

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BİR İNSAN KAYNAKLARI
STRATEJİSİ OLARAK KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİ VE BU SÜREÇTE İLETİŞİMİN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olga BORİSSOVA

DANIŞMAN: Doç.Dr. Nilay Başok YURDAKUL

İZMİR-2011

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum **“ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BİR İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ OLARAK KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BU SÜREÇTE İLETİŞİMİN ROLÜ ”** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Olga BORISSOVA

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15 /09/2011 tarih ve 27/59 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Olga BORİSSOVA'nın aşağıda (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve aday 13/10/2011 günü saat 13.30 da 90 dak. süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/~~başarısız~~/düzeltmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle /~~oyçokluğuyla~~ karar vermiştir.



BAŞKAN

Doç.Dr.Nilay Başok Yurdakul

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐



ÜYE

Doç.Dr.Müjde Ker Dincer

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐



ÜYE

Doç.Dr.Lale Kabadayı

Başarılı ☒

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

Tezin Türkçe Başlığı : Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Bu Süreçte İletişimin Rolü

Tezin İngilizce Başlığı : Cultural Diversity Management as a Human Resources Strategy in Multinational Companies and Role of Communication in this Process

* 1. Yüksek Lisans Tezi savunma süresi asgari 45 azami 90 dakikadır.

2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) bilgisavarda doldurulmalıdır.

3. Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.

4. Yüksek Lisans Tez savunmasında üyelerden en az birinin E.Ü.Lisansüstü eğitim öğretim yönetmeliğinin 17(2) maddesi gereğince anabilim dışından olması zorunludur.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	XI
BÖLÜM 1: KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YERİ	1
1.1 KÜRESELLEŞME SÜRECİ.....	1
1.1.1. Küreselleşme Kavramı.....	1
1.1.2. Küreselleşmenin Boyutları.....	5
1.1.2.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu.....	5
1.1.2.2. Küreselleşmenin Siyasal Boyutu.....	8
1.1.2.3. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Boyutu.....	10
1.1.3. Küreselleşmenin Tarihçesi.....	13
1.2. KÜRESELLEŞMENİN SONUÇLARINDAN BİRİ OLARAK ÇOK ULUSLU İŞLETMELER	16
1.2.1. İşletmelerin Küreselleşme Süreci.....	16
1.2.2. Çokuluslu İşletme Kavramı.....	19
1.2.2.1. Çokuluslu İşletme Tanımları.....	19
1.2.2.2. Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi.....	22
1.2.2.2.1. Ticaret Dönemi.....	23
1.2.2.2.2. Sömürgecilik Dönemi.....	24
1.2.2.2.3. Ayrıcalıklar Dönemi.....	25
1.2.2.2.4. Uluslararası Dönem.....	26
1.2.2.3. Çokuluslu İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri.....	26
1.2.2.4. Çokuluslu İşletmelerin Türleri.....	28

BÖLÜM 2: ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	32
2.1. PERSONEL YÖNETİMDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	32
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavram ve Tanımlar.....	32
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	37
2.1.2.1. Tarım Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi.....	37
2.1.2.2. Önsanayi ve Sanayi Devrimi.....	38
2.1.2.3. Bilgi Toplumunda İKY: Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	40
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetiminin Farkları ve Benzerlikleri.....	42
2.1.4. İnsan kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi.....	46
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	48
2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yaklaşımı.....	49
2.2. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	52
2.2.1.Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri.....	52
2.2.2. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Ortaya Çıkaran Nedenler.....	54
2.2.3. Ulusal ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar ve Nedenleri.....	54
2.2.4. Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	56
2.2.4.1. Planlama.....	56
2.2.4.2. Organizasyon ve Kontrol.....	57
2.2.4.3. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Alma.....	57
2.2.4.4. Eğitim ve Geliştirme.....	60
2.2.4.5. İşgören Tutumları ve Motivasyon.....	62
2.2.4.6. Küresel İnsan Kaynaklarına Bir Örnek: Coca Cola.....	65

BÖLÜM 3: ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE BİR ÇEVRE FAKTÖRÜ OLARAK KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR.....	67
3.1. İŞLETMELERDE BİR ÇEVRE FAKTÖRÜ OLARAK KÜLTÜR.....	67
3.1.1. İşletme Çevresinin Tanımı.....	68
3.1.2. İç, Dış ve Uluslararası Çevrede Karşılaşılabilecek Faktörler.....	70
3.1.2.1. Politik Çevre.....	70
3.1.2.2. Ekonomik Çevre.....	71
3.1.2.3. Teknolojik Çevre.....	71
3.1.2.4. Sosyo-Kültürel Çevre.....	72
3.2. KÜLTÜR KAVRAMI.....	75
3.2.1. Kültür Kavramı ve Kültürün Tanımı.....	75
3.2.2. Kültürün Boyutları.....	79
3.2.3. Kültürün Sınıflandırılması.....	81
3.2.3.1. Maddi ve Manevi Kültür.....	81
3.2.3.2. Yerli ve Milli / Ulusal ve Küresel Kültür.....	82
3.2.3.3. Genel ve Alt Kültür.....	83
3.2.3.4. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür.....	83
3.2.4. Kültürün Özellikleri.....	83
3.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR.....	88
3.3.1. Kültürel Farklılıklar Tanımı.....	88
3.3.2. Kültürel Farklılıkların Unsurları.....	89
3.3.2.1. Dil ve İletişim.....	89
3.3.2.2. Din.....	92
3.3.2.3. Değerler, Normlar ve Kurallar.....	94
3.3.2.4. Eğitim.....	95
3.3.2.5. Simgeler.....	96
3.3.2.6. Hediye.....	97
3.4. KÜLTÜRLERARASI İŞETİŞİM VE SOSYO-PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLAR.....	97
3.4.1. Sosyal, Etnik/Kültürel Kimlik Kuramı.....	97

3.4.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı.....	98
3.4.3. Sosyal Sınıflandırma Kuramı.....	99
3.4.3.1. Biz ve Öteki.....	100
3.4.3.2. Önyargı.....	102
3.4.3.3. Kalıp Yargı.....	103
3.4.3.4. Etnostereotip ve Etnosantrizm.....	105
 BÖLÜM4: ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BU SÜREÇTE İLETİŞİMİN ROLÜ....	 107
4.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	107
4.1.1. Farklılık Kavramı.....	110
4.1.2. Farklılıkların Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi.....	111
4.1.3. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Nedenler.....	113
4.1.4. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimini Benimseme Düzeyleri ve Eşitlik Skalası.....	118
4.1.5. Farklılıkların Yönetiminde Üç Paradigma.....	120
4.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KURUM KÜLTÜRÜ.....	123
4.2.1. Kurum Kültürünün Tanımı.....	123
4.2.2. Kurum Kültürünün Öğeleri ve Boyutları.....	122
4.2.3. Kurum Kültürünün sınıflandırması.....	129
4.2.3.1. Baskın ve Alt Kültür.....	129
4.2.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür.....	131
4.2.4. Kurum Kültürünün Önemi ve Temel İşlevleri.....	131
4.2.5. Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki.....	134
4.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN KURUM KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞAN DAVRANIŞINA ETKİSİNİ ELE ALAN ÇALIŞMALAR.....	135
4.3.1. Yüksek-Düşük Bağlamlı Kültürler – Edward Hall.....	135
4.3.2. Trompenaars'ın Beş Kültür Boyutlu Kuramı.....	137
4.3.3. Hofstede'nin Kültürel Boyutları.....	140

4.4. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR BAĞLAMINDA ÇOK KÜLTÜRLÜLÜĞÜN BİREYLER VE İŞLETMELER ÜZERİNDE ETKİLERİ.....	148
4.4.1. Çok kültürlülük Kavramı.....	148
4.4.2. Kültürel Farklılıkların Bağlamında Çok kültürlülüğün Bireyler Üzerindeki Etkileri.....	151
4.4.2.1. Kültürleşme Süreci.....	151
4.4.3. Kültürel Farklılıkların Bağlamında Çok kültürlülüğün İşletmeler Üzerindeki Etkileri.....	153
4.4.3.1. Potansiyel Sorunlar.....	153
4.4.3.2. Potansiyel Üstünlükler.....	154
4.5. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ SÜRECİNDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR	155
4.5.1. Kültürel Farklılıklar Yönetimi.....	155
4.5.2. Kültürel Farklılıklar Yönetiminde Kullanılan Stratejiler.....	156
4.5.2.1. Kültürlerarası Farklılıkların Eğitimi Stratejisi.....	157
4.5.2.2. Kültürel Sinergi Yaklaşımı.....	162
4.5.2.3. ‘Kültürel Zeka’ Stratejisi.....	163
4.6.KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İLETİŞİM ROLÜ VE HALKLA İLİŞKİLER	164
4.6.1. İletişim Kavramı ve Genel İletişim Modeli.....	164
4.6.2. Örgütsel İletişim ve Örgütsel İletişimin Boyutları	166
4.6.2.1.Örgütlerde Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim.....	166
4.6.2.1.1. Örgütlerde Biçimsel İletişim.....	166
4.6.2.1.2. Örgütlerde Biçimsel Olmayan İletişim.....	167
4.6.2.2. Örgütlerde İletişim Türleri ve Araçları	168
4.6.3. Halkla İlişkiler ve Örgütsel İletişim.....	168
4.6.3.1.Halkla İlişkiler Kavramı.....	169
4.6.3.2.Çokuluslu İşletmelerde Genel ve Makro Düzeyde Halkla İlişkiler Fonksiyonları.....	171

4.6.3.3. Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıklar Bağlamında Çalışanlara ve Liderlere Yönelik Halkla İlişkiler ve İletişim Faaliyetleri.....	175
4.7. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.....	180
4.7.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	180
4.7.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ	180
4.7.3. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI	181
4.7.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	181
4.7.4.1. Araştırmanın Modeli	181
4.7.4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	181
4.7.4.3. Veri Toplama Yöntemi	181
4.7.4.4. Veri Değerlendirme Yöntemi.....	181
4.7.5. BULGULAR VE YORUM.....	182
4.7.5.1. İkincil Kaynaklardan Elde Edilen Bilgiler.....	182
4.7.5.2. Birincil Kaynaklardan Elde Edilen Verilere Dayalı Bulgular.....	185
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	192
KAYNAKÇA.....	201
ÖZET(TÜRKÇE).....	222
ÖZET (İNGİLİZCE).....	223

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İşletmelerin Küreselleşme Süreci.....	18
Tablo 2. Uluslararası Ticaretin ve ÇUŞ'ların Tarihsel Gelişimi.....	23
Tablo 3. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	42
Tablo 4. Farklı Boyutlarda Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetim..	44
Tablo 5. Örgütsel Kültür Tanımları.....	125
Tablo 6. Yeni Zelanda Çalışanları ile Endonezyalı Çalışanlar Arasında Potansiyel Çatışma Alanları.....	148
Tablo 7. Kültürlerarası Eğitim Programına İlişkin Süreler.....	161
Tablo 8. Kültürel Değerler ve Kültürlerarası İletişime Etkisi.....	179

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletme Çevresi.....	69
Şekil 2. Depolanmış ve Aktarılan Enformasyon İlişkisi.....	137
Şekil 3. Hofstede'nin Kültürel Boyutları (Türkiye).....	145
Şekil 4. Hofstede'nin Kültürel Boyutları (İskandinav Ülkeleri).....	145
Şekil 5. Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	147
Şekil 6. Kültürlerarası Eğitim Modeli.....	158
Şekil 7. İletişim Sürecinde Dört Öge.....	164
Şekil 8. Genel İletişim Modeli.....	165

GİRİŞ

Kültürel farklılıklar konusu son dönemlerde hem akademik alanda hem de iş dünyasında eskiye oranla daha fazla öne çıkan bir konu haline gelmiştir. Enformasyon teknolojilerinden güç alan küreselleşme süreci dünyayı küçültmeye devam ettikçe, kültürlerarası temas artmakta, eskiye oranla farklı kültürlerle ait daha çok insan hem bireysel hem de kurumsal düzeyde birbiri ile iletişim kurmakta ve beraber çalışmak zorunda kalmaktadır.

Bireysel düzeydeki kültürlerarası temaslar, artan ulaşım olanakları (sivil havacılığın gelişmesi, hızlı ve yaygın tren yolu ağları, okyanus aşırı deniz taşımacılığı vb.), kolaylaşan turizm hareketleri, enformasyon teknolojileri (web teknolojisi, sohbet programları, mobil ağlar, sosyal medya vb.) gibi olanaklar sayesinde sürekli artmaktadır. Kurumsal düzeydeki temaslar ise, küresel pazarın büyümesine paralel olarak faaliyet alanlarını sürekli genişleten işletmelerin farklı ülke pazarlarına hitap etmeye başlamaları sonucunda çokuluslu hale gelmeye başlamaları ile ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynağında çeşitlenmelerin ortaya çıkması doğal olarak kültürel farklılıkları da su yüzüne çıkartmaya başlamıştır. Tüm bu değişimin arkasında küreselleşme denen süreç yatmaktadır.

Küreselleşme 1960'lı yıllarda Marshall McLuhan'ın "Komünikasyonda Patlamalar" adlı kitabında bu süreç için "Global Köy" terimini kullanmasıyla literatüre girmesine rağmen, tarihsel anlamda çok eski köklere sahip bir toplumsal olgudur. Kimi yazarlara göre kökleri coğrafi keşiflere kadar dayandırılan küreselleşme, uluslararası ticaretin gelişmeye başladığı eski dönemlerden beri gözlemlenebilen bir olgu olmakla birlikte, özellikle 1960'lardan itibaren başlayan enformasyon devrimi, 1980'li yıllarda kişisel bilgisayarların ticarileşmesi, 1990'lı yıllarda internet ağının genişleme başlaması, 2000'li yıllarda ise Web 2.0 sürümünün internette yaygın bir teknoloji haline gelmesi ile birlikte tam bir küreselleşme sürecine doğru evrilmiştir.

Küreselleşme süreci ile birlikte uluslararası ticaret eskiye oranla belirgin bir biçimde artmış, ulusal ya da yerel pazar ile uluslararası pazar ayrımı ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu koşullar altında her zamankinden daha çok işletme birden fazla ülke toprağında çalışmaya, o ülkenin yetişmiş insan kaynağından yararlanmaya başlamıştır.

Kültürel çeşitliliğin kayda değer kültürel farklılıklar oluşturmadığı ülkelerde kültürel farklılıkların yönetimi henüz yeni bir konu iken, Amerika Birleşik Devletleri gibi dünyanın her yerinden göç alan ve kuruluş dönemlerinden beri beyaz Amerikalıların dışında, Asya, Afrika ve Latin Amerika gibi ülkelere yurttaşlara sahip olan ülkelere konu görece daha eskidir. Çünkü bu ülkelere kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunlar hem yurttaşlık düzeyinde hem de işletmeler düzeyinde çok daha öncesinden hissedilmeye başlanmıştır. Başka bir deyişle, ABD, Avustralya, İngiltere, Hollanda gibi ülkeler kendi içlerinde de küreselleşme sürecine doğrudan bağlantılı olmayarak bu tür sıkıntıları ve meydan okumaları deneyimlemişlerdir. Kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin literatürün önemli bir kısmının ABD ve benzeri yapıya sahip ülkelere çıkması bu nedenle şaşırtıcı sayılmamalıdır.

Kültürel farklılıkların yönetiminin, bugün rekabet avantajını artırmayı hedefleyen işletmeler için bir zorunluluk haline geldiği söylemek olanaklıdır. Bu noktada, kendi toprakları içerisinde kültürel çeşitlilikten kaynaklanan farklılık çatışmalarını yaşamayan işletmeler akla gelmektedir. Bu durum, o işletmeyi bu tür bir çalışma ve çaba alanından muaf tutabilir mi sorusunun yanıtı gün geçtikçe daha güçlü bir ‘hayır’ olmaktadır. Bunun bazı nedenleri vardır.

İlk olarak 1970’li yılların başlarında dünya ekonomisinin OPEC’le ve Başkan Nixon’un doları dalgalandırmasıyla uluslararası olmaktan çıkıp uluslararası hale gelmesi¹, hammadde, ara mal ya da kredi/finans kaynakları bakımından dış pazarlar ile iş yapmakta olan işletmeleri uluslararası ilişkilere her zamankinden daha çok bağımlı ve hassas hale getirmiştir.

İkinci olarak ulusal/yerel ile uluslararası pazar ayrımı giderek ortadan kalkmaktadır. Yalnızca iç pazarı hedefleyen bir işletme bile, dış pazarlardan gelen yabancı rakiplere karşı rekabet etmek zorunda kalmakta ve hayatta kalabilmek için dış pazarlara yönelmektedir.

Üçüncü olarak yine küreselleşme yüzünden çok daha hareketli ve değişken hale gelen ekonominin krizlerinden sağ çıkabilmenin bazen tek yolu, krizden o denli

¹ Peter F. DRUCKER, **Yeni Gerçekler**, Çev: Birtane Karanakçı, 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 2000, ss. 117-118.

etkilenmeyen verimli dış pazarlara yönelmektir. Sözelimi, Türkiye’de yaşanan 2001 krizi sırasında ve sonrasında KOBİ’lerin büyük bir bölümü varlıklarını sürdürebilmek için dış pazarlara açılmak ve uluslararası bir rekabet ortamında iş yapmak zorunda kalmışlardır.

Bu ve benzeri nedenler, işletmeleri farklı ülkelerde farklı kültürlerde temas etmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda, işletmelerin insan kaynağı bazen bilinçli bir seçimin sonucu olarak (rekabet avantajı elde etmek için) bazen de mecburiyetten çeşitlenmeye doğru gitmektedir. Dünyanın farklı ülkelerinden gelen insanların beraber çalışmaları doğal olarak kolay değildir. Bu durum farklı alt kültürlerden gelen aynı ülke yurttaşları için bile geçerlidir. Böyle bir iş ortamında, çeşitlenmenin bir kültürlerarası farklılık çatışmasına mı yoksa yaratıcı ve etkin çözümler üreten bir iş ortamına mı dönüşeceği önemli ölçüde üst yönetim tarafından benimsenen kültürlerarası yönetim stratejilerine bağlı gözükmektedir.

Yukarıda belirtilenler ışığında bu tez çalışması, problemi dört bölümde ele almaktadır. Birinci bölümde, küreselleşme süreci, küreselleşmenin boyutları ve küreselleşme sürecinden önemli ölçüde etkilenen çokuluslu işletmeler ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi başlığı altında, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımlar, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve onu ortaya çıkaran nedenler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, çokuluslu işletmelerde bir çevre faktörü olarak kültür ve kültürel farklılıklar ele alınmış, bu doğrultuda öncelikle işletmenin politik, ekonomik, teknolojik çevreleri irdelenmiş, ardından sosyo-kültürel çevre ele alınmıştır. Sosyo-kültürel çevre çatısı altında, kültür kavramı tanımlanmış, kültürün boyutları ve sınıflandırılması ortaya konmuştur. Daha sonra kültürel farklılıklar bağlamında, dil, din, değerler, normlar, eğitim ve simgeler gibi kültürel farklılık unsurları sıralanmıştır. Bundan sonraki aşamada, kültürlerarası iletişim ve sosyo-psikolojik yaklaşımlar irdelenmiştir.

Son bölüm olan dördüncü bölümde, çokuluslu işletmelerde bir rekabet aracı olarak kültürel farklılıkların yönetimi ve bu süreçte iletişimin rolü ortaya konmuştur. Bu çerçevede, farklılıkların tanımı, farklılıkların yönetimi, farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran nedenler ve farklılık yönetimi ile kültürel farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki sırasıyla incelenmiştir. Dördüncü bölümde incelenen başka bir konu da çokuluslu işletmelerde kurum kültürüdür. Kurum kültürü bağlamında, kurum kültürünün boyutları, sınıflandırılması, kurum kültürü ile insan kaynakları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Ayrıca kültürel farklılıkların örgüt kültürü ve çalışan davranışına etkisini ele alan çalışmalar ortaya konmuştur. Daha sonra çok kültürlülük konusu ele alınmış ve çok kültürlülüğün bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede kültürel farklılıkların yönetimi ve halka ilişkilerin kültürel farklılıkların yönetimindeki rolü hem stratejik düzeyde hem de iletişim uygulamaları düzeyinde ele alınmıştır. Dördüncü bölümün sonunda, çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin bir araştırma yapılmıştır.

Son olarak, literatür taramasından ve araştırmadan elde edilen bulgular, tezin sonuç kısmında sentezlenmiş ve öneriler ayrıntılı bir biçimde ortaya konmuştur.

BÖLÜM 1: KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YERİ

1.1. KÜRESELLEŞME SÜRECİ

Küreselleşme süreci dünyayı derinden etkileyen ve farklı sonuçlar ortaya çıkaran bir süreçtir. Birçok yazar, çokuluslu işletmeler ile küreselleşme süreci arasında doğrudan ve karşılıklı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Buna göre, çokuluslu işletmeler küreselleşme sürecinin bir parçası ve sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çokuluslu işletmeler bir yandan küreselleşme sürecini hızlandıran bir etki yaratmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı çokuluslu işletmeleri daha iyi anlamak için öncelikle küreselleşme sürecini incelemek yerinde olacaktır.

1.1.1 Küreselleşme Kavramı

Toffler'a göre, değişim, tarih boyunca insanoğluna eşlik eden bir olgu olmasına rağmen kendisini özellikle son üç yüz yılda daha çok hissettirir olmuştur. İnsanlık tarihinin son ellibin yılı, altmışiki yıllık yaşam sürelerine bölündüğünde, sekizyüz yaşam süresi ortaya çıkar. Bu sekizyüz yaşam süresinin altıyüzellisi mağaralarda geçmiştir. Yazı sayesinde, son yetmiş yaşam süresinde, insanoğlu birikimlerini diğer kuşaklara aktarmaya başlamıştır. Zamanı ölçmek kesin olarak son dört yaşam süresi boyunca mümkün hale gelmiştir. Elektrikli motor, son iki yaşam süresinde, günümüzde kullandığımız çoğu eşya, son yaşam süresinde bulunmuştur. sekizyüzüncü yaşam süresi insanlığın diğer tüm yaşam süreleriyle bağını koparışını simgeler¹. Son yaşam süresinin insanlık tarihinin diğer yaşam süreleriyle bağını koparabilecek ölçüde hızlı ve kökten bir değişime sahne olmasında enformasyon teknolojilerinden de güç alarak etki alanını genişleten küreselleşme olgusunun da payı olduğu söylemek yanlış olmayacaktır.

Küreselleşme bilgi toplumuna geçiş sürecinde en çok tartışılan kavramlardan biridir. Yeryüzündeki tüm ülkelerin bilgi toplumuna geçtiğini söylemek oldukça zordur ama hemen hemen her ülkenin küreselleşme olgusundan olumlu ya olumsuz şekilde etkilendiğini söylemek mümkündür. Küreselleşme aynı zamanda bir süreç olmasından

¹ Alvin TOFFLER; **Şok: Gelecek Korkusu**, Çev: Selami Sargut, 4. Basım, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 23

dolayı tanımlanması zor bir kavramdır. Bu durum kavramın zaman içinde farklı anlamlar kazanabileceği ve farklı şekillerde yorumlanabileceğini göstermektedir. Bundan yirmi yıl önce küreselleşmeye yüklenen anlamlar ile günümüzde yüklenen anlamlar farklı olabilmektedir. Sözgelimi küreselleşme kavramına ilk dönem yaklaşımlar genellikle sürecin ulus devletlerin sonunu getireceği yönünde iken günümüzde bu tahminin doğru olmadığı en azından yakın gelecekte gerçekleşmesinin mümkün olmadığını göstermektedir. Hatta bazı yazarlara göre, ulus devletler süreçle birlikte daha korunaklı hale gelmek için ekonomik ve siyasal önlemler almaya çalışmaktadırlar. Ancak sonuç olarak, küreselleşmeye zaman içinde farklı anlamlar yüklense de kavramın özünde değişim vardır.

Hem ekonomik, hem siyasal hem de kültürel alanlarda yaşanan ve insanları ‘zihin karışıklığı’ içinde bırakan bu değişimler ‘küreselleşme’ olarak adlandırılmakta², tüm dünyanın bir tek yer olarak billurlaşması ve küresel-insani bir durumun ortaya çıkışı şeklinde tanımlanmaktadır³.

Ekonomik olayların küreselleşmenin ve bunun oluşturduğu yeni durumun, genellikle 1960’lı yıllarda ortaya çıktığı düşünülmektedir. ‘Küresel’ kavramı ilk defa, Marshall McLuhan’ın, ‘Komünikasyonda Patlamalar’ adlı kitabında, ‘Global Köy’ terimini kullanmasıyla literatüre girmiştir. Kavram, 1980’lere doğru Harvard, Stanford, Colombia gibi Amerikan işletme okullarında kullanılmaya başlanmış, aynı yıllarda uluslararası ekonomik kuruluşların yayınlarında kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın kendisi eski olmakla birlikte ancak 1990’lı yıllarda uluslararası ekonomik, politik, sosyal ve siyasal süreçleri tanımlamak amacıyla akademik dilde kullanılmaya başlanmıştır⁴. Küreselleşmeyi, ekonomik bir olgu ya da süreç olarak ele alan yazarlar bulunmaktadır. Sözgelimi Schneider’e göre küreselleşme, genellikle tek bir küresel ekonomi oluşturmaya çalışan çağdaş süreçler – özellikle sermaye akışları, mal ve bilgi akışları – toplamdır. Tutar’a göre, küreselleşme kavramının temelinde ‘yeni bir

² Nilüfer EROL, Küreselleşme Sürecinde Örgütleri Yeniden Düşünmek, **Akademik Bakış**, Cilt: 4, Sayı: 7, Kış, 2010, s.80

³ Erol MUTLU, **Televizyon ve Toplum**, TRT Genel Sekreterlik Basım ve Yayın Kurulu Ofset Tesisleri, Ankara, 1999. s. 44.

⁴Hasan TUTAR, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.21

ekonomik düzen' fikri yatmaktadır. Şenkal ise küreselleşmeyi, devletlerin ekonomik açıdan birbirlerine bağımlı hale gelmesi olarak tanımlamaktadır⁵.

Küreselleşmeye kavramsal bir içerik kazandıran R.Robertson, bu karmaşık tarihsel-zamansal yolu birkaç evreye ayırmaktadır⁶:

- Oluşma Dönemi (15.yüzyıl başlarından 18.yüzyıl ortalarına kadar süren dönem): Ortaçağın ulus aşırı siteminin çözülmesi ve ulusal toplulukların başlangıcı, birey kavramının ve insanlığa ilişkin fikirlerin vurgulanması, güneş merkezli bir dünya kuramı ve modern coğrafyanın başlangıcı
- Başlangıç Evresi (18.yüzyıl ortalarından 1870'lere): Türdeşik üniter devlet fikrine keskin bir kayma, uluslararası ilişkilerde biçimselleşme, standartlaşmış yurttaş birey kavrayışı, ulusalcılık konuları
- Kalkış Evresi (1870'lerden 1920 ortalarına): Kabul edilebilir bir ulusal toplum çerçevesi
- Hegomanya Savaşımı Dönemi (1920'lerin başından 1960 ortalarına): Küreselleşme süreci koşullarına ilişkin tartışmalar ve savaşlar
- Belirsizlik Evresi (1960 ortalarından günümüze): Maddecilik sonrası, çok kültürlülük, çok etniklilik, sivil toplum

Görüldüğü üzere küreselleşme sürecinin kökenleri eskilere dayanmasına karşın sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik yaşam üzerindeki doğrudan etkilerinin belirginleşmesi ve politik sistemlerin yeniden yorumlanmasına yol açması nedeniyle özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren en fazla tartışılan ve üzerinde fikir yürütülen kavramlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır⁷. Verilen tanımlardan da görüldüğü üzere, küreselleşme ile ilgili literatürü incelediğimizde hâlâ net bir küreselleşme tanımı bulunmadığı görülmektedir. Birçok yazar küreselleşmenin son derece karmaşık bir kavram olduğunu konusunda uzlaşmaktadırlar. Baki Murat, kavramın yoğun ve kaygısızca birden çok anlamlarda kullanılmasının işi iyice karmaşık hale getirdiğini

⁵ Oya AYTEMİZ SEYMEN, Tamer BOLAT, Küreselleşme Olgusuna Genel Bir Bakış; **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005, s.4

⁶ Erol MUTLU, **a.g.e.**, ss. 44-45.

⁷ Fikret TOKSÖZ, Ali Ercan ÖZGÜR, Öykü ULUÇAY, Levent KOÇ, Gülay ATAR, Nilüfer AKALIN, **Yerel Yönetim Sistemleri: Türkiye ve Fransa, İspanya, İtalya, Polonya, Çek Cumhuriyeti**, Tesev Yayınları, İstanbul, 2009, s.8

belirtmektedir. Kavram üzerinde bir çeşit kör dövüşü yaratan bu durum onun önünde durulamaz bir varlıkmiş gibi fetişleşmesine neden olmakta ve küreselleşme olgusunun sosyal ve kültürel alanları etkileyen diğer unsurlarının da göz ardı edilmesine yol açmaktadır⁸. İşte bu noktadan Giddens'in küreselleşmenin tek bir süreç olmadığını belirterek küreselleşmeyi çelişkili ya da birbirine zıt etkenlerin devreye girdiği bir süreç olarak tanımladığını anımsamak gerekmektedir. Giddens "Küreselleşme bir gerçekliktir ve sonuçları her yerde kendini hissettirir. Küreselleşme yalnızca 'orada', bireyden uzak yerlerde olan şeylerle ilgili değildir, aynı zamanda o, 'burada' fenomeni olup, dünyadaki bütün insanların yaşamlarının mahrem, kişisel yönlerini etkiler ve bütün toplumları dönüştürür⁹ demektir. Buradan yola çıkarak, küreselleşmenin ekonomik olduğu kadar, sosyo-kültürel ve psikolojik boyutlarının olduğunu ve yalnızca ülkelerin ya da toplumların değil bireyin günlük sıradan yaşamlarını da dönüştüren bir kavram olduğunu anlamak gerekmektedir.

Aktan ve Şen, küreselleşmenin genellikle ekonomik yüzüyle öne çıkmasına rağmen siyasal ve sosyo-kültürel boyutların da olduğunu belirtmekte ayrıca kavramı ülkeler arasındaki ideolojik kutuplaşmaların sona ermesi, teknolojideki hızlı değişim sonucunda ülkelerin gerek ekonomik, gerekse siyasal ve sosyo-kültürel açıdan birbirlerine yakınlaşmaları olarak tanımlamaktadırlar¹⁰. Akın ise, kavramı, "ülkeler arası iktisadi, sosyal ve siyasal iliksilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslar arası ilişkilerin yoğunlaşması gibi birbirleri ile bağlantılı konuları içeren bir kavram" olarak tarif etmektedir¹¹. Cheshkov ise küreselleşme kavramının küresel topluluğun farklı elementlerinin içiçe geçme süreçlerine gönderme yaptığını savunmaktadır¹².

Sonuç olarak küreselleşme, ona neresinden bakarsanız bakın, modern varoluşun bir gerçekliğidir. Sil'vestrov'a göre geri döndürülemez bir süreç ve dünyanın

⁸ Baki MURAT, **Küreselleşen Sermayenin Kültür Aşkı**, Kültürel Yapılanma Grubu, Seminer Serileri, Melbourne, Kasım 2003, s. 2

⁹ Anthony GIDDENS, *Modernliğin Sonuçları*, Çev. Ersin Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1994, s. 62.

¹⁰ Coşkun Can Aktan ve Hüseyin Şen, *Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye*, TOSYÖV Yayınları, Ankara: 1999. s. 2

¹¹ Bahadır, AKIN, *Yeni Ekonomi Strateji Rekabet ve Teknoloji Yönetimi*, Konya, Çizgi Kitabevi, 2001, s.77

¹² Marat CHESHKOV, *Globalizaciya: Suschnost, Nyneshnyaya Faza, Perspektivy*, **Pro et. Contra: Problemy Globalizacii**, Osen, 1999, s.121

gelişmesinin kaçınılmaz kaderi olarak iyi ya da kötü sıfatlarla tarif edilmesi mümkün olmayan bir olgudur¹³. Tarihsel kökleri olan ve toplumu birçok açıdan değiştiren bu karmaşık bir süreç, farklı boyutları itibariyle ele alınmaz ise, sağlıklı bir değerlendirme yapılamaz.

1.1.2. Küreselleşmenin Boyutları

Küreselleşme çok boyutlu bir süreç olduğundan dolayı, bu sürecin tek bir boyuta indirgenerek incelenmesi, kavramın anlaşılmasını zorlaştıracaktır. Bu nedenle küreselleşme sürecinin ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel boyutlarının bir arada incelenmesi uygun görülmüştür.

1.1.2.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu

Doğan “Küreselleşmeye şöhret ve aktüalite kazandıran sosyolojik evrim değil, ekonomik boyuttur¹⁴” derken küreselleşmenin popülerliğini, dünya ekonomik sistemi üzerinde yaptığı değişimlere bağlamaktadır.

1980 yılından sonra büyük bir ivme kazanan ekonomik küreselleşmeyi Birleşmiş Milletler istatistikleri de doğrulamaktadır. Buna göre toplam dünya ticareti, 1960 yılında 266 milyar dolar iken, 1986 yılında 4.334 milyar dolara ulaşmış, ortalama büyüme oranı ise yıllık %10.89 civarında gerçekleşmiştir. Dünya ticaret hacmindeki bu gelişme, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra, ülkeler arasında çok büyük anlaşmazlıkların olmaması ve ulaşım, iletişim teknolojilerinde meydana gelen büyük ilerlemelere ve taşıma maliyetlerinde oluşan önemli düşüşlere bağlanmaktadır. Üretimin küreselleşmesinin yanı sıra mali sistemlerin küreselleşmesi de ekonomik küreselleşmenin ikinci ayağını oluşturmaktadır¹⁵. Bu koşullar altında, ekonomik ilişkiler giderek artan bir karşılıklı sınır ötesi bağımlılığa, ürün/hizmet ve para piyasalarının

¹³ Sergey SILVESTROV, Globalnaya Modernizaciya: Posledstviya Dlya Cheloveka i Obschestva, **Obschestvo i Ekonomika**, Sayı: 5-6, Yıl: 2000, s. 223

¹⁴ İsmail DOĞAN, **Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar**, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000. s. 122.

¹⁵ Cavit YAVUZ, Deniz SİVRİKAYA, Küreselleşmenin Aktörlerinden Çokuluslu Şirketler ve Yönetişim, s.1-24, s.10, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim6.pdf>

bütünleşmesine doğru evrilmektedir¹⁶. Küresel ekonominin bazı aktörleri bulunmaktadır. Drucker’a göre uluslararası ekonomide dört birim vardır. Bu birimler kısmen bağımlı değişkenlerdir. Birbirlerine hem karşılıklı olarak bağlı ve karşılıklı olarak bağımlı ama birbirini kontrolü altında değildirler: Bunlar; 1.Ulusal devlet (Hala etkili olmasına rağmen gücünü iki numaralı güce devretmektedir.) 2. Kuzey Amerika, Avrupa Birliği, Japonya merkezli Uzakdoğu 3. Enformasyon merkezli para kredi ve yatırım akışlarıyla oluşan özerk dünya ekonomisi, 4. Uluslararası şirketler olarak sıralanabilir¹⁷.

Bu aktörlerin oluşturduğu sahnede, günümüz ekonomik küreselleşmesi, ulusal ekonomilerin, ticari engellerin kaldırılması ya da azaltılması yoluyla uluslararası ekonomilerle bütünleşmesini, doğrudan dış yardımı, kısa vadeli sermaye akışını, uluslararası insan, işgücü, teknoloji ve bilgi akışını kapsayan bir çerçeve olarak işlev görmektedir¹⁸. Ekonomik küreselleşmenin kendine özgü bazı karakteristikleri vardır. Sözgelimi, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, dünya Gayrisafi Yurtiçi Hasılası (GSYİH) altı kat artmışken, dünya ticari eşya ihracatı yirmi kat artmıştır. Ticari eşyanın yanında, benzer bir artış mamul mallar ve hizmetler ihracatında da yaşanmıştır. Savaş sonrası dönemde dünya ticaretindeki bu artışın temel nedenlerinin başında ticaretin önündeki vergi, tarife ve kısıtlamaların hızlı bir şekilde düşürülmüş olması ve söz konusu dönemde gelişmiş ülkelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin de dünya ticareti içerisinde önemli bir rol üstlenmeleri gelmektedir¹⁹. Sermaye hareketleri de belirgin bir karakteristiğe sahiptir. Akışkanlık artmış, dünya finans piyasaları tarihte ilk kez birbiri ile bütünleşmiştir²⁰. Sözgelimi, Naisbitt, “Londra’da bir Türk tarafından satın alınan Kore hissesenet ve tahvilleri, Kore ekonomisinin mi, Britanya ekonomisinin mi, yoksa

¹⁶R. NARULA, J. H. DUNNING “Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries,” **Oxford Development Studies**, 2000, Vol. 18, No: 2, ss. 141-142

¹⁷ Peter F. DRUCKER, **a.g.e.**, s. 118.

¹⁸ Serdar ÖZTÜRK, Küreselleşme ve Küresel Ekonomik Kriz: Krizin Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerine Etkilerinin Karşılaştırmalı Analizi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2010/1, Sayı:11, s. 25

¹⁹ Fırat BAYAR, Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, __, Sayı: 32, s. 27

²⁰ Mustafa Kemal AKAYIN, Küreselleşmenin Kentsel Politika Üzerine Etkileri, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2004, s.6

Türk ekonomisinin mi sayılacak?”²¹ şeklinde bir soru sorarak sermaye hareketlerinin karmaşasına ve iç içe geçmişliğine dikkat çekmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen ekonomik bloklar ortadan kalmış değildir. Dünya ekonomisinin yönlendiren merkezler, kendi aralarında bölgesel bütünleşmeye ya da bloklaşmaya gitmektedirler. Uluslar arası ticaret blokları şunlardır²²:

1. ASEAN (Association of South East Asian Nations-Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği) Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland ve Brunei
2. NAFTA (North American Free Trade Area- Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi) A.B.D, Kanada ve Meksika
3. EU (European Union) Avrupa Birliği
4. Diğer Bloklar: EFTA (Avrupa Birliği dışında kalan ülkeler) Güney Amerika’da LAIA, Orta Amerika’da CACM ve CARICOM, Afrika’da UDEAC, Türkiye’nin üye olduğu KEİB (Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesi)

Küresel ekonominin bir diğer bir önemli karakteristiği ise, çok uluslu şirketlerdir. Bu şirketlerin iş hayatı, yatırım ve ticaretteki güç ve etkileri 1980 ve 1990’larda önemli boyutlara ulaşmıştır²³. Baldock, Amerikan şirketlerinin dışa açılımını şu şekilde anlatmaktadır²⁴: “...İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra şirketler, milliyetçi hükümetlerin kısıtlamalarından kurtulmuşlardı, böylece yeni piyasaların daha fazla ölçek ekonomisi arayışı içinde diğer ülkeleri gezebiliyorlardı. İkinci Dünya Savaşının ardından Amerikan şirketlerinin dış ülkelerdeki yatırım defteri, 1946’da yedi milyar doların hemen üzerinden, 1970’te yetmiş milyar doların üstüne, 1997’de bir trilyon doların üstüne çıkmıştır”

Bugün bazı çok uluslu işletmelerin bütçelerinin bazı ülke bütçelerinden daha fazla olduğu söylenmektedir.

Sonuç olarak ekonomik küreselleşmenin, özellikle, finans piyasaları, doğrudan yabancı sermaye, dış ticaret ve emek piyasaları olmak üzere, dört alanda geliştiği

²¹ J. Naisbitt, P. Aburdene, NAISBITT, John- ABURDENE Patricia; **Megatrends 2000: Değişen Dünyada 1990’ların On Hedefi**, Çev: Erdal Güven, Form Yayıncılık, İstanbul,1990., s. 18.

²² Cem M. KOZLU, **Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 48-50

²³ <http://www.genbilim.com/content/view/1662/89/>, E.T.: 15.12.2010

²⁴ Rober BALDOCK, **Büyük Şirketler Yok Oluyor?**, Çev. Berat Çelik, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2002., s. 50

söylenebilir. Öte yandan küreselleşme ile pazarların serbestleştirildiği, ürün ve hizmetlerin standart hale getirildiği ve üretim miktarlarında büyük artışlar sağlandığı, maliyetlerde önemli düşüşler ve verimlilikte önemli yükselişler kaydedilerek dünya kaynaklarının daha etkin kullanımını hedeflendiği ileri sürülmektedir. Küreselleşmenin ekonomik boyutunun her zaman ekonomik refah getirmediği, eşitsizlik ve adaletsizliğe de neden olduğuna ilişkin pek çok görüşün bulunduğu da açıktır²⁵. Küreselleşmenin ekonomik boyutu, küresel genişlemenin başlangıcı ve motor gücü olsa da tek boyutu değildir. Küreselleşme siyasal yapıda da değişikliklere yol almaktadır.

1.1.2.2. Küreselleşmenin Siyasal Boyutu

Küreselleşme kavramının uluslararası siyasi yazına girdiği tarih, 1970'li yılların başlarıdır. Bu yıllardan sonra dünya sisteminin sadece devletlerden ve devletlerin kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemek için oluşturdukları kurumlardan ibaret olmadığı görülmeye başlanmıştır. Uluslararası kuruluşlar ve şirketler de, birer küresel aktör olarak devletlerarası ilişkilere müdahale eden ögeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar ulusal ve uluslararası arenada sosyal ve politik kararlar alabilen, aldığı kararları uygulatabilen "güç ilişkileri" sisteminin temel unsurlarıdır²⁶. Geçtiğimiz dönemde siyasal küreselleşmeyi hızlandıran en önemli olaylardan biri de 1989 sonrasında Sovyetler Birliği'nin çöküşüdür. Böylelikle iki kutuplu dünya tek kutuplu hale gelmiş, göreceli olarak sermayenin önündeki politik engeller ortadan kalkmıştır. Bu durum uluslararasılaşma kavramı yerine küreselleşme kavramının kullanılmasını kolaylaştıran bir etki de yaratmıştır²⁷. Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile birlikte, kapitalizm dünya uluslarının karşısına yarıştan galip ayrılmış ve meşruluğunu kanıtlamış bir ekonomik düşünce sistemiymiş gibi çıkmış, serbest piyasa kapitalizmini ve uluslararası ticareti savunan neo-liberalizm akımları küresel düzeyde daha çok rağbet görmeye başlamıştır. Küresel düzeyde gerçekleşen ekonomik benzeşme siyasal benzeşmeyi de kolaylaştırmıştır.

²⁵ Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Hüseyin ÇEKEN, Küreselleşmenin Boyutları ve Bu Süreçte Etkili Olan Faktörlerin Analizi; **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005, s.34

²⁶ Kamil Necdet AR, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Ücretlerin Gelişimi**, Kamu-İş, Ankara, 2007, s.64

²⁷ Melehat KUTUN, Küreselleşme ve Kamu Yönetimi: Türkiye Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin, 2005, s.21

Siyasal küreselleşme, günümüz dünyasında siyasi güç, otorite ve yönetim biçimlerindeki yapısal dönüşüm olarak tanımlanabilir. Söz konusu yapının dört temel aktörü vardır; Ulus devlet, devletler-üstü kurumlar, yerel yönetimler ve sivil toplum. Küresel siyaset bu kurumların karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenmektedir²⁸. Kimilerine göre, bu süreçte, herkese ayrı bir demokrasiden çok, herkesin kabul ettiği bir demokrasi arayışı önem kazanmaktadır. Bu süreçte, katılımcı demokrasi, insan haklarına saygı ve bu sorumluluğun farkında olma bilinci artmaktadır²⁹. Kadın-erkek eşitliğinin sağlanması, iş gücüne, toplumsal ve politik yaşama katılım oranlarını niceliksel ve niteliksel olarak erkeklerle benzer bir düzeye çekmek için düzenlemeler yapılmaktadır. Bunun dışında, sürekli ekonomik büyüme, sosyal kalkınma, çevresel koruma ve sosyal adalete dayalı olarak yoksulluğun yok edilmesi, kadınların ekonomik ve sosyal kalkınmaya dahil edilmesini, insan merkezli sürdürülebilir kalkınmanın gibi kavramlar gündemi meşgul etmektedir³⁰. Siyasal küreselleşme ile birlikte, insan hakları, demokrasi gibi kavramlar ulusal düzeyden çıkarak dünya genelinde kabul görmeye başlamıştır³¹. Artık IMF, Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü, G7 ve Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, Lahey Uluslararası Suçlar Mahkemesi gibi kurumlar yasal düzenlemelerle uluslar arası bir hukuk meydana getirmektedir. Mal, sermaye, hizmetler, işgücü, haklar ve son dönemde fikirlerin serbest dolaşımının önündeki engelleri ortadan kaldırmak için yeni anlaşmalar ve hukuksal yaptırımlara doğru gidilmektedir³². Ancak kimilerine göre, siyasal küreselleşme, ekonomik küreselleşmenin önünü açan, dünyayı tek bir pazar haline getirmeye çalışan bir politik değişim sürecidir. Demokrasi, insan hakları, sivil toplum, kadın erkek eşitliği gibi kavramlar ancak küresel kapitalizm açısından anlamlı olduğunda ve tüketimi sağlamaya devam ettiğinde ciddiye alınan, aksi takdirde sistem tarafından çok da önemsenmeyen yapay gündem konuları olarak kalmaktadır.

²⁸ Fırat BAYAR, **a.g.m.**, s. 28

²⁹ Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Hüseyin ÇEKEN, **a.g.e.**, s. 35

³⁰ Fikret TOKSÖZ, Ali Ercan ÖZGÜR, Öykü ULUÇAY, Levent KOÇ, Gülay ATAR, Nilüfer AKALIN, **Yerel Yönetim Sistemleri: Türkiye ve Fransa, İspanya, İtalya, Polonya, Çek Cumhuriyeti**, TESEV Yayınları, İstanbul, Ağustos, 2009, ss.10-11

³¹ Tamer BOLAT, Oya Aytemiz, SEYMEN, Hüseyin ÇEKEN, **a.g.e.**, s. 35

³² Fikret TOKSÖZ ve diğ., **a.g.e.**, s.12

1.1.2.3. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Boyutu

Küreselleşme olgusunun hem tarihsel gelişimine hem de yapısına bakıldığında önemli ölçüde ekonomik bir fenomen olduğunu görmek mümkündür. Eğer sermaye açısından ekonomik bir anlam ifade etmeseydi, küreselleşme denen olgunun bu hızda ve bu etkide yayılabileceğini düşünmek zor olabilirdi.

İşte bu ekonomik kökenleri nedeniyle küreselleşme dar anlamda finans piyasalarının etkinliği şeklinde algılanmaktadır. Bütün bunlara rağmen, sürecin ekonomik olduğu kadar sosyo-kültürel bir olgu olduğu da akıldan çıkarılmamalıdır³³. Robertson da olup biteni açıklamada ekonominin gölgesinde kalmış olan kültürün aslında ne kadar önemli olduğunu şu sözleri ile vurgulamaktadır³⁴:

“Ekonomik meseleler toplumlar arasındaki ilişkilerde ve çeşitli ulus ötesi ilişki biçimlerinde çok önemli olsalar da, bunların büyük ölçüde kültürel olumsuzluklara ve kültürel kodlamaya tabi olduklarını giderek daha fazla fark etmeye başladık. ... Ulusal olarak örgütlenmiş toplumlar arasındaki düşmanlıktan dostluğa doğru uzanan ilişkilerin çoğunu yapılandıran ve biçimlendiren şeyin özünde kültürel bir doğaya sahip olduğu giderek daha da açık hale gelmektedir”.

Robenson’un da belirttiği gibi, ulus devletler arasındaki ilişkilerin niteliği önemli ölçüde kültürel farklılık ya da benzerliklere dayanmaktadır. Bugün Avrupa Birliği gibi ekonomik bloklara bakıldığında, bloklaşmayı oluşturan ülkelerin benzer bir tarihsel ve kültürel altyapıya sahip oldukları görülebilir.

Küreselleşme, sosyal ve kültürel düzenlemeler üzerinde coğrafi sınırlamaların ortadan kalktığı ve insanların artan bir biçimde katıldığı sosyal bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir³⁵. Engellerin ortadan kalkmasıyla kültürlerarası etkileşimin arttığını söylemek mümkündür. Ancak yine de ekonomik küreselleşme ile kültürel küreselleşme arasında dikkat çekici bir ilişkiyi vurgulamak gerekmektedir. Ekonomik küreselleşme sürecine giren coğrafyaların benzer bir kültürel şekillenmeye doğru

³³ Mustafa TALAS, Yaşar KAYA, Küreselleşmenin Kültürel Sonuçları, **TÜBAR**, Cilt: XXII, Güz, 2007, s. 152

³⁴ Ali BALCI, Roland ROBERTSON, Küreselleşme ve Kültür, **Bilgi**, Sayı:12, 2006 / 1, s. 29

³⁵ Azim ÖZTÜRK, **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, Adana Nobel Kitabevi, 1998, s. 33-34

evrildikleri gözlemlenebilir. Başka bir deyişle, kültürel küreselleşme, farklı kültürlerin birbiriyle temas ederek birbirinden etkilenmesinden çok, Batı merkezli egemen kültürün ki bu kültür Batı tipi tüketim kalıplarını da beraberinde getirmektedir, diğer kültürleri dönüştürmesine süreci olarak tarif edilirse, daha sağlıklı bir saptamaya ulaşılır.

Bu bağlamda, kültürel küreselleşmenin tek düze bir tüketim kültürünü dünya geneline yaygınlaştırdığı söylenebilir.³⁶ Bu yaşam biçimi bakımından, toplumların gittikçe birbirine benzemesi yani, “Amerikanlaşması” olarak açıklanmaktadır. Dünya ticaret kültür ve sanayisi görünüş, doku ve ses bakımından Amerikan etkisi taşımaktadır³⁷. Bunun anlamı yeryüzündeki insanların aynı gazozu içmesi (Pepsi Cola, Coca Cola), aynı köfteyi yemesi (Hamburher, McDonalds, Burger King), aynı ayakkabıyı (Nike, Adidas) ve aynı pantolonu (Blue Jean, Lewis, Wrangler) giymesi ve aynı filmleri (Hollywood) izlemedir³⁸.

Ortaya çıkan küresel kültürün önemli özelliklerinden biri de bir dünya dili haline gelen İngilizcedir. İngilizce diplomaside, bilimde, sosyal ve kültürel kurumların faaliyetlerinde en çok kullanılan dildir. Bu ikinci dil sayesinde, uluslararası iletişim ve etkileşim gittikçe hız kazanmaktadır³⁹. Buradan yola çıkılarak, küresel kitle kültürünün başlıca nitelikleri arasında tek kültür (Amerikan) ve tek dilin (İngilizce) baskın oluşu gösterilebilir⁴⁰. Bugün bir Ukraynalı, dört farklı dil konuşmak yerine İngilizce sayesinde Çinli, Şilili, Kazakistanlı ya da Endonezyalı biri ile aşağı yukarı anlaşabilecek duruma gelmiştir.

Taylan ve Arklan küresel kültürünün yönlendirici gücünün, Batı teknolojisi, sermayenin ve tekniğin yoğunlaşması, Batıdan yayılan – Avro-Amerikan- yaşam tarzları, değerler ve algılama biçimleri olduğunu belirtmektedir⁴¹. Batıdan yükselen yaşam tarzı ve algılama biçimlerine ilişkin yönetim düşünürü Drucker’ın anlattığı bir

³⁶ Hüseyin SALUR, Küreselleşme Bağlamında Din ve Terörizm, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2006, s.110

³⁷ Mustafa TALAS, Yaşar KAYA, **a.g.m.**, s.153

³⁸ Hüseyin SALUR, **a.g.t.**, s.111

³⁹ Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Hüseyin ÇEKEN, **a.g.e.**, s. 36

⁴⁰ Mimar TÜRKKAHARAMAN, Kamil ĞAHİN, Serdal FİDAN, Türkiye’de Kültürel Küreselleşme ve Yansımaları, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/dinkultur/dinkultur24.pdf>, E.T.: 15.12. 2010

⁴¹ Hasan Hüseyin TAYLAN, Ümit ARKLAN, Medya ve Kültür: Kültürün Medya Aracılığıyla Küreselleşmesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1, Haziran, 2008, s. 89

anekdot konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Drucker Çin'e yaptığı seyahatlerinin birinde bir toplantıdayken bazı yöneticilerin yarım saatliğine toplantıdan ayrıldığını ve sonra da geri döndüklerini gözlemler. "Niye ayrıldıklarını sordum, başka bir toplantı mı yoksa başka misafirleri mi vardı? 'Hayır' dediler, televizyonda Dallas oynuyordu⁴²". Batı merkezli küresel kültür ürünü Dallas'a ilişkin bir başka örnek ise "Sahra'nın en büyük göçebe kabilesi Tuareg'ların, Dallas'ın son bölümünü kaçırmamak için 1983'teki yıllık göçlerini on gün ertelemiş⁴³" olmasıdır.

Yukarıdaki örneklerle bakarak, kültürel küreselleşmenin benzerlikler yarattığı söylemek mümkündür. Ancak sürecin paralel işleyen diğer boyutunu da görmezden gelmemek gerekir: Kaba ve sınırlı deyimlerle mikro-milliyetçilik ve mikro-dinsellikte artışlar⁴⁴. Kongar da buna vurgu yaparak küreselleşmenin birbirine zıt iki sonuca işaret ettiğini söylemektedir. Buna göre, küreselleşme, en küçük bir kültürel farklılığı bile vurgulayarak, bunu tüm dünya kamuoyunun dikkatine sunan, ayrıca siyasal açıdan, kültürel farklılıkların korunması ilkesini demokratik hak ve özgürlükler alanının ayrılmaz bir parçası olarak gören bir anlayışı yaygınlaştırmaktadır⁴⁵.

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan söz konusu kültürel yapıyı anlaşılması zor hale getiren bünyesinde barındırdığı zıtlıklar ve melez yapısıdır. Hall'un açıklamaları durumu anlamaya yardımcı olacaktır. Hall, kültürel küreselleşmenin esnek bir yapı olduğunu ve kültürel küreselleşmenin dünyanın her yerinde bir aynılışma yaratmadığını şu sözleri ile belirtmektedir⁴⁶:

"Küresel kültür, homojenleştirmeyi asla kesin olarak tamamlamamıştır ve tamamlamak için de çabalamaz. Her yerde İngilizliğin ya da Amerikalılığın küçük mini versiyonlarını üretmeye kalkışmaz. Farklılıkları tanıyıp içine alarak daha büyük, her şeyi kapsayan ve aslında dünyanın Amerikalı kavranışı olan çerçevenin içine yerleştirmek istemektedir. Yani, sürekli daha fazla yoğunlaşan kültür ve diğer sermaye biçimlerinde yer edinmiştir. Ama artık, ancak yerel sermayeler

⁴² Peter, F. DRUCKER; **Gelecek İçin Yönetim:1990'lar ve Sonrası**, 6. Baskı, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 2000. ss. 348-349.

⁴³ J. NAİSBİTT, P. ABURDENE, **a.g.e.**, s. 125.

⁴⁴ Hüseyin SALUR, **a.g.t.**, s.111

⁴⁵ Emre KONGAR, "Küreselleşme ve Kültürel Farklılıklar Çerçevesinde Ulusal Kültür", <http://www.remzi.net/vazarlar/ekongar/aydinlanma/2000/aydin238.htm>, E.T.: 20.12. 2010.

⁴⁶ Stuart Hall, "The Local and the Global: Globalization and Ethnicity", Çev. Hakan Tuncel, <http://ilef.ankara.edu.tr/id/sonucs.php?yn=8&di=0.>, E.T.: 20.12. 2010.

aracılığıyla, diğer siyasal ve ekonomik seçkinlerin yanında ve onlarla işbirliği içinde hüküm sürebileceğini anlamış olan bir sermaye biçimidir. Onları silip atmaya kalkışmaz; onların üzerinden işler.”

Hall’un sözleri aslında kültürel küreselleşmenin tüm dünyaya aynı köfteyi yedirmediğini anlatmaktadır. McDonald’s ya da Burger King köftesinin farklı versiyonları, farklı sunum şekilleri vardır. ‘Fast Food’ mantığı içinde olmak kaydıyla, Türkiye’de pastırmalı başka bir ülkede ise başka bir yerel ürünle yapılmış burger yemek mümkündür. İşte kültürel küreselleşmenin gücü, küre-yerel (glokal) uygulamalar yapabilecek kadar esnek ve akışkan olmasından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak bugün dünya kültürel küreselleşme nedeniyle eskiye oranlar çok daha karmaşık ve anlaşılması zor hale gelmiştir. Robertson, kültür, küreselleşme, dünya sistemi ve kimlik kavramlarının sorunlu kavramlar olduğunu ve bu kavramları bir arada değerlendirirken, dünyanın gün geçtikçe daha çok küçülen (ve aslında tek dünya olarak tanımlanan) en görkemli birimleri olan ulus devletlerinin giderek daha çok çok-kültürlülüğün dışsal olduğu kadar içsel zorlamalarına da maruz kaldığı birey ile kolektif ötekilerin özdeşleşme koşullarının gün geçtikçe daha karmaşık hale geldiği bir dünyayı hesaba katmadan değerlendirilmesinin mümkün olmadığını dile getirmektedir⁴⁷.

Aslında, bugün Robertson’un tarif ettiği dünyayı dikkate almadan toplumsal sistemlerin hiçbirini anlamak ve yönetmek olası gözükmemektedir. Örneğin işletmelerin birer açık toplumsal sistem olduğu düşünülürse, hem iç hem de dış çevrelerinde sözü edilen bu karmaşık dünyanın etkileri ile başa çıkmak zorunda oldukları aşîkardır.

1.1.3. Küreselleşmenin Tarihçesi

Diligenskii gibi birçok yazar küreselleşmenin tamamen yeni bir kavram olmadığını, farklı formlarda ve insanlık tarihinin farklı aşamalarında gelişim gösterdiğini belirtmiştir⁴⁸. Daha da ileri giderek küreselleşmeyi beşyüz yıldır süregelen

⁴⁷ Roland ROBERSON, Toplum Kuramı, Kültürel Görecelik ve Küresellik Sorunu, Ed. Anthony D.King, Kültür, **Küreselleşme ve Dünya Sistemi: Kimlik Temsilinin Çağdaş Koşulları**, Çev.Gülcan Seçkin, Ümit Hüsrev Yolsal, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 1998, s. 99-100

⁴⁸Grigoriy DİLİGENSKİY, Aktualniye Voprosy Globalizacii, **Mirovaya Ekonomika i Mejdunarodniye Otnosheniya**, Sayı: 4-5, Yıl: 1999, s.67 // Дилигенский Г.Г. Актуальные вопросы глобализации; Мировая экономика и международные отношения. 1999. №4,5., с.67

bir gelişimin yeni evresi olarak gören yazar sayısı hiç de az değildir⁴⁹. Post-Modernistler veya Liberal-Plüralistler küreselleşmeyi modernite kriziyle ilişkilendirirken, Neo-Marksistler kavramı kapitalizmin yeni bir evresi olarak yorumlamaktadır. Dolayısı ile sürecin, kapitalizmin ve serbest piyasanın yayılmasından ve derinleşmesi olarak görmektedirler. Serbest Piyasacılar ve Hiper-Küreselleşmeciler küreselleşmeyi soğuk savaş sonrası Eski Sovyet Bloku'nun dağılması ve serbest piyasa modelinin tek seçenek olarak ortaya çıkmasından dolayı, piyasa ekonomisinin bir dünya sistemi haline gelmesi olarak açıklarken, Teknolojik-Gerçekçiler ise, globalleşmeyi yeni bir olgu olarak tanımlamakta ve bunu teknolojik gelişmelere bağlamaktadırlar⁵⁰. Hist ve Thompson'a göre ise "bugün büyük ölçüde uluslararasılaşmış ekonomi, yeni bir durum değildir. Ekonominin, modern endüstriyel teknoloji üzerine kurulmasının yaygınlaştığı ve 1860'lardan bu yana var olan birtakım uluslararası ekonomi konjonktürlerinden veya durumlarından biridir. Mevcut küresel ekonomi bazı yönleriyle 1870-1914 yılları arasında hüküm süren rejimden daha az açıktır⁵¹". Koçak'a göre, küreselleşme, temelinde 19. yüzyıl emperyalizminin, günümüz koşullarına uydurulmasından başka bir şey değildir. Genelde gelişmiş ülkelerin yararına işleyen ve ucuz emeği sömüren küreselleşme politikaları, sanki yeni bir olgu gibi öne sürülmektedirler⁵².

Görüldüğü üzere, küreselleşme kavramı tarihsel kökenleri olan bir kavramdır. Zaten insanlık tarihi incelendiğinde, her dönemde toplumların var olan sınırları aşmaya çalıştıkları, ticaretin sınırları hep zorladığı görülmüştür. Bununla beraber yeni topraklara sahip olma güdüsü artmıştır. Çünkü artan nüfusun gereksinimlerini karşılamak ancak yeni hammadde ve gıda kaynaklarını bulmaktan geçmekteydi. Örneğin Uzak Doğu-Orta Asya hattı boyunca uzanan kervan ticaretleri ve İpek Yolu, bugünkü sınır ötesi ticaret ve uluslararası sermaye hareketinden çok da farklı bir şey değildir. Görüldüğü üzere, sözü edilen dönemlerdeki tüm bu girişimler bugünkü anlamda küreselleşmenin temelini atan, zeminini hazırlayan girişimlerdir⁵³. Sözgelimi, Kazgan'a göre küreselleşmenin ilk

⁴⁹ Yücel CANDEMİR, Küreselleşme, Teknolojik Gelişme ve Ulaştırmada Yenilikler: Dünya ve Türkiye, s.16, <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/3183.pdf>, E.T.: 20.12.2010

⁵⁰ Mustafa Kemal AKAYIN, a.g.t., s.17

⁵¹ Hist ve Thomson'dan aktaran Hasan Tutar, a.g.e., s. 20.

⁵² Hüseyin KOÇAK, Küreselleşme ve Yerelleşme Çağında Yerel Demokrasi Ve Kentsel Yaşam, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2009/2, Sayı: 10, s.136

⁵³ Fatma YAHŞI, Küreselleşme ve İstihdam, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2007, s. 8

basamağı Rönesans'taki coğrafi keşifler sayesinde yer kürenin her yanının tanınması ile başlamaktadır. İkinci basamak, Birinci Sanayi Devrimi'nden, üçüncü basamak İkinci Sanayi Devrimi'nden geçmektedir⁵⁴. Oran ise, küreselleşme ile ortaya çıkan tabloya yeni dünya düzeni denmesinden yola çıkarak ilginç bir saptama yapmaktadır. Buna göre, 'Yeni Dünya Düzeni' terimi 20. yüzyılın başından bu yana iki farklı dönemde daha kullanılmıştır. İlki I. Dünya Savaşı'ndan sonra barış antlaşmaları yapılırken (1919), ikincisi de İkinci Dünya Savaşı içinde (1941, Atlantik Demeci). Her iki dönemde de yeni bir kararsız dengeler bütünü ortaya çıkmış, her seferinde devlet sayısı artmıştır. Buradan yola çıkarak bugün yaşadığımız olgunun üçüncü küreselleşme olduğunu söylemek mümkündür⁵⁵. Bayar da paralel bir bakış açısıyla üç dönemden söz etmektedir: 19.yüzyılın sonlarından 1914'lere kadar olan dönem, 1914'lerden 1945-50'lere kadar olan dönem ve 1945-50 sonrası dönem. 1870'lerden 1914'lere kadar geçen dönemde, küreselleşmenin, özellikle ekonomi anlamında ileri bir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu dönemde, uluslar arası ticaretin önündeki engel ve tarifeler yok denecek seviyelere gerilemiştir. 1914-45 arası dönem gerileme dönemi olarak düşünülebilir. Birinci ve İkinci Dünya savaşları ve ulusal devletlerin görece bağımsız kalkınma ve ticaret politikalarıyla şekillenen 1914-1944 yılları arasından sonra dünya ölçeğinde yeni bir küreselleşme dönemine girildiği görülmektedir⁵⁶. 1945-50 sonrası dönemde ve özellikle 1980 sonrasında ekonomik anlamda, uluslararası ticaret hacmi ve uluslararası sermaye akımlarının hızı en üst düzeye ulaşmıştır. Öte yandan, özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde böyle büyük bir savaşın bir kez daha yaşanmamasını sağlayabilmek için siyasi küreselleşme ivme kazanmıştır⁵⁷. II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nin önderliğinde ekonomik, siyasi ve sosyal bir uluslar arası yeniden yapılanma hedef alınmıştır. Bu dönemle birlikte, ticaretin küresel düzeyde serbestleşmesi için önemli iktisadi kuruluşlar yaşama geçirilmiştir⁵⁸. 1980'lerin sonlarında, Sovyetler Birliği'nin dağılması ile birlikte küreselleşme hem ekonomik hem de siyasal açıdan hızlanmaya başlamıştır. 1980'li

⁵⁴ Gülten, KAZGAN, **Küreselleşme ve Ulus-Devlet**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s.10

⁵⁵ Baskın, ORAN, **Küreselleşme ve Azınlıklar**, İmaj Yayıncılık, __,2000, s.9,

⁵⁶ Gülhan AKTAŞ (KAYA), **a.g.t.**, s.13

⁵⁷ Fırat BAYAR, **a.g.m.**, s. 26-27

⁵⁸ Mustafa Kemal AKAYIN, **a.g.t.**, s.19

yıllarda, kişisel bilgisayarların ticarileşmeye başlaması, 1990'lı yıllarda ise internet sisteminin yaygınlaşması ile birlikte, küreselleşme süreci enformasyon teknolojilerinden önemli bir destek almaya başlamıştır. Özellikle finans hareketleri, tüm dünya üzerinde birbirine bağlı bankacılık, borsa ve diğer finans kuruluşları aracılığı ile daha kolay hareket eder olmuştur. Küreselleşme bugün tüm hızıyla tüketicilerin, toplumların, ulusların gündelik yaşamlarını etkilemeye devam etmektedir.

1.2. KÜRESELLEŞMENİN SONUÇLARINDAN BİRİ OLARAK ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

Küreselleşme süreci ile birlikte 1970'lerdeki iktisadi krizler sonucunda uluslar arası şirketler ulusal üretim hatlarını artık uluslararası hale getirmek zorunda kalmışlardır⁵⁹. Yetmişli yıllardaki petrol krizleri nedeniyle doların uluslararası hale gelmesi bunda önemli bir rol oynamıştır. Günümüzde işletmeciliğin küreselleşmesini gözlemlemek eskiye oranlar çok daha kolaydır.

1.2.1. İşletmelerin Küreselleşme Süreci

Küreselleşme birçok alanı değiştirdiği gibi iş dünyasını da değiştirmektedir. İşletmeler de bu durumdan nasibini almaktadır. Bu durum literatürde “*Küresel İşletmecilik*” olarak tanımlanmaktadır. Küresel işletmecilik, şirketlerin satışlarını artırmak ve ölçek ekonomisiyle kâr performansını yükseltmek amacıyla ulusal sınırların ötesinde çeşitli faaliyette bulunmasıdır. Bu işletmecilik türü, farklı para birimleri - mali piyasalar, farklı hukuksal çerçeveler, farklı kültürler ve farklı siyasi, sosyal ve kültürel yapılarla ilgilenmesinden dolayı genel işletmecilik yazınından ayrılmaktadır. Şirket yöneticileri, küresel işletmecilik gereği, tüm faaliyetlerinde ulusal faktörlerin yanında, uluslararası faktörleri de dikkate almak zorundadır. Şirketler, küresel işletmecilik faaliyetlerini çeşitli yollarla gerçekleştirmektedir. Bunlar doğrudan ve dolaylı yatırımlar, franchising ve lisans anlaşmaları, anahtar teslim proje ve yönetim sözleşmeleri vb. olarak sayılabilir⁶⁰.

⁵⁹ İbrahim ARSLAN, Mustafa METE, Vedat BAL, Küreselleşmenin Yerel Ekonomiler Üzerindeki Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, 2007, s. 224

⁶⁰ Esra SEVİM, *Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana-Firma Yavru-Firma Etkileşimi: Otomotiv Sektörü Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.2

İşletme faaliyetlerinin küreselleşmesi konusunu gündeme ilk taşıyanlardan biri Lewitt'tir. Lewitt'e göre "işletmeler faaliyetlerini büyük tek bir pazarda yapacakmış gibi öğrenmelidir, küresel, bölgesel ve ulusal farklılıkları göz ardı etmelidir"⁶¹. Shethok ise 1980'lerin başında küresel işletme faaliyetlerinin ortaya çıkışında dört temel faktörden bahsetmektedir. Yabancı pazarlara giriş serbestisindeki artış, uluslararası ürün standartlarının sağlanmasındaki artış, diğer işletmelerin sahip oldukları standartların düzeyinin artışı ve son olarak uluslararası alandaki birleşme, satın alma ve ortak yatırım sayısının artışıdır⁶².

İşletmeler, küresel düzeye belirli aşamalardan geçerek ulaşmaktadır. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın çeşitli düzeyleri vardır ve geçilen her düzey, küreselleşen firmalara çeşitli tecrübeler kazandırarak bir sonraki düzey için hazırlık niteliğindedir. İşletmelerin küresel işletme biçimine gelinceye kadar başlıca dört aşamadan geçtiğini söyleyebiliriz⁶³.

	I. Aşama Yerellik	II. Aşama Uluslararası	III. Aşama Çok Uluslu	IV. Aşama Küresel
Rekabetçi Strateji	Yerel	Yerel ve dışa açık	Çokuluslu	Küresel
Dünya Ticaretinin Önemi	Marjinal	Önemli	Çok önemli	Baskın
Uyumlaştırmada Öncelik	Mal ya da Hizmet	Pazar	Fiyat	Strateji
Mal / Hizmet	Yeni, tek	Daha fazla standartlaştırılmış	Tamamen standartlaştırılmış	Toplu özel yapım
Teknoloji	Ürün mühendisliği vurgulanmış Patentli	Süreç mühendisliği vurgulanmış Paylaşılmış	Mühendislik vurgulanmamış Daha fazla paylaşılmış	Ürün ve süreç mühendisliği Hemen ve yaygın paylaşılmış
Ar-Ge/Satışlar	Yüksek	Düşük	Çok düşük	Yüksek
Kar Payı	Yüksek	Düşük	Çok düşük	Yüksek
Rakipler	Yok	Az	Çok	Etkili (az/çok)

⁶¹ Lewitt'ten aktaran Hasan TARAF, Küresel Stratejilerden Çokuluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:10, Sayı:14, Haziran,2008, ss. 348-366 (352)

⁶² Shethok'tan aktaran Hasan TARAF, **a.g.m.**, s.352

⁶³ Eren'den aktaran Ayça TASAR ÜNALP, **Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.17-18

Pazar	Küçük, yerel	Geniş, yerel ve dışa açık	Geniş, çok uluslu	En geniş, küresel
Üretim Yeri	Yerel	Yerel, öncelikli pazarlar	Çok uluslu, en az maliyetli	Küresel, en az maliyetli
İhracat	Yok	Büyüyen ve yüksek potansiyel	Geniş ve doymamış	İthalat ve İhracat
Yapı	Fonksiyonel Bölümleme	Uluslar arası fonksiyonel bölümleme	İşletmenin çok uluslu ağları	Küresel, hiyerarşik olmayan
	Merkezi	Merkezileşmemiş	Merkezi	Merkezi

Tablo 1: İşletmelerin Küreselleşme Süreci

Kaynak: Deniz'den aktaran Ayça TASAR ÜNALP, a.g.t., s.17-18

İşletmelerin küreselleşme sürecini anlatan tabloda sözü edilen aşamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür⁶⁴:

1. *İç pazarlarda faaliyette bulunma aşaması*; Kendi ülkesindeki pazar potansiyeli sınırlı olan işletme, üretim ve pazarlama çabalarının tamamını kendi ülkesinde sürdürmektedir. Sadece kendi ülkesinde faaliyet gösteren ulusal işletmeler, mal/hizmetlerini kendi ülkesindeki müşteri kitlesine, yine yerli kanallar kullanarak sunmaktadır. Yöneticiler global çevre ile ilgilenebilir, dış pazarlara girme isteği duyabilir ve bunun için hazırlık yapabilirler.

2. *Uluslararasılaşma aşaması*; Bu aşamada işletme dış pazarlara satışa başlamıştır. İhracatı artırma çabalarının yanında, örgütsel yapısına bir uluslar arası bölüm ilave ederek birçok ülkede ürünlerini satma çabalarına yönelir ve çok uluslu bir işletme olma yönünde önemli tecrübeler kazanır. Aynı zamanda gerekli fizibilite çalışmalarını da gerçekleştirir.

3. *Çok uluslulaşma aşaması*; Bu aşamada işletme birçok ülkede mal veya hizmet üretip, satmaktadır. Artık ihracat yerine, dış ülkelerde o ülkelerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve pazarlama işlevlerini geliştirmiş ve ayrı ayrı işletmeler kurmuştur. İşletmenin satışlarının üçte birinden fazlası dış ülkelerdeki birimlerinde üretilip satılmaktadır. Gerçekte işletmenin bir merkezi olmasına rağmen, faaliyetlerini

⁶⁴ Berrin FİLİZÖZ, İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliği, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.164

başka bir ülkede kendi ülkesindeki seviyede veya daha fazla geliştirerek, yeni ortaklar ve sahipler edinebilir. Aynı zamanda kendi ülkesinden bağımsız olarak kontrol sistemleri oluşturabilir.

4. *Küresel aşama*; Burada işletmenin kendi ülkesi önemli değildir. İşletme üretim ve insan kaynaklarını nerede en rasyonel koşullarda sağlarsa orada üretimini yapmaktadır. Bu tür işletmeler en düşük maliyet düzeyini ve müşteri için en uygun kaliteyi bularak bütün ülkeler için küresel anlamda üretimde bulunarak ürünlerini pazarlamaktadırlar. Önemli olan hangi ülkeler en düşük maliyet, en uygun kalite ve çeşitlilikte üretim imkânları sunuyor ve en iyi imkânları sağlıyorsa üretimin o ülke veya ülkelere kaydırılıp, üretilen ürünlerin küresel çapta pazarlanmasıdır. Bu aşamada sahiplik, tepe yönetimi ve kontrol birkaç ülke arasında dağıtılmış ve fırsatların olduğu yerlerde müşterek yatırım ortaklıkları ve hissedarlar oluşmuştur.

1.2.2. Çokuluslu İşletme Kavramı

1.2.2.1. Çokuluslu İşletme Tanımları

Ürün ve hizmetlerin uluslararası ticaretinin yapılmasının yeni bir olay olduğu söylenemez. Ürün ve hizmetlerin ulusal sınırları arasında transferi binlerce yıldır süregelmektedir. Ne var ki, özellikle 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile uluslararası ticaret bir devrim geçirmiş ve bu devrimin sonunda belki de 20.yüzyılın son yarısının en büyük ekonomik mucizesi olan çokuluslu işletmeler doğmuştur⁶⁵. Bazı yazarlar, çok uluslu işletmelerin, 20.yüzyılın ekonomik ve sosyal alandaki en büyük gelişmesi olduğunu öne sürmektedir. İlk çok uluslulaşma hareketi ABD işletmelerinde görülmüş ve bunu giderek Batı Avrupa ve Japon işletmeleri izlemiştir⁶⁶.

Çokuluslu şirket kavramı insanın aklına birden fazla ulusa sahip olan şirketi çağrıştırabilmektedir. Ancak bu kesinlikle yanlış bir değerlendirme olacaktır. Çünkü her türlü şirketin kurulabilmesi için ulusal bir sermayeye ve bir kuruluş anlaşmasına sahip olması gerekmektedir. Genel anlamıyla çok uluslu şirket, herhangi bir ülkede ulusal

⁶⁵ Aytekin FIRAT, Mustafa MORTAŞ, Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri: Ortak Yatırım (Joint Venture), **Mevzuat Dergisi**, Yıl:8, Sayı: 89, Mayıs, 2005, s._

⁶⁶Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açısından İncelenmesi, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005, s. 53

sermaye ile kurulan ve uluslar arası alanda faaliyetleri bulunan ulusal şirketlere verilen isimdir. Bu nedenle çok uluslu şirket ile uluslararası şirket aynı anlama gelmekte ve aralarında yapısal, işlevsel ya da hukuksal açıdan herhangi bir fark bulunmamaktadır⁶⁷.

Çokuluslu işletmeler, üzerinde yoğun tartışmalar yapılan bir kavramdır. Çok uluslu işletme, sadece ‘uluslararası işletme’ ile değil, ‘küresel işletme’ ‘uluslarötesi işletme’, ve ‘uluslarüstü işletme’ kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu tür karışıklığı önlemek açısından öncelikle bu kavramları açıklamakta yarar görülmektedir.

“Uluslararası şirket” (International company) kavramı; temel olarak tek bir ülkede yerleşik olmakla birlikte, yabancı ülkelerle sürekli ve anlamlı ilişkileri bulunan, başka bir deyişle diğer ülkelerle, onlara mal satmak ya da onlardan materyal satın almak şeklinde ilişkileri bulunan organizasyonlardır. Uluslararası arenayla ilişkileri yerel işletmelerden daha yoğun, ancak çok uluslu işletmeler ile küresel işletmelerden daha seyrek düzeydedir⁶⁸.

Küresel İşletme (Global Company): Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, yüksek teknoloji kullanan, küresel ürün, fiyat, vb. politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler global işletme olarak tanımlanır⁶⁹. Küresel işletmeler herhangi bir bölgeye bağlı olmaksızın coğrafi, sosyal veya fiziki sınırları daha kolay aşarak faaliyetlerini genişletmekte olduğu görülmektedir. Küresel işletmelerin çalışanları, genellikle farklı etnik, din ve ulusal kökenden gelmektedir. Pazarlama faaliyetleri ve satın alma süreçlerini işletmeler açısından en uygun yerlerde gerçekleştirilir⁷⁰.

Uluslarüstü Şirket (Supranational Company): Halihazırda mevcudu olmamakla birlikte, uluslarüstü şirket terimi; hiçbir ülkeye mensup olmayan, daha çok uluslararası bir anlaşma ile kurularak, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol

⁶⁷ Mustafa Kemal AKAYIN, **a.g.t.**, s.102

⁶⁸ Semra GÜNEY, Çokuluslu İşletmeler ve Liderliğin Değişen Yüzü: Ahlaki Liderlik, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005, s. 112

⁶⁹ Zafer AKGÜL, Çokuluslu İşletmelerde İşletme Sermayesi Yönetimi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2008, s.4

⁷⁰ Hasan TARAF, **a.g.m.**, s.353

edilen ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde de, hukuki olarak mülkiyetini ortadan kaldıran şirketler için kullanılmaktadır⁷¹.

Uluslar Ötesi İşletme (Transnational Company): “Uluslararasılaşmış bir yönetimi olan, dünyada en güvenli ya da en yüksek kazancın olduğu yerlere yerleşmeyi veya taşınmayı en azından potansiyel olarak uman, özel bir ulusal kimliği olmayan, gerçekten serbest olan sermaye olarak tanımlanmaktadır⁷².”

Çokuluslu (Multinational) İşletme kavramının, herkes tarafından kabul edilen kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Aşağıda farklı bakış açılarını içeren tanımlar görülmektedir:

* Çokuluslu işletme, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, üretimle ilgili kararların bir merkezden alındığı, çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketlerdir⁷³;

* Çokuluslu işletmeler; genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkede kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir şirket politikasına uygun olarak yürüten büyük şirketlerdir⁷⁴;

* Daha farklı bir tanımla çokuluslu işletme, birden fazla ülkede gelir getirici etkinlikte bulunan; ekonomik, mali ve üretime yönelik temel kararların belli bir merkezden saptandığı veya dolaylı yoldan bağlı işletmelere empoze edildiği işletmelerdir⁷⁵;

* Çokuluslu şirket, birden fazla ülkede kazanç sağlayıcı iktisadi faaliyetlerde bulunan ve uluslararası üretimde bulunan firmalar olarak tanımlanabilir⁷⁶.

⁷¹ Gülten KUTAL, A.Rıza BÜYÜKUSLÜ, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi; Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 27

⁷² Paul Hirst, Graham Thompson’dan aktaran Mustafa Kemal AKAYIN, **a.g.t.**, s.106

⁷³ Dilber ULAŞ, Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, yıl:59, Sayı: 2, s. 152

⁷⁴ Gülten KUTAL, A.Rıza BÜYÜKUSLÜ, **a.g.e.**, s.34

⁷⁵ Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, **a.g.m.**, s.53

⁷⁶ Coşkun Can AKTAN, İstiklal Y. VURAL, Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler, s. 5, <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, E.T.: 05.01.2011

Bu tanımları artırmak mümkündür, fakat hepsinde genel olarak iki ölçüt vardır; sahiplik ve yönetici kadronun milliyet karışımı ölçütü. Birinci ölçütte, ana şirketin sahipliğinin en az iki ülkeye ait olduğunu, ikinci ölçütte çok uluslu şirketin yönetim kadrosunun çeşitli ülke yöneticilerinden oluşmuş olduğu belirtilmektedir⁷⁷.

1.2.2.2. Çokuluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

ÇUŞ'ların tarihsel geçmişi oldukça eskiye dayanmakla birlikte bu konuda tutarlı bir biçimde sınıflandırılmış veriler mevcut değildir. Ama dünya ekonomisinde ÇUŞ'ların 19.yüzyılın ortalarında imalat alanında ortaya çıktıkları ve II. Dünya Savaşı'na kadar geçen sürede kurumsal bir kimliğe kavuştukları genel kabul görmüş bir ifadedir⁷⁸. Çokuluslu şirketler bugünkü niteliklerine ulaşana kadar çeşitli evrelerden geçmişlerdir. Bu konuda çalışan yazarlar, işletmelerin çokuluslaşma sürecini genellikle dört aşamada irdelemektedirler.

Örneğin, Ronen, bu gelişimi 1) Ticari Dönem (1500 - 1850); 2) Araştırmacı Dönem (1890 - 1914); 3) Ayrıcalıklı Dönem (1914 - 1945); 4) Ulusal Dönem (1945 - 1970 ve sonrası) olmak üzere dört aşamalı bir süreç olarak incelemiştir⁷⁹. Gürün'ün ÇUŞ'ların tarihsel gelişimi hakkındaki modeli ise şöyledir⁸⁰: 1) Ülkelerarası Ticaret Dönemi (Orta çağ -1849); 2) İktisadi Sömürgecilik Dönemi (1850 - 1914); 3) İmtiyazlar Dönemi (1915 - 1944); 4) Uluslararası Dönem: 1945 - 1972 Dönemi; 1973 ve Sonrası Dönem.

ÇUŞ'ların tarihsel gelişimini ele alan çalışmalardan yola çıkarak, ÇUŞ'ların tarihsel gelişimi sürecini genel olarak dört dönem olarak incelemek mümkündür. Bunlar; 1) Ticaret Dönemi; 2) Sömürgecilik Dönemi; 3) Ayrıcalık Dönemi; 4) Uluslararası Dönem olarak genellenebilir.

⁷⁷ Zafer AKGÜL, a.g.t., s.6

⁷⁸ Hirst ve Thompson'dan akataran Mehmet DİKKAYA, Deniz ÖZYAKIŞIR, Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketler (Çuş) Bağlamında Yoksulluk Sorununun Eleştirel Bir Değerlendirmesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, 4. Uluslararası STK'lar Kongresi, "Küresel Yoksulluk" 19-21 Ekim 2007, Çanakkale, s.5

⁷⁹ Simcha RONEN, **Comparative and Multinational Management**, New York: Wiley&Sons, 1986, s.134

⁸⁰ Fethi GÜRÜN, **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Ankara 2001, s.16

Dönemler	Dönemlerin Özellikleri	İşletme ve politik Sistem arasındaki İlişkiler
Ticaret 1500-1850	Kişisel arayışlar	İşletmelerin Mutlak Egemenliği
Sömürgecilik 1850-1914	Sömürge İmparatorlukları	Sömürgeciliğe Ait Kuramlar
Ayrıcalıklar 1914-1945	Yüksek Gümrük Vergileri Ulusal Sanayi Güçlendirme	Politik Ayrıcalıklar
Uluslararası 1945-1970 1970-1990'lar	Pazar Geliştirme Yüksek rekabet	Çokuluslu İşletmelerin ortaya çıkışı, uluslararasılaşma ve bunun getirdiği sınırlamalar. Hükümetlerin birbirleriyle ilişkileri ve Özellikle Avrupa ve Üçüncü Dünya Ülkelerinde işbirliği

Tablo 2: Uluslararası Ticaretin ve ÇUŞ'ların Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Esin MUTLU, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

1.2.2.2.1. Ticaret Dönemi

Ticaret Dönemi, kişisel arayışlar nedeniyle 1500'lü yılların başlarında Colombus ve arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850'lerde Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışı ile son bulmuştur. Bu dönem, çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelere satın aldıkları malları Avrupa'ya göndermek yoluyla büyük karlar sağladığı dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde tüccarlar, uzak kıtalarda yaptıkları deniz yolculukları sonucu, değiş tokuş veya satın almak yoluyla topladıkları egzotik malları, kıymetli madenleri, baharatları, ipekleri ve esirleri ülkelere götürüp çok yüksek karlarla satmışlardır. Ancak bu tür ticaretin karı büyük olduğu kadar riski de büyük olmuştur. Aynı zamanda bu tür ticaret için büyük ölçüde denizcilik bilgisi ve becerisi de gerekmektedir⁸¹.

Bu dönemde; "İpek ve Baharat Yolu" üzerinden yapılan ticaret, Anadolu'yu doğu-batı ticaretinde bir köprü durumuna getirmiştir. Doğuda üretilen mallar, bir yandan deve kervanları ile Orta Asya ve İran üzerinden Karadeniz limanlarına ulaştırılmakta, diğer yandan da, Hint Denizi, Basra Körfezi, Suriye ve Kızıldeniz üzerinden İskenderiye'ye taşınmaktadır. Gerek Karadeniz, gerekse İskenderiye limanlarına gelen mallar, Venedik ve Cenevizliler tarafından, deniz yoluyla Kuzey

⁸¹ Wallerstein'den aktaran Handan TEMİZEL, Erol TURAN, Metehan TEMİZEL, Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar, **Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2008, Sayı: 19, s. 464

İtalya Kentleri'ne ulaştırılmaktadır. Ortaçağdaki bu ticaret akımları sonucunda; gerek Kuzey İtalya Kentleri, gerekse bunların uzantısı durumunda olan, Kuzey Almanya'nın Baltık Kıyısındaki Havza Kentleri, önemli bir gelişme göstermiştir⁸². Bu tür ticari faaliyetler sonucunda İngiliz, Fransız ve Hollandalı işletmeler ön plana çıkmış ve günümüzdeki çokuluslu işletmelere öncülük etmişlerdir.

1.2.2.2.2. Sömürgecilik Dönemi

Sömürgecilik dönemi, 1850'li yılların sonlarından I. Dünya Savaşı'nın hemen başlangıcına kadar süren döneme verilen addır. Bu dönemde coğrafi keşifler artık tamamlanmış ve ülkelerin birbirleriyle olan ticari bağları iyice genişlemiştir. Bu dönemin en basit özelliği Sanayi Devrimi'nin sonucunda büyük işletmelerin kurulmuş olmasıdır. Sanayi Devrimi ülke dışında faaliyette bulunan Avrupa kökenli işletmelerle de değişiklik meydana getirmiştir⁸³. Bu çağ, Endüstri İmparatorluğu'nun kurulmasıyla karakterize edilmektedir. Hammaddelerin daha güvenilir kaynaklardan ve daha ucuz elde edilme gereksinimi ithalatçıların, mineral filizlerini ve endüstri ürünlerini dışarıdan getirmelerini hızlandırdı. Bu nedenle bu dönemde çeşitli sömürge yönetimleri ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın ortalarında, çok sayıda kimyasal karışım, çok geniş alanlardaki araştırmalar farklı endüstri alanlarını doğurmuştur. Bu dönemde Afrika'daki madenler ticari kolonileri kendine çekmiştir⁸⁴.

Başlangıçta, çokuluslu işletmeler olarak avantajlı durumda olan İngiliz firmaları, Kuzey ve Güney Amerika'yı kendilerine uygun yatırım alanları olarak belirlemişlerdir. Kısa bir müddet sonra; Afrika, Avustralya ve Asya bu alanlara eklenmiştir. “Kolonyal yatırımlar”ı doğrudan yabancı yatırımların öncüsü olarak görenler de vardır. 1870'lerden sonra meydana gelen teknik ve örgütsel gelişmeler, benzer ürünlerin birçok çeşidinin aynı firma tarafından hem yurt içinde hem de yurt dışında üretilmesini mümkün kılmıştır. Dünya ekonomisinde imalat sanayindeki çokuluslu şirketler, 19. yüzyılın ortalarında ortaya çıkmışlar ve I. Dünya Savaşı'na kadar iyice

⁸² Ahmet ERDOĞDU, Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2006, s.6

⁸³ Esin Can MUTLU, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.17

⁸⁴ Beliz DERELİ, Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, s. 62

kurumsallaşmışlardır. 1880 ve 1890'lı yıllarda ortaya çıkan bu ilk modern çokuluslu şirketler ve onların soyundan gelenler; üretim, pazarlama ve diğer alanlarda önemli ölçek ekonomileri elde etmişlerdir⁸⁵.

1.2.2.2.3. Ayrıcalıklar Dönemi

1919 ve 1939 yılları arasında imalat sektöründe küresel yatırımlar, Amerikan çokuluslu şirketlerin oluşturdukları ağlar sayesinde, çok artmıştır. Savaş yılları çokuluslu şirketleri etkilemiş ve Avrupalı çokuluslu şirketlerin büyük bir kısmı ülkelerin sınırlarının ve rejimlerinin değişmesi nedeniyle pek çok ülkeden yatırımlarını kısmen veya tamamen çekmek zorunda kalmıştır. Bu dönemde etkilenmeyen tek ülke, en önemli yatırım kaynağı olan Amerika olmuştur⁸⁶.

Bu dönemde, çokuluslu şirketlerin kurulmasına etki eden en önemli sebeplerden biri de, 1929 yılındaki büyük ekonomi krizidir. 1880'li yıllarda ortaya çıkan ve 1929'lu yıllarda uygulanması en üst noktalara ulaşan, klasik yönetim anlayışının bir sonucu olarak, firmalarda etkinlik ve verimlilik, dolayısıyla üretim hızı artmıştır. Piyasadaki iç talebin üretimden az olması ve üretilen malların elde kalması ile firmalar, kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapma ihtiyacı duymuşlar ve bunun doğal sonucu olarak, yabancı ülkelere yönelmişlerdir⁸⁷. Bu dönemde Batılılara verilen tipik bazı ayrıcalıklar şunlardır: Kongo'da Lever imtiyazı, Ortadoğu'da ve Arabistan'da ilk petrol imtiyazı ve Orta Amerika'da United Fruit birlikleridir. Bu işletmeler sınırları içinde çalışanlara ev, sağlık, halk sağlığı, finansman, eğitim, yiyecek, eşya desteği, ulaşım olanakları sağladılar. 1930'larda ortaya çıkan büyük bunalım, ev sahibi ülkelerdeki yerel çalışmalarla yer değiştirerek Asyalıların, Afrikalıların ve Latin Amerikalıların Batıdaki girişimlerini arttırmıştır⁸⁸. Bu dönemde; uluslararası ticarete etki eden diğer önemli gelişmeler, 1930'lu yıllardan itibaren dünya ekonomisinde görülen yoğun koruyuculuk ve iktisadi milliyetçilik hareketleridir. İleride, 2. Dünya Savaşı sonrası uluslararası

⁸⁵ Fethi GÜRÜN, **a.g.e.**, s.18

⁸⁶ Dunning'ten aktaran Mustafa AYKAÇ, Zeki PARLAK, Süleyman ÖZDEMİR, **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s.39

⁸⁷ Esin Can MUTLU, **a.g.e.**, s.18

⁸⁸ Beliz DERELİ, **a.g.m.**, s. 62

ticaretin serbestleştirilmesine yönelik çabalar için de bir tepki oluşturacak olan bu hareketler, dünya ticaretinde uluslararası işbirliğinden uzaklaşılmasına yol açmıştır⁸⁹.

1.2.2.2.4. Uluslararası Dönem

İkinci Dünya Savaşından 1970’li yıllara kadar olan süreçte ise ülkeler hızlı ekonomik gelişmeye paralel bir şekilde sosyal devlet uygulamalarına ağırlık vermiştir. 1970’li yıllarda meydana gelen ekonomik krizin istikrarı olumsuz etkilemesi yerine ise hem ülkeler ve hem de uluslararası faaliyet gösteren firmalar bazında gelişme sürecinde tıkanmalar meydana gelmiştir⁹⁰. Bu dönemin başlarında, tüm kararsızlık ve değişikliklere rağmen, yine de işletmeler için küresel bir genişleme dönemi olmuştur. İşletmeler, 1945-1970 yılları arasında, dünya çapında hem yeni pazarlar, hem de üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara “Global İşletme Yılları” denilmiştir⁹¹.

2005 yılı itibariyle dünyada 77.000 çokuluslu şirket ve en az 770.000 şubesi mevcuttur. Çokuluslu şirketlerin büyük bir kısmının merkezi gelişmiş ülkelerde olmakla birlikte yaklaşık 20.000 civarında çokuluslu şirketin merkezi, gelişen ülkelerdir⁹².

1.2.2.3. Çokuluslu İşletmelerin Bazı Temel Özellikleri

Çokuluslu şirketler, çokuluslulaşmamış veya çokuluslu şirket niteliğini kazanamamış şirketlere kıyasla bazı ortak özelliklere sahiptirler.

Çokuluslu şirketlerin bazı temel özellikleri; birden fazla ülkede faaliyet göstermeleri, merkezi denetim, bütün şirket bölümleri için birbirine uygun bir politika izlenmesi, değişik ülkelerdeki, küçük şirketlerin faaliyetlerini kontrol eden işletmeler olması şeklinde belirlenebilir⁹³.

Bartlett ve Ghoshal’a göre, çokuluslu şirketlerin ortak özellikleri şunlardır⁹⁴:

- Sermaye paylarının iki veya daha çok ülkeye dağılmış olması,
- Üst kademe yöneticilerin köken ülkedeki ana merkezden sağlanmış olması,

⁸⁹ Fethi GÜRÜN, **a.g.e.**, s.19

⁹⁰ Ahmet CÜNEYT GÜNAYDI, Çokuluslu Şirketler ve İstihdam, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007, s.10

⁹¹ Esen can MUTLU, **a.g.e.**, s. 25

⁹² Mustafa AYKAÇ, Zeki PARLAK, **a.g.e.**, s.42

⁹³ Gülten KUTAL, A.Rıza BÜYÜKUSLÜ, **a.g.e.**, s. 29-35

⁹⁴ Dinçer’den aktaran Fethi GÜRÜN, **a.g.e.**, s. 36-37

- Ev sahibi ülkelerdeki şubeler belirli bir özerkliğe sahip olsalar da, uzun vadeli amaç ve politikaların köken ülkedeki ana merkez tarafından oluşturuluyor olması,

- Üretimin birden çok ülkede birden sağlanması ve bu üretimin toplam üretimin büyük bir çoğunluğunu teşkil etmesi,

- Gittikleri ev sahibi ülkelerin kalkınma ve ekonomik sorunlarını göz önünde bulundurmadan sadece kendi kar ve çıkarlarını düşünmeleri.

Bartlett ve Ghoshal'ın bu tespitleri kısmen doğru olmasına rağmen, çoğu yönden tartışılabilir. Jenkins'e göre ise bir şirketin çokuluslu işletme olabilmesi için birkaç kıstasa bakılmalıdır. Bu kıstaslar ise⁹⁵:

- Şirketin sahibi olduğu veya onun kontrolü altında olan şubelerin ölçeği veya ortak şirketlerin sayısı,

- Madenler, çiftlikler, fabrikalar, satış yerleri, bankalar, ofisler ve oteller gibi katma değerli faaliyetleri üstlenen ülkelerin sayısı,

- Bağlı şirketler tarafından ticareti yapılan küresel malların, kazançların, gelirlerin tüm üretim içindeki oranı,

- Uluslararası yönetim sahipliğinin veya pay sahipliğinin derecesi,

- Daha yüksek değer sağlayan faaliyetlerin yayılması, araştırma ve geliştirmenin sınır ötesinde sürdürülüp sürdürülmemesi,

- Farklı ülkelerdeki ekonomik faaliyetler ağının yönetilmesi ile sisteme bağlı avantajların arttığı bir model oluşturulması ve bu modelin genişlemesidir.

Pek çok bilim adamı, değişik tanımlamalar olmasına karşın, çokuluslu şirketlerin aşağıda belirtilen ortak özelliklerine işaret etmektedir⁹⁶:

- Birçok ülkenin sahipliği olan şirketler değil ancak birçok ülkede faaliyet gösteren şirketlerdir.

⁹⁵ Jenkins'ten aktaran Ahmet CÜNEYT GÜNAYDI, **a.g.t.**, s. 5

⁹⁶İncesulu; Şatiroğlu'dan aktaran Aygül DÖNMEZ, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Ve Dış Ticaret Üzerine Olan Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2009, s.11

- Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtımı, pazarlanmasının sermaye ve bilgi akışı yoluyla yapmaktır.
- Çokuluslu şirketler tüm faaliyetlerini merkezi kararlarla etkiler ve kontrol ederler.
- Çokuluslu şirketlerin güçlü bir finansman yapıları vardır.
- Modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler. Bu teknolojinin uluslar arası yaygınlaştırılması şirketin merkezi karar organlarınınca kendi çıkarlarına ya da diğer bir ifadeyle tekelci konumlarına hizmet edecek şekilde yapılır.
- Çokuluslu şirketlerle onların doğduğu ülkeler arasında karşılıklı çıkarları gözeterek şekilde bir işbirliği vardır. Bunlar, mali, politik v.b desteklerdir.
- Çokuluslu şirketler temelde özel sermayeye dayanır ve sermaye yapıları bakımından anonimleşmişlerdir. Profesyonel yönetici grubu tarafından yönetilirler ve bu merkezi otoriteyi temsil eder.
- Şirket bütünlüğünün korunması, ana şirket ve ülkenin kârının maksimizasyonu esas amaçtır.
- Faaliyet alanlarıyla ilgili tekelci rekabet şartlarını (monopol ya da oligopol) evrim oluşum süreci içerisinde bizzat ya da aralarında anlaşma yoluyla oluşturmuşlardır.
- Çokuluslu şirketler ulusal ve uluslar arası istikrarsızlıklardan kısa dönemde etkilenmezler.

1.2.2.4. Çokuluslu İşletmelerin Türleri

• **Etnik Merkezli (Ethnocentric):** Ethnocentrism'in kelime olarak anlamı birinin, ait olduğu grubu diğer gruplardan üstün görmesidir. Uluslararası işletmecilikte ise bir şirketin veya bireyin kendi ülkesinde işe yarayan şeylerin yurtdışında da işe yarayacağına dair olan inançtır. Bu tür şirketlerde, tüm faaliyetler ve stratejiler köken ülke odaklıdır. Köken ülkedeki neden sonuç ilişkilerinin, faaliyette bulunulan diğer

lkelerde de kurulabilineceği kabul edilir⁹⁷. Etnosentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

- ana merkezin amaçlarına, politikalarına ve uygulamalarına yakınlık,
- yeterli teknik ve yönetsel bilgi,
- ana merkez personeliyle etkin iletişim,
- bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde kolay kontrol ve koordinasyondur.

Etnosentrizm politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları ise,

- yabancı dile, sosyo-ekonomik, politik ve yasal ortama uyum zorluğu,
- lke dışına yollanan yöneticilerin seçim, eğitim, kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanması maliyetli oluşu,
- ev sahibi ülkenin bağlı kuruluşun yönetiminde yerel yöneticilerin bulunması konusundaki baskıları,
- yönetici ailesinin çevreye uyum sorunları özellikle çalışmayan yönetici eşlerinin durumu⁹⁸ şeklinde sıralanabilir.

• **ok Merkezli (Polycentric):**

Yönetim egemenliğinin tek bir merkezden ziyade, belirli yerel merkezlerde toplandığı bir şirket tipidir. Bu şirket tipinde, yavru firmalara daha fazla özerklik tanınmıştır. Bundan dolayı; ev sahibi ülkeye yönelik bir yönetim şekli olarak kabul edilir. Her yabancı şube, adeta yarı bağımsız bir firma gibi çalışır. Ana firmanın denetimi, daha çok mali konular üzerindedir. Ancak; yine de en üst yönetim kadroları, köken ülkeye mensup kişilere ayrılır. Diğer personel ise, ev sahibi ülke işgücünden tedarik edilir. Köken ülkedeki ana merkezin yöneticileri, yabancı yöneticilere güvenirler ve şubelerin faaliyetlerinden kar elde edildiği sürece geri planda kalmayı tercih ederler. şubelerde kilit konumdaki ev sahibi ülkeye mensup yöneticiler, kendi personelini seçerek ve yetiştirmekte serbesttirler. Söz konusu yöneticilerin kendi elemanları üzerinde, tamamen olmasa bile önemli derecede yetkileri vardır. Faaliyetlerini, ev sahibi

⁹⁷ Esra SEVİM, **a.g.t.**, s. 31

⁹⁸ İnan ÖZALP, **a.g.e.**, s.157

ülkelere yönelmişlerdir. Ev sahibi ülkelerdeki yavru şirketler, yine kendilerini kabul eden ev sahibi ülkelerin pazarlarına arzda bulunmak amacıyla kurulmuş şirketlerdir. “Uluslararası holding şirketler” olarak da tanımlanmaktadır. Şube şirketler; ulusal piyasanın karşılanmasına gayret etmekte ve ana şirketten bağımsız bir işletme politikası izlemektedirler⁹⁹. Polisentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

- dil, kültür, sosyo-ekonomik, politik, yasal çevreye ve faaliyette bulunulan ülkedeki işletmecilik uygulamalarına yatkınlık,

- ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar verebilme,

- yöneticilerin işletmeye maliyetinin düşük olması,

- yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması sonucu bağlılığın ve motivasyonun artmasıdır. Polisentrizm politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları;

- bağlı kuruluşun faaliyetleri üzerinde etkili kontrol yapılamaması,

- ana merkez personeli ile etkili iletişim kurulamaması¹⁰⁰ şeklinde sıralanabilir.

• **Küre Merkezli (Geocentric):** bu model, örgütleniş tarzı bakımından tümüyle evrenseldir. Yönetimde ana ülke ve ev sahibi ülke ağırlıklı olmaktan çıkmıştır. Yönetim kadroları, beceriye göre farklı uluslardan profesyonel yöneticiler tarafından doldurulur. Şubeler daha bağımsız ve içinde bulundukları ülkenin ekonomik ve sosyal koşullarıyla daha fazla bütünleşmiş durumdadırlar¹⁰¹. Geosentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar;

- yeterli uzmanlığa sahip yöneticiye ulaşılması,

- işe en uygun personelin sağlanması,

- etnosentrik politikaya göre daha az maliyetli olmasıdır.

Geosentrizmin politikaların uluslararası işletmeler için sakıncaları ise;

⁹⁹ Fethi GÜRÜN, **a.g.e.**, s.33

¹⁰⁰ İnan ÖZALP, **a.g.e.**, s. 158

¹⁰¹ Hasan TUTAR, **a.g.e.**, s.183

- ev sahibi ülke hükümetleri, üçüncü ülke kökenli yöneticisi yerine yerel yöneticileri tercih ederler,

- üçüncü ülke kökenli yöneticinin, yerel yöneticilerin bağlı kuruluştaki kariyerine ve yükselmesine engel teşkil etmesidir¹⁰².

Yukarıdaki sınıflandırmaya ek olarak çokuluslu işletmeler, faaliyetlerinin konumlandırılması açısından da aşağıdaki şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler¹⁰³:

- **Dikey Şekilde Yayılan CUS** de iki farklı strateji uygulanabilir. İlkinde işletmeler, tamamlanmış malları ana ülkede üretirken yabancı ülkelerde, ara malları ve girdileri üretirler. Bu tip yayılma, *geriye doğru yayılma*dır. Petrol ve kimyasal maddeler üretiminde bulunan çokuluslu işletmeler tarafından bu strateji uygulanabilmektedir. Çokuluslu bir işletmenin dikey yayılması *ileriye doğru* da olabilir. Bu durumda, yabancı ülkelerde tamamlanmış malların üretimi yapılırken; girdi ve ara mallar merkez ana ülkeden temin edilir. Buna otomobil üretimi örnek olarak verilebilir.

- **Yatay Şekilde Yayılan CUS** ise işletme, merkez (ana/kaynak) ülkede ürettiği malın aynısını yabancı ülkelerde de üretir. Yabancı ülkelerdeki işletmeler üretim ve pazarlamada bağımsızdır. Bu tip yayılmada temel amaç, yabancı ülkelerin uyguladığı tarife vb. ticareti kısıtlayıcı engellerden kaçmaktır.

- **Küme Şeklinde Yayılan CUS**, kendi üretimleriyle doğrudan ilgisi olmayan üretimlere yayılırlar.

¹⁰² İnan ÖZALP, **a.g.e.**, s.158

¹⁰³ Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, **a.g.m.**, s.66

BÖLÜM 2: ÇOK ULUSLU İŞLETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. PERSONEL YÖNETİMDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Birinci bölümde ortaya konduğu üzere, küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmeler arasında kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Çokuluslu işletmeler bugün küreselleşme sayesinde çok farklı coğrafya ve kültürlerde iş yapma olanağı bulurlarken bir yandan küreselleşme sürecini hızlandıran bir etki yaratmaktadırlar. Bu karşılıklı etkileşim sürecinde, ister ulusal ister çokuluslu, işletmeler için önem taşıyan faktörlerden birisi de insan kaynağıdır.

Çağdaş yönetim tanımlarının hemen hepsinde, insan kaynağının yönetimi, yönetim biliminin en önemli meydan okuması olarak kabul edilmektedir. Özellikle çokuluslu bir işletmede, insan kaynağı her zamankinden daha önemli hale gelmektedir. Çünkü çokuluslu işletmelerde, insan kaynağı işletmenin faaliyet alanının genişliğinden kaynaklanan bir yan etki ile çeşitlenmektedir. Özellikle farklı kültürlerden gelen çalışanların uyum içinde ortak bir amaca hizmet edebilmesi için özel çaba sarf etmek gerekecektir. Çokuluslu işletmelerdeki insan kaynağı sorunlarına gelmeden önce insan kaynakları yönetimi üzerinde durmak yararlı olacaktır.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavram ve Tanımlar

Son yıllarda, işletmelerde en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık klişe olmaktan çıkmış, belirli bir anlam kazanmaya başlamıştır. Çağdaş yönetimler, artık bir örgütteki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkına varmıştır¹⁰⁴. Hatta insan kaynakları sermayesine yapılan yatırımın makinelere, hammaddelere ve tesislere yapılan yatırımdan üç kat daha değerli bir yatırım olduğu söylenebilir¹⁰⁵.

İnsan kaynakları deyimi, çağdaş örgütlerin hedeflerine varmak amacı ile kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. Bu terim,

¹⁰⁴ Menekşe Polatcan SERBEST, **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, Sistem Yayıncılık A.Ş., 1. Basım, İstanbul, 2005, s. 9

¹⁰⁵ T.A, STEWART, **Entelektüel Sermaye**, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Ekim, 1997, İstanbul, s.14.

bir işletmede en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar herkesi kapsamaktadır. Ayrıca işletme bünyesindeki işgücü kadar işletme dışında yer alan potansiyel işgücü ile de ilişkilidir. Günümüzde bir örgütün maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, başarılı bir insan kaynağı yok ise ayakta kalması mümkün değildir. Mutsuz işgörenler ile verimlilik elde etmek ve kalite bir iş yaşamı sürdürmek olanaksızdır. Buradan yola çıkarak, insan kaynağı yönetiminin, verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek üzere iki temel amacı olduğu söylenebilir¹⁰⁶. Bu noktada verimlilikten kastedilenin daha çok işgören verimliliği olduğunu belirtmek gerekir. İşgörenlerin başka bir deyişle çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin rasyonel kullanılmasını sağlamak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak verimliliği artırmak olarak düşünülebilir. Ancak çalışanların verimliliğinin artması hizmet ya da ürün üretimi, müşteri memnuniyeti gibi birçok konudaki verimliliği de artıracaktır. İnsan kaynakları yönetiminin ikinci amaç ise daha önce belirtildiği üzere, iş yaşamının kalitesini artırmaktır. İnsan kaynakları yönetimi eğer yalnızca birinci aşama ile ilgileniyorsa, işgöreni para, makine ve hammaddeye daha ötede düşünmüyor demektir. Halbuki iş yaşamının kalitesinin yükseltilmesi, işgöreni diğer üretim araçlarından ayırarak onu başka bir konuma yerleştirmektedir. İşin ilginç tarafı, özellikle çağdaş toplumlarda, ikinci amaç gerçekleşmeden birinci amacın gerçekleşmesi mümkün gözükmemektedir. Çağdaş İKY bu yaklaşımı benimsemelidir¹⁰⁷. Bu iki boyut birçok İKY tanımında yer alan katı ve yumuşak İKY yaklaşımlarını anımsatmaktadır. Buna göre, katı İKY, işletmede daha çok materyal ve maliyet anlayışını başka bir deyişle rasyonel davranışı temsil ederken, yumuşak İKY çalışanların geliştirilmesi, eğitimi, grup ilişkileri ve takım ruhunun oluşturulması türünden amaçlara sahiptir¹⁰⁸. Yumuşak İKY, esneklik, pazarlık (görüşmeler), performans, kalite, işçi işveren ilişkilerinde hakların tanınması gibi kavramları daha çok benimseyen bir yaklaşımdır. Bu nedenle daha stratejik ve daha uzun vadeli bir yaklaşımdır¹⁰⁹. Başka

¹⁰⁶ Zeki ADAL, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Ed. Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir, s. 2

¹⁰⁷ Ramazan GEYLAN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Şan ÖZALP, **Genel İşletme**, 5.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları NO: 931, Eskişehir, 1996, s. 104

¹⁰⁸ Z.Beril AKINCI, İnsan Kaynakları Yönetimi: **Etkinlikle İletişim Odaklı Bir Yaklaşım**, Ege Üni. İletişim Fakültesi Yayınları NO: 13, İzmir, 2001, s. 39-41.

¹⁰⁹ Arrey MBONGAYA IVO, "Best Perspectives to Human Resource Management", 2006 African Centre for Community and Development, <http://www.africancentreforcommunity.com/>, 2006, s. 10.

bir deyişle, katı İKY işletmede insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak görüp ekonomik faktörleri ön plana çıkarırken, yumuşak İKY insan kaynağını işletmenin değerli bir öz varlığı olarak kabul etmektedir¹¹⁰.

Bir işletme insan kaynağını doğru yönetemiyorsa, bir takım sorunlarla karşılaşması yüksek bir olasılıktır. İşgören performansı, işgören tatmini ve işgören sağlığı verimlilik ve iş yaşamının kalitesini artırma çabalarında birer ölçüt olarak kullanılan kavramlardır. Eğer bir işyerindeki devamsızlık, işgücü devirleri, iş kazaları, meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerde artışlar oluyorsa insan kaynakları açısından o işyerinde işlerin iyi gitmediği söylenebilir. İşte insan kaynakları yönetimi, bu sorunların nedenleri araştırarak giderilmesine uğraşır ve bu kaynağın etkin olmasını sağlamaya çalışır. Daha da ideal olanı, bu göstergelerin ortaya çıkmaması ya da minimum düzeyde tutulmasına yönelik önlemlerin alınmasıdır. Söylenenlerden yola çıkarak bir tanım yapılacak olursa, insan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda, insan kaynağının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir¹¹¹.

Tanımla ilgili bir başka tartışma konusu ise Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları arasındaki fark üzerinedir. Bazı bilim adamları, ‘Personel’ kavramı ile ‘İnsan Kaynakları’ kavramı eş anlamlı olarak değerlendirirken, bazılarına göre, insan kaynakları kavramı ile ortaya yeni bir şey konmadığını, bunların içeriği aynı olmakla birlikte, sadece bir etiket değişikliğinden ibaret olduğunu öne sürmüşlerdir¹¹². Bu ikisinin aynı kavram olduğunu söyleyenler, Personel Yönetiminin de her zaman stratejik konular içerdiğini, çevresel değişimleri ciddiye aldığını, personelin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesine önem vererek yeni duruma uyum sağlandığını belirtmektedirler. Ancak personel yöneticilerinin daha stratejik ve işletme merkezli olması gerektiği yolundaki bilinç bile İKY kavramı olmasaydı gelişmeyebilirdi demek mümkündür. Bir zamanlar yalnızca firma piknikleri, tatil takvimleri, emeklilik partileri düzenlemesinden sorumlu olarak görülen personel yöneticileri, İKY felsefesi ile

¹¹⁰ Z.Beril AKINCI, a.g.e.,s. 41.

¹¹¹ Zeki ADAL, a.g.e., s.2

¹¹² Nuri TORTOP, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN, Akif ÖZER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım Nobel Basımevi, Ankara, Ekim, 2007, s. 57

personel işlevini geliştirmeye başlamıştır¹¹³. Zaman içinde ise, İKY, ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmeleri, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişme ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında ortaya çıkan değişimler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan ‘Personel Yönetimi’ kavramının yerini almış gözükmemektedir¹¹⁴. Günümüzde örgütsel başarı ile örgütün insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Örgütler mal veya hizmet üretebilmek için, personel, para, malzeme, yer ve zaman gibi kaynakları kullanırlar. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, İKY’nin konusunu da teşkil eden personeldir. Personel de sadece insan olabilir¹¹⁵. Bir örgüt amaçlarına ulaşmak istiyorsa, sadece gerekli kaynaklara sahip olması yetmez, aynı zamanda onları etkin olarak kullanmak zorundadır. Çalışanların etkin olarak yönetilebilmesi için İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Bu konu daha ileride Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş başlığı altında daha ayrıntılı biçimde incelenecektir.

İnsan kaynakları yönetimi kavramına tekrar dönmek ve konuya ilişkin birkaç tanım daha vermek gerekirse İnsan Kaynakları Yönetimi;

‘Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir¹¹⁶.’

“İnsan kaynaklarını ya da işi, örgüt amaçlarını karşılamak için bir organizasyonu yönetme sürecidir. İnsan kaynakları mesleği, işe alma ve seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve karlılık, mesleki gelişim, güvenlik ve sağlık, gelecek, iş ilişkileri gibi alanlarla ilgilenir”¹¹⁷;

”İnsan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten

¹¹³ Z.Beril AKINCI, **a.g.e.**, s. 15.

¹¹⁴ M.Şerif ŞİMŞEK, H.Serdar ÖGE, Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 38

¹¹⁵ Nuri TORTOP, Burhan AYKAC, Hüseyin YAYMAN, Akif ÖZER, **a.g.m.**, s. 58

¹¹⁶ Michael ARMSTRONG,; **Human Resources Management Strategy&Action**, Clays Ltd., 1992, s. __

¹¹⁷ Levent MERCİN, İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 Cilt:4 Sayı:14, s.130

çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır”¹¹⁸.

“Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir”¹¹⁹;

“Geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir”¹²⁰ demek mümkündür.

İnsan Kaynakları Yönetimi, genel olarak çalışanların gereksinimlerinin giderilmesine yönelik ve insanı temel alan, onun daha etkin, daha verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemeleri yapan bir disiplindir. Bireyin işe alınmasından başlayarak, uyum eğitimi, ücret ayarlamasına, işletme ile olan hukuksal bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, bireysel ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar geçen tüm süreçler, İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir¹²¹. İnsan kaynağı, aralarında bazı farklılıklar bulunmakla beraber, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgütün itici gücü ve onun amacına ulaşabilmesinde önemli işlev gören bir öğedir. Son yıllarda örgütlerin, insan kaynağına yönelmeleri ve örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri, rekabet ortamında insan faktörünün her zamankinden daha önemli hale geldiğini gösterir bir işarettir¹²².

Kısacası İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütün üretim yapabilmesi, hizmet sunabilmesi, kar elde ederek yaşamını sürdürebilmesi ve bunlar karşılığında kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirebilmesi için gerekli en önemli işletme

¹¹⁸ Canman’dan aktaran Berrin FİLİZÖZ, İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s. 162

¹¹⁹KÜÇÜKÖNAL, Hatice, KORUL, Vildan, Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:IV, Sayı:2, s.69

¹²⁰ Erhan EROĞLU, İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri, **Kurgu Dergisi**, Sayı: 16, Yıl: 1999, s.278

¹²¹ İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s.5

¹²² Adem ÖĞÜT, Tahir AKGEMCİ, M. Tahir DEMİRSEL, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, _____, s. 279
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/.../AOGUT-TAKGEMCI-MTDEMIRSEL.PDF, E.T.: 11.03.2011

fonksiyonlarından biridir denebilir. İnsan kaynağı olmadan ve onun doğru düzgün yönetimi gerçekleşmeden, diğer kaynakların doğru yönetimi de mümkün değildir.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Bilimlerin başlangıcını tarihin ilk çağlarına götürmek genel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım personel yönetimi (çağdaş adıyla insan kaynakları yönetimi) için de geçerlidir. Zira yönetim düşüncesini ve personel yönetimini insanlık tarihine dayandırmak mümkündür¹²³. İnsanların özellikle dış tehditlere karşı birleşerek örgütlendikleri ilk andan itibaren yönetim sürecinden söz edilebilir. Çünkü örgütlenmek, yöneten ve yönetilen sınıflarının oluşmasını ve bunların eşgüdüm içinde amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çalışmasını gerektirmiştir.

Toplumların geçirdikleri tarihi aşamalar incelendiğinde ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu evrelerinin olduğu görülebilir¹²⁴. İnsan kaynaklarının tarihsel süreci de sözü edilen toplum yapılarına paralel bir gelişim göstermektedir.

2.1.2.1. Tarım Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800'lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman 15. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur¹²⁵.

Tarihin erken dönemlerinde, insan kaynakları ile ilişkilendirilebilecek uygulamaların örneklerine rastlamak olasıdır. Paleolitik ve erken Neolitik dönemlerde birlikte başarılan avcılık, balıkçılık, toplayıcılık; liderlik gücü, dayanıklılık, yetenek; klanla bağlılık; iş yapmada yaş ve cinsiyet ayrımı ve geleneklerin etkinliği, bu

¹²³Harun DEMİRKAYA, Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve Dari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 27, Temmuz-Aralık 2006, s.4

¹²⁴ERCÜMENT ÖZTÜRK, Bilgi Toplumunda İnsan kaynakları Yönetim, **Tühis**, Şubat 2005, Cilt 19, Sayı 3, Bölüm 4, s.34

¹²⁵Fatih TAŞPINAR, Küresel Ortamda İKY'nin Stratejik Rolü, İnsan Kaynakları Yönetiminde İç Ve Dış Çevre Analizi, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf>, E.T.: 11.03.2011

kapsamda değerlendirilebilir. Aynı şekilde geç Neolitik dönem, Bronz ve Demir Çağında çıraklık, babadan oğula geçen meslek, basit kayıt tutmalar ve ödemeler, insan kaynakları yönetiminin erken örnekleri olarak görülebilir¹²⁶.

Çok daha somut örnekler olarak, Eski Mısır Medeniyeti'nde piramitlerin inşa edilmesinde uygulanan yönetim ve organizasyon biçimi, Musa Peygamber'in 'On Emri' ve örgütlenme, yetki ve sorumluluk ilişkisine esneklik kazandırması, Eski Yunan'da Sokrat ve Aristo'nun yönetim düşüncesine evrensellik ve bilimsellik anlamında katkıları, Roma Medeniyeti'nde askeri örgütlenmeler, sayılabilir. Daha yakın tarihlerde ise, 1776 yılında Adam Smith'in yazdığı The Wealth of Nations (Milletlerin Refahı) adlı eserde işbölümünden söz etmesi vd. gelişmeler, yönetim düşüncesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi düşüncesinin de ortaya çıkmasında yapı taşlarını oluşturur¹²⁷.

2.1.2.2. Önsanayi ve Sanayi Devrimi

İlk resmi İKY uygulamaları Endüstri devriminin bir sonucu olarak ortaya çıktı ve gelişmeye başladı. Fabrikalar, belirli düzeyde uzmanlık becerisi gerektiren makineleri kullanabilecek çok sayıda çalışana ihtiyaç duymaya başladılar. Bu durum ise, çalışanları eğitmek ile onları programlamak amacı ile beşeri kaynaklar konusunda uzman olan yöneticilere ihtiyacı doğurdu¹²⁸. Bazı sosyal bilinç sahibi işverenler, Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafından önerilen “sosyal hizmet görevlisi” düşüncesini 1889'da Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulamaya başlamışlardır. 1900 yılında Amerika'da B.F.Goodrich, sorumluluğu sadece işe eleman almakla sınırlı olan ilk istihdam departmanını kurmuştur. 1910-1920'li yıllar arasında ise 'doğru işe, doğru adam' yerleştirme konusu gündeme gelip popülerleşmeye başlarken, Frederik W.Taylor'ın 1911'de yayınladığı 'Bilimsel Yönetimin Prensipleri' isimli eseri, yönetim alanındaki en önemli hareketlerden olan bilimsel yönetim yaklaşımını başlatmıştır. İşçiler ve yönetimin farklı sorumlulukları olduğunu savunan Taylor'a göre, planlamak yönetimin sorumluluğu, bu planları uygulamak da işçilerin sorumluluğudur¹²⁹. Taylor ayrıca, işe uygun eleman alınımdan söz etmiştir.

¹²⁶ BASS'tan aktaran Harun DEMİRKAYA, **a.g.m.**, s. 4

¹²⁷ Harun DEMİRKAYA, **a.g.m.**, s. 4

¹²⁸ M.Şerif ŞİMŞEK, H.Serdar ÖGE, **a.g.e.**, s. 134

¹²⁹ Beril AKINCI, **a.g.e.**, s. 5

Hugo Munsterberg'in 1913'de yayınladığı 'Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik' isimli kitabında, psikolojinin, çalışanların sınavla seçiminde, eğitiminde ve etkinliğinde katkısının olabileceğine dikkatleri çekmiştir¹³⁰.

Birinci Dünya Savaşı koşullarında ABD ordusuna eleman seçiminde ilk kez testlerin kullanılması personel bölümünün ayrı bir departman olarak örgütlenmesinin önemini ortaya çıkaran bir gelişmedir. 1920 yılında "Personel İdaresi" adlı kitabın yayınlanması da personel yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmuş önemli bir adımdır. Bu gelişmelerle birlikte "personel yönetimi" kavramı yönetim literatüründe yerini almıştır¹³¹.

İnsan Kaynakları Yönetimi tarihinde çok önemli bir gelişme ise personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının, psikoloji bilimiyle birleştirilmiş olmasıdır. Bu etkileşimle İKY'de insan ilişkileri dönemi başlamıştır. Psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmalarıyla ortaya konulmuştur¹³². Hawthorne çalışmalarıyla, moral ve motivasyonu ve neticede işyerindeki üretkenliği etkileyenin bireyler arasındaki etkileşim ve iletişim olduğu da açıklığa kavuşturulmuştur. Hawthorne araştırmalarıyla başlayan ve işletmelerde insanın bir mal veya eşya gibi görülmemesi gerektiğini savunan insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynağının en verimli ve akıllı şekilde kullanılması üzerinde yoğunlaşmıştır¹³³.

1932-46 yılları arasında İKY uygulamalarına en önemli etkiyi şüphesiz ki II. Dünya Savaşı yapmıştır. İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı verimlilik ve kalitenin vazgeçilmezliği olgusu, insan kaynağından azami verimi alma düşüncesini ön plana çıkarmıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak 1940'lı yıllarda A.B.D.'de eğitim, istihdam, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri ve sigorta konularında uzmanlığı bulunan "personel yöneticisi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır.¹³⁴

¹³⁰ M.Şerif ŞİMŞEK, H.Serdar ÖGE, **a.g.e.**, s. 134

¹³¹ Harun DEMİRKAYA, **a.g.m.**, s. 4

¹³² Figen TAHİROĞLU, **Düşünceden sonuca İnsan Kaynakları**, 2. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.18

¹³³ Beril AKINCI, **a.g.e.**, s. 6

¹³⁴ Harun DEMİRKAYA, **a.g.m.**, s. 5

1946-70 döneminde personelin geliştirilmesi başarı bir şekilde devam etmiştir. İKY alanındaki gelişmeleri etkileyen en önemli konu ise motivasyon alanında yapılan çalışmalardır. Bu dönemde işçilerin makinenin bir uzantısı olmadığı, bir insan olduğunun fark edilmesiyle başlayan “İnsan Kaynağını Kullanma Yaklaşımı”, Drucker, McGregor, Maslow, Likert, Argyris, Herzberg gibi davranışsal bilimcilerin görüşleriyle şekillenmiştir. Bu kişilerin görüşleri her ne kadar çok idealist yaklaşımlar olarak görünse de İKY’nde iki önemli katkıda bulunmuştur: 1. Entegrasyon ve katılımın önemini vurgulamıştır, ve 2. Yönetimin motivasyon yaratarak daha iyi sonuçlar elde edebilmesi için iş hayatının kalitesinin artırılması gerektiğinin temel bir değer olarak kabul etmek durumunda olduğu fikrini açığa çıkarmıştır¹³⁵.

1960 ve 70’li yıllar boyunca gelişen teknoloji ile beraber nitelikli çalışanlara duyulan gereksinim daha da artmış, savaş yılları sonrasında 30-40 yaşları arasında bulunan özel eğitime sahip çalışan eksikliği ortaya çıkmıştır. 1960’lı yıllarda planlama anlayışı, varılmak istenilen örgütsel konuma ulaşabilmek için var olan işgücünü nitel ya da nicel olarak değiştirmek ve geliştirmek olarak görülmekteydi; 1970’li yıllarla beraber bu planlama anlayışı yerini gelecekte gerek duyulacak iş gücünü öngörerek, bu gereksinimle var olan işgücü arasındaki farkı tanımlayabilmek anlayışına bıraktı; 1980’li yıllar boyunca örgütler, erken emeklilik ve benzeri programlarla küçülmeye ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamıştır¹³⁶. 1980’li yıllar ile birlikte bilgi toplumunun yönetim anlayışı insan kaynaklarını giderek daha da etkilemeye başlamıştır.

2.1.2.3. Bilgi Toplumunda İKY: Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Uzun yıllar işletmelerin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi, 1980’li yıllardan sonra yerini İKY’ye bırakarak, kabuk değiştirmeye başlamıştır.

¹³⁵ Beril AKINCI, **a.g.e.**, s. 8,9

¹³⁶ Rasim AKPINAR, Kamu Yönetimi Tasra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği, **Journal of Yaşar University**, Cilt: 22 Sayı: 6, Yıl: 2011, s.3649

Aslında İKY, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Ancak, günümüzde İKY'nin kazandığı boyut, personel yönetimini aşmış gözükmektedir¹³⁷.

Kurum kültürü analistleri Pascale ve Athos, Peters ve Waterman 1980'li yıllarda, başarılı firmalarda yaptıkları araştırmalarda bu firmaları başarılı yapan nitelikleri belirleyerek güçlü kurum kültürü ve örgüte bağlılığın gerekliliğini gündeme getirmişlerdir. İKY felsefesi bundan önemli ölçüde etkilenmiştir. Pascale ve Athos, örgütün elemanlarına aşılamaaya çalıştığı örgütsel değerler gibi çalışanları yönlendiren, rehberlik eden kavramlarının önemi üzerinde durmuşlardır. Peters ve Waterman ise başarılı firmaların özelliklerini araştırmışlar ve "Mükemmelliğin Nitelikleri" olarak bilinen 8 özellik belirtmişlerdir: Bunlar eylem tutkusu; müşteriye yakınlık; özerklik ve müteşebbislik; insanlar aracılığıyla verimlilik; işin içinde olmak ve değerlerle yönlenmek; bildiği işe bağlı kalmak; sade yapı, ufak kadro; gevşek-sıkı özelliklerin bir arada olması olarak sıralanabilir¹³⁸. Tüm bu değerler insan kaynağının her zamankinden daha çok önemsenmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Bu gelişmeler personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi bilgi toplumunda daha da hızlandırmıştır. Bilgi toplumuyla birlikte bilgi ve teknoloji kavramları öncelik kazanarak klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşmüştür. İşletmelerin başarısı, gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmalarıyla doğrudan bağlıdır. İsabetli tahmin yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve stratejilerin geliştirilmesi için, işletmelerin gerekli bilgilere en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu bilgileri değerlendirecek ve karar verecek kişilerin de gerekli eğitimi almış olmaları gerekir. Dolayısıyla teknik alt yapı ile beraber insan kaynaklarının da belli niteliklere sahip olması gerekmektedir¹³⁹. Bu da bilgi işçileri kavramını doğurmuştur. Bilgi işçilerinin yönetimi, endüstri dönemi işçilerinin yönetiminden daha zordur. Yaklaşımların daha paylaşımcı, daha demokratik, daha katılımcı ve çalışana daha fazla değer veren bir anlayışı benimsemesi gerekmektedir.

¹³⁷ Sabuncuoğlu'dan aktaran Özerk DİĞİN, **a.g.t.**, s. 60

¹³⁸ Beril, AKINCI, **a.g.e.**, s. 11

¹³⁹ Ercüment, ÖZTÜRK, **a.g.m.**, s. 51

Bilgi toplumunda, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş hızlandıkça ve insanın değeri anlaşıldıkça insan kaynakları yöneticilerinin organizasyonlardaki konumu daha da üst sıralarda yer almaya başlamıştır¹⁴⁰:

Üst düzey yönetici					İnsan Kaynakları Yönetimi
Orta düzey yönetici				Çalışanlarla ilişkiler	
Alt düzey yönetici			Personel/ çalışanların günlük sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro elemanı	Kayıtlar				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Tablo 3: ‘İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi’

Kaynak: Margaret PALMER, Kenneth WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınlar, 1993, s.23

Bilgi toplumunda, insan kaynakları yönetimine büyük rol düşmektedir. Çünkü insan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlayacak; eğitim ihtiyaçları, personel seçimi, işe alımı ve işe yerleştirmesi gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi algılamasına göre şekillendirecektir. Diğer taraftan şirketlerin İKY ile ilgili birimlerinin bu değişimi algılayabilmelerinde ihtiyaç duyacakları bilgiyi, düzenli bir şekilde, istenilen zamanda, ihtiyaçlarını tamamen karşılayacak şekilde temin edebilmeleri ancak etkin yönetim bilgi sistemleri ile mümkün olabilecektir¹⁴¹.

2.1.3. İKY ile Personel Yönetiminin Farkları ve Benzerlikleri

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletme fonksiyonu olarak kabul edildiği 20. yüzyılın başlangıcından günümüze, genellikle birbirinin yerine kullanılabilen farklı ifadeler ile adlandırılmıştır. “İstihdam Yönetimi” ilk kullanılan ifadelerden bir tanesidir. “İnsan İlişkileri Yönetimi”, “Endüstriyel İlişkiler Yönetimi”, “Personel Yönetimi” genel kullanım alanı bulmuş diğer ifadelerdir. Bazı bilim adamları insan kaynakları yönetimi

¹⁴⁰ Demet GÜRÜZ, Gaye ÖZDEMİR YAYLACI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı İzmir 2001, s.8

¹⁴¹ ÖZTÜRK, Ercüment, **a.g.m.**, s. 51

ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını, bunların eşanlamlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunların içerik yönünden tamamen farklı olduğunu öne sürmüştür. Ancak 1990'lı yıllardan başlayarak çevresel faktörlerdeki değişiklikler insan kaynakları yönetimi ifadesinin, personel yönetimi ifadesinin yerine kullanılması ile sonuçlanmıştır¹⁴². Aşağıdaki tabloda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki temel farklılıklar gösterilmektedir:

Verimlilik ölçütü	Performans	Performans, geri bildirimi ile ulaşabileceği başarı
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar.	İşe ve üretime insan açısından bakar.
İş ve üretim	İnsan, iş ve üretim araçlarından biri.	Üretimin “olmazsa olmaz” ögesi
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır (is ve özel)	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir dilimidir.
Denetleme-değerlendirme	Dıştan kontrol İş standartları- performans ölçütleri Hatayı bulmak, ayıklamak	İç kontrol Grup rehberliği Hatayı önleme ve yönlendirme
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan örgüt içindir	Örgüt insan içindir.
İnsanın konumu	Varolan konumunda bir durumdur.	İşleyen bir süreçtir.
Güdüleme araçları	Maddi ödül yoğunluklu	Manevi ödül yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önemeye yönelik
Gelişme- yetiştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz işbaşı is dışında geliştirme
Vizyon - Misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere odaklanır	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır
Yetki- Sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	İşi geçimini sağlayıcı bir araç olarak görür.	İşin sosyal boyutta baksa insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.

¹⁴²GÖNEN, Seçkin, ÇELİK, Muhsin, Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, ____, Cilt:5, Sayı: 1, 2005, s.43, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M5.pdf>

İnsan davranışı	Örgüt içi etkileşimlerin sonucudur.	Tüm yaşantısının ve yaşanan tüm çevre ile etkileşimin sonucudur.
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği ne yapabildiği önemlidir.	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir.
Seçme - Yerleştirme	İşin gereklerine uygun adam	Bireyin yeterliliklerine, özelliklerine göre iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Yönetim biçimi	Klasik yönetim	Çağdaş yönetim
Örgüt yapısındaki yeri	Orta yönetim düzeyi	Üst düzey yönetime en yakın yerde
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Ahlaki sorumluluk, toplumsal fayda
İlgi alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim Niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli değişim	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim
İş planlama biçimi	İş bölümü ve görev tanımı esastır.	Grup ve takım çalışması, iç etkileşim esastır.
Örgüt havası	İlişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı
Hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal fayda
Görev, Rol beklentileri	Dar, yönetsel metinlerle belirlenmiş	İnsanların, gereksinimlere karşılık sorunlara çözüm bulabilmek
Karar Süreci	Üst yönetimce alınan kararlar uygulanır	Karar alınması sürecinde üst yönetime veri sağlar, öneri sunar
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmalarına gönüllü
Planlama	Planlar üst yönetimce oluşturulur	Stratejik planlamada etkili rol alınır.
Kapsam	Bireyin işe girdiği andan sistemden çıkıncaya kadar	Çevre sistemlerden örgüt kapısına gelip sistemden çıktıktan sonrası da.

Tablo 4: Farklı Boyutlarda Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Aytaç AÇIKALIN'dan aktaran Hatice, KÜÇÜKÖNAL, Vildan, KORUL, **a.g.m.**, s. 71-73

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti ve yan ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmemiştir. Buradaki anlayış işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır¹⁴³. İKY ise işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmeyip, aksine onu üretimin önemli faktörü ve katma değer yaratmanın önemli bir ögesi olarak görmektedir. Bu anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminden ayrılarak, işletmede liderliği teşvik eden, şirket hedef ve stratejileriyle bütünleşmiş, tutarlı, değişimi destekleyen, esnek çalışma ilişkilerini, işyerine bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, adil performans ve ücret sistemlerini içeren bir yapılanmayı ifade etmektedir¹⁴⁴.

Tüm bu farklılıkların yanında İKY ile Personel Yönetimi arasında önemli benzerlikler de bulunmaktadır. Bunlar da şu şekilde özetlenebilir¹⁴⁵:

- Her iki süreçte de yönetim stratejileri örgüt stratejilerine dayanmaktadır.

-Personel Yönetimi de İKY de komuta yöneticilerinin personelin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının bulunduğunu kabul etmektedir. Hem Personel Yönetimi hem de İnsan Kaynakları Yönetimi, komuta yöneticilerine bu sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadır.

-Personel yönetimi ve İKY bireye saygı, örgütsel ve bireysel gereksinimlerin dengelenmesi, personelin maksimum yeterliliğe kavuşması için geliştirilmesi gibi konularda ortak düşünce yapısına sahiptirler.

-Personel Yönetiminin iş analizi, personel değerlendirme, iş değerlendirme gibi teknik faaliyetleri, İKY tarafından da yerine getirilmektedir.

-Personel Yönetimi ve İKY çalışma ilişkileri bağlamında yönetime katılma, örgütle bütünleşme ve iletişim konularında benzer benzer felsefeleri benimsemişlerdir.

¹⁴³ Seçkin GÖNEN, Muhsin ÇELİK, **a.g.m.**, s.43

¹⁴⁴ Hasan TUTAR, **a.g.e.**, ss.116-119

¹⁴⁵ Nuri TORTOP, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN, Akif ÖZER, **a.g.m.**, s. 29

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İKY'yi oluşturur. Diğer bir deyişle İKY, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır¹⁴⁶.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı organizasyona üretici katılımları artırmaktır. Daha kaliteli ve etkin insan kaynağını temin ederek örgüt amaçlarına yönlendirebilmeli ve çalışma yaşamının kalitesini artırmayı hedeflemelidir. İnsan Kaynakları Yönetimi için amaçlar konusu son derece önemlidir. Bazen yazılı bazen yazılı olmayan ama bilinen ve aşışada belirtilen temel amaçları benimsemiş olmaları gerekir¹⁴⁷:

-Toplumsal çevre ilgili amaçlar: Toplumsal çevrede örgüte yönelik olumsuz etkileri azaltmak ve örgüt aleyhine gelişen sınırlamalarla mücadele etmek İKY'nin amaçları arasında olmalıdır;

-Örgütsel amaçlar: İKY var oluş nedeni örgüt amaçlarını gerçekleştirmektir. Bu nedenle örgüt amaçlarına aykırı hareket etmemek, nam tersine örgüt amaçlarının etkinliği için çalışmak gerekir.

-Fonksiyonel amaçlar: İKY bölümü örgüt gereksinimlerine uygun bir seviyede katkıda bulunmaya dikkat etmelidir. Yani örgüte tam uygun olmalıdır. Ne fazla karmaşık bir yapısı olmalı ne de örgütün ihtiyaçlarına cevap veremeyecek kadar yetersiz örgütlenmiş olmalıdır.

-Personele yönelik amaçlar: çalışanların bireysel amaçlarını elde etmelerine mutlaka olanak tanınmalıdır. Önemli olan birey amaçları ile örgüt amaçlarını buluşturabilmektir. Bunun içinde çalışanların amaçlarını örgüt içinde gerçekleştirmelerini sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır.

Bu amaçlar ne tür örgüt olursa olsun insan kaynakları bölümlerinin her zaman dikkat etmesi ve sürekli izlemesi gereken amaçlardır.

¹⁴⁶ Barış ERDEM, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 11, s. 38

¹⁴⁷ Neslihan OKAKIN, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2008, s.5

Bazı yazarlara göre İKY iki temel amacı karşılamayı ilke edinmektedir. Bu amaçlar¹⁴⁸:

- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktır.

İKY, yalnız birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede görev yapan insanların bir üretim aracından farkı olmayacaktır. Oysa ikinci amaç, personeli üretim aracı olmaktan uzak tutar ve işletmelerin insanla, insanlar için var olduğu gerçeğini ortaya çıkarır. Özellikle bilgi işçilerinin yaptıkları işten doyum sağlamaları son derece önemlidir. Çünkü bilgi işçileri endüstri işçilerine göre daha az örgütsel bağlılık göstermekte ve bağlılıklarını yaptıkları işten doyum sağlamaya, kendisine verilen görevlerin onun kişisel gelişimine katkıda bulunmasına ve uzmanlığına ilişkin olmasına önem vermektedir. Buradan yola çıkarak bilgi toplumunda, İKY'nin önem kazanmasının nedenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir¹⁴⁹:

- Küreselleşme ve rekabet;
- Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler;
- Yeni oluşan pazarlara girebilme;
- Mevcut pazarlarda tutunabilme ve büyüyebilme çabaları;
- Tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi;
- Toplam kalite kavramının gelişmesi, çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri;
- Şirket evlilikleri.
- Bilgi işçisinin işe alınması, elde tutulması ve motivasyonu konularındaki zorluklar

Ayrıca, İKY'nin çokuluslu şirketlerde uluslararası rekabetin de etkisiyle, 1980'li yıllardan itibaren, giderek hızlanan bir önem kazandığı kabul edilmektedir¹⁵⁰. Bunun nedenleri arasında, örgütlerin teknoloji alanındaki ve diğer yenilikleri kopye etme

¹⁴⁸ Barış ERDEM, **a.g.m.**, s.39

¹⁴⁹ KÜÇÜKÖNAL, Hatice, KORUL, Vildan, **a.g.e.**, s.74

¹⁵⁰ Gülten KUTAL, A. Rıza BÜYÜKUSLU, **a.g.e.**, s.100

imkanları bulunmasına karşılık, insan kaynağını bu yolla elde etme ve kısa sürede yetiştirme imkanlarının son derece sınırlı olması gösterilebilir¹⁵¹.

2.1.5. İnsan kaynakları Yönetimin Temel Fonksiyonları

Günümüzde insan ögesinin bu derece önemli hale gelmesi, insan kaynakları yönetiminin de görev ve sorumluluklarını artırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi en yalın şekilde, örgütte insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur şeklinde tanımlanabilir. Artan'a göre, insan kaynakları yönetimi, "işletmeye eleman alımından başlayıp, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş ve personel değerlemesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi-işveren ilişkisi, sağlık hizmetleri, gibi faktörleri içine alan bir süreci kapsamaktadır"¹⁵².

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür.

Bu faaliyetlerin belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁵³:

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak,
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan işgören gereksinimini belirlemek, işgörenleri seçmek ve yerleştirmek,
- İşgörenleri yönlendirmek ve eğitmek,
- Kariyer planlaması yapmak,
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Personeli ödüllendirmek ve motive etmek,
- Stratejik insan gücünü planlamak.

¹⁵¹ Burhan AYKAÇ, **İnsan Kaynakları Yönetimim ve İnsan Kaynakların Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 23

¹⁵² DEVELİOĞLU, Kazım, HASİT, Gürkan, BAĞCI, Üstün Güven, Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15, Ağustos, 2006, s. 195

¹⁵³ ÖGÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir, DEMİRSEL, M. Tahir, **a.g.m.**, s.280

- Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak,
- Örgütsel ortam içinde işgörenlerin aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve kurum kültürünü yerleştirmek,
- İnsan merkezli işlevleri ve işgören ilişkilerini yönetmek,
- Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemek,
- İnsan kaynaklarını iç müşteri konsepti çerçevesinde değerlendirmek,
- İşgörenlerin optimum performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamak.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki ilişkilerin yapısı, bu ilişkilerle ilgili tüm konulardaki uygulamalar, alınan kararlar ve gerçekleştirilen diğer fonksiyonlardan oluşan geniş bir görev yapısına sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin bu geniş görev yapısı içinde, aşağıda değinilen fonksiyonları ile etik davranışların oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli katkılar sağladığı görülmektedir¹⁵⁴.

2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimin Stratejik Yaklaşımı

Son yıllarda stratejik boyuta taşınan insan kaynakları çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının en iyi şekilde kullanılarak, müşterilerin gereksinimlerini en üst düzeyde karşılama düşüncesine doğru evrilmiştir. Çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıkları farklı insanların farklı özelliklerinden kaynaklanmakta, farklılıklar düşünce zenginliğini sağlamaktadır¹⁵⁵. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik

¹⁵⁴ SAYLI, Halil, KIZILDAĞ, Duygu, Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, **Sosyal Bilimler Dergisi**, C.9, S.1, s. 243

¹⁵⁵ Rıfat KAMAŞAK, Murat YÜCELEN, Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Amprik Bir Araştırma, **İşgücünde Farklılıkların Yönetimi**, Ed. Beliz Dereli, Birinci Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007.s 30.

yaklaşımını iyi anlayabilmek için öncelikle strateji kavramı üzerinde durmak gerekmektedir.

Strateji kavramı, eski Yunan generallerinden Strategos'un adından hareketle türetilmiştir. Bu nedenle kavram yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Buna göre strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir. Kelime 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır. Kavram yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. Strateji burada da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla örgütün kaynakların harekete geçiren bir anlama sahiptir¹⁵⁶. Strateji bir amacı gerçekleştirmenin yolu, harekete geçmek için bir oyun planıdır. Genellikle bir amaç ve bu amaca ulaşmak için bir dizi hareket planını içerir. Amaçlarla yönetim kavramı ilk olarak 1950'lerin ortalarında Peter Drucker tarafından kullanılmasından sonra yöneticiler stratejik yaklaşımlara ilgi göstermişlerdir¹⁵⁷. 1990'larda örgütsel stratejilerin geliştirilmesinin önemi veya örgütlerin uzun vadeli yönelim vizyonu, tepe yönetimlerinin başı çeken odaklanma alanlarını oluşturmuştur¹⁵⁸. Stratejik yönetim süreci genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, stratejik yönetim, işletme hiyerarşik bir şekilde ele alındığında, üst yönetimin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsamaktadır¹⁵⁹.

Örgütsel bakımdan stratejik yönetim birbirine bağlı üç temel değişkenin uyumunu gerektirir. Bu üç temel değişken; üst yönetim değerleri, çevre ve kaynaklardır. Ayrıca stratejik yönetim, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ışığında, dışsal tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi gereğine işaret etmektedir. Çevredeki herhangi bir

¹⁵⁶ M.Şerif ŞİMŞEK, H.Serdar ÖGE, **a.g.e.**, s. 32

¹⁵⁷ Neslihan OKAKIN, **a.g.m.**, s. 7

¹⁵⁸ Tamer KEÇECİOĞLU, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 28

¹⁵⁹ Burcu KESİCİ, H. Nejat BASIM, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar**, Ed. Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK, Ayten AKATAY, Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 318

değişiklik, içsel ve dışsal kaynaklar yakından izlenmelidir ki, hedefler/amaçlar ortaya çıkabilecek değişiklere hemen uygun hale getirilebilsin. Bu anlamda hedeflerin/amaçların esnek ve değişikliklere açık olması gerekmektedir¹⁶⁰.

İnsan Kaynakları Yönetimi tıpkı diğer işletme fonksiyonları (pazarlama, üretim vb.gibi) kadar stratejik anlam taşımaktadır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine geçişte temel nitelikte bir takım farklılıklar dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmasıdır. Bir diğer farklılık ise işletme problemlerinin çözümünde bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmak yerine insan kaynakları sistemlerine vurgu yapılmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi en basit şekilde bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlanabilmektedir¹⁶¹. Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı, örgütün rakipleri üzerinde sürdürülebilir ve rekabetçi bir avantaj kazanmak için gereksinim duyduğu kabiliyetli, örgüte bağlı ve amaçlara yönelik iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olması ve bu çalışanları elde tutabilmesidir¹⁶².

Strateji, şirketin uzun vadeli hedefi olarak ele alındığında ve stratejik üstünlüğün de değer yaratma ve ikamesi zor olan özgün kaynaklara sahip olma gibi uzun vadeli çabaları gerektirdiği düşünüldüğünde stratejik üstünlük ve stratejik yönetim açısından insan kaynaklarının ne kadar önemli olduğu daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İnsan, İnsan kaynakları ve strateji arasındaki bu önemi bağıntısının örgütsel çıktılar açısından azamileştirilmesi, personel politika ve uygulamaları içerisinde insanın nasıl ele alındığına ve örgütteki insanların nasıl yönetildiklerine bağlıdır. Yani, örgüt içerisinde uygulanan politikaların ve uygulamaların uyumu ve bunların örgütsel stratejilerle bütünleştirilmesi, insan ve strateji bağıntısının çözümlemeye çalıştığı

¹⁶⁰ Bratton ve Gold’tan aktaran Bülent BAYAT, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:3, 2008, s.72

¹⁶¹ Becker ve Huselid’den aktaran Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ, Tamer KEÇECİOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review**, Cilt: 9, Sayı: 4, 2009, s. 1173

¹⁶² Derya İLİC, Tamer KEÇECİOĞLU, Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme, **Eastern Mediterranean University, Faculty of Business and Economics Journal**, Vol. 9, Yıl: 2010, s. __, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf>, 2010

örgütsel çıktı maksimizasyonunun önemli bir parametresini oluşturmaktadır¹⁶³. Devanna ve arkadaşları da, stratejik insan kaynakları yönetimini, işletmenin temel stratejilerinin uygulanmasında anahtar süreç olarak ortaya koymuştur. Spesifik olarak performans değerlendirme, ücretlendirme ve geliştirme programları gibi çeşitli insan kaynakları faaliyet tipleri arzulanan personel davranışlarını ortaya çıkarabilirlerse ve yöneticilerin uzun dönemli stratejik amaçları başarmalarını sağlayabilirlerse strateji uygulamasında kritik süreçler olarak dikkate alınırlar¹⁶⁴.

Stratejik insan kaynakları yönetimi süreciyle birlikte kurum kültürü (corporate culture), adanma (commitment), bağlılık (loyalty), koçluk (coaching), akıl hocalığı mentoring), rehberlik (guidance), danışmanlık (counseling), tutum geliştirmeye yönelik eğitimler (attitude based training), farklılıkların yönetimi (managing diversity), değişim yönetimi (change management), stratejik yetenek yönetimi (strategic talent management) gibi kavram ve yöntemler, insan kaynakları yönetimi literatüründe yerini almıştır. Öte yandan stratejik ortak olarak, organizasyonun misyon ve stratejisi doğrultusunda, insan kaynakları yöneticisinin de rolü yeniden tanımlanmıştır. Sonuç olarak, 1990'lı yıllar, insan kaynakları yönetiminin stratejik “insan kaynakları yönetimi” konseptiyle organizasyonun tüm fonksiyonlarını desteklediği, geliştirdiği ve örgütsel performansa ve rekabet üstünlüğünde belirleyici rolünü ortaya koyduğu bir dönem olmuştur¹⁶⁵. Başka bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte, bilgi toplumunun gereklerine uygun, çok boyutlu bir kaynak yönetimi gündeme gelmiştir.

2.2. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.2.1. Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri

İnsan kaynakları yönetimi küreselleşme süreci ile birlikte bir yandan uluslararası boyut kazanmaya başlamıştır. Teknoloji, sermaye ve diğer girdilerin çok kısa sürelerde sağlandığı ve rekabetin son derecede yoğun ve tehdit edici boyutta yaşandığı günümüz dünyasının piyasa koşullarında, uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeleri rakiplerinden farklı kılacak bilgi, beceri ve yetenek sahibi insan kaynaklarına duyulan

¹⁶³ Burcu KESİCİ, H. Nejat BASIM, **a.g.m.**, s. 328

¹⁶⁴ Serap BENLİGİRAY, Aslı GEYLAN, Elif DUMAN, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010, s. 66

¹⁶⁵ Harun DEMİRKAYA, **a.g.m.**, s.9

ihtiyaç her zamankinden daha önemli hale gelmiştir¹⁶⁶. Geçmişte, birçok şirketin yerel bazda çalışıyor olması nedeniyle insan kaynakları alanında daha dar bir kapsam içinde faaliyet göstermekte iken günümüzde daha küresel iş modelleri içine girmeye başlamıştır. Küresel iş stratejilerinin en önemli göstergelerinden biri, sürekli değişen iş koşullarında ve farklı görüşlerin bir arada bulunduğu çalışma ortamlarında İK yönetimidir. İnternetin yaygınlaşması, çokuluslu şirketlerin daha önce yaşadığı coğrafi uzaklık ve zaman farklılıklarını ortadan kaldırarak, yirmi dört saat sürekli çalışabilmenin yanı sıra, evrensel bir işgücü pazarı da yaratmıştır. Ancak internet aynı zamanda çalışanların şirket bünyesinde uzun süre kalıcılığını sağlamayı da zorlaştırmıştır. İşgücünün coğrafi, kültürel, etnik alanlarda çeşitlilik kazanmasıyla geleneksel İK uygulamaları yetersiz kalmıştır¹⁶⁷.

Küreselleşme süreci arttıkça ulusal sınırların önemi azalmaktadır. Yönetim düzeyinde yabancılardan katılanların sayısı artmaktadır. Küreselleşme milliyet, ırk, din gibi ön yargılardan arınmış bir ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır¹⁶⁸. Şirketler küresel pazarda başarılı olabilmek için farklı düşünce yapılarına sahip, farklı kültürlerden gelen çalışanları birbirleriyle bütünlük içinde tutmanın yollarını öğrenmek durumunda kalırken İK, artık eskisinden çok daha zor ve karmaşık bir iş süreci olmaya başlamıştır¹⁶⁹. Çokuluslu şirketlerin uygulamalarında bireyin psikoloji ve davranışsal boyutu dikkate alınmaktadır. Böylece bireylerin örgüte bağlılığı ve katılımı artmakta, işgücünün işletmeye yabancılaşması ortadan kalkmaktadır. Çokuluslu şirketlerin uyguladıkları bu tarz ileri düzeydeki yönetim modelleri ile insan kaynağının motivasyonunda ve verimliliğinde önemli derecede artış sağladıkları görülmektedir¹⁷⁰.

Küresel yöneticinin ise özellikle ikinci veya üçüncü bir dil bilmesi ve uluslar arası deneyime sahip olması istenmektedir. Dilin ve kavramların farklı kültürlerde yüklendiği farklı anlamları da tanıyabilmek önem taşımaktadır. Şirketler kültürel

¹⁶⁶ Serdar ÖGE, Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimine Karşı Uluslararası İKY, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, ed. Şerif ŞİMŞEK ve diğ. Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.336

¹⁶⁷ Bilge ÇİĞDEM, **Global İnsan Kaynakları Yönetimi**, İnsan Kaynakları Akademisi, ____, www.ikademi.com/...insan-kaynaklari-yonetimi/242-global-insan-kaynaklari-yonetimi, 20.03.2011

E.T.:

¹⁶⁸ Nuri TORTOP, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN, Akif ÖZER, **a.g.e.**, s.455

¹⁶⁹ Bilge ÇİĞDEM, **a.g.m.**, ____,

¹⁷⁰ Aşkın KESER, **a.g.m.**, s.6

körlüğü yenmek amacıyla yöneticiler için eğitim programları düzenlemektedirler. Uluslararası beyin avcıları adı verilen tanınmış şirketler birkaç dil bilen çeşitli kültürlerde çalışabilen deneyimli yöneticileri bulup işe yerleştirmektedirler¹⁷¹.

2.2.2. Uluslararası İKY’i Ortaya Çıkaran Nedenler

Büyükuslu’ya göre uluslararası İKY oluşturma gayretlerinin arkasındaki temel bazı gerçekleri şöyle özetlenebilir¹⁷²:

- Son yıllarda dünya düzeyinde gelişen global aktiviteler ve global rekabet çokuluslu şirketlerin rolünü önemli ölçüde artırırken, bu şirketlerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarına yeni global perspektifler kazandırdıkları görülmüştür.

- Ulusal işletmelerde kıyasla uluslar arası işletmelerin yönetim kalitesine önem verdikleri ve İKY’nin etkisinin rekabet gücünü belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul ettikleri tespit edilmiştir.

- Bölgesel kutuplaşmalar beraberinde ulusal yakınlaşmaları getirmektedir. Bu gelişme ise doğal olarak yönetim metotlarında standart uygulamalara gidilmesi sonucunu doğurmaktadır.

- Küresel firmalarda yapılan araştırmalara göre pazar payını kaybeden firmaların esas itibariyle kötü yönetim uygulamalarında kaynaklandığını gösteriyor. Bu ise uluslar arası firmaların acil şekle uluslar arası tecrübeye sahip yönetici grubunun yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğunu gösteriyor.

2.2.3. Ulusal ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arasında Farklılıklar ve Nedenleri

Faaliyet alanı ile ilgili olarak yerel ve uluslararası/küresel insan kaynakları yönetimi arasında en azından beş önemli farklılık söz konusudur¹⁷³:

1. Vergilendirme ve bağlı birlikler gibi, daha fazla fonksiyon,
2. Çoklu ücret değerleri gibi, daha fazla heterojen fonksiyonlar,

¹⁷¹ Nuri TORTOP ve diğ., **a.g.e.**, s. 456

¹⁷² Ali Rıza BÜYÜKUSLU, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998, s. 106

¹⁷³ Muratali ABDILDAEV, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yeni Teknikleri: Kırgızistan Örneği**, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, s.77

3. İş görenin personel yaşamında daha fazla katılım, yerleştirme, sağlık, eğitim ve eğlence,

4. Göç eden nüfus ve yerel farklılıklar nedeniyle, yönetime farklı yaklaşımlar,

5. Toplumsal ve hükümetler gibi, daha fazla dışsal etkiler.

Başka bir yazara göre, uluslararası insan kaynakları yönetimini ulusal insan kaynakları yönetiminden farklılaştıran nedenleri, genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁷⁴:

1.Birçok Ülkede Faaliyet Gösterme Nedeniyle Artan İş ve Karmaşıklık: Her şeyden önce bir işletme ulusal boyuttan çıkıp uluslar arası niteliğe ulaştığında, birden fazla ülkede faaliyet göstermek zorundadır. Ortaya çıkan faaliyet çeşitliliği işletmelerin daha fazla problemlerle karşılaşmasına neden olmaktadır.

2.Uluslararasılaşmanın Getirdiği İlave Fonksiyonlar: Uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim, yabancı ülkeye gönderilen çalışanlar için kurulması gereken yönetsel sistem, ev sahibi ülke yönetimi ile kurulması gereken ilişkiler, çalışanların oryantasyonu gibi fonksiyonlar, çok uluslu bir işletmenin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ek olarak yerine getirmesi gereken fonksiyonlardan bazılarıdır.

3. Farklı Uluslardan Oluşan Bir İşgücü Yapısı: Uluslararası insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran en önemli farklılığın bu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü birçok farklı ülkede iş yapan çok uluslu bir işletme hem gidilen ülkenin insanını, hem de kendi ülkesinden insanları istihdam etmenin yanında diğer ülkelerden de çalışanları barındırmaktadır.

4.Farklı Birçok Dilin Kullanılması Durumu: Çok uluslu işletmelerin birçok ülke vatandaşından oluşan bir iş gücü yapısına sahip olmaları, dil karmaşası konusunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle çok uluslu işletmelerin insan kaynakları bölümü, öncelikle çalışanlar arasında genel olarak ortak bir dil kullanımını sağlamaya çalışmalıdır. Bunu gerçekleştirmenin güçleştiği durumlarda ise, insan kaynakları bölümü çeviri hizmetleri verebilecek sistemi kendi bünyelerinde gerçekleştirmelidir.

¹⁷⁴ Berrin FİLİZÖZ, a.g.m., s. 173-177

5. *Çalışanlara Daha Fazla İlgi Gösterme Gerekliliği*: Uluslar arası insan kaynakları yönetimi çalışanların özel yaşamlarına daha fazla ilgi göstermektedir. Çünkü çok uluslu bir işletmenin farklı bir ülkede görev yapan çalışanlarına özel konularda destek sağlaması, işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek tek unsur halini alan yetenekli ve beceri sahibi insan kaynaklarını işletmeye kazandırmada önemli bir itici güç olmaktadır.

6. *Yerel Farklılıklar Nedeniyle Yönetime Farklı Yaklaşımlar*: Farklı uluslardan çalışanları barındıran çok uluslu bir işletmede, üst yönetimin farklı yönetim yaklaşımları sergilemesi de söz konusu olmaktadır.

7. *Daha Fazla Toplumsal ve Politik Etki*: Gidilen ülkenin toplumsal ve ekonomik yapısı ve hükümet kararları, çok uluslu bir işletmeyi ve dolayısıyla onun insan kaynakları uygulamalarını etkileyen en önemli faktörlerdir.

8. *Daha Fazla Riske Maruz Kalma*: Uluslararası faaliyette bulunan bir işletme elbette ulusal piyasada faaliyette bulunan bir işletmeye nazaran daha fazla risk ve tehdit altındadır. Finansal ve politik risklerin yanında çok uluslu işletmeler için insan kaynakları açısından da bazı riskler söz konusudur.

2.2.4 Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimin Temel Fonksiyonları

2.2.4.1. Planlama

Kadrolama sürecinde yer alan ve genel işletme planlarının tamamlayıcı bir parçası olarak düşünülen insan gücü planlaması, insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir. Kadrolama süreci, örgütün her kademesindeki pozisyonlara, insan gücünün akışıyla sonuçlanan faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları planlaması, örgütün şimdiki ve gelecekteki insan gücü ihtiyaçlarının analizini de içerir¹⁷⁵. Özellikle çokuluslu işletmeler için bu konu hassas bir konudur. Ülke uluslararası emek pazarında olduğu kadar, kendi iç pazarındaki hem şimdi hem de gelecekteki yetenekler açısından insan kaynaklarını analiz etmek zorundadır. Kuzey Amerika ve Avrupa’da, ulusal emek pazarı ihtiyacı olan profesyonel ve teknik personeli kendi kaynaklarından bulabilir.

¹⁷⁵ Hasan TUTAR, a.g.e., s.181

Oysaki gelişmekte olan ülkeler kalifiye yönetici, yetişmiş işçi eksikliği ile karşı karşıya kalmaktadır. İşgörenlerin çoğu, az ya da hiç yetişmemiş ve eğitilmemiştir. okuluslu işletmeler için gelişmekte olan ülkeler sahip olduğu işgörenlerini gereksinim duyulduğunda yetiştirip, geliştirip, hazırlamak zorundadır¹⁷⁶.

2.2.4.2. Organizasyon ve Kontrol

okuluslu işletmelerin özel organizasyonel ihtiyaçları vardır, çünkü firmaların yönetimi, girişimleri, tüm ihtiyaçları uluslararası ölçek üzerindedir. Bu gereksinimlerden en önemlisi firmanın sistem yaklaşımına olan ihtiyadır. Bu yaklaşımda organizasyonun birebirinden ayrı parçaları tamamıyla birleşik olarak düşünülmüştür. Her bir kısım birbirleriyle ilgili olarak bağımsız fonksiyon görebilir. Ancak her bölüm diğer bölümlerle bir koordinasyon ve birliktelik içinde olmalıdır.

Kontrol süreci çokuluslu işletmenin birden çok kültürel, ekonomik, politik ve yasal evre içinde bulunması nedeniyle oldukça karmaşıktır. okuluslu işletmeler yabancı bağlı kuruluşlarını kontrol etmek için çeşitli izleme yöntemleri kullanırlar. Doğrudan kontroller arasında bağlı kuruluş ve bölge müdürleri ile işletme yöneticileri arasında sık sık yapılan toplantılar, ziyaretler, ana ülke vatandaşı olan yöneticilerin görevlendirilmesi yer alır¹⁷⁷.

2.2.4.3. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Alma

Küresel işletmelerin yönetimleri, uluslararası düzeyde faaliyet gösterirken, çalışanların özellikle de yöneticilerin seçimi ile ilgili politikalarını saptamak zorundadırlar. okuluslu işletmelerin istihdam politikaları, türlerine göre etnosentrik (ana ülke kökenli); polisentrik (yabancı ülke kökenli) ve geosentrik (dünya kökenli) olarak e ayrılabilir¹⁷⁸. Sözü edilen ayırım uluslararası insan kaynakları yönetiminde işgücü kaynaklarının e bölünmesi şeklinde de ele alınabilir¹⁷⁹:

-Ana lke (Home-Country) Vatandaşları. Uluslararası faaliyette bulunan işletmenin genel yönetim merkezinin bulunduğu ülke vatandaşları olup, çeşitli

¹⁷⁶ İnan, ÖZALP, **Uluslar Arası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, Ekim, 2004, s. 157

¹⁷⁷ Beliz DERELİ, **a.g.m.**, s.66

¹⁷⁸ Hasan TUTAR, **a.g.e.**, s.183

¹⁷⁹ Serdar GE, **a.g.m.**, s.342-343

yöneticilik ve uzmanlık görevlerini kendi ülkelerinden ayrılarak yabancı bir ülkede eylemde bulunan işletmede yerine getirirler. Ana ülke vatandaşları, örgüt merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları olup ana ülkede ve dış ülkede çalışabilirler. Ana ülke dışında çalıştıkları zaman bu elemanlara gurbete gidenler ya da kısaca gurbetçiler (expatriate)adını vermek mümkündür;

-Ev Sahibi Ülke (Host-Country) Vatandaşları. Uluslararası faaliyette bulunan işletmenin gittiği ülkede yerel kaynaklardan istihdam ettiği çalışanlardır. Ev sahibi ülke vatandaşlarına genellikle orta ve ilk kademe yönetim basamaklarında görev verirler. Ayrıca bazı durumlarda ana ülke vatandaşlarını istihdam etmek çok yüksek maliyetli olması nedeniyle ev sahibi ülke vatandaşları tercih edilmektedir.

-Üçüncü Ülke (Third-Country) Vatandaşları. Milliyet farkı gözetilmeksizin uzmanlık alanlarına duyulan ihtiyaç nedeniyle istihdam edilen çalışanlardır. Uluslararası faaliyette bulunan işletmeler özel bilgi ve uzmanlığı gerektiren konularda üçüncü ülke vatandaşlarını istihdam ederler. Üçüncü ülke vatandaşları genellikle gelişmiş ülke vatandaşlarıdır.

Personel seçiminde uluslararası işletme öncelikle, iş için gerekli asıl becerileri tanımlamalıdır. İşletmenin pazarlama müdürü; reklamecilik, iletişim araçları, dağıtım kanalları, pazar rekabeti ve yerel tüketicilerin demografik özellikleri hakkında bilgili olmalıdır. Bundan sonra işletme yabancı bir yerde çalışabilecek ve etkin bir şekilde görevini yerine getirebilecek bir yöneticinin sahip olması gereken yetenek ve becerileri belirlemelidir. Bunlar yöneticinin kültür değişikliğine uyum sağlama yeteneği, yerel dili konuşabilme yeteneği, tüm fiziksel ve duygusal sağlığı, kendine güvenme ve bağımsızlık derecesi ve deneyim ve eğitim düzeyi gibi özellikleri içerir. Açıkça yerel personel bu gerekleri ana ülke personeli ve üçüncü ülke personeline daha iyi karşılayabilir¹⁸⁰. Çokuluslu işletmelerde çalışacak olan işgören ve yöneticilerde aranan niteliklerin en önemlilere aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

Yaş: Çokuluslu işletmelerde genellikle genç yöneticiler yurt dışı görevlere gitmek, çeşitli ülkeler görmek, farklı kültürler tanımak isterler. Yurt dışı görev bu kişiler için hem bir başarı unsuru hem de macera heveslerinin tatmini olarak görülür. Genç ve

¹⁸⁰ Griffin-Putsay'dan aktaran İnan ÖZALP, a.g.e., s.158

sağlıklı olma ve aile sorumluluklarının fazla olmayışı gibi nedenler de elverişli ortam yaratır. Ancak gençlerin yeteri kadar iş tecrübelerinin olmaması, hem kendilerini hem de işletmeyi dış pazarlarda güç durumda bırakabilir. Diğer taraftan olgun v tecrübeli olan elemanlar da yeterli kadar hırslı ve atak olmayabilirler¹⁸¹. Çokuluslu işletmeler dış görevlere tecrübeli ve genç elemanları birlikte gönderecek denge sağlamaya çalışmaktadırlar¹⁸².

Eğitim: İş örgütleri tarafından tercih edilen eğitim düzeyleri genellikle benzer olmakla birlikte özellikle uluslararası üst yöneticiler yüksek öğrenim görmüş kişiler arasından seçilirler. Bu kişilerin yönetici eğitimi almış, yönlendirici, eğitici ve örgütleyici yetenekleri olmalıdır¹⁸³.

Cinsiyet: Uluslararası görevlerde, kadınların görevlendirilmesi durumunda birçok engelle karşılaşılabilir. Kadın işgören ve yöneticilerin, ev sahibi ülke vatandaşlarının onayını kazanmaları çok zor olabilmektedir. Örneğin; bazı ülkelerde cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle kadın yönetici (Arap ülkeler) seçilmesi oldukça zordur¹⁸⁴.

Kişisel Uyum: Ülke dışında görev alacak personelin yüksek öz saygılı ve öz güvenli olanları dış görevlendirmelerde başarılı olmaya daha yatkındırlar. Bununla birlikte, ilgilerini yemek, spor ve müzik gibi alanlara uyumlaştırabilmiş olan; iş dışında hobilerini sürdüren bireylerin teknik olarak yurt dışında daha başarılı oldukları da söylenebilir¹⁸⁵.

Diğerlerine Uyum: Ülke dışında görevli personellerin ev sahibi ülke bireyleri ile daha etkin iletişim kurabilmeleri başarılarını artıracaktır. Burada; ilişkilerin geliştirilmesi ve iletişim kurmaya istekli olmak iki önemli faktördür. İlişkilerin geliştirilmesi, ev sahibi ülke bireyleri ile uzun süreli arkadaşlıklar geliştirme becerisini

¹⁸¹ Yüksel'den aktaran Melike GÜL, Küdret GÜL, Çok Uluslu İşletmelerde İşgören Sağlama Süreci, Oya Aytemiz SEYMEN, Tamer BOLAT, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, s.258

¹⁸² Melike GÜL, Küdret GÜL, **a.g.m.**, s.258

¹⁸³ Özgen, Öztürk, Yalçın'dan aktaran Serdar ÖGE, **a.g.m.**, s.343

¹⁸⁴ Melike GÜL, Küdret GÜL, **a.g.m.**, s.259

¹⁸⁵ İnan ÖZALP, **a.g.e.**, s.158

geliştirmeye gönderme yapar. İletişim kurmaya istekli olma, ülke dışında görevli personellerin ev sahibi ülke dilini kullanmaya istekli olması ile yakından ilişkilidir¹⁸⁶.

Liderlik ve Diğer Kişisel Özellikleri: Toplumu ve dilini iyi bilen bir yönetici liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Ayrıca ev sahibi ülkede kabul gören liderlik ölçütleri ana ülkedekinden farklı olabilir. Söz konusu özellikler arasında yaratıcı ve deneyimli olmak, bağımsız ve girişimci bir yapıya sahip olmak, duyguları dengeleyebilmek ve hoşgörü sahibi olmak sayılabilir¹⁸⁷.

Kültürel Duyarlılık: Kültürel duyarlılık ‘başka kültürden insanların farklı davranışlarının altında yatan nedenleri kavrayabilme yeteneği ve isteği olarak tanımlanabilir. Adayın dışarıda başarılı olabilmesi için, kendi ülkesiyle ev sahibi ülke kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıklara duyarlı olması şarttır. Başka bir deyişle yabancı kültür özellikleri karşısında hoşgörülü olması ve diğer kişileri kendi değer ve ölçütleriyle yargılamaktan kaçınması gerekir¹⁸⁸.

Motivasyon: Personelin yurt dışında çalışmayı gerçekten isteyip istemediği hususu oldukça önemlidir. Eğer bir isteksizlik söz konusu ise örgütün ilgili bireyleri yurt dışında istihdam etme isteği tek başına yeterli olmayabilir¹⁸⁹.

2.2.4.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci veya bir değişim olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise eğitim, çalışanların ve onların oluşturdıkları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel, karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür¹⁹⁰. Örgütsel anlamda eğitim, yeni elemanın göreve başladığı günden itibaren işten ayrılmasına kadar devam eden uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır.

¹⁸⁶İnan ÖZALP, **a.g.e.**, s.158

¹⁸⁷ Serdar ÖGE, **a.g.m.**, s.344

¹⁸⁸ Melike GÜL, Küdret GÜL, **a.g.m.**, s.259

¹⁸⁹ Serdar ÖGE, **a.g.e.**, s.344

¹⁹⁰ Oya ÖZÇELİK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi İktisat-İşletme Fakülteleri, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 537, 6. Baskı, Eskişehir, Ocak, 2002, s.124

Eğitim ve geliştirme programlarının özünde yöneticileri gelecekteki yeni görevlere veya üst düzey pozisyonlara hazırlamak vardır. Örneğin, bir geliştirme programı, yöneticilere karar verme yeteneklerini geliştirmede ya da çalışanlarını daha çok çalışmaları için güdülemede yardımcı olmayı amaçlayabilir¹⁹¹.

Uluslararası Çalışma Ofisinin 2003 yılında yayınladığı ‘Çokuluslu Şirketler (ÇUŞ) ve Sosyal Politika İle İlkeler Üçlü Bildirgesi’nin eğitim ile ilgili (29-32) maddelerinde; ÇUŞ ev sahibi ülkedeki çalışanları için her düzeyde eğitim sağlamalı, bu eğitimin hem şirketin kendi gereksinimlerini hem de ülkenin uyguladığı kalkınma politikalarının gereksinimlerini karşılamasını gözetmelidir. Bu eğitim, mümkün olduğu ölçüde genel olarak yararlı becerileri geliştirmeli ve kariyer fırsatları yaratmalıdır. Bu sorumluluk, uygun olduğu durumlarda ülkedeki yetkililer işçi ve işveren kuruluşları ve bu alanda yetkin yerel, ulusal ya da uluslararası işbirliği halinde yerine getirilmelidir.’ denilmektedir¹⁹².

Çalışana yapılan yatırımın aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler, yetenekli bilgi ve beceri sahibi çalışanları işe almanın yanında, eğitimine de ağırlık vermeye başlamışlardır¹⁹³. Pek çok firma, ülke dışı faaliyetlerinde başarılı olabilmek için sadece çalışanların değil, üst düzey yöneticilerinin de yurt dışı deneyimi kazanmasına inanmakta ve buna önem vermektedirler. A.B.D., bu konuda eğitime önem veren ülkelerin başında gelmektedir. Bölgesel kültür farklılıklarından en fazla etkilenen firmalar olmaları sebebiyle; çokuluslu şirketler, bu farklılıklarla ilgili sorunları ortadan kaldırmak için bir takım eğitim faaliyetlerinde bulunurlar. Kültürel farklılıkların tanınması, çokuluslu şirket yöneticilerine pek çok avantaj sağlamasının yanı sıra, bazı hareketlerin yanlış anlaşılmasını da ortadan kaldırır¹⁹⁴.

ÇUŞ’lerde, insan kaynakları yöneticileri ev sahibi ülke çalışanlarının eğitim ve gelişim ihtiyacını, işlerinde daha etkili performans göstermelerine yardımcı olabilmesi

¹⁹¹ Zümrüt TONUS, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 835, 3. Baskı, Eskişehir, Ekim, 2008, s.163

¹⁹² International Labour Office (İLO) Breaking Through the Glass Ceiling Woman in Management, Geneva, p. ____

¹⁹³ Muammer ZERENLER, **a.g.e.**, s.386

¹⁹⁴ Fethi GÜRÜN, **a.g.e.**, s. 188

için mutlaka bu ihtiyacı değerlendirmelidir. Yerel işgücünün eğitim ve gelişme ihtiyaçları birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin önemlilerinden biri, yabancı faaliyetin yeridir. Yüksek şekilde endüstrileşen pazarlarda, işletmeler genellikle çok az eğitim ihtiyacı duyan nitelikli çekirdek işgücünü bulmaktadır. Göreceli olarak az gelişmiş bir alanda eğitim ihtiyacı daha fazla olacaktır. Örneğin, Hilton Otelleri komünizmin sona ermesinden sonra Doğu Avrupa'daki otellerini işletmeye başladığında, garsonların, otel çalışanlarının ve diğer müşteri hizmetleri çalışanlarının, müşterilere yüksek kalitede hizmet etmelerini sağlayacak temel niteliklerden yoksun olduklarını görmüştür. Bu çalışanlar, müşteri memnuniyeti konusunda endişe etmenin çok az veya hiç olmadığı planlı bir ekonomide çalışmaya o kadar alışkındırlar ki, işyerindeki iş yapma davranışlarını niçin değiştirmelerini gerektiğini anlamakta zorlanmışlardır. Hilton orada yeni çalışanın eğitimi için beklenenden daha fazla yatırım yapmak zorunda kalmıştır¹⁹⁵.

Eğitim ve yönlendirme aşamasında ele alınacak konular şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁶:

- Yöneticilere/İşgörenlere gidecekleri bölge hakkında bilgi verilmesi, kültürel boyutlar
- Yöneticinin/İşgörenin gideceği ülkenin örf ve adetları, alışkanlıkları, toplumsal yapısı, din, jestler, v.b. gibi konularda bilgi verilir.
- Hukuki Yapı
- Siyasi Yapı
- Ekonomik Koşullar
- Dil Eğitimi,
- Örgütün Tarihi, Kültürü ve Dinamikleri.

2.2.4.5. İşgören Tutumları ve Motivasyon

Ruhbilimcilere göre, insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilişkili psikolojik bir kavram olan motivasyon¹⁹⁷, fizikçiler tarafından bir organizmanın dokuları içerisinde

¹⁹⁵ Aslı ERCAN, **a.g.t.**, s.99

¹⁹⁶ Beliz DERELİ: **a.g.m.**, 71

enerji dönüşümü yapan uyarıcı, güçlendirici edilir ve düzenli davranış süreci olarak tanımlanmaktadır. Türkçe’de ise güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilir. Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Özdeyişle bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır¹⁹⁸.

Bir organizasyonda ekiplere motive etmek ve motivasyonlarını yönetmek şu açılardan büyük önem taşımaktadır¹⁹⁹:

-Motivasyonun etkin şekilde yönetimi, kurumların hedeflerine ulaşmasında çalışanların potansiyelini en üst noktada kullanabilme olanağını sağlamaktadır;

-Çalışan performansını en üst düzeye çıkartarak, insan kaynaklarından belirlenmiş hedefler doğrultusunda en iyi şekilde fayda sağlamaya imkan tanımaktadır;

-Bunun yanında motivasyon yönetimi, çalışanların işlerinden iş tatminini artırmayı ve işlerine sahip çıkarak bağlılık sağlamayı hedef almaktadır.

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda, başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmekte başarılı olan işletmelerin en önemli iki özelliği şöyle vurgulanır. Birincisi adil ücretlendirme olanakları sunmak ve ikincisi çalışanlara iyi davranmaktır. Para gereklidir ancak başarılı çalışanları çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli değildir. İnsanları belli bir işte tutan ve verimliliği doruğa taşıyan asıl şey, yapılan işin içeriği ve isteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerin kalitesidir²⁰⁰.

Ulusal işletme veya küresel işletme olsun, genelde çalışanların motivasyonları ile ilgili unsurlar çok fazla değişmemektedir. Motivasyon, çalışanın işine ve kurum kültürüne olan bağlılığına göre değiştiği için, işletmelerde standart bir motivasyon uygulamasına gidilememektedir. Kişilerin içsel ve dışsal ihtiyaçlarına göre, gereksinimleri değişmektedir. Her çalışana da bu doğrultuda aynı uygulama yapılamamaktadır. Kimi çalışan para ödülüyle motive olurken kimisi gerçekleştirdiği işle ilgili herhangi bir başarı karşısında bunun tüm işletmede duyurulmasını veya bir üst

¹⁹⁷ Olive Lundy and Alan Cowling’tan aktaran Ali ŞAHİN, Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2004, Sayı: 11, s.524

¹⁹⁸ Paul Thomas Young’tan aktaran Ali ŞAHİN, **a.g.m.**, s.524

¹⁹⁹ Tayfun TOPALOĞLU, Ekiplerin Motivasyonu, <http://www.e-motivasyon.net/Ekiplerin-Motivasyonu.html>, E.T.: 23.04.2011

²⁰⁰ Figen TAHİROĞLU, **a.g.e.**, s. 251.

mevkie terfi ettirilmesini isteyebilmektedir. Burada önemli olan insan kaynakları birimlerinin, çalışanları iyi tanınması ve çalışanların ihtiyaçlarını iyi belirlemesidir. Küresel işletmelerde de motivasyon genelde duyuru yoluyla veya terfi yoluyla yapılmaktadır. Motivasyonun sonucunda bir ödül bulunmaktadır. Motivasyon ve ödüllendirme birbirinden ayrılamayan iki unsurdur. Manevi ödülde bir motivasyon aracıdır. Ödüller bir motivasyon aracı olarak kullanıldıklarından dolayı hangi işe ne tür ödül verileceğinin önemi büyüktür²⁰¹.

İşgörenlerin motivasyonlarında kullanılan ödüller ve güdüler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir, çünkü bir ülke çalışanlarını motive etmede kullanılan güdüler o ülkede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlarken, aynı güdüler başka bir ülke vatandaşı olan işgörenler için kullanırken aynı sonuçlar alınamayabilir. Örneğin Amerikalılar için prestij, bağımsızlık ve etkileme gibi maddi olmayan motive edici olurken, para itici kuvvet olabilir. Bazı kültürler ise saygıya önem verir, aile ve iş için güvenlik, kişisel yaşamı, sosyal kabulü, ilerlemeyi ve gücü tatmin edebilir. Paranın birçok alternatifi olduğu için, kültürel değerlerle ödülleri birleştirmek kuraldır. Bu nedenle işgörenleri motive etmeden önce yöneticilerin ev-sahibi ülkenin bu yöndeki kültürel özelliklerini öğrenmeleri önemlidir²⁰². Motivasyon ve ödüllendirme çalışanı kuruma bağlama da güçlü bir rol oynamaktadır.

Her bir işgören kendine ait tutum, hedef ve isteklere sahipken çeşitli ülkelere ait yaygın kalıplar bulunabilir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, coğrafya, dil ve din gibi etmenlere göre çalışma amaçları, değerler, ihtiyaç ve işe karşı tutumlar dikkate alınarak sonuçlandırılabilirler. Bu tür gruplandırmalar, yöneticilerin diğer kültürlerdeki, işe karşı tutumlardaki ve motivasyondaki değişiklikleri farketme ve anlama olanağı sağlar. Örneğin Japon işgörenlerin örgütlerine karşı daha fazla bağlı oldukları bilinmektedir. Diğer yandan Latin Amerikalılar örgütleri için değil, daha çok yöneticileri için çalışma eğilimindedirler. Amerika’da oyunun adı “rekabettir”²⁰³

²⁰¹ Aslı ERCAN, **a.g.t.**, s.116

²⁰² Beliz DERELİ, **a.g.m.**, s.73

²⁰³ Beliz DERELİ, **a.g.m.**, s.74

2.2.4.6. Küresel İnsan Kaynaklarına Bir Örnek: Coca Cola²⁰⁴

Coca-Cola küresel faaliyetlerini altı bölgesel gruplar altında organize olmuş 25 faaliyet bölümü ile yönetmektedir. Bu bölümler Kuzey Amerika, Avrupa Birliği, Pasifik Bölümü, Doğu Avrupa, Ortadoğu Grubu, Afrika ve Latin Amerika olarak sıralanabilir.

Grup, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü görevini, yerel işletmelerin kendi insan kaynakları uygulamalarını geliştiren bir felsefi temelde görmektedir. Örneğin, tüm ulusal faaliyetler için standart maaş sistem politikasından çok, Coca Cola'nın ortak maaş felsefesi vardır. Toplam ödeme paketi, yerel pazardaki en iyi şirketlerle rekabet halinde olmalıdır. Yılda iki kez kurum insan kaynakları yönetimi grubu, her bir 25 faaliyet bölümünün insan kaynakları personeli için iki haftalık insan kaynakları yönetim oryantasyon dönemi gerçekleştirir. Bu dönemlerde, şirketin insan kaynakları yönetimi felsefesinin ön değerlendirmesi yapılır ve yerel işletmelerin felsefelerinin insan kaynakları politikalarına nasıl dönüştüğü konusu tartışılır. Coca Cola bilgi paylaşımının, insan kaynakları yönetimi profesyonelleri profesyonellerinin bir araya getirilmesinde çok büyük yarar sağladığını bulmuştur. Örneğin Brezilyada belirli insan kaynakları yönetimi problemleri ile başa çıkmada geliştirilen araçlar Avustralya'da da kullanılabilir. Dönemler; insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin iletişim kurmasında ve yeniliklerin ve değerli insan kaynakları yönetimi araçlarının bölgeden bölgeye transfer edilmesini kolaylaştıran, birbirilerinden bir şeyler öğrenme sürecinde aracılık yapmaktadır.

Coca Cola faaliyetlerini mümkün olduğunca yerel personel ile gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bir yöneticinin “Biz uluslararası personelin sınırlı sayıda olmasına çabalıyoruz. Çünkü genellikle yerel personel kendi bölgelerinde daha iyi donanımla iş yapabilir.” şeklindeki sözleri bu düşüncüyü destekler niteliktedir.

Örneğin Coca Cola Doğu Avrupa'da faaliyetlere başladığında, finansal yönetim görevini dolduracak Polonya kökenli Chicago'dan bir yurtdışından görevli personel getirmişti. Ülke dışında görevli personel kullanmanın ikinci bir nedeni de personelin

²⁰⁴ C.W. Hill'den akt. Zümrüt TOMUS, **a.g.m.**, s.158.

kendi becerilerin geliştirmesidir. Coca Cola küresel bir şirket olduğundan üst yöneticiler uluslararası boyutta uluslararası boyutta düşünmelidirler.

Kuruluş insan kaynakları grubu, küresel servis programı içinde 500 yüksek düzeyde yönetici eğitir. Coca Cola bu yöneticileri, kendi alanlarında bilgileri olan ve şirket bilgisine sahip uluslar arası alanda iki şey yapabilen (birincisi ülke dışında, görevli personel her bir görevlendirme ile değer ekleyen ve ikinci olarak uluslar arası deneyim kazanarak şirketle bütünleşen) bireyler olarak tanımlar. Programa katılan 500 katılımcıdan 200 tanesi her yıl değişik görevlere gönderilmektedir. Bu transferlerin maliyetini düşürmek için, Coca Cola Global Hizmetleri Programında ABD köklü ödeme paketi verir. ABD kriterlerine göre ödeme yapılır. Programdaki Büyük Britanya’da çalışan, bu programa dahil Hintli yönetici ABD maaş ölçütlerine göre ücretlendirilir. Britanya’daki veya Hindistan’dakine göre cretlendirilmez. Bu programın en büyük stnlğ, Coca Cola’nın gelecek üst düzey yöneticilerinden oluşan uluslararası bir kadro kurmasıdır.

BÖLÜM 3: ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE BİR ÇEVRE FAKTÖRÜ OLARAK KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

3.1. İŞLETMELERDE BİR ÇEVRE FAKTÖRÜ OLARAK KÜLTÜR

İkinci bölümde ortaya konduğu üzere, çokuluslu işletmelerin en önemli varlıklardan birisi, sahip oldukları insan kaynağı ve onun rekabet avantajı yaratan nitelikleridir. Çokuluslu işletmeler, insan kaynağını iş yapmakta oldukları çevrelerden (iç çevre ya da dış çevre) elde etmektedirler. Dolayısıyla, işletme ve çevre ilişkisi içinde insan kaynağının temini, elde tutulması ve verimli bir biçimde kullanılması, yerine getirilmesi gereken çok önemli bir stratejik görevdir. Hem isteğe uygun ve nitelikli insan kaynağının elde edilmesi hem de işletmenin diğer yaşamsal işlevlerini yakından etkilemesi nedeni ile çevre kavramı üzerinde durmak ve kültür gibi insan kaynağının niteliğini de doğrudan etkileyen çevresel faktörleri de yakından incelemek yararlı olacaktır.

İşletmeler faaliyette bulundukları çevre ile sürekli etkileşim halindedir. İşletme hem çevre koşullarından etkilenir hem de çevreyi belirli ölçülerde etkiler. Çevresi ile açık sistem anlayışı içinde etkileşim kurmayan işletmeler, hızla değişen koşullara ayak uydurmakta zorlanırlar. Günümüzün rekabet ortamı, paydaşlarla sürekli ve güven dolu bir iletişim ağı kurmayı, ekonomik, hukuki, teknolojik, sosyo-kültürel ve siyasal çevrelerde gerçekleşen değişimleri mümkün olduğunca hızlı fark ederek gerekli önlemleri zamanında almayı ve işletmenin kendisini değişen çevreye sürekli uyumlu hale getirmesini zorunlu kılmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler bir ekosistem içinde yaşarlar ve bu ekosistemden bağımsız hareket edemezler. Kültür ise, bu ekosistem içinde işletmenin iş yapma modellerini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilebilir. Kültür, bir işletmenin faaliyet gösterdiği ya da göstereceği pazardaki tüketim alışkanlıklarını dolayısıyla pazarın yapısını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu farklılıklar yalnızca tüketim alışkanlıklarını değil, o ülkenin siyasal yapısını, hukuk sistemini, iş yapma ahlakını, insan kaynağını ve bunun gibi birçok değişkeni etkileyen ve belirleyen kapsayıcı bir faktördür. Kültür, küreselleşen dünya ekonomisinde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin insan kaynağında kültürel çeşitlenmeye yol açması bakımından da ele alınması gereken yaşamsal bir etmendir.

3.1.1. İşletme Çevresinin Tanımı

İşletmeler, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir. Küreselleşmenin hızlanması ile birlikte işletme çevresi her zamankinden daha kaygan bir zemin haline gelmiştir.

Çevre, genel bir bakış açısıyla bir kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve toplumsal koşulların toplamı olarak düşünülebilir. İşletme, yaşamını devam ettirebilmek için gereksinimi olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden almakta ve buna karşılık, onun istek ve gereksinimlerine yanıt vermeye çalışmaktadır²⁰⁵. Günümüz koşullarında işletmeler çevre koşullarına her zamankinden daha çok bağımlıdır. Bir birey yaşadığı çevreye nasıl duyarsız kalmaz ise işletmeler de faaliyet gösterdikleri çevreye ve ondan kaynaklanan olumlu ya da olumsuz koşullara ve etkilere duyarsız kalmazlar. Geleneksel yönetim anlayışlarında çevre basit ve değişken olmayan bir faktör olarak fazlaca dikkate alınmamıştır. Ancak çağdaş yönetim anlayışlarının çevre faktörünü dikkate almaları neredeyse bir zorunluluktur.

Sözgelimi, 1970’li yılların başlarında dünya ekonomisi OPEC’le ve Başkan Nixon’un doları dalgalandırmasıyla uluslararası olmaktan çıkıp uluslararası hale geldiğinde ve uluslararası ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu, mal ve hizmet ticaretinden çok para akışı olduğunda, uluslararası ekonomide geleneksel üretim faktörleri olan toprak ve emek ikincil duruma düşmeye başlamış²⁰⁶ ve işletme çevresi daha küresel, daha güvenilir ve istikrarsız hale gelmiştir. Eskiye oranla çok daha kolay kriz üretebilen bu yapıyı, bir ekonomik çevre faktörü olarak dikkate almadan iş yapmak neredeyse olanaksız gözükmektedir.

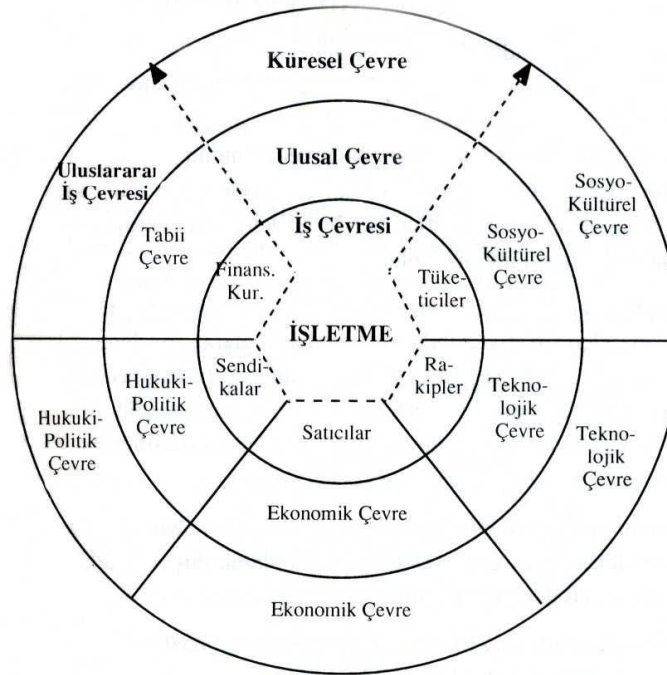
İşletmeler, çevrelerinde bulunan birçok karmaşık unsurun etkisi altındadır. Bu etkenler hızla değişirken; işletmelerin hep aynı kalmaları imkânsızdır. Çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan işletmeler devamlı olarak değişime ve hızla gelişen

²⁰⁵ Gökhan OFLUOĞLU, Gülgün ARSLAN, Sibel AYDEMİR, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, **Kamu-İş**, Cilt: 8, Sayı: 4, 2006, s.____

²⁰⁶ Peter, F. DRUCKER, **a.g.e.**, ss. 117-118.

teknolojiye uymak zorunda kalmaktadırlar. Bu konuda başarılı olabilmek için, öncelikle işletme çevrenin kapsamı ve işletmenin çevresi ile olan ilişkileri iyi bilinmelidir²⁰⁷.

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini üç grupta incelenebilir. Bunlar arasında en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim söz konusudur. Buna göre işletme çevresini üç gruba ayırmak mümkündür: a) işletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, b) işletmeyi dolaylı olarak etkileyen ulusal (dış) çevre ve c) hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilen küresel (uluslararası) çevre²⁰⁸.



Şekil 1: İşletme Çevresi

Kaynakça: Ömer; DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 168

İşletmenin İş Çevresi: Bu çevre türü işletmenin yakın çevresi olarak da bilinir. İşletmenin iş ilişkisi içerisinde bulunduğu ve doğrudan etkilendiği faktörleri kapsamaktadır. Bunlar arasında müşteriler, satıcılar, finans kurumları, işçi piyasaları ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler, vb. sayılabilir.

²⁰⁷ Zehra GÜL, *İşletmelerde Üretim ve Çevreyi Bütünleştirmede İSO 14000 Yaklaşımı: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Ağustos- 2007, s. 5

²⁰⁸ Ömer; DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 168

Dış Çevre; Belli bir ülkede bütün işletmeleri etkileyecek, ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden oluşmaktadır. İşletmeler ilk ihracat işlemlerini gerçekleştirecekleri ülkelerin ekonomi politikaları, hukuki durumları, çevre standartları ve özel kültürel öğelerine ilişkin araştırma yapmalıdırlar.

Uluslar arası Çevre/ Küresel Çevre; işletmenin ihracata açılmasından sonra ve iç piyasalarda dolaylı etkiler içeren, ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki ve tabii çevre faktörlerini içerir. Uluslar arası çevreyi oluşturan, hukuki, ekonomik ve sosyal yapılar; Dünya Bankası (IBRD) gibi dünya çapında organizasyonlar, NAFTA, EFTA gibi bölgesel organizasyonlar ve OPEC gibi endüstri anlaşmaları olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır²⁰⁹.

3.1.2. İç, Dış ve Uluslararası Çevrede Karşılaşılabilecek Faktörler

İşletmelerin iç, dış ve uluslararası çevrelerinde karşılaşılabileceği çeşitli faktörler ya da alt çevre sistemleri bulunmaktadır:

3.1.2.1. Politik çevre, “işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam” olarak tanımlanabilir²¹⁰. Aslına bakılırsa politik ya da siyasi çevre, işletmenin iş gördüğü ortamları derinden etkileyen bir faktördür. Bir ülkedeki siyasi istikrarsızlık ya da siyasi çatışma gibi sorunlar, o ülkede iş yapmayı temelden durdurabilir ya da engelleyebilir. Küreselleşme ile daha da değişken bir yapıya sahip olan politik çevre, hem yerel hem de uluslararası düzeyde siyasal yönetimin birer seçimi olan ticari anlaşmalar, üye olunan ekonomik ve siyasi birlikler (Avrupa Birliği vb.) ve seçilen ekonomik modellerle şekillenir.

Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya

²⁰⁹ Esin CAN MUTLU, **Uluslar arası İşletmecilik**, 1.Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.58.

²¹⁰ Gülçin BÜYÜKÖZKAN, **Stratejik Planlama Modeli ve Mevcut Durum Analizi**, <http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option/...:strateji&Itemid=2>, E.T.: 21.04.2011

almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler²¹¹.

3.1.2.2. Ekonomik çevre, “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin bölüşüldüğü ortam”²¹² olarak tanımlanabilir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 2008-2009 yılında mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki balon artışlar, menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık vb. nedenlerden dolayı başladığı söylenen²¹³ sıkıntının dünya ekonomik sistemini zora sokarak küresel çapta bir krize dönüşmesi, enformasyon teknolojilerinin ve küreselleşmenin de katalizör etkisiyle birbirlerine eklenilen ekonomilerin ne kadar kırılgan hale geldiğini kanıtlamaktadır. Böyle bir ortamda, işletmenin çok yakından ilişkili olduğu ekonomik çevre yaşamsal bir rol oynamaktadır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu satış, tedarik, para ve sermaye piyasalarında meydana gelen değişiklikler, yine işletmenin içinde bulunduğu sektör ve ulusal ekonomide, hatta bölge, topluluk ekonomileri ve dünya ekonomisinde gerçekleşen değişimler, işletme üzerinde, az veya çok etkili olmaktadır. İş yapılan ülkenin ve onun etrafındaki bölgelerin ekonomik sağlığı, işletmenin başarısında önemli rol oynar. Bu bağlamda o ülke ya da bölgedeki; işsizlik oranı, tüketim alışkanlıkları, milli gelirin yapısı, tüketicilerin satın alma gücü, faiz oranları, enflasyon, büyüme ve yatırımlar, dış ticaret ve cari açık gibi değişkenlerin işletmelerce mutlaka dikkate alınması gerekmektedir²¹⁴.

3.1.2.3. Teknolojik çevreyi, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir ortam olarak tanımlanabilir²¹⁵. Teknolojinin hem üretim hem de tüketim süreçlerini

²¹¹ http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm#_Toc480254594, E.T. 21.04.2011

²¹² Gülçin BÜYÜKÖZKAN, a.g.m., s. ____

²¹³ Faruk DEMİR, Ayşegül KARABIYIK, Emine ERMİŞOĞLU, Ayhan KÜÇÜK, ABD Mortgage Krizi, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Çalışma Tebliği, Sayı: 3, Ağustos 2008, s. 45.

²¹⁴ Zehra GÜL, a.g.t., s. 6

²¹⁵ Gülçin BÜYÜKÖZKAN, a.g.m., s. ____

derinden etkileyen bir faktör olduğu rahatlıkla söylenebilir. Geçen yüzyılın başında birbiriyle uyumlu parçaların hızla birleştirildiği kayan bant sistemi, 20. yüzyılı en çok etkilemiş fenomenlerden biri olan Fordist üretim sistemini doğurmuştur. Fordist sistem sadece fabrika ile sınırlı kalmayarak eğitim, kültür ve politika gibi alanları da etkileyerek özellikle 70'li yıllara kadar işletme ekosistemini derinden etkilemiştir. Günümüzde ise enformasyon teknolojilerinin etkilediği iş ortamı, yeni iş modellerini ortaya çıkarmakta, işletme yönetimini derinden etkilemektedir.

Günümüzde örgütler açısından sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanabilmenin temel dinamiklerinden biri teknoloji odaklı olmaktan geçmektedir²¹⁶.

3.1.2.4. Sosyo-Kültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir²¹⁷. İşletmeler açısından ele alındığında ise, sosyo kültürel çevrenin eğitim, beklentiler, tavırlar, arzular, entelektüel düzey ve içinde yaşanan toplumuma ait gelenek ve göreneklerin bir sentezi olduğu gözlemlenir²¹⁸. İşletme yaşamını sürdürebilmek, gerekli girdileri elde edebilmek kısacası başarıya ulaşabilmek için kültürel çevresiyle de etkileşim halinde olmalıdır. İşletmenin girdilerinden olan teknoloji, bilgi ve insan kaynağının o sosyo-kültürel özelliklerinden bağımsız olması sosyolojik olarak mümkün değildir. İşletmeler açık sistemler olduklarına göre, çevrelerinden etkilenmeleri doğaldır²¹⁹. Sözgelimi, en başta işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için müşterileri ile ilişkilerini mümkün olan en yüksek düzeyde tutması, onların gereksinim, istek ve beklentilerini karşılamaya çalışması gerekmektedir.

Eskiye oranla daha zor beğenen, kendisini en iyi ifade ettiğine inandığı değerlerinin sunumunu isteyen ve bunu farklı bir konsept eşliğinde bekleyen

²¹⁶ İ.Bakır ARABACI," Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz (F.Ü.Eğitim Fakültesi Örneği)", **9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu** (20 -22 Mayıs 2010), Elazığ, 2010, s.813

²¹⁷ Gülçin BÜYÜKÖZKAN, **a.g.m.**, s. _____

²¹⁸ Heinz WEIHRICH, Harold KOONTZ, **Management: A Global Perspective**, 10 bs., Mc Graw-Hill Inc, UK, 1993, s.63

²¹⁹ Hüseyin ÇIRPAN, Mustafa KOYUNCU, İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, **Öneri**, Cilt: 2., Sayı: 9., Ocak, 1998. ss. 224

müşterilerini memnun eden işletmeler²²⁰ diğer işletmelere göre önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Tabii ki özellikle son dönemlerde küreselleşmenin de etkisiyle müşteri kavramının ait olduğu çevre de genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Eskiye oranla daha farklı kültürel yapılardan gelen müşteri pazarları ile baş etmek gerekmektedir.

Özünde amaç müşteriye memnun etmek olsa da, özellikle yurtiçi ve dışı müşteriler ile farklı çalışma ve iş yapma ortamları söz konusudur²²¹. Kaynak ülke (satıcı ülke/kuruluş) kültürü, kaynak ülke örgütünün, sosyal ilişkilere, yerel müşteri ve pazar alanı kültürüne kadar farklı bileşenleri barındırmakta ve işletmeyi birincil dereceden etkilemektedir. Doğal olarak, farklı kültürlerin karşılaşması, taraflar arasında karşılıklı olarak “kültürel kabul” sonucunu doğurabileceği gibi, “kültürel direnç”e de neden olabilecektir. Son yıllarda bunun farkına varan işletmelerin “kültür ve alt kültür ölçütlerine dayalı pazar ölçümlemesini gündeme getirdikleri ve pazarlama çabaların da özellikle alt kültürleri daha ayrıntılı şekilde dikkate aldıkları görülmektedir²²².

Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyokültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerek tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, işletmelerde de bir takım değişimlere neden olacaktır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir²²³:

- İşletmede çalışanların değerleri: Çalışma koşulları, çalışma saatleri, yer değiştirme, yaşam kalitesini artırma gibi işe yönelik beklentilerin yanında belirli bir otoritenin yakın kontrolü altında çalışmak istememe gibi değerler oluşmaktadır.

- Tüketicilerin değer ve davranışları: Tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunduğu yaşam süreci, kişisel ve ailesel özellikleri, nüfusları, değer ve tutumları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler göz önüne alınmalıdır.

²²⁰ Nevriye ALTUNTUĞ, Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici Ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler Ve Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Isparta, 2007, s. 87

²²¹ Mustafa YILDIRAN, **a.g.t.**, s. 16

²²² Tunç EREM, Ö. Baybars TEK, A. Ercan GEGEZ, Deniz BÖRÜ, Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü, **V. Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-18 Kasım, Antalya, 2000, s. __

²²³ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm# Toc480254594>, E.T.: 21.04.2011

- Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları:

Grup normları ve davranışlarında meydana gelebilecek değişiklikler, tüketiciler ve çalışanlar vasıtasıyla işletme stratejisini de değiştirecektir.

- Toplunun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri:

İşletmenin ürünlerini pazarladığı çevrenin tutum ve değerleri ile bunlarda ortaya çıkacak değişiklikler, işletme stratejisini etkileyecektir. Faaliyette bulunulan çevredeki halkın yaşam biçimi, gereksinimleri gelir seviyesi, eğitim ve kültür yapısı, yaşı, aile nüfusu, genel nüfus artış hızı dikkate alınmalıdır. Ayrıca örf ve adetler, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmenin faaliyetleri için belirleyici faktörler olarak dikkate alınmalıdır.

Sosyo-kültürel çevreyi sadece müşterilere yönelik bir faktör gibi algılamamak gerekmektedir. Özellikle küresel ölçekteki işletmeler dünyanın farklı coğrafyalarına farklı kültürlerden gelmiş insan kaynakları ile çalışmaktadırlar.

Söz konusu insan kaynağından arzulanan sonuçları elde etmek yönetimin farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden gelen bu insanları bir potada eritebilmek için ortak sosyo-kültürel değerler oluşturmasıyla mümkündür. Özellikle farklı toplumların iş kanunlarına, istihdama, emeğe ve çalışma normlarına ilişkin farklı anlayışlara sahip insanlarını ortak bir paydayla yönetebilmenin ilk koşulu bu sosyo-kültürel farkları iyi anlamaya ve tahlil etmeye bağlıdır. Aksi takdirde bu bir risk faktörü olarak ortaya çıkmaktadır²²⁴.

İşletmelerin küreselleşen pazarlar nedeniyle bugün baş etmek zorunda oldukları en önemli çevre faktörlerinden biri olan kültürel çevre faktörü, eğer doğru kullanılırsa bir avantaj doğru kullanılmaz ise bir risk olarak işletmenin karşısına çıkmaktadır. Göz ardı edilemeyecek kadar önemli olan kültürel çevreyi daha iyi anlamak için kültür kavramına ayrıntılı bir biçimde göz atmak yararlı olacaktır.

²²⁴ Nevriye ALTUNTUĞ, a.g.t., s.88

3.2. KÜLTÜR KAVRAMI

3.2.1. Kültür Kavramı ve Kültürün Tanımı

Tarih boyunca insan topluluklarının ve ulusların gelişiminde çok önemli roller oynayan kültür kavramı²²⁵ çağımızda sosyoloji, sosyal antropoloji ve bilim felsefesinde giderek önem kazanmaya başlayan, sosyal bilimlerin en fazla konu edildiği, buna karşın üzerinde anlaşmakta en fazla zorlandığı olgulardan birisidir²²⁶. Literatürde farklı kültür türlerinden söz eden birçok çalışma vardır. Sözelimi, kurum kültürü, parti kültürü, çevre kültürü gibi kavramlar geçen yüzyılın sonlarında popülerleşmeye başlamıştır. Kültür sözcüğü günlük yaşama da girmiştir. Gündelik iletişimde biriyle anlaşmakta güçlük çekince ‘o benim kültürümden değil’ diyebilmekteyiz. Kültür, insanın tüm yaşamı boyunca deneyim ve eğitim yoluyla edindiği birikim, davranış biçiminden, yetenekleriyle ortaya koyduğu ürün ve yapıtlara kadar uzanan geniş bir yelpazede gözlemlenebilir²²⁷. Mutlu’ya göre kültür, “insan topluluklarına kimliklerini veren ve onları birbirlerinden ayırt eden özelliklerin toplamıdır. Kültür, bütün bir toplumun yaşam biçimini oluşturur ve bu hal ve hareket kodlarını, giyim kuşamı, dili, kut törenleri, davranış normlarını ve inanç sistemlerini de içerir”²²⁸. Bir başka tanıma göre ise, üyelerin birbirleri ile etkileşim halindeyken kullandıkları ortak inanışlar, değerler, gelenekler, davranış kalıpları ve insan eliyle yapılmış her şeyin oluşturduğu sistemi işaret etmektedir²²⁹. Türk Dil Kurumu ise kültürü, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” şeklinde tanımlamaktadır²³⁰.

Toffler değişimin hızının arttığı çağımızda bir alt kültür patlaması yaşadığımızı söylemekte ve bir gün içinde dahi, yeni yeni alt kültürlerin ortaya çıkmasına tanıklık ettiğimizi dile getirmektedir. Ona göre alt kültürler de kendi aidiyet kurallarını belirler.

²²⁵ Donald P. GOODMAN, What is Culture, <http://gorpub.freeshell.org/culart.pdf>, E.T.: 24. 04. 2011

²²⁶ Özen’den aktaran A. Kadir ASLAN, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eğitimin Toplumsal Temelleri, Sayı: 5 Mayıs 2001, s. 19

²²⁷ GÜZ’den aktaran Melis OKTUĞ, Kayıkçı: Aşk Bağlamında Ben Ve Öteki Kavramı, **Journal of İstanbul Kültür University**, Sayı:1,Yıl:2005, s. 119

²²⁸ Erol MUTLU, **İletişim Sözlüğü**, 1.Basım, Ark Yayınevi, Ankara, s. 143

²²⁹ Shelley ZION, Elizabeth KOZLESKI, Understanding Culture, National Institute for Urban School Improvement, <http://www.urbanschools.org/pdf/understanding.culture.LETTER.pdf>, E.T.:18.04.2011

²³⁰ Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, E.T.: 18.04.2011

Kendine özgü giyim, davranış, yaşam biçimi ve tüketici modelini de ortaya koyarlar²³¹. Kültür fikri ilk olarak 18. yüzyıl ve 19. yüzyılda, sosyal yaşantının yapısında ve kalitesinde ortaya çıkan değişimlere bir reaksiyon ya da bu değişimlerin bir parçası olarak ortaya çıkmıştır²³². Kültür sözcüğü esasen Latince bir sözcük olup ‘Colere’ yani inşa etmek, işlemek, süslemek, bakmak, yetiştirmek, korumak ve göz kulak olmak, sürmek, ekip biçmek anlamından gelmektedir. Romalılar mera işlenmesine ‘agri cultura’ demişlerdir. Etnolog S. Klemm, (1843-52) 19. yüzyılda ‘İnsanın Genel Kültür Tarihi’ adlı eserinde ‘cultur’ sözcüğünü uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanmıştır. 19. yüzyıl sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında Fransızca ve İngilizce de kültür yerine ‘uygarlık’ kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Uygarlık anlamında kullanılan kültür; felsefe, teknoloji ve endüstri alanlarını kapsarken, ilkellik ve barbarlık karşısı olarak da karşılık bulmuştur. Voltaire ile yeni anlamlar kazanan kültür, ‘aklın bazı yetilerinin amaca elverişli, düşünsel çalışma ve pratiklerle geliştirilmesi’ olarak tanımlanır. Ayrıca kültürün günlük dilde ‘sanatta, davranışta, anlayışta mükemmel olan şey anlamında kullanıldığı kültürlü insandan söz edildiği görülür. Bu ifade ile belli bir çağın ya da bireyin felsefe, sanat, müzik, edebiyat ve yabancı dil alanında almış olduğu eğitim ve öğretimi kastedilir. Bu alanda bireyin başarılı ve verimli olduğu, entelektüel kapasitesini kullandığı anlatılmak istenilir²³³.

E.B. Tylor, ‘İlkel Kültür’ adlı eserinde insan davranış ve düşünce sistemlerinin rastlantılara bağlı olarak oluşmadığını, doğa yasalarına bağlı olduğunu ve bu nedenle bilimsel açıdan incelenebileceğini belirterek antropolojik nitelikte ilk kültür tanımlamalarından birini yapmıştır denilebilir. Tylor’a göre kültür, “bilginin, imanın, sanat ve ahlakın, örf ve adetlerin, hukukun ve ferdin mensubu bulunduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür”²³⁴. Tylor’dan sonra kültür kavramıyla ilgilenen bir diğer sosyal bilimci

²³¹ Alvin, TOFFLER,; **Şok:Gelecek Korkusu**, Çev: Selami Sargut, 4. Basım, Altın Kitaplar, Yayınevi, İstanbul, 1996. s. 221

²³² Chris Jenks’ten aktaran Selin TOLUNAY, Avrupa Birliği Kültür Politikaları’nın Avrupa Kimliği Üzerine Etkileri, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007,s.4

²³³ Bozkurt GÜVENÇ, **İnsan ve Kültür**, Üçüncü Basım, Büyük Fikir Kitapları Dizisi No:20, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1979, s. 96.

²³⁴ Ercan KAYA, Popüler Kültür Ürünü Olarak Kırgız Magazin Basını İçeriği: Magazin Basını içerik Çözümlemesine Yönelik Analitik Bir Çalışma, <http://www.manas.kg/sbe/tezler/master/ERCAN%20KAYA.pdf>, E.T.: 24.04.2011

Malinowski'dir. Malinowski kültürü, aletlerden ve tüketim mallarından, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü düşün ve becerilerden, inanç ve törelerden oluşan bütünsel bir toplam olarak tanımlamıştır. Ona göre ister basit isterse karmaşık olsun, kültürleri incelemeye kalktığımızda kısmen maddi, kısmen manevi kısmen de insana özgü kocaman bir 'aygıt'la karşılaşılır²³⁵. Hall ise, "Kültür iletişimdir ve iletişim kültürdür" diyerek kavramı iletişim alanına çeken ve iki kavramı birbirinin yerine koyan bir tarif yapmıştır²³⁶. Birdwhistell ise Hall'dan farklı olarak iki kavramı aynı kefeye koymak yerine ilişkili hale getirmektedir: "Kültür ve iletişim, birbirine bağlı ya da bağlantılı olma durumunun kalıplaştırılmış ve yapılandırılmış hallerini temsil eden iki farklı bakış açısını ya da yöntemi temsil eden terimlerdir. Kültür yapıya odaklanırken, iletişim de sürece odaklanır²³⁷". Keesing ise kültürü dilbilgisine benzetmektedir. Nasıl dilbilgisi dil içinde birbiriyle ilişkili bir bilgi düzenini oluşturursa, kültür de kişinin iç dünyasını yapısallaştırmakta ve onun gerçeğini oluşturmaktadır²³⁸. Belyaev ise konuya doğa kültür ilişkisi ve kültür ürünlerinin devamlılığı açısından yaklaşmıştır. Ona göre kültür, insanın doğal dünyaya ek olarak yaptığı her şey olmakla birlikte temelini doğadan alır. Şeylerin doğası konusunda antik bir argüman olan şu örnek konuyu daha iyi açıklamaya yardımcı olabilir: Bir zeytin fidanını toprağa ekerseniz, yeni bir zeytin ağacı elde edersiniz. Ancak zeytin ağacından yapılmış bir sandalye ya da masayı, toprağa ekerseniz, yeni bir sandalye değil ama yeni bir zeytin fidanı elde edebilirsiniz. Yani insanın doğal dünyaya ek olarak yaptığı şeylerin içindeki doğa ayakta kalırken, insan tarafından yaratılan ya da yapılan şeylerin kendisi yok olabilir. Başka bir deyişle, insan kültürünün dünyası, doğanın içinde bulunur. Ve bu yüzden, onunla sürekli bağlantı halindedir²³⁹.

Kroeber ve Kluckhohn antropoloji ve sosyoloji alanlarında kullanılan 164 farklı kültür tanımı derlemişlerdir²⁴⁰. Kültür sözcüğü o denli geniş bir kavramı terimleştirmeye çalışmaktadır ki kimi yazarlar kavramın değil ama sözcüğün

²³⁵ Bronislaw MALINOWSKI, **İnsan ve Kültür**, Çev.Fatih Gümüş, Birinci Basım, Verso Yayıncılık, Ankara, 1990,s. 39.

²³⁶ Edward Twitchell HALL, **The Silent Language**, Doubleday, New York, 1959, s. 169.

²³⁷ Ray BIRDWHISTELL, **Kinesics and Context**, Ballantine, New York, 1970, s. 318.

²³⁸ Roger KEESING, **Theories Of Culture**, Annual Review Of Anthropology, 3, 1974, ss. 79

²³⁹ M. BELYAEV **Yestestvoznaniye. Sovremenniy Nauçniye Konsepsi**, Moskova, 2007, s. 18

²⁴⁰ Kroeber ve Kluckhohn'dan akt. B.K. PUNIA, LUXMI, **Organizational Culture In Service Sector:An Exploration**, **Delhi Business Review** X Vol. 6, No. 1 (January - June 2005)

kullanılmasının anlamsız olduğunu belirtmektedirler. Kültür sözcüğündeki çok anlamlılık üzerinde uzlaşılan bir tanım oluşturmayı neredeyse olanaksız hale getirmektedir. Güvenç, antropoloji dilinde ve eserlerinde kültürün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını belirtmektedir²⁴¹:

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Raymon Williams ise kültür tanımının genel kullanımını    geniş kategoride sınıflamaya  alıřmıřtır²⁴²:

- İlk kategoride kültür zihinsel, ruhsal ve estetik gelişimlerin genel bir süreci olarak tanımlanmaktadır.
- İkinci kategoride kültür, bir insanın, bir dönemin, bir grubun ya da genel olarak insanlığın belirli bir yaşam tarzı olarak ifade edilmektedir.
-     nc s  ise, zihinsel ve özellikle de sanatsal faaliyet uygulamaları ya da çalışmaları olarak tanımlanmaktadır.

Kültür sözcüğünün dört ayrı anlamda kullanıldığını belirten Güvenç, şu gruplandırmaya dikkat  ekmektedir²⁴³:

"1- Bilim alanındaki kültür: Uygarlıktır.

2-Beşeri alanındaki kültür: Eğitim sürecinin ürünüdür.

3- Estetik alandaki kültür: Güzel sanatlardır.

4- Madde (teknolojik) ve biyolojik alanda kültür:  retme, tarım, ekin, çoğalma ve yetiştirmedir."

Rapoport ise insan- evre ilişkilerinde kültürü birbirini tanımlayan bütünleşik    bakış açısı ile tanımlamaktadır: Birinci yaklaşıma göre kültür, tipik bir grubun yaşam

²⁴¹ Bozkurt GÜVENÇ, **a.g.e.**, s. 95.

²⁴² Williams'tan aktaran Selin TOLUNAY, **a.g.t.**, s.13

²⁴³ Bozkurt GÜVENÇ, **a.g.e.**,s.98.

şekli, ikinci yaklaşıma göre, sembolik kodlarla oluşmuş bilişsel şemalar, semboller ve anlamlar sistemi, üçüncüsü yaklaşıma göre ise kültürün ekoloji ve kaynaklarla ilgili olarak hayatta kalabilme için uyum sağlama stratejileri seti olduğunu savunan bakış açısidir²⁴⁴.

Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazıları ise şöyle sıralanabilir²⁴⁵: Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras; Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi; Bir toplumun yaşama biçimi; Problemlerin çözüm biçimi; Öğrenilen davranışlar bütünü; Davranışları düzenleyen normatif bir sistem; Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey; Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Engin'e göre ise küçük farklılıklar görmezlikten gelinirse, kültürün pek çok tanımı iki genel kategoriden birine girer. Bunlar, bütüncü ve fikirler sistemi şeklinde açıklama biçimleridir. Bütüncü açıklama daha geniş ve klasik bir kategoriye oluşturmaktadır. Bir toplumun bütün yaşam biçimini ifade etmek için kullanılmaktadır. Buna göre, kültür öyle bir bütündür ki bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk, gelenek, görenek ve bütün diğer yetenekleri ve alışkanlıkları içine alır. Bu açıklama biçimi, uyum mekanizması olarak kültürün işlevsel anlamını vurgulamaktadır. Daha az kapsamlı olan diğer kategoride ise fikir oluşturucu ya da düşünceyle ilgili bir sisteme gönderme yapılmaktadır. Bu anlamda kültür, toplumsal olarak bölüştürülmüş bir fikirler sistemi, fikirlerle ilgili bir şifre türüdür. İnsanlar, kültür sayesinde kendilerini ve dünyayı yorumlar ve davranışlarını ifade ederler²⁴⁶.

3.2.2. Kültürün Boyutları

Kültür bir tanım içinde ortaya konamayacak kadar geniş boyutlara sahip bir kavramdır. Erdoğan ve Alemdar'a göre, ilişkisel ve tarihsel olmak üzere, kültürün iki temel boyutu vardır. Kültürün *ilişkisel* boyutu insanların bilinçli bir şekilde seçtiği

²⁴⁴ Rapoport'tan aktaran Damla ATİK, Nevnihal ERDOĞAN, **Geleneksel Konut Mimarlığını Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörler: Edirne'de Şinasi Dörtok Evi**, Trakya Üniversitesi Journal Of Science, 8(1):, 2007, s. 24

²⁴⁵ Mehmet SİŞMAN, **Örgütler Ve Kültürler**, Pegem A Yayınları, Ankara: 2007, s.1

²⁴⁶ İsmail ENGİN, Süpürge Zanaatçısı Örneğinde İki Kültürel Süreç: Kültürleme ve Kültürlenme, **Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih - Coğrafya Fakültesi: 361 Dergisi, Fakülte Dergisi**, Cilt: XXXIII, Sayı: 1-2, Ankara, 1990, s.166

deneyimleri ile oluşmaktadır. Kültürün *tarihsel* boyutu ise geçmişteki yaşanmışlıkların seçim ve değerlendirmelerinden miras kalır. Bu bakımından insanlar bu seçim ve etkinliklerin kurucusu işlevini görür. Dolayısıyla insan kültürü kuran ve de geliştiren bir varlıktır. Bununla beraber kültürün toplumsal yaşamı anlamlandırmaya yardımcı bir etken olmasının yanında onu değiştirmeye karşı güçlü bir engel oluşturulduğu da gözlemlenebilir²⁴⁷. Kültürü bireysel ve toplumsal ilişkiler açısından incelediğimizde ise ilginç bir tablo çıkmaktadır. Kültür toplumu oluşturan bireylerin oluşturduğu bir bütündür ve toplumsal yaşamın önemli bir koşuludur. Bireyler toplumlarda doğar, kültürlerde yaşarlar. İnsanlar, içinde bulunduğu çevrenin etkisi altında olduğu gibi, kültürün de etkisi altındadır. Bu bağlamda önce insan kültürü yaratır, sonrasında da kültür insanı biçimlendirmeye başlar²⁴⁸. Bu bağlamda, insanın kendisinin yarattığı bir dokunun etkisi altında olduğunu söylemek mümkündür.

Kültür, bireylerin kişiliklerine temel oluşturan bir olgudur. Bir kişinin kimliği, bir kültüre bağlı kaldıkça bir toplumsallaşma sürecinin sonucu olarak, o kişide oluşan kültürel kimlik duygusu, bağlı olduğu kültürün değerlerinden meydana gelir. Bu süreç sonunda kişi, hem bireysel hem de toplumsal bir kişiliğe sahip olabilmektedir²⁴⁹. Kültür kavramına *fonksiyonel* açıdan yaklaşan ünlü Antropolog Malinowski kültürü, kişiye, ihtiyaçlarını karşılama sürecinde karşılaştığı somut sorunlar karışığında daha etkin çözümlerin üretilmesini sağlayan araç olarak tanımlamaktadır. Burada kültür, sorunları çözdüğü için bireyler, dolayısıyla da toplum tarafından sahiplenilen ve gelenekselleşen eylemler olarak görülmektedir²⁵⁰.

Rus yazarlar Karmin ve Novikova kültür anlayışları ile ilgili olarak aşağıdaki temel yönleri şu şekilde ayırt etmiştir²⁵¹:

1) Antropolojik yaklaşım: Doğal yaşamı, toplumsal yaşamdan ayıran her şey,

²⁴⁷ İrfan ERDOĞAN, Korkmaz ALEMDAR, **Popüler Kültür ve İletişim**, Genel Yayın ve Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı, 2005, s.22

²⁴⁸ Nihat GÜLTEKİN, Ünsal SİĞRİ Bir Kültür Boyutu Olarak “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık” Ve Örgütsel Kültüre Yansımaları, **Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt: XXIII, Sayı: 2, 2007, s.274

²⁴⁹ Ergün’den aktaran Nihat GÜLTEKİN, Ünsal SİĞRİ, a.g.m., s. 275

²⁵⁰ Abdurrahman BAŞ, Eroğlu HOLDİNG, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans, s. 2, http://www.abdurrahmanbas.com/tr/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf, E.T.: 24.04. 2011

²⁵¹ A. KARMIN, E. NOVİKOVA., **Kulturologiya**, ‘Piter’ Basım evi, SanktPeterburg, 2006, s.87

2) Aksiyolojik Yaklaşım: Kültür gerçek insan varlığının bir ifadesi olarak anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım kültür, hümanizm ve evrensel değerler arasındaki ilişki üzerinde durur,

3) Enformasyonel Semiyolojik Yaklaşım: Bu yaklaşımda kültür bir enformasyonel bir sistem olarak görülür. Kültür, toplum tarafından yaratılmış gösterge araçları yardımıyla saklanan ve biriktirilen sosyal enformasyon olarak kabul edilir.

Kültür kavramı ve tanımı ile sistem kuramı arasında kapsam ve ilişkiler yönünden bir ilişki olduğu söylenebilir. Örneğin kültür kavramının bütününe bileşenlerine veya parçalarına bağımlılığı, sistemin her önemli parçaya bağımlılığı ile eş anlamlıdır. Yine kültür kavramının bileşenlerinin veya parçalarının bütüne bağımlılığı, her önemli parçanın bütün sisteme bağımlılığına benzemektedir²⁵². Ukraynalı yazar Uyemov da kültürü benzer bir biçimde sistematik bir yaklaşım çerçevesinde incelemeyi önermiş ve tüm sistemler için geçerli olan temel parametreleri şu şekilde sıralamıştır: şiddet karşıtlığı, bütünlük, karmaşıklık ve çeşitlilik vb. Her sistem kendi kültürünü yaratır. Sözgelimi, Rus modern toplum kültürü, kent kültürü ya da iş kültürü. Böylece, kültür şiddet içermeyen şekilde sosyal sistemin bütünlüğü sağlayan bir araçlar sistemidir. Bu durumda, kültür bir sistemdir ama aynı zamanda sosyal sistemlere hizmet eder demek olasıdır²⁵³.

3.2.3. Kültürün Sınıflandırılması

Çeşitli kıstaslar göz önünde bulundurularak kültür çeşitlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar içerisinde en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalar aşağıda yer almaktadır.

3.2.3.1. Maddi ve Manevi Kültür

Kültür, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder. Maddi ve manevi olmak üzere iki veçhesi vardır²⁵⁴. İnsanın yaşamak için yarattığı çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçlar, maddi kültürü oluşturur.

²⁵² Murat YÜKSEL, Hukuk Kültürü, *AÜEHFD*, C: VII, S: 1-2, Haziran, 2003, s. 285

²⁵³ Uyemov A. Sistemniy podhod k opredeleniyu kultury i civilizatsiyi, *Vestnik Doneckogo Universiteta Ekonomiki i Torgovli im. Tugan-Baranobskogo*, № 2 (18), 2003, s. 37

²⁵⁴ Bekir KOCADAŞ, Kültür ve Medya, *Bilgi*, Sayı:34, Yaz, 2005, s. 4

Kültürün, toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmını da manevi kültür oluşturur. Manevi kültür elemanları içerisinde, belli bir topluma özgü örf ve âdetleri, dini ve ahlâki normları, çeşitli değer yargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik değerleri sayabiliriz²⁵⁵.

3.2.3.2. Yerli ve Milli / Ulusal ve Küresel Kültür

Ergun, “Bir kültür, toplumsal yaşayış tarzı olarak, belirli bir toplumun bütün bireylerinde inanç, düşünce, duygu ve davranış ilişkilerini sağlıyorsa, işte o zaman ulusal kültür oluşmuştur diyebiliriz”²⁵⁶ diyerek ulusal kültürün bir toplumu ortak bir paydada buluşturan ve bu nedenle onu diğer toplumlardan ayıran bir olgu olarak yorumlamıştır.

Küresel kültür ise, aslen ekonomik gücü elinde bulunduran Batı dünyasının kendi yerelini küresel hale getirmesiyle ilişkilidir. Hall, küresel kültürün batı merkezli, İngilizce konuşan bir kültür olduğunu ve tuhaf bir homojenleştirme yaptığını söylemektedir²⁵⁷:

“Küresel kültür, homojenleştirmeyi asla kesin olarak tamamlamamıştır ve tamamlamak için de çabalamaz. Her yerde İngilizliğin ya da Amerikalılığın küçük mini versiyonlarını üretmeye kalkışmaz. Farklılıkları tanıyıp içine alarak daha büyük, her şeyi kapsayan ve aslında dünyanın Amerikalı kavranışı olan çerçevenin içine yerleştirmek istemektedir. Yani, sürekli daha fazla yoğunlaşan kültür ve diğer sermaye biçimlerinde yer edinmiştir. Ama artık, ancak yerel sermayeler aracılığıyla, diğer siyasal ve ekonomik seçkinlerin yanında ve onlarla işbirliği içinde hüküm sürebileceğini anlamış olan bir sermaye biçimidir. Onları silip atmaya kalkışmaz; onların üzerinden işler.”

Hall’un da belirttiği üzere küresel kültür esasen, küresel tüketim kalıplarını da beraberinde getirmektedir. Ancak yeni küreselleşmede kültür esnek davranarak, karşısına çıkan direnci çok daha kolay aşmaktadır. McDonald’s ürünlerine pastırma kullanmakta, McTurco standart menülerden biri olmaktadır. NBA, 80’lerden sonra dünyanın her yerinden oyuncu kabul ederek izlenilirlik paylarını yükseltmekte (NBA

²⁵⁵ Malinowski’dan aktaran Abdulkadir KORKMAZ, a.g.t., s.9

²⁵⁶ Ergun, DOĞAN, **Kimlikler Kısacasında Ulusal Kişilik**, İmge Kitabevi, Ankara, 2000, s. 89-90

²⁵⁷ Stuart HALL, <http://ilef.ankara.edu.tr/id/sonucs.php?vn=8&di=0>, E.T.: 20.12.2010

liginde oynamaya başlayan Çinli oyuncu Yao Ming'i Çinde milyonlarca insan izlemektedir) ve reklam gelirlerini artırmaktadır. MTV Türkiye'de ilk yayın yaptığı günlerin aksine bugün Türkçe parçalar yayınlamakta, Türk müzik dünyasından yıldızlarla röportajlar yaparak, yayın politikası açısından melez hale gelmektedir.

3.2.3.3. Genel ve Alt Kültür

Genel ya da üst kültür, özel bir toplumun sahip olduğu kültür olup, çoğunlukla ulus düzeyinde ele alınır. Bir toplumun veya ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan etken unsurlardan oluşmaktadır. Herhangi bir toplumun genel kültürü, bir sistem olarak, çok sayıda alt ve yan kültürlerden meydana gelmektedir. Genel kültür içerisinde, önemli alt kültür odakları meydana getiren en önemli faktörler, etnik ve dini farklılaşma ile çeşitli sosyo-ekonomik tabakalaşmalar ve coğrafi bölge esasına dayanan yöresel farklılaşmalardır²⁵⁸.

3.2.3.4. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür²⁵⁹:

- Postfigurative (sonradan bellenen), atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültür,
- Cofigurative (birlikte – eşzamanlı oluşan) toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültür,
- Prefigurative (önceden oluşan) bireyin yaşamın sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür.

3.2.4. Kültürün Özellikleri

Kültür insanın doğa ile etkileşiminden öğrendikleri ve doğa karşısındaki karşılaştığı sorunlara bulduğu çözüm yöntem ve tekniklerin bir toplamı gibi düşünülebilir. Bu tanımdan çıkarılacak kültür özellikleri şu şekilde sıralanabilir²⁶⁰:

Kültür öğrenilir: kültür insanların doğuştan getirdikleri yetenekler ve özellikler olmayıp sonradan öğrenilmek suretiyle kazanılan davranış kalıplarından oluşur.

²⁵⁸ Abdulkadir KORKMAZ, a.g.t., s.9

²⁵⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, ALFA Yayınları, Bursa, 1998, s.23-26

²⁶⁰ Belgin AYDINTAN, Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005, s.154

Kültür paylaşılır: insanlar arasındaki eşgüdümlü hareket tarzı, ancak anlayışlar paylaşıldığı ve değerlerine aktarıldığı zaman mümkün olur. Kültür, toplum içindeki bir kişinin özel tutku ya da davranışı olamaz; ancak toplum üyelerinin paylaşmış olduğu ortak değerler bütünü olabilir.

Kültür yaptırımcıdır: insanlar grup haline birlikte hareket etmeden önce, gruptaki her birey aynı türden bir güdüyü paylaşır. Ancak ortak hareket tarzı sadece buna bağlı değildir. İnsanların ortak bir sosyal hareket tarzı belirleyebilmeleri için, kişilerin yapmak zorunda oldukları şeylerle, yapmayı istedikleri şeylerin aynı olması gerekir.

Kültürel semboller ve anlamlar birbiriyle ilişkilidir: Sembol ve anlamlar arasındaki ilişki, bir makinenin parçalarının birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinden farklıdır. Bu ilişki, kişileri toplumdaki diğer bireylerden farklı kılan zıtlıklar ve farklılıklar arası bir ilişkidir. İnsanlar, farklılıkları ve zıtlıkları, ancak bunları birbirinden ayırt ederek öğrenebilir. Örneğin, bir çocuk, “sıcak” kavramının anlamını, soğğun ne olduğunu bildiği zaman anlayabilir.

Yukarıda söylenilenlerden yola çıkarak, kültürün öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller bütünü olduğu söylenebilir.

Güvenç ise kültürün bazı özelliklerini şöyle sıralamıştır²⁶¹;

1. *Kültür, öğrenilir;* Kültür, kalıtsal veya içgüdüsel olarak değil, bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Yani kültür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir şeydir.

2. *Kültür, tarihidir ve süreklidir;* İnsan, kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna anlatan bir varlıktır. Böylelikle kültür bir kuşaktan diğer kuşaklara geçmekte ve sürekliliği sağlanmaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır.

3. *Kültür, toplumsaldır;* Kültür, sürekliliğinin yanında toplumsaldır. Yani kültürel sistemin öğrettikleri, toplumlar, örgütlenmiş birliklerde ve gruplarda yaşayan

²⁶¹ Güvenç’ten aktaran Seyhan BİLİR GÜLER, Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, ANKARA, 2005, ss. 8-9

insanlarca yaratılır ve paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

4. *Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir*; Kültür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır. Grup üyeleri kültürün oluşturduğu bu kuralları ve kurala uymayan davranışları bilirler ve burada ideal olan, olması gerektir.

5. *Kültür, değişir*; Kültürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler. Kültürel değişme, sistemin bütünüde hemen gerçekleşmez. Kişiler kültürlerine büyük bağlılık gösterirler, bu da kişinin kültürel değişikliğe direnç göstermesine neden olur. Sistemin bir kesimindeki değişme, sistemin diğer kurumlarını etkiler buna karşı kurumların bazıları değişimi yavaşlatırken, diğerleri değişimi hızlandırabilir.

6. *Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır*; Kültür, insanlar için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar. Doyum, alışkanlıkları oluşturur ve sürekli kılar. Doyumun yokluğu alışkanlıkların kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda kültürel öğeler, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayarak var olabilir.

7. *Kültür, bütünleştiricidir*; Bir toplumun kültürel öğeleri düzenli ve bütünleşmiş bir bütünü oluşturma eğilimindedir. Fakat kültürler tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler oluşturmazlar. Tarihi ve çevresel faktörlerin etkisi ile kültür, tam olarak bütünleşme olanağı bulamaz. Burada bütünleşme bir amaçtır. Gerçekleşmesi için uzun zamana gereksinim vardır.

8. *Kültür, bir soyutlamadır*; Kültür, soyuttur. Çünkü kültür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir. Fakat bu soyut kavramı destekleyen ve besleyen konular gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda kültürün soyut niteliği tartışma konusu olabilmektedir.

Kültürün özelliklerini Hodgetts ve Luthans da şu şekilde açıklamıştır²⁶²:

-*Öğrenilir*: Kültür kalıtsal ya da biyolojik temelli değildir; öğrenilerek ve tecrübe edinme yoluyla kazanılır.

²⁶² Hodgetts ve Luthans'tan aktaran A. Kadir KORKMAZ, a.g.t., s.8

-Paylaşılır: Bir grubun, organizasyonun veya toplumun üyesi olarak insan kültürü paylaşır; tek bir bireye özgü değildir, toplumun tüm bireylerine aittir.

-Kuşaklar arası geçiş yapar: Kültür birikerek artar ve kuşaklar arasında geçiş yapar. Bir nesilden diğerine aktarılır. Çoğalan bir birikimdir, kuşaklar arasında bağlıdır.

-Semboliktir: Sembolleştirmek veya başka bir şeyi temsil etmede kullanmak üzere insan kapasitesine dayanmaktadır. Simgeleyicidir, bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıdır.

-Kalıplaşmıştır: Kültürün bütünleyen unsurlardan oluşan bir yapısı vardır ve bütünleşmiştir. Birbirine bağlı pek çok unsurun oluşturduğu bir yapıdır. Bu unsurlardan birinde veya bir kısmında meydana gelen değişiklik diğer kısımlarda da değişikliğe sebep olacaktır.

-Uyarlanabilir: Kültür değiştirmek ya da adapte etmek için insan kapasitesine bağlıdır. Kültür üzerinde değişim veya uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dahilindedir.

-Sınırlayıcıdır: Kültür ait olduğu toplumu bir takım ölçüler içine sokarak sınırlamaktadır.

Kültürün yapısı içinde, birbirine karşıt görünen özellikler söz konusudur. Kültür, insanlık dünyasında evrenseldir. Fakat kültürün yerel ya da bölgesel belirtisi kendine has olup benzersizdir, tekdir. Kültür, kararlı ve durağandır, fakat aynı zamanda dinamiktir ve değişir. Kültür, büyük oranda hayatımızı ve yaşama tarzımızı belirlemektedir. Ancak, insanoğlu ender olarak bu özelliği bilinçli bir şekilde algılamaktadır²⁶³.

Kültürün bu özelliklerinden yanı sıra insanlara kazandırmış olduğu bir takım işlevleri vardır. Bu işlevleri ise şöyle sıralamak mümkündür²⁶⁴:

- Kültür bireye gerekli bilgi ve beceriyi kazandırır. Bireyin davranışlarını yönlendirerek toplumsal düzeni sağlar.

²⁶³ Saran'dan aktaran Kadir ASLAN, **a.g.m.**, s.25

²⁶⁴ Ercan KAYA, **a.g.m.**, s.12

- Kültür topluma kimlik kazandırır. Toplumlari birbirinden ayırmaya yarayan bir işaret gibidir. Yani o toplumu diğer toplumlardan farklı kılar.

- Kültür toplumsal dayanışmanın temellerinden birini oluşturur. Toplumsal dayanışma ve birlik duygusu verir. “Biz bilinci”

- Kültür, sosyal kişiliğin oluşmasında başat faktördür. Her toplumun insanı o toplumun kültürünü taşır. Aynı zamanda toplumsal kişiliğin oluşmasını sağlar. “sosyalleşme”

- Kültür toplumun değer ve yargılarını bir bütün haline getirir ve bunları düzenli bir şekilde gelecek kuşaklara taşır.

- Kültür, belli bir davranış standardı oluşturur. O standardın dışına çıkanlar toplumca dışlanır.

- Kültür, iletişim görevi yapar

- Kültür toplumdaki diğer bireylerin bir olay karsısındaki muhtemel tepkilerini tahmin etmemizi sağlar.

- Kültür sosyal davranışları düzenler. Sosyal davranışın çeşitli parçalarını birbirleriyle ilişkilendirerek bir bütün haline getirir.

- Kültür kendimizi aynı kategoriye koyduğumuz, benzer birikim ve niyetlere sahip diğer insanlarla kendimizi özdeşleştirme olanağı sağlar.

Kültürü tanımlarken, kapsayıcı özellikler ile kavramsallaştırmak ve kültürü dinamik bir süreç olarak görmek gerekmektedir. Güvenç, kültürün temel ortak öğelerini de şu şekilde sıralamaktadır²⁶⁵:

1. T reler, tarihsel kaynaklar,
2. Aile, soy, akrabalık ilişkileri,
3. Yerleşim yeri,
4. Üretim/tüketim ilişkileri,
5. Yönetim (din, devlet, hukuk),

²⁶⁵ Güvenç’ten aktaran Seyhan B LİR GÜLER, **a.g.t.**, s.1

6. Eğitim-Bilim,

7. İnsan,

8. Doğal çevre.

3.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

3.3.1. Kültürel Farklılık Tanımı

İletişim, kültür ve biliş/kavrayış (cognition) arasındaki çoklu ilişki tartışılan bir konudur. Kültürlerarası alanda çalışan araştırmacıların çalışmalarını dayandırdığı kuramların kültürel temelli olması gerekmektedir. Bireylerin sosyal ve tarihsel altyapıları ne olursa olsun, tüm gruplar çevresel uyaranları bilişsel düzeyde işleyerek diğerleri ile o şekilde iletişim kurmaktadır. Bu süreçte kültür, bireyin ne ya da nasıl düşündüğüne ve iletişim kurma tarzına aracılık eden bir mekanizma, bireyler arasında ortak anlamlar sistemini kuran bir ara yüz olarak görev yapmaktadır. Başka bir deyişle, biliş ve iletişim evrensel olgulardır. Kültür ise iki arasındaki sürece bir aracılık etmektedir. Bu durum bir insan grubunun dünyayı görme biçimini baştan aşağı etkileyebilir²⁶⁶. Bu gerçeklik, yalnızca toplumlar için değil, örgütler için de geçerlidir. Bu nedenle, özellikle son yıllarda örgütlerde, yöneticilerin ve diğer çalışanların, farklı kültürlerden gelen kişilerle uyum içinde çalışma ve aralarındaki farklılıkları anlamaya yönelik çalışmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Bunun iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi, örgütler için en önemli rekabet unsurunun insan olduğunun anlaşılması, ikincisi ise küreselleşme ile birlikte küresel işletme ve küresel işgücü kavramlarının ortaya çıkmasıdır.

Kültürel farklılık kavramı, birbirinden farklı kültürel özelliklere sahip insanlar arasındaki etkileşimlerde ortaya çıkan, yaşama ve birlikte çalışmaya ilişkin değerlerin/kuralların/normların birbirine benzememesi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte kültürel farklılık, farklı kültürler arasındaki farklı ürünlerin değişimi ve birlikte var oluşunu da açıklamaktadır²⁶⁷. Kültürel farklılık kavramı tanımından da

²⁶⁶ Wayan BAWA, Lesley Elaine WILLIAMS, Cross Cultural Business Communication: Problems for the Unwary, **Department of Economics and Marketing Discussion Paper**, No.38, 1997, s. 9.

²⁶⁷ Haris'ten aktaran Sinem YEYGEL ÇAKIR, Ayşen TEMEL EĞİNLİ, Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi, **ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Aralık, 2010, s.180

anlaşıldığı gibi farklı kültürel geçmişe sahip olmak, yaşama ve ilişkilere farklı değerler ve anlamlar yüklemek, farklı beklenti ve isteklere sahip olmak, farklı algılama ve değerlendirmelerde bulunmak anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile kişiler arasında sahip oldukları kültürel özellikler nedeni ile birbirine benzememe söz konusu olmakta ve bu ilişkilere yansımaktadır.

3.3.2. Kültürel Farklılıkların Unsurları

Kültür büyük ölçüde doğuştan gelen bir şey değil, sonradan öğrenilebilen bir şeydir. Hofstede'ye göre kültür düşüncenin kolektif programlanmasıdır²⁶⁸. Bu nedenle, bir bireyin davranışını ait olduğu kültürün dinamiklerini anlamadan değerlendirmek mümkün değildir. Bunun yanında kültür ve iletişim de birbirinden ayrılamaz parçalardır. İnsan, aklın alışlagelmiş düşünme yollarını inşa eden kalıplar yoluyla iletişim kurmaktadır. Bu durum farklı kültürlerden gelen grupların dünyayı algılama biçimini de etkilemektedir. Son olarak, kültürün dinamik bir yapıda olduğunu da söylemek mümkündür. Kültür, diğer kültürlerden etkilenen onları etkileyen, bazen onlardan yeni öğeler kabul eden bazen reddeden ama sürekli evrim halinde olan bir yapıdır²⁶⁹. Çok farklı kültürlerden insanların bir arada olduğu küresel bir işletme için, her bir kültürün özelliklerini bilmek ve bu farklı kültürlerden oluşan işgücünden ortak bir işletme kültürü yaratmak elbette ki çok da kolay olmayacaktır. Çünkü her toplumun kendine özgü bir takım kültürel unsurları vardır:

3.3.2.1. Dil ve İletişim: İnsanlar arasındaki iletişimin en temel araçlarından biri olan dil, milletlerin geçmişten devraldıkları bir mirastır. Dil yoluyla insanların birbirlerini, geçmişten bu güne ve de geleceğe yönlendirmesi sağlanmaktadır. Ortak dil ortak kader birliği demektir. Aynı dili konuşan insanların aynı geçmişe sahip oldukları, aynı kültürü paylaştıkları, aynı alışkanlık ve değerlere sahip olduk bilinmektedir.

Skinner, dili sözel davranış, dil edinimini de dilsel davranışların edinilmesi olarak tanımlar. Çocukluktan itibaren anadil öğrenme süreci yaşanırken sadece dilin kullanımı, neyin nerede, nasıl ifade edilmesi gerektiği öğrenilmez, aynı zamanda nerede, nasıl hareket edilmesi gerektiği de öğrenilir. Diğer bir deyişle; dil ile birlikte,

²⁶⁸ G. HOFSTEDE, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publishers, California, 1984, s.21.

²⁶⁹ Wayan BAWA, Lesley Elaine WILLIAMS, **a.g.m.**, s. 6.

iletişimde belirleyici rol oynayan, toplumda egemen olan sosyal normlar ve herkes için geçerli olan sosyo-kültürel davranış biçimleri de öğrenilir. Yani dil becerisiyle, davranış becerisi birlikte kazanılır, birlikte gelişir. Bütün bu edinimler insana belirli bir duygu, düşünce ve bakış açısı kazandırır. Bireyler dünyayı o dilin, o kültürün penceresinden görüp algılar ve olayları ona göre yorumlayıp değerlendirir. Humboldt dili, “*bir toplumun ruhunun dış görünümü*” olarak tanımlar. Ona göre bir toplumun dili, o toplumun ruhu, ruhu da, o toplumun dilidir²⁷⁰.

Dil kültürü oluşturan önemli unsurların başında yer alır. Bu konumuyla dil, bir toplumun kültürü içinde şekillenen tüm birikimleri temsil edecek işlev yüklenmektedir. Günlük alışkanlıklar, öfkeler, sevinçler ve değer yargıları dil yoluyla ifade edilmekte ve tanımlanmaktadır. Bu işlevi nedeniyle de dil ve kültür arasında kaçınılmaz bir bağ bulunmaktadır. Bu nedenle de dil ile kültür sürekli etkileşim içindedir²⁷¹.

Diller arasında farklılık, sadece konuşma anlamında değil, aynı zamanda sözcüklerin kullanım biçimine ya da diğer bir deyişle, farklı mantıkları kullanmak konusunda görülür.

Erten, "Çeviride Kültürel Etkenler" adlı makalesinde aşağıdaki örnekleri vermektedir²⁷²:

"Kahvaltı" kelimesi evrenseldir fakat içerdiği kültürel anlam farklıdır. Türkler için kahvaltı denilince öncelikle peynir, ekmek, zeytin ve çay gelir ama bir İngiliz için "bacon and eggs" kahvaltıda anlam taşır. Kültürel objeler de uluslara göre değişik anlam çağrışırlar. Örneğin çay dendiği zaman bu beraberinde "süt" "limon", "büskivi", "kek", "kurabiye" gibi kavramları ya da günün değişik saatlerinde içilmeyi hatırlatır."

Kültürlerarası farklılıklarda ortaya çıkan bir diğer farklılık da manevi değerler ve sevgi ifade etme kavramları ile ilgili sözcüklerdir. Örneğin, 'aşk' kavramı Türkçe'de 'sevda', 'sevgi', 'gönül bağı', 'kalp ağrısı', 'sevgi,' ile ifade edilirken Almanca'da, İngilizce

²⁷⁰ Ayhan SELÇUK, Sosyal Bir Davranış Biçimi Olarak Dil, ss. 505, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/AYHAN.pdf, E.T.: 05.05.2011

²⁷¹ Tuğba ÖZGÜR, Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, Ağustos, 2007, s. 21

²⁷² Ali BAYKAN, Sosyal-Kültürel Faktörlerin Çevirideki Rolü, s. 185, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%5Cali%20BAYKAN.pdf, E.T.: 05.05.2011

ve Fransızca'da bunların hepsinin tam karşılığı yoktur. Bunların hepsi sadece 'liebe', 'love', 'romance', 'l'amour' ile ifade edilir. Nazım Hikmet, 120. mektubunda çeviri konusuna değinerek çeviriden beklediğini bir örnekle açıklar²⁷³:

"Mesela Ruslar sevgi sözü olarak "güvercinim" tabirini kullanırlar, biz gözümün nuru, gözbebeğim filan deriz. Bence bunları tercüme ederken ille de bizde güvercinim denmez diye yavrucuğum filan dememeli, Ruslar da bizden tercüme ederken, gözümün nuru Rusça'da denmez diye güvercinim diye tercüme etmemeli, biz bizim dile güvercinim tabirini, onlar da kendi dillerine gözümün nuru tabirini sokmalı. Bu suretle dillerin birbiri üzerinde tabir, sıfat mıfat alışverişiyle de zenginleşmesi kabil olur. Elbette ki tercüme edilemeyecek bazı şeyler vardır, ama bunlar pek azdır.

En basit tanımıyla iletişim, göndericinin uygun bir kanal ile alıcıya mesajını ulaştırmasıdır. Keller'in şu tanımı, iletişimi iyi bir şekilde ifade etmektedir²⁷⁴: "İletişim, bir başkasına açık bir şekilde bir şey bildirmek amacıyla gerçekleştirilen her türlü davranış olarak adlandırılmalıdır." Dolayısıyla konuşmak ile (iletişim kurmak) sadece bir enformasyonu aktarmakla kalmıyoruz, aynı zamanda bir davranış da (tavır) da sergilemiş oluyoruz. Demek ki, dil ile davranış birbirinden ayırmak mümkün değildir.

Her toplumda, gündelik yaşamın çeşitli alanlarında belirli durumlar için kullanılan o topluma özgü dilsel davranış modelleri bulunur. Birisiyle iletişime girerken ya da bir kimseye hitap ederken, iltifatta bulunurken veya iletişime girilen insanlarla vedalaşırken genellikle toplumsal bir norm haline gelen dilsel davranış kalıplarından yararlanılır. Aynı olayla ilgili olarak kullanılan dilsel yapılar, sergilenen tutum ve davranışlar, toplumdan topluma, kültürden kültüre önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Hatta aynı kültüre mensup toplum kesimlerinin iletişim davranışlarında bile, yetişmiş oldukları kentsel ve kırsal çevreye göre farklılıklar olduğu söylenebilir. İletişim davranışlarındaki bu farklılıklar, kültürlerarası iletişimde anlaşılma veya yanlış anlaşılma ya da yanlış anlama/yorumlama gibi sorunları beraberinde getirmekte, dolayısıyla karşılıklı olarak ön yargıların oluşmasına, kırılıp-

²⁷³ Aksoy'dan aktaran Ali BAYKAN, **a.g.m.**, s. 189

²⁷⁴ Keller'den aktaran Erdiç YÜCEL, *Günlük İletişimde Dil –Davranış İlişkisi*, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21, 2009, s.516

güçenmeyle sonuçlanabilecek “iletişim kazaları”nın yaşanmasına neden olabilmektedir²⁷⁵.

İletişim tamamen konuşulan dile bağımlı değildir. Konuşulmayan dillerde, iletişimin sağlıklı olması açısından büyük önem taşımaktadırlar. Bu bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi olabilir. İşaret ve hareketler her kültüre göre özel anlamlar ifade edebilirler. Örneğin baş ve işaret parmağı ile yapılan bir “0” işareti, Amerikalılar tarafından mükemmel, Japonlar tarafından para, Fransızlar tarafından değersiz, sıfır olarak algılanırken, Brezilya da küfür anlamına gelmektedir²⁷⁶. Sembollerin de kültürden kültüre yüklendikleri anlam değişir. Mavi renk Çin kültüründe ölümü anlatmaktadır. Kırmızı ise Fransa ve İtalya da sevgi ve aşkı ifade etmektedir. Kültürlere özel çeşitli hareketler gerçekte pek çok anlamı bir arada ifade edebilir. Örneğin; Uzakdoğu’da selamlaşırken el sıkışmak yerine öne eğilmek gerekirken, bir Türk erkeğin bir Amerikalı erkeğe sarılarak öpmesi, Türk için büyük sevgi gösterisi, Amerikalı içinse anlamsız hatta tuhaf bir hareket olarak kabul edilir. Kapalı kapı ABD’de önemli bir görüşmenin simgesidir, çünkü Amerikalı yöneticiler meşgul olmadıkları durumlarda kapılarını açık bırakmaktadırlar. Buna karşılık Alman yöneticiler kapılarını her zaman kapalı tutarlar, bu onların ziyaretçi istemedikleri anlamına gelmez. Konuşurken yapılan çeşitli hareket ve mimiklerin yanı sıra, duruş mesafesi de toplumdan topluma fark etmektedir. Ortadoğu ve Akdeniz kültüründe insanlar birbirlerine dokunarak, yakın mesafe konuşmayı ve görüşmeyi tercih ederken bir İskandinavyalı veya Amerikalı için durum tam tersidir²⁷⁷.

3.3.2.2. Din

T. S.Eliot'a göre kültür, aslında herhangi bir toplumun dininin vücut bulmuş bir şeklidir. Din, kültüre muhtaç olduğu çerçeveyi temin eder ve bütün insanlığı bunalım ve

²⁷⁵ Ayhan SELÇUK , Kültürlerarası İletişim Açısından Gündelik İletişim Davranışları, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,_____, s.2 http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ayhan%20SEL%20C3%87UK/1-17.pdf E.T.: 05.05.2011

²⁷⁶ Bakan’dan aktaran Gökçe DEMİRTAŞ, Çokuluslu İşletmelerin Reklam Mesajı Oluşturmalarında Kültürel Farklılıkların Önemi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri, Ekim, 2009, s. 26

²⁷⁷ Usluata’dan aktaran Handan TEMİZEL, Erol TURAN, Metehan TEMİZEL, Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2008, Sayı: 19, s. 469

ümitsizlikten kurtarır. Eliot'un sözlerinde gerçek payı olmakla birlikte bunun tamamen doğru olduğu söylenemez. Her ne kadar din, kültürün oluşmasında etkili oluyorsa da din eşittir kültür diyemeyiz. Eğer böyle olsaydı, bütün Müslüman ülkelerin bir millet sayılması gerektiği gibi, aynı dine mensup batılı toplumların hepsi de bir millet kabul edilebilirdi. Ayrıca kültür farklılıkları sebebiyle her milletin dini anlaması ve yorumlaması farklıdır. Başka bir ifadeyle toplumun kültürü, o toplumun din anlayışını etkilediği gibi, din de kültürü etkilemektedir. Bunun için Türk'ün Müslümanlığı ile Arap ve Fars'ın Müslümanlık anlayışları da birbirinden farklıdır²⁷⁸.

Din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. İnanç ise, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. İnançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o toplumun kültür inançları da o derece kuvvetli olur. Din, toplumsal yaşamı çok yakından ve temel noktalarda etkileyen bir olgudur. Benzer biçimde din insan yaşantısını doğumdan ölüme kadar geçen sürede de çok yakından etkiler. Bilhassa eski devirlerde yüzyıllarca bu kültür unsuru ön planda bulunmuş ve öteki kültür unsurlarını gölgede bırakmıştır. Dinin milletler üzerindeki hâkimiyeti, imparatorluklardan millî topluluklara geçinceye kadar devam etmiştir. Dolayısıyla dini kuralların genel planlama faaliyetleri ve/veya sektör planlamasını da etkilemesi doğal olarak kaçınılmazdır. İlahi dinler ile bunların dışında kalan inanışlardan kaynaklanan kurallar, oldukça etkili olabilirler. Belirli ülkelerde veya bölgelerde planlama çalışmaları yapılırken, planlama faaliyetlerini etkileyebilen ve bu nedenle göz önüne alınması gereken, çevresel faktörler de dikkate alınmalıdır. Planlama faaliyetleri gerçekleştirilirken, ülkede yaşayanların inançları, toplum yaşantısının özellikleri, gelenekleri hakkında yeterli bilgiye sahip olunmalı ve bu bilgiler planlama çalışmaları sırasında göz önünde bulundurulmalıdır²⁷⁹.

İşletme, girdiği ortamın dini kurallarına aykırı bir takım yenilikler getirebilir, hatta çalışma düzeni, o ülkenin dini tatilleri ile çelişki oluşturabilir. Bunun örneklerine Ortadoğu ülkelerinde rastlanmaktadır. Batılı işletmeler Arap ülkelerinde Cuma, İsrail'de Cuma, Cumartesi olan tatil günlerine ayak uydurmak durumunda kalmaktadırlar. İşletmenin sunduğu ürünün cinsi de, ülkenin dini yönünden çelişki yaratabilmektedir.

²⁷⁸ İbrahim ARSLANOĞLU, **a.g.m.**, s. 246

²⁷⁹ Tuğba ÖZGÜR, **a.g.t.**, s. 11

Örneğin; doğum kontrol haplarının pazarlanmasını Katolik ve İslam ülkelerinde gerçekleştirmek güç olmaktadır. Bir diğer örnek, yiyecekler üzerine verilebilir. Pek çok İslam ülkesinde, domuz ve domuz yağı içeren gıda maddeleri, alkollü içecekler, Hindistan’da sığır eti ürünleri pazarlamak bu ülke toplumlarının dini inançlarına aykırı düşer²⁸⁰.

3.3.2.3. Değerler, Normlar ve Kurallar

Hofstede’e göre, kültür araştırmalarında en büyük boyut değerlerdir ve kültürün içine gömülüdür. Değerler, insanın neyin doğru ve yanlış, iyi ve kötü, önemli ya da önemli olmadığına ilişkin temel inançlarıdır. Bu değerler bireyin yetiştiği kültürden öğrenilmektedir ve bireyin davranışını yönlendirmeye yardımcı olurlar. Değerler, insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir²⁸¹.

Literatürde, örgütsel davranış ve işbirliği konusunda değerlerin rolünü inceleyen yeterince çalışma vardır. Alman, Japon ve Amerikan kültürlerinde emek değeri incelendiğinde çoğu Japon için emek yaşamın en önemli parçasıdır. Almanlar ve Amerikalılar için ise değerlerden sadece biridir. Çok uluslu kollektif çalışmalarda değer yönelimlerinin farklılaştığını biliyor olmak, farklı kültürlerden gelen bu insan kaynağının motivasyon, kariyer ve liderlik tarzlarını anlamaya yardımcı olur.

Sözgelimi değer olarak güç göstergeleri açısından orta Asyada devlet ve güç, kutsal kavramlardır. Bireysel anlamda, güç elde etme arzusu da bir yadırganacak bir davranış değildir. Danilevich’in yaptığı bir araştırmaya göre, Kazak uyruklu yurttaşların güç arayışı Rus uyruklu yurttaşlardan daha yüksektir²⁸².

Değerler, kişileri, grupları ve toplumları birbirlerinden ayıran önemli unsurlardan biri olmakla birlikte, davranışsal açıdan farklı olmayı gerektirir. Normu ise, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak tanımlayabiliriz. Normlar, değerlere dayanır. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak

²⁸⁰ Handan TEMİZEL, Erol TURAN, Metehan TEMİZEL, **a.g.m.**, s.471

²⁸¹ Abdulkadir KORKMAZ, **a.g.t.**, s.10

²⁸² Yuliya DANİLEVİCH, Etnopsikologicheskiiy Aspekt İssledovaniya İnternalnısti (Na Primere Polietnicheskogo Gosudarstva Kazahstan), **Psihologiya i Jizn: Sbornik Nauchnih Trudov**, Cilt, 4, RPO, MOSU, RAGS, 2001, s.33

her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilir.

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket tarzlarını ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallara örf ve adet denmektedir. Bu kurallar, topluma tarihsel süreçte yerleşmiştir. Bir takım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Bunlardan adetler, yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve belirgin yaptırımı çok yumuşak olan davranışlardır. Örfler ise, böyle değildir. Çünkü, örf kurallarına aykırı hareket edenler ağır bir biçimde cezalandırılmaktadır. Dolayısıyla örflere uymak zorunludur²⁸³.

3.3.2.4. Eğitim

Eğitim, toplumun üyelerinin bilgileri elde etme ve toplumsal beklentileri paylaşmada kullandıkları bir öğrenme sürecidir ve her toplum için büyük öneme sahiptir²⁸⁴.

Hessen, Pedagojinin Prensipleri: Uygulamalı Felsefeye Giriş adlı kitabına göre eğitim ile kültür arasında sıkı bir ilişki vardır. Eğitim kültürü, kültür eğitimi besler. Eğitimle ile kültür aktarılabilir. Eğitimin kültürün bir parçasıdır, kültürden doğar. Sonuç olarak eğitim bireyin kültürü demektir. Eğitim asla tamamlanamaz. Bu nedenle birey için eğitim olanakları sağlamak hiç bitmeyen bir görevdir. Sadece eğitilmiş olmayan insanlar eğitim sorunlarını tamamen çözdüklerini ya da eğitimlerini tamamladıklarını söyleyebilirler. Kültürün hedefleri eğitimin hedefleri ile aynıdır²⁸⁵.

Kagan, ‘okul aslında eğitimin ve çalışmanın enstitüsü değil, kültürün enstitüsüdür ki burada eğitim bir amaç değil, bireyi bilim, sanat, hukuk, üretim gibi

²⁸³Biray OĞUZ, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Türkiye Bilim Sitesi, <http://www.genbilim.com/content/view/4953/39/>, E.T.: 10.05.2011

²⁸⁴Mendenhall’dan aktaran Salih YEŞİL, Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:11, Sayı:16, Haziran, 2009, s. 111

²⁸⁵Sergey HESSE, **Osnovy Pedagogiki: Vvedeniye v Prikladnuyu Filosofiyu**, ‘Shkola-Press’ Basım Evi, Moskova, 1995, s.35

kültürel değerlere alıştırmak için kullanılan bir araçtır' demektedir²⁸⁶. Kültürün eğitim boyutu ne kadar vurgulansa yeterli olmayacaktır. Eğitim öyle kritik bir bağlantı noktasında yer alır ki, yukarıda belirtilen her unsurla sürekli bir etkileşim içindedir. Bireyler yabancı kültürlerle etkileşim içinde olmak için okulda yeni diller öğrenebilirler. Veya bir kişinin bildiği diller alabileceği eğitim düzeyi açısından belirleyici olabilir. Okulda öğrenilen beceriler sayesinde, insanlar refah düzeylerini iyileştirebilirler ancak aynı zamanda refah düzeyi bir kişinin alabileceği eğitimin en önemli belirleyicilerinden biri durumundadır.

Kültürel köken ve eğitim etkisi irdelenirken birtakım kavramların öne çıktığı görülebilir. Etnik merkezlik, tüketicinin yurtseverliği gibi kavramlarla belirli bilinç düzeylerindeki tüketicinin satın alma davranışı içindeyken köken ülke etkisine daha maruz kaldığı açıklana gelmiştir²⁸⁷.

Eğitim aynı zamanda uluslararası şirketlerin belirli toplumlarda etkileşimleri açısından önemli bir role sahiptir. Şirketlerin bir toplumun eğitim sistemini anlamadan faaliyet göstermesi imkânsızdır. Hodgetts ve Luthans, eğitimin ayrıca yöneticilerin ya da yönetsel yeteneğin geliştirilmesinde alt yapı oluşturmakta olduğunu altını çizmişlerdir²⁸⁸.

3.3.2.5. Simgeler

Simgeler ise dıştan bir işaret ya da jesttir. Simgeyi, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ya da ilişki olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda kavrama sözcüğüyle anlatılmak istenen, belirli tasarımların elle tutulabilir yapımlar, algılanabilir biçimlere dayalı olarak ortaya konan deneyimlerden elde edilmiş soyutlamalar. Somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özelemler ya da inançlardır. Simgeler, fiziksel gerçekten az ya da çok uzaklaşabilirler. Simgeler bir anlam ya da değeri temsil eder. Çağırışım yoluyla duyguları hatırlatır. Belirli fikirlere canlılık verir. En belirgin simgelerin başında bayrak gelir. Durkheim ortaya bir simgeler listesi koyar. Düşünüre göre amblemler, yerler, gün ve tarihler, sözcükler, insanlar bu

²⁸⁶ Moisey KAGAN, **Filosofiya Kultury: Stanovleniye, Razvitiye**, 'Metropolis' Basım Evi, SanktPeterburg, 1996, s.115

²⁸⁷ Shimp ve Sharma'dan aktaran Handan TEMİZEL, Erol TURAN, Metehan TEMİZEL, **a.g.m.**, s. 472

²⁸⁸ Salih YEŞİL, **a.g.m.**, 112

listenin içinde yer alır. Simgeleri içeren ve paylaşılan bir anlam sistemi olarak kültür, insanlara dünyayı anlamada gerek duydukları kategori ve modelleri sağlar ve her aşamada insanları yönlendirir. Bu kategori ve modellerin yardımıyla da insanlar, toplumsal-ekonomik yaşamın karmaşası içinde yollarını bulmaya çalışırlar²⁸⁹.

3.3.2.6. Hediye

Hediye vermek daima çok dikkat ve iyi bir araştırma gerektiren bir davranıştır. Kùltürler arasında hediyelerin anlamları değişmektedir. Masumca verilen bir hediye o ortamda çok kaba veya yanlış anlamlara yol açacak olaylara neden olabilir. Japonya da paketlenmemiş bir hediye vermek çok kabaca bir davranış olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bir ziyaretçinin eli boş gitmesi hoş karşılanmaz. Ayrıca Japonya'da hediye verilirken hiç bir zaman dört parçalı veya dört adet biçiminde verilmez, çünkü Japonca'da dört sözcüğü, ses olarak ölüm sözcüğüne benzer, bu batıl bir inançtır. Almanlar'da kırmızı gül aşıklar arasında verilirken, Fransızlarda krizantem hediye olarak kullanılmaz. Tüm dünya genelinde en sağlıklı hediyeler, çikolata, gül veya iyi bir İskoç viskisi olabilir. Ancak Müslüman ülkelerde özellikle Araplar arasında alkollü içki iyi bir hediye sayılmayabilir²⁹⁰.

3.4. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM VE SOSYO-PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLAR

3.4.1. Sosyal, Etnik/Kültürel Kimlik Kuramı

Kimlik; insanın kendisini sosyal dünyasında nasıl tanımladığını ve nasıl konumlandığını, onun *kim olduğunu* ve *nerede durduğunu* yansıtan bir kavramdır²⁹¹. Bu tanım, daha çok bireysel kimlik ile ilişkili bir tanım iken sosyal kimlikten de söz edilebilir. Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970'lerin ortalarında geliştirilmiş olan *Sosyal Kimlik Kuramı* ise grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplararası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramı olarak ortaya çıkmıştır²⁹². İnsanlar bireysel kimlikleri yanında ait oldukları çeşitli gruplardaki üyeliklerini yansıtan bir sosyal kimlik de kabul

²⁸⁹ Biray OĞUZ, **a.g.m.**, s. __

²⁹⁰ Nevin'den aktaran Kübra HÜSEYİNOVA, Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2006, s.49

²⁹¹ Bilgin'den aktaran Olca SÜRGEVİL, **a.g.m.**, s 114

²⁹² H. Andaç DEMİRTAŞ, Sosyal Kimlik Kuramı: Temel Kavram ve Varsayımlar, **İletişim: Araştırmaları**, Cilt:1(1), Yıl: 2003, s. 124

ederler. Sosyal kimlik, bir sosyal gruba/ gruplara üyelik bilgisinden türer, değer ve duygusal anlamda bu üyeliğe bağlanma yaratır. Böylece sosyal kimlik sübjektif bir ait olma duygusu ve ötekilerle ilişkiler çevresinde benin tanımını²⁹³. Olumlu sosyal kimlik ise, kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılmaktadır²⁹⁴.

Etnik ve kültürel kimliklerin oluşumu diğer kültürler tarafından ‘dışlama’ ve ‘dâhil etme’ gibi sosyal süreçlerle doğrudan ilgilidir. Bir kişinin herhangi bir gruptan olduğunu ya da olmadığını öne süren, kendinden daha çok, başkalarıdır. Ya birileri, kendilerinden olmadığı için onu dışlar, ya da başkaları belirli gerekçelerle bireyin kendilerine ait olduğunu iddia eder. Bu nedenle etnik grup çalışmalarında etnik kimliklerin birer tipolojisini oluşturmaktan daha çok “bu kimliklerin oluşum koşullarını anlamaya çalışmak” daha çok önem taşımaktadır. Etnik kimlikler genellikle değişmeye, yeniden tanımlanmaya ve doğruluğu tartışılmaya mahkûm soy, kültür ve dil gibi özellikler etrafında tartışılmaktadır. Ancak kimlik, çıkış noktasında ve sosyal yaşamda tezahür ediş biçimleriyle, kişisel ve kazanılan bir şeydir²⁹⁵.

3.4.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Tajfel ve Turner, kuramlarını oluştururken Festinger'in *Sosyal Karşılaştırma Kuramı*'nm etkisinde kalmışlardır. Festinger'e göre, insan denen organizmada, görüşlerini ve yeteneklerini diğerlerinininkilerle karşılaştırarak değerlendirme yönünde bir güdü vardır²⁹⁶. Sosyal Karşılaştırma Kuramı iki temel düşünce içerir, insanlar kendilerini değerlendirmeye güdülenmişlerdir ve nesnel ölçütlerin bulunmaması durumunda kendilerini başkaları ile karşılaştırarak değerlendirirler. Bu, özellikle duygu ve heyecanlar söz konusu olduğunda doğrudur. Kişinin duygularının duruma uygun

²⁹³ Zdzislaw'tan aktaran Saniye ADIGÜZEL, 21. Yüzyılda Yeni Bir Paradigma: Kentsel Kutuplaşma ve Mersin Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, Ekim 2008, s.10

²⁹⁴ Mese'den aktaran Olca SÜRGEVİL, **a.g.m.**, s 4

²⁹⁵ Abdurrahim ÖZMEN, Tur Abdin Süryanileri Örneğinde Etno-Kültürel Sınırlar, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 2006, s. 59

²⁹⁶ H. Andaç DEMİRTAŞ, **a.g.m.**, s.138

olup olmadığını gösteren nesnel ölçütlerin kıt olması nedeniyle başka insanlar başvurulabilecek tek bilgi kaynağını oluştururlar²⁹⁷.

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, sahip olduğumuz tüm bilgiler, hatta fiziksel dünyaya ilişkin olanlar da, sosyal karşılaştırma yoluyla edinilmiştir. Bir bireyin, görüşlerinin doğruluğuna olan inancı, toplumsal görüş birliğinin ürünüdür. Sosyal karşılaştırma yoluyla, kendimizi tanır, inançlarımızın geçerliliğine ve uygulanabilirliğine olan güvenimizi kazanırız. Kendimizi, diğer insanlara ve genel olarak, dünyaya ilişkin gitarımızdan emin olabilmek için, sosyal karşılaştırma sürecine sokmaya güdülenmişizdir. Aynı zamanda, belirli bir görüş birliğine dayanan algılarımızın, başka bir görüş birliğinin ürünü olan diğer olası algılardan daha iyi ve daha doğru olduğuna inanma eğilimimiz vardır. İnsanlar, kendi gruplarının görüşlerini benimsemeye, dünyayı gruptaki diğer üyeler gibi görmeye ve ortak algının da "en doğru" olduğuna inanma eğilimindedirler²⁹⁸.

3.4.3. Sosyal Sınıflandırma Kuramı

İnsanlar birer "bilişsel cimri"dir; insan belleği her zaman en kısa ve en kestirme yolu seçer, en kısa süreli bilgi işleme yollarını arayıp bulur. Bilgi işleme sürecini kısaltmanın en etkili ve en kolay yolu ise "sınıflandırma" yapmaktır²⁹⁹. Allport, sınıflandırma (kategorilendirme) sürecinin beş önemli karakteristiği olduğunu belirtir³⁰⁰:

- Kategorilendirme, gündelik uyumumuza yol göstermek için geniş yığınlar ve sınıflar oluşturur.
- Kategorilendirme, şeyleri mümkün olduğu kadar bir sınıf içinde eritir.
- Kategori, ilgili nesneyi çabucak tanımamızı sağlar.
- Kategoriler az ya da çok rasyonel olabilir.

²⁹⁷ Hatice KARAÇANTA, Anne Babanın Çocuğa Uyguladığı Ceza İle Çocuğun Anne Babaya Karşı Sevgisi Arasındaki İlişki, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:25, 2009, s.45

²⁹⁸ H. Andaç DEMİRTAŞ, **a.g.m.**, s.139

²⁹⁹ Hewstone, Stroebe ve Stephenson'dan aktaran H. Andaç DEMİRTAŞ, **a.g.m.**, s.34

³⁰⁰ Şengül COŞGUN, **Kültürlerarası İletişim Sürecinde Kalıp Düşüncelerin ve Önyargıların Rolü: "Antalya'da Yaşayan Güneydoğulular ile Antalya Yerlileri Arasındaki Kalıp Düşünceler ve Önyargılar"**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004, s. 18

İnsanların kendilerini ve diğerlerini milliyet, din, etnik köken, cinsiyet, yaş, meslek ve örgütsel üyelik gibi sosyal kategorilere göre sınıflama eğilimi, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Araştırmalar insanların, diğerlerini kategorileştirme sürecinde en çok, en belirgin veya en ayırıcı olan kategorilere (ırk, cinsiyet, değerler ya da inançlar gibi) odaklanma eğiliminde olduklarını göstermektedir³⁰¹.

Dönmez'e göre sosyal sınıflandırma (kişilerin sınıflandırılması) bu şekilde işlemektedir. İnsanlar, tıpkı kuş, masa ve sebze örneğine (şema) sahip oldukları gibi, belleklerinde dışadönük, içedönük, kopyeçi, şizofrenik v.b. örneklerine (prototiplerine) de sahiptirler. Tıpkı nesnelerde olduğu gibi, sosyal bir Örnek (prototip) insanlara, karşılaştıkları kişileri aile (grup) benzerliği ölçütüne göre sınıflama olanağı sağlar. Aile benzerliği ölçütü belirli kişilik özelliklerinin belirli bir kişinin davranışına uydurulması sürecine işaret eder. Bir algılayıcı, bir kişiyi bir kez belli bir sınıfta grupladıktan sonra, o sınıfa uygun fakat hiç görülmemiş ya da karşı karşıya kalınmamış özelliklerin varlığını yanlış olarak anımsamak eğilimindedir. Örneğin, Ayşe'yi bir kez içedönükler içinde sınıflandırdıktan sonra, onda olmadığı halde içedönüklerin bazı özelliklerinin Ayşe'de de bulunduğunu düşünebilirsiniz³⁰².

İnsanları kategorilere ayırmanın en yaygın yolu, dünyayı bizden olanlar ve olmayanlar şeklinde algılamaktır. Bizden olanlar, yani bizim de üyesi olduğumuz “İç grup”tur ve iç grup benimsenir. Bizden olmayan, üyesi olmadığımız gruplara da “Dış grup” adı verilir ve dış gruplar benimsenmez. Sosyal psikoloji yazınında, üyesi olunan “İç grup” ile üyesi olunmayan “Dış grup”; “Biz” ve “Onlar” karşıtlığını ifade etmektedir³⁰³.

3.4.3.1. Biz ve Öteki

İnsanın genetik haritası belirlendiğinde ırklar arasındaki farkların yüzde birin bile çok altında olduğu da ortaya çıktı. Oysa insanlar benzerliklerinden çok farklılıklarına odaklanıyorlar. Bu farklılıkları ayırıcı bir anlayış ile kullandıklarında

³⁰¹ Olca SÜRGEVİL, **a.g.m.**, s 116

³⁰² Ali DÖNMEZ, Bilişsel Sosyal Şemalar, **A.Ü.D.T.C.F. Araştırma Dergisi**, Cilt 14, 1992, s.137

³⁰³ Olca SÜRGEVİL, **a.g.m.**, s 116

ise insanlığa hizmet etmiyorlar. Tarihteki birçok kavga ve savaş insanların farklılıklarıyla ayrı kategorilerde değerlendirilmesinden çıkmıştır. Bugün de insanlığı tehdit eden en önemli unsurlardan biri insanların belli farklılıklara odaklanarak biz ve öteki ayırımı yapmalarıdır. Aslında önemli olan zihinlerde yaratılan uçurumlardır. Böylesi bir uçurum yaratmak için, aslında hiç de fiziksel özellikler, inançlar, dünyanın hangi coğrafyasında doğulduğu gibi farklılıklara ihtiyaç yoktur. Sorun “biz” ve “öteki” kavramını kullanmak istemekle ilgilidir³⁰⁴.

Öteki sözcüğünün sözlüksel anlamına baktığımızda, "1. Bilinenden, sözü edilmekte olandan ayrı olan, öbür, öbürü, 2. Sözü edilen ya da benzer iki şeyden önem ya da yer bakımından uzakta olan" olarak tanımlandığını görmekteyiz. Kavramsal olarak, değerlendirildiğinde ise, farklı olan anlamı dışında, önem bakımından uzakta olan anlamını da kapsamaktadır³⁰⁵. Feuerbach' bilginin öznesi olarak 'ben' kategorisini, sen ve ben kategorisiyle değiştirme fikrinin iyi olabileceğini söylemiştir. Rus psikolojisindeki ilk kişilerden biri olan psikolog Porshnev ise 1978 yılında Feuerbach'ın düşüncesini analiz ederek şu şekilde bir sonuç çıkarmıştır: Sosyal psikoloji ancak 'ben ve sen' kategorisini "biz ve onlar" ile değiştirdiğinde bilimsel olur. Başka bir deyişle, iki kişi arasındaki ilişki, iki topluluk arasındaki ilişki ile değiştiğinde anlamlı olur. Porshnev, gruplar arası etkileşimi tanımlarken anahtar kategori olarak 'biz ve onlar'ı ortaya atmıştır. Bireyin aklında subjektif bir 'biz' kategorisinin oluşması için bireyin öncelikle 'onlarla' bir şekilde karşılaşması ve sonrasında ayrı kalması gerekir. Bazen biz bilinci beyinde hiç oluşmamış ya da çok net oluşmamış durumdayken sadece 'onlar' kategorisi ile karşılaşıldığında 'biz' kavramını tanımlamak gereksinimi hissederiz. Böylece, bilincin bir ifadesi olarak 'Biz' onlar değiliz ve 'onlar' da biz değil düşüncesi doğar³⁰⁶.

'Biz' açısından 'öteki'yi tanımlayan en önemli özellik düzen bozma potansiyelidir. 'Biz' ne kadar istikrarsızlık getirmeyecek olan, düzenin yeniden üretimini sağlayan ve bu nedenle toplumun var oluş amacına uyansa 'öteki' de o kadar

³⁰⁴ Yılmaz ARGÜDEN, Küreselleşmeyi Yönetebilmek: Küresel Vatandaşlık Eğitimi, **Önce Kaliteli Dergisi**, Nisan 2008, s. 41

³⁰⁵ Ruşen ÖZGÜL TANRİBİLİR, Erdal ŞEN, Kültürlerarası İletişim ve Öteki Kavramının Günümüz Dünyasında Yeri ve Önemi, **Journal of İstanbul Kültür University**, 2005/1 s. 130

³⁰⁶ Boris PORSHNEV, **Socialnaya Psihologiya i İstoriya**, Moskova, 1978, s. 46

düzen bozma, istikrarsızlık getirme, düzenin işleyişini sağlayan gelenek, yasa, normların içini boşaltma potansiyeline sahip olandır, tehlikeli olandır³⁰⁷.

Toplumdaki sorunların sebebini ‘öteki’ sayılan grubun üzerine atmak toplumun diğer unsurları için birleştirici bir unsur haline gelir. Dominique Schnapper’e göre; “Kendi zorluklarını başkasının üstüne atmak, bireylerin ve grupların iç çatışmalarını çözmeyi sağlayan bir savunma mekanizmasıdır. Dış düşmanın varlığının, bir grubun kaynaşmasına ne denli katkıda bulunduğu bilinir”³⁰⁸.

Ötekinin kültürünü ötekine göre değerlendirmeyi öneren bir görüş de ‘Kültürel Göreliliktir’. Bu kavram, Budak’ın Psikoloji Sözlüğü’nde şöyle açıklanmaktadır: ‘Kültürün, ortak, evrensel ölçütlerle değil, sadece kendi standartlarıyla değerlendirilebileceği ve değerlendirilmesi gerektiği görüşü’. Psikolojide bu görüş, belli bir kültürde önerilen psikoloji teorilerinin, verilerinin, testlerin, değerlendirme kriterlerinin, sadece ve sadece o kültüre özgü olduğu ve başkaca hiçbir kültürde geçerli kabul edilemeyeceği şeklinde ifade edilir. Kültürel göreliliğin radikal bir versiyonu bir kültürün inançların, değer yargılarının, davranış yapılarının, yaşam biçiminin, vb. başka bir kültürünkilerden daha üstün veya aşağı olarak kesinlikle değerlendirilemeyeceğini savunur. Bu haliyle kültürel görelilik şöyle veya böyle evrensel bir "insanın özünden, "evrensel insanlık değerlerinden" vb. söz eden holistik, hümanistik, vb. yaklaşımlarla taban tabana zıtlık gösterir, çünkü nihai anlamda radikal kültürel görelilik, her türlü değeri, inancı ve değer yargısını reddeder³⁰⁹.

3.4.3.2. Önyargı

Önyargı kişilerin kategorileştirmeye olan ihtiyaçlarından bağımsız değerlendirilemez. “Kategorileştirme bilinmezi bilinir kılarak bireyin gündelik yaşantıyı yönlendirmesini, nesneleri ve deneyimleri tanımasını sağlar.”³¹⁰

Literatürde önyargı teriminin farklı açıklamaları görülmektedir. Allport, herhangi bir gruptan bir kişiye, sadece o gruba ait olması nedeniyle gösterilen muhalif

³⁰⁷Sevil ÖZÇALIK, Ötekileşme ve İşlevleri, Karaburun Bilim Kongresi, 4–7 Eylül 2008, s. 2-3

³⁰⁸ Schnapper’dan aktaran Sevil ÖZÇALIK, **a.g.m.**, s.3

³⁰⁹ Seher ER, Kültürlerarası İletişim, Budunmerkezcilik ve Öteki, **Journal of İstanbul Kültür University**, 2005/1, s.11

³¹⁰ Schnapper’dan aktaran Sevil ÖZÇALIK, **a.g.m.**, s.5

ya da düşmanca tutumlar olarak tanımladığı önyargıların, kategorik düşünmenin ve stereotiplerin yani aşırı genellemelerin ve insanlardaki doğal bir eğilimin sonucu olduğunu söyler. Allport, antik dönemde önceki karar ve deneyimlere dayanan bir yargı anlamına kullanılan “prejudicium”un, daha sonra İngilizce’de gerçekler hakkında bir inceleme yapmadan ve düşünmeden oluşturulmuş bir yargı anlamını kazandığını sonra da önceden varılmış ve desteklenmiş bir yargıyla birlikte bir şeyin lehinde ve aleyhinde olmayla ilgili duyguları da içerecek şekilde genişletildiğini söyler³¹¹.

Örneğin bir diğer açıklama da, önyargı, bir olay, insan, durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmaksızın, oldukça az kanıt dayanarak ya da hiçbir kanıt olmaksızın bir şeyin ya da kişinin iyi ya da kötü olduğuna ilişkin önceden geliştirilen düşünce, kanı veya tutumdur³¹². Örneğin bir filmin sadece 5-10 saniyelik bölümünü görüp, filmin iyi ya da kötü olduğu kanısına varmak gibi. Olumlu veya olumsuz olabilen bu tür kanılarda kişisel beklentiler ve duruma özgü etkenler etkilidirler. Son derece duygu ağırlıklı olan ve tersine kanıtlardan kolay kolay etkilenmeyen bu tür tutumlar, söz konusu kişilerin olumsuz, nahoş özelliklere sahip olduğu inancına dayanır. Önyargıda hem duygusal, hem de düşünsel öğeler bulunur. Genelleme ve bireyler arası farklılıkları görmezden gelme söz konusudur. Önyargı her zaman davranışlara yansımaz, kişi önyargılı tutumunu gizli de sürdürebilir. Önyargılar, cinsiyet, ırk, yaş, cinsel tercih, fiziksel ve zihinsel engellilere karşı olabilir.

3.4.3.3. Kalıp Yargı (Stereotip)

Kalıp yargı ya da stereotip, sosyal bilimlerde, “bir toplumsal gruba ilişkin inançlar; insanları bir takım türlere, tiplere bölmeyi ifade eden zihinsel yapıtlar; çevreyi anlama sürecinde karar vermeyi kolaylaştırma işlevine sahip, merkezi, kemikleşmiş, şematik, büyük ölçüde yanlış bilişsel formlar³¹³” olarak tarif edilir. Stereotip terimi ilk defa Walter Lippmann tarafından “kafamızdaki resim” anlamında ve standardize edilmiş kalıp yargılar, basmakalıp fikirler, düşünce klişeleri ve kafamızdaki tasavvurları basitleştiren bir takım zihinsel ameliyeler olarak, muayyen olayları ve hareket tarzımızı

³¹¹ Allport’tan aktaran Şengül COŞGUN, **a.g.t.**, s.38

³¹² Atkinson’dan aktaran Ömer F. TUTKUN, Mustafa KOÇ, Mesleklere Atfedilen Kalıp Yargılar, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2008, Cilt: 41, Sayı: 1, s. 262

³¹³ Nuran Hortaçsu’dan aktaran Şengül COŞGUN, **a.g.t.**, s. 27

ayarlayan davranış kurallarının tümünü, bizim muayyen olayları nasıl ve ne şekilde gözleyebileceğimizi tayin eden hazır kalıplar anlamında kullanılmıştır³¹⁴.

Gruplararası algılamaların evrensel bir mekanizması olarak stereotipleştirme her bir gruplararası etkileşim düzeyinde güncellenir. Birçok araştırma sonucu gruplararası algılanan farklılıkların maksimize edilmesi, aynı grup içindeki farklılıkların da minimize edilmesi doğrultusunda bir eğilim olduğu fikrini desteklemektedir. Bu vakada sterotip çok karmaşık bir şey değildir. Dünya iki kategoriye ayrılır; tanıdık ve tanıdık olmayan dünya. Bu durumda tanıdık olan iyi ile eş anlamlı iken, tanıdık olmayan da kötü ile eş anlamlı hale gelir. Stereotipler nesne ya da özneleri şu şekilde birbirinden ayırır: Bir şey/kişi yeterli ölçüde tanıdıksa bu abartılarak çok tanıdık olarak algılanmakta ama yeterli düzeyin altında tanıdık ise yine abartılarak düşman kategorisinde tanımlanabilmektedir. Bu nedenle stereotipler değerlendirmeci /yargılayıcı bir element içerir³¹⁵.

Atkinson ve arkadaşlarına göre, kalıp yargı (stereotip), bütün bir insan sınıfının kişisel ya da fiziksel özellikleri hakkındaki çıkarsamalardır. Örneğin tipik bir Alman zeki, titiz ve ciddidir. Bu çıkarsamalar, aynı sınıfta yer alan birçok insana nadiren uygun düşer ve toplumsal etkileşim bakımından çoğu kez yanlış yola sevk eder. Stereotiplerin hafıza üzerinde etkileri vardır. Bir kişi hakkında bilgi edinildiğinde, o kişiyi bazen bir stereotipe yerleştiririz ve sonra verilen bilgiyi stereotipimizdeki bilgi ile birleştiririz. Böylece kişi ile ilgili hafızamız kısmen stereotipten hareketle kurulur³¹⁶.

Kalıp yargılar, belli bir grubun ve üyelerinin hangi niteliklere sahip olması ve nasıl davranması gerektiğine ilişkin beklentilerin temel kaynağıdır. Her bireyin izlenimleri ve tecrübeleri sonucundaki çıkarımları bireye özgü ve benzersizdir. Bu nedenle kalıp yargılar birbirlerinden farklı olabilirler. Kalıp yargılar, olumlu ya da olumsuz birçok özellik içerir. Bazı kalıp yargılar gruplar arasındaki gerçek farklılıkları doğru biçimde yansıtır, bazıları ise tamamen gerçek dışıdır³¹⁷. Doğru ve yanlış kalıp

³¹⁴ Fikret TÜRKMEN, Er Töştük Destanındaki Stereotip Motiflerin Analizi, **Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi / Journal of Turkish World Studies**, Cilt: VI, Sayı 1, İzmir, 2005, s. 236

³¹⁵ Vladimir KRYSKO, **Socialnaya Psihologiya**, 'Ekzamen' Basım Evi, Moskova, 2002, s.173

³¹⁶ Atkinson'dan aktaran Ömer F. TUTKUN, Mustafa KOÇ, **a.g.m.**, s.262

³¹⁷ Demirtaş'tan aktaran Metin KILIÇ, Meslek Liselerinde Görev Yapan Meslek Dersi Öğretmenleri ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Etkinlikler ve Kişisel Özellikler Açısından Kendilerini ve Birbirlerini Algılamaları, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2009, s. 25

yargılar arasındaki ayırım açık gibi görünmekle birlikte, çoğu kez bulanık ve belirsizdir. Birçok insan kalıp yargıların kötü olduğunu ve otomatik olarak önyargıyı gösterdiklerini ve yanlışlıklara yol açtıklarını düşünür. Kuşkusuz insanlara karşı yalnızca belirli bir gruba ait oldukları için, bir kalıp yargı doğrultusunda davranılmaması gerektiği doğrudur; olabildiğince herkese bir birey, bir insan olarak davranmalıyız. Ancak, eğer bir kişi hakkında hiçbir bilginiz yoksa ait olduğu gruplar onu daha doğru olarak algılamamızda genellikle yardımcı olur³¹⁸.

3.4.3.4. Etnostereotip ve Etnosantrizm

Bir kültürü tek bir sığa indirgemek doğru değildir. Örneğin bir turizm rehberi, tura katılanlara Brezilyalılar hakkında ‘festivalci insanlar’ şeklinde bir genelleme yapabilir. Yani hedef kültürü monolitik (tek parça) bir varlık gibi görür ve bir kültürün tümünü etiketler. Eğitim alanında ise sınıflar, bireylerden ve kişisel düzeyde birbirleriyle etkileşim kurmak için toplanmış gerçek insan gruplarından oluşur. Gerçekleşen tüm dilsel etkileşim, genellenebilir kültür üzerine değil, bireyler ya da küçük gruplardır. Bu yüzden kültür, sosyal ve kişisel yapılar arasında bir etkileşim olarak görülmelidir. Her kültürde her türden özellik vardır. Ve biz aslında monolitik kültürlerle değil, bu özelliklerin kendisiyle karşılaşırız³¹⁹.

Kendi kültürümüzden insanlarla etkileşim içindeyken onları kültürlerine göre algılamayız. Yani davranışlarını anlamlandırmak için kültürel açıklamalar aramayız. Onun yerine onlara kişilik özellikleri atfederiz. Örneğin kendi kültürümüz içinde kabalık ya da cömertlik genellikle bir kişilik karakteri olarak yorumlanır. Fakat yabancı bir kültürün içindeyken böylesi özellikler o kültürün temsilcisi olarak sayılmaktadır. Karşılaştığımız yabancıların davranışı tamamen o kültüre özgü bir durummuş gibi algılar ve bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde bir kalıp düşünce üretmiş oluruz. Bize göre kendi davranışımız tamamen kişiseldir fakat yabancı birinin davranışı tamamen kültürel bir sonuçtur. İnsanlara ‘kültür taşıyıcıları’ gibi davranıp insan olduklarını, kendi

³¹⁸ McRae, Stangor ve Hewstone’dan aktaran Metin KILIÇ, **a.g.t.**, s.26

³¹⁹ Pınar AYTEKİN ÖZKAN, Yabancı Dil Olarak Türkçe Derslerinde Kültürlerarası İletişim Yetisi Kazandırma Amaçlı Karikatür Kullanımı, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2009, s. 29

kültürlerinden bağımsız bir davranışı anlık olarak sergilediklerini unuturuz. Bu önyargılı bir bakış açısıdır ve adil değildir³²⁰.

"**Etnosantrizm**, bir kişinin diğerlerini, kendi etnik grubunu veya kültürünü merkeze alarak değerlendirme tutumu şeklinde tanımlanabilir. Pek çok ön yargı ve stereotipin kaynağını oluşturan bu değerlendirme, genellikle, diğerlerinin olumsuz bir tarzda nitelendirilmesiyle sonuçlanmaktadır. Etnosentrik kişi, başka gruptan olanları, kendi grubunun kültürel kabullerinden ve değerlerinden hareketle, dolayısıyla tarafsız bir şekilde yargılar. Bunun altında kendi doğrularının herkes için geçerli olduğu fikri vardır ve bununla tutarlı olarak, bu doğrulara sahip olmayanların ya da uymayanların geri veya aşağı oldukları sonucuna varır³²¹.

³²⁰ Guest'ten aktaran Pınar AYTEKİN ÖZKAN, **a.g.t.**, s.30

³²¹ Seher ER, **a.g.m.**, s. 11

BÖLÜM 4: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BU SÜREÇTE İLETİŞİMİN ROLÜ

Bir önceki bölümde çokuluslu işletmelerde bir çevre faktörü olarak kültür ve kültürel farklılıklar ortaya konmuş bu bağlamda kültür kavramı, kültürel farklılıklar, kültürlerarası iletişim ve sosyo-psikolojik yaklaşımlar ele alınmıştır. Bu bölümde ise sözü edilen kültürel farklılıkların örgüt ortamında yönetilmesi süreci ve bu süreçte iletişimin rolü ele alınacaktır.

Bilindiği üzere, çok uluslu işletmelerde insan kaynağının çeşitliliği hem bir potansiyel sorun hem de avantaj sağlayan bir rekabet aracıdır. İnsan kaynağı çeşitliliğinden kaynaklanan kültürel farklılıklar eğer doğru kullanılırsa pazarlama, kurumsal iletişim ve insan kaynağının etkin kullanımı açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Piturro ve Mahoney “Gökkuşağı gibi bir işgücümüz var, sorun onu verimli ve işe yarar hale getirmekle ilgilidir³²²” derken benzer bir biçimde sorunun işgücü çeşitliliğinden kaynaklanmadığını önemli olanın bu çeşitliliği düzgün bir biçimde yönetmek olduğunu vurgulamıştır.

Bu bölümde, kültürel farklılıkların bir avantaja dönüştürülmesi konusuna girmeden önce, farklılıkların yönetimi konusu irdelenecektir. Çünkü alanyazında kültürel farklılıklar, genellikle farklılıkların yönetimi başlığı altında ele alınmaktadır. Farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi, kavramı ortaya çıkaran nedenler, işletmelerde farklılık yönetiminin benimsenme düzeyi gibi konular işlendikten sonra, örgüt kültürü ele alınacak ve örgüt kültür ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişki irdelenecektir. Çalışmada, kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin çözüm önerileri büyük ölçüde farklılıkların yönetimi konusunu da kapsadığı için, ikisi arasında sürekli bir ayrıma gidilmemiştir.

4.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Konuyu daha iyi kavrayabilmek için, farklılıkları ve farklılıklardan kaynaklanan çatışma alanlarını mizahi bir biçimde anlatan iki masalı anımsamakta fayda vardır. Bunlardan ilki La Fontaine'nin Tilki ve Leylek'i, diğeri ise Avrupa Komisyonunun Eylem Planı çerçevesinde Avrupa Komisyonu tarafından hazırlatılan Farklılıkların

³²² M. PİTURRO, S.S. MAHONEY, Managing Diversity, **Adult Learning**, Vol. 3(7), Year: 1992, s.13

Yönetimi için Eğitim El Kitabında Yer alan ve Roosevelt Thomas'tan alıntılanmış Zürafa ve Fil hikâyesidir.

*Tilki ile Leylek*³²³

*Tilkinin iyiliği tutmuş bir gün!
Leyleği yemeğe buyur etmiş
- Ama, demiş tilki, bizde misafir
Umduğunu değil bulduğunu yer.
Meğer tilkinin cimrisi hepsinden betermiş
Bir çorba çıkarmış topu topu
O da sulu mu sulu
Hem nerden getirse beğenirsiniz? Tabakta.
Leylek, gagasıyla uğraşadursun
Tilki bitirmiş hepsini bir solukta.
Leylek kızmış, ama çekmiş sineye.
Bir zaman sonra,
O da tilkiyi buyur etmiş yemeğe.
- Hay hay, demiş tilki, nasıl gelmem?
Ben dostlara naz etmesini sevmem.
Tam saatinde gelmiş.
Leyleğe türlü diller dökmüş.
Şu güzel bu güzel,
Hele yemeğin kokusu
Gel iştahım gel!
Gerçi tilkilerin iştahı
Pek nazlı değilmiş ama
Et kokusu başka şeymiş.
- Kuşbaşı galiba, demiş
Bayırmış etin böylesine
Hele kıvamında pişmişine.
Derken yemek sofraya gelmiş,
Gelmiş ama nasıl?
Kokusunu al, eti arada bul!
Dar boğazlı upuzun bir çömlek içinde
Tam leyleğin gagasına göre
Tilki burnunu burgu etse nafile.
Kısırmış kuyruğunu evine dönmüş.
Aç kaldığına mı yansın
Bir kuşa rezil olduğuna mı?
El alemi aldatanlar*

³²³ Lean De La FONTAİNE, Tilki ve Leylek, <http://www.masal.gen.tr/masal.php?id=5>, E.T: 03.03. 2011.

*Bu masal size:
Bir gün sizi de sokarlar
Kurduğunuz kafese...*

Zürafa ve Fil³²⁴

Zürafa, kendi marangoz atölyesinde fil ile birlikte ortak bir iş kurabileceklerini düşünüyormuş. Bunu konuşmak için fili işyerine davet etmiş. Zürafa görüşme sırasında telefon çalınca file dönerek ‘Kendini evinde hisset görüşmem biraz uzayabilir’ diyerek üst kata çıkmış. Fil arkadaşını beklerken etrafı incelemek istemiş, birkaç adım atınca yerler çatırdamaya başlamış, üst kata çıkmak istemiş ancak merdiven basamakları kırılmış. Atölyenin tamamen zürafa için tasarlandığından fil hiçbir şekilde rahat edememiş ve kendini bir köşeye zor atmış. Zürafa dönünce “Neler oluyor burada?” diye sormuş dehşet içinde. “Kendimi evimde hissetmeye çalışıyordum” demiş fil. Zürafa etrafına bakınmış. “Sorunu anladım ben. Kapı çok dar. Seni zayıflatmamız gerekecek. Yakında bir spor salonu var. Birkaç ay spor yaparsan, seni yeterince zayıflatabiliriz.” “Belki,” demiş fil, pek de ikna olmamış bir sesle. Zürafa devam etmiş; “Merdivenler de senin ağırlığını taşıyacak kadar sağlam değil. Geceleri bale dersleri alırsan, yere daha hafif şekilde basabilirsin. Umarım bu reçeteyi uygulayabilirsin. Seni burada görmeyi gerçekten isterim.” “Olabilir,” demiş fil. “Ama dürüst olmak gerekirse, bir zürafa için tasarlanmış bir atölyenin, bazı büyük değişiklikler yapılmadan bir fil için uygun olabileceğini sanmıyorum.”

Yukarıda alıntılanan iki öykü, farklılıkların yarattığı çatışma alanlarını hayvanlar üzerinden insanlara anlatmaktadır. İnsanlık tarihine bakıldığında çıkan savaşların çoğunun birarada yaşamayı ve paylaşmayı bilmemekten kaynaklandığı görülebilir. Halbuki birbirinden farklı insanlar, topluluklar ve hatta uluslar farklılıkların birer çatışma alanı değil birer zenginlik kaynağı olduğunu bilerek, daha önyargısız hareket etse belki de daha çatışmasız bir dünya yaratmak mümkün olacaktır.

³²⁴ R.Roosevelt THOMAS, **Building a House for Diversity**. New York, et.al.:American Management Association, 1999, s. 3-5. Atk. Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh (Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği) www.idm-diversity.org Eylül 2007, s.3.

İnsan, Tilki ve Leylek'in hikayesindeki gibi farklılıklarını birbirinin yüzüne vurmak yerine onları kabul etmek ve bu farklılıklarla bir arada yaşamının yollarını bulmak zorundadır. Fil ve Zürafa öyküsünde Zürafa'nın yaptığı gibi farklılıkları hiç fark etmemek de duyarsızlıktır ve bir çözüm değildir. Çünkü farklılıklar biz görmesek ya da ayırımına varmasak da orada var olmaya devam etmektedirler.

Tartışma konusu, masallardan çıkıp iş dünyasına, işletmelere ve de insan kaynağı düzeyinde birlikte bir şeyler üretmeye gelince farklılıkların ayırımına varmak ve bunları kullanmayı bilmek çok daha ciddi bir uğraş alanı haline gelmektedir.

4.1.1. Farklılık Kavramı

Farklılık oldukça geniş bir kavramdır. Bu kavramın içinde, kişilik, fiziksel özellikler, cinsiyet, milliyet, deneyim, eğitim geçmişi ve sosyo-ekonomik özellikler gibi pek çok unsur barınabilir³²⁵. Avusturalya Hükümeti Göçmenlik ve Yurttaşlık Departmanının 2011-2013 yılları için ilan ettiği İşyerinde Çeşitlilik Stratejisi raporuna göre, işyerindeki farklılıklar cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk, kültürel ve dilbilimsel arka plan, cinsel tercih/cinsel kimlik, entelektüel ya da fiziksel engellilik gibi farklılıkların yanı sıra farklı yaşam deneyimleri, sosyo-ekonomik sınıf, eğitim altyapısı, kişilik, medeni durum, dini inançlar ve aile sorumluluklarını da kapsamaktadır³²⁶.

Farklılığın ne olduğu konusunda alanyazında çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Kimilerine göre farklılık kavramı, dar ve geniş anlamda ele alınabilir. Dar anlamında farklılıklar, yaş, etnik köken, eğitim, cinsiyet gibi özellikler iken geniş anlamda sosyo-ekonomik durum, kişilik yapıları, iş yapma tarzları, işletmedeki yönetsel pozisyon gibi çok daha geniş bir yelpazede kabul edilmektedir³²⁷. Bir başka ayrıma göre ise farklılıklar yüzeysel ve derin farklılıklar olmak üzere kabaca iki kategoriye ayrılabilir. Yüzeysel farklılıklar, bir insanın cinsiyet, ırk ve yaş gibi fiziksel özelliklerinin gözlenmesi ile derin farklılıklar zaman içinde gerçekleşen karşılaşmalar ve görüş alışverişleri yoluyla gözlemlenebilen bireyler arasındaki inançlar, değerler ve normlar

³²⁵ İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları:59, Yönetim Dizisi:15, Birinci Basım, İstanbul, 2004. s.227

³²⁶ Workplace Diversity Strategy, Australian Government Department of Immigration ve Citizenship, 2011-2013 E.T: 03.05.2011, s. 2.

³²⁷ Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mc.Graw-Hill Education, New-York, 1994, s.50-51.

açısından ortaya çıkan bölünmelere gönderme yapmaktadır. Zaman içinde derin düzeydeki heterojenlikler anlaşıldıkça yüzey düzeyindeki farklılıkların daha az öneme sahip olacağı ileri sürülmektedir³²⁸. Balkin yüzeysel ve derin farklılıkları başka bir terminoloji ile temel farklılıklar ve ikincil farklılıklar şeklinde ayırmıştır. Buna göre, temel farklılıklar ırk, etnik köken, dış görünüm, cinsiyet gibi insanı tüm yaşamı boyunca etkileyen ve değiştirilmesi mümkün olmayan özellikleri içermektedir. İkincil farklılıklar ise, kişinin yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerden ve dolayısıyla kazanımlarından kaynaklanan medeni durum, eğitim durumu, iş deneyimi, siyasal görüşü gibi ilk bakışta fark edilemeyen özelliklerdir. Değiştirilmesi temel farklılıklar ile karşılaştırıldığında görece daha kolaydır³²⁹.

4.1.2. Farklılıkların Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi

Farklılık kavramı yeni bir olgu olmamasına rağmen onun toplumun ve işgücünün üzerindeki etkileri 21.yüzyılda hala devam etmektedir³³⁰. Farklılıkların yönetilmesi günümüzün önemli işgücü sorunlarından biri olarak kabul edilebilir. Farklılıkların yönetimi, örgütlerde heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem örgütün performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak kabul edilebilir³³¹. İnsan Kaynakları sözlüğü, farklılıkların yönetimini “yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır³³²” şeklinde tanımlamaktadır. Farklılıkların Yönetimi (Managing Diversity) teriminin babası R. Roosevelt Thomas, farklılıklarının yönetiminin farklılıkları kontrol etmek ya da sadece içermek olmadığını belirtmiş önemli olanın işgücündeki her bir bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirmesi olduğunu

³²⁸ Mustafa ÖZBİLGİN, Küresel Farklılık Yönetimi, **İşgücünde Farklılıkların Yönetimi**, Ed. Beliz Dereli, Birinci Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007.s. 7

³²⁹ David B BALKİN, Gomez LUÍS R., Robert L. MEJÍA, **Managing Human Resources**, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 4.Basım, USA, 2004,s. 121.

³³⁰ Major Michael E. PHELPS, Understanding And Managing Diversity The Personnel Challenge For Leaders,<http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA39784>

³³¹ Mustafa Özbilgin, Küresel Farklılık Yönetimi, **İşgücünde Farklılıkların Yönetimi**, Ed. Beliz Dereli, Birinci Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007 s.1

³³² İnsan Kaynakları Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Farklılıkların Yönetimi <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/insankaynaklari.htm>, E.T: 05.05.2011.

söylemiştir³³³. Thomas'ın kendi potansiyelini gerçekleştirmek olarak tanımladığı atmosfer bir bakıma kurum kültürü olarak da kabul edilebilir. Düren'in farklı ulus ve ortamlardan gelen insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri ortak bir kültür yaratmak³³⁴ olarak tarif ettiği farklılıkların yönetiminde asıl amaç verimli atmosferin bir kültüre dönüştürülmesidir.

Farklılıklar konusu başlangıçta fırsat eşitliğine bir seçenek olarak sunulmuş ancak 20.yüzyılın ikinci yarısında ayrımcılığın ve eşitsizliğin ortadan kaldırılması için uğraş veren girişimleri simgeleyen fırsat eşitliği çalışmalarını tamamlayıcı bir yaklaşım olarak yeniden düzenlenmiştir³³⁵. Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi konusundaki alanyazının temeli 1960'larda Amerika'da başlayan ayrımcılık karşıtı eylemlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalara dayanmaktadır³³⁶. Farklılık kavramı özellikle bu yıllarda cinsiyet (kadınlar), azınlıklar ve eski çalışanlarla ilgili yasal bir konu olarak görülürken zamanla daha güçlü örgütleri yaratmada önemli bir rekabet avantajı olabileceğın ayrımına varılmış ve mücadele yasal zeminden insan kaynaklarının farklılıklarının yönetimi ile daha etkin bir hale getirilmesi konusuna kaymıştır³³⁷. Farklılık yönetimi kavramı 1980'li yıllarda ortaya çıktığında ise Batı Avrupa'da ve ABD'de olmak üzere yönetim alanındaki bir grup akademisyen, danışman ve işveren bu anlayışın organizasyonel rekabeti ve performansı artırmanın yeni bir yolu olarak çabuklukla benimsemişlerdir³³⁸. Bu konuda Hudson Institute desteği ile 1987 yılında yayınlanan William Johnston ve Arnold Packer'ın proje direktörlüğündeki İşgücü 2000: 21.Yüzyılda İş ve İşgücü adlı çalışması önemli bir yere sahiptir. Rapor, Amerikan işgücünün 21.yüzyıldaki demografik eğilimlerini (özellikle işgücündeki farklılıklar), bazı beceri/kalifikasyon eksiklikleri nedeni ile karşılaşılabacak olan sorunları incelemiş ve Amerikan ulusal işgücü politikaları konuları açısından bir temel oluşturmuştur.

³³³ R. Roosevelt THOMAS, "From Affirmative Action to Affirming Diversity", Harvard Business Review, March – April 1990, s.112.

³³⁴ Zeynep DÜREN, "Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi", Yönetim, Yıl:10, Sayı:33,1999, s. 23

³³⁵ Mustafa ÖZBİLGİN, a.g.e., s. 5

³³⁶ N. M ASHKANASY, C. E. J HARTEL, ve DAUS, C. S. Diversity and emotion: The new frontiers in Organizational Behavior Research. **Journal of Management**, 2002, Sayı: 28(3), s. 309.

³³⁷ Luthans, FRED, **Organizational Behavior**, The McGraw-Hill Companies, Inc., Ninth Edition, New York, 2000, s.70.

³³⁸ Mustafa ÖZBİLGİN, a.g.e., s.3

Sözgelimi raporun Siyahları ve Hispanik Kökenlileri İşgücüne Entegre Etmek adlı bölümünde 2000’li yıllara doğru önemli sayılara ulaşan bir azınlık işgücünün çalışma yaşamına giriş yapacağını/yapmak isteyeceğini ancak bu azınlıkların söz konusu pozisyonlar için gerekli niteliklere sahip olmadıkları öngörülmüş, buna ilişkin iyileştirme çalışmalarının yapılması gerektiği belirtilmiştir³³⁹. Stockdale ve Crosby, bu raporun çalışmanın daha sonra işyerindeki farklılıkların yönetimi konusunu popülerleştirdiğini ve araştırmacıların ilgisini çekmeye başladığını belirtmiştir³⁴⁰. Örneğin bu raporun ardından, azınlıkların beklentileri de göz önüne alınarak işgücündeki farklılaşmanın idare edilebilmesi için danışmanlar endüstriyi işgücündeki farklı bakış açılarının ve işgücü farklılıklarının gereksinimleri konusunda daha duyarlı ve eğitilmiş hale getirilmek amacıyla kitaplar, videolar üretmişlerdir³⁴¹. Ancak eleştirel yönetim ve endüstriye ilişkiler disiplininin gelen sendikacılar ve akademisyenlerden oluşan grup, farklılık yönetimi kavramını sosyal ve işgücü eşitsizliğinin üstesinden gelinmesi konusundaki endişelere karşı yetersiz olması nedeniyle eleştirmiştir. Farklılık yönetimi ABD kökenli bir kavram olmasına rağmen son dönemlerde uluslararası bir tanınırlığa ulaşmıştır. Ancak farklılıkların yönetimi çok sayıda tanımlama ve geniş kapsamlı kurallar bütünü sunmasına rağmen, ampirik bulgular ve eleştirel bakış açıları bakımından hala zayıf durumda olduğu da söylenmelidir³⁴².

4.1.3. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Nedenler

Çok uluslu organizasyonlarda operasyonlarında daha küresel hale geldikçe üyeleri ve müşterilerinin farklılığından kaynaklanan zorluklar yöneticiler için daha belirgin bir hale gelmektedir³⁴³. Strateji ve Değerlendirme Hizmetleri Merkezi’nin (Centre for Strategy & Evaluation Services) 2003 yılı raporuna göre, işletmelerin

³³⁹William JOHNSTON ve Arnold PACKER, **Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century**, Executive Summary, Hudson Enstitute, Indianapolis, Indiana,1987, s.114.

³⁴⁰ M. S., STOCKDALE, F. J. CROSBY, **The Psychology and Management of Workplace Diversity**. USA: Blackwell Publishing, 2004, s. 1.

³⁴¹United States Government Accountability Office, Diversity Management Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples, January 2005, s. 5.

³⁴²Mustafa ÖZBİLGİN, **a.g.e.**, s.3

³⁴³ R. DOKTOR, R.L TUNG, S FRASE,. M.A. Von GLİNOW, Future Directions for Management Theory Development, **Academy of Management Review**, Vol. 16, No:2, s.363

günümüzde işyerindeki farklılıklara ve farklılık yönetimine önem vermelerinin nedenleri arasında aşağıda sözü edilen alanlardaki temel değişiklikler yer almaktadır³⁴⁴:

1/ **Ürün Pazarları:** Müşteri gereksinimleri ve rakiplerin eylemleri

- **Artan Rekabetçi Yoğunluk:** Bu sonuç küreselleşme ve talep vadesi gibi faktörlerin etkisiyle gerçekleşmiştir. İşletmeler bu durum karşısında etkinlik ve inovasyon operasyonlarını geliştirme gereği duymaktadırlar. Etkinlik ve inovasyon için de insan sermayesi (özellikle farklılık barındıran işgücü) ön plana çıkmaktadır. Sözgelimi operasyon etkinliğinin artırılması ekipmanlara yatırım yapmak kadar örgütsel bağlılık, işgücünün isteğe bağlı çaba sarf etmesi gibi yeni insan kaynağı politikalarının benimsenmesini gerektiren bir durumdur. Bunun yanında pazarlama hedeflerini gerçekleştirebilmek ve pazarda farklılaşabilmek için gerekli olan itibarın elde edilmesini sağlamak giderek daha çok farklı işgücü barındırmayla ilişkili hale gelmektedir. Farklılıkların doğru yönetiminin kurumsal itibarı üzerinde hatırı sayılır düzeyde etkisi olduğu bilinmektedir.
- **Yeni Pazar Segmentlerinin Ortaya Çıkması:** Teknolojik gelişmeler, artan bolluk, pazar liberalizasyonu, fiyat serbestisi, hükümetlerin kontrollerini piyasa işleyişlerinden kaldırması ve talep olgunluğu gibi faktörler nedeniyle, geleneksel pazar bölümleri giderek daha çok parçalanmakta ve yeni pazarlar doğmaktadır. Bu gelişmeler karşısında işgücü farklılıklarına ilişkin politikalar, şu üç pazar bölümüne penetrasyon yapabilmek için önem kazanmaktadır: 1/ Toplumsal ve çevresel farkındalıklara sahip müşteriler/pazarlar, 2/ sosyal açıdan dışlanmış gruplar tarafından satın alınan ürün hizmet kategorileri, 3/ hükümetler ya da ciddi sosyal kaygılar taşıyan gruplar tarafından regüle edilen sektörler. İşyerindeki çeşitlilik söz konusu pazarlara girmek için gerekli içgörüyü işletmelere sağlamaktadır.

³⁴⁴Centre for **Strategy & Evaluation Services** Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises Final Report, Kasım 2003, s.7. www.cses.co.uk/upl/File/CostsBenefFullRepEN.pdf,

- **Bilgi Üretmenin Artan Önemi:** Bugün dünyada hızlı büyüyen üretim sektörleri en çok araştırma ve geliştirme faaliyetlerine (ARGE) ve inovasyona (kar getiren ticari yenilikler) bağımlı hale gelmiştir. Bu sektörlerdeki aşırı rekabeti aşmanın yolu nitelikli insan sermayesine ulaşmak, farklı altyapılara sahip farklı kaynaklardan beslenen yaratıcı çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir.
- **Hizmet Sektörünün Artan Önemi:** Özellikle son 20 yılda hem hizmet sektöründe hem de ürün sektörünü çevreleyen hizmetlerde kökten değişiklikler olmuştur. Yüksek kalitede hizmet sunabilmek nitelikli ve farklı sektörlerle ilişkin bilgi birikimine sahip insan kaynağına sahip olmaktan geçmektedir. Sözgelimi buna hispanik pazarlara kaliteli hizmet sunabilmek için hispanik çalışanlar istihdam etme örnek verilebilir.

2/ İş Pazarı: İşgücünün bulunurluğu, kalitesi ve değeri

- **Değişen İşgücü Pazarı Demografileri:** Çoğu OECD ülkesinde genç işgücünün oranı düşmekte, kadın işgücü oranı ise yükselmektedir. Aynı zamanda, etnik azınlıklara ait işgücü sayısı giderek artmaktadır. Bu niceliksel değişimlerin yanında, azınlıkların eğitim düzeyleri yükselmektedir. Tüm bu gelişmeler, işletmeleri geleneksel işgücü pazarından nitelikli işçi bulmasını giderek daha zorlaştırmaktadır. Farklılık olgusu, sözü edilen bu sorunların üstesinden gelmek için gün geçtikçe daha çok uygulanan bir politika haline gelmektedir.
- **Değişen Çalışan Tutumları**
İşgücü pazarının beklentilerinde de değişimler mevcuttur. Geleneksel işçi-işveren ilişkileri açıklık, eşitlikçi katılım ve fırsat eşitliği gibi olgulara yapılan vurgular nedeniyle gün geçtikçe eriyip yok olmaktadır. Bazı işçiler için bir işletmeyi tercih etmenin ölçütü o işletmenin sahip olduğu değerlerden ve gelecek öngörüsünden (vizyonundan) geçmektedir. Bu değişikliklere cevap vermek için işletmeler sürekli yeni insan kaynakları politikaları ve yeni örgütsel modeller ortaya koymaktadır.

3/ Sermaye Pazarları: Yatırımcıların yatırımların geri dönüşü konusundaki görüşleri

- **Pazar Değerlemelerinde Maddi Olmayan Aktifleri Artan Önemi**

Maddi olmayan varlıklar bir işletmenin pazar değerinin belirlenmesinde maddi varlıklar kadar önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, başlıca büyük sermayedarlar finansal olmayan faktörler üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır. Son araştırmalarda elde edilen bulgulara göre, insan sermayesi, yatırım uzmanları tarafında en değerli soyut varlıklar arasında gösterilmektedir. Bu da, sermayedarlar arasında farklılık barındıran işgücünün çalıştırılması fikrini popüler hale getirmektedir.

- **Sermayedarların Risk Yönetimine Artan İlgi:** Son dönemlerde

ABD’de ve Avrupadaki bazı önemli şirketlerin başarısızlığa uğraması sermayedarları risk yönetiminin etkinliği konusunda daha sıkı önlemler almaya itmiştir. Bu önlemler özellikle ayrımcılık karşıtı mevzuat konusu vardır. Üstelik sermayedarlar kurumsal itibar konusunda gittikçe daha bilinçli hale gelmekte ve ayrımcılık nedeniyle açılan davaların maddi olmayan varlıklar üzerindeki olumsuz etkilerinden çekinmektedirler. Farklılık yönetimi programlarının itibara ilişkin riskleri azaltması önemli bir etken olarak kabul edilmektedir.

- **Etik yatırımların artan önemi:** Hem Avrupa’da hem de Amerika’da

kurumsal sermayedarlar ve perakende şirketleri arasında etik yatırımlar konusunda artan bir ilgi vardır. Bu işletmeler ekonomik, sosyal ve çevreyle ilgili uygulamaların önceden belirlenmiş standartlarını karşılayan işletmelerdir. Sözü edilen Global Reporting Initiative standartları, işgücünde çeşitlilik koşulu barındırmaktadır.

4/ Hükümetlerin Etkisi: Düzenleme, yasalaştırma ve politik baskılar yoluyla ortaya çıkan kamu politikalarının etkisi

- **Düzenleyici Kurumların Ortaya Çıkan Rolü:** Birçok OECD

ülkesinde, elektrik üreten ve dağıtan şebeke endüstrileri gibi kurumlar özelleştirilmiş durumdadır. Fakat aynı zamanda, etkin rekabeti sağlamak

ve tüketicileri korumak için yeni düzenleyici kurumlar (Türkiye’de Enerji Piyasaları Düzenleme Kurulu olarak düşünülebilir) oluşturulmuştur. Bu yeni iş ortamında, pazar katılımcıları düzenleyici kurumu, kurumsal istikrarları ve güvenilirlikleri konusunda ikna etmek zorundadır. Kurumsal itibara yapılan yatırım bunu başarmanın yollarından biri olarak kabul edilmektedir.

- **Hükümet faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı ve özelleştirme konularında yoğunlaşması:**

OECD ülkelerinin oluşturduğu coğrafyada hükümetler özelleştirme yatırımlarını hızlandırmışlardır. Özel sektör ise özelleştirmeden pay alabilmek karar verici kurullardaki kişileri sosyal sorumluluk, itibar gibi konular üzerinde etkilemek durumundadırlar. Farklılıkların yönetimi bir itibar projesi olduğu gibi

5/ Toplumsal Değerler: İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini yürütürken nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin yurttaş beklentileri

- **İşyerinde Adil olma ve fırsat eşitliği konularına olan Destek**

Ayrımcılık karşıtı mevzuata uygun hareket etmek, kamu yetkililerini, hükümetin hizmetleri fonladığı ya da katılımcıları sıkı bir biçimde regüle ettiği pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin uygun olup olmadıkları yönündeki değerlendirmelerinde önemli bir ölçüt olarak kullanılmaktadır.

- **İşletmelerin Nasıl Yönetildiğine İlişkin Tüketici İlgisi**

Hatırı sayılır miktarlarda tüketici satın aldığı ürünlerin ve hizmetlerin ne tür şirketler tarafından üretildiği konusuna gün geçtikçe daha çok ilgi göstermektedir. Başka bir durum ise, tüketicilerin şeffaflık beklentisi ve kurumun çevreyle, toplumla ilgili ne tür faaliyetler yaptığına ilişkin raporlama konusunda baskı altında olmasıdır.

Farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran nedenler konusunda Cox ve Blake de çeşitli saptamada bulunmuştur: 1) Kaynak Görüşü: Organizasyonlar donanımlı ve

yetenekli insan kaynağına gereksinim duyarken farklılıktan kaçınma yüzünden yapılan ayrımcılık insan kaynağı elde etmeyi ve eldekini tutmayı zorlaştırmaktadır. 2) Pazarlama Görüşü: Farklılıklar hedef pazarın gereksinimlerini anlamak açısından daha iyi bir algılama sağlamaktadır. 3) Esneklik: Emek piyasasının heterojenliğinde farklı gereksinimler ve değişimlere yanıt vermek isteyen organizasyonlar bu tür farklı nüfusların katılımını gerektirecek bir esneklikten yararlanacaktır.4) Yaratıcılık: Çalışanlar arasındaki heterojenlik yaratıcılığı özendirmektedir. 5) Problem Çözme: Grup çeşitlendikçe grubun sorun çözme becerisi artmaktadır. 6) Maliyet Azaltma Avantajı: Farklılığı görmezden gelmek ve çatışma kaynağı olmasına izin vermek eninde sonunda örgütler için yüksek maliyetlere yol açan istihdam problemlerine yol açmaktadır³⁴⁵.

4.1.4. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimini Benimseme Düzeyleri ve Eşitlik Skalası

Farklılık yönetiminin işletmelerde işlevsel ve operasyonel hiyerarşide nereye ait olduğuna ilişkin pek çok görüş vardır. Son dönemlerde farklılık yönetimi insan kaynakları, istihdam ilişkileri, strateji ve pazarlama, finans ve muhasebe kadar örgütlerin tüm bölümlerinin bir meselesi olarak ele alınmaktadır³⁴⁶.

Diğer yandan, örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramı çeşitli şekillerde algılanmakta ve benimsenmektedir. Kimileri bu yönetim yaklaşımını yasal zorunluluklarını yerine getirmek için gönülsüzce kabul ederken kimileri bunu kurum kültürünün bir parçası olarak benimsemektedirler.

Sözü edilen bu farklı uygulamaları saptayabilmek amacı ile The Centre for Diversity in Global Management adlı çalışma merkezi, işletmelerde farklılık yönetiminin düzeyini ölçmek için bir skala geliştirmiştir. IE Business School bünyesinde 2002 yılının Eylül ayında oluşturulan merkez, işyerinde cinsiyet, kültür, kişilik, yaş gibi farklılıkları, kurumsal bir avantaja dönüştürmenin yolları hakkında çalışmalar yürüten ve elde ettiği bilgileri küresel ölçekte paylaşan bir yan kuruluşur³⁴⁷.

³⁴⁵ Cox ve Blake'ten akt. Mustafa ÖZBİLGİN, **a.g.e.**, s. 11

³⁴⁶ Mustafa ÖZBİLGİN, **a.g.e.**, s.2

³⁴⁷ <http://centerfordiversity.ie.edu/>, E.T: 04.04.2011.

Eşitlik Ölçeği (Equity Continuum) olarak adlandırılan ölçek, benimseme düzeylerine ilişkin beş farklı aşamadan oluşmaktadır³⁴⁸:

Birinci Düzey: Yasal Zorunluluklara Uyma

Bu tür organizasyonların temel motivasyonu yasal gerekliliklere uymaktır. Yasal gereklilikler ve zorunlulukları karşılamak, yasaya karşı koymanın getireceği negatif sonuçlardan kaçınmak bu organizasyonların birincil endişesi ve hareket nedenidir. Bu organizasyonlar, farklılık/çeşitlilik (insanların farklılıklarına saygı duymak) olgusundan çok eşitlik olgusuna (herkese aynı şekilde davranmak) odaklanmaktadır. Dışarıdan gelen zorlayıcı etkiler ortadan kalktığında, bu tür organizasyonlardaki farklıların yönetimine ilişkin girişimler de zayıflar ve yok olur. Bu düzeyde yer alan organizasyonlar, söz konusu girişimlere reaktif bir tavır içindedir. Bunun anlamı, zorunluluk var ise, eylem ve yerine getirme vardır, yoksa herhangi bir kendiliğinden hareket geçme şekli yoktur biçiminde yorumlanabilir.

İkinci Düzey: Yasal Zorunluluklara Uymanın Bir Adım Ötesi

Bu tür organizasyonlar, yasal zorunluluğa uyma refleksinden daha ötede bir yerde konumlanmıştır. Geçmişten beri dezavantajlı olmuş grupları destekleyerek iç ve dış kamuoyu nezdinde imajlarını güçlendirmeye çalışırlar. Bu tür organizasyonlardaki adalet duygusu, dezavantajlı gruplar için doğru şeyi yapmak olarak somutlaşır. Bu tür girişimler, eğer kamuoyunun ve üst düzey yönetimin ilgisi kaybolursa genellikle durma noktasına gelir. Farklılık girişimleri genellikle organizasyonun belirli kısımlarına hapsedilmiş (izole edilmiş) durumdadır ve işyerindeki farklılıklar konusunu insan kaynakları yönetiminin tüm boyutlarına entegre etmek ya da daha geniş bir biçimde kurum kültürünün bir parçası haline getirmek gibi bir planları bulunmaz.

Üçüncü Düzey: Farklılıkları Bir İşletmecilik Meselesi Olarak Görme

Bu tür organizasyonlar farklılık girişimlerinin, örgütsel etkinliği, işe almayı, insan kaynağını elde tutmayı (örgütsel bağlılık) ve takımların çalışma verimliliğini artırdığını ve pazarlama eylemlerini kolaylaştırdığının farkındadır. Farklılıkları hem niceliksel hem de niteliksel açılardan değerlendirerek iş programlarının belirlenmesinde kullanırlar. Farklılıkların yönetimine ilişkin girişimler, kamuoyu ilgisinden mahrum kalsa

³⁴⁸ Centre for Strategy & Evaluation Services Methods and Indicators to Measure the Cost- Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises Final Report, Kasım 2003, s.7, www.cses.co.uk/upl/File/CostsBenefFullRepEN.pdf

ve işletmecilik açısından değerini yitirse de hayatta kalabilir. Bu organizasyonlar farklılığı herkes için eşit bir çevre vizyonu yaratmak olarak algırlarlar.

Dördüncü Düzey: Tercih Edilen İşveren

Bu tür organizasyonlar farklılıkları çekirdek bir değer olarak içselleştirmiştir. Önde gelen fikir liderleri, farklılıkları sürekli büyümenin temel bir elementi olarak görürler. Farklılıklar organizasyonun tüm boyutlarına entegre olmuştur. Çalışanlar herkes için adaletli ve eşitlikçi olan bir iş ortamını yaratmak konusunda çaba gösterir ve kendilerini bundan sorumlu tutarlar. Farklılıkların kabulü ekonomik gerekçelere endeksli değildir. Hatırı sayılır sayıda insan (kamuoyu, çalışanlar vb.) bu organizasyonlar çalışanların tercih ettiği işletmeler olarak görür.

Beşinci Düzey: Farklılıkların Yönetiminde Lider Organizasyon

Bu tür organizasyonlar herkes için adil bir iş ortamı yaratmayı başarmış olmanın yanında farklılıkları kendi sınırlarının ötesinde de beslemeyi ve desteklemeyi ilke edinmişlerdir. Bu örgütler, farklılıkların genel ekonomiyi güçlendirdiğini ve bundan toplumun tüm fertlerinin yararlandığını görececek düzeyde vizyon sahibidir.

4.1.5. Farklılıkların Yönetiminde Üç Paradigma³⁴⁹

David A.Thomas, Robin J. Ely, işletmelerde farklılıkların yönetilmesine ilişkin bir dizi araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre, işletmelerde farklılıkların yönetimine ilişkin farklı politikalar yürütülmektedir. Bu politikaları kabaca üç temel kategoride toplamak mümkündür. Aslına bakılırsa bu farklı uygulamaların kronolojik bir sıra takip ettiği de söylenebilir. İlk politika Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması olarak isimlendirilebilir. İkincisi Erişim ve Meşruluk paradigmasını esas alan bir politikadır. Son paradigma ise Öğrenme ve Etkinlik Paradigmasıdır.

Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması

Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigmasını benimseyen liderler farklılık konusuna eşit fırsat, adil davranma, işe alma ve eşit istihdam fırsatı konusundaki yasal çerçeveden

³⁴⁹ Bu paradigmalar David A. Thomas, Robin J. Ely tarafından 1990'lı yıllarda başlayan araştırmalar sonucu elde edilmiştir. Daha fazla bilgi için bkz: David A. Thomas, Robin J. Ely **Farklılıklara Önem Kazandırmak: Çeşitliliği Yönetmek İçin Bir Paradigma**, İnsanları Yönetmek, Harvard Bussiness Review, Çev.Gündüz Bulut, BDZ Yayıncılık, İstanbul, 1999,s.123.

bakmaktadırlar. Bu yaklaşımın temel felsefesi şu şekildedir: ‘Önyargı yüzünden belli demografik grupların üyeleri firmalarımızın dışında kalmıştır. Hakkaniyet açısından ve öngörülen federal kurallara uymak için, firmamızın bileşiminin toplumun yapısını daha tam bir şekilde yansıtmasını sağlamak amacıyla, bileşimi yeniden yapılandırmaya yönelik çalışma yapmamız gerekiyor. Çalışanların hepsine eşit ve saygıyla davranılması ve bazılarına diğerleri karşısında adil olmayan bir üstünlük tanınmamasını sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyacımız var’.

Kadınlara ve azınlıklara (kültürel farklılık taşıyan personel de buna dahildir) adil istihdam olanakları sağlamayı amaçlayan olumlu ayrımcılık çabalarına rağmen, bu paradigma basit bir sayı kaygısı taşımaktadır. Bu tür işletmeler, kadınlar, beyaz olmayanlar ve farklı kültürleri temsil eden azınlıklar için yönlendirme ve mesleki geliştirme programları düzenlerler, diğer çalışanları ise kültürel farklılıklar konusunda eğitirler. Ancak bu yaklaşıma göre farklılıklardaki ilerleme, şirket koşullarının çalışanlara işlerini daha etkin bir şekilde yapmaları için kişisel özelliklerinden ve bakış açılarından yararlanma olanağını ne ölçüde kazandırdığına bakmaktan çok, işe alma hedeflerinin (sayılar) tutturulmasına ilişkindir. Kadrolarda çeşitlenme olur ama iş çeşitlenmesi gerçekleşmez. Buradaki asıl problem, farklılıkların örgüt kültürünü ve çalışma sistemlerini etkilemesine izin verilmemesidir. Hepimiz aynı olmalıyız, farklılıkların önemi yoktur inancı vardır. Bu tür işletmelerdeki liderler, farklılıkların piyasaya bakışta, insanları yönetmede, liderlik politikaları geliştirmede ve öğrenmede nasıl bir potansiyel taşıdığını görmezler.

Erişim ve Meşruluk Paradigması

1980’lerin ve 90’ların çeşitlilik ortamında çeşitlilik söyleminde yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Erişim ve Meşruluk Paradigmasının altında yatan felsefe şu idi: ‘Gitgide daha fazla çok kültürlü hale gelen bir ülkede yaşıyoruz ve yeni etnik gruplar tüketici olarak hızla güçleniyor. Şirketimizin, bu farklılaşmış kesimlere ulaşabilmemize yardımcı olması için demografik yönden daha fazla çeşitlilik taşıyan iş gücüne ihtiyacı var. Müşterilerimizi daha iyi anlamamız, onlara daha iyi hizmet vermemiz ve onların gözünde meşruluk kazanmamız için, birden çok dilin becerisine

sahip çalışanlara ihtiyacımız var. Çeşitlilik sadece ve adil değildir işletmeye anlam da kazandırır’.

Bu paradigmanın hakim olduğu firmalar, firmanın demografik yapısını hayati önemdeki tüketici gruplarının demografik yapısına uydurmak suretiyle daha fazla çeşitlilik taşıyan bir müşteri çevresine erişmeye – ve bu çevreyle ilişkide meşruluk kazanmaya – yönelmişlerdir. Bu durum şirkete piyasaya dayalı motivasyon, rekabet üstünlüğü sağlar. Ayrımcılık ve Hakkaniyet paradigmasına sahip liderler, uyumu korumak için farklılıkları hemen ortadan kaldırmaya çalışırken, Erişim ve Meşruluk paradigmasını esas alan liderler, niş pazarlara ilişkin yeteneklere sahip çalışanları hemen farklı kategorilere yerleştirirler ve bunu yaparken de bu yeteneğin şirketin genel çalışma stratejilerine nasıl katkıda bulunacağı ya da nasıl bütünleşeceğine pek kafa yormazlar. Araştırmada üst düzey bir ABD’li yöneticinin ‘Fransız ekibi yarın tümüyle istifa etse ne yaparız? Ne yapabileceğimizden emin değilim. Bu farklılıkların ve kültürel yeteneklerinin neler olduğunu, iş yapma sürecini nasıl değiştirdiklerini öğrenmeyi hiç denemedik’ şeklindeki sözleri bu durumu iyi açıklamaktadır. Bu paradigma farklı demografilere sahip insanları işe yerleştirirken, müşterilerin ve pazarın demografilerine uygun olmaları ile ilgilenir.

Öğrenme ve Etkinlik Paradigması

Son dönemde araştırma sonuçları yukarıda sözü edilen iki paradigmadan birini esas almasına rağmen yeterince yarar sağlayamayınca kendi yollarını belirleyen bazı firmalar saptamıştır. Bu yaklaşım, çalışanların perspektiflerinin firmanın ana çalışmasına katılmasını, temel görevler üzerinde yeniden düşünmek ve piyasaları, ürünleri, stratejileri, misyonları, işletme pratiklerini ve hatta kültürleri yeniden tanımlamak suretiyle işin kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Oluşmakta olan bu paradigma, diğer ikisinin tersine, bütünleşme ana teması çerçevesinde şekillenmekte, asimilasyonda aşırıya kaçmamakta farklılaşmayı da içine almaktadır. Bu yeni model ikisinden de üstündür. Çünkü Hakkaniyet paradigması gibi eşit fırsat sağlar, erişim paradigması gibi kültürel farklılıkların değerini teslim eder. Bunun yanı sıra, firmanın çalışanlar arasındaki farklılıkları içselleştirmesine, bu farklılıklar sayesinde yeni şeyler öğrenip geliştirmesine olanak sağlar.

4.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE KÜRÜM KÜLTÜRÜ

Farklılıkların yönetimi konusu içinde, kültürel farklılıkların yönetimine geçmeden önce kurum kültürü kavramı ve kurum kültürü ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişkiye değinilecektir. Çünkü kurum kültürünün yapısı, kültürel farklılıkların bir çatışma kaynağına mı yoksa bir rekabet avantajına mı dönüşeceği konusunu yakından ilgilendirmektedir.

Çokuluslu Şirketlerin örgütsel kültürleri birden fazla ülkede yatırım ve pazarlama faaliyetinde bulunan çokuluslu şirketler, bu temel niteliklerinin yanı sıra günümüzün değişen ekonomik yapısı içerisinde etkinliklerini artıran özellikler kazanmaktadırlar. Bu özellikler içerisinde en önemlisi, büyüyen ölçekleri ile uyumlu olarak geliştirdikleri örgütsel şirket kültürleridir. 1980’li yıllardan sonra, özellikle çokuluslu şirketleri kapsayan ve uluslararası piyasalarda başarılı olmuş şirketler üzerine yapılan araştırmalarda şirketlerin elde ettikleri başarıların temelinde, oluşturulan şirket kültürlerinin bütün önemi olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmalar; şirket kültürünün insan kaynakları yönetiminde ve endüstri ilişkileri alanında özellikle işgören seçiminde, terfilerde, istihdam güvencesi sağlanmasında, eğitim ve diğer kişisel ilişkiler yoluyla sosyalleşmesinde, güçlü örgütsel bağların oluşturulmasında, ücret politikasında, üretim ve yönetim anlayışında, endüstri ilişkileri stratejilerinde etkili olduğunu göstermiştir³⁵⁰.

4.2.1. Kurum Kültürün Tanımı

Örgüt (organizasyon/kurum), belirli amaçlara varmak için bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan, belirli yapı, kural ve hareket tarzlarının bütünüdür. Örgütü bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt çeşitli unsurlardan ve alt sistemlerden oluşan bu alt sistemleri sürekli olarak değişen, birbirleri ve çevreyle karşılıklı etkileşim halinde bulunan ve bütün olma niteliğini koruyan bir sistemdir³⁵¹.

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt

³⁵⁰ Selamoğlu’dan aktaran Fethi GÜRÜN, **a.g.e.**, s. 197

³⁵¹ Savcı’dan aktaran F. Şebnem, KARSLI, Örgüt kültürü ve Kadın Yöneticiler, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2005, s. 2

gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini arttırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar³⁵².

Kurum kültürünün birbirine benzer birçok tanımı yapılmıştır. Çelik'e göre "Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür." Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgütte çalışanların paylaştığı tutumlar, değerler, varsayımlar, inançlar, normlar, duygular, birtakım faaliyetler ve etkileşimler ile beklentilerden oluşur³⁵³. Başka bir tanıma göre de kurum kültürü, "kurum tarafından benimsenen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi"dir³⁵⁴.

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen tanımlamalar genel olarak şöyle özetlenebilir³⁵⁵:

Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C. Spender (1983)
Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler (core values)	C.O'Reilly (1983)
İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T.Deal, A.A. Kennedy (1982)
"Kolektif olarak programlanmış düşünceler"	G. Hofstede (1980)
"Kolektif anlamlandırmalar (understandings)"	J.Van Manen
"İş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler"	J.M. Kouzes (1983)

³⁵² Atay'dan aktaran Nezahat GÜÇLÜ, Örgüt Kültürü, **Sosyal Bilimler Gergisi**, Cilt: 6, Sayı: 11, s. 148

³⁵³ Çelik'ten ataran Salih Kürşad DOLUNAY, Okul Kültürü ve Türkiye Öğretimi, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi** (Turkish Journal of Social Research), Yıl: 11, Sayı: 3, Aralık 2007, s.4

³⁵⁴ Z. Beril AKINCI, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayıncılık A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1998, s. 150

³⁵⁵ Ricky W. GRIFFİN, Gregory MOORHEAD, **Organizational Behavior**, Second Edt., Houghton Mifflin Co., USA, 1989, s.494

“Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlara ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü”	W.G. Ouchi (1981)
“Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamlar içeren baskın ve iç tutarlılığı sahip, paylaşılan değerler bütünü”	T. Peters-R.H. Waterman
“Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları”	E.H. Schein (1985)

Tablo 5: ‘Örgütsel Kültür Tanımları’

Kaynak: Ricky W. GRIFFIN, Gregory MOORHEAD, **Organizational Behavior**, Second Edt., Houghton Mifflin Co., USA, 1989, s.494

Literatürde yer alan farklı tanımları inceledikten sonra, Bakan ve arkadaşları şu tanımları yapmışlardır³⁵⁶: “Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır”.

Kurum kültürünün temel özellikleri sıralanırsa³⁵⁷:

- Kültür grup tecrübesiyle öğrenilir, yani ortada sadece bir grup geçmişi varsa oluşur.
- İşlemeler bölümlerinde ya da farklı coğrafi bölgelerde çeşitli kültür ve alt kültürler sahip olabilirler. Bazı durumlarda, bu alt kültürler uyum içinde olurlar, bazen de tam tersi karmaşa yaratabilirler.
- Kurum kültürü zaman içinde çok yavaş değişir, pazarlama çevresindeki değişiklikler, toplumdaki genel değişikliklerle kurum kültürünü etkiler ve yavaş yavaş değiştirir.

³⁵⁶ İsmail, BAKAN, “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, **KMU İİBF Dergisi** Yıl:10 Sayı:14 Haziran, 2008, s._

³⁵⁷ Mehtap Sümersan KÖKTÜRK, Müge YALÇIN, Emine ÇOBANOĞLU, **Kurum İmajı**, Beta, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s.53-54

4.2.2. Kurum Kültürünün Öğeleri ve Boyutları

Schein'e göre belirli bir grubun veya örgütün kültürünü analiz ederken, kültürün kendisini belli ettiği üç temel düzeyin; a) gözlemlenebilir nesneler, b) değerler ve c) temel altta yatan varsayımların ayırt edilmesi yararlı olacaktır³⁵⁸.

Benzer bir ayırım, Duncan tarafından yapılmaktadır. O'na göre kültürde, görülen-objektif öğeleri (semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve görülmeyen-sübjektif öğeleri (varsayımlar, değerler, inançlar ve anlamlar) içeren iki temel boyut vardır³⁵⁹.

Trice ve Beyer ise kültürü şu ayrımlara tabi tutmaktadırlar: semboller (ortamdaki fiziksel objeler, çevre ve çalışanların dış görünüşleri), dil (kullanılan jargon, argo, mimikler, beden dili, şakalar, dedikodular ve sloganlar), hikayeler (işletmenin geçmişine ilişkin yaşanan olaylar, rivayetler), uygulamalar (törenler, tabular, seremoniler) ve varsayımlar (doğru ve gerçeğin doğasına ilişkin, bilinç dışına itilmiş kabuller)³⁶⁰.

Değişik adlarla belirtilen boyutlarda toplanmakla birlikte, örgüt kültürüne ilişkin olarak benzer anlama sahip kabul edilen unsurlar, kısaca şöyle açıklanabilirler³⁶¹:

Değerler: Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar.

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, işgörenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterir.

³⁵⁸ Edgar H. SCHEİN, Çev: Atilla AKBABA, Örgütsel Kültür, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı:3, 2002, s.8

³⁵⁹ Sezai TÜRK, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.15

³⁶⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **a.g.e.**, s.42

³⁶¹ Nezahat GÜÇLÜ, **a.g.m.**, ss. 150

Varsayımlar, örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır.

Seremoniler ve Törenler. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletme veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembolere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.

Semboller. Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır.

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir.

Hikaye ve Efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır.

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler.

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir.

Yukarıda sayılan unsurların yanında, kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlayan bazı boyutlar şunlardır³⁶²:

Ahlaki değerler. Her toplum inanç sistemlerine, geleneklerine ve tarihsel birikimlerine göre farklı ahlaki değerlere sahiptir. Kurumlar hem kendilerini oluşturan iç çevrelerinin, hem de etkileşimde bulundukları dış çevrelerinin ahlaki değerlerin etkisi altındadır.

Dini değerler. Dinler güçlü inanç sistemleridir. Bir inanç sistemi ‘iyi’, ‘kötü’, ‘doğru’, ‘yanlış’ gibi belirlemelerle, bireysel ve toplumsal düzenleyici olmak g,b, fonksiyon görürler.

Teknik değerler. Yapabilme bilgisine yarayan her tür değer, teknik değerdir. Bu değerler kurumun fiziksel unsurlarıyla, onun maddi üretim ilişkileri tarafından temsil edilen değerlerdir. Teknik değerler, kurumsal kültürün önemli unsuru olan fiziksel unsurları şekillendiren değerlerdir.

Ekonomik değerler. Her kurumun üç tür kuruluş amacı vardır; kar elde etmek, istihdama katkı sağlamak ve varlıklarını devam ettirmektir. Kurumlar söz konusu amaçlarına, ekonominin piyasa koşullarına göre davranmalarını sağlayan değerleri sayesinde ulaşabilirler.

Sosyal değerler. Bireyin, grubun ve kurumun temsil ettiği kültürün, bir üst sistem olan toplumsal kültürün oluşturucusu olan değerlerdir. Her kurum kültürü, sosyal değerlerin oluşturduğu sosyal kültürün bir alt kültürü durumundadır.

Psikolojik değerler. Kurumlar bireylerden ve gruplardan oluşur. Gruplar, kendilerine has inançları, tutumları ve davranışları olan bireylerden oluşur. Bireylerin kurumdaki tutum ve davranışları, onların psikolojik davranışları tarafından temsil edilir. Psikolojik değerler aynı zamanda bireyin kimliğini oluşturan değerlerdir.

Stratejik değerler. Stratejiler kurumların geniş kapsamlı ve uzun vadeli stratejik değerleriyle amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Stratejik değerler, kurumların, gelecek arayışlarını temsil eden değerlerdir.

³⁶² Vedat DAL, Nuray Öz CEVİZ, **Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2010-60, İstanbul, 2010, s.52-53

Estetik değerler. Kişilerin, grupların ve kurumların güzellik algılamasıyla ilgili değerlerdir. Estetik değerler kurumsal imaj oluşturma için en önemli aracı durumda olan değerlerdir ve kurumun maddi kültürün oluşumunda önemli bir faktördür.

4.2.3. Kurum Kültürünün Sınıflandırması

Kurum kültürü farklı ölçütler dikkate alınarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Baskın Kültür/ Alt Kültür ve Güçlü Kültür/Zayıf Kültür en yaygın olanları arasındadır.

4.2.3.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Kurum kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen ortak bir anlayış, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültür oluşturur³⁶³. Örneğin, Delta Havayolları çalışanlarının çoğu, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedirler. Belirtilen işletme çalışanlarınca benimsenen bu değerler, onların örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürü oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir³⁶⁴.

Alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur³⁶⁵.

Alt kültürlerin etkileşimi sonucu kurum kültürü oluşur. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu belirler. Alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, kurum kültürü o derece bütünlük

³⁶³ İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Kurum Kültürü, Editör: Çoşkun Can AKTAN, **Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar**, Yayın No: 195, Kurumsal Araştırmalar Serisi, No: 3, Ankara, 2006, s.47

³⁶⁴ Z. Beril AKINCI, **a.g.e.**, s. 37

³⁶⁵ İpek'ten aktaran Nezahat GÜÇLÜ, **a.g.m.**, s. 150

gösterir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa kurum kültüründe bütünlük görüntüsü zayıflar³⁶⁶.

4.2.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürü üzerinde en çok durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Başka bir anlatımla, güçlü kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir³⁶⁷.

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir³⁶⁸.

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Kültürü örgütle ilişkili olarak ele alan kuramsal yayın ve araştırmalarda söz edilen kültürün bazı temel işlevleri yayında güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki bazı sonuçları da alanla ilgili literatür taraması sonuçlarına göre şöyle özetlenebiliriz³⁶⁹:

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde;

- İşgörenlerin mesleki gelişimi ve iş başarısı için her türlü destek sağlar. Örgütte otorite ile özerklik arasına denge vardır.

- İşgörenler yanlış yapmaktan korkmaz, risk üstlenirler.

- İşgörenler arasında hem yarışma hem de karşılıklı yardım özendirilir.

- İşgörenler sorumluluk almaktan kaçmaz.

³⁶⁶ İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, **a.g.m.**, s.48

³⁶⁷ Z. Beril AKINCI, **a.g.e.**, s. 39

³⁶⁸ Robbins'tan aktaran Nezahat GÜÇLÜ, **a.g.m.**, s. 150

³⁶⁹ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 39, Eskişehir, 1994, s.144-145

- Örgütte esnek bir yapı bulunur. Yakından denetim yerine uzaktan denetim tercih edilir.

- İşgörenlerin yaptığı hatalar hoşgörüyle karşılanır.

- İşgörenin sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. Arkadaşlık ilişkileri özendirilir. Örgüt bir aile havası taşır.

- Yeni üyeler örgüte kısa süre içinde uyum sağlar.

- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur. Destek ve ödüllerde işgörenin çabası ve iş becerisi esas alınır, ayrıcalıklı davranıştan kaçınılır.

- Örgütteki her iş amaçları gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemlidir.

4.2.4. Kurum Kültürünün Önemi ve Temel İşlevleri

İnsanlar, içinde yaşadıkları kültür tarafından mutlaka etkilenirler. Toplumun nasıl bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde de bir örgütsel kültürü vardır. Kişiler bir örgüte girdikleri zaman, kendilerine öğretilen değer ve inançları ile gelirler. Çok sık olarak bu değerler, kişinin örgütte başarılı olması için yeterli olamamaktadır. İnsanlar örgütlerde işlerin nasıl yapıldığını öğrenmelidir. Buna en iyi örnek ordudur. Hazırlık kampları sırasında eğitimci, askerlere işlerin ‘komando, piyade, denizci, muhabere’ yolunu gösterirler. Bu eğitimin amacı, katılanları psikolojik olarak temizleyip, yeni bir düşünme yolu yaratmaktır. Burada bir asker gibi düşünüp hareket etmeyi öğrenirler. Örgütler de buna benzer şekilde çalışmalar yaparlar³⁷⁰.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu amaçla, örgüt üyeleri arasında işsel bağlılığı oluşturmak için ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini,

³⁷⁰ M.Sezai TÜRK, Enver AYDOĞAN, Kültürün Örgütsel Boyutu, Editörler: Tahir AKGEMCİ, Şebnem ASLAN, Muhammet DÜŞÜKCAN, **Yöneticinin El Kitabı**, Eğitim Kitabevi, ____, 2008, s.329

statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç örgüt kültürüdür³⁷¹.

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü çalışanların sahip oldukları amaçlar, çeşitli sebeplerde farklılıklar az eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere bir araya gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir³⁷². Kültür, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ve çalışanların da birbirine bağlanmasında etkin bir rol oynar. Kurum kültürü örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır³⁷³.

Kurum kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliği, değişimin başarılmasında da önemli bir öğedir. Önemlidir, çünkü derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır³⁷⁴.

Örgüt kültürün oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesindeki temel varlık o örgütün çalışanlarıdır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi en büyüğünden en küçüğüne bütün örgütlerde önemi kavranmış bir yönetim sürecidir. Çünkü bir örgütü ayakta tutan, gelişip büyümesinde etkisi olan en büyük güç insan gücüdür. Bu bağlamda insan kaynaklarının yönetimi, ancak güçlü bir örgüt kültürüyle başarıya ulaşabilir³⁷⁵. Örgüt kültürünün örgüte kazandıkları aşağıda sıralanmıştır. Örgüt kültürü³⁷⁶:

- Farklı bölümlerde, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltme;

³⁷¹ Atilla KARAHAN Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 20, Yıl: 2008, s. 459

³⁷² Özkalp'tan aktaran M. Sezai TÜRK, **a.g.e.**, s. 33-34

³⁷³ Z. Beril AKINCI, **a.g.e.**, s.53

³⁷⁴ Z. Beril AKINCI, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1998, s.51

³⁷⁵ Beril Akıncı VURAL, Gül COŞKUN, **Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim, 2007, s.21

³⁷⁶ _____, (Nisan-Haziran, 2005), İşletmeye Kazandıkları, **Kaynak Dergisi**, Batlaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, Sayı: 18, www.baltas-baltas.com, Erişim: Aralık, 2006, http://www.baltas-baltas.com/web/dh_kky.htm

- Çalışanların ekiplerin ve kurumun performansı üzerinde fark yaratma;
- Paydaşların çekincelerini giderme ve kurum itibarını güçlendirme;
- Kurum bütününe özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlama;
- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış ve inanç oluşturma;
- Şirketle ilgili sahiplenme duygusunun artmasını sağlama.

Örgüt kültürü, çalışanlara ve örgüte bir kimlik ve kişilik kazandıran etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buraya kadar kurum kültürünün önemi konusunda anlattıklarımız, aslında işlevlerini de kapsamaktadır. Bu yüzden örgüt açısından, kurum kültürünün işlevlerini şöyle özetleyebiliriz³⁷⁷:

- davranış için güvenlik oluşturulması;
- birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi;
- ‘biz’ duygusunun desteklenmesi;
- temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması;
- bir aidiyet duygusunun oluşturulması;
- kurum içerisinde güçlü bir beraberliğin oluşturulması;
- kurum içerisinde kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi;
- çalışanların daha hızlı entegrasyonu;
- ortaklık oluşturulması;
- duygusal bütünleşmenin desteklenmesi;
- gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olmaması;
- kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması.

³⁷⁷ Sevil UZOĞLU, Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj, Editör: Rüveyde AKYÜREK, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No:859, 1. Baskı, Eskişehir, Ağustos, 2005, s.30

4.2.5 Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki

Toplum kültürü ve kurum kültürü bir örgütün insan kaynakları sistemlerini farklı şekillerde etkiler. Buna göre, toplum kültürü insan kaynakları sistemlerinin sıklığına, kurum kültürü ise içerik ve işleyişine etki etmektedir. Kurum kültürünün en çok etkilediği insan kaynakları sistemleri işe alma, eğitim ve performans değerlendirme sistemleridir³⁷⁸:

İşe Alma: İşe alma çıkarma sistemleri mevcut kültür ile işe yeni alınanların kültürü arasındaki uyumu sağlama işlevini görmektedir. Bu açıdan çok kritiktir. Eğer işe alma işlevi iyi çalışırsa performans değerlendirme ve eğitim sistemlerine düşen görece önem azalmaktadır. İşe alma sisteminin etkin olarak çalışabilmesi için şirketin istenen kültürü tanımlamış olması gerekmektedir.

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme kriterleri kurum kültürünün yaygınlaştırılmasına yardımcı olarak şekilde tasarlanmalıdır. Kurum kültürü ile uyum içinde olmayan çalışanların kurum kültürünü daha çok benimsemesi için, kurum kültürü ile uyum içinde olan kişilerin ödüllendirildiğini görmeleri bir yöntem olarak kullanılabilir. Belirli değerleri benimsemenin ve ona göre hareket etmenin getirilerinin farkına varan uyumsuz çalışanlar böylelikle davranışlarını bu yönde değiştirme eğilimine girebilirler. Buna ek olarak işe alma süreçlerinde kurum kültürüne uygun elemanların işe alınması, performans değerlendirme süreçlerinin yükünü alan bir işlev gördüğünü belirtmek gerekir. Ayrıca performans değerlendirme kriterlerinin de kurum kültüründen etkilendiğini belirtmek gerekmektedir. Bireysel olma değerinin yaygın olduğu bir kültürde bireyler, takım çalışmasının değer kabul edildiği bir kültürde takımlar değerlendirilir, güçlü hiyerarşilerin olduğu yerde üstler astları değerlendirir.

Eğitim Sistemi: Eğitim sistemi kurum kültürünün yaygınlaştırılması için kullanılan araçlardan biridir. Sözelimi konferanslar düzenlemek kurum kültürünü doğrudan anlatma yollarından biridir. Kendini sürekli geliştirmenin bir değer olduğu kurumda, sürekli gelişim tekniklerini hakkında verilen bir seminer kültürü dolaylı olarak aktarmanın yoludur.

³⁷⁸ Seçkin POLAT, Kurum Kültürünün İnsan Kaynakları Sistemlerine Etkisi, **Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar**. Ed.Can Aktan, Sermaye Piyasaları Kurulu Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 3. Ankara, 2006, s.80-83.

4.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞAN DAVRANIŞINA ETKİSİNİ ELE ALAN ÇALIŞMALAR

4.3.1. Yüksek Bağlamlı – Düşük Bağlamlı Kültürler- Edward Hall

Edward Hall, kültürel farklılıkları anlayabilmek için farklı kültürlerden gelen bireylerin iletişim davranışlarını incelemiş ve sonucunda, kültürün iletişime katılan bireylerin neye dikkat edip neyi ihmal edeceklerini belirlediğini, farklı kültürlerin enformasyon yükünü kaldırma açısından farklı olduğunu saptamıştır. Hall'a göre kişi ile dış dünya arasındaki seçicilik derecesi kültürün niteliğini belirlemektedir. Bunlar geniş (Yüksek) ve dar (Düşük) bağlamlı kültürler olarak ikiye ayrılabilir³⁷⁹. Burada bağlamdan anlaşılması gereken şey bir iletişim olayını çevreleyen uyarıcı faktörlerdir ve tecrübe, bilgi, davranış, vurgu ve mimikler gibi, mesajı kuşatan çevreyi ve koşulları ifade etmektedir³⁸⁰. Yüksek bağlamlı bir iletişimde, bilginin çoğu kişide özümsemiş fiziksel göstergelere yayılmıştır ve çok azı mesaja yüklenmiştir. Düşük bağlamlı bir iletişimde ise bunun tam tersine bilginin hepsi mesajda yer almaktadır. Yüksek bağlamlı iletişimde, bilginin çoğunun kişide saklanması ya da fiziksel çevrede bulunması nedeni ile mesajın bir kısmının söylendiği ya da yazıldığı bir iletişim biçimini ifade etmektedir³⁸¹.

Düşük bağlamlı kültürlerde iletişim süreci incelendiğinde akıldan geçenlerin, niyetlerin doğrudan olarak söylendiği, fikirler savunulduğu ve kişi karşı tarafın fikrine katılmıyorsa açıkça söylendiği görülmektedir. Bu kültürler daha çok Avustralya, Yeni Zelanda gibi birbirine karışmamış büyük göçmen nüfusların olduğu ülkelerde ve Kuzey Avrupa ülkelerinde rastlanmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürler ise daha çok ima önemlidir. Türkiye, Şili, Meksika, Venezuela, Arjantin gibi pek çok Latin Amerika ülkesi ile yeni sanayileşen pek çok Asya ülkesinde, Japonya'da ve Arap ülkelerinde de

³⁷⁹ Asker, KARTARI, **Farklılıklarla Yaşamak, Kültürlerarası İletişim**, Ürün Yayınevi, Ankara, 2006, s. 58-60

³⁸⁰ J.B DOZIER, B.W HUSTED, J.T., MCMAHON, Need for Approval in Low-Context and High-Context Cultures: A Communications Approach to Cross-Cultural Ethics. **Teaching Business Ethics**, , Vol. 2, Year: 1998, s.112

³⁸¹ Ramazan ERDEM, Ebru GÜNLÜ, İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:9, Sayı 2, Yıl: 2006, s. 180

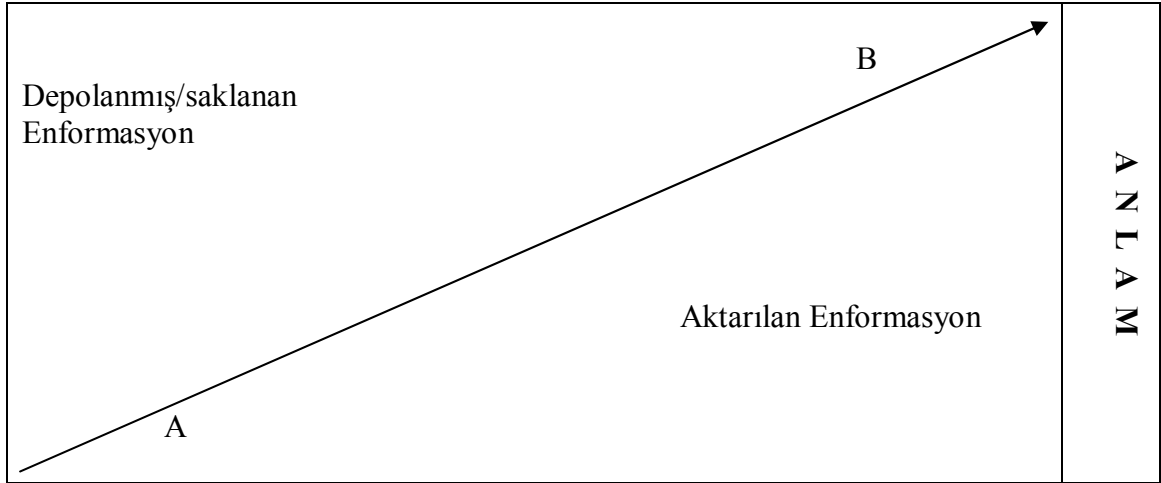
yüksek bağlam mevcuttur. Avukatlığın Amerika’da en saygın ve en çok para kazandıran mesleklerden biri olması da bu şekilde açıklanabilir çünkü Suudi Arabistan, Japonya, Mısır gibi yüksek bağlamlı kültürlerdeki özellikle ilk iş görüşmelerinde avukatın varlığı güvensizlik göstergesi gibi algılanırken, Kanada, İngiltere, Amerika 39 gibi düşük bağlamlı kültürlerde avukatların müşterilerinin haklarını korumak amacıyla iş görüşmelerine nezaret etmeleridir³⁸². Bu konuya ilişkin olarak Enzo Ferrari ile Ford yetkilileri arasında gerçekleşen bir olayı anımsamakta fayda vardır. Lee Iacocca, Ford şirketini yönettiği sıralarda Ferrari’yi satın almak isteyince üst düzey yöneticilerinden bir kaçını Enzo Ferrari’yi ziyaret etmek üzere İtalya’ya gönderir. Görüşme gerçekleşir ve anlaşma el sıkışma şeklinde yapılır. Ancak çok geçmeden ellerinde sözleşmelerle Ford’un avukatları ve stok envanteri çıkarmak için bir muhasebe ekibi şirkete çıkagelir. Bu Amerikalılar için sıradan bir iş prosedürüdür. Ama Enzo Ferrari kendini aşağılanmış hisseder ve ‘Ben bir centilmenle anlaşma yaptım, bir avukat ve muhasebeci ordusuyla değil’ diyerek anlaşmaktan vazgeçer³⁸³. Bu durumda her iki tarafında da kötü niyetli olmadığı açıktır. Ancak yüksek ve düşük bağlamlı kültürel farklılıklar çok önemli bir iş anlaşmasını suya düşürmüştür. Burada Amerikan ekibinin İtalyan iş kültürü hakkında daha çok şey bilmesi ve belki de gerekli eğitimleri alması gerekirdi. Çünkü anlaşmayı yapmak isteyen Amerikalı ekiptir. Kısacası, düşük bağlamlı kültürden gelen çalışanlarla yüksek bağlamlı kültürlerden gelen çalışanlar arasında, iletişim sürecinin farklı yorumlanmasından kaynaklanan sorunlar olabilir. Burada önemli olan iki tarafın da karşı tarafın kültürel iletişim tarzının farkında olmasıdır.

Sonuç olarak, Hall’a göre farklı toplumlar iletişim süreçleri sırasında farklı düzeylerde enformasyon depolarlar ya da transfer ederler. Aşağıdaki şekilde düşük bağlam iletişimine sahip kültür A harfi ile sembolize edilmiştir. Bu kültürün karakteristiğinde az enformasyon depolanır ve iletişim belirgin (genellikle sözlü ve yazılı olarak) mesajlara dayanır. Batı merkezli bir kültür mensubu ile konuşurken bu doğrulanlık beklenen ve tercih edilen bir yoldur. Batı merkezli olmayan kültürlerle mensup bireyler ise iletişim kurarken hatırı sayılır düzeyde enformasyon depolarlar bu nedenle mesajlar dolaylıdır. Sonuç olarak, bir toplumda eğer depolanan enformasyon fazla mesajlar dolaylı, aktarılan enformasyon

³⁸² Gegez ve diğerleri’nden aktaran Gökçe DEMİRTAŞ, a.g.t., s. 38

³⁸³ Carol Kinsey Goman, **İşyerinde Beden Dili: İş Yaşamında Sözsüz Dili Çözme Kılavuzu**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.188.

fazla ise mesajlar doğrudan olacaktır. Bu kültürel yapı farklılığı, kültürlerarası iletişimde ve iş görüşmelerinde sorun yaratma potansiyeline sahiptir³⁸⁴.



Şekil 2: Depolanmış ve Aktarılan Enformasyon İlişkisi

Kaynak: Hall, E.T. *The Dance of Life*, New York, N.Y., Anchor Press., 1983 ,s. 61.

4.3.2. Trompenaars'ın Beş Kültür Boyutlu Kuramı

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 oluşturduğu kültürel farklılık haritasında, uluslar arası çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yaşadıkları kültürlerarası problemleri belirleyerek ve çözüm yolları önermektedir³⁸⁵.

Evrenselcilik veya Gruba/Kişiyi/Ulusa Adanma

Evrenselcilik her yerde uygulanabilen ve insanların kabul ettiği kural ve doğrulardan oluşur. *Gruba/Kişiyi/Ulusa Adanma (Particularism)* ise kesin kurallardan ziyade kişiler arası ilişkilere dikkat çeker ve her olayı evrensel ya da genel değil ayrı bir durum olarak ele alır³⁸⁶. Evrenselcilikte kişilerin standart herkes için geçerli kuralları

³⁸⁴ Wayan BAWA, Lesley Elaine WILLIAMS, **a.g.m.**,s. 14.

³⁸⁵ Metin DEMİRKAN, Kültürlerarası İletişim Problemlerine Sebep Olan Başlıca Faktorlerin Çalışanların Demografik Özellikleri Bakımından İncelenmesi: Uluslar Arası Bir Örgütte Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, 2007, s.53

³⁸⁶ Belgin AYDINTAN, Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler: Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005, ss. 167-168

benimsemesi ve uyması söz konusu iken adanmada kurallar kişiye duruma göre esneklik gösterebilir³⁸⁷. Bu durumda, evrenselci kültüre ait bir çalışana ya da yöneticiye kuralların kişi özel yorumlanabileceği ya da değiştirilebileceği türünden bir görüşte ısrar etmemek gerekmektedir.

Bireysellik veya Toplumculuk

Bireyci anlayışta kişinin bir birey olarak tek başına değerli olduğu kabul edilirken, toplumcu anlayışta kişi ancak bir grubun üyesi olarak anlam kazanabilir. ABD, Arjantin, Meksika, İngiltere bireysel kültüre sahip ülkeler olarak belirlenirken, Tayland, Japonya, Endonezya ve Çin toplumcu kültürün esas alındığı ülkeler olarak ortaya çıkmaktadır. Trompenaars toplumcu kültürlerin yaşandığı ülkeler ile ticari ilişkiler kuracak yöneticilerin sabırlı davranmalarını, birey ve toplumlarla uzun süreli, sıcak ilişkiler kurmalarını tavsiye etmektedir. Bireysel kültüre sahip ülkeler ile kurulan ticari ilişkilerde ise yöneticilerin daha hızlı davranmaları ve gerektiğinde inisiyatif kullanarak kendi başlarına uygulama yapmaları gerekebilir³⁸⁸.

Nötr veya Duygusal Olma

Nötr kültürde duygular kontrol altına alınır. Duygusal kültürlerde ise duygular açık ve doğal bir şekilde ifade edilir. Duygusal kültürde olan insanlar gülmesi, heyecanlı bir biçimde yüksek sesle konuşması ve birbirlerini büyük bir istekle selamlaması normal karşılanmaktadır. Trompenaars, nötr kültürde iş yapan duygusal kültürden bir bireyin mümkün olduğunca her şeyi kâğıt üstünde yapıp karşı tarafa iletmesi gerektiğini önermiştir. Duygusal kültürden olmamak ilgisizliği ya da can sıkıntısını ifade etmez, sadece bu kültürden olmayan kişiler duygusal durumlarını göstermeyi sevmezler. Buna karşın, duygusal kültürde iş yapmak isteyen nötr kültürden bir kişi karşı taraf gürültülü bir şekilde bir sahne hazırladıysa veya animasyonvari bir ortam hazırladıysa bunu hoşgörü ile karşılamalı ve sadede gelmek için acele etmemelidir³⁸⁹. Sözgelimi Amerikalılar iş görüşmelerinde önce işle ilgili sorunları

³⁸⁷ Steinunn AQALBJARNARDOTTİR, Cross Cultural Communication, Do Icelanders have the Proficiency to Communicate Effectively Across Cultures?, University of Akureyri, 2005, s. 10, skemman.is/stream/get/1946/538/890/1/cross.pdf

³⁸⁸ İsmail BAKAN, *Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar*, Gazi Yayınları, Ankara, 2006, s.469

³⁸⁹ Abdulkadir KORKMAZ, *a.g.t.*, s. 24

halledip kişisel konulardan konuşmaya başlarlar. Görüşme modelleri adeta içten dışarı doğru giderek genişleyen bir sarmal gibidir. Japonlarda ise durum tersinedir. Japonlar önce kişisel konulara girerek ısınmaya çalışırlar ve iş sorunları daha sonra görüşürler. Bu da adeta dışarıdan içeriye doğru sarmallaşan bir modeli andırır³⁹⁰. Çalışanlar arasında durum daha farklı değildir. Doğu kültürlerinden gelen çalışanlar önce tanışarak kişisel bağlar kurmayı tercih etmektedir. Batılı çalışanlar için ise işlerin bir an önce bitirilmesi anlamlıdır. Doğu kültürlerinden gelen çalışanların çoğunluğu oluşturduğu bir işletmede Batılı yönetici, öncelikle çalışanlarının güvenini kazanmalı, onlarla yüzyüze ilgilenmeli ve bu tür ritüelleri tamamladıktan sonra iş hedeflerini ön plana çıkarmalıdır.

Duygusal tepkiler en az Japonya, Endonezya, İngiltere, Norveç ve Hollanda'da en çok da İtalya, Fransa, ABD ve Singapur'da gösterilmektedir. Nötr kültürlerden gelen kimselerde öfkeyi, zevki ya da bu tarz duyguları işyerinde göstermenin profesyonellikten uzak olduğu görüşü hâkimdir. Duygusal kültürlerden gelen çalışanlar ise, bu pasif iş arkadaşlarını duygusal açıdan ölü gibi davranmakla ve gerçek duygularını saklayarak herkesi kandırmakla suçlayabilir. Aslında bu farklılıklar iyi ya da kötü olmaktan öte, sadece *'farklıdır'*³⁹¹. Bir iletişim tarzının hangi gruba girdiğini anlamak için kısaca, iletişim sürecinde duyguların belli edilme derecesine bakmak gerekmektedir³⁹². Bunun sonucunda, iletişim tarzında duyguların ortaya konup konmayacağı belirlenebilir.

Spesifik veya Yaygın Olma

Spesifik kültürler işi ve özel yaşamı karıştırmamaktadır. Bireyler başkalarıyla olan ilişkilerinde daha çok amaca yönelik doğrudan ve daha şeffaf davranırlar. Yaygın kültürlerde kişisel ilişkiler iş ilişkilerinin her anlamında geçerlidir, diğer bireylerle ilişkiler direkt gerçekleşmez, dolaylı yollara başvurulur³⁹³. Yani iş yaparken kişisel ilişkinin işi etkileme ya da nüfus etme oranı o kişinin yakın olduğu kültürü belirlemektedir³⁹⁴. Başka bir deyişle insanlar diğerleriyle ilişkilerinde belli bir çizgiyi

³⁹⁰ C. HAMPDEN-TUNER, F. TROMPENAARS, *The Seven Cultures of Capitalism*, New York, Doubleday, 1993, s.30.

³⁹¹ Carol Kinsey GOMAN, **a.g.e.**, s.190.

³⁹² Steinunn AQALBJARNARDOTTİR, **a.g.e.**, s.10

³⁹³ Trompenaars, Hampden-Turner'den aktaran Metin DEMİRKAN, **a.g.t.**, s. 36

³⁹⁴ Steinunn AQALBJARNARDOTTİR, **a.g.e.**, s.10

takip ediyor, belli kurallara bağılı olarak iletişim kuruyorsa o kişinin spesifik kültürden geldiğı söylenebilir. İnsanlarla ilişkilerde kuralcılıktan ve emir vermekten uzak bir anlayış sergileniyorsa yaygın kültürün daha ağır bastığı görülür. Avusturya, İngiltere, ABD spesifik kültür egemen iken Çin, İspanya, İsveç ve Endonezya’da yaygın kültür egemendir. Spesifik kültürde açık ve net olmaları gerekirken, yaygın kültürle iş yapacak yöneticilerin yaş, unvan, geçmiş ilişkiler, deneyime saygı duymaları daha etkin iletişim kurmalarını sağlayacaktır³⁹⁵. Türkiye’de yaygın kültürün egemen olduğu görülebilir.

Başarı veya Atıfta Bulunma

Başarı odaklı kültürlerde insanlar başardıklarına göre değerlendirir. Unvanlar ön planda değildir. Üstler bilgi düzeylerine ve performanslarına göre saygı görürler. Atıf odaklı kültürlerde yaşa, cinsiyete, akrabalığa ve eğitim düzeyine göre saygı gösterilir. Unvanlar ön plandadır³⁹⁶. Kısacası kültürün bir insanı başarılarına göre mi yoksa bağlantıları, yaşı, cinsiyeti, ait olduğu zümreye göre mi değerlendirmesidir³⁹⁷. Başarı odaklı kültürde yetişmiş bir yönetici ya da çalışanın, atıf kültüründe iş yapabilmesi için kişilerin sözü edilen ölçütlerden güç aldığı bilmesi gerekmektedir.

Avusturya, ABD, İsviçre başarı odaklı kültürün yaşandığı ülkelerdir. Venezüella, Endonezya, Çin ise övgü kültürünün hakim olduğu ülkelerdir. Trompenaars’a göre başarı odaklı kültürle sahip ülkeler ile iş yapacak yöneticilerin resmi pozisyonlarda görev almış, yaşlı ve tecrübeli kişilerden seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. Atıf kültürünün yaşandığı ülkelerle yapılacak ticari ilişkilerde ise iyi yetişmiş ve eğitimi yüksek kişilerin seçilmesinin daha iyi sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir³⁹⁸.

4.3.3. Hofstede’nin Kültürel Boyutları

Kültürel değer farklılıklarının yönetim, ticaret ve pazarlama alanlarını nasıl etkilediğini açıklamaya en çok yardımcı olan çalışmalardan biri Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede yaptığı araştırmalarla ulus kültürlerinin dört temel boyutu olduğunu ve bu boyutların ticaret ve pazar alışkanlıklarıyla yakından ilgili

³⁹⁵ İsmail BAKAN, **a.g.e.**, s.469

³⁹⁶ Trompenaars, Hampden-Turner’dan aktaran Metin DEMİRKAN, **a.g.t.**, s. 37

³⁹⁷ Steinunn AQALBJARNARDOTTİR, **a.g.e.**, s.10

³⁹⁸ İsmail BAKAN, **a.g.e.**, s.470

olduğunu ortaya koymuştur³⁹⁹. 1970'li yıllarda yapılan bu araştırmanın yayınlanmasının üzerinden uzun bir zaman geçmesine rağmen çalışma, kültürlerarası farklılıklara ve bu farklılıklar eşiğinde karşılaşılan sorunları anlamaya yardımcı olan araştırmalardan biridir⁴⁰⁰. Hofstede'nin araştırması dünya ölçeğinde geniş bir araştırmadır çünkü araştırmacı ulusal kültürlerden kaynaklanan farklılıklar olup olmadığını merak etmekteydi. Hofstede örneklem olarak 1967 – 1973 yılları arasında merkezi New York'ta olan IBM (International Business Machines) 'i seçmiştir. Anket soruları 70 farklı ülkeden yaklaşık 116.000 kişiye uygulanmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda kültürler ait farklı boyutlar elde edilmiştir⁴⁰¹. Hofstede araştırma sonucunda kültürleri dört farklı boyutta değerlendirmiş ve ülkelerin bu boyutlar çerçevesinde farklılıklar gösterdiğini kanıtlamıştır. Bu boyutlar ise bireysellik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik'tir⁴⁰²:

Bireysellik (Individualism -IDV)

Bireysellik, bir kültürde bireylerin bir gruba entegre olma dereceleri ile ilişkilidir. Bu değerin karşıtı toplumculuktur. Bireyci toplumlarda, bireylerin gruplar ile olan bağları daha zayıftır. Herkes yalnızca kendine ve yakın aile fertlerine bakmaktan sorumludur. Toplumcu kültürlerde ise, insanlar doğuştan itibaren bazı gruplara güçlü bağlar ile entegre olmakta ve aile üyelerinin dışındaki insanlardan da karşılık beklemeden bakmaktan ve onları korumaktan sorumlu olmaktadır⁴⁰³. Bireycilik-toplumculuk boyutu, bireylerin kendilerine mi yoksa bir toplumsal gruba mı, yöneldikleri sorusunun cevabını vermeye çalışmaktadır⁴⁰⁴.

Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Her bireyin kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranması beklenir. Ortaklaşa

³⁹⁹ Philip R. Cateora and John L. Graham'dan aktaran Didem, ÖDÜL, **a.g.t.**, s 89

⁴⁰⁰ Perihan ÜGEÖZ, **Kültürlerarası İletişim**, Üstün Eserler, İstanbul, 2003, s. 31

⁴⁰¹ Hofstede'den aktaran Gamze MACİT, İletişim Tazları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, 2010, s.32

⁴⁰² Salih YEŞİL, Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri, Kocaeli Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı:13, Yıl: 2007/1, s. 239

⁴⁰³ Geert HOFSTEDE, Cultural Dimentions, <http://www.geert-hofstede.com/>, E.T: 05.05.2011

⁴⁰⁴ Seda UĞUR ÇILKARA, Örgütsel Açından Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Muğla, Ocak, 2009, s.52

davranışta ise, toplum üyeleri arasındaki bağlar güçlüdür. Toplumun ve üyesi olunan her grubun çıkarları öncelikle dikkate alınır. Bireycilik boyutu yüksek olan ülkeler Amerika, Avustralya, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda; ortaklaşa davranış boyutu yüksek olan ülkeler Guatemala, Ekvador, Panama, Venezualla, Kolombiya, Endonezya'dır⁴⁰⁵.

İşyerindeki kültürel kalıplar o işyerinin bulunduğu toplumun kültüründen tamamen bağımsız değildir. Proje yöneticileri de hem çalıştıkları kurumun hem de yetiştikleri toplumun kültürel kalıplarını taşırlar. Sözgelimi, proje yönetim teknikleri ve eğitim paketleri çoğunlukla bireyselliğin yüksek olduğu Batı toplumları (en fazla ABD) için geliştirilirler ki bunlar kolektivist (toplumcu) toplumlarda pek işe yaramaz. Örneğin, bir proje yöneticisi için performansı değerlendirmesi ve kötü haberi verme tarzı önemli becerileridir. Fakat toplumcu kültürlerin çalışanlarının da bulunduğu çok uluslu projelerde, proje yöneticisi bilmelidir ki birinin performansını o kişiyle açık ve doğrudan bir biçimde tartışmak o kişinin büyüdüğü kültür normları ile çelişen bir şeydir o kişi için utanç verici olabilir. Kolektivist toplumlarda bu tür konular çok daha ince, nazik ve dolaylı bir dille anlatılır ya da söz konusu çalışan kişinin saygı duyduğu biri aracılığıyla kullanılması ile halledilir⁴⁰⁶.

Güç Mesafesi (Power Distance Index - PDI)

Güç mesafesi bir organizasyonda ya da kurumda daha görece daha güçsüz bireylerin gücün eşit olmayan dağıtımını karşısındaki razı olma derecesini ölçen bir indekstir. Bu kavram aslında eşitsizliği ölçer ve bir toplumdaki eşitsizliğin aslında eşitsizliği oluşturan liderler kadar takipçileri tarafından da yaratılışı (onaylandığı ölçüde) savını öne sürer. Güç ve eşitsizlik kavramları hem toplumlar hem de bireyler için temel değerlerden ikisidir ve çok kültürlü ortamlarda çalışan kişiler tüm toplumların eşit olduğunu ama 'bazılarının daha eşit' olduğunu fark etmek durumdadırlar⁴⁰⁷.

⁴⁰⁵ Sinem YEYGEL ÇAKIR, Ayşen TEMEL EĞİNLİ, a.g.m., s.182

⁴⁰⁶ F. T. ANBARİ ve. V. KHILKANOVA, M.V. ROMANOVA, S.A. UMPLEBY, Cross Cultural Differences And Their Implications For Managing International Projects, **Journal of International Bussines and Economics**, Vol.: 2, No:1, Year: 2004, ss. 267-274 s. 3.

⁴⁰⁷ Geert HOFSTEDE, Cultural Dimentions, <http://www.geert-hofstede.com/>, E.T: 05.05.2011

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda hiyerarşik bir yapı söz konusuyken ve güç bir miras gibi aktarılabilmekteyken güç mesafesi düşük olan toplumlarda eşitliğe önem verilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireylerin sahip olduğu güç yasal olmaktan çok baskıcı ve zorlayıcıdır; bu yüzden bu toplumlarda güce sahip olan kişiler ayrıcalıklı olarak tanımlanmaktadır⁴⁰⁸. Araştırmalara göre, Türk toplumunda görülen yüksek güç mesafesi, merkezileşmeyi destekleyip, katılımcılığı azaltmaktadır. Bu durum astların üstlerine karşı itaatkar olmalarına, güçlü ve nüfuzlu kişilerden çekinen, kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesinden rahatsızlık hissetmeyen kişilik sergilemelerine sebep olmaktadır⁴⁰⁹.

Belirsizlikten Kaçınma İndeksi (Uncertainty Avoidance Index-UAI)

Belirsizlikten kaçınma indeksi toplumun belirsizlik ve şüpheli durumlar karşısında gösterdiği toleransı ölçen bir indekstir. Başka bir deyişle bu boyut, kültürün üyelerini belirsizlik durumu karşısında rahat hissedip hissetmemek konusunda ne şekilde programladığı ile ilgilidir. Belirsizlik durumları, yeni oluşmuş, bilinmeyen, sürprizlerle dolu (Türkçe’de daha çok olumsuz anlamda) her zamankinden farklı durumlara gönderme yapmaktadır. Belirsizlikten kaçınan toplumlar sert kanun ve kurallarla, güvenlik tedbirleri ile bu durumu minimize etmeye çalışırlar. Bu toplumlar, aynı zamanda daha duygusaldırlar ve içsel enerji ile motive olurlar. Ölçeğin karşı tarafındaki kültür tipi ise, farklı düşüncelere daha toleranslı olmakta, felsefî ve dini düşünce düzeyleri açısından göreceli olabilmekte, birçok farklı eğilimin bir arada bulunmasına izin vermektedirler⁴¹⁰. Sonuç olarak, belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun bilginin yeterli veya açık olmadığı karmaşanın ve değişimlerin belirsiz olarak geliştiği ortamlarda duyduğu tedirginliğin düzeyini ifade etmektedir. Bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, hayatlarını kendileri açısından daha yaşanılabilir hale getirmek için iş güvencesi, yazılı kurallar, kesin doğrulara yönelmeleri söz konusu olacaktır⁴¹¹.

⁴⁰⁸ Cateora; Graham’dan aktaran Gökçe DEMİRTAŞ, **a.g.t.**, s. 30

⁴⁰⁹ Duran’dan aktaran Seda UĞUR ÇİLKARA, **a.g.t.**, s.52

⁴¹⁰ Geert HOFSTEDE, Cultural Dimentions, <http://www.geert-hofstede.com/>, E.T: 25.05.2011

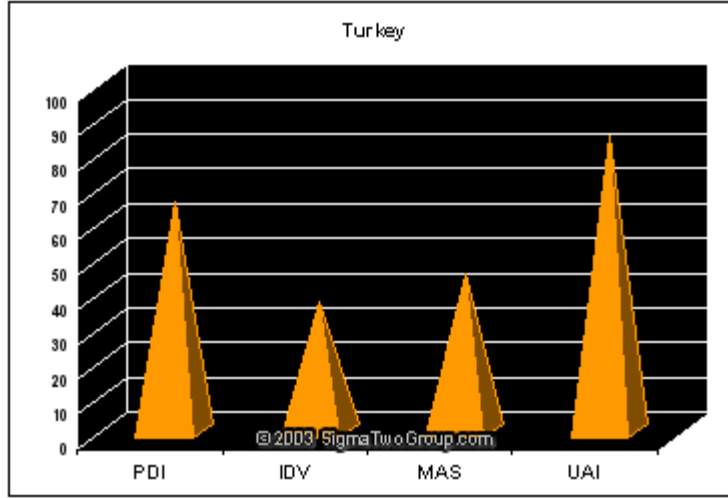
⁴¹¹ Ahmet Sait ÖZKUL, **Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler: SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007

Erillik (Masculinity- MAS)

Bu indeks toplumlar için bir başka belirleyici özellik olan erillik ile dişillik arasında rollerin nasıl dağıldığı ile ilişkilidir. IBM çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre, kadınların toplum içindeki değer yargıları erkeklere göre daha az farklılık göstermektedir. Ayrıca erkeklerin değerleri alçakgönüllü, ılımlı, yardımsever, şefkatli olan kadın değerlerinden oldukça farklı olarak çok daha iddialı ve rekabetçidir. İddialı ve rekabetçi değerler eril, alçakgönüllü ve şefkatli değerler de dişil değerler olarak kategorize edilmiştir. Dişil ülke kültürlerindeki kadınlar ve erkekler benzer dişil özellikler gösterirken, eril ülke kültürlerindeki kadınlar da rekabetçi ve iddialı özellikler göstermektedir. Ancak bunlar erkekler kadar değildir. Bu ülkelerde erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıklar daha fazladır⁴¹². Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim yükselme tutkusu gibi konular önemsenirken, dişil toplumlarda arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek gibi değerler önemsenmektedir⁴¹³. Aşağıda Hofstede'nin kültürel boyutları esas alınarak yapılan bir grafik çalışmaları yer almaktadır. Türkiye ile İskandinav ülkelerinin grafiklerine bakıldığında indeksler açısından oldukça farklı skorlar olduğu göze çarpmaktadır. Kısaltmaların açıklaması şu şekildedir: **Bireyselcilik:** IDV, **Güç Mesafesi:** PDI, **Belirsizlikten Kaçınma -UAI)** **Erillik:** MAS)

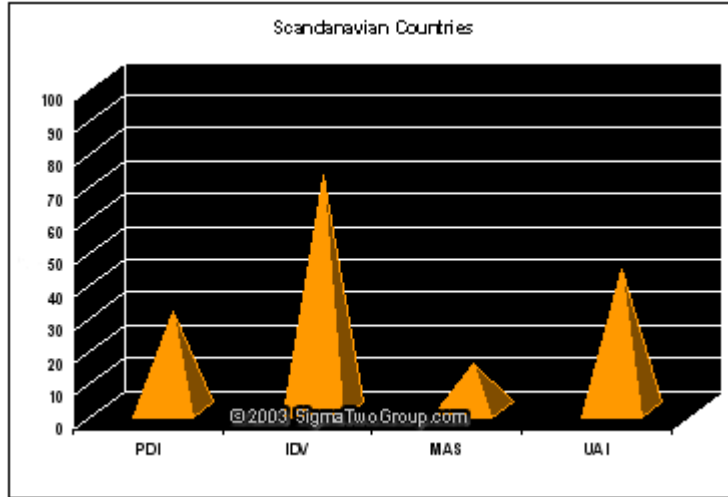
⁴¹² Geert HOFSTEDE, Cultural Dimentions, <http://www.geert-hofstede.com/>, E.T: 25.05.2011

⁴¹³ Salih YEŞİL, **a.g.m.**, s.239



Şekil 3. Hofstede'nin Kültürel Boyutları (Türkiye)

Kaynak: Geert HOFSTEDE, Cultural Dimentions, <http://www.geert-hofstede.com/>, E.T: 25.05.2011



Şekil 4. Hofstede'nin Kültürel Boyutları (İskandinav Ülkeleri)

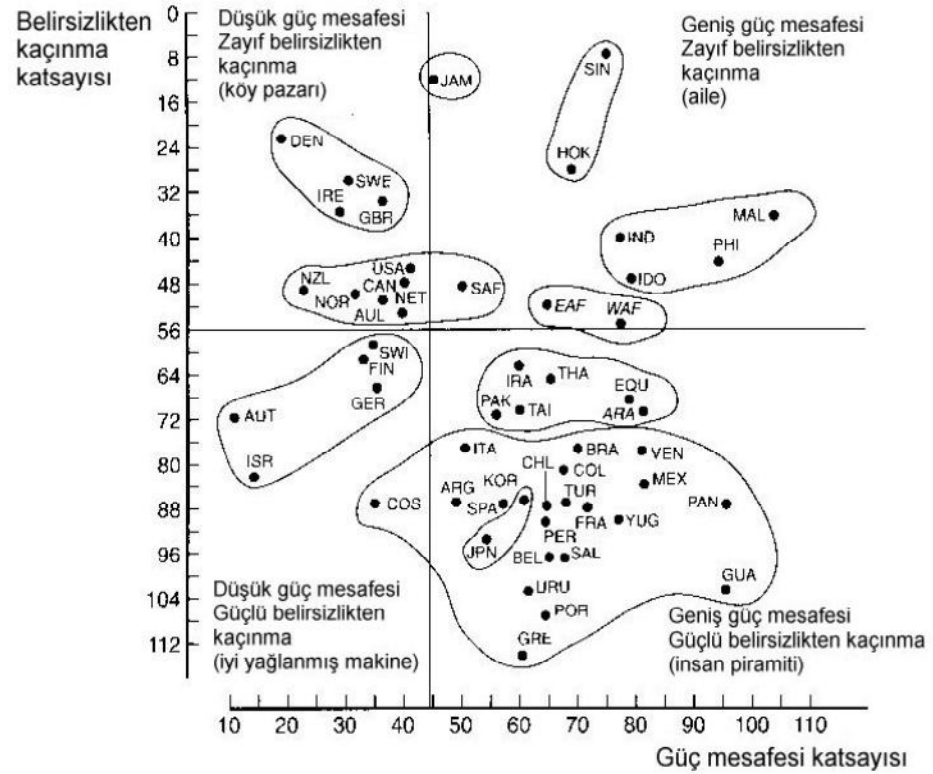
Kaynak: Geert HOFSTEDE, Cultural Dimentions, <http://www.geert-hofstede.com/>, E.T: 25.05.2011

Yukarıdaki grafikte iki kültür arasındaki farklı boyutlar rahatlıkla gözlemlenebilir. Türkiye ile ilgili ilginç bir nokta, İskandinav ülkelerinden fazla olsa da erillik özelliğinin orta düzeyde olmasıdır. Türkiye’de erillik özelliğinin daha fazla olması beklenir. Bu konu üzerinde araştırma yapan Sargut, üniversite öğrencileri üzerinde araştırma yaparak bu hipotezi test etmek istemiştir. Elde edilen sonuçlar Hofstede’yi destekler niteliktedir. 10 erkeksi 10 da kadınsı özelliklerin yer aldığı soru kağıtlarında erkeklerin yüksek puan yanıt verdikleri ilk on kavram arasında yalnızca 3

tanesi erkeksi kavramlar olarak saptanmıştır⁴¹⁴. Bunun yanında araştırma örnekleminin üniversite öğrencilerinden oluştuğunu göz önüne almak gerekmektedir. Araştırmanın topluma ya da eğitim düzeyi daha düşük gruplara yapılması durumunda ne tür sonuçlar çıkacağı incelenmelidir.

Hofstede'nin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma boyutlarını kullanarak oluşturduğu bir başka grafik aşağıda yer almaktadır.

⁴¹⁴ A.Selami SARGUT, Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim, 2.Baskı, İmge Kitabevi,Ankara, 2001,s. 178.



Anahtar

ARA Arab-speaking countries (Egypt, Lebanon, Lybia, Kuwait, Iraq, Saudi Arabia, United Arab Emirates)	FRA France	PAK Pakistan
ARG Argentina	GBR Great Britain	PAN Panama
AUL Australia	GER West Germany (formerly)	PER Peru
AUT Austria	GRE Greece	PHI Philippines
BEL Belgium	GUA Guatemala	POR Portugal
BRA Brazil	HOK Hong Kong	SAF South Africa
CAN Canada	IDO Indonesia	SAL Salvador
CHL Chile	IND India	SIN Singapore
COL Columbia	IRA Iran	SPA Spain
COS Costa Rica	IRE Ireland (Republic of)	SWE Sweden
DEN Denmark	ISR Israel	TAI Taiwan
EAF East Africa (Kenya, Ethiopia, Tanzania, Zambia)	ITA Italy	THA Thailand
EQA Equador	JAM Jamaica	TUR Turkey
FIN Finland	JPN Japan	URU Uruguay
	KOR South Korea	USA United States
	MAL Malaysia	VEN Venezuela
	MEX Mexico	WAF West Africa (Nigeria, Ghana, Sierra Leone)
	NET Netherlands	YUG Yugoslavia (formerly)
	NOR Norway	
	NZL New Zealand	

Şekil 5: Belirsizlikten Kaçınma Ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Kaynak: Richard HODGETTS, Donald KURATKO, *International Management*, 3. Baskı, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., Florida, 1991, s.230

Aşağıdaki şekilde, Batı merkezli bir toplum ile Batı merkezli olmayan bir toplum arasındaki farkların hem Trompenaars hem de Hofstede'nin bazı kültürel boyutları açısından değerlendirilmesi görülmektedir.

Kültürel Karakteristik	Batı Merkezli (Örnek: Yeni Zelanda)	Batı Merkezli Olmayan (Örnek: Endonezya)
**Evrenselcilik/Bağlılık	Yüksek Evrenselcilik	Yüksek Bağlılık (Bağlı olunan kişiye, gruba, ulusa vb)
*Güç Mesafesi	Düşük	Yüksek
*Kolektivizm/Bireycilik	Yüksek Bireycilik	Düşük Bireycilik
**Nesnellik/Duygusal Meyilli Olma	Yüksek nesnellik	Yüksek Duygusal Meyillilik
** Trompenaars, * Hofstede		

Tablo 6: Yeni Zelanda Çalışanları ile Endonezyalı Çalışanlar Arasında Potansiyel Çatışma Alanları

Kaynak: Wayan BAWA, Lesley Elaine WILLIAMS, Cross Cultural Business Communication: Problems for the Unwary, **Department of Economics and Marketing Discussion Paper** No.38, 1997, s. 6.

4.4.KÜLTÜREL FARKLILIKLAR BAĞLAMINDA ÇOK KÜLTÜRLÜLÜĞÜN BİREYLER VE İŞLETMELER ÜZERİNE ETKİLERİ

4.4.1. Çok Kültürlülük Kavramı

Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren enformasyon teknolojilerinin ilerlemesi, uluslararası ticaretin gelişimi ve özellikle nüfus hareketlerinin artması ile birlikte kültürler arası temas daha da artmış ve dünya çok kültürlü hale bir yer haline gelmiştir⁴¹⁵. Çok kültürlülük; bir grup, takım ya da topluluğu oluşturan bireylerin birden fazla etnik kökene, dile, dine, tarihsel geçmişe ve kültürel sahip olması olarak açıklanabilir⁴¹⁶. Çok kültürlülük, 1960'lı yıllarda, İngilizce konuşulan ülkelerde, Avrupalı olmayan göçmenlerin kültürel ihtiyaçları bağlamında ortaya çıkan bir kavramdır. Çok kültürlülükte, bir toplum içerisinde bir kültürler çeşitliliğinden söz edilmektedir. Kültürel çeşitliliğe odaklanan, liberal çok kültürlülük, etnik çeşitliliği övmekte ve hoşgörüyü öğretmektedir⁴¹⁷. “Çok kültürlülük kavramı bütün kültürler için

⁴¹⁵ Ayda UZUNÇARŞILI SOYDAŞ, **Kültürlerarası İletişim: Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim**, Parşömen Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s. 144

⁴¹⁶ Figen DALYAN, **Uluslar arası İşletmelerde Örgüt Kültürü**, Editör: İnan ÖZALP, **Uluslar arası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 832, 3.Baskı, Eskişehir, Ekim, 2008, s. 100

⁴¹⁷ Zekiye TAMER GENCER, **Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divrigi Örneği**, **E-Gifder**, Sayı:1, Yıl: 2011, s. 192

nitelik bakımından eşittir; bu kavram sadece hoşgörü ile karşılanmamalı ve teşvik edilmelidir...⁴¹⁸”. Eğer bir işletme farklı kültürel alt yapılardan gelen işgörenlerden oluşuyorsa bu örgüt yapısı çok kültürlü bir oluşum olarak kabul edilmektedir⁴¹⁹. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki bir toplumda ya da işletmede çok kültürlülük aslında ‘azınlıklar’ kadar, ‘çoğunlukları’ ilgilendiren bir konudur⁴²⁰. Salas ve Mirvis’e göre; bir örgüt farklı kültürel gruplardan oluşuyorsa çoğulcudur. Onun çok kültürlü olabilmesi için farklılıkların değere dönüşebileceği bir yönetim anlayışı sergilemesi gerekmektedir⁴²¹. Örgütlerde çok kültürlülüğü nitelendiren bazı unsurlar Cox tarafından şu şekilde sınıflandırılmıştır⁴²²:

* *Çoğulculuk*: Çoğulculuk ilkesi, bir örgütün baskın kültürü ile o örgütte çalışan azınlıkların sahip olduğu kültür arasındaki farklılıkları çözmeye yöneliktir bir reflekstir. Azınlık kültürünün üyeleri, örgütün baskın kültüründen olduğu kadar kendi alternatif kültürlerinden kaynaklanan çeşitli türdeki davranışlar sergileyebilirler. Bu türdeki örgütlerde, dil eğitimi, yeni katılanlara uyum programlarının uygulanması, çalışma programlarının esnekliği ve hoşgörü bir örgüt iklimi yaratılması gibi önlemler, iki yönlü sosyalizasyon süreci sağlayacak ve çalışanlar arasındaki kültürel farklılıkların olumsuz etkilerini azaltacaktır.

* *Yapısal Bütünleşme*: Yapısal bütünleşmede amaç, örgüt üyelerine eşit fırsatlar verilmesi ve kişinin kültürel kimliğine göre statü sahip olmasının engellenmesidir. Bunun sağlanmasında kullanılan araçlar, eğitim programları, kariyer geliştirme programları, yönetici performansını geliştirici değişimler yaratmak, ödül sistemleri, insan kaynakları politikası gibi birçok programdan oluşur.

* *Biçimsel Olmayan Bütünleşme*: İşle ilgili görüşmelerin bazıları normal iş saatleri dışında ve farklı sosyal faaliyetlerle, hatta farklı kurumlarda yapabilir. Bu tür biçimsel olmayan bütünleşmede, örgüt liderleri, azınlık kültürüne sahip üyelerin öğlen ve akşam yemeklerine, sportif faaliyetlere ve sosyal kulüp faaliyetlerine ne kadar

⁴¹⁸ Suzanne FIELDS, “The Menace of Multiculturalism; Amnesia Renders the West Unable to Defend Itself” **The Washington Times Gazetesi**, News World Communications, 15 Eylül 2005, s.A21.

⁴¹⁹ Nuray HELVACIOGLU, Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Afyonkarahisar, 2007, s.84

⁴²⁰ Zekiye TAMER GENCER, **a.g.m.**, s.192

⁴²¹ Cox’tan aktaran Nuray HELVACIOGLU, **a.g.t.**, s.84

⁴²² Cox’tan aktaran Belgin AYDINTAN, **a.g.m.**, ss. 157-158

sıklıkta zaman ayırdıklarına dikkat etmektedirler. Bu unsur, örgütte biçimsel olmayan ilişkilerin ve aynı zamanda ilişkilerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. İşletme, sosyal olaylara destek vererek ve bu ilişkileri geliştiren programlar oluşturarak amacını gerçekleştirebilir.

* *Önyargı ve Ayrımcılığın Kaldırılması:* Önyargı, kişinin kendi kültürel kimlik grubu dışındakilere karşı olumsuz bir tavır geliştirilmesidir. Ayrımcılık da aynı nedenden dolayı kişiye karşı gösterilen olumsuz davranışı içerir ve hem kişisel hem de kurumsal düzeyde olabilir. Önyargı ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak gerekir. Bunun için taraflara eşit fırsatlar sağlanabilir, ayrımcılığı azaltmak için eğitimler verilebilir ve görev takımları oluşturulabilir.

* *Kültürel Kimliği Dayalı Örgütsel Kimlik:* Bu kavram, kişinin kendisini, çalıştığı örgütün bir üyesi olarak tanımlamasını ifade etmektedir. Örgütsel küçülme ve kademe azaltma gibi yapısal değişimler bu kimliği azaltmaktadır. Bu konuda kullanılan araçlar, yukarıda sıralanan tüm araçları kapsar ve şu şekilde sıralanabilir: Çalışanlara eşit fırsatlar sağlanabilir, ayrımcılığı azaltmak için eğitimler verilebilir, görev takımları oluşturulabilir, üst ve astlar arasındaki işbirliği ve yardımlaşma ruhu geliştirilebilir, işletme tarafından sosyal olaylara destek verilebilir, kişinin kültürel kimliğine göre statüye sahip olması engellenebilir, kariyer geliştirme programları düzenlenebilir, yönetici performansını geliştirici değişimler yaratılabilir, ödül sistemleri, insan kaynakları politikası oluşturulması, örgütlerde, dil eğitimi, yeni katılanlara oryantasyon programlarının esnekliği ve yüksek toleranslı bir iklim yaratılması gibi önlemler alınabilir.

* *Grup İçi Çatışmaların Yönetilmesi:* Bir örgütte kişiler arası farklılıklardan doğan çatışmalar kaçınılmazdır ve sosyal etkileşimin normal bir sonucudur. Ancak çatışma yıkıcı olmaya başladığında ve iyi yönetilemediğinde, durum, fikirler arası farklılığı aşır güç kazanma çabasına dönüşmeye başlar. Bu nedenle grup kimliğine dayalı olarak ortaya çıkan kişiler arası çatışmanın ve baskın grup üyelerinin, azınlık gruba karşı olumsuz tepkilerinin azaltılması gerekir. Çatışmanın çözüm teknikleri ve eğitimi bu sorunların çözümü için kullanılabilecek bir araçtır.

4.4.2. Kültürel Farklılıkların Bağlamında Çok Kültürlülüğün Bireyler Üzerindeki Etkileri

4.4.2.1. Kültürleşme Süreci

Kültürleşme kavramı kültürel antropoloji disiplininin gelen bir terimdir. Kültürleşme (acculturation); farklı kültürlerle sahip bireylerden oluşan grupların, birinci elden bağlantıya geçmeleri sonucunda orijinal kültürlerinin birinde ya da her ikisinde oluşan değişiklikleri kapsayan bir kavramdır⁴²³. Aslında bu kavram antropoloji yanında sosyoloji ve sosyal psikolojiye de konuları kapsamına girdiği için çok yönlüdür⁴²⁴. Unutulmamalıdır ki kültürleşme, kültürel değişimin sadece bir boyutudur ve bu nedenle asimilasyondan ayrı tutulmalıdır. İkinci önemli özellik ise kültürleşmenin çift taraflı olmasıdır. Bu süreç sadece baskın olmayan grupların yanı sıra her iki grupta da değişiklikleri beraberinde getirebilir. Başka bir deyişle bu aynı zamanda bir reaksiyondur ve her iki gruba ait bireylerin davranışlarında değişikliklere neden olabilmektedir⁴²⁵. Brown kültürleşmeyi yeni bir kültüre dört aşamalı uyum sağlama süreci olarak tanımlar. Birinci aşamada, (*Balayı :Mutluluktan Uçma*) kişi yeni bir çevrede olma hissiyle heyecan ve mutluluk duyar, ikinci aşama kültür şokundan oluşur, üçüncü aşama kültür stresidir. Son aşama ise Kültürleşme (Biculturalism) aşamasıdır. Süreçler daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir⁴²⁶:

Kültür Şoku: Kültürel şokta kişi, kendi kimliği ve güvenliğini tehlikeye sokan ve gitgide artan kültürel farklılıkları hissetmekte, destek almak için aynı kültürden gelen arkadaşlarına yaklaşmakta, yabancı kültür hakkındaki yakınmalarını onlara iletmektedir⁴²⁷. Bireylerin doğdukları ülkeden başka bir ülkeye yerleşmeleri üzerine, bireylerde oluşan duygusal ve fiziksel rahatsızlık durumları da bu kapsamda değerlendirilebilir. Uyum sorunu, içine girilen kültürün bireyin kendi kültürüne

⁴²³ Birol GÜLNAR, Şükrü BALCI, Televizyon İzleme Motivasyonları ve Kültürleşme: Yabancı Uruklu Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 28, Yıl: 2010, s. 451

⁴²⁴ A. Irving HELLOWEL, Çev. Seval GÜREL, OJIBWA Kişiliği ve kültürleşmesi, __, s.180, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/421/432/9125> E.T. 07.07. 2011

⁴²⁵ Birol GÜLNAR, Şükrü BALCI, **a.g.m.**, s. 451

⁴²⁶ Brown'dan aktaran Pınar AYTEKİN ÖZKAN, **a.g.t.**, s.27

⁴²⁷ Brown'dan aktaran Pınar AYTEKİN ÖZKAN, **a.g.t.**, s.27

benzeme oranı ile ters orantılıdır⁴²⁸.Yurtdışına uzun vadede çalışmak için giden bireylerin çoğu kültür şoku yaşamaktadır. Ters kültür şokundan ise uzun süre yurtdışında yaşadktan sonra kişinin kendi ülkesine ve kültürüne dönmesinde yaşanan fiziksel ve psikolojik sıkıntılar kastedilmektedir⁴²⁹.

Kültür Stresi: Kademeli bir iyileşme dönemini anlatan bir terimdir. Kültürleşme sorunlarının bir kısmı çözülmüş, bir kısmı devam etmektedir. Fakat kişi kendisini çevreleyen kültürel farklılıkları kabul etmeye, diğer kültürden gelen insanları anlamaya çalıştıkça, yavaş ama emin adımlarla ilerler⁴³⁰

Asimilasyon-Entegrasyon: Bu dönemde kişi o kültüre ya benzeşme (asimilasyon) göstererek ya da uyum göstererek neredeyse tam olarak iyileşir. Yeni kültürü kabul etmiştir ve o kültürde oluşmuş yeni kişiliğine güven duymaktadır⁴³¹. Kültürel Entegrasyon değişik kültürlerin, temel özelliklerini kaybetmeden, uyumlu bir bütün oluşturmalarıdır. Kültürel entegrasyon özellikle XX. yüzyılda büyük bir öneme sahip olan ve birçok ülkede güncelliğini koruyan bir konudur. XX. yüzyılda ulaşım ve haberleşme açısından araçların gelişmesiyle uluslararası ilişkiler gittikçe yoğunlaşmış ve kültürel etkileşim hızlanmıştır. Bu etkileşimin sonucu olarak milli kültür yapısına yabancı unsurların girmesi kaçınılmaz olmuştur. Bir kültür, yabancı bir kültür unsurunun etkisinde kalınca, ya bir uzlaşma veya bir çatışma meydana gelir. Yabancı unsur mevcut yapıya uyarsa bir bütünleşme meydana gelir ve herhangi bir sorun ortaya çıkmaz. Fakat yabancı unsur mevcut yapıya uymaz ise bir çatışma veya uyumsuzluk meydana gelir. Bu durumda ya çatışan unsurlarda bazı değişiklikler yapılarak entegrasyon sağlanır veya bu unsurlardan birisi reddedilir⁴³².

Asimilasyon, bir topluma dışarıdan gelen göçmenin ya da tali grubun, egemen olan toplumla ayırt edilemez biçimde bütünleşme (entegrasyon) sürecini anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Buna göre **Kültürel Asimilasyon**, bir kültürel sistemin başka

⁴²⁸ Cengiz SAHİN, Yurt Dışı Göçün Bireyin Psikolojik Sağlığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Kuramsal Bir İnceleme, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, Yıl: 2001, s. 63

⁴²⁹ Ayda UZUNÇARŞILI SOYDAŞ, **a.g.e.**, s. 140-141

⁴³⁰ Brown'dan aktaran Pınar AYTEKİN ÖZKAN, **a.g.t.**, s.27

⁴³¹ Brown'dan aktaran Pınar AYTEKİN ÖZKAN, **a.g.t.**, s.27

⁴³² Ziya YURTTAŞ, Tecer ATSAN, Kırsal Sosyoloji, **Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi**, Yayın No: 205, Erzurum, 2007, s. 24

bir kültürel sistemi zamanla kendine benzetmesi ve bu sistemi kendi kültürel sisteminin egemenliği altına almasıdır⁴³³.

Gordon'a göre asimilasyon çok boyutlu bir süreçtir; yapısal asimilasyon ile kültürel (davranışçı) asimilasyon değişik süreçlere sahip birer boyut olarak birbirinden ayrılır. Kültürel asimilasyon bir kültürün diğer bir kültürden etkilenmesi ile başlar ki bu süreç dil, din ve diğer kültürel karakteristiklere adaptasyonu içerir. Daha sonra yapısal bütünleşme meydana gelir. Temel ilişkilerde birbirini etkileme, ayrımcılık ve önyargının yok olması süreci yaşanır ve sonuç olarak asimilasyon gerçekleşir⁴³⁴. Yukarıda belirtildiği üzere asimilasyon süreci adaptasyonu da içerir.

Kültürlerarası Adaptasyon kavramı da, başka bir kültürdeki yaşama uyum sağlama veya başka bir kültürün üyeleriyle ilişki kurma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu yetenek, pek çok kariyer alanında oldukça önemlidir. Kültürlerarası adaptasyon yeteneği modern ve değişim odaklı organizasyonlarda özellikle de uluslararası ortamlarda çalışmak durumunda kalan kişilerin gereksinim duyduğu belirli tepkisel (reaktif) davranışlarla tanımlanabilir. Bir insan yabancı bir kültürde işe başladığında ya da başka bir kültürde çalışmak üzere görevlendirildiğinde tüm varlığı bundan etkilenmektedir. Bu nedenle kültürlerarası adaptasyon süreci, bir insanın aslen sosyalleştiği kültürden farklı olan bir ortamda görevini etkili şekilde yapmaya yetkin hale geldiği karmaşık bir süreçtir⁴³⁵.

4.4.3 Kültürel Farklılıklar Bağlamında Çok Kültürlülüğün İşletmeler Üzerindeki Etkileri

4.4.3.1. Potansiyel Sorunlar⁴³⁶:

1. Farklılıklar, bağlılık eksikliğine neden olabilir, bu da birimlerde olaylar arasında ilişki kuramama ve etkinliği ve verimliliği tüm işletmeye yayacak bir iş

⁴³³ Meyrem TUNA, İlköğretim Çağındaki Çocukların Sosyalleşmesinde Popüler Kültürün Rolü (Isparta Örneği), **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, 2008, s.13

⁴³⁴ Seçil ERDOĞAN, İngiltere’de Yasayan Türk Sığınmacılar, Sığınma Arayanlar İltica Etme Nedenleri ve Karşılaştıkları Güçlükler, _____, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/serdogan.pdf>, E.T.: 07.07.2011

⁴³⁵ Ayşegül KARAEMİNOĞULLARI, Altan DOĞAN, Serdar BOZKURT, Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri (Cross Cultural Adaptability Inventory-Ccai) Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, Yıl: 2009, s. 333

⁴³⁶ Figen DALYAN, **a.g.m.**, s. 102

ortamını yaratamama ile sonuçlanır. Bu potansiyel sorun aslında çalışanların davranışlarının kültürel temeline dayanmaktadır.

2. Diğer bir sorun algılamayla ilgilidir. Kültürel anlamda çeşitlilik gösteren takımlar bir araya geldiğinde, birbirleri hakkında peşin hükümler ve klişeleşmiş yargıları da beraberlerinde getirirler. Bu statülerde ilişkiler sorunlarla sonuçlanabilir, çünkü bazı takımlar başlangıçta diğerlerine göre daha yeterli görülebilirler ve statüler de bu temele göre belirlenebilir. Farklı takımlarla çalışmak, hatalı algılamalar doğrulanabilir, sorunun üstesinden gelinebilir, ancak bu sorun insanların algılamaları ile ilgili olduğu için çözümü zaman alır.

3. Kültürel farklılıklar gösteren takımlarda bir başka sorun çok sayıda nedenden kaynaklanabilecek doğru olmayan iletişimdir. Yanlış anlamaların bir nedeni, konuşmacının kullandığı kelimelerin, diğer takım üyeleri için açık olmamasıdır. İletişim eksikliğinin bir başka nedeni, yanlış yorumlanan durumlarla ilgilidir. Ayrıca farklılıklar, zamanın farklı kullanımı nedeniyle de iletişim sorunlarına neden olabilir.

4.4.3.2. Potansiyel Üstünlükler⁴³⁷:

Kültürel anlamda çeşitlilik gösteren takımların kullanımı çokuluslu işletmelerde bazı sorunlara neden olabildiği gibi, bazı üstünlükleri de beraberinde getirir. Özellikle kültürel çeşitlilik gösteren takımların yaratıcılığı artırdığı, doğru kararlar alınmasına sağladığı ve daha etkin ve verimli performans elde edildiği bugün bilinen bir gerçektir.

Kültür çeşitliliğin getirdiği en büyük üstünlük, fazla sayıda, çeşitli ve iyi fikirlerin geliştirilebildiği ortamlar yaratmasıdır. Çünkü takım üyeleri farklı kültürden gelmektedir, bu da fazla sayıda eşsiz çözümler ve öneriler anlamına gelmektedir. Kültürel çeşitlilik gösteren takımların ikinci üstünlüğü, takıma uyum ve görüş birliği sağlayan, takım üyelerinde baskı ve sosyal benzerliğe neden olan grup düşüncesini engelleyebilmesidir. Grup düşüncesinde grup üyeleri, düşüncelerinin, aldıkları kararların ve faaliyetlerinin doğru olduğuna inanır ve kendileriyle aynı fikirde olmayan üye ya bilgisiz ya da faaliyetlerini sabote etmeye çalışan bir kişi olarak algılanır. Çokkültürlü takımlar, bu sorundan kolaylıkla kaçınabilir, çünkü takım üyeleri benzer

⁴³⁷ Figen DALYAN,, **a.g.m.**, s.103

düşüncelere sahip değildir ve uyum gösterme konusunda bir baskı hissetmezler. Bu nedenle takım üyeleri birbirlerini sorgular, görüşlerini ortaya koyar ve diğer üyelerden farklılık gösteren öneriler getirir ve fikrini değiştirmeleri için ikna edilmeleri gereklidir. Dikkatli bir müzakere süreci ile canlılığın sürekliliği sağlanabilir. Tek bir fikrin olduğu homojen takımların aksine, kültürel çeşitlilik gösteren takımlarda genel bir görüş birliğine varmak daha yavaş olabilir, ancak alınan karar daha isabetli olacaktır.

4.5. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ SÜRECİNDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR

4.5.1. Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Belirli kültürel varsayımlar altındaki uygun olan yönetimsel davranışlar diğer kültürel varsayımlar altında işlemez hale gelebilirler⁴³⁸. Kültürel anlamlar bazı davranışlara normal ve doğru, diğerlerine ise tuhaf ve yanlış türünden yargılamalar yakıştırabilir. Selamlama biçimlerinden el-kol hareketlerine, dokunma ve alan kullanımına varıncaya kadar bir kültürde uygun ve doğru olarak kabul edilenler başka bir kültürde yanlış ve hatta saldırgan olarak algılanabilir⁴³⁹. Bu durum kültürel farklılıkların yönetiminin nedenli önemli olduğu göstermektedir.

Kültürel farklılıkların bir yandan fırsatlar oluştururken, diğer taraftan da tehditler oluşturduğu unutulmamalıdır. Kültürel farklılıkların bu iki yönü göz önüne alındığında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; tehditlerin minimize, fırsatların maksimize edilmeye çalışılmasıdır. Ancak, kültürel farklılıkların böyle bir sonucu doğurabilmesi onun planlı, programlı, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine bağlı olacaktır.

Küresel işletmelerde, kültürel farklılıkların nasıl yönetileceği konusunda herkes tarafından kabul edilen tek bir görüşün varlığından söz etmek mümkün değildir. Kültürel farklılıkların etkin bir şekilde nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda farklı yazarlar farklı yaklaşımları savunmaktadır. Kültürel farklılıkları işletmeler için bir güç, bir üstünlük olarak görenler olduğu gibi, bunun tersi şekilde düşünenler, hatta kültürel farklılığın çeşitli uygulamalarla ortadan kaldırılması gerektiğini düşünenler de

⁴³⁸ R. DOKTOR, R.L. TUNG, S. Von FRASER, M.A. GLİNOW, **a.g.m.**, s.363

⁴³⁹ Carol Kinsey GOMAN, **a.g.e.**, s. 179.

bulunmaktadır. Bu görüş farklılıkların esas nedeni ise, yazarların işgücü açısından kültürel farklılık kavramını ele alış biçimleridir.

Kültürel farklılıkların yönetimi üzerine ortaya atılan görüşleri⁴⁴⁰:

- 1) Kültürel farklılığın desteklenmesini savunan görüşler,
- 2) Kültürel farklılığın üstünlüklerinin ve sakıncalarının aynı ölçüde dikkate alınması gerektiğini savunan görüşler,
- 3) Kültürel farklılıkların baskın örgüt kültürü içinde eritilmesi gerektiğini savunan görüşler,
- 4) Kültürel farklılıkların yönetiminde evrensel kültürel değerlerin benimsenmesini savunan görüşler.

4.5.2. Kültürel Farklılıklar Yönetiminde Kullanılan Stratejiler

Kültürel farklılık gösteren takımların yönetiminde kullanılan yöntemlerin en yaygın olanları aşağıdaki gibi özetlenebilir⁴⁴¹:

- Takım üyeleri, görevlerin gerektirdiği yeteneklerine göre belirlenmelidir, etnik özelliklerine göre değil. Eğer görev rutin bir görev ise, homojen takım üyeler, tercih edilmeli, yaratıcılık gerektiren bir görev söz konusu ise, çok kültürlü üyeler, en iyi seçim olacaktır.
- Takım üyeleri, farklılıkları göz önünde alınarak belirlenmelidir. Amaç, kültürlerarası farklılıkları en iyi şekilde anlamak ve yüksek düzeyde performansı geliştirmektedir. Bunun için üyeleri, kendi farklılıklarının olduğu kadar diğer takım üyelerinin farklılıklarının da bilincinde olmalıdır. Aynı zamanda bu bilgi her üyenin takımın verimliliğinde nasıl katkı sağlayabileceğine de yardımcı olacaktır.
- Kültürel çeşitlilik gösteren takımlarda ortak bir amaçta ve görevde görüş birliğine varması, homojen gruplara göre daha zordur. Takım lideri, gruba amaçlarını belirlemeleri ve tanımlamalarında yardımcı olmalıdır. Bu amaç, görevlere müşterek bakış açısı taşıdığı ve takım üyelerinin işbirliğini gerektirdiğinde en iyi sonucu verir.

⁴⁴⁰ Ayça TASAR ÜNALP, **a.g.t.**, s. 68

⁴⁴¹ Figen DALYAN, **a.g.m.**, s.106

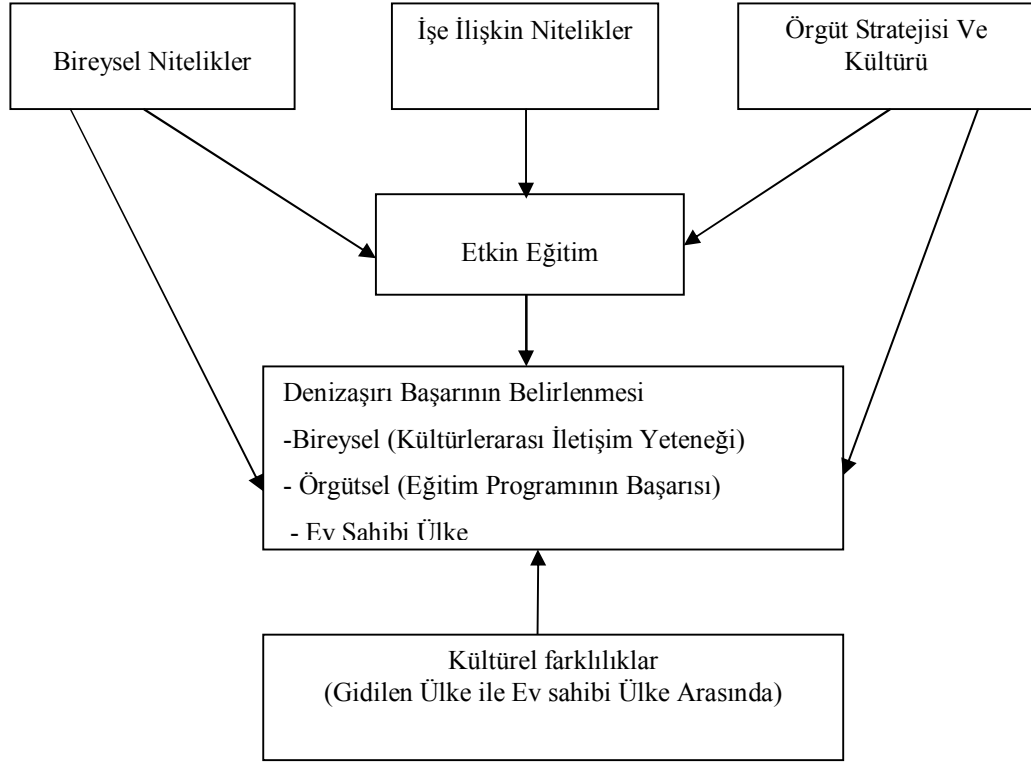
- Sürece katılabilmesi takım üyeleri eşit güce sahip olmalıdır. Kültürel üstünlük daima amaca zarar verir. Bu nedenle, yöneticiler kültürel çeşitlilik gösteren takımlarda gücü, etnik özelliklerine göre değil, görevlerin gerektirdiği yeteneklere dağıtmalıdır.
- Takım üyelerinin birbirleri hakkında karşılıklı görüşlere sahip olması önemlidir. Bu, yöneticilerin eşit yeteneklere sahip üyeleri seçmesi, başarıları önem vermesi, grubun iş yönelimli yeteneklerini iyi bilmesi ve etnik özelliklerin baskısını enez düzeyde tutmasıyla başarılabilir.
- Takım alınan kararların iyi ya da kötü olduğuna karar vermede genellikle zorluklar yaşaması nedeniyle yöneticiler takıma, süreç ve sonuçlarla ilgili pozitif geri bildirim vermelidir. Bu, pozitif geri bildirim, üyelerin kendilerini bir takım olarak görmelerine yardım eder, çeşitlilik özelliklerinden bir şeyler öğrenmeyi değerlerinden mutlu olmayı, takım üyelerinin bireysel katkılarını dikkate almayı ve birlikte alınan kararlara güvenmesine yardım eder.

4.5.2.1. Kültürlerarası Farklılıkların Eğitimi Stratejisi

Uluslar arası arenada rekabet eden işletmeler için kültürlerarası farklılıkların eğitimi de büyük bir önem kazanmaktadır.

Aşağıdaki şekilde görülen etkin eğitim modelinde üç önemli nitelik vardır. Bunlar, işgörenin dış ülkedeki başarısını sağlayan nitelikleri, işe ilişkin nitelikler ve bir de örgüt stratejisi ve kültürdür. Bireysel nitelikler; esneklik, uyum sağlayabilme, belirsizliğe karşı gösterilen hoşgörü, olumlu görüşe sahip olma, sempatik tavırlar sergileyebilme, kültürel hassasiyet, kültürlerarası iletişim yetenekler; teknik yetenek, gidilecek ülke ve oradaki işletmeler hakkında bilgi toplama, kişiler arası ve yönetsel faaliyetlerin karmaşıklığı gibi niteliklerdir. Örgüt seviyesindeki stratejik ve kültürel faktörler, etkin eğitim tasarımında belirleyici rol oynarlar. Ev sahibi ülke ile yabancı ülke arasındaki kültür farklılıklar, örgütün başarısında etkilidir. Eğitimi takiben,

denizaşırı başarıyı sağlayan üç faktör vardır. Bunlar, kültürlerarası iletişim yeteneği, örgütün başarısını yansıtan eğitim programları ve ev sahibi ülkedir⁴⁴².



Şekil 6: Kültürlerarası Eğitim Modeli

Kaynak: ZAKARIA, Norhayati, ‘The Effects of Cross-Cultural Training on The Acculturation Process of The Global Workforce’, **‘International Journal of Manpower’**, Vol: 21, No: 6, Yıl: 2000, s.499

Dış ülkelerde farklı kültürlerle çalışacak olan kişilerin eğitimi, aşağıda sıralanan ve vb. birçok yarar sağlayacaktır⁴⁴³:

- Bu eğitim uluslararası yöneticiyi yeni bir kültüre uyabilen, yadırganmayan ve yeni şartlara uyum sağlayabilen bir kişi haline getirecektir;
- Yeni bir kültür ortamına girildiğinde uğranabilecek kültür şoku ya da beklenmeyen olaylara karşı hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır;
- Yabancılarla etkileşimdeki belirsizlikleri azaltacaktır;
- Dışarıda çalışacak işgörenlerin stresini ve uyumsuzluk sorunlarını giderecektir;

⁴⁴² Zakaria’dan aktaran Belgin AYDINTAN, Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, Editörler: Oya Aytemiz SEYMEN ve Tamer BOLAT, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs, 2005, s. 176

⁴⁴³ Zakaria’dan aktaran Bilgen AYDINTAN, **a.g.m.**, s.177

-Genel olarak kültürlerarası eğitim, kişinin yabancı bir çevrede edindiği işteki başarı derecesini artıracaktır.

Yöneticilerin kültürlerarası eğitiminde onlara görev alacakları ülkede daha rahat yaşayabilmeleri ve çalışabilmeleri için gerekli olan bilgiler aktarılmaktadır. Bu bilgiler arasında, o ülkede hangi değerlerin önemsenmekte olduğu, sosyal ilişkiler, örf adetler, gelenekler, ülkenin gelişmişlik düzeyi, teknoloji politikaları gibi sosyal yaşama uyum sağlamayı kolaylaştıracak ipuçları yer almaktadır⁴⁴⁴. Buna ek olarak, işyerinde cinsiyet, yaş farklılıkları ve kültürel farklılıklardan kaynaklan atmosferin farkında olmak, önyargılarla baş edebilmek dikkate alınan unsurlar arasındadır. Jassavalla, Truglia ve Garvey, yöneticilerin duygusal zekalarını geliştirmeye yardım etmenin kültürlerarası eğitim konusunun önemli bir uğraş alanı olduğunu belirtmektedir. Buna göre, yöneticiler, bu eğitimler sonucunda aşağıda belirtilen bir dizi beceriyi üzerinde barındırır hale gelmelidir⁴⁴⁵:

Kişisel Farkındalık: Yönetici ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki farklılıklar hakkında bilgi sahibi olmalı, farklı kültürel değerlerin performans üzerindeki etkilerinin doğurabileceği sonuçların ve yeni kültürel değerlere uyum sağlarken karşılaşılabilecek zorlukların farkında olmalıdır.

Kişisel Esneklik: Yönetici, yeni bakış açılarına sahip olabilmeli, belirsizlikleri yönetebilmeli ve ana ülke değerlerini ev sahibi ülkede uygulama konusunda gerekli uyum çalışmalarını yapabilmek için gerekli esnekliğe sahip olabilmelidir.

Bireysel Güdüleme: Yönetici, gerginlikle savaşılabilmek ve sorunları çözmek için yeni yollar bulabilme becerisine sahip olmalıdır. Buna ek olarak iyimser bir bakış açısı sorunların çözümünde yardım edecektir.

Empati: Yönetici, dinleyebilme ve soru sorabilme, , değişime istekli olma, muhalif düşüncelere saygılı ve hoşgörülü olma ve farklılıklara karşı duyarlılık becerilerine sahip olmalıdır.

Sosyal Beceriler: Yönetici, kültürel farklılıkları ortak bir platformda buluşturabilme, sosyalleşmenin önünü açmak için yeni iletişim yöntemleri geliştirip

⁴⁴⁴ Richard MEAD, International Management Cross-Cultural Dimensions, Blackwell Publishers Ltd. Oxford, 2005,s. 400.

⁴⁴⁵ Avan JASSAVALLA, Ciara TRUGLIA, Jennifer GARVEY, Cross-Cultural Conflict and Expatriate Manager Adjustment: An Exploratory Study, **Management Decision**, Vol. 42, No.4. 2004, s. 845

uygulayabilme, yeni arkadaşlar edinebilme, uzlaşma ve uzlaştırma becerilerine sahip olmalıdır.

Yurtdışında görev alacak yöneticilerin görev atamaları genel olarak üç kategoride toplanabilir⁴⁴⁶:

Teknik Görevler: Bu tür atamalarda teknik uzmanlık esastır. Başka bir deyişle, kişinin pozisyonu ve yapacağı işin niteliği açısından önemli bir değişiklik söz konusu değildir. Kişi her zaman yaptığı şeyi başka bir coğrafyada ve farklı kültürel koşullarda yapacaktır. Uzmanlığın dolayısıyla evrenselliğin daha ön planda olduğu bu tür görev atamalarında, yeni kültürün temel özellikleri ile ilgili kısa bir oryantasyon eğitimi yeterli olacaktır.

İşlevsel Görevler: Bu tür görevler satış, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi işletmelerin temel fonksiyonlarına yönelik görevlerdir. Yönetici ya da çalışan bu tür görevleri başka bir ülkedeki şubede devam ettirmek ve gerektiğinde yeniden yapılandırmak amacını taşır. Bu durumda, o ülkenin kültürünü, çalışma prensiplerini, çalışanların profillerini, yaşam koşullarını iyi bilmek önem kazanır. Yerel dili bilmek anahtar rolü oynar.

Üst Düzey Stratejik Görevler: Genel müdürlük gibi üst düzey yönetim pozisyonlarına yönelik olan bu tür atamalar, misafir ülkede yeni bir pazara girmek, ana ülke yönetim sistemlerini o ülkede kurmak türünden stratejik görevleri yerine getirmeyi amaçlar. Bu nedenlerden dolayı, kültürlerarası eğitim programı kapsamlı ve uzun süreli olabilir.

⁴⁴⁶ Hugh SCULLION, Margaret LINEHAN, **International Human Resources Management**, Palgrave MacMillan, New Jersey, 2005, s. 80.

Eğitim süresi	Görev süresi	Eğitimin Zorluğu	Kültürlerarası Eğitim Yaklaşımları
1-2 Ay	1-3 Yıl	Yüksek	Kapsamlı Eğitim Yaklaşımı Duyarlılık Eğitimi Detaylı Dil Eğitimi Değerleme Merkezi Alan Deneyimi Kazandırma Simülasyonlar
1-4 Hafta	1-12 Ay	Orta	Yeterlilik Geliştirme Yaklaşımı Gerginlik Azaltma Eğitimi Orta Düzey Dil Eğitimi Kültürel Uyum Eğitimi Rol Oynama Eğitimi Örnek Olay Çalışmaları
1 Haftadan az	1 Ay ya da daha az	Düşük	Bilgi Verme Yaklaşımı Filmler/Kitaplar/Video Gösterimleri Temel Düzeyde Dil Eğitimi Alana Yönelik Brifingler Kültürel Brifingler

Tablo 7: Kültürlerarası Eğitim Programına İlişkin Süreler

Kaynak: Peter Dowling, Denice Welch, **International Human Resource Management**, Thomson Learning, London, 2005, s.122.

Brislin ve Yoshida yeni bir kültürel ortama uyum sağlayabilmek için üç farklı kültürlerarası eğitim amacı belirlemiştir⁴⁴⁷:

1/ Farkındalık: Kültür ve kültürel farklılıklar hakkında genel bilgi ve gidilecek ülkenin kültürüne özgü spesifik bilgi.

2/ Tutum ve Davranışlar: Kültürlerarası iletişimle ilişkili davranış ve tutumlar (diğerlerinin farklı kültür ortamlarında nasıl hissettiğine ilişkin bilgi: Hoşgörü, önyargı, ya da yakın ilişkiler kurabilmek için gerekli heves/istek), günlük iletişim sırasında deneyimlenen duygusal karşılaşmalar

3/ Diğer kültürlerden gelen insanlarla iletişimi kolaylaştıracak türden beceriler ya da yeni davranışlar şekilleri.

Brislin ve Yoshida yukarıdaki maddelerin, farkındalık, bilgi, duygusal meydan okumalar ve davranışsal beceriler olmak üzere 4 farklı fazda incelenmesi ve ilerlemesi gerektiğini belirtmiştir. Burada amaç, eninde sonunda eğitime tabi tutulan kişinin davranışsal becerilerini geliştirebilmesidir.

⁴⁴⁷R. W. BRİSLİN, & T. YOSHİDA, **Intercultural Communication Training: An introduction**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, s. 24

Soydaş, Brislin'in çalışmalarından yararlanarak kültürlerarası eğitim literatürünü aşağıdaki gibi toparlamıştır⁴⁴⁸:

1-Kişilerin Düşüncelerinin Değişmesi

-Gidilen ülkenin insanların tanınması

-Gidilen ülke ile ilgili olumsuz düşüncelerin minimize edilmesi

- Gidilen ülke kültürü ve küresel kültürler hakkında bilgi alınması

- Daha uzun süreli programlarda dünya görüşü ve kişinin kendi öz kültürü hakkında kapsamlı bilginin alınması

2- Kişilerin Duygusal Tepkilerinin Değişmesi

- Gidilen ülke insanları ile ilişkilerde sempatinin artırılması ve kaygının giderilmesi

- Gidilen ülkenin insanları ile iyi iş ilişkileri kurmak

3- Kişilerinin davranışlarının değişmesi

- Çok kültürlü takım çalışması becerilerinin arttırılması

- Farklı kültürdeki günlük yaşam stresleri karşısında iş performanslarının kaybedilmemesi

- Yerel insanlarla kolay iletişim sağlanması

- Farklı kültürden kişilerin hedeflerin hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verme becerisinin geliştirilmesi

4.5.2.2. Kültürel Sinerji Yaklaşımı

Kültürlerarası etkileşimlerde ve ortak çalışmalarda, kültürel çeşitlilikten en üst düzeyde yararlanmanın yollarından bir tanesi de sinerji yaklaşımıdır⁴⁴⁹. Bu yaklaşım, çok kültürlü bir organizasyonu oluşturan kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri fark ederek, bu farklılığın algılanmasının organizasyonların tasarlanmasında ve gelişmesinde itici bir güç olduğunu kabul eder⁴⁵⁰. Kültürel sinerjinin yaratılmasında, kurumlarda temsil yeteneği yüksek bir örgütsel kültürün oluşturulmasında asıl rol, entelektüel liderliğe aittir. Entelektüel lider, kendi isteklerini

⁴⁴⁸ Ayda Uzunçarşılı Soydaş, Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2001, s. 90-91.

⁴⁴⁹ Salih YEŞİL, **a.g.m.**, s.121

⁴⁵⁰ Rüya EHTİYAR, Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, **Akdeniz İ.L.B.F. Dergisi**, Sayı: 5, Yıl: 2003, s. 69

kanun veya diğer güçler aracılığıyla yaptıran kişi değil, kendi isteğini diğer insanların isteği haline getiren insandır. Entelektüel lidere düşen iş, sadece görevini yapmak değil, öğrenmek ve herkes için de bir öğrenme ortamının oluşması için katkıda bulunmaktır. Entelektüel liderlik; zekâ, temsil, sözlü ve yazılı iletişim yeteneği, muhakeme, başkalarının başarılarını etkileme ve ikna etme, mantıklı, kararlı ve tutarlı olma, analiz ve sentez ruhuna sahip olma, analitik düşünebilme gibi özellikler tarafından temsil edilir⁴⁵¹.

4.5.2.3. ‘Kültürel Zekâ’ Stratejisi

Farklı kültürlerle etkileşimin kaçınılmaz olduğu bir dünyada yaşamaktayız. Küresel bir dünyada başarılı olmanın bir yolu da kültürel zekânın elde edilmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması sayesinde olabilecektir⁴⁵².

Early ve Mosakowski kültürel zekayı geliştirmenin bir kaç aşamadan oluşan bir yöntem ile olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yöntemin birinci aşamasında kişilerin kültürel zeka bakımından hangi noktalarda geliştirilebileceklerini belirlemek amacıyla güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. İkinci aşamada kişinin zayıf noktalarını güçlendirmek amacıyla bir eğitim metodu seçilmektedir. Üçüncü aşamada, kişiye ya da gruba özel belirlenen eğitim işine bağlanır. Dördüncü aşamada, kişi zayıf noktalarını güçlendirmek için sahip olduğu kaynaklarını kendi etrafında organize etmelidir. Beşinci aşamada, kişi yaşamak ya da çalışmak zorunda olduğu kültürel çevreye girer. Bu aşamada, öğrendikleri şeyleri uygulamaya başlayacak ve öncelikle de kültürel zekâ bakımından güçlü olduğu noktaları ön plana çıkarırken, zayıf olduğu noktalar onu takip edecektir. Altıncı aşama bireyin geliştirdiği yeni becerileri değerlendirme aşamasıdır. Değerlendirmede arkadaşlarından kişisel olarak aldığı geribildirim ya da o kişinin gelişmelerini izlemek amacıyla kurulmuş grubun dinlenmesi yoluyla olabilmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bireyin ekstra eğitime ihtiyacı olup olmadığına karar verilmektedir⁴⁵³.

⁴⁵¹ Hasan TUTAR, __, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>, E.T. 12.06.2011

⁴⁵² Salih YEŞİL, **a.g.m.**, s. 125

⁴⁵³ Salih YEŞİL, **a.g.m.**, s.125

4.6. KÜLTÜREL FARLILIKLARIN YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İLETİŞİMİN ROLÜ VE HALKLA İLİŞKİLER

Dünyanın giderek daha çok kültürlü bir yer haline gelmesi, çok uluslu işletmelerinin sayısının artması, hem toplumda hem de örgütlerde daha nitelikli bir kültürlerarası iletişime gereksinim olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürlerarası iletişim kavramına gelmeden önce, genel iletişimden söz etmek yerinde olacaktır.

4.6.1. İletişim Kavramı ve Genel İletişim Modeli

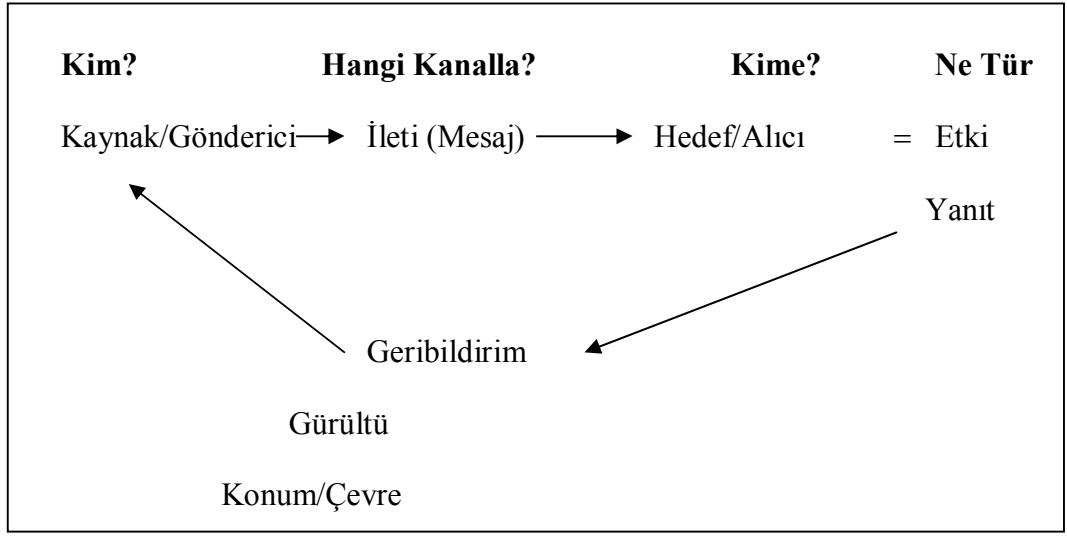


Şekil 7. İletişim Sürecinde Dört Öge

Kaynak: Konca Yumlu, **Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları**, ____, İzmir, 1994, s. 13

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı üzere, genel iletişim modelinde dört temel öğeden söz etmek mümkündür: Kaynak [(Gönderen, İletişimci (Communicator))], İleti (Mesaj; Message), Kanal (Channel) ve Alıcı [(Hedef, İzleyici (Audience))]. Bu dört temel öğenin her birinin iletişimin etkinliğinde farklı görevleri bulunmaktadır.

Shannon-Weaver, 1984; Laswell, 1949 ve Schramm, (1954)'ın çalışmalarından uyarlanan aşağıdaki şekilde ise iletişim modeline, geri bildirim ve gürültü gibi diğer başka öğelerin eklendiği görülebilir. Bunun yanında, iletişim sürecini iyi anlayabilmek için süreç, 1/ Kim? 2/ Ne dedi? 3/Hangi Kanalla? 4/ Kime? 5/ Hangi Etkiyle? soruları sorulmalı ve yanıtları alınmalıdır.



Şekil 8. Genel İletişim Modeli

Kaynak: Shannon-Weaver, 1984; Laswell, 1949; Schramm, 1954'den uyarlayan Ayseli Usluata, **İletişim**, İletişim Yayınları, __, __.

Birinci soru iletişimin kim olduğuna, ikinci soru iletilerin içeriklerine, üçüncü soru kanala, dördüncü soru ise alıcıya ilişkindir. Hangi etkiyle sorusu da iletişimin etkilerini içermektedir. İletişim eyleminin söylem yapısını sunan bu formül, çok çeşitli biçimlerde işletilmeye ve kullanılmaya olanak veren bir formüldür⁴⁵⁴.

İletişim süreci içinde kaynak, iletilmek istenen duygu ve düşüncelerin kodlanarak mesaj haline getirildiği ortam olarak tanımlanabilir. Alıcının anlayacağı türden bir kodlama sistemi kullanılarak mesaj haline getirilen ileti, bir kanal içinde alıcıya ulaşır. Alıcı, kod çözme, yorumlama gibi işlemler yaparak anlamı çözer ve bir geri bildirimde bulunur. Geri bildirim benzer bir sistemle kaynağa geri döner. Ancak burada kaynak ve alıcının bu süreç içerisinde rollerini sürekli olarak değiştikleri unutulmamalıdır. Yani kaynak mesaj gönderdiğinde kaynak işlevi görürken karşı taraftan mesaj aldığında alıcıya işlevi görmeye başlar. Burada sürecin bir döngü olduğu göz önüne alınmalıdır. Etkin bir iletişim için kaynağın, alıcının niteliklerine ve ortak deneyim alanına dikkat ederek doğru bir kodlama yapması ve uygun bir mesaj içeriği, uygun bir kanal seçerek mesajı doğru zamanda alıcıya iletmesi gerekir. Alıcının iletişime istekli/razı olması iletişimin niteliği açısından önemlidir. Süreç içerisinde

⁴⁵⁴ Lasswell'den akt. Judith Lazar, İletişim Bilimi, Çev. Cengiz Anık, Vadi Yayınları, Ankara, 2001, s. 95.

iletiřim kalitesini dūřüren her öęe gürültü olarak kabul edilebilir. Sözelimi, kültürel farklılıklardan kaynaklanan farklı kodlamalar birer gürültü unsuru görülebilir.

4.6.2. Örgütsel İletişim ve Örgütsel İletişimin Boyutları

İletişim, içsel iletişim, kişilerarası iletişim, grup iletişimi, kitle iletişimi ve örgütsel iletişim gibi türlere ayrılabilir. Çokuluslu işletmeler açısından düşünüldüğünde örgütsel iletişimin önemi bir kat daha artmaktadır. Çünkü örgütsel iletişimi düzgün işlemeyen işletmelerin enformasyonun işletme içindeki akışını sağlamayamalarından dolayı büyük zaman ve maliyet kayıplarına uğradığı söylenebilir.

4.6.2.1.Örgütlerde Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim

4.6.2.1.1 Örgütlerde Biçimsel İletişim

Örgütsel iletişimde biçimsel kanallar, örgütte kimin kime bağlı olduğu, işletmenin hangi alt sistemlerden (departmanlardan) oluştuğu, hat ve kurmay birimlerin nasıl konumlandırıldığını ortaya koyan örgüt şemasının yapısı ile yakından ilişkilidir. Örgüt şemasındaki birimleri (kutuları) birleştiren hatlar bir bakıma biçimsel iletişim hatları olarak kabul edilebilir. Organizasyonlarda biçimsel iletişim, **dikey (yukarıdan aşağı-aşağıdan yukarı), yatay ve çapraz** olmak üzere üç boyutta incelenebilir. **Aşağı doğru iletişim**, enformasyonu üst kademelerden alt kademelere doğru iletir ve yönetim işlevleri olan planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesine yardımcı olur. Aşağıya doğru iletişimde, örgüt içinde, broşür, el kitapçıkları, mektup, sirküler, ilan tahtası, bülten, yıllık raporlar, radyo, televizyon, film, barkovizyonlardan ve konferanslardan yararlanılır. Buna ek olarak, intranet ve ekstranet gibi örgütiçi iletişim ağları, gezgin (mobil) aygıtlar benzer işlevler görebilirler. **Yukarı doğru iletişimde** ise amaç bilgiyi alt kademelerden üst kademelere iletmektir. Yukarıdan gönderilen talimatların anlaşılıp anlaşılmadığı, uygulama sorunları olup olmadığı, herhangi bir başka sorunun mevcut olup olmadığı, yukarıdan aşağıya iletişimin tamamlayıcısı olan aşağıdan yukarıya doğru iletişim sayesinde gerçekleşir. Yukarıya doğru iletişimin çok az olduğu ya da neredeyse olmadığı bir işletmede, etkin bir iletişim sağlamak mümkün değildir. Bu tür iletişimde, raporlar yolu ile yakınma, istek ve öneriler yukarıya iletilmekte bunun yanında, şikayet kutuları, öneri sistemleri

etkin olarak kullanılabilir. Intranet ve ekstranet gibi örgütsel iletişim ağıları, geri bildirimli iletişimin (çift yönlü) hızlı ve verimli bir biçimde gerçekleşmesini sağlama potansiyeline sahiptir. Çokuluslu işletmelerde işletmenin büyümesi sonucu giderek daha çok dikeyleşen hiyerarşik yapılar aşağıdan yukarıya doğru iletişimi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, çokuluslu işletmelerde, yapıların mümkün olduğunca yapay şekilde tasarlanması, e-mail sistemleri, anında mesajlaşma programları, intranet ve ekstranet gibi enformasyon teknolojilerin verimli kullanımının özendirilmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler uzmanı, bu konuda bilgi işlem departmanları ile ortak çalışarak biçimsel iletişimin düzgün işlemesine rehberlik edebilir. **Yatay iletişim** ise örgüt içinde aynı düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişime verilen isimdir. Yatay iletişim, özellikle eşgüdüm ve ortak amaçların bütünleştirilmesi işlevini gören bir iletişim türüdür. Özellikle büyük ölçekli örgütlerde, aynı düzeydeki departmanların işlerine aşırı odaklanması sonucunda birbirini desteklemeyen alt sistemler ve dolayısı ile zaman ve maliyet kayıplarına yol açan eşgüdüm sorunları ortaya çıkmaktadır. Sözgelimi, ar-ge ile üretim, satış ile muhasebe departmanları arasında ve tüm yatay yapılanmaların birbiri arasında enformasyon akışının olmaması buna örnek olarak verilebilir. **Çapraz iletişim**de bir departmandaki çalışanlarla, diğer departmanlardaki ast ve üstler arasındaki ilişkiler başka bir deyişle, örgütte aynı düzeyde olmayan karar merkezleri arasındaki iletişim söz konusudur.

4.6.2.1.2.Örgütlerde Biçimsel Olmayan İletişim

Organizasyonun biçimsel yapılarının dışında, kendiliğinden oluşan iletişim ağına verilen addır. Biçimsel iletişim kanallarının dışında, dostluk, hemşehrilik, aynı serviste gidip gelme, aynı departmanda çalışma, oda arkadaşı olma gibi nedenlerle iletişim kuran çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşan iletişime biçimsel olmayan iletişim denilebilir. Biçimsel iletişimin iyi işlemediği örgütlerde, biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişim yoluyla akması gereken enformasyonun akmaya başladığı ortama dönüşebilir. **Kültürlerarası iletişim** açısından özellikle biçimsel olmayan iletişim kanalları ön plana çıkmaktadır. Çünkü biçimsel olmayan iletişim kanalları çalışanların daha çok sosyal gereksinimlerini karşılamak üzere kullandığı bir iletişim kanalıdır. Bu bağlamda, iyi kullanılırsalarsa, önyargıların kırılmasında ve tarafların birbirini

tanınmasında önemli işlevler görebilirler. Ancak iyi kullanılmazlar ise, çatışma yaratabilecek potansiyele sahiptirler. Biçimsel olmayan kanallar, özellikle, dedikodunun oluşması ve yayılmasına ortam hazırlayabilirler.

4.6.2.2. Örgütlerde İletişim Türleri ve Araçları

Örgütlerde iletişim biçimler, sözlü, yazılı ve sözlü olmayan şeklinde üçe ayrılabilir. Örgütlerde **sözlü iletişim araçları**, konferanslar, toplantılar, seminerler, görüşmeler/mülakatlar, telefon görüşmeleri, radyo ve kapalı TV sistemlerinden oluşurken, mektuplar, kurumiçi dergiler, bültenler, broşürler, el kitapları, yazılı raporlar, e-mail sistemler, anında mesajlaşma yazılımları, intranet ve ektranet sistemleri de **yazılı iletişim araçlarını** oluşturur. Özellikle yazılı iletişim araçları, mesajdaki kayıpları önlediği, dil sorunlarını aza indirdiği için kültürlerarası iletişim açısından oldukça önemlidir. Sözlü olmayan iletişim türleri ise, jestler ve mimikler, mesafe anlayışı, ses tonu, ve kıyafet gibi elemanlardan oluşmaktadır. **Sözlü olmayan iletişim** kültürel farklılıkların en çok ortaya çıktığı iletişim türlerinden biridir.

4.6.3. Halkla İlişkiler ve Örgütsel İletişim

Kültürel farklılıkların yönetiminde iletişim son derece önemlidir. Özellikle çalışanlar arası iletişim açısından düşünüldüğünde örgütsel iletişimin bir kez daha ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde, örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir biçimde işleminde en önemli görevlerden biri halkla ilişkiler fonksiyonuna aittir. Halkla ilişkilerin tüm uygulamalarında bir iletişim sürecinden söz edilebilir. Bu durum hem kurumdışı hem de kurum içi iletişimde önemli sorumlulukları olan halkla ilişkileri, çok kültürlü organizasyonlarda daha da önemli hale getirmektedir.

Buna rağmen, halkla ilişkilerin çokuluslu işletmelerde nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin araştırmalar oldukça yetersizdir. Bu konudaki bilgiler ya belirli ülkelerdeki çalışmalarla sınırlı kalmış ya da belirli tipteki işletmelerin spesifik sorunlarına yönelik çözüm önerileri sunmaktan öteye gidememiştir⁴⁵⁵. Halkla ilişkilerin kültürel farklılıkların yönetimine ne tür katkılarda bulunabileceğini irdelemeden önce halkla ilişkiler kavramına kısaca değinmekte fayda vardır.

⁴⁵⁵ Robert WAKEFIELD, Effective Public Relations in Multinational Organizations, Ed. Robert Lawrence Heath, **Handbook of Public Relations**, Sage, California, 2001, s. 639.

4.6.3.1 Halkla İlişkiler Kavramı

Amerikan Halkla İlişkiler Birliği, 1982 yılındaki 35. ulusal konferansında halkla ilişkiler fonksiyonlarını şu şekilde tarif etmiştir⁴⁵⁶:

İdeal bir halkla ilişkiler fonksiyonu:

- İşletme (organizasyon) yönetimince yürütülen planlı ve sürekli bir programdır.
- Organizasyon ile iç ve dış çevreleri arasındaki ilişkilerle ilgilidir.
- Organizasyonun iç ve dış çevrelerini oluşturan kişi ve kurumların tutum ve davranışlarını izler.
- Örgütsel politikaların ve faaliyetlerin çeşitli çevreler üzerindeki etkilerini analiz eder.
- Kamu yararı ile organizasyon çıkarını dengelemek üzere, bu örgütsel faaliyetleri ve politikaları gözden geçirir.
- Organizasyon ile, ilgili çevrelerine karşılıklı olarak yarar sağlayacak yeni politikaların oluşturulması konusunda yönetime danışmanlık yapar.
- Organizasyon ile, ilgili çevreleri arasında karşılıklı etkileşimi sağlayıp sürdürür.
- Organizasyonların iç ve dış çevrelerinde, organizasyon lehine tutum ve davranış değişikliği yaratmaya çalışır.
- Organizasyon ile, ilgili çevreleri arasında yeni, yapıcı ilişkiler geliştirir.

A. Center ve F. Walsh halkla ilişkilerin organizasyonlarda sorumlu olduğu kategorileri aşağıda sıralanmıştır⁴⁵⁷:

- Çok çeşitli özel grupların ve önemli kişilerin görüş ve düşüncelerini öğrenmek ve bunları yorumlayarak kullanılabilir bilgi şeklinde üst yönetime sunmak.
- Personel ve işveren arasında bazen de personel grupları arasındaki örgüt içi iletişim.
- İşletmenin dış çevresini oluşturan hedef kitlelerle iletişim.

⁴⁵⁶ Hikmet SEÇİM, **Halkla İlişkiler**, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:898, Eskişehir, 1995, s. 4

⁴⁵⁷ Allen H. CENTER, Frank E. WALSH, **Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems**, 3th Edidion, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1985, s. 2.

- Kurumsal yurttaşlık, eğitim, yardımseverlik ile ilgili konularda ve bazen de şirketi ilgilendiren kanunlar ve düzenlemeler, toplumsal sorunlar gibi tartışmalı ve çok taraflı konularda işletme temsilciliği.
- Şirketin amaçların doğrultusunda özel olayları yönetmek (kampanyalar)

İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü ise, halkla ilişkileri “organizasyon ile ilgili çevreleri arasında, karşılıklı iyi niyet ve anlayışı sağlayıp sürdürmeye yönelik planlı, sürekli çabalar” olarak tanımlamıştır⁴⁵⁸. Halkla ilişkiler, hedef kitlelerin örgütü ve amaçlarını ne kadar bilirlerse, örgütü o kadar kolay anlayabileceği ve destekleyeceği temel fikrinden yola çıkan bir yönetim fonksiyonudur⁴⁵⁹.

Başka bir tanıma göre halkla ilişkiler, bir örgüt ile ilgili hedef kitlesi arasında iletişim, karşılıklı anlayış, çıkar, kabul ve işbirliğini oluşturmaya yönelik ilişkileri kurmayı sağlayan ayırt edici bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler sorunların ya da konuların yöntemini içerir; kamuyounun görüşleri hakkında bilgi sahibi olmayı sağlar; kamu çıkarlarına hizmet edebilmesi için yönetimin sorumluluğunu tanımlar, yönetimin değişimin yanında olmasını ve bunu etkin biçimde kullanmasını sağlar; eğilimlerin saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi çalışır ve araştırma, izlenim ve etik iletişim tekniklerini temel araçlar olarak kullanır⁴⁶⁰.

Sonuç olarak halkla ilişkiler, özünde gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı hedef kitleler (iç ve dış çevre) ile sürekli iletişim halinde olan, örgütün o kitlelerin gözünde olumlu bir imaja ve daha sonraki aşamalarda olumlu bir itibara sahip olmasına çalışan bir iletişim faaliyetidir denebilir.

Halkla ilişkilerin işlevleri kurum içine yönelik ve kurum dışına yönelik olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurum dışı halkla ilişkilere yönelik faaliyetler, medya ilişkileri, yatırımcılarla ilişkiler, finansal analizciler ile ilişkiler, hükümet ve siyasal karar alıcılar ile ilişkiler, sivil toplum kuruluşları ve diğer toplumsal kuruluşlar ile ilişkiler, rakipler ile ilişkiler, potansiyel işgücü ile ilişkiler, yabancı temsilcilikler ve elçiliklerle ilişkiler şeklinde sıralanabilir⁴⁶¹. Kurum içi halkla ilişkiler uygulamalar ise, ortaklar, hissedarlar, ara mal sağlayıcıları, bayiler, sendikalar ve nihayetinde çalışanlara yöneliktir. Bu

⁴⁵⁸ Hikmet SEÇİM, **a.g.e.**, s. 4

⁴⁵⁹ Allen H. CENTER, Frank E. WALSH, **a.g.e.**, s. 2.

⁴⁶⁰ Ayda UZUNÇARŞILI, **a.g.t.**, s.137.

⁴⁶¹ Ayda UZUNÇARŞILI, **a.g.t.**, s.138

çalışmada halkla ilişkilerin öncelikle dış hedef kitlelere ve daha genel amaçları ele alınacak daha sonra, kültürel farklılıkların yönetimine yönelik daha spesifik işlevler ve yapılması gerekenler irdelenecektir.

4.6.3.2. Çok Uluslu İşletmelerde Genel ve Makro Düzeyde Halkla İlişkiler Fonksiyonları

Çok uluslu işletmeler faaliyet alanlarının çok geniş coğrafyalara dağılması nedeniyle, farklı ülkelerin kendilerine özgü ticari hukuk, kültür sitemleri ve tüketim kalıpları ile karşı karşıya kalmaktadır. Farklı yazarlar, bu durumlar karşısında halkla ilişkilerin çokuluslu işletmelerde neler yapması gerektiğine ilişkin görüşler ortaya koymuştur. Sözelimi Peltekoğlu çok uluslu işletmelerde halkla ilişkilerin fonksiyonları şu şekilde dile getirmiştir⁴⁶²;

- a) **Bir yönetim görevidir:** Meydana gelen teknolojik değişimlere ve yeni yasal düzenlemelere uyum ve çok uluslu işletmenin diğer ülke hükümetleri ve kültürleri ile ilişkili olma zorunluluğu nedeni ile halkla ilişkiler kuruluşun çevreye adaptasyonunu sağlamak gibi yönetime rehberlik etme görevini yerine getirir.
- b) **Hedef kitlelerle iletişimi sağlar:** Çok uluslu işletmenin gittiği ülkede ve faaliyette bulunduğu çevrede kendisini ifade etmesi ve hedef kitesinden gelen tepkilerle (feedback) daha sonraki davranışlarına yön vermesi halka ilişkilerin çift yönlü iletişimi gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır. Burada halkla ilişkilerin iletişim çabası, kurumun başarısı için gereken bilginin toplanmasını, medya ile ilişkilerin sağlanması, tüketici ve diğer iç dış hedef kitlelerle gereken çift yönlü iletişimin sağlanmasını içerir.
- c) **Kamuoyunu etkileme aracıdır:** Çok uluslu işletmenin kamuoyunu etkilemek için halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanması hem halkla ilişkilerin tartışılan yönüdür hem de çokuluslu işletmenin gittikleri ülkelerdeki kaynakları tüketimleri konusundaki olumsuz yaklaşımların çıkış noktasıdır. Ancak burada halkla ilişkiler, çok uluslu işletmelerin stratejik

⁴⁶² Filiz Balta Peltekoğlu'ndan akt. Emel GÜLER YILMAZ, Çokuluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Sürecinde Halka İlişkilerin Rolü, Ed. Pınar Eraslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s. 87

planları veya uygulamaları, hedef kitleleri etkileme aracı olarak halkla ilişkilerden yararlanılması düşüncesi üzerine yapılır.

Görüldüğü üzere, Peltekoğlu halkla ilişkilerin daha çok dış boyutuna ilişkin işlevlerinden söz etmiştir. Özellikle son maddede sözü edilen çok uluslu işletmelerin gittikleri ülkedeki kaynak tüketimleri hassas bir konudur. Okay ve Okay da benzer bir biçimde daha çok dış hedef kitlelere yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerinden söz etmiştir. Onlara göre, halkla ilişkilerin durum saptaması yaparken yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir⁴⁶³:

- Çok uluslu işletmenin karşılaşması olası sorunlar karşısında pek çok çözüm yolları üretir. Çok uluslu işletmenin temel görevine uygun düşünceleri oluşturmaya yardımcı olur. Gerek kurum içi gerekse kurum dışından soruna yönelik veriler elde eder ve böylece çok uluslu işletmenin faaliyetlerine karşı olan dirençleri ortaya çıkarır.
- Çok uluslu işletmenin yabancı bir kültürde kendisini nasıl bir kimlikle sunduğu ve bu kimlikle ilgili olarak işletmenin vizyonunu nasıl belirlediği ve rakiplerden ayrılan özelliklerinin neler olduğu tespit edilir.
- Çok uluslu işletme ile ilgili temel veriler halkla ilişkiler çalışmalarının temelini oluşturması nedeni ile düzenli olarak takip edilir.
- Çok uluslu işletmenin genel hedeflerinin neler olduğu saptanır, ne tür genel hedefler izlendiği belirlenir.
- Çok uluslu işletmenin sorununu çözmek için hangi koşullarda ve ne şekilde faaliyet göstereceği planlanır.
- Hangi hedef kitleye ne tür mesajlar iletileceği saptanır.
- Rakipler ve rakiplerin imajları incelenir
- Kamuoyunda, çok uluslu işletmenin faaliyetlerine karşı karşıya kaldığı sorunlara işletmenin ortaya koyduğu çözüm yollarına karşı bir önyargının olup olmadığı araştırılır. Ayrıca kuruluşun iletişim faaliyetlerinin (halkla ilişkiler uygulamalarının sponsorluk

⁴⁶³ Okay, Okay'dan akt. Emel GÜLER YILMAZ, **a.g.e.**, s. 89

faaliyetlerinin, sosyal sorumluluk ve reklam çalışmalarının) hedef kitle tarafından nasıl değerlendirildiği ortaya konur.

- Çok uluslu işletmenin faaliyetleri ile ilgili iletişim biçimleri konusunda çalışanların görüşlerinin nasıl olduğu, kurum içi önyargılar sonucu oluşan tutum ve davranışlar çalışanların ya da onları temsil eden kişilerin işletmenin faaliyetlerine karşı geliştirdikleri düşünce ve davranış biçimleri araştırılır. Elde edilen veriler katılımcı yönetim anlayışının gelişmesine çok uluslu işletmenin faaliyetlerinde şeffaflık ve açıklık ilkelerinin benimsenmesine ve kurum içi demokrasinin gelişmesine temel teşkil eder.
- Çok uluslu işletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki siyasi durumu algılamasını, bu siyasi yapının işletmenin faaliyetlerinin nasıl etkilediğinin ortaya konulmasını sosyal, kültürel ve etik normların çok uluslu işletme için ne tür imkanlar ve kısıtlamalar getirdiğinin bilinmesini sağlar.

Çok uluslu işletmelerin anne ve kızları şeklinde tarif edilen ana ülke ve diğer ülke faaliyetleri çerçevesinde işlerlik gösterdiği unutulmamalıdır. Halkla ilişkilerin ana (merkez) ülkedeki faaliyetleri ile diğer ülkelerdeki faaliyetleri arasında farklılıklar olabilir ancak bu farklılıklar bir eşgüdüm içinde yürütülmelidir. Başka bir deyişle çok uluslu bir işletmede halkla ilişkiler, küresel ve yerel işlevleri dengelemek durumundadır. Wakefield, çokuluslu bir işletmenin muhtemel merkezi ve yerel sorumluluklarını şu şekilde ifade etmektedir⁴⁶⁴:

Merkezdeki aktiviteler

- İki yönlü iletişime önem verildiğinden emin olmak için üst düzey yöneticilerle çalışılması
- Halkla ilişkileri etkileyen bütün küresel iş kararlı hakkında üst düzey yöneticilerin bilgilendirilmesi ve şirket misyonu ile halkla ilişkiler hedeflerinin paralel olmasının sağlanması

⁴⁶⁴ Robert Wakefield'ten akt. Ebru GÜZELCİK VURAL, Çok kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Ed. Pınar Eraslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005,s. 212

- Halkla ilişkiler çalışmalarının bütün dünyada (diğer şubeler) entegre olmasını sağlamak için üst yönetimle birlikte çalışılması
- Bütün halkla ilişkiler çalışanlarının yerel idarecileri ile yakın çalıştığından emin olunması
- Bütün orta kademe yöneticilerin küresel itibarın ne olduğunu anlaması ve bütünleşik halkla ilişkiler çalışmalarını desteklemek için eğitimler düzenlemesi
- Halkla ilişkiler aktiviteleri ve fikir araştırmaları üzerinde geniş fakat esnek kılavuzlar oluşturulması
- Dünya genelinde bütün halkla ilişkiler çalışanları için halka ilişkiler eğitimleri yapılması
- Küresel halkla ilişkiler çalışanları arasında takım çalışmasının, bilgi paylaşımının fikir alışverişinin özendirilmesi
- Konu-gündem ve kriz yönetimi konularında işleyişleri (prosedürleri) oluşturmak için küresel takımlarla ve üst yönetimlerle çalışılması.
- Küresel ilkelerin önemli yerel esnekliklere açık olduğundan emin olunması

Diğer Ülkelerdeki Aktiviteler

- İçinde yer aldığı ülkenin değer sistemlerine uygun olacak şekilde yerel halkla ilişkiler programlarının oluşturulması ve uygulanması
- Yerel aktivitelerin küresel hedeflerle doğrudan ters düşmediğinden emin olunması
- Potansiyel yerel konulara ve kamuoyunu izlemek için bölgesel bir araştırma mekanizmasının oluşturulması
- Merkezden gelen mesajların yerel koşullara uygun hale mesajlar haline getirilmesi
- Halka ilişkiler uygulamalarını içeren iş kararları hakkında yerel üst düzey yönetimin bilgilendirilmesi

- Yerel üst düzey yönetimin halkla ilişkiler hedeflerini ve görevlerini anlayabilmesi için eğitilmesi ve ülkede ana şirketi etkili bir biçimde (medya ve diğer önemli kitlelere karşı) temsil ettiğinden emin olunması
- Yerel konular hakkında geri bildirim sağlayarak ve fikir alışverişinde bulunarak küresel halkla ilişkiler takımının içinde yer alınması ve potansiyel ülkeler arası sorunların çözülmesi

4.6.3.3. Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıklar Bağlamında Çalışanlara ve Liderlere Yönelik Halkla İlişkiler ve İletişim Faaliyetleri

Şimdiye kadar sözü edilen halkla ilişkiler fonksiyonları daha çok çokuluslu işletmelerin özellikle yeni pazarlara ya da ülkelere girerken karşılaşılabilecekleri sorunlara yönelik olarak ortaya konmuş görevler ve çözüm önerilerinden söz etmektedir. Bunlar arasında gidilen ülkenin kaynaklarının kullanımı konusu ve kamuoyu hassasiyetleri, o ülkenin ticari hukukundan kaynaklanan sorunlar ve adaptasyon süreçleri, ana şirket ve kızları arasındaki politika ve iletişime yönelik dengelerin kurulması sayılabilir. Bunlar daha çok makro seviyedeki önlem ve işlevlerdir. Bir de tez çalışmasının konusuna daha yakın olmak üzere çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklardan, işletme kültüründen, lider yönetimden ve işletmenin farklılıkların yönetimine ilişkin hangi paradigmayı kullandığında kaynaklanan sorunlar ve değişkenler mevcuttur. Bunlar da en az daha makro düzede dış hedef kitlelere yönelik halkla ilişkiler çalışmaları kadar önemlidir.

Sohmen, kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan engellerin ortadan kaldırılması için iletişimcilerin yapması gerekenleri aşağıda sıralamıştır⁴⁶⁵:

Güven ve Şeffaflık İnşa Etmek

Eskiden beri kültürlerarası girişimlerin başarısını engelleyen en büyük problemlerden biri güven eksikliğidir. Güven eksikliği aynı zamanda iletişim sürecini temelden etkileyen bir unsurdur. Halkla ilişkiler faaliyeti olarak bir kültürlerarası iletişim projesinin kalbini güven inşa etmek ve çalışanlar arasında ortak kodlar

⁴⁶⁵Victor SOHMEN, Creative Cross-Cultural Project Communication, <http://luminarycommunications.org/Creative%20Crosscultural%20Project%20Communication.pdf>, E.T: 29.06.2011.

oluşturmalıdır. Sözü edilen güven farklı kültürlerden gelen çalışanların birbirlerine karşılıklı bağımlılıklarını artıran iki taraflı bir özellik barındırmalıdır. Bu karşılıklı güven durumu, çok kültürlü bariyerleri ortadan kaldıran sosyal etkileşimlerin önünü açacaktır. Bu atmosferi yaratmak, farklı kültürlerden gelen çalışanların yaratıcı bir biçimde, çok iyi bir zamanlama ile uygun bir mekânda ve amaçta bir araya gelmelerini sağlamaktan geçmektedir. Bu tür ortamlarda fırsatçılık ve çıkarıcılığın öncül faktör olmasına kesinlikle izin verilmemelidir.

Kültürel Farklılıklara Duyarlı Bir Liderliğin Uygulanmasını Sağlamak

Kültürlerarası iletişim projesin lideri olan iletişimci, kültürlerarası temaslardan hoşlanan, bu konulara duyarlı bir kişi olmalıdır. Lider inovasyona, yaratıcılığa açık olmalı ve sürekli öğrenmeye ilişkin bir vizyona sahip olmalıdır. İletişimci lider, farklı kültürlerden gelen çalışanların farklılıklarından gurur duymalarını sağlamalı, farklılıkların rekabet gücünü artıran bir özellik olduğunu vurgulayacak sözlü ve sözsüz iletişim yollarını devreye sokmalıdır. Proje lideri iletişimcinin güdüleme araçları arasında, (1) çok kültürlü karışımlardan inovatif fikirlerin çıkmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturma, (2) çok boyutlu ve çok uluslu iletişimi kolaylaştırma, (3) adil değerlendirme ve ödül sistemi gibi araçlar yer almalıdır. Lider aynı zamanda çatışma yönetimi, güven aşılayabilme, bir bütünün parçası olabilme (olaya, projeye, soruna, başarıya vb. dâhil ve müdahil olabilme becerisi), işbirliğine açık pazarlık/görüşme yapabilme becerileri konusunda ehil olmalıdır.

Örgütsel Çeşitlilik/Farklılık Politikasını Anlatma ve Yorumlama

Hemen hemen herkes başka bir kültüre girdiğinde uyum zorluğu ve kültür şoku (kültürleşme stresi) yaşayabilir. O nedenle işletmenin çalışanları arasında kültürlerarası iletişimi sağlayabilmesi için resmi bir farklılık politikası olmalıdır. Ford, Hewlett Packard ve Motorola gibi şirketler, farklılık politikalarına kültürlerarası eğitimi sürekli olarak dâhil etmektedir.

Kültürleşmeyi Sağlayan Enformasyon Teknolojileri

Bilgisayara aracılı iletişim, farklı kültürler, diller, ülkeler konusunda bilgi edinmek, önyargıları kırmak ve karşı tarafı anlamak için gerekli enformasyonu sağlamak üzere yeniden tasarlanabilir (bu iş için hazırlanmış web siteleri, referans kitapları vb.). Ayrıca işletmelerde kullanılan yazılımlarda, çok dillilik desteklenmeli,

interaktif çeviri yazılımları kültürlerarası iletişimin köprülerini kuracaktır. Bunun yanında, web tabanlı e-mail sistemleri, sesli mailler, video ve ses destekli telekonferanslar ve diğer enformasyon teknolojileri kültürlerarası iletişimi destekleyen, kolaylaştıran ve zenginleştiren elemanlar olarak kullanılmalıdır. Burada aslen yapılmak istenen şey, dil bariyerlerini ortadan kaldırmak ve iletişimin daha akışkan hale gelmesini sağlamaktır.

Açıklık Barındıran Bilgiyi Kodlamak ve Transfer Etmek

Kültürlerarası iletişim başarısı etkin iletişime ve üyeler arasında bilginin paylaşılmasına bağlıdır. Düşük bağlamlı iletişimde, mesaj oldukça açıktır. Bu açık mesajın tüm kültürler için kolay ulaşılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Çok dil konuşabilen, kozmopolit bir çalışan tarafından yönetilen yardım masası/birimi enformasyonun akışını kolaylaştırmaya yardımcı olabilir. Bu durum çift anlamlılıkları ve yanlış anlamaları azaltan bir uygulamadır.

Depolanmış Kültürlerarası Bilgiyi Hasat Etmek

Yüksek bağlam mesajlarında enformasyon kişide ve söylenmeyen içinde saklı kalır. Saklı ya da depolanmış bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi örgütte kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunlarının çözülmesi için mükemmel bir fırsat yaratır. Böylelikle, görünmeyen, soyut ve kısa ömürlü düşük bağlamlı kültür mesajları, somut, görünür, tekrar kullanılabilir ve transfer edilir nitelikler kazanır. Başka bir deyişle anlaşılır hale gelir.

Kültürlerarası sosyalizasyonu artırmak

Sosyalizasyon süreci bir işletmedeki yeni üyelerin onlardan beklenen davranış biçimleri ile tanışması sürecidir. Bir işletmedeki elektronik ağ sisteminin etkinliği bile yüz yüze etkileşimlerin yaşandığı sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Zengin sosyal etkileşimler, açık enformasyon akışını sağlayan hem sözel hem de sözsüz iletişimi içerirler ve kişiler arasında güveni artırıcı bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle, açık enformasyonun enformasyon teknolojileri yoluyla paylaşılması, kapalı enformasyonun da (yüksek bağlamlı kültür mesajları) yüzyüze iletişim yoluyla paylaşılması daha doğru olacaktır.

Ortak Bir Dil Kullanmak

Dil, sosyalizasyon sürecinin en önemli parçalarından biridir. Bu süreçte ortak bir dilin seçilmesi önem taşımaktadır. Çokkültürlü projelerde İngilizce'nin seçilmesi önemli avantajlar sağlayabilir. Araştırmalara göre en az 75 ülke (2 milyardan fazla kişi düzenli olarak İngilizce dili ile alaka içindedir) İngilizceye aşinadır.

Görev ve Bitirme Tarihi Odaklı Polifonik Zaman

Monofonik zaman algısı (aynı zamanda kullanımı) doğrusal, düşük bağlamlı olduğu kadar görev ve bitirme tarihi (deadline) odaklıdır. Bazı kültürlerde ise polifonik zaman vardır ve monofonik zamanın karşıtı olarak insan odaklı, yüksek bağlamlı ve aynı anda birkaç işin halledilebileceği bir zaman algısıdır. Batı kültürleri genellikle monofonik, doğu kültürleri ise polifonik zaman algısı ve kullanımına sahiptir. Çok kültürlü bağlam içindeki şebekeli proje organizasyonlar insan ve bilgi odaklıdır. Bu nedenle polifonik zaman kullanımı bu çalışmalar için daha uygundur. Fakat zaman sıkıntısı olan projelerde, monofonik zaman kullanımının bitirme odaklı refleksine gereksimin vardır. Bu tür projeler için uygun olan melez bir modeldir. Bu da görev ve bitirme tarihi odaklı polifonik zaman olarak ifade edilebilir.

Yukarıda görüldüğü üzere, kültürlerarası iletişim, işletme içinde enformasyon teknolojilerinin kullanımından, zaman algısı ve kullanımına, yüksek bağlamlı kültürlerle ait çalışanların örtük (depolanmış) mesajlarını rafine edecek sistemlerin kurulmasından sosyalizasyonu artırmaya kadar pek çok işlev görmektedir. Halkla ilişkiler uzmanı, iletişim konusundaki birikimi nedeniyle kültürlerarası iletişim projelerine rehberlik edebilir.

İşyerindeki kültürel farklılıkların çalışanlara ve iletişim süreçlerine nasıl etkilediğine ilişkin yapılan bir çalışma halkla ilişkiler uzmanına bu konuda yardımcı olabilir. Özellikle çok kültürlü proje yönetimlerinin başarısızlıkla sonuçlanması bu konudaki çalışmaları daha önemli hale getirmektedir. Çalışmaya ilişkin bir tablo aşağıda verilmiştir⁴⁶⁶:

⁴⁶⁶ F. T. ANBARİ, E. V. KHILKANOVA, M. V. ROMANOVA, S. A. UMPLEBY, **a.g.m.**, s. 271

Batı Merkezli Değerler	Batı Merkezli Olmayan Değerler	Kültürlerarası İletişime Etkisi
Bireycilik	Kollektif, Ortaklaşa, Grup	+
Başarı	Alçakgönüllülük	X
Eşitlikçilik/Herkes Eşit haklara sahiptir prensibi	Hiyerarşi/Sıradüzen	-
Kazanma/Elde Etme	Birlikte Çalışma/Ahenk	+
Suçluluk Duygusu (İç Kontrol)	Utanç (Dış Kontrol)	X
Gurur	Onuru Kurtarmak	X
Sonuca Saygı Duyma	Statüye Saygı Duyma	+
Yetenek ve Yeterliliğe Saygı Duyma	Büyüye Saygı Duyma	-
Zaman Paradır	Zaman Hayattır	-
Eylem /Yapma	Olma /Kabul etme	-
Sistematik /Mekanik	İnsancıl	
Görevler	İlişkiler ve Sadakat	-
Formel /Resmi	İnformel / Gayri Resmi	-
Doğrudanlık/Kensini Hissettirme	Dolaylılık	-
Gelecek /Değişim	Geçmiş /Gelenek	-
Kontrol	Kader	-
Spesifik /Doğrusal	Bütüncülük	+
Sözlü	Sözlü Olmayan	+
(+) = İki değer birleşimi olumlu etki yaratır	(-) = İki değer birleşimi olumsuz etki yaratır (Kültürel Çatışma)	(X)= Doğrudan Etkisi Yok

Tablo 8: Kültürel Değerler ve Kültürlerarası İletişime Etkisi

Kaynak: F. T. ANBARI, E. V. KHILKHAANOVA, M. V. ROMANOVA, S. A. UMPLEBY, a.g.m., s. 271

Halkla ilişkiler ve iletişim uzmanları, işletme içerisindeki iletişim akışını sağlayan mekanizmaları oluştururken bu bileşimlere dikkat etmeli, proje ekiplerinin oluşturulması sırasında üst yönetime tavsiyelerde bulunarak potansiyel çatışma alanlarını daha baştan bertaraf etmenin yollarını aramalıdır.

4.7. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.7.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Geçen yüzyılın ortalarından itibaren işgücünün çeşitlenmesi konusu, hem hükümetlerin, hem sivil toplumun hem şirketlerin hem de akademinin ilgilendiği bir konu olagelmıştır. İşgücündeki çeşitlenmeler, önce yasal zorunluluklar üzerinden ilerlerken, zaman içerisinde azınlıkların oluşturduğu grupların karlı pazar bölümleri oluşturmaya başlaması, yaratıcılık ve inovasyon açısından rekabet avantajları sağlaması gibi nedenlerle hızlanmıştır. Buna bir yandan küreselleşme ile birlikte bütünleşen dünya ekonomisi ve dolayısı ile çok uluslu işletmeler eklenince farklılıkların yönetimi ve kültürel farklılıkların yönetimi konuları daha da önem kazanmıştır. Ancak literatürde yer alan kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar genellikle belli ülkelerde ve belli işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar ile sınırlı kalmıştır. Bu araştırma çok uluslu bir işletmenin Türkiye şubesi üzerinde yapılmış ve bu şubenin merkez işletme ile ilişkileri irdelenmiş ve kültürler arası proje yönetimleri konusundaki deneyimleri ele alınmıştır. Buradan yola çıkarak işletmenin kültürel farklılıkların yönetimi konusunda ne tür bir paradigmaya bağlı kaldığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

4.7.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın amacı, İzmir Rain Group özelinde Rain Group'un kültürel farklılıklarını etkin bir biçimde yönetebilmek için gerekli özelliklere/becerilere sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bunu test edebilmek için geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1.İzmir Rain Group yöneticileri kültürel farklılıkların doğru yönetimi konusunda gerekli vizyona sahiptir.

H2. İzmir Rain Group'un örgüt kültürü kültürel farklılıkların yönetimini destekler niteliklere sahiptir.

H3. İzmir Rain Group'taki örgüt içi iletişim kültürel farklılıkların yönetimini kolaylaştıracak biçimde tasarlanmıştır.

H4. İzmir Rain Group'taki kültürel farklılıkların yönetimi örgütsel öğrenme ile desteklenmektedir.

4.7.3. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Araştırmanın en önemli kısıtlılıklarından biri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen sonuçların yayınlanmasına ilişkin iznin İzmir Müdürlüğü düzeyinde onaylanmasına rağmen, **Almanya merkezden araştırmanın sonlandırılma tarihine kadar yetişmemiş olmasıdır. Bu nedenle, şirketin ismi değiştirilmiş ve bazı bilgiler verilememiştir.**

4.7.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.7.4.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimini ortaya koyan ilişkisel bir örnek olay çalışmasıdır. Örnek olay çalışmalarında tarihsel geçmiş, görüşme, gözlem ve belgelere dayanma gibi farklı veri kaynaklarından yararlanılmaktadır.

4.7.4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kalite standartları konusunda uzman bir kuruluş olan Rain Group'un İzmir şubesinde gerçekleştirilmiştir. Rain Group küresel çapta hizmet gösteren 13.300 çalışanıyla çok uluslu işletmelere iyi bir örnek oluşturmaktadır. Zaman, maliyet gibi unsurlar İzmir şubenin seçilmesini kolaylaştırmıştır.

4.7.4.3.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma verilerini elde etmek için, internet sitesi inceleme, doküman inceleme, gözlem ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmıştır. 2011 Temmuz ayında İzmir Şubede görevli Baş Denetçi ile yapılan telefon görüşmelerinde, işletmenin araştırma için uygun olup olmadığına ilişkin sorular sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar üzerine, yarı yapılandırılmış görüşmeler için tarih belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler Ağustos ayında Rain Group İzmir şubede gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, yöneticilerin izni ile kayıt altına alınmıştır. Ayrıca katılımlı gözlemler yapılmıştır. Böylelikle araştırmanın güvenilirliğini sağlamak üzere, birden fazla yönteme başvurulmuştur.

4.7.4.4.VERİLERİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme sırasında sorulan sorulardan elde edilen yanıtlar, gözlem ve doküman incelemeleri ve internet sitesinden elde edilen bulgular içerik analizi ile yorumlanmıştır.

4.7.5. BULGULAR VE YORUM

4.7.5.1 İkincil Kaynaklardan Elde Edilen Bilgiler

Rain Group, 60'tan fazla ülkede ortalama 14.000 çalışanı ile 140 yıllık bir geçmişe sahip Alman kökenli bir kalite standartları sertifikalandırma ve denetim şirkettir. Şirket kurulduğundan bu yana insan, çevre ve teknoloji etkileşiminden kaynaklanan sorunlar için çözümler üretmektedir.

Şirket Misyonu

“Bağımsız, tarafsız ve profesyonel bir organizasyon olarak, uzun vadede hem insanoğlunun hem de çevrenin gereksinimlerini karşılayan bir geleceğe doğru bağlılık içinde çalışmaktayız. Faaliyet gösterdiğimiz pazarlarda, odak noktamız müşterilerimize hizmet etmek ve sürekli bir biçimde müşterilerimizin ortaklarımızın ve çalışanlarımızın gözündeki değerimizi artırmaktadır.”

Değerler ve Yönetim Kodları

Rain Group, topluma ve çevreye olduğu kadar iyi iş uygulamalarına (kurumsal sosyal sorumluluk) karşı sorumluluklarını tanır. Rain Group'un Yürütme Kurulu buna ilişkin olarak bir şirket politikası benimsemiştir. Değerler ve Sorumluluklar Politikası, Rain Group'un dünya genelindeki teftiş kontrol hizmetlerinin yüksek kalitesini garanti etmeyi sağlar. Şirket politikasına ek olarak, Rain Group yönetim kodları, Birleşmiş Milletlerin Küresel Yürütme prensiplerini ile Uluslararası Teftiş Ajansları Federasyonu'nun kurallarını kabul etmektedir. Yönetim kodları tüm dünya genelindeki tüm çalışanları bağlar.

Web Sitesi

Rain Group, Avrupa'da Belçika, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Latvia, Hollanda, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Sırbistan, İspanya, Türkiye, Ukrayna ve İngiltere'de, Kuzey Amerika'da Kanada, Meksika ve ABD'de, Asya'da Çin, Hindistan, Endonezya, İran, Japonya, Kore, Kuveyt, Malezya, Filipinler, Rusya, Suudi Arabistan, Singapur, Tayvan, Tayland, Birleşik Arap Emirlikleri, Vietnam'da, Okyanusya'da Avusturalyada, Güney Amerikada Arjantin, Bolivya, Brezilya, Şili ve Peru olmak üzere toplam 45 web sitesine sahiptir. Bu web sitelerinin hemen hepsi İngilizce olarak hazırlanmasının yanında o ülke

dili esas alınarak hazırlanmış ikinci bir versiyona sahiptir. Bu web sitelerinin hepsine ana sayfadan ulaşmak mümkündür.

Web sitesinde, şirket misyonu, değer ve yönetim kodları ve şirket felsefesi gibi şirketin şeffaflığını gösteren dokümanlar bulunmaktadır. Şirketin Türkiye sitesinde, Tarafsızlık Beyanı, Şikayetler, İtiraz ve İyileştirme Yönetimi, Belgelendirme Hüküm ve Koşulları, Anket, Genel Çalışma Koşulları, Temel Süreç Dokümanları gibi şirketin çalışma prensiplerini ilan ettiği görülmektedir.

Örgüt Kültürü Web Sitesine Yansıması

Web sitesinde yer alan dokümanlar, Rain Group'un örgüt kültürü hakkında da belirli fikirler vermektedir.

İngilizce olarak indirilebilen Şirket Felsefesi dokümanında karşılıklı güven yoluyla, eleştiri ve tartışmanın özendirildiği açık bir kurum kültürünün yaratıldığından söz edilmekte, amaç odaklı ve hızlı iletişimin özendirildiği söylenmektedir. Dokümanda ayrıca, çalışanların bağımsız girişimlerinin desteklendiği, inovatif fikirlerin ve sorumluluk almayı gerektiren eylemlerin özendirildiği belirtilmektedir. Buna ek olarak, şirketin kendi sınırları dışında çalışırken (diğer şirketleri denetleme vb) ekip odaklı bir anlayışla iş yaptığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında şirket, esnek çalışma becerileri ve müşteri odaklı çalışmaları sayesinde dış pazarlarda başarılı olduğunu belirtmektedir.

Çalışma Felsefesi

İşletmenin Çalışma Felsefesinin temel başlıkları aşağıda verilmiştir:

Çalışanlar ve Liderlik

'Çalışanlarımız Rain Group'un başarısında en önemli faktörü oluşturur. Yükümlülük, yeterlilik, tarafsızlık ve performans anahtar değerlerdir.

Ürün ve Hizmetlerimiz

Ürün ve hizmetlerimizdeki kanıtlanabilir kalite göstergeleri rekabet avantajını yaratır ve garantiler.

Teknoloji ve Güvenlik

Rain Group sorumluluk içinde tasarlanmış bir teknolojiyi ve gelecek için oluşturulmuş güvenlik standartlarını temsil eder.

Müşteriler ve Pazarlar

Müşteriler Rain Group'un varlığını sağlar. Başarı sağlamak için müşterilerimizin hizmetlerimizin kalitesi konusunda ikna olmuş olması bir zorunluluktur. Rain Group yerel pazarlarda kurumsal sosyal sorumluluklarını üzerine alır. Gelişmekte olan ülkelerde, büyümeye katkıda bulunur bu yolla müşterilerimizin rekabet olanaklarını artırıp personelin çalışma koşullarını sürekli iyileştirir.

Ekonomik Başarı ve Güvenli Bir Gelecek

Pazar odaklı düşünüş ve etkin müşteri aksiyonları gücü ve Rain Group'un karşılıklı bağımlılığını artırır.

Çevre

İşimizi yapma biçimimiz, çevre korumasının, teknolojinin ve ekonomik koşulların aynı potada eritilebileceğini gösteren sürdürülebilir bir tutum sergiler. Bu hem ürün hem de hizmetlerimizin üretim süreçlerine uyguladığımız bir prensiptir.

Hedef Kitleler

Üçüncü kişi olarak (third party) açıklık, yeterlilik, hazır bulunma ve tarafsızlığımız eylemlerimizin niteliğini ve halk gözündeki imajımızı belirler. Her bir Rain Group çalışanı, grubu ve onun sahip olduğu kurum kültürünü halka (hedef kitlelere) yansıtan bir temsilcidir. Toplumsal ve politik sorumluluklar barındıran bakış açımız, kabul ve anlayışı sağlar. Rain Group, tarafsız bir kurum olarak kamuoyu gözündeki sorumluluğunun farkındadır. Bu nedenle, hedef kitleleri ile açık, tarafsız, yasal ve kapsamlı iletişimini sürekli açık tutar ve sürdürür. Şirket misyonumuz verdiğimiz söz ve sorumluluğumuzdur.

Doküman İncelemesinden Elde Edilen Bulgulara Göre Örgüt Kültürü

Dokümanların incelenmesinden elde edilen veriler ışığında Çalışma Felsefesi, Misyon, Tarafsızlık Beyanı, Şikayetler, İtiraz ve İyileştirme Yönetimi, Belgelendirme Hüküm ve Koşulları, Anket, Genel Çalışma Koşulları, Temel Süreç Dokümanları gibi belgeler Rain Group'da ***prensiplere dayalı*** (Tarafsızlık Beyanı'ndaki iki madde şu şekildedir: 'Bir ilişki tarafsızlık için kabul edilemez bir tehdit oluşturduğunda belgelendirme yapılmaz', 'Rain Group Türkiye, belgelendirme faaliyetlerini etkileyebilecek bütün personeli ve komiteleri içerden veya dışarıdan tarafsız bir şekilde tehlikeye atacak ticari, mali ve diğer baskılara izin vermez), ***yazılı belgelere dayanan,***

güçlü bir örgüt kültürünün varlığına işaretler. Şirketin uluslararası düzeyde bir sertifikasyon ve denetim şirketi olması bu durumu doğal olarak gerekli kılmaktadır.

Örgütsel Yapı

Organizasyon şemasına bakıldığında, Rain Group İzmir'in son derece yatay bir örgütlenmeye sahip olduğu görülmektedir.

4.7.5.2. Birincil Kaynaklardan Elde Edilen Verilere Dayalı Bulgular

Misyon, Vizyon, Değerler ve Çalışma Felsefesi

İzmir Rain Group yöneticileri, şirketin, yazılı beyanlarında ortaya koyduğu değer, inanış ve prensiplerin, küresel ölçekte uygulandığını aksi takdirde sertifikasyon ve denetim işinin laygınca yürütülmesinin mümkün olmadığına inanmaktadırlar.

İzmir Şubenin Yapısı

İzmir şube, Türk personelden oluşmaktadır. Çok kültürlü bir ortam söz konusu değildir. Ancak, İzmir şubeden birçok personel (mühendisler, yöneticiler) Rain Group'un faaliyet gösterdiği başka ülkelerde, proje bazlı olarak sürekli çok kültürlü ortamlarda çalışmaktadır. Bu nedenle, personelin çok kültürlü ortamlarla çalışmaya ilişkin belirgin bir deneyimi mevcuttur.

Şirketin İşe Alma Politikalarında Kültürel Farklılıklara Açıklığı ve Kariyer Olanakları

Merkez ülke Almanya'nın çok kültürlü bir yapıda olması nedeniyle şirket çok kültürlü yapılarla çalışmaya alışık ve bu konuda herhangi bir ayrımcı ya da önyargılı işe alma politikası gütmemektedir. Kariyer olanaklarında bağlı bulunan kültürden çok uzmanlık ön plana çıkmaktadır. Ancak üst düzey yöneticiler arasında Almanların dışında, Yunanlı ve Çinli ve diğer milletlerden yöneticilerin olduğu da belirtilmiştir. Yerel şirketlerin üst düzey yöneticileri arasında Almanlar olmasına rağmen o ülke yurttaşlarından da yöneticiler olabilmektedir. Yakın zamana kadar Rain Group Türkiye genel müdürlük pozisyonunda bir Türk personel görev yapmıştır.

Proje Gruplarındaki Çeşitliğin Boyutları

Proje gruplarında en fazla Avrupa Birliği ülkelerinden, daha sonra Asya ülkelerinden ve son olarak da Kuzey Amerika ülkelerinden personelle çalışılmaktadır. Dolayısıyla Batı merkezli ve Batı merkezli olmayan kültürler bir araya gelmektedir.

Projedeki çalışan sayısı tamamen projenin yapısına ilişkin olarak değişmektedir. Bazen de dış kaynak kullanımına (outsourcing) gidilmektedir.

Rain Group İzmir Şube Müdürü:

“Şu ana kadar çalıştığım en kalabalık proje 2008’de Amerika Birleşik Devletleri Texas eyaletinde idi. Bir Amerikan firmasının yaptığı üretimleri kontrol ediyorduk. Kontrol Ekibinde Alman, Türk, Bulgar, İskoçlu, Hintli, Polonyalı ve Çek Cumhuriyetinden uzmanlar vardı. İşçiler, Meksikalıydı, mühendisler Amerikalıydı, tamamen çok uluslu bir projeydi.”

Örgüt İçi İletişim Bağlamında Kültürlerarası İletişimin Güçlendirilmesi

Kurum İçi Bülten, Ektranet ve Mail Sistemleri

Her ay yarısı Almanca yarısı İngilizce olarak çıkan ve şirketin diğer şubelerinde ve merkezle neler olup bittiğini anlatan bir kurum içi yayın mevcuttur. Bunun daha esnek bir versiyonu ektranet sisteminde yer almaktadır. Ektranet versiyonunda her ay bir ülke tanıtılmakta, o ülkedeki projeler hakkında bilgiler verilmekte ve çalışanlarla röportajlar yer almaktadır. Ayrıca çalışanların performansları sergilenmektedir. Ektranet versiyonunda en üst düzey yöneticinin düzenli yazılarına da ulaşılabilir.

Merkezle ve diğer ülkelerdeki yerel şubelerle mail yazışmaları hem İngilizce hem de Almanca olarak yapılmaktadır. Şirketin dil eğitimi konusunda özel bir çalışması yoktur. İşe almalarda, yabancı dil bilmek istenilen özelliklerden biridir.

EEM Toplantıları, Sosyal Etkinlikler ve Kültürel Sinerji

Bunun yanında, her iş kolunun Almanya merkezde yılda en az bir kere olmak üzere katıldığı Experience Exchange Meetings (EEM) isimli toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılara her ülkeden belli sayıda personel (bu personellerin kimler olacağına yerel şubeler karar vermektedir) katılmaktadır. Bu toplantılarda, sunumlar yapılmakta, çalışanlar kendi deneyimlerini ve yeni gelişmeler diğerleri ile paylaşmaktadır. Böylelikle dünyanın bir başka yerel şubesinde elde edilen deneyim diğer şubelere aktarılmış olmaktadır. EEM toplantısının sona ermesinden sonra, çalışanların sosyal etkileşimlerini artırmak üzere bir sosyal organizasyon (yemek, tekne gezileri, partiler vb.) düzenlenmektedir. Sosyal organizasyonlar her yıl farklı bir ülkede yapılmak

suretiyle sosyal etkileşimler artırılmaktadır. Bu tür toplantılar kültürel bir sinerjiyi de ortaya çıkarmaktadır.

Rain Group İzmir Şube Müdürü EEM toplantılarına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Düşünün ki farklı milletlerden farklı mühendisler oturmuşuz ve bir problemi konuşuyoruz. Çok iyi ve tecrübeli bir mühendis dahi olursanız daha önce o problemle hiç karşılaşmadıysanız çözüm üretmek zamanınızı alacaktır. Hâlbuki orada Çinli genç bir mühendis arkadaşımız ‘Biz bunu yaptık daha önce, Çin’de bu şöyle yapılıyor’ dediği zaman o sorunun çözümü bir dakikada içinde bulunmuş oluyor ve tekrar Amerika’ya keşfetmemize gerek kalmıyor. Başka bir artısı var; Türkiye sanayileşen bir ülkedir. Burada bizim imalatçımız bir takım teknik problemler yaşıyorlar, çözüm üretmeye çalışıyorlar. Ürünleri denetlerken bir yandan da teknik danışmanlık hizmeti vermek durumunayız. Yani bu ürün olmamış’ dediğimiz zaman imalatçı da doğal olarak ‘Testi geçmem için ne yapmam lazım?’ sorusu soruyor. Burada artık bizim tecrübemiz ve onlara desteğimiz devreye giriliyor. Uluslararası çalışmalarımızda, projelerde edindiğimiz tecrübemiz ile aslında Türk üreticilere teknik destek vermiş oluyoruz”.

“Tecrübe Transferi Toplantılarında asıl tecrübeyi sunumlar arasındaki dinlenme aralarında ve akşam yemekte alabiliyorsunuz. O akşam yemekte sadece futbol maçı konuşulmuyor çünkü, herkes kendi işi heyecanla anlatıyor ve paylaşıyor. Merak ediyorsunuz ki Çinli böyle bir sıkıntı yaşadı mı acaba ve nasıl aştı bunu? Mesela biz burada yaşadığımız sıkıntılarımızı paketleriz ve oraya götürüp oradan cevap alırız. Bazen öyle bir sorular getiriyoruz ki arkadaşlar cevabı bilmiyorlar. Bir çözüm üretmeye çalışıp herkes tecrübeleniyor.”

Yukarıda anlatılanlar da dikkate alınarak ikincil ve birincil verilerden elde edilen bulgular “**H4.** İzmir Rain Group’taki kültürel farklılıkların yönetimi örgütsel öğrenme ile desteklenmektedir” ve **H3.** İzmir Rain Group’taki örgüt içi iletişim kültürel farklılıkların yönetimini kolaylaştıracak biçimde tasarlanmıştır.” hipotezini doğrular niteliktedir.

Ayrıca işletmenin deneyim transferini gerçekleştirmeye ilişkin mekanizmaları kurmuş olması ve buna ilişkin çabaları, kültürel farklılık yaratan personelin yalnızca o

pazara daha kolay ulaşmak için işe alınmasının ötesinde, ürettiği bilginin şirketin genelinde (başka şube ve ülkelerde) iş yapma biçimlerini etkilemesi ve paylaşılması bakımından *öğrenme ve etkinlik paradigmasına* yakın bir vizyona sahip olduğunu göstermektedir.

Kurum Kültürü

Rain Group İzmir Şube Müdürü:

“Şirket kültürü dediğimizde bunu bir oturumla, bir eğitimle insanlara verilmesi çok mümkün değil. Bu ancak belli bir süre çalıştıktan sonra olur, bu hissedilen bir şey çünkü. Bizim kurulumuzla ilgili bunu söyleyebilirim: Öncelikle her çalışanın dikkat etmesi beklenen en önemli konu kurumun güvenilirliği ile ilgili özel özen gösterilmesi, yani herhangi bir Türk personelin yaptığı çalışmada sonuna kadar dürüst ve şeffaf davranmasına özellikle önem gösteriliyor. Bu her zaman altı çizilen bir konudur. Özel bir iş yapıyoruz. Teknik Noterlik yapıyoruz. 140 senelik lekesiz geçmişi olan bir kurum, ama 14 bin tane çalışan var, 14 bin aktör var ve onları belli çizgilerde yönetilmesi gerekiyor ki bu lekesizlik devam etsin”

Rain Group İzmir Şube Baş Deneticisi:

“Şirket, prensiplerimize inanan insanlardan oluşuyor. İnanmıyorsan çalışamazsınız, biz de Almanya’dan gelip denetleniyoruz. Eğer siz usulüne uygun iş yapmamışsanız tüm Türkiye’nin akreditasyonu tehlikeye giriyor. Dolayısıyla her şey usulüne göre yapmak zorundasınız, bu kurum kültürünün bir parçası. Çok ciddi bir sorumluluklar var. Sizin attığınız bir imzayla o ülkedeki tüm kurumu zor durumda bırakabilirsiniz.”

Güçlü Kurum Kültürün Yerel Pazarlardaki Kolaylaştırıcı Etkisi

Rain Group İzmir Şube Baş Deneticisi:

“Bize gelen firmalar bizi araştırıyorlar ve bu yüzden bizi tanıdıkları için bize hep doğru firmalar geliyor, çünkü neyle karşılaşacaklarını biliyorlar. Biz de böyle firmalarla çalışırken genel olarak çok ciddi bir sıkıntı yaşamıyoruz. Bütün şartları

bildiği için firma ya bunu yapamayacaksa hiç gelmiyor, ya da yapabilecekse geliyor ve kendini geliştirerek ayrılıyor buradan”

Güçlü Kurum Kültürünün Kültürel Farklılıkların Yönetimi Üzerindeki Kolaylaştırıcı Etkisi

İzmir şube yetkilileri, güçlü kurum kültürünün kültürel farklılıkların yönetilmesi açısından kolaylaştırıcı bir etki yaptığını çünkü bazı değerlerin kültürel farklılıkların üzerinde olması nedeniyle birçok çatışma alanını baştan yok ettiğini belirtmektedir.

Rain Group İzmir Şube Müdürü:

Çokuluslu projeler yaptığımız zaman güçlü kurum kültürü bir avantajdır çünkü diğer ülkelerden gelen arkadaşlarım da ben de biliyoruz ki ne olursa olsun bu işte gözümüzü kapatmayacağız bazı şeylere. Her zaman dürüst ve şeffaf olacağız: Gerekirse müşteriyi kaybederim, gerekirse işi kaybederim. Önemli değil, önemli olan herkes biliyor ki bu projede bazı şeylere göz yumulmayacak. Bu tam kolaylaştırıcı bir etkidir. Dolayısıyla bu bizim işimizi da kolaylaştırıyor.

İkincil ve birincil elden edinilen bulgular, **H2**. İzmir Rain Group’un örgüt kültürü kültürel farklılıkların yönetimini destekler niteliklere sahiptir.” hipotezini doğrular niteliktedir.

Sosyal Sorumluluk

İzmir şube yetkilileri, sosyal sorumluluk kampanyalarının kültürel farklılıkların yönetimi açısından bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir. Yetkililere göre bu tür ortak paylaşımlar, personel arasında karşılıklı etkileşimleri artırmakta, ortak yönler keşfedilmektedir. Ayrıca şirkete bağlılık artmaktadır. Sosyal Sorumluluk projeleri, personelin şirketin bir parçası olmaktan gurur duyacağı bir uygulamalardır. Şirkette sosyal sorumluluk çalışmaları extranet üzerinden tanıtılmakta ve özellikle uluslar arası düzeydeki sosyal sorumluluk çalışmaları için çağrılar bu kanal üzerinden yürütülmektedir.

Çok Kültürlülük

İzmir şubenin çok kültürlülüğe bakış açısı işletmenin küresel düzeydeki bakış açısını ve lider kadronun vizyonunu da yansıtmaktadır.

Rain Group İzmir Şube Müdürü:

“Çok kültürlülük kesinlikle bir avantajdır. Daha çok ülkenin, daha çok şirketin çok kültürlü ve uluslararası hale gelmeye çabalaması gerekiyor. Neden? Bir kere insanlık için çok önemli adımlar atılıyor böyle olduğu zaman. Çok kültürlü çalışmak savaşların bile önünü kesebilir yani çok güçlü bir sinerji yaratıyorsunuz orda. Hiçbir milliyetle temas etmemiş, kendi kültür dışında hiçbir kültürü tanımamış insanlar, farklı kültürlerle karşı çok keskin oluyor ve çok önyargılı davranabiliyorlar. Hâlbuki “Yüz yüzü görünce eğilir” derler. İnsan farklı kültürlerden, milliyetlerden insanlarla tanıştığı zaman, aslında onların birbirilerinden hiç farklı olmadığını anlar. Farklı ülkede yaşasalar da, farklı dinlere inansalar da, renkleri farklı olsa da, onların amaçlarının da huzurlu yaşamak, güzel bir aile kurmak, çocuk büyütmek, çocuklarının geleceğini garanti altına almak gibi temel bir takım insani ihtiyaçlardan ibaret olduğunu görür, böyle olunca önyargılar parça parça oluyor. İnsan farklı bir bakış açısına sahip oluyor. Sadece işle ilgili konuşmuyorum – özel hayatta da çok daha hoşgörülü, çok daha esnek insanlar olmaya başlıyorlar ve bunu çevrelerine yansıtmaya başlıyorlar. Çünkü girdikleri bir ortamda örneğin X bir milliyetle alakalı negatif konuşma geçtiğinde ‘siz yanlış düşünüyorsunuz onlar öyle insanlar değil, bu kültür böyle değil, şu sebeplerden dolayı böyle oluyor’ türünden açıklamalar getirerek diğer insanlara da bu bilgiyi yayıyorlar aslında. Dolayısıyla bu paylaşımın artmasının, belli bir çizgiye getirilmesinin pek çok çatışmanın önüne geçeceğini düşünüyorum uluslararası arenada.”

İkincil ve birincil verilerden elde edilen bulgulara “**H1.**İzmir Rain Group yöneticileri kültürel farklılıkların doğru yönetimi konusunda gerekli vizyona sahiptir.” hipotezini doğrular niteliktedir.

EK. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları (Sırasıyla sorulmamıştır)

- Şirketin vizyonu, misyonu nedir? Çalışma felsefesine ilişkin bir manifestosu var mıdır?
- Türkiye şubesinde hangi uluslardan insanlar vardır?
- Şirket hangi ülkelerde faaliyet göstermektedir?

- Ana şirket hangi ülkededir?
- İşe alma politikaları işyerinde çeşitliliğe ne kadar açıktır?
- Proje gruplarında hangi uluslardan insanlarla bir araya gelinmektedir?
- Şirket Türkiye’de iş yapabilmek için ana ülkedeki uygulamalarından farklı adaptasyonlar yapmış mıdır?
- Şirket liderleri kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımakta mıdır?
- Şirketin örgüt içi ve dışı iletişim uygulamaları kültürel farklılıkları avantaja dönüştürmek için gereken nitelikleri taşımakta mıdır?
- Çok kültürlü ekipler kültürel farklılıkları rekabet avantajına dönüştürme niteliklerine sahip midir?
- Örgütsel yapılanma kültürel farklılıkların yönetilmesine uygun olarak tasarlanmış mıdır?
- Farklı kültürlerden gelen çalışanların bir arada uyumlu bir biçimde çalışması için ne tür uygulamalar yapılmaktadır
- Farklı kültürlerden gelen çalışanlardan oluşturulan takımlar /proje grupları verimliliği/yaratıcılığı/ sorunları çözmeyi kolaylaştırmakta mıdır?
- Şirket ana şirketin kültürünün ne kadarını Türkiye’deki şirkete aktarmıştır?

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çok uluslu işletmelerde kültürlerarası farklılıkların yönetimi önemli bir insan kaynakları olgusudur. Çünkü olgunun iki yüzü vardır. Kültürlerarası temaslar iyi yönetilmez ise işyerinde çatışma kaynağıdır, iyi yönetilir ise yaratıcılık, inovasyon, farklı hedef kitlelere ulaşmak için gerekli enformasyonun sağlaması bakımından bir rekabet avantajıdır. Eğer küreselleşen dünyada işletmeler işgücünün çeşitlenmesinden ve dolayısı ile farklılaşmasından kaçamıyorsa bunu yönetmenin yollarını aramak mantıklı bir yaklaşım olacaktır.

İşyerinde farklılık/çeşitlilik konusu ilk önce ABD ve Avrupa gibi çok farklı kültürlerden gelen toplumlarda gündeme gelmiştir. Bu durumun, sosyolojik açıdan şaşırtıcı olmadığı söylenebilir. Çünkü bu ülkelerde, Afrika kökenliler, Hispanikler ve Asyalılar gibi önemli sayılarda azınlıklar yaşamaktadır. Bu insanlar, ulusal gelirden pay almak ve iyi yaşamak umuduyla çalışmak istemişlerdir. Bununla birlikte, sayılarının giderek artması, birer tüketici olarak önemli oranda karlılık getiren pazar bölümleri oluşturmaya başlamaları, bu kesimlerin önce hükümetler (ki bu durum azınlıkların işgücünde belli oranlarda çalışmalarını zorunlu hale getiren yasalar çıkarması ile sonuçlanmıştır) sonra da şirketler tarafından ciddiye alınmasını sağlamıştır.

Bugün bazı işletmeler farklılıkların yönetimi bakımından yasal zorunlulukları yerine getirmekten öteye gidemez iken bazıları bu farklılıkları birer rekabet aracı haline getirmek için çalışmaktadırlar. Burada kastedilen farklılıklar, yaş, cinsiyet, ırk, engellilik gibi ilk bakışta anlaşılabilir farklılıkların yanı sıra, kültürel farklılıkları da kapsamaktadır. Kültürel farklılıkların yönetimi konusu esasen yine farklılıkların yönetimi konusu içinde ele alınan bir konudur ama çok kapsamlı olması nedeniyle ayrı bir çalışma konusu olarak kabul edilebilir.

Kültürel farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olabilmenin tek bir reçetesi olmamakla birlikte, temel ilke kültürel farklılıkların var olduğunun kabul edilmesi ve bunun yönetilmesinin gerekliliğidir. Özellikle çok uluslu işletmelerde, iş yerinde çeşitlilikten kaçınmak neredeyse olanaksızdır. O halde öncelikle çeşitliliğin fark edilmesi ve buna ilişkin önlemlerin alınması gerekmektedir.

Kültürlerarası farklılıkların işletme kültürüne ve çalışanlara ve dolayısı ile işletme davranışına nasıl etki ettiğine ilişkin önemli araştırmalar yapılmıştır. Bu

araştırmalar kültürlerarası belirgin farklar saptamışlardır. Bu farklılıklar, sözsüz iletişimden, zaman algısına, değer yargılarından kullanılan dile kadar pek çok farklılık göstermektedir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar genel olarak, bu farklılıkların var olduğunu ama onların doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesinin anlamsızlığını dile getirmekte, bunun yerine kültürler arası iletişim yolu ile ortak bir dil yaratmanın gerekliliğine işaret etmektedir. Bu noktada, kültürlerarası iletişim ve işletmede örgütsel iletişimin akışkanlığından sorumlu olan halkla ilişkiler uzmanının bilgi birikimine önemli ölçüde ihtiyaç doğmaktadır.

Tez çalışmasının bir sonucu olarak aşağıda halkla ilişkiler uzmanının ya da iletişimcinin çok uluslu bir işletme üzerinde barındırması gereken donanımlar ve yapabilecekleri sıralanmıştır.

1/ Literatür Takibi ve Kültürel Farklılıklara İlişkin Temel Bilgiye Sahip Olma:

İşgücünde farklılıklar barındıran çok uluslu işletmelerde çalışan halkla ilişkiler uzmanları her şeyden önce, kültürel farklılıkların örgüt kültürü ve çalışan davranışına etkisini ele alan çalışmaları yakından takip etmesi ve artık literatürde başat çalışmalar haline gelmiş olan Hall'un Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürleri, Trompenaars'ın Beş Kültür Boyutlu Kuramı ve Hofstede'nin Kültürel Boyutları gibi çalışmalara ayrıntılı biçimde hakim olması gerekmektedir. Halka ilişkiler uzmanları ve iletişimciler bu yolla, kültürlerin gerçekten birbirinden farklı değer yargılarına sahip olabileceğini, bu farklılıkları doğru ya da yanlış olarak yargılamanın anlamsız olduğunu ve olduğu gibi kabul edilmesi gerektiğinin bilincine önce kendileri varmalıdır.

2/ atışma Yönetimi Konusuna Hakimiyet:

Bu konuda literatür takip etmek ve başat çalışmalara hakim olmak aynı zamanda halkla ilişkiler uzmanlarına kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışma ortamlarının hangi stratejilerle en aza indirilip, hangi stratejilerle bir rekabet avantajına dnştrlebilmeğini konusunda da ipuçları verecektir.

3/ Kültürel Farklılıkların Yönetimi İçin Yöneticilerde ve İletişim Uzmanlarında Olması Gereken Beceriler

Kültürel farklılıkların yönetimi için yöneticilerde ve iletişim uzmanlarında olması gereken temel beceriler, kültürlerarası farklılıklar ve çatışma yönetimi gibi uğraş

alanlarına hakimiyetle doğrudan ilişkilidir. Çünkü yönetici ya da iletişim uzmanları, çalışanlarla diyalog kurarken kullanacakları iletişim tarzından, doğru biçimde empati kurabilmeye ve doğru şekilde beden dili okumayabilmeye kadar geniş bir alanda etkin bir iletişim tonunu tutturmak zorundadır. Kültürel farklılıklar konusunda alt yapıya sahip olmayan bir yöneticilerin bu becerilere sahip olması zordur. Sözgelimi, iletişim kurarken göz temasının önemli olduğu bilinmektedir. Ancak Batı merkezli kültürden gelmeyen bir çalışanın üstleri ile sürekli göz teması kurmaktan kaçınması ancak o kültürün kodlarını bilmekle mümkün olacaktır. Böylelikle yönetici, çalışanın kendisini ciddiye almıyor düşüncesine kapılmayacak ve bunu sorun etmeyecektir. Çokkültürlü ortamlardan çalışan yöneticilerin ve iletişim uzmanlarının aynı zamanda çok iyi birer dinleyici olmaları gerekmektedir. İyi bir dinleyici olmak için söylenenlerden fazlasına dikkat etmek gereklidir. Özellikle yüksek bağlamlı kültürlerden çalışanlarla iletişim kurarken mesajların çoğunlukla depolanmış olduğunu, asıl mesajın ortam içinde verilen diğer ipuçlarında (beden dili, mekan, zaman kullanımı, kıyafetler ve imalarda) gizli olduğu unutulmamalıdır. Bu okumayı yapabilmek aynı zamanda iyi bir empati becerisi gerektirir. Bunun yanında, sabırlı, hoşgörülü, yeniliklere açık, adaletli, objektif başarılı iletişim kurabilmek açısından önem taşımaktadır. Yönetici ve iletişimciler bu becerilere, eğitim ve deneyim yoluyla ulaşabilirler.

4/ Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemlerinden Yararlanmak:

Halka ilişkiler uzmanı bir sosyal bilimci olarak çok uluslu işletmede araştırma yöntemleri yolu ile veri toplamalı ve şirketin farklılıkların yönetimi açısından nerede durduğuna ilişkin enformasyon üretmelidir.

- a) Söz konusu birikime sahip bir halkla ilişkiler uzmanı ve iletişimci, çalışmaya başladığı çok uluslu işletmenin farklılıkların yönetimi konusunda hangi seviyede olduğunu anlamak isteyecektir. Bunun için The Centre for Diversity in Global Management adlı çalışma merkezi tarafından işletmelerde farklılık yönetiminin düzeyini ölçmek için geliştirilen Eşitlik Ölçeği'nden ve bunun gibi pek çok araştırma ölçeğinden yararlanarak veri elde etmeli ve sonuçları değerlendirmelidir.
- b) Halkla İlişkiler uzmanı ve iletişimci aynı zamanda, David A.Thomas ve Robin J.Ely tarafından geliştirilen ölçekler sayesinde söz konusu işletmenin

hangi paradigmayı esas aldığını (Ayrımcılık ve Hakkaniyet ; Erişim ve Meşruluk ; Öğrenme ve Etkinlik) ve liderliğin hangi yapıda olduğunu ortaya çıkarabilir. Bunun sonucunda işletmede yapılması gereken şey, örgüt kültürünün ve lider kadrosunun Öğrenme ve Etkinlik paradigmasını esas alacak şekilde değiştirilmesi ve eğitilmesidir. Halka ilişkiler uzmanı bu noktada lider kadroya rehberlik etmelidir. Halkla ilişkiler uzmanı aşağıdaki öneriler ışığında söz konusu paradigma değişiminde önemli roller edinebilir:

- i. Lider kadrosunun farklılık taşıyan işgücünün farklı çalışma perspektifleri ve yaklaşımları içereceğini, görüş ve kavrayış çeşitliliğinin gerçekten önemli olduğunu anlamasına yardımcı olmalıdır
- ii. Öğrenme etkinlik paradigmasına geçiş sürecinin uzun ve sabır isteyen bir meydan okuma olduğu konusunda lider kadroyu aydınlatmalı
- iii. Örgütsel kültürün firmada herkese yönelik yüksek standart beklentisi yaratacak şekilde tasarlanması konusunda gerekli önlemleri almalıdır.
- iv. Örgütsel kültürün firmada kişisel gelişmeyi ve sürekli öğrenmeyi bir gelenek haline getirecek yapıda olması için çabalamalıdır.
- v. Örgütsel kültürün, tartışma ve hoşgörü ortamı sağlayacak bir yapıda olması için çalışmalıdır.
- vi. Örgütsel kültürün çalışanların kendilerini işletmeye bağlı hissetmelerini sağlayıp sağlamadığı tespit edilmeli ve sağlamıyorsa o yönde atım atılması sağlanması konusunda gerekli adımların atılması için uyarılarda bulunulmalıdır.
- vii. İşletmenin farklılıkların yönetimi konusunda kapsayıcı bir vizyona ve misyona sahip olması için çabalamalıdır.
- viii. Firmanın örgütsel yapısının mümkün olduğunca yatay, bürokratik olmayan ve eşitlikçi olması konusunda lider kadroyu ikna etmeye çalışmalıdır.

5/ Örgüt Kültürünün Yapısını Anlamak ve Örgütsel Değişim İçin İlgili Karar vericileri İkna Etmek:

Halkla ilişkiler uzmanı ve iletişimci, bir işletmede kurum kültürünün hangi yapıda olduğunu anlayabilecek ve kurum kültürünü hangi araçlarla yoluyla nasıl değiştireceğini bilecek bilgi birikimine sahiptir/sahip olmalıdır. İnsan kaynakları departmanı ile işbirliği yaparak lider kadronun ikna edilmesi örgüt kültüründe gerekli değişikliklerin yapılması konusunda atılacak ilk adımdır.

6/ İnsan Kaynakları Departmanı İle İşbirliği Yaparak Kültürlerarası İletişim Eğitiminin Sürekliliğini Sağlamak:

Halkla ilişkiler uzmanı, insan kaynakları departmanı ile işbirliğine giderek çok uluslu işletmenin sürekli öğrenen bir yapıya bürünmesine çalışmalıdır. Bu amaçla kurum içinde kültürlerarası iletişime yönelik eğitimler sürekli hale getirilmelidir. Bu kapsamda hem sabit çalışanların hem de sürekli yer değiştiren yöneticilerin yeni kültürlere adaptasyonu için gerekli adımlar atılmış olacaktır.

7/ Güçlü Kurum Kültürü: Herkes İçin Ortak İdealler Yaratmak:

Bu tezin araştırma bölümünden elde edilen bir sonuçlar güçlü kurum kültürünün farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları azalttığını göstermektedir. Çalışanlar hangi kültürden olursa olsunlar, kurum kültürünün bir parçası olan ve herkes tarafından paylaşılan yüksek idealler, inançlar ve prensipler farklılıklardan kaynaklanan sürtüşmelerin azalmasını sağlamakta bununla birlikte sosyal etkileşimleri artırdığı için yaratıcılık ve inovasyon konularında verimliliği artırmaktadır.

8/ Kültürlerarası Proje Yönetimi Konusunda Bilinç Yaratmak:

Halkla ilişkiler uzmanları ve iletişimciler, kültürlerarası proje yönetimi konusunda bilgili olmalıdır. Kültürlerarası proje yönetimleri çokuluslu şirketlerde sıklıkla uygulanan bir yöntemdir. Konusunda uzman (çoğunlukla bilgi işçileri) çalışanlar proje bazlı bir araya gelmekte ve proje süresince birlikte çalışarak görevlerini yerine getirmektedirler. Çalışanlar proje sonlandığında ya da kendileri ile ilgili kısım sona erdiğinde tekrar merkeze ya da eski çalışma bölgelerine geri dönmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları, kültürlerarası proje iletişimi konusunda bilgili olurlarsa, ekip oluşturan üst düzey yöneticileri hangi kültürlerden çalışanların uyum içinde çalıştığı

hangi kültürlerden gelen çalışanların bir arada bulunurlarsa çatışma ürettiği konusunda uyarabilir. Bununla beraber birlikte çalışmak zorunda olan ve potansiyel sorun üretebilecek kültürlerden gelen çalışanların eğitimi ve 'öteki'ni anlaması konusunda eğitilmesini sağlayabilirler.

9/ Örgütsel İletişimin Akışkanlığını Sağlamak:

Halkla ilişkiler uzmanları ve iletişimciler, örgütsel iletişimin pürüzsüz bir biçimde akışından sorumludur. Kültürlerarası iletişim bağlamında, güven ve şeffaflık inşa etmek en önemli hedeflerden biri olmalıdır. Güven ve şeffaflığın olmadığı yerde çalışanlar birbirleri ile iletişime geçmeyecekler ve önyargıların esiri olacaklardır. Halkla ilişkilerciler, işletmede kültürleşmeyi sağlayan enformasyon teknolojilerinin kullanımını da özendirmelidir. Bu tür teknolojiler düşük bağlamlı mesajlarının örgütün tüm birimleri arasında çok dilli ve esnek bir yapıda yayılmasını sağlayacaktır. Halkla ilişkiler uzmanları aynı zamanda, açıklık barındıran bilgiyi mümkün olduğunca yaymak, yüksek bağlamlı (depolanmış) bilgiyi de hasat edip (ayıklama yoluyla anlamlı hale getirme) herkesçe anlaşılır hale getiren mekanizmaların kurulmasına öncülük edebilirler.

Halkla ilişkiler uzmanlarının yukarıda sözü edilen örgütsel iletişimi güven ve şeffaflık inşa etmek için verimli bir biçimde kullanması örgütsel iletişimin konusuna hakim olmayı gerektirmektedir. Örgütsel iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılabilir. Biçimsel iletişimde, dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim kanalları sözkonusudur. Bir işletmede, özellikle aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim yukarıdan gönderilen talimatların (yukarıdan aşağıya dikey iletişim) anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek, çalışanların sorunları olup olmadığını anlamak ve her türlü geribildirime ulaşmak için oldukça önemlidir. Yatay iletişim ise, aynı amaç için üretim yapan alt sistemlerin (sözelimi bölümlerin) stratejik düzeyde eşgüdümlenebilmesi açısından çok önemlidir. Bir bölümdeki stratejik bir enformasyonun başka bölümler tarafından da bilinmesi çok önemli avantajlar sağlayacaktır. Hatta bazı bölümlerin sürekli bir biçimde enformasyon paylaşması neredeyse bir zorunluluktur (örneğin pazarlama, üretim ve arge gibi). Bu da yatay iletişim kanallarının iyi işlemesi ile mümkündür. Çapraz iletişimde ise, farklı

bölümlerden gelen ast üstlerin proje bazlı çalışmaları sırasında, astların asıl bağlı oldukları birim amirleri ile iletişimlerinin hassas bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu nokta da halkla ilişkiler uzmanının adaletli bir dengeyi tutturulması için yönetime rehberlik etmesi gerekebilir. Bunun yanında örgütsel iletişimde biçimsel olmayan iletişim kanalları da önemli işlevler gördüğü unutulmamalıdır. Sosyal etkileşimlerde ve grup etkileşimlerinde önemli rol oynayan biçimsel olmayan iletişim kanalları iyi yönetilirler ise kültürel farklılıklardan kaynaklanan önyargıları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir. Çünkü bu kanallar resmi söylemin dışında, insanı tarafların konuşulması ve paylaşılmasını sağlar. Bu kanallar iyi yönetilmedikleri takdirde ise tam tersi bir etki göstererek önyargıların oluşmasına, var olan önyargıların ise pekişmesine neden olabilirler.

Sonuç olarak burada halkla ilişkiler uzmanlarının dikkat etmesi gereken nokta, örgütte biçimsel iletişim kanalları yoluyla yeterli miktarda ve açıkça tanımlanmış enformasyonun iletilmesine yardımcı olmaktır. Böylelikle, biçimsel iletişim kanalları yoluyla aktarılması gereken enformasyon, dedikodu yoluyla aktarılmamış olacaktır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları, kültürel farklılıkların azaltılması amacıyla sosyal etkileşimler için kullanılırlarsa daha etkin olabilirler. Ayrıca, halkla ilişkiler uzmanının, çalışanların ait oldukları kültürel farklılıkları bilip tarafların bu konularda mümkün olduğunda eğitilmesini sağlaması ve kültürel farkındalık yaratılmasına öncülük etmesi gerekmektedir. Bu da yine örgütsel iletişimle mümkündür.

Halkla ilişkiler uzmanları, yukarıda sözü edilen örgütsel iletişimi gerçekleştirmek için sözlü, yazılı ve sözlü olmayan iletişim araçlarından yararlanırlar. Örgütlerde **sözlü iletişim araçları**, konferanslar, toplantılar, seminerler, görüşmeler/mülakatlar, telefon görüşmeleri, radyo ve kapalı TV sistemlerinden oluşurken, mektuplar, kurumiçi dergiler, bültenler, broşürler, el kitapları, yazılı raporlar, e-mail sistemler, anında mesajlaşma yazılımları, intranet ve ektranet sistemleri de **yazılı iletişim araçlarını** oluşturur. Sözlü olmayan iletişim türleri ise, jestler ve mimikler, mesafe anlayışı, ses tonu ve kıyafet gibi elemanlardan oluşmaktadır. Burada önemli olan, bu araçların sistemik bir biçimde, birbirini ile eşgüdümlü ve belirli bir stratejiye bağlı olarak dengeli kullanılmasıdır.

10) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yoluyla İşe Bağlılık ve Orta Değerler Yaratmak:

Araştırmalar kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının özellikle bilgi işçilerini işyerine bağlamada önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Çok uluslu şirketlerde özellikle proje bazlı kültürlerarası projelerde çalışan kişilerin (mühendisler, operatörler, mimarlar, üst düzey yöneticiler vb.) birer bilgi işçisi olduğu düşünülürse sosyal sorumluluk kampanyalarının bilgi işçilerinin örgütsel bağlılığını artıracığı söylenebilir. Sosyal sorumluluk projeleri çok uluslu işletmelere bu tür katkılar yapmasının yanı sıra, ortak değerler yaratarak işyerinde ortak bir dilin yaratılmasına katkıda bulunurlar. Sosyal etkileşimleri artırarak çalışanlar arasında karşılıklı güven yaratırlar.

11) Kültürlerarası Sosyalizasyonu Artırmak:

Halkla ilişkiler uzmanlarının aynı zamanda kültürler arası sosyalizasyonu artırıcı faaliyetler düzenlemeleri ve ortamlar oluşturmaları gerekmektedir. Sosyal etkileşimlerin olduğu, yalnızca işe yönelik değil yaşama dair şeylerin paylaşıldığı ortamların yaratılması kültürlerarası önyargıları azaltacaktır. Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı projesinin Türkiye'deki Azizlik kampı bunun bir örneği olabilir⁴⁶⁷:

“15 farklı milletten 600 çalışan bir arada”

“Hintli mühendis Keke, kendisini acılı Adananın yararlarına ikna etmeye çalışan Türk meslektaşları ile tatlı tatlı tartışıyor. İngiliz, Amerikalı ve Avustralyalı üç kalite uzmanı biralarını yudumlarken ülkelerine has fıkralar anlatıyorlar. Her masadan kahkahalar yükseliyor. Endonezyalı hemşire Yenesia, bilardo masasında bu geceki rakipleri olan Bolivyalı ve İrlandalı iki mühendise kök söktürüyor. Başka bir köşede Avustralyalı Bandi ile Yeni Zellandalı Ray, her akşam olduğu gibi ülkelerini kıyaslayıp çekişiyorlar. Yan masadaki Mısırlı ve Bangladeşli uzmanlar bir yandan onların sevimli tartışmasına gülerken bir yandan da maç izliyor. Tahmin edeceğiniz gibi burası bir bar. Ama bildiğiniz barlardan değil. Adananın Ceyhan ilçesine bağlı Azizli köyünde 15 farklı ulusa mensup yaklaşık 600 mühendisin, uzmanın, yöneticinin her akşam zorunlu ama bir o kadar da gönüllü olarak takıldığı bir mekân. Bakü-Tiflis-Ceyhan boru

⁴⁶⁷ Ş.YÜCEBİYİK, ‘2005’te Vanayı Açıp Petrolle Yıkanacaklar’, **Miliyet Business**, 13.03.2004.

projesinin görünmez kahramanlarının iki yıldır yaşadığı Azizli kampının tek eğlence mekanı. Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı projesi hatırlanacağı gibi 1990'lı yılların sonunda Türkiye'nin büyük çabalar uluslar arası lobiler ve uzun müzakereler sonunda elde ettiği en büyük kazanımlardan biri. Büyüklüğü, maliyeti, stratejik önemi nedeni ile 'Yüzyılın Projesi' olarak adlandırılan projenin %30'unu British Petroleum'a ait BTC konsorsiyumu yürütüyor. Toplamı 1760 km olan boru hattının 1076 kmlik kısmı Türkiye'den geçecek. 2000 yılında başlayan mühendislik çalışmalarının ardından, 2003 Mayısında başlayan boru hattı inşaatı bu yıl bitecek. Ceyhan'da 330 kmlik boru inşaatının yapımından sorumlu 'Lot C' diğer adıyla da Azizli kampında işçi, arkeolog, inşaat, çevre ve kalite mühendisleri yaşıyor. Irkları dilleri, dinleri farklı belki ama hepsinin tek bir amacı var; boru hattını hatasız bir şekilde ve zamanında tamamlamak ve 2005 Mayısında boru hatçılarının geleneğince Bakü'den Ceyhan'a akacak ilk petrolün altında yıkanmak".

KAYNAKÇA

- ABDILDAEV, Muratali, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yeni Teknikleri: Kırgızistan Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2009
- ADAL, Zeki, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Ed. Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir, ss. 1-29
- ADAL, Zeki, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Editör: Ramazan GEYLAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir, ss. 1-29
- ADIGÜZEL, Saniye, 21. Yüzyılda Yeni Bir Paradigma: Kentsel Kutuplaşma ve Mersin Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, Ekim 2008
- AKAYIN, Mustafa Kemal, Küreselleşmenin Kentsel Politika Üzerine Etkileri, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2004
- AKGÜL, Zafer, Çokuluslu İşletmelerde İşletme Sermayesi Yönetimi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2008
- AKIN, Bahadır, **Yeni Ekonomi Strateji Rekabet ve Teknoloji Yönetimi**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2001
- AKINCI, Z. Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayıncılık A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1998
- AKINCI, Z. Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1998
- AKINCI, Z.Beril, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikle İletişim Odaklı Bir Yaklaşım**, Ege Üni. İletişim Fakültesi Yayınları NO: 13, İzmir, 2001
- AKPINAR, Rasim, Kamu Yönetimi Tasra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği, **Journal of Yaşar University**, Cilt: 22, Sayı:6, Yıl: 2011, ss. 3648-3665
- AKTAN, Coşkun Can ve ŞEN, Hüseyin, **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye**, TOSYÖV Yayınları, Ankara: 1999, ss. 10-35
- AKTAN, Coşkun Can, İstiklal Y. VURAL, Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler, s.1-20 <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, E.T.: 05.01.2011
- AKTAN, Coşkun Can, ŞEN, Hüseyin; “Globalleşme ve Türkiye”, **Mercek**, Ocak 2001, ss. 104-112

AKTAŞ (KAYA), Gülhan, Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Gelir Dağılımı, Yoksulluk ve Sosyal Politikaların Evrimi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007

ALTUNTUĞ, Nevriye, Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici Ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler Ve Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Isparta, 2007

ANBARİ F. T. ve. KHİLKHANOVA V., ROMANOVA M.V., UMPLEBY S.A., Cross Cultural Differences And Their Implications For Managing International Projects, **Journal of İnternational Bussines and Ekonomics**, Vol.: 2, No:1, Year: 2004, ss. 267-274

AQALBJARNARDOTTİR, Steinunn, Cross Cultural Communication, Do Icelanders Have the Proficiency to Communicate Effectively Across Cultures?, University of Akureyri, 2005, skemman.is/stream/get/1946/538/890/1/cross.pdf

AR, Kamil Necdet, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Ücretlerin Gelişimi**, Kamu-İş, Ankara, 2007

ARABACI, İ.Bakır, ”Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz (F.Ü.Eğitim Fakültesi Örneği)”, **9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu** (20 -22 Mayıs 2010), Elazığ, 2010, ss. 812-816

ARGÜDEN, Yılmaz, Küreselleşmeyi Yönetebilmek: Küresel Vatandaşlık Eğitimi, **Önce Kaliteli Dergisi**,___ Nisan 2008, ss. 40-42

ARMSTRONG, Michael; **Human Resources Management Strategy&Action**, Clays Ltd., 1992

ARSLAN, İbrahim, METE, Mustafa, Vedat BAL, Küreselleşmenin Yerel Ekonomiler Üzerindeki Etkileri, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, 2007, ss. 222-229

ARSLANOĞLU, Rana A., Küreselleşme ve Üniversite, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXI, Sayı 1, 2002, ss. 1-12

ASHKANASY, N. M., HARTEL, C. E. J., ve DAUS, C. S. Diversity and emotion: The new frontiers in Organizational Behavior Research. **Journal of Management**, Sayı: 28(3), 2002, ,ss. 307-338

ASLAN., A. Kadir **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eğitimin Toplumsal Temelleri, Sayı: 5 Mayıs 2001, s. 16-30

ATİK, Damla, ERDOĞAN, Nevnihal, **Geleneksel Konut Mimarlığını Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörler: Edirne’de Şinasi Dörtok Evi**, Trakya Üniversitesi Journal Of Science, 8(1), 2007, ss. 21-27

AYDINTAN, Belgin, Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005

AYDINTAN, Belgin, Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005

AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimim ve İnsan Kaynakların Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

AYKAÇ, Mustafa, PARLAK, Zeki, ÖZDEMİR, Süleyman, **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009

AYTEKİN ÖZKAN, Pınar, Yabancı Dil Olarak Türkçe Derslerinde Kültürlerarası İletişim Yetisi Kazandırma Amaçlı Karikatür Kullanımı, **Yayınlanamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2009

AYYILDIZ ÜNNÜ, Nazlı Ayşe, KEÇECİOĞLU, Tamer İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review**, Cilt: 9, Sayı: 4, 2009, ss. 1171-1192

BAKAN, İsmail, “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, **KMU İİBF Dergisi** Yıl:10 Sayı:14 Haziran, 2008, s._

BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba, Kurum Kültürü, Editör: Çoşkun Can AKTAN, **Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar**, Yayın No: 195, Kurumsal Araştırmalar Serisi, No: 3, Ankara, 2006, ss.33-60

BAKAN, İsmail, **Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar**, Gazi Yayınları, Ankara, 2006

BALCI, Ali, Roland Robertson, Küreselleşme ve Kültür, **Bilgi**, Sayı:12, 2006 / 1, ss. 25-36

BALDOCK, Robert, **Büyük Şirketler Yok Oluyor?**, Çev. Berat Çelik, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2002

BALKİN David B, LUIS R Gomez., MEJIA Robert L., **Managing Human Resources**, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 4.Basım, USA, 2004

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları:59, Yönetim Dizisi:15, Birinci Basım, İstanbul, 2004

BAŞ, Abdurrahman, HOLDİNG, Eroğlu, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans, s.1-8, <http://www.abdurrahmanbas.com/tr/makaleler/OrgutKulturu&Performans/..pdf>, E.T.: 24.04.2011

BAWA, Wayan, WILLIAMS, Lesley Elaine, Cross Cultural Business Communication: Problems for the Unwary, **Department of Economics and Marketing Discussion Paper**, No.38, 1997

BAYAR, Fırat, Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, **Uluslararası Ekonomik Sorunlar**, __, Sayı: 32, s.25-34, <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi32/firatbayar.pdf>, E.T.: 08.04.2011

BAYAT, Bülent, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:3, 2008, ss. 67-91

BAYKAN, Ali, Sosyal-Kültürel Faktörlerin Çevirideki Rolü, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, __, ss. 177-198, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20BAYKAN.pdf, E.T.: 05.05.2011

Belyaev M. **Yestestvoznaniye. Sovremenniyе Nauçniye Konsepsiyi**, Moskova, 2007 // Беляев М. **Естествознание. Современные Научные Концепции**, Москва, 2007

BENLİGİRAY, Serap, GEYLAN, Aslı, DUMAN, Elif, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010, ss. 61-84

BİLİR GÜLER, Seyhan, Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, ANKARA, 2005

BİRDWHİSTELL, Ray, **Kinesics and Context**, Ballantine, New York, 1970

BOLAT, Tamer, SEYMEN, Oya Aytemiz, ÇEKEN, Hüseyin, Küreselleşmenin Boyutları ve Bu Süreçte Etkili Olan Faktörlerin Analizi; **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005

BOLAT, Tamer, SEYMEN, Oya Aytemiz, Çok Uluslu İşletmelerin Kavramsal Açıdan İncelenmesi, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005, s. 53

BRİSLİN R. W., & YOSHİDA T., **Intercultural Communication Training: An introduction**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994

Burcu KESİCİ, H. Nejat BASIM, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar**, Ed. Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK, Ayten AKATAY, Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, ss. 310-333

BÜYÜKÖZKAN, Gülçin, **Stratejik Planlama Modeli ve Mevcut Durum Analizi**, <http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option/....:/strateji&Itemid=2>, E.T.: 21.04.2011

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998

CANDEMİR, Yücel, Küreselleşme, Teknolojik Gelişme ve Ulaştırma Yenilikler: Dünya ve Türkiye, ss.13-29, <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/3183.pdf>, E.T.: 20.12.2010

CENTER, Allen H., WALSH, Frank E, **Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems**, 3th Edidion, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1985

Centre for **Strategy & Evaluation Services** Methods and Indicators to Measure the Cost- Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises Final Report, Kasım 2003, www.cses.co.uk/upl/File/CostsBenefFullRepEN.pdf, 2003

CHIRKOV, S.N. **Mirovaya Ekonomika**, Tomsk: Cenr Uchebno-Metodicheskoy Literatury TGPU, 2003, s.5//Чирков С.Н. **Мировая экономика**; Томск: Центр учебно-методической литературы ТГПУ, 2003, s.5

COŞGÜN, Şengül, Kültürlerarası İletişim Sürecinde Kalıp Düşüncelerin ve Önyargıların Rolü:“Antalya’da Yaşayan Güneydoğulular ile Antalya Yerlileri Arasındaki Kalıp Düşünceler ve Önyargılar”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2004

COŞTU, Yakup, Küreselleşme Üzerine Bazı Düşünceler, **Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 2005/1-2, cilt: IV, sayı: 7-8, ss. 95-104

CÜCEOĞLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, Basım 38, İstanbul, 2008

ÇIRPAN, Hüseyin, KOYUNCU, Mustafa, İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, **Öneri**, Cilt: 2., Sayı: 9., Ocak, 1998. ss. 223-230

ÇİĞDEM, Bilge, **Global İnsan Kaynakları Yönetimi**, İnsan Kaynakları Akademisi,___,

DAL, Vedat, CEVİZ, Nuray Öz, **Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2010-60, İstanbul, 2010

DALYAN, Figen, Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü, Editör: İnan ÖZALP, **Uluslar arası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 832, 3.Baskı, Eskişehir, Ekim, 2008, ss. 93-109

DANIĖLEVĖCH Y. Etnopsikologicheskiy Aspekt İssledovaniya İnternalnıstı (Na Primere Polietnicheskogo Gosudarstva Kazahstan), **Psihologiya i Jizn: Sbornik Nauchnih Trudov**, Cilt, 4, RPO, MOSU, RAGS, 2001, s.31-35//Данилевич Ю.И. Этнопсихологический аспект исследования интернальности (на примере полиэтнического государства Казахстан). // Выпуск 4. **Психология и жизнь: сборник научных трудов**. М.: РПО, МОСУ, РАГС. 2001. С. 31-35.

De La FONTAİNE Lean, Tilki ve Leylek, <http://www.masal.gen.tr/masal.php?id=5>, E.T: 03.03. 2011

DEMİR, Faruk, KARABIYIK, Ayşegül, ERMİŞOĞLU, Emine, KÜÇÜK, Ayhan, ABD Mortgage Krizi, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Çalışma Tebliği**, Sayı: 3, Ağustos 2008

DEMİRKAN, Metin, Kùltùrlerarası İletişim Problemlerine Sebep Olan Başlıca Faktorlerin Çalışanların Demografik Özellikleri Bakımından İncelenmesi: Uluslar Arası Bir Örgütte Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kùtahya, 2007

DEMİRKAYA, Harun, Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve Dari Bilimler Fakùltesi Dergisi**, Sayı: 27, Temmuz-Aralık 2006, ss. 1-23

DEMİRTAŞ, Gökçe, Çokuluslu İşletmelerin Reklam Mesajı Oluşturmalarında Kùltürel Farklılıkların Önemi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri, Ekim, 2009

DEMİRTAŞ, H. Andaç, Sosyal Kimlik Kuramı: Temel Kavram ve Varsayımlar, **İletişim: Araştırmaları**, 1(1), 2003, ss. 123-144

DEMİRTAŞ, H. Andaç, Sosyal Sınıflandırma, Kişiler Arası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet, **İletişim: Araştırmaları**, 2(2), 2004, ss. 33-53

DERELİ, Beliz, Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, ss.59-81
DEVELİOĞLU, Kazım, HASİT, Gürkan, BAĞCI, Üstün Güven, Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15, Ağustos, 2006, ss. 191-204

DİKKAYA, Mehmet, Deniz ÖZYAKIŞIR, Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketler (Çuş) Bağlamında Yoksulluk Sorununun Eleştirel Bir Değerlendirmesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, **4. Uluslararası STK'lar Kongresi, "Küresel Yoksulluk"** 19-21 Ekim 2007, Çanakkale, s.5

DİKKAYA, Mehmet, DENİZ, Fatih, Ekonomik Küreselleşmenin Yol Açtığı Problemler: Teorik Bir Bakış, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2006, ss. 163-181

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998

DOĞAN, Ergun, **Kimlikler Kısacasında Ulusal Kişilik**, İmge Kitabevi, Ankara, 2000

DOĞAN, İsmail, **Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar**, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000

DOKTOR R., TUNG R.L, FRASE S., Von GLINOW M.A., Future Directions for Management Theory Development, **Academy of Management Review**, Vol. 16, No: 2, ss.362-365

DOLUNAY, Salih Kürşad, Okul Kültürü ve Türkiye Öğretimi, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi** (Turkish Journal of Social Research), Yıl: 11, Sayı: 3, Aralık 2007, s. 9-22

DOZIER J.B, HUSTED B.W, MCMAHON, J.T., Need for Approval in Low-Context and High-Context Cultures: A Communications Approach to Cross-Cultural Ethics. **Teaching Business Ethics**, No:2, 1998, s. 111-125

DÖNMEZ, Ali Bilişsel Sosyal Şemalar, **A.Ü.D.T.C.F. Araştırma Dergisi**, Cilt 14, 1992, s. 131-146

DÖNMEZ, Ali, Bilişsel Sosyal Şemalar, **A.Ü.D.T.C.F. Araştırma Dergisi**, Cilt 14, 1992, s. 131-146

DÖNMEZ, Aygöl, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Ve Dış Ticaret Üzerine Olan Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2009

DRUCKER Peter F., **Yeni Gerçekler**, Çev: Birtane Karanakçı, 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 2000

DRUCKER Peter, F.; **Gelecek İçin Yönetim:1990'lar ve Sonrası**, 6. Baskı, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 2000

DÜREN, Zeynep, **Küresellen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi**, Yönetim, Yıl:10, Sayı:33,1999, ss. 21-24

EHTİYAR, Rüya, Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, **Akdeniz İ.I.B.F. Dergisi**, Sayı: 5, Yıl: 2003, ss. 66-78

EKEN, Huriğül, Küreselleşme ve Ulus Devlet, **Selçuk Universities Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, 2006, s. 243-262

ENGİN, İsmail, Süpürge Zanaatçısı Örneğinde İki Kültürel Süreç: Kültürleme ve Kültürlenme, **Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih - Coğrafya Fakültesi: 361 Dergisi, Fakülte Dergisi**, Cilt: XXXIII, Sayı: 1-2, Ankara, 1990, s. 165-170

ER, Seher, Kültürlerarası İletişim, Budunmerkezcilik ve Öteki, **Journal of İstanbul Kültür University**, 2005/1 ss. 9-18

ERDEM, Barış, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:11, s. 36-51

ERDEM, Ramazan, GÜNLÜ, Ebru, İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:9, Sayı 2, Yıl: 2006, ss. 177-195

ERDOĞAN, İrfan, ALEMDAR, Korkmaz, **Popüler Kültür ve İletişim**, Genel Yayın ve Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı, 2005

ERDOĞAN, Seçil, İngiltere’de Yasayan Türk Sığınmacılar, Sığınma Arayanlar İltica Etme Nedenleri ve Karşılaştıkları Güçlükler, _____, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/serdogan.pdf>, E.T.: 07.07.2011

ERDOĞDU, Ahmet, Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2006

EREM, Tunç, TEK, Ö. Baybars, GEGEZ, A. Ercan, BÖRÜ, Deniz, GLOBAL Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü, **V. Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-18 Kasım, Antalya, 2000, s.____

EROĞLU, Erhan, İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri, **Kurgu Dergisi**, Sayı: 16, Yıl: 1999, ss. 275-287

EROL, Nilüfer, Küreselleşme Sürecinde Örgütleri Yeniden Düşünmek, Akademik Bakış, Cilt: 4, Sayı: 7, Kış, 2010, ss.79-89

FIELDS, Suzanne, “The Menace of Multiculturalism; Amnesia Renders the West Unable to Defend Itself” **The Washington Times Gazetesi**, News World Communications, 15 Eylül 2005, s.A21.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

FIRAT, Aytekin, Mustafa MORTAŞ, Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri: Ortak Yatırım (Joint Venture), **Mevzuat Dergisi**, Yıl:8, Sayı: 89, Mayıs, 2005, s._

FİLİPPANOVA, İ.A. **Organizaciya Mejdunarodnoy Torgovli**, Ulyanovsk, 2002, s.9 // И.А. Филиппова **Организация Международной Торговли**, Ульяновск 2002, s.9

FİLİZÖZ, Berrin, İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003, ss. 161-180

FRED, Luthans, **Organizational Behavior**, The McGraw-Hill Companies, Inc., Ninth Edition, New York, 2000

GAVCAR, Erdoğan, DİRLİK, Serkan, Küreselleşme Ve Yöneticilere Göre Küreselleşme Olgusu, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, Güz, 2005, Sayı 15, s.77-95

GEYLAN, Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Şan ÖZALP, **Genel İşletme**, 5.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları NO: 931,Eskişehir,1996, ss. 103-140

GEYLAN, Ramazan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Şan ÖZALP, **Genel İşletme**, 5.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları NO: 931,Eskişehir,1996, ss. 103-140

GIDDENS, Anthony, Modernliğin Sonuçları, Çev. Ersin Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1994,s. 62.

GOMAN, Carol Kinsey, **İşyerinde Beden Dili: İş Yaşamında Sözsüz Dili Çözme Kılavuzu**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2008

GOODMAN, Donald P., What is Culture, <http://gorpub.freeshell.org/culart.pdf> , E.T.: 24. 04. 2011

GÖNEN, Seçkin, ÇELİK, Muhsin, Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, _____, Cilt:5, Sayı: 1, s.43, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M5.pdf>, E.T.: 11.03.2011

GRIFFİN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory, **Organizational Behavior**, Second Edt., Houghton Mifflin Co., USA, 1989

GÜÇLÜ, Nezahat, Örgüt Kültürü, **Sosyal Bilimler Gergisi**, Cilt: 6, Sayı: 11, ss. 147-159

GÜL, Melike Küdret GÜL, Çok Uluslu İşletmelerde İşgören Sağlama Süreci, Editör: Oya Aytemiz SEYMEN, Tamer BOLAT, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, ss. 249-270

GÜL, Zehra, İşletmelerde Üretim ve Çevreyi Bütünleştirmede ISO 14000 Yaklaşımı: Bir Alan Araştırması, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, Ağustos-2007

GÜLER YILMAZ, Emel, Çokuluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Sürecinde Halka İlişkilerin Rolü, Ed. Pınar Eraslan Yayınoğlu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 83-98

GÜLNAR, Birol, BALCI, Şükrü, Televizyon İzleme Motivasyonları ve Kültürleşme: Yabancı Uyruklu Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 28, Yıl: 2010, ss. 447-483

GÜLTEKİN, Nihat Ünsal SIĞRI, Bir Kültür Boyutu Olarak “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık” Ve Örgütsel Kültüre Yansımaları, **Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt: XXIII, Sayı: 2, 2007, s.273-286

GÜNAYDI Ahmet Cüneyt, **Çokuluslu Şirketler ve İstihdam**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.10

GÜNEY, Semra, Çokuluslu İşletmeler ve Liderliğin Değişen Yüzü: Ahlaki Liderlik, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005

GÜRÜN, Fethi, **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Ankara 2001

GÜRÜZ, Demet, YAYLACI, Gaye ÖZDEMİR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı İzmir 2001

GÜVENÇ Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Üçüncü Basım, Büyük Fikir Kitapları Dizisi No:20, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1979

GÜZELCİK VURAL, Ebru, Çok kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Ed. Pınar Eraslan Yayinoğlu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 203-237

HALL, Edward Twitchell, **The Silent Language**, Doubleday, New York, 1959

HALL, Stuart, "The Local and the Global: Globalization and Ethnicity", Çev. Hakan Tuncel, <http://ilef.ankara.edu.tr/id/sonucs.php?yn=8&di=0.>, E.T.: 20.12. 2010.

HAMPEN-TUNER C., TROMPENAARS F., **The Seven Cultures of Capitalism**, New York, Doubleday, 1993

HELLOWEL A. İrving, Çev. Seval GÜREL, OJIBWA Kişiliği ve kültürleşmesi, __, ss. 179-189, s.180, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/421/432/9125> E.T. 07.07. 2011

HESSEN Sergey, **Osnovy Pedagogiki:Vvedeniye v Prikladnuyu Filosofiyu**, ‘Shkola-Press’ Basım Evi, Moskova, 1995 // Гессен СИ. **Основы педагогики. Введение в прикладную философию.**- М: "Школа-Пресс", 1995

HOFSTEDE G., **Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publishers, California, 1984

HÜSEYİNOVA, Kübra, **Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri**, Yayınmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006

IVO, Arrey Mbongaya “Best Perspectives to Human Resource Management”, 2006 African Centre for Community and Development, <http://www.africancentreforcommunity.com/>, 2006

İLİC, Derya, KEÇECİOĞLU, Tamer, Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme, **Eastern Mediterranean University, Faculty of Business and Economics Journal**, Vol. 9/10, s. __, <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf>

İnsan Kaynakları Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Farklılıkların Yönetimi <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/insankaynaklari.htm>, E.T: 05.05.2011

JASSAVALLA, Avan, TRUGLIA, Ciara, GARVEY, Jennifer, Cross-Cultural Conflict and Expatriate Manager Adjustment: An Exploratory Study, **Management Decision**, Vol. 42, No.4. 2004, ss.837-849

JOHNSTON, William ve PACKER, Arnold, **Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century**, Executive Summary, Hudson Enstitute, Indianapolis, Indiana, 1987

KAGAN, Moisey, **Filosofiya Kultury: Stanovleniye, Razvitiye**, ‘Metropolis’ Basım Evi, SanktPeterburg, 1996 // Каран М.С. **Философия Культуры: Становление, Развитие**. - С.-Птб.: ТОО "Метрополис", 1996

KAMAŞAK, Rıfat, YÜCELEN, Murat, Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma, **İşgücünde Farklılıkların Yönetimi**, Ed. Beliz Dereli, Birinci Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007

KARAÇANTA, Hatice, Anne Babanın Çocuğa Uyguladığı Ceza İle Çocuğun Anne Babaya Karşı Sevgisi Arasındaki İlişki, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:25, 2009, s.41-49

KARAEMİNOĞULLARI, Ayşegül, DOĞAN, Altan, BOZKURT, Serdar, Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri (Cross Cultural Adaptability Inventory-Ccai) Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, Yıl: 2009, ss.331-349

KARAHAN Atilla, Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 20, Yıl: 2008, ss. 457-479

KARMİN A., NOVİKOVA E., **Kulturologiya**, ‘Piter’ Basım evi, SanktPeterburg, 2006 //Кармин А. С, Новикова Е. С., **Культурология**, СПб.: Питер, 2006.

KARSLI, F. Şebnem, Örgüt kültürü ve Kadın Yöneticiler, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2005

KARTARI, Asker, **Farklılıklarla Yaşamak, Kültürlerarası İletişim**, Ürün Yayınevi, Ankara, 2006

KAYA, Ercan, Popüler Kültür Ürünü Olarak Kırgız Magazin Basını İçeriği: Magazin Basını İçerik Çözümlemesine Yönelik Analitik Bir Çalışma, <http://www.manas.kg/sbe/tezler/master/ERCAN%20KAYA.pdf>, E.T.: 24.04.2011

KAYMAKCI, Oğuz, Ekonomik Küreselleşme Perspektifinde AB ve AB-Türkiye İlişkileri, <http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/ekonomikkuresellesme.pdf>

KAZGAN, Gülten, **Küreselleşme ve Ulus – Devlet**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005

KEÇECİOĞLU, Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006

KEESİNG, Roger, **Theories Of Culture**, Annual Review Of Anthropology, 3, 1974, ss. 73-97

KEİL, Marion, AMERSHİ Badrudin, HOLMES Stephen, JABLONSKI Hans, LÜTHİ Erika, MATOBA Kazuma, PLETT Angelika and von UNRUH Kailash (Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği) www.idm-diversity.org Eylül 2007

KESİCİ, Burcu, BASIM, H. Nejat, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar**, Ed. Şerif ŞİMŞEK, Adnan ÇELİK, Ayten AKATAY, Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, ss. 310-333

KILIÇ, Metin, Meslek Liselerinde Görev Yapan Meslek Dersi Öğretmenleri ve Kültür Dersi Öğretmenlerinin Mesleki Etkinlikler ve Kişisel Özellikler Açısından Kendilerini ve Birbirlerini Algılamaları, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2009

KOCADAŞ, Bekir Kültür ve Medya, **Bilig**, Sayı:34, Yaz, 2005, s., 1-13

KOÇAK, Hüseyin, Küreselleşme ve Yerelleşme Çağında Yerel Demokrasi Ve Kentsel Yaşam, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2009/2, Sayı: 10, ss. 133-142

KONGAR, Emre, “Küreselleşme ve Kültürel Farklılıklar Çerçevesinde Ulusal Kültür”, <http://www.remzi.net/yazarlar/ekongar/aydinlanma/2000/aydin238.htm>, E.T.: 20.12. 2010

KORKMAZ, Abdulkadir, İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi Ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2009

KOZLU, Cem M. **Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000

- KÖKTÜRK, Mehtap Sümersan, YALÇIN, Müge, ÇOBANOĞLU, Emine, **Kurum İmajı**, Beta, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s.53-54
- KRYSKO Vladimir, **Socialnaya Psihologiya**, 'Ekzamen' Basım Evi, Moskova, 2002 // Крысько В.Г. **Социальная Психология**: учебник для вузов, 'Экзамен', 2002
- KUTAL, Gülten, BÜYÜKUSLÜ, A.Rıza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi; Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996
- KUTUN, Melehat, Küreselleşme ve Kamu Yönetimi: Türkiye Örneği, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin, 2005
- KÜÇÜKÖNAL, Hatice, KORUL, Vildan, Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:IV, Sayı:2, ss. 67-90
- LAZAR Judith, İletişim Bilimi, Çev. Cengiz Anık, Vadi Yayınları, Ankara, 2001.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mc.Graw-Hill Education, New-York, 1994
- MACİT, Gamze, **İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010
- MALINOWSKI, Bronislaw, **İnsan ve Kültür**, Çev.Fatih Gümüş, Birinci Basım, Verso Yayıncılık, Ankara, 1990
- MEAD, Richard, International Management Cross-Cultural Dimentions, Blackwell Publishers Ltd. Oxford, 2005
- MERCİN, Levent, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278** Cilt:4, Sayı:14, Güz 2005, ss. 124-139
- MURAT, Baki, **Küreselleşen Sermayenin Kültür Aşkı**, Kültürel Yapılanma Grubu, Seminer Serileri, Melbourne, Kasım 2003
- MUTLU, Erol, **Televizyon ve Toplum**, TRT Genel Sekreterlik Basım ve Yayım Kurulu Ofset Tesisleri, Ankara, 1999
- MUTLU, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- MUTLU, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**. 2. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2005
- NAISBITT, John- ABURDENE Patricia; **Megatrends 2000: Değişen Dünyada 1990'ların On Hedefi**, Çev: Erdal Güven, Form Yayıncılık, İstanbul, 1990

NARULA R., DUNNING J. H. "Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries," **Oxford Development Studies**, 2000, Vol. 18, No: 2, s.141-167

OFLUOĞLU, Gökhan, ARSLAN, Gülgün, AYDEMİR, Sibel, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, **Kamu-İş**; Cilt: 8, Sayı: 4, 2006, s.____

OĞUZ, Biray, Kùltürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Türkiye Bilim Sitesi, <http://www.genbilim.com/content/view/4953/39/>, E.T.: 10.05.2011

OKAKIN, Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2008

OKTUĞ, Melis, Kayıkçı: Aşk Bağlamında Ben Ve Öteki Kavramı, **Journal of İstanbul Kültür University**, Sayı:1,Yıl:2005, s. 119-128

OLGUN, Hürriyet, Küreselleşme Kavramı ve İçeriğine Genel Bir Bakış, **Sosyoekonomi**, Sayı: 1, Ocak-Haziran, 2006, ss. 141-152

ORAN, Baskın, **Küreselleşme ve Azınlıklar**, İmaj Yayıncılık, __,2000, s.9

ÖDÜL, Didem, **Uluslararası Kültürel Farklılıkların Reklâmlar Üzerine Yansıması ve Bir Uygulama**, Yayınmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008

ÖGE, Serdar, Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimine Karşı Uluslararası İKY, Ed. Şerif ŞİMŞEK ve diğ **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**,. Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir, DEMİRSEL, M. Tahir, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, __, ss. 277-290, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/.../AOGUT-TAKGEMCI-MTDEMIRSEL.PDF, E.T.: 11.03.2011

ÖZALP, İnan, **Uluslar Arası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, Ekim, 2004

ÖZBİLGİN, Mustafa, Küresel Farklılık Yönetimi, **İşgücünde Farklılıkların Yönetimi**, Ed. Beliz Dereli, Birinci Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007.ss.1-30

ÖZÇALIK, Sevil, Ötekileşme ve İşlevleri, Karaburun Bilim Kongresi, 4-7 Eylül 2008, <http://www.daplatform.com/images/otekilesme%20ve%20islevleri.pdf>, 2008

ÖZÇELİK, Oya, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Ramazan GEYLAN, Anadolu Üniversitesi İktisat-İşletme Fakùlteleri, Açıköğretim Fakùltesi Yayınları No: 537, 6. Baskı, Eskişehir, Ocak, 2002

ÖZGÜL TANRİBİLİR, Ruşen, ŞEN, Erdal, Kültürlerarası İletişim ve Öteki Kavramının Günümüz Dünyasında Yeri ve Önemi, **Journal of İstanbul Kültür University**, 2005/1 ss.129-137

ÖZGÜR, Tuğba, **Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Ağustos, 2007

ÖZKAN, Tajet, İlköğretim Öğretmenlerinin Küresel Eğitime Yönelik Görüşlerinin Eğelendirilmesi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2006

ÖZKUL, Ahmet Sait, **Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler: SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007

ÖZMEN, Abdurrahim, **Tur Abdin Süryanileri Örneğinde Etno-Kültürel Sınırlar**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006

ÖZTÜRK, Azim, **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, Adana Nobel Kitabevi, 1998

ÖZTÜRK, Ercüment, Bilgi Toplumunda İnsan kaynakları Yönetim, **Tühis**, Şubat 2005, Cilt 19, Sayı 3, Bölüm 4, ss. 38-43

ÖZTÜRK, Serdar, Küreselleşme ve Küresel Ekonomik Kriz: Krizin Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerine Etkilerinin Karşılaştırmalı Analizi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Yıl: 2010/1, Sayı:11, ss. 23-40

PHELPS, Major Michael E., Understanding And Managing Diversity The Personnel Challenge For Leaders, <http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA39784>, E.T.: 03.05.2011

PİTURRO, M., MAHONEY S.S., Managing Diversity, **Adult Learning**, 3(7), 1992, ss. 13-15.

POLAT, Seçkin, Kurum Kültürünün İnsan Kaynakları Sistemlerine Etkisi, **Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar**. Ed. Can Aktan, Sermaye Piyasaları Kurulu Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 3. Ankara, 2006

PORSHNEV Boris, **Socialnaya Psihologiya i İstoriya**, Moskova, 1978 // Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. – М., 1978

PUNİA B.K., LUXMİ, Organizational Culture In Service Sector:An Exploration, **Delhi Business Review X** Vol. 6, No. 1 (January - June 2005)

ROBERSON, Roland, Toplum Kuramı, Kültürel Görecelik ve Küresellik Sorunu, Ed. Anthony D.King, Kültür, **Küreselleşme ve Dünya Sistemi: Kimlik Temsilinin Çağdaş Koşulları**, Çev.Gülcan Seçkin, Ümit Hüsrev Yolsal, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 1998, s. 97-120

- RONEN, Simcha, **Comparative and Multinational Management**, New York: Wiley & Sons, 1986, s.134
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, ALFA Yayınları, Bursa, 1998
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 3.Baskı, Bursa, 2001
- SAHİN Cengiz, Yurt Dışı Göçün Bireyin Psikolojik Sağlığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Kuramsal Bir İnceleme, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, Yıl: 2001,ss. 57-67
- SALUR, Hüseyin, Küreselleşme Bağlamında Din ve Terörizm, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2006
- SARGUT A.Selami, Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim, 2.Baskı, İmge Kitabevi,Ankara, 2001
- SAYLI, Halil, KIZILDAĞ, Duygu, Yönetimsel Etik Ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, **Sosyal Bilimler Dergisi**, C.9, S.1, ss. 231-251
- SCHEIN, Edgar H., Çev: Atilla AKBABA, Örgütsel Kültür, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı:3, 2002, ss. 1-32
- SCULLION, Hugh, LINEHAN, Margaret, **International Human Resources Management**, Palgrave MacMillan, New Jersey, 2005
- SEÇİM, Hikmet, **Halkla İlişkiler**, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:898, Eskişehir, 1995
- SELÇUK, Ayhan, Kültürlerarası İletişim Açısından Gündelik İletişim Davranışları, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, _____, ss. 1-17 http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ayhan%20SEL%C3%87UK/1-17.pdf, E.T.: 05.05.2011
- SELÇUK, Ayhan, Sosyal Bir Davranış Biçimi Olarak Dil, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, _____, ss. 503-507, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/AYHAN.pdf, E.T.: 05.05.2011
- SERBEST, Menekşe Polatcan, **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, Sistem Yayıncılık A.Ş., 1. Basım, İstanbul, 2005
- SERBEST, Menekşe Polatcan, **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, Sistem Yayıncılık A.Ş., 1. Basım, İstanbul, 2005

SEVİM, Esra, **Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana-Firma Yavru-Firma Etkileşimi: Otomotiv Sektörü Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.2

SEYMEN, Oya Aytemiz, BOLAT, Tamer, Küreselleşme Olgusuna Genel Bir Bakış; **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Editörler Tamer BOLAT, Oya Aytemiz SEYMEN, Nobel Basımevi, Ankara, Mayıs, 2005

SOHMEN, Victor, Creative Cross-Cultural Project Communication, <http://luminarycommunications.org/Creative%20Crosscultural%20Project%20Communication.pdf>, E.T: 29.06.2011.

STEWART, T.A, **Entelektüel Sermaye**, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Ekim, 1997, İstanbul

STOCKDALE M. S., CROSBY F. J., **The Psychology and Management of Workplace Diversity**. USA: Blackwell Publishing, 2004

SÜRGEVİL, Olca, Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:20, Aralık, 2008, ss.111-124

ŞAHİN, Ali, Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2004, Sayı: 11, ss. 523-547

ŞİMŞEK, M.Şerif, ÖGE, H.Serdar, **Stratejik ve uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 39, Eskişehir, 1994

ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, PegemA Yayınları, Ankara, 2007

TAHİROĞLU, Figen, **Düşünceden sonuca İnsan Kaynakları**, 2. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002

TALAS, Mustafa, KAYA, Yaşar, Küreselleşmenin Kültürel Sonuçları, **TÜBAR**, Cilt: XXII, Güz, 2007, ss. 149-162

TAMER GENCER, Zekiye, Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divrigi Örneği, **E-Gifder**, Sayı:1, Yıl: 2011, ss. 186-205

TARAF, Hasan, Küresel Stratejilerden Çokuluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:10, Sayı:14, Haziran,2008, ss. 348-366

TASAR ÜNALP, Ayça, Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2007

TAŞPINAR, Fatih, Küresel Ortamda İKY'nin Stratejik Rolü, İnsan Kaynakları Yönetiminde İç Ve Dış Çevre Analizi, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf>, E.T.: 11.03.2011

TAYLAN, Hasan Hüseyin, ARKLAN, Ümit, Medya ve Kültür: Kültürün Medya Aracılığıyla Küreselleşmesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1, Haziran, 2008, ss.85-97

TEMİZEL Handan, TURAN Erol, TEMİZEL, Metehan, Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar, **Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2008, Sayı: 19, ss.459-474 (464)

THOMAS, David A., ELY Robin J., **Farklılıklara Önem Kazandırmak: Çeşitliliği Yönetmek İçin Bir Paradigma**, İnsanları Yönetmek, Harvard Bussiness Review, Çev.Gündüz Bulut, BDZ Yayıncılık, İstanbul, 1999

THOMAS, R. Roosevelt, **From Affirmative Action to Affirming Diversity**, Harvard Business Review, March – April 1990

THOMAS, R.Roosevelt, **Building a House for Diversity**. New York, et.al.:American Management Association, 1999

TOFFLER; Alvin, **Şok: Gelecek Korkusu**, Çev: Selami Sargut, 4. Basım, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996

TOKSÖZ, Fikret, ÖZGÜR, Ali Ercan, ULUÇAY, Öykü, KOÇ, Levent, ATAR, Gülay, AKALIN, Nilüfer, **Yerel Yönetim Sistemleri: Türkiye ve Fransa, İspanya, İtalya, Polonya, Çek Cumhuriyeti**, Tesev Yayınları, İstanbul, 2009

TOLUNAY, Selin, Avrupa Birliği Kültür Politikaları'nın Avrupa Kimliği Üzerine Etkileri, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007

TONUS, Zümrüt, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: İnan ÖZALP, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 835, 3. Baskı, Eskişehir, Ekim, 2008

TOPALOĞLU, Tayfun, Ekiplerin Motivasyonu, <http://www.e-motivasyon.net/Ekiplerin-Motivasyonu.html>, E.T.: 23.04.2011

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, Akif, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Nobel Basımevi, Ankara, Ekim, 2007

TUNA, Meyrem, İlköğretim Çağındaki Çocukların Sosyalleşmesinde Popüler Kültürün Rolü (Isparta Örneği), **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, 2008

TUTAR, Hasan, ___, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>, E.T. 12.06.2011

TUTAR, Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000

TUTKUN, Ömer F, KOÇ, Mustafa, Mesleklere Atfedilen Kalıp Yargılar, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2008, Cilt: 41, Sayı: 1, ss. 255-273

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, E.T.: 18.04.2011

TÜRK, M.Sezai, AYDOĞAN, Enver, Kültürün Örgütsel Boyutu, Editörler: Tahir AKGEMCİ, Şebnem ASLAN, Muhammet DÜŞÜKCAN, **Yöneticinin El Kitabı**, Eğitim Kitabevi, ___, 2008, ss. 293-370

TÜRK, Sezai, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

TÜRKKAHRAMAN, Mimar, ĞAHİN, Kamil, FİDAN, Serdal, Türkiye’de Kültürel Küreselleşme ve Yansımaları, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/dinkultur/dinkultur24.pdf>, E.T.: 15.1.2.2010

TÜRKMEN, Fikret, Er Töştük Destanındaki Stereotip Motiflerin Analizi, **Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi / Journal of Turkish World Studies**, Cilt: VI, Sayı 1, İzmir, 2005, ss. 235-239

UĞUR ÇILKARA, Seda, **Örgütsel Açıdan Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, Ocak, 2009

ULAŞ, Dilber, Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, yıl:59, Sayı: 2, s. 152

United States Government Accountability Office, Diversity Management Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples, January 2005

USLUATA Aysel, **İletişim**, İletişim Yayınları, ___, ___.

UYEMOV A. Sistemniy podhod k opredeleniyu kultury i civilizaciyi, **Vestnik Doneckogo Universiteta Ekonomiki i Torgovli im. Tugan-Baranobskogo**, № 2 (18), 2003, s. 36-43 // Уемов А.И. Системный подход к определению культуры и цивилизации, **Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського**. № 2 (18), 2003, С. 36-43.

UZOĞLU, Sevil, Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj, Editör: Rüveyde AKYÜREK, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No:859, 1. Baskı, Eskişehir, Ağustos, 2005, ss. 23-40

UZUNÇARŞILI SOYDAŞ Ayda, **Kültürlerarası İletişim: Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim**, Parşömen Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000

UZUNÇARŞILI SOYDAŞ, Ayda, Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2001

ÜGEÖZ, Perihan, **Kültürlerarası İletişim**, Üstün Eserler, İstanbul, 2003

ÜNALP, Ayça TASAR, **Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.17-18

ÜNNÜ, Nazlı, Ayşe AYYILDIZ, KEÇECİOĞLU Tamer, İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review**, Cilt: 9, Sayı: 4, 2009, ss. 1171-1192

VURAL, Beril Akıncı, COŞKUN, Gül, **Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim, 2007

WAKEFIELD, Robert, Effective Public Relations in Multinational Organizations, Ed. Robert Lawrence Heath, **Handbook of Public Relations**, Sage, California, 2001

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold, **Management: A Global Perspective**, 10 bs., Mc Graw-Hill Inc, UK, 1993,

Workplace Diversity Strategy, Australian Government Department of Immigration ve Citizenship, 2011-2013 E.T: 03.05.2011

YAHŞİ, Fatma, Küreselleşme ve İstihdam, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 2007

YAVUZ, Cavit, SİVRİKAYA, Deniz, Küreselleşmenin Aktörlerinden Çokuluslu Şirketler ve Yönetişim, s.1-24, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim6.pdf>, E.T.: 07.11.2010

YEŞİL, Salih, Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji:Kültürel Zeka, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:11, Sayı:16, Haziran, 2009, ss.100-131

YEŞİL, Salih, Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (13) 2007/1, ss. 232-246

YEGEL ÇAKIR, Sinem, TEMEL EĞİNLİ, Ayşen, Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi, **OTDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Aralık, 2010, ss. 178-204

YEGEL ÇAKIR, Sinem, TEMEL EĞİNLİ, Ayşen, Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi, **OTDÜ Sosyal**

Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, Aralık, 2010, ss. 178-204

YILDIRAN, Mustafa, İhracat Yapan İşletmelerde Kur Riski Yönetimi Ve Denizli Bölgesinde Değişik Ölçekli Firmalarda Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Isparta, 2003

YUMLU Konca, **Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları**, ___, İzmir, 1994.

YURTTAŞ, Ziya, ATSAN, Tecer, Kırsal Sosyoloji, **Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi**, Yayın No: 205, Erzurum, 2007

YÜCEBIYIK Ş., ‘2005’te Vanayı Açıp Petrolle Yıkanacaklar’, **Milliyet Business**, 13.03.2004.

YÜCEL, Erdinç, Günlük İletişimde Dil –Davranış İlişkisi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21, 2009, ss. 515-518

YÜKSEL, Murat, Hukuk Kültürü, **AÜEHFD**, Cilt: VII, Sayı: 1-2, Haziran, 2003, s.283-312

ZEYBEKOĞLU, Damla, Edirne Geleneksel Konut Mimarlığını Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin İncelenmesi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Edirne, 2005

ZION, Shelley, KOZLESKI, Elizabeth, Understanding Culture, National Institute for Urban School Improvement, http://www.urbanschools.org/pdf/understanding_culture.LETTER.pdf, E.T.:18.04.2011

_____, <http://centerfordiversity.ie.edu/>, E.T: 04.04.2011

_____, <http://www.genbilim.com/content/view/1662/89/>, E.T.: 15.12.2010

_____, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm# To c480254594>, E.T. 21.04.2011

_____, www.ikademi.com/...insan-kaynaklari-vonetimi/242-global-insan-kaynaklari-vonetimi, E.T.: 20.03.2011

TÜRKÇE ABSTRAKT (en fazla 250 sözcük):

“Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Bu Süreçte İletişimin Rolü” adlı bu tezde, küreselleşmenin ve özellikle kültürel farklılıkların çokuluslu işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi stratejilerine etkisi incelenmiştir.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde küreselleşme kavramı, tarihsel geçmişi ile ekonomik, siyasal ve sosyokültürel boyutları tanımlanmış ve tartışılmıştır. Bunun yanında küreselleşme sürecine paralel olarak çok uluslu işletmelerin gelişim süreci irdelenmiştir. İkinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş ve son dönemlerde önemi daha çok artan Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Bunlara ek olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki farklar ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde kültür kavramı ayrıntılı bir biçimde irdelenmiştir. Son bölümde, çok uluslu şirketlerde kültürel farklılıkların avantajları, dezavantajları incelenmiş, kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemler ve bu problemlere ilişkin çözüm yolları iletişim ve iç halkla ilişkiler disiplinlerin bakış açısıyla ortaya konmuştur.

İNGİLİZCE ABSTRAKT (en fazla 250 sözcük) :

In this thesis, named “Cultural Diversity Management as a Human Resources Strategy in Multinational Companies and Role of Communication in this Process” it is aimed to clarify the effects of globalization and particularly cultural diversity on human resources in multinational companies.

The thesis contains four main sections. In the first section, the concept of globalization, its historical background and economical, political and socio-cultural dimensions of it are defined and discussed. Besides, development of multinational companies is examined in relation to the process of globalization at the second part of first section. In the second section, the concept of Human Resources Management (HRM), Personnel Management Transition *to* Human Resource Management and development of emerging International Human Resources Management (IHRM) are examined. Also, the differences between HRM and IHRM are explained. In the third section, concept of culture is discussed in most aspects. Finally, advantages, disadvantages of cultural diversity, and problems caused by it on human resources in multinational companies are investigated and proposed solutions addressing these problems are put forward from communication and internal public relations point of view.