

**KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM
PROBLEMLERİNE SEBEP OLAN BAŞLICA
FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ :
ULUSLARARASI BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Metin DEMİRKAN

Kütahya - 2007

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM PROBLEMLERİNE SEBEP OLAN
BAŞLICA FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ:
ULUSLARARASI BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan

Metin DEMİRKAN

0291014143

Kütahya – 2007

Kabul ve Onay

Metin DEMİRKAN'ın hazırladığı “**Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Başlıca Faktörlerin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Uluslararası Bir Örgütte Uygulama**” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

..... / / 2007

Tez Jürisi _____:

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Prof. Dr. AHMET KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum **“Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Başlıca Faktörlerin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Uluslararası Bir Örgütte Uygulama”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..... / / 2007

Metin DEMİRKAN

Ö Z G E Ç M İ Ş

11 Ekim 1972 tarihinde Eskişehir’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Eskişehir’de tamamladıktan sonra, 1986 yılında İstanbul Kuleli Askeri Lisesi’ne girdi. Lise öğrenimini tamamladıktan sonra, 1990 yılında Hava Harp Okulu’nda öğrenim görmeye başladı. Uçak Mühendisliği Bölümünü başarıyla tamamlayarak, 30 Ağustos 1994’te Teğmen rütbesiyle Hava Harp Okulu’ndan mezun oldu. Metin Demirkan, halen Türk Hava Kuvvetlerinde, Hava Savunma Plan Subayı olarak görevine devam etmektedir.

Ö Z E T

İletişim ve ulaşım teknolojisinin hızla gelişmesi, dünya nüfusunun artması, dünya ekonomik merkezlerinin değişmesi, uluslararası işletmeciliğin ve turizmin büyümesi gibi pek çok gelişme uluslararası düzeyde iletişimi kaçınılmaz kılmıştır. Günümüzde pek çok örgüt, uluslararası alanda faaliyet göstermekte ve farklı ulusları, dolayısıyla farklı kültürleri bünyesinde barındırmaktadır. Farklı ulusların biraraya gelip etkileşime girmesiyle, kültür farklılıklarından kaynaklanan iletişim problemleri yaşanabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, askeri alanda faaliyet gösteren uluslararası bir örgütte, çalışanlar arasında, kültürler arası farklılıkların sebep olduğu iletişim problemlerini araştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için, iletişim, kültür ve kültürler arası iletişim kavramları ve bu alanda çalışma yapmış olan araştırmacıların kuramları incelenmiş ve kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan başlıca kültürel farklılıklara ve kültürel iletişim problemlerine yer verilmiştir.

Uygulama kısmında ise farklı kültürlerle mensup bireylerde kültürler arası iletişim problemlerine yol açan başlıca faktörlerin etkilerini ölçmeye yönelik anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilip yorumlanmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre, belirtilen örgütte farklı kültürlerle mensup bireyler arasında daha çok sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluğun, kişisel özelliklere bakıştaki farklılıkların daha sonra ise din ve inanıştaki farklılıkların kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu; yazılı iletişimdeki hataların, yüz yüze görüşmelerdeki beden dili ve iş yapma usullerindeki farklılıkların ise en az etkileyen faktörler olduğu saptanmıştır. Ayrıca, problemlere sebep olan faktörlerin önem derecesinin, çalışanların uyruk, cinsiyet, yaş, vb. farklı özelliklerine göre değiştiği görülmüştür.

Kültürler arası iletişim etkileyen din, dil, sosyal davranış, adet, beden dili, yüz ifadesi gibi kültür farklılıklarının, bu farklılıkların dayandığı norm ve değerlerin, kültürlerin zamana, mekana, doğaya ve diğer insanlara bakış açılarının önceden bilinmesinin, tutum ve davranışların bu bilince göre ayarlanmasının kültürler arası iletişim problemlerini azaltacağı değerlendirilmektedir.

A B S T R A C T

In recent years, several factors have resulted in an environment that depends on more intercultural communication. The contributing factors include development of communication and transportation technologies, increase in the world population, changes of economical centers of the world trade, growth of international organizations and tourism activities. Today more organisations are operating in the international arena and they employ more manpower from different cultures. The employees of modern organisations are becoming increasingly involved in international business relationships. But due to problems arising from cultural differences, they experience more difficulties.

The main purpose of this study is to research some of the intercultural communication problems in a multinational military organization. In order to achieve this, firstly, communication, culture, intercultural communication concepts and some basic theories about culture have been examined. In addition to that, cultural differences that cause communication problems have been discussed. Secondly, a poll has been applied in an organization as a case study. According to the results of this study, it is reported that there is a significant relationship between intercultural communication problems and members' demographic data such as nationality, sex, age etc. People tend to have more intercultural communication problems in the areas that highlight differences of social behavior and custom, differences of view for personal values and differences of religion and belief. Mistakes in written language, having different gestures and differences in job methods have the least problematic effect in the intercultural communication.

It is considered that increasing awareness and sensitivities to cultural differences like religion, language, social attitude, customs, body language, etc.; the differences of cultural norms and values on which cultural attitudes and behaviors are based; and culture's different approaches to the time, space, nature and relation with the other people will help to reduce intercultural communications problems.

It is essential for multicultural organizations to educate their employees about many facets of cultural differences in an attempt to improve intercultural problems. This is one strategy to reduce the potential for communication problems

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İLETİŞİM KAVRAMI	2
1.2. KÜLTÜR KAVRAMI	5
1.2.1. Kültürü Oluşturan Temel Öğeler	8
1.2.2. Kültürün Özellikleri	11
1.2.3. Alt Kültürler	13
1.2.4. Kültürel Süreçler	13
1.3. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM	13
1.3.1. Kültür ve İletişim Etkileşimi	14
1.3.2. Kültürler Arası İletişim	15
1.4. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM KURAMLARI	17
1.4.1. Hall’ün Enformasyon Sistemleri Kuramı.....	18
1.4.1.1. İletişim Kalıplarıyla İlgili Sistemler.....	18
1.4.1.2. Mekanı Algılama ve Kullanmayla İlgili Sistemler	20
1.4.1.3. Zamanla İlgili Sistemler	22
1.4.2. Hofstede’nin Kültürel Boyutlar Kuramı	23
1.4.2.1. Güç Mesafesi Boyutu	24
1.4.2.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu	24
1.4.2.3. Bireysellik-Kolektivizm Boyutu	26
1.4.2.4. Erillik-Dışılık Boyutu.....	27
1.4.2.5. Konfüçyan Dinamizmi Boyutu	29
1.4.3. Ronen – Shenkar Kültür Aileleri (Ülke Yığılımları) Kuramı	31

1.4.4. Fons Trompenaars'a Göre Kültürel Boyutlar	32
1.4.4.1. Diğer İnsanlarla İlişkili Boyutlar	33
1.4.4.2. Zamanla İlişkili Boyut	38
1.4.4.3. Çevreyle İlişkili Boyut.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM PROBLEMLERİ

2.1 DİN VE İNANÇ FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER	43
2.1.1. Budizm.....	44
2.1.2. Hinduizm	44
2.1.3. Hristiyanlık	44
2.1.4. İslamiyet	45
2.2. DEĞER, KURAL VE NORM FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER	47
2.3. DİL FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER	49
2.3.1. Sapir-Whorf Hipotezi	50
2.3.2. Çeviri Problemleri	51
2.3.3. Ortak Dil : İngilizce.....	53
2.4. SÖZLÜ OLMAYAN İLETİŞİM FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER	53
2.4.1. Beden ve Yüz İfadesi Farklılıkları	55
2.4.2. Kişisel Mesafede Farklılıklar	57
2.4.3. Diğer Farklılıklar	58
2.5. MİLLİYETÇİLİK VE ETNOMERKEZCİLİKTEN KAYNAKLANAN PROBLEMLER.....	61
2.6. ALGILAMA FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER	61
2.6.1. Klişeleştirme ve Stereotipler.....	62
2.6.2. Önyargı	63
2.6.3. Algısal Karşı Koyma	64
2.7 ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER.....	64
2.7.1. İş Yapma Usulleri.....	69

2.7.2. İş Tanımları.....	70
2.7.3. Örgüte Bağlılık Düzeyleri.....	70
2.7.4. Hiyerarşi	71
2.7.5. Karar Verme.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA

3.1. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ.....	74
3.1.1. Çalışmanın Evreni ve Örneklem	74
3.1.2. Çalışmanın Hipotezleri	74
3.1.3. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	75
3.2. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE BULGULAR	75
3.2.1. Verilerin Gözden Geçirilmesi	76
3.2.2. Demografik Bulgular	76
3.2.3. Tanımlayıcı İstatistik	77
3.2.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	88
3.2.4.1. Uyruk ile K.İ.P. İlişkisi	88
3.2.4.2. Cinsiyet ile K.İ.P. İlişkisi	92
3.2.4.3. Yaş ile K.İ.P. İlişkisi	93
3.2.4.4. Örgütteki Pozisyon ile K.İ.P. İlişkisi	94
3.2.4.5. Çalışma Süresi ile K.İ.P. İlişkisi	94
3.2.4.6. Eğitim Düzeyi ile K.İ.P. İlişkisi	96
3.3. DEĞERLENDİRME VE YORUM	97
SONUÇ	102
EK 1: İNGİLİZCE ANKET FORMU	105
EK 2: TÜRKÇE ANKET FORMU	106
KAYNAKÇA	107
DİZİN	113

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>sayfa</u>
Tablo 1. Kültürel Değişkenler.....	11
Tablo 2. Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Ülkelerin Skorları.....	30
Tablo 3. Değişik Kültürlerde Değer Öncelikleri.....	47
Tablo 4. Temel Cümle Yapısı	52
Tablo 5. Sözsüz İletişim Davranışlarında Kültürel Farklılıklar	60
Tablo 6. Algı Farklılıklarına Bir Örnek: Diğerleri Amerikalıları Nasıl Görürler?	62
Tablo 7. Güç Mesafesinin Çalışma Kültürüne Etkisi.....	65
Tablo 8. Belirsizlikten Sakınmanın Çalışma Kültürüne Etkisi	66
Tablo 9. Bireyselliğin Çalışma Kültürüne Etkisi	67
Tablo 10. Erilliğin Çalışma Kültürüne Etkisi	67
Tablo 11. Demografik Bilgiler	77
Tablo 12. Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapmaları	78
Tablo 13. Uyuşma Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler .	78
Tablo 14. Cinsiyete Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler .	80
Tablo 15. Yaş Grubuna Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler	82
Tablo 16. Örgütteki Pozisyona Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler	83
Tablo 17. Çalışma Süresine Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler	85
Tablo 18. Eğitim Düzeyine Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler	86
Tablo 19. Kişisel Özelliklere Farklı Bakış Açıları ile Uyruğun İlişkisi	88
Tablo 20. Farklı Sosyal Davranış ve Adetlere Sahip Olma ile Uyruğun İlişkisi	89
Tablo 21. Farklı Dilleri Konuşma ile Uyruğun İlişkisi.....	89
Tablo 22. Farklı İş Tanımları ile Uyruğun İlişkisi.....	90
Tablo 23. Örgüte Farklı Bağlılık Düzeyleri ile Uyruğun İlişkisi	90
Tablo 24. Farklı Hiyerarşik Sistemler ile Uyruğun İlişkisi.....	91
Tablo 25. Farklı Karar Verme Süreçleri ile Uyruğun İlişkisi	92

Tablo 26. Farklı Sosyal Davranış ve Adetler ile Cinsiyetin İlişkisi	92
Tablo 27. Kişisel Özelliklere Farklı Bakış Açıları ile Yaş İlişkisi	93
Tablo 28. Farklı Sosyal Davranış ve Adetler ile Çalışma Süresi İlişkisi.....	94
Tablo 29. Farklı Dilleri Konuşma ile Çalışma Süresi İlişkisi	95
Tablo 30. Farklı Beden ve Yüz Hareketleri ile Çalışma Süresi İlişkisi.....	95
Tablo 31. Farklı Karar Verme Süreçleri ile Çalışma Süresi İlişkisi.....	96
Tablo 32. Algısal Karşı Koyma Davranışı ve Eğitim Düzeyi İlişkisi	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>sayfa</u>
Şekil 1. İletişim Sürecinin Ögeleri.....	3
Şekil 2. Kültür: Buzdağı Modeli	8
Şekil 3. Kültür Şeması	9
Şekil 4. Kültürler Arası İletişim Modeli	16
Şekil 5. Hall Modeline Göre Bazı Ülkelerin Bağlam Bağımlılığı.....	19
Şekil 6. Hofstede'ye Göre Zihni Yazılımı Yaratan Üç Düzey.....	23
Şekil 7. Belirsizlikten Sakınma ve Güç Mesafesinin Ülkelere Göre Kıyaslanması.....	26
Şekil 8. Erillik İle Bireyselliğin Ülkelere Göre Kıyaslanması.....	28
Şekil 9. Ronen-Shenkar Kültür Aileleri Tablosu	31
Şekil 10. Trompenaars'ın Kültür Modeli.....	33
Şekil 11. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Evrensellik-Durumsallık Sıralaması.....	34
Şekil 12. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Bireysellik-Kolektivizm Sıralaması.....	35
Şekil 13. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Nötrlük-Duygusallık Sıralaması.....	36
Şekil 14. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Özellik-Yaygınlık Sıralaması.....	37
Şekil 15. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Başarı-Övgü Odaklılık Sıralaması.....	38
Şekil 16. Trompenaars'a Göre Bazı Ülkelerin Zaman Anlayışı	39
Şekil 17. Trompenaars'a Göre Ülkelerin İç Yönelimlilik-Dış Yönelimlilik Sıralaması ..	41
Şekil 18. Farklı Kültürlerde Renk Sınıfları	51
Şekil 19. Hofstede'nin Bürokrasi Modeli.....	68

K I S A L T M A L A R

a.g.e.	Adı Geçen Eser
ANOVA	Varyans Analizi (Analysis Of Variant)
Co.	Şirket (Company)
Çev.	Çeviren
Der.	Derleyen
Ed.	Basım (Edition)
Ed.	Editör (Editor)
Eds.	Editörler (Editors)
Inc.	Anonim Şirket (In-corporated)
K.İ.P.	Kültürler arası İletişim Problemleri
Ltd.	Limited
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	Statistical Packet for Social Science
p.	Sayfa (Page)
pp.	Sayfalar (Pages)
TETTV	Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı
TDK	Türk Dil Kurumu
Ünv.	Üniversite
Vol.	Sayı (Volume)
www.	World Wide Web

TEZ HAKKINDA

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı askeri alanda faaliyet gösteren uluslararası bir örgütte çalışanların uyruk, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, konum ve eğitim düzeyi farklılıkları ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bunun yanında bu farklılıkların kültürler arası iletişim problemlerine etki derecelerinin bulunması ve sıralanması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

- Araştırma konusu olan kültürlerin çok boyutlu olması her türlü bilgiye ulaşmayı zorlaştırmaktadır.
- Araştırma konusu olan kültürlerin birbirine göre farklı olması bütünlüğü sağlamada engelleyici olmaktadır.
- Araştırmada belirli bir kültürü tanımlamada verilen bilgiler genellemeye sebep olmaktadır. Kültürün değişken olmasının ve homojen yapıda olmamasının bu genellemede hatalara yol açabileceği göz ardı edilmemelidir.
- Araştırmada kuramları incelenen araştırmacılar, verilerin, geliştirilen bir ölçme aracı ile toplandığı, ölçümlendirildiği ve bir haritaya yerleştirildiği etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bazı araştırmacılara göre ise bir kültürü incelemede o kültürün kendine özgü koşullarında uzun süreli gözleme dayalı emik yaklaşım kullanılmalıdır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, kavramların, kuramların ve kültürler arası iletişim problem öğelerinin incelendiği “teorik bölüm” ve “uygulama kısmı” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve internet üzerindeki kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmada kaynak olarak kullanılan kitapların ve makalelerin büyük bir kısmına Dumlupınar, Anadolu, Ortadoğu Teknik Üniversitelerinin kütüphanelerinde, Milli Kütüphane’de ve YÖK Yayın ve

Dokümantasyon Dairesi Tez Merkezinde, bir kısmına ise internette yapılan kaynak taraması sonucu ulaşılmıştır.

Uygulama ise uluslararası bir örgütte belirli bir süre çalışmış ve diğer kültürlerle etkileşimde bulunmuş farklı kültürlere mensup çalışanlara uygulanan anket çalışması ile yapılmıştır.

Çalışmanın Hipotezi

Bu çalışmada aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H₁: Uyruk, cinsiyet, yaş, vb. farklı özelliklere sahip olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İLETİŞİM KAVRAMI

Sosyal bilimlerin diğer kavramlarında olduğu gibi, iletişim kavramında da, tek bir tanım yapmak olanaksızdır. İletişim sözcüğü, İngilizce, “communication” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Sözcüğün aslı Latince’de ortak kılma anlamına gelen “communicare” fiilinden gelmekte ve bu anlamda iletişim, insanlar arasında anlamları ortak kılma süreci olarak tanımlanmaktadır.¹ İletişimin kısa bir tanımı yapılacak olursa, bir şahıstan diğer bir şahsa bilgi, veri ve anlayış aktarılmasıdır.² Cüceloğlu’na göre ise iletişim, iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişidir.³

İnsanların toplumsal bir varlık oldukları dönemlerden başlayarak birlikteliklerini sağlayan en önemli olgu iletişimdir. Bu yapıyla iletişim kendiliğinden gerçekleşen bir olgu olarak nitelendirilebilir. Günümüzde insan hayatında bu olgu o denli yer etmiştir ki, iletişim neredeyse her an yer almaktadır.⁴

İki insanın konuşması iletişim olduğu gibi, bir politikacının halka hitap etmesi, bir kişinin bilgisayarıyla olan bilgi alış veriş, birbirlerine sesle veya hareketle tepki gösteren hayvanların durumu da iletişim olarak kabul edilebilir.⁵

İnsanların yaşamak ve ihtiyaçlarını giderebilmek için birbirlerine ihtiyaçları vardır ve ancak iletişim yoluyla işbirliği yapabilirler. Hareket etmek ya da bir şey söylemek kadar, hareket etmemek ya da susmak da bir davranıştır ve anlamlı bir mesaj oluşturur. Bu yüzden, aynı sosyal ortamda birbirlerini algılayan kişilerin iletişim kuramamaları olanaksızdır.⁶

İletişim, iletilmek istenen bilgi, kanaat ya da düşüncenin yazı, konuşma, görsel araçlarla veya bunların bir arada kullanımıyla iletilmesi, alınması veya değiştirilmesi sürecidir. Bu süreç iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin

¹ İbrahim Ethem Özgüven, **Ailede İletişim ve Yaşam**, Pdrem Yayınları, Ankara, 2001, s. 18.

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 354.

³ Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 68.

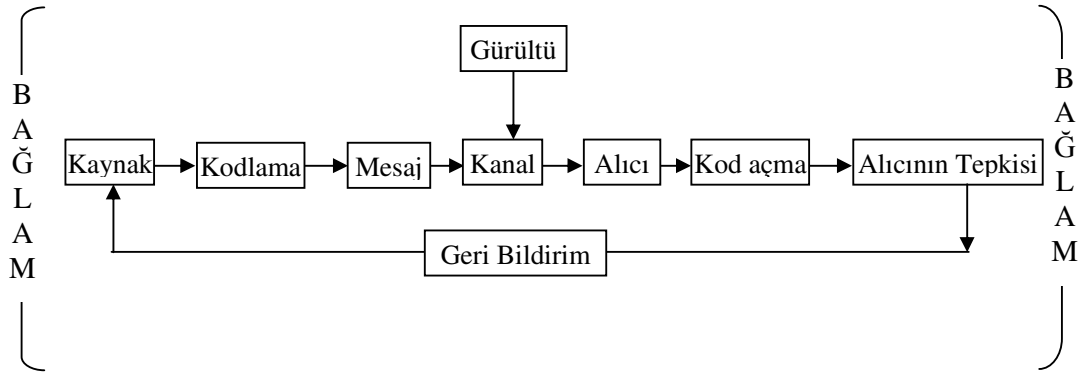
⁴ Ahmet Haluk Yüksel, “Bireyler Arası İletişime Giriş”, **Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları**, No:96, Eskişehir, 1994., s. 5.

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 65.

⁶ Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 19-20.

kurulma biçimini anlatır, bu süreç en az iki kişinin varlığını gerekli kılar. Bunlardan mesajı gönderen (kaynak), diğeri ise mesajı alan (alıcı) kişidir.⁷

İletişimin kurulabilmesi için gerekli temel ögeler Şekil 1’de gösterilmiştir. Bu ögeler kaynak veya gönderici, kodlama, iletişim, mesaj, kanal, kod açma(çözme), alıcı, çevre koşulları(gürültü), alıcının tepkisi, geri bildirim ve bağlamdır.



Şekil 1. İletişim Sürecinin Ögeleri

Kaynak: Fred Edmunt Jandt, **An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community-4th Ed.**, Sage Publication, USA, 2004, s. 30.

Kaynak: Birçok eserde gönderici olarak da geçen kaynak, iletişimin başlatıcısıdır.⁸ İletişim modeline göre kaynak kişi bir fikir ya da duygusunu başkasıyla paylaşmak isterse onu, söz, hareket, jest, mimik gibi sembollerden yararlanarak bir mesaj haline getirmek, sonra da bu mesajı bazı araçlar kullanarak alıcının duyu organlarından en az birine iletmek zorundadır.⁹

Kodlama: Fikir ve duygu halinde olan bir mesajın, iletmek üzere sembollere dönüştürülmesi işlemidir. Semboller, kelimeler, sayılar, resimler, mimikler ve hareketlerden oluşabilir.¹⁰ Etkin bir iletişimden söz edebilmek için, kaynağın mesajı

⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 67.

⁸ Fred Edmunt Jandt, **An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community-4th Ed.**, Sage Publication, USA, 2004, s. 30.

⁹ Özgüven, **a.g.e.**, s. 20.

¹⁰ Mahmut Paksoy, A. Cevat Acar, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:964, Eskişehir, 1999, s. 4.

alıcının anlayabileceği şekilde kodlaması gerekmektedir. İletişim iletmek istenilen düşüncenin temsil ettiği sembol biçiminde oluşur¹¹.

Mesaj: İletilen veri ve özel anlamı olan kodlanmış sembollerdir; kaynağın alıcıya gönderdiği kodlanmış veri iletileridir.¹² Mesaj bir yerde kaynak ya da kodlayıcının fiziksel ürünüdür.¹³

Kanal: Kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yola kanal adı verilir. Her duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilebilir.¹⁴ İletişimin etkinliği açısından gönderilen mesaj birden fazla duyu organına hitap ediyorsa etkinlik artar. Telefon hatları, özel hatlar, mikro dalgalar, ışık dalgaları, uydu kanalları kanal çeşitlerine örnek olarak verilebilir.¹⁵

Alıcı: Alıcı, bir kişi, bir grup veya bir grubu temsil eden kişi olabilir. İletişim sürecinin etkinliği alıcı ile kaynağın aynı sembollere aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilir. Kod çözmeye kadar, iletişim sürecinde, kaynak aktif, alıcı pasif durumdadır. Mesaj ulaştığında alıcı aktif hale geçer.¹⁶

Kod açma: Kodlanarak gelen mesajın içeriğini yeniden elde etmek için yapılan çözümleme sürecidir. Alıcı sembollerin anlamını çıkarırken, deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanır. Kod açma işlemi sırasında bir sözlüğe veya şifre kitabına başvurabilir. Kod çözümünü alıcı yapabileceği gibi bazı uzmanlık gerektiren durumlarda, kod çözücü farklı kişi veya kişiler olabilir. Onlar kodu çözüp, durumu alıcıya aktarırlar. Alıcı çözülen koda bir anlam verir.¹⁷

Çevre Koşulları (Gürültü): Çevre, iletişim sürecini etkileyen bütün koşulları içerir. Çevre koşullarının fiziksel koşullar olması şart değildir. Sosyal ortam da bir çevre koşuludur.¹⁸ Gürültü, teknik olarak kaynağın kodladığı mesajı bozan, etkileyen her şeydir. Dış gürültü, ışık ve ses gibi mesajın alınmasını engelleyen uyarımlardır. İç gürültü ise mesajın tam olarak alınmasını engelleyen kişisel duygu ve düşüncelerdir. Anlam gürültüsü ise kaynak tarafından mesaj sembollerine alternatif anlamlar yüklenmesidir. Anlam gürültüsü dikkati dağıtabilir, mesajın alınmasını engelleyebilir.

¹¹ Jandt, **a.g.e.**, s. 31.

¹² Jandt, **a.g.e.**, s. 31.

¹³ Paksoy, Acar, **a.g.e.**, s. 5.

¹⁴ Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 73.

¹⁵ Jandt, **a.g.e.**, s. 31.

¹⁶ Paksoy, Acar, **a.g.e.**, s. 5.

¹⁷ Paksoy, Acar, **a.g.e.**, s. 5.

Örneğin, konuşmacının küfürlü konuşması bir anda dikkat çekip, mesajın asıl anlamının yitirilmesine neden olabilir.¹⁹

Alıcının Tepkisi: Alıcının, iletişim gerçekleştikten ve mesajın kod açımı yapıldıktan sonra yaptığı her şeydir. Alıcı çok çeşitli tepkiler gösterebilir; hiçbir şey yapmayabilir, kaynağın arzu ettiği veya etmediği herhangi bir davranışı gösterebilir.²⁰

Geriye Bilgi Akışı: Alıcının kaynak kişiye gösterdiği tepki, yanıt ve ipuçlarına dönüt ya da geribildirim denir.²¹ Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geribildirim değerlendirilmesi ile anlaşılabilir. Kaynak, bir sonraki iletişimde geri bildirim sayesinde daha önce yapmış olduğu hataları giderebilir, mesajını ona göre kodlayabilir ve iletişim kanalını daha uygun bir biçimde oluşturabilir veya seçebilir.²²

Bağlam: Bağlam, iletişimi tanımlayan ve iletişim gerçekleştiği ortam olarak tanımlanabilir. Fiziki bağlam, iyi bilindiğinde büyük ölçüde doğru iletişim gerçekleşir. Bu da etkili iletişimi kolaylaştırır. Alıcı ve kaynağın arasında iletilen/alınan sembollere verilen anlamlar ne kadar benzer nitelikte ise iletişim o oranda etkili gerçekleşir.²³

1.2. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür sözcüğü Latince “cultura” kökünden gelir ve “ekin” anlamındadır. İlk kez Voltaire “culture” sözcüğünü insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır.²⁴ Kültür sözcüğünün çok anlamlı oluşu sebebiyle tek bir tanımını vermek oldukça zordur. Amerikalı iki antropolog Kroeber ve Kluckhohn kültür sözcüğünün 164 farklı tanımını derlemişlerdir.²⁵

Geertz, kültürü insanlığın deneyimlerini açıklayan ve eylemlerine rehberlik eden anlamlı bir yapı olarak, Sargut ise kavramlar, simgelerden oluşmuş insan ürünü

¹⁸ Koçel, **a.g.e.**, s. 361.

¹⁹ Jandt, **a.g.e.**, s. 31.

²⁰ Jandt, **a.g.e.**, s. 32.

²¹ Özgüven, **a.g.e.**, s. 21

²² Paksoy, Acar, **a.g.e.**, s. 5.

²³ Jandt, **a.g.e.**, s. 33.

²⁴ A. Filiz Susar, “Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri”, (Ed.) Pınar Eraslan Yayınoğlu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s. 2.

²⁵ Sevinç Köse, Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, İzmir Güven Kitabevi, İzmir, 2003, s. 1.

yapay varlıklar bütünü olarak tanımlar. Marx’a göre ise kültür doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir.²⁶

Kültürü daha çok uygarlık olarak ele alan Taylor, kültürü toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak ele alır.²⁷ Güvenç ise, bilimsel anlamda kültürü, toplumun üyesi olarak insanın, yaşayarak, yaparak öğrendiği, aktarıp ve öğrettiği maddi, manevi her şeyden oluşan karmaşık bir bütün olarak görür.²⁸

Hofstede kültürü bir grup insanı diğerlerinden ayıran “zihinsel yazılım” olarak tanımlar. Zihinsel yazılımdan kasıt, aileden başlayan arkadaş gruplarında, çalışma ortamlarında, insanların içinde yaşadığı ortamlarda hayat boyu devam eden, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği, sosyal çevrelerdeki kaynakların bireysel düzeyde öğrenilmesidir.²⁹

Kültür, hayatı yaşama tarzıdır. İnsanlar, kültürleri nasıl uygun görürse o şekilde düşünür, hisseder ve yaşarlar. Kültür, bireysel ve grup ihtiyaçlarına paralel olarak nesiller boyunca belli bir grup tarafından elde edilmiş bilgi, deneyim, inanç ve değerler, davranışlar, anlamlar, hiyerarşi, din, zamanı kullanma, roller, evreni algılama şekli ve maddesel nesneler bütünüdür.³⁰

Kültürü ulus kavramı ile beraber ifade eden Gökalp’e göre ise kültür, halkın geleneklerinden, yapa geldiği şeylerden, örflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatından, dilinden, musikisinden, dininden, ahlakından ve estetik ürünlerinden ibarettir.³¹

Kültür, tarih içinde yaratılan bir anlam ve önem sistemi, ya da başka bir deyişle, bir grup insanın bireysel ve toplu yaşamlarını anlamada, düzenlemede ve yapılandırmada kullandıkları bir inançlar ve adetler sistemidir.³² Kültür ahenkli, ayrı, zıt, birbiriyle örtüşen, sürekli veya süresiz olabilen anlamlar ve düşünceler bütünüdür.

²⁶ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 96.

²⁷ Bozkurt Güvenç, **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985, s. 22.

²⁸ Bozkurt Güvenç, **Kültürün ABC’si**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2004, s. 14.

²⁹ Köse, **a.g.e.**, s. 2.

³⁰ Larry A. Samovar, Richard E. Porter, “Approaching Intercultural Communication”, (Ed.) Larry A. Samovar, Richard E. Porter, **Intercultural Communication: A Reader**, Wadsworth Publishing Company, California USA, 1982, s. 27.

³¹ Orhan Türkdoğan, **Kültür, Değişme ve Toplumsal Çözülme**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 35.

³² Bhikhu Parekh, Çev. Bilge Tanrıseven, **Çok Kültürlülüğü Yeniden Düşünmek Kültürel Çeşitlilik ve Siyasi Teori**, Phoenix Yayınevi, 2002, s. 184 .

Bu bütün, çok değişik sosyal gruplar ve bu grupların davranışları arasında varlık gösterir.³³

Hall, insan yaşamında her şeyin kültür tarafından etkilendiğini ve kişiliğin, kendini ifade etmenin, düşünce tarzının, hareket şekillerinin, problemlerin nasıl çözüldüğünün, ulaştırma sisteminin nasıl işlediğinin, ekonomi ve yönetim sistemlerinin nasıl çalıştıklarının, bütün bunların bir arada nasıl tutulduğunun ve işlevlerini nasıl yerine getirildiğinin kültürle ilintili olduğunu belirtmiştir.³⁴

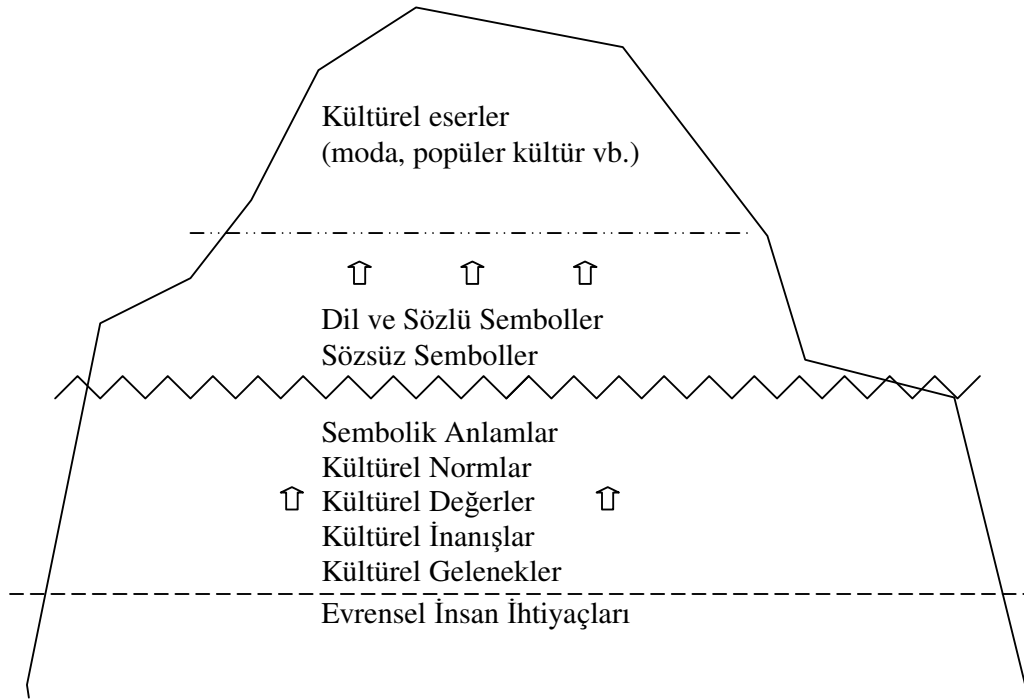
Kültür belirli bir grup içinde yaygın bulunan düşünce, değer ve inançları kapsar. Bu düşünce, değer ve inançlar, yazı dili ve resimler gibi semboller ve şekillerle ifade edilir. Bir grubun kültürü daima diğer grubun kültüründen farklıdır, her biri ayrı bir kültüre sahiptir. Her bir kültür, o gruba dahil insanların etraflarını saran evreni nasıl algıladıkları, ne anlam verdikleri, duygusal ve zihinsel olarak nasıl tepki verdiklerini belirleyen anlamlara sahiptir. Kültür nesilden nesile aktarılır. Kültür doğanın verdiğinden çok insan faaliyetlerinin bir sonucudur. Kültür, farklı gruplardaki insanların ne düşündüğü ve hissettiğini kapsar.³⁵

Kültür, bir buzdağına benzetilebilir, görünen kısmı az olduğu halde görünen kısmın altında çok daha büyük bileşenleri vardır. Buzdağının su üstünde kalan görünen kısmı, o kültürün eserleri (moda, trendler, edebiyat, tiyatro, müzik vb.) ve dilidir. Şekil 2’de belirtildiği gibi, bütün kültür öğeleri, güvenlik, emniyet, ait olma, saygı görme, yaratıcılık, yönetme, iletişim, anlama ve iyi olma gibi evrensel insan ihtiyaçları üzerine kuruludur. Bunların hemen üzerinde kültürel olarak paylaşılan gelenekler, inanışlar, değerler, normlar ve semboller bulunur. Sembol, anlamlı bir şeyi ifade eden işaret, eser, kelime, jest veya davranıştır, sözlü veya sözsüz olabilir. Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Değerler, belirli bir kültüre mensup bireylerin yaşamlarına, davranışlarına, beklentilerine, dünyaya bakış açılarına anlam ve yön veren ölçülerdir.³⁶

³³ Jeff Lewis, **Cultural Studies: The Basics**, Sage Publications, London, 2004, s. 15.

³⁴ Asker Kartarı, **Farklılıklarla Yaşamak**, Ürün Yayınları, Ankara, 2001, s. 15.

³⁵ David Inglis, John Hughson, **Confronting Culture: Social Vistas**, Polity Press, UK, 2003, s. 5.



Şekil 2. Kültür: Buzdağı Modeli

Kaynak: Stella Ting-Toomey, **Communicating Across Cultures**, The Guilford Press NewYork,1999, s. 10.

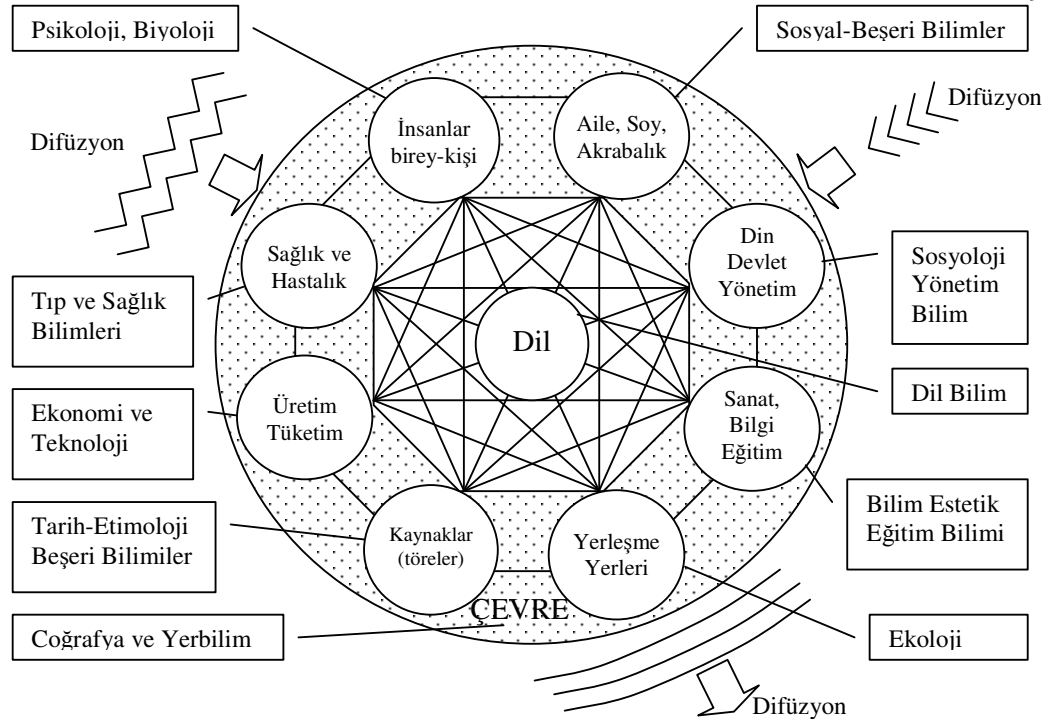
Buzdağı modeli, kültürün görünür bölümlerinin, görünmeyen kısmından ortaya çıktığını belirtir. Aynı zamanda farklı kültürleri anlamamanın zorluklarına işaret eder: Suyun üstünde kalan kısımların farkına hemen varılabilir, ancak bu kısımların dayandığı temeller hemen görülmez.³⁷

1.2.1. Kültürü Oluşturan Temel Ögeler

Kültür, insan yaşantısında yer alan bir çok ögeyi içinde bulunduran, yaşayan ve değişen bir yapıdır. Dil, din, inançlar, değerler, semboller, tutumlar, yasalar, normlar gibi faktörler kültürü oluştururlar.³⁸ Güvenç'e göre kültürün ana ögeleri ve bu ögeleri inceleyen bilim dalları Şekil 3'te gösterilmiştir.

³⁶ Perihan Ügeöz, **Kültürlerarası İletişim**, Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul, 2003, s. 25.

³⁷ Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, **Eğitim Kılavuzu 1: Kültürlerarası Öğrenme**, Çev. Alper Akyüz, Avrupa Konseyi Yayınları, Strasbourg, 2000, s. 20.



Şekil 3. Kültür Şeması

Kaynak: Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 106.

Her kültür sistemi var olabilmek için doğal bir çevreye ihtiyaç duyar. Her bir kültürel sistemin yayılma (difüzyon) yoluyla etkilediği ve etkilendiği kültürel çevresi vardır. Her bir kültürel sistem, yakın ve uzak başka kültürel sistemlerden etkilenir. Aile kurumu bireyin doğumundan itibaren ekonomik, sosyal ve psikolojik ilişkilerini oluşturan ve düzenleyen sosyal bir yapıdır. Kültürel öğelerden sağlık ve hastalık kültürü, sağlık kurumlarını, sağlık personelini, hastaları ve davranışları inceler. Aynı şekilde eğitim kültürü, anaokulundan doktora eğitimi sistemini, eğitim ve öğretim personelini, öğrencileri ve onların davranışlarını inceler. Yerleşmeler, köy kültüründen kozmopolit şehirlere insanların yerleşme ve yaşama alanlarını, doğal yaşamı, bunları düzenleyen kanunları, kuralları ve yerleşmeleri etkileyen her türlü insan davranışını inceler. Ekonomi ve teknoloji, üretim-tüketim ilişkilerinin planlanması, geliştirilmesi, düzenlenmesi ile ilgili disiplinlerdir. Teknoloji enerji, ulaştırma, iletişim, teknik kontrol ve standardizasyon işlerini yürütür. Bilimler ve sanatlar ise doğal çevre,

³⁸ Köse, Ünal, a.g.e., s. 7.

evre üzerinde yer alan canlı ve cansız varlıklarla, insanoğlunun oluşturduğu kültürel varlıkları inceler. Bütün kültürel sistemlerde din ve devlet kurumları vardır. Dinler daha çok bireye yönelik olduğu halde devlet topluma, toplumsal kurumlara, bunların işleyişine, değerlendirmesine, denetim ve gözetimine yönelik bir örgütlenmedir. Kültürel sistemde iki önemli değişken, kişilik ve kişilerin iletişimini sağlayan en önemli araç olan dildir. Dil, kültürel muhtevanın hazinesidir.³⁹ Kültür dil, bölge, tarih, sosyal sınıf, ırk, milliyet ve daha bir çok kategorinin karışımıdır.⁴⁰

Bu şemada verilen kurum ve değişkenler, saha araştırmalarında ve bilimsel incelemelerde kullanılmayacak kadar geniş ve soyut kavramlar ihtiva ederler. Bu yüzden bu şemadaki kültür ögeleri alt sınıflara ayrılmış ve Tablo 1’de gösterilen 88 değişkenli bir rehber oluşturulmuştur.⁴¹

³⁹ Güvenç, 2004, **a.g.e.**, s. 106-108.

⁴⁰ Harry C. Triandis, **Culture and Social Behavior**, McGraw Hill, USA, 1994, s. 8.

⁴¹ Güvenç, 2002, **a.g.e.**, s. 114.

Tablo 1. Kültürel Değişkenler

Kültürel Değişkenler (2 Haneli Veya 88'lik Sınıflama)	
00 öteki sınıflara girmeyen öğeler (değişkenler)	
10 Yer,alan ve genel bilgiler	11Bilgi kaynakları
12 Yöntembilim	13 Coğrafya
14 İnsan biyolojisi	15 Davranış ve kişilik
16 Nüfus bilimi	17 Kültür değişimleri ve tarih
18 Genel kültürel nitelikler	19 Dil ve iletişim
20 Haberleşme	21 Kayıtlar ve arşivler
22 Besin kaynakları	23 Hayvancılık
24 Tarım	25 Besin teknolojisi
26 Besin tüketimi	27 İçki, ilaç ve keyif vericiler
28 Deri, dokuma ve tuhafiyeler	29 Giyim ve kuşam
30 Süs eşyası	31 Doğal zenginlikler, kaynaklar
32 Yapı malzemeleri	33 İnşaat
34 Yapılar	35 Yapı işletme, bakımı
36 Yerleşme	37 Enerji ve endüstri
38 Kimya endüstrisi	39 Ağır endüstri
40 Makineler	41 Araç ve gereçler
42 Mal-mülk	43 Alışveriş
44 Piyasa	45 Finansman
46 İş ve işgören	47 Ticari örgütler
48 Seyahat ve ulaştırma	49 Kara ulaştırması
50 Deniz ve havayolları	51 Hayat standardı
52 Dinlenme	53 Güzel sanatlar
54 Eğlenme	55 Birey ve sosyal hareketlilik
56 Tabakalaşma	57 Kişiler arası ilişkiler
58 Evlilik	59 Aile
60 Akrabalık	61 Akriba, soy grupları
62 Mahalle, semt, köy	63 Mekanda örgütlenme
64 Devlet	65 Hükümet
66 Siyasal davranış	67 Hukuk
68 Suç ve ceza	69 Adalet
70 Silahlı kuvvetler	71 Askeri teknoloji
72 Savaş	73 Sosyal problemler
74 Sosyal hizmetler	75 Sağlık, hastalık ve tıp
76 Ölüm	77 Dini inançlar
78 Dini uygulamalar	79 Dini kuruluşlar
80 Sayılar ve ölçüler	81 Güvenilir bilgi
82 Yaygın inançlar	83 Cinsiyet
84 Çoğalma	85 Bebek ve çocuk terbiyesi
86 Toplumsallaştırma	87 Eğitim
88 Delikanlılık, erginlik, yaşlılık	

Kaynak:Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 116.

1.2.2. Kültürün Özellikleri

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kültür kavramının yapısında aşağıdaki bir çok özelliği taşıdığı görülebilir:

Kültür anlamların paylaşıldığı bir sistemdir: Kültür, bir gruptaki bireylerin benzer şeyleri benzer yollar içinde görmelerine olanak tanıyan ve onları bir arada tutan paylaşılmış örüntülerdir.⁴²

Kültür öğrenilmiş davranışlar topluluğudur: Kültür bireylerin kahtımsal olarak getirdikleri değil, içinde yaşadıkları toplumsal çevre içinde kazandıklarıdır. Kültür biyolojik ve miras yoluyla aktarılamaz, öğrenerek ve tecrübe edinerek kazanılır.⁴³ Kültür çoğalan bir birikimdir, kuşaklar arasında bir bağıdır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Bu nedenle kültürün insan yaradılışına değin uzanan bir geçmişi vardır.⁴⁴

Kültür insan ihtiyaçlarını karşılar: Kültür, bireylerin temel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Kültürün her bir ögesi bu fonksiyonu yerine getirdiği sürece var olmaya devam eder.⁴⁵

Kültür sembollere dayanır: Kültür, bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıdır.⁴⁶ Bütün toplumlarda evrensel olan inanç, dil, sanat, ekonomik faaliyetler ve benzeri ögeler çeşitli sembollere sahiptir. Her toplumun geliştirdiği semboller o toplum için bir anlam ifade eder ve geçerlilik kazanır.⁴⁷

Kültür değişebilir: Değişim uyum yoluyla gerçekleşir. Bu değişimin hızı toplumların karmaşıklığına göre farklılık gösterir.⁴⁸ Kültür üzerinde değişim veya uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dahilindedir. Doğal koşullar kültürü etkileyecek kadar güçlü olmasalar da zaman içinde kültürler doğal çevreye uyum gösterirler.⁴⁹ Teknolojik buluşlar, kültürün değişmesinde çok önemli bir etkidir.

Kültür bütünleştiricidir: Kültür bir bütündür ve bu bütünü anlayabilmek için bir yönünü irdeleyebilmek yeterli gelmez bütün yönleriyle incelemek gerekir. Geleneklerde, kurumlarda, kurallarda ve değerlerde meydana gelen herhangi bir değişiklik dolaylı veya dolaysız kültürün bütün yönlerine etki eder.⁵⁰

⁴² Susar, **a.g.e.**, s. 10.

⁴³ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999, s. 276.

⁴⁴ Güvenç, 2002, **a.g.e.**, s. 101.

⁴⁵ Susar, **a.g.e.**, s. 11.

⁴⁶ Mutlu, **a.g.e.**, s. 276.

⁴⁷ Susar, **a.g.e.**, s. 11.

⁴⁸ Susar, **a.g.e.**, s. 13.

⁴⁹ Güvenç, 2002, **a.g.e.**, s. 103.

⁵⁰ Susar, **a.g.e.**, s. 13.

Kültür geneldir ve kendine özgüdür: İnsan türleri tarafından paylaşılan bir kapasite ve sahip olunan şeyler açısından bakıldığında kültür geneldir. Kültür tek bir bireye değil, toplumun bütün bireylerine aittir. Aynı zamanda, farklı toplumların farklı kültürler geliştirmesi sebebiyle kendine özeldir.⁵¹

1.2.3. Alt Kültürler

Ana kültür içinde yer alan kültürlere alt kültürler adı verilir ve genelde sosyal sınıf, etnik köken, ırk veya coğrafi yerleşime göre diğer alt gruplardan ayrılır. Doğu Los Angeles'taki Meksika kökenli Amerikalılar alt kültüre bir örnektir.⁵²

1.2.4. Kültürel Süreçler

İnsan ve kültür arasındaki ilişki ve etkileşimler, başı ve sonu belli olmamasına rağmen sonuçları ve anlamları önem arz eden süreçler içinde gerçekleşir. Bu süreçlerden en önemlilerini şu şekilde tanımlanabilir:⁵³

Kültürleme: Toplumların kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun istediği insanı eğitip yaratma ve onu denetim altında tutma, kültürel birlik ve beraberliği sağlama sürecidir. Buna “eğitim süreci” veya “toplumsallaştırma” da denmektedir.

Kültürlenme: Değişik aile, eğitim, okul, meslek, bölge çevrelerinden gelip belli yer ve zamanlarda bir araya gelen, birbirini etkileyen akran grupları arasındaki kültür etkileşimidir.

Kültürleşme: İki ya da daha çok topluluğun karşılıklı etkileşim sonucu değişime uğrayıp dinamik bileşkeler yaratmasıdır. Bir anlamda toplumun kendi içinde gerçekleşen kültürlenme sürecinin dış dünyaya, yabancı dil ve kültürlere açılmasıdır.

1.3. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM

Kültürler arası iletişim, mesajı alan kişinin, mesajı gönderenden farklı bir kültürün üyesi olması durumunda ortaya çıkar.⁵⁴ Kültürler arası iletişim, farklı kültürlere

⁵¹ Susar, **a.g.e.**, s. 13.

⁵² Jandt, **a.g.e.**, s. 15.

⁵³ Güvenç, 2004, **a.g.e.**, s. 87.

⁵⁴ Samovar,Porter, **a.g.e.**, s. 27.

mensup kişiler arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması, ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinler arası bir bilim dalıdır.⁵⁵

Bir kültürün üyeleri, insanların nasıl düşünmesi, davranması ve iletişimde bulunması gerektiği konusunda benzer kabullere sahiptir ve bu kabullere göre hareket etme eğilimindedir. Bundan dolayı, kültür ve onun bir alt ögesi olan iletişim, uluslararası boyutta, birbirinden ayrılmadan incelenmelidir. Bir çok bakımdan kültür ve iletişim arasındaki ilişki karşılıklıdır, ikisi de birbirini etkiler. Kültür, iletişim olmaksızın varolamaz.⁵⁶

1.3.1. Kültür ve İletişim Etkileşimi

Kültür sistemi, sözlü mesajlar ve iletişim için temel oluşturan sözsüz göstergelerle, bunların yorumu ve onlara atfedilen anlamlardan oluşur. Her bir birey, iletişime, sosyal ve kültürel sistemin bir üyesi olarak katılır. Her sistemin içerdiği farklı enformasyon sistemleri vardır.⁵⁷ Her toplumun, kendine has değerleri ve kuralları vardır. Tıpkı aynı kültürün içinde olduğu gibi, farklı kültürler arasında kurulan iletişim de, insanların birbirlerine duygularını, düşüncelerini, bilgilerini, sembollerini vb. aktardıkları bir alışveriş sürecidir.⁵⁸

İnsanlar birbirleriyle kurdukları iletişim sayesinde içinde yaşadıkları toplumun kültürünü hem oluşturur, hem de değiştirirler. İletişim açısından bakınca, kültür, insanların deneyimlerini yorumlamada ve eylemlerine karar vermede rehber aldıkları anlamlar dokusu olarak tanımlanabilir.⁵⁹ Bütün bilinen iletişim davranışları genel olarak insanın yetiştiği kültürden gelir. Kültür iletişimin temelidir. Zaman içinde kültür değiştiğinde iletişim davranışları da değişir.⁶⁰

⁵⁵ Kartarı, **a.g.e.**, s. 22.

⁵⁶ Fred E. Jandt, **Intercultural Communication: An Introduction-2nd Ed.**, Sage Publication, USA, 1998, s. 31.

⁵⁷ Kartarı, **a.g.e.**, s. 22.

⁵⁸ Ügeöz, **a.g.e.**, s. 31.

⁵⁹ Ügeöz, **a.g.e.**, s. 29.

⁶⁰ Larry A. Samovar, Richard E. Porter, Nemi C. Jain, **Understanding Intercultural Communication**, Wadsworth Publishing Company, California, 1981, s. 24.

Kültür, iletişimin mantığını tanımlar. Farklı kültürler, farklı hedeflere ve bu hedeflere ulaşmak için farklı çözümlere sahiptir. Kültürel iletişim ise bu bağlamda çözümleri ortaya koyar ve düzenler.⁶¹

İletişim ve kültür kavramları üzerinde yapılan çalışmalarda, ortaya bazı önemli kavramlar çıkmıştır.⁶²

Uluslararası iletişim: Bir ülke içinde veya ülkeler arasında, kitle iletişim araçları yoluyla yapılan iletişim çalışmalarıdır.

Küresel iletişim: Bu tür iletişim çalışmalarında, gruplar, enstitüler ve devletler tarafından yapılan sınır ötesi veri, bilgi, fikir ve değer transferi, transfer sırasında kullanılan teknoloji ve transferden kaynaklanan problemler incelenir.

Çapraz kültürler: Genellikle farklı kültürlerin belirli öğelerinin karşılaştırılmasını yapar. Örneğin, kadınların toplum içindeki rolleri konusunda yapılan çapraz kültürel bir çalışma, kadınların farklı kültürlerdeki durumlarını karşılaştırır.

Kültürler arası iletişim: Genellikle farklı kültürlerden gelen kişiler arasındaki iletişimi ifade eder.

1.3.2. Kültürler Arası İletişim

Kültürler arası iletişim farklı uluslar, etnik gruplar, ırklar ve kültürel gruplar arasında gerçekleştiği gibi kozmopolit bir toplumda baskın kültüre mensup kişiler ve alt kültürlerle mensup kişiler arasında da gerçekleşebilir.⁶³ Her kültürel topluluk diğerleriyle beraber bulunur ve kaçınılmaz bir şekilde onlardan etkilenir; teknolojilerini alırken diğer kültürlerin inanç ve adetlerinden bilinçli veya bilinçsiz etkilenir.⁶⁴

İnsanların iletişime bakış açıları -iletişimin ne olduğu, nasıl yapılacağı, sebepleri- kültürlerinin bir parçasıdır. Farklı kültürlerle mensup insanlar iletişimdeyken, kültür ve iletişimin ayrılmaz bir bütün olduğu unutulduğunda yanlış anlaşılma olasılığı artar.⁶⁵

Şekil 4'te, Samovar ve Porter'ın kültürler arası iletişim modeli verilmiştir. Şekilde, kültürler arası mesajlar oklarla ifade edilmiştir. Bir mesaj belli bir kültürden

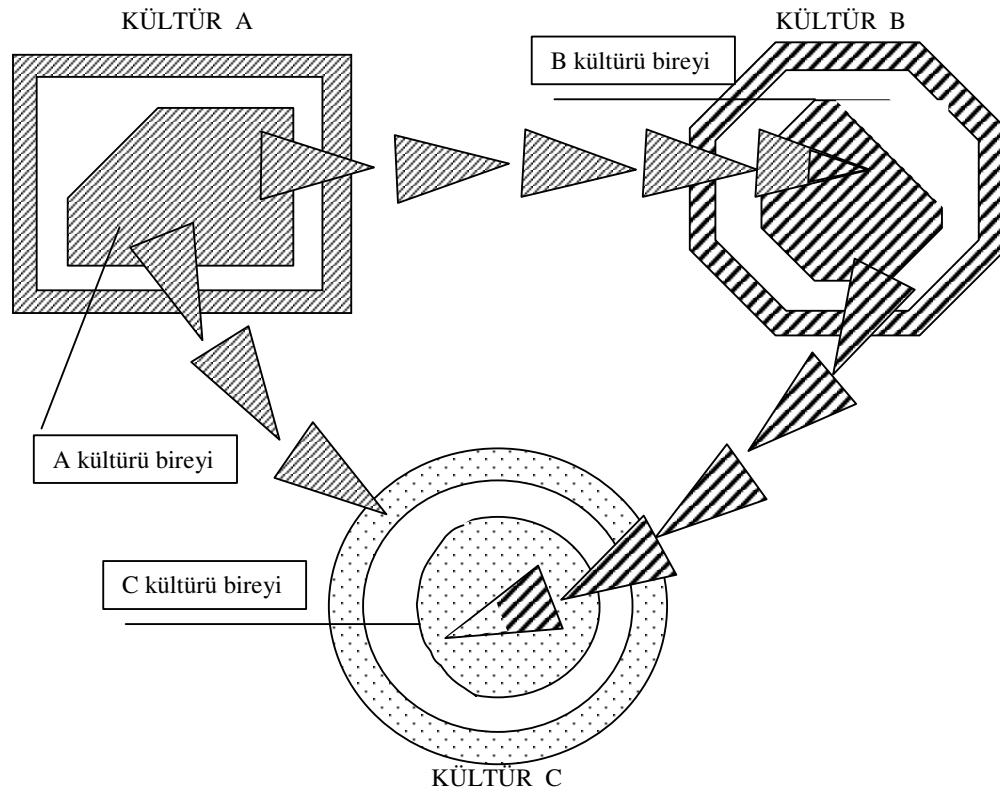
⁶¹ William B. Gudykunst (Ed.), **Theorizing About Intercultural Communication**, Sage Publications, California, 2005, s. 6.

⁶² Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 30.

⁶³ Gudykunst, **a.g.e.**, s. 36.

⁶⁴ Parekh, **a.g.e.**, s. 209.

çıktığı zaman gönderici tarafından kodlanır. Mesaj, kodlayan tarafından belirlenen anlamı taşır ve ancak aynı kodlarla çözülürse aynı anlamı verir. Farklı kültürlerin farklı kodlar kullanması sebebiyle, mesaj diğer bir kültürden bireye ulaştığı zaman değişime uğrar. Çünkü alıcı mesajlara farklı anlam yükler. Mesajın alıcı tarafından çözülen anlamı ile gönderici tarafından yüklenilen anlamı genelde uyuşmaz.



Şekil 4. Kùltùrler Arası İletişim Modeli

Kaynak:Larry Samovar, Richard Porter, “Approaching Intercultural Communication”, (Ed.) Larry Samovar, Richard Porter, **Intercultural Communication: A Reader**, Wadsworth Publishing Company, California USA, 1982, s. 33.

Kültürler arası farklılık ne kadar fazlaysa mesaja verilen anlam da o kadar farklı olacaktır. Bu modele göre, A ve B kültürü arasındaki meydana gelen değişim, A ile C veya B ile C arasında gelenden çok daha azdır. Çünkü A ile B kültürleri arasında büyük benzerlikler vardır. Bundan dolayı, kültürel farklılıklar ve alıcının da etkisi ile

⁶⁵ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 44.

Çözülen mesaj, orijinal mesaja benzer çıkmaktadır. C kültürünün, A ile B'den oldukça farklı olması sebebi ile algılanan mesaj da oldukça farklı olacaktır.⁶⁶

1.4. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM KURAMLARI

Etkili iletişim, gönderici tarafından tasarlanan mesajın, alıcı tarafından algılanması ile olur⁶⁷. Fakat mesajı alan kişi, mesaja, gönderenden daha farklı bir anlam yklyorsa o iletişim sürecinde problem oluŐması kaçınılmazdır. Farklı kültürlerden insanların iletiŐiminde başta kültürel farklılıklar olmak üzere bir çok sebepten dolayı yanlış algılama, yanlış yorumlama ve değerlendirme olasılığı oldukça fazladır.⁶⁸

İletişim sürecine katılan bireylerin farklı kültürlerden gelmeleri, onların aynı inançları, aynı değerleri, aynı davranış kurallarını paylaŐmadıkları anlamına gelir. Bu durum, iletişimi zor ve karmaşık bir sürece dönüŐtürebilir. Belirli bir kültürde kullanılan kelime, mimik, el ya da kol hareketleri hatta oturuş biçimleri bile başka bir kültürde yanlış anlaşılabilir.⁶⁹

Kültürel farklılık konusunda yapılan araştırmalar genel anlamda emik ve etik olmak üzere iki farklı yönteme dayanır. Emik araştırmalar, ülkenin ve topluluğun kendine özgü koşullarında uzun süreli gözleme dayalı, bazı durumlarda 30-40 yıl sürebilen araştırmalardır. Araştırmacı kültürü içinden bakarak inceler ve iletişimi, o kültürün üyelerinin anladığı gibi anlamaya çalışır. İletişim davranışları sistemin içinde araŐtırılır, her defasında yalnız bir kültür incelenir, yapı araştırmacı tarafından ortaya çıkarılır, kriterler i karakteristiklerle ilgilidir.⁷⁰ Davranışlar, kültürde yaŐayanların bakış açısından ve kendi anlayışları çerçevesinde tanımlanır.⁷¹ Etik araştırmalarda ise kültürel değişkenlerin belirli bir davranışın genel nedensel modellerine uygun olduğu varsayılır ve davranış, o kültürün dışından tanımlanır, sonuçların başka bir kültüre de

⁶⁶ Samovar, Porter, **a.g.e.**, 1981, s. 10.

⁶⁷ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behaviour**, John Wiley & Sons Inc., USA, 1994, s. 565.

⁶⁸ Nevin Döşoğlu Deniz, "okuluslu İŞletmelerde İletişim Sorunları ve çözüm nerileri", **neri Dergisi**, Marmara Üniversitesi, SBE, Cilt:2, Sayı:5, Haziran, 1999, s. 43.

⁶⁹ ğe, **a.g.e.**, s. 32.

⁷⁰ Kartarı, **a.g.e.**, s. 37.

⁷¹ A. Selami Sargut, **Kültürler Arası FarklılaŐma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2001, s. 87.

aynı biçimde uygulanacağı varsayılır.⁷² Etik yaklaşım verilerin, geliştirilen bir ölçme aracı ile toplandığı, ölçümlendirildiği ve bir haritaya yerleştirildiği araştırmalardır.⁷³ Bu yaklaşımda her defasında birden çok kültür incelenir ve karşılaştırılır. Yapı araştırmacı tarafından kurulur. Kriterler değişmez veya evrensel olarak kabul edilir. Sosyolojik ve psikolojik araştırmalarda çoğu zaman etik, antropolojik çalışmalarda ise emik yaklaşım kullanılır.⁷⁴

İletişim kuramlarını kültür kuramlarıyla birleştiren bir çok yaklaşım vardır. Bu çalışmada incelenecek olan yaklaşımlar, kültürleri etik yöntemle incelemiş olan kuramlardır. Bu kuramlar, Hall'un enformasyon sistemleri kuramı, Hofstede'nin zihni yazılımlar ve kültürel boyutlar kuramı, Ronen ve Shenkar'ın kültür aileleri kuramı⁷⁵ ve Trompenaars'ın kültürel boyutlar kuramıdır.

1.4.1. Hall'ün Enformasyon Sistemleri Kuramı

Hall, kültürler arası iletişimde çatışmalara yol açtığı düşünülen bazı davranış farklılıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Hall, insan etkinliklerini ana sistemlere ayırmış ve bu sistemlere enformasyon sistemleri adını vermiştir.⁷⁶ Bu sistemler iletişim kalıpları, mekan veya zamanla ilgilidir ve her kültürde değişik değerler alır.

1.4.1.1. İletişim Kalıplarıyla İlgili Sistemler

Hall, araştırmalarında kültürden kültüre değişebilen farklı iletişim kalıplarının özelliklerini tanımlamıştır.

Hızlı ve yavaş ileti hızı: Özel bir iletinin çözülmesi ve eyleme dönüştürülme hızını belirtir. Hızlı iletilere manşetler, reklamlar örnek gösterilebilir. İnsanları iyi tanımak ise zaman gerektiren bir olgudur. Bu olgu, yavaş iletilere örnek gösterilebilir. Kültürlerdeki hızlı ve yavaş iletilerin kullanım oranları farklı olabilmektedir. Bazı

⁷² Sargut, **a.g.e.**, s. 87.

⁷³ İlknur Akıner, Nur Esin, Heyecan Giritli, "Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil", **İTÜ Dergisi**, Mimarlık, Planlama, Tasarım, Cilt:4, Sayı:2, Eylül 2005. s. 47-58.

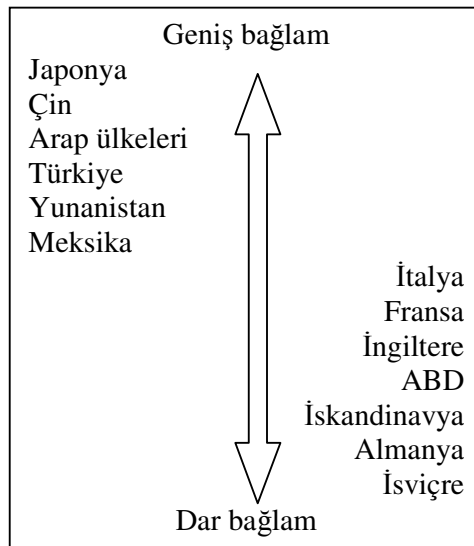
⁷⁴ Kartarı, **a.g.e.**, s. 37.

⁷⁵ Susan C. Schneider, Jean-Louis Barsoux, **Managing Across Cultures**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, England, 1997, s. 51.

⁷⁶ Kartarı, **a.g.e.**, s. 41.

kültürlerde arkadaş edinmek çok zaman alırken, bazılarında insanlarla samimi olmak çabuk gerçekleşebilmektedir.⁷⁷

Geniş ve Dar Bağlamlar: Hangi kültür çerçevesi içinde olursa olsun, bütün insanlar iletişim kurarken daima ortama, çevre koşullarına göre belirlenen bir bağlama göre hareket ederler. Bağlam, olayı çevreleyen bilgi ağıdır ve olayın anlam kazanmasında belirleyicidir. İnsanlar kaldıracabildiklerinden fazla enformasyon yüküne maruz kaldıklarında, algıladıkları enformasyonu belirli bir öncelik ve önem sırasına göre sıralandırır. Bu da iletişimde kayıplara sebep olur. Daha fazla enformasyonun kolayca algılanmasını sağlamak amacıyla, iletişimde bulunan kişiler arasında iletişim önceden “programlanır”. Böylece daha fazla enformasyon işleme kapasitesi, aşırı enformasyon yükünü kaldırabilecek şekilde arttırılmış olur. Bu işlem bağlamlama süreci ile gerçekleşir.⁷⁸



Şekil 5. Hall Modeline Göre Bazı Ülkelerin Bağlam Bağımlılığı

Kaynak: Perihan Ügeöz, **Kültürlerarası İletişim**, Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul, 2003, s. 63.

⁷⁷ Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, **Eğitim Kılavuzu 1: Kültürlerarası Öğrenme**, Çev. Alper Akyüz, Avrupa Konseyi Yayınları, Strasbourg, 2000, s. 22.

⁷⁸ Ügeöz, **a.g.e.**, s. 59.

Bağlamlama, bir olayı çevreleyen bilgiyle ilgilidir. Belirli bir zaman periyodu içinde aktarılan iletide çok az bir bilgi veriliyorsa ve bilginin çoğu zaten haberleşen insanlarda bulunuyorsa iletişim geniş bağlamda oluşmaktadır. Uzun zaman beraber yaşayan evli çiftlerin veya ikizlerin arasındaki iletişim oldukça geniş bağlamda gerçekleşmektedir. Dar bağlamdan geniş bağlama gidildikçe birey daha seçici olur, enformasyon kaybı fazlalaşır. Geniş bağlamlı mesajlar daha kısa ve konuyla ilgili yeni enformasyonu içeren yapıda olduğu halde dar bağlamlı mesajlar yeni enformasyonu alt bilgilerle beraber taşımaktadır. Şekil 5’te belirtildiği gibi Japon, Çin, Arap ve Akdeniz kültürleri daha çok geniş bağlamlı iletişimi kullanırken, Orta ve Kuzey Avrupalılar ve Kuzey Amerikalılar dar bağlamlı iletişimde bulunmaktadır.⁷⁹

Dar bağlamlı ve açık iletişim kurabilen kültürler, iletişim içinde geçen her zaman diliminde detaylı, açık ve net bilgi verme eğilimi içindedirler. İletişim araçları açık ve dolaysızdır. Düşünce ve duygular açık kelimelerle ifade edilir. Geniş bağlamlı kültürlerin, tarihlerine, değerlerine, inançlarına olan yüksek derecede bağlılıkları, onları kendi kültürleri dışındaki kültürlerle kapalı ve etkin olmayan iletişim kurmalarına neden olmaktadır.⁸⁰

1.4.1.2. Mekan Algılama ve Kullanmayla İlgili Sistemler

Hall araştırmalarında kültürlerin mekan algılama ve kullanma anlayışlarında da farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Belirli bir mekana egemen olunması, mekanın kullanılması ve savunulmasını ifade eder.⁸¹ Mekan kullanımını bölgecilik ve kişisel mesafe olarak iki ayrı grupta incelemiştir.

1.4.1.2.1. Bölgecilik

Bölgecilik kişilerin mekan ve çevrelerindeki malzemeler hakkında geliştirdikleri duygularla ilgilidir ve aynı zamanda erk göstergesidir. Ofis, lokanta, okul gibi kullanılan fiziksel mekanın düzenlenmesi kültürden kültüre değişir.⁸² Amerikan kültüründe görkemli binalarda bulunan gösterişli işyerleri, ofisler, örgütün görkemini simgelerken, aynı zamanda örgütün ekonomik gücü, çalışma kapasitesi hakkında bilgi verebilir. Oysa Ortadoğu ülkelerinde, yabancı işadamları çok önemli anlaşmaların bile

⁷⁹ Kartarı, **a.g.e.**, s. 50-55.

⁸⁰ Edward T. Hall, Mildred Reed Hall, **Understanding Cultural Differences**, Intercultural Pres Inc., USA, 1990, s. 7. (<http://books.google.com/>) (12 Kasım 2006)

⁸¹ Kartarı, **a.g.e.**, s. 43.

⁸² TETTV, **a.g.e.**, s. 23.

mütevazı hatta sıradan işyerlerinde yapılabildiğini gördüklerinde oldukça şaşırırlar.

Batı kültürlerinde kişisel mekan ve egemenlik mekanı doğu kültürlerinden daha geniştir. Toplumsal hiyerarşi ve bireylerin sosyal statüleri hakimiyet mekanlarının genişliğini belirleyen önemli etkenlerdir. İletişime katılanların mekanı nasıl kullandıkları iletişim sürecinde algılanır ve bu iletişim sürecini direkt etkiler.⁸³

1.4.1.2.2. Kişisel Alan

Kişisel alan, kişinin, diğer kişilerle arasında bulunan, kendini rahat hissedebildiği mesafedir. Bu, bireyin sürekli çevresinde taşıdığı görünmez, iç içe baloncuklara benzetilebilir. Bireyin kişisel alanı, etkileşimde olduğu kişilerle birey arasına, bireyin kendisini rahat ettiği mesafeyi koyar. Bu mesafeden daha yakına gelen kişi saldırgan, korkutucu ya da kaba olarak algılanır.⁸⁴ Hall kişisel mesafeleri dörde ayırmıştır ve ABD kültürü için mesafeleri şu şekilde sıralandırmıştır:⁸⁵

Mahrem mesafe: Cilt teması da dahil olmak üzere 45 cm'e kadar olan mesafeyi kapsar. Duygusal bakımdan çok yakın hissedilen insanların bu bölgeye girmesine izin verilir. Diğer kişilerin bu bölgeye girmesi tehdit olarak algılanır.

Kişisel samimiyet: El sıkışma mesafesinden başlayan ve 45-120 cm arasında değişen ikinci bölgeyi oluşturur. Sosyal ortamda, birbirini tanıyan ve rahat konuşan insanlar ve eşler tarafından kullanılır.

Sosyal mesafe: Bu bölge 120-360 cm arasında değişkenlik gösterir. Rahat konuşulan, resmi ilişkilerin sürdürüldüğü bir çemberdir. Satıcılarla müşteriler ve işyerinde beraber çalışan insanlar arasındaki en düşük mesafe olan 120 cm'den başlar.

Genel topluma açık mesafe: 360 cm'den başlayarak artan kişisel mesafedir. Bir dersteki öğretmenin veya bir topluluğa hitap edenin mesafesidir. Genel, topluma açık, yabancı kişiler içindir.

Avrupa'da ise bu mesafeler yarıya kadar inebilmektedir. Bu tür yakın bir iletişimde bir Amerikalı, kendisine fazlaca yaklaştığını düşündüğü Avrupalıdan acil uzaklaşma ihtiyacı hissedecektir.⁸⁶

⁸³ Kartarı, **a.g.e.**, s. 43.

⁸⁴ TETTV, **a.g.e.**, s. 23.

⁸⁵ Jandt, 2004, **a.g.e.**, s. 130.

⁸⁶ Center For Spatially Integrated Social Science, <http://www.csiss.org/classics/content/13> (20 Kasım 2006)

1.4.1.3. Zamanla İlgili Sistemler

Hall'e göre zaman sistemlerindeki farklılığın en önemli nedeni zamanı "tek zamanlı" ve "çok zamanlı" olarak algılamak ve kullanmaktır.

Tek zamanlılık-çok zamanlılık, kişinin zamanı yapılandırmasıyla ilgilidir. İletişim süresince zaman, istem dışı kullanılır. Dolayısıyla kişi zamanı kültürel kalıplara uygun biçimde algılar ve kullanır. İletişime katılan her insan kendi kültürünün zaman sisteminin diğer kültür ve içinde geçerli olmasını bekler ve onların mesajlarını kendi zaman kavramına uygun olarak algılar. Tek zamanlı algılama, eylemleri belirli zaman dilimleri içerisinde ve birbiri ardınca gerçekleştirme eğilimini, çok zamanlı algılama ise bir çok eylemi verilen toplam zaman içerisinde bir arada gerçekleştirmek eğilimini ifade eder.⁸⁷

Tek zamanlı kültürler, bireyin belirli bir zaman diliminde kendisini belirli bir eylem üzerinde yoğunlaşmasını sağlamak için, zamanı bölümlere ayırır, planlar ve sınıflandırır. Zaman bu kültürlerde harcanabilen tasarruf edilebilen veya kaybolan maddi bir değer gibi algılanır. Batı Avrupa, ve Kuzey Amerika kültürleri tek zamanlı kültürlerdir.⁸⁸ Tek zamanlı kültürlerde zaman adeta para değerini taşır. Bu kültürler zaman planlamasına büyük önem verirler.⁸⁹

Çok zamanlı kültürlerde ise insanlar arası etkileşim, zamanı düzenleyen plan ve programlardan üstün tutulur. Zaman konusu daha esnektir.⁹⁰ Kişiler birçok etkinliği aynı zaman dilimi içerisinde sığdırır. Zamana ilişkin plan ve programlar kolayca değiştirilebilir. Akdeniz ülkelerinin yanı sıra Latin Amerika kültüründe daha çok, çok zamanlı anlayış yaygındır. Japonlar günlük ilişkilerinde çok zamanlı, resmi iş hayatında tek zamanlı hareket edebilmektedirler.⁹¹

Tek zamanlı toplumlarda zamanın değerlendirilmesinde titiz davranmayan bireyler disiplinsiz ve ciddiyetsiz görülebilir. Diğer taraftan çok zamanlı kültürlerde ise

⁸⁷ Kartarı, **a.g.e.**, s. 44.

⁸⁸ Kartarı, **a.g.e.**, s. 45.

⁸⁹ Ügeöz, **a.g.e.**, s. 64.

⁹⁰ Kartarı, **a.g.e.**, s. 44.

⁹¹ Ügeöz, **a.g.e.**, s. 71.

tek zamanlı anlayışa sahip bireyler hakkında kaba, soğuk gibi yakıştırmalar yapılabilmektedir.⁹²

1.4.2. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı

Hofstede'ye göre kültür, her insanın yaşamı boyunca öğrendiği düşünme, hissetme ve olayları ele alma tarzıdır ve bunun büyük kısmı ilk çocukluk çağlarında elde edilmektedir. Çünkü çocukluk, öğrenme ve uyum sürecinin en verimli olduğu dönemdir. Belirli düşünme, duyma ve bir işi ele alma modelleri, bilgisayar programlarına benzer şekilde, insanın beynine “zihni yazılım” şeklinde işlenir. İnsan davranışı bu zihni yazılım tarafından etkilenir. Zihni yazılım ailede başlar, okul, arkadaş grubu, işyeri ve evlilikle devam eder. Zihni yazılımın kaynakları bireyin yetiştiği toplumsal çevre ve elde edilen yaşam deneyimleridir. Aslında zihni yazılım, kültürden başka bir şey değildir. Şekil 6'da zihni yazılımı yaratan üç düzey verilmiştir.



Şekil 6. Hofstede'ye Göre Zihni Yazılımı Yaratan Üç Düzey

Kaynak: Asker Kartarı, **Farklılıklarla Yaşamak**, Ürün Yayınları, Ankara, 2001, s. 57.

Hollandalı araştırmacı Hofstede'nin, IBM çokuluslu örgütünün, faaliyet gösterdiği 50 ülkedeki 116.000 çalışanına uyguladığı anketle kültürel farklılıkları

⁹² Ügeöz, a.g.e., s. 66.

incelemiştir.⁹³ Hofstede, ulusların kültürleri arasındaki farklılıkları kültürün dört boyutu adını verdiği boyutlarda tanımlamıştır.⁹⁴ Bu dört boyut güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-kolektivizm ve erilik-dişiliktir. Daha sonra Hofstede ve yardımcıları, Konfüçyan dinamizmi olarak tanımladıkları beşinci kültür boyutunu da kuramlarına eklemişlerdir.⁹⁵

1.4.2.1. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi, otorite ile ilgilidir. Güç mesafesi ya da başka bir deyimle eşitsizlik toleransı, bireylerin içinde yaşadığı toplumda karşılaştıkları, gördükleri eşitsiz güç dağılımını, haksızlıkları kabullenme yatkınlığını belirler.⁹⁶

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, astlar çoğu zaman üstlerin istediklerini körü körüne yerine getirme eğilimindedir. Çünkü astların üstleri ile anlaşamamazlık durumuna düşme korkusu, astları otoriter tutumları kabul etmeye yöneltmektedir. Bu tür kültürlerdeki örgütlerde merkezi yönetim biçimi görülmektedir. Yüksek güç mesafesinin rastlandığı ülkeler, Malezya, Guatemala, Panama, Filipinler, Meksika, Venezüella ve Arap ülkeleri örnek olarak verilebilir.⁹⁷

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise insanlar, hiyerarşik ilişkilerin, rol eşitsizliğine bağlı olarak çıkan soyut kavramlar olduğuna inanılır.⁹⁸ Bu ülkelere örnek vermek gerekirse Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda, İrlanda ve Norveç sayılabilir.⁹⁹ Bu kültürlerde toplumdaki eşitsizlik azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır ve sosyal sistem sorgulanabilmektedir.¹⁰⁰

1.4.2.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu

Belirsizlikten sakınma, bir toplumun üyelerinin, belirsizlik durumlarında kendilerini rahatsız hissetme durumudur. Aynı zamanda belirsizliği kaldırdığına

⁹³ Stella Ting-Toomey, **Communicating Across Cultures**, The Guilford Press, New York, 1999, s. 66.

⁹⁴ John A. Wagner, John R. Hollenbeck, **Organizational Behaviour: Securing Competitive Advantage**, Prentice Hall Inc., USA, 1998, s. 369.

⁹⁵ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 66.

⁹⁶ Ügeöz, **a.g.e.**, s. 44.

⁹⁷ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations-Second Edition**, Sage Publications, California, 2001, s. 152.

⁹⁸ Ian McCall, John Cousins, **Communication Problem Solving: The Language of Effective Management**, John Wiley & Sons, England, 1990, s. 209.

⁹⁹ Hofstede, 2001, **a.g.e.**, s. 152.

¹⁰⁰ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd., Ankara, 2000, s. 70

inanılan gelenek ve inanışlarından ayrılamama duygusunun derecesidir.¹⁰¹ Aşırı belirsizlik korku yaratır ve her insan topluluğu bu korkuyu azaltmanın yollarını arar. Farklı kültürlerin aynı mesajı farklı şekillerde algıladıkları gerçeğinden hareket edilirse, doğal olarak kültürler arasında “korku” derecesinin de farklı olması normaldir. Hofstede belirsizlikten sakınma derecesini bir kültürün üyelerinin tanımlayamadıkları durumlarda kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleri ile ilişkilendirir. Yunanistan, Portekiz, Guatemala ve Uruguay¹⁰² gibi belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar, ortalama olarak, kendilerini daha az mutlu hissetmekte, Jamaika, Singapur, Danimarka, İsviçre ve İngiltere gibi belirsizlikten sakınma derecesi düşük kültürlerin üyeleri ise daha mutlu olduklarını ifade etmektedirler.¹⁰³

Belirsizliğin getirdiği riskleri yenme yolları olarak Hofstede, savaşın ve doğanın verebileceği zararlardan korunmak için teknolojiyi geliştirmek, insan davranışının belirsizliklerinden korunmak için kurallar ve kanunlar koymak ve dinin getirdiği güvende olma hissini geliştirmek olarak sıralar.¹⁰⁴ Şekil 7’de belirsizlikten sakınma ve güç mesafesine göre ülkelerin dağılımı gösterilmiştir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yaşamı daha güvenli bir hale getirme çabasıyla kurallar fazlalaşır, farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkılıp değişmez doğrular aranır.¹⁰⁵

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde, yüksek olduğu toplumlara göre, çeşitlilikten kaynaklanan farklılığa daha toleranslı, daha meraklı bakılır, farklı düşünceler daha kolay kabul edilir, yenilik, kaos ve muğlak durumlarda daha rahat hissedilir. Belirsizlikten sakınmanın yüksek olduğu toplumlarda “yabancı”dan korkulur, farklı olan tehlikeli görülür, fikirlerde ve kurallarda saflık, şekilcilik ve açıklık aranır.

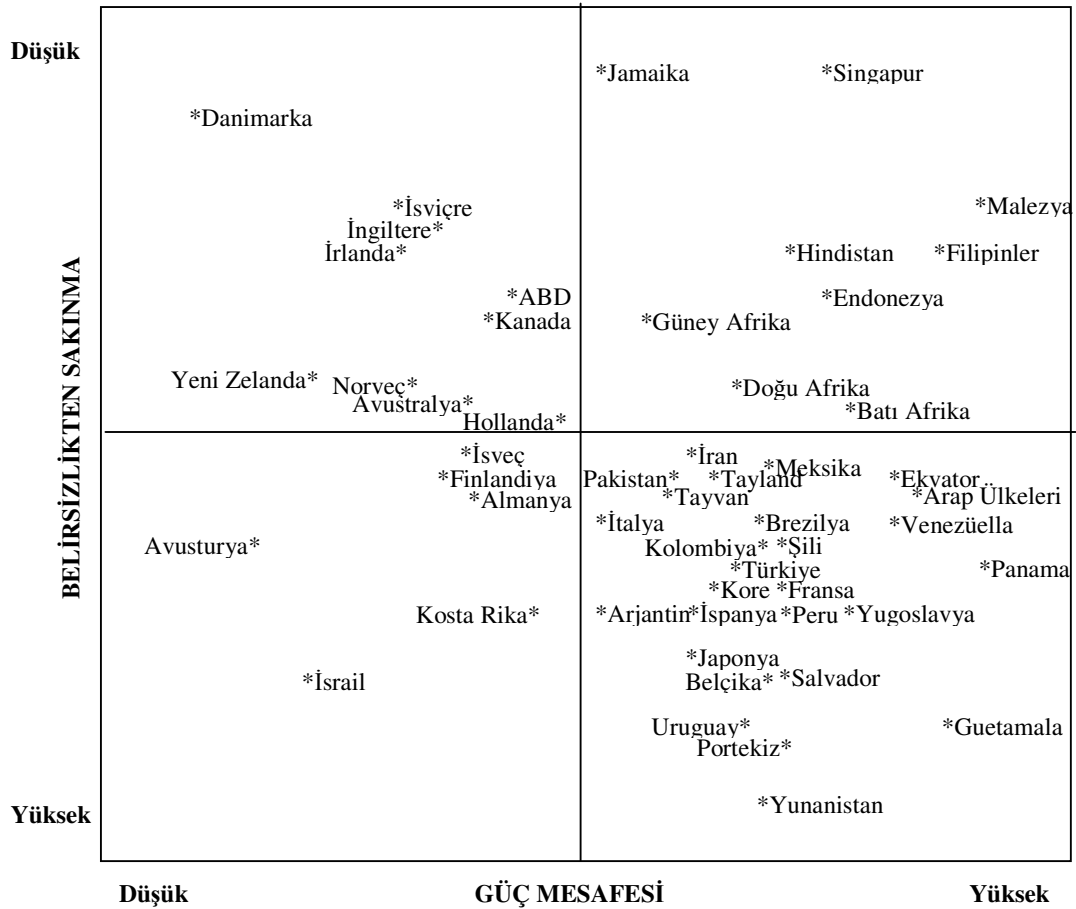
¹⁰¹ Geert Hofstede, **Organization of Transnational Corporations**, Routledge Publishing, USA, 1993, s. 282.

¹⁰² Hofstede, 2001, **a.g.e.**, s. 152.

¹⁰³ Kartarı, **a.g.e.**, s. 87.

¹⁰⁴ Geert Hofstede, Editors: Alex Inkeles, Masamichi Sasaki, **Comparing Nations and Cultures: Readings in a Cross-Disciplinary Perspective**, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1996, s. 393.

¹⁰⁵ Sargut, **a.g.e.**, s. 180.



Şekil 7. Belirsizlikten Sakınma ve Güç Mesafesinin Ülkelere Göre Kıyaslanması

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations-Second Edition**, Sage Publications, California, 2001, s. 152.

1.4.2.3. Bireysellik-Kolektivizm Boyutu

Hofstede, toplum çıkarlarının, onu oluşturan bireylerin çıkarlarından üstün tutulduğu kültürleri kolektif kültürler olarak adlandırmış ve insanların büyük çoğunluğunun bu tür kültürlere mensup olduğunu belirtmiştir. Hofstede, bireylerin çıkarlarının, bu bireylerin oluşturdukları toplumun çıkarlarından üstün tutulduğu kültürleri ise bireysel kültürler olarak adlandırmıştır.¹⁰⁶

Kolektif kültürlerde, bireyler bir aileyi veya bir klanı devam ettirmek ve büyümek için doğarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistem içinde şekillenir. Grup

¹⁰⁶ Kartarı, a.g.e., s. 74-75.

kararlarına inanılır. Bireysel kültürlerde herkes kendisine ve yakın ailesine dikkat eder. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir.¹⁰⁷

Kolektif kültürler, üyelerini dışsal-toplumsal baskılarla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Bireysel kültürlerde ise denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır, bu yüzden bireysel kültürlerde suç kültürü de denir. Kolektif kültürlerde, üyelerin gruba ahenkli uyumu amaçlanırken, bireysel kültürlerde öze saygı öne çıkar.¹⁰⁸

Bireyselliğin hakim olduğu kültürlerde ön planda olan kişisel kimliktir. Bu da kişisel girişimleri cesaretlendirmektedir. Başka bir ifade ile bireysellik, öncelik sırasının, bireyin kendisinden ve ailesinden sonra diğer insanlara gelmesi eğilimidir.¹⁰⁹

Bireyselliğin hakim olduğu kültüre mensup bir kişinin, kolektif bir kültürde, kültürler arası iletişim problemi yaşamaması için kolektif kültürün benimsemiş olduğu değerlere uyum sağlaması gereklidir. Aynı durum tersi için de geçerlidir.¹¹⁰

Bireysel kültürlere örnek verirken ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda, Yeni Zelanda, İtalya, Belçika, Danimarka ve İsveç sayılabilir. Kolektif kültürlere örnek ülkeler ise birçok Güney Amerika ülkesi, Endonezya, Pakistan, Tayvan, Güney Kore ve Batı Afrika ülkeleridir.¹¹¹

1.4.2.4. Erillik-Dişilik Boyutu

Kültürün bu boyutu toplumda cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Toplumlar da genellikle dişil özelliklerle ilgili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır, kendine güvenli, bağımsız olmak ve öne çıkmaktır.¹¹²

Dişil kültürler esnek cinsiyet rollerini kabul ederken, eril kültürlerde cinsiyet rollerinin oynandığı sahalar daha katıdır, kolaylıkla değişmez. Eril kültürler daha çok başarı odaklıyken dişil kültürler anlaşılmaya ve yaşam kalitesine önem verir.

¹⁰⁷ Terzi, **a.g.e.**, s. 73.

¹⁰⁸ Sargut, **a.g.e.**, s. 185.

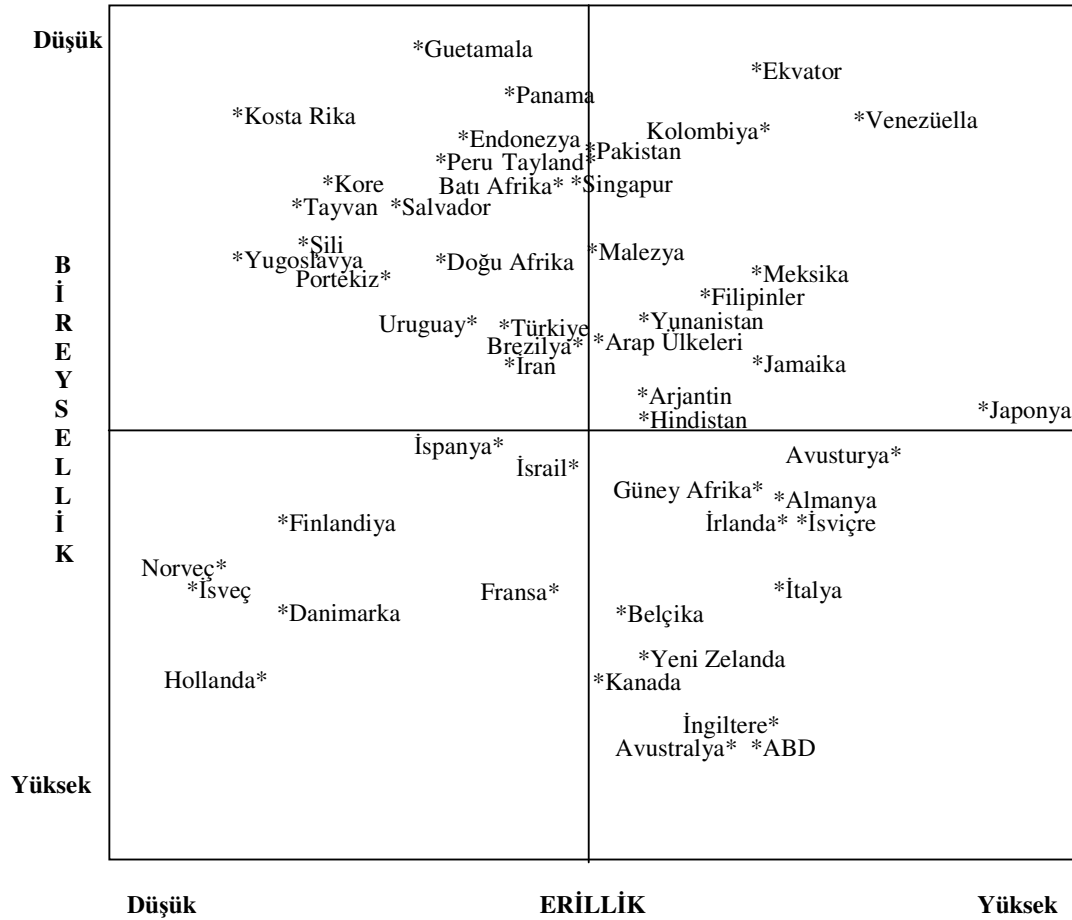
¹⁰⁹ Kamal Fatehi, **International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective**, Prentice Hall International Inc., USA, 1996, s. 195.

¹¹⁰ Robert T. Moran, John R. Riesenberger, **The Global Challenge**, McGraw-Hill Co., England, 1994, s. 258.

¹¹¹ Hofstede, 2001, **a.g.e.**, s. 294.

¹¹² Ügeöz, **a.g.e.**, s. 75.

Eril özellikli iş yerinde kadın ve erkek rolleri kesin çizgilerle ayrılmıştır ve iş performansı önemsenir. Dişil özellikli iş yerlerinde kadın ve erkek rolleri iç içe geçmiştir ve iş performansının ötesinde çevreci bir anlayış hakimdir.¹¹³ Eril kültürle Japonya, Avusturya, Venezüella, İtalya, Meksika ve Jamaika, dişil kültürle ise İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka, Kosta Rika ve Finlandiya örnek gösterilebilir.¹¹⁴ Şekil 8’de erillik ve bireyselliğin ülkelere göre kıyaslanması gösterilmektedir.



Şekil 8. Erillik İle Bireyselliğin Ükelere Göre Kıyaslanması

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations-Second Edition**, Sage Publications, California, 2001, s. 294.

¹¹³ Ting-Toomey, a.g.e., s. 73.

¹¹⁴ Hofstede, 2001, a.g.e., s. 294.

1.4.2.5. Konfüçyan Dinamizmi Boyutu

Konfüçyan dinamizmi, Doğu Asya kültürlerinde ortaya çıkmış olan, kökleri filozof Konfüçyüs'ün öğretilerine dayanan, toplumsal hiyerarşiyi ve aile davranış kalıplarını ortaya koyan kültürel boyuttur.¹¹⁵ Konfüçyan dinamizmi, hizmet etmek, tutumluluk, beslenme ve perhiz, çok çalışma, liderlik, iç huzur, bireyin aileye adanması gibi pek çok konuda temel kurallar içerir. Bu kavram, Doğu Asya kültürlerindeki bazı önemli davranış kalıplarını açıklamak için kullanılır. Doğu Asya kültürleri, Tayvan, Japonya, Güney Kore, Çin ve bağılı Hong Kong olarak verilmiştir. Konfüçyan dinamizminde, uzun ve kısa dönemli oryantasyon kavramı vardır. Uzun dönemli oryantasyonda tutumluluk ve birikim, kısa dönemli oryantasyonda ise geleneklere saygı, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ve bireylerin “yüz”ünü koruması değerlerini içerir.¹¹⁶

Konfüçyan dinamizminde yüz, topluma gösterilen sosyal imaj ve kendine saygının sosyal yönünü ifade eder. Gruptaki ahenk ve grup içi dayanışma ancak herkesin toplumdaki yüzünü muhafaza etmesi ve hiç kimsenin yüzünü kaybetmesine neden olmamaktan geçer.¹¹⁷ Hofstede'nin değerlendirdiği kültür boyutlarına göre ülkelerin kültür skorları Tablo 2'de verilmiştir.

Hofstede'nin yaptığı çalışmalara dayanarak, Sargut tarafından Türkiye'de gerçekleştirilen bir araştırmada, Türk kültürünün, ortaklaşa davranışı bireyselliliğin önünde tuttuğu, geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, erilliğin düşük olduğunu, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, güç mesafesinin fazla olduğu, uzlaşmadan ve yarışmadan kaçınmayı özendirdiği ve Türk toplumunun geniş bağlamli bir kültür içinde yaşadığı varsayımları tespit edilmiştir.¹¹⁸

¹¹⁵ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 74.

¹¹⁶ Geerts Hofstede, **Cultural Dimensions**, <http://www.geert-hofstede.com> (10 Ekim 2006)

¹¹⁷ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 73.

¹¹⁸ Canan Ay, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl: 2005, Cilt: 12 Sayı: 2.

Tablo 2. Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Ülkelerin Skorları

ÜLKELER	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	ÜLKELER	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
ABD	40	91	62	46	29	İsveç	31	71	5	29	33
Almanya	35	67	66	65	31	İsviçre	34	68	70	58	
Arap Ülkeleri **	80	38	52	68		İtalya	50	76	70	75	
Arjantin	49	46	56	86		Jamaika	45	39	68	13	
Avustralya	36	90	61	51	31	Japonya	54	46	95	92	80
Avusturya	11	55	79	70		Kanada	39	80	52	48	23
Bangladeş *	80	20	55	60	40	Kolombiya	67	13	64	80	
Batı Afrika	77	20	46	54	16	Kosta Rika	35	15	21	86	
Belçika	65	75	54	94		Luksemburg *	40	60	50	70	
Brezilya	69	38	49	76	65	Macaristan *	46	80	88	82	50
Bulgaristan *	70	30	40	85		Malezya	104	26	50	36	
Çek Cumhuriyeti*	57	58	57	74	13	Malta *	56	59	47	96	
Çin *	80	20	66	30	118	Meksika	81	30	69	82	
Danimarka	18	74	16	23		Norveç	31	69	8	50	20
Doğu Afrika **	64	27	41	52	25	Pakistan	55	14	50	70	0
Endonezya	78	14	46	48		Panama	95	11	44	86	
Ekvator	78	8	63	67		Peru	64	16	42	87	
El Salvador	66	19	40	94		Polonya *	68	60	64	93	32
Estonya *	40	60	30	60		Portekiz	63	27	31	104	
Fas *	70	46	53	68		Romanya *	90	30	42	90	
Filipinler	94	32	64	44	19	Rusya *	93	39	36	95	
Finlandiya	33	63	26	59		Singapur	74	20	48	8	48
Fransa	68	71	43	86		Slovakya	104	52	110	51	38
Guatemala	95	6	37	101		Surinam *	85	47	37	92	
Güney Afrika	49	65	63	49		Şili	63	23	28	86	
Güney Kore	60	18	39	85	75	Tayvan	58	17	45	69	87
Hollanda	38	80	14	53	44	Tayland	64	20	34	64	56
Hong Kong	68	25	57	29	96	Trinidad *	47	16	58	55	
Hindistan	77	48	56	40	61	Türkiye	66	37	45	85	
İngiltere	35	89	66	35	25	Uruguay	61	36	38	100	
İran	58	41	43	59		Venezüella	81	12	73	76	
İrlanda	28	70	68	35		Vietnam *	70	20	40	30	80
İspanya	57	51	42	86		Yeni Zelanda	22	79	58	49	30
İsrail	13	54	47	81		Yunanistan	60	35	57	112	

* :Tahmini Değerler

** :Bölgesel Tahmini Değerler

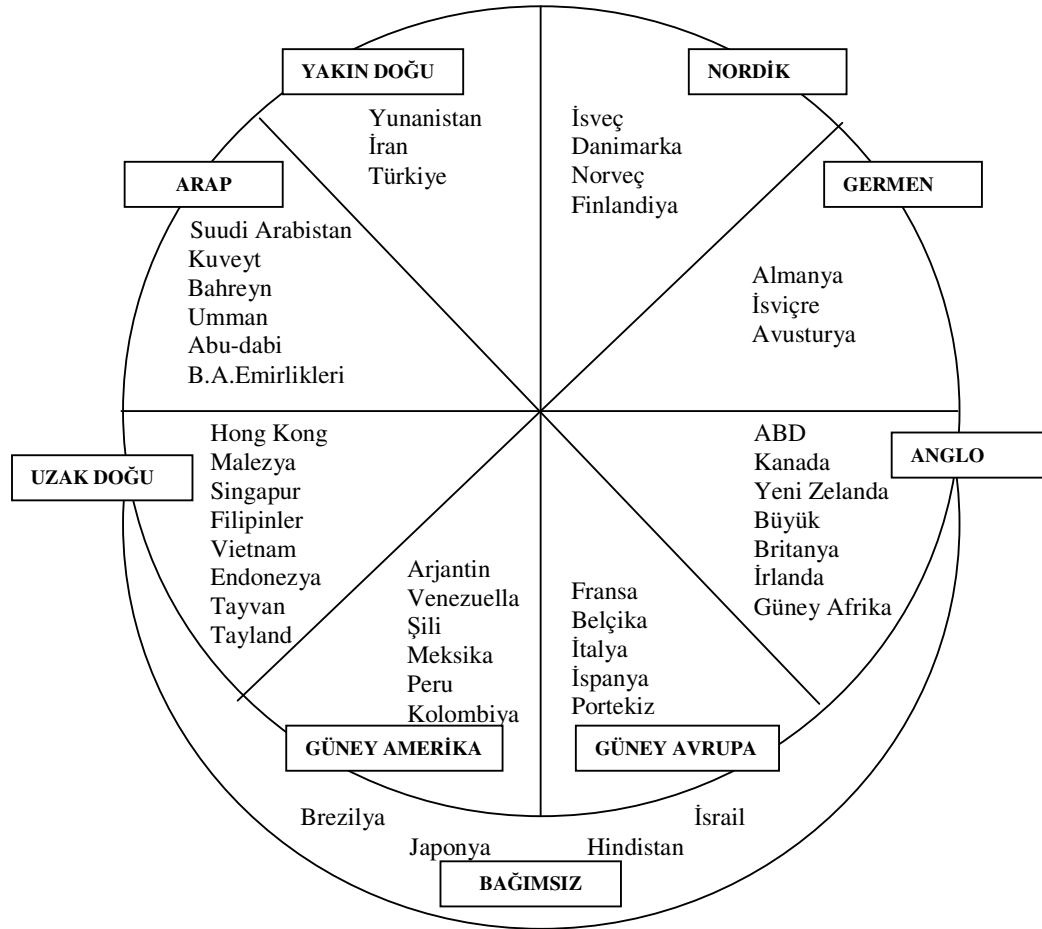
Arap Ülkeleri : Mısır, Irak, Kuveyt, Lübnan, Libya, Suudi Arabistan, BAE.

Doğu Afrika Ülkeleri : Etiyopya, Kenya, Tanzanya, Zambiya.

Batı Afrika Ülkeleri : Gana, Nijerya, Sierra Leone

PDI : Güç Mesafe İndeksi (*Power Distance Index*)IDV : Bireysellik (*Individualism*)MAS : Erillik (*Masculinity*)UAI : Belirsizlikten Kaçınma İndeksi (*Uncertainty Avoidance Index*)LTO : Uzun Dönem Oryantasyon (*Long-Term Orientation*)Kaynak: Geerts Hofstede, **Cultural Dimensions**, <http://www.geert-hofstede.com> (10 Ekim 2006)

1.4.3. Ronen – Shenkar Kültür Aileleri (Ülke Yığılımları) Kuramı



Şekil 9. Ronen-Shenkar Kültür Aileleri Tablosu

Kaynak: Susan C. Schneider, Jean-Louis Barsoux, **Managing Across Cultures**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, England, 1997, s. 51. (S.Ronen ve O. Shenkar (1985) Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis, *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 435-454'den alıntı)

Ronen ve Shenkar, 1980'li yılların başlarında yapılan kültür araştırmalarını baz alarak yaptıkları çalışmada ülkeleri belli gruplara ayırmıştır.¹¹⁹ Bu gruplar,

- Çalışmanın hedefleri ve önemi,

¹¹⁹ Mark F. Peterson, **Culture Dimension Toolbook**, Florida Atlantic University, September 2001. <http://www.collegeofbusiness.fau.edu/mgt/intbusns/peterson/Culture%20Dimension%20Toolbook%20R2.htm> (15 Kasım 2006)

- İhtiyaçlar, görev yerine getirme, iş tatminkarlığı,
- Yönetmel ve örgütsel değışkenler ve
- Kişiler arası ilişkiler gibi değışkenlerin değerdendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır.¹²⁰

Bu çalışma neticesinde sekiz ülke grubu ve bu grupların dışında kalan dört ülke belirlenmiştir. Bu sınıflandırmada, aynı grup içinde yer alan ülkeler kültürel olarak birbirlerine yakın olan ülkelerdir. Belirlenen ülke grupları dışında kalan ülkeler, Brezilya, Japonya, Hindistan ve İsrail bağımsız grup başlığı adı altında toplanan ülkelerdir.¹²¹ Bu durum, ülkelerin kendilerine ait ve başka ülkelere benzemeyen tarihi ve kültürel geçmişleri olmasıyla açıklanabilir. Örneğin Brezilya, tamamı İspanyolca konuşan Güney Amerika'da, tek Portekizce konuşan ülke olması ile diğer Latin Amerika ülkelerinden ayrılır. Bunun sebebi ise bu ülkenin geçmişte Portekiz sömürgesi olmasıdır. Ronen Shenkar'ın kültür aileleri Şekil 9'da verilmiştir.

1.4.4. Fons Trompenaars'a Göre Kültürel Boyutlar

Alman araştırmacı Fons Trompenaars'ın 1994'te yayınlanan 10 yıllık çalışması, 28 ülkedeki 15.000'i aşkın yöneticiyi kapsamaktadır. Araştırmasında insanların birbirleri ile ilişkilerini temel alan beş farklı kültürel boyutu ortaya koyan Trompenaars, zaman ve çevre faktörlerini de göz önüne alarak oluşturduğu kültürel farklılık haritasında, uluslararası çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yaşadıkları kültürler arası problemleri belirleyerek ve çözüm yolları önermektedir.¹²²

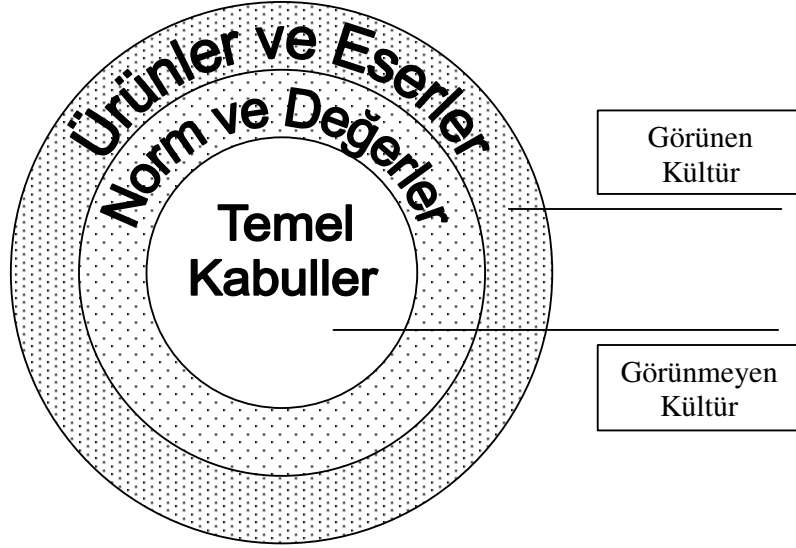
Şekil 10'da gösterildiği gibi Trompenaars, kültürü soğan modeline benzetmiş ve üç katman halinde tanımlamıştır. Dıştaki katman, insanların hangi kültürel öğelerle öncelikle iletişim içerisinde olduğunu göstermektedir. Gözlemlenebilir öğeler olarak giyim, yemek, dil, ve yerleşim biçimi bunlar arasında sayılmaktadır. Ortadaki katman ise toplumların sahip olduğu norm ve değerleri ifade etmektedir. Soğanın en içteki kısmında, toplum içerisinde evrim süreciyle oluşan pek çok kural

¹²⁰ Richard Hodgetts, Fred Luthans, **International Management**, McGraw Hill Publication, USA, 1996, s. 56.

¹²¹ Hodgetts, Luthans, **a.g.e.**, s. 111.

¹²² Fons Trompenaars, Alfons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, **Riding The Waves of Culture**, McGraw-Hill Professional, USA, 1998, s. 9. (<http://books.google.com/>) (12 Kasım 2006)

bulunmaktadır.¹²³ En derindeki bu kısım, temel kabulleri, pek çok kuralı ve toplumun karşılaştığı problemleri çözmek için geliştirdiği metotları içerir.¹²⁴



Şekil 10. Trompenaars'ın Kültür Modeli

Kaynak: Trompenaars, Hampden-Turner, **The Seven Dimensions of Culture**, <http://www.7d-culture.nl/> (12 Kasım 2006)

Trompenaars'a göre her kültürün bir dizi temel kabulü vardır. Kültürlerin karşılaştıkları problemleri çözmede kullandıkları temel kabulleri ölçebilmek için yedi kültürel boyut geliştirmiş ve bunları üç ana kategoride sınıflandırmıştır.¹²⁵

1.4.4.1. Diğer İnsanlarla İlişkili Boyutlar

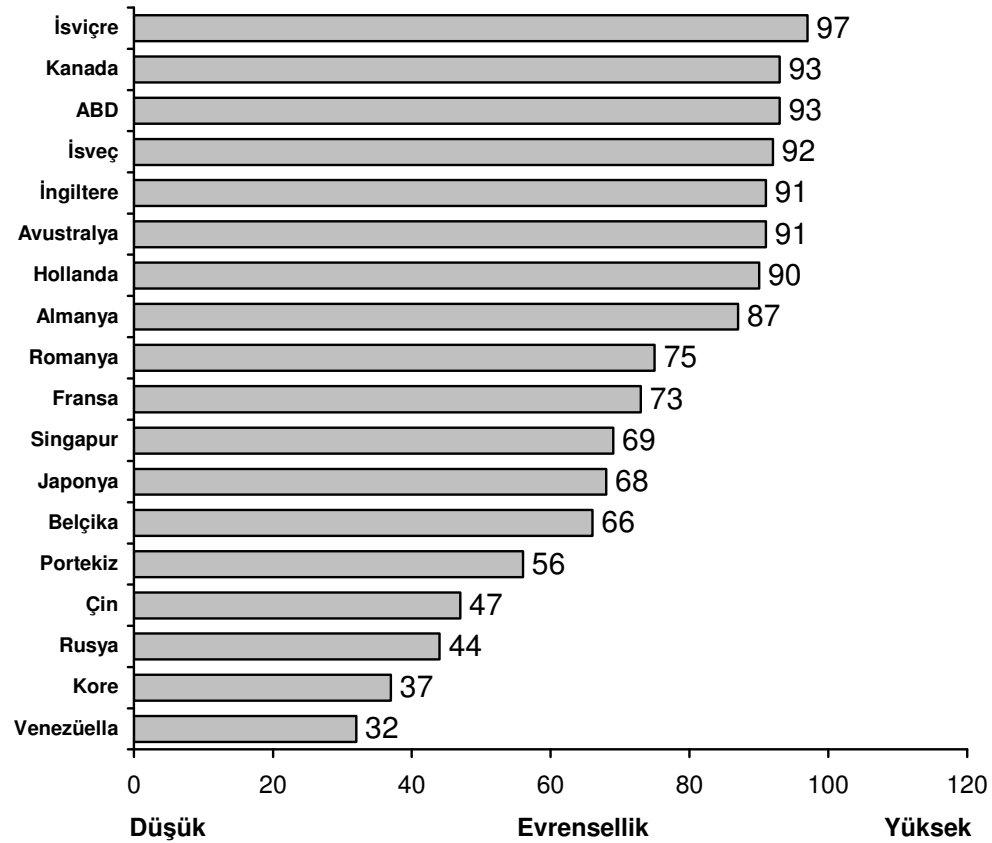
Bu kategoride evrensel ya da durumsal olma boyutu, bireysel ya da kolektif olma boyutu, nötr ya da duygusal olma boyutu, özel ya da yaygın olma boyutu ve başarı ya da övgü odaklı olma boyutu olmak üzere 5 kültürel boyut vardır.

¹²³ Tuncer Asunakutlu, Barış Safran, "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)", **SBE Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt:6, Sayı: 1, 2004, s. 34.

¹²⁴ Kürşat Çağıltay, **Culture and its Effects on Human-Computer-Interaction**, (In P.Kommers & G.Richards (Eds.), Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications (ED-MEDIA), Chesapeake, Seattle, USA, 1999, p.1626), s. 4. www.metu.edu.tr/~kursat/culture-and-hci.doc (15 Kasım 2006)

¹²⁵ Çağıltay, **a.g.e.**, 1999, s. 5.

Evrensel ya da Durumsal Olma Boyutu: Evrensel kültürler toplum kurallarına sıkı sıkıya uyma eğilimindedirler ve özel durumlarda istisnalar olmaz. Durumsal kültürler, göreceli perspektife sahiptir. İstisnai durumlara daha fazla dikkat edilir ve kişisel ilişkilerde daha fazla sorumluluk hissedilir.¹²⁶



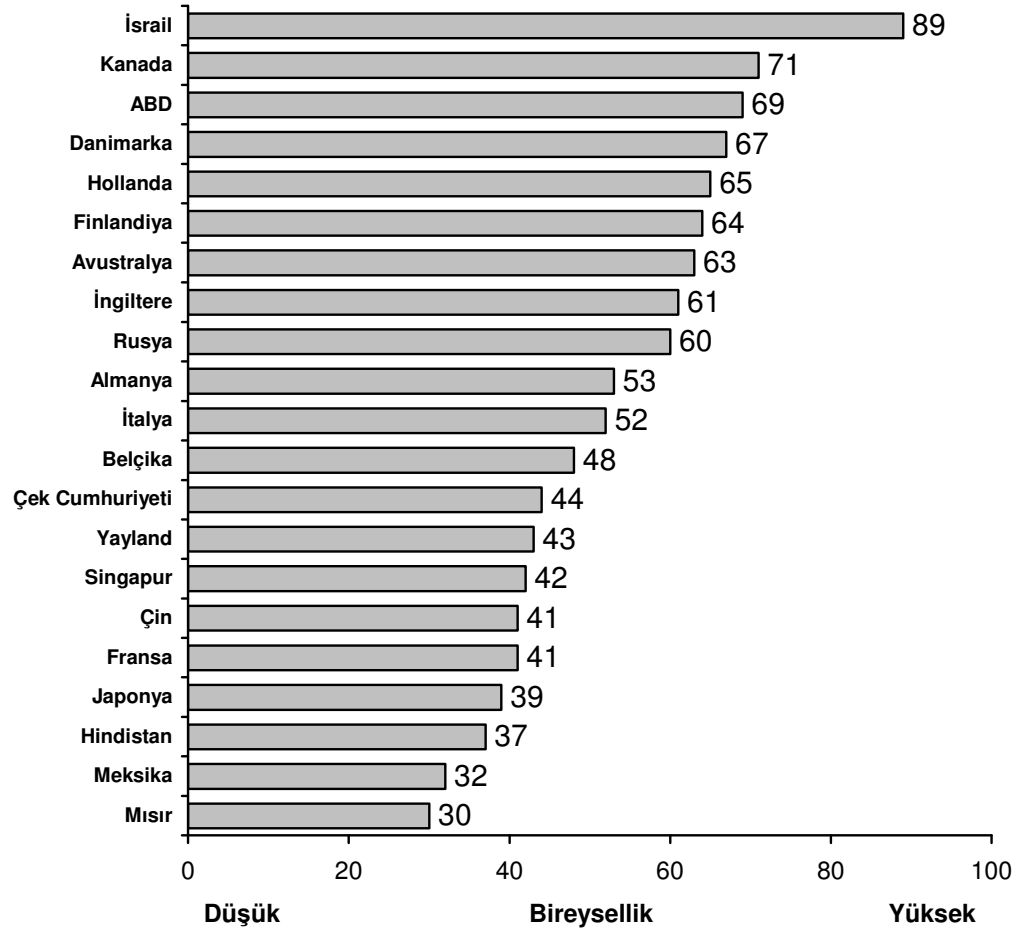
Şekil 11. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Evrensellik-Durumsallık Sıralaması

Kaynak: Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**,
http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

Bireysel ya da Kolektif Olma Boyutu: Bireysel toplumlarda, kişiler öncelikle kendilerini bireyler olarak görürler. İdeal olan kişinin tek başına başarılı olabilmesidir. Kişisel sorumluluklara önem verilir. Kolektif kültürler kendilerini

¹²⁶ Patrick Dunn, Alessandra Marinetti, **Cultural Adaptation: Necessity for Global eLearning**,
<http://www.linezine.com/7,2/articles/pdamca.htm> (15 Kasım 2006)

öncelikle bir toplumun parçası olarak görür, toplumsal başarı önemlidir. Sorumluluk toplumdur.¹²⁷



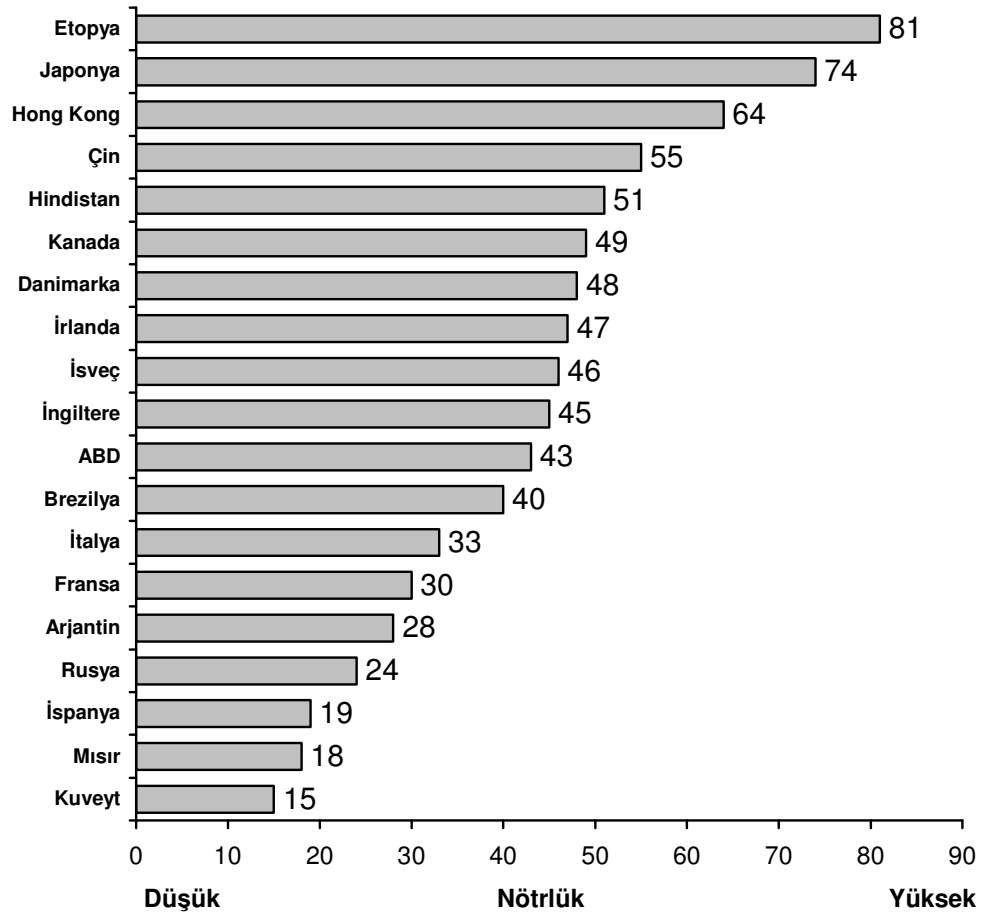
Şekil 12. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Bireysellik-Kolektivizm Sıralaması.

Kaynak: Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**, http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

Nötr ya da Duygusal Olma Boyutu: Nötr kültürlerde etkileşimler objektif ve tarafsız olmalıdır. Duygular açık olarak ortaya konmamalı ve davranışlarda kişiler kendilerine hakim olmalıdır. Nötr kültürlerde insanlar duygu ve hislerini kontrol altında tutarlar, belli etmezler. Etkili (duygusal) kültürlerde, sözlü veya sözsüz,

¹²⁷ Trompenaars Hampden-Turner, **The Seven Dimensions of Culture**, <http://www.7d-culture.nl/> (12 Kasım 2006)

duygu ve düşünceleri ortaya koymak normaldir. İnsanlar genelde gülümser, yüksek sesli konuşur ve çok sıcak şekilde selamlaşırlar.¹²⁸



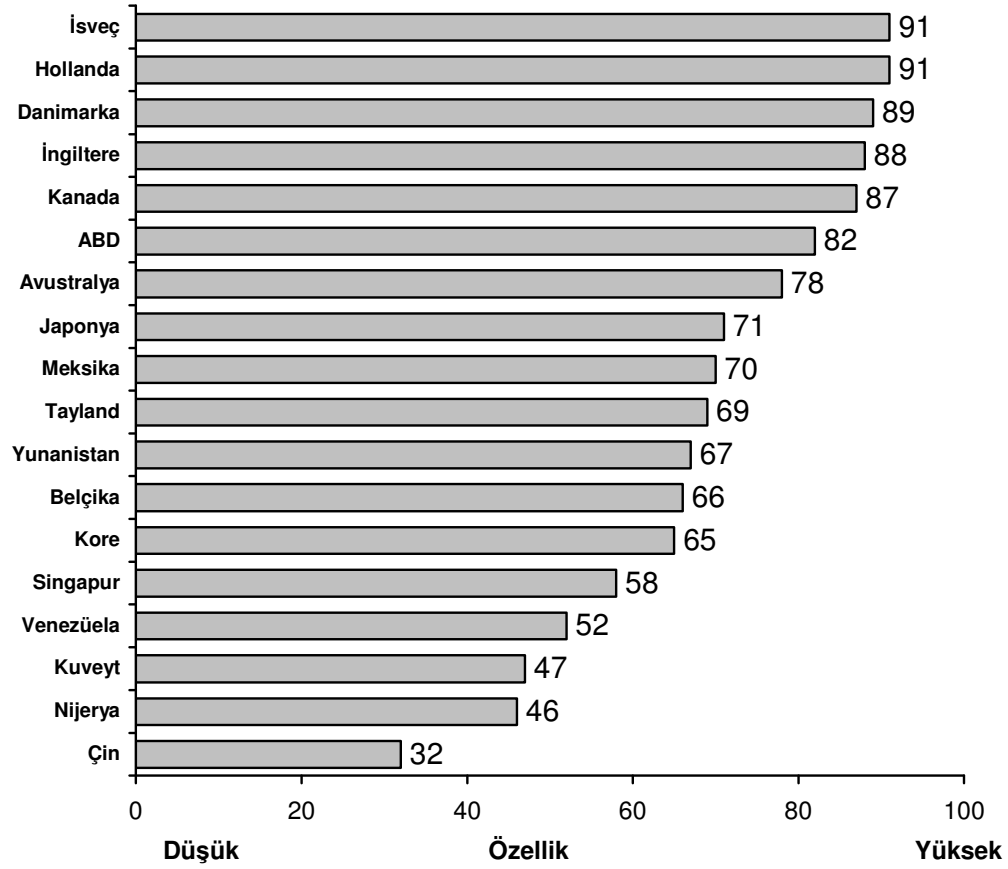
Şekil 13. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Nötrlük-Duygusallık Sıralaması

Kaynak: Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**, http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

Özel ya da Yaygın Olma Boyutu: Özel kültürler işi ve özel hayatı ayırırlar, kişiler başkalarıyla olan ilişkilerinde, daha çok amaca yönelik, doğrudan ve daha şeffaf davranırlar. Yaygın kültürlerde kişisel ilişkiler, iş ilişkilerinin her alanında

¹²⁸ Trompenaars, Hampden-Turner, **The Seven Dimensions of Culture**, <http://www.7d-culture.nl/> (12 Kasım 2006)

geçerlidir, diğer bireylerle ilişkiler direkt gerçekleşmez, dolaylı yollara başvurulur.¹²⁹

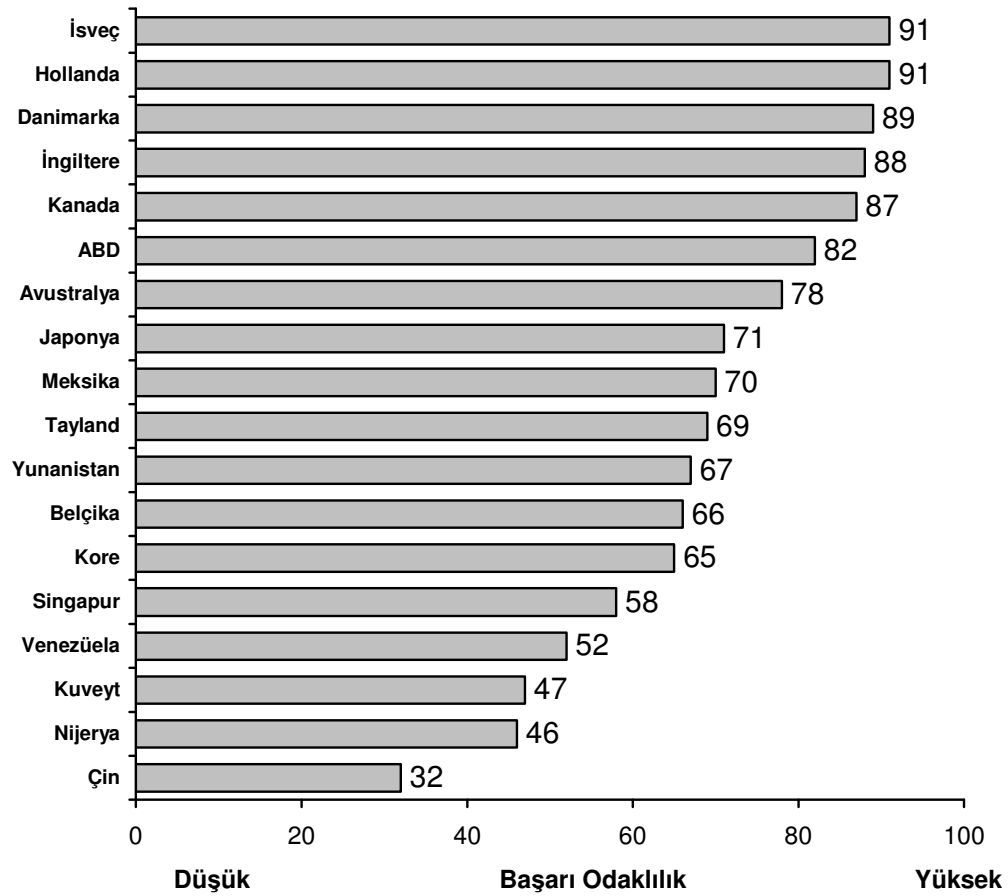


Şekil 14. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Özellik-Yaygınlık Sıralaması

Kaynak: Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**, http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

Başarı ya da Övgü Odaklılık Boyutu: Başarı odaklı kültürler insanları neler başardıklarına göre değerlendirir. Unvanlar sınırlı olarak kullanılır ve üstler bilgi düzeyleri ve performanslarına göre saygı görürler. Övgü odaklı kültürlerde yaşa, cinsiyete, akrabalığa ve eğitim düzeyine göre saygı gösterilir. Aşırı unvan kullanımı vardır.¹³⁰

¹²⁹ Trompenaars, Hampden-Turner, **The Seven Dimensions Of Culture**, <http://www.7d-culture.nl/> (12 Kasım 2006)



Şekil 15. Trompenaars'a Göre Ülkelerin Başarı-Övgü Odaklılık Sıralaması

Kaynak: Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**,
http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

1.4.4.2. Zamanla İlişkili Boyut

Zamanla ilgili kategoride tek boyut vardır. Trompenaars kültürleri eş zamanlı ya da ardışık zaman anlayışına sahip olmalarına göre ayırmıştır. Ayrıca farklı kültürlerin geçmişe, şimdiki zamana ve geleceğe farklı bakış açıları vardır.

Eş zamanlı ya da Ardışık Zaman Boyutu: Eş zamanlı kültürlerde zaman dairesel döngüler halinde ilerler. Zaman esnektir, bir zaman diliminde birden fazla iş yapılabilir. Önemli olan işin bitiş zamanı değil bitmesidir. Planlar her an değişebilir. Ardışık zaman anlayışında ise zaman, saat saat, gün gün ileri doğru

¹³⁰ Art Kleiner, "Content:The Creative Mind", **Strategy and Bussines**, Issue:23, s. 11.

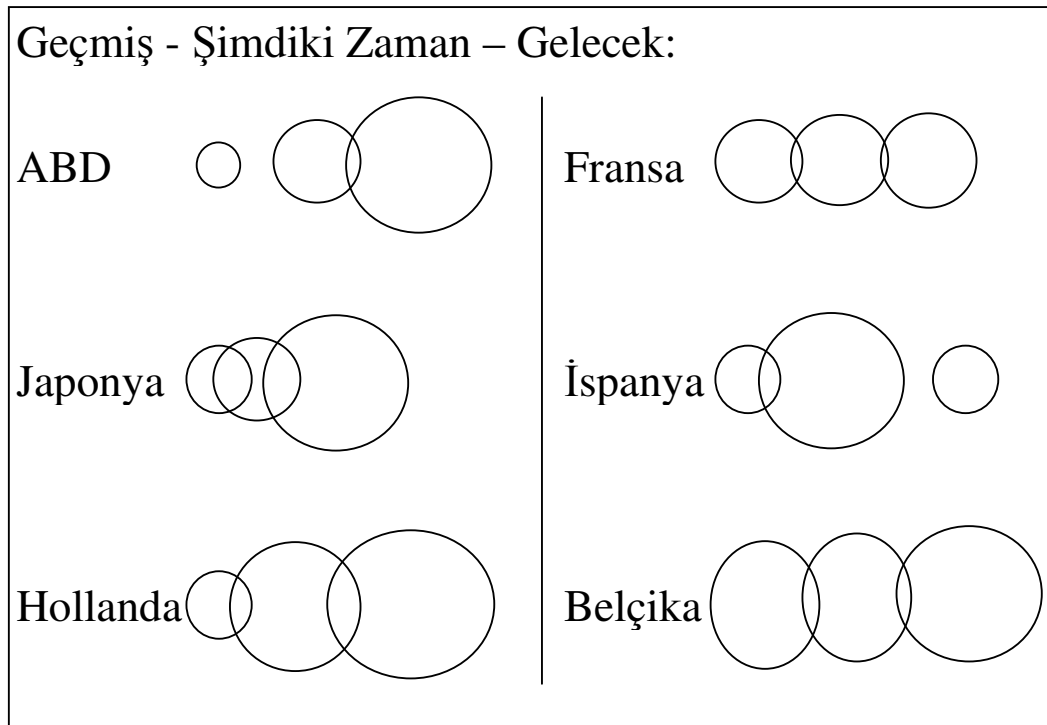
akar. Her bir zaman aralığı tek bir iş için ayrılmıştır. Zaman doğrusal bir çizgi halindedir. İnsanlar plan yapar ve genellikle bu plana uyarlar. Zamana uymak gerekliliktir ve zamanla ilgili verilen sözler tutulmalıdır.¹³¹

Kültürlerin yaşadıkları zamana göre geçmişi ve geleceği değerlendirmeleri de değişiklik gösterir:

Geçmiş odaklı kültürler: Bu kültürlerde geçmişe ve atalara saygı vardır. Geçmişteki toplumsal hatıralar canlı tutulur.

Şimdiki zaman odaklı kültürler: Ortak geçmişe veya öngörülen geleceğe çok fazla bağlı kalınmaz, Günlük yaşanan tecrübeler insanların hayatını etkiler.

Gelecek odaklı kültürler: Çoğu aktivite öngörülen gelecek için yapılır. Genelde geleceğe göre geçmişin hayati önemi yoktur. Planlama en önemli aktivitedir.¹³²



Şekil 16. Trompenaars'a Göre Bazı Ülkelerin Zaman Anlayışı

Kaynak: Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**, http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

¹³¹ Dunn, Marinetti, a.g.e., (15 Kasım 2006)

¹³² Trompenaars, Hampden-Turner, **The Seven Dimensions Of Culture**, <http://www.7d-culture.nl/> (12 Kasım 2006)

1.4.2.3. Çevreyle İlişkili Boyut

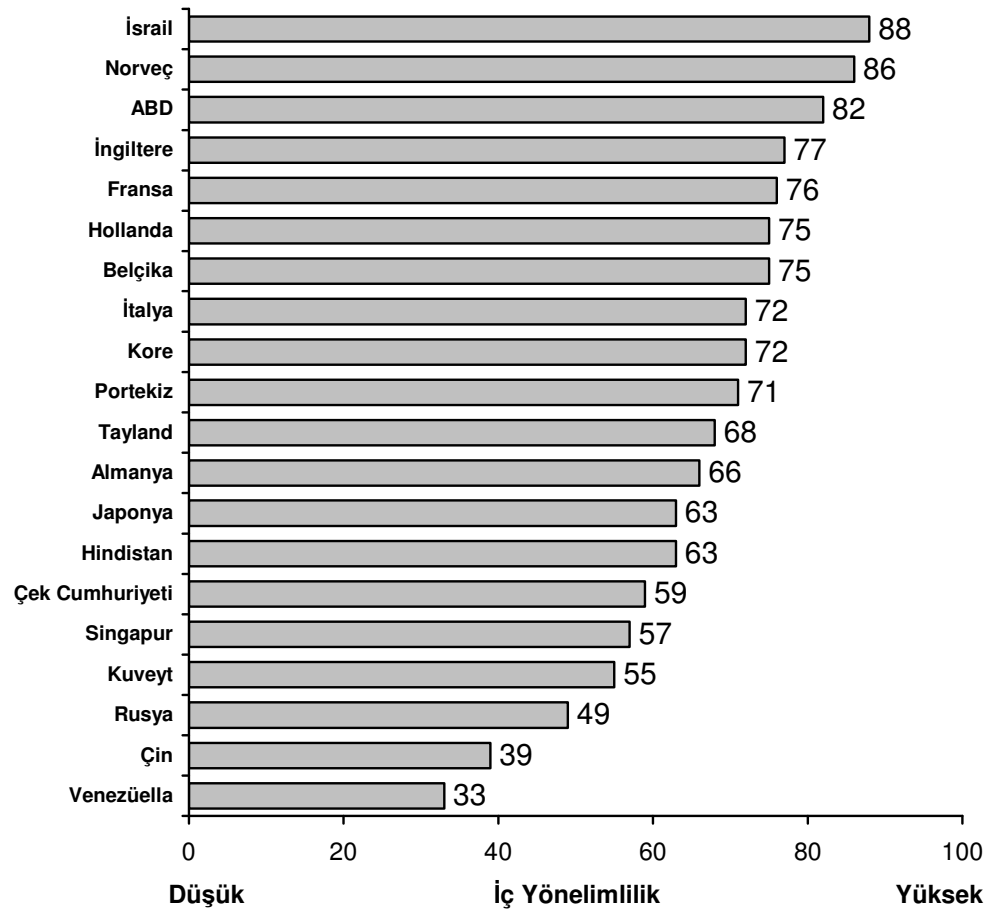
Bütün kültürler doğaya karşı belli bir tutum geliştirmişlerdir. Hayatta kalabilmek için ya doğaya karşı ya da doğayla uyum içinde hareket etmek gerekir. Kültürlerde, doğaya karşı takınılan tutum ile insan yaşamının kontrolü ve kader anlayışı arasında bir ilişki vardır.¹³³

İç yönelimlilik ya da dış yönelimlilik boyutu: İç yönelimli kültürler, doğayı karmaşık bir makine olarak görür. Bu anlayışa göre yeterli uzmanlıkla her makine kontrol edilebilir. Tesadüfen veya şansla hiçbir şey başarılmaz. İnsanın kendi iç yapısı iyi olursa çevresini, dolayısıyla kaderini değiştirebilir. Karşılaşılan fırsatlar iyi değerlendirilirse, kişi yaşamak istediği yaşamı yaşayabilir.

Dış yönelimli kültürler, insanı doğanın bir parçası olarak görür. Bu yüzden insan doğayla ve onun güçleriyle uyum içinde olmalıdır. Dış yönelimli kültürler kaderin değiştirilemeyeceğine inanır. Doğa gizemli hareket eder bu yüzden hiç kimse kendisine ilerde ne olacağını bilemez.¹³⁴

¹³³ Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**, http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

¹³⁴ Trompenaars, Hampden-Turner, **The Seven Dimensions Of Culture**, <http://www.7d-culture.nl/> (12 Kasım 2006)



Şekil 17. Trompenaars'a Göre Ülkelerin İç Yönelimlilik-Dış Yönelimlilik Sıralaması

Kaynak: Fons Trompenaars, **The Cultural Factor in International Business**,
http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

İKİNCİ BÖLÜM
KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM PROBLEMLERİ

2.1. DİN VE İNANÇ FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER

Her toplum, tarih boyunca her zaman bir dine sahip olmuştur. İnsanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir kurum olan din, kültürün temel öğelerindendir. Din, insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. İnanç ise bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı organizasyonudur. İnsanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olabilirler. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise o toplumun ortaklaşa kültür inançları da o derece kuvvetli olur.¹³⁵

Dinin her kültüre etkisi diğerinden farklıdır. Din, bir kültürün inanç ve adet sistemini biçimlendirir, bireyler veya topluluklar din değiştirdiğinde düşünce ve yaşam biçimlerinde büyük değişiklikler olur. Din, bir topluluğun paylaştığı manevi alana ait bilgileri içerir ve bir grup içinde paylaşıldığı ve algılandığı sürece din olma özelliğini sürdürür.¹³⁶ Kültür ise dinin nasıl yorumlandığını, ayinlerin nasıl yapıldığını, toplumun yaşamında dine verilen yeri vb. etkiler. İslam dininin, Endonezya, Hindistan, İran ve Cezayir'deki, veya Hristiyanlığın Çin, Mısır ve Amerika'daki farklı biçimlerde algılanmasının veya din değiştirenlerin kültürlerini yeni dinlerine taşımasının nedeni budur.¹³⁷

Bütün kültürlerde, o kültürün oluşmasında, gelişmesinde ve devamlı olmasında dinin rolü çok önemlidir ve bir çok kültürde en önemli öğedir. Çünkü, o kültürün bireylerini etkilediği gibi o kültürün bireyleriyle yaşamak durumunda olan insanları da etkilemektedir.¹³⁸

Değişik kültürlerdeki dini gelenekler, bilinçli veya bilinçsiz olarak, birbirlerini etkiler; batı kültürleri büyük ölçüde Yahudi-Hristiyan-İslami geleneklerden etkilenmişken, Doğu kültürleri Budizm, Kofüçyanizm, Taoizm ve Hinduizm'den etkilenmişlerdir.¹³⁹ Yaklaşık olarak dünya nüfusunun % 80'i belli bir dine bağlıdır.

¹³⁵ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa, Yıl: 2001, Cilt:7, Sayı:1, s. 224.

¹³⁶ Susar, **a.g.e.**, s. 7.

¹³⁷ Parekh, **a.g.e.**, s. 189.

¹³⁸ Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay, **International Business: A Managerial Perspective**, Addison Wesley Publishing Company, USA, 1996, s. 326.

¹³⁹ Samovar, Porter, **a.g.e.**, s. 67.

Bağlı olunan en büyük dört din; Hristiyanlık (Katolik %18,8 – Protestan %10,1 – Ortodoks %3,1), İslamiyet (%17,7), Hinduizm (%13,3) ve Budizm (%5,7)'dir.¹⁴⁰

2.1.1. Budizm

Budizm M.Ö.5.yy'da yaşamış olan Siddharta Gautama -Buda "aydınlanmış olan"- tarafından kurulmuş ve bugün özellikle Asya'da yaygın olan bir dindir. Reenkarnasyon anlayışı ve Karma felsefesi başta olmak üzere Hinduizmin bazı temel konseptlerini almıştır. "Nirvana" adı verilen manevi mükemmelliğe ulaşmak amaçlanır.¹⁴¹ Budizmde bireysellik öne çıkar; herhangi bir davranışın temel ve tek sorumlusu insandır. İnsan, bu dünya da olmasa bile diğerinde iyi insan olabilmek için mutlaka sabır, acıma, kendini adama, nezaket, ve sevgiyi araması gereklidir. Bir illüzyon olan bu dünyayı reddetmek ve diğer hayat üzerindeki vurgu, bireyi aileden ve toplumdan izole eder.¹⁴²

2.1.2. Hinduizm

Hindistan'da yaygın bulunan Hinduizmde, bu dünyayı daha iyi bir yer haline getirebilmek için, insanlığın "acı"sının sona ermesinin gerekli olduğuna inanılır. Sabır ve pasif yaklaşımı benimseyen Budizmin aksine Hinduizmde, bu dünya da acının sona ermesi kadar, acının sona erdirilmesinde, inananların aktif müdahalesi ve izledikleri yol çok önemlidir.¹⁴³

2.1.3. Hristiyanlık

Hristiyanlık dünya üzerinde en çok yayılma gösteren dindir. Hristiyanlık Kuzey ve Güney Amerika'da, Avrupa ve Avustralya'da baskın dindir ve diğer kıtalarda da halkının çoğunluğu Hristiyan olan devletler mevcuttur.¹⁴⁴ Hristiyanlık tek tanrıcı bir dindir.¹⁴⁵ Çok geniş bir topluluğa hitap eden Hristiyanlıkta pek çok mezhep vardır. Katolik kilisesi özellikle Akdeniz Latin kavimlerinin ve İrlanda ile Güney Almanya'nın

¹⁴⁰ Griffin, Pustay, **a.g.e.**, s. 326.

¹⁴¹ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 190.

¹⁴² Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 42.

¹⁴³ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 190.

¹⁴⁴ James M. Rubenstein, Robert S. Bacon, **The Cultural Landscape: An Introduction to Human Geography**, West Publishing Co. USA, 1983, s. 157.

¹⁴⁵ Felician Challaye, **Dinler Tarihi**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, s. 175.

dinini oluşturmaktadır. Ortodoks kiliseler, Doğu Avrupa kiliseleridir. Protestanlık ta Cermen ırkından kavimlerle Kuzey Avrupa’da yaygındır.¹⁴⁶ Büyük Britanya’da ve ABD’de düşünce ve adet yönünden birbirlerinden ayrılan Baptist, Metodist, Dostlar Birliği, Mormon, Tekçi, Kurtuluşçu, Hristiyan Bilgisi, Tasavvufçular gibi bir çok mezhep bulunmaktadır.¹⁴⁷

2.1.4. İslamiyet

Afrika, Asya ve Avrupa’da 75 ülkede yaygın olan İslam dinine, dünya nüfusunun yaklaşık %20’si mensuptur. Kutsal kitap, Kur’an, ölümden sonraki hayat için olduğu kadar bu dünya içinde kutsal hikayeler, sözler, sosyal, ekonomik ve siyasi kurallar içerir. Kur’an, ruhani bir yol gösterici, bir yasalar sistemi, etik kurallar kitabı ve yaşam tarzıdır. Kur’an en kişisel ilişkilerden uluslararası ilişkilere kadar bütün insan ilişkilerini ele alır. İslam dini ruhani inanışlarla devlet yönetimini ele alabilen kurallara sahip tek dünya dinidir.¹⁴⁸ İslam dini, yalnızca bireylerin “Kutsal” ile ilişkilerini düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda toplumsal ve siyasal yaşama ilişkin bütünsel bir proje de sunar.¹⁴⁹ İslam dininde Tanrıyla kul arasında aracı ruhban sınıfı bulunmaz. İbadet için Hristiyanlıktaki kilise anlayışında olduğu gibi ibadet etmek için özel ibadet yerlerine ihtiyaç duyulmaz. Camilerde ibadet edenler önceden randevu almak ihtiyacı duymaz.¹⁵⁰

İslami inanışta, etik değerler dini temellere dayanır, erkek ve kadına bakış açısı farklıdır. Müslüman olmayanlara Müslümanlardan farklı kurallar uygulanır. İslami kurallar Budizm’de olduğu gibi bu dünyayla ilgili kurallar içerir ve pasif değildir.¹⁵¹ İslam dininin bütüncü yapısı, din ile politikayı, toplum ile devleti birbirine bağlar.¹⁵²

Dini farklılıklar genelde muhafazakarlıktan kaynaklanır. İslam dininde alkol, sigara kullanımı ve evlilik öncesi cinsel ilişki için sıkı kurallar vardır. Kilise ile

¹⁴⁶ Challaye, **a.g.e.**, s. 198.

¹⁴⁷ Challaye, **a.g.e.**, s. 202.

¹⁴⁸ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 235.

¹⁴⁹ Sibel Özbudun, **Kültür Halleri: Geçmişte, Ötelerde, Günümüzde**, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2003, s. 237.

¹⁵⁰ Martin J. Gannon, **Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents-3rd ed.**, Sae Publications, USA, 2004, s. 82.

¹⁵¹ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 42.

¹⁵² Jan Nederveen Pieters, der: Ayşe Öncü, Petra Weyland, **Mekan, Kültür, İktidar: Küreselleşen Kentlerde Yeni Kimlikler**, İletişim Yayıncılık, 2005, s. 240.

devleti birbirinden ayıran Hristiyan batı kültürleri ile devleti İslam dininin ve Tanrının bir aracı olarak gören Arap kültürleri aralarındaki en keskin ayrım budur.¹⁵³

Geleceğe bakış açısından İslami ve Batılı kültürler birbirinden ayrılır. İslami inanışta Allah'ın iradesine ve Kur'an'da sunulan doğru yola teslimiyet vardır. Kadercilik vardır. Batıda ise kişisel irade esastır ve kişinin kendi kaderini kendisi belirlemesi anlayışı vardır. Birçok Müslüman, gelecek için planlama yapan batılıları geleceğe dair saplantılı olarak görür.¹⁵⁴

Türk kültüründe din konusu incelenirse diğer İslami devletlerin aksine Türkiye'nin laik bir devlet olduğu görülür. Devlet kuruluşları üzerinde ve günlük hayatta dinin baskısı yoktur. Atatürk ve arkadaşlarının halifeliğin kaldırılması, dini okulların kapatılması, Hicri takvimden Miladi takvime geçiş gibi yaptıkları yenilikler, Türkiye'nin batılılaşma yolunda önemli adımlar atmasına sebep olmuştur. Vatandaşlarının %99'u Müslüman olmasına karşın Ortodoksluk ve Yahudilik'e karşı tolerans vardır.¹⁵⁵

Din konusundaki önyargılar, kültürler arası iletişimde probleme sebep olan başlıca öğelerden biridir. Arap ülkelerinde yaşayan bir çok Müslümana göre, batılı kadınlar ahlaki açıdan zayıftır, ABD'de yaşayanlar ailelerine önem vermezler, yaşlı ebeveynlerine bakmayıp terk ederler, evlilik dışı bebekler, kürtaj, hamile ergenler, pornografi ve AIDS yaygındır.¹⁵⁶ Batıda ise özellikle 11 Eylül'den sonra, Amerikan yayın organları tarafından yapılan yayınlarda, Arap Müslümanları yerilmekte ve önyargı körüklenmektedir. Önyargılara verebilecek en kritik örnek ise, ABD yönetimince failleri İslamcı terörist olarak ilan edilen 11 Eylül saldırılarından sonra daha da güçlenen, “uygar – barışçı – Hristiyan – Batı / barbar – savaşçı – Müslüman – Doğu” veya tam tersi “mümin – mazlum – Müslüman – Doğu / kafir – zorba – Hristiyan – Batı” çatışmasıdır.¹⁵⁷

¹⁵³ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 238.

¹⁵⁴ Gerard Bannon ve Diğerleri, (Ed.) John Mattock, **International Management: An Essential Guide to Cross-Cultural Management-2nd Ed.**, Kogan Page, 1999 (first1991), s. 14.

¹⁵⁵ Gannon, **a.g.e.**, s. 81.

¹⁵⁶ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 238-251.

¹⁵⁷ Özbudun, **a.g.e.**, s. 229.

2.2. DEĞER, KURAL VE NORM FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER

Kültürel değerler, iyi ve kötü davranışları, istenen ve istenmeyen durumları, adil ve adil olmayan hareketleri birbirinden ayırmaya rehberlik eden bir takım önceliklerdir. Davranışların temelindeki mantığın dayandığı olgulardır.¹⁵⁸

Bir kültürün bireyleri tarafından kabul edilmiş prensipler ve standartlar, tutumlar ve hisler değer adı verilen kavramı oluşturur. Her toplum bir değer sistemine sahiptir.¹⁵⁹ Bir kültürdeki çeşitli iletişim örgülerini anlamak için, bu örgülere anlam veren ve köklü temelleri olan kültürel değerlerini anlamak gerekir.¹⁶⁰ Aşağıda Tablo 3'te değişik ülkelerin kültürel değer öncelikleri verilmiştir.

Tablo 3. Değişik Kültürlerde Değer Öncelikleri

Amerika	Japonya	Arap Ülkeleri
1.Özgürlük	1.Aitlik	1. Ailenin güvenliği
2.Bağımsızlık	2.Grup ahengi	2. Aile ahengi
3.Kendine Güven	3.Kolektiflik	3. Büyüklerin rehberliği
4.Eşitlik	4.Yaş/kıdem	4. Yaş
5.Bireysellik	5.Grup kararı	5. Otorite
6.Rekabet	6.İş birliği	6. Anlaşma
7.Verimlilik	7.Kalite	7. Kendini adama
8.Zaman	8.Sabır	8. Sabır
9.Doğrudanlık	9.Dolaylılık	9. Dolaylılık
10. Açıklık	10. Tarafsızlık	10. Misafirperverlik

Not: 1 en önemli kültürel değeri simgeler, sayı büyüdükçe önem derecesi azalır.

Kaynak: Richard M. Hodgetts, **International Management: Culture, Strategy, And Behaviour**, McGraw Hill, USA, 2000, s. 110. (F.Elashmawi, P.R.Harris, Multicultural Management, Gulf Publishing, Houston, 1993, s. 63'den alıntı)

Kültür içindeki değerler, grup üyelerini belirli bazı davranış kurallarına zorlar. Bunlar, sosyal olarak kabul gören davranışlar veya bireysel davranış rehberi olarak ifade edilen kurallar ve doğru ve yanlış davranışı birbirinden ayırt eden normlardır.¹⁶¹ Normlar, örfler (yasalar), adetler ve sosyal alışkanlıkları kapsar.¹⁶² Bir

¹⁵⁸ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 11.

¹⁵⁹ Susar, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁶⁰ Ting-Toomey,**a.g.e.**, s. 66.

¹⁶¹ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 23

¹⁶² Kartarı, **a.g.e.**, s. 180.

toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşur. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır.¹⁶³

Örfler, her kültürde, o kültürün mutlaka uyması gereken kurallar ve belirli durumlarda göstermeleri gereken tutum ve davranışlardır. Örflerin bireyle birey, bireyle aile, bireyle komşular ve akrabalar, bireyle halk ve ulus arasındaki ilişkileri düzenleyen ve belirleyen işlevleri vardır.¹⁶⁴ Açıkça ifade edilmiş ve resmen yaptırıma bağlanmış kurallar olarak tanımlanan örflere uymak zorunludur, uyulmazsa hoşgörü gösterilmez ve uymayanlar ağır bir biçimde cezalandırılabilirler.¹⁶⁵

Adet, belirli ve alışlagelmiş ölçüler içinde uygulanan; bir topluluğun kültüründen beklenen ya da ondan güç alan, tutum ve davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır. Karşılama, uğurlama, evlenme, selamlaşma, başsağlığı dileme ve bunun gibi durumlarda söylenecek sözler, takınılacak tavır ve tutumlar adetlerdir.¹⁶⁶

Sosyal davranış, başkalarının beklentilerine göre hareket etmek demektir.¹⁶⁷ Toplumda kalıplaşmış kurallar ve bunun sonucu yerleşmiş davranışlar vardır. Bu nedenle sosyal davranış tahmin edilebilir davranıştır. Bireyler benzer durumlarda benzer davranışlar sergilerler.¹⁶⁸

Bir kültürde, nezaket olarak düşünülen bir davranış başka bir kültürde kabalık olarak algılanabilmektedir. Konfüçyanizm kültürüne mensup bir Asyalı, iş ilişkilerinde bulundukları kimselere hediye vermeyi veya kendi yakınlarını işe almayı erdemlilik olarak algılamakta, Amerikan yasalarında bu davranış suç olarak açıkça ortaya konmuştur. Amerikalılar bu davranışı rüşvet ve akrabaya iltimas olarak algılamaktadırlar. Sonuçta kültürle ilgili davranışlar, kültürel farklılıkların yol açtığı problemlerin önemli sebeplerinden biri olarak ifade edilebilir.¹⁶⁹

¹⁶³ Köse, Tetik, Ercan, **a.g.e.**, s. 226.

¹⁶⁴ Kartarı, **a.g.e.**, s. 180.

¹⁶⁵ Köse, Tetik, Ercan, **a.g.e.**, s. 226.

¹⁶⁶ Kartarı, **a.g.e.**, s. 181.

¹⁶⁷ Metin Erol, "Sosyal Entropinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cumhuriyet Üniversitesi, 2001, Cilt:2, Sayı:1, s. 11.

¹⁶⁸ Halil İbrahim Bahar, **Sosyoloji Nedir?**, <http://www.usakgundem.com/makale.php?id=182> (24 Ekim 2006)

¹⁶⁹ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 47.

2.3. DİL FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER

Dil, genel olarak kabul görmüş, organize edilmiş, öğrenilen, bölgesel veya kültürel bir toplulukta kazanılan tecrübelerin aktarımında kullanılan bir sembol sistemidir. Her bir kültürün kendine özgü kelimeleri diğer bir deyişle dil sembolleri mevcuttur.¹⁷⁰ Bir kültürdeki inanışların, değerlerin ve normların aktarılmasında kullanılan en temel araç dildir.¹⁷¹ Dil, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık eder, kültürün öğrenilmesine anlamların simgelenmesine yardımcı olur.¹⁷² Hiçbir kültür dil olmadan var olamaz, ortak bir dil konuşanlara özgü bir topluluğun üyesi olan insan, belli bir kültürün de üyesi durumundadır.¹⁷³ Bu yüzden “ulus, aynı dili konuşan insanların bütünüdür”.¹⁷⁴ Dil kültürü hem kurar hem geliştirir. İnsanın ana dili dışında başka diller öğrenmesi, farklı kültürlerle karşılaşmasını, bu kültürlerden etkilenmesini ve yararlanmasını sağlar.¹⁷⁵

Dil sadece kelimelerden değil aynı zamanda bu kelimelere yüklenen değişik anlamlardan oluşur.¹⁷⁶ Aynı dili konuşan toplumlar bazı kültürel özellikleri de paylaşır.¹⁷⁷ Kelimelere yüklenen anlam, her kültürde değişik olabilmektedir. ABD’de “köpek” evcil bir hayvanı simgelerken, Çin gibi bazı ülkeler için lezzetli bir yemek malzemesidir. “Köpek” kelimesine verilen anlam farklılıkları kültürlerin yaşadıkları deneyim farklılıklarından kaynaklanmaktadır.¹⁷⁸

Dil, “nasıl düşünüldüğünü” ve kullanılan kelimelere hangi anlamların verildiğini belirler.¹⁷⁹ Kültür, dili yönetir ve aynı zamanda dil tarafından yönetilir. İnsanlar dünyayı kendi dillerinin müsaade ettiği kadarıyla tanırlar. Bir kavramla ilgili kullanılan kelime sayısının çok olması, o kavramın söz konusu kültürün bireylerinin yaşamında önemli yer tuttuğu anlamına gelmektedir. Kars’ta karla ilgili olarak “lepe”, “Kürt yarması”, “tipi”, “boran”, “gırç”, “alaçalpov”, “çovgun” gibi bir çok kelime

¹⁷⁰ Samovar, Porter, 1982, **a.g.e.**, s. 39.

¹⁷¹ Samovar, Porter, 1982, **a.g.e.**, s. 40.

¹⁷² Köse, Tetik, Ercan, **a.g.e.**, s. 224.

¹⁷³ Nermi Uygur, **Kültür Kuramı**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996, s. 19.

¹⁷⁴ Jandt, 1998, **a.g.e.**, s. 147.

¹⁷⁵ Rahim Tarım, **Kültür, Dil, Kimlik: Behçet Necatigil’in Şiir Dünyası**, Özgür Yayınları, İstanbul, 2002, s. 20-24.

¹⁷⁶ David M. Boje, Cliff Oswick, Jeffrey D. Ford, “Language and Organisation: The Doing of Discourse”, **Academy of Management Review**, 2004, Vol.4, s. 571.

¹⁷⁷ Parekh, **a.g.e.**, s. 185.

¹⁷⁸ Samovar, Porter, Jain, 1981, **a.g.e.**, s. 49.

¹⁷⁹ Samovar, Porter, 1982, **a.g.e.**, s. 40.

kullanılmaktadır.¹⁸⁰ Aynı şekilde, Eskimo dilinde pirinci tanımlayan hiçbir kelime yokken¹⁸¹, kar ve türevleriyle ilgili birçok kelime vardır.¹⁸²

Qana	yağan kar, kar taneleri
Akilukak	lapa lapa yağan kar
Aput	yerdeki kar
Kaguklaich	üzerinde izler oluşan kar yığını
Piqsirpoq	çığ
Qimuqsuq	kar üfleme

Dil, kültürel farklılığı en fazla ortaya koyan ve aynı lisanın paylaşılmadığı ortamlarda büyük problemlere neden olan bir ögedir.¹⁸³ Dil sembollerinin ifade ettiği anlam, aynı dili konuşan insanlar arasında bile bazen aynı anlamda algılanmazken, farklı dilleri konuşan taraflar arasında dilden kaynaklanan problemler yaşanması kaçınılmazdır,¹⁸⁴

Farklı kültürlerden gelen bireyler dil kaynaklı iletişim problemleri yaşarlar. Duygusal yoğunluk yaşadıklarında, düşündüklerini ve hissettiklerini kelimelere dökmede zorlanırlar. Genelde, heyecan anlatan kelimelerin ortak kullanılan dildeki kelime karşısını bulmak sorun yaratır. Her dilde kelimelerin ifade ettikleri bağlamsal anlam farklıdır. Birebir eşleşme mümkün olmaz.¹⁸⁵

2.3.1. Sapir-Whorf Hipotezi

Dil üzerine araştırma yapan Whorf'un, eski bir Aztek dili olan Hopi dilinde yaptığı araştırmalar sonucu ulaştığı bir takım veriler 1930'da yayınlandı ve bir kültürün, ancak o kültürün diliyle keşfedilebileceği gerçeğini ortaya koyan Sapir-Whorf hipotezi olarak anıldı.¹⁸⁶

¹⁸⁰ Kartarı, **a.g.e.**, s. 118.

¹⁸¹ Samovar, Porter, Jain, 1981, **a.g.e.**, s. 50.

¹⁸² Jandt, 2004, **a.g.e.**, s. 151.

¹⁸³ Susar, **a.g.e.**, s. 6.

¹⁸⁴ Jandt, 2004, **a.g.e.**, s. 146.

¹⁸⁵ Mary Ann Von Glinow, Debra L. Shapiro, Jeanne M. Brett, "Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Confliction Multicultural Teams", **Academy of Management Review**, 2004, Vol: 29, No:4, s. 578.

¹⁸⁶ Jandt, 2004, **a.g.e.**, s. 149.

Sapir-Whorf hipotezine göre, kültür ve dil ilişkisi, dilleri konuşan kültürdeki dünya görüşü arasındaki farklılığa bağlanmıştır. Her dil, onu kullanan insanların algısal dünyalarını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Doğa, kültürün ana dilinin belirlediği çizgide analiz edilir. Dünya, büyük oranda zihindeki dil sistemi tarafından organize edilen ve değiştirilen bir izlenimler akını içinde tanınır.¹⁸⁷

2.3.2. Çeviri Problemleri

Kültürler aynı dili konuşsa bile -Avustralya ve ABD’de konuşulan İngilizce gibi- mutlaka kelime farklılıkları mevcuttur. Hiçbir dil bir diğerine mükemmel olarak çevrilemese de mümkün olduğu kadar çeviriyi doğru yapmak çok önemlidir. Çeviri problemleri beş başlık altında incelenebilir:

Kelimelerin birebir aynı olmaması: Bir dildeki kelimelerin karşılığı olarak diğer dilde kullanılan kelimeler, yüzde yüz aynı anlamı ifade etmeyebilir. Aynı kelime birden fazla anlama sahip olabilir. Şekil 18’de gösterildiği gibi bazı renklerin tanımlanmasında farklılıklar ortaya çıkabilir.

İngilizce:

red	orange	green	blue	purple
-----	--------	-------	------	--------

Shona:

cipsuka	cicena	citema	cipsuka
---------	--------	--------	---------

Bassa:

ziza	hui
------	-----

Not: Shona Zimbabwe’de, Bassa Liberya’da konuşulan dillerdir.

Şekil 18. Farklı Kültürlerde Renk Sınıfları

Kaynak: Fred Edmunt Jandt, **An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community-4th Ed.**, Sage Publication, USA, 2004, s. 56.

Deyimlerin farklı olması: Bir dilde deyimlerin kelime kelime çevirisi o deyim anlamını vermeyecektir. İngilizce’deki “kedi köpek yağması” deyiminin “çok fazla yağmur yağması”, Türkçe’deki “eli ayağı buz kesmek” deyiminin “vücudun çok üşümesi, buz gibi olması” anlamına geldiği çeviri yapan tarafından bilinmelidir.

¹⁸⁷ Kartarı, **a.g.e.**, s. 119.

Gramer ve cümle yapısındaki farklılıklar: Tablo 4’de gösterildiği gibi dillerin cümle yapısındaki özne yüklem ve nesne sıralanışı farklı olabilir:

Tablo 4. Temel Cümle Yapısı

Kelime Sıralanışı	Örnek Diller
ÖNY : Kedi eti yedi	Japon ve Kore dili
NÖY : Eti kedi yedi	Kabardian (Kuzey Kafkasya’da bir dil)
YNÖ : Yedi eti kedi	Tzotzil (Maya dili)
YÖN : Yedi kedi eti	Arap,Galler ve Samao dili
ÖYN : Kedi yedi eti	İngilizce, Çin ve Savahilice.
NYÖ : Eti yedi kedi	Hixkaryana (Bir Brezilya dili)

Not: Ö=Özne, Y=Yüklem, N=Nesne

Kaynak: Fred Edmunt Jandt, **An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community-4th Ed.**, Sage Publication, USA, 2004, s. 149.

Türkçe’de normal cümle düzeni özne, nesne ve yüklem şeklinde olsa da diğer cümle kuruluşları da anlamlıdır.

Nesnenin veya olayın var olmaması: Eskimo dilinde “pirinç” kelimesinin olmaması gibi, bir dildeki bazı kelimelerin ifade ettiği anlama karşılık bir kelime diğerinde olmayabilir. Türk kültüründeki “el vermek” veya “kurşun dökmek” diğer kültür mensupları tarafından bilinmezse direkt çeviri yapmak bir işe yaramayacaktır. Türkçe’deki “kaçıncı” kelimesinin İngilizce’de direkt karşılığı olan bir kelime yoktur.

Kavramsal farklılıklar: Bir kelime her dilde aynı anlamı ifade etmeyebilir. “Intelligent-zeki” kelimesi bir kültürde “ağır, emin ve hata yapmayan kimse”yi ifade ederken, diğer kültürde “ yaşlıların sözünü dinleyen” bir diğerinde ise “gelenekleri bilen kimse” olarak tanımlanabilir.¹⁸⁸ “Freedom” veya “democracy” kelimesinin ABD’de yaşayanlar için anlamı, farklı kültürlerin “özgürlük” ve “demokrasi” anlamından farklı olabilir. Aynı şekilde “insan hakları” kavramı ABD’de daha çok konuşma ve ifade özgürlüğü, eşit ve adil yargılanabilme hakkı gibi hakları ifade ederken diğer kültürlerde uygun evlere sahip olma, herkesin sağlık ve eğitim hizmetlerinden eşit yararlanması gibi haklar anlaşılabilir. Çeviri problemlerinde, çevirinin yapılmış olduğu dile geri çeviri, yanlış anlaşılmayı önleyebilir.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Triandis, **a.g.e.**, s. 57.

¹⁸⁹ Jandt, 2004, **a.g.e.**, s. 154-158.

Türkçe’de “eril” ve “dişil” kelimeler olmaması, zaman ve durum belirten eklerin kelime sonuna eklenerek kullanılması, farklı kültürlerle iletişim sırasında problemlere yol açmaktadır.¹⁹⁰

2.3.3. Ortak Dil : İngilizce

Dünyada ululararası pek çok örgütte olduğu gibi çalışmanın yapıldığı örgütte de resmi olarak kabul edilmiş ortak dil İngilizce’dir. 12 ülkenin ana dili, 33 ülkenin ise resmi/yarı resmi dili olan İngilizce, dünya da her 7 kişiden biri tarafından konuşulabilmektedir. Ticaret hayatında, havacılıkta, diplomaside, turizmde, bilim ve teknolojiye kullanılan dildir. Dünya da elektronik veritabanlarının ve iletişim ağlarının %80’i, internette ana sayfa isimlerinin %82’si İngilizce’dir.¹⁹¹

Bireylerin, ortak dil olarak kullanılan İngilizce’yi bilme düzeyleri iletişim için önemlidir. Bu düzey, bireylerin hiç bilmemesinden, ana dil düzeyinde İngilizce bilmeye kadar değişmektedir. Araştırmanın yapıldığı örgütte farklı uyruklara mensup bireyler, yüz yüze görüşmelerde, yazışmalarda, toplantı ve brifinglerde İngilizce dilini kullanmaktadır.

2.4. SÖZLÜ OLMAYAN İLETİŞİM FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER

Sözlü iletişimin yanında çok sayıda davranış biçemi de anlamların aktarılmasına yardım eder ve iletişim bilimlerinde bu şekilde gerçekleşen anlam aktarımlarına sözsüz iletişim denir. Sözsüz iletişim, iletişim sürecinde, sözlü olanların dışında kalan, bireyin ürettiği, bireyin çevresini kullanımı sonucunda ortaya çıkan ve gönderen ile alıcı için olası mesaj değeri taşıyan bütün uyarıcıları kapsar. Sözsüz iletişimde, sözlü iletişimde olduğu gibi, belirli sembollerden yararlanır. Sözlü iletişimdeki sözlü semboller yerini, sözsüz iletişimde jest ve mimikler, renkler, duruş ve hareketler, dış görünüş ve bakışlar alır. Sözlü iletişimde, bireyler kontrolü ellerinde bulundurabildikleri halde, sözsüz iletişimde gönderilen mesajları her zaman kontrol

¹⁹⁰ Kartarı, a.g.e., s. 119.

¹⁹¹ Jandt, 1998, a.g.e., s. 148.

edebilmek mümkün değildir. Bu nedenle aynı ortamdaki iki bireyin iletişime katılmaması imkansızdır.¹⁹²

Konuşulan dillerle sözsüz iletişim arasında pek çok fark vardır. Konuşulan dillerin bir sistemi varken, sözsüz iletişim sistematize edilemez. Sözlü iletişimde anlaşılmayanlar konuşmacı tarafından tekrarlanabilir, sözsüz iletişimde ise aynı davranışın tekrarı her zaman mümkün olmaz. Sözlü iletişimle ifade edilen ve sözsüz iletişim yoluyla aktarılanlar her zaman aynı olmaz: çok üzgün görünen bir kişinin mutlu olduğunu söylemesi zıtlık yaratabilir.¹⁹³

Sözsüz iletişimin belirli işlevleri vardır ve çeşitli yollarla insanlar arasındaki etkileşimi düzenler:¹⁹⁴

- Bireylerin tutumları ve duygularıyla ilgili mesajları gönderir,
- Sözlü mesajları işler ve genişletir,
- İletişim sürecinde zamanı yönetir ve katılanlar arasında söz sırasını belirler.

Bir iletişim esnasında, birbiriyle çelişebilen, karmaşık yapıda, çoklu sözsüz iletişim ögeleri aynı anda gönderilebilir. Bunların alıcı tarafından her zaman doğru yorumlanmayabilir. Belirli bazı ögeler evrensel olmasına karşı, kişilik, cinsiyet, iletişim mesafesi, sosyo-ekonomik statü ve koşullar, farklı kültürlerde sonsuz sayıda sözsüz iletişim davranışı sunmaktadır.¹⁹⁵

Bütün insanlar çocukluktan başlayarak içinde yaşadıkları kültürün iletişim davranışlarını öğrenirler. Bu davranışlar bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerine ve içinde bulunulan ortama göre farklılaşır. İlişki ne kadar samimiyse o kadar çok sözsüz mesaj gönderilir, güç aralığı arttıkça, sözsüz iletişimden o kadar az yararlanılır.¹⁹⁶ İki çocukluk arkadaşının karşılaştıklarında birbirlerine olan davranışlarıyla iki diplomatın davranışları arasında bağlamsal fark vardır. Bireylerin karşılaştıklarında nasıl davranmalarını belirten kurallar her kültüre göre değişir. Arkadaşıyla sokakta karşılaşan bir Akdenizlinin sarılıp öpüşmesi normal sayılırken, Kuzey Avrupalı el sıkarak duygularını iletir. Türkler’de iki bireyin birbirlerini yanaklarından öpmesi olumlu bir

¹⁹² Kartarı, **a.g.e.**, s. 141.

¹⁹³ John C. Condon, Fathi S. Yousef, **An Introduction to Intercultural Communication**, Bobbs-Merrill Educational Publishing, Indianapolis, USA, 1980, s. 125.

¹⁹⁴ Kartarı, **a.g.e.**, s. 143.

¹⁹⁵ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 115.

davranış olarak algılanırken, güç aralığı ve kolektivizm boyutlarında Türk kültürüne yakın olan Japon kültüründe, bireylerin birbirini topluma açık yerlerde öpmesi hoş karşılanmaz.¹⁹⁷

Sözsüz iletişim davranışlarının sembolleri kültürden kültüre değişebilen öğelerdir. İntihar etmeyi anlatan sembol, ABD’de silah gibi şakağı gösteren işaret parmağı iken, Japonya’da karına bıçak saplamış gibi bastırılmış bir el, New Guiana’da ise boğazı kavrayan ellerdir.¹⁹⁸

2.4.1. Beden ve Yüz İfadesi Farklılıkları

Her kültürde bireylerin dış görünüşleri, onlar hakkında çevresindekilere belirli mesajlar verir. Bu mesajların alıcı ve vericisi aynı kültürden ise mesajlar o kültürün kalıplarına göre değerlendirileceği için yanlış anlama oranı azdır. Ancak farklı kültürlerden etkileşenlerin, bir kültürün kalıplarına uygun olan dış görünüş, diğer kültür için normal dışı kabul edilebilir. Her kültürde giyim, saç şekli, sakal ve bıyık, başörtüsü, başlık, şapka, yüzük, bilezik, kolye ve gerdanlık gibi takılar çeşitli mesajlar taşır. Bir genç kızın parmağındaki yüzüğün alyans olup olmadığı, hangi elde ve parmakta takılı olduğu o kızın medeni hali hakkında bilgi verir. Sakalın şekli, çember veya top sakal olması o kişinin dünya görüşü hakkında bilgi verebilir. Türk kültüründe Gaziantep’te bir gencin görünen bir dişini altın kaplatması, onun nişanlandığı anlamına gelirken, Kars’ta gencin ekonomik durumunun göstergesi olarak algılanabilir.¹⁹⁹

Beden hareketleri etkileşen bireyler arasında belirli mesajlar verir. Bütün hareketler, hangi kültür üyesi olduğuna bakılmaksızın, öncelikle bireyin fiziksel ve psikolojik durumuna ait bilgiler içerir. Sıcak olmadığı halde sürekli terleyen ya da sokakta sürekli arkasına bakarak duvar diplerinden yürüyen birisinin hareketleri, onun ruhsal durumu hakkında bilgiler vermektedir. Bireyler, istemli ya da istemsiz, etkileşim sırasında karşılarındaki ile ilgili tutumlarını ve duygularını, hareketlerine yansıtırlar. İkinci olarak, yaşlanma ve kültürlenme süreci ile birlikte, bireyler kültürlerinde yaygın olan bedensel iletişim davranışlarını edinirler.²⁰⁰

¹⁹⁶ Kartarı, **a.g.e.**, s. 171.

¹⁹⁷ Kartarı, **a.g.e.**, s. 145.

¹⁹⁸ Samovar, Porter, 1982, **a.g.e.**, s. 41.

¹⁹⁹ Kartarı, **a.g.e.**, s. 161.

²⁰⁰ Kartarı, **a.g.e.**, s. 164.

Bu davranışlardan bir kısmı sözlü iletişime yardımcı olarak kullanılırken, bir kısmı da kelimeler kullanılmadan yapılan hareketlerdir.²⁰¹ Çağırma, yön gösterme ya da selamlamada kullanılan el hareketleri gibi, bazı davranışlar evrenseldir bazıları ise kültürden kültüre farklı anlamlar taşıyabilir. İşaret ve baş parmağın daire şeklinde birleştirilip diğer parmakların açılması , ABD’de “çok güzel, tamam”, Güney Fransa’da “iyi değil, sıfır”, Japonya’da “bana biraz para ver” ve Brezilya’da “seks yapalım” anlamında kullanılır. Başın iki yana sallanması Amerika’da “hayır” anlamını taşıırken, Bulgaristan’da ve güney Hindistan’da “evet “ anlamına gelir.²⁰² Türk kültüründe yaygın olan “hayır” anlamındaki kaşların yukarı kaldırılıp başın hafifçe arkaya atılması veya olumsuz anlamdaki “cık” sesi bu kültüre yabancı bir birey için bir anlam ifade etmeyecektir.

İnsan vücudu yaklaşık 1000 kadar oturma ve duruş pozisyonu alabilir.²⁰³ Birbirine benzer duruşlar farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilir. Bireyin oturuş ve duruş alışkanlıkları, onun kültürüyle doğrudan ilintilidir. Uzak Doğu kültüründe bir bireyin karşısında hafifçe eğilme selamdan çok daha fazla anlam taşır: Eğilmeye statü bakımından düşük olan önce eğilmeye başlar ve yüksek olandan daha fazla eğilir. Eğilmenin ne zaman sonlanacağı ise yüksek statüdeki kişi tarafından belirlenir. Türk kültüründe oturuş biçimlerinin ilettiği bir mesaj vardır. Statüce yüksek olan daha rahat pozisyonda oturabilirken diğerleri statüyü tanıdıklarını belirten tarzda oturuş biçimini tercih ederler. Çömelme, bağdaş kurma, ayakların ikisinin de uzatılması, dizin birini katlayıp diğerinin üstüne oturulması farklı hiyerarşilerde kullanılan oturuş biçimleridir. Büyüklerin yanında ayak ayak üstüne atılarak oturulması ve taban gösterilmesi saygısızlık olarak değerlendirilir.²⁰⁴

İnsan vücudunun hareketi ve yürüyüş de kültürlere göre farklılaşabilir ve o kültürün özelliklerini alabilir. Amerikan kovboyunun çalımlı yürüyüşü, Çinli bir kadının küçük ve hızlı adımlı yürüyüşünden farklıdır. Afrika danslarıyla, oryantal

²⁰¹ Kartarı, **a.g.e.**, s. 165.

²⁰² Triandis, **a.g.e.**, s. 205.

²⁰³ J. Vernon Jensen, “Perspective on Nonverbal Intercultural Communication”, (Ed.) Larry A. Samovar, Richard E. Porter, **Intercultural Communication: A Reader**, Wadsworth Publishing Company, USA, 1982, s. 263.

²⁰⁴ Kartarı, **a.g.e.**, s. 167.

dansların yabancı bir kültürde ifade ettikleriyle o kültürlerin bireylerinin algıladıklarından farklı olabilir.²⁰⁵

Yüz ifadesi, bireylerin iç dünyasında olanları dış dünyaya bildiren önemli sözsüz iletişim biçimlerinden biridir. Yüz ifadeleri genellikle istem dışı mesajlar verir. Sevinç, üzüntü, heyecan korku gibi duygular yüz ifadelerinde okunabilir. Bazı kültürlerde, duyguların dışa vurulmasını engellemeye yönelik stratejiler geliştirilmiştir. Eril kültürlerde erkeklerin ağlaması hoş karşılanmazken, nötr kültürlerde duygular belli edilmez. Duyguları maskeleyme eğilimi Batı kültürlerinde, Akdeniz kültürlerine göre yüksek, Japon kültürüne göre düşüktür.²⁰⁶

Dış dünyayı algılamaya olduğu kadar, dışarıya mesaj göndermeye de yarayan göz ve bakışlarla ilgili olarak -göz temasının iletişime davet olarak kabul edilebilmesi gibi- evrensel iletişim kalıpları bulunmakla birlikte, bakışlar kültürden kültüre değişir. Kızılderililerde kendinden yaşlı olanların gözüne bakmak saygısızlık olarak görülür. ABD’de Kızılderililerin eğitim aldığı bir okulda görevli beyaz bir öğretmen bunu bilmemektedir ve öğrencilerinin derse ve okula ilgi göstermediklerini düşünmektedir. Çünkü öğrenciler asla öğretmenin gözlerine bakmamıştır.²⁰⁷ Batı kültüründe iletişimdeki bireyler dinlediklerini göstermek için konuşanın gözlerine bakarlar. Doğu kültürlerinde ise birisinin gözlerine bakabilmek için ya aile bireylerinden biri olması ya da statü olarak yukarda olmak gereklidir. Akdeniz kültürlerinde gözle ilgili olarak, bakışların kötü güç taşıması ve bakılan nesneye zarar vermesi anlayışı olan “nazar” kavramı vardır.²⁰⁸

2.4.2. Kişisel Mesafede Farklılıklar

Kültürler arasında mekanı algılamadan dolayı ortaya çıkan farklılıklar etkileşimde bireyler arasındaki mesafenin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Kişisel mesafeler kişinin kendine ait olduğunu hissettiği ve kişiliğini ifade ettiği mesafelerdir.²⁰⁹ Hall’e göre Latin Amerika kültürlerinde etkileşimde bulunan bireyler arasındaki kişisel mesafe, Kuzey Amerika ve Kuzey Avrupa kültürlerindeki mahrem,

²⁰⁵ Jensen, **a.g.e.**, s. 264.

²⁰⁶ Kartarı, **a.g.e.**, s. 169.

²⁰⁷ Samovar, Porter, 1982, **a.g.e.**, s. 41.

²⁰⁸ Kartarı, **a.g.e.**, s. 172.

²⁰⁹ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 128.

hatta cinsiyet ilişkilerinin gerçekleştiği gizli mesafe kadardır. Bu nedenle Latin Amerikalı ile bir Kanadalı etkileşimde bulunurken, Latin Amerikalı muhatabına yaklaştıkça, o geri çekilmeye çalışacak ve aralarındaki mekansal anlaşmazlıklar yüzünden yanlış anlaşılmalara ortaya çıkacaktır. Asya ve bazı Avrupa kültürlerinde toplumun yüksek kesimlerinde olan bireyler, kendilerinden daha aşağıdaki toplumsal sınıflara mensup bireylerle aralarına daha büyük mesafe koyarlar. Asya kültürlerinde, iş yaşamında astlarla üstler arasındaki mesafe, Batı kültüründe olduğundan daha fazladır, öğretmenle öğrenci arasındaki mesafe, Kuzey Avrupa'dakinden çok daha büyüktür.²¹⁰

Oturma düzenleri de kültürden kültüre değişir. Kuzey Amerikalılar, aralarında bir metreden çok mesafe bırakarak karşı karşıya otururken Japonya'da her durum için belirli oturma düzenleri vardır, Japon kültüründe bireylerin toplumsal statüleri ve "rütbeleri" ile sahip oldukları ekonomik ve toplumsal güç belirleyici rol oynar. İlk önce en yüksek statüye sahip olanlara daha sonra onu izleyenlere yer gösterilir. Türk kültüründe ise "yaş" statüyü belirleyen en önemli kriterdir. Kapıdan en uzak ve odanın her tarafını gören "baş köşe" en yüksek statüye sahip olana verilir.²¹¹

2.4.3. Diğer Farklılıklar

Dokunma, her kültürde farklı algılanır ve farklı kuralları vardır. Uygun olan ve olmayan dokunma davranışları kuralları kolektivist kültürlerde bireysel kültürlere göre daha sıkıdır.²¹² Dokunma beş ayrı işlevi yerine getirir:²¹³

- tokalaşma, selamlaşma gibi törensel etkileşim işlevi,
- öpme, tekme atma gibi hareketlerle duyguları ifade etme işlevi,
- dürtme, okşama gibi oyunu ve flörtü çağrıştırma işlevi,
- kolu kavrama, kola girme gibi davranışlarla yönetme işlevi,
- hastanın kolundan nabız ölçülmesi gibi görev gereği dokunma işlevi.

Her kültürde bireyin kime nasıl, ve hangi ortamlarda dokunabileceği çocukluktan itibaren öğretilir. Farklı kültürlere mensup bireylerin dokunuşlarına verilecek anlamlar farklı olabilir. Dokunulan bölgeler farklı olabilir. Türk kültüründe, baş, yüz, kol, sırt ve el günlük hayatta en çok dokunulan bölgelerdir. Tayland

²¹⁰ Kartarı, **a.g.e.**, s. 158.

²¹¹ Kartarı, **a.g.e.**, s. 159.

²¹² Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 131.

kültüründe ise bir bireyin başına dokunmak, saldırı olarak algılanmaktadır. Cinsiyetler arasındaki dokunmalarda, kültürlerin yanında bireylerin dünya görüşleri de etkili olmaktadır. Bazı kültürlerde kadınlar aileden, hatta eş ve çocuktan başka hiçbir erkeğe dokunamamaktadır.²¹⁴ Tokalaşmada, ellerin temas süresi ve bir veya iki elle tokalaşması kişiler arasındaki ilişkiye ve kültüre göre değişir. Latin Amerika kültüründe tokalaşmanın yumuşak olması beklenirken, Kuzey Amerika’da biraz daha sert tokalaşılır. ABD’de iki erkeğin el ele tutuşması açık bir homoseksüellik göstergesi iken, Orta Doğu’da ve Latin Amerika’da arkadaşlığın sembolüdür.²¹⁵

Paradil, konuşmanın sözsüz ama sesli biçimi, bir şeyin söylenme tarzı, sözsüz ama sesli davranış, sesin söylenen söz dışındaki özellikleri olarak tanımlanır. Paradil, sesin yüksekliği, temposu, tonu, tınısı ve söyleniş biçimini içeren ses niteliklerini, gülme, ağlama, ve benzeri duyguların sesli ifadelerini sağlayan ses niteleyicilerini, sözlü iletişim esnasında konuşmacının kullandığı “eee”, “ıı” gibi seslerle, “susma”ları içerir.²¹⁶

Paradilin öğelerinden konuşmadaki ses tonu yüksekliği kültürden kültüre değişir. Akdeniz kültürlerinin üyeleri, yüksek sesle konuşmayı kaba ve insanlara rahatsızlık vermek olarak gören Kuzey Avrupalılardan daha yüksek sesle konuşur. Yüksek ve açık sesin samimiyeti, düşük ses tonunun fitneyi belirttiğini kabul eden Arapların ses tonu ise Akdenizlilerden de yüksektir. Alçak ve yumuşak ses tonuyla konuşmanın yetişkinlik ve erdem belirtisi olarak görülen Tayland ve Filipin kültüründe neredeyse fısıltıyla konuşulur. Bu kültürlerle mensup bireyler yüksek sesle konuşan kültürlerle mensup bireyleri gördükleri zaman kızdıklarını veya tartıştıklarını düşünürler.²¹⁷

Watson 1970’de Colorado Üniversitesinde değişik kültürlerle mensup öğrenciler ile gerçekleştirdiği araştırmada, sözsüz iletişim davranışları ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Tablo 5, bu araştırmanın sonuçlarını vermektedir.²¹⁸

²¹³ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 130.

²¹⁴ Kartarı, **a.g.e.**, s. 173.

²¹⁵ Triandis, **a.g.e.**, s. 57.

²¹⁶ Kartarı, **a.g.e.**, s. 176.

²¹⁷ Triandis, **a.g.e.**, s. 205.

²¹⁸ Triandis, **a.g.e.**, s. 199.

Tablo 5. Sözsüz İletişim Davranışlarında Kültürel Farklılıklar

	Kültürler	Aksis	Yakınlık	Dokunma	Bakış	Ses
Dokunma Fazla	Arap N=50	2,57	3,53	6,59	1,25	3,96
	Latin N=20	2,47	4,96	6,74	1,41	4,14
	Akdeniz N=10	2,19	4,42	6,88	1,49	4,57
	Amerika N=16	3,00	7,66	7,00	2,86	4,43
Dokunma Az	Asya N=12	3,25	5,20	6,97	2,06	4,79
	Hindistan Pakistan N=12	3,59	3,94	6,99	2,05	4,39
	Kuzey Avrupa N=48	3,51	5,92	7,00	2,17	4,32

Kodlama:

Aksis: Kod 1: bireylerin konuşurken konumlarının karşı karşıya olduğunu, Kod 5: bireylerin konuşurken konumlarının paralel -aynı yöne doğru- olduğunu, Kod 2,3,4 : bu konumlar arası dağılımı göstermektedir.

Yakınlık: bireylerin konuşurken birbirlerine olan yakınlığını göstermektedir. “Vücut Teması” 1 ile, “kol uzunluğu mesafesi” 3 ile, “kol uzunluğu mesafesinin dışı” 8 ile kodlanmıştır.

Dokunma: “kavrama ve kucaklama” 1 ile, “hiç temas olmaması” 7 ile kodlanmıştır.

Bakış: “doğrudan göz teması” 1 ile “göz temasının hiç olmaması” 4 ile gösterilmiştir.

Ses: En yüksek ses:1, en alçak ses:6 ile kodlanmıştır, Araştırmacılar “normal” ses yüksekliğini 4 olarak kodlamıştır. N katılan öğrenci sayısını, rakamlar ise elde edilen sonuçların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

Kaynak: Harry Triandis, **Culture and Social Behaviour**, McGraw Hill, USA, 1994, s. 199.

Susma, sözlü iletişim esnasında verilen aradır. Ancak bir mesaja reaksiyon olarak da gösterilebilir. Bazı durumlarda, sorulan soruya iletişim biçimlerinden hiçbirisiyle cevap verilmez bunun yerine susma tercih edilir. Toplumsal ve ekonomik statüsü yüksek olan bir birey, statüce düşük olan birine soru sorduğunda, soru sorulan, olumsuz cevap verdiğinde zor durumda kalacaksa susmayı yeğleyebilir. Soruyu soran da cevabın olumsuz olduğunu anlar.²¹⁹

Kültürler arası sözsüz iletişim farklılıkları vurgularken göz ardı edilmemesi gereken üç önemli husus vardır:²²⁰

Aşırı genelleme yapılması : Kültürün bütününde, alt kültürlerde, değişik yaş gruplarında, cinsiyetlerde veya kişilik tiplerinde sonsuz çeşitlilik vardır. Karmaşıklığından dolayı açıklamalarda genelde buna değinilmez veya basitleştirilir.

Hayali “ortalama” insan : Bir kültürün “ortalama” insanı kavramsal niteliktedir. Bireylerin çoğunluğu tarafından taşınan özelliklerin karışımıdır.

Kültürel normları durağan görme : İnsanların hayat boyu değişimleri gibi, farklı kültürlerdeki değişik gruplarla ilişkilendirilen normlar da dinamiktir.

²¹⁹ Kartarı, **a.g.e.**, s. 178.

²²⁰ Ting-Toomey, **a.g.e.**, s. 140.

2.5. MİLLİYETÇİLİK VE ETNOMERKEZCİLİKTEN KAYNAKLANAN PROBLEMLER

Maddi ve manevi açılardan ulus ve ülkesinin çıkarlarını her şeyin üstünde tutma anlayışı, olarak tanımlanan milliyetçilik²²¹, vatandaşların sadakatine odaklanır ve merkezi otoriteyi meşru ve sağlam kılar.²²² Kültürel farklılıklar nedeniyle yaşanan anlaşmazlıkların temelinde yatan asıl nedenlerden biridir. Her insanın belli bir düzeye kadar milliyetçi olması normaldir, ama aşırı milliyetçiliğe doğru gidildikçe iletişim kurmak yerine çatışma olasılığı daha da artar. Irksal ayrımlar yapan ve irksal farklılaştırmanın gerekliliğini temel alan ayrımcılık olarak tanımlanan “ırkçılık” da kültürler arası iletişimde problemlere sebep olur.²²³

Bir çok insan kendi kültürünü dünyanın merkezine koyar ve her şey için onu ölçüt alır. “Etnomerkezcilik” olarak adlandırılan bu durum, kültürler arası iletişim açısından bilinçdışı bir şekilde, diğer grupları, kendi grubunun bakış açısından değerlendirmek ve değerlendirmede kendi normlarını standart olarak kabul etmek eğilimidir. Etnomerkezciliğin iki önemli etkisi vardır: birincisi bireyin kendi kültürünü doğal kabul etmesi, ikincisi ise diğer halklar, uluslar, ve kültürlere göre daha üstün olma bilinci geliştirilmesidir. Etnomerkezcilik birey, diğer kültürlere daha az önem verir. Birey kendi normlarına, değer yönelimlerine, alışkanlıklarına, davranış kalıplarına uymayan her şeyi değersiz, şüpheli, hatta anormal ve ahlaksız olarak değerlendirir.²²⁴

2.6. ALGILAMA FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER

İnsanların çevrelerinden bilgiyi alması ve yorumlaması süreci, algılama olarak ifade edilmektedir. İnsanların farklı kültürlere bakış açıları, sadece kendi davranışlarını değil aynı zamanda diğer kültürlere mensup bireylerinin davranışlarını algılamalarını da etkiler.²²⁵ Katılan tarafların birbirleri hakkında ön bilgiye sahip olmadıkları hiçbir bir iletişim durumu, dolayısıyla hiçbir kültürler arası iletişim süreci

²²¹ TDK <http://www.tdk.gov.tr> (15 Kasım 2006)

²²² Vern Terpstra, Kenneth David, **The Cultural Environment of International Business-3rd Ed.**, South-Western Publishing, 1991, s. 202.

²²³ Xenia Chrysoschoou, **Cultural Diversity: Its Social Psychology**, Blackwell Publishing, USA, 2004, s. 50.

²²⁴ Kartarı, **a.g.e.**, s. 185.

yoktur. Bunun yerine, herkes, iletişim kurduğu diğer birey hakkında kafasında önceden oluşturduğu resimlerle ya da gündelik dilde hemen her zaman olumsuz anlam taşıyan, kalıp, yargı ve stereotip denilen ön bilgilerle iletişimde bulunur.²²⁶

Kültürel algılama farklılıklarına örnek olarak, Tablo 6’da iki ayrı grubun (A ve B), üçüncü gruba- Amerikalılara karşı olan algı farklılıkları verilmiştir. Her üç grupta Procter&Gamble’da iki yıl birlikte çalışmıştır. A grubu Brezilyalı, B grubu ise İngiliz’dir.

Tablo 6. Algı Farklılıklarına Bir Örnek: Diğerleri Amerikalıları Nasıl Görürler?

Grup A	Grup B
Vakur	Arkadaş canlısı
Aceleci / zamana önem veren	Rahat / kaygısız
Realistik	Optimistik
Takım çalışanı	Bağımsız
Kalite odaklı	Fayda odaklı
Duygusal olmayan	Duygusal
Ciddi	Eğlenceli / şakacı
Kontrollü	Keyfine düşkün

Kaynak: Mary Yoko Brannen, (Ed. Nakiye Aydan Boyacıgiller, Richard Alan Goodman, Margaret E. Philips), **Crossing Cultures**, Routledge Publishing, NewYork, 2003, s. 30.

2.6.1. Klişeleştirme ve Stereotipler

İnsanlar sosyalleşme süreci boyunca, diğer uluslar ve kültürlerle ilgili, onların bireye göre temel ve diğerlerinden ayırtedici niteliklerini içeren ve klişe olarak adlandırılan düşünceler edinir. Bu klişeler, ilgili ulus ya da kültürün bireyin zihnindeki resmini oluşturur. Bir ulusla ilgili izlenim, bir birey o ulusu düşündüğünde, ilk aklına gelen ve söz konusu ulusla ilişkilendirilen bütün sıfatları içeren bir fikirdir. Prensip olarak, her olay ya da konu başka bir ulus hakkında izlenime katkıda bulunabilir. İzlenimler, çok farklı ve ayrıntılı olabileceği gibi söz konusu ulus ya da kültürün yalnızca birkaç niteliği üzerine kurulu olabilir. Bu izlenimler stereotip olarak adlandırılır. Stereotipler değişmelere göreceli olarak direnen, sınamalardan kaçan,

²²⁵ Mary Yoko Brannen, “What Is Culture and Why Does It Matter?”, (Ed.) Nakiye Aydan Boyacıgiller, Richard Alan Goodman, Margaret E. Philips, **Crossing Cultures**, Routledge Publishing, NewYork, 2003, s. 30.

²²⁶ Kartarı, **a.g.e.**, s. 190.

eleştirisiz genellemelerdir. Stereotipler insanları bir takım türlere, tiplere bölmeyi ifade eden zihinsel yapıtlardır, basma kalıp fikirlerdir.²²⁷

Stereotiplerin, birey ve toplumun faydası açısından olumlu yanları da vardır.²²⁸

- İnsanların sosyal çevreyi anlamasına ve adapte olmasına yardım eder,
- İnsanların kendi kişisel değerlerini korumasına ve savunmasına yardım eder,
- Hareketleri açıklamaya ve değerlendirmeye yarayan grup düşüncelerini yaratmaya ve muhafaza etmeye yarar,
- Olumlu farklılıkları yaratmaya ve muhafaza etmeye yarar.

Her toplumda olduğu gibi Türk kültüründeki stereotiplere, çalışkan/disiplinli Almanlar, geveze İtalyanlar, kibar Fransızlar, pis Araplar vb. örnek olarak verilebilir.²²⁹

2.6.2. Önyargı

Bireylerin kendilerine yabancı olan kültürler ve bu kültürlerin üyeleri hakkında, o kişilerle karşılaşmadan önce var olan düşünce ve düşünce yargıları iletişimi etkiler. Yabancı ülkeler, halklar ve kültürlerle ilgili olarak daha önceden edinilmiş bilgilere ya da izlenimlere dayalı olarak bireylerin sahip oldukları düşünceler ile yabancı kişiler, gruplar, ilişkiler ve nesnelerle ilgili değerlendirmeye yönelik tutumları birbirinden ayırmak gerekmektedir.²³⁰

Etnik önyargı hatalı ve esnek olmayan genelleme üzerine kurulu bir antipatidir. Bir bütün olarak grubun tamamına veya o grubun üyesi olduğu için bir kişiye karşı hissedilen veya direkt ifade edilen bir duygudur. Önyargı, belirli sosyal bir grubun üyesi olması sebebiyle birine veya bir grup kişiye haksız veya farklı davranış olarak tanımlanan ayrımcılığa sebep olur. Ayrımcılık ise grup içi çatışmalara sebep olabilir.²³¹

Kültürler arası iletişime katılan bireyler daha iletişim sürecinin başında, karşılarındaki kişi ve kendileri ile ilgili önyargılara sahiptir ve hem kodlama hem de

²²⁷ Kartarı, **a.g.e.**, s. 189.

²²⁸ Chryssochoou, **a.g.e.**, s. 44.

²²⁹ Ügeöz, **a.g.e.**, s. 73.

²³⁰ Kartarı, **a.g.e.**, s. 189.

²³¹ Chryssochoou, **a.g.e.**, s. 36.

kod açımı esnasında bu yargıların etkisi altındadırlar. Stereotip ve önyargıların bu olumsuz yanları bireyleri, ırkçılığa, yabancı düşmanlığına, şovenizme ve aşırı milliyetçiliğe yaklaştırır. Önyargılar, daha güçlü ve duygusal ve harekete geçirici düşmanlıkların ortaya çıkması ve gelişmesi için temel oluşturur.²³²

2.6.3. Algısal Karşı Koyma

İnsanlar algılayabileceklerinden daha fazla uyarıma maruz kalırlar. Bunun nedeni bireylerin psikolojik ve bedensel sınırlamalarıdır. İhtiyaçlar, algılardaki seçiciliği değiştirir. En çok neye ihtiyaç duyuluyorsa algılar ona yönelir.

Algısal karşı koyma ise, bir bireyin inançlarına ters düştüğü veya tehdit edici bulunduğu bilgileri bloke etmesi veya değiştirmesidir. Bu gibi durumlarda örgüt içinde, yöneticiler ve çalışanlar belli türdeki bilgileri çabuk kabullenmeyebilir. Yöneticilerin, ciddi problemler hakkında bilgi veren personeline, probleminden sorumlu olmadıkları halde kızmaları algısal karşı koymaya örnektir.²³³

2.7. ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FARKLILIKLARINDAN KAYNAKLANAN PROBLEMLER

Kültürler arasındaki çalışma farklılıkları, Hofstede'nin kültür boyutları ile incelenecektir. Hofstede'nin bulgularına göre, güç mesafesi arttıkça daha merkezi kontrol ve karar verme yapısı gelişmektedir. Kolektivizm'de kişiler arası ilişkiler çok önemlidir. Birbirlerini uzun süredir tanıyan insanlar arasında anlaşma daha kolay sağlanır. Erilikte sorunlar görüşme yolundan çok çatışma yoluyla çözülür. Dişillikte ise zayıftan yana olma tutumu vardır. İki eril kültür arasındaki problem çözülmesi dişil kültüre göre daha zordur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde belirsizlik ve muğlaklık içeren davranışlar istenmez ve belirsizlik davranışına sahip olanlara güven duyulmaz.²³⁴

²³² Kartarı, a.g.e., s. 193.

²³³ Tuğrul Menemencioglu, **Farklı Ülkelerde Görevlendirilen Yöneticilerin Yaşadıkları Kültürlerarası İletişim Sorunları (yüksek lisans tezi)**, Marmara Üniv., SBE, İstanbul, 2000. s. 64. (Kathryn Batrol, David Martin, Management, McGraw Hill, USA, 1994, s. 529.'dan alıntı.)

²³⁴ Geert Hofstede, Jean-Claude Usunier, "Hofstede's Dimensions of Culture and Their Influence on International Business Negotiations", (Ed.) Pervez N. Ghauri, Jean-Claude Usunier, **International Business Negotiations-2nd Ed.**, Pergamon, 2003, s. 146-147)

Güç mesafesi: Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, ast ve üstler eşit görülmez: Hiyerarşik sistemin mevcut eşitsizliğe dayandığı kabul edilir. Güç merkezde toplanmıştır ve astlara ne yapması gerektiği söylenir. Üstlerin ayrıcalıkları vardır. Üstlüğü belirten rütbe ve işaretler daha belirgindir. Ast ve üstün arasındaki etkileşim ancak üstün başlatmasıyla gerçekleşir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, ast ve üst birbirlerini daha eşit görür. Hiyerarşi rollerin eşitsiz olmasına dayanır ve daha yayvan yapıdadır. Güç ve yetki dağıtılmıştır. Üst rütbedekilerin ayrıcalıkları hoş karşılanmaz. Üstlere daha kolay erişilebilir.²³⁵ Tablo 7’de güç mesafesinin çalışma kültürüne etkisi gösterilmiştir.

Tablo 7. Güç Mesafesinin Çalışma Kültürüne Etkisi

Düşük güç mesafesi	Yüksek güç mesafesi
Gücün dağıtılması esastır	Güç, merkezde toplanmıştır
Yayvan örgüt yapısı vardır	Dik örgüt yapısı vardır
Üstler astlarının fikirlerini aldıktan sonra karar verir	Üstler karar verirken otokratik davranırlar
Astlar yakın denetimi hoş görmez	Astlar yakın denetime sıcak bakar
Yöneticiler kendilerini pratik ve sistematik görür. Ancak yardım istendiğinde müdahildirler.	Yöneticiler karar verirken kendilerini yardımsever olarak görürler
Yüksek eğitilmiş iş görenler, düşük eğitimlilere göre otoriteye daha az değer verirler	Hem yüksek hem düşük eğitilmiş iş görenler otoriteye benzer şekilde değer verirler

Kaynak: Lisa Hoecklin, **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishers, 1996 (ilk basım 1994), s. 31. (Hofstede G. (1984), *Cultural Consequence: International Differences in Work- Related Values*, abridged edn. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications Inc.’den alıntıdır)

Belirsizlikten Sakınma: Belirsizlikten sakınmanın yüksek olduğu toplumlarda ömür boyu iş garantisi anlayışı daha yaygındır. Belirsizlikten sakınmanın düşük olduğu toplumlarda ise iş değiştirme daha yaygın bir anlayıştır. Tablo 8’de belirsizlikten sakınmanın çalışma kültürüne etkisi gösterilmiştir.²³⁶

²³⁵ Lisa Hoecklin, **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishers, 1996, s. 30.

²³⁶ Hoecklin, **a.g.e.**, s. 31.

Tablo 8. Belirsizlikten Sakınmanın Çalışma Kültürüne Etkisi

Düşük belirsizlikten sakınma	Yüksek belirsizlikten sakınma
Günlük yaşamaya daha hazır olunur	Geleceğe dair endişe vardır
Değişime direnç daha azdır	Değişime direnç daha fazladır
İş değiştirirken tereddüt azdır	Aynı işte kalma eğilimi vardır
İşverene bağlılık bir meziyet değildir	İşverene bağlılık istenen bir özelliktir
Yönetici seçimi kıdeme göre yapılmaz	Yönetici seçimi kıdeme göre yapılır
Risk alımı daha fazladır	Risk alımı daha azdır
Başarı umudu vardır	Başarısızlık korkusu vardır
Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez	Yönetici yönettiği alanda uzman olmalıdır
Örgütlerde çatışma normaldir	Örgütlerde çatışma istenmez
Astlara yetki tamamen devredilebilir	Astların inisiyatifi kontrol altındadır
Örgüt faaliyetlerinin arkasındaki motivasyon iş gören iyimserliğini sağlar	Örgüt faaliyetlerinin arkasındaki motivasyon iş gören kötümserliğine sebep olur
Kurallar sebep-sonuç ilişkisine göre çığnenebilir	Kurallar çığnmemelidir

Kaynak: Lisa Hoecklin, **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishers, 1996 (ilk basım 1994), s. 32. (Hofstede G. (1984), *Cultural Consequence: International Differences in Work- Related Values*, abridged edn. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications Inc.'den alıntıdır)

Bireysellik/Kolektivizm: Bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda bireyin içinde yaşadığı toplumun çıkarları bireyinkilerden önce gelir. Toplum, kişiliği oluşturan ana kaynaktır ve ömür boyu sadakat esastır. Bireysel olarak nitelenen toplumlar, kolektiflere göre çok azdır. Bireysel toplumdaki insanlar kendilerini ve diğer insanları grup üyeliklerinden çok kişisel karakteristikleriyle tanımlarlar. Tablo 9'da bireyselliğin çalışma kültürüne etkisi gösterilmiştir.²³⁷

Erilik-Dişilik : Eril kültürlerde cinsiyetlerin rolleri dişil kültürlerle göre daha keskin belirlenmiştir. Eril kültürlerde sadece erkeklerin veya kadınların çalışabileceği meslekler mevcutken dişil kültürlerde kadın kamyon şoförlerine, erkek hemşirelere veya “ev adamlarına” rastlamak mümkündür. Tablo 10'da eriliğin çalışma kültürüne etkisi gösterilmiştir.²³⁸

²³⁷ Hoecklin, **a.g.e.**, s. 35.

²³⁸ Hoecklin, **a.g.e.**, s. 37.

Tablo 9. Bireyselliğin Çalışma Kültürüne Etkisi

Düşük bireysellik	Yüksek bireysellik
Bireylerin örgüte dahil olmaları öncelikle ahlakidir	Bireylerin örgüte dahil olmaları öncelikle ekonomiktir
İş görenler, örgütün kendilerine bir ailede olduğu gibi bakılmasını isterler	Örgütlerin, iş görenlere beşikten mezara kadar bakması beklenmez
Örgüt üyelerinin iyi durumda olmasında örgütlerin rolü büyüktür	Örgüt üyelerinin iyi durumda olmasında örgütlerin rolü orta seviyededir
İş görenler, örgütün, kendi çıkarlarını gözetmesini beklerler	İş görenlerin kendi çıkarlarını savunması beklenir
Terfi örgüt içinden ve kıdeme göre yapılır	Terfi örgüt içinden ve dışından, piyasa gerekliliklerine göre yapılır
Yönetim tekniklerinde yeniliklere daha az ilgi vardır	Yöneticiler bilgilerini güncel tutarlar, yeni yönetim tekniklerini benimserler
Politika ve uygulama ilişkilere göre değişir	Politika ve uygulama herkese aynıdır
Grup kararları önemsenir	Kişisel kararlar önemsenir
Örgüte ait olma önemlidir; ait olma ideali	Bireysel inisiyatif önemlidir; liderlik ideali
Özel hayat, örgüt ve klanlar tarafından istila edilir; görüşler önceden tanımlıdır	Herkesin özel bir hayatı ve kendine ait bir düşüncesi olması hak olarak görülür

Kaynak: Lisa Hoecklin, **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishers, 1996 (ilk basım 1994), s. 36. (Hofstede G. (1984), *Cultural Consequence: International Differences in Work- Related Values*, abridged edn. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications Inc.'den alıntıdır)

Tablo 10. Erilliğin Çalışma Kültürüne Etkisi

Düşük erillik	Yüksek erillik
Mesleklerin cinsiyete göre ayrımı daha azdır	Bazı meslekler sırf erkeklere, bazıları ise sırf kadınlara göredir
Cinsiyetlerin eşitliğine inanılır	Cinsiyetlerin eşitsizliğine inanılır
Bazı genç kadın ve erkekler kariyer ister diğerleri istemez	Kendilerini başarısız görmeyen genç erkeklerin kariyer yapması beklenir
Örgütler insanların özel hayatına karışmaz	Örgütlerin çıkarları adına insanların özel hayatına karışılabilir
Kalifiye ve yüksek maaşlı işlerde daha fazla kadın vardır	Kalifiye ve yüksek maaşlı işlerde daha az kadın vardır
İş stresi düşüktür	İş stresi yüksektir
Endüstriyel çatışma daha azdır	Endüstriyel çatışma daha fazladır
Grup entegrasyonuna müsaade eden iş yapılanmaları istenir	Bireysel başarıya müsaade eden iş yapılanmaları istenir

Kaynak: Lisa Hoecklin, **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishers, 1996 (ilk basım 1994), s. 38. (Hofstede G. (1984), *Cultural Consequence: International Differences in Work- Related Values*, abridged edn. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications Inc.'den alıntıdır)

Hofstede güç mesafesi boyutu ile belirsizlikten kaçınma boyutuna göre ülkeleri gruplamış ve bürokrasi modelini oluşturmuştur. Hofstede'nin bürokrasi modeli Şekil 19'da gösterilmiştir. Her ne kadar bürokrasiye negatif bir anlam yüklenmiş olsa da aslında Weber ve bir çok sosyolog bürokrasiyi “modern örgütlerin çalışma sistemini” açıklamada kullanmışlardır. İdeal bürokrasi bireylerin ilişkilerini, iş özelliklerini, hangi görevleri ne şekilde yapacaklarını organize eden kurallar, ceza ve ödül mekanizması kurmasıdır.²³⁹

Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	PAZAR BÜROKRASİSİ Güç mesafesi düşük Belirsizlikten kaçınma düşük	KİŞİSEL BÜROKRASI Güç mesafesi yüksek Belirsizlikten kaçınma düşük	
	Düşük	İŞ AKIŞ BÜROKRASİSİ Güç mesafesi düşük Belirsizlikten kaçınma yüksek	TAM BÜROKRASI Güç mesafesi yüksek Belirsizlikten kaçınma yüksek	
		Düşük	Güç aralığı	Yüksek

Şekil 19. Hofstede'nin Bürokrasi Modeli

Kaynak: Richard Mead, **Cross-Cultural Management Communication**, John Wiley&Sons Inc, USA,1993 (first1990), s. 25-27'deki şekiller birleştirilmiştir.

Tam bürokraside örgüt beklenmedik durumları önlemek için çalışanların davranışlarını belirlemek için kesin kurallar koyar. Belirsizliği önlemek amacıyla, yapılması gereken her iş en ince ayrıntısına kadar tanımlıdır. İşler birbirinden ayrılmıştır, her birey kendine verilen işle uğraşır. İş tanımlarıyla beraber bireyler arasındaki iş ilişkileri de tanımlıdır. Tam bürokraside iletişim yukarıdan aşağıyadır. Emirler yukarıdan aşağıya doğru bireylerin raporları tam tersidir. Üstün eleştirisi ancak informal kanallarla yukarıya iletilebilir. Fransa, Japonya, Akdeniz ve Latin Amerika ülkeleri bu gruptandır.

Market bürokrasisinde ise bireyler bürokratik hiyerarşiden çok kişisel ilişkilere güvenerek iş yaparlar. Güç tek merkezde değil, çeşitli kaynaklarda toplanmıştır. İngiltere, İrlanda, İsveç ve Hollanda bu tür bürokrasiye sahip ülkelerdir.

Almanca konuşulan ülkelerde, Finlandiya’da ve İsrail’de ise iş akış bürokrasisine rastlanır. Hofstede tarafından iyi çalışan makineler olarak tanımlanan bu grupta, örgütsel yapı, kişisel ilişkilerden çok işleri düzenlemeye önem verir. Belirsizliği önlemek için iş performansları kesin olarak tanımlanmıştır. Güç mesafesi düşüktür.

Kişisel bürokrasi ise, Güneydoğu Asya ülkeleri ve Hindistan gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde kolektif kültürlerde görülür. Örgüt, kuvvetli bir liderin etrafında kurulmuştur. Otorite, örgütten veya liderin konumdan çok liderin şahsında toplanmıştır. İletişim ve kararların uygulaması çok hızlıdır. Üste bağlılık fazla olduğu taktirde iş tanımlamaları azalır. Ast, üstün ihtiyaçlarını gözlemleyerek bunları gidermeyi kendine görev kabul edebilir.²⁴⁰

Ülkeler arasındaki çalışma farklılıklarını ortaya koymak amacıyla bazı ülkelerdeki çalışma farklılıkları konu başlıklarına göre aşağıda incelenmiştir.

2.7.1. İş Yapma Usulleri

İş yaşamında Hostede’nin kültür boyutları, belli oranlarda, kültürlerin iş yapma usullerini belirler.

İngilizler genelde ihtiyatlı, geleneksel ve yerleşmiş usullere göre hareket ederler, daha kolektif, yordam yönelimli örgütlemeye sahiptirler. Yerleşmiş geleneksel değerleri vardır ve değişime karşı direnç göstermeye meyillidirler.²⁴¹ Köklü geçmişe dayalı ve uzun dönemli planlamaya sahiptirler. Fakat değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak için daha esnek ve açık olma gerekliliği , üründe yeniliğe ve araştırma için daha çok kaynak ayrılmasına yol açmıştır.²⁴²

Amerikalılar ise yenilikçidir ve değişim yapmayı gereklilik olarak görürler. Amerikalılara göre gelişmenin şartı yenilikçiliktir.²⁴³ Amerikalı yöneticiler diğerlerinin üzerinde etki bırakmaya ve karşılarındakine ilgi göstermeye özen gösterirler. Japonlar, üstlerine hürmet gösterir, örgütün amaçlarına önem verir ve saldırgan tutum göstermemeye özen gösterirler. Üstlerin astlarına sadece iş ortamında değil kişisel ve iş

²³⁹ Richard Mead, **Cross-Cultural Management Communication**, John Wiley&Sons Inc, USA,1993 (first1990), s. 25-27.

²⁴⁰ Mead, **a.g.e.**, s. 25-28.

²⁴¹ Monir Tayeb, Edwin Dott, **Two Nations Divided by a Common Culture: Three American Companies in Scotland**, (Ed. Michael D. Hughes, James Taggart, International Business: European Dimensions, Academy of International Business, Uk Chapter, 2001, s. 58.

²⁴² Bannon ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 34

harici problemlerinde de yardımcı olmaları beklenir. Almanlar astların yönetiminden çok verimliliğe, işin ve hizmetin kalitesine önem verir. Yönetim eğitimi daha çok teknik bir konu olarak görülür. Koreliler, yöneticilerin güçlü ve saldırgan kişilikte olmasını isterler, karşılarındakiler dikkate alınmaz. Hindistanlı yöneticilerde saldırganlık göstermeden hedefe ulaşmak önemlidir. Avustralyalılar için yönetim becerilerinden çok, karşılarındakilere takınılan tutumun iyi olması önemlidir.²⁴⁴

2.7.2. İş Tanımları

Belirsizlikten kaçınma boyutu arttıkça iş tanımları olgusu artar.

Japon örgütlerinde standart iş tanımları kullanılır. Sözleşmelerde özellikle belirtilen bu iş tanımlarında neyin, nasıl, nerde, ne zaman yapılacağı ve hangi zaman dilimi içinde yapılması gerektiği ayrıntılı olarak belirtilir. Böylelikle doğru ve yanlış tanımlanmış, iş kazaları önlenmiş ve iş çalışanlar arasında eşit dağıtılmış olur.²⁴⁵

İngiliz kültüründe iş yapma usulleri geleneklere dayalıdır. Yerleşmiş kuralları vardır. Terfi genelde çalışma yılıyla ilgilidir. Örgüte ancak uzun yıllarını vermiş deneyimli kişiler yönetici olabilir.²⁴⁶

2.7.3. Örgüte Bağlılık Düzeyleri

Kolektivizm ve belirsizlikten sakınma düzeyi arttıkça örgüte bağlılık artar. Amerikalılarda örgüte bağlılık bir yönetim aracı olarak görülmez. Bundan dolayı iş değiştirme veya işten çıkarma sık görülürken²⁴⁷ İngilizlerde örgüte bağlılık önemlidir. Örgüt herkesi eşit derecede önemser.²⁴⁸ Japonlarda ise ömür boyu örgütle çalışma anlayışı vardır. Japon yöneticiler, iş güvenliğinin önemli olduğunu düşünürler.²⁴⁹ Üstler astlarının bütün iş ve davranışlarından sorumludur. Bu hem üstlere hem de astlara örgüte bağlılığı artırır.²⁵⁰

²⁴³ Tayeb, Dott, **a.g.e.**, s. 58.

²⁴⁴ Richard Hodgetts, Fred Luthans, **International Management-4th Ed.**, McGraw Hill, USA, 2000, s. 114-115.

²⁴⁵ Hamdi Özçelikel, **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, Mess Eğitim Vakfı, 1994, s. 111.

²⁴⁶ Bannon ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 34.

²⁴⁷ Tayeb, Dott, **a.g.e.**, s. 59.

²⁴⁸ Bannon ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 36.

²⁴⁹ Richard M. Hodgetts, 2000, **a.g.e.**, s. 114.

²⁵⁰ Richard M. Hodgetts, 2000, **a.g.e.**, s. 148.

2.7.4. Hiyerarşi

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda daha dik örgüt yapısı dolayısıyla daha fazla hiyerarşi vardır. Yetki merkezidir.

İngilizlerde genelde yetkiyi dağıtma vardır. Her birim, kendi bölümünden sorumludur.²⁵¹ Japonlarda örgüt yönetim sisteminde terfi ve ödül, başarıya göre değil kıdeme göre verilir. Hiyerarşide üst pozisyondakilere hürmet, itaat ve uyum vardır.²⁵² Amerikalılarda ise yetki bütün bürokratik sisteme dağıtılmıştır. Kişisel sorumluluğun nerde başlatıp nerede bittiğini tam olarak belirlemek zordur. Anlaşmalar sözle değil yazılı olarak yapılır.²⁵³

2.7.5. Karar Verme

Bireysel kültürlerde bireysel kararlara daha fazla önem verilir. Kolektif kültürlerde ise grubun çıkarlarını gözetken kararlar öne çıkar.

Japonlar, karar vermede katılımcı yaklaşımla hareket ederler, çalışanlar aktif bir şekilde yönetime katılırlar. Karar, grubun kararıdır ve herkes tarafından da desteklenir. Önemli kararlarda, alttan üste doğru dolaştırılan öneri belgesi devreye girer, herkes okur ve imzalar.²⁵⁴ İngiliz kültüründe, merkezden örgüte dağılan belirlenmiş bir vizyon insanların doğru karar vermelerine yardım eder. Örgüt vizyonuna göre alınmış bu kararlarda serbestlik vardır ve genelde kabul görür. Örgüt içindeki uzmanlar karar almada yardımcı olurlar.²⁵⁵ Amerikalılar, karar verme yetkisini üst düzeyden çok örgüt içinde dağıtmışlardır. Ast düzeydeki yöneticilerin daha çok karar verme mekanizmasına katılması istenir.²⁵⁶ Almanlar ise genelde, müşteri odaklı adem-i merkezi yönetim biçimini benimser. Üst düzey yöneticilerden çok orta düzey yöneticinin uzmanlaşması bu yöntemi getirmiştir. Problem çözme tekniklerindeki uzmanlık Alman firmalarını öne çıkarmıştır.²⁵⁷ Önemli karar gerektiren işlerde yöneticiler ve iş görenler toplanarak ortak karar alınır.²⁵⁸

²⁵¹ Bannon ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 35.

²⁵² Richard M. Hodgetts, 2000, **a.g.e.**, s. 114.

²⁵³ Richard M. Hodgetts, 2000, **a.g.e.**, s. 148.

²⁵⁴ Özçelikel, **a.g.e.**, s. 69.

²⁵⁵ Bannon ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 35.

²⁵⁶ Richard M. Hodgetts, 2000, **a.g.e.**, s. 148.

²⁵⁷ Richard M. Hodgetts, **a.g.e.**, 2000, s. 322.

²⁵⁸ Richard M. Hodgetts, **a.g.e.**, 2000, s. 331.

Sonuç olarak, aşağıda verilen örnekte olduğu gibi, kültürlerin farklı çalışma usulleri kültürler arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Triandis tarafından aktarılan bu örnek kültürler arası iletişim problemine çarpıcı bir örnek teşkil eder.²⁵⁹

Müdürünün bir üst gibi davranmasını bekleyen Yunanlı (Y) astıyla, astlarının yönetim ve karar mekanizmasına katılmasını isteyen Amerikalı (A) müdürü arasında şu konuşmalar geçer:

Davranış	İletişimle aktarılmamış olan düşünce ve tutumlar:
A: Bu raporu ne zaman bitirirsin?	A: Katılıma davet Y: (Şaşırma). Ne zaman bitmesi gerektiğini neden söylemiyor?
Y: Bilmiyorum. Ne zaman bitmeli?	A: Sorumluluk almayı reddediyor. Y: Bana emir vermesi gerekir.
A: Ne kadar süreceğini benden daha iyi tahmin edecek pozisyonundasın.	A: Kararımı destekliyorum. Y: Saçma, Bir cevap versem iyi olur.
Y: 10 gün.	A: Tahminde iyi değil. Bunu yaşayarak öğrensin.
A: 15 gün olsun. 15 gün iyi mi?	A: Ona bir anlaşma önerdim. Y: Bana bir emir verdi.

Aslında raporu bitirmek için daha fazla zamana ihtiyaç vardır. Yunanlı ast gece gündüz çalışır. 15 günün sonunda rapor hala tamamlanmamıştır ve 1 gün daha gerekmektedir.

A: Rapor nerde?	A: Onu zamana riayete alıştırıyorum. Y: Raporu istiyor.
Y: Yarın hazır olacak.	A: Hazır değil.
A: Fakat bugün bitmesi için anlaşmıştık	A: Ona anlaşmaların ne kadar önemli olduğunu göstermeliyim.

Yunanlı ast bu noktada patlar: “Aptal, saygısız müdür! 15 gün boyunca gece gündüz demeden çalıştım ve hala kendinde beni eleştirme cesareti buluyor” der ve istifasını verir. Amerikalı müdür tamamıyla şaşırmıştır. Yunanlı kendi kendine bu kadar aptal bir müdürle asla çalışamayacağını söylemektedir. Buradaki anlaşmazlık farklı kültürlerden gelen Amerikalı müdürün ve Yunanlı astın, çalışma usullerindeki farklı anlayışlarından kaynaklanmaktadır.

²⁵⁹ Triandis, **a.g.e.**, s. 57.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ULUSLARARASI BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA

3.1. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın uygulama kısmı, askeri alanda faaliyet gösteren uluslararası bir örgütte çalışan farklı uyruklara mensup çalışanlara uygulanan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Anket soruları hazırlanırken, kendisinden izin alınarak Tuğrul Menemencioğlu'nun hazırladığı anket sorularının bir bölümünden yararlanılmıştır.¹

Anket toplam 15 sorudan oluşmuştur. Deneklerin, 5'li Likert ölçeğine göre anketi cevaplamaları beklenmiştir. Anket formlarının büyük bir kısmı deneklere örgüt içinde elden dağıtılarak, kalan kısmı ise internet ve elektronik posta kullanılmak suretiyle ulaştırılmıştır.

3.1.1. Çalışmanın Evreni ve Örneklem

Çalışmanın evrenini 2003-2006 yılları arasında belirtilen örgütte belirli bir süre çalışmış ve bu süre zarfında birbirleriyle etkileşimde bulunmuş olan Türk, Yunan, Amerikalı, İtalyan, Alman ve İspanyol uyruklu çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem, anketin yapıldığı 2006 yılı Temmuz ayında örgütün bütün çalışanlarının yaklaşık %90'ını oluşturan 64 kişi ile 2003-2006 yılları arasında belirtilen örgütte çalışmış ve imkanlar dahilinde ulaşılabilen 23 kişi olmak üzere toplam 87 kişiden teşkil edilmiştir. Örneklemin, evreni temsil ettiği değerlendirilmiştir.

3.1.2. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmanın ana hipotezi olarak aşağıdaki hipotez belirlenmiştir.

H₁: Uyruk, cinsiyet, yaş, vb. farklı özelliklere sahip olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu anketin bulguları ile ana hipoteze bağlı olarak, bireysel ve işe ilişkin bireysel özelliklere bağlı olan aşağıdaki alt hipotezler test edilecektir.

Bireysel özelliklere bağlı olan alt hipotezler:

H₁₁: Farklı uyruklara mensup olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Farklı cinsiyetlere mensup olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

¹ Menemencioğlu, a.g.e., s. 102.

H₁₃: Farklı yaş gruplarında olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Farklı eğitim seviyesine sahip olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşe ilişkin bireysel özelliklere bağlı alt hipotezler:

H₁₅: Belirtilen örgütte farklı pozisyonda olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆: Belirtilen örgütte farklı süre boyunca çalışmış olmak ile kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır

3.1.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Anketi cevaplayanlar çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir örgütte çalışan personelden oluşmaktadır. Bu sebeple anket soruları cevaplanırken yeterince özen gösterilmemiş olabileceği değerlendirilmektedir.

Örgüt ismi gizli tutulmuş olup bu çalışmada verilmemiştir.

Kültür kavramı çok geniş olduğundan, sadece kültürler arası iletişimde seçilen problem sebepleri ile ilgili bir anket oluşturulmuştur.

Anket, sadece belirtilen örgütte çalışanların kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörlere ilişkin görüşlerini yansıtacaktır.

Örgütte Alman ve İspanyol uyruklu çalışan sayısının üçer kişi olması, erkeklerin 80 kişi olup bayanların 7 kişi olması, araştırma evreninin tümüne ulaşamaması gibi sınırlılıklar istatistiki bulguların genelleştirilmesini sınırlandırmaktadır.

3.2. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE BULGULAR

Uygulanan anket çalışması sonucunda deneklerin uyruk, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, örgütteki pozisyon ve eğitim düzeyine (demografik bilgilere) göre sonuçlar tablo haline getirilmiş ve deneklerin görüşlerine göre kültürler arası iletişim problemlerine (K.İ.P.) sebep olan faktörler, önem dereceleri göz önüne alınarak incelenmiştir.

K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin, kültürler arası iletişimi etkileme derecelerinin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır ve sıralama yapılmıştır.

Böylece demografik bilgilere göre K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin önem dereceleri belirlenmiştir.

Demografik bilgilerin, K.İ.P.'ne sebep olan faktörler üzerindeki etkileri ANOVA-varyans analizi- yöntemi ile araştırılmıştır. Böylece hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

3.2.1. Verilerin Gözden Geçirilmesi

Hazırlanan 15 değişkenli anket öncelikle 15 çalışan üzerinde denenmiştir. Cevaplar SPSS güvenilirlik testine tabi tutulmuş, Cronbach Alfa değeri = 0.8575 bulunmuş ve sonucun olumlu olduğu değerlendirilmiştir. Anketin, örneklemini oluşturan 87 çalışana uygulanmasından sonra güvenilirlik testi tekrar yapılmış ve örneklem için yapılan anket uygulamasında Cronbach Alfa değeri = 0.8225 bulunmuştur. Bu değer için yeterli güvenilirliği sağladığı değerlendirilmiştir.

3.2.2. Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular, deneklerin uyruk, cinsiyet, yaş, örgütteki pozisyon, çalışma süresi ve eğitim durumunu kapsayan konuları içermektedir.

Tablo 11'deki demografik bilgilerin analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan deneklerin uyruk yönünden 50 kişinin (%57,5) Türk, 15 kişinin (%17,2) Amerikalı, 8 kişinin (%9,2) Yunan, 8 kişinin (%9,2) İtalyan, 3 kişinin (%3,4) Alman, 3 kişinin (%3,4) ise İspanyol olduğu; cinsiyet yönünden 7 kişinin (%8) kadın, 80 kişinin (%92) erkek olduğu; yaş grubu yönünden 3 kişinin (%3,4) 24 ve daha genç yaşta, 8 kişinin (%9,2) 25-29 yaş arasında, 22 kişinin (%25,3) 30-34 yaş arasında, 24 kişinin (%27,6) 35-40 yaş arasında, 27 kişinin (%31), 41-50 yaş arasında ve 3 kişinin (%3,4) ise 51 ve üstü yaşta olduğu; örgütteki pozisyon yönünden 45 kişinin (%51,7) yönetici, 31 kişinin (%35,6) şef, 5 kişinin (%5,7) işçi ve 6 kişinin (%6,9) ise memur pozisyonunda olduğu görülmektedir. Burada yönetici ve şef ile kastedilen daha önce bu görevde bulunmuş ve/veya kıdem itibarı ile benzer bir örgütte bu pozisyonda çalışabilecek durumda olan kişilerdir. Deneklerden 28 kişi (%32,2) 1 yıldan az, 17 kişi (%19,5) 1-2 yıl arası, 18 kişi (%20,7) 3-5 yıl arası ve 24 kişi (%27,6) ise 5 yıldan fazla bu örgütte çalışmıştır. Eğitim düzeyleri yönünden incelendiğinde ise deneklerden 14

kişi (%16,1) lise ve daha düşük okul mezunudur, 53 kişi (%60,9) üniversite, 20 kişi (%23) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 11. Demografik Bilgiler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Uyruk			Pozisyon		
Türk	50	57.5	Yönetici	45	51.7
Yunan	8	9.2	Şef	31	35.6
Amerikalı	15	17.2	İşçi	5	5.7
İtalyan	8	9.2	Memur	6	6.9
Alman	3	3.4	Çalışma Süresi		
İspanyol	3	3.4	1 yıldan az	28	32.2
Cinsiyet			1-2 yıl	17	19.5
Kadın	7	8.0	3-5 yıl	18	20.7
Erkek	80	92.0	5 yıldan fazla	24	27.6
Yaş Grubu			Eğitim Düzeyi		
24 ve altı	3	3.4	Lise ve altı	14	16.1
25-29 arası	8	9.2	Üniversite	53	60.9
30-34 arası	22	25.3	Yüksek Lisans	20	23.0
35-40 arası	24	27.6			
41-50 arası	27	31.0			
51 ve üstü	3	3.4			

3.2.3. Tanımlayıcı İstatistik

Bağımsız değişken demografik bilgiler, bağımlı değişken ise K.İ.P.'e sebep olan faktörlerdir. Tablo 12'de K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin ortalama ve standart sapmaları gösterilmiştir. Uygulanan ankette, K.İ.P. sorularına verilen cevaplardaki 1 kodu deneklerin aynı görüşe kesinlikle katıldığını, 2 kodu katıldığını, 3 kodu fikri olmadığını, 4 kodu katılmadığını ve 5 kodu kesinlikle katılmadığını göstermektedir.

Tablo 12. Kùltürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Kùltürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler		ORT	STANDART SAPMA
S1	Din ve inanışlardaki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.32	1.32
S2	Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet vb.) değér. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.18	1.04
S3	Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur	2.00	1,00
S4	Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur	2.51	1.08
S5	Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur	2.47	1.32
S6	Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur	2.80	1.36
S7	Klişeleştirme K.İ.P.'e sebep olur	2.47	1.15
S8	Ön yargı K.İ.P.'e sebep olur	2.69	1.03
S9	Algısal karşı koyma K.İ.P.'e sebep olur	2.58	1.09
S10	Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri vb. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.79	1.28
S11	İş yapma usullerindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.72	1.13
S12	İş tanımlarında farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.60	1.06
S13	Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.57	1.08
S14	Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.42	1.05
S15	Karar verme sürecindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.57	1.13
Genel Ortalama		2,51	

K.İ.P:Kùltürler arası iletişim problemleri

Tablo 13. Uyuřa Göre Kùltürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler

Kùltürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler		ORT	TÜR	YUN	ABD	İTA	ALM	İSP
S3	Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur	2.00	2.16	1.12	1.60	2.37	2.66	2.00
S2	Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet vb.) değér. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.18	2.32	1.25	1.93	2.50	3.33	1.66
S1	Din ve inanışlardaki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.32	2.24	1.50	2.40	3.12	3.66	2.00
S14	Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.42	2.40	2.12	1.93	3.25	3.33	3.00
S5	Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur	2.47	2.80	1.75	1.60	2.25	4.00	2.33
S7	Klişeleştirme K.İ.P.'e sebep olur	2.47	2.54	2.37	2.06	2.75	2.33	3.00
S4	Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur	2.51	2.52	2.25	2.13	3.25	3.33	2.33
S13	Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.57	2.68	1.75	1.93	3.12	4.00	3.33
S15	Karar verme sürecindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.57	2.72	1.87	1.80	3.12	3.66	3.33
S9	Algısal karşı koyma K.İ.P.'e sebep olur	2.58	2.52	2.87	2.13	2.87	3.66	3.33
S12	İş tanımlarında farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.60	2.72	2.12	1.86	3.25	4.00	2.67
S8	Ön yargı K.İ.P.'e sebep olur	2.69	2.76	2.50	2.46	2.87	2.00	3.33
S11	İş yapma usullerindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.72	2.78	2.37	2.33	3.37	3.33	2.33
S10	Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri vb. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.79	3.06	2.25	2.26	2.62	3.00	2.66
S6	Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur	2.80	3.06	1.87	2.06	3.25	3.66	2.67
Genel Ortalama		2,51	2.61	1.99	2.03	2.93	3.33	2.66

TÜR: Türk, YUN: Yunan, ABD: Amerikalı, İTA: İtalyan, ALM: Alman, İSP: İspanyol.

Uyruklar için K.İ.P. ortalamaları, önem dereceleri genel ortalamaya göre yukarıdan aşağıya olacak şekilde Tablo 13'te sıralanmıştır. Genel ortalamalara göre, örgütte en önemli K.İ.P.'e sebep olan faktörler olarak, sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.00$), kişisel özellikleri değerdendirme farklılıklar ($\bar{x}=2.18$), ve din

ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.32$), görülmektedir. En az etkili K.İ.P.'e sebep olan faktörler ise yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=2.80$), yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketleri farklılıkları ($\bar{x}=2.79$) ve iş yapma usullerindeki farklılıklardır ($\bar{x}=2.72$).

En önemli K.İ.P.'e sebep olan faktörler olarak *Türkler için* sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.16$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.24$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.32$) ve hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar ($\bar{x}=2.40$), *Yunanlılar için* sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=1.12$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=1.25$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=1.50$), farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=1.75$) ve örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=1.75$), *Amerikalılar için* farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=1.60$), sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=1.60$), iş tanımlarında farklılıklar ($\bar{x}=1.86$) ve karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=1.80$), *İtalyanlar için* farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=2.25$), sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.37$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.50$) ve yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketleri ($\bar{x}=2.62$), *Almanlar için* ön yargı ($\bar{x}=2.00$), klişeleştirme ($\bar{x}=2.33$), sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.66$) ve yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketleri ($\bar{x}=3.00$), *İspanyollar için* kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=1.66$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.00$) ile sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.00$) görülmektedir.

Ankete katılanlara göre, en az etkili K.İ.P.'e sebep olan faktörler olarak, *Türkler için* yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.06$), yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketleri ($\bar{x}=3.06$), farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=2.80$) ve iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.78$), *Yunanlılar için* algısal karşı koyma ($\bar{x}=2.87$), ön yargı ($\bar{x}=2.50$), iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.37$) ve klişeleştirme ($\bar{x}=2.37$), *Amerikalılar için* ön yargı ($\bar{x}=2.46$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.40$), iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.33$) ve yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketleri ($\bar{x}=2.26$), *İtalyanlar için* iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.37$), milliyetçilik duygusunun ağır basması ($\bar{x}=3.25$), yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.25$), iş tanımlarında farklılıklar ($\bar{x}=3.25$) ve hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar ($\bar{x}=3.25$), *Almanlar için* farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=4.00$), iş tanımlarında farklılıklar ($\bar{x}=4.00$) ve örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=4.00$), *İspanyollar için* ön

yargı ($\bar{x}=3.33$), algısal karşı koyma ($\bar{x}=3.33$), örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.33$) ve karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.33$) görülmektedir.

Genel ortalamada, bütün K.İ.P.'e sebep olan faktörler için sonuçlar incelendiğinde, Türkler için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.61$, Yunanlılar için toplam ortalama değer $\bar{x}=1.99$, Amerikalılar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.03$, İtalyanlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.93$, Almanlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=3.33$ ve İspanyollar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.66$ bulunmuştur.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ortalama değer 1.00 ile 2.33 arasında olması durumunda incelenen grubun belirtilen düşünceye katılıyor olduğu, 2.34 ile 3.66 arasında olması durumunda incelenen grubun belirtilen düşünceye kısmen katılıyor olduğu, 3.67 ile 5.00 arasında olması durumunda incelenen grubun belirtilen düşünceye katılmıyor olduğu yönünde yorumlanacaktır.

K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin, kültürler arası iletişimi etkileme dereceleri uyruklara göre incelendiğinde, Yunanlılar ve Amerikalılar etkileme derecesinin fazla olduğunu düşünmektedir. Diğer bir deyişle Yunanlılar ve Amerikalılar, belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine katılmaktadırlar. Türkler, İspanyollar İtalyanlar ve Almanlar ise bu düşünceye kısmen katılmaktadırlar. Almanlar, K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin etkileme derecesinin en az olduğunu düşünen gruptur.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler

Kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler	Kadın	Erkek
S1 Din ve inanışlardaki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,42	2,31
S2 Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet vb.) değer. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,86	2,17
S3 Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur	2,71	1,93
S4 Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur	2,28	2,53
S5 Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur	3,14	2,41
S6 Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur	2,42	2,83
S7 Klişeleştirme K.İ.P.'e sebep olur	2,28	2,48
S8 Ön yargı K.İ.P.'e sebep olur	2,14	2,73
S9 Algısal karşı koyma K.İ.P.'e sebep olur	2,42	2,60
S10 Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri vb. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,42	2,82
S11 İş yapma usullerindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,71	2,72
S12 İş tanımlarında farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,85	2,58
S13 Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,42	2,58
S14 Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,57	2,41
S15 Karar verme sürecindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,14	2,61
Genel Ortalama	2,48	2,51

Cinsiyete göre kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörlerin ortalamaları Tablo 14'te sıralanmıştır.

Anket sonuçlarını cinsiyete göre incelediğimizde en önemli K.İ.P.'e sebep olan faktörler, *kadınlar için* ön yargı ($\bar{x}=2.14$) ve karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.14$), *erkekler için* sosyal davranış ve adetlerde uyuşmazlıklar ($\bar{x}=1.93$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.17$) ile din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.31$) olduğu görülmektedir.

Cinsiyete göre en az etkili K.İ.P.'e sebep olan faktörler ise, *kadınlar için* farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=3.14$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.86$) ve iş tanımlarında farklılıklar ($\bar{x}=2.85$), *erkekler için* yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=2.83$), yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.82$), ön yargı ($\bar{x}=2.73$) ve iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.72$) olduğu görülmektedir.

Genel anlamda, bütün K.İ.P.'e sebep olan faktörler için sonuçlar incelendiğinde kadınlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.48$, erkekler için toplam ortalama değer $\bar{x}=2,51$ bulunmuştur.

K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin kültürler arası iletişimi etkileme dereceleri cinsiyetlere göre incelendiğinde, toplam ortalama değerlere göre iki cinsiyet arasında etkileme derecesini değerlendirmede belirli bir fark yoktur. Her iki cinsiyet de belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine kısmen katılmaktadırlar.

Yaş grupları için Kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörlerin ortalamaları Tablo 15'te sıralanmıştır.

Anket sonuçlarını yaş gruplarına göre incelediğimizde en önemli K.İ.P.'e sebep olan faktörler, *24 ve altı yaş için* yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=1.33$), klişeleştirme ($\bar{x}=1.67$), ön yargı ($\bar{x}=1.67$), iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=1.67$) ve iş tanımlarında farklılıklar ($\bar{x}=1.67$), *25-29 arası yaş için* sosyal davranış ve adetlerde uyuşmazlıklar ($\bar{x}=1.87$), algısal karşı koyma ($\bar{x}=2.12$) ile din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.25$), *30-34 arası yaş için* klişeleştirme ($\bar{x}=2.00$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.13$), sosyal davranış ve adetlerde uyuşmazlıklar ($\bar{x}=2.22$) ve kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar

($\bar{x}=2.27$), 35-40 arası yaş için sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar ($\bar{x}=2.00$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.12$) ve farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=2.29$), 41-50 arası yaş için sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar ($\bar{x}=1.70$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=1.88$), hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar ($\bar{x}=2.00$) ile din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.03$) ve 51 ve üstü yaş için klişeleştirme ($\bar{x}=2.33$), ön yargı ($\bar{x}=2.67$) ve yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.00$) olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Yaş Grubuna Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler

Kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler	24 ve altı	25-29 arası	30-34 arası	35-40 arası	41-50 arası	51 ve üstü
S1 Din ve inanışlardaki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,00	2,25	2,13	2,62	2,03	4,33
S2 Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet vb.) değer. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,33	2,37	2,27	2,12	1,88	4,00
S3 Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur	2,00	1,87	2,22	2,00	1,70	3,33
S4 Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur	2,67	2,62	2,50	2,58	2,33	3,33
S5 Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur	2,33	3,37	2,68	2,29	2,14	3,00
S6 Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur	3,00	2,50	3,50	2,41	2,55	3,67
S7 Klişeleştirme K.İ.P.'e sebep olur	1,67	2,50	2,00	2,87	2,59	2,33
S8 Ön yargı K.İ.P.'e sebep olur	1,67	2,50	2,90	2,79	2,59	2,67
S9 Algısal karşı koyma K.İ.P.'e sebep olur	2,33	2,12	2,45	2,58	2,74	3,67
S10 Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri vb. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	1,33	2,62	3,31	2,79	2,55	3,00
S11 İş yapma usullerindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	1,67	2,37	3,13	2,91	2,29	4,00
S12 İş tanımlarında farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	1,67	2,75	2,95	2,58	2,33	3,67
S13 Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,00	2,75	2,77	2,58	2,25	4,00
S14 Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	3,00	2,50	2,50	2,58	2,00	3,67
S15 Karar verme sürecindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,33	3,37	2,54	2,62	2,18	4,00
Genel Ortalama	2,13	2,56	2,66	2,55	2,28	3,51

Yaş gruplarına göre en az etkili K.İ.P.'e sebep olan faktörler ise, 24 ve altı yaş grubu için yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.00$) ve hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar ($\bar{x}=3.00$), 25-29 arası yaş grubu için farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=3.37$) ve karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.37$), 30-34 arası yaş grubu için yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.50$), yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.31$) ve iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.13$), 35-40 arası yaş grubu için iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.91$), klişeleştirme ($\bar{x}=2.87$), ön yargı ($\bar{x}=2.79$) ve yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.79$) 41-50 arası yaş grubu için algısal karşı koyma ($\bar{x}=2.74$), klişeleştirme

($\bar{x}=2.59$), ön yargı ($\bar{x}=2.59$) ve yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.55$) ve 51 ve üstü yaş grubu için din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=4.33$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=4.00$), iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=4.00$) ve karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=4.00$) görülmektedir.

Genel anlamda, bütün K.İ.P.'e sebep olan faktörler için sonuçlar incelendiğinde 24 ve altı yaş grubu için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.13$, 25-29 arası yaş grubu için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.56$, 30-34 arası yaş grubu için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.66$, 35-40 arası yaş grubu için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.55$, 41-50 arası yaş grubu için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.28$ ve 51 ve üstü yaş grubu için toplam ortalama değer $\bar{x}=3.51$ bulunmuştur.

K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin kültürler arası iletişimi etkileme dereceleri yaş grubuna göre incelendiğinde, toplam ortalama değerlere göre 24 ve altı yaş grubu ve 41-50 arası yaş grubundaki çalışanlar etkileme derecesinin fazla olduğunu düşünmektedirler. Diğer bir deyişle bu yaş gruplarındaki çalışanlar belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine katılmaktadırlar 25-40 arası yaş grubu ve 51 ve üstü yaş grubundakiler belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine kısmen katılmaktadırlar.

Tablo 16. Örgütteki Pozisyona Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler

Kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler	Yönetici	Şef	İşçi	Memur
S1 Din ve inanışlardaki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,24	2,41	2,40	2,33
S2 Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet vb.) değer. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,08	2,19	2,40	2,67
S3 Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur	1,88	2,12	1,60	2,50
S4 Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur	2,35	2,58	3,40	2,67
S5 Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur	2,31	2,61	2,60	2,83
S6 Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur	2,64	3,00	3,20	2,67
S7 Klişeleştirme K.İ.P.'e sebep olur	2,42	2,77	1,40	2,16
S8 Ön yargı K.İ.P.'e sebep olur	2,71	2,80	1,60	2,83
S9 Algısal karşı koyma K.İ.P.'e sebep olur	2,62	2,67	1,60	2,67
S10 Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri vb. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,88	2,74	2,00	3,00
S11 İş yapma usullerindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,75	2,67	2,00	3,33
S12 İş tanımlarında farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,48	2,80	2,20	2,83
S13 Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,44	2,80	1,80	3,00
S14 Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,53	2,12	3,00	2,67
S15 Karar verme sürecindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,44	2,61	3,60	2,50
Genel Ortalama	2,45	2,59	2,32	2,71

Örgütteki pozisyona göre K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin ortalamaları Tablo 16'da sıralanmıştır.

Anket sonuçlarını örgütteki pozisyona göre incelediğimizde en önemli K.İ.P.'e sebep olan faktörler, *yöneticiler için* sosyal davranış ve adetlerde uyuşmazlıklar ($\bar{x}=1.88$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.08$) ve din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.24$), *şefler için* sosyal davranış ve adetlerde uyuşmazlıklar ($\bar{x}=2.12$), hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar ($\bar{x}=2.12$) ve kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.19$), *işçiler için* klişeleştirme ($\bar{x}=1.40$), sosyal davranış ve adetlerde uyuşmazlıklar ($\bar{x}=1.60$), ön yargı ($\bar{x}=1.60$) ve algısal karşı koyma ($\bar{x}=1.60$), *memurlar için* klişeleştirme ($\bar{x}=2.16$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.33$), sosyal davranış ve adetlerde uyuşmazlıklar ($\bar{x}=2.50$) ve karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.50$) olduğu görülmektedir.

Örgütteki pozisyonlara göre en az etkili K.İ.P.'e sebep olan faktörler ise, *yöneticiler için* yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.88$), iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.75$) ve ön yargı ($\bar{x}=2.71$), *şefler için* yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.00$), ön yargı ($\bar{x}=2.80$), iş tanımlarında farklılıklar ($\bar{x}=2.80$) ve örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.80$), *işçiler için* karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.60$), milliyetçilik duygusunun ağır basması ($\bar{x}=3.40$) ve yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.20$), *memurlar için* iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.33$), yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.00$) ve örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.00$) olduğu görülmektedir.

Genel anlamda, K.İ.P.'e sebep olan faktörler için sonuçlar incelendiğinde yöneticiler için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.45$, şefler için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.59$, işçiler için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.32$ ve memurlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.71$ bulunmuştur.

Örgütteki pozisyona göre çalışanlar gruplandırıldığında hemen hemen tüm gruplar belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine kısmen katılmaktadırlar. İşçi grubu, belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine katılmakla beraber ortalama değer $\bar{x}=2.32$ olması diğer gruplara yakın olduğunu göstermektedir.

Çalışma süreleri için K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin ortalamaları Tablo 17'de sıralanmıştır.

Tablo 17. Çalışma Süresine Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler

Kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler	1den az	1-2 yıl	3-5 yıl	5den fazla
S1 Din ve inanışlardaki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.00	2.82	2.27	2.37
S2 Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet vb.) değer. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	1.82	2.58	2.05	2.41
S3 Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur	1.64	2.17	1.83	2.41
S4 Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur	2.46	2.44	2.54	2.51
S5 Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur	1.96	2.88	2.16	3.00
S6 Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur	2.39	3.11	2.66	3.16
S7 Klişeleştirme K.İ.P.'e sebep olur	2.28	2.70	2.55	2.45
S8 Ön yargı K.İ.P.'e sebep olur	2.53	2.70	2.83	2.75
S9 Algısal karşı koyma K.İ.P.'e sebep olur	2.32	2.70	2.72	2.70
S10 Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri vb. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.10	3.23	3.27	2.91
S11 İş yapma usullerindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.42	3.29	2.50	2.83
S12 İş tanımlarında farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.32	2.88	2.33	2.95
S13 Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.44	2.80	1.80	3.00
S14 Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.17	2.88	2.61	2.25
S15 Karar verme sürecindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2.14	3.05	2.44	2.83
Genel Ortalama	2.19	2.81	2.43	2.70

Anket sonuçlarını çalışma sürelerine göre incelediğimizde en önemli K.İ.P.'e sebep olan faktörler, *1 yıldan az çalışanlar için* sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=1.64$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=1.82$) ve farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=1.96$), *1-2 yıl arası çalışanlar için* sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.17$), milliyetçilik duygusunun ağır basması ($\bar{x}=2.44$) ve kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.58$), *3-5 yıl arası çalışanlar için* örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=1.80$), sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=1.83$) ve kişisel özellikleri değerlendirmedeki farklılıklar ($\bar{x}=2.05$), *5 yıldan fazla çalışanlar için* hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar ($\bar{x}=2.25$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.37$), kişisel özellikleri değerlendirmede farklılıklar ($\bar{x}=2.41$) ve sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.41$) olduğu görülmektedir.

Çalışma sürelerine göre en az etkili K.İ.P.'e sebep olan faktörler ise, *1 yıldan az çalışanlar için* ön yargı ($\bar{x}=2.53$), milliyetçilik duygusunun ağır basması ($\bar{x}=2.46$), örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.44$) ve iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.42$), *1-2 yıl arası çalışanlar için* iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.29$), yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar

($\bar{x}=3.23$) ve yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.11$), 3-5 yıl arası çalışanlar için yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.27$), ön yargı ($\bar{x}=2.83$), algısal karşı koyma ($\bar{x}=2.72$) ve yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=2.66$), 5 yıldan fazla çalışanlar için yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=3.16$), örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.00$) ve farklı dilleri konuşmak ($\bar{x}=3.00$) olarak görülmektedir.

Genel anlamda, K.İ.P.'e sebep olan faktörler için sonuçlar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.19$, 1-2 yıl arası çalışanlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.81$, 3-5 yıl arası çalışanlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.43$ ve 5 yıldan fazla çalışanlar için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.70$ bulunmuştur.

K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin kültürler arası iletişimi etkileme dereceleri çalışma sürelerine göre incelendiğinde, toplam ortalama değerlere göre, 1 yıldan az çalışanlar etkileme derecesinin fazla olduğunu düşünmektedir. Diğer bir deyişle 1 yıldan az çalışanlar belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine katılmaktadırlar Diğer gruplardaki çalışanlar ise belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine kısmen katılmaktadırlar.

Tablo 18. Eğitim Düzeyine Göre Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Faktörler

Kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler	Lise ve düşük düzey	Lisans düzeyi	Lisans Üstü düzey
S1 Din ve inanışlardaki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,14	2,43	2,15
S2 Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet vb.) değer. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,14	2,19	2,20
S3 Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur	2,28	2,00	1,80
S4 Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur	2,57	2,58	2,30
S5 Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur	2,57	2,49	2,35
S6 Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur	2,64	2,90	2,65
S7 Klişeleştirme K.İ.P.'e sebep olur	2,43	2,54	2,30
S8 Ön yargı K.İ.P.'e sebep olur	2,21	2,86	2,55
S9 Algısal karşı koyma K.İ.P.'e sebep olur	2,57	2,79	2,05
S10 Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri vb. farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,14	3,00	2,65
S11 İş yapma usullerindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,64	2,73	2,75
S12 İş tanımlarında farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,78	2,67	2,30
S13 Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,92	2,64	2,15
S14 Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,64	2,37	2,42
S15 Karar verme sürecindeki farklılıklar K.İ.P.'e sebep olur	2,78	2,66	2,22
Genel Ortalama	2,49	2,59	2,32

Eğitim düzeyleri için K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin ortalamaları Tablo 18'de sıralanmıştır.

Anket sonuçlarını eğitim düzeylerine göre incelediğimizde en önemli K.İ.P.'e sebep olan faktörler olarak, *lise ve daha düşük eğitim* düzeyi için din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.14$), kişisel özellikleri değerlendirmedeki farklılıklar ($\bar{x}=2.14$) ve yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.14$) *lisans düzeyi için* sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=2.00$), kişisel özellikleri değerlendirmedeki farklılıklar ($\bar{x}=2.19$), hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar ($\bar{x}=2.37$) ve din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.43$), *lisans üstü düzey için* sosyal davranış ve adetlerde farklılıklar ($\bar{x}=1.80$), algısal karşı koyma ($\bar{x}=2.05$), din ve inanışlardaki farklılıklar ($\bar{x}=2.15$) ve örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.15$) görülmektedir.

Eğitim düzeylerine göre sonuçlar incelendiğinde, en az etkili K.İ.P.'e sebep olan faktörler ise, *lise ve daha düşük eğitim düzeyi için* örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.92$), karar verme sürecindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.78$) ve iş tanımlarında farklılıklar ($\bar{x}=2.78$), *lisans düzeyi için* yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=3.00$), yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=2.90$), ön yargı ($\bar{x}=2.86$) ve algısal karşı koyma ($\bar{x}=2.79$) ve *lisans üstü düzey için* iş yapma usullerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.75$), yüz yüze görüşmelerdeki yüz ve beden hareketlerindeki farklılıklar ($\bar{x}=2.65$), yazılı iletişimdeki hatalar ($\bar{x}=2.65$) ve ön yargı ($\bar{x}=2.55$) olduğu görülmektedir.

Genel anlamda, bütün K.İ.P.'e sebep olan faktörler için sonuçlar incelendiğinde, lise ve daha düşük eğitim düzeyi için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.49$, lisans düzeyi için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.59$ ve lisans üstü düzey için toplam ortalama değer $\bar{x}=2.32$ bulunmuştur.

K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin kültürler arası iletişimi etkileme dereceleri eğitim düzeyine göre incelendiğinde, toplam ortalama değerlere göre, lisans üstü mezunları etkileme derecesinin fazla olduğunu düşünmektedir. Diğer bir deyişle lisans üstü mezunları belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine katılmaktadırlar. Lise ve daha düşük eğitim düzeyindekiler ve lisans mezunları ise belirlenen faktörlerin kültürler arası iletişim problemlerine sebep olduğu düşüncesine kısmen katılmaktadırlar.

3.2.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlerin doğruluğunu ispatlamak için demografik bilgilerin K.İ.P.'e sebep olan faktörler ile karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırma, SPSS 10.0 programı kullanılarak, ANOVA testi ile yapılmıştır. ANOVA testinin amacı K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin, kişisel özelliklere (uyruk, cinsiyet, yaş, eğitim durumu) ve işe ilişkin bireysel özelliklere özelliklere göre (örgütteki pozisyon ve çalışma süresine) bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişip değişmediğini test etmektir.

3.2.4.1. Uyruk ile K.İ.P. İlişkisi

Uyruk bağımsız değişken olarak verilmiştir.

K.İ.P.'e sebep olan faktörlerin ortalama ve standart sapmaları Tablo 12'de gösterilmiştir.

K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş durumu vb.) farklı bakış açıları ve değerlendirmelerden kaynaklandığı düşüncesi ile uyruğun ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 19. Kişisel Özelliklere Farklı Bakış Açıları ile Uyruğun İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	14.411	5	2.882	2.968	.016	.155
Kesişim	168.525	1	168.525	173.568	.000	.682
UYRUK	14.411	5	2.882	2.968	.016	.155
Hata	78.647	81	.971			
Toplam	508.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	93.057	86				

R kare = .155 (Düzeltilmiş R kare = .103)

($F(5,81)=2.968$, $p=0.016 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere farklı bakış açıları ve değerlendirmelerden kaynaklandığı düşüncesi uyruklara göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre Yunan ve Alman uyrukları arasında anlamlı bir fark vardır. Yunan uyruğunun ortalaması $\bar{x}=1.250$ iken, Alman uyruğunun $\bar{x}=3.333$ 'tür. Yunanlılar K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere bakış açısı ve değerlendirmelerin farklı olmasından kaynaklandığını düşünürken, Almanlar ise bu konuda anlamlı bir şekilde farklı olarak, kişisel özelliklere farklı bakış açısı ve değerlendirmenin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlere sahip olmaktan kaynaklandığı düşüncesi ile uyruğun ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 20. Farklı Sosyal Davranış ve Adetlere Sahip Olma ile Uyuğun İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	12.263	5	2.453	2.694	.026	.143
Kesişim	141.773	1	141.773	155.738	.000	.658
UYRUK	12.263	5	2.453	2.694	.026	.143
Hata	73.737	81	.910			
Toplam	434.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	86.000	86				

R kare = .143 (Düzeltilmiş R kare = .090)

(F(5,81)=2.694, p=0.026 ≤ 0.05) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlere sahip olmaktan kaynaklandığı düşüncesi uyruklara göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre Türk ve Yunan uyrukları görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yunan uyuğunun ortalaması $\bar{x}$ =1.125 iken, Türk uyuğunun $\bar{x}$ =2.160'tır. Yunanlılar K.İ.P.'nin, sosyal davranış ve adetlere sahip olmaktan kaynaklandığını düşünürken, Türkler ise bu konuda anlamlı bir şekilde farklı olarak, farklı sosyal davranış ve adetlere sahip olmanın daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı dilleri konuşmaktan kaynaklandığı düşüncesi ile uyuğun ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 21. Farklı Dilleri Konuşma ile Uyuğun İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	28.411	5	5.682	3.734	.004	.187
Kesişim	216.350	1	216.350	142.166	.000	.637
UYRUK	28.411	5	5.682	3.734	.004	.187
Hata	123.267	81	1.522			
Toplam	683.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	151.678	86				

R kare = .187 (Düzeltilmiş R kare = .137)

(F(5,81)=3.734, p=0.004 ≤ 0.05) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı dilleri konuşmaktan kaynaklandığı düşüncesi uyruklara göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre Amerikalı, Türk ve Alman uyrukları arasında anlamlı bir fark vardır. Amerikan uyuğunun ortalaması $\bar{x}$ =1.600 iken, Türk uyuğunun ortalaması $\bar{x}$ =2.800 ve Alman uyuğunun ortalaması $\bar{x}$ =4.000'dür. Amerikalılar K.İ.P.'nin, farklı dilleri konuşmaktan kaynaklandığını

düşünürken, Almanlar ve Türkler bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, farklı dilleri konuşmanın daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı iş tanımlarından kaynaklandığı düşüncesi ile uyruğun ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 22. Farklı İş Tanımları ile Uyruğun İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	19.858	5	3.972	4.186	.002	.205
Kesişim	275.583	1	275.583	290.446	.000	.782
UYRUK	19.858	5	3.972	4.186	.002	.205
Hata	76.855	81	.949			
Toplam	689.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	96.713	86				

R kare = .205 (Düzeltilmiş R kare = .156)

(F(5,81)=4.186, p=0.002 ≤ 0.05) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı iş tanımlarından kaynaklandığı düşüncesi uyruklara göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre Amerikan uyruğu ile Türk, İtalyan ve Alman uyrukları arasında anlamlı bir fark vardır. Amerikan uyruğunun ortalaması $\bar{x}$ =1,867 iken, Türk uyruğunun $\bar{x}$ =2.720, İtalyan uyruğunun $\bar{x}$ =3.250, Alman uyruğunun $\bar{x}$ =4.000'dir. Amerikalılar, farklı iş tanımlarının K.İ.P. yarattığını düşünürken, Türkler, İtalyanlar ve Almanlar ise bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, iş tanımlarının daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, örgüte farklı bağlılık düzeylerinden kaynaklandığı düşüncesi ile uyruğun ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 23. Örgüte Farklı Bağlılık Düzeyleri ile Uyruğun İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	22.409	5	4.482	4.604	.001	.221
Kesişim	282.028	1	282.028	289.700	.000	.781
UYRUK	22.409	5	4.482	4.604	.001	.221
Hata	78.855	81	.974			
Toplam	678.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	101.264	86				

R kare = .221 (Düzeltilmiş R kare = .173)

$F(5,81)=4.604$, $p=0.001 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, örgüte farklı bağlılık düzeylerinden kaynaklandığı düşüncesi uyruklara göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre Alman uyruğu ile İtalyan ve Amerikan uyrukları arasında anlamlı bir fark vardır. Alman uyruğunun ortalaması $\bar{x}=4.000$ iken Amerikan uyruğunun $\bar{x}=1.933$ ve Yunan uyruğunun ortalaması $\bar{x}=1.750$ 'dir. Amerikalılar ve Yunanalılar K.İ.P.'nin, örgüte bağlılık düzeylerinin farklı olmasından kaynaklandığını düşünürken, Almanlar ise bu konuda anlamlı bir şekilde farklı olarak, örgüte farklı bağlılık düzeylerinin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı hiyerarşik sistemlerden kaynaklandığı düşüncesi ile uyruğun ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 24. Farklı Hiyerarşik Sistemler ile Uyruğun İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	13.289	5	2.658	2.626	.030	.139
Kesişim	256.480	1	256.480	253.430	.000	.758
UYRUK	13.289	5	2.658	2.626	.030	.139
Hata	81.975	81	1.012			
Toplam	607.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	95.264	86				

R kare = .139 (Düzeltilmiş R kare = .086)

$(F(5,81)=2.626$, $p=0.030 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı hiyerarşik sistemlerden kaynaklandığı düşüncesi uyruklara göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre Amerikan ve İtalyan uyrukları arasında anlamlı bir fark vardır. Amerikan uyruğunun ortalaması $\bar{x}=1.933$ iken, İtalyan uyruğunun $\bar{x}=3.250$ 'dir. Amerikalılar K.İ.P.'nin, farklı hiyerarşik sistemlerden kaynaklandığını düşünürken, İtalyanlar ise bu konuda anlamlı bir şekilde farklı olarak, farklı hiyerarşik sistemlerin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı karar verme süreçlerinden kaynaklandığı düşüncesi ile uyruğun ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 25. Farklı Karar Verme Süreçleri ile Uyruğun İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	21.701	5	4.340	3.925	.003	.195
Kesişim	272.004	1	272.004	245.997	.000	.752
UYRUK	21.701	5	4.340	3.925	.003	.195
Hata	89.563	81	1.106			
Toplam	688.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	111.264	86				

R kare = .195 (Düzeltilmiş R kare = .145)

(F(5,81)=3.925, p=0.003 ≤ 0.05) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı karar verme süreçlerinden kaynaklandığı düşüncesi uyruklara göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre Türk ve Amerikan uyrukları arasında anlamlı bir fark vardır. Amerikan uyruğunun ortalaması $\bar{x}$ =1.800 iken, Türk uyruğunun $\bar{x}$ =2.720'tur. Amerikalılar K.İ.P.'nin, farklı karar verme süreçlerinden kaynaklandığını düşünürken, Türkler ise bu konuda anlamlı bir şekilde, farklı karar verme süreçlerinin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere farklı bakış açıları ve değerlendirmelerden, farklı sosyal davranış ve adetlere sahip olmaktan, farklı dilleri konuşmaktan, farklı iş tanımlarından, örgüte farklı bağlılık düzeylerinden, farklı hiyerarşik sistemlerden ve farklı karar verme süreçlerinden kaynaklandığı düşüncesi ile uyruğun arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple **H₁₁** hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.4.2. Cinsiyet ile K.İ.P. İlişkisi

Cinsiyet, bağımsız değişken olarak verilmiştir.

K.İ.P. sebeplerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 12'de gösterilmiştir.

K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden kaynaklandığı düşüncesi ile cinsiyet ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 26. Farklı Sosyal Davranış ve Adetler ile Cinsiyetin İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	3.884	1	3.884	4.020	.048	.045
Kesişim	139.286	1	139.286	144.178	.000	.629
CINSİYET	3.884	1	3.884	4.020	.048	.045
Hata	82.116	85	.966			
Toplam	434.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	86.000	86				

R kare = .045 (Düzeltilmiş R kare = .034)

($F(1,85)=4.020$, $p=0.048 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden kaynaklandığı düşüncesi cinsiyetlere göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre, erkeklerin ortalaması $\bar{x}=1.938$ iken, bayanların ortalaması $\bar{x}=2.714$ 'dür. Erkekler K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden kaynaklandığını düşünürken, bayanlar bu konuda, anlamlı bir şekilde, farklı sosyal davranış ve adetlerin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden kaynaklandığı düşüncesi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.4.3. Yaş ile K.İ.P. İlişkisi

Yaş, bağımsız değişken olarak verilmiştir.

K.İ.P. sebeplerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 12'de gösterilmiştir.

K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş durumu vb.) farklı bakış açıları ve değerlendirmelerden kaynaklandığı düşüncesi ile yaş ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 27. Kişisel Özelliklere Farklı Bakış Açıları ile Yaş İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	12.861	5	2.572	2.598	.031	.138
Kesişim	245.515	1	245.515	247.973	.000	.754
YAS	12.861	5	2.572	2.598	<u>.031</u>	.138
Hata	80.197	81	.990			
Toplam	508.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	93.057	86				

R kare = .138 (Düzeltilmiş R kare = .085)

($F(5,81)=2.598$, $p=0.031 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere farklı bakış açıları ve değerlendirmelerden kaynaklandığı düşüncesi yaşa göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre, 41-50 yaş arasındakilerin cevap ortalaması $\bar{x}=1.889$ ve 35-40 yaş arasındakilerin cevap ortalaması $\bar{x}=2.125$ iken, 51 ve üstü yaştakilerin cevap ortalaması $\bar{x}=4.000$ 'tir. 35-50 yaş arasındakiler K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere farklı bakış açıları ve değerlendirmelerden kaynaklandığı düşünürken, 51 ve üstü yaştakiler bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, kişisel özelliklere farklı bakış açıları ve değerlendirmelerin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, kişisel özelliklere farklı bakış açıları ve değerlendirmelerden kaynaklandığı düşüncesi ile yaş arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.4.4. Örgütteki pozisyon ile K.İ.P. ilişkisi

Örgütteki pozisyon bağımsız değişken olarak verilmiştir.

K.İ.P. sebeplerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 12'de gösterilmiştir.

K.İ.P. ile örgütteki pozisyon ilişkisi test edilmiştir.

Tüm değerler için ($F(3,83)$, $p \geq 0.05$) olduğundan K.İ.P. ile örgütteki pozisyon ilişkisi anlamlı bulunmamıştır. Örgütte çalışanların farklı pozisyonda olmaları ile K.İ.P. sebep olan ögeler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sebeple H_{15} hipotezi reddedilmiştir.

3.2.4.5. Çalışma Süresi ile K.İ.P. ilişkisi

Çalışma süresi bağımsız değişken olarak verilmiştir.

K.İ.P. sebeplerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 12'de gösterilmiştir.

K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden kaynaklandığı düşüncesi ile çalışma süresi ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 28. Farklı Sosyal Davranış ve Adetler ile Çalışma Süresi İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	8.768	3	2.923	3.141	.030	.102
Kesişim	339.560	1	339.560	364.917	.000	.815
CSURESI	8.768	3	2.923	3.141	<u>.030</u>	.102
Hata	77.232	83	.931			
Toplam	434.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	86.000	86				

R kare = .102 (Düzeltilmiş R kare = .069)

($F(3,83)=3.141$, $p=0.030 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden kaynaklandığı düşüncesi yaşa göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre, 1 yıldan az çalışanların ortalaması $\bar{x}=1.643$ iken, 5 yıldan fazla çalışanların ortalaması $\bar{x}=2.417$ 'dir. 1 yıldan az çalışanlar K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden kaynaklandığını düşünürken, 5 yıldan fazla çalışanlar bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, farklı sosyal davranış ve adetlerin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı dilleri konuşmaktan kaynaklandığı düşüncesi ile çalışma süresi ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 29. Farklı Dilleri Konuşma ile Çalışma Süresi İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	18.449	3	6.150	3.831	.013	.122
Kesişim	522.874	1	522.874	325.744	.000	.797
CSURESI	18.449	3	6.150	3.831	.013	.122
Hata	133.229	83	1.605			
Toplam	683.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	151.678	86				

(F(3,83)=3.831, p=0.013 ≤ 0.05) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı dilleri konuşmaktan kaynaklandığı düşüncesi çalışma süresine göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre, 1 yıldan az çalışanların ortalaması $\bar{x}$ =1.964 iken, 5 yıldan fazla çalışanların ortalaması $\bar{x}$ =3.000'tür. 1 yıldan az çalışanlar K.İ.P.'nin, farklı dilleri konuşmaktan kaynaklandığını düşünürken, 5 yıldan fazla çalışanlar bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, farklı dilleri konuşmanın daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, yüz yüze görüşmelerde farklı beden ve yüz hareketlerinden kaynaklandığı düşüncesi ile çalışma süresi ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 30. Farklı Beden ve Yüz Hareketleri ile Çalışma Süresi İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	21.094	3	7.031	4.816	.004	.148
Kesişim	694.095	1	694.095	475.400	.000	.851
CSURESI	21.094	3	7.031	4.816	.004	.148
Hata	121.182	83	1.460			
Toplam	821.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	142.276	86				

R kare = .148 (Düzeltilmiş R kare = .117)

(F(3,83)=4.816, p=0.004 ≤ 0.05) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, yüz yüze görüşmelerde farklı beden ve yüz hareketlerinden kaynaklandığı düşüncesi çalışma süresine göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre, 1 yıldan az çalışanların ortalaması $\bar{x}$ =2.107 iken, 1-2 yıl çalışanların ortalaması $\bar{x}$ =3.235 ve 3-5 yıl arası çalışanların ortalaması $\bar{x}$ =3.278'tir. 1 yıldan az çalışanlar

K.İ.P.'nin, yüz yüze görüşmelerde farklı beden ve yüz hareketlerinden kaynaklandığını düşünürken, 1-2 ve 3-5 yıl arası çalışanlar bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, yüz yüze görüşmelerde farklı beden ve yüz hareketlerinin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı karar verme süreçlerinden kaynaklandığı düşüncesi ile çalışma süresi ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 31. Farklı Karar Verme Süreçleri ile Çalışma Süresi İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	11.117	3	3.706	3.071	.032	.100
Kesişim	572.690	1	572.690	474.632	.000	.851
CSURESI	11.117	3	3.706	3.071	.032	.100
Hata	100.148	83	1.207			
Toplam	688.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	111.264	86				

R kare = .100 (Düzeltilmiş R kare = .067)

($F(3,83)=3.071$, $p=0.032 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, farklı karar verme süreçlerinden kaynaklandığı düşüncesi çalışma süresine göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre, 1 yıldan az çalışanların ortalaması $\bar{x}=2.143$ iken, 1-2 yıl çalışanların ortalaması $\bar{x}=3.059$ 'tir. 1 yıldan az çalışanlar K.İ.P.'nin, karar verme süreçlerinden kaynaklandığını düşünürken, 1-2 yıl arası çalışanlar bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, karar verme süreçlerinin daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, farklı sosyal davranış ve adetlerden, farklı dilleri konuşmaktan, yüz yüze görüşmelerde farklı beden ve yüz hareketlerinden, farklı karar verme süreçlerinden kaynaklandığı düşüncesi ile çalışma süresi arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.4.6. Eğitim Düzeyi ile K.İ.P. İlişkisi

Eğitim düzeyi bağımsız değişken olarak verilmiştir.

K.İ.P. sebeplerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 12'de gösterilmiştir.

K.İ.P.'nin, algısal karşı koyma davranışından kaynaklandığı düşüncesi ile eğitim düzeyi ilişkisi test edilmiştir.

Tablo 32. Algısal Karşı Koyma Davranışı ve Eğitim Düzeyi İlişkisi

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.	Eta Kare
Düzeltilmiş Model	8.008	2	4.004	3.537	.034	.078
Kesişim	391.782	1	391.782	346.070	.000	.805
EGITIM	8.008	2	4.004	3.537	.034	.078
Hata	95.096	84	1.132			
Toplam	685.000	87				
Düzeltilmiş Toplam	103.103	86				

R kare = .078 (Düzeltilmiş R kare = .056)

($F(2,84)=3.537$, $p=0.034 \leq 0.05$) olduğundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. K.İ.P.'nin, algısal karşı koyma davranışından kaynaklandığı düşüncesi eğitim düzeyine göre değişmektedir. Yapılan Post Hoc-Tukey analizlerine göre, lisans üstü eğitimi bitirenlerin ortalaması $\bar{x}=2.050$ iken, üniversite mezunu olanların ortalaması $\bar{x}=2.792$ 'dir. Üniversite mezunu olanlar K.İ.P.'nin, karar verme süreçlerinden kaynaklandığını düşünürken, lisans üstü eğitimi bitirenler bu konuda, anlamlı bir şekilde farklı olarak, algısal karşı koyma davranışının daha az problem yarattığını düşünmektedir.

K.İ.P.'nin, algısal karşı koyma davranışından kaynaklandığı düşüncesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.

Alt hipotezlerden H_{11} , H_{12} , H_{13} , H_{14} ve H_{16} kabul edilmiştir. H_{15} alt hipotezi ise reddedilmiştir. Buna göre araştırmanın ana hipotezi olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütte çalışanların farklı uyrukta, cinsiyette, yaşta, çalışma süresinde ve eğitim düzeyinde olmasıyla kültürler arası iletişim problemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütte çalışanların farklı pozisyonda olmaları ile kültürler arası iletişim problemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmanın ana hipotezi ise kabul edilmiştir: Uyruk, cinsiyet, yaş, vb. farklı özelliklere sahip olmak ile kültürler arası iletişim problemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. DEĞERLENDİRME VE YORUM

Farklı kültürlerin, K.İ.P.'e sebep olan bazı faktörler hakkındaki görüşleri aşağıda yorumlanmıştır.

Tüm uyruklara mensup çalışanlar, sosyal davranış ve adetlerde farklılıkların kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan en önemli faktör olduğunu düşünmektedir.

Türkler, Yunanlılar ve İspanyollar din ve inanışlarda farklılıkların ve kişisel özellikleri değerlendirmedeki farklılıkların kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan en önemli faktörler arasında olduğunu düşünmektedirler. Üçü de Akdeniz ülkesi olan bu ülkelerin, Hall'ün zaman anlayışına göre çok zamanlı kültürler olduğu ve Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre skorlarının hemen hemen aynı olduğu görülebilir. (Sadece Yunanistan'ın belirsizlikten kaçınma derecesi diğerlerinden yüksektir.)

Tek zamanlı, gelecek yönelimli bir kültür olan ve iletişimde dar bağlam kullanan Amerikalılar ise farklı dilleri konuşmayı kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan en önemli faktörlerden biri olarak düşünmüşlerdir. Bunun sebebinin, ortak kullanılan dilin İngilizce olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Diğer uyruklar belli bir dereceye kadar İngilizce bilirken, Amerikalılar diğer dilleri genelde hiç bilmemektedirler. Örgütte, ortak kullanılan alanlarda, diğer milletler kendi dillerinde konuştuklarında Amerikalılar konuşulanları anlamamaktadır. Amerikalılar ayrıca, iş tanımlarında farklılıkları ve karar verme sürecindeki farklılıkları iletişimi en çok engelleyen faktörlerden biri olarak görmüşlerdir. Çalışma kültürüne dahil olan bu farklılıklar, Amerikalıların geleceğe dönük, bireysel başarıyı önemseyen ve bireysel kültür özelliklerine sahip olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Diğer kültürlerin çalışma kültürü özellikleri ile zaman ve mekan anlayışları Amerikalılara farklı gelmekte ve iletişim problemlerine yol açabilmektedir.

Bireysellik ve erillik boyutu oldukça yüksek olan İtalyanların diğer Akdeniz kültürlerinden ayrıldıkları nokta, yüz yüze görüşmelerde yüz ve beden hareketlerinin farklı olmasının iletişim problemleri yaratacağını düşünmeleridir. Örgütte yapılan gözlemlerde İtalyanların diğer uyruklara nazaran daha fazla beden dili ve yüz ifadesi kullandıkları tespit edilmiştir. İtalyanların özellikle el ve kol hareketlerinin konuşmayı destekleyen bir unsur olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Almanlar, önyargı ve klişeleştirme gibi algılamaya yönelik farklılıkları ön sıraya koymuşlardır. Hofstede'nin bürokrasi modelinde “iyi çalışan makineler” olarak

tanımladığı Almanlarda, kişisel ilişkilerden çok işe yönelik bir anlayışın hakim olmasının, bunun nedeni olabileceği değerlendirilmektedir.

İspanyollar, Trompenaars'ın nötrlük / duygusallık boyutunda daha çok duygusal kültür olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple nötr kültürlerle karşılaştıklarında bu kültürleri duygusuz ya da heyecansız olarak görmeleri veya duygularını belli ettiklerinde nötr kültürler tarafından çok duygusal bulundukları için İspanyolların sosyal davranış ve adetlerde farklılıkların kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan en önemli faktörlerden biri olarak görmelerinin normal olduğu değerlendirilmektedir.

Genel anlamda iş yapma usullerindeki ve iş tanımlarındaki farklılıkların kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan en önemli faktörlerden biri olmasının nedeni, örgütte çalışma usullerinin önceden tanımlanmış olması olarak değerlendirilmektedir. Örgüte bağlılık düzeylerindeki farklılıkların ve karar verme sürecindeki farklılıkların, kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan en önemli faktörlerden biri olarak görülmesi, örgütte çalışma kültüründen kaynaklanan iletişim problemlerinin daha az yaşanmış olabileceği şeklinde değerlendirilmektedir.

Türklerde, yazılı iletişim problemlerinin önemli bir iletişim problemi olarak görülmemesi, örgütün Türkiye'de bulunması dolayısıyla, yazılı iletişimin daha çok Türkler tarafından yapılması ve yazılı iletişim usullerinin Türkler tarafından daha iyi bilinmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Yüz yüze iletişimde farklı beden ve yüz ifadelerinin kullanılması ve farklı dilleri konuşmak da Türkler için iletişimi en az etkileyen faktörlerdendir. Örgütteki Türklerin genelde ortak dil olan İngilizce'yi iyi derecede bilmelerinin ve örgütte çalışmaya başlamadan önce ev sahibi ülke olması dolayısıyla uluslararası örgütte çalışma farklılıkları konusunda örgüt tarafından bilgilendirilmelerinin bunda etkili olduğu düşünülmektedir.

Yunanlılarda genelde algısal karşı koyma, önyargı, klişeleştirme gibi algılama ile ilgili faktörler, iletişimi en az etkileyenler olarak görülmüştür. Yunanlılar, bireyselliğin oldukça düşük ve belirsizlikten kaçınmanın çok yüksek olduğu bir kültürdür. Çoğunluğu Ortodoks olan Yunanlılarda belirsizliği kaldırmak için bireyler dinin ve toplum kurallarının dikte ettirdiği kurallara göre hareket ederler. Bireylerin algılaması da toplum kuralları tarafından belirlendiğinden, bu problemlerin farklı

kültürlere mensup bireyler arasındaki iletişimi çok fazla etkilemediği değerlendirilmektedir.

Amerikalılarda ise bireysellik öne çıkar. Amerikalılarda özgürlük ve demokrasi önde gelen değerlerdir. Bundan dolayı ön yargı ile din ve inanışlarda farklılıkların iletişimde en az probleme sebep olduğunu düşünmelerinin normal olduğu değerlendirilmektedir. Türklerde olduğu gibi Amerikalılar da yurt dışında görev aldıklarında görev yaptıkları yer ve adetler hakkında bilgi almaktadırlar. Bu sebeple Amerikalıların kendi ülkelerinde normal bir davranış olduğu halde Türkiye’de, ortak alanlarda otururken ayak uzatıp taban gösterme gibi saygısızlık olarak görülen hareketleri yapmamaya özen göstermeleri dolayısıyla yüz ve beden hareketlerinden kaynaklanan kültürler arası iletişim problemlerini daha az yaşadıkları değerlendirilmektedir.

Almanların farklı dilleri konuşmayı iletişimi en az etkileyen faktörlerden saymalarının sebebinin Almanların iyi derecede İngilizce bilmeleri, örgütte görev yapan üç Almandan bir tanesinin bir Türk ile evli olup Türkçe bilmesi, bir diğerrinin Alman olan eşiyle beraber Türkçe öğrenmeye başlayıp diğer çalışanlarla iş dışında da sık sık görüşmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

İspanyollar gibi duygusal boyutun yüksek olduğu kültürlerde duygu ve düşünceleri ortaya koymak, yüksek sesli konuşmak ve çok sıcak şekilde selamlaşmak normaldir. İspanyollarda bu yüzden önyargı ve algısal karşı koymanın iletişimi en az etkileyen faktörlerden görülmesinin normal olduğu değerlendirilmektedir. Hofstede’ye göre dişil kültürler anlaşılmaya ve yaşam kalitesine önem verir. İspanyolların zaman anlayışı şimdiki zamana odaklıdır ve gelecek pek önemsenmez. Ayrıca İspanyollarda duygusal boyutun ve dişilik boyutunun diğerlerinden yüksek olması sebebiyle karar verme sürecinde farklılıkların yaşanmasının yaratabileceği durumlar anlayışla karşılanabildiği değerlendirilmektedir.

Örgütte çalışanların farklı pozisyonlarda olmaları ile kültürler arası iletişim problemleri arasında arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütteki pozisyonların sabit olmasının bunda etkili olduğu değerlendirilmektedir. Örgütteki tüm çalışanlar, belirli bir süre için, sadece belirli bir pozisyonunda görev yapmakta ve herhangi bir şekilde bu pozisyon değişmemektedir. Görev süresi dolan personel örgütten ayrılmaktadır. Çok çalışma, üstün takdirini kazanma, belirli konularda başarılı olma

gibi olumlu özellikler veya yeteri kadar çalışmama, başarısız olma, yapılan işin beğeni toplamaması gibi olumsuz özellikler, çalışma süresi vb. hiçbir etken çalışanın örgüt içindeki pozisyonunu etkilememektedir. Bu sebeple örgütteki pozisyonun kültürlerarası iletişimi etkilemediği değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Günümüzde haberleşme ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle mesafeler azalmış ve dünya bir anlamda küçülmüştür. Dünya nüfusunun artması, dünya ekonomik merkezlerinin değişmesi, uluslararası işletmeciliğin, ticaretin, öğrenci değişimlerinin, teknik yardım programlarının ve turizmin büyümesi uluslararası düzeyde iletişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Dünyada daha fazla insan farklı kültürlerle iletişimde bulunmaktadır.

Özellikle uluslararası işletmelerde, farklı uluslardan dolayısıyla farklı kültürlerden çalışanlar bir araya gelmekte ve iletişimde bulunmaktadır. Bu iletişimde kültür farklılıklarından kaynaklanan iletişim problemleri yaşanabilmektedir. Bu problemlerin önlenmesi ancak bu problemlerin sebeplerinin bilinmesi ile mümkündür.

Pek çok araştırmacı kültürle ilgili çalışmalarında, kültürü oluşturan bireylerin diğer insanlara, mekana, zamana bakışlarına göre kültürleri incelemiştir. Bu amaçla bazı kültür boyutları tanımlanmış ve bu boyutların ölçülmesi sonucunda kültürlerin birbirleriyle karşılaştırılabilmesi mümkün olmuştur.

Kültürü oluşturan din, dil, vb. pek çok öge vardır. Bu öğelerdeki farklılıkların yanında, milliyetçilik duygusunun ağır basması, algılamadaki farklılıklar ve çalışma usullerindeki farklılıklar da kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörlerdendir. Farklı kültürlere mensup bireyler, bu faktörlerin kültürler arası iletişimi engelleme derecelerini farklı değerlendirmektedirler.

Askeri alanda faaliyet gösteren uluslararası bir örgütte farklı uyruklara mensup çalışanların bazı kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörlere bakışları incelendiğinde ortaya çıkan durum şöyledir:

Çalışanlar, farklı sosyal davranışlarla ve kişileri farklı değerlendirme tarzlarıyla karşılaştıklarında iletişimde problemlerle karşılaşmaktadır. İletişime geçilen kişilerin farklı din ve inanışlarda olması da iletişimi etkilemektedir. Yazılı iletişim hataları ile farklı beden ve yüz ifadeleri iletişimi çok az düzeyde etkilemektedir. İş yapma usullerindeki farklılıklar ise iletişimi en az düzeyde etkilemektedir.

Çalışanların uyruklarının, cinsiyetlerinin, yaşlarının, örgütte çalışma sürelerinin ve eğitim düzeylerinin farklı olması, kültürler arası iletişim problemlerine

sebeup olan faktörlere bakışı etkilemektedir. Örgütteki pozisyonların farklı olması ise kültürler arası iletişim problemlerine sebeup olan faktörlere bakışı etkilememektedir.

Uyrukların kültürler arası iletişim problemlerine bakış açıları, kültürel boyutlara göre incelendiğinde daha önceki araştırmacıların tanımladığı kültürel boyut özelliklerinde belirtildiği gibi davrandıkları gözlemlenmiştir. Türkler, İspanyollar ve Yunanlılar hemen hemen aynı kültürel boyut değerlerine sahip Akdeniz ülke özellikleri taşıyan ülkelerdir. Amerikalılar daha bireysel, başarı odaklı, tek zamanlı, iletişimde dar bağlam kullanan ve gelecek yönelimli bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysellik ve erillik boyutu oldukça yüksek olan İtalyanların, yüz yüze görüşmelerde yüz ve beden hareketlerini oldukça fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Tek zamanlı ve iletişimde dar bağlam kullanan Almanlarda ise kişisel ilişkilerden çok işe yönelik bir anlayış hakimdir.

Sonuç olarak kültürler arası iletişim gün geçtikçe önem kazanmaktadır, farklı kültürel özelliklerin ve kültürler arası iletişimi etkileyen din, dil, sosyal davranış, adet, beden dili, vb. kültür farklılıklarının bilinmesi, bu farklılıkların dayandığı norm ve değerlerin kavranması ve tutum ve davranışların bu bilince göre ayarlanmasının kültürler arası iletişim problemlerini azaltacağı değerlendirilmektedir.

Bu amaçla örgüte yeni katılan personele çalışma usullerinin yanında farklı kültürlerin özellikleri ve farklı kültürlerle iletişim hakkında bilgi verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda yazılı iletişim hatalarının ve dilden kaynaklı problemlerin azaltılması için eğitim verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma usullerindeki farklılıkların azaltılması, iş ve görev tanımlarının iyi yapılmasıyla ve oturmuş bir yönetim anlayışla mümkün olacaktır. Belleten, brifing, toplantı, seminer gibi örgütsel iletişim araçlarının ve haberleşmede herkesin birbirine bir iletişim ağı ile bağlı olması gibi bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılması örgüt içinde iletişim problemlerini azaltacaktır.

Ayrıca sosyal yemekler, geziler, vb aktiviteler düzenlenmesi farklı kültürlerin iş ortamı dışında da birbirini tanımasını sağlayacak ve farklı kültürlere mensup bireyleri yakınlaştıracaktır.

EKLER

GENERAL INFORMATION

1. Personal Information	
1.1. Nationality	
1.2. Sex	() Female () Male
1.3. Age	() 24 and younger () 35-40 () 25-29 () 41-50 () 30-34 () 51 and older
1.4. Organizational Status	() Manager () Worker () Chief () Officer
1.5. How long have (had) you worked in this organisation?	() Up to 1 Year () 3-5 Years () 1-2 Years () More than 5 Years
1.4. Education Level	() High School and below () Master Degree () University () Doctorate Degree

QUESTIONS

Below questions are prepared to assess the communication problems encountered in a multi-cultural organization. Please read the short sentences first. Then check the appropriate answers that fit to your opinion.

- (1) I totally agree.
 (2) I agree.
 (3) Neither agree nor disagree.
 (4) I don't agree.
 (5) I totally disagree.

Agree Disagree


I.C.P.: Intercultural communication problems

2. Factors that causes Intercultural communication problems	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.1. ICP occurs because people have different <u>religions and beliefs</u> .					
2.2. ICP occurs because people have different values and views for personal identities like <u>age, sex, education level, job status, etc.</u>					
2.3. ICP occurs because people have different <u>social behavior and customs</u> .					
2.4. ICP occurs because people give importance to the <u>nationalist views</u> .					
2.5. ICP occurs because people speak <u>different languages</u> .					
2.6. ICP occurs because people make mistakes in <u>written communication language</u> .					
2.7. ICP occurs because people use <u>clichés/stereotypes</u> . (Assessing the whole members of the culture by evaluating only one individual).					
2.8. ICP occurs because people have <u>prejudice</u> . (One member of a culture has the same thoughts, feelings and the characteristics with the other member)					
2.9. ICP occurs because people have <u>perceptual resistance</u> (Individual does not accept or changes the information that threatens his/her values)					
2.10. ICP occurs because people use different <u>gestures</u> (Body movement, face expressions, speaking tones, etc.) in face-to-face communication.					
2.11. ICP occurs because people use different <u>job methods</u> .					
2.12. ICP occurs because people use different <u>work definitions</u>					
2.13. ICP occurs because people have different devotion levels to the organization.					
2.14. ICP occurs because people use different hierarchic systems. (Bureaucratic intensity, hand over of the authority, etc.)					
2.15. ICP occurs because people use different <u>process of decision-making</u> .					

Ek 2 : Türkçe Anket Formu

GENEL BİLGİ

1. Kişisel Bilgiler		
1.1.Uyruk		
1.2.Cinsiyet	() Kadın	() Erkek
1.3.Yaş	() 24 ve altı () 25-29 () 30-34	() 35-40 () 41-50 () 51 ve üstü
1.4.Örgütteki pozisyon	() Yönetici () Şef	() İşçi () Memur
1.5.Bu örgütteki görev süreniz?	() 1 yıldan az () 1-2 yıl arası	() 3-5 yıl arası () 5 yıldan fazla
1.4.Eğitim seviyesi	() Lise ve düşük () Üniversite	() Yüksek Lisans () Doktora

SORULAR

Aşağıdaki sorular uluslararası bir örgütte karşılaşılan kültürler arası iletişim problemlerini değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen uygun gördüğünüz cevabı işaretleyin.

- (1) Kesinlikle katılıyorum
 (2) Katılıyorum
 (3) Fikrim yok
 (4) Katılmıyorum
 (5) Kesinlikle katılmıyorum

Katılıyorum Katılmıyorum

(K.İ.P.: Kültürler arası iletişim problemleri)

2.Kültürler arası iletişim problemlerine sebep olan faktörler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.1. <u>Din ve inanışlardaki farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.2. <u>Kişisel özellikleri (yaş,cinsiyet, eğitim durumu vb.) değerlendirmedeki farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.3. Sosyal davranış ve adetlerde uyumsuzluklar K.İ.P.'e sebep olur.					
2.4. Milliyetçilik duygusunun ağır basması K.İ.P.'e sebep olur.					
2.5. Farklı dilleri konuşmak K.İ.P.'e sebep olur.					
2.6. Yazılı iletişimdeki hatalar K.İ.P.'e sebep olur.					
2.7. <u>Kişileştirme</u> (Bir bireyin davranışlarından, tüm kültürün bireylerini sorumlu tutmak) K.İ.P.'e sebep olur.					
2.8. <u>Ön yargı</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.9. <u>Algısal karşı koyma</u> (Bir bireyin inançlarına ters düştüğü veya tehdit edici bulduğu bilgileri algılamaması veya değiştirerek algılaması) K.İ.P.'e sebep olur.					
2.10. <u>Yüz yüze görüşmelerdeki beden hareketleri, yüz ifadesi vb. farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.11. <u>İş yapma usullerindeki farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.12. <u>İş tanımlarında farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.13. <u>Örgüte bağlılık düzeyindeki farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.14. <u>Hiyerarşik sistemde karşılaşılan farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					
2.15. <u>Karar verme sürecindeki farklılıklar</u> K.İ.P.'e sebep olur.					

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BANNON, Gerard – AL-OMARI, Jehad – REED, Bill – GUY, Vincent – POOLEY, Richard – WHITE, Nigel, (Ed.) John Mattock, **International Management: An Essential Guide to Cross-Cultural Management-2nd Ed.**, Kogan Page, 1999 (first 1991).

BOYACIGİLLER, Nakiye Aydan – GOODMAN, Richard Alan- PHILIPS, Margaret E. (Eds.), **Crossing Cultures**, Routledge Publishing, New York, 2003.

CHALLAYE, Felician, **Dinler Tarihi**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002.

CHRYSSOCHOOU, Xenia, **Cultural Diversity: Its Social Psychology**, Blackwell Publishing, USA, 2004.

CONDON, John C. – YOUSEF, Fathi S., **An Introduction to Intercultural Communication**, Bobbs-Merrill Educational Publishing, Indianapolis, USA, 1980.

CÜCELOĞLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.

FATEHI, Kamal, **International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective**, Prentice Hall International Inc., USA, 1996.

GANNON, Martin J., **Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents-3rd Ed.**, Sae Publications, USA, 2004.

GHAURI, Pervez – USUNIER, Jean-Claude (Eds.), **International Business Negotiations-2nd Ed.**, Pergamon, 2003.

GRIFFIN, Ricky W. – PUSTAY, Michael W., **International Business: A Managerial Perspective**, Addison Wesley Publishing Company, USA, 1996.

GUDYKUNST, William B. (Ed.), **Theorizing About Intercultural Communication**, Sage Publications, California, 2005.

GÜVENÇ, Bozkurt, **Kültürün ABC'si**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2004.

———, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

———, **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985.

İNKELES, Alex – SASAKI, Masamichi (Ed.), **Comparing Nations and Cultures: Readings in a Cross-Disciplinary Perspective**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.

- HODGETTS, Richard – LUTHANS, Fred **International Management-4th Ed.**, McGraw Hill, USA, 2000.
- , **International Management**, McGraw Hill Publication, USA, 1996.
- HOECKLIN, Lisa **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishers, 1996.
- HOFSTEDE, Geert, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations-2nd Edition**, Sage Publications, California, 2001.
- , **Organization of Transnational Corporations**, Routledge Publishing, USA, 1993.
- HUGHES, Michael – TAGGART, D. James (Eds.), **International Business: European Dimensions**, Academy of International Business, UK Chapter, 2001.
- INGLIS, David - HUGHSON, John, **Confronting Culture: Social Vistas**, Polity Press, UK, 2003.
- JANDT, Fred E., **An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community-4th Ed.**, Sage Publication, USA, 2004.
- , **Intercultural Communication: An Introduction-2nd Ed.**, Sage Publication, USA, 1998.
- KARTARI, Asker, **Farklılıklarla Yaşamak**, Ürün Yayınları, Ankara, 2001.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- KÖSE, Sevinç – ÜNAL, Aylin, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, İzmir Güven Kitabevi, İzmir, 2003.
- LEWIS, Jeff, **Cultural Studies: The Basics**, Sage Publications, London, 2004.
- MCCALL, Ian – COUSINS, John, **Communication Problem Solving: The Language of Effective Management**, John Wiley & Sons, England, 1990.
- MEAD, Richard, **Cross-Cultural Management Communication**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1993.
- MENEMENCİOĞLU, Tuğrul, **Farklı Ülkelerde Görevlendirilen Yöneticilerin Yaşadıkları Kültürlerarası İletişim Sorunları (yüksek lisans tezi)**, Danışman: Esin Can Mutlu, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2000.

- MORAN, Robert T. – RIESENBERGER, John R., **The Global Challenge**, McGraw-Hill Co., England, 1994.
- MUTLU, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999.
- ÖZBUDUN, Sibel, **Kültür Halleri: Geçmişte, Ötelerde, Günümüzde**, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2003.
- ÖZÇELİKEL, Hamdi, **Bir personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, Mess Eğitim Vakfı, 1994.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem, **Ailede İletişim ve Yaşam**, Pdrem Yayınları, Ankara, 2001.
- PAKSOY, Mahmut – ACAR, A. Cevat, **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:964, Eskişehir, 1999.
- PAREKH, Bhikhu, Çev. Bilge Tanrıseven, **Çok Kültürlülüğü Yeniden Düşünmek Kültürel Çeşitlilik ve Siyasi Teori**, Phoenix Yayınevi, 2002.
- PIETERS, Jan Nederveen, (Der.) Ayşe Öncü, Petra Weyland, **Mekan, Kültür, İktidar: Küreselleşen Kentlerde Yeni Kimlikler**, İletişim Yayıncılık, 2005.
- RUBENSTEIN, James M. – BACON, Robert S., **The Cultural Landscape: An Introduction to Human Geography**, West Publishing Co., USA, 1983.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat – TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SAMOVAR, Larry A. – PORTER, Richard E. (Eds.), **Intercultural Communication: A Reader**, Wadsworth Publishing Co., California USA, 1982.
- SAMOVAR, Larry A. – PORTER, Richard E. – JAIN, Nemi C., **Understanding Intercultural Communication**, Wadsworth Publishing Co., California, 1981.
- SARGUT, A. Selami, **Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.
- SCHNEIDER, Susan C. – BARSOUX, Jean-Louis, **Managing Across Cultures**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, England, 1997.
- SCHERMERHORN, John R. – HUNT, James G. – OSBORN, Richard N., **Managing Organizational Behaviour**, John Wiley & Sons Inc., USA, 1994.
- TARIM, Rahim, **Kültür, Dil, Kimlik: Behçet Necatigil'in Şiir Dünyası**, Özgür Yayınları, İstanbul, 2002.

- TERPSTRA, Vern – DAVID, Kenneth, **The Cultural Environment of International Business-3rd Ed.**, South-Western Publishing, 1991.
- TERZİ, Ali Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd., Ankara, 2000.
- TING-TOOMEY, Stella, **Communicating Across Cultures**, The Guilford Press, New York, 1999.
- TRIANDIS, Harry, **Culture and Social Behaviour**, McGraw Hill, USA, 1994.
- TÜRKDOĞAN, Orhan, **Kültür, Değişme ve Toplumsal Çözülme**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- UYGUR, Nermi, **Kültür Kuramı**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.
- ÜGEÖZ, Perihan, **Kültürlerarası İletişim**, Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul, 2003.
- WAGNER, John A. – HOLLENBECK, John R., **Organizational Behaviour: Securing Competitive Advantage**, Prentice Hall Inc., USA, 1998.
- YAYINOĞLU, Pınar Eraslan (Ed.), **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005.

SÜRELİ YAYINLAR

- AKINER, İlknur – ESİN, Nur – GİRİTLİ, Heyecan, “Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil”, **İTÜ Dergisi**, Mimarlık, Planlama, Tasarım, Cilt:4, Sayı:2, Eylül 2005.
- ASUNAKUTLU, Tuncer – SAFRAN, Barış, “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, **SBE Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt:6, Sayı: 1, 2004.
- AY, Canan, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yıl:2005, Cilt: 12 Sayı:2.
- BOJE, David M. – OSWICK, Cliff – FORD, Jeffrey D., “Language and Organisation: The Doing of Discourse”, **Academy of Management Review**, 2004, Vol.4.
- DENİZ, Nevin Döşoğlu, “Çokuluslu İşletmelerde İletişim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Öneri Dergisi**, Marmara Üniversitesi, SBE, Cilt:2, Sayı:5, Haziran 1999.

EROL, Metin, “Sosyal Entropinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cumhuriyet Üniversitesi, 2001, Cilt:2, Sayı:1.

GLINOW, Mary Ann Von – SHAPIRO, Debra L. – BRETT, Jeanne M., “Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams”, **Academy of Management Review**, 2004, Vol: 29, No:4.

KLEINER, Art, “Content:The Creative Mind”, **Strategy and Bussines**, Issue:23.

KÖSE, Sevinç – TETİK, Semra – ERCAN, Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yıl: 2001, Cilt:7, Sayı:1.

YÜKSEL Ahmet Haluk, “Bireyler Arası İletişime Giriş”, **Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları**, Anadolu Üniversitesi, No:96, Eskişehir, 1994.

İNTERNET KAYNAKLARI

Center For Spatially Integrated Social Science. <http://www.csiss.org/classics/content/13> (20 Kasım 2006)

Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr> (15 Kasım 2006)

TROMPENAARS, Fons, **The Cultural Factor in International Business**. http://www.onepine.info/FonsTrompenaars_Oxford.pdf (25 Kasım 2006)

HOFSTEDE, Geerts, **Cultural Dimensions** <http://www.geert-hofstede.com> (10 Ekim 2006)

BAHAR, Halil İbrahim, **Sosyoloji Nedir?** <http://www.usakgundem.com/makale.php?id=182> (24 Ekim 2006)

ÇAĞILTAY, Kürşat, **Culture and its Effects on Human-Computer-Interaction**, ((Eds.) P.Kommers & G.Richards, Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications (ED-MEDIA), Chesapeake, Seattle, USA, 1999, p.1626). www.metu.edu.tr/~kursat/culture-and-hci.doc (15 Kasım 2006)

DUNN, Patrick – MARINETTI, Alessandra, **Cultural Adaptation: Necessity for Global eLearning**. <http://www.linezine.com/7,2/articles/pdamca.htm> (15 Kasım 2006)

HALL, Edward T. – HALL, Mildred Reed, **Understanding Cultural Differences**, Intercultural Pres Inc., USA, 1990. (<http://books.google.com/>) (12 Kasım 2006)

- PETERSON, Mark F., **Culture Dimension Toolbook**, Florida Atlantic University, September 2001.
<http://www.collegeofbusiness.fau.edu/mgt/intbusns/peterson/Culture%20Dimension%20Toolbook%20R2.htm> (15 Kasım 2006)
- TROMPENAARS, Fons – TROMPENAARS, Alfons - HAMPDEN-TURNER, Charles, **Riding The Waves of Culture**, McGraw-Hill Professional, USA, 1998. <http://books.google.com/> (12 Kasım 2006)
- TROMPENAARS, Fons – HAMPDEN-TURNER, The Seven Dimensions Of Culture.
<http://www.7d-culture.nl/> (12 Kasım 2006)
- Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, **Eğitim Kılavuzu 1: Kültürlerarası Öğrenme**, Çev. Alper Akyüz, Avrupa Konseyi Yayınları, Strasbourg, 2000.
<http://www.training-youth.net/INTEGRATION/TY/Publications/tkits/tkit4/turkish/content.pdf>
(01 Kasım 2006)

DİZİN

-A-

Algılama, 6, 17, 20, 22, 57, 61, 62, 99,
100,102, 106
Alıcı, 3, 4, 5, 16, 17, 53, 54, 55

-B-

Bireysellik, 24, 26, 27, 30, 35, 44, 47,
66, 67, 98, 100, 103
Bürokrasi, 68, 69, 99

-Ç-

Çevre, 3, 4, 6, 9, 10, 12, 13, 19, 20, 21,
23, 28, 32, 40, 53, 55, 61, 63,

-D-

Din, 6, 8, 10, 11, 25, 43, 44, 45, 46, 78,
79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 98,
99, 100, 102, 103, 106
Dişil, 24, 27, 28, 53, 64, 66, 100
Durumsal, 33, 34

-E-

Emik, 17, 18
Eril, 27, 28, 57, 64, 66
Erillik, 24, 27, 29, 30, 64, 66, 67, 98,
103
Etik, 17, 18, 45
Etnomerkezcilik, 61
Evrensel, 7, 18, 33, 34,54, 56, 57

-K-

Kanal, 3, 4, 5, 68
Kaynak, 3, 4, 5, 6, 11, 15, 23, 25, 43,
45, 47, 49, 50, 53, 61, 66, 68, 69, 72,
88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97,
98, 99, 100, 101, 102, 103
Kavram, 2, 5, 6, 10, 11, 15, 22, 24, 27,
29, 47, 49, 52, 57, 58, 60, 75,
Kod, 3, 4, 5, 16, 60, 63, 64, 77
Kodlama, 3, 4, 60, 63
Kolektivizm, 24, 26, 35, 55, 64, 66, 70
Konfüçyan, 24, 29, 48

Kültürleme, 13

Kültürlenme, 13, 55

Kültürleşme, 13

-M-

Mesaj, 2, 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 17, 20,
22, 25, 53, 54, 55, 56, 57, 60
Model,3, 8, 15, 16, 17, 19, 23, 32, 33, 68,
99

-N-

Norm, 7, 8, 25, 32, 36, 47, 48, 49, 52,
60, 61, 103,
Nötr, 33, 35, 36, 57, 99

-O-

Odak, 27, 33, 37, 38, 39, 61, 62, 71,
100, 103

-Ö-

Övgü, 33, 37, 38

-P-

Paradil, 59

-S-

Simge, 5, 12, 20, 47, 49
Stereotip, 62, 63, 64

-T-

Teknoloji, 9, 11, 12, 15, 25, 53, 102,
103

-Y-

Yazılım, 6, 18, 23
Yönelimlilik, 40,41

-Z-

Zaman, 6, 8, 12, 13, 14, 18, 19, 20, 22,
23, 32, 38, 39, 47, 53, 54, 62, 70, 72,
98, 100, 102, 103