarını sağlama potansiyeli bakımından önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Benzer şekilde Bulgaristan'da yerli ya da yabancı ortak firmanın sağlayabileceği potansiyel avantajlar katılımcıların vurguladığı hususlardan biridir:

'Yabancı ortak olsaydı çok faydası olurdu bize. Bulgaristan şantiyesi için diyorum. Çünkü burada Türkler sevilmiyor. Geçmişten gelen olaylardan dolayı. Bizim yaptığımız hiçbir şey beğenilmiyor. Herhangi bir İngiliz Alman firması olsa çok fark ederdi'.

'Kazakistan'da Rus ortağımız vardı. Orada Rus ortağımızın olmasının en büyük avantajı yerel bağlantı sağlamış olmamızdır. Dolayısıyla Kazakistan'da idari anlamda işlerimizi daha kolay yürütebiliyorduk. Ayrıca Rus ortak vasıtasıyla diğer yeni işler üstlenme imkânına ulaştık'.

Libya'da gerçekleştirilen araştırmada olduğu gibi bu projede de proje lokasyonu nedeniyle firmanın zaman zaman yerel halkın tepkisiyle karşılaştığı

görülmektedir. Ljulin otoyolu projesi başkent Sofya şehrinden başlamakta ve yolun bir bölümü Pernik kasabasından geçmektedir. Bu kasabada yaşayan insanların proje inşaatı nedeniyle ulaşım problemleri yaşadığı ve zaman zaman tepki verdikleri görülmüştür. Firmaların bu tip problemleri çözmede proje başlangıcında bölgenin idari makamları ile ilişkiye geçerek gerekli önlemleri almaları gerektiği katılımcılar tarafından dile getirilen bir husustur. Proje lokasyonunun yukarıda belirtilen dezavantajlarına rağmen malzeme temininde büyük avantajlar sağladığı ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi bölümünde de bahsedileceği üzere projede çalışan işçilere sağlanacak sosyal imkânlar bu işçilerin performanslarını olumlu yönde etkileyebilecek bir faktör olarak belirtilmektedir. Ayrıca işçilere sigorta yapma zorunluluğunun ortadan kalkması da bu işçiler üzerinde olumsuz etki yaratan unsurlardan biri olarak görülmüştür. Sosyal yaşam yöneticilerden birinin önemle üzerinde durduğu konulardan biri olarak göze çarpmıştır. Özellikle aileden uzak olma motivasyonu etkileyen önemli bir unsur olarak belirtilmiştir. Bu faktörün getireceği olumsuzlukları en aza indirgemenin işçilere sağlanacak sosyal imkânlar ile mümkün olabileceği belirtilmiştir:

'Sosyal yaşantı yönünden zor. Ailenizi bırakıp geliyorsunuz. Problem bu. Ailenizden uzun süreli ayrılmış oluyorsunuz bu çok büyük bir sıkıntı. Diğer firmalarda örneğin İtalyan, Alman, İngiliz firmalarında gözlemlediğim şey onlar bu konuda çok daha titizler. Kamplarını kuruyorlar bütün aileler orada'.

Uluslararası projelerde farklı kültürlerle iş yapmada bu kültürlere sahip çalışanların kültürlerine saygı duyma ve anlama, önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi kritik kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan biri farklı bir ülkedeki deneyimini aktarmış ve kültürlere saygı duyulmasının yanında ücret farklılıklarını da göz önüne alarak Türk çalışanların yerel çalışanlara saygı göstermemeleri halinde önemli problemlerin yaşanabileceğini belirtmiştir:

'Gittiğimiz ülkelerde çalıştığınız zaman oranın yerel insanlarına saygı göstermek zorundasınız. Kazakistan'da yaşanan olayın en büyük nedenlerinden biri yerel çalışanlara 2.sınıf muamelesi yapılmasıydı. Ayrıca ücretlerde büyük farklılıklar vardı. Dolayısıyla bütün bunlar probleme zemin hazırladı'.

Uluslararası projelerde iş yapmada daha önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi firmaların uzmanlık alanlarının önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Daha önce gerçekleştirdikleri projeler, firmaların bu projelerden edindikleri tecrübeler uluslararası alanda daha etkin olmalarını ve iş hacimlerini büyütebilmelerini sağlayan önemli faktörler olarak görülmektedir. Türk firmalarının risk alma yetenekleri konusunda diğer ulus firmalarından daha önde oldukları diğer örnek olay çalışmalarında olduğu gibi bu çalışmada da dile getirilen unsurlardan biridir. Uluslararası projelerde firma deneyimi ve proje ekibinin yeterli nitelikte olması projelerin başarısında önemli rol oynadığı belirtilmektedir.

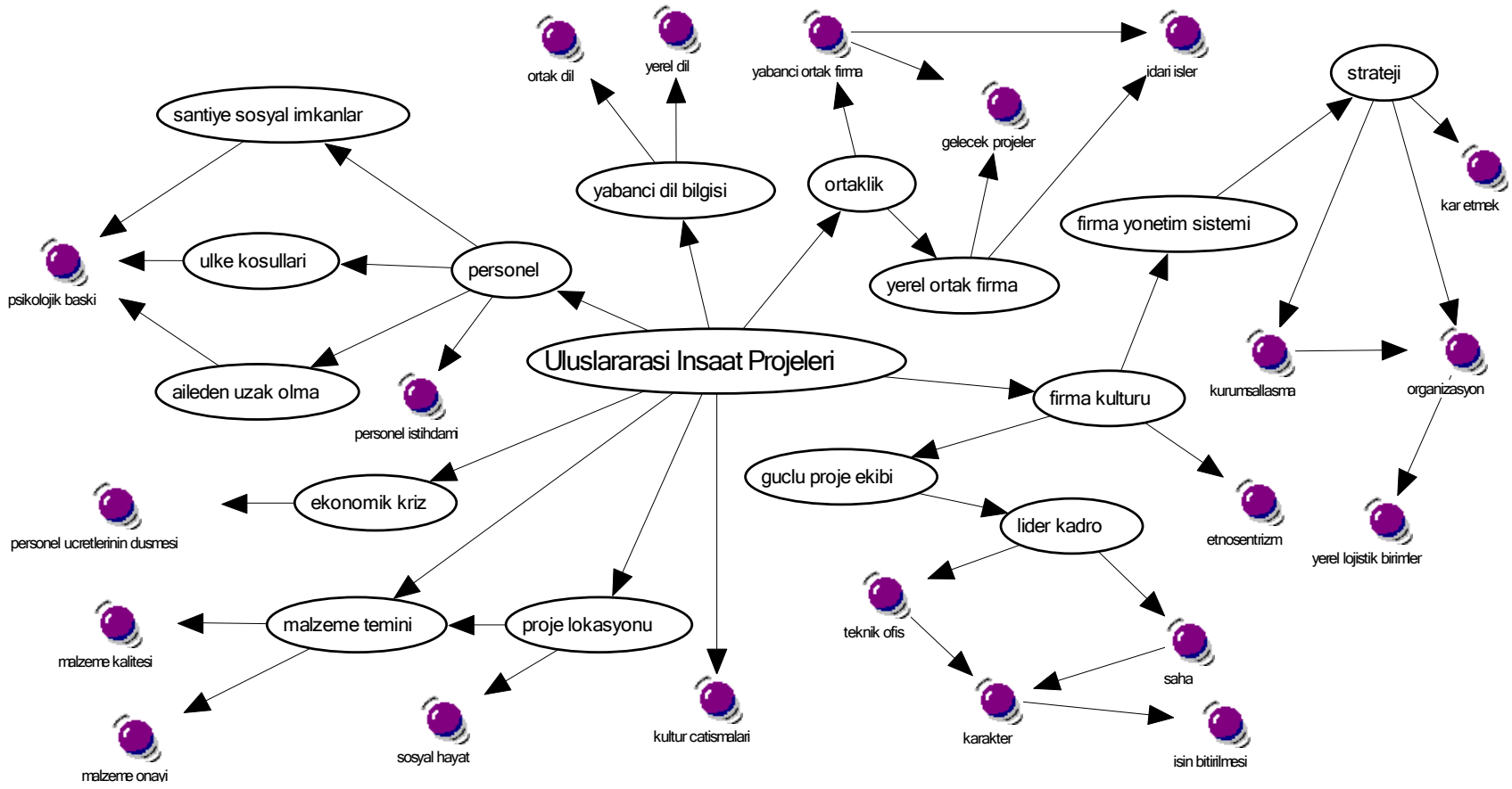
Katılımcılar, yabancı ülkelerde proje üstlenecek olan firmalara yukarıda sözü edilen hususlara dikkat etmelerini ve özellikle işveren, müşavir firma, yerli ortak firma, ülke koşulları, ve yerel ülke kanunları ve standardları hakkında mutlaka bir ön araştırmanın yapılması gerektiğini belirtmektedir. Proje ekibinin önemine vurgu yapan katılımcılar, özellikle yurtdışı projelerde proje ekibinin yönetici pozisyonundaki kişilerin teknik ve karakter bakımından güçlü olması gerektiğini ve işi bitirme odaklı motivasyona sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, uluslararası projelerde yönetici ve mühendis pozisyonlarında görev alacak personelin ortak dili etkili kullanmalarının önemi vurgulanmıştır. Yurtdışı projelerde iş üstlenen firmalara yönelik bir diğer önemli öneri ise işçilere sağlanacak sosyal imkânlar ve psikolojik destek ile ilgilidir. İşçilerin performanslarını, motivasyonlarını ve dolayısıyla personel sirkülasyonunu doğrudan etkileyen faktörlerden biri olarak bu işçilere sağlanan sosyal imkânlar ve psikolojik destek gösterilmektedir. Katılımcıların önerilerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

'Lider kadrosunun karakter açısından güçlü olması lazım. O ekip o işi bitirme kararında olmalı. Ülke fark etmez. Ekiple gittiğinizde ve o ekiple bu işi bitiririm demelisiniz'.

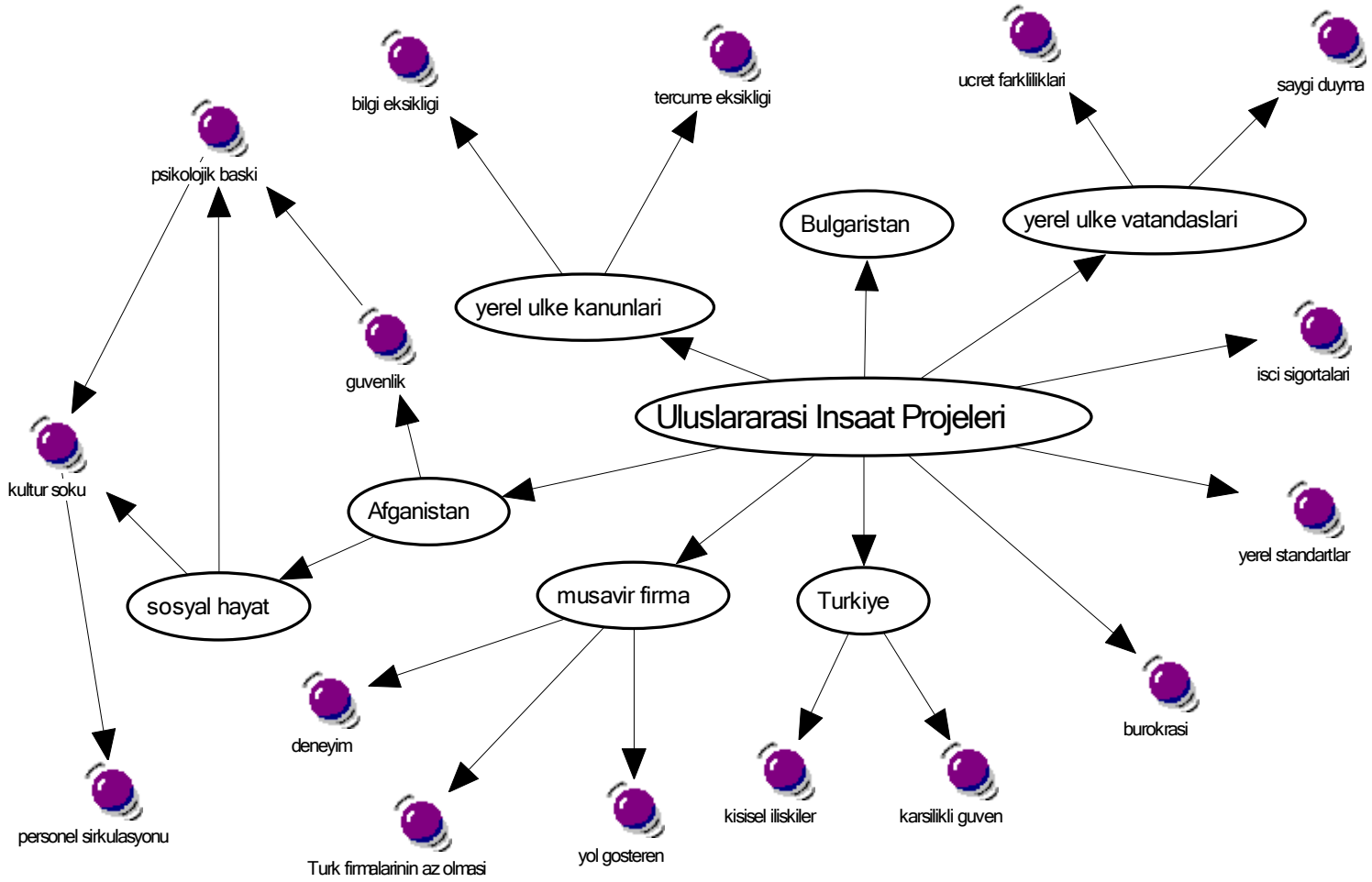
'Dil çok önemli. Çalışanlar çok iyi dil bilecekler dertlerini çok iyi anlatacaklar. Ben mesela zaman zaman tam derdimi anlatamıyorum akıcı konuşamıyorum. Yerel dil önemli değil, İngilizce önemli. Geri kalan her şey

öğrenilir. Mesela FIDIC. Öğreniliyor. Türkiyede'ki sözleşmelerden çok farkı da yok aslında. Sadece kritik bazı noktalar var'.

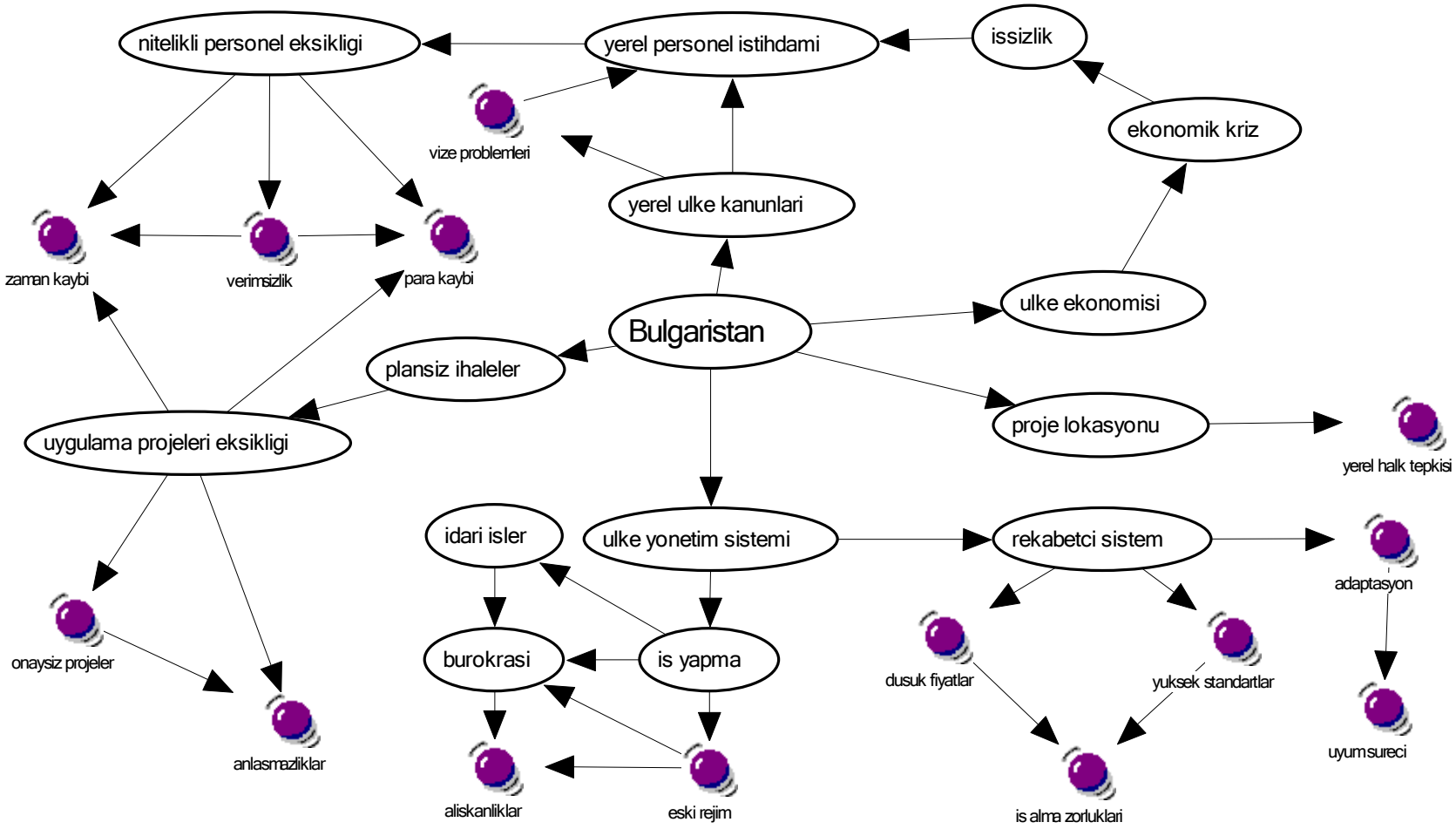
'Türk firmaları yurtdışına çıktığında özellikle personele çok iyi tesisler, sosyal imkânlar sunmalı özellikle sosyal imkânların kısıtlı olduğu Arap ülkelerinde. Ama tabi firmalarımız bu konuda hep ileriye gidiyorlar. 20 sene önceki şartlar ile bugünkü şartlar çok farklı. Belki daha da iyi olması lazım'.



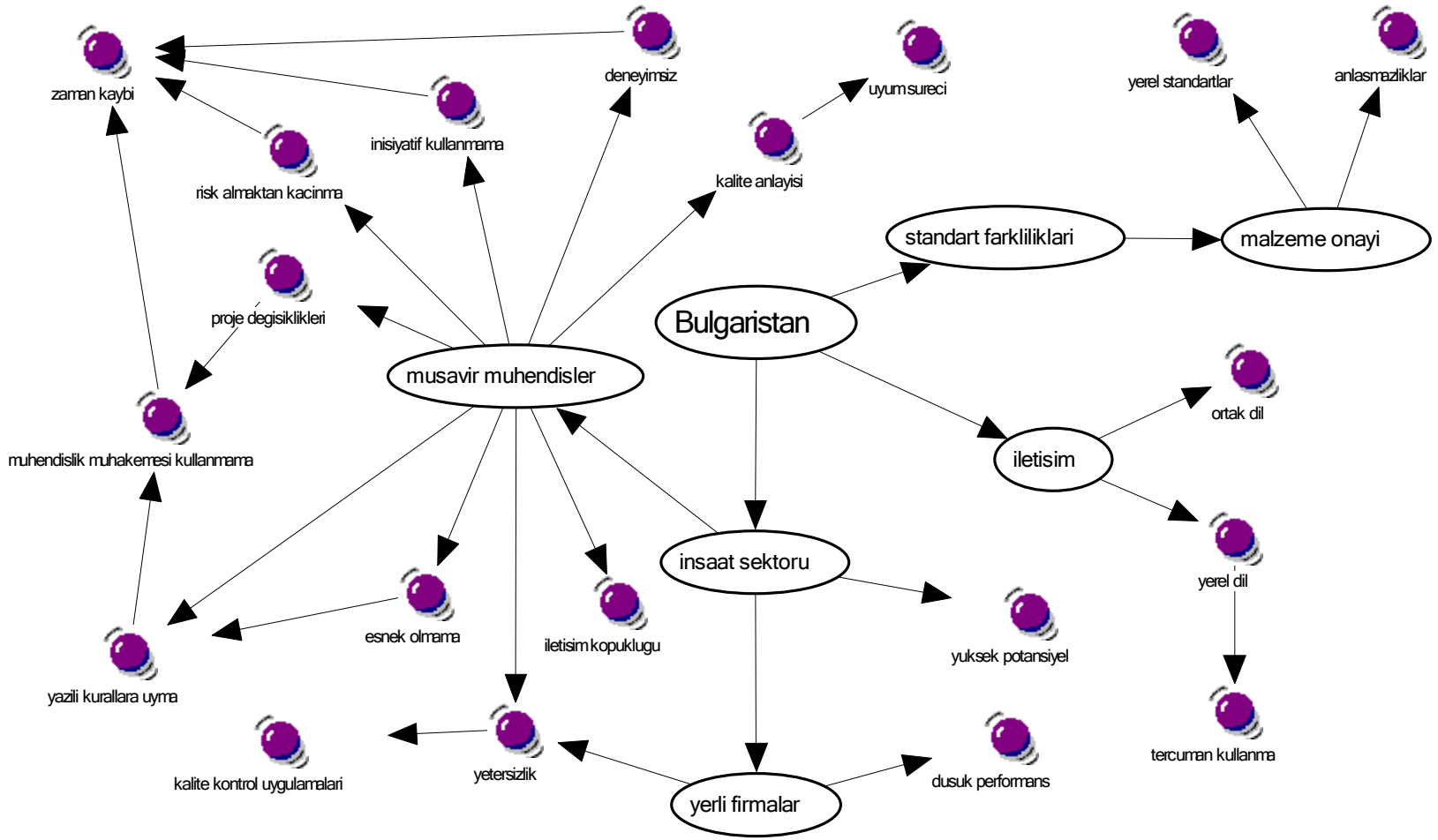
Şekil 10.11. Uluslararası inşaat projeleri-I



Şekil 10.12. Uluslararası inşaat projeleri-II



Şekil 10.13. Bulgaristan'ın alt kategorileri-I



Şekil 10.14. Bulgaristan'ın alt kategorileri-II

10.2.2 Farklı kültürlerle iş yapma

Katılımcılara farklı kültürlerle iş yapmanın zorlukları ve görev aldıkları projede bu konuda yaşadıkları problemler sorulmuştur. Şekil 10.15'de analizler sonucunda farklı kültürlerle iş yapmanın alt kategorileri verilmiştir. Kategoriler, önceki örnek olay çalışmalarında ortaya çıkan konu başlıkları ile benzerlikler göstermektedir.

Görüşmelerin analizi ışığında Türk çalışanlara atfedilen özelliklerin başında önceki araştırmalarda olduğu gibi çalışkan, aktif, iş canlısı, çözüm üreten, yetenekli ve iş disiplinine sahip olma gelmektedir. Hofstede'nin [12] sonuçları incelendiğinde Türkiye'nin kolektivist bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ancak önceki araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmanın analizleri incelendiğinde de Türk çalışanlarının daha çok bireysel davrandıkları, inisiyatif aldıkları, işin hızlı yürümesi açısından grup kararları yerine bireysel kararlar verebildiklerini göstermekte dolayısıyla sonuçlar Hofstede'nin [12] Türkiye için bulduğu bireyselcilik kültürel boyut değerleri ile uyuşmamaktadır.

Görüşmelere katılan Bulgar mühendis ise daha önce Arap ülkelerinde yaşadığı deneyimlere dayanarak Arap çalışanların çalışma anlayışlarının çok farklı olduğunu ve iş disiplinlerine sahip olmadıklarını belirtmiştir. Bu görüş Libya'da gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ile uyumludur.

Tarihi bağlar, önceki çalışmalarda olduğu gibi bu araştırmada da ortaya çıkan konu başlıklarından biridir. İş yapılan ülke ile tarihi bağların olması farklı kültürlerle iş yapmada ve özellikle kişisel ilişkilerin geliştirilmesinde büyük rol oynadığı katılımcıların çoğunluğu tarafından dile getirilen ortak bir husustur. Dil ve iletişim bu araştırmada da farklı kültürlerle iş yapmada önemli görülen unsurlar olarak belirlenmiştir. Uluslararası inşaat projeleri bölümünde bahsedildiği üzere projede Bulgar işçiler ile zaman zaman iletişimde problemlerin yaşandığı ve yanlış anlaşılmalar sonucu proje yapım aşamalarında problemlerin meydana geldiği görülmektedir.

Katılımcılar, Bulgar personel ile iş yapmada çalışma anlayışlarına atıfta bulunmuşlardır. Bulgar çalışanlarla iş yapmada çeşitli zorlukların yaşandığı belirtilmiştir. Katılımcıların tamamı, Bulgar işçilerin verimsiz çalıştıklarını, mesai

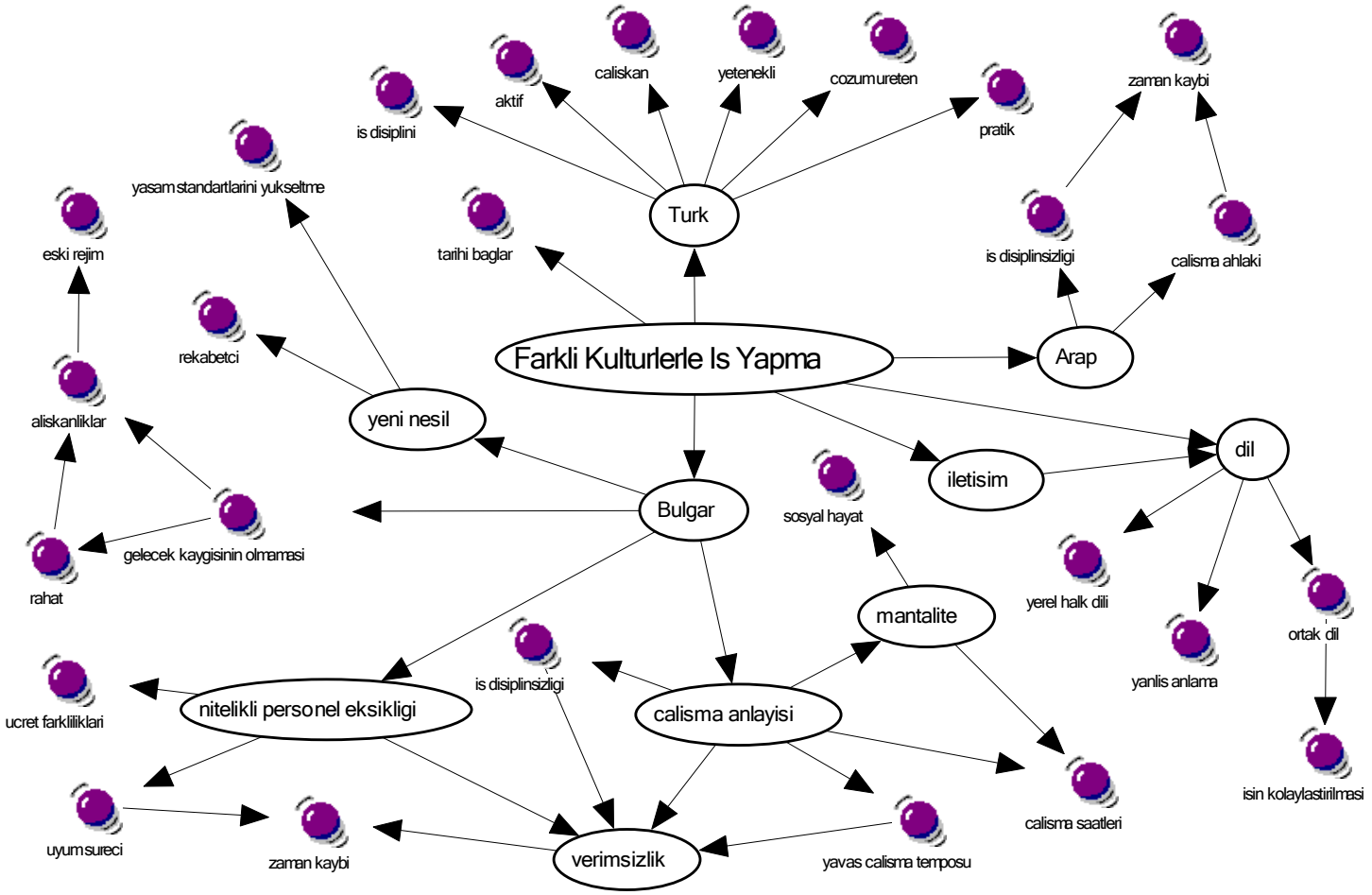
saatlerine genelde uymadıklarını, iş disiplinine sahip olmadıklarını, Türk çalışanlardan daha az çalıştıklarını ve kaygısız bir yapıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu özelliklerin proje sürecinde çeşitli problemlere yol açtığı ve projenin verimliliğini doğrudan etkilediği belirtilmiştir:

'Bizim katlandığımız sıkıntılara Bulgarlar için aynı durumu yaratamıyorsunuz. Bulgaristan'da rejim farkı oluşmuş. Son 10-15 yıl içerisinde. Bulgarlarda gelecek kaygısı hiç yokmuş. Herhalde daha önceki rejimin sağladığı bir şey. Şu anda onu da büyük oranda hala taşıyorlar. Gelecekle ilgili endişeleri yok. Gelecek endişeleri sıfıra yakın. Bu bize de yansıyor tabi ki. Onları en ufak zorlama şansınız yok. Kabul ediyorsunuz. Alt sınıflara gittikçe bu düşünce daha çok yaygınlaşıyor'.

Bulgar işçilerin çoğunluğunun Türk işçilere göre daha niteliksiz olmaları bu projede iş yapmayı olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Katılımcılar, Bulgar çalışanların niteliksiz ve vasıfsız işçiler olmalarından dolayı iş yapmanın zorluklarından sıkça söz etmişlerdir. Yönetim uygulamaları konu başlığı altında da bahsedileceği üzere farklı kültürlerden oluşan niteliksiz personel ile iş yapmak, yönetim uygulamalarında da önemli sorunlara yol açmaktadır:

'Bulgar işçilerle iyi iş yapamıyoruz. Bizim yaptığımız iş ile onların yaptığı iş arasında kalite farkı var işçilikte. Yavaşlar. Tamamen Türk işçisiyle çalışmış olsaydık işi bitirmiştik şimdiye kadar. Şu an Türk işçisi kadromuz 200'e yakın. Kalıpçı ve demirci sadece. Bu sene bize 100 kişi kontenjan vermiş olsalardı şu an demir beton işi olmazdı sadece yol işi olurdu'.

Görüşmelerde, Türk profesyonellerinin ulusal kültüre ve ulusal kültürün etkisi üzerine odaklandığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi Adler'in [171] öne sürdüğü yaklaşımlar incelendiğinde Türklerin etnosentrik yaklaşıma daha yakın oldukları görülmektedir. Türk profesyoneller, problemleri ulusal kültüre atfetmektedir ve bu yaklaşım da Adler'in [171] öne sürdüğü etnosentrik yaklaşımına bir örnektir. Dolayısıyla, *'Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir'* hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 10.15. Farklı kültürlerle iş yapma

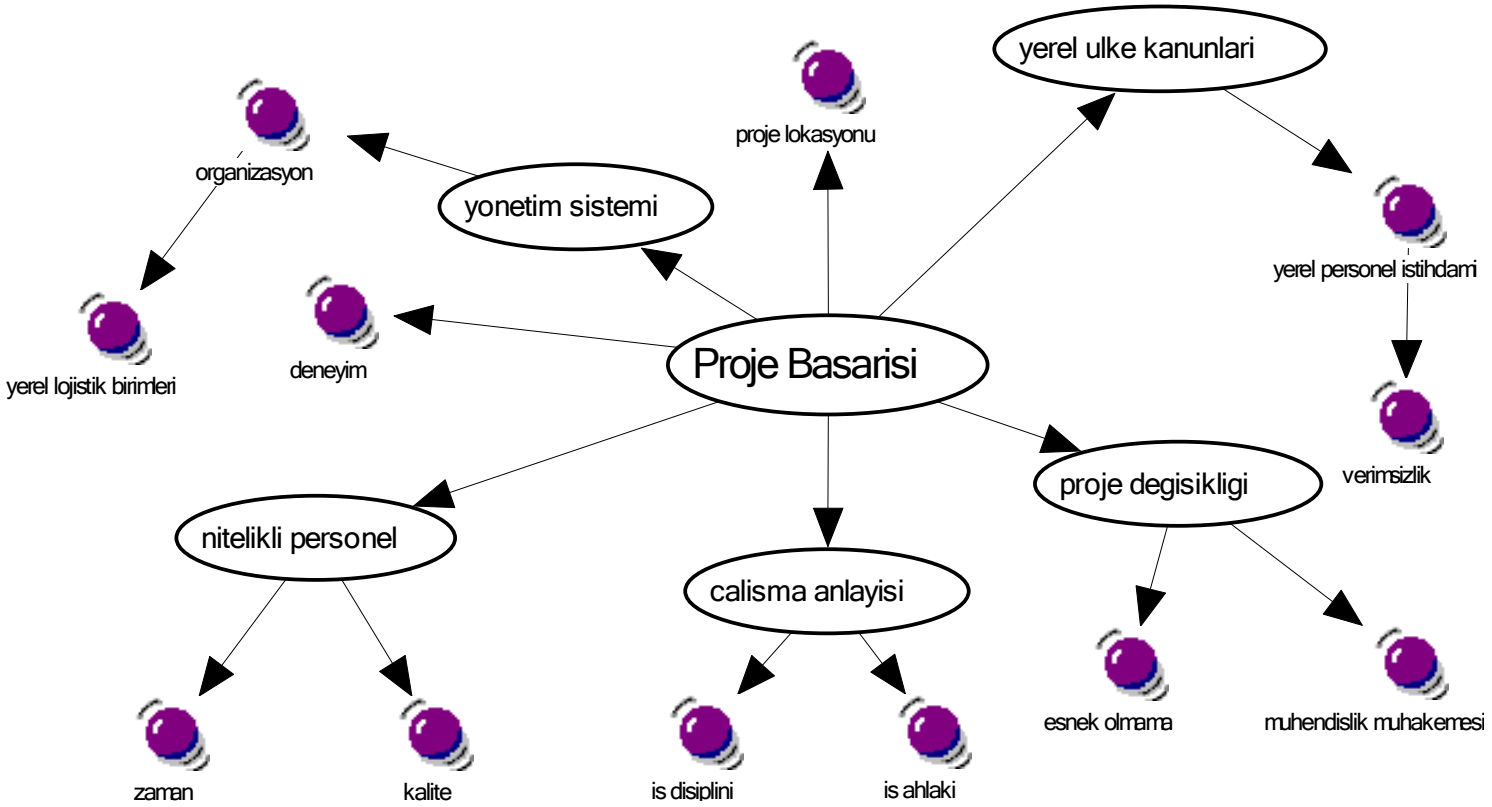
10.2.3 Kültürel farklılıklar ve proje başarısı

Katılımcılara kültürel farklılıkların proje başarısına doğrudan bir etkisinin olup olmadığı sorulmuştur (Şekil 10.16). Katılımcılar, problemleri ulusal kültüre atfederken kültür çatışmalarının proje başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada yine Adler'in [171] kültürel farklılıkların organizasyon üzerindeki etkilerinin algılanması ve yönetimi konusunda öne sürdüğü yaklaşımlar göz önüne alınabilir. Türklerin etnosentrik yaklaşıma daha yakın oldukları söylenebilir.

Farklı kültürlerle iş yapma bölümünde de bahsedildiği üzere nitelikli personel istihdam etmenin proje başarısında büyük rol oynadığı belirtilmektedir. Projede görev yapan işçilerin niteliksiz ve yetersiz olmaları bu projede proje başarısını doğrudan ve olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Bu çalışanların çalışma anlayışları ve iş ahlakları projenin sürecini ve verimliliğini doğrudan etkilemekte, firmanın zaman ve para kaybına uğramasına yol açmaktadır. Yerel personel istihdam etme zorunluluğu firmaları zor durumda bırakmakta ve dolayısıyla projenin daha başarılı olması yönünde önemli bir engel oluşturmaktadır.

Proje lokasyonu, projelerin başarısının etkilenmesinde pilot çalışma ve önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi önemli bir faktör olarak görülmektedir. Projelerin gerçekleştirildiği ülkelerin yerel kanunları, aynı ülke içerisinde olsa bile malzeme temininde karşılaşılan problemler ve personel sirkülasyonunu doğrudan etkileyen sosyal hayat, proje lokasyonunun önemini arttıran etkenler olarak dile getirilmektedir.

Projeye özgü olarak proje başarısını etkileyen faktörlerden biri müşavir firmanın iş yapma metodları görülmektedir. Özellikle proje başlangıcında ve projenin ilk yıllarında yüklenici firmaya karşı olan olumsuz tutumları, proje değişikliklerinde mühendislik muhakemesini kullanmak istememeleri ve risk almaktan kaçınmaları projenin daha başarılı olmasını engelleyen faktörler olarak belirtilmiştir.



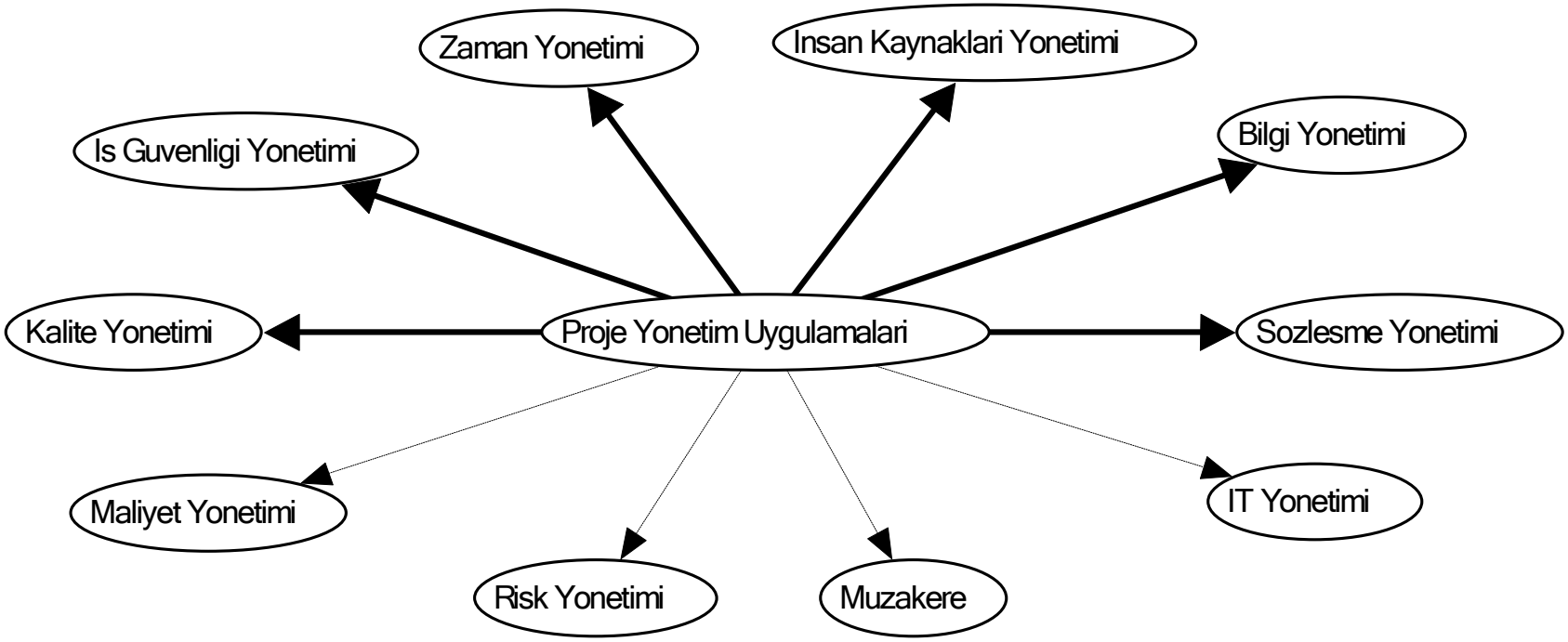
Şekil 10.16. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı'nın alt kategorileri

10.2.4 Kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına etkileri

Tez konusunun ana amaçlarından olan kültürel farklılıkların Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarına olan etkileri görüşmecilere ayrıntılı olarak sorulmuştur. Analizler sonucunda ortaya çıkan konu başlıkları Şekil 10.17'de verilmiştir. Pilot çalışmada ve önceki örnek olay çalışmalarında elde edilen sonuçlara benzer proje uygulamaları bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre kültürel farklılıkların etkilediği düşünülen yönetim uygulamaları Şekil 10.17'de kalın çizgilerle belirtilmiş ve aşağıda listelenmiştir:

- Bilgi yönetimi
- Zaman yönetimi
- Sözleşme yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi
- İş güvenliği yönetimi
- Kalite yönetimi

Şekil 10.17'de görüleceği üzere, daha önceki araştırmalarda olduğu gibi risk yönetimi ve IT (enformasyon teknolojileri) yönetimi konu başlıkları olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen kültürel farklılıkların bu yönetim uygulamaları üzerinde etkisinin olmadığı analizler sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur. Kültürel farklılıkların yönetim uygulamaları üzerindeki etkileri ilerleyen kısımlarda her bir yönetim uygulaması için ayrıntılı olarak anlatılmıştır.



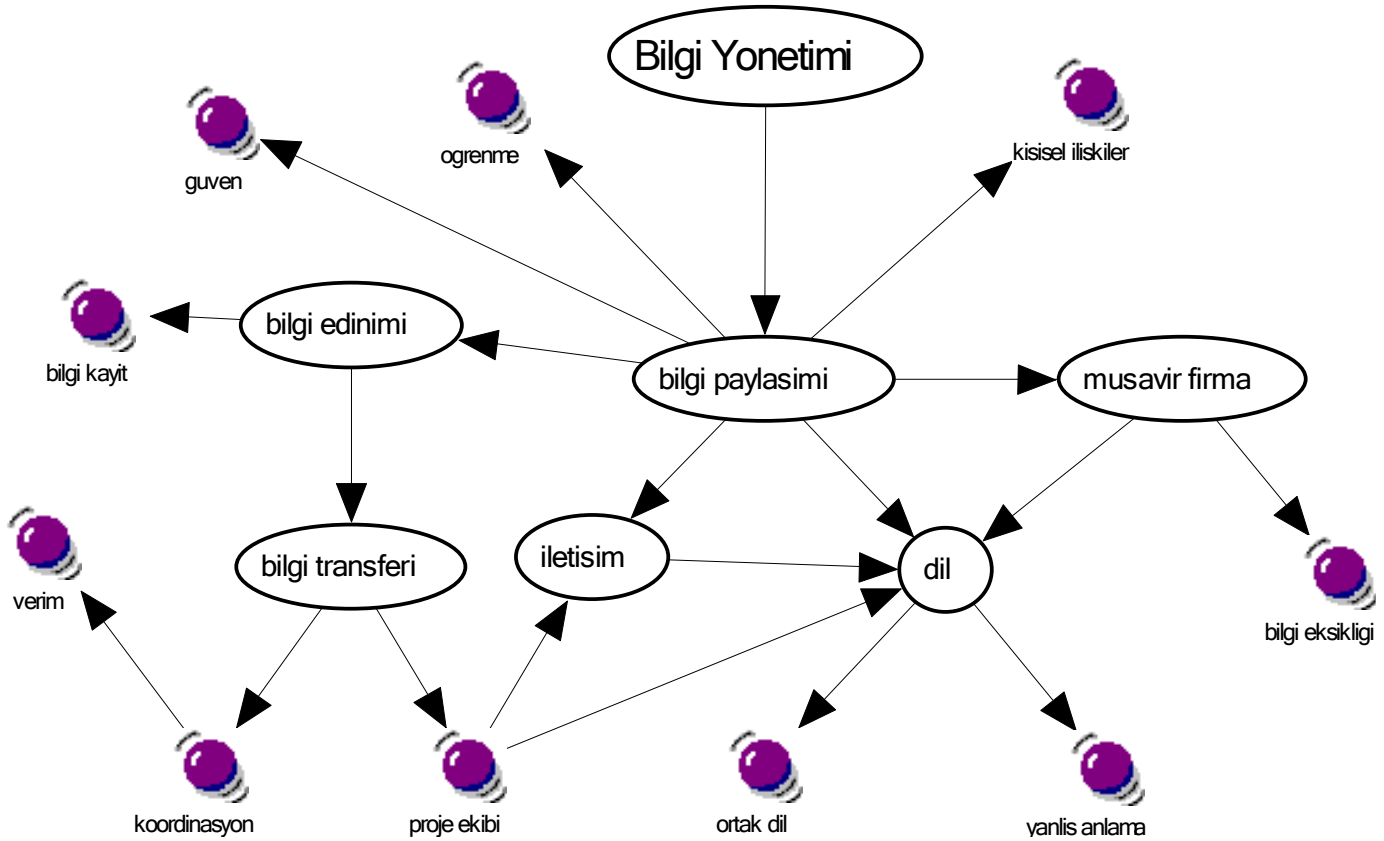
Şekil 10.17. Kültürel farklılıklar ve proje yönetim uygulamaları

10.2.4.1 Bilgi yönetimi

Bilgi yönetimi, önceki çalışmalarda olduğu gibi kültürel farklılıkların en çok etkilediği düşünülen yönetim uygulamalarından biri olarak belirlenmiştir (Şekil 10.18). Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi ilişkisi incelendiğinde görüşmecilerin bilgi paylaşımı konusundaki problemlere yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu problemlerin başında diğer çalışmalarda olduğu gibi dil ve iletişim gelmektedir. Ortak girişimin iki Türk firması tarafından oluşturulması nedeniyle katılımcılar bilgi paylaşımında müşavir firma ile olan ilişkilere yoğunlaşmışlardır. Bilginin etkin bir biçimde paylaşılabilmesi için etkin iletişimin olması gerektiği ancak ortak dilin kullanımında zaman zaman sorunlar yaşandığı belirtilmektedir. Yanlış anlamalar, yanlış bilgilendirmelere yol açmakta ve projenin sürecini etkilediği ifade edilmektedir.

Müşavir firma çalışanlarının bu tip projelerdeki deneyim ve bilgi eksikliği de bilgi paylaşımının çok daha etkili olması yönündeki engellerden biri olarak görülmektedir. Kişisel ilişkiler ve güven, önceki çalışmalarda olduğu gibi bilgi paylaşımında da ortaya çıkan önemli etkenler olarak belirlenmiştir. Etkili bilgi paylaşımının ortak dilin etkili kullanılması ve kişisel ilişkilerin iyi düzeyde olmasına bağlı olduğu sıkça dile getirilmiştir. Kişilik özellikleri de bilgi paylaşımı önündeki engellerden biri olarak gösterilmiş ve proje ekibinin ne kadar uyumlu çalışmasına bağlı olduğu belirtilmiştir.

Fink ve Lehmann [197] eski sosyalist rejime sahip ülkelerde gerçekleştirdikleri çalışmaya göre Avrupa'da sosyalist ekonomiye sahip ülkelerde çalışanların edindikleri bilgilerini sadece gerektiği zaman paylaştıklarını belirlemiştir. Ayrıca, bu ülkelerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının Nonaka ve Takeuchi'nin [99] modeline uygun olmadığını ifade etmişlerdir. Politik baskının yüksek olduğu ortamlarda, bilgi transferi riskli görülmektedir ve engellenmektedir.



Şekil 10.18. Kültürel farklılıklar ve bilgi yönetimi

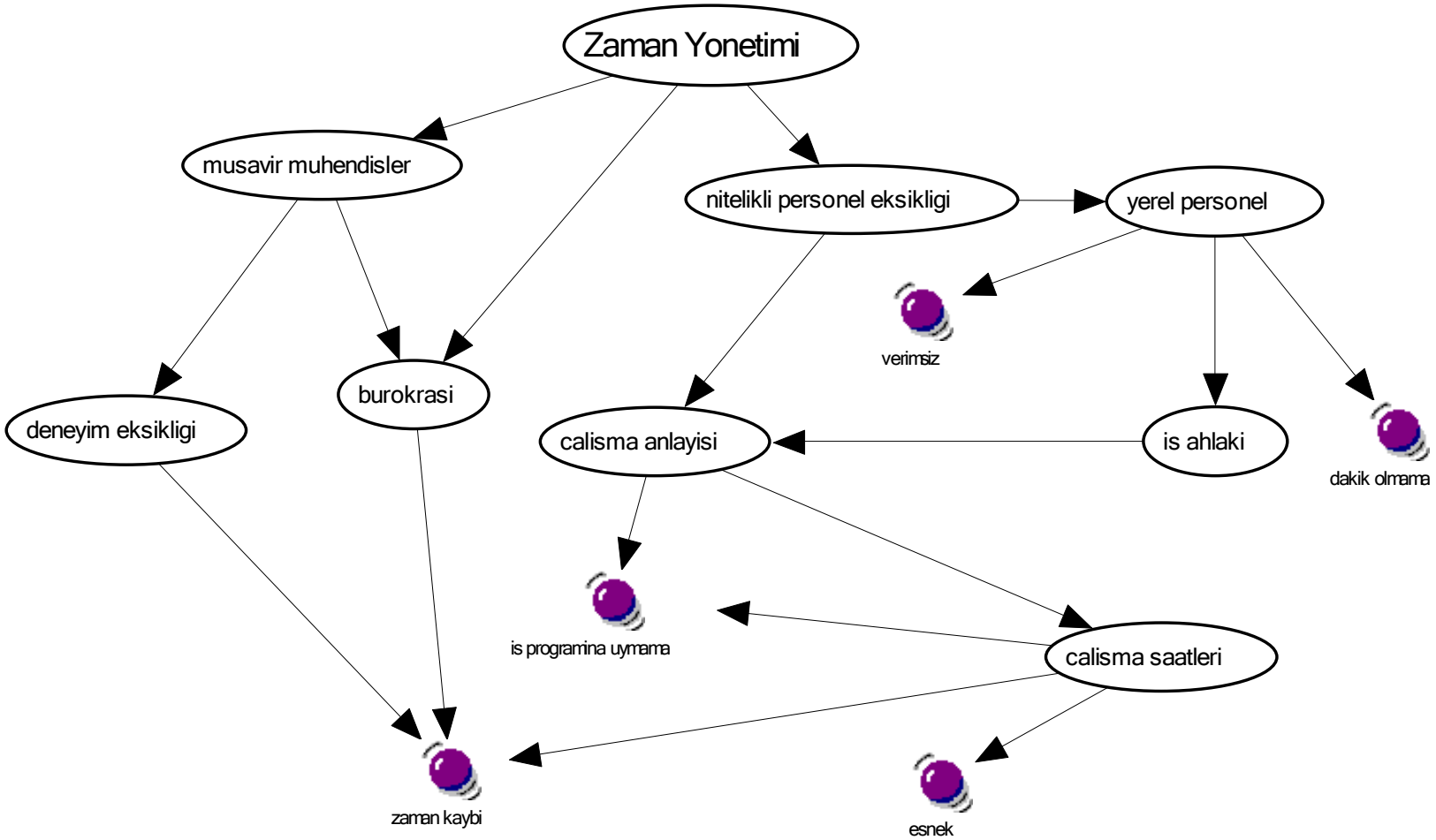
10.2.4.2 Zaman yönetimi

Zaman yönetimi, pilot çalışma ve örnek olay çalışmalarında olduğu gibi kültürel farklılıkların en çok etkilediği yönetim uygulamalarından olduğu görülmektedir (Şekil 10.19). Bir önceki çalışmada olduğu gibi Hall'un [34] kültürlerin zaman anlayışı, monokronik ve polikronik kültürler göz önüne alındığında, Türklerin de içinde bulunduğu Akdeniz kültüründe (polikronik kültür) insanlar bir anda birçok şeyle ilgilenir. Polikronik kültürde meseleler sürekli bir değişim durumunda görülür. Hiçbir şey özellikle de gelecek için hazırlanan planlar kesin ya da katı değildir; önemli planlar bile uygulama anına kadar değiştirilebilir. Onun için polikronik kültürlerde sıkı sıkıya programlara uyma, imkânsız değilse de çok zordur. Bulgarlar da polikronik kültüre sahip bir kültür olarak görülmektedir. Bu noktada nitelikli personel eksikliği, zaman yönetiminde ortaya çıkan problemlerin en önemlisi olarak görülmektedir. Projede istihdam edilen ve saha çalışanlarının çoğunluğunu oluşturan Bulgar personelin çalışma anlayışlarına sıkça atıf yapıldığı görülmüştür. Bulgar işçilerin mesai saatlerini olabildiğince esnetmeye çalışmaları ve verimsiz çalışmaları firmanın zaman kaybına uğramasına yol açmaktadır. Bu durum saha uygulamalarında da doğrudan gözlemlenmiştir. Katılımcıların bu konudaki yorumlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

'Bulgarlar dakik değiller. Saat 9'da toplantı yapacaksanız onları 9'da beklemeniz anlamsız. Mutlaka daha geç gelirler'.

'Bulgar işçiler çalışmayı bilmiyorlar eğlenmeyi biliyorlar. Onlarda yarını düşünme yok bizdeki gibi. Sosyal hayatları, yaşam tarzları bizlerden farklı. Bir de haftalık 40 saat çalışma koyuyorlar. Türkler neredeyse 24 saat çalışıyor. Bir de daha yetenekli Türkler. Tabi aldıkları paralar da farklı. Bire beş oranında fark var neredeyse. Rekabetçi ortama yeni nesil ayak uyduruyor ama yavaş yavaş.'.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere bürokrasi, firmanın zaman yönetimi konusunda yaşadığı problemlerin başında gelmektedir. İdari işler, müşavir firma ile olan işlerin bürokrasi nedeniyle uzun zaman alması firmanın proje sürecinde zaman kaybına uğramasına yol açtığı görülmekte ve proje sürecini olumsuz etkilemektedir.



Şekil 10.19. Zaman yönetimi'nin alt kategorileri

10.2.4.3 Sözleşme yönetimi

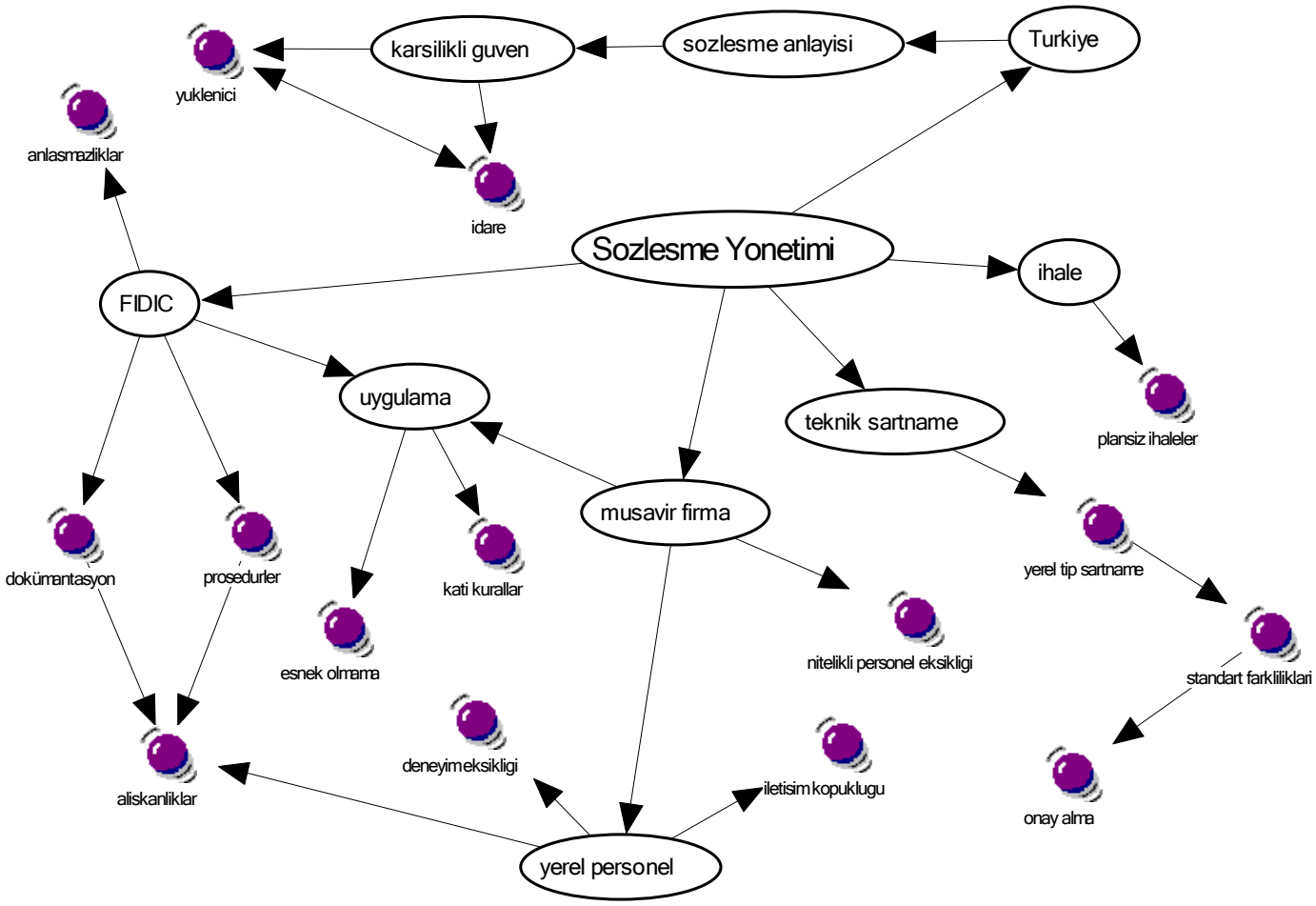
Kültürel farklılıkların etkilediği düşünülen yönetim uygulamalarından biri de sözleşme yönetimidir (Şekil 10.20). Şekil 10.20'de sözleşme yönetimi ile ilgili ortaya çıkan konu başlıkları incelendiğinde daha önce de bahsedildiği üzere ihale sürecinden kaynaklanan problemlere atıf yapıldığı görülmektedir. Projeye özgü olarak ortaya çıkan problemlerden biri, ihalenin tam anlamıyla tamamlanmadan ve uygulama projelerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle firmanın projenin ilk dönemlerinde zaman ve para kaybına uğraması gösterilmiştir. Firma para kaybını işverenden alarak telafi etmiştir ancak zaman kaybı nedeniyle projeyi daha erken bitirme şansını kaybetmiştir.

Projede FIDIC sözleşmesi uygulanmaktadır ve teknik şartname olarak yerel tip şartname kullanılmaktadır. Standard farklılıkları, uluslararası inşaat projeleri bölümünde de bahsedildiği üzere özellikle malzeme onaylarında zaman zaman yaşanan anlaşmazlıkların kaynağı olarak görülmektedir.

Farklı kültürlerin sözleşme anlayışlarına sahip olmaları önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi sözleşme yönetimini etkileyen diğer bir unsurdur. Katılımcılar Türkiye'de çoğu projede yüklenici ve işveren arasındaki karşılıklı güven sayesinde sözleşmeden ya da proje değişikliklerinden kaynaklanan problemlerin çözüme kavuşturulabildiğini ifade etmiştir. Ancak bu projede müşavir firmada görev yapan Bulgar mühendislerin bu tip projelerde deneyimsiz olmaları ve proje değişikliği uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları, esneklik paylarının olmaması ve mühendislik muhakemelerini kullanmamaları proje sürecini olumsuz etkileyen önemli faktörlerden olarak belirtilmiştir. FIDIC sözleşmesinin geçerli olduğu projelerde dokümantasyon işlerinin fazlalığı nedeniyle de teknik ofisin güçlü olması gerektiği ifade edilmektedir:

'Yurtdışı projelerinde özellikle Avrupa Birliği projeleri FIDIC ağırlıklı olduğu için çok evrak işi var. Prosedürlere çok önem veriliyor Türkiye'de öyle değil. Türkiye'de belli bir güven var firma ile idare arasında ve işi yapıyorsunuz. O yüzden yurtdışı işlerde teknik ofisin çok kuvvetli olması gerekiyor. Saha kadar kuvvetli bir teknik ofis olması gerekiyor'.

'Bulgarlar evrak işine boğulmuşlar. Türkiye'de bir klasörle hakedişin tamamını yaparsınız. Burada 20 klasörle oluyor. Her ürettiğiniz malın sertifikası isteniyor. Onay alıyorsunuz. Bu yetmiyor. Deklarasyon diye bir şey var. Buna benzer binlerce evrak. Bu işler onlar için çok doğal hale gelmiş. Onlarsız olmuyor onlar için böyle bir şartlanma var. Böyle bir çatışma var. Ama tabi bunlardan dolayı işi kaçırdıklarının farkında değiller. İşin nasıl yapıldığını bilmiyorlar. Böyle büyük bir işi hiçbirisi yapmamış. Bundan önceki otoyolları 20 sene önce yapılmış. O tarihten bu yana hiçbir şey yok'.



Şekil 10.20. Sözleşme yönetimi'nin alt kategorileri

10.2.4.4 İnsan kaynakları yönetimi

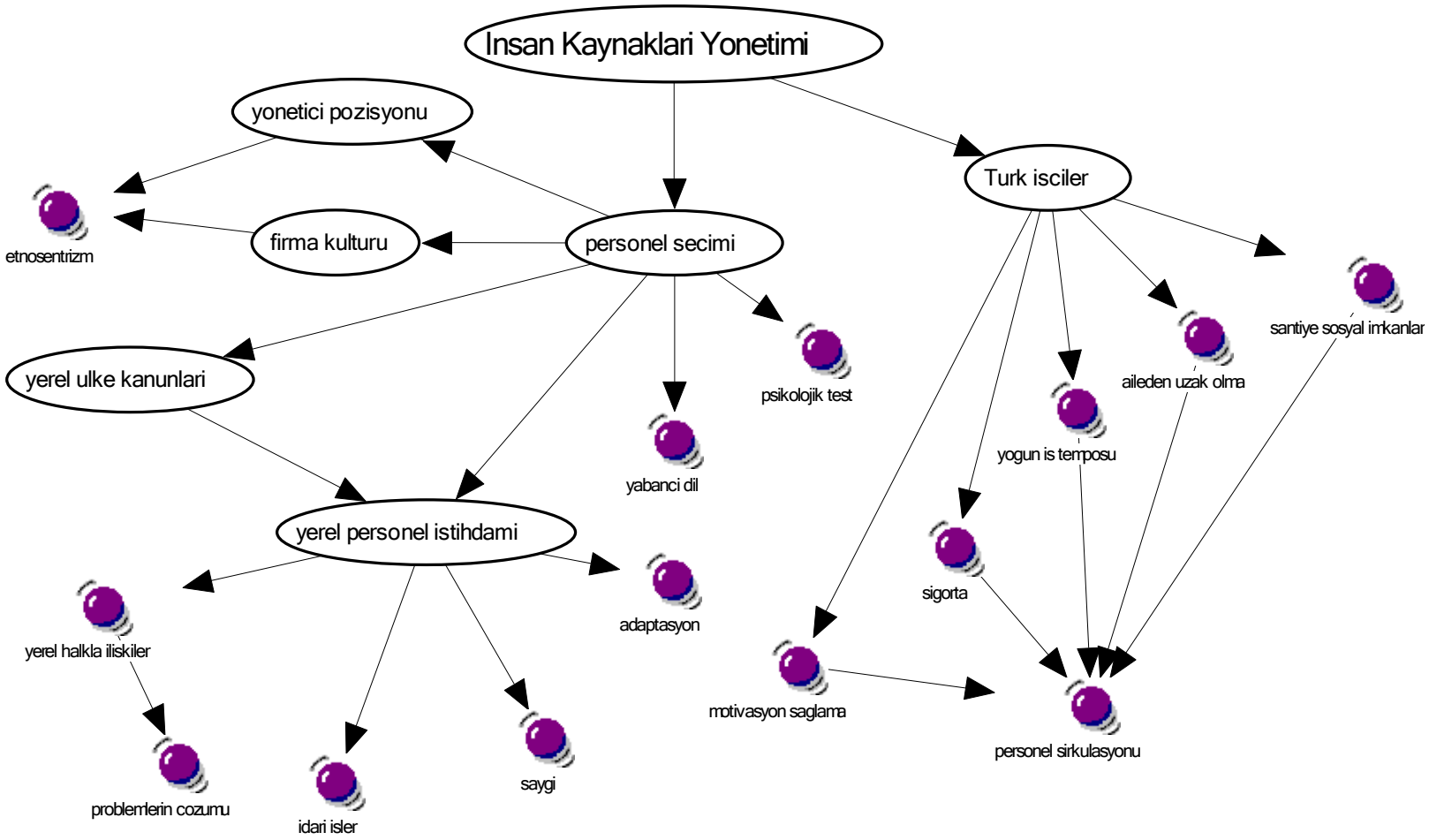
Pilot çalışma ve örnek olay çalışması-I'de olduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kültürel farklılıklardan etkilendiği görülmektedir (Şekil 10.21). Bu konuda personel seçimi, öne çıkan alt ana konu başlığı olarak görülmektedir. Personel seçiminde firmanın etnosentrik modeli uyguladığı görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişiler Türkiye'den seçilen yöneticilerden oluşmaktadır.

Personel seçiminde psikolojik test uygulamalarının olması gerektiği bu araştırmada da ortaya çıkan konu başlıklarından biridir. Psikolojik testin yanı sıra personellerin meslekleri ile ilgili teknik bir teste tabi tutulmaları da özellikle uluslararası projeler için gerekli olduğu belirtilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği üzere Bulgaristan'da personel istihdamında yaşanan en büyük problem %90 oranında yerel personel istihdam etme zorunluluğudur. İstihdam edilen yerel personellerin çoğunlukla niteliksiz ve vasıfsız olmaları projenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Firma, mühendis istihdamında getirilen sınırlama nedeniyle de bünyesinde yerel personel istihdam etmiştir.

Türk işçilerinin yerel personel istihdamı nedeniyle işten çıkartılmalarının yanı sıra personel sirkülasyonuna yol açan diğer nedenler olarak aileden uzak olma, sigortasız çalışma, motivasyon eksikliği, şantiye sosyal imkânlarının az olması ve yoğun iş temposu bulunmuştur. Özellikle işçilere sağlanacak şantiye sosyal imkânları ve psikolojik destek, katılımcıların önemle üzerinde odaklandığı konuların başında gelmektedir:

'İşçilere psikolojik destek verilmeli. Çünkü çok ihtiyaçları var biliyorum. Destek anlamında. O yüzden kopmalarımız oldu burada. Mesela burada sigorta olayı yok. Gelen işçi burada sigorta olmadığını öğrendiği zaman şok oluyor'.



Şekil 10.21. İnsan kaynakları yönetimi'nin alt kategorileri

10.2.4.5 İş güvenliği yönetimi

İş güvenliği yönetimi, bu araştırmada kültürel farklılıklardan en çok etkilenen yönetim uygulamalarından biri olarak görülmektedir (Şekil 10.22). Pilot çalışmada da benzer şekilde iş güvenliği uygulamalarının farklı kültürlerle olan etkileşimi ortaya konmuş ancak örnek olay çalışması-I'de bu uygulamanın etkilenmediği görülmüştür.

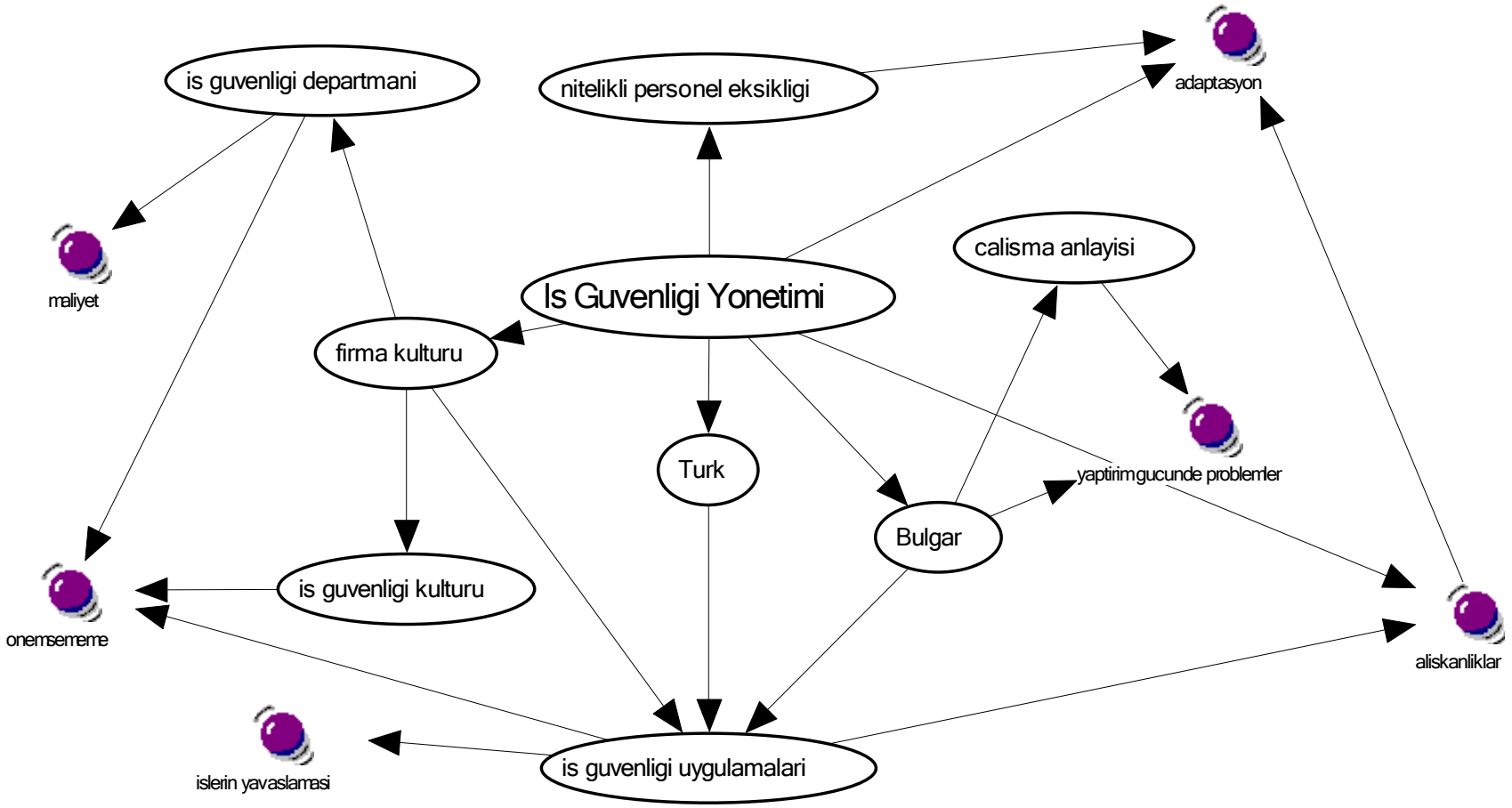
Ljulin otoyolu projesinde araştırmanın gerçekleştirdiği dönem itibariyle 4 işçi hayatını kaybetmiştir. 3 işçi kolon başlıkları yapılırken kalıp patlaması sonucu düşerek, biri ise baretini çıkardıktan sonra başına düşen inşaat malzemesi sonucu hayatını kaybetmiştir. Görüşmelerde katılımcılar ölümlerin yaşandığı dönemlerde motivasyonların neredeyse sıfıra indiğini ve bu yüzden birkaç gün çalışılmadığını ifade etmiştir.

Bu araştırmada ise görüşmeciler, bir önceki örnek olay çalışmasında olduğu gibi iş güvenliği uygulamalarında firma kültürü ve nitelikli personel eksikliği konu başlıklarına yoğunlaşmışlardır. Niteliksiz ve vasıfsız işçilerin iş güvenliği uygulamalarında yetersiz kaldıkları görülmüştür. Türk işçilerin iş güvenliği uygulamalarında zayıf kaldıkları katılımcıların ortak noktada buluştuğu hususlardan biridir. Bulgar işçilerin Türk işçilere göre iş güvenliği uygulamalarında daha titiz olmalarına rağmen Türklere benzedikleri ifade edilmekte ve iş güvenliği uygulamalarında yaptırım gücü sağlanamadığı belirtilmektedir:

'İş güvenliği konusunda Bulgar işçiler de bize benziyor. İş güvenliği konusunda her zaman sıkıntı yaşıyoruz. Yani yaptırtamıyoruz'.

'Burada belki eski yönetimden kalma alışkanlıklar var. Zaman zaman titizce davrananlar oluyor bize göre. Bulgarlar riskli bölgelerde çalışmak istemiyorlar haklı olarak. Bizi oralarda tedbirler almaya zorladılar. Ama iş güvenliği bizden daha iyiler'.

Firma kültürünün iş güvenliği uygulamalarına olan yaklaşımı da son derece önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Projede iş güvenliği departmanının olmaması iş güvenliği uygulamalarının yetersiz kalmasında önemli rol oynamaktadır.

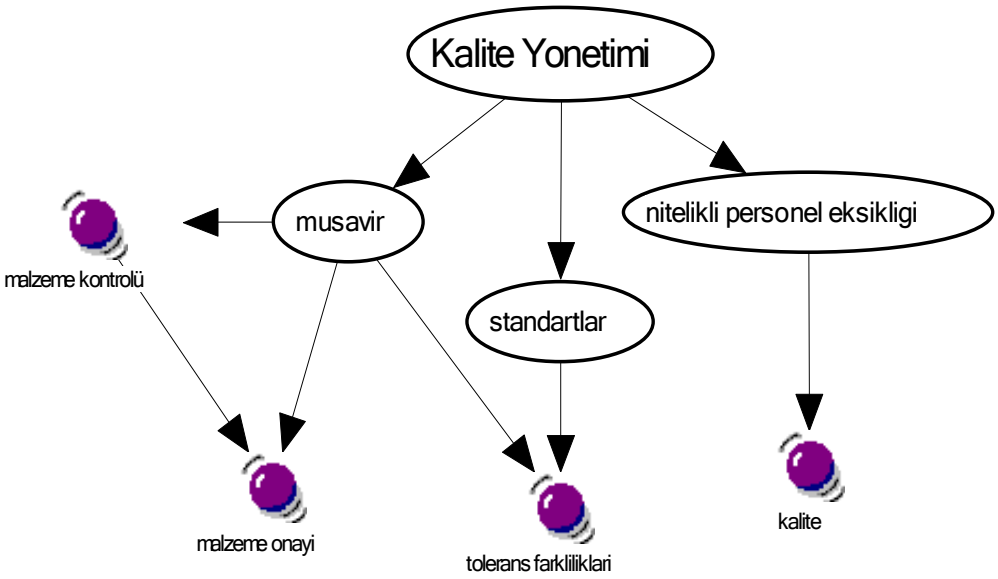


Şekil 10.22. İş güvenliği yönetimi'nin alt kategorileri

10.2.4.6 Kalite yönetimi

Kalite yönetimi, kültürel farklılıklardan etkilenen yönetim uygulamalarından biri olarak görülmüştür (Şekil 10.23). Katılımcılar, kalite yönetiminde bundan önceki yönetim uygulamalarında sıkça sözü edilen nitelikli personel eksikliğine atıfta bulunmuşlardır. Niteliksiz personel ile yapılan işlerde kalite konusunda problemlerin yaşandığı belirtilmiştir. Kalite yönetimi uygulamalarında nitelikli personelin önemi vurgulanmaktadır. Deneyimli nitelikli personellerin kalite yönetimi uygulamalarının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli rol oynadığı belirtilmektedir.

Ayrıca müşavir firmanın kalite anlayışı, standard farklılıkları ve standardların uygulanmasındaki tolerans farklılıklarının da kalite uygulamalarında önemli rol oynadıkları belirtilmektedir. Bir önceki çalışmada olduğu gibi Türklerin de kaliteye önem verdikleri ancak işin bitirilmesinin zaman zaman kaliteden daha ön plana çıktığı görülebilmektedir.



Şekil 10.23. Kalite yönetimi'nin alt kategorileri

10.2.5 Kültür şoku

Görüşmeler esnasında katılımcılara kültür şoku hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu konu hakkında ortaya çıkan konu başlıkları diğer örnek olay çalışmalarındaki kategoriler ile benzerlik göstermektedir (Şekil 10.24).

Görüşmecilerin çoğunluğu kültür şokunun profesyonel deneyimle ilişkili olduğunu ve yurtdışı deneyimine sahip profesyonellerin kültür şokuna daha az maruz kalabilecekleri belirtilmiştir. Proje lokasyonunun kültür şoku yaşamada önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Projenin gerçekleştirildiği ülkede sosyal hayatın var olması kültür şokunu azaltan bir etken olduğu ifade edilmektedir:

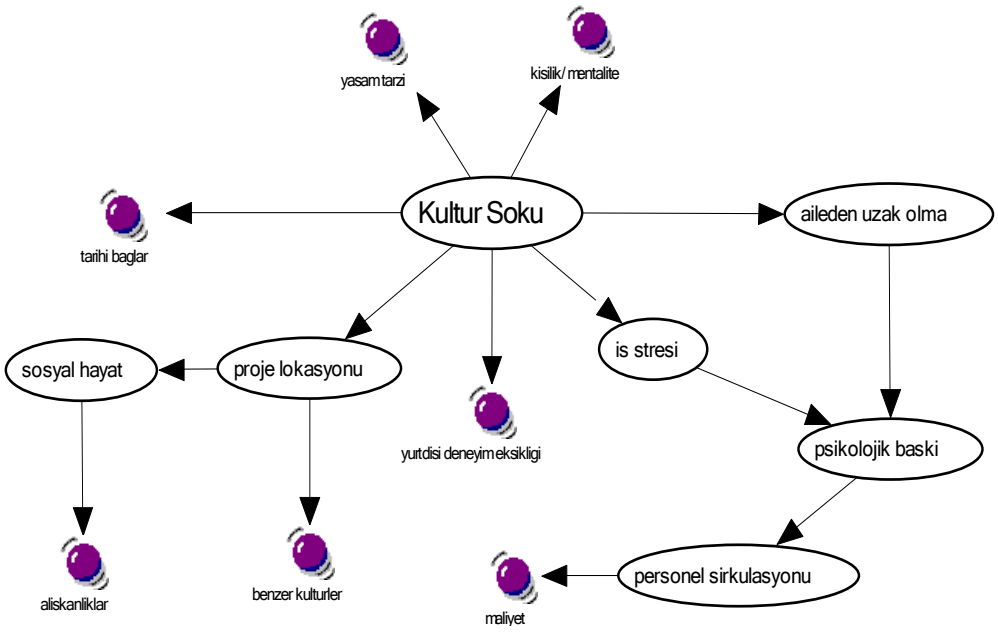
'Afganistan'da güvenlik büyük problem. Biz sahaya çıkarken eğer Amerikalılarla birlikte çıktığımızda eskort eşliğinde çıkardık. Amerikalılar bir nevi bizi kalkan olarak kullanırlardı. Afganlar bize daha yakın oldukları için Amerikalılar bizimle birlikte çıkarlardı. Tabi insanın psikolojisini fazlasıyla etkiliyor bu. Su yoktu. Uzun zaman karpuz ve ekmekle yemeğimizi idare ettik. İlk aylar kalacak yerimiz yoktu büyükelçilikte kaldık. Her yer harabe. Yemek yiyebileceğiniz çay içebileceğiniz yer yoktu. Ben oraya gittiğimde evet bir kültür şoku yaşadım. Orada mutlaka yaşarsınız. Personel sirkülasyonu o yüzden fazla. 15 günde dönen oldu. Kazakistan ve Bulgaristan'da böyle bir durum yok ve şok yaşamazsınız'.

Tarihi bağlar ve kültürlerin benzerliği, kültür şokunu engellemede önemli unsurlar olarak görülmektedir. Ayrıca kişilik ve mantalite, önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi bu çalışmada da kültür şokunu engellemede önemli faktörler olarak belirlenmiştir:

'Kültür şoku yaşamadım. Bulgaristan 400 yıl bizimle beraber yaşamış bir toplum. Bizim önemli oranda kültürümüzü aktardığımız. Tabi yakın kültürler. Beklentilere bağlı. Hatta ilk gittiğiniz zaman ülkeler ilginç geliyor. Bu bakış açısına bağlı'.

'Burada bir kültür şoku yaşamadım. Burası Avrupa. Bu çok büyük bir avantaj bizim için. Burada çalışmak her mühendisin büyük bir avantajı. İnsanları da bize benziyor. Birlikte yaşamışız. Huyları benziyor'.

Kültür şokunun diğer ana nedenleri arasında aileden uzak olma ve iş stresi ve bütün bu etkenlerin sonucunda meydana gelen psikolojik baskının olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla bu durum personel sirkülasyonuna ve sonuç olarak firmaya ek maliyete yol açmaktadır.



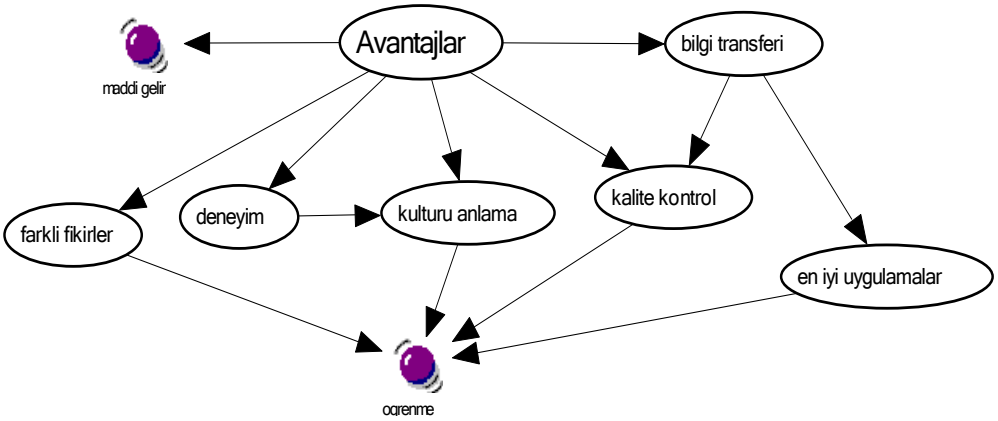
Şekil 10.24. Kültür şoku'nun alt kategorileri

10.2.6 Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

Görüşmecilere farklı kültürlerle iş yapmada yaşanan problemlerin yanı sıra potansiyel avantajları da sorulmuştur. Pilot çalışmada ve örnek olay çalışması-I ve II'de elde edilen sonuçlara benzer konu başlıkları bulunmuştur (Şekil 10.25).

Maddi gelir yurtdışı projelerde çalışan personel için önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Personelin aldıkları ücretlerin yurtiçine göre daha avantajlı olduğu belirtilmektedir. Farklı fikirlerin sonucunda üretilen alternatif çözüm metodları, kültürü öğrenme, deneyim kazanma, kalite kontrol uygulamalarında ilerleme sağlama ve sonuç olarak öğrenme diğer önemli avantajlar olarak görülmektedir:

'Daha önce görev yaptığım yurtdışı projelerin birinde bizim orada yaptığımız bazı işleri yenilettiler. Ama sonradan anladık ki onların söyledikleri doğru. Bu Türk inşaat sektörüne bana göre çok şey kazandırdı. Kalite kontrol teşkilatını kurdular böylece ve çok geliştirdiler. Çünkü bunun sıkıntısını yaşamışlar gittikleri ilk yıllarda. Tenis topu gibi geri dönmüş yapılan işler zamanında. Dolayısıyla kalite kontrol konusu gündeme gelmiş. Orada bir şey kazanıyorsunuz ve onu devam ettiriyorsunuz'.



Şekil 10.25. Farklı kültürlerle çalışmanın avantajları

10.2.7 Kültürel eğitim

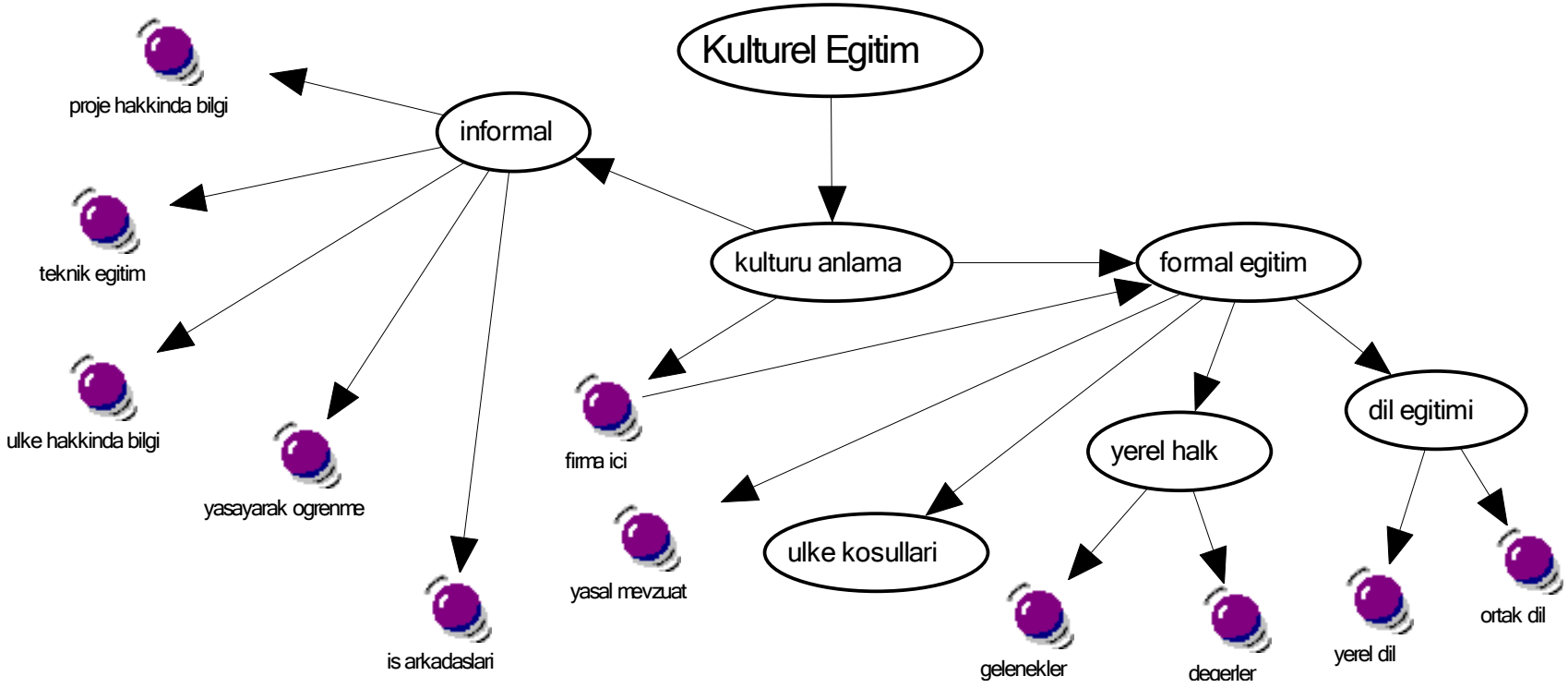
Görüşmecilere son olarak daha önce kültür ve kültürel farklılıklar konularında bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur (Şekil 10.26). Ayrıca bu tip bir eğitimin ne derece faydalı olabileceği konusunda görüşleri alınmıştır. Görüşmecilerin hiçbirinin şu an görev yaptıkları ve daha önceki proje görevlerinde bir kültürel eğitim almadıkları belirlenmiştir. Eğitim aldığını ifade eden katılımcılar, bu eğitimlerin çoğunlukla teknik eğitim, firma ve proje hakkında bilgilendirme, ve gidecekleri ülke hakkında bilgilendirme biçiminde verildiğini ifade etmişlerdir. Farklı kültürler, bu araştırmanın önceki safhalarındaki analiz sonuçlarında olduğu gibi daha çok informal olarak kişisel çabalarla (internet), iş arkadaşlarından, yerel personelden ve yaşayarak öğrenme

vasıtasıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Katılımcılardan biri bu tip eğitimlerin firma içi bünyesinde verilebileceğini ancak gidilecek ülkenin iş yapma metodları hakkında mutlaka deneyim sahibi profesyonellerden yardım alınması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca teknik eğitimin de ihmal edilmemesi gerektiği, özellikle FIDIC sözleşmelerinin geçerli olduğu projelere gitmeden önce yöneticilere FIDIC hakkında verilecek genel bir bilgilendirmenin faydalı olabileceği ifade edilmiştir. Görüşmeye katılan yöneticilerden biri kültürel eğitimin personel sirkülasyonunu da bir ölçüde önleyebileceğini ve bu tip bir eğitimin gerekli olduğunu belirtmiştir:

'İşçiler açısından çok faydası olur. Bir kere tercih nedenleri değişebilir. Gelir misin gelmez misin. Faydası çok olur'.

Kültürel eğitimin yanı sıra daha önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi dil eğitiminin de gerekliliği ifade edilmiştir:

'İlk çalıştığım firmada İran'a giderken iklimi anlattılar, insan profilini. Eğitim faydalı olur özellikle dili hakkında. Buraya gelen arkadaşlar en azından belli miktar Bulgarcanın kendilerine gerekli olduğunu söylüyorlar. Çünkü geliyorsunuz belki ortak bir dil var ama sonuçta yabancı ülkedesiniz derdinizi anlatacaksınız. Yani işin dışında bile'.



Şekil 10.26. Kültürel eğitim'in alt kategorileri

10.3. Nicel Araştırma Analizi

Araştırma kapsamında, Ağustos - Eylül 2010 tarihleri arasında Ljulin Otoyolu Projesinde görev yapan yönetici, mühendis ve uzmanlardan oluşan toplam 6 kişi arasında anket uygulanmıştır. Projede görev yapan teknik personele dağıtılan anketlerin geri dönüş oranının düşük olması, çalışanların yoğun iş temposundan dolayı zaman ayıramamaları olarak gözlemlenmiştir. Daha önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi katılımcılara Ek-3'de verilen ve iki bölümden oluşan anket formları dağıtılmıştır. Birinci bölüm, uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar; ikinci bölüm ise kültürlerarası bilgi yönetimi ile ilgilidir.

Verilerin değerlendirilmesi, nicel verilerin analizinde kullanılan SPSS 17 istatistik programı ile yapılmıştır. Nicel araştırma analizi, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar; ikinci bölüm ise kültürlerarası bilgi yönetimi konusunda gerçekleştirilen anket üzerinedir. Nicel araştırmanın analizi Bölüm 6'da açıklanan yöntemlerle değerlendirilmiştir.

10.4. Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıklar

Anketin birinci bölümünü oluşturan uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar konu başlıklı kısmını Türk firmalarında görev yapan 6 kişi cevaplamıştır.

Anketi cevaplayanların tamamı lisans derecesine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Anketi 3 inşaat mühendisi, 2 jeoloji mühendisi ve 1 harita mühendisi cevaplamıştır.

Anketi cevaplayan katılımcıların 1'i 1-5 yıl, 1'i 6-10 yıl, 1'i 16-20 yıl ve 3'ü 21 yıl ve üzeri inşaat sektörü deneyimine sahiptir. Katılımcıların 4'ü 1-5 yıl, 1'i 6-10 yıl ve 1'i 16-20 yıl arası uluslararası inşaat sektörü deneyimine sahiptir.

Anketi cevaplayan profesyonellere ayrıca uluslararası inşaat sektörü deneyimi ile bağlantılı olarak şimdiye kadar kaç farklı ülkedeki inşaat projelerinde görev aldıkları sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların 4'ü bu

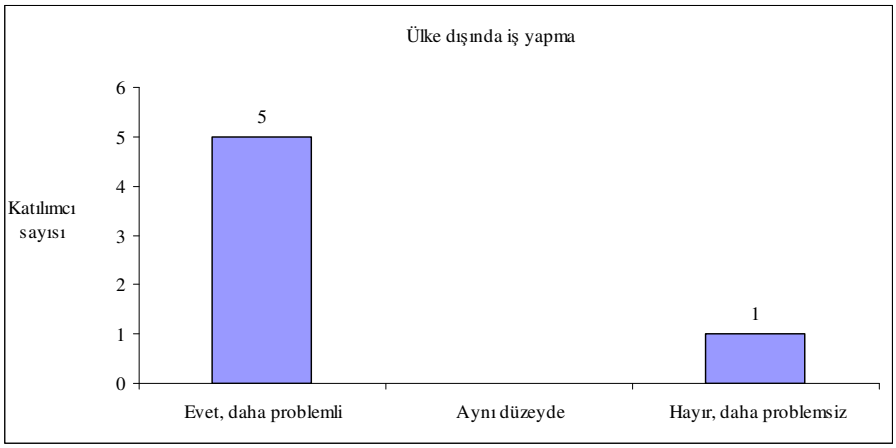
projenin kendilerinin ilk yurtdışı deneyimi olduğunu, 2'si ise 3 farklı ülkede inşaat projeleri deneyimine sahip olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların şu an görev yaptıkları inşaat projesi de farklı ülke olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcılara firmalarındaki görevleri sorulmuş ve görevler üst düzey (proje müdürü), orta düzey (sözleşme müdürü, teknik ofis müdürü, proje tasarım müdürü, iş sağlığı ve güvenliği müdürü, uygulama projesi koordinatörü, planlama ve kontrol müdür yardımcısı, iş geliştirme uzmanı, mali işler sorumlusu, şantiye şefi, kalite kontrol müdürü vs.), ve alt düzey (saha mühendisleri, tasarım mühendisleri, planlama mühendisleri, kalite kontrol mühendisleri, iş sağlığı ve güvenliği mühendisleri vs.) yönetim kademelerine göre sınıflandırılmıştır. Katılımcılardan 1'i üst düzey, 2'si orta düzey ve 3'ü alt düzey yönetim kademesinde görev alan profesyonellerden oluşmaktadır.

10.4.1 Uluslararası inşaat projelerinde iş yapma

Katılımcılara kendi ülke dışında iş yapmanın kendi ülke içinde iş yapmaya kıyasla daha problemli olup olmadığı sorulmuştur. Tüm katılımcıların cevapları incelendiğinde ülke dışında iş yapmanın daha fazla problemli olduğunu belirten katılımcıların oranının %83,3 olduğu görülmektedir (Şekil 10.27). Katılımcılardan sadece 1'i ülke dışında iş yapmanın daha problemsiz olduğunu ifade etmiştir. Ancak 1-5 yıl arası inşaat sektörü deneyimine sahip bu katılımcı, ülke dışında iş yapmanın problemsiz olmasının nedenlerini açıklamamıştır. Katılımcıların çoğunluğunun ülke dışında iş yapmanın daha problemli olduğunu belirtmesi nitel çalışmada ortaya çıkan bulgularla uyumludur.

Katılımcılara ülke dışında iş yapma hakkındaki görüşlerinin nedenleri sorulmuştur. Veriler nitel içerik analizi ile değerlendirilmiş ve kategoriler halinde sunulmuştur. Çizelge 10.2, Türk profesyonellerin ülke dışında iş yapmanın daha fazla problemli olduğunu öne sürmelerinin nedenlerini göstermektedir. Katılımcıların çoğunun 1'den fazla neden öne sürdükleri görülmüştür.



Şekil 10.27. Ülke dışında iş yapma

Çizelge 10.2'deki bulgular incelendiğinde bürokrasi, iletişim ve iş yapma metodları, ülke dışında iş yapmada en önemli nedenlerden olarak görülmektedir. Problemler incelendiğinde nitel çalışmada ortaya çıkan konu başlıkları ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Çizelge 10.2. Ülke dışında iş yapmanın daha problemli olmasının nedenleri

Milliyet	**Nedenler (n=Katılımcı sayısı)**
Türk	Bürokrasi (n=4) Dil farklılıkları (n=2) İletişim (n=2) Kültürel farklılıklar (n=1) Yaptırım gücü zorlukları (n=1) Adaptasyon (n=1) Yerel işçi ve işverenlerle çalışmak (n=1) İş yapma metodları ve alışkanlıkları (n=2)

Katılımcılardan biri uluslararası inşaat projelerinde iş üstlenecek olan firmaların gidilecek ülke için önceden çalışma yapılması, yasalarının bilinmesi, ihale aşamasında iyi bir hazırlık yapılması ve lokal lojistik birimlerinin iyi oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir.

10.4.2 Firma stratejisi

Katılımcılara firmalarının yurtdışı işleri için yurtiçinde gerçekleştirilen işlerden farklı bir firma stratejisine sahip olup olmadığı sorulmuştur. Türk profesyonellerden 3'ü firmalarının yurtdışı işleri için formal bir stratejiye sahip olmadığını belirtirken 2 katılımcı bu konuda fikirlerinin olmadığını ifade etmiştir. Katılımcılardan biri ise bu soruyu cevaplamamıştır.

Katılımcılara fimalarının yurtdışı işleri için informal olarak bir stratejiye sahip olup olmadıkları sorulduğunda ise yine anketi cevaplayanların 3'ü firmalarının yurtdışı işleri için informal bir stratejiye sahip olmadığını belirtirken 2 katılımcı bu konuda fikirlerinin olmadığını ifade etmiştir. Katılımcılardan biri ise firmanın yurtdışında da büyüme ve iş hacmini genişletme isteği nedeniyle informal olarak bir stratejilerinin varlığından bahsetmiştir.

Sonuçlar nitel çalışmayı desteklemektedir. Aynı zamanda *'Türk inşaat firmaların yurtdışı projeleri için stratejik bir yaklaşım adapte etmemektedir'* hipotezi de analiz sonuçlarına göre desteklenmektedir. İnformal bir stratejiye sahip olunduğunu belirten sadece 1 yönetici, bu stratejinin iş hacmini genişletmek olduğunu ifade etmiştir.

10.4.3 Kültürün tanımı

Katılımcılara farklı ülkelerden insanlar düşünüldüğünde kültür kavramını nasıl algıladıkları ve tanımladıkları sorulmuştur. Açık uçlu olarak sorulan sorudan elde edilen verilerin analizi nitel içerik analizi ile değerlendirilmiş ve veriler kodlanarak kategoriler oluşturulmuştur.

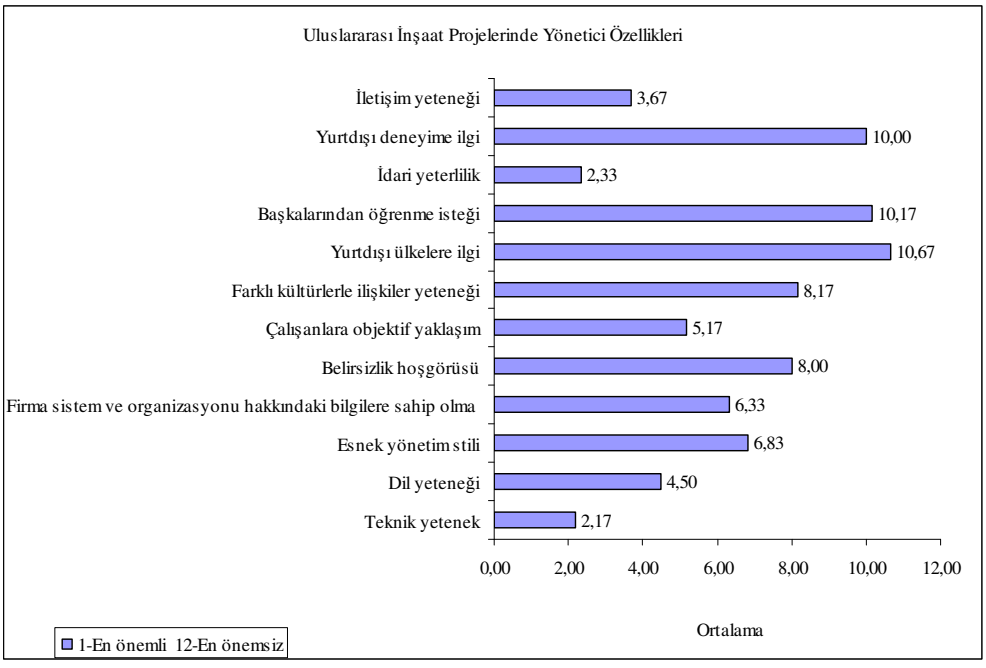
Çizelge 10.3'de, kültür kavramının algılanması ile ilgili ortaya çıkan kategoriler gösterilmektedir. Çizelge 10.3 incelendiğinde kültür kavramına en çok atfedilen kategorilerin bir önceki çalışmaya benzer şekilde 'yaşam tarzı' olduğu görülmektedir.

Çizelge 10.3. Kültür kavramının algılanması

Milliyet	Kültür Kavramının Algılanması
Türk	Yaşam tarzı (n=3) İnsanların olaylar karşısındaki tepkileri (n=1) Bilgi, inanç ve davranışlar bütünü (n=1) Gelenekler (n=1)

10.4.4 Uluslararası inşaat sektöründe yönetici özellikleri

Katılımcılara uluslararası inşaat projelerinde yöneticilerde olması gereken özelliklerin önem dereceleri sorulmuştur. Bir önceki örnek olay çalışmasında olduğu gibi yönetici özelliklerinden toplam 12 faktörün değerlendirilmesi istenmiştir. Önem sırasına göre listelenmesi istenen faktörler, dört ana grupta toplanabilir; iş ile ilgili faktörler, kültürel duyarlılık ve ilişkiler faktörleri, motivasyonel faktörler, ve dil. Analiz sonuçlarına göre teknik yetenek, idari yeterlilik ve iletişim yeteneği en önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Şekil 10.28).



Şekil 10.28. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri

Katılımcılar, yöneticilerin teknik yetenek ve bilgilerinin işleri hızlandıracağını açıklamışlardır. Katılımcılara, yönetici özellikleri ile ilgili

listelenen 12 değişkenin dışında önemli gördükleri diğer faktörlerin neler olabileceği sorulmuştur. Katılımcılardan biri yöneticilerin esnek, yaratıcı, kendine güvenen, ikna gücüne sahip, belirsizlikleri hızlı çözebilen, karakter açısından güçlü ve zihinsel bakımdan akıllı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerde olması gereken diğer özellikler kategorilere ayrıldığında 'kişisel özellikler' kategorisine atıf yapıldığı görülmektedir.

Yukarıda verilen 12 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla örneklem sayısının az olması nedeniyle bir önceki örnek olay çalışmasında olduğu gibi t-testi uygulanmıştır. Yönetici özellikleri ile ilgili değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Her bir değişkenin ortalaması öngörülen ortalamanın üzerinde ya da altındadır. İstatistiksel testin amacı bu farklılıkların önemli olup olmadığını belirlemektir. Eğer istatistiksel olarak önemli ise, değişken ya önemlidir (öngörülen ortalamanın altında) ya da önemsizdir (öngörülen ortalamanın üzerinde). Anlamlılık düzeyi 0,05 (p=0,05) olarak alınmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 10.4'de verilmiştir.

Analiz sonuçları bir önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Çizelge 10.4'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde yönetici özelliklerinden 3'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Teknik yetenek
- İdari yeterlilik
- İletişim yeteneği

Benzer şekilde %5 anlamlılık düzeyinde yönetici özelliklerinden belirsizlik hoşgörüsü, yurtdışı ülkelere ilgi, başkalarından öğrenme isteği ve yurtdışı deneyime ilgi önceki çalışmalarda olduğu gibi katılımcılar tarafından önemsiz bulunmuştur. Yönetici özelliklerinden 5'i ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre iş ile ilgili 2 ve dil grubuna ait 1 değişken katılımcılar tarafından önemli faktörler olarak bulunmuştur. Analiz sonuçları 'Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında

etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir' hipotezini destekler niteliktedir. Değişkenlerin gruplara göre ayrımı dikkate alındığında, kültürel duyarlılık ve ilişkiler grubunda yer alan 3 değişkenin (esnek yönetim stili, çalışanlara objektif yaklaşım, farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği) katılımcılar tarafından yönetici özellikleri için ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak görülmektedir. Sadece bu analiz sonuçları ile yöneticilerin etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte ettiklerini söylemek yeterli olmasa bile yöneticilerin kültürel farklılıkları önemsiz görmedikleri ve parochial yaklaşımdan ziyade etnosentrik yaklaşım sergiledikleri sonucuna varılabilir. Motivasyon faktörleri grubuna ait değişkenlerin ise önceki çalışmalarda olduğu gibi ne önemli ne de önemsiz değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 10.4. Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri t-testi sonuçları

	Test Değeri = 6.5					
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Teknik yetenek	-10,796	5	,000*	-4,333	-5,37	-3,30
Dil yetenegi	-2,362	5	,065	-2,000	-4,18	,18
Esnek yonetim stili	,217	5	,837	,333	-3,62	4,28
Firma sistem ve organizasyonu hakkindaki bilgilere sahip olma	-,250	5	,813	-,167	-1,88	1,55
Belirsizlik hoşgörüsü	2,598	5	,048**	1,500	,02	2,98
Çalışanlara objektif yaklaşım	-1,360	5	,232	-1,333	-3,85	1,19
Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	1,644	5	,161	1,667	-,94	4,27
Yurtdışı ülkelere ilgi	9,882	5	,000**	4,167	3,08	5,25
Başkalarından öğrenme isteği	9,135	5	,000**	3,667	2,63	4,70
İdari yeterlilik	-6,779	5	,001*	-4,167	-5,75	-2,59
Yurtdışı deneyime ilgi	2,711	5	,042**	3,500	,18	6,82
İletişim yeteneği	-3,727	5	,014*	-2,833	-4,79	-,88

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

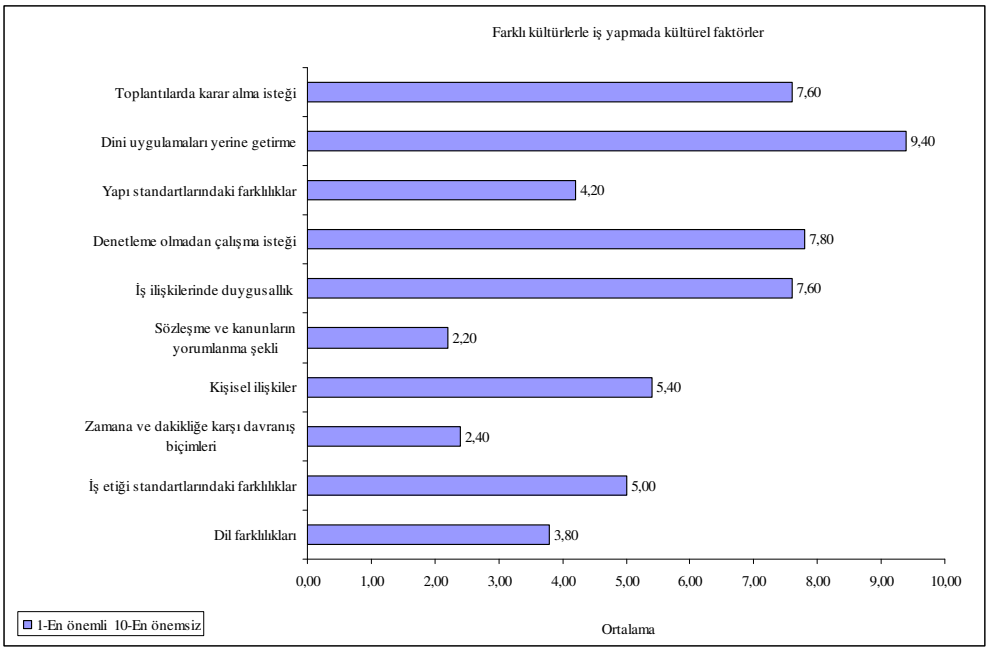
Uluslararası inşaat projelerinde yönetici özellikleri ile ilgili 12 faktörün meslek grubu, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği parametrik olmayan testlerden Kruskal-

Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir ($p>0,005$).

10.4.5 Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler

Katılımcılardan farklı kültürlerle iş yapmada kültürel faktörlerin önem derecelerinin listelenmesi istenmiştir. Bu doğrultuda toplam 10 faktör değerlendirilmiştir. Bu faktörler, bir önceki çalışmalarda bahsedildiği üzere Hofstede ve Bond [190], Kogut ve Singh [191] ve Trompenaars'ın [18] kültürel boyutları göz önüne alınarak oluşturulmuş değişkenlerdir.

Analiz sonuçlarına göre, sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli, zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri ve dil farklılıkları en önemli faktörler olarak bulunmuştur (Şekil 10.29). Analiz sonuçları nitel çalışma ile de uyumludur ve nitel çalışmayı desteklemektedir. Sonuçlar incelendiğinde dini uygulamaların önemsiz bir faktör olduğu görülmektedir ve farklı kültürlerle iş yapmayı etkilemediği düşünülmektedir. Dil farklılıkları nitel çalışmada da en önemli problemlerden biri olarak öne çıkmışken, din faktörü önemsiz olarak bulunmuştur.



Şekil 10.29. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler

Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli en önemli faktör olarak bulunmuştur. Nitel çalışmadan elde edilen bulguları destekleyen bu sonuca göre katılımcılar, özellikle müşavir firmada görev yapan Bulgar mühendislerinin sözleşme ve kanunları yorumlama biçimlerine atıfta bulunarak bu faktörün proje sürecini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri ikinci önemli faktör olarak tespit edilmiştir. Nitel çalışmayı destekler nitelikte olan bu sonuca göre katılımcılar, Bulgar mühendis ve özellikle sahada çalışan işçilerin Türk mühendis ve işçilerine göre daha verimsiz çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu faktörü dil farklılıkları izlemektedir ve yine nitel çalışmayı desteklemektedir.

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen 10 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Anlamlılık düzeyi 0,05 (p=0,05) olarak alınmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 10.5'de verilmiştir.

Çizelge 10.5'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle iş

yapmayı etkileyen faktörlerden 2'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli
- Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri

Benzer şekilde %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler arasından 'dini uygulamaları yerine getirme', 'denetleme olmadan çalışma isteği' ve 'iş ilişkilerinde duygusallık' katılımcılar tarafından önemsiz bulunmuştur. Nitel çalışmayı destekleyen bu analiz sonucuna göre farklı kültürlerle iş yapmada dini uygulamalarının herhangi bir etkisinin olmadığı görüşü hâkimdir.

Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörlerden 5'i ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.

Çizelge 10.5. Farklı kültürlerle iş yapmayı etkileyen faktörler için t-testi sonuçları

	Test Değeri = 5.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Dil farklılıkları	-1,855	4	,137	-1,700	-4,24	,84
İş etiği standardlarındaki farklılıklar	-,598	4	,582	-,500	-2,82	1,82
Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri	-5,167	4	,007*	-3,100	-4,77	-1,43
Kişisel ilişkiler	-,196	4	,854	-,100	-1,52	1,32
Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli	-8,820	4	,001*	-3,300	-4,34	-2,26
İş ilişkilerinde duygusallık	3,096	4	,036**	2,100	,22	3,98
Denetleme olmadan çalışma isteği	4,695	4	,009**	2,300	,94	3,66
Yapı standardlarındaki farklılıklar	-1,167	4	,308	-1,300	-4,39	1,79
Dini uygulamaları yerine getirme	9,750	4	,001**	3,900	2,79	5,01
Toplantılarda karar alma isteği	1,242	4	,282	2,100	-2,60	6,80

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Farklı kültürlerle iş yapma ile ilgili 10 faktörün meslek grubu, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir ($p>0,005$).

10.4.6 Uluslararası projelerde istihdam

Katılımcılara uluslararası inşaat projelerinde profesyoneller seçilirken hangi kriterlerin dikkate alındığı sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kriterler Çizelge 10.6'da listelenmiştir. Bulgular, önceki çalışmalardan elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, teknik bilgi, deneyim, yabancı dil ve iletişim, sözleşme şartlarına vakıf olma ve idarecilik yetenekleri ön plana çıkan kategoriler olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları, uluslararası inşaat projelerinde yönetici özelliklerinde olması gereken vasıflarla benzerlik göstermektedir.

Çizelge 10.6. Uluslararası projelerde istihdam kriterleri

Milliyet	**Kriterler**
Türk	Teknik bilgi Deneyim Yabancı dil İletişim Yakınlık Sözleşme şartlarına vakıf olma

Firmanın önemli pozisyonlar için personel seçiminde Türk profesyonellerine görev verdiği görülmektedir. Dolayısıyla personel seçiminde etnosentrik yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Etnosentrizm uluslararası

faaliyetler için yatırım yapan ülkelerde yönetici sağlanmasıdır. Bu modelde ülke dışı faaliyetlerde özellikle önemli yönetim basamaklarında firmalar kendi ülkelerinden yöneticiler seçmektedir.

10.4.7 Uluslararası projeler için eğitim

Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıklar başlıklı anketin birinci bölümünün son kısmında katılımcılara yurtdışı projeler için eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular, '*uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir'* hipotezi ile ilgilidir.

Katılımcıların 4'ü hiçbir eğitim almadığını ifade etmiştir. Projelerdeki görevlerine başlamadan önce eğitim aldıklarını ifade eden 2 katılımcının ise ne tür bir eğitim aldıkları sorulduğunda bu katılımcıların firma oryantasyon eğitimi ve ülke hakkında bilgilendirmeye yönelik informal bir eğitim aldıkları belirlenmiştir.

Bulgular incelendiğinde katılımcıların daha önceki projelerdeki görevlerine başlamadan önce kültürel bir eğitim almadıkları belirlenmiştir. Analiz sonuçları nitel çalışma ile uyumludur. Dolayısıyla, *'Uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir'* hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Katılımcılara yurtdışı projeler için verilmesi gereken eğitimler sorulduğunda ise katılımcıların dil eğitimi, şartnamelerin yorumlanması, iş sağlığı ve güvenliği, ve organizasyon (insan kaynakları – lojistik) konularında eğitimlerin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri ise ekstra bir eğitimin gerekli olmadığını, proje sürecinde değişik durumlar oluşsa bile zaman içerisinde giderilebileceğini belirtmiştir.

10.5. Kültürlerarası Bilgi Yönetimi

Anketin ikinci bölümünü oluşturan kültürlerarası bilgi yönetimi konu başlıklı kısmını anketin birinci kısmında olduğu gibi 6 kişi cevaplamıştır. Anketin birinci kısmını cevaplayanlar aynı zamanda ikinci kısmını da cevaplamışlardır. Anketi cevaplayan kişilerin demografik özellikleri anketin birinci kısmında verilmiştir.

10.5.1 Bilgi yönetimi stratejisi

Görüşmecilere firmalarının bir bilgi yönetimi stratejisine sahip olup olmadığı sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların 5'i planlanan bir bilgi yönetimi stratejilerinin olduğunu, 1'i ise bu tip bir stratejiye sahip olmadıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların verdikleri bilgiler doğrultusunda firmalarında bilgi yönetimi uygulamalarının henüz yeterince etkili olarak uygulanmadığı sonucuna varmak mümkün olabilir.

10.5.2 Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri

Katılımcılara göre bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin en önemli nedeni örtülü bilgiyi paylaşmaktır (Şekil 10.30). Önceki çalışmalarla benzerlik gösteren bu sonuç Türk profesyonellerinin nitel çalışmada da belirttikleri üzere bilgi paylaşımında problemler yaşadıklarının bir göstergesi olarak varsayılabilir.

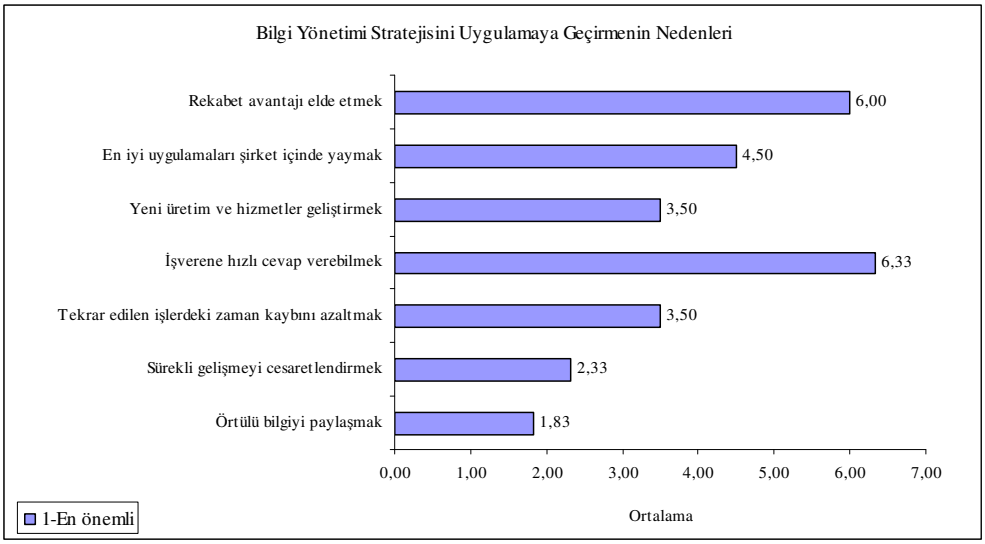
Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri ile ilgili 7 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 10.7'de verilmiştir.

Çizelge 10.7'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında farklılıklar belirlenmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenlerinden 2'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Örtülü bilgiyi paylaşmak

- Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek

İşverene hızlı cevap verebilmek ve rekabet avantajı elde etmek faktörleri ise önemsiz bulunmuştur. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenlerinden kalan 3 değişken ise ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak belirlenmiştir.



Şekil 10.30. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri

Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirme nedenleri ile ilgili 7 faktörün meslek grubu, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir ($p>0,005$).

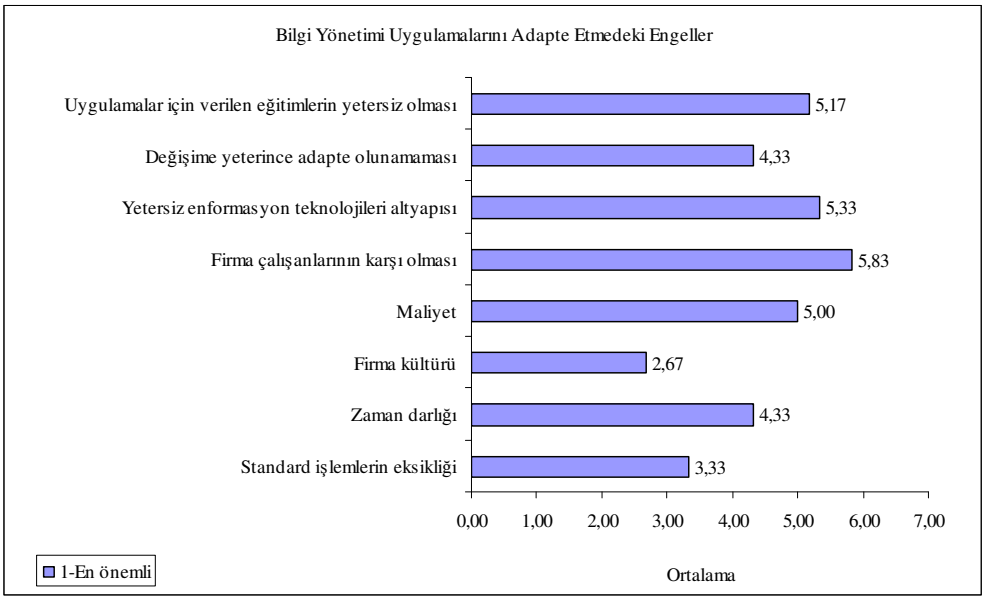
Çizelge 10.7. Bilgi yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri t-testi sonuçları

	Test Değeri = 4					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Örtülü bilgiyi (deneyimler, hafızadaki bilgiler) paylaşmak	-4,540	5	,006*	-2,167	-3,39	-,94
Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek	-3,953	5	,011*	-1,667	-2,75	-,58
Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak	-,745	5	,490	-,500	-2,22	1,22
İşverene hızlı cevap verebilmek	7,000	5	,001**	2,333	1,48	3,19
Yeni üretim ve hizmetler geliştirmek	-1,464	5	,203	-,500	-1,38	,38
En iyi uygulamaları şirket içinde yaymak	,522	5	,624	,500	-1,96	2,96
Rekabet avantajı elde etmek	7,746	5	,001**	2,000	1,34	2,66

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

10.5.3 Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede en önemli engel olarak firma kültürü gösterilmektedir (Şekil 10.31). Firma kültürü önceki örnek olay çalışmasında da önemli engellerden biri olarak ortaya çıkmıştır ve nitel çalışmada belirtilen firma kültürü ve firma yönetim sistemi ile bu sonuçlar uyumluluk göstermektedir.



Şekil 10.31. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki 8 değişkenin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 8'e kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 4,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 10.8'de verilmiştir. Çizelge 10.8'de gösterilen sonuçlara göre, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller istatistiksel olarak ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak bulunmuştur. Firma kültürü, katılımcılar tarafından en önemli görülen ilk faktör olmasına rağmen istatistiksel olarak ne önemli ne de önemsiz bir faktör olarak göze çarpmaktadır.

Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller ile ilgili 8 faktörün meslek grubu, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi, farklı ülkelerdeki deneyim sayısı gibi bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü

deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir (p>0,005).

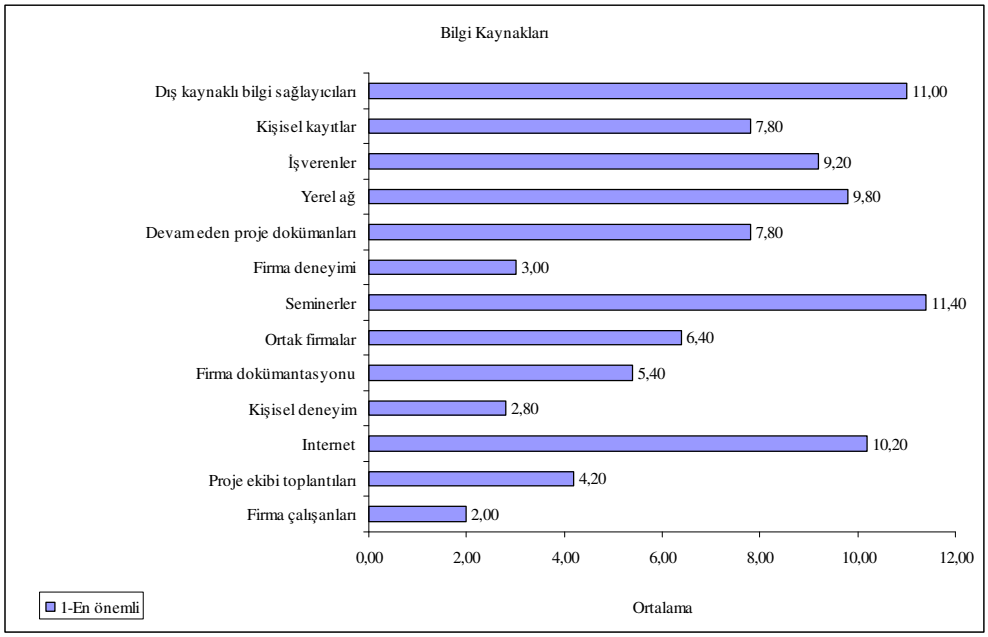
Çizelge 11.8. Bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmedeki engeller t-testi sonuçları

	Test Değeri = 4.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Standard işlemlerin eksikliği	-1,750	5	,141	-1,167	-2,88	,55
Zaman darlığı	-,271	5	,797	-,167	-1,75	1,41
Firma kültürü	-1,643	5	,161	-1,833	-4,70	1,03
Maliyet	,444	5	,675	,500	-2,39	3,39
Firma çalışanlarının karşı olması	1,067	5	,335	1,333	-1,88	4,55
Yetersiz enformasyon teknolojileri altyapısı	1,685	5	,153	,833	-,44	2,10
Değişime yeterince adapte olunamaması	-,250	5	,813	-,167	-1,88	1,55
Uygulamalar için verilen eğitimlerin yetersiz olması	,602	5	,574	,667	-2,18	3,52

10.5.4 Bilgi kaynakları

Katılımcılardan firmalarındaki bilgi kaynaklarının neler olduğu ve bu kaynakların önem sırasına göre listelenmesi istenmiştir. İç ve dış bilgi kaynakları aynı soruda bir arada verilmiştir. Analiz sonuçları önceki çalışmalardan elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre en önemli bilgi kaynakları sırasıyla firma çalışanları, kişisel deneyim, firma deneyimi ve proje ekibi toplantıları gösterilmiştir (Şekil 10.32). Dolayısıyla çalışanların bilgileri daha çok iş arkadaşlarından elde ettikleri görülmektedir. Sonuçlar, nitel çalışmadan elde edilen bulgular ile de benzerlik göstermektedir.

Şekil 10.32'de görüleceği üzere işverenler bir bilgi kaynağı olarak görülmemektedir. Bu sonuç nitel çalışma ile uyumludur. Firmanın projede işveren ile yeterli düzeyde bilgi alışverişinde bulunamadığı görülmektedir.



Şekil 10.32. Bilgi kaynakları

Bilgi kaynaklarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 14'e kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 7,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 10.9'da verilmiştir.

Çizelge 10.9'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi kaynaklarından 3'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Firma çalışanları
- Kişisel deneyim
- Firma deneyimi

Yerel ağ ve seminerler ise önemsiz bulunmuştur. Kalan 8 değişken ise ne önemli ne de önemsiz kaynaklar olarak belirlenmiştir.

Çizelge 11.9. Bilgi kaynakları t-testi sonuçları

	Test Değeri = 7.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Firma çalışanları	-10,042	4	,001*	-5,500	-7,02	-3,98
Proje ekibi toplantıları	-1,663	4	,172	-3,300	-8,81	2,21
Internet	2,785	4	,050	2,700	,01	5,39
Kişisel deneyim	-8,060	4	,001*	-4,700	-6,32	-3,08
Firma dokümantasyonu	-2,264	4	,086	-2,100	-4,67	,47
Ortak firmalar	-1,470	4	,216	-1,100	-3,18	,98
Seminerler	4,474	4	,011**	3,900	1,48	6,32
Firma deneyimi	-6,364	4	,003*	-4,500	-6,46	-2,54
Devam eden proje dokümanları	,309	4	,772	,300	-2,39	2,99
Yerel ağ	11,500	4	,000**	2,300	1,74	2,86
İşverenler	1,327	4	,255	1,700	-1,86	5,26
Kişisel kayıtlar	,349	4	,745	,300	-2,09	2,69
Dış kaynaklı bilgi sağlayıcıları	2,684	4	,055	3,500	-,12	7,12

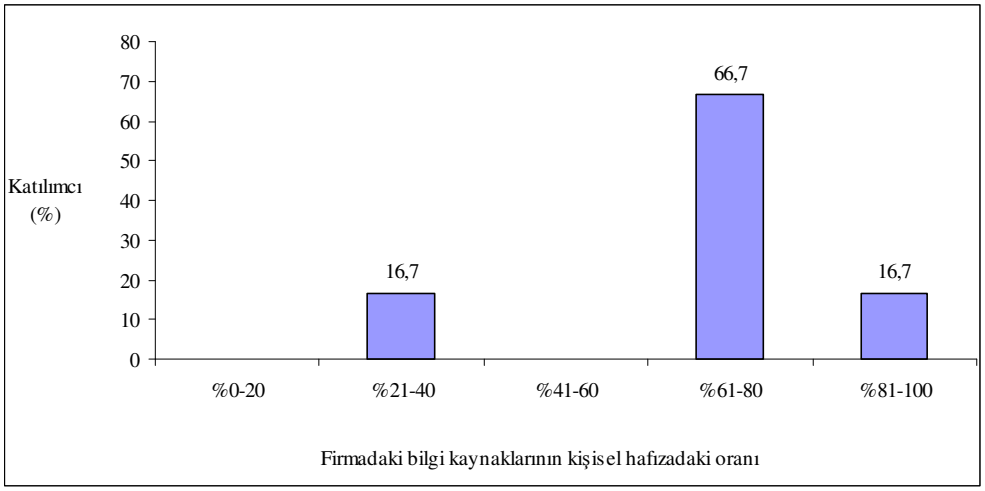
*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Katılımcılar, bir önceki çalışmalarda olduğu gibi firmalarında görev alan diğer çalışanlarına bilgi kaynağı olarak güvendiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde, katılımcıların dış kaynaklı bilgilere kıyasla iç kaynaklı bilgilere daha fazla güvendikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, firma çalışanları ve kişisel deneyimin önemli bilgi kaynakları olarak görülmesi, bu firmaların kişilerin hafızalarındaki bilgilere ve deneyimlerine daha öncelikli olarak başvurduklarını göstermektedir.

Bilgi kaynaklarının bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip

oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir ($p>0,005$).

Katılımcılara firma bünyesindeki bilgilerin ne kadarının kişilerin hafızalarında olan bilgilerden (örtülü bilgi) oluştuğu sorulmuştur. Bilgi kaynaklarının yarıdan fazlasının kişilerin hafızalarında saklı olduğunu öne sürenlerin oranı %83,3'tür (Şekil 10.33). Analiz sonucu, bilginin etkili bir biçimde paylaşılmadığını göstermektedir. Yüksek sayılabilecek bu oran, önceki çalışmalarda olduğu gibi bu organizasyonda da teknik personelin örtülü bilgilerini yeterli derecede paylaşmadıklarını belirten önemli bir gösterge olarak saptamak mümkündür.



Şekil 10.33. Firmadaki bilgi kaynaklarının kişisel hafızadaki oranı

10.5.5 Farklı kültürlerden bilgi edinme

Katılımcılara farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu (%83,3) farklı kültürlerden bilgi edinmenin daha problemli olduğunu belirtmiştir. Analiz sonucuna göre önceki çalışmalarda olduğu gibi kültürel farklılıkların bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varmak mümkündür. Farklı kültürlerden bilgi

edinmenin daha problemli olduğunu ifade edenler bilgi paylaşımında en önemli problemin daha önceki çalışmalarda olduğu gibi dil ve iletişim olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar, iletişimde ortak dilin etkili kullanılamaması ve yorum farkları nedeniyle bilgi paylaşımının zaman zaman etkili olmadığını ifade etmişlerdir.

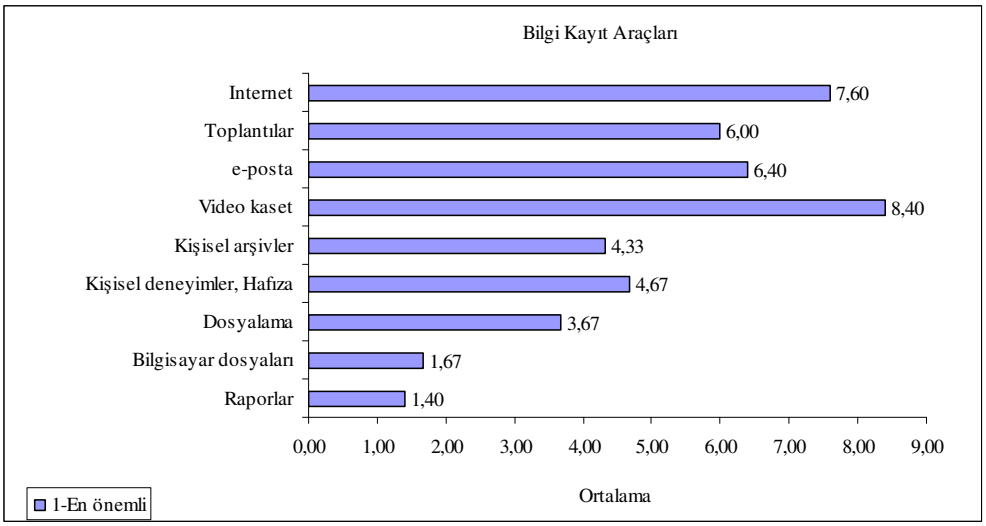
10.5.6 Bilginin kayıt altına alınması

Bilginin kayıt altına alınmasında en çok kullanılan araç olarak daha önceki çalışmalarda olduğu gibi raporlar, bilgisayar dosyaları ve dosyalama gösterilmektedir (Şekil 10.34). Kişisel deneyimler ve hafıza, diğer önemli bilgi kayıt araçları olarak görülmektedir.

Bilgi kayıt araçlarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 10.10'da verilmiştir. Çizelge 10.10'da görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi kayıt araçlarından 3'ü istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Raporlar
- Bilgisayar dosyaları
- Dosyalama

Video kaset ve internet ise önemsiz araçlar olarak bulunmuştur. Diğer bilgi kayıt araçları ise ne önemli ne de önemsiz araçlar olarak belirlenmiştir.



Şekil 10.34. Bilgi kayıt araçları

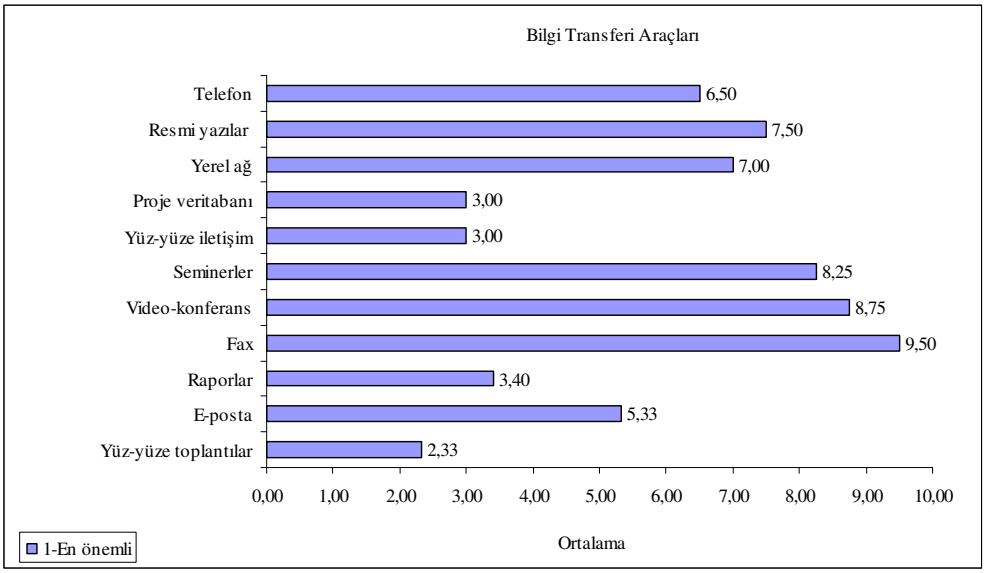
Çizelge 10.10. Bilgi kayıt araçları t-testi sonuçları

	Test Değeri = 5.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Raporlar	-16,738	4	,000*	-4,100	-4,78	-3,42
Bilgisayar dosyaları	-11,500	5	,000*	-3,833	-4,69	-2,98
Dosyalama	-5,500	5	,003*	-1,833	-2,69	-,98
Kişisel deneyimler, Hafıza	-,945	5	,388	-,833	-3,10	1,43
Kişisel arşivler	-1,898	5	,116	-1,167	-2,75	,41
Video kaset	7,250	4	,002**	2,900	1,79	4,01
e-posta	2,250	4	,088	,900	-,21	2,01
Toplantılar	,456	4	,672	,500	-2,54	3,54
Internet	4,118	4	,015**	2,100	,68	3,52

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

10.5.7 Bilgi transferi

Bilgiyi transfer etmede yüz-yüze toplantılar, yüz-yüze iletişim ve proje veritabanı en önemli araçlar olarak görülmüştür (Şekil 10.35). Analiz sonuçları önceki çalışmalarda elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Analiz sonucu, bilgi transferi için iletişimin önemini gösteren önemli bir bulgudur ve nitel çalışmayı desteklemektedir.



Şekil 10.35. Bilgi transferi araçları

Bilgi transferi araçlarının ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 10.11'de verilmiştir.

Çizelge 10.11'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi transfer araçlarından 4'ü katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Yüz-yüze toplantılar
- Yüz-yüze iletişim
- Raporlar
- Proje veritabanı

Faks ise önemsiz bir araç olarak bulunmuştur. Kalan 6 değişken ise ne önemli ne de önemsiz araçlar olarak belirlenmiştir.

Bilgi transferi araçlarının bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat

sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir (p>0,005).

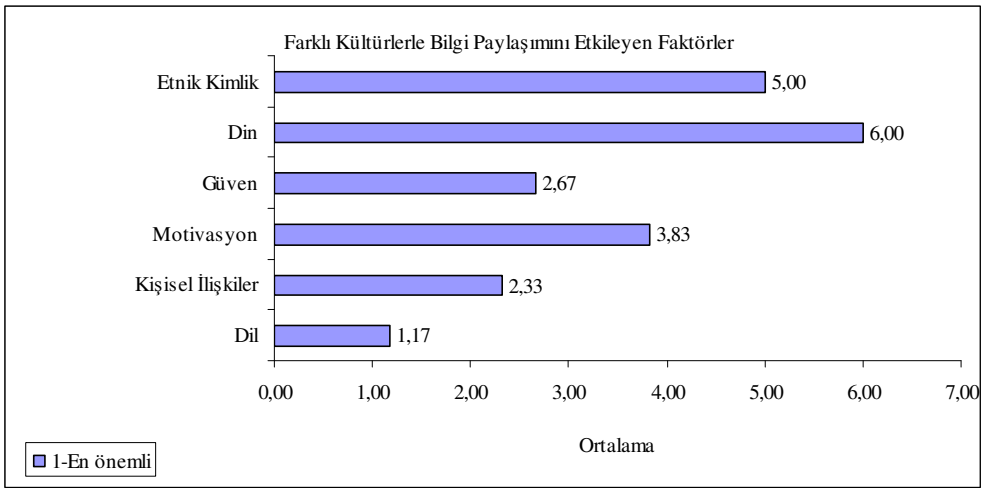
Çizelge 10.11. Bilgi transferi araçları t-testi sonuçları

	Test Değeri = 6.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Yüz-yüze toplantılar	-9,882	5	,000*	-4,167	-5,25	-3,08
E-posta	-1,898	5	,116	-1,167	-2,75	,41
Raporlar	-4,571	4	,010*	-3,100	-4,98	-1,22
Fax	6,000	3	,009**	3,000	1,41	4,59
Video-konferans	1,800	3	,170	2,250	-1,73	6,23
Seminerler	,819	3	,473	1,750	-5,05	8,55
Yüz-yüze iletişim	-5,123	5	,004*	-3,500	-5,26	-1,74
Proje veritabanı	-3,110	5	,027*	-3,500	-6,39	-,61
Yerel ağ	,500	3	,651	,500	-2,68	3,68
Resmi yazılar	1,155	3	,332	1,000	-1,76	3,76
Telefon	,000	3	1,000	,000	-5,44	5,44

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

10.5.8 Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı

Katılımcılara farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin önem derecesine göre listelenmesi istenmiştir. Önceki çalışmalarda olduğu gibi en önemli faktör olarak dil tespit edilmiş ve nitel çalışmayı desteklemiştir (Şekil 10.36). Aynı şekilde din faktörünün bilgi paylaşımında bir rol oynamadığı görülmekte ve yine nitel çalışmayı desteklemektedir.



Şekil 10.36. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımına ilişkin değişkenlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 6'ya kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 3,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 10.12'de verilmiştir. Din ve etnik kimlik değişkenlerinin standard sapması 0 olduğundan dolayı bu değişkenler için t değeri hesaplanamamıştır.

Çizelge 10.12'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerden 2'si katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Bu faktörler önem sırasına göre aşağıda listelenmiştir:

- Dil
- Kişisel ilişkiler

Motivasyon ve güven ne önemli ne de önemsiz faktörler olarak bulunmuştur.

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü

deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir (p>0,005).

Çizelge 10.12. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımını etkileyen faktörler t-testi sonuçları

	Test Değeri = 3.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Dil	-14,000	5	,000*	-2,333	-2,76	-1,90
Kişisel İlişkiler	-3,500	5	,017*	-1,167	-2,02	-,31
Motivasyon	2,000	5	,102	,333	-,10	,76
Güven	-2,500	5	,054	-,833	-1,69	,02

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Katılımcılara önceki çalışmalarda olduğu gibi farklı kültürlerle bilgi paylaşımı konusunda likert ölçeğine göre bir kısım sorular yöneltilmiştir. Kullanılan ölçeğin sonuçlarından elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Çözümlemeler yapılırken aralık genişliği yine 0.8 olarak bulunmuş ve her aralığın sınırları aşağıdaki gibi alınmıştır:

- 1.00-1.80 = 1 (Kesinlikle katılmıyorum)
- 1.81-2.60 = 2 (Katılmıyorum)
- 2.61-3.40 = 3 (Kararsızım)
- 3.41-4.20 = 4 (Katılıyorum)
- 4.21-5.00 = 5 (Kesinlikle katılıyorum)

Bu nedenle eşik değer olarak 3.41 ortalama değeri ve üzeri katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum olarak alınmış ve yorumlar bu değerler göz önünde bulundurularak yapılmıştır. İlişkisel çözümlemelerde bir önceki çalışmalarda olduğu gibi parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 10.13'de verilmiştir.

Katılımcıların %83,3'ü farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımının daha zor olduğunu düşünmektedir. Analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir.

Farklı dili konuşan çalışanlarla da bilgi paylaşımının zor olduğu kabul edilmektedir. Dil, bilgi paylaşımında önemli rol oynamaktadır ve analiz sonuçları nitel çalışmadan elde edilen bulguları desteklemektedir. Katılımcıların çoğunluğu (%83,3) farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımının zor olduğunu kabul etmektedir.

Nicel araştırma analizinin daha önceki bölümlerinde ve önceki örnek olay çalışmalarında firma kültürü, bilgi yönetimi uygulamalarını adapte etmede en önemli engel olarak belirtilmiştir. Ancak katılımcılar, firma kültürünün iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediğini ifade etmiştir. Katılımcıların %83,3'ü firma kültürünün iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklediğini kabul etmektedir.

Nicel araştırma analizinin önceki bölümlerinde elde edilen sonuçlarda olduğu gibi güven, bilgi paylaşımında gerekli olan unsurlardan biri olarak görülmektedir. Katılımcıların %50'si bilgi paylaşımının güven gerektirdiğini kabul etmektedir. Analiz sonucu aynı zamanda nitel çalışmadan elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Cesaretlendirme ve ödüllendirme, bilgi paylaşımında çalışanların motivasyonunu arttıran ve bilgi paylaşımının daha etkili olmasını sağlayan önemli unsurlardır. Nitel çalışmayı destekler nitelikte olan bu analiz sonucuna göre bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi gerektiği görüşü hakimdir (%66,7).

Teknoloji yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar görüşü katılımcıların çoğunluğu (%83,3) tarafından desteklenmektedir. Analiz sonucu, önceki örnek olay çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımının zaman arttıkça daha etkili olduğunu katılımcıların çoğunluğu (%83,3) savunmaktadır ve bu görüş nitel çalışmayı desteklemektedir.

Çizelge 10.13. Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum		Ortalama	Standard sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır	-	-	5	83,3	-	-	1	16,7	-	-	3,67	0,816
Farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır	1	16,7	4	66,7	-	-	1	16,7	-	-	3,83	0,983
Firma kültürünüz iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklemektedir	-	-	5	83,3	-	-	1	16,7	-	-	3,67	0,816
Projelerde bilgi paylaşımı güven gerektirir	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7	-	-	3,67	1,211
Proje bilgilerinin paylaşımı cesaretlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir	1	16,7	3	50,0	1	16,7	-	-	1	16,7	3,50	1,378
Teknoloji yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar	4	66,7	1	16,7	-	-	-	-	1	16,7	4,17	1,602
Farklı kültürlere sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı, birlikte çalışılan zaman arttıkça daha etkili olmaktadır	3	50,0	2	33,3	-	-	-	-	1	16,7	4,00	1,549
Farklı kültürlere sahip çalışanlarla iletişim, bilgi paylaşıldıkça daha etkili olmaktadır	3	50,0	2	33,3	-	-	-	-	1	16,7	4,00	1,549
Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, firmadaki gücümün zayıflamasına neden olur	-	-	-	-	-	-	3	50,0	3	50,0	1,50	0,548
Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, başkalarının sahip olmadığı bilgiyi kaybetmeme neden olur	-	-	-	-	-	-	4	66,7	2	33,3	1,67	0,516
Bilgiyi paylaşmam, zaman kaybına neden olur	-	-	-	-	-	-	4	66,7	2	33,3	1,67	0,516
Bilgiyi paylaşmam, firmadaki imajımın gelişmesini sağlar	-	-	4	66,7	-	-	-	-	2	33,3	3,00	1,549
Bilgiyi paylaşan kişiler, paylaşmayanlara göre firmamızda daha prestijli olurlar	2	33,3	2	33,3	2	33,3	-	-	-	-	4,00	0,894
Bilgiyi paylaşmam, farklı kültürlerle ilişkilerimi güçlendirmektedir	2	33,3	3	50,0	-	-	-	-	1	16,7	3,83	1,472
Bilgiyi paylaştığım zaman firma tarafından ödüllendirilmekteyim	-	-	-	-	2	33,3	2	33,3	2	33,3	2,00	0,894
Deneyimlere dayalı bilginin (hafızalardaki bilgi) paylaşılması zordur	-	-	-	-	2	33,3	3	50,0	1	16,7	2,17	0,753
Çalışma arkadaşlarımla rekabet arttıkça bilgi paylaşımı azalır	-	-	-	-	2	33,3	4	66,7	-	-	2,33	0,516

Bilgi paylaşımında iletişimin önemi gerek nitel araştırma analizinde gerekse de nicel araştırma analizinin önceki bölümlerinde belirtilmiştir. Farklı kültürlerle iletişimin bilgi paylaşıldıkça daha etkili olduğu görüşü hakimdir (%83,3). İletişimin bilgi paylaşımındaki önemi bu sorunun analizinde de görülmektedir.

Bilgiyi paylaşmanın firmadaki güçlerinin zayıflamasına neden olacağı sorusunun analizi incelendiğinde bilgi paylaşımının güç kaybetmeye neden olmadığı katılımcıların tamamı tarafından savunulmaktadır. Benzer şekilde bilgi paylaşımı sonucunda sahip olunan bilginin kaybedilme düşüncesi katılımcıların tamamı tarafından kabul edilmemektedir.

Bilgi paylaşımının zaman kaybına neden olmadığı görüşü hakimdir. Bu analiz sonucuna göre, önceki örnek olay çalışmalarında olduğu gibi katılımcıların bilgi paylaşımı ve yönetiminin önemli avantajlar getireceği konusunda bilgiye sahip oldukları ve konunun önemini kavradıkları kanısına varmak mümkündür.

Katılımcılar, bilgi paylaşımı sonunda firmadaki imajlarının gelişmesini sağlaması konusunda görüş ayrılığına düşmüşlerdir. Katılımcıların %66,7'si imajlarının geliştiğini, %33,3'ü ise bilgi paylaşımı ile imaj arasında bir ilişki görmediğini belirtmiştir.

Katılımcılar, bilgi paylaşımı sonunda firmadaki prestijlerinin arttığı konusunda görüş bildirmiştir (%66,7). Bilgi paylaşımının farklı kültürlerle ilişkileri güçlendirmesi de katılımcılar arasında hakim olan görüştür (%83,3). Dolayısıyla iletişim ve bilgi paylaşımının farklı kültürlerle çalışmada önemli rol oynadığı görülmekte ve analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir. Bilgi paylaşımı sonucunda herhangi bir ödüllendirmenin olmadığı görüşü hakimdir ve analiz sonucu nitel çalışmayı desteklemektedir.

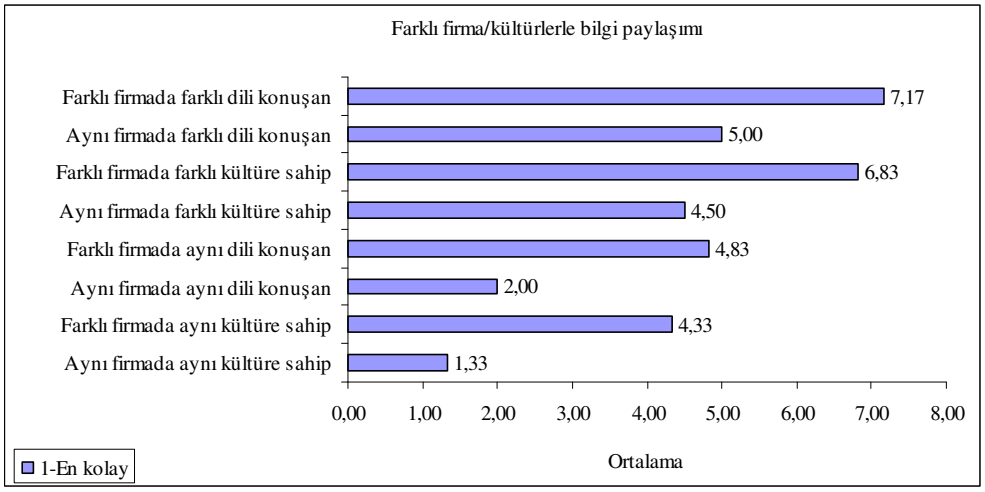
Katılımcıların çoğunluğu deneyimlere dayalı bilginin paylaşılmasının zor olmadığını belirtmiştir. Katılımcılar, çalışanlar arasındaki rekabetin artması ile bilgi paylaşımının azaldığını kabul etmemektedir.

Yukarıdaki analiz sonuçları, büyük çoğunlukla örnek olay çalışması-I ve II'de elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımı değişkenlerinin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir.

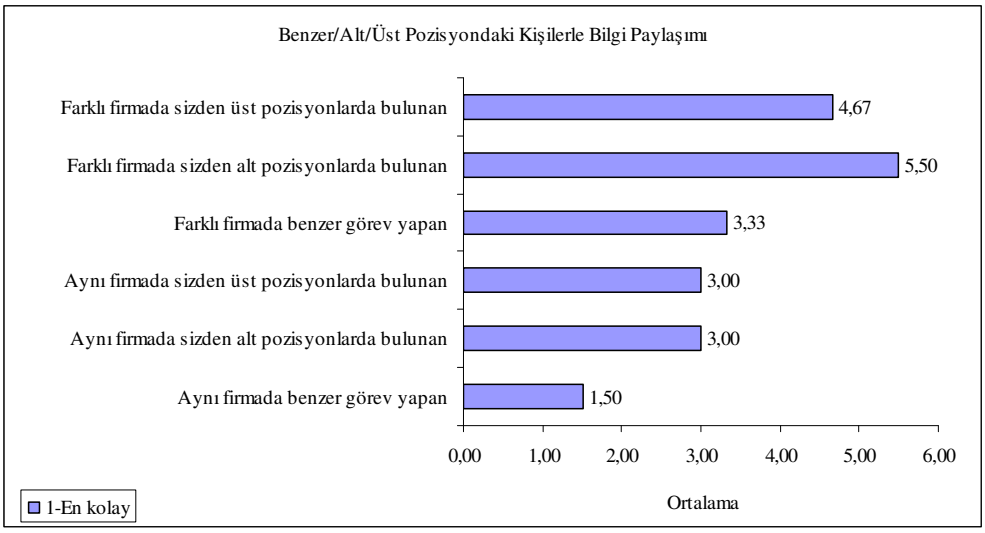
Katılımcıların tamamı Türk profesyonellerden oluştuğu için milliyetler arası farklılıklar test edilememiştir. Benzer şekilde katılımcıların tamamı lisans derecesine sahip oldukları için eğitim seviyesine göre de farklılıklar test edilememiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir ($p>0,005$).

Farklı kültürlerle bilgi paylaşımında aynı firmada aynı kültüre / dile sahip çalışanlarla daha kolay ve doğal olarak bilginin paylaşıldığı belirtilmektedir (Şekil 10.37). Dolayısıyla aynı kültür ve dile sahip olmanın yanında aynı firmada çalışmak da bilgi paylaşımının daha etkin olmasını sağlayan bir faktör olarak göze çarpmaktadır.



Şekil 10.37. Farklı firma/kültürlerle bilgi paylaşımı

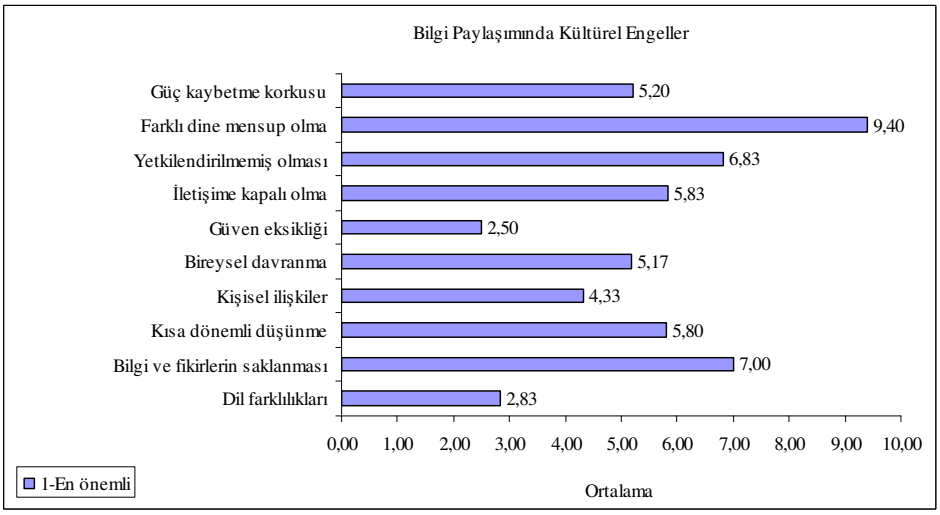
Katılımcılara benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı sorulduğunda aynı firmada benzer görev yapanlar ile bilgiyi daha kolay paylaştıkları görülmektedir (Şekil 10.38). Yüksek güç mesafesindeki Türk kültürüne sahip çalışanların bilgi paylaşımı konusundaki bu görüşleri Hofstede'nin [34] yüksek güç mesafesi boyutu ile ilişkilendirilebilir ve desteklenebilir. Bir önceki bulgular ile de ilişkili olarak, aynı firmada olmanın bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı söylenebilir.



Şekil 10.38. Benzer/alt/üst pozisyondaki kişilerle bilgi paylaşımı

10.5.9 Bilgi paylaşımında kültürel engeller

Katılımcılara bilgi paylaşımında kültürel engeller genel bir soru olarak sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre güven eksikliği ve dil farklılıkları en önemli faktörler olarak bulunmuştur (Şekil 10.39). Sonuçlar, bilgi paylaşımı problemlerinde nitel çalışmada elde edilen verileri destekler niteliktedir. Kişisel ilişkiler üçüncü önemli engel olarak ortaya çıkmıştır. Farklı dine mensup olma bilgi paylaşımında önemsiz bir faktör olarak görülmektedir ve araştırmanın önceki bulgularını desteklemektedir.



Şekil 10.39. Bilgi paylaşımında kültürel engeller

Bilgi paylaşımında kültürel engellere ilişkin faktörlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 10'a kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 5,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 10.14'de verilmiştir.

Çizelge 10.14. Bilgi paylaşımında kültürel engeller t-testi sonuçları

	Test Değeri = 5.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
Dil farklılıkları	-2,344	5	,066	-2,667	-5,59	,26
Bilgi ve fikirlerin saklanması	,968	4	,388	1,500	-2,80	5,80
Kısa dönemli düşünme	,452	4	,675	,300	-1,54	2,14
Kişisel ilişkiler	-1,075	5	,331	-1,167	-3,96	1,62
Bireysel davranma	-,400	5	,706	-,333	-2,48	1,81
Güven eksikliği	-7,006	5	,001*	-3,000	-4,10	-1,90
İletişime kapalı olma	,400	5	,706	,333	-1,81	2,48
Yetkilendirilmemiş olması	1,116	5	,315	1,333	-1,74	4,40
Farklı dine mensup olma	9,750	4	,001**	3,900	2,79	5,01
Güç kaybetme korkusu	-,242	4	,821	-,300	-3,75	3,15

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 10.14'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi paylaşımında kültürel engellerden sadece güven eksikliği katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur. Farklı dine mensup olma ise önemsiz bulunmuştur. Kalan değişkenler ise ne önemli ne de önemsiz engeller olarak belirlenmiştir.

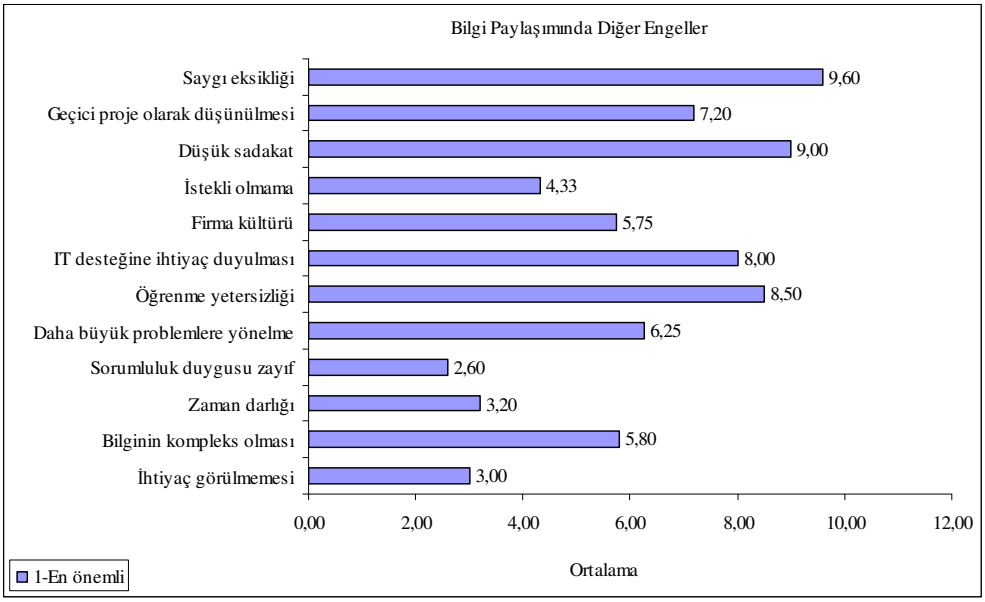
Bilgi paylaşımında kültürel engellerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir.

Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir ($p>0,005$).

10.5.10 Bilgi paylaşımında diğer engeller

Katılımcılara son olarak bilgi paylaşımında karşılaşılan diğer engellerin önem derecelerine göre listelemeleri istenmiştir. Şekil 10.40'da verilen analiz sonuçlarına göre çalışanların sorumluluk duygularının zayıf olması ve bilgi paylaşımına ihtiyaç görülmemesi en önemli engeller olarak göze çarpmaktadır.

Bilgi paylaşımında diğer engellere ilişkin faktörlerin ortalamalarının istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin olası sıralaması 1'den 12'ye kadardır. Dolayısıyla her değişken için öngörülen ortalama 6,5 olacaktır. Analiz sonuçları Çizelge 10.15'de verilmiştir.



Şekil 10.40. Bilgi paylaşımında diğer engeller

Çizelge 10.15. Bilgi paylaşımında diğer engeller t-testi sonuçları

	Test Değeri = 6.5					
					Ortalamanın %95 Güven Aralığı	
	t	sd	p	Ortalama Farkı	Alt Sınır	Üst Sınır
İhtiyaç görülmemesi	-5,534	4	,005*	-3,500	-5,26	-1,74
Bilginin kompleks olması	-,686	4	,530	-,700	-3,53	2,13
Zaman darlığı	-2,205	4	,092	-3,300	-7,46	,86
Sorumluluk duygusu zayıf	-7,649	4	,002*	-3,900	-5,32	-2,48
Daha büyük problemlere yönelme	-,200	3	,854	-,250	-4,23	3,73
Öğrenme yetersizliği	1,922	3	,150	2,000	-1,31	5,31
IT desteğine ihtiyaç duyulması	1,643	3	,199	1,500	-1,41	4,41
Firma kültürü	-,502	3	,650	-,750	-5,50	4,00
İstekli olmama	-1,215	5	,278	-2,167	-6,75	2,42
Düşük sadakat	2,739	3	,071	2,500	-,41	5,41
Geçici proje olarak düşünülmesi	,372	4	,729	,700	-4,52	5,92
Saygı eksikliği	1,833	4	,141	3,100	-1,60	7,80

*p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemli
**p=0,05 anlamlılık düzeyinde önemsiz

Çizelge 10.15'de görüleceği üzere, %5 anlamlılık düzeyinde bilgi paylaşımında diğer engellerden 'ihtiyaç görülmemesi' ve sorumluluk duygusu zayıf' değişkenleri katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur.

Kalan değişkenler ise ne önemli ne de önemsiz engeller olarak belirlenmiştir. Bilgi paylaşımında diğer engellerin bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Kruskal Wallis testlerinin analiz sonuçları, katılımcıların görüşleri arasında meslek, inşaat sektörü deneyimi, uluslararası inşaat sektörü deneyimi, yönetim kademesi ve farklı ülkelerdeki deneyim sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığını göstermiştir (p>0,005).

11. SONUÇLAR

Uluslararası inşaat projelerinde ulusal kültürel farklılıklar ve kültürlerarası yönetim, küreselleşme ve rekabet nedeniyle gün geçtikçe önem kazanan konulardır. Uluslararası inşaat projelerinde ulusal kültürel farklılıkların etkisinin ihmal edilmesi projelerin başarısızlığına neden olabilmektedir. Diğer yandan bu farklılıkların başarılı yönetimi ise projelerde önemli avantajlar sağlayabilmektedir.

Bu çalışmada çok-uluslu organizasyonların ve farklı kültürlerin bir arada bulunduğu uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkları ortaya çıkarılması ve bu farklılıkların Türk inşaat firmalarının proje yönetim uygulamalarına olan etkisinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Türk inşaat firmalarının yer aldığı uluslararası projeler bu araştırmanın odak noktasını oluşturmuştur. Türk inşaat firmaları ile ortak girişim ortaklığı oluşturdukları diğer firmalar arasındaki kültürel farklılıklar, bu farklılıkların yönetilme biçimleri, proje yönetim uygulamalarına olan etkileri ve farklı kültürlerden meydana gelen proje ekipleri arasındaki kültürel farklılıklar incelenmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca proje yönetim uygulamalarından bilgi yönetimi kavramına odaklanılmış ve kültürlerarası bilgi yönetimi konusu derinlemesine incelenmiştir.

Araştırmanın ilk aşaması İngiltere'de pilot çalışma ile gerçekleştirilmiştir. İngiliz yöneticiler arasında gerçekleştirilen çalışmada kültürel farklılıkların proje yönetim uygulamalarına etkileri araştırılmıştır. Pilot çalışmanın sonuçları, araştırmanın ana çalışmasına zemin hazırlamış ve bu doğrultuda ana çalışmanın şekillenmesini sağlamıştır.

Araştırmanın ana çalışmaları, Katar, Libya ve Bulgaristan'da yapımı devam eden uluslararası inşaat projelerinde gerçekleştirilmiştir. Türk inşaat firmalarının yer aldığı bu projelerde araştırmacı, nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanarak ve bu projelerde belli sürelerde bulunarak veri toplamıştır.

Araştırma bulguları, uluslararası inşaat projelerinde ulusal kültürel farklılıkların projelerin performansını önemli derecelerde etkileme potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir. Örnek olay çalışmalarında elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir ve ulusal kültürel farklılıkların proje süresince proje yönetim uygulamalarına olan etkilerini ortaya koymaktadır.

Araştırma hipotezlerinin örnek olay çalışmalarının sonuçlarına göre desteklendiği görülmektedir:

- ***Kültürel farklılıklar, uluslararası inşaat projelerinde iş yapan Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarını etkilemektedir***

Bu hipotez, hem nitel hem de nicel araştırmalardan elde edilen bulgular ile desteklenmiştir. Ulusal kültürel farklılıkların özellikle bazı yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi açıkça görülmüştür. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemlerin firmalara olan maliyetini ve etki şiddetini tahmin etmek oldukça zordur. Bu araştırma kapsamında bu etki şiddetini belirlemek yer almamaktadır ve etkiler projeden projeye de farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak kültürel farklılıkların ihmal edilmemesi gerektiği bu araştırma sonuçlarından da açıkça görülmektedir.

Katar'da Türk-Japon ortak girişimi ile inşa edilen projede ulusal kültürel farklılıkların bilgi yönetimi, zaman yönetimi, insan kaynakları yönetimi, müzakere ve sözleşme yönetimi uygulamalarını etkilediği belirlenmiştir. Kültürel farklılıkların bu proje yönetim uygulamalarını çoğunlukla olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Japonların monokronik kültüre sahip olmaları; karar verme mekanizması olarak kullandıkları ringi sisteminin yavaş işlemesi ve bu sistemde bilgi akışının tek taraflı olması; bilgi paylaşımında ketum davranmaları; risk almaktan, inisiyatif kullanmaktan ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmaları; parachical yaklaşım sergilemeleri; yüksek bağlamlı kültürün en uç noktasında olmaları nedeniyle iletişimde yaşanan problemler; yüksek güç mesafesi ile ilişkilendirilebilecek emir verme ve yönetme alışkanlıkları proje yönetim uygulamalarında Japonlarla yaşanan problemlerde öne çıkan unsurlar olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla Türk inşaat firmalarının gelecekte olası bir Japon ortaklığı girişimlerinde yukarıda belirtilen hususlara dikkat etmeleri gerekir. Japonlarla üstlenilecek işlerde, özellikle Katar'da gerçekleştirilen proje gibi kompleks ve proje değişikliklerinin çok fazla olabileceği projelerde, projenin başlangıcında proje kapsamının çok detaylı ve dikkatli belirlenmesi, proje sürecinde Japonlarla ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları azaltabilecektir.

Japonların yavaş karar vermeleri göz önüne alınarak müzakere aşamasında sabırlı olunması projenin başlangıç aşamasında karşılıklı güvenin temellerinin atılmasında önemli rol oynayacaktır. Ancak proje sürecinde de yavaş karar verme mekanizmaları göz önünde bulundurularak proje kapsamının iyi yönetilmesi, mümkün ise projedeki aktivitelerin Türk ve Japon firmaları arasında dağıtılması projenin verimliliğini önemli oranda arttıracaktır. Japonlarla bilgi paylaşımının daha etkili olmasını sağlamak, uyum sürecinin hızlandırılması ve karşılıklı güvenin arttırılması ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla uyum sürecini hızlandırmak ve karşılıklı güveni en kısa sürede sağlamak, bilgi paylaşımının mükemmel olmasa bile daha verimli gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Libya'da Türk-Libya firmalarının ortak girişimi ile inşa edilen projede ise ulusal kültürel farklılıkların bilgi yönetimi, zaman yönetimi, insan kaynakları yönetimi, müzakere, sözleşme yönetimi, iş güvenliği yönetimi, kalite yönetimi ve maliyet yönetimi uygulamalarını etkilediği belirlenmiştir. Kültürel farklılıkların bu proje yönetim uygulamalarını yine çoğunlukla olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Arapların en üst seviyede polikronik kültüre sahip olmaları ve zamanı algılama farklılıkları; verimsiz çalışmaları; ilişki odaklı yapıya sahip olmaları ve iş yapmada kişisel ilişkileri herşeyin üzerinde tutmaları proje yönetim uygulamalarında Araplarla yaşanan problemlerde öne çıkan unsurlar olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla Türk inşaat firmalarının gelecekte olası bir Arap firma ortaklığı girişimlerinde yukarıda belirtilen hususlara dikkat etmeleri gerekir. Özellikle Libya'da personel istihdamında %50 kota olması nedeniyle firmaların Türkiye'den getirecekleri Türk işçilerinin kalitesine daha fazla önem vermeleri gerekir. Libya'da yerli firma ortaklığının zorunlu olması nedeniyle ihale aşamasında bu ortağın iyi tanınması ve geçmiş deneyimlerinin mutlaka araştırılması gerekir. Arap firmalarının teknik ve idari işlerde Türk firmalarına yeterli desteği vermemeleri göz önünde bulundurularak teknik ve idari pozisyonlardaki kadronun çok dikkatli seçilmesi önem taşımaktadır. Araplarla ve firmalarındaki yönetici pozisyonundaki kişilerle kişisel ilişkiler hayati önem taşımaktadır. Özellikle proje Libya'daki örnek çalışmada olduğu gibi şehir içinde gerçekleştirilen bir proje ise ve idari makamlarla sürekli temas gerektiriyorsa kişisel ilişkilerin mutlaka geliştirilmesi gerekir. Yerel kanunların bilinmemesi ve

bu kanunların tercüme edilmemesi her üç örnek olay çalışmasında da ortaya çıkan problemlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla Arap ülkelerinde iş yapacak firmaların bu ülkelerin yerel kanunlarını ve standardlarını mutlaka tercüme etmeleri ve proje başlamadan bu kanunlar hakkında yeterli bilgiye kavuşmaları, proje sürecinde yaşanabilecek olası problemlerin en aza indirgenmesini sağlayacaktır.

Bulgaristan'da Türk firmalarının ortak girişimi ile inşa edilen projede ise ulusal kültürel farklılıkların bilgi yönetimi, zaman yönetimi, insan kaynakları yönetimi, sözleşme yönetimi, iş güvenliği yönetimi ve kalite yönetimi uygulamalarını etkilediği belirlenmiştir. Kültürel farklılıkların bu proje yönetim uygulamalarını yine çoğunlukla olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Bulgarların zamanı algılama farklılıkları ve verimsiz çalışmaları proje yönetim uygulamalarında Bulgarlarla yaşanan problemlerde öne çıkan unsurlar olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla Türk inşaat firmalarının gelecekte Bulgaristan'da proje üstlenmeleri halinde yukarıda belirtilen hususlara dikkat etmeleri gerekir. Özellikle Bulgaristan'da personel istihdamında uygulanan %90'lık kota, firmaların nitelikli personel bulmada büyük problemler yaşamasına neden olmaktadır. Bunun çözümü ancak siyasi ilişkilerle mümkün görülmektedir. İnşaat firmalarının bu sorunu tek başına çözmeleri mümkün görünmemektedir. Bulgar personel istihdamı, proje yönetim uygulamalarında verimsizliğin en önemli nedenlerinden biridir. Dolayısıyla bu problemin çözümü, Türk firmalarının projelerdeki performansları için hayati önem taşımaktadır. Müşavir firma ilişkileri de Bulgaristan'daki projede önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Müşavir firmalardaki Bulgar mühendislerin deneyim eksiklikleri, mühendislik muhakemelerini kullanmamaları ve iletişime kısmen açık olmaları yaşanan problemlerin başında gelmektedir. Bu problemlerin çözümü zaman almaktadır ve büyük oranda uyum sürecine bağlıdır.

- ***Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticiler kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parochial yaklaşımlar adapte etmektedir.***

Araştırmada bu hipotez de desteklenmiştir. Görüşmeler ve anket çalışmasından elde edilen bulgular, Türk yöneticilerinin kültürel farklılıklar

karşısında etnosentrik yaklaşımlar adapte ettiklerini göstermektedir. Etnosentrik yaklaşımlar, genelde problemlerin ulusal kültüre atfedilmesinden kaynaklanmaktadır. Anket çalışmasının analizi yabancı ülkelerde iş yapmanın ülke içinde iş yapmaktan daha zor olduğunu göstermektedir ve bu sonuç da hipotezin etnosentrik öğesini doğrulamaktadır. Kültürel farklılıklar, fırsatlar yerine problemlerin kaynağı olarak görülmektedir. Kültürel farklılıklar için sinerjik yaklaşımların eksikliği görülmektedir. Kültürel farklılıklar karşısında yöneticilerin etnosentrik yerine sinerjik yaklaşım sergilemeleri anlaşmazlıkların azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır.

- ***Uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmaları farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermemektedir.***

Görüşmeler ve anketlerden elde edilen bulgular bu hipotezi doğrulamaktadır. Uluslararası projelerde görev yapan çalışanların kültürel konularda çok yetersiz eğitim aldıkları ve firmaları tarafından bu konuda yeterli düzeyde desteklenmedikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan yönetici, uzman ve mühendisler, kültürel konularda eğitimin gerekli olduğunu ancak farklı nedenlerle (zaman yetersizliği, firma desteğinin yetersizliği, uygulama güçlükleri vs) eğitimlerin sağlanmadığını ifade etmiştir. Gelecekte bu tip eğitimlerin verilme ihtimali de şüphelidir. Ancak kültürel farklılıklar konusunda hazırlıkların yeterince yapılmaması ve yabancı ülkelere giden çalışanların kültürler konusunda yeterince bilgilendirilmemesi personel sirkülasyonuna yol açan önemli faktörlerden biridir. Bu araştırmada da projelerde personel sirkülasyonunun fazla olduğu ve kültürel konulardaki bilgi eksikliğinin sirkülasyona etki eden nedenlerden biri olduğu görülmüştür. Yabancı ülkelere gönderilen çalışanların o ülkelere adapte olmaları son derece önemlidir. Personel sirkülasyonunun fazla olması, firmalar için ek maliyet demektir. Dolayısıyla uluslararası projeler için personel seçiminde sadece teknik ve dil bilgi düzeylerini göz önüne almak, efektif bir yöntem olarak gözükmemektedir. Yönetici ve çalışanların yabancı ülkelere adapte olabilme yetenekleri de bu bağlamda önem kazanmaktadır. Yönetici ve

çalışanların da sadece para kazanmak amacıyla yabancı ülkelere gitmek istemeleri başarılı olmaları için yeterli değildir. Yönetici seçimlerindeki para odaklı yaklaşımın en aza indirgenmesi, kültürel farklılıkların da dikkate alındığı sinerjik yaklaşıma geçmenin önemli bir adımı olabilir.

- ***Türk inşaat firmaların yurtdışı projeleri için stratejik bir yaklaşım adapte etmemektedir***

Bu hipotezin araştırma sonuçlarına göre doğrulanması ya da reddedilmesi güçtür. Genel anlamda firmaların stratejik bir yaklaşımlarının olduğu ancak anket ve görüşme bulguları kullanılarak bu stratejilerin tanımlanması ve ülke içinde adapte ettikleri stratejilerden farklılıklar gösterdiğinin belirlenmesi oldukça zordur. Bunun en önemli nedeni olarak stratejilerin odak noktasının proje öncesi ya da sonrası yerine proje aşamasında olmasından kaynaklanmaktadır. Şekil 3.5'de gösterilen işletme türleri göz önüne alındığında araştırmanın gerçekleştirildiği firmaları bu kategorilerden birine dahil etmek oldukça güçtür. Örnek olay çalışması – I'deki firmanın uluslararası projelerdeki iş hacmi ve cirosu bakımından 'global', diğer örnek olay çalışmalarındaki firmaların ise merkez ofislerinin strateji üzerindeki etkisi ve kontrolü bakımından 'uluslararası' kategoriye daha eğilimli olduğu söylenebilir.

- ***Kültürel farklılıklar, uluslararası inşaat projelerinde bilgi paylaşımını etkilemektedir***

Görüşmeler ve anketlerden elde edilen bulgular bu hipotezi doğrulamaktadır. Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en önemli amacı olduğu düşünüldüğünde ulusal kültürel farklılıkların etkisinin ihmal edilmemesi ve mutlaka dikkate alınması gereklidir. Bilgi paylaşımında yaşanan problemlerin başında yüksek – düşük bağlamlı kültürlerden kaynaklanan iletişim problemleri, ortak dilin etkili kullanılamamasından dolayı yaşanan yanlış anlaşılmalar, yüksek güç mesafesi ile ilişkilendirilebilecek bilgi saklama gelmektedir. Ortak dilin etkili kullanımı bu problemlerin içinde çözülmesi en kolay gözüken problemdir.

Yurtdışı projelerine gidecek personelin ortak dili etkili kullanan personellerden seçilecek olması problemi ancak tek taraflı çözebilecektir. Japonlar gibi ortak dil İngilizce'yi genellikle etkili kullanamayan uluslarla yapılacak işlerde karşı firmaların da aynı yöntemi seçerek etkili dil kullanabilen personellerini projelerde görevlendirmeleri gerekir. Yüksek – düşük bağlamlı kültür ve yüksek güç mesafesi nedeniyle bilgi saklama problemleri ise karşılıklı güvenin oluşması sonucu en aza indirgenebilir. Ancak kişisel özelliklerden dolayı bilgi saklama, çözülmesi en zor problemlerden biri olarak görünmektedir.

Sonuç olarak, ulusal kültürel farklılıkların uluslararası inşaat projelerinde mutlaka dikkate alınması ve ihmal edilmemesi gerekir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, Türk inşaat sektörüne uluslararası inşaat projelerinde kültür ve kültürel farklılıklar konularında katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Bu çalışma, 3 farklı ülkede gerçekleştirilmiştir. Gelecekte benzer çalışmaların daha fazla sayıda ülkede yapılması, kültürel farklılıklar konusundaki araştırma sonuçlarının genişletilmesi; özellikle Rusya, Türk Cumhuriyetleri, Avrupa'nın diğer ülkeleri ve Afrika'da yapılacak araştırmaların da dahil edilmesi ile Türk inşaat sektörüne önemli ölçüde katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmalarla birlikte, Türk inşaat firmalarının yurtiçinde yabancı ortaklar ile üstlendikleri projelerde yapılacak benzer araştırmalar, farklı kültürlerle yurtiçinde ve yurtdışında çalışmanın ortak özelliklerini ve farklılıklarını ortaya çıkarması bakımından büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

[1] Mahalingam, A., Levitt, R.E. ve Scott, W.R. ‘‘Cultural Clashes in International Infrastructure Development Projects: Which Cultures Matter?,’’ *CIB International Symposium on Procurement Systems*, Las Vegas, A.B.D., 2005.

[2] Dadfar, H. ve Gustavsson, P., ‘‘Competition by effective management of cultural diversity – the case of international construction projects,’’ *International Studies of Management and Organization*, **22**(4), 81-92, 1992.

[3] Miller, M., Fields, R., Kumar, A. ve Ortiz, R., ‘‘Leadership and Organizational Vision in Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team,’’ *Journal of Management in Engineering*, November/December, 2000.

[4] Pauleen, D.J., Wu, L.L. ve Dexter, S., ‘‘Exploring the relationship between national and organizational culture, and knowledge management,’’ *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management* (Ed: Pauleen, D.J.), Libraries Unlimited, Westport, ABD, 2007.

[5] Erez, M. ve Shokef, E., ‘‘The culture of global organizations,’’ in Smith, P.B., Peterson, M.F., Thomas, D.C. (ed), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications, ABD, 2008.

[6] Silverthorne, C.P., *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press, ABD, 2005.

[7] Kogut, B. ve Singh, U., ‘‘Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology,’’ *Organization Science*, **3**(3), 383-397, 1992.

[8] Thiessen, M.S.W., Hendriks, P.H.J. ve Essers, C., ‘‘Research and development knowledge transfer across national cultures,’’ *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management* (Ed: Pauleen, D.J.), Libraries Unlimited, Westport, ABD, 2007.

[9] Glisby, M. ve Holden, N., ‘‘Contextual constraints in knowledge management theory: The cultural embeddedness of Nonaka’s knowledge

creation company,'' *Knowledge and Process Management*, **10**(1), 29-36, 2003.

[10] Lervik, J.E., ''Knowledge management and knowledge transfer in multinational enterprises,'' in Smith, P.B., Peterson, M.F., Thomas, D.C. (ed), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications, ABD, 2008.

[11] Akıner, İ., Esin, N. ve Giritli, H., ''Türk inşaat endüstrisinde iş değerleriyle ilgili kültürel profil,'' itü dergisi, **4**(2), 47-58, 2005.

[12] Hofstede, G., *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Second Edition, Sage Publications, ABD, 2001.

[13] Harris, P.P., Moran, R.T. ve Moran S.V., *Managing Cultural Differences*, Houston: Gulf Publishing Company, Texas, ABD, 1996.

[14] Goodwin, R., *Personal relationships across cultures*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, 1999.

[15] Hodgetts, R.M. ve Luthans, F., *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw Hill, 5th Edition, 2003.

[16] Akıner, İ., *Satılık Kültürler – Liberal Mimarlar, Muhafazakar Mühendisler*, Karakutu Yayınları, İstanbul, 2005.

[17] Aycan, Z., ''Paternalizm: özgün yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma,'' *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000.

[18] Trompenaars, F., *Riding The Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1993.

[19] Sargut, A.S., *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

[20] Ügeöz, P., *Kültürlerarası İletişim*, Üstün Eserler, İstanbul, 2003.

[21] Mead, R., *International Management – Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell Publishers, ABD, 1994.

[22] Schneider, S. ve Barsoux, J.L., *Managing across cultures*, Prentice Hall, London, İngiltere, 1997.

[23] Leung, K., ‘‘Methods and Measurements in Cross-Cultural Management,’’ in Smith, P.B., Peterson, M.F., Thomas, D.C. (ed), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications, ABD, 2008.

[24] Williams, G. ve Bent, R., ‘‘Developing expatriate managers for Southeast Asia,’’ *Human Resource Management*, **6**, 2000.

[25] Ehtiyar, R., ‘‘Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme,’’ *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, **5**, 66-78, 2003.

[26] Law, J., ‘‘An investigation of national cultural factors impacting the management of an international project in South East Asia’’, MBA dissertation, *Henley Management College*, 1998.

[27] Deresky, H., *International Management – Managing across Borders and Cultures*, Harper Collins, New York, 1994.

[28] Hofstede, G., *Culture’s consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage, CA, 1980.

[29] Tayeb, M.H., *The Management of a Multicultural Workforce*, John Wiley & Sons, İngiltere, 1996.

[30] Kağıtçıbaşı, C., *Family and Human Development Across Cultures - A View From the Other Side*, NJ Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1996.

[31] Goodman, N.R., ‘‘Intercultural education at the university level: teacher-student interaction,’’ in Brislin, R.W., Yoshida, T. (ed), *Improving Intercultural Interactions – Modules for Cross-Cultural Training Programs*, Sage Publications, ABD, 1994.

[32] Holden, N.J., *Cross-Cultural Management – A Knowledge Management Perspective*, Prentice Hall, İngiltere, 2002.

[33] Schwartz, S., *Beyond Individualism – Collectivism: New cultural dimensions of values*, 1997.

[34] Hall, E.T., *Beyond culture*, Anchor Pres, Garden City, NY, 1976.

[35] Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R., ‘‘Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi,’’ *Yönetim ve Ekonomi*, **7**(1), 2001.

[36] Fatehi, K., *International Management – A Cross-Cultural and Functional Perspective*, Prentice-Hall, New Jersey, 1996.

[37] Hall, E.T. ve Hall, M.R., *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Garden City, NY: Doubleday, 1987.

[38] Morden, T., ‘‘Models of national culture – a management review,’’ *Cross Cultural Management*, **6**(1), 19-44, 1999.

[39] Hall, E.T., ‘‘The power of hidden differences,’’ in Bennett, M.J. (ed), *Basic Concepts of Intercultural Communication*, Intercultural Pres, ABD, 1998.

[40] Lewis, R.D., *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London, İngiltere, 2004.

[41] Gesteland, R.R., *Cross-Cultural Business Behavior – Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Danimarka, 2002.

[42] Bechtold, B.L., ‘‘Towards a participative organisational culture: evolution or revolution?,’’ *Empowerment in Organisations*, **5**(1), 4-15, 1997.

[43] Baird, L.S., James, E.P. ve Mahon, J.F., *Management Functions and Responsibilities*, Harper Collins, New York, 1990.

[44] Cameron, K.S. ve Quinn, R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, New York, 1999.

[45] Chini, T.C., *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Palgrave Macmillan, ABD, 2005.

[46] Adler, J.N., ‘‘A typology of management studies involving culture,’’ *Journal of International Business Studies*, **14**(2), 29-47, 1983.

[47] Kluckholn, F. ve Strodtbeck, F., *Variations in value orientations*, Evanston, IL: Row Paterson, 1961.

[48] Habermans, J., *Communication and the evolution of society*, Beacon Press, Boston, 1976.

[49] Nemli, E., *Kültürlerarası İletişim*, Uluslararası Yönetim Dersi, YTÜ, 2006.

[50] Adler, J.N., *Cultural Synergy: The Management of Cross Cultural Organizations*, San Diego, California University Associates, 1980.

[51] Magee, K.C., *The impact of organizational culture on the implementation of performance management*, PhD Dissertation, Georgia State University, 2002.

[52] Noordhervan, N.G., Koen, C.I. ve Beugelsdijk, S., *Organizational culture and network embeddedness*, Discussion paper, Center, No.2002-91, 2002.

[53] Scarborough, J., *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management*, Quorum Books, ABD, 1998.

[54] Inglehart, R.F., *Modernization and Post-modernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Pres, 1997.

[55] Inglehart, R. ve Baker, W., ''Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values,'' *American Sociological Review*, **65**, 19-51, 2000.

[56] Tajfel, H. ve Turner, J.C., ''An integrative theory of intergroup conflict,'' In W.G. Austin ve S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.

[57] Arslan, G., ''Uluslararası inşaat sektörü ve Türk müteahhitliğinin sektör içindeki yeri,'' *3.Yapı İşletmesi Kongresi*, 32-44, 29-30 Eylül, İzmir, 2005.

[58] Chan, E.H.W. ve Tse, R.Y.C., ''Cultural considerations in international construction contracts,'' *Journal of Construction Engineering and Management*, **129**(4), 375-381, 2003.

[59] Mawhinney, M., *International Construction*, Blackwell Science, 2001.

[60] Stebblings, S.B., ''Dispute resolution in major projects,'' *International Dispute Resolution Conference*, Hong Kong International Arbitration Centre, Hong Kong SAR, 5, 1998.

[61] Türkiye Müteahhitler Birliği, *İnşaat Sektörü Analizi – Ekonomiye Bakış ve İnşaat Sektörü*, Temmuz 2010, 2010a. www.tmb.org.tr

[62] Global Insight, 2005. www.globalinsight.com

[63] Özdamar, Z. ve Yavuz, B., *Türk Yapı Sektörü Raporu 2005*, Yapı-Endüstri Merkezi, 2005.

[64] Türkiye Müteahhitler Birliği, 2009a. www.tmb.org.tr

[65] Türkiye Müteahhitler Birliği, *İnşaat Sektörü Analizi – 2009 İlk Altı Ay ve Geleceğe Bakış*, Ekim 2009, 2009b. www.tmb.org.tr

[66] Türkiye Müteahhitler Birliği, *İnşaat Sektörü Analizi – 2010 ve Geleceğe Bakış*, Nisan 2010, 2010b. www.tmb.org.tr

[67] Tavakoli, A. ve Tulumen S.C., ‘‘Construction industry in Turkey,’’ *Construction Management and Economics,* **8**(1), 77-87, 1990.

[68] Giritli, H., Sözen, Z., Flanagan, R. ve Lansley, P., ‘‘International contracting: a Turkish perspective,’’ *Construction Management and Economics,* **8**(4), 415-430, 1990.

[69] Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006. www.tmb.org.tr

[70] Türkiye Müteahhitler Birliği, *İnşaat Sektörü Analizi – 2009’un Ardından…-Dünya-Avrupa-Türkiye Ekseninde Ekonomiye ve İnşaat Sektörüne Bakış*, Ocak 2010, 2010c. www.tmb.org.tr

[71] Engineering News-Record, *Top International Contractors 2010*, Engineering News-Record, 2010. www.enr.com

[72] Dikmen, İ. ve Birgönül, T., ‘‘An investigation of the factors that affect international market entry decisions,’’ *COBRA 2000, Proceedings of the RICS Foundation construction and building research conference*, Nottingham Trent University, 5-6 September, 2002.

[73] Dikmen, İ. ve Birgönül, M.T., ‘‘Neural Network Model to Support International Market Entry Decisions,’’ *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, 130(1), 59-66, 2004.

[74] Öz, O., ‘‘Sources of competitive advantage of Turkish construction companies in international markets,’’ *Construction Management and Economics*, **19**, 135-144, 2001.

[75] Korkmaz, S. ve Messner, J.I., ‘‘Competitive positioning and continuity of construction firms in the international markets,’’ 2006. www.engr.psu.edu/Symposium2006/papers/Session%203A%20-%20Sustainable%20Engineering/Korkmaz.doc

[76] Hill, C.W.L., *International Business: Competing in the Marketplace*, Irwin, Boston, MA, 1998.

[77] Norwood, S.R. ve Mansfield, N.R., ‘‘Joint venture issues concerning European and Asian construction markets of the 1990’s,’’ *International Journal of Project Management*, **17**(2), 89-93, 1999.

[78] Özorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. ve Birgönül, M.T., ‘‘Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures,’’ *International Journal of Project Management*, **25**(8), 799-806, 2007.

[79] Çulpan, R., *Global Business Alliances – Theory and Practice*, Quorum Books, London, İngiltere, 2002.

[80] Galipoğulları, N., *İnşaat Yönetimi*, Birsen Yayınevi, İstanbul, 2001.

[81] Beamish, P.W. ve Delios, A., ‘‘Incidence and Propensity of Alliance Formation,’’ in *Cooperative Strategies: European Perspectives*, New Lexington Pres, San Francisco, CA, 1997.

[82] Bing, L., Tiong, R.L.K., Fan, W.W. ve Chew, D.A.S., ‘‘Risk management in international construction joint ventures,’’ *Journal of Construction Engineering and Management*, **125**(4), 277-284, 1999.

[83] Stahl, G.K., ‘‘Cultural dynamics and impact of cultural distance within mergers and acquisitions,’’ in Smith, P.B., Peterson, M.F. ve Thomas, D.C. (ed), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications, USA, 2008.

[84] Hall, W., *Managing cultures: making strategic relationships work*, John Wiley & Sons, Chichester, İngiltere, 1995.

[85] Hoecklin, L., *Managing Cultural Differences – Strategies for Competitive Advantage*, Addison-Wesley Longman Ltd, 1995.

[86] Cox, T.H. ve Blake, S., ‘‘Managing cultural diversity: implication for organizational competitiveness,’’ *Academy of Management Executive*, **5**(3), 45-56, 1991.

[87] Nemeth, C.J., ‘‘Differential Contributions of Majority and Minority Influence,’’ *Psychological Review*, **93**, 23-32, 1986.

[88] Egginton, B.E., ‘‘Cultural Complexity and the Improved Performance of Large International Projects,’’ *International Engineering Management Conference*, Delhi, Hindistan, 1993.

[89] Genç, N., *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

[90] Özkalp, E., *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

[91] Bennett, M.J., ‘‘Intercultural communication: a current perspective,’’ in Bennett, M.J. (ed), *Basic Concepts of Intercultural Communication*, Intercultural Press, ABD, 1998.

[92] Perlmutter, H., ‘‘The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,’’ *Columbia Journal of World Business*, **4**(1), 9-18, 1969.

[93] Kıvrak, S., Arslan, G., Dikmen, İ. ve Birgönül, M.T., ‘‘Capturing knowledge in construction projects: knowledge platform for contractors,’’ *ASCE Journal of Management in Engineering*, **24**(2), 87-95, 2008.

[94] Dervişoğlu, H.G., *Stratejik Bilgi Yönetimi*, Dışbank Kitapları, 2004.

[95] Tiwana, A., *The Knowledge Management Toolkit*, Pearson Education. (Çev.: Bilginin Yönetimi, Elif Özsayar, Dışbank Kitapları, 2002), 2000.

[96] O’Dell, C., Grayson, C.J. ve Essaides, N., *If Only We Knew What We Know,* The Free Press, (Çev.: Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik, Günhan Günay, Dışbank Kitapları, 2002), 1998.

[97] Barutçugil, İ., *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2002.

[98] Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York, 1967.

[99] Nonaka, I. ve Takeuchi, H., *The knowledge creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, İngiltere, 1995.

[100] Al-Ghassani, A.M., Anumba, C.J., Carillo, P.M. ve Robinson, H.S., ‘‘Tools and Techniques for Knowledge Management,’’ *Knowledge Management in Construction* (Ed: Anumba, C.J., Egbu, C., Carillo, P), Blackwell Publishing, 83-102, 2005.

[101] Laudon, K.C. ve Laudon, P.L., *Management Information Systems*, 4th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

[102] Greengard, S., ‘‘Will your culture support KM ?,’’ *Workforce*, **77**(10), 93-94, 1998.

[103] Szulanski, G., *Intra-Firm Transfer of Best Practices Project*, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi, 1994.

[104] Awad, E.M. ve Ghaziri, H.M., *Knowledge Management*, Prentice Hall, ABD, 2003.

[105] Carillo P., Robinson H., Al-Ghassani A. ve Anumba C., ‘‘Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers,’’ *Project Management Journal*, 46-56, 2004.

[106] Egbu C.O. ve Robinson, H.S., ‘‘Construction as a Knowledge-Based Industry,’’ *Knowledge Management in Construction* (Ed: Anumba, C.J., Egbu, C., Carillo, P), Blackwell Publishing, 31-49, 2005.

[107] Al-Ghassani, A.M., *Improving the structural design process: a knowledge management approach*, PhD Thesis, UK, 2003.

[108] e-COGNOS, *Methodology, tools and architectures for electronic, consistent knowledge management across projects and between enterprises in the construction domain*, 2002. www.e-cognos.org

[109] Tserng, H.P. ve Lin, Y.C., ‘‘Developing an activity-based knowledge management system for contractors,’’ *Automation in Construction*, **13**, 781-802, 2004.

[110] Fong, P.S.W. ve Wong, K.C., ‘‘Capturing and Reusing Building Maintenance Knowledge: A Socio-Technical Perspective,’’ *Knowledge Management in the Construction Industry: A Socio-Technical Perspective* (Ed: Kazi, A.S.), Idea Group Publishing, 67-89, 2005.

[111] Orange G., Burke A. ve Cusham, M., *An approach to support reflection and organisational learning within the UK Construction Industry*, Cape Town, SA, 1999.

[112] Kamara, J.M., Anumba, CJ., Carillo, P.M. ve Bouchlaghem, N.M., ‘‘Conceptual Framework for Live Capture and Reuse Project Knowledge,’’ Construction IT: Bridging the Distance, *Proc. CIWB078 International Conference on Information Technology for Construction*, Waiheke Island, New Zealand, 178-185, 2003.

[113] Carillo P. ve Anumba C., ‘‘Knowledge Management in the AEC Sector: an Exploration of the Mergers and Acquisitions Context,’’ *Knowledge and Process Management*, 2002.

[114] Anumba, C.J., Kamara, J.M. ve Carillo, P.M., ‘‘Knowledge Management Strategy Development: A CLEVER Approach,’’ *Knowledge Management in*

Construction (Ed: Anumba, C.J., Egbu, C., Carillo, P), Blackwell Publishing, 151-159, 2005.

[115] Kamara, J.M., Augenbroe, G., Anumba, C.J. ve Carillo, P.M., ‘‘Knowledge Management in the architecture, engineering and construction industry,’’ *Construction Innovation*, **2**, 53-67, 2002.

[116] Kamara, J.M., Anumba, C.J. ve Carillo, P.M., ‘‘Cross-Project Knowledge Management,’’ *Knowledge Management in Construction* (Ed: Anumba, C.J., Egbu, C., Carillo, P), Blackwell Publishing, 103-120, 2005.

[117] Henley Knowledge Management Forum, *Introduction to Knowledge Management in Construction*, Henley Management College, 2004.

[118] Carillo, P.M., Anumba, C.J. ve Kamara, J.M., ‘‘Knowledge Management Strategy for Construction: Key IT and Contextual Issues,’’ *Proceedings of CIT 2000*, Reykjavik, Iceland, Gudnason,G. (ed.), 155-165, 2000.

[119] Nguyen, N.T.B., Umemoto, K. ve Medeni, T.D., ‘‘Towards a theoretical model of cross-cultural knowledge management,’’ *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, **7**(9), 2007.

[120] Boisot, M., *Information and organisations: The manager as anthropologist*, London: Fontana/Collins, 1987.

[121] Chase, R., ‘‘The knowledge-based organization: An international survey,’’ *Journal of Knowledge Management*, **1**(1), 38-49, 1997.

[122] Gupta, A.K. ve Govindarajan, V., ‘‘Knowledge flows within multinational corporations,’’ *Strategic Management Journal*, **21**(4), 473-496, 2000.

[123] Hutchings, K. ve Michailova, S., ‘‘Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: The role of personal networks,’’ *Journal of Knowledge Management*, **8**(2), 84-94, 2004.

[124] Giritli, H., Yazıcı, E.O., Oraz, G.T. ve Acar, E., ‘‘Organizational Culture: A Comparative Analysis from the Turkish Construction Industry,’’ *The Joint International Conference on Construction Culture, Innovation and Management (CCIM) – Sustainable Development through Culture and Innovation*, 26-29 November, Dubai, 2006.

[125] Barthorpe, S., Duncan, R. ve Miller, C., ‘‘The pluralistic facets of culture and its impact on construction,’’ *Property Management*, **18**(5), 335-351, 2000.

[126] Pheng, L.S. ve Yuquan, S., ‘‘An exploratory study of Hofstede’s cross-cultural dimensions in construction projects,’’ *Management Decision*, **40**(1), 7-16, 2002.

[127] Baba, K., ‘‘Development of construction management based on regional culture,’’ in Langford, D.A. ve Retik, A. (eds), *The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice*, Vol. 1, E&FN Spon, London, 1996.

[128] He, Z., ‘‘Risk management for overseas construction projects,’’ *International Journal of Project Management*, **13**(4), 231-237, 1995.

[129] Ngowi, A.B., ‘‘Impact of culture on construction procurement,’’ *Journal of Construction Procurement*, **3**(1), 3-15, 1997.

[130] Chan, E.H.W., ‘‘Amicable dispute resolution in the People’s Republic of China and its implications for foreign-related construction disputes,’’ *Construction Management and Economics*, **15**, 539-548, 1997.

[131] Qammaz, A.B., Dikmen, I. ve Birgonul, M.T., ‘‘Cultural Risk Assessment in Construction Projects,’’ *The Joint International Conference on Construction Culture, Innovation and Management (CCIM) – Sustainable Development through Culture and Innovation*, 26-29 November, Dubai, 2006.

[132] Ling, F.Y.Y. ve Lim, S.S.Y., ‘‘Cross-Cultural Encounters When Managing Projects in China,’’ *The Joint International Conference on Construction Culture, Innovation and Management (CCIM) – Sustainable Development through Culture and Innovation*, 26-29 November, Dubai, 2006.

[133] Orrill, A.R., ‘‘Challenges on Culturally Diverse Construction Projects and Strategies to Overcome Them – A Study of Multicultural Project Management Teams in the UAE,’’ *Collaboratory for Research on Global Projects*, Working Papers, Stanford University, 2006.

[134] Tukiainen, S., Ainamo, A., Nummelin, J., Koivu, T. ve Tainio, R., ‘‘Effects of Cultural Differences on the Outcomes of Global Projects: Some

Methodological Considerations,'' *CIB TG23 International Conference: Professionalism in Construction: Culture of High Performance*, 26-27 Ekim, Hong Kong, 2003.

[135] English, J., ''Managing cultural differences to improve industrial efficiency,'' *Building Research and Information*, **30**(3), 196-204, 2002.

[136] Chan, E.H.W. ve Suen, H.C.H., ''Dispute resolution management for international construction projects in China,'' *Management Decision*, **43**(4), 589-602, 2005.

[137] Zwikael, O., Shimizu, K. ve Globerson, S., ''Cultural differences in Project management capabilities: A field study,'' *International Journal of Project Management*, **23**, 454-462, 2005.

[138] Pheng, L.S. ve Alfelor, W.M., ''Cross-cultural influences on quality management systems: two case studies,'' *Work Study*, **49**(4), 134-144, 2000.

[139] Chevrier, S., ''Cross-cultural management in multinational project groups,'' *Journal of World Business*, **38**, 141-149, 2003.

[140] Pheng, L.S. ve Leong, C.H.Y., ''Cross-cultural project management for international construction in China,'' *International Journal of Project Management*, **18**, 307-316, 2000.

[141] Loosemore, M. ve Al Muslmani, H.S., ''Construction project management in the Persian Gulf: inter-cultural communication,'' *International Journal of Project Management*, **17**, 95-100, 1999.

[142] Ngowi, A.B., ''Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana,'' *International Journal of Quality and Reliability Management*, **17**(4/5), 442-452, 2000.

[143] Li, J., Lam, K. ve Qian, G., ''Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China,'' *Journal of International Business Studies*, **32**, 1, 115-131, 2001.

[144] Fisher, T.F. ve Ranasinghe, M., ''Culture and foreign companies' choice of entry mode: the case of the Singapore building and construction industry,'' *Construction Management and Economics*, **19**, 343-353, 2001.

[145] Horii, T., Jin, Y. ve Levitt, R.E., ‘‘Modeling and analyzing cultural influences on project team performance,’’ *Computational & Mathematical Organization Theory*, **10**, 305-321, 2004.

[146] Shore, B. ve Cross, B.J., ‘‘Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects,’’ *International Journal of Project Management*, **23**, 55-64, 2005.

[147] Kwan, A.Y. ve Ofori, G., ‘‘Chinese culture and successful implementation of partnering in Singapore’s construction industry,’’ *Construction Management and Economics*, **19**, 619-632, 2001.

[148] Riege, A., ‘‘Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs,’’ *Journal of Knowledge Management*, **11**(1), 48-67, 2007.

[149] Sackmann, S.A. ve Friesl, M., ‘‘Exploring cultural impacts on knowledge sharing behavior in project teams – results from a simulation study,’’ *Journal of Knowledge Management*, **11**(6), 142-156, 2007.

[150] Michailova, S. ve Nielsen, B.B., ‘‘MNCs and knowledge management: a typology and key features,’’ *Journal of Knowledge Management*, **10**(1), 44-54, 2006.

[151] Casal, C.C. ve Fontela, E.N., ‘‘Transfer of socially complex knowledge in mergers and acquisitions,’’ *Journal of Knowledge Management*, **11**(4), 58-71, 2007.

[152] Tashakkori, A. ve Teddlie, C., *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Sage Publications, ABD, 2003.

[153] Ural, A. ve Kılıç, İ., *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2006.

[154] Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2005.

[155] Hall, M.A., *International Construction Management – The Cultural Dimension*, PhD Thesis, Liverpool John Moores University, İngiltere, 1999.

[156] Davenport, T.H. ve Prusak, L., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

[157] Kasvi, J.J.J., Vartiainen, M. ve Hailikari, M., ‘‘Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations,’’ *International Journal of Project Management*, **21**, 571-582, 2003.

[158] Yıldırım, A. ve Şimşek, H., *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

[159] Glesne, C. ve Peksin, A., *Becoming qualitative researchers: An introduction*, White Plains, NY: Longman, 1992.

[160] Creswell, J.W., *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Second Edition, Sage Publications, ABD, 2003.

[161] Denzin, N.K., *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, Chicago: Adline, 1970.

[162] Morse, J., ‘‘On the evaluation of qualitative proposals,’’ *Qualitative Health Research*, **1**(2), 147-151, 1991.

[163] Şencan, H., *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.

[164] Stake, R.E., *The Art of Case Study Research*, London: Sega, 1995.

[165] Yin, R., *Case study research: design and methods*, (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1994.

[166] Bailey, K.D., *Methods of social research*, The Free Press, New York, 1982.

[167] Fellows, R. and Liu, A., *Research Methods for Construction*, Blackwell Publishing Company, Second Edition, Oxford, İngiltere, 2003.

[168] Strauss, A. ve Corbin, J., *Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, ABD, 1998.

[169] Kalaycı, Ş., *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

[170] Lincoln, Y.S. ve Guba, E.G., *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985.

[171] Adler, J.N., *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Wordworth Publishing Company, 1999.

[172] Arbak, Y., Aldemir, C., Özmen, Ö.T., Katrinli, A.E., İshakoğlu, G.A. ve Kesken, J., ‘‘Perceptual study of Turkish managers’ and organizations’

characteristics,'' in Sackmann, S.A. (ed.), *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publications, London, İngiltere, 1997.

[173] Vergiliel Tüz, M., *Japon ve Amerikan yönetim modeli (Türkiye uygulaması)*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

[174] Levine, R., *Geography of time: on tempo, culture and the pace of life*, Basic Books, 1997.

[175] Ouchi, W., *Teori Z – Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?*, Türkçesi: Güneri, Y., İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1987.

[176] Jackson, T., *International HRM – a cross-cultural approach*, Sage Publications, London, İngiltere, 2002.

[177] Sığrı, Ü., ''Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi,'' *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **5**(9), Bahar 2006/1, 29-47, 2006.

[178] Evans, W.A., Hau, K.C. ve Sculli, D. ''A cross-cultural comparison of managerial styles,'' in Jackson, T. (ed) *Cross-Cultural Management*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1995.

[179] Fink, G. ve Holden, N., ''Cultural stretch: knowledge transfer and disconcerting resistance to absorption and application,'' *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management* (Ed: Pauleen, D.J.), Libraries Unlimited, Westport, USA, 2007.

[180] Hall, E.T., *The dance of life: The other dimension of time*, Garden City, New York, 1983.

[181] Ford, D.P. ve Chan, Y.E., ''Knowledge sharing in a multi-cultural setting: A case study,'' *Knowledge Management Research and Practice*, **1**, 11-27, 2003.

[182] Morita, M., ''Have the Japanese seeds matured into teamworking abroad?,'' *4th International Workshop on Teamworking*, Nijmegen, Netherlands, 4-5 September, 2000.

[183] Kidd, J., ''Working together, but how? The need for intercultural awareness,'' in Beechler, S., Bird, A. (eds.), *Japanese multinationals abroad: individual and organizational learning*, New York: Oxford University Press, 211-234, 1999.

[184] Sumihara, N., ‘‘A case study of cross-cultural interaction in a Japanese multinational corporation operating in the United States: decision-making processes and practices,’’ in Sims, R.R., Dennehy, R.F. (ed) Diversity and Differences in Organizations, Westport, CT: Quarum Books, 135-148, 1993.

[185] Chen, M., *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, New York: Routledge, 1995.

[186] Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. ve Khursid, A., ‘‘Impact of culture on human resource management practices: a ten-country comparison,’’ *Applied Psychology: Int. Rev*., **49**(1), 192-220, 2000.

[187] Fowler, F.J. *Survey Research Methods*, Sage, Newbury Park, CA, 1993.

[188] Ronen, S., ‘‘Training the international asignee’’, in Goldstein, I. (ed.), *Training and career development*, Jossey Bass, San Francisco, CA, 1989.

[189] Bryman, A. ve Cramer, D., Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13, Routledge, 2005.

[190] Hofstede, G. ve Bond, M.H., ‘‘The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth,’’ *Organisational Dynamics*, 5-20, 4-22, 1988.

[191] Kogut, B. ve Singh, H., ‘‘The effect of national culture on the choice of entry mode,’’ *Journal of International Business Studies*, **19**(3), 411-432, 1988.

[192] Günaydın, H., *Japon tarzı yönetim ve kalite çemberleri*, Milenyum Yayınları, İstanbul, 2002.

[193] Hutchings, K. ve Michailova, S., ‘‘Institutional and cultural influences on knowledge sharing in Russia and China,’’ *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management* (Ed: Pauleen, D.J.), Libraries Unlimited, Westport, ABD, 2007.

[194] Dixon, N.M., *Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

[195] Köksal, T., ‘‘Müteahhitlik firmalarımızın hedef pazarlarından biri olan Libya inşaat sektörü hakkında genel bir değerlendirme,’’ 2000. www.yapi.com.tr

[196] Benli, A.O., ‘‘Bulgaristan Ülke Raporu,’’ *T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi*, 2009.

[197] Fink, G. ve Lehmann, M., ‘‘People’s twist: the cultural standard of loyalty and performance in former socialist economies,’’ *Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management* (Ed: Pauleen, D.J.), Libraries Unlimited, Westport, ABD, 2007.

Ek-1 Pilot çalışmanın görüşme soruları ve anket formu

INTERVIEW QUESTIONS

Please be assured that your responses will be treated with the utmost confidentiality

- From your perspective, what relationship can you see between cultural differences and project success/failure?
    - Do you think culture effects project outcomes?

- What is your company strategy to manage cultural differences in your company?
    - Do you have a professional training programme for your staff to recognise cultural differences in your company?

- What are the factors that effect you the way you work with people of different cultures?

- From your perspective, what management practices can be influenced by cultural differences?
    - What about….
        - Risk management
        - Safety management
        - Quality management
        - Contract management
        - Human resources management
        - Time management
        - Knowledge management
        - Dispute resolution
        - Negotiation
        - IT management
        - Innovation

- What are the advantages of working with people of different cultures?

- What are the problems related with cultural differences in your company?
    - What are your company's strategies to overcome problems caused by cultural diversity?

- What sort of selection procedure does your company use to select prospective overseas employees?
    - What training or information will typically be provided to a prospective overseas employee?

    - What do you think why managers/professionals get a culture shock when moving abroad?

QUESTIONNAIRE

Please be assured that your responses will be treated with the utmost confidentiality.

Thank you for your interest

About the Company

1. For what sort of organisation do you work?
Contractor ( ) Consultant ( ) Other ( ) ……..

2. In which of the following areas of construction does your company operate?
Industrial ( ) Residential ( ) Commercial ( )
Infrastructure ( ) Health/Welfare ( ) Defense ( )
Other (please specify)…….

3. Approximately, how long has your company been working internationally?
1-5 years ( ) 6-10 years ( ) 11-15 years ( )
16-20 years ( ) Over 20 years ( ) do not know ( )

4. How many employees does your company have?
1-50 ( ) 51-500 ( ) 501-2000 ( ) 2001-10000 ( ) >10000 ( )

5. What is your company's annual turnover?
Under $10 million ( ) $10-50 million ( ) $50-250 million ( )
$250-500 million ( ) $500m-1 billion ( ) Over $1 billion ( )

About Yourself

6. How many years of business experience do you have?
1-5 years ( ) 6-10 years ( ) 11-15 years ( )
16-20 years ( ) Over 20 years ( )

7. How many years have you worked in the construction industry?
1-5 years ( ) 6-10 years ( ) 11-15 years ( )
16-20 years ( ) Over 20 years ( )

8. What is your job title?
……

9. Of what profession would you regard yourself as being part?
(e.g. Architect, Civil Engineer, etc.)
……

10. Have you ever been involved with international projects?
……

Ek-2 Projelerde gerçekleştirilen çalışmanın görüşme formu

GÖRÜŞME SORULARI

Araştırma kapsamında uygulanacak olan anket ve görüşmeler kesinlikle gizli tutulacak, firma ve şahıs isimleri araştırma sonuçlarında verilmeyecektir

ULUSLARARASI İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

1. Mesleki tecrübe ve işiniz hakkında kısa bir bilgi verebilir misiniz?

2. Sizce, uluslararası inşaat projeleri yönetiminde en önemli unsurlar nelerdir?

3. Kültürel farklılıklar ve proje başarısı arasında sizce nasıl bir ilişki mevcuttur?
   - Sizce kültürel farklılıklar proje başarısını etkiler mi?

4. Kültürel farklılıkları yönetmede firmanızın uyguladığı strateji nedir?
   - Kültürel farklılıklar hangi uygulamalarda dikkate alınmaktadır?
   - Kültürel farklılıkları anlamada firmanızın profesyonel bir eğitim programı var mıdır?

5. Sizce kültürel farklılıklar hangi yönetim uygulamalarını etkilemektedir?

6. Sizce bilgi yönetimi uygulamaları kültürel farklılıklardan nasıl etkilenmektedir?
   - Farklı kültürlerle iş yapmada bilgi transferi nasıl etkilenmektedir?
   - Sizce kültürel farklılıklar bilgi paylaşımını nasıl etkilemektedir?

7. Sizce farklı kültürlerle çalışmanın avantajları nelerdir?

8. Sizce farklı kültürlerle çalışmanın dezavantajları nelerdir?
   - Kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemlerin çözümünde firmanızın uyguladığı stratejiler nelerdir?

9. Yönetici/profesyonellerin yurtdışında yaşadıkları kültür şoku hakkında neler düşünüyorsunuz?

10. Uluslararası projeleriniz için personel seçiminde hangi tür seçim işlemleri uygulanmaktadır?

ANADOLU UNIVERSITY
CIVIL ENGINEERING DEPARTMENT
PHD THESIS

INTERVIEW

Please be assured that your responses will be treated with the utmost confidentiality

CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS

1. Can you describe, in general terms, your background

2. From your perspective, what do you see as the most important aspects of managing international construction operations?

3. From your perspective, what relationship can you see between cultural differences and project success/failure?
   - Do you think culture effects project outcomes?

4. What is your company strategy to manage cultural differences in your company?
   - Where cultural diversity and difference are given consideration in this respect, how is this achieved?
   - Do you have a professional training program for your staff to recognise cultural differences in your company?

5. From your perspective, what management practices can be influenced by cultural differences?

6. From your perspective, how can knowledge management practices be influenced by cultural differences?
   - How can knowledge transfer be influenced when working with different cultures?
   - How can knowledge sharing be influenced by cultural differences?

7. What are the advantages of working with people of different cultures?

8. What are the problems related with cultural differences in your company?
   - What are your company's strategies to overcome problems caused by cultural diversity?

9. What do you think why managers/professionals get a culture shock when moving abroad?

10. What sort of selection procedure does your company use to select prospective overseas employees?

Ek-3 Projelerde gerçekleştirilen çalışmanın anket formu



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ

Sayın Bay/Bayan,

'Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Türk İnşaat Firmalarının Yönetim Uygulamalarına Olan Etkisi ve Kültürlerarası Bilgi Yönetimi' başlıklı bir araştırma gerçekleştirmekteyiz. Küreselleşme ve rekabet, inşaat projelerinde kültür ve kültürel farklılıkların önemini arttıran etkenler olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, kültürel farklılıkların başarılı yönetimi uluslararası projelerde başarı elde etmenin kritik faktörlerinden biri haline gelmiştir.

Araştırma projesi, TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) tarafından desteklenmektedir.

Bu araştırmanın uluslararası alanda faaliyet gösteren inşaat firmalarına büyük katkılar sağlayacağına inanmaktayız. Araştırmaya vereceğiniz destek, projenin başarılı olmasında büyük önem taşımaktadır.

Saygılarımızla,

Serkan Kıvrak	Gökhan Arslan
Araştırma Görevlisi	Doç. Dr.
Yapı Yönetimi	Yapı Yönetimi

ANKET-I

Araştırma kapsamında uygulanacak olan anket ve görüşmeler kesinlikle gizli tutulacak, firma ve şahıs isimleri araştırma sonuçlarında verilmeyecektir.

ULUSLARARASI İNŞAAT PROJELERİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Bölüm A - Firmanız Hakkında Bilgiler

1. Firmanız uluslararası pazarda hangi alanlarda faaliyet göstermektedir?

   Altyapı [ ] Konut [ ] Endüstriyel [ ]

   Diğer (lütfen belirtiniz)……..

2. Firmanız dünyanın hangi bölgelerinde faaliyet göstermektedir?

   Asya [ ] Afrika [ ] Doğu Avrupa [ ]

   Uzak Doğu [ ] Batı Avrupa [ ]

   Diğer (lütfen belirtiniz)……..

3. Firmanızın uluslararası iş hacmi toplam iş hacminizin yaklaşık ne kadarını oluşturmaktadır?

   %1-10 [ ] %11-20 [ ] %21-30 [ ]

   %31-40 [ ] %41-50 [ ] %51-60 [ ]

   %61 + [ ] Fikrim yok [ ]

4. Firmanız uluslararası inşaat sektöründe kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

   1-5 [ ] 6-10 [ ] 11-15 [ ]

   16-20 [ ] 21 + [ ] Fikrim yok [ ]

Bölüm B - Kişisel Bilgiler

5. Eğitim düzeyiniz nedir?

   Lisans [ ] Yüksek lisans [ ] Doktora [ ]

6. Mesleğiniz nedir?

İnşaat Mühendisi [ ] Makine Mühendisi [ ] Mimar [ ]

Elek.Elekt. Müh. [ ] Bilgisayar Müh. [ ]

Diğer (lütfen belirtiniz)……...

7. Firmanızdaki göreviniz nedir?

Proje Müdürü [ ] Şantiye Şefi [ ] Saha Mühendisi [ ]

Diğer (lütfen belirtiniz)……...

8. İnşaat sektöründeki deneyiminiz nedir?

1-5 yıl [ ] 6-10 yıl [ ] 11-15 yıl [ ]

16-20 yıl [ ] 21 + yıl [ ]

9. Uluslararası inşaat projelerindeki deneyiminiz nedir?

1-2 yıl [ ] 3-4 yıl [ ] 5-6 yıl [ ]

7-8 yıl [ ] 9-10 yıl [ ] 11-12 yıl [ ]

13-14 yıl [ ] 15 + yıl [ ]

10. Hangi ülkenin vatandaşlığına tabisiniz?

……..

11. Kültürel kimliğinizi nasıl tanımlarsınız? (Türk, Alman, vs.)

……..

12. Daha önce hangi ülkelerdeki projelerde görev aldınız?

……

13. Size doğrudan bağlı kaç çalışanınız var?

……

14. Bu çalışanlar kaç farklı ülkenin vatandaşlarından oluşmaktadır?

……

15. Bu çalışanlar hangi ülkelerden gelmektedir? Lütfen mümkün ise sayılarını da belirtiniz

……

16. Birlikte çalıştığınız meslektaşlarınız farklı ülkelerden midir? Evet ise hangi ülkelerden ve mümkün ise sayıları nedir?

……

17. Projede birlikte çalıştığınız işveren ve diğer iş ortaklarınız hangi ülkelerden gelmektedir?

Bölüm C - Uluslararası Projelerde İş Yapma

18. Sizce Türkiye dışında iş yapmak ülke içinde iş yapmaktan daha fazla problemli midir?

Evet [ ] Aynı düzeyde [ ] Hayır [ ]

19. 18. soruya verdiğiniz cevabın nedenlerini lütfen açıklar mısınız?
(Bürokrasi, Dil, Din, Gelenekler, İş Yapma Metodları vs.)

……

20. Firmanızın yurtdışı işleri için yurtiçinde gerçekleştirilen işlerden farklı bir firma stratejisi var mıdır? Varsa resmi (yazılı, formal) midir?

Formal		İnformal	
evet	[ ]	evet	[ ]
hayır	[ ]	hayır	[ ]
fikrim yok	[ ]	fikrim yok	[ ]

21. Eğer 20.soruya verdiğiniz cevap evet ise, bunun nedenlerini kısaca açıklayabilir misiniz?

22. Farklı ülkelerden insanları düşündüğünüzde ‘kültür’ kelimesini nasıl tanımlarsınız?

23. Aşağıda maddeler halinde verilen, uluslararası inşaat sektöründe görev yapan yöneticilerde olması gereken özellikler sizce ne kadar önemlidir?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1-En önemli, 12-En önemsiz)

Teknik yetenek		Farklı kültürlerle ilişkiler yeteneği	
Dil yeteneği		Yurtdışı ülkelere ilgi	
Esnek yönetim stili		Başkalarından öğrenme isteği	
Firma sistem ve organizasyonu hakkındaki bilgilere sahip olma		İdari yeterlilik	
Belirsizlik hoşgörüsü		Yurtdışı deneyime ilgi	
Çalışanlara objektif yaklaşım		İletişim yeteneği	

24. 23.soruda verilen maddeler dışında uluslararası inşaat sektöründe iyi bir yönetici olabilmek için sizin ilave etmek istediğiniz başka maddeler var mıdır?
……

25. 23. soruda listelediğiniz ilk 4 faktörün nedenlerini lütfen açıklar mısınız?
……
……

26. Farklı kültürlere sahip insanların genelde farklı iş yapma metodları vardır. Sizce, aşağıdaki kültürel faktörler, bu insanlarla çalışmada işinizi ne kadar etkilemektedir?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1-En önemli, 10-En önemsiz)

Dil farklılıkları		İş ilişkilerinde duygusallık	
İş etiği standardlarındaki farklılıklar		Denetleme olmadan çalışma isteği	
Zamana ve dakikliğe karşı davranış biçimleri		Yapı standardlarındaki farklılıklar	
Kişisel ilişkiler		Dini uygulamaları yerine getirme	
Sözleşme ve kanunların yorumlanma şekli		Toplantılarda karar alma isteği	

27. 26.soruda verilen maddeler dışında ilave etmek istediğiniz başka maddeler var mıdır?

……
……

28. 26. soruda listelediğiniz ilk 3 faktörün nedenlerini lütfen açıklar mısınız?

……
……

29. Uluslararası alanda sizin ilave etmek istediğiniz başka fikirleriniz var mıdır?

……
……

Bölüm D - Uluslararası Projelerde İstihdam

30. Sizce, uluslararası inşaat projelerinde yöneticiler seçilirken hangi kriterler göz önüne alınmaktadır?

……

……

31. Uluslararası projelerde görev için seçildiğinizde özel bir eğitim ya da bilgi (firma hizmet içi eğitim, yurtdışı projeler eğitimi) aldınız mı?

Evet [ ] Hayır [ ]

32. Eğer cevabınız evet ise ne tür bir eğitim aldınız?

……

33. Uluslararası projeler için sizce ne tür bir eğitim verilmelidir?

……

ANKET-II

Araştırma kapsamında uygulanacak olan anket ve görüşmeler kesinlikle gizli tutulacak, firma ve şahıs isimleri araştırma sonuçlarında verilmeyecektir.

KÜLTÜRLERARASI BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi Yönetimi Stratejisi

1. Firmanızın bir bilgi yönetimi stratejisi var mıdır?

Evet var [ ] Planlanan strateji var [ ] Hayır yok [ ]

2. Bilgi Yönetimi stratejisini uygulamaya geçirmenin nedenleri sizce hangileridir?

(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1- En önemli)

__ Örtülü bilgiyi (deneyimler, hafızadaki bilgiler) paylaşmak
__ Sürekli gelişmeyi cesaretlendirmek
__ Tekrar edilen işlerdeki zaman kaybını azaltmak
__ İşverene hızlı cevap verebilmek
__ Yeni üretim ve hizmetler geliştirmek
__ En iyi uygulamaları şirket içinde yaymak
__ Rekabet avantajı elde etmek

3. Bilgi Yönetimi uygulamalarını devreye sokmadaki engeller sizce hangileridir?

(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1- En önemli)

__ Standard işlemlerin eksikliği
__ Zaman darlığı
__ Firma kültürü
__ Maliyet
__ Firma çalışanlarının karşı olması
__ Yetersiz enformasyon teknolojileri altyapısı
__ Değişime yeterince adapte olunamaması
__ Uygulamalar için verilen eğitimlerin yetersiz olması

Bilgi Edinimi

4. Firmanız için bilgi kaynakları hangileridir?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1- En önemli)

__ Firma çalışanları
__ Proje ekibi toplantıları
__ Internet
__ Kişisel deneyim
__ Firma dokümantasyonu
__ Ortak firmalar
__ Seminerler
__ Firma deneyimi
__ Devam eden proje dokümanları
__ Yerel ağ
__ İşverenler
__ Kişisel kayıtlar
__ Dış kaynaklı bilgi sağlayıcıları
__ Diğer (……)

5. Sizce, firmanız bilgi kaynaklarından ne kadarı kişilerin hafızalarında olan bilgilerden oluşmaktadır?
0-20% [ ] 21-40% [ ] 41-60% [ ] 61-80% [ ] 81-100% [ ]

6. Sizce farklı kültürlerden bilgiyi edinmek, aynı kültüre sahip olduğunuz çalışanlardan bilgiyi edinmekten daha fazla problemli midir?
Evet [ ] Aynı düzeyde [ ] Hayır [ ]

7. 6. soruya verdiğiniz cevabın nedenlerini lütfen açıklar mısınız?

8. Projelerde elde edinilen bilgileri toplamak ve kayıt altına almak için kullandığınız araçlar hangileridir?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1- En önemli)

__ Raporlar
__ Bilgisayar dosyaları
__ Dosyalama
__ Kişisel deneyimler, Hafıza
__ Kişisel arşivler
__ Video kaset
__ e-posta
__ Toplantılar
__ Internet
__ Diğer (……)

Bilgi Transferi/Bilgi Paylaşımı

9. Bilgiyi transfer etmede kullandığınız araçları lütfen önem derecesine göre listeleyiniz? (1- En önemli)

__ Yüz-yüze toplantılar
__ E-posta
__ Raporlar
__ Fax
__ Video-konferans
__ Seminerler
__ Yüz-yüze iletişim
__ Proje veritabanı
__ Yerel ağ
__ Resmi yazılar (Dilekçe, vs.)
__ Telefon
__ Diğer (……)

10. Sizce, aşağıdaki faktörler, farklı kültürlerle bilgi transferini/paylaşımını etkilemede ne kadar önemlidir?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1-En önemli, 6-En önemsiz)

Dil		Güven	
Kişisel ilişkiler		Din	
Motivasyon		Etnik kimlik	

11. 10.soruda verilen maddeler dışında ilave etmek istediğiniz başka maddeler var mıdır?

12. Farklı kültüre sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

13. Farklı dili konuşan çalışanlarla bilgi paylaşımı daha zor olmaktadır.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

14. Firma kültürünüz iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklemektedir.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

15. Projelerde bilgi paylaşımı güven gerektirir.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

16. Proje bilgilerinin paylaşımı cesaretlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

17. Teknoloji yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

18. Farklı kültürlere sahip çalışanlarla bilgi paylaşımı, birlikte çalışılan zaman arttıkça daha etkili olmaktadır.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

19. Farklı kültürlere sahip çalışanlarla iletişim, bilgi paylaşıldıkça daha etkili olmaktadır.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

20. Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, firmadaki gücümün zayıflamasına neden olur.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

21. Sahip olduğum bilgiyi paylaşmam, başkalarının sahip olmadığı bilgiyi kaybetmeme neden olur.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ] Kesinlikle katılmıyorum [ ]

22. Bilgiyi paylaşmam, zaman kaybına neden olur.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ]
Kesinlikle katılmıyorum [ ]

23. Bilgiyi paylaşmam, firmadaki imajımın gelişmesini sağlar.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ]
Kesinlikle katılmıyorum [ ]

24. Bilgiyi paylaşan kişiler, paylaşmayanlara göre firmamızda daha prestijli olurlar.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ]
Kesinlikle katılmıyorum [ ]

25. Bilgiyi paylaşmam, farklı kültürlerle ilişkilerimi güçlendirmektedir.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ]
Kesinlikle katılmıyorum [ ]

26. Bilgiyi paylaştığım zaman firma tarafından ödüllendirilmekteyim.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ]
Kesinlikle katılmıyorum [ ]

27. Deneyimlere dayalı bilginin (hafızalardaki bilgi) paylaşılması zordur.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ]
Kesinlikle katılmıyorum [ ]
28. Çalışma arkadaşlarımla rekabet arttıkça bilgi paylaşımı azalır.
Kesinlikle katılıyorum [ ] Katılıyorum [ ] Kararsızım [ ] Katılmıyorum [ ]
Kesinlikle katılmıyorum [ ]

29. Hangi çalışanlar ile bilgiyi daha kolay ve doğal olarak paylaşırsınız?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1- En kolay, 8- En zor)

Aynı firmada aynı kültüre sahip		Aynı firmada farklı kültüre sahip	
Farklı firmada aynı kültüre sahip		Farklı firmada farklı kültüre sahip	
Aynı firmada aynı dili konuşan		Aynı firmada farklı dili konuşan	
Farklı firmada aynı dili konuşan		Farklı firmada farklı dili konuşan	

30. 29.soruda verilen maddeler dışında ilave etmek istediğiniz başka maddeler var mıdır?

31. 29. soruda listelediğiniz ilk 3 faktörün nedenlerini lütfen açıklar mısınız?

32. 29.soruya benzer şekilde, aşağıda yazılı hangi çalışanlar ile bilgiyi daha kolay ve doğal olarak paylaşırsınız?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1- En kolay, 6- En zor)

Aynı firmada benzer görev yapan		Farklı firmada benzer görev yapan	
Aynı firmada sizden alt pozisyonlarda bulunan		Farklı firmada sizden alt pozisyonlarda bulunan	
Aynı firmada sizden üst pozisyonlarda bulunan		Farklı firmada sizden üst pozisyonlarda bulunan	

33. 32.soruda verilen maddeler dışında ilave etmek istediğiniz başka maddeler var mıdır?

34. 32. soruda listelediğiniz ilk 3 faktörün nedenlerini lütfen açıklar mısınız?

35. Sizce, bilgi paylaşımındaki kültürel engeller nelerdir?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1-En önemli, 10-En önemsiz)

Dil farklılıkları		Güven eksikliği	
Bilgi ve fikirlerin saklanması		İletişime kapalı olma	
Kısa dönemli düşünme		Yetkilendirilmemiş olması	
Kişisel ilişkiler		Farklı dine mensup olma	
Bireysel davranma		Güç kaybetme korkusu	

36. 35.soruda verilen maddeler dışında ilave etmek istediğiniz başka maddeler var mıdır?

37. 35. soruda listelediğiniz ilk 3 faktörün nedenlerini lütfen açıklar mısınız?

38. Sizce, bilgi paylaşımındaki diğer engellerin önem dereceleri nedir?
(Lütfen önem sırasına göre listeleyiniz. 1-En önemli, 12-En önemsiz)

İhtiyaç görülmemesi		IT desteğine ihtiyaç duyulması	
Bilginin kompleks olması		Firma kültürü	
Zaman darlığı		İstekli olmama	
Sorumluluk duygusu zayıf		Düşük sadakat	
Daha büyük problemlere yönelme		Geçici proje olarak düşünülmesi	
Öğrenme yetersizliği		Saygı eksikliği	

ANADOLU UNIVERSITY
CIVIL ENGINEERING DEPARTMENT

Dear Sir/Madam,

We are conducting a research titled as 'Effects of Cultural Differences on Management Practices of Turkish Construction Companies and Cross-Cultural Knowledge Management in International Construction Projects'. As the construction industry becomes increasingly globalised, cultural issues and managing cultural differences in this industry have become more important than ever before. Managing cultural diversity in construction is therefore crucial to the success especially for international projects.

The project is supported by TUBITAK (The Scientific and Technological Research Council of Turkey).

We believe that this research will provide many benefits for construction companies operating internationally. Your willingness to support this research project is highly vital to the success of this study.

Sincerely,

Serkan Kivrak	Gokhan Arslan
Research Assistant	Assoc. Prof. Dr.
MSc, Construction Management	Construction Management

ANADOLU UNIVERSITY
CIVIL ENGINEERING DEPARTMENT
PHD THESIS

SURVEY-I

Please be assured that your responses will be treated with the utmost confidentiality

CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL CONSTRUCTION PROJECTS

Section A - Information About Your Company

1. In which of the following areas of construction does your company operate?

Industrial ( ) Residential ( ) Commercial ( )

Infrastructure ( ) Health/Welfare ( ) Defense ( )

Other (please specify)…….

2. In which regions of the world does your company operate?

Asia [ ] Africa [ ] Eastern Europe [ ]

Middle East [ ] Western Europe [ ]

Other (please indicate)……..

3. Approximately how much of your company's work is carried out internationally?

%1-10 [ ] %11-20 [ ] %21-30 [ ]

%31-40 [ ] %41-50 [ ] %51-60 [ ]

%61 + [ ] Don't know [ ]

4. Approximately, how long has your company been working internationally?

1-5 years ( ) 6-10 years ( ) 11-15 years ( )

16-20 years ( ) Over 20 years ( ) do not know ( )

Section B - About Yourself

5. What is your highest level of formal education?

BSc [ ] MSc [ ] Doctorate [ ]

Other……

6. Of what profession would you regard yourself as being part? (e.g. Architect, Civil Engineer, etc.)

……

7. What is your job title?

Projecy Manager [ ] Construction Manager [ ] Site Engineer [ ]

Other (please indicate)……...

8. How many years of have you worked in the construction industry?

1-5 years ( ) 6-10 years ( ) 11-15 years ( )

16-20 years ( ) Over 20 years ( )

9. How many years have you worked in international construction projects?

1-5 years ( ) 6-10 years ( ) 11-15 years ( )

16-20 years ( ) Over 20 years ( )

10. What country's citizen are you?

11. How would you describe your cultural heritage? (e.g. British, Japanese etc.)

12. In which countries have you previously worked?

13. How many direct subordinates (people who report directly to you) do you have?

14. What nationalities are they? Where appropriate, please indicate the numbers of each.

15. Thinking about your other colleagues, are any of them of a different nationality? If so, what nationalities are they? Again, where appropriate, please indicate the numbers of each.

16. Thinking of your dealings with representatives from outside your company (e.g. clients, other contractors etc.) what are the main nationalities represented by them?

Section C - Working Internationally

17. In your experience, do you think working outside your home country is more or less problematic than working in your home country?
more problematic [ ] about the same [ ] less problematic [ ]

18. What reasons would you give for your answer to question 17?

19. To your knowledge, does your company have a different policy for working in your particular region, compared with its policy when working in your home country? If so, is it official or informal?

Officially		Informally	
yes	[ ]	yes	[ ]
no	[ ]	no	[ ]
don't know	[ ]	don't know	[ ]

20. If you answered 'yes' to either, or both parts of question 19, please briefly describe how you think your company's overseas policy differs from it's home country policy for your particular region.

21. When thinking of people from different countries or different parts of the world, how would you define the word 'culture'?

22. As a manager in the international construction industry, how important are the following 12 characteristics to you in your current job? Please rank the importance of each characteristic using the grading system shown below.
(1 = most important, 12 = least important)

Technical ability		Ability to relate to different cultures	
Good language skills		Interest in specific host-country	
Flexibility of management style		Willingness to learn from others	
Knowledge of company systems and organization		Administrative competence	
Tolerance of ambiguity		Interest in overseas experience	
Treating people in a non-judgmental way		Ability to communicate intuitively	

23. In your experience, are there any other characteristic which you feel effect your success as an overseas manager in construction?

24. Taking the top 4 factors (No. 1, 2, 3 & 4) that you have indicated in question 22 as having the most important effect on the way you work with people from different cultures, please state why you think each factor is important?

25. From your experience, to what extent do differences in the following cultural factors effect the way you work with people from different cultural backgrounds in your current job?
(1 = most important, 10 = least important)

Language differences		Emotional involvement in business dealings	
Differences in ethical standards in business		Willingness to work without supervision	
Attitudes to time and punctuality		Differences in construction standards	
Personal contact in business		Observance of religious practices	
Interpretation of contracts and law		Willingness to take decisions in meetings	

26. In your experience, are there any other factors that effect the way you work with people of different cultures?

27. Taking the top 3 factors (No. 1, 2 & 3) that you have indicated in question 25 as having the most important effect on the way you work with people from different cultures, please state why you think each factor is important.

28. Are there any other comments about the international environment you work in that you would like to make?

Section D - Preparation for International Posting

29. What sort of criteria do you think were used in deciding to select you for your current posting?

30. When you were selected for your current posting, did you receive special training or information that you would not otherwise have received?

Yes [ ] No [ ]

31. If you answered yes for question 30, what form did that training or information take?

32. Is there any kind of special training or education that you think you would have prepared you better for your posting overseas, or would help you in your day-to-day business?

ANADOLU UNIVERSITY
CIVIL ENGINEERING DEPARTMENT
PHD THESIS

SURVEY-II

Please be assured that your responses will be treated with the utmost confidentiality

CROSS-CULTURAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Knowledge Management Strategies

1. Does your company have a knowledge management strategy?

Yes [ ] Plan to have a strategy [ ] No [ ]

2. What can be the main drivers for implementing a knowledge management system?

(1 = most important, 7 = least important)

__ Sharing tacit knowledge (knowledge in human minds, experiences)
__ Encourage continuous improvement
__ Reduce rework
__ Respond to clients quickly
__ Develop new products and services
__ Disseminate best practice
__ Gain competitive advantage

3. What can be the main barriers to implement knowledge management practices?

(1 = most important, 8 = least important)

__ Lack of standard work processes
__ Not enough time
__ Organizational culture
__ Not enough money
__ Employee resistance
__ Poor IT infrastructure
__ Adaptation to change
__ Insufficient training for practices

Knowledge Capture

4. What are the knowledge sources for your company?
(1 = most important, 14 = least important)

__ Colleagues
__ Project team meetings
__ Internet
__ Personal experience
__ Company documentation
__ Partnering firms
__ Seminars
__ Company's experience
__ Current project documentation
__ Intranet
__ Clients
__ Personal library
__ Knowledge brokers external to the firm
__ Other (……)

5. From your perspective, what percentage of your company knowledge exists in individual's heads?
0-20% [ ] 21-40% [ ] 41-60% [ ] 61-80% [ ] 81-100% [ ]

6. In your experience, do you think capturing knowledge from different cultures is more or less problematic than capturing knowledge from similar cultures?
more problematic [ ] about the same [ ] less problematic [ ]

7. What reasons would you give for your answer to question 6?

8. What are the tools used to accumulate and store knowledge in your company?
(1 = most important, 10 = least important)

__ Reports
__ Computer files
__ The folder
__ Own head
__ Personal archives
__ Video tape
__ e-mail
__ Minutes of meetings
__ Internet
__ Other (……)

Knowledge Transfer/Knowledge Sharing

9. Please rank the tools that you use for knowledge transfer.

(1- most used, 12- least used)

__ Face-to-face meetings
__ Face-to-face communication
__ E-mail
__ Project database
__ Reports
__ Intranet
__ Fax
__ Letters
__ Video-conferencing
__ Telephone
__ Seminars
__ Other (……)

10. From your perspective, how important are the following factors in affecting knowledge transfer/sharing with different cultures?

(1 = most important, 6 = least important)

Language		Trust	
Personal relationships		Religion	
Motivation		Ethnicity	

11. In your experience, are there any other factors that effect knowledge transfer/sharing with people of different cultures?

12. Sharing knowledge with people of different cultures is more difficult.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

13. Sharing knowledge with people having different languages is more difficult.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

14. Your company culture supports communication and knowledge sharing.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

15. Knowledge sharing in projects requires trust.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

16. Sharing project knowledge should be encouraged and rewarded.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

17. Technology provides new knowledge to be emerged.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

18. Knowledge sharing between different cultures becomes more effective when working with the same colleagues for longer time periods.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

19. More knowledge sharing provides more effective communication with different cultures.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

20. Sharing my knowledge makes me lose my power base in the organization.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

21. Sharing my knowledge makes me lose my knowledge that no one else has.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

22. Knowledge sharing causes loss of time.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

23. Sharing my knowledge improves my image within the organization.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

24. People in the organization who share their knowledge have more prestige than those who do not.
Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

25. My knowledge sharing would strengthen the ties between existing members in the organization and myself.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

26. I will receive rewards in return for my knowledge sharing.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

27. Sharing tacit knowledge (knowledge in people's heads, experiences) is more difficult than explicit knowledge.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

28. As competition among colleagues increases, knowledge sharing decreases.

Strongly agree [ ] Agree [ ] Neutral [ ] Disagree [ ] Strongly disagree [ ]

29. To which kind of people do you find it easier, more natural, to share or transfer knowledge? (1- Most easy, 8- Most difficult)

People having the same culture in the same company		People having different cultures in the same company	
People having the same culture in diffferent companies		People having different cultures in different companies	
People having the same language in the same company		People having different languages in the same company	
People having the same language in diffferent companies		People having different languages in different companies	

30. In your experience, are there any other people that you find it easier to share knowledge?

31. Taking the top 3 factors (No. 1, 2 & 3) that you have indicated in question 29, please state why you think they are more easy.

32. Similar to question 29, to which kind of people do you find it easier, more natural, to share or transfer knowledge?
(1- Most easy, 8- Most difficult)

People having the same position in the same company		People having the same position in the different companies	
People having lower positions than yours in the same company		People having lower positions than yours in different companies	
People having upper positions than yours in the same company		People having upper positions than yours in different companies	

33. Taking the top 3 factors (No. 1, 2 & 3) that you have indicated in question 32, please state why you think they are more easy.

34. From your perspective, what are the cultural barriers to knowledge sharing?
(1 = most important, 10 = least important)

Language differences		Lack of trust	
Hiding knowledge and ideas		Not open to communication	
Short period thinking		Not authorized	
Personal relationships		Different religion	
Behaving independently		Fear to loose power	

35. In your experience, are there any other cultural barriers to knowledge sharing?

36. Taking the top 3 factors (No. 1, 2 & 3) that you have indicated in question 34, please state why you think they are important.

37. From your perspective, what are the other barriers to knowledge sharing? (1 = most important, 12 = least important)

Considering as unnecessary		Need for IT support	
Knowledge is too complex		Organizational culture	
Lack of time		Unwillingness	
Lack of responsibility		Low level of loyalty	
Focusing on bigger problems		Thinking as unique/temporary project	
Lack of learning		Lack of respect	