

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇİN VE
TÜRKİYE ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fatma İNCE BALCI

Danışman
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Doktora Tezi

Ekim 2011
KAYSERİ

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇİN VE
TÜRKİYE ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fatma İNCE BALCI

Danışman
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Doktora Tezi

Ekim 2011
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Fatma İNCE BALCI

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan**Danışman****Fatma İNCE BALCI****Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU****İşletme ABD Başkanı****Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ**

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU danışmanlığında Fatma İNCE BALCI tarafından hazırlanan “Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

14.11.2011
(Tez savunma sınav tarihi)

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu
Üye : Prof. Dr. A. Ramazan Akdoğan
Üye : Prof. Dr. Hayriye Altın
Üye : Prof. Dr. Serkin ÖZGENER
Üye : Dr. İbrahim Akdoğan

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun 17.11.2011 tarih ve 22... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

12.11.2011
Prof. Dr. Yunus APAYDIN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalışma konusunun oluşumu, olgunlaşması ve sonuçlanması sürecinde bilgi birikimi ve tecrübesi ile bana yol gösteren tez danışmanım saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitim sürecinde ve sonrasında verdiği bilgilerle bakış açımı genişleten ve yaşam felsefeme katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı eleştiri ve yönlendirmeleriyle tezimin olgunlaşmasına katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Hayriye ATİK'e teşekkür ederim. Lisans eğitimimden bu yana desteğini hiç esirgemeyen ve kariyerime yön veren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca anket formunu cevaplayan işletme yöneticilerine ve tez çalışmam boyunca yardım ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim arkadaşlarıma teşekkür etmek isterim.

Son olarak pozitif bakış açılarıyla her zaman beni desteleyen annem Ayşe İNCE, babam Hüseyin İNCE, kardeşim Yunus İNCE'ye ve eşim Alper BALCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatma İNCE BALCI

Kayseri, Ekim 2011

**KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇİN VE TÜRKİYE ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRMALI
BİR ARAŞTIRMA**

Fatma İNCE BALCI

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tezi, Ekim 2011

Danışman: Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

ÖZET

Değişime uyum, kaynak kıtlığı, maliyetlerin azaltılması, zaman ve mekan sınırlarının azalması gibi iç ve dış faktörlerden dolayı belirlenen hedeflere ulaşmak isteyen işletmeler, yeni yönetim yaklaşımlarına başvurmaktadır. Başvurulan yeni yaklaşımlarda teknoloji, üretim süreci ve finansal varlıklar kadar insan kaynaklarına da önem verildiği görülmektedir. Her işletme için değişen kritik başarı faktörleri arasında; kültür, insan davranışlarını anlama ve yönlendirme, sinerji farklı kültürlerden pozitif çıktılar elde edebilme potansiyelinden dolayı önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi dikkat çeken yaklaşımlar arasında yer almaktadır.

Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışma, teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısımda, araştırmanın temel değişkenleri olan kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Uygulama kısmında ise anket yöntemi ile Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi işletmesinden ve Çin'in en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi işletmesinden veriler toplanmıştır. Veriler korelasyon, regresyon, t-testi ve Anova analizleri yardımıyla incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, Türkiye örneğinde kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim ile işletme performansı ve alt boyutları olan pazarlama performansı, üretim performansı,

insan kaynakları yönetimi performansı ve finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Çin örneğinde ise kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim alt boyutu ile işletme performansı ve insan kaynakları yönetimi performansı pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının işletme performansı ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre şu bulgulara ulaşılmıştır: Türkiye örneğinde, kültürel sinerji yönetimi, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim, işletme performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim pazarlama performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim, üretim performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik yöneltme insan kaynakları yönetimi performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi, finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Çin örneğinde ise kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim, işletme performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim insan kaynakları yönetimi performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahipken diğer alt boyutlar üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etki bulunmamıştır. Yani Çin örneğinde, pazarlama performansı, üretim performansı ve finansal performans alt boyutları üzerinde kültürel sinerji yönetiminin ve alt boyutlarının pozitif yönlü etkisi bulunmamıştır.

Ayrıca, yapılan farklılık analizleri sonucunda, işletmenin özelliklerine ilişkin değişkenlerde kültürel sinerji yönetimi, işletme performansı ve alt boyutlarından elde edilen düzeyler arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıkların tespit edildiği değişkenler; işletmenin faaliyet alanının sınırları, işletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı, yabancı işçi oranı, işletmenin kuruluş yılı, sahiplik türü ve işletmenin faaliyet gösterdiği alandır. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiş ve gelecekte araştırma yapacaklara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sinerji Yönetimi, Kültürel Sinerji Yönetimi, İşletme Performansı, Türk Kültürü, Çin Kültürü.

**THE EFFECT OF CULTURAL SYNERGY MANAGEMENT ON BUSINESS
PERFORMANCE: A COMPARATIVE RESEARCH BETWEEN
CHINA AND TURKEY**

Fatma İNCE BALCI

Erciyes University, Institute of Social Science

PhD Program Thesis, October 2011

Supervisor: Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

ABSTRACT

Businesses want to achieve the goals, refers to new management approaches because of internal and external factors such as adapting to change, resource scarcity, reducing costs, reduction of the limits of time and space. Referenced in the new approaches is seen to make a point of human resources as much as technology, production process and financial assets. Among critical success factors which are changeable for each business, culture and synergy started to become important because of meaning and directing human behaviours. Therefore, cultural synergy management is is one of the approaches to attract attention.

This research, which is made to determine the effect of cultural synergy on business performance, consists of two parts that are theoretic and empiric. In the theoretic part, cultural synergy management and business performance which are the basic variables of research have been dealt with in detail. In the empirical part, data were collected from the survey of the Turkey's top 500 and second top 500 industrial companies and China's top 500 and second top 500 industrial companies. These data are analysed with the help of correlation, regression, t-test and Anova.

According to the analysis results in the Turkey sample, there is a positive and meaningful correlation between cultural synergy management, its sub-dimensions which are synergic planning, synergic organization, synergic direction, synergic control and business performance, its sub-dimensions which are marketing performance, product performance, human resources performance, financial performance. In the China

sample there is a positive and meaningful correlation between cultural synergy management, synergic control of it's sub-dimension and business performance, human resources management of it's sub-dimension.

According to results of the analysis to determine the effect of cultural synergy management and it's sub-dimensions on business performance and it's sub-dimensions, these findings were found: In the Turkey sample, there is a positive and meaningful effect of cultural synergy management, synergic direction, synergic control on business performance; cultural synergy management, synergic control on marketing performance; cultural synergy management, synergic direction, synergic control on product performance; cultural synergy management, synergic direction on human resources management; cultural synergy management on financial performance. In the China sample, there is a positive and meaningful effect of cultural synergy management, synergic control on business performance; cultural synergy management, synergic control on human resources management performance, on the other hand there is not a positive and meaningful effect of the other sub-dimensions.

Also, in the result of differences analysis some differences were found about business features among level of cultural synergy management, business performance and their sub-dimensions. The variables that has difference in area boundaries of business activity, the number of different countries have business facility, the percentage of the foreign workers, the establishment year of the business, type of ownership and sector of the business. Finally, some limits of the research are stated and recommendations are presented for the future researchers.

Key Words: Synergy Management, Cultural Synergy Management, Business Performance, Turkish Culture, China Culture.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI	iv
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI.....	v
KABUL VE ONAY SAYFASI	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
İÇİNDEKİLER.....	xii
KISALTMALAR	xviii
TABLolar LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KÜLTÜR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	4
1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	6
1.3. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	7
1.4. YÖNETİM BİLİMİ AÇISINDAN KÜLTÜRÜN ÖNEMİ	9
1.5. KÜLTÜR İLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR	12
1.5.1. Tek Boyutlu Kültür Sınıflandırma Modelleri	12
1.5.1.1. Fukuyama'nın Güven Analizi	12
1.5.1.2. Lewis'in Monokronik ve Polikronik Ayrımı	13
1.5.1.3. Hall'un Kültür Boyutları	14
1.5.1.4. Triandis'in Kültür Boyutları.....	16
1.5.2. Çok Boyutlu Kültür Sınıflandırma Modelleri	17
1.5.2.1. Hofstede'nin Kültür Sınıflandırması	18
1.5.2.1.1. Güç Mesafesi	19
1.5.2.1.2. Belirsizlikten Kaçış	20
1.5.2.1.3. Bireyci-Toplumcu Davranış	21

1.5.2.1.4. Kadınsı ve Erkeksi Değerler.....	22
1.5.2.1.5. Zaman Yönelimi	22
1.5.2.2. Schwartz'ın Değer Tipleri.....	23
1.5.3. Tarihsel-Sosyal Kültür Modelleri.....	25
1.5.3.1. Avrupa Yönetim Modeli	26
1.5.3.2. Güney Doğu Asya Yönetim Modeli	27
1.6. TÜRK TOPLUMUNUN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ VE TÜRK İŞLETME KÜLTÜRÜ	31
1.7. ÇİN TOPLUMUNUN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ VE ÇİN İŞLETME KÜLTÜRÜ.....	37
1.8. TÜRK VE ÇİN TOPLUMLARININ TEMEL KÜLTÜREL FARKLILIKLARI.....	42
1.9. KÜLTÜR İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	47

İKİNCİ BÖLÜM

SİNERJİ VE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ

2. SİNERJİ VE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ	53
2.1. SİNERJİ VE SİNERJİK YÖNETİM.....	53
2.1.1. Sinerji Kavramı	54
2.1.2. Sinerjinin Gerekleri ve Unsurları	57
2.1.3. Sinerjinin Önemi ve Faydaları	61
2.1.4. Sinerji Türleri	65
2.1.5. Sinerjik Yönetim Kavramı.....	72
2.1.6. Sinerjik Yönetimin Fonksiyonları	75
2.1.6.1. Sinerjik Planlama.....	76
2.1.6.2. Sinerjik Organizasyon.....	79
2.1.6.3. Sinerjik Yöneltilme	83
2.1.6.4. Sinerjik Denetim.....	87
2.1.7. Sinerjik Yönetimin Yönetim Bilimleri Açısından Önemi	90
2.1.8. Sinerjik Yönetim ve Klasik Yönetimin Karşılaştırılması.....	93
2.2. KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ.....	97
2.2.1. Kültürel Sinerji Kavramı ve Özellikleri.....	97
2.2.2. Kültürel Sinerjinin Boyutları.....	100
2.2.2.1. Kültür	100

2.2.2.2.	Sinerji.....	103
2.2.2.3.	Sistem.....	104
2.2.2.4.	Yaratıcı Problem Çözme	107
2.2.3.	Kültürel Sinerji Oluşturma Düşüncesi.....	108
2.2.3.1.	Toplumsal Açıdan Kültürel Farklılıklar ve Sinerji.....	109
2.2.3.2.	İşgücü Açısından Kültürel Farklılıklar ve Sinerji.....	112
2.2.3.3.	Ekip Bazında Kültürel Farklılıklar ve Sinerji.....	115
2.2.3.4.	Yönetim Bakımından Kültürel Farklılıklar ve Sinerji	117
2.2.3.5.	İhtiyaç Duyulan Örgüt Açısından Kültürel Farklılıklar ve Sinerji ...	122
2.2.4.	Kültürel Sinerji Yönetimi Kavramı	124
2.2.5.	Kültürel Sinerji Yönetiminin Gerekliliği ve Uygulama Alanları.....	131
2.2.6.	Kültürel Sinerji Yönetimi Aşamaları.....	135
2.2.7.	Kültürel Sinerji Yönetimi ile Sinerjik Uyum Yaratma.....	141
2.2.7.1.	Etkili İletişim.....	142
2.2.7.2.	Ortak Çatışma Yönetimi	143
2.2.7.3.	Yapıcı Süreçler	145
2.3.	SİNERJİ VE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	146

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.	İŞLETME PERFORMANSI.....	151
3.1.	PERFORMANS KAVRAMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	151
3.2.	İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI	155
3.3.	İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI.....	157
3.4.	İŞLETME PERFORMANS YÖNETİMİ	165
3.5.	İŞLETME PERFORMANS YÖNETİMİNDE ÖLÇÜM SÜRECİ.....	168
3.6.	İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME SİSTEMLERİ	171
3.6.1.	Sistemin Yapısı ve Geliştirilmesi	174
3.6.2.	Kurumsal İşleyişi.....	177
3.6.3.	Temel Performans Göstergeleri	178
3.6.3.1.	Niteliklerine Göre İşletme Performans Göstergeleri Sınıflandırması	180
3.6.3.1.1.	Nitel Performans Ölçütleri	181

3.6.3.1.2. Nicel Performans Ölçütleri.....	183
3.6.3.2. Faaliyet Tabanlı İşletme Performans Göstergeleri Sınıflandırması .	185
3.6.3.2.1. Finansal Performans Göstergeleri.....	185
3.6.3.2.2. Pazarlama Temelli Performans Göstergeleri.....	187
3.6.3.2.3. Üretim Temelli Performans Göstergeleri	189
3.6.3.2.4. İnsan Kaynakları Temelli Performans Göstergeleri	190
3.6.3.2.5. Karma Performans Göstergeleri	193
3.6.3.3. Genel İşletme Performansı.....	195
3.6.3.4. Diğer Performans Göstergeleri.....	196
3.7. KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	198

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇİN ve TÜRKİYE’DE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4. ÇİN ve TÜRKİYE’DE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	201
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	201
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	203
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	205
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	206
4.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	206
4.4.2. Anket Formunun Hazırlanması	208
4.4.3. Anket Formunun Ön Testi	210
4.4.4. Verilerin Analizi	210
4.5. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ	211
4.6. ARAŞTIRMANIN MODELLERİ VE HİPOTEZLER	214
4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA	217
4.7.1. Katılımcı ve İşletmelerle İlgili Bulgular	217
4.7.1.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular	217
4.7.1.2. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	219
4.7.1.3. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Ortalama Değerleri.....	219
4.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	220

4.7.3.	Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	222
4.7.3.1.	Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	222
4.7.3.2.	Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	224
4.7.3.3.	Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	226
4.7.3.4.	Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	227
4.7.3.5.	Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	229
4.7.4.	Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular.....	230
4.7.4.1.	Faaliyet Alanının Sınırları Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	231
4.7.4.2.	İşletme Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları	233
4.7.4.3.	Yabancı İşçilerin Toplam İşçi Sayısına Oranı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları	236
4.7.4.4.	Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları	236
4.7.4.5.	İşletmenin Sahiplik Türü Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları	238
4.7.4.6.	İşletmenin Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları	238
4.7.5.	Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi	240
4.7.5.1.	Kültürel Sinerji Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki	241
4.7.5.2.	Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	243
4.7.5.3.	Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	244
4.7.5.4.	Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisi	246
4.7.5.5.	Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisi	247

4.7.5.6. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisi	248
4.7.5.7. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi	250
4.7.5.8. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular.....	252
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	254
KAYNAKÇA.....	260
ÖZGEÇMİŞ.....	309

KISALTMALAR

GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KSY	: Kültürel Sinerji Yönetimi
SSCI	: Social Science Citation Index
SSFTC	: Statistical Society for Foreign Economic Relations and Trade of China

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Yönetim Araştırmalarında Temel Alınan Kültür Tanımları	6
Tablo 1.2. Bireycilik-Toplumculuk Ayrımında Grup Üye Etkileşimi	17
Tablo 1.3. Türk Toplumunun Kültürel Boyutları	34
Tablo 1.4. Çin Toplumunun Kültürel Boyutları	39
Tablo 1.5. Türk-Çin Toplumunun Kültürel Özellikler Karşılaştırması	43
Tablo 1.6. Ülkelere Göre Liderlik Boyutlarının Önemslenme Dereceleri	45
Tablo 1.7. Türk ve Çin Kültürünün Belirgin Özellikleri.....	46
Tablo 1.8. Yönetim İçerikli Kültür Araştırmalarının Kapsamı	48
Tablo 1.9. Yönetim Alanında Kültürle İlgili Yapılan Çalışmalar	50
Tablo 2.1. Sinerji Yaratmak İçin Gerekli Lider ve Ekip Özellikleri.....	58
Tablo 2.2. Sinerji Yaratmak İçin Üst Yönetimin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	59
Tablo 2.3. Iversen'in Sinerji Türleri Modeli	71
Tablo 2.4. Sinerjik Lider Davranışları	86
Tablo 2.5. Sinerjik Yönetim ve Klasik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	96
Tablo 2.6. Kültürel Farklılıkların Örgüt Üzerindeki Etkilerinin Algılanması ve Yönetimi.....	126
Tablo 3.1. Performans Ölçme Sistemlerinin Gelişimi	172
Tablo 3.2. Nitel Araştırmaya Konu Olan Öğeler.....	182

Tablo 3.3. Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması	196
Tablo 4.1. Kültürel Sinerji Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar ve Örnek İfadeler	209
Tablo 4.2. İşletme Performansı Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar ve Örnek İfadeler	210
Tablo 4.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	212
Tablo 4.4. Kültürel Sinerji Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Türkiye.....	213
Tablo 4.5. Kültürel Sinerji Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Çin	214
Tablo 4.6. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular	218
Tablo 4.7. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular	219
Tablo 4.8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	220
Tablo 4.9. Eğitim Düzeyine Göre Kültürel Sinerji Yönetimi ve İşletme Performansı Değişkenlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	220
Tablo 4.10. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri	221
Tablo 4.11. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	222
Tablo 4.12. Kültürel Sinerji Yönetiminin Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	224
Tablo 4.13. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	225
Tablo 4.14. Kültürel Sinerji Yönetiminin Üretim Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	226

Tablo 4.15. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	226
Tablo 4.16. Kültürel Sinerji Yönetiminin İKY Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	227
Tablo 4.17. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	228
Tablo 4.18. Kültürel Sinerji Yönetiminin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	229
Tablo 4.19. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	230
Tablo 4.20. Faaliyet Alanı Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	231
Tablo 4.21. İşletme Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Analizi ve t-Testi Sonuçları.....	234
Tablo 4.22. Ana İşletmenin Tüm Tesislerinde Bulunan Yabancı İşçilerin, İşçi Sayısına Oranı ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki t-Testi Sonuçları	236
Tablo 4.23. Kuruluş Yılı Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki tek yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	237
Tablo 4.24. İşletmenin Sahiplik Türü Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki tek yönlü Anova Analizi Sonuçları	238
Tablo 4.25. İşletmenin Faaliyet Alanı Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki tek yönlü Anova Analizi Sonuçları	239
Tablo 4.26. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişki: Türkiye.....	242
Tablo 4.27. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişki: Çin	242
Tablo 4.28. Hipotez Kabul ve Ret Tablosu	251

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. Kültür ve İnsan İlişkisi	18
Şekil 1.2. Schwart'ın Kültürel Seviyede Değer Tipleri	24
Şekil 1.3. Kültürel Farklılıklara Dayanan Ülke Değer Haritası	25
Şekil 2.1. Örgütsel Seviyede Sinerji Türleri	70
Şekil 2.2. Kültürel Sinerjinin Etki Alanı ve Olası Sonuçları	99
Şekil 2.3. Kültürel Sinerjinin Boyutu Olan Kültürün İşletme Süreçlerine Etkisi	102
Şekil 2.4. Sistem Olan İşletmenin Buzdağı Modeli	106
Şekil 2.5. Yönetim Bakımından Kültürel Farklılıkların Etkisi	120
Şekil 2.6. Farklı Kültürlerin Yönetiminde Kültürel Sinerjiye Giden Stratejiler	121
Şekil 2.7. Kültürel Sinerji Kavşağı.....	125
Şekil 2.8. Zamana Dayalı Kültürel Sinerji Yönetimi	128
Şekil 2.9. Kültürel Sinerji Oluşturma Süreci	135
Şekil 2.10. Kültürel Sinerji Oluşturma Modeli	137
Şekil 3.1. Disiplinler Arası Performans Yaklaşımları ve Odak Noktaları.....	152
Şekil 3.2. Performans Boyutları	159
Şekil 3.3. İşletme Performans Yönetiminin Genel Yapısı.....	167
Şekil 3.4. Performans Yönetim Süreci	171
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli 1	215
Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli 2	215

Şekil 4.3. Araştırma Modeli 3	215
Şekil 4.4. Araştırma Modeli 4	216
Şekil 4.5. Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	243
Şekil 4.6. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	245
Şekil 4.7. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisi	246
Şekil 4.8. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisi	247
Şekil 4.9. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisi	249
Şekil 4.10. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi	250

GİRİŞ

İşletmelerin uluslararası piyasalara açılmasıyla beraber farklı kültürlerle olan iletişimi de artmıştır. Farklı kültürlerin bir arada bulunduğu uluslararası çalışma ortamları müşterilerin kültürel değerleri kadar, çalışanların ve yöneticilerin kültürel değerlerini de dikkate almayı gerektirmektedir. Giderek zorlaşan rekabet ortamında, belirli performans seviyelerine ulaşmak isteyen işletmeler, farklı kültürlerin bir arada bulunmasından doğacak çatışma ortamından kaçınmak ve bu durumdan pozitif çıktılar elde edebilmek için yeni yaklaşımlar benimsemektedir. Kültür, sinerji, sistem ve yaratıcı problem çözme gibi performans artışı sağlayan kavramlardan oluşan kültürel sinerji yönetimi, işletmelerin küreselleşmesiyle beraber benimsenmeye başlanan yeni yaklaşımlardandır.

Farklı kültürlerin işletme üzerindeki etkilerinin artmasından dolayı kültürel sinerji yönetiminin işletmeler üzerinde taşıdığı öneme paralel olarak, son dönemde yapılan araştırmalarda da artış olduğu görülmektedir. Yazın incelendiğinde; kültürün yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi, kültürel sinerji yönetiminin önemi ve kültürün işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Buna karşın kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen bilimsel bir araştırma bulunmamaktadır. Bu konuda araştırma olmaması, konuyu araştırmaya değer kılmıştır.

Bu değerlendirmeler ışığında tez çalışmasının temel amacı; kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini farklı kültürel özelliklere sahip olan Türkiye’de ve Çin’de faaliyet gösteren işletmelere yönelik olarak belirlemektir. Bu doğrultuda ilk alt amaç; kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak, bu iki kavram arasındaki ilişkilere vurgu yapmak ve bu alandaki uygulamaların

işletme performansı üzerindeki yansımalarını gözler önüne sermektir. İkinci alt amaç olarak, kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ülkeden ülkeye farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılacaktır. Bu nedenle kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi iki farklı ülkede belirlenen örneklem üzerinde incelenecektir. Ayrıca çalışmayla, işletme performansını artırmada birinci derecede sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkili olan kültürel sinerji yönetiminin oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

Çerçevesi çizilen bu amaçlar doğrultusunda, çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip aktarılmakta ve kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2009 yılı satış gelirleri baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi işletmesi ve Çin'in Ekonomik ve Ticari İlişkiler İstatistik Kurumu (Statistical Society for Foreign Economic Relations and Trade of China) tarafından 2009 yılı satış gelirleri baz alınarak belirlenen en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi işletmesi örnekleminde gerçekleştirilen uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu anlamda çalışmanın yazındaki eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan önem arz ettiği söylenebilir. Araştırmanın farklı kültürel yapıya sahip Türkiye ve Çin olmak üzere iki ayrı ülkede yapılması, çalışmaya farklı bir önem kazandırmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları işletme performansının artırılması noktasında, kültürel sinerji yönetiminin rolünü gözler önüne sermekte ve bu anlamda işletme yöneticilerine konunun yaşamsallığını hatırlatmaktadır. Araştırma sonuçlarının uygulayıcılara dönük olarak ortaya koyacağı bu yol haritası çalışmanın önemini artırmaktadır.

Çalışmada konunun teorik alt yapısı ayrıntılı olarak ilk üç bölümde ele alındıktan sonra, teorik altyapıya dayalı olarak yapılmış olan araştırma ve bu araştırmanın sonuçları dördüncü bölümde yer almaktadır. Bu nedenle çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kültürel sinerji yönetiminin temelini oluşturan ve araştırılan iki ülke arasındaki temel farklılığa neden olduğu varsayılan kültür kavramı ele alınmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde çalışmanın temel değişkenleri olan kültürel sinerji yönetimi ve işletme

performansı kavramları ele alınmıştır. Son bölümde ise kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi uygulamalı bir çalışma ile irdelenmiş ve elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde kültür kavramı, özellikleri, kültürü oluşturan faktörler, yönetim bilimi açısından önemi, yapılan sınıflandırmalar, Türk toplumunun kültürel özellikleri, Çin toplumunun kültürel özellikleri, Türk ve Çin toplumlarının temel kültürel farklılıkları ve kültürle ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır.

İkinci bölümde sinerji, sinerjik yönetim ve kültürel sinerji yönetimi konularına değinilmiştir. Sinerji kavramıyla ilgili kavramın tanımlanması, gerekleri, önemi, faydaları ve türlerine; sinerjik yönetim kavramıyla ilgili kavramın tanımlanması, fonksiyonları, yönetim bilimleri açısından önemi ve klasik yönetim ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Kültürel sinerji konusunda ise öncelikle kültürel sinerji kavramına, özelliklerine, boyutlarına ve oluşturulmasına değinilmiş ve ardından kültürel sinerji yönetimi kavramına geçilmiştir. Kültürel sinerji yönetimi ile ilgili olarak kavramın tanımı, gerekliliği, kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratma, sinerji ve kültürel sinerji yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, performans ve işletme performansı kavramları, işletme performansının yönetimi, ölçme süreci, ölçme sistemleri ve kültürel sinerji yönetiminin performans üzerindeki etkilerine yönelik yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, varsayımları, sınırları, yöntemi, modeli ve hipotezlerden bahsedilmiş, sonrasında anket yöntemi ile elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu analiz ve değerlendirme sürecinde tezin temel amacı doğrultusunda kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi iki ülke açısından analiz edilmiştir. Son olarak, araştırma bulgularından hareketle araştırmacı ve uygulamacılara faydalı olabilecek çeşitli öneriler de bulunmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KÜLTÜR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kültür ile ilgili kavramsal çerçeve bölümünde, öncelikle kültür kavramının tanımı ve özelliklerinden bahsedilecektir. Ardından kültürü oluşturan faktörler, kültürün fonksiyonları kültür değişimleri ve yönetim bilimi açısından kültürün önemi anlatılacaktır. Daha sonra kültür ile ilgili yapılan sınıflandırmalar, Türk ve Çin kültürü, bu iki ülke kültürü arasındaki farklar detaylandırılacaktır. Son olarak kültür ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilecektir.

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür farklı disiplinler tarafından kullanılan, karmaşık ve bundan dolayı tanımlanması güç bir kavramdır¹. Kapsamlı içeriğinden dolayı genellikle özelliklerinden yola çıkılarak dar ve birbiriyle ilişkisi olmayan tanımlar yapılmaktadır². Kültür konusuyla ilk ilgilenen araştırmacılar Kindall (1939), Tylor (1958), Kroeber ve Kluckhohn (1952), Williams (1958, 1993)³, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), Triandis (1993) tam olarak ölçülemeyen ve tanımlanamayan kültür kavramını muğlak olarak kabul etmekte ve uzmanın bakış açısına göre yeni tanımlar oluşmasını kaçınılmaz görmektedirler⁴. Bu nedenle kültür

¹ Mümtaz Turhan, *Kültür Değişimleri ve Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Tetkik*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969, s. 35.

² Pierre Berthon, Leyland Pitt, Jean-Paul Berthon and Colin Campbell, “Des Thwaites e-Relationships for e-Readiness: Culture And Corruption in International e-B2B”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 2008, p. 83.

³ Raymond Williams, *Kültür*, Çev. Suavi Aydın, İmge Kitabevi, Ankara, 1993, s. 8.

⁴ Harry C. Triandis and Eunhook M. Suh, “Cultural Influences on Personality”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, 2002, p. 133.

kavramı kullanılması kolay ancak tanımlanması zor olarak nitelendirilmektedir⁵. Bu geniş yelpazeye sahip kavramı incelemek için öncelikle sözlük anlamına bakılabilir.

Latince “toprağı işlemek” anlamında ortaya çıkan kültür kavramı⁶, biyolojide “mikro-organizmaların ve dokuların hazırlanmış ortamlarda yetiştirilmesi” olarak tanımlanırken; halk biliminde “bireyin üyesi olduğu toplumdan öğrendiği bilgi, gelenek, görenek, davranış, yasa, sanat, uygulam, zanaat gibi maddi ve manevi ürünlerden oluşan bütün” olarak tanımlanmaktadır⁷. Türk Dil Kurumu kavramı, çeşitli tanımlarla açıklarken Kaplan (2000)’in⁸ “bireyin kazandığı bilgi” ve Benice (1956)’nin “bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” tanımına da yer vermiştir⁹. Tanımlar incelendiğinde kültür kavramının öncelikle tarım ve biyoloji açısından, ardından insan ve toplum açısından ele alındığı görülmektedir.

Toplum açısından yapılan kültür tanımlarında, uygarlık ya da medeniyet kavramından farklı olmadığı düşünülerek, insanlığın gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğerine aktarılan bir toplumsal miras olarak ele alınmıştır¹⁰. Güvenç (2002) tarafından da kabul edilen bu yaklaşım “kültür, geçmişten geleceğe bir sürekliliktir” tanımını ortaya çıkarmıştır. Yazar, kültür ile uygarlık kavramı arasındaki farklılığı önemsememekle birlikte, gerçekten bu iki kavramı ayırmak gerekiyor ise kültürün ulusal ve yerel, uygarlığın tek ve evrensel olarak ele alınabileceğini belirtmektedir¹¹. Bu bakış açısı, kültürün içeriğinden yola çıkılarak yapılan tanımların yanı sıra, ne olduğu ya da ne olmadığını ortaya koymaya çalışan tanımlar yapıldığını da göstermektedir.

⁵ Canan Ay, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 12, Sayı 2, 2005, s.32.

⁶ İbrahim Kafesoğlu, *Türk Milli Kültürü*, Ötüken Yayınları, İstanbul, 2000, s. 15.

⁷ Şerafettin Turan, *Türk Kültür Tarihi: Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe*, Genişletilmiş Üçüncü Basım, Bilgi Yayınevi, 2000, s. 17.

⁸ Mehmet Kaplan, *Kültür ve Dil*, Dergah Yayınları, İstanbul, 2000, s. 114.

⁹ Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/b.ts/>, Erişim Tarihi: 12. 01. 2009.

¹⁰ Michael A. Hogg, *Sosyal Psikolojik Açısından: Grupta Bütünleşme*, Çev. Aliye Mavili Aktaş, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 201.

¹¹ Bozkurt Güvenç, *Kültürün ABC’si*, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 99.

Bu çalışmada kültürün, işletme alanı açısından daha uygun görünen sosyal antropoloji ve sosyoloji bilimlerinin tanımları benimsenecektir. Sosyal bilimlerde yapılan yönetim araştırmalarında benimsenen kültür tanımları Tablo 1. 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1.1. Yönetim Araştırmalarında Temel Alınan Kültür Tanımları

F. R. Kluckhohn (1951): Davranışı biçimleyen değerlerin aktarılmasıdır.	Zvorikine (1967): Kültür, sosyal insanın yarattığı maddi ve manevi her şeydir ve toplumun evrimiyle gelişir.
P. R. Harris ve R. T. Moran (1982): Olaylara uyum gösterme kapasitesi ve bu becerilerin, bilgilerin yeni nesillere aktarılmasıdır.	Hofstede (1984): Bir grup üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlarıdır.
F. Trompenaars ve C. H. Turner (1998): Her bir üyenin davranışlarını ve yorumlarını etkileyen kompleks bir bütündür.	E. T. Hall ve M. R. Hall (1990): Bilgiyi yaratma, gönderme, muhafaza etme ve işleme sistemidir.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1. 1’den de görüldüğü gibi yönetim araştırmalarında benimsenen kültür tanımları oldukça eski tarihlere dayanmakta ve araştırmacıların bakış açısına göre farklılık göstermektedir.

1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür, insan davranışlarını belirleyen kurallar serisi olarak görülmektedir. Bu kurallar, doğuştan değil, bireysel kazanımlarla öğrenilen sosyal norm ve sorumluluklardan oluşmaktadır¹². Sosyal norm ve kurallar, bireylerin bakış açılarını ve dünya bilincini etkilemektedir¹³. Toplumun en küçük yapı taşı olan birey, kendi psikolojik çevresine adapte olabilmek için sosyal bir çevre geliştirmekte ve bu çevrede alışkanlıklarını, geleneklerini ve iş yapış biçimlerini diğer nesillere aktarmaktadır¹⁴. Bu nedenle farklı geçmişlerden gelen bireylerin davranışlarını anlayabilmek için kültürün kapsamını da bilmek gerekmektedir.

¹² Carl Rodrigues, *International Management: A Cultural Approach*, Third Edition, Sage Publications Inc., US, 2009, p. 5.

¹³ Rana Özen Kutunis, *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2009, s. 58

¹⁴ Bozkurt Güvenç, *Sosyal ve Kültürel Değişme*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1976, s. 59.

Kültürün kapsamı birey, grup, toplum, ülke, bölge farklılıklarından dolayı değişebileceği gibi aynı birimlerde zaman ve mekana göre de değişebilmektedir¹⁵. Ancak kültür denildiğinde neyin anlaşılması gerektiği konusunda bir senteze varabilmek için bilimsel ve evrensel nitelikte olan bazı özelliklerin bilinmesi faydalı olacaktır¹⁶. Bu özellikler toplumun ortak davranışlarından yola çıkılarak tespit edilmiştir.

Kültürün en yaygın kabul gören özellikleri; öğrenilebilir, toplum üyelerince paylaşılır, adapte edilebilir ve değişebilir olmasıdır¹⁷. Bunun yanında bütünleştirici, kendine özgü ve nispi olması da belirgin özelliklerindendir¹⁸. Kültürde, her şey simgesel ya da sembolik anlam kazanabilmektedir¹⁹. Kültürün bir yönü ulusal iken kültür unsurları evrenseldir²⁰. Bu çalışma açısından en önemli özelliği kültürün davranışları etkilemesidir²¹. Humphreys (1996) davranış ve kültür arasındaki ilişkinin motivasyonla kültür arasında da olduğunu belirtmektedir. Yazara göre maddi kültür ögesi olan ekonomik şartlar ve diğer ögeler, motivasyon üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir²². Bu nedenle motivasyon sağlanması ve davranışların yönlendirilmesi için kültürün yapısını oluşturan özelliklerin bilinmesi gerekmektedir.

1.3. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kültür oluşturan faktörler incelenirken, bazı yazarlar kavramı maddi ve manevi kültür olarak ikiye ayırmayı tercih etmektedir. Maddi kültür, manevi kültürün dışı vurulmuş

¹⁵ Mark R. Testa, "National Culture, Leadership And Citizenship: Implications For Cross-Cultural Management", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 2009, p. 78.

¹⁶ Spero C. Peppas, "Subcultural Approaches to Management: A Comparative Study of African and Euro-American Values", *Cross Cultural Management*, Vol. 9, No. 2, 2002, p. 48.

¹⁷ Ute Schonpflug, "Decision-Making Influence in The Family: A Comparison of Turkish Families in Germany And in Turkey", *Journal of Comparative Family Studies*, Spring, Vol. 32, No. 2, 2001, p. 220.

¹⁸ Ruth Benedict, *Kültür Örüntüleri*, Çev. Mustafa Topal, Öteki Yayınevi, Ankara, 1998, s. 25

¹⁹ Ekin K. Pellegrini and Terri A. Scandura. "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol.37, 2006, p.265.

²⁰ Eric C. Thompson, Chulanee Thianthai and Irwan Hidayana, "Culture and International Imagination in Southeast Asia", *Political Geography*, Vol. 26, 2007, p. 268.

²¹ Shirli Kopelman, "The Effect of Culture And Power on Cooperation in Commons Dilemmas: Implications for Global Resource Management", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, 2009, p. 153.

²² Michael Humphreys, "Culture Difference And its Effect on The Management of Technical Education", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 2, 1996, p. 40.

halidir. Bu durum insan zihninde kültürel çevrenin de yardımıyla tasarlanan sanat ve mimari eserlerin somut hale getirilmesinde gözlenmektedir²³. Manevi kültür, bir milleti diğer milletten ayırt edebilme imkanı veren örf ve adetler, kolektif davranışlar, değer hükümleri, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir²⁴. Örneğin televizyon maddi kültür unsuru iken yayınlanan programlar manevi kültürü yansıtmaktadır.

Maddi ve manevi öğelerden oluşan kültür, soyut bir kavramdır²⁵. Bu nedenle öğelerindeki her bir değişim kültürün tamamını etkileyecektir. Ancak bütün toplumlarda kültürü oluşturan temel faktörler olarak görülen evrensel öğeler de bulunmaktadır²⁶. Kültürün kapsamını oluşturan maddi ve manevi kültür unsurları; dil, din ve inançlar, gelenek ve görenekler, örf ve adetler, sanat, dünya görüşü, tarih, norm ve değerler, teknoloji ve ekonomi, tutumlar, kurumlar, aile ve eğitimidir²⁷. Doğal çevre, yerleşim yeri ve nüfus unsurları da kültürü oluşturan diğer öğeler olarak ele alınmaktadır.

Kültürü oluşturan kurum ve değişkenler birbirlerinden tam bağımsız olmadığı gibi, çok sayıda ve karşılıklı bağlarla birbirine bağlıdır²⁸. Toplamlar aynı öğeleri kullanarak farklı biçim, öz ve anlamlar üretmektedir. Bu nedenle kültürel kökenler, ortak hale getirebilmesine rağmen günümüzde on bini aşkın dil-kültür sisteminin yaşadığı bilinmektedir²⁹. Kültürlerin özgün kimliği, içeriği taşıyan ve karşılıklı ilişkileri kuran dil ögesiyle fark edilebilir hale gelmektedir.

²³ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür Antropolojiye Giriş*, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara 1972, s.100.

²⁴ Ayda Uzunçarşılı Soydaş, *Kültürlerarası İletişim*, Parşomen Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, s. 37.

²⁵ Elif Yıldız ve Selin Bitirim, “Kültürlerarası İletişim Açısından Universiade, İzmir 2005”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, 2005, s.168.

²⁶ M. Enquist, S. Ghirlanda, A. Jarrick and C.-A. Wachtmeister, “Why Does Human Culture Increase Exponentially?”, *Theoretical Population Biology*, Vol. 74, 2008, p. 46;

²⁷ Sema Babayiğit, *Farklı Kültürlerde İş Görüşmeleri*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2007, s. 12; Howard E. Aldrich and Jennifer E. Cliff, “The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective” *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, 2003, p. 576.

²⁸ Bozkurt Güvenç, *Kültür Kuramında Bütüncüllük Sorunu Üzerine Bir Deneme*, Hacettepe Basımevi, Ankara, 1970, s. 107.

²⁹ Joseph H. Fichter, “The Concept of Man in Social Science: Freedom, Values and Second Nature,” *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol. 11, No. 2, 1972, p. 110.

1.4. YÖNETİM BİLİMİ AÇISINDAN KÜLTÜRÜN ÖNEMİ

Kültürün bilim dalları açısından önemi, bilgi üretimine olan katkısından kaynaklanmaktadır³⁰. Bilginin bir araya gelmesiyle ya da yeni bir keşif gibi ani bir bilgi kaynağı oluşturulmasıyla ortaya çıkan bilim, kültürel etkiler taşıdığı gibi kültür bileşenler üzerinde yön verici özelliğe de sahiptir³¹. Bilim ve kültür arasındaki ilişki en genel bakış açısıyla, karşılıklı etkileşime dayanan bir ilişkidir.

Kültür, konusu insan olan yönetim bilimi için de oldukça önemlidir. Bu alanda, kültürle ilgili bakış açısı, yönetim biliminin gelişimine paralel olarak değişmiştir³². 1870’lerde çıkan klasik yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokratik yaklaşım olmak üzere üç bakış açısını içeren ilk yönetim yaklaşımıdır³³. Klasik yönetim yaklaşımının düşünsel temeli, iktisadi insan modeline dayanmaktadır. Bu nedenle duygusallıktan uzak olarak değerlendirilen insanın akılcı hareket ederek daha verimli olacağı varsayılmaktadır. Rutin işlerde insanın kullanılması ve verimli örgüt yapısı için en iyi ve tek mükemmel yapının kurulmasıyla ilgilenen yaklaşım, işletmeyi kapalı bir sistem olarak, çalışanı da edilgen bir varlık olarak gördüğünden kültür kavramıyla ilgilenmemiştir³⁴. Bu nedenle klasik yönetim açısından kültürün öneminden bahsedilememektedir.

Klasik yönetim sonrasında benimsenen Neo-Klasik ya da davranışsal yönetim yaklaşımı, insana verdiği değerden dolayı insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, işyerinde mutlu olan çalışanın işi benimseyeceği ve verimli olacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım ile hem yöneticinin hem de çalışanın tatminini önemseyen yaklaşım, insanların farklı istek, amaç, karakter ve inançlara sahip olduğunu fark eden ilk

³⁰ Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10. Basım, Sistem Matbaacılık, İstanbul, 2006, s. 368.

³¹ David Dressier and Donald Carn, *Sociology: The Study of Human Interactions*, Intercultural Press, New York, 1969, p. 264.

³² Victoria Miroshnik, “Culture and International Management: A Review”, *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 7, 2002, p. 527.

³³ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 99.

³⁴ Clive Wilson and June Wilson, “Cultural Change: Its Effect on The University of Hong Kong Estates Office”, *Facilities*, Vol. 17, No. 3, 1999, p. 82.

yaklaşımdır³⁵. Verimlilik için çalışanın örf, adet, inanış ve beklentilerinin de dikkate alınması gerektiğini savunan yaklaşım, ismi henüz konmasa da bireysel kültür üzerinde durmaktadır.

Neo-Klasik yaklaşımın ardından benimsenen modern yönetim yaklaşımı, genel olarak sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere iki temel bakış açısından oluşmaktadır. Kültürün tüm özelliklerini kabul eden ve yönetim bilimine yansıtan sistem yaklaşımının temel varsayımlarına göre, sistem açık bir sistemdir ve çevreyle etkileşim halindedir. Alt sistemlerin bir araya gelmesiyle oluşan sistemde entropi, dinamizm ve sürekli bir denge hali vardır³⁶. İşletmeyi bir sistem olarak gören sistem yaklaşımının varsayımları, kültürün özellikleriyle benzerlik göstermektedir.

Durumsallık yaklaşımı ise kültürü oluşturan öğelerde bahsedilen teknoloji unsuru başta olmak üzere, sosyal davranış ve çevre şartları üzerinde durmaktadır. Yönetimde evrenselliği reddeden yaklaşım, yönetim tarzının örgüt gücüne ve çevre koşullarına bağlı olduğunu savunmaktadır³⁷. Bu bakış açısı işletmenin içinde bulunduğu çevreyi, yönetici ve çalışanın değerlerini yani kültürü dikkate almayı gerektirmektedir.

Modern yönetim altında doğrudan kültürel etkileri dikkate alan farklılıkların yönetimi, kültürler arası iletişim yönetimi, çok uluslu işletme yönetimi, değişim ve gelişim yönetimi³⁸, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, yönetişim, amaçlara göre yönetim, çatışma yönetimi³⁹, kaos yönetimi ve ekip yönetimi gibi yönetim alanları bulunmaktadır⁴⁰.

Yönetim alanlarının yanı sıra kaizen, kıyaslama, öğrenen organizasyon, değişim mühendisliği, dış kaynaklardan yararlanma, sanal organizasyonlar, şebeke organizasyon⁴¹, çekirdek yeteneğe odaklanma, yeniden yapılanma, yığılma organizasyon, personel

³⁵ Dharm P.S. Bhawuk, "Globalization and Indigenous Cultures: Homogenization or Differentiation?", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 32, 2008, p. 305.

³⁶ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat ve Barış Erdem, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 37.

³⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2007, s. 186.

³⁸ Ahmet Hamdi Aydın, *Yönetim Bilimi*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 133.

³⁹ Nihat Aytürk, *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 184.

⁴⁰ Mehmet Akif Özer, *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, 2. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 41.

⁴¹ Ertürk, s. 104.

güçlendirme ve stratejik ortaklık gibi uygulamalar da kültürel etkiler dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir⁴².

Yönetim bilimi açısından kültürün önemi, yönetsel uygulamaların ve motivasyon tekniklerinin belirli bir kültürde belirli bir zamanda kabul edilebilirken, diğer kültürde kabul edilemez olduğunun anlaşılmasıyla daha da ön plana çıkmıştır⁴³. Bu sonuç, kültürel etkiler nedeniyle yönetimde durumsallık yaklaşımının gerekliliğini ve kültürler ötesi örgütlerde kültürel sinerji yönetimi gibi farklı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu araştırmalardan biri, Martinez ve Dorfman (1998) tarafından Meksikalı girişimciler üzerindeki yapılmıştır. Araştırmaya göre, Meksikalı girişimciler kültürel gerekliliklerden dolayı çalışanın ailesine de ilgi göstermektedir⁴⁴. Benzer şekilde Ping Fu (1999) Çinli yöneticilerde de çalışanın ailesine gösterilen ilgiyle bağlılık yaratıldığını belirlemiştir. Hollanda ve Almanya gibi bazı ülkelerde de bu gibi beklentiler olabilmektedir⁴⁵. Bu örnekler, ülke kültürünün tamamını yansıtmasa da çalışanların yöneticilerinden beklentileri ve bu beklentilerin kültürel etkileri oluştuğuna dair bilgi vermektedir.

Detayları daha sonra verilecek olan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) projesi sonucuna göre, risk almak bazı kültürlerde lidere atfedilen özellikler arasında önemli bir konuma sahipken bazılarında hiç de önemsenmemektedir⁴⁶. Tüm bu araştırmalar, kültürün yönetim bilimi alanında ve bu alanın uygulamaya yansıdığı işletme yönetimi faaliyetlerinde dikkate alınması gereken önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

⁴² Koçel, s. 283.

⁴³ Deanne N. Den Hartog, Robert J. House, Paul J. Hanges and S. Antonio Ruiz-Quintanilla, "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed", *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2, 1999, p. 229.

⁴⁴ Sandra Martinez and Peter. W. Dorfman, "The Mexican Entrepreneur: An Ethnographic Study of the Mexican Empresario", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 28, 1998, p. 97.

⁴⁵ Hartog et al., p. 246.

⁴⁶ GLOBE Project, *Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies*, Ed. Tomaz Cater and Rainhart Lang, Chemnitz University of Technology Press, Chemnitz, 2011, p. 12.

1.5. KÜLTÜR İLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR

Kültürle ilgili yapılan çeşitli sınıflandırmalar yer almaktadır. Bu sınıflandırmalar kültür öğelerinin özelliklerine, toplumlar arası benzerliklere ve farklılıklara dayanmaktadır. Kültür öğelerinin özelliklerine göre kültür sınıflandırmaları; basit-karmaşık, ilkel-uygar, bilinen-bilinmeyen, yaşayan-ölü, ideal-gerçek olarak yapılmaktadır⁴⁷. Toplumlar arası benzerlik ve farklılıklara göre yapılan kültür sınıflandırmaları tek boyutlu, çok boyutlu ve tarihi-sosyal modeller olarak yapılmaktadır⁴⁸. Bu çalışmada birçok farklı araştırmayı içinde barındıran bu modeller açıklanırken, yönetim alanında önemli görülen kültür sınıflandırmaları üzerinde durulacaktır.

1.5.1. Tek Boyutlu Kültür Sınıflandırma Modelleri

Tek boyutlu modeller, bir ulusun kültürünü yalnızca bir değişkene dayanarak sınıflandırma eğilimi taşıyan yaklaşımları içermektedir. Bu yaklaşımlardan yönetim alanında kabul gören sınıflandırmalar Fukuyama (1995), Lewis (1992), Triandis (1995) ve Hall (1960, 1976 ve 1990) tarafından yapılmıştır. Bu başlık altında bu yazarlar tarafından yapılan tek değişkenli kültür sınıflandırmaları açıklanacaktır.

1.5.1.1. Fukuyama'nın Güven Analizi

Fukuyama (1995) güven, sosyal sermaye, yönetim ve organizasyon gelişimi araştırması sonucunda, toplumları kültürel açıdan düşük ve yüksek güven sahibi olarak sınıflandırmaktadır⁴⁹. Toplumun birbirine güvenme derecesinin, benimsenmesi gereken yönetim ve organizasyon uygulamalarını farklılaştıracağı varsayılmaktadır⁵⁰.

Düşük güvenli toplumlar, birbirlerine az güvenen insanlar demektir. Sosyalleşme aile ve akrabalarla sağlanan iletişim sonucu gerçekleşmesine rağmen, güven az olduğundan

⁴⁷ Sulhi Dönmezer, *Toplumbilim*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 106-107.

⁴⁸ Tony Morden, "Models of National Culture-A Management Review", *Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 1, 1999, p. 19.

⁴⁹ Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London, 1995, p. 23.

⁵⁰ Fukuyama, p. 25.

özellikle aile şirketlerinde, kişiler birbirleri üzerinde baskı kurmaya çalışacaklardır. Fransa, İtalya ve İspanya gibi ülkeler birbirlerine güveni az olan toplumlara örnek olarak verilmektedir. Bu toplumlarda aile güçlüyse iş sektörü de güçlü olmakta, organizasyonlar arasında bağlantı düşük seviyelerde tutulmaktadır⁵¹. Bu nedenle profesyonel yönetim ve modern işletmecilik uygulamalarına geçişin yavaş olması beklenmektedir⁵².

Sınıflandırmanın diğer ucunda yer alan, birbirine yüksek derecede güvenen toplumlarda ise iletişime dayalı organizasyonlar, kar odaklı olmayan ve özel gayret gerektiren bir yapı benimsenmektedir. Bu toplumlar, kişisel ekonomilere ve arkasında ailenin olduğu güçlü işletme yapılarına sahiptir. ABD ve Japonya'nın bir yandan devlet diğer taraftan aileden oluşan geniş yelpazenin içinde güçlü sosyal organizasyonlara sahip olması bu sınıflandırma için verilebilecek örneklerdendir. Yüksek güven sahibi toplumlar sınıflandırması yalnızca aile bağlarına bakılarak yapılmadığından Çin, Latin Katolik ülkeleri ve Rusya bu grupta yer almamakta aksine düşük güven sahibi ülkeler arasında yer almaktadır. Bu durum yüksek güven duyan toplumlarla sosyal sermaye verimlilikleri, kişisel işletme yapıları ve büyüme becerileri arasındaki etkin ilişki ile açıklanmaktadır⁵³. İletişimin bu denli iyi olması yüksek güvene dayanan ailesel bağlar geliştirmesine ve buna bağlı olarak güçlü girişimler yaratılmasına neden olmaktadır⁵⁴.

1.5.1.2. Lewis'in Monokronik ve Polikronik Ayrımı

Lewis (1992) tarafından yapılan monokronik ve polikronik kültür ayrımı, zaman temeline göre yapılan bir sınıflandırmadır. Lewis bu sınıflandırmayı yaparken bireysel zaman algılamasını dikkate almıştır. Bu sınıflandırmaya göre monokronik kültüre sahip bireyler, belirli bir zamanda sadece bir işe odaklanır ve esas konuya konsantre olurlar. Bu nedenle Almanlar, Finler ve bazı Kuzey Amerikalılar bu sınıfta değerlendirilmektedir⁵⁵. Bu tür

⁵¹ Fukuyama, p. 26.

⁵² Morden, p. 25.

⁵³ Fukuyama, p. 28.

⁵⁴ Felix B. Tan, *Advanced Topics in Global Information Management*, Idea Group Publishing, London, 2003, p. 19.

⁵⁵ Richard D. Lewis, Finland: Cultural Lone Wolf Consequences in International Business, Lewis Communications, Helsinki, 1992'in, Stephen Ball, Susan Horner and Kevin Nield, *Contemporary Hospitality*

insanlarda zaman, fırsat maliyeti olan k t bir kaynaktır. Belki de vakit nakittir algılaması olduğu söylenebilir.

Polikronik kültürlerde ise bireylerin bakış açıları esnektir ve zamanla ilgili her hangi bir takıntıları yoktur. Polikronik insanlar, zamanla ve dakiklikle ilgilenmeden, plansız bir şekilde aynı anda birçok şeyi yapabilirler. Olayların gerçekliğiyle ilgilenirler ve fırsatlar plana uymaktan daha değerlidir. Zaman bir kaynak olarak görülmediği gibi para ile eşleştirilen bir fırsat maliyeti yoktur, dolayısıyla problemler daima yarına ertelenebilir. Hindistan, Latin Amerika ve Araplar polikronik toplumlar olarak g r lmektedir⁵⁶. Lewis'in yaklaşımına eleştirel yaklaşan Morden (1999) iki kutup olarak sınıflandırılan toplumlar bir araya gelirse çatışma doğabileceğini d ř nmektedir⁵⁷. Ancak polikronik kültürün rahatlığı, monokronik kültürün planlanan işlerini yürütmesinde farklı bir bakış açısı yaratır ve işleri kolaylaştırırsa sinerji de yaratılabilir.

Lewis  lkeleri monokronikten polikroniğe doğru sıralarken, monokronik sınıflandırmasının başında Almanya, İsviçre, Avustralya gelmektedir. Polikroniğe doğru giden ölçümde ülke sıralamaları şu şekildedir; Amerika, İskandinavlar, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Japonya, Belçika, Fransa, Kore, Tayvan, Singapur, Çin, Güney İtalya, Portekiz, İspanya, Hindistan, Polonya. Polisentrik kutbunun en ucunda ise Latin Amerika, Araplar ve Afrika yer almaktadır⁵⁸.  l  mde Türkiye yer almamaktadır.

1.5.1.3. Hall'un Kültür Boyutları

Sosyal bilimci Edward T. Hall tarafından 1960 yılında ortaya atılan daha sonra Mildred Reed Hall ile birlikte 1976 ve 1990 yıllarında daha da genişletilen kültür sınıflandırması, farklı kültürel geçmişe sahip insanların iletişimini anlayabilmek için geliřtirilmiřtir⁵⁹.

and Tourism Management Issues in China and India: Today's Dragons and Tigers, Butterworth-Heinemann, UK, 2007, p. 27.

⁵⁶ Ball, Horner and Nield, p. 28.

⁵⁷ Mordan, p. 21.

⁵⁸ Mordan, p. 24.

⁵⁹ Thomas Kobinah, Dick Mizerski and Katherine Mizerski, "The Effect of Cultural Allegiance and Values on the Perception of Spokespersons Denying Commercial Rumours", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, No. 2, 2003, p. 41.

Hall’a göre kültürler mesajın aktarımına göre yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı olmak üzere iki kutba ayrılabilir.

Hall’un bağlam olarak isimlendirdiği faktör, bireylerin ve toplumun nasıl bilgi talep ettikleriyle ilgili bir ayrım yaratmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürlerden gelen insanlar bilgiyi, kişisel bilgi ağlarından elde etmektedirler. Bu tür insanlar karar vermeden ya da plan yapmadan önce karşı karşıya oldukları olayla ilgili bilgi toplamayı tercih etmektedirler⁶⁰. Bu nedenle arkadaşlar, tanıdıklar ve akrabalarla birlikte problemleri tartışmak, sorgulamak ve dedikodu yapmak tercih edilen bir yöntemdir.

Düşük bağlamlı kültürlerden gelen insanlar karar vermek için araştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle meslektaşlar ya da akrabalar dinlenmekte ancak buradan alınan bilgiler okunanları, raporları ya da bilgi kaynaklarını desteklemek için kullanılmaktadır⁶¹. Hall’un sınıflandırmasında yüksek bağlam kutbunun en ucunda Japonya, ardından Çin ile gelmektedir. Düşük bağlama doğru gidildikçe bu iki ülkenin ardından, İspanya, Latin Amerika, Arap ülkeleri, Afrika, İtalya ve diğer Akdeniz ülkeleri, Hindistan, Kore, Merkezi Avrupa, Slavlar, Diğer Amerika kültürleri, İngiltere ve Finler gelmektedir. Düşük bağlama yaklaştıkça Güney Amerika, Yeni Zelanda ve en uçta Almanya ve İsviçre gelmektedir⁶². Ülke sıralamasında Türkiye yer almamaktadır, ancak Akdeniz ülkeleri arasında varsayılırsa yüksek bağlamda yer alabileceği tahmini yapılabilir.

Bu sınıflandırma yönetim uygulamalarında iletişim ve farklı kültürlerle ortaklık uygulamalarında faydalanan bir ayrım sunmaktadır. Örneğin Japonya ve Arap ülkeleri gibi yüksek bağlamlı kültürler de iletişim kurarken verilen mesaj kadar mesajın nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır⁶³. Çünkü yüksek bağlamlı toplumlarda, mesaj ile söyleniş tarzı arasında tutarlılık varsa mesajı ileten kişiye güven duyulmaktadır.

⁶⁰ Edward Twitchell Hall and Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, New York, 1990, p. 6.

⁶¹ Hall and Hall, p. 6.

⁶² Mordan, p. 23; Mustafa Korkmaz, *Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Research on An International Organization Located in Turkey*, Marmara University SSI, 2006, (Unpublished Graduate Thesis), p. 158.

⁶³ Tan, p. 19; Amel Ben Zakour, “Cultural Differences and Information Technology Acceptance”, *Southern Association for Information Systems Proceedings*, Paper 26, 2004, p. 158.

1.5.1.4. Triandis'in Kültür Boyutları

Kültürel psikoloji araştırmalarıyla bilinen Triandis (1999), kültürleri bireyci ve toplumcu olarak iki kutuplu bir sınıflandırmayla açıklamaktadır. Bireylerin ya da toplumların her zaman bireyci ya da toplumcu olamayacağı yönünde gelen eleştirilerin ardından yazar, bu sınıflandırmaya yatay ve dikey boyutlar eklemiřtir⁶⁴. Bu haliyle dörtlü bir yapı kazanan bireyselci, toplumcu ayrımı insanları tek bir kalıpta değerlendirmekten sıyrılmış ve daha çok bireyci ya da daha çok toplumcu davranan kişiler ya da toplumlar nitelendirmesine doğru kaymıştır.

Dikey boyut gruba hizmet etme, bireysel görevlere vurgu yapma, statü ve farklılıkların avantajlarını onaylama gibi özelliklere sahiptir. Buradan hareketle, dikey bireycilik bağımsız olma yanında rekabetçi olmayı ve en iyi olarak hiyerarşide üste çıkma isteğini vurgularken dikey toplumculuk bağlı olunan grup için ödün vermeyi, iç grup uyumunu, iç grup normlarına saygıyı ve otoriteye uymayı ifade etmektedir⁶⁵.

Bireycilik ve toplumculuk sınıflandırmasına yatay açıdan bakıldığında, bu boyutun sosyal uyum, grup üyeleriyle bütün oluştırma ve insanlar arasında benzerliklere değer verme gibi özellikler taşıdığı g r lmektedir⁶⁶. Buradan hareketle yatay bireycilik, hiyerarşi yerine özgünlüğü, bağımsızlığı ve kendine güveni vurgularken yatay toplumculuk kültürel değerleri belirli bir grup ile yakın olmayı, empatiyi, sosyal olmayı ve işbirliğini vurgulamaktadır⁶⁷. Bireyci ve toplumcu bireylerin grup  ye etkileşimleri de farklı olmaktadır⁶⁸. Bu farklılıklar Tablo 1.2'de özetlenmektedir.

⁶⁴ Harry C. Triandis, Tahira M. Probst and Peter J. Carnevale, "Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 77, No. 3, 1999, p. 171.

⁶⁵  zlem Dirilen, "Relationship Between Values And Culture: A Comparison of Central Asian And Turkish University Students", Middle East Technical Universtiy SSI, (Unpublished Graduate Thesis), 2006, Ankara, p. 24.

⁶⁶ Ozan Nadir Alakavuklar ve Yasemin Arbak, "Kişisel Değerlerin Kişilerarası  atışma Yönetim Bi imleri  zerindeki Etkisi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 2009, s.55.

⁶⁷ A. Fadil, Robert J. Williams, Wanthanee Limpaphayom and Cindi Smatt, "Equity or Equality? A Conceptual Examination of the Influence of Individualism/Collectivism on the Cross-Cultural Application of Equity Theory", *Cross Cultural Management*, Vol. 12 No. 4 2005, p. 17.

⁶⁸ Yuka Fujimoto and Charmine E. J. Hartel, "Culturally Specific Prejudices: Interpersonal Prejudices of Individualists and Intergroup Prejudices of Collectivists", *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 3, 2004, p. 55.

Tablo 1.2. Bireycilik-Toplumculuk Ayırımında Grup Üye Etkileşimi

	Bireycilik	Toplumculuk
Davranış	Çoklu gruplara dahil olma	Tek bir gruba aitlik
	Kendi kendine yeterli olma	Grup dayanışması
Bireysel Davranış	Davranışları kendi kendine belirleme	Davranışların gruba uygun belirlenmesi
	Suçluluk kontrolü	Utanma kontrolü
	Kişisel kader	Grupla birlikte ortak kader
	Gruptan ayrışık birey	Gruba dayanan birey
	Grup amaçlarından daha üstün olan kişisel amaçlar	Kişisel amaçlar grup amaçlarıyla birlikte düşünülür
Grup İçi Davranışlar	Grup içi karşılaştırma	Güçlü bir şekilde grup içi karşılaştırma
	Grup içi rekabet	Grup uyumu
	Grup üyeleri arasında resmiyet	Grup üyeleriyle samimiyet
Grup Dışı Davranışlar	Grup dışı üyelerle kişisel ilişki	Psikolojik alanda grup merkezli
Normlar	Gruplardan bağımsız olmak onaylanır.	Gruplara bağlı olmak onaylanır.
Değerler	Zevk, başarı, rekabet, özgürlük, özerklik önemsenir.	Güvenlik, itaatkarlık, görev, hiyerarşi, grup uyumu, kişisel ilişkiler önemsenir

Kaynak: Dirilen, 2006, p. 24'den uyarlanmıştır.

Tablo 1.2'den de görüldüğü gibi bireyci ve toplumcu ayırımı bireysel davranışlar yanında grup içi ve diğer gruplarla etkileşimlere de yansımaktadır. Bu yansıma toplumların grup içi ve grup dışı davranışlarının da farklılaşabileceğini göstermektedir. Bu duruma örnek olarak Çin toplumlarında ailenin grup içinde güçlü ve baskın bir kurum olması verilebilir. Yeni Zelanda yerlilerinden Maori'lerde grup içindeki bireyler akrabalarından seçilmektedir. Japonlarda ise ailenin yanı sıra okul ve iş organizasyonları da önemsenmektedir⁶⁹. Bu örneklerden yola çıkarak kabul edilen grup üyeliğinin bireyci ve toplumculuk ayırımında önemli bir yön olduğu söylenebilir.

1.5.2. Çok Boyutlu Kültür Sınıflandırma Modelleri

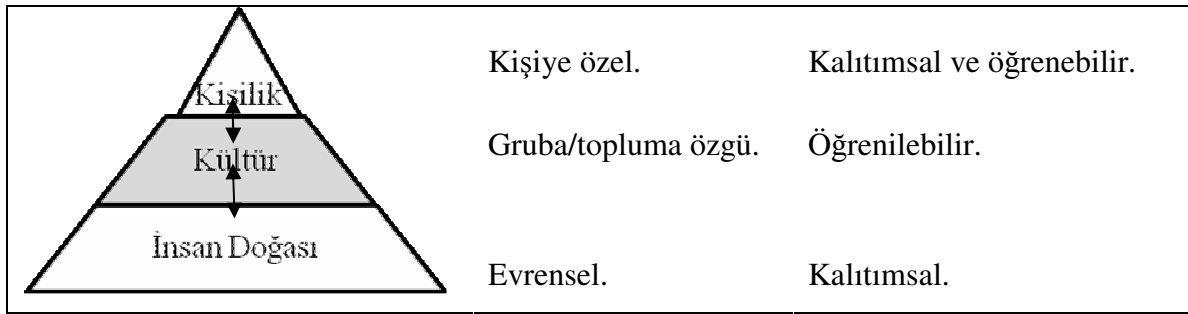
Çok boyutlu kültür sınıflandırmaları, birden fazla değişkene göre yapılan sınıflandırmaları içermektedir. Bu başlık altında çok boyutlu modellerden tez çalışmasıyla ilgili olan

⁶⁹ Dirilen, p. 25.

Hofstede'nin kültür sınıflandırması ve Schwartz'ın değer tipleri sınıflandırmasına yer verilecektir.

1.5.2.1. Hofstede'nin Kültür Sınıflandırması

Hofstede tarafından 1975 yılında yapılan, ardından 1991 yılında genişletilen ulusal kültür sınıflandırması, IBM şirketinin 40'dan fazla ülkede yer alan yan kuruluşları üzerinde yapılmıştır⁷⁰. Hofstede kültürle ilgili geniş kapsamlı çalışmasında, kültür kavramının tanımlanması, sınıflandırılması ve farklılıkların ortaya koyulmasıyla da ilgilenmiştir. Hofstede'e göre kültür, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluşmakta ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirmektedir. Aklın ortaklaşa programlanması ise üç aşamada olmaktadır. Bu aşamalar sırası ile insan doğası, kültür ve kişiliktir⁷¹.



Şekil 1.1. Kültür ve İnsan İlişkisi

Kaynak: Hofstede, 1991, p. 4.

Şekil 1.1'den de anlaşılacağı gibi kültür, insandan bağımsız düşünülemediği için kişiliği ve insan doğasını doğrudan etkilemekte ve aynı zamanda bu iki faktörden de etkilenmektedir. İnsanla kültür arasındaki bu ilişkiden hareketle Hofstede, ulusal kültürü beş farklı boyutta sınıflandırılmıştır. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçış, bireyci-toplumcu davranış, dişi ve erkek değerler ve sonraki yıllarda eklenen zaman yönelimi boyutudur.

⁷⁰ Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Revised and Expanded 2nd Edition, Mc Graw-Hill Companies, New York, 2005, p. 3.

⁷¹ Geert Hofstede, "The Interaction Between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 4, 1985, p. 347.

1.5.2.1.1. Güç Mesafesi

Hiyerarşik mesafe olarak da adlandırılan güç mesafesi, bir toplumdaki gücün dağıtılmasındaki eşitsizlik derecesi ile ilgilidir⁷². Hofstede'e göre tüm toplumlarda eşitsizlik vardır, fakat birisi diğerine kıyaslandığında eşitsizliğe karşı daha toleranslı olmaktadır. Buradaki temel nokta, o toplum içerisinde eşitsizliğin ne kadarına tolerans gösterileceğidir⁷³. Farklı kültürlerde bu soruya verilen farklı yanıtlar, kültürün güç mesafesi boyutunu oluşturmaktadır⁷⁴.

İnsanların güç mesafesine karşı bakış açıları, iş hayatını ve sosyal hayatı algılamalarını da değiştirmektedir. Güç mesafesi geniş olan toplumlarda, güç dağılımındaki adaletsizlik ve buradan kaynaklanan fırsat eşitsizliği kabul edilmektedir. Bu nedenle işyerinde işçi işveren mesafesi fazla olmakta ve unvan, statü, pozisyon gibi konumlara fazla önem verilmektedir. Güç mesafesi dar olan toplumlarda, insanlar arasındaki mesafe de azdır. Kültürün bu yapısı, güç sahibi kişilere ulaşmayı kolaylaştırmak ve fırsatları yakalamada eşitlik sağlamaktadır. İşyerinde çalışanın katılımı ile kararlar alınmakta ve ödüllendirmelerde adalet bulunmaktadır. Dar güç mesafesi olan toplumların başında Avusturya ve Danimarka gelirken, geniş güç mesafesinde ise Malezya ve Venezuela gelmektedir⁷⁵. Türkiye daha sonra belirtileceği gibi güç mesafesi geniş olan toplumlar arasında yer almaktadır.

Hofstede'in araştırmasının ardından bu boyutla ilgili yapılan araştırmalarda, özellikle yöneticilerin çalışanlarıyla aralarında koyacakları mesafeyi ayarlayabilmesi ve onları etkin bir şekilde yönlendirebilmesi için bilinmesi gereken bir boyut olarak nitelendirilmektedir⁷⁶. Boyut, yönetim uygulamalarına aktarılabildiği için oldukça kabul görmüştür.

⁷² Hofstede, p. 348.

⁷³ Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of The Quality Life Concept", *The Academy of Management Review*, Sayı 3, 1984, s.390.

⁷⁴ Sargut, s.182.

⁷⁵ Ana Maria Soaresa, Minoo Farhangmehr and Aviv Shoham, "Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies", *Journal of Business Research*, Vol 60, No 3, 2007, p. 280.

⁷⁶ Stephen Bochner and Beryl Hesketh, "Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 25, 1994, p. 233.

1.5.2.1.2. Belirsizlikten Kaçış

Bir kültürün geleceği belirsizlik olarak nasıl algıladığıyla ve ne tür belirsizlikleri tolere edebileceğiyle ilgili olan bu boyutu Hofstede, “toplum üyelerinin bilinmeyen ve kesinleştirilemeyen durumları tehdit olarak hissetme kapsamı” olarak tanımlamaktadır⁷⁷. Saffu (2003) ise boyutu belirsizlik toleransı olarak adlandırarak “toplum üyelerinin değişim ve yeniliğe açık olma derecesi” olarak tanımlamaktadır⁷⁸. Bireyin belirsizlikten kaçış seviyesine göre belirsiz ortamlardaki duygu, düşünce ve davranış tarzlarında farklılık olmaktadır.

Belirsizlik karşısında farklı tepkiler vermenin temelinde, kültürün yattığı düşünülmektedir. Belirsizlikten kaçış seviyesi yüksek olan bireyler değişime karşı direnç göstermekte ve uyarı düzeyi yüksek olan ortamlarda başarılı olamamaktadırlar⁷⁹. Belirsizlikten kaçış seviyesi düşük olan bireyler ise bilgi alışverişine özen gösterdikleri için bilgi iletme becerileri yüksek olmakta ve genellikle ipuçlarını yorumlama eğiliminde olmaktadır⁸⁰. Belirsizlik onlar için gergin bir durum yaratmadığından esnek davranabilmekte hatta girişimci özellikler göstermektedirler.

Belirsizlikten kaçış seviyesinin iş hayatına yansımaları ise yönetici ve çalışanların davranışlarında gözlenebilmektedir⁸¹. Düşük seviyede belirsizlikten kaçış yöneticinin risk alması, çalışanın hırslı olması ve eğer aradığını bulamazsa işten ayrılmanın hızlı olması anlamına gelmektedir⁸². İş hayatının bu şekilde olduğu ülkelere ABD, İngiltere, Danimarka ve İsveç örnek olarak verilebilir. Türkiye, İtalya, Yunanistan ve Brezilya gibi belirsizlikten

⁷⁷ Hofstede and Hofstede, p. 164; Burak Kartal ve Çiğdem Sofyalıoğlu, “Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye’deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler*, Cilt 7, Sayı 2, 2009, s. 116.

⁷⁸ Kojo Saffu, “The Role and Impact of Culture on South Pacific Island Entrepreneurs” , *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol 9, No 2, 2003, p. 60.

⁷⁹ Ferda Erdem, “Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 2, 2001, s. 57.

⁸⁰ Ünsal Sığrı, “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 5, Sayı 9, 2006, s. 43.

⁸¹ Ali Rıza Terzi, “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2004, s.68.

⁸² Gerry Batonda and Chad Perry, “Influence of Culture on Relationship Development Processes in Overseas Chinese and Australian Networks”, *European Journal of Marketing*, Vol 37, No 11/12, 2003, p.1564.

kaçışın yüksek olduğu ülkelerde iş güvencesi, yazılı ve biçimsel kurallar ön plandadır⁸³. Bu nedenle yöneticinin ve çalışanların belirsizliğe bakış açılarını bilmek uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler için faydalı olacaktır.

1.5.2.1.3. Bireyci-Toplumcu Davranış

Tek boyutlu modeller başlığında bahsedilen Triandis tarafından geliştirilen, bireyci ve toplumcu davranışlar sınıflandırması ile Hofstede'in bu boyutu aynı temel üzerinde oluşturulmuştur. Bireyin çevreye yönelişinde kendisini ya da grubu dikkate alması sonucu ortaya çıkan bu boyut, algılamada ve davranışlarda farklılık yaratmaktadır⁸⁴. Bireyciler, kendilerini bağımsız olarak tanımlarken, toplumcular kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar⁸⁵. Bu tanımlama toplumcu bireylerin, grubun baskısını, yaptırımını ve denetimini kabullenmesine neden olmaktadır⁸⁶. Utanma duygusuyla yön verilen davranışların temelinde grubun ahengini bozmamak yatmaktadır⁸⁷. Bu nedenle toplum karşısında küçük düşmemek, onurunu ve saygınlığını yitirmemek oldukça önemlidir.

Belirsizlikten kaçışın düşük olduğu ülkeler bu boyutta bireyselci toplumlar arasında yer almaktadır yani ABD, Kanada, İsveç ve Danimarka yüksek derecede bireyci iken Türkiye, Pakistan ve Japonya gibi ülkeler toplumcu olarak görülmektedir⁸⁸.

⁸³ Adem Öğüt ve Ayşe Kocabacak, "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları", *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı 145, s.153.

⁸⁴ Ana Azevedo, Ellen A. Drost and Michael R. Mullen, "Individualism and Collectivism: Toward a Strategy for Testing Measurement Equivalence Across Culturally Diverse Groups", *Cross Cultural Management*, Vol 9, No 1, 2002, s. 21.

⁸⁵ Ana Maria Soares, Mino Farhangmehr and Aviv Shoham, "Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies", *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 3, 2007, p. 280.

⁸⁶ Çiğdem Sofyalıoğlu ve Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt7, Sayı1, 2001, s. 91.

⁸⁷ Batonda and Perry, p.1564; Selahattin Turan, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, 2008, s.185-186.

⁸⁸ Terzi, p. 69.

1.5.2.1.4. Kadınsı ve Erkeksi Değerler

Bu boyutta toplumun benimsediği değerlerin yapısına göre bir sınıflandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre insana ve ilişkilere önem veren toplumlar kadınsı değerlere sahip olarak değerlendirilirken, güç, zenginlik ve statü gibi bağımsızlık ve başarıya önem veren toplumlar erkeksi değerlere sahip olarak değerlendirilmektedir. Hofstede bu sınıflandırmayı yaparken yüksek değer alan ülkeleri kadınsı, düşük değer alan ülkeleri erkeksi değerlere sahip olarak nitelendirmiştir⁸⁹.

Sims (2006), bu boyutun, toplum tarafından cinsiyetlere biçilen rollerin ayrışması ya da örtüşmesiyle ilgili değerlere dayanarak yapıldığını düşünmektedir⁹⁰. Bu boyutta yer alan ülkeler beklentiler doğrultusunda yer almadığından Hofstede'in en çok eleştiri aldığı boyut olmuştur. Fransa, İspanya, Şili, Tayvan ve Brezilya, Türkiye gibi kadınsı değerlere sahip olarak nitelendirilirken, diğer boyutlarda Türkiye ile benzer sınıflandırmalarda yer alan Meksika, Yunanistan ve Japonya gibi ülkeler erkeksi değerlere sahip olarak nitelendirilmiştir⁹¹. Bu durum değerlerin değişkenliğinden ya da ifade edilme güçlüğünden kaynaklanmış olabilir.

1.5.2.1.5. Zaman Yönelimi

Hofstede (1991) daha sonraki yıllarda araştırmasını genişleterek zaman yönelimi boyutunu eklemiştir⁹². Bu boyut Bond (1988)⁹³ ile yapılan çalışma sonucunda eklenmiştir ancak kapsamlı ülke ölçümlerine yer verilmemiştir. Boyutun temelinde, bireylerin geçmiş ya da gelecek odaklı olmasına dayanan bir sınıflandırma yatmaktadır. Geçmiş odaklı olan bireylerin kısa dönemli zaman yönelimi sahibi olacakları tersi bir şekilde gelecek odaklı bireylerin uzun dönemli zaman yönelimi sahibi olacakları düşünülmektedir⁹⁴.

⁸⁹ Hofstede and Hofstede, p. 125.

⁹⁰ Randi L. Sims, "Comparing Ethical Attitudes Across Cultures", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol 13, No 2, 2006, s.102.

⁹¹ Hüseyin Altay, "Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2004, s. 306.

⁹² Hofstede and Hofstede, p. 125.

⁹³ Geert Hofstede and Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, 1988, p. 5.

⁹⁴ Hofstede and Hofstede, p. 222.

Bu düşünce esasında geçmiş odaklı toplumların örf, adet ve geleneklerini yaşatma arzusuyla eskiden beri yaşanılanları devam ettirme eğiliminde olacakları; gelecek odaklı toplumların ise gelecekte bir gün ödüllendirilecekleri inancı ile sabırla bekleme eğiliminde olacakları varsayımına dayanmaktadır⁹⁵. Uzun dönemli yönelmede en yüksek puan alan ülkeler, Çin, Hong Kong, Tayvan ve Japonya'dır. Kısa dönemli yönelmede ise Kanada, Almanya ve Norveç gibi ülkeler bulunmaktadır⁹⁶. Bu boyut sonradan eklendiği için Türkiye'ye dair bir puanlama yer almamaktadır.

1.5.2.2. Schwartz'ın Değer Tipleri

Schwartz (1998) kültür ve değerler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için kendi adını taşıyan kapsamlı bir değer ölçeği geliştirmiştir⁹⁷. Bu çalışmada değeri “önem derecesine göre çeşitlenen, insan hayatına rehberlik eden, durumdan duruma aktarılabilen ve istenen amaçlar olarak” nitelendiren yazar, değerleri motivasyonu belirleyen güçlü bir kaynak olarak görmektedir⁹⁸. Schwartz'e göre değerler insanın biyolojik ve sosyal bir varlık olmasından ve grubun devamlılığını önemsemesinden doğmaktadır⁹⁹. Schwartz (2004)'e göre kültürel seviyede değer tipleri 3 grupta ve 7 başlık altında sınıflandırılabilir. Bu değerler ve içerikleri Şekil 1.2'de görülmektedir¹⁰⁰.

⁹⁵ Soares, Farhangmehr and Shoham, p. 281; Geert Hofstede, “Cultural Constraints in Management Theories”, *The Executive*, Vol. 7, No. 1, 1993, p. 81.

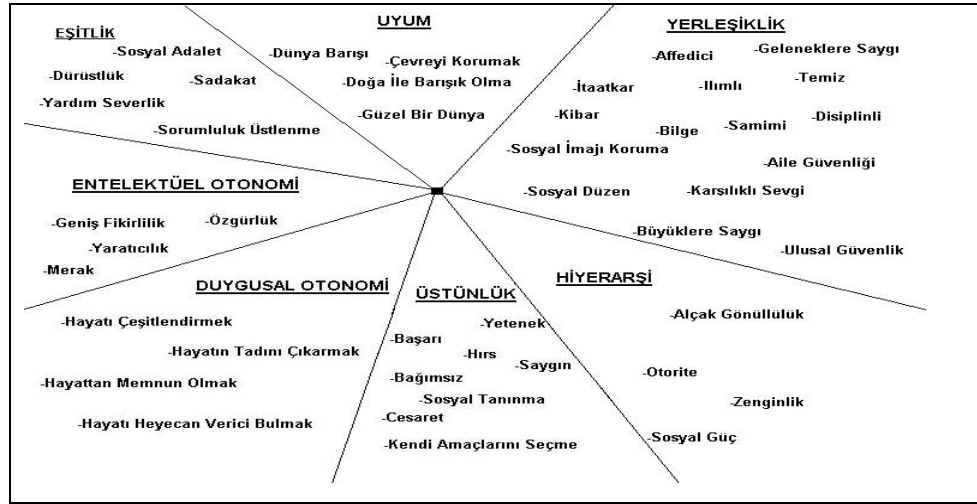
⁹⁶ Hofstede, “Cultural Constraints in Management Theories”, p. 82.

⁹⁷ H. Shalom Schwartz and Etta Prince Gibson, “Value Priorities and Gender”, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 61, No: 1, 1998, p. 51.

⁹⁸ H. Shalom Schwartz and Marina F. Barnea, “Values and Voting”, *Political Psychology*, Vol. 19, No: 1, 1998, p. 17.

⁹⁹ H. Shalom Schwartz and Wolfgang Bilsky, “Values and Personality”, *European Journal of Personality*, Vol 8, 1994, s.167.

¹⁰⁰ H. Shalom Schwartz, “Mapping and Interpreting Cultural Differences Around The World”, Ed. H. Vinken, J. Soeters and P. Ester, *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*, Leiden, The Netherlands: Brill, 2004, p. 43.



Şekil 1.2. Schwartz'ın Kültürel Seviyede Değer Tipleri

Kaynak: Schwartz, 2004, p. 43.

Schwartz'ın kültürel açıdan değer sınıflandırması yaparken birey ve grup arasındaki ilişkinin doğası gereği ilk temel ayrımı *yerleşiklik-otonomi* boyutu olarak yapmıştır. Yerleşiklik boyutu, toplumcu bakış açısı; otonomi boyutu ise bireycilik bakış açısı için kullanılmaktadır. İki tür otonomi değeri vardır: İlki, hisleri ve duyguları tercih ederken diğeri ideal düşünceleri tercih etmektedir. Bunlara kısaca entelektüel ve duygusal otonomi denmektedir¹⁰¹. İkinci temel ayrım *hiyerarşi-eşitlik* olarak yapılmaktadır. Hiyerarşi boyutu, toplumsal yapıda kabul edilen güç mesafesiyle ilgilidir. Hiyerarşi boyutunda güç dağılımındaki eşitsizlik kabul edilirken; eşitlik boyutunda sosyal adalet, özgürlük ve sorumluluk gibi değerler benimsenmektedir¹⁰².

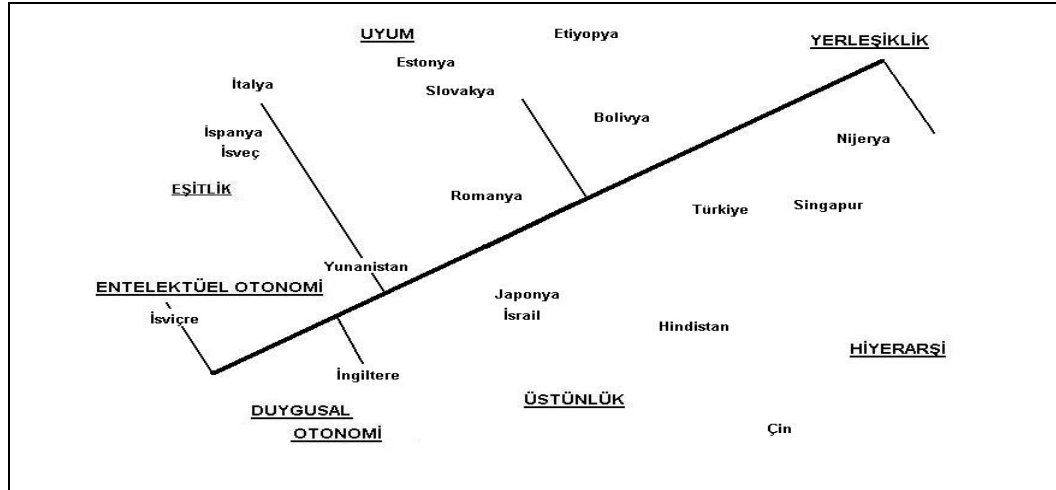
Son ayrım doğal ve sosyal çevreyi saran insanoğlunun ilişkilerine dayanan *üstünlük-uyum* temel sınıflamasıdır. Uyum boyutu doğanın birliği, çevreyi koruma ve güzellikler dünyası değerlerini kapsamaktadır. Bu boyutun tam karşısında yer alan üstünlük değerinde ise dünyayı değiştirme ve keşfetme, kontrol altına alma ve kendi zenginliğin olarak görme değerleri hakimdir¹⁰³. Bu boyuta tutku, başarı ve cesaret değerleri örnek olarak

¹⁰¹ H. Shalom Schwartz, "Aspects In The Structure And Contents of Human Values?", *Journal of Social Issues*, Vol 8, No 4, 1994, p.21.

¹⁰² Ann M. Beutel and Margaret Mooney Marini, "Gender and Values", *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 3, 1995, p. 436.

¹⁰³ Schwartz and Gibson, p. 52.

gösterilebilir. Bu değerler açısından yapılan ülke sınıflandırmaları Şekil 1.3'te sunulmaktadır¹⁰⁴.



Şekil 1.3. Kültürel Farklılıklara Dayanan Ülke Değer Haritası

Kaynak: Schwartz, 2004, p. 45.

Şekil 1.3'te bu çalışma açısından önemli olan ve sınıflandırmada en uç noktalarda bulunan ülkeler yer almaktadır. Değer haritasında, Türkiye ve Çin hiyerarşiyi benimseyen boyutta yer alırken, Çin'in Türkiye'den daha hiyerarşik bir seviyede bulunduğu görülmektedir. Değer haritasında ülke sınıflandırmalarına yer verilmesi Schwartz'ın değer tiplerinin birçok çalışmada benimsenmesini sağlamıştır.

1.5.3. Tarihsel-Sosyal Kültür Modelleri

Kültür araştırmalarında tarihsel ya da sosyal içerikli olarak yapılan sınıflandırmalar genel olarak Budizm, Taoizm, Hristiyanlık gibi toplumların dini inanışları temel alınarak yapılmaktadır¹⁰⁵. Ancak bazı sınıflandırmalar daha geniş bir bakış açısıyla toplumun tüm sosyal öğelerini kapsamayı hedeflemiştir. Bu başlık altında sosyal bilimler açısından yönetim uygulamalarında faydalanılabilecek tarihsel ve sosyal içerikli kültür sınıflandırmalarına yer verilecektir.

¹⁰⁴ H. Shalom Schwartz, "Are There Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values?", *Journal of Social Issues*, Vol. 50, No. 4, 1994, p. 45.

¹⁰⁵ Morden, p. 19.

1.5.3.1. Avrupa Yönetim Modeli

Helen Bloom 1994 yılında, Avrupalı yöneticilerin ortak özellikler gösterip göstermediğini anlamak amacıyla Philippe De Woot ve Roland Calori'nin yardımlarıyla Avrupa yönetim özellikleri araştırmasını başlatmıştır. Bu araştırma kapsamında öncelikle 14 Avrupa ülkesinde yer alan 35 işletmenin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüş ve ardından araştırma verileri toplanmıştır. Çalışma sonucunda Avrupalı yöneticilerin ortak olarak benimsedikleri özellikler; hümanizm, tedbirli-iyimser, kurnazlık, otoriteye güvensizlik, güvenlik talebi ve işletme amaçlarını önemseme olarak belirlenmiştir¹⁰⁶.

Bu değerlere sahip Avrupalı yöneticiler, Amerikalı yöneticilere oranla çalışanlara karşı daha duyarlı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedeni Avrupalı yöneticilerin sosyal sorumluluk, çalışanlara yönelik güçlü yasalar ve işten çıkarmaya karşı sosyal bir baskı hissediyor olmaları gösterilmektedir¹⁰⁷. Bloom, sıralanan ortak özelliklere dayanarak Avrupa Yönetim Modeli geliştirmiştir. Model 5 boyuttan oluşmakta ve şu içeriği kapsamaktadır¹⁰⁸:

- Uluslararası farklılıkları yönetme kapasitesi,
- İnsanlara karşı uyum,
- Sosyal sorumluluk,
- İçsel müzakere,
- Resmi olmayan ilişkilerin ayarlanmasıdır.

Modele göre, Avrupa yönetim tarzının temel özellikleri sıralanan maddelerle özetlenebilir¹⁰⁹. Modele göre Avrupalı yöneticiler bu maddeler açısından başarılı görülmektedir.

¹⁰⁶ Helen Bloom, Philippe De Woot and Roland Calori, *Euromanagement: A New Style for the Global Market, Insights from Europe's Business Leaders*, Kogan Page, London, 1994, p. 30-35.

¹⁰⁷ Tan, p. 19.

¹⁰⁸ Tony Morden, *Principles of Management*, Second Edition, Ashgate Publishing, USA, 2004, p. 320.

¹⁰⁹ Ronnie Lessem and Franz-Friedrich Neubauer, *European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity*, McGraw- Hill, London, 1994, p. 116.

1.5.3.2. Güney Doğu Asya Yönetim Modeli

Güney Doğu Asya kültürüyle ilgili yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan Chen (1995), Cragg (1995) ve Seagrave (1995) tarafından yapılan çalışmalarda yönetim uygulamalarının gelişiminde, Güney Doğu Asya'nın tarihsel ve sosyal yapısının etkili olduğu düşünülmektedir. Yönetim alanında kabul gören bu çalışmaların ortak noktası, Asya ülkelerinin tarihsel ve sosyal yapısından hareketle günümüz yönetim uygulamalarını yorumlamalarıdır¹¹⁰. Bu nedenle bu yazarlar tarafından yapılan çalışmalar genel olarak Güney Doğu Asya Yönetim Yaklaşımı konusunda temel kabul edilmektedir.

Bu çalışmalarda Güney Doğu Asya'nın en büyük ülkesi olan Çin üzerinde özellikle durulmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen tarihi ve sosyal etkiler, 7 başlık altında özetlenmektedir. Bu başlıklar, Taoizm, Konfüçyüs öğretileri, Mandarin'in rolü, kişisel ilişkiler, yüzün korunması, Sun Tzu'nun stratejik düşüncesi ve Taipanlar'dır¹¹¹. Bu başlıklar, Çin kültürünün temel değerlerini yansıttığından kısaca açıklamakta fayda görülmektedir.

Taoizm: Dünyadaki her şeyin karşılıklı etkileşimde ve ilişkide olduğuna vurgu yapan bütüncül bir felsefe olan Taoizm, her varlıkta yin ve yang yani iyi ve kötü yanlar olduğunu savunmaktadır. Varlığın uyumu ve bütünlüğünü koruyabilmek için elementler arasında uyum ya da ahenk yaratılmalıdır. Bu durum varlığın tek bir bütün olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. Her şey bütün olma özelliği içindeyken, doğanın kuralları gereği bütün de değişim içermektedir. Hiçbir şey statik ya da değişmez değildir, değişim doğal ve kaçınılmazdır¹¹². Bu nedenle yöneticilerin denge ya da katılık istemesi başarısızlık olarak değerlendirilmektedir.

¹¹⁰ Morden, "Models of National Culture-A Management Review", p. 34.

¹¹¹ Min Chen, *Asian Management Systems*, 2nd Edition, Thomson Learning, USA, 2004, p. 253.

¹¹² Claudia Cragg, *The New Taipans*, Arrow Books Limited, London, 1996, p. 53.

Konfüçyüs Öğretileri: M.Ö.551-479 tarihleri arasında yaşamış Çinli bir bilge olan Konfüçyüs, kendi adıyla bilinen doktrini ile tanınmaktadır¹¹³. Ahlak ve dini inanış odaklı doktrin, sosyal temelli olarak yönetimde etik bakış açısını yerleştiren şu içeriğe sahiptir¹¹⁴:

- Cömertlik, insanlık ve yardımseverlik anlamına gelen “*Ren*” anlayışının kapsamını oluşturmaktadır.
- Hiyerarşik düzen içinde sosyal uyum ve sosyal sınıfı başarmayı sağlamaktadır. Konfüçyüs’ün *ren* anlayışına göre toplumda gelir durumu üst seviyelerde olanların kendi alt seviyelerine bakmaları gerekmektedir.

Buradan hareketle, insanın kendi haline ve diğerlerinden soyutlanmış bir varlık olarak algılanmadığı, liderlerin *ren* rehberliği altında diğerleriyle karşılıklı ilişkide olan sosyal bir varlık olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmaktadır.

Mandarin’in (Yüksek Seviyeli Memur) Rolü: Çin hükümet memurları “*gwan*” olarak bilinirken “*mandar*” kökünden gelen “*mandarin*” kelimesi, yüksek seviyeli memur anlamında kullanılmaktadır. Mandarite kavramı profesyonel anlamda yüksek otoriteye sahip ve performansını bu şekilde gerçekleştiren üst tabaka insanlara dayanan bir kavramdır. Konfüçyüs bakış açısında yoğun çalışan, gayretli, istekli ve azimli hareket eden yöneticiler ve liderler anlamında *mandarin* kelimesi kullanılmaktadır¹¹⁵. Bu kavram iş etiği uygulamalarının hayata geçirilmesinde kullanılmaktadır.

Kişisel İlişkiler (Guanxi): *Guanxi* kelimesi kültür, gelişim ve değişime dayanan insan ilişkileri anlamında kullanılmaktadır. Bu kelimeye göre arkadaşlık ve empati, ilişkileri desteklediğinden ikinci derecede önemlidir. Ayrıca bağlılık ve faydacılığın sonu iyi insan ilişkileri olacaktır. Çin’de anayasal kurallar reddedilmekte ya da baskı olarak değerlendirilmektedirler. Bu nedenle güçlü kişiler arası bağlar *guanxi* ve *shinyung*

¹¹³ Hofstede and Bond, p. 17.

¹¹⁴ Chen, p. 253.

¹¹⁵ Sterling Seagrave, *Lords of The Rim: The Invisible Empire of the Overseas Chinese*, Bantam Press, London, 1995, p. 114.

benimsenmektedir yani güvene dayanan ilişkiler kurallardan daha önemlidir¹¹⁶. İlişkiler temel olarak 5 sınıfta ele alınmaktadır. Bunlar ¹¹⁷:

- Baba ve oğlu arasında içtenlik, samimiyet,
- Kurallar ve ilgilileri arasında adalet,
- Karı koca arasındaki görevleri ayırmak ve sıralama,
- Küçük ve büyük kardeşler arasında saygı mesafesi oluşturma,
- Arkadaşlar arasında vefa ve sadakat.

Chen'e göre bu 5 ilişki türü kişiler arasında mesafeye dayanmaktadır. Yani Konfüçyüs'ün bu ilişki türleri sosyal hiyerarşik düzendeki farklılıklara vurgu yapmaktadır¹¹⁸. İlişki sıralamasının kendiliğinden var olan ailesel bağlar ve sonradan kazanılan arkadaşlık bağlarına dayanan ikili bir yaklaşımla ele alındığı görülmektedir.

Yüzün korunması: Yüz kelimesi Çinliler için bir insanın itibarı, kendine saygısı, statü ve prestiji olarak kullanılmaktadır. Grup içinde sağlanan uyum bireyin yüz ifadelerine yansımalıdır. Bu nedenle sosyal etkileşimler ya da iş görüşmelerinde yüz ifadelerine oldukça önem verilmektedir. Yüz, saygınlığın da bir göstergesi olduğundan her zaman manevi anlamda korunmalıdır¹¹⁹. Buradan hareketle yüz kelimesinin hem insanın duygularının bir göstergesi olan fiziksel yüz hem de gurur ve onur anlamında kullanılan bir kelime olduğu anlaşılmaktadır.

Sun Tzu'nun Stratejik Düşüncesi: M.Ö. 500 yıllarında yaşayan komutan Sun Tzu'nun savaş stratejilerine dayanarak geliştirilen stratejik düşünceler, uluslararası ilişkilerde kullanılmaktadır. Bu düşüncelerin temel varsayımı, satış yapılmak istenen piyasanın savaş alanı gibi düşünebileceğidir¹²⁰. Bu nedenle yönetim tarzında ve süreçlerde şu hususlar dikkate alınmalıdır:

¹¹⁶ Chen, p. 44.

¹¹⁷ John-Ren Chen and David Sapsford, *International Institutions and Multinational Enterprises: Global Players*, Global Markets, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2004, p. 195.

¹¹⁸ Chen, p. 254.

¹¹⁹ Seagrave, p.311.

¹²⁰ Chen, p. 33.

- Stratejik yönetim,
- Çalışanlarında fikirlerinin önemsendiği ahlaki yapı,
- Genelleştirebilme,
- Denetim, yetki devri ve öğrenme

Stratejik yönetim rakiplerin dikkate alınmasını, ahlaki yapı çalışanların işletme için değerli olduğunu, genelleştirebilme temel prensiplerin tüm işletmelerde kullanılabileceğini, denetim, yetki devri ve öğrenme ise belirli standartların geliştirilmesi ve sürekli öğrenmeyi anlatmak için kullanılmaktadır¹²¹.

Taipan'lar: Kural koyucu ya da büyük patron anlamına gelen Taipan, yönetim alanında yüksek derecede saygı gören lider olarak kullanılmaktadır. Bu saygını, iş hayatında başarı ve iş zekası olarak geri döneceği düşünülmektedir¹²². Taipin'ların özellikleri; güçlü bir şekilde otoriter tarz, girişimci ve fırsatçı, risk alabilen, denemekten ya da başarısızlıktan korkmayan, hızlı karar verebilen, geniş bir ağ ya da iletişim grubuna başvuran, yaratıcılığı besleyen ve yeniliği cesaretlendiren, detaylarla ısrarla ilgilenen, yüz hareketlerini yöneten ve yönlendirebilen kişiler olarak sıralanmaktadır¹²³.

Yapılan açıklamalardan görüldüğü gibi kültürle ilgili olarak yapılan Güney Doğu Asya yönetim modeli çalışması, öncelikle tarihsel ardından sosyal öğelere odaklanan bir bakış açısına sahiptir. Chen, Cragg ve Seagrave tarafından yapılan çalışma, geçmişten gelen özelliklerin günümüz yönetim yaklaşımlarını etkilediği varsayımı ile Güney Doğu Asya ülkelerinin tarihsel ve sosyal yapısını bilmenin faydalı olacağı düşünülen durumlar için uygun bir modeldir. Kültür sınıflandırmalarının ardından, Türk ve Çin toplumunun kültürel özelliklerine ve daha sonra her iki toplumun kültürel açıdan kıyaslamasına yer verilecektir.

¹²¹ Chen and Sapsford, p. 42.

¹²² Cragg, p. 47.

¹²³ Cragg, p. 14-18.

1.6. TÜRK TOPLUMUNUN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ VE TÜRK İŞLETME KÜLTÜRÜ

Yapılan kültürler arası araştırmalarda, genellikle Hofstede'in (1980) araştırması üzerinde durulmaktadır¹²⁴. Bu araştırma yaklaşık 30 yıl sonra IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) tarafından tekrar ele alındığında kültürel farklılıkların 5 ana kritik boyutunun hala geçerliliğini koruduğu gözlenmiştir. Ayrıca SSCI (Social Science Citation Index) 1980 ve 1993 yılları arasında kültürle ilgili çeşitli konularda 1036 alıntılanma yapıldığı sonucunu açıklamıştır¹²⁵. Türkiye'de de Sargut (2001)¹²⁶, Erdem (1996)¹²⁷, Wasti (1995)¹²⁸ ve Kağıtçıbaşı (2005)¹²⁹ gibi yazarlar tarafından ele alınan sınıflandırmanın hala geçerli olduğu kabul edilmektedir. Ancak etik gibi bazı değerlerin daha çabuk değiştiği unutulmamalıdır¹³⁰. Dolayısıyla sınıflandırmanın, kültürün değişen doğasından etkilendiği kabul edilerek, genel kültürel çerçeveyi anlamak için başvurulması daha uygun olacaktır. Bu nedenle Hofstede'in araştırmasına göre Türkiye'nin kültürel değerleri, paragraflar halinde sunulmuştur.

Bireyci-Toplumculuk: Hofstede'in çalışmasında yer alan Türk çalışanlar, Batı kültürü ve değerleriyle iç içe ve eğitim seviyesi yüksek olan bireylerden oluşmasına rağmen bireycilik seviyesi düşük çıkmıştır. Sargut (2001) da farklı gözlemlerden yola çıkarak "kamuculuk" olarak tanımladığı bu özelliği, toplumculuk anlamında ortaklaşa davranışçılık olarak nitelendirmektedir¹³¹. ABD'nin 91 puanla birinci olarak yer aldığı bireycilik ölçeğinde Türkiye, 37 puanla 28. sırada yer almıştır¹³². Buradan yola çıkarak ortalama Türk vatandaşının düşük seviyede bireyci orta seviyede toplumcu olduğu söylenebilir. Hofstede'in yanı sıra bireycilik üzerinde araştırmalar yapan Triandis (2000)'e göre dünya

¹²⁴ Miroshnik, p. 521.

¹²⁵ Soares, Farhangmehr and Shoham, p. 281.

¹²⁶ Sargut, s. 175.

¹²⁷ Ferda Erdem, *İşletme Kültürü*, Fredirch Naumann Vakfı, Ankara 1996, s.136.

¹²⁸ S. Arzu Wasti et al., "Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance Across Three Cultures", *The Leadership Quarterly*, Vol 18, No 5, 2007, p. 479.

¹²⁹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, "Autonomy and Relatedness in Cultural Context", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 36, No. 4, 2005, p. 403.

¹³⁰ Brendan McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis", *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, 2002, p. 90.

¹³¹ Sargut, s. 185.

¹³² Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, p. 158.

nüfusunun yalnızca üçte biri bireycidir¹³³. Wasti vd. (2007) Singapur, Amerika ve Türkiye karşılaştırmasında Hofstede ve Triandis'in sonuçlarına uygun veriler elde etmişlerdir¹³⁴. Erdem (1996) tarafından yapılan, kültürün örgütlerin değer sistemlerine etkisi araştırmasında Hofstede'in kültürel boyutları kullanılmış ve Türk toplumunun toplumcu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir¹³⁵. Bu yapının imece gibi sosyal yardımlaşma uygulamalarından yani geleneksel alışkanlıklardan geldiği düşünülmektedir¹³⁶. Bu tespitlere dayanarak Türk toplumunun eskisi kadar olmasa da aile bağları güçlü ve büyük ölçüde sadakat anlayışını koruyan ancak sürekli olarak değişim içinde bulunan bir toplum olduğu söylenebilir.

Kadınısı-Erkeksi Değerler: Hofstede'nin çalışmasında Türkiye 45 puan alarak 32. sırada orta derecede kadınısı değerlere sahip kültürlerden olarak nitelendirilmiştir¹³⁷. Bu konuda Sargut (2001) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada da 4 üzerinden 2,86 puanla orta derecede kadınısı değerlerin benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır¹³⁸. Türkiye gibi kadınısı değerlerin yüksek olduğu toplumlarda destekçi, başkalarını düşünen, takipçi ve çekingen özellikler hakimdir¹³⁹. Saldırganlık işlevsiz olarak düşünüldüğü için kabul görmemektedir¹⁴⁰. Sargut, bu durumun sanıldığı gibi kötü bir durum olmadığı hatta iyi yanlarının olduğunu da belirtmektedir¹⁴¹. Bazı araştırmalar da kadınısı değerlerin gerçeği yansıtmayan reklamları ve çevreye zarar verme uygulamalarını etik dışı olarak değerlendirdiği belirtilmektedir¹⁴². Yönetim alanında bu değerlerin yansıması, yöneticinin astlarıyla olan ilişkisini yani iletişimsel bağları yetki devrinden daha fazla önemsemesi olarak kendini göstermektedir.

¹³³ Triandis and Suh, p. 135.

¹³⁴ Wasti et al., p. 479.

¹³⁵ Erdem, s.136.

¹³⁶ Sargut, s. 195.

¹³⁷ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, p. 189.

¹³⁸ Sargut, s. 176.

¹³⁹ Ali Danışman, "Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2000, s. 346.

¹⁴⁰ Saffu, p. 60.

¹⁴¹ Sargut, s. 172.

¹⁴² Saffu, p. 62.

Belirsizlikten Kaçınma: Jamaika'nın 13 puanla en düşük puanı aldığı ölçümde Türkiye 85 yüksek puanla 16. sırada yer almıştır¹⁴³. Bu sonuç Türkiye'nin güçlü bir şekilde belirsizlikten kaçınma değerini benimsediği anlamına gelmektedir. Bu değer yerleşmesinde aile, okul ve kültürün diğer kurumlarının önemli derecede etkisi bulunmaktadır¹⁴⁴. Bu tür toplumlarda kültürü oluşturan bu kurumların, bireylerin karşılaşacakları belirsizlikleri en düşük seviyeye indirmesi beklenmektedir.

Güç Mesafesi: Güç mesafesi ortalamasının üstünde yer alan 17 ülke arasında bulunan Türkiye ve Japonya, Hofstede'i şaşırtan bir sonuçla dengeli güç olan ülkeler arasında çıkmıştır. Ancak güç mesafesi fazla iken gücün dengeli dağılmasını tutarlı bulmayan Hofstede güç dengesi ölçümünün Türkiye sonucunu geçersiz saymıştır. Bu nedenle güç dengesi dağılımı puansal olarak bilinmeyen Türkiye'nin güç mesafesi sonuçları 66 puan ile 18. sırada orta derecede geniş güç mesafeli ülke olarak belirlenmiştir¹⁴⁵. Geniş güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma özelliği birlikte düşünüldüğünde örgütler, insan piramitleri olarak ortaya çıkmakta ve biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işletilmektedir¹⁴⁶. Hiyerarşik yapının tercih edildiği sistemlerde, belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılmaktadır.

Zaman Yönelimi: Türkiye için bu konuda kesin bir rakam bulunmamakla birlikte, kısa dönem yönelimli bir ülke olduğu tahmin edilmektedir¹⁴⁷. Ancak bu ölçekle ilişkilendirilen çevreye zarar vermeye konusunda duyarsızlık Türk toplumunun sonuçlarından değildir. Ayrıca daha çok uzun dönem yönelimle ilişkilendirilen hediye verme konusu da tersine Türk toplumunda daha çok kabullenilmektedir¹⁴⁸. Kesin bir ölçüm yapılmadığından bu değerlendirmeler belirli tahminlere dayanmaktadır.

Hofstede'in ulusal kültür boyutlarına göre bir kere daha vurgulamak gerekirse Türkiye güç mesafesi orta derecede yüksek, belirsizlikten kaçışın yüksek derecede güçlü, erkeksi ve bireyci özelliklerinin düşük olduğu, diğer bir ifadeyle orta derecede kadınsı ve toplumcu bir

¹⁴³ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, p. 137.

¹⁴⁴ Sims, p.102.

¹⁴⁵ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, p. 169.

¹⁴⁶ Sims, p.102.

¹⁴⁷ Sargut, s. 142.

¹⁴⁸ Ay, s. 45.

kültür olarak tanımlanmaktadır. Zaman yönelimi perspektifinde de, genel olarak kısa dönem yönelimli olarak görülmektedir.

Tablo 1.3. Türk Toplumunun Kültürel Boyutları

Kültür Boyutları	Bireycilik	Erkeksi değerler	Belirsizlikten kaçınma	Güç mesafesi	Zaman yönelimi
Puanlar	37 (Düşük: Orta derecede toplumcu)	45 (Düşük: orta derecede kadınsı)	85 (Yüksek: Güçlü derece)	66 (Yüksek: Orta derece)	Kısa dönemli (tahmini değer)

Kaynak: Hofstede, 1984’den uyarlanmıştır.

Bu konuda yapılan ve farklı sonuçlar elde edilen çeşitli araştırmalara da yer vermekte fayda görülmektedir. Hofstede’in araştırmasını işyerinde etik açısından inceleyen Sims (2006)¹⁴⁹ güç mesafesi ve karar verme arasında İsrail’de ilişki bulurken Türkiye’de bulamamıştır. Ayrıca erkeksi bir değer olarak kabul edilen başarı kavramının Türkiye’de farklılaşmadığı belirlenmiştir¹⁵⁰. Türk kültürüyle ilgili tek boyutlu modellere dayanarak yapılan tahminler de bulunmaktadır.

Hall’un yüksek ve düşük kapsamlı kültür sınıflandırmasına göre duygusallığa dayanan, çaba gerektiren ve dolaylı bir yolla gerçekleştirilen iletişim tarzından dolayı, Türk toplumunun yüksek kapsamlı kültürler arasında yer aldığı düşünülmektedir¹⁵¹. Fukuyama’nın güven analizi sınıflandırmasına göre, aile bağlarına ve akrabalık ilişkilerine dayanan grupsal bağlılık olduğu, yani düşük güven ve sinerji olduğu düşünülmektedir¹⁵². Ayrıca Türk toplumunda, Doğu kültürlerinde görülen soyut, niteliksel ve öznel özelliklere dayalı iletişim modelinin tercih edildiği düşünülmektedir. Lewis’in zaman algısı sınıflandırmasına göre kişi odaklı, dışa dönük ve sabırsız özellikler olduğundan polikronik olarak değerlendirilmektedir¹⁵³. Bu değerlendirme, Akdeniz ve Latin ülkelerine olan benzerliklere dayanılarak yapılmaktadır.

¹⁴⁹ Sims, p. 113.

¹⁵⁰ Sims, p.108-110.

¹⁵¹ Soydaş, s. 93.

¹⁵² Kutanis, s. 66.

¹⁵³ Soydaş, s. 94.

Ülgener (1981)¹⁵⁴, Türkiye’de egemen olan sosyo-ekonomik tutum ve değerlerden bazılarını; kadercilik, kanaatkarlık, riskten kaçınma, kişisel girişim ve rekabetten kaçınma, yakın çevre dışındakilere güvensizlik, aile işletmeciliği türünün egemen olması, çalışmanın zorunluluk olarak görülmesi, günlük yaşam ve geleceğe ilişkin plansızlık olarak sıralamaktadır. Ülgener’in güven konusuyla ilgili tespiti ile Fukuyama’nın sınıflandırmasında yapılan tahmininin aynı yönde olduğu görülmektedir.

Yönetim açısından Türk kültürünü ele alan çalışmalarda, Türk kültürü ile Batı kültürü arasında farklılıklar olduğu belirtilmektedir. Kutanis (2009)¹⁵⁵ Türk kültür özelliklerini; yönetici ve çalışanın ilişki yönelimli olması, grup normlarının önemsenmesi, grubun ahengini bozacak bireysel seslerin çıkmaması, grup içi çatışmanın engellenmesi ve çatışmadan kaçınılması ve grup içi değil grup dışı rekabetin benimsenmesi olarak sıralamaktadır. Köse ve Ünal (2000)¹⁵⁶ bu özelliklere; merkezi yapılanma eğilimi, çok sayıda ara kadro, yüksek bağlılık, düşük ilerleme arzusu, statü sembollerine önem vermeyi de eklemektedir¹⁵⁷. Bu nedenle Japon ve Amerikan tarzından farklı olarak T tipi yönetimden bahsedilmektedir.

Yönetim açısından yapılan çalışmaların yanı sıra takım çalışmasına uygunluk açısından yapılan kültürel tahminlerde bulunmaktadır. Buna göre, Türk kültüründe gerekircilik olarak bilinen determinizm hakimdir, bireylerin denetim noktasının iç değil dış odaklıdır, bireylerin değişim direnci yüksektir, uzlaşma ve yarışmadan kaçınma eğilimi vardır, lider süreç odaklı olmalı ve her sorunun cevabını bilmelidir¹⁵⁸. Bu nedenle takım çalışması yapabilmek için bu değerlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Liderlik açısından yapılan Türk kültürüne dair bir çalışmada; liderin güç kaynakları olarak bilinen meşru güç ve uzmanlık gücünün birinci sırada benimsendiği, benzeşim ve ödüllendirme gücünün daha az

¹⁵⁴ Sabri F. Ülgener, *Zihniyet ve Din*, Der Yayınları, İstanbul, 1981, s. 100.

¹⁵⁵ Kutanis, s. 66.

¹⁵⁶ Sevinç Köse ve Aylin Ünal, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 2000, s. 5.

¹⁵⁷ Muammer Zerenler ve Rıfat İraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı 16, 2006, s. 757.

¹⁵⁸ Rana Özen Kutanis, *Takım Kurma ve Geliştirme Ders Notları*, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2005, s. 105.

benimsendiği ve zorlayıcı gücün benimsenmediği ortaya çıkmıştır¹⁵⁹. Türk kültürüne dair yapılan yerel çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalara da başvurmakta fayda görülmektedir.

Bu çalışmalardan birinde Güngör (1996) Türk kültürünü, dil ve din yapısına göre ele almaktadır. Yazara göre Türk toplumunun kültürü, Asya'dan ve İslam dininden gelen tesirlerle Anadolu ve Rumeli'de yaşamış bir kültürdür ve Batı dünyasının kültürel etkisiyle yavaş yavaş değişmektedir. Bu nedenle ordu disiplini gibi değerler, tarihsel yapıdan gelmektedir¹⁶⁰. Güç mesafesinin fazla olması, rütbeye yani devlete saygıdan gelmektedir. Güngör tarafından sıralanan diğer özellikler; hoşgörü, özgüven, sözüne sadık olma, düzgün ticari ahlak ve liyakat ile yükselmedir¹⁶¹. Yazar bu değerleri, din ve dil temeline dayandırarak açıklamaktadır.

Turan (2004)¹⁶² çalışmasında Türk kültürü ile Türkiye kültürü arasındaki farklılığa değinerek bu kültürlerin kaynaklarını açıklamıştır. Türk kültürü denince Türk kavminin tarih sahnesine çıkışından başlayarak günümüze kadar süregelen ve Türklerin yerleştikleri, yaşadıkları, bugünde yaşamakta oldukları yerlerde yarattıkları, hala etkinliğini sürdüren kültür anlaşılmaktadır. Türkiye kültürü ise, Türklerin yerleşmelerinden ötürü Türkiye denilen bu topraklarda onlardan önce de var olan, onların gelişile büyük bir değişikliğe uğrayarak devam eden ve günümüze ulaşan kültür anlaşılmaktadır. Bu ayrıma göre Türk kültürü Orta Asya, komşu ülkeler (Çin, Hint) ve İslam dini (Arap, İran) olmak üzere üç kaynağa dayanmaktadır. Türkiye kültürü ise özgün Türk kültürü (Orta Asya), İslam kültürü (Arap, İran), Anadolu yerli kültürleri ve Batı (Avrupa) kültüründen oluşmaktadır¹⁶³. Kafesoğlu (1996)¹⁶⁴ da Türk kültürünü açıklarken benzer bir sınıflandırmaya gitmiştir. Bu çalışmada, Türk toplumunun kültürel özellikleri derken, Güngör ve Turan'ın değindiği Türkiye'de yaşayan toplumun kültürel özellikleri kastedilmektedir.

¹⁵⁹ Cem Harun Meydan ve Mustafa Polat, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 65, No. 4, s. 126.

¹⁶⁰ Güngör, s.138.

¹⁶¹ Güngör, s.156

¹⁶² Şerafettin Turan, *Türk Kültür Tarihi*, 3.Baskı, Bilgi Yayınevi, Ankara 2000, s. 24.

¹⁶³ Turan, s. 25.

¹⁶⁴ Kafesoğlu, s. 6.

Tezcan (1997)¹⁶⁵ atasözlerinden hareketle Türk toplumunun özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır; gururluluk, kanaatkarlık, hayırseverlik, kadercilik, alçakgönüllülük, hükmetme isteği, konukseverlik ve gözlerle iletişimdir. Bu özellikler din ve geleneklere dayandırılarak açıklanmaktadır. Kaplan (2000)¹⁶⁶, Oktay (1993)¹⁶⁷ ve Göka (2008)¹⁶⁸ Türk kültürünü karşılaştığı Hint, Pers, Arap ve Bizans kültürleriyle beraber açıklamakta ve sürekli değiştiğine vurgu yapmaktadır. Baltacıoğlu (1994)¹⁶⁹ Türk kültüründe insana, topluma ve ahlaka önem veren bir yapı olduğunu belirtmektedir. Aldemir, Özmen ve Alpak (2003) Türk iş kültüründe profesyonel, akılcı işgörme anlayışı, statü odaklı, mistik kökenli ve riyaya dayalı işgörme olmak üzere 5 boyutun etkili olduğunu bulmuştur. Farklı alanlarda yapılan bu çalışmalar da Türk kültürüyle ilgili bahsedilen özellikler açısından herhangi bir çelişki olmadığı yani belirlenen özelliklerin genel kabul gördüğü düşünülmektedir.

1.7. ÇİN TOPLUMUNUN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ VE ÇİN İŞLETME KÜLTÜRÜ

Çin toplumunun, iş ve ulusal kültürüne dair yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan en çok bilinen Hofstede (1984)¹⁷⁰ tarafından yapılan araştırmadır. Bu nedenle öncelikle Hofstede açısından Çin kültür özelliklerine değinilecektir.

Bireyci-Toplumculuk: Hofstede'in araştırmasına göre Çin kültürünün bireycilik değeri, diğer Asya ülkelerinin 24 puan ortalamasından daha düşük bir şekilde 20 puan olarak ölçülmüştür¹⁷¹. Bu düşük puan toplumun, bir arada yaşamaya yönelik değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle geniş aile, arkadaş ve akraba ilişkilerinde üye ve grup arasında uzun dönemli bağlılık olduğu söylenebilir¹⁷². Sadakat, toplulukçu insanlarda oldukça önemli bir yere sahiptir, diğer kural ve düzenlemelerin üstünde tutulmaktadır.

¹⁶⁵ Mahmut Tezcan, *Türk Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri*, Kültür Bakanlığı, Ankara 1997, s. 237.

¹⁶⁶ Kaplan, s. 7.

¹⁶⁷ Ahmet Oktay, *"Türkiye'de Popüler Kültür"*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993, s. 71

¹⁶⁸ Erol Göka, *Türklerin Psikolojisi*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2008, s. 183.

¹⁶⁹ İsmayıl Hakkı Baltacıoğlu, *Türke Doğru*, Cantekin Matbaacılık, Ankara, 1994, s. 35.

¹⁷⁰ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newburg Park Sage Publications, 1984, p. 25.

¹⁷¹ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, p. 234.

¹⁷² Rosalie L. Tung, "Managing Cross-National and Intra-National Diversity", *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 4, 1993, p. 462.

Toplumdaki herkes grubundaki üyelere karşı sorumluluk alan güçlü ilişkiler beslemektedir. Çin’de bu değerin oluşmasında komünist kurallar tarafından oluşturulan toplumcu vurgunun büyük etkisi olduğu söylenebilir.

Kadınsı-Erkeksi Değerler: Hofstede’in çalışmasına göre Çin 64 puanla yüksek derecede erkeksi değerleri benimseyen ülkelerdendir. Bunun anlamı roller arasında cinsiyet farklılığının yüksek derecede yaşandığıdır. Erkek, güç yapısında ve toplumda önemli dominant bir yere sahiptir. Dünya ortalamasının 62 olduğu ölçümde Çin’in 64 puan alması, toplumda kadın ve erkek rolleri arasındaki farklılığın belirgin şekilde yaşandığını göstermektedir. Bu durum 62 puan alan ABD için kadınların kendi rol modellerinden uzaklaşarak erkek rol modeline doğru yaklaştığı, yani daha rekabetçi ve saldırgan hale geldiği şeklinde yorumlanmaktadır¹⁷³. Ancak henüz bu açıdan yapılan bir çalışma bulunmamaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma: Uzak Doğu ülkelerinin belirsizlikten kaçınma ortalaması 63 iken, Çin’in değeri 30’dur. Dünyanın beşinci düşük puanlı ülkesi olan Çin, sıralamada Hong Kong 29, Danimarka 23, Jamaika 13 ve Singapur 8 değerlendirmesinin ardından gelmektedir¹⁷⁴. Jaw vd. (2007) bu düşük değeri belirsizlikten kaçış boyutunun Çin kültürüyle ilişkilendirilememesine bağlamıştır. Yazarlara göre, büyük derecede sabır ve tutumlu olmaya dayanan Konfüçyüs öğretilerinden etkilenen Çin toplumunda, belirsizlikten kaçış boyutunda her hangi bir ilişki tespit edilemediğinden bu boyut açısından değerlendirilmesi oldukça güçtür¹⁷⁵. Bu tahmin gelişimini hızla sürdüren Çin’in geleneklerine eskisi kadar bağlı olmadığı görüşlerine ters bir şekilde hala güçlü derecelerde kaderci olduklarını göstermektedir¹⁷⁶.

Güç Mesafesi: Uzak Doğu ülkelerinin güç mesafesi ortalaması 60 ve araştırmaya katılan tüm ülkelerin ortalaması 55 puan iken Çin’in 80 puan alması oldukça yüksek bir değerdir. Güç mesafesinin yüksek oluşu, toplumdaki servet ve güç eşitsizliğinin yüksek olduğu

¹⁷³ Hofstede, *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, p. 101.

¹⁷⁴ Hofstede, *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, p. 447.

¹⁷⁵ Bih-Shiaw Jaw, Ya-Hui Ling, Christina Yu-Ping Wang et al., “The Impact of Culture on Chinese Employees’ Work Values”, *Personnel Review*, Vol 36, No 5/6, 2007, p. 764.

¹⁷⁶ Peter W. Dorfman and J. P. Howell, “Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns”, *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, 1988, p. 130.

anlamına gelmektedir¹⁷⁷. Bazı yazarlar bu eğilimin geleneksel alışkanlıkların hala kabul gördüğü bölgelerde daha yoğun olduğunu tahmin etmektedir¹⁷⁸. Bu tahmin köyde ve kentte yaşayan Çinliler arasında geleneklere bağlılık açısından farklılık olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Zaman Yönelimi: Erdemli olmakla ilişkilendirilen zaman yönelimi boyutu, daha önce belirtildiği gibi Asya ülkeleri dikkate alınarak eklenmiştir. Kısa ve uzun vadeli zaman yönelimi olarak sınıflandırılan boyut, 23 farklı ülkede Çinli araştırmacılar tarafından hazırlanan ölçeğin uygulanması sonucu elde edilmiştir¹⁷⁹. Uzun dönem zaman yönelimiyle ilişkilendirilen değerler, tutum ve azimken kısa döneme ilişkin değerler, geleneklere saygı, sosyal zorunlulukları yerine getirmek ve yüzünü ya da onurunu korumakla ilgili değerlerdir¹⁸⁰. Hofstede, Çin'in zaman yönelimi analizinde, 118 puanla en yüksek değeri elde etmiştir¹⁸¹. Çin toplumunun zamana bakış açısını ve azimli olmaya karşı tutumunu ölçen bu boyut, bireylerin arzu ve güçle değil zaman ile engelleri aşacaklarına inandıklarını göstermektedir. Hofstede'in araştırmasına dayalı olarak yapılan açıklamalar Tablo 1.4'te özetlenmektedir.

Tablo 1.4. Çin Toplumunun Kültürel Boyutları

Kültür Boyutları	Bireycilik	Erkeksi değerler	Belirsizlikten kaçınma	Güç mesafesi	Zaman yönelimi
Puanlar	20 (Çok düşük)	64 (yüksek)	30 (Çok düşük)	80 (Çok yüksek)	118 (en yüksek puan)

Kaynak: Hofstede, 1984'den uyarlanmıştır.

Çin toplumunun kültürel özelliklerini anlamak için Hofstede'in araştırması dışında yapılan çalışmalara da değinmekte fayda görülmektedir. Wang ve Clegg (2002), Çin ve Avustralya ülkeleri arasında yaptığı yönetim tarzı karşılaştırmasında şu sonucu elde etmiştir; Çinli yöneticiler çalışanlarla yüksek mesafe koymayı tercih ettiklerinden, astlarını Avustralyalı yöneticilerden daha az dinlemektedirler. Karar verme mekanizmasında astların fikrine daha

¹⁷⁷ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, p. 377.

¹⁷⁸ Ming-Yi Wu, "Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States", *Intercultural Communication Studies*, Vol. 15, No. 1, 2006, p. 40.

¹⁷⁹ Wu, p. 41.

¹⁸⁰ Denise Tsang, "Leadership, National Culture and Performance Management in the Chinese Software Industry", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 4, 2007, p. 275.

¹⁸¹ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, p. 355.

az başvurulduğundan, kararlarda üst yönetim daha etkilidir¹⁸². Bu nedenle karar verme mekanizmasında resmi sürece daha uygun hareket edilerek ilgisi olmadığı düşünülen kişilerle bilgi paylaşımı yapılmamaktadır.

Çin kültürünü anlamak için, kültürü etkileyen temel kavramlar üzerinde durmakta da fayda görülmektedir. Bu kavramlardan ilki Güney Doğu Asya kültür sınıflandırmasında bahsedildiği gibi Konfüçyüs öğretileridir. Hiyerarşiye önem veren Konfüçyüs öğretilerine dayanarak gelişen iş hayatında işbirliği ve güven yerine kurallara ve prosedürlere bağlı, astlarıyla ilişkileri resmi kaynakların belirlediği bir yapıyı tercih edilmektedir¹⁸³. Çin kültürü üzerinde etkili olan diğer kavram paternalizm yani babacanlıktır. Çin'in babacan değerleri benimsemesi Laaksonen (1988)¹⁸⁴ ve Chen (2004)'e¹⁸⁵ göre oldukça normaldir. Çünkü babacanlık Çin'in hem geleneksel kültürüne hem de Marksizm ideolojisine oldukça uygundur. Çin'in kültür yapısında Marksizm'in etkisi olduğunu düşünen yazarlar, Konfüçyüs tarafından oluşturulan geleneklerin, benimsenen devlet sistemi ile uyumlu olması nedeniyle devam ettirildiğini düşünmektedir.

Çin kültürüyle ilgili yapılan başka bir çalışma, değerleri içermektedir. 1987 yılında Çinli sosyal bilimciler tarafından daha önce yapılan çalışmaların derlenmesiyle geliştirilen Çin Kültür Değerleri (Chinese Culture Collection), 71 değeri kapsamaktadır. Bu geniş kapsamlı çalışmaya göre Çin kültürü ulusal özellikler, kişiler arası ilişkiler, sosyal uyum, çalışma tutumu, iş felsefesi, kişisel özellikler, zaman uyumu ve doğayla ilişkiler olmak üzere 8 grup olarak sınıflandırılmaktadır¹⁸⁶. Bu değerlerden bazıları; sıkıntıya dayanmak, kurallar tarafından seçilen lider tarafından yönetilmek, eşitlik ve kadercilik, “li” yani görgü kuralları, özünde iyi insan olmak, “guanxi” yani kişisel iletişim ve sosyal ağlar kurmak, “te” erdem ve ahlaklı olmak, yüz kavramı, doğa ve insan uyumudur¹⁸⁷.

¹⁸² Karen Yuan Wang and Stewart Clegg, “Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People’s Republic of China and in Australia?”, *Cross Cultural Management*, Vol 9 No 1, 2002, p.38-39.

¹⁸³ Wang ve Clegg, p, 30.

¹⁸⁴ Oiva Laaksonen, *China Politics and Government: Management and Public Administration*, W. De Gruyter, New York, 1988, p. 67.

¹⁸⁵ Chen, p. 21.

¹⁸⁶ Ying Fan, “A Classification of Chinese Culture”, *Cross Cultural Management - An International Journal*, Vol. 7, No. 2, 2000, p. 5.

¹⁸⁷ The Chinese Culture Connection, “Chinese Values and The Search for Culture Free Dimensions of Culture”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 18, No. 2, 1987, p. 145.

Bu değerlerin Hofstede'nin zaman yönelimi boyutu ve Konfüçyüs öğretileri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak Tipton (2008) gibi bazı yazarlar, Konfüçyüs değerlerinin ticareti etkilemediğini belirtmektedir¹⁸⁸. Çin geleneklerinde kadının evde olması ve erkeği üstünlük olarak geçmemesi gerekliliği ön plandadır. Bu gelenek Hofstede'in kadınsı değerleri ve Schwartz'ın eşitlik değerleri arasındaki benzerlikle açıklanabilir¹⁸⁹. Ancak Çin kültürü, Hofstede'in erkeksi değerlerinde 66 puan almasına rağmen Fan'ın (2000)¹⁹⁰ Çin Kültür Değerleri ölçeğiyle Hofstede araştırmasını karşılaştırarak yaptığı çalışmada ne kadınsı ne de erkeksi her iki role de eşit vurgu yapan bir sonuç sergilemiştir.

Çin kültüründe geleneksel değerlere dayanarak, sosyal uyum ve yapısal uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle örgütsel ilişkilerde yönetici, astlarına saygı duymalı, onları korumalı ve mesafeyi iyi ayarlamalıdır. Ayrıca pozisyonun gerektirdiği roller net olarak belirlenmeli, rol gerekleri rol içinde kalmalı, belirlenen davranışlar gerçekleştirilirken "li" yani görgü kurallarına ve diğer sosyal reçetelere başvurulmalıdır¹⁹¹. Bu nedenle radikal davranmaktan kaçınan Çin toplumunda, çatışmadan kaçınmak esastır. Problem çözme yaklaşımları muhafazakar ve tedbirli olabilmektedir. Hatta bazı yazarlar bu yaklaşımın yenilikçi ve yaratıcı bakış açısını engelleyeceğini belirtmektedir¹⁹². Ancak bu yapının giderek değiştiğini düşünen yazarlar da bulunmaktadır¹⁹³. Jaw, Huang ve Ling (2004) Batıyla ticari ilişkisi olan Çinlilerin diğerlerine göre geleneklerine daha az bağlı olduğunu tespit etmiştir¹⁹⁴. Piron (2006) bu farklılığın komünizmin etkisindeki azalmadan kaynaklandığı belirtmektedir¹⁹⁵. Bu sonuç ticari ilişkilerin kültürel değerler üzerinde etkili olduğu, ancak değişimin ulusal kültürün yapısına göre farklılaştığını göstermektedir.

¹⁸⁸ Frank B. Tipton, "Thumbs-Up is a Rude Gesture in Australia", *The Presentation of Culture in International Business Textbooks*, Vol 4, No 1, 2008, p. 11-14.

¹⁸⁹ Jaw et al., p. 764.

¹⁹⁰ Fan, p. 6.

¹⁹¹ David Crookes and Ivor Thomas, "Problem Solving And Culture– Exploring Some Stereotypes", *Journal of Management Development*, Vol 17, No 8, 1998, s.585- 586.

¹⁹² Crookes ve Thomas, p. 586.

¹⁹³ McSweeney, p. 93.

¹⁹⁴ Bih-Shiaw Jaw, Liang-Chih Huang and Ya-Hui Ling, "A Cross-Cultural Study on The Determinants of Chinese Employees' Work Values", *Sun Yat-sen University: Institute of Human Resource Management Workpaper*, 2004, p. 5.

¹⁹⁵ Francis Piron, "China's Changing Culture: Rural and Urban Consumers' Favorite Things", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 6, 2006, p. 327.

Bu kültürel yapı, örgütle birlikte sorumluluk alma eğiliminin tüm hiyerarşik seviyelerde görüldüğü örgütler yaratmaktadır. Çalışanlar, grup dışında daha düşük performans göstermektedir¹⁹⁶. Bu nedenle yazılı olmayan sosyal kurallara yani “guanxi” kavramına sıkça başvurulmaktadır¹⁹⁷. Bu kavram, yatırımcıların üst yönetim yanında çevreyle iletişim kurmasını ve verdikleri sözleri tutmasını da gerektirmektedir¹⁹⁸. Yönetim alanında yapılan farklı çalışmalar da Çin kültürü hakkında bilgi vermektedir.

Early (1994)¹⁹⁹ tarafından yapılan araştırmaya göre Çin kültüründe birey temelli değil grup temelli eğitimler gelişim sağlamaktadır. Jung ve Avolio (1999)²⁰⁰ bu sonuca ek olarak Çinli çalışanların, grup performansının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Laurent (1983) tarafından yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, Çinli yöneticilerin hiyerarşiyi yok sayma eğilimlerinin bulunmadığını belirlenmiştir²⁰¹. Bu nedenle Çinli yöneticilerle yapılacak görüşmelerde zaman ayarlaması, randevu şekli ve görüşme türüne dikkat edilmesi önerilmektedir²⁰². Son olarak Çin kültürünün Hall’un sınıflandırmasına göre yüksek kapsamlı olduğu tahmin edilmektedir²⁰³. İletişim tarzının kapalı olması ve imaların kullanılması bu tahminin yapılmasına neden olmaktadır.

1.8. TÜRK VE ÇİN TOPLUMLARININ TEMEL KÜLTÜREL FARKLILIKLARI

Ülkeleri birbirinden ayıran ve temel farklılıkları oluşturan unsurlar, kültürü oluşturan öğelerdir. Daha önce bahsedilen bu öğeler dil, din, yerleşiklik düzeyi, ekonomik ve

¹⁹⁶ Marcus W. Dickson, Deanne N. Den Hartog and Jacqueline K. Mitchelson, “Research on Leadership in a Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, p. 744.

¹⁹⁷ Tan, p. 9.

¹⁹⁸ Mike Thompson, “Chinese Hedonic Values and The Chinese Classical Virtues: Managing The Tension”, *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 7, 2011, p. 709.

¹⁹⁹ Christopher P. Earley, “Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, 1994, p. 89.

²⁰⁰ Jung Dong and Bruce J. Avolio, “Effects of Leadership Style and Followers’ Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, 1999, p. 208.

²⁰¹ Andre Laurent, “The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, *International Studies of Management Organization*, Vol. 13, No. 1/2, 1983, p. 75.

²⁰² Jodie R. Gorrill, *Doing Business in China: Chinese Social and Business Culture*, M.A. Intercultural Communication Press, London, 2004, p. 1-4.

²⁰³ Tung, p. 467.

teknolojik gelişim, politik sistemler, endüstriyel yapı, medya, eğitim sistemi ve iklim olarak sıralanmaktadır²⁰⁴. Adı geçen öğeler iletişim, iş yapış şekli ve yaşam tarzı gibi kültürün birçok alanında farklılıklara neden olmaktadır. Bu öğelerin farklı bileşimleri farklı sonuçlar yarattığı gibi zaman içinde de değişiklikler olabilmektedir.

Türkiye ve Çin, kültürel öğelerin bahsedilen çeşitliliğinden dolayı farklı kültürlerle sahip iki ülkedir. Bu iki kültürü karşılaştırmak için her iki ülkede de uygulanan Hofstede'in araştırmasına başvurmakta fayda görülmektedir.

Tablo 1.5. Türk-Çin Toplumunun Kültürel Özellikler Karşılaştırması

Kültür Boyutları	Bireycilik	Erkeksi değerler	Belirsizlikten kaçınma	Güç mesafesi	Zaman yönelimi
Türkiye	37 (düşük)	45 (düşük)	85 (yüksek)	66 (yüksek)	Kısa dönemli
Çin	20 (düşük)	64 (yüksek)	30 (düşük)	80 (yüksek)	118 (uzun dönem)

Kaynak: Hofstede, 1984'den uyarlanmıştır.

Tablo 1.5'ten de görüldüğü gibi bireysellik boyutu düşük olan Türkiye, orta derecede toplulukçu değerlere sahipken Çin, yüksek derecede toplulukçu değerlere sahiptir. Türkiye orta derecede kadınsı değerleri benimserken, Çin yüksek derecede erkeksi değerleri benimsemektedir. Türkiye güçlü belirsizlikten kaçış eğilimi gösterirken, Çin oldukça düşük bir değere sahiptir. Güç mesafesi boyutu Türkiye'de orta derecedeyken, Çin de yüksek derecededir. Zaman yönelimi Türkiye'de kısa dönemli olarak tahmin edilirken, Çin'de en yüksek değere sahiptir²⁰⁵. Bu sınıflandırmaya göre Türk ve Çin kültüründe, güç mesafesi ve bireysellik açısından aynı yönde eğilimler olduğu görülmektedir.

Erkeksi değerler boyutunda Türkiye orta derecede kadınsı değerleri benimseyen ülkeler arasında yer almaktadır. Yani kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı net bir şekilde belirlenmediğinden, toplumda bu iki rol arasında benzer değerler göze çarpmaktadır. Ancak Çin toplumunda yüksek derecede erkeksi değerler ön plandadır. Çin'in bu değerlere sahip olmasında geleneksel aile rolü, bu rolde babaya verilen önem, iş hayatında güven unsurunu yansıtırken ailesel değerlerin ön plana çıkması gibi sebepler sıralanabilir.

²⁰⁴ Soydaş, s. 50.

²⁰⁵ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, p. 355.

Türkiye, belirsizlikten kaçış boyutunda yüksek değerlere sahipken Çin, Asya ortalamasının da altında bir değer olarak beşinci en düşük değere sahiptir. Bunun sebebi, Çin toplumunda sosyal ağlarda ve hiyerarşik ilişkilerde yapılandırılmış iletişim biçimlerinden ve Konfüçyüs öğretilerinden faydalanılması olabilir.

Zaman yönelimi ölçeği Çin, Hong Kong, Tayvan ve Singapur gibi Doğu Asya ülkeleri düşünülerek geliştirildiğinden en yüksek değeri alan Çin toplumu olmuştur. Türkiye bu ölçümde yer almamasına rağmen Sargut (1994) tarafından kısa zaman odaklı olarak değerlendirilmiştir. Bunun gerekçesi olarak planlı hareket etme ve plana sadık kalma alışkanlığının olmaması sunulmaktadır. Çin toplumunda bu boyut büyük derecede Konfüçyüs değerlerinden oluşmaktadır. Sabır ve erdemi vurgulayan Konfüçyüs öğretileri Çin toplumunun kısa dönemli kazançlara değil de uzun dönemde elde edilen mutluluğa önem vermesini sağlamaktadır. Toplumsal kuralların iş hayatını ve sosyal hayatı büyük ölçüde belirlediği Çin kültürünün, Türk kültürüne göre geleneksel köklerine daha sıkı bağlı olduğu söylenebilir.

Türkiye ve Çin'in kültürel özelliklerinin karşılaştırılabileceği diğer çalışma GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project) projesidir. 62 ülkenin yer aldığı araştırma Hofstede'in araştırmasından sonra genel kabul gören en geniş projedir. Robert J. House (1997) tarafından yürütülen projede farklı ülkelerden 170 araştırmacı yer almıştır. Liderlik ve örgütsel davranışın ülkeden ülkeye değişeceği varsayımıyla başlatılan çalışmada, 15.000 orta kademe yöneticinin lider algılaması ölçülmüştür²⁰⁶. Bu ölçümde 62 ülke arasında yer alan Türkiye ve Çin değerleri Tablo 1.6'da yer almaktadır. Puanların genel dağılımıyla ilgili bilgi vermesi ve karşılaştırmayı kolaylaştırması açısından ABD ve Hollanda ülkelerine de yer verilmiştir.

²⁰⁶ Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman and Vipin Gupta, *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*, Sage Publications, London, 2004, p. 9.

Tablo 1.6. Ülkelere Göre Liderlik Boyutlarının Önemsenme Dereceleri

Ülke	N	Karizmatik	Takım Odaklı	Mesafeli	Katılımcı	İnsancıl	Otonomi
Çin	160	5, 57	5, 57	3, 80	5, 05	5, 18	4, 07
Türkiye	301	5, 96	6, 01	3, 58	5, 09	4, 90	3, 83
ABD	399	6, 12	5, 80	3, 16	5, 93	5, 21	3, 75
Hollanda	289	5, 98	5, 75	2, 87	5, 75	4, 81	3, 53

Kaynak: House et al., 2004, p. 106'dan uyarlanmıştır.

Tüm kültürlerde göze çarpan liderlik özellikleri Tablodan da görüldüğü gibi karizmatik, takım odaklı, mesafeli, katılımcı, insancıl olma ve otonomi özelliğidir. 7'li likert ölçeğiyle yapılan ölçümde genel ortalama 4,51 ile 6,49 arasında çıkmaktadır²⁰⁷. Tabloda farklı kültürlerle karşılaştırma yapabilmek için verilen Hollanda örneğinde, düşük güç mesafeli yapıya uygun bir şekilde, yöneticilerin katılımcı olması yüksek çıkmıştır. ABD'de benzer bir şekilde liderin mesafeli olma özelliği düşük ortalamaoya sahipken, karizmatik olma özelliği yüksek ortalamaoya sahiptir. Bu karşılaştırmalardan sonra Türkiye'ye bakıldığında güç mesafesi yüksek bir toplum olduğundan mesafeli yönetici ortalamaoya yüksek çıkmıştır. Çin gelenekselci yapısından dolayı mesafeli duruşa en çok önem veren ülkeler arasındadır. Takım çalışmasına uyum Türkiye'de en yüksek ortalamaoya sahipken, Çin'de biraz daha düşük çıkmıştır. Katılımcılık Türkiye ve Çin'de Batı ülkeleri kadar önemsenmemektedir. Bu durum, Batı'da hiyerarşik yapıların kültürel açıdan uygun bulunmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Ulusal kültürü oluşturan öğeler açısından bakıldığında iki ülke arasında belirgin farklar olduğu görülmektedir. Çin kültüründe, kültürü oluşturan temel kurum aile iken, Türk kültüründe din ve aile kurumlarının ortak etkisi olduğu düşünülmektedir²⁰⁸. Amerikan kültüründe ekonomik kurumların ön planda tutulduğu bir yapı varken, Çin ve Türkiye'de ailenin önemsenmesi toplumcu yapıdan kaynaklanıyor olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi Çin'de ailenin yeri Türk kültüründen daha belirgin olarak kendini hissettirmektedir.

²⁰⁷ Hartog et al., p. 238.

²⁰⁸ Sulhi Dönmezer, *Toplumbilim*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 106.

Türk ve Çin toplumunun kültürel özellikleri başlıkları altında anlatılan belirgin özellikler genel hatlarıyla Tablo 1.7’de özetlenmekte ve karşılaştırılmaktadır. Böylece iki kültür arasındaki belirgin farklar daha dikkat çekici olarak görülmektedir.

Tablo 1.7. Türk ve Çin Kültürünün Belirgin Özellikleri

ÇİN	TÜRK
Tüm organizasyonlarda katı hiyerarşi yer almaktadır.	Tüm organizasyonlarda özellikle kamuda hiyerarşi yaygındır.
Karar verme üst yönetimin görevidir. Katılım, hem yönetici hem de çalışanlarca istenmemektedir.	Hiyerarşiye göre karar verilir ancak süreç Doğu ülkelerindeki kadar yavaş ve katı değildir.
Dakiklik önemli olduğundan gecikme saygısızlık olarak yorumlanmaktadır.	Zaman algısı daha esnektir ancak randevulara tam saatinde gelmesi beklenir.
İş ilişkisinde güven ve işbirliğine dayanan sosyal ağlardan faydalanılmaktadır.	İnsanlar arasında düşük güvenden dolayı ticaret merkezli iş ilişkileri geliştirilmektedir.
Grup temelli eğitimlerle gelişim sağlanmaktadır.	Bireysel temelli kişisel gelişim etkindir.
Uzun dönemli fayda beklentisine yönelik özen ve sabır vardır.	Kısa dönemli bakış açısı ve planlama eksikliği vardır.
Kişiler arasındaki düşük güven ilişkisi varken grup içinde yüksek güven ve sadakat vardır.	Grup içinde ve grup dışında düşük güven bulunmaktadır.
Kurallarla yönetici seçilen kişiye sorgusuz itaat edilmektedir.	Çalışanlarda, kendisinden daha bilgili ve tecrübeli yöneticiye itaat etme eğilimi vardır.
Yönetici, çalışanları korumalı ancak mesafeyi azaltmamalıdır.	Yönetici işini iyi yapmanın yanında kişisel ilişkilere önem veriyorsa yüksek bağlılık sağlanır.
Roller ve görevler kesin şekilde belirlendiğinden hangi işi, nasıl yapacağını bilen bireyler vardır.	Aynı anda birden fazla işe odaklanıldığından organizasyonda birçok iş yapan bireyler vardır.
Geçmişte tanınan ve aileden olan bireylerle iletişim tercih edilmektedir.	Beden diliyle ve geçmişe dayalı ilişkilerle kurulan iletişim tercih edilmektedir.
Yazılı dilde zaman çekimi yoktur. Bu nedenle dün, bugün, şimdi gibi zarflarla zaman algısı yaratılır. Bu yapı monokronik yapının ipuçlarını verir.	Yazılı dilde zaman çekimleri vardır. Diğer özelliklerin de uygunluğu nedeniyle kültürün polikronik olduğu düşünülmektedir.
Toplantılarda oturma düzeni önemlidir. Üst düzey yönetici kapıya yüzü dönük ve masanın başına otururken diğerleri de çalışma pozisyonuna göre sıra ile oturmaktadır.	Toplantılarda başkanın ya da üst düzey yöneticinin ve yardımcılarının oturma yeri belirlidir. Ancak diğer çalışanlar serbest şekilde oturmaktadır. Kesin kurallar yoktur.
Oturma düzeni sosyal hayatta da geçerlidir. Konuşmalarda “ben” değil “biz” tercih edilmektedir.	Oturma düzeni sosyal hayatta devam ettirilmez. Üst düzey kişiyle belirli bir mesafe bırakılır ancak bu durum aile içinde çok belirgin değildir.
Selamlaşırken baş öne eğilir ve karşı tarafa fazla dokunmadan iletişim kurulur. Özellikle yaşlılarla iletişimde bedensel temas hoş karşılanmamaktadır.	Selamlaşırken tokalaşma tercih edilir. Toplumda sarılmak ve dokunmak tercih edilirken, iş ortamında daha az tercih edildiği durumlar olabilir.
Dolaylı iletişim, hayır diyememe ve uzun müzakereler nedeniyle anlaşmalar sabır gerektirir.	Doğrudan iletişim etkisiyle hızlı iş görüşmeleri ve neticesinde iş anlaşmaları gerçekleştirilir.

Kaynak: Tezcan, 1970, s. 165; Gao, 2001, p. 1; Naisbitt and Naisbitt, 2010, p. 115; Soydaş, 2010, s. 204; Ataay, 2010, s. 209’ dan uyarlanmıştır.

Tablo 1.7’den de görüldüğü gibi iki kültürün müzakere taktikleri, hediye verme şekilleri, hiyerarşi, statü, beden hareketleri, mekan kullanımı, zaman kullanımı, iletişim şekli, yönetim tarzı, organizasyon yapısı gibi birçok kültürel ögesi farklılaşmaktadır. Aileye

verilen önem, yaşlılara saygı gibi benzer noktalar olmasına rağmen bu değerlerin benimsenme dereceleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Kültür öğeleri arasındaki farklılık, sosyal hayatın her aşamasına yansıdığı gibi yönetim ve organizasyon uygulamalarını da farklılaştırmaktadır.

1.9. KÜLTÜR İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kültürle ilgili kapsamlı araştırmalardan en yaygın kabul göreni Hofstede (1984) tarafından yapılan ulusal kültür araştırmasıdır²⁰⁹. Daha önce detaylarından bahsedilen GLOBE projesi de kültürel farklılıklar üzerine odaklanmaktadır²¹⁰. Bu çalışmalarda ulusal kültürün toplumları farklılaştırdığı gibi lider ve yönetici davranışlarını da farklılaştırdığı görülmektedir.

Kültürle ilgili araştırmalar tek bir kültüre odaklandığı gibi birkaç kültürü karşılaştırarak da yapılmaktadır. Bass vd. (1996)²¹¹ tarafından yapılan karşılaştırmalı araştırmada, bazı özelliklerin evrensel bazılarının ise yerel kültürlerle dayalı olarak farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre, liderlik tüm kültürlerde cinsiyet ayrımı da olmaksızın aynı şekilde anlaşılırken baskıcı lider ve dönüşümcü lider gibi liderlik tarzlarının kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Benzer bir şekilde Herrera vd. (2011)²¹² yöneticilerin, farklılıkların yönetimi konusundaki bakış açılarının, kültürel alt yapılarına göre değişiklik gösterdiğini belirlemiştir.

Kültürle ilgili bilinen en köklü çalışmalara kültür sınıflandırmaları başlığında yer verilmiştir. Bu çalışmalarda öncelikle kültürler belirli özelliklerine göre sınıflandırılmış; ardından liderlik, insan kaynakları ve yönetim uygulamaları gibi farklı işletme uygulamaları açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Newman ve Nollen (1996)²¹³

²⁰⁹ Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, p. 5.

²¹⁰ House et al., p. 3.

²¹¹ Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio and Leanne Atwater, "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 45, p. 5-34.

²¹² Richard Herrera et al. "The Relationship Between Attitudes Toward Diversity Management in The Southwest USA And The GLOBE Study Cultural Preferences", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 12, July 2011, p. 2629.

²¹³ Newman, L. Karen and Stanley D. Nollen, "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, 1996, p. 753.

tarafından yapılan benzer bir araştırmada, ulusal kültürün, değişime uyum ya da direnç gibi tutum geliştirmede etkili olduğu bu nedenle yönetim uygulamalarını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim alanında yapılan kültür araştırmalarının konu içerikleri Adler (1983)'e göre altı başlık altında toplanmaktadır. Dar görüşlü yani tek kültürlü (parochial), etnosentrik, polisentrik, karşılaştırma, geosentrik ve sinerjik araştırmalar olarak sıralanan başlıklar, kültürel çalışmaların kapsadığı kültür sayısına göre düzenlenmiştir²¹⁴. Adler tarafından yapılan çalışmaya göre dar görüşlü araştırmalar tek kültürü kapsarken etnosentrik çalışmalar en az iki kültür karşılaştırılarak yapılmaktadır. Polisentrik ve karşılaştırmalı araştırmalar birçok kültürü kapsarken, geosentrik uluslararası yönetim çalışmalarını kapsamaktadır²¹⁵. Son yıllarda yapılan sinerjik araştırmalarda kültürlerarası farklılıklara ve benzerliklere değinilerek yapılan çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmaların detayı Tablo 1.8'de sunulmaktadır.

Tablo 1.8. Yönetim İçerikli Kültür Araştırmalarının Kapsamı

Araştırma Türü	Kültür	Yaklaşım	Evrenselleştirme	Temel Soru
Tek Kültürlü Araştırmalar	Tek kültür çalışmaları	Benzerlik olmalı	Evrenselleştirme olmalı	Örgütte insanlar nasıl davranır?
Etnosentrik Araştırma	İkinci kültür çalışmaları	Benzerlik için araştırma	Evrensellik sorgulanır	Yabancı ülkede de yerel kültür kullanılabilir mi?
Polisentrik Araştırmalar	Birçok kültürle çalışma	Farklılık araştırma	Zorunlu evrensellik	Yabancı ülkede yönetici ve çalışan nasıl davranmalı?
Karşılaştırma Araştırmaları	Birçok kültürün karşılaştırılması	Benzerlik ve farklılıkların birlikte analizi	Oluşan evrensellik	Yönetim tarzlarının benzer ve zıt yanları nelerdir?
Geosentrik Araştırma	Uluslararası yönetim çalışmaları	Benzerlik araştırmaları	Evrenselliğe açılma	İşletmelerde fonksiyonlar nasıl gerçekleşir?
Sinerjik Araştırma	Kültürler arası yönetim çalışmaları	Benzerlikleri ve farklılıkları kaynak olarak kullanma	Evrensellik yaratma	Kültürler arası etkileşim nasıl başarılır?

Kaynak: Adler, 2006, p. 48.

Ulusal kültür değerlerini örgüt kültürüyle karşılaştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Hofstede (1998) ulusal kültür sınıflandırması sonuçlarını örgütün alt

²¹⁴ Nancy J. Adler, "A Typology of Management Studies Involving Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, Autumn 1983, p. 36.

²¹⁵ Nancy J. Adler, "The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization", *Sagepub Workpapers*, 2006, p. 41.

kültürleriyle karşılaştırarak yöneticilere örgüt içindeki alt kültürlerin önemini anlatmak istemiştir²¹⁶.

Kültürün, yönetim uygulamalarını farklılaştırdığı gibi tüketici davranışlarını da farklılaştırdığı bilinmektedir. Crotts ve Erdmann (2000)²¹⁷ tarafından ulusal kültürün tüketici davranışların üzerindeki etkisini anlamaya yönelik yapılan araştırmada kadınsı ve erkeksi değerlere odaklanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, erkeksi kültürden gelen müşteriler daha çok negatif anlama ve şikayet etme eğilimi gösterirken, kadınsı kültürden gelenlerin daha pozitif ve empati kurmaya eğilimli kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma, kültürel etkiler ışığında yöneticinin çalışanını yönlendirirken kullanabileceği güzel bir örnektir.

Granell (2000)²¹⁸, kültür ve küreselleşme isimli çalışmasında Latin Amerika'yı incelemiş ve kültürün küresel piyasalarda stratejik rekabet avantajı için önemli bir kaynak olduğunu belirtmiştir. Çalışmaya göre, uluslararasılaşmanın davranışsal boyutları, ulusal kültüre değer vermeyi ve farklı kültürleri anlayabilmeyi gerektirmektedir. Peters ve Waterman (1982)²¹⁹ kültürünün hakimiyetinin kabul edilmesinin işletme başarısını artıracığını belirtmektedir. Vincere (1995) "küresel liderlik" isimli çalışmasında geleceğin başarılı liderlerinin yalnızca bir kültüre değil birçok kültüre aynı ayna odaklanan liderler olacağını savunmaktadır²²⁰. Her iki çalışma da başarılı işletme uygulamaları için kültüre değer verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

²¹⁶ Hofstede, Geert, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, January 1998, p. 1.

²¹⁷ Crotts, C. John and Ron Erdmann, "Does National Culture Influence Consumers' Evaluation of Travel Services? A Test of Hofstede's Model of Cross-Cultural Differences", *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 6, 2000, p. 410

²¹⁸ Elena Granell, "Culture and Globalisation" *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 3, 2000, p. 89.

²¹⁹ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row Publisher, USA, 1982, p. 82.

²²⁰ Albert A. Vincere, "The Cycles of Global Leadership", *American Journal of Management Development*, Vol. 1, No. 3, 1995, p. 11.

Tablo 1.9. Yönetim Alanında Kültürle İlgili Yapılan Çalışmalar

Rodrigues (1998) araştırmasında, toplumsal kültür sınıflandırmalarının kültürler arası yönetim uygulamalarına etkisi olduğunu bulmuştur.	McGuire vd. (2002), çalışan becerisi, sosyal uyum, eğitim gibi İK faaliyetlerinde kültürün etkili olduğunu bulmuştur.
Lessapidou ve Varsakelis (2002), yüksek güç mesafesi ve yüksek bireysel kültüre sahip olan işletmelerin diğerlerine oranla daha yüksek performansa sahip olduklarını bulmuştur.	Zagorsek vd. (2004) ABD, Nijerya ve Slovenya ülkelerinde yaptığı karşılaştırmalı araştırmada kültürün, liderlik uygulamalarını etkilediğini tespit etmiştir.
Harris (2004), Avrupa Birliği ülkelerindeki yöneticilerin çok kültürlülüğü önemseydiği bu nedenle farklılıkları anlayarak sinerji yaratmaya çalıştıklarını belirtmektedir.	Leo vd. (2005), tüketici karar verme sürecinin kültürden etkilendiğini, bu nedenle Doğu ve Batı ülkelerinde kültür kaynaklı satın alma davranışı farklılıkları olduğunu tespit etmiştir.
Fontaine ve Richardson (2005) Malezya, Çin ve Hindistan’da kültür ve değerlerin işletme faaliyetlerinde farklılıklara neden olduğunu bulmuştur.	Sims (2006) Doğu ve Batı ülkelerinde kültürel farklılıklardan dolayı etik anlayışının da değiştiğini bulmuştur.
Kanungo (2006), Çin ve Hindistan’da yönetim ve organizasyon uygulamalarının kültürden kültüre farklılaştığını bulmuştur.	Quer vd. (2007) yabancı piyasalara girme stratejilerinde ülke kültürlerinin etkilerini ve yarattığı riskleri incelemiştir.
Efferin ve Hopper (2007), kültür ve etiğin, yönetim kontrolü üzerindeki etkisine dair yaptığı araştırmada, Çinli yöneticilerin uzun dönem odaklı kültürel yapılarının yönetim faaliyetlerini etkilediğini bulmuştur.	McCartney (2008), Çin, Hong Kong ve Tayvan ülkelerinde yaptığı karşılaştırmalı araştırmada, çok uluslu işletmelerde alt kültürler açısından yönetim farklılıkları olduğunu bulmuştur.
Ortolano (2008) kültürle ilgili yazılan kitapları incelemiş ve kültürün giderek daha önemli hale geleceğini öngörmüştür.	Liu ve Lee (2008), adalet algısının iş tatmini, öğrenme, uyum, sosyalleşme gibi faktörlerden etkilendiğini, bu etkinin kültür kaynaklı olduğunu belirtmiştir.
Kull ve Wacker (2010) Asya ülkelerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarında kültürün etkisini incelemiştir ve bazı ülkelerde kültürel avantajlar olduğunu belirlemiştir.	Brocke ve Sinnl (2011), yönetim araştırmalarına yer veren dergi ve kitaplar üzerinde yaptığı teorik araştırmada, yönetim uygulamalarının kültüre olan duyarlılığına yönelik bir model geliştirmelerdir.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1.9’den da görüldüğü gibi yönetimin her alanında kültürle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalara verilen örnekler daha da artırılabilir. Stratejik yönetim alanında Abdou ve Kliche (2004)²²¹, Amerika ve Almanya menşeli şirket birleşmelerini incelemiş ve Hofstede’in kültür boyutları açısından birleşmelerdeki kültürel etkileri tespit

²²¹ Khaled Abdou and Simone Kliche, “The Strategic Alliances Between The American And German Companies a Cultural Perspective”, *European Business Review*, Vol. 16 No. 1, 2004, p. 8.

etmiştir. Lodorfos ve Boateng (2006)²²², araştırmasında şirket birleşmelerinde başarıyı etkileyen faktörler arasında kültürün de olduğunu belirtmiştir. Lin (2008)²²³, kültürün yatırım performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve ABD'deki yabancı yatırımcıların kültürel farklılıklardan dolayı asimetrik bilgiyle karşılaştıklarını tespit etmiştir. Breidlid (2008)²²⁴ kültürün sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini Afrikalı işletmelerde incelemiş ve sürdürülebilirlik için eğitim ve kültüre önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Stratejik yönetimin yanı sıra insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında yapılan kültür araştırmaları da bulunmaktadır. Fişek ve Hysom (2008)²²⁵, statü ve ödül beklentisinin kültüre göre değişip değişmediğini araştırmış ve kültürel geçmişin statü ve ödül beklentisini şekillendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Jassawalla vd. (2004)²²⁶, kültürler arası çatışma ve yönetim adaletinin kültürden etkilenip etkilenmediğini öğrenmek için yaptığı çalışmasında hem yöneticinin hem de çalışanın kültürel geçmişinin ilgililenilen değişkenler üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Grosser ve Lombard (2008)²²⁷, çalışan becerisinde kültürel etkiler olup olmadığını Güney Afrika ve ABD ülkelerinde yaptığı araştırmada incelemiş ve kültürün beklenen yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Salami (2007)²²⁸, kültürün meslek seçimi üzerindeki etkisini araştırmış ve meslek seçerken kültürün önemli bir öncül olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kippenberger (2000)²²⁹ öğrenme ve adalet algılaması üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

²²² George Lodorfos and Agyenim Boateng, "The Role of Culture in The Merger And Acquisition Process, Evidence From The European Chemical Industry", *Management Decision*, Vol. 44, No. 10, 2006, p. 1405.

²²³ Anchor Y. Lin, "Law, Culture And Investment Performance: A Cross-Country Analysis", *Global Finance Journal*, 2008, p. 3.

²²⁴ Anders Breidlid, "Culture, Indigenous Knowledge Systems And Sustainable Development: A Critical View of Education in An African Context", *International Journal of Educational Development*, 2008, p. 1.

²²⁵ M. Hamit Fişek and Stuart J. Hysom, "Status Characteristics And Reward Expectations: A Test of a Theory of Justice in Two Cultures", *Social Science Research*, Vol. 37, 2008, p. 769.

²²⁶ Avan Jassawalla, Ciara Truglia and Jennifer Garvey, "Cross-Cultural Conflict And Expatriate Manager Adjustment An Exploratory Study", *Management Decision*, Vol. 42, No. 7, 2004, p. 837.

²²⁷ M.M. Grosser and B.J.J. Lombard, "The Relationship Between Culture And The Development of Critical Thinking Abilities of Prospective Teachers", *Teaching and Teacher Education*, Vol. 24, 2008, p. 1364.

²²⁸ Samuel O. Salami, "Influence of Culture, Family And Individual Differences on Choice of Gender-Dominated Occupations Among Female Students in Tertiary Institutions", *Women in Management Review*, Vol. 22 No. 8, 2007, p. 650.

²²⁹ Kippenberger, Terry, "How Culture Impacts Projects", *The Antidote*, Vol. 5, No. 4, 2000, p. 1.

Girişimcilik alanında, Bogan ve Darity (2008)'nin²³⁰ Afrikalı Amerikalıları ve göçmen Amerikalıları karşılaştırarak yaptıkları araştırmada kültürün iletişim faaliyetlerinde etkili bir faktör olduğu sonucu çıkmıştır. Beckmann vd. (2008)²³¹ kültürün mali işlere olan etkisini ölçmek için 4 farklı ülkeyi karşılaştırmış ve Hofstede'in boyutlarına göre bu ülkelerde farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Ryu (2008)²³², güç ve kontrol odağının ABD ve Koreli girişimcilerde kültürel etkilerden dolayı değiştiğini bulmuştur. Yapılan çalışmalar belirli bir örneklem ile sınırlı olsa da ortak olarak vurguladıkları nokta, kültürün yönetim uygulamaları açısından önemli bir faktör olduğudur.

Kültürle ilgili yapılan çalışmalara değinilerek sonlandırılan birinci bölümde genel olarak anlatılan konulara değinmekte fayda bulunmaktadır. Birinci bölümde öncelikle kültür kavramı, özellikleri ve öğelerinden bahsedilmiştir. Ardından yönetim bilimi açısından kültürün önemine değinilmiş ve kültür sınıflandırmaları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak Türkiye ve Çin kültürleri hakkında bilgi verilerek karşılaştırma yapılmıştır.

²³⁰ Vicki Bogan and William Darity, "Culture And Entrepreneurship? African American And Immigrant Self-Employment in The United States", *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 37, 2008, p. 1999.

²³¹ Daniela Beckmann, Lukas Menkhoff and Megumi Suto Does, "Culture Influence Asset Managers' Views And Behavior?", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 67, 2008, p. 624.

²³² Sungmin Ryu, Nizamettin Aydin and Jeonpyo Noh, "A Cross-National Study of Manufacturer's Power Structures and Control Mechanisms: The Moderating Effect of Group Orientation Culture", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 2008, p. 758.

İKİNCİ BÖLÜM

SİNERJİ VE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ

2. SİNERJİ VE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ

İkinci bölümde, öncelikle sinerji ve sinerjik yönetim kavramları hakkında bilgi verilecektir. Bu kısımda sinerjinin unsurları, önemi, faydaları ve türleri hakkında bilgi verildikten sonra sinerjik yönetim kavramına geçilecektir. Sinerjik yönetim kavramıyla ilgili olarak, kavramın tanımlanması, sinerjik yönetimin fonksiyonları, yönetim bilimi açısından önemi ve klasik yönetimden farkı üzerinde durulacaktır. Bu konuların ardından kültürel sinerji ve kültürel sinerji yönetimi kavramlarından bahsedilecektir. Kültürel sinerji kavramıyla ilgili olarak kavramın tanımlanması, özellikleri, boyutları, kültürel sinerji yaratma düşüncesi hakkında bilgi verildikten sonra bu bölümün son konusu olan kültürel sinerji yönetimi hakkında detaylı bilgi verilecektir.

2.1. SİNERJİ VE SİNERJİK YÖNETİM

Değişim hızının yüksek olması ve işletmelerin hitap ettiği pazarın giderek daha da genişlemesi gibi gelişmeler farklı yönetim anlayışlarının benimsenmesini gerektirmektedir. Yeni yönetim yaklaşımları, kıt kaynaklarla faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelere çalışanları daha da önemsemeleri gerektiği yönünde tavsiyeler içermektedir. Çalışanın tek başına üretebileceğinden daha fazlasını içeren sinerji kavramı ve bu kavrama dayalı olarak geliştirilen sinerjik yönetim yaklaşımı benimsenen yeni yönetim tarzlarındanır. Tez çalışmasının bu bölümünde sinerji ve sinerjik yönetim kavramları hakkında detaylı bilgi verilecektir.

2.1.1. Sinerji Kavramı

Sinerji kelimesi birlikte çalışmak anlamına gelen Yunan kökenli bir terime dayanmasına rağmen günümüzde kullanılan halini Fransızca “synergie” kelimesinden almaktadır²³³. Türk Dil Kurumu kelimeyi “bir görevin yerine getirilmesi için birkaç organın birlikte çalışması durumu ve bir işi yapmak, sonuçlandırmak için var olan ortak istek, güç” anlamına gelen görevdeşlik olarak tanımlamaktadır²³⁴. Merriam Webster Dictionary (2009)²³⁵ varlıkları, Oxford Advanced Learner’s Dictionary (2009)²³⁶ birey ya da şirketleri temel alarak “birden fazla sistem ya da şirketin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda bireysel olarak elde edebileceklerinin ötesinde enerji, güç ve başarı elde etmeleri” şeklinde tanımlamaktadır. Mintzberg’in (1989) oldukça sık kullanılan “sinerji, 2+2=5 etkisidir” tanımlamasına benzer bir şekilde üç tane 1 ayrı ayrı yazılırsa değeri 3 olurken yan yana yazılınca değerinin 111 olması ile kavramı açıklamaktadır²³⁷. Tek bir kibrit kolayca kırılırken 50 kibritin çok zor kırılması, yürüyen merdivenle yukarıya çıkmanın sağladığı zaman ve enerji faydası, iki ağaç aynı toprağa kök atarsa toprağın daha güçlü olması, iki tahta yan yana geldiğinde daha fazla yük taşıyabilmesi gibi örnekler kavramın açıklanmasında sık sık kullanılmaktadır²³⁸. Yapılan benzetmelerde bir arada olmanın yarattığı birliktelik gücüne vurgu yapılmaktadır.

Kvedaravieius ve Narbutaite (2005)’e göre bilimsel anlamda sinerji ilk olarak 1970’lerde Alman fizikçi G. Haken tarafından kullanılmıştır. Haken, sinerjiyi “disiplinler arası araştırmalara konu olması gereken en doğa odaklı sistem” olarak tanımlamıştır²³⁹. Bu

²³³ Philip R. Harris, “European Leadership in Cultural Synergy”, *Europeaan Business Review*, Vol 16, No 4, 2004, p. 359.

²³⁴ Fatma Kocaoluk ve M. Şükrü Kocaoluk, *Güzel Konuşan Türkçe Sözlük*, Kocaoluk Yayınevi, İstanbul, s. 354.

²³⁵ Merriam Webster Dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary//synergy>, Erişim Tarihi: 15.10.2009.

²³⁶ Oxford Advanced Learner’s Dictionary <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com-dictionary/synergy>, Erişim Tarihi: 15.10.2009.

²³⁷ Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989, p. 153

²³⁸ A. Haluk Pınar, “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetim’in Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.16.

²³⁹ Jonas Kvedaravieius and Ingrida Narbutaite, “Organizacijo Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, Vol. 36, 2005, p. 85.

tanımlama arı kovanlarındaki sinerjik yapının fizik ve biyoloji alanında incelenmesi temeline dayanıyor olabilir çünkü benzer yaklaşımlar mühendislik alanında da görülmektedir.

Sinerji, Buchholz ve Roth (1987) tarafından “birbirinden ayrı bağımsız varlıkların, eş zamanlı faaliyetlerle bir araya gelerek bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki oluşturmaları” şeklinde tanımlanmıştır²⁴⁰. Ansoff’a (1965) ²⁴¹ göre sinerji, “bütünün, parçalarının bir araya gelerek tek başlarına ortaya çıkaracağı etkiden daha fazla bir etki ortaya çıkarmasıdır”. Yani sinerji bir bütünün parçaların toplamından büyük olması anlamına gelmektedir. Amaç, bilgi, anlayış ve deneyimleri paylaşarak etkinlik yaratmaktır.

Buckminster Fuller’e (1981) göre sinerji kişiyi eskimiş kalıplardan kurtaran ve kabullenilmiş cehalet kabuğunu kıran, yeni bir düşünce tarzıdır. Sinerji, tüm sistemin davranışdır. Bu nedenle örgütteki olayları gerçekten anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmayı ve bütünden parçalara gitmeyi önermektedir²⁴². Bu tanımlama, sinerjinin sistem yaklaşımı içeriğine uygun bir bakış açısıdır.

Rozemeijer (2000) sinerjiyi işletme açısından ele alarak iki veya daha fazla departman ya da iş biriminin satın alma, kaynak paylaşımı ve bilgi paylaşımı aracılığıyla güçlerini birleştirmesi olarak nitelendirmiştir²⁴³. Smart ve Dudas (2007) bu tanıma ek olarak, sinerji yaratmanın birimler arasındaki potansiyel faydayı ortaya çıkaracağını belirtmiştir²⁴⁴. Ayrıca sinerji kavramı, bir faaliyetin başarısı üzerindeki mevcut kaynakların etkisini ifade etmek için de kullanılmaktadır²⁴⁵.

²⁴⁰ Steve Buchholz and Thomas Roth, *Creating the High-Performance Team*, John Wiley, New York, 1987, p. 71.

²⁴¹ H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965, p. 80.

²⁴² R. Buckminster Fuller, *Critical Path*, St. Martin's Press, Amerika, 1981, p. 159.

²⁴³ Frank Rozemeijer, “How to Manage Corporate Purchasing Synergy in a Decentralised Company? Towards Design Rules for Managing and Organising Purchasing Synergy in Decentralised Companies”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, 2000, p. 6.

²⁴⁴ Alan Smart and Andreas Dudas, “Developing A Decision-Making Framework For Implementing Purchasing Synergy: A Case Study”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol 37, No. 1, 2007, p. 65.

²⁴⁵ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2007, s. 133.

Hendricks (1997)²⁴⁶, Arnold (1999)²⁴⁷, Goold ve Campbell (2000)²⁴⁸ bu bakış açısını biraz daha geliştirerek fayda yaratmak için gerekli dikey uyum, somut ve soyut kaynak paylaşımı, farklı iş birimlerini birleştiren stratejiler, teknik bilgi (know-how) paylaşımı ve satın alma gücü oluşturma faktörlerini de sinerji yaratma sürecinde olması gerekenler listesine eklemektedir. Bunun sebebi sinerji kavramının sadece kaynak ve bilgi paylaşımından doğan bir güç değil bu faktörlerin yanı sıra soyut ve somut tüm öğelerle ortaya çıkarılabilen bir güç olarak görülmesidir.

Sinerji, insanın dünyada aldığı rolü tanımlama biçimi olduğundan, görev ya da problem çözümünde birlikte çalışmaktan doğan doğrudan etkili bir enerjidir. Bu enerji azdan çok üretmeyi yani çoklu etki yaratmayı içermektedir²⁴⁹. Tek kelimeyle anlatılmaya çalışılan bu güçlü içerik şu öğeleri kapsamaktadır²⁵⁰:

- Dinamik bir süreç sunmak,
- Öğrenme ve uyum sağlamayı geliştirmek,
- Toplam etkiden faydalanabilmek için bireysel değil birlikte hareket etmeyi geliştirmek,
- Uyumlu çözümler yaratmak,
- Belirgin bir karşılaştırmaya gitmeden ne fazla ne az, doğru sinerjiyi yaratmak,
- Takım enerjisini ortaya çıkararak potansiyel üyelerin gelişimini sağlamak.

Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi sinerji kavramı üzerinde birçok tanım yapılmıştır. Bu kavramların ortak noktaları dikkate alınarak sinerji, kısaca bütünün parçaların toplamından daha fazla olması sebebiyle sistemin ya da grubun çıktısının birimlerin ya da bireylerin yalnızken sergileyebilecekleri performanstan daha fazla olması şeklinde tanımlanabilir.

²⁴⁶ Thomas E. Hendrick, *Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among Firms Buying Common Goods and Services. What? Who? Why? How?*, The Center for Advanced Purchasing Studies Focus Study, Tempe AZ, ABD, 1997, p. 14.

²⁴⁷ Ulli Arnold, "Organisation of Global Sourcing: Ways Towards an Optimal Degree of Centralization", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 5, 1999, p. 167.

²⁴⁸ Michael Goold and Andrew Campbell, "Taking Stock of Synergy, a Framework of Assessing Linkages Between Businesses", *Long Range Planning*, Vol. 33, 2000, p. 72

²⁴⁹ Smart and Dudas, p. 65

²⁵⁰ Rozemeijer, p. 7.

2.1.2. Sinerjinin Gerekleri ve Unsurları

Sinerji, rastgele bir araya getirme süreci değildir, bu nedenle bazı şartların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Merck, P&G, 3M ve HP gibi başarılı şirketler, işleyiş ve süreçleri rastgele değil, parçaları birbirlerini güçlendirecek şekilde bir araya getirmektedirler²⁵¹. Yani başarılı sistemler tesadüflerle değil belirli çabalar karşılığında oluşmaktadır.

Sinerjiyi bu şirketlerdeki gibi bütün etkileşimli sistemlerin temel ilkesi olarak gören R. Buckminster Fuller'e (1981)²⁵² göre sinerji, sistemin parçalarından ayrı ayrı beklenen hareket değil, sistemin tümünün ortaya koyduğu harekettir. Yazar ayrıca sistematik çözümün bir sonucu olan stratejilerin birbirini destekleyen bir şekilde yönetilmesinin, işletme içerisindeki bağımsız varlıkların birbirleriyle işbirliği içerisinde hareket ederek birbirlerinin rekabet pozisyonlarını güçlendirmeleriyle mümkün olacağını belirtmektedir. Buzzel ve Gale'e (1987) göre, işbirliği sağlayarak rekabet pozisyonunu güçlendirecek değer yaratan sinerjiler dört kategoride toplanabilir. Bunlar²⁵³:

- **Kaynakların ve faaliyetlerin paylaşımı;** tedarik, üretim faaliyetleri, satış gücü, pazarlama programları ve dağıtım kanalları gibi kaynak ve faaliyetlerin ölçek ekonomilerini sağlama doğrultusunda paylaşımı sinerji etkisi yaratacaktır.
- **Ar-ge ve pazarlamanın dağılımı;** farklı işletmeler arasında pazarlama ve ar-ge faaliyetleri paylaşarak, işletmeler arasında giderler düşürülebilir.
- **Benzer işletmeler arası paylaşım;** teknik ve yönetsel anlamda bilgi ve ustalıklar uygun işletmeler arasında paylaşarak sinerji yaratılabilir.
- **İmaj paylaşımı;** işletme bünyesindeki iş birimleri ve bağlı şirketler üyesi oldukları ana işletmenin güçlü imajından faydalanabilirler.

²⁵¹ Jim Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publisher, New York, 2002, p. 1.

²⁵² Fuller, p. 160.

²⁵³ Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, 1987, p. 239.

Maddelerden anlaşıldığı üzere, sinerji işletme içinde bilgi ve imaj paylaşımıyla ortaya çıkabileceği gibi farklı işletmelerle fonksiyonel faaliyetlerde ortak hareket etme ya da teknik ve yönetsel bilgi paylaşımıyla da ortaya çıkabilmektedir.

Birbirini destekleyen stratejik yönetim uygulamaları dışında Harris (1981) tarafından bir araştırma projesinin sonuçlarından yorumlanan verilere göre sinerji yaratma şartları şu şekilde sıralanabilir; işlerin planlanmasında değişiklik, problem çözme yöntemlerinde farklılık olabileceğini farz etmek, görevlerde en iyi bireysel yaklaşımda ve takım yaklaşımında farklılık, problem tanımında farklı disiplinlere sahip olmak, problem tanımlama konusundaki muğlaklığın çözümünde farklı yöntemler, metot ve prosedürlerde farklı disiplinler, tekrarlayan problemlerde karar verme mekanizmasında farklılık yaratmaktır²⁵⁴. Sıralanan özelliklerde, yönetim süreci üzerinde durulması gereken bakış açısına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu bakış açısına göre yönetici farklı çözümlere, farklı işleyişlere ve takım çalışmasına açık olmalı ve bu şekilde sinerjiye uygun ortam yaratmalıdır.

Sinerji çalışanların birlikteliğini ve bu süreci etkin yöneten bir liderliğin varlığını gerektirdiğinden takım çalışması ve yönetime katılım teknikleriyle birlikte anılmaktadır. Sinerjiyi katılım yönetimi olarak ele alan yazarlar, sinerji yaratmak için ekipte ve liderde bulunması gereken özellikleri toplam kalite yönetimi yaklaşımından esinlenerek sıralamaktadır²⁵⁵. Bu yaklaşıma göre liderin ve ekip üyelerinin sağlaması gereken özellikler Tablo 2.1’de görüldüğü gibidir.

Tablo 2.1. Sinerji Yaratmak İçin Gerekli Lider ve Ekip Özellikleri

Lider Özellikleri	Ekip Üyesi Özellikleri
Lider, amaçları ve görevleri açıkça belirlemelidir.	Üyeler, işe karşı sorumluluk almalıdır.
Rahat bir çalışma ortamı hazırlamalıdır.	Eleştiriler yıkıcı değil, yapıcı özellikte olmalıdır.
Tartışmaları yeterli düzeyde tutmalıdır.	Üyeler, birbirlerinin duygularını anlamalıdır.
Üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.	Üyeler, kendi kendine denetim yapabilmelidir.
Esnek olabilmeli ve kararlarda uzlaşmaya gidilmesine önem vermelidir.	Toplantılarında fikir ayrılıkları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.

²⁵⁴ Philip R. Harris, “Professional Synergy”, *Training and Development Journal*, January 1981, p. 25.

²⁵⁵ Jari Juga, “Organizing for Network Synergy in Logistics”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 26, No. 2, 1996, p. 55.

Kaynak: Harris, 2004, p. 259; Juga, 1996, p. 55’den uyarlanmıştır.

Tablo 2.1’den görüldüğü gibi sinerji yaratmak için ekip üyelerinin ve liderin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin çıkış noktası toplam kalite yaklaşımı olduğu için tüm üyelerin birlikte hareket edebilmesi ve bu birliktelikten fayda sağlanmasına yönelik bakış açısı ve davranış önerilerinin yer aldığı görülmektedir. Genel itibariyle liderin ve üyelerin katkısıyla farklılıklara açık ve toleranslı bir ortam oluşturmanın yaratacağı sinerjiye yönelik özellikler sıralanmıştır.

Sinerji yaratmaya uygun ortam hazırlamak ekip lideri ve yönetici yanında üst yönetimin de desteğini gerektirmektedir²⁵⁶. Üst yönetim, belirli becerilere, kişisel ve ilişkisel özelliklere sahipse sinerjiye uygun bir ortam, organizasyon ve sistem oluşturulabilecektir. Tablo 2.2’de özet halinde sunulan bu özellikler, birbirleriyle olan etkileşimlerinden dolayı, kişisel ve yönetsel olarak ayırmak güç olsa da genel hatlarıyla sunulmuştur.

Tablo 2.2. Sinerji Yaratmak İçin Üst Yönetimin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yönetici Özellikleri	Kişisel özellikler	Yönetsel özellikler
	Yazılı ve sözlü iletişim	Kişilerin yeteneklerinden istifade etme
	Problem çözme yeteneği	Farklılıkları yönetebilme
	Vizyon sahibi olma	Anlaşmazlıkları ve kendi kendini yönetme
	Yaratıcı düşünme	Görüşme ve işbirliği
	Esneklik	Planlama ve değerlendirme
	Karar verme gücü	Mali yönetim, bütüncül yaklaşım
	İç kontrol	İnsan kaynaklarının yönetimi
	Teknik yeterlilik	Müşteriye yönelik hizmet verme
	Grup çalışmasına yatkınlık	Dış çevreden haberdar olma

Kaynak: Lai, 1997, p. 21; Iversen, 1997, p. 2’den uyarlanmıştır.

Tablo 2.2’den görüldüğü gibi yöneticinin bireysel olarak sahip olması gereken özellikler yanında yönetim faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için kişilerarası ilişkileri ve yönetsel becerileri kapsayan bazı özelliklere de sahip olması gerekmektedir.

²⁵⁶ Linda L.S. Lai, “A Synergistic Approach to Information Systems Project Management”, *Workpapers of City University of Hong Kong*, 1997, p. 21.

Sinerji, katılım etkisini ortaya çıkarmaktadır, bu etkinin meydana gelmesi için etkileşim sağlanmalıdır. Etkileşim de ancak parçaları değil bütünü gören bir bakış açısıyla gerçekleştirilmektedir²⁵⁷. Bu nedenle, yöneticinin vizyoner ve bütüncül bir bakış açısına sahip olması gerektiği söylenebilir.

Sinerji, çalışan miktarından etkilendiği gibi kalitesinden de etkilenmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın birbiriyle anlaşabilme durumu, örgüt yapısının haberleşme ve iletişime açıklık seviyesi, işletmenin kullandığı teknoloji gibi birçok iç ve dış faktör sinerji oluşturmaya etkilemektedir²⁵⁸. Sinerji, yönetim ekibinde kişisel çalışmadan grup çalışmasına doğru yayılan bir çalışma şevki oluşturma ve çalışanlar arasındaki dengeyi sürekli olarak ayakta tutabilme şartlarına bağlı olarak gelişmektedir.

Itami ve Roehl (1991)'e göre sinerji, üretim miktarı gibi fiziksel varlıkların ve marka, müşteri bilgisi, teknolojik uzmanlık ve şirket kültürü gibi görünmeyen varlıkların daha iyi kullanım sürecinin bir sonucudur. İşletme bu varlıklarını daha iyi kullanarak benzersiz kaynaklar ortaya çıkarabiliyorsa sinerji etkisini sağlıyor demektir²⁵⁹. Sinerji yaratmak öncelikle stratejik yaklaşım sahibi olmakla mümkündür.

Iversen (1997) sinerjiyi tanımlamak için kapsam ekonomisinden farkını ortaya koymayı tercih etmektedir. Belirli yetkinliklere yapılan yüksek yatırımlar ile farklı sektörlerde başarıyı yakalayabilme becerisi olarak tanımlanan kapsam ekonomisi, sinerjinin sadece bir boyutunu oluşturmaktadır. Iversen'e göre Porter'ın (1985) "eğer bir faaliyetin maliyeti ölçek ekonomisi, kapasite kullanım tarzı ya da öğrenme şekli ile azaltılabiliyorsa paylaşma, potansiyel maliyetleri azaltmaktadır" varsayımından yola çıkılarak sinerji tanımlaması yapılabilir. Sinerjiye dair yapılacak böyle bir tanımın matematiksel formülü $f(a,b) > f(a) + f(b)$ şeklinde gösterilebilir. Belli yetkinliklere yapılan yüksek yatırımlar ile farklı sektörlerde başarıyı yakalayabilme becerisi olarak bilinen kapsam ekonomisi ise $f(a,b) < f(a) + f(b)$ şeklinde gösterilmektedir. İki kavram arasındaki temel farklılık sinerjinin üretim maliyetlerinden daha fazlasını içermesidir. Yani kapsam ekonomisi, kaynak paylaşımı ve

²⁵⁷ Juga, p. 56.

²⁵⁸ Eren, s. 248-249.

²⁵⁹ Hiroyuki Itami and Thomas W. Roehl, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1991, p. 128.

ortak üretim maliyetlerinin azaltılmasına bağlıyken, sinerji ayrıca kar artışı ve yatırım ihtiyacının azaltılmasıyla da ilgilenmektedir²⁶⁰. Formülle yapılan sinerji tanımlaması, sinerjinin sadece üretim maliyetlerini içeren eşitliğin sağ tarafından daha fazlasını kapsadığını vurgulamak için etkili bir araçtır. Formüle göre kapsam ekonomisinde bütün, parçaların toplamından daha küçükken sinerji daha büyüktür.

Sinerjik yaklaşım, insan ve teknik boyut içeren sistemlerde büyük resme bakmayı, bütünden parçalara doğru bir yaklaşıma sahip olmayı ve sistemin çeşitli bileşenleri arasındaki gerekli olan etkileşimleri dikkate almayı gerektirmektedir²⁶¹. Çok yönlü bakış açısı sinerjik yaklaşımın doğasında yer alan ve sistemi başarıya götüren önemli faktörlerdendir.

2.1.3. Sinerjinin Önemi ve Faydaları

Sinerji, bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Bu öge, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin hangi alanlarda başarılı olacağını veya olmayacağını göstermektedir. Bir anlamda sinerji, işletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla arzulanan faaliyet seviyesi arasında bağ kurma imkanı vermektedir. Sinerji oluşturmak için gerekli faktörlerin oluşturulması işletmenin başarı kabiliyetini etkilemektedir. Başarıyı etkileyen bu faktörler Dinçer (2007) tarafından örgüt yapısının ve haberleşme sisteminin etkinliği, işletmenin üretim ve satışıyla ilgili teknolojik üstünlüğü, işbirliği, koordinasyon, beşeri güç ve kalite olarak sıralanmaktadır. Bu faktörlerle sağlanan sinerjik etki olumlu yönde ise başarı artarken, tersi durumlarda başarı düşecektir²⁶². Yani kaynaklar arası uyum, sinerjiyi doğururken, uyumsuzluk sinerjinin tersi sonuçlara sebep olacaktır.

Yöneticiler ve araştırmacılar tarafından, işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın, çalışanlar olduğu ve başarıya ulaşabilmek için katılım sağlanması gerektiği giderek daha

²⁶⁰ Mikael Iversen, *Concepts of Synergy - Towards a Clarification*, DRUID Ceonferences Working Parpers, Denmark, 1997, p. 2.

²⁶¹ Lai, p.17.

²⁶² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2007, s. 135-136.

fazla kabul edilmektedir²⁶³. Başka bir ifadeyle örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için sahip olunan insan kaynaklarının en akılcı şekilde kullanılması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, sinerji örgütsel ve yönetsel etkinliğin en temel bileşeni olarak grup bilincinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynamaktadır.

Etkinlik sağlama yanında değişen organizasyon yapılarına uyum sağlamak için de sinerjiden faydalanılmaktadır. Farklı alanlarda uzmanların ortak bir proje için bir araya geldiği organizasyon yapılarında ekip sinerjisinden faydalanılmaktadır. Bu tür gelişmeler küresel rekabet ve hızlı değişim ortamından kaynaklanmaktadır. İnisiyatif alabilen, risk üstlenebilen, yeniliğe açık ve yüksek belirsizlik ile baş edebilecek çalışanlar bu gelişmelere uyum için daha fazla talep edilmektedir. Çalışanlar sinerji ortamında tek başlarına belirli kararları alabilmekte, rekabet edebilmekte ve örgütsel çıktılara pozitif yön verebilmektedir²⁶⁴.

Küresel rekabet, karmaşık piyasaların paylaşımını zorlaştırmakta ve farklı kültürlerle bir arada çalışmayı gerektirmektedir. Birlikte çalışmanın yaratacağı çatışmalardan kaçınmak ve bu durumu avantaj haline çevirmek için sinerjiden yararlanılabilir. Trottier (1998) şirketler üzerinde yaptığı araştırmada sinerjinin işletmeyi daha rekabetçi bir konuma taşıdığını belirtmiştir²⁶⁵. Davis ve Thomas (1993) bu faydayı anlatmak için sinerjiyi işletme kombinasyonlarının yarattığı değere “süper katkı” sağlayan bir faktör olarak nitelendirmiştir²⁶⁶.

Kvedaravieius and Narbutaite (2005)’e göre sinerjinin en önemli yönü sistem işlemlerini senkronize etmesidir. Yazarlara göre sistemde başarısız olan faaliyetlerin yaratacağı sorunlar, sadece geçiş sürecine tabi kaldığı gibi sinerji sayesinde er ya da geç düzenlilik oluşacaktır. Yani sinerji, sistemin negatif yönlü hareketinin dengeleyicisi olarak bazen insan ve içinde bulunduğu sistem arasında olumlu bir kriz tetikleyerek ileri seviyede yeni

²⁶³ Hendrick, p. 30.

²⁶⁴ Rozemeijer, p. 10.

²⁶⁵ Richard M. Trottier, How the Successful Acquirer Keys on Market Power, *Mergers and Acquisitions*, Vol.32, No.4, 1998, p. 30.

²⁶⁶ Rachel Davis and L. G. Thomas, “Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-Performance Debate”, *Management Science*, Nov. 39, No. 11, 1993, p. 1334.

bir denge oluşturmaktadır²⁶⁷. Sistem açısından konuyu ele alan yazarlar, sinerjinin olumlu gelişmelere yol açtığını vurgulamaktadır.

Sinerjinin örgütlerde sağladığı faydalar Dahl (2000) tarafından enerji, işbirliği, güven ve şevk olarak sıralanmaktadır²⁶⁸. Passfield (2002) yenilik, israfın azalması, üretkenlik, değişim için kaldıraç oluşturma etkisini de eklemektedir²⁶⁹. Son olarak Lai (2002) moral, destek, katılım, koordinasyon, bütünleşme ve sorumluluk bilinci gibi katkılarının olacağını belirtmektedir²⁷⁰. Yapılan çalışmalara bakıldığında sinerjinin yönetim ve diğer organizasyon faaliyetlerine birçok katkı sağladığı görülmektedir.

Milgrom ve Roberts (1995)'e²⁷¹ göre sinerjinin faydalarından biri de tamamlayıcılık etkisidir. Faaliyetlerden her hangi birinde ya da bir kaçında ilerleme olduğu zaman diğerlerini de iyileştirmesi olarak tanımlanan tamamlayıcılık etkisi, sinerji sayesinde aktif hale getirilmektedir. Sinerji, birlikte üretim yaparken sadece maliyetleri azaltılmakla kalmayıp kapsam ekonomilerinde olduğu gibi aynı süreçlerden geçerek üretilen iki ya da daha fazla ürünün, üretim sorunlarını da azaltmaktadır. Markides ve Williamson (1994)²⁷² benzer bir şekilde bütün ürün süreçlerinde öğrenme ve birlikte çalışma etkisinin diğer süreçleri de onaracağı ve geliştireceğini belirtmektedir. Buradan hareketle sinerjinin üretim sürecine öğrenme ve problem çözme kolaylığı ile olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

Yönetim ve üretim alanında etkileri görülen sinerjinin, teknolojik gelişmelerde de etkileri olabilmektedir. Örneğin alüminyum, bakır, manganez ve magnezyumun belirli oranlarda bir araya gelmesiyle oluşan Duralumin bileşimi alüminyum kadar hafif ve çelik kadar

²⁶⁷ Kvedaravieius and Narbutaite, p. 85.

²⁶⁸ Bernhoff A. Dahl, "Organizational Synergy in Medical Groups", *Physician Executive*, Vol. 26 Issue 3, 2000, p. 29.

²⁶⁹ Ron Passfield, "Creating Innovation and Synergy Through a Parallel Action Learning Structure", *Learning Organization*, Vol. 9, No. 4, 2002, p.150.

²⁷⁰ Lai, p.1.

²⁷¹ Paul Milgrom and John Roberts, "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, 1995, p. 181.

²⁷² Constantinos C. Markides and Peter J. Williamson, "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, 1994, p. 151.

güçlüdür²⁷³. Sinerjinin önemini ve faydasını somut bir şekilde ortaya koyabilmek için teknoloji alanındaki bu tür gelişmelere yer vermek yararlı olabilmektedir.

Sinerjinin önemini anlatmak için teknolojinin yanı sıra bakteri kolonilerinden devletin işleyişine kadar hayatın her alanında yer aldığına değinilmektedir. Bu konuda imparator penguenlerin birbirlerine sarılma davranışı önemli bir örnektir. Bu penguenler Antarktika’da rüzgarın kasırgaya dönüştüğü kışın sert koşullarında, sıkıca birbirlerine sarılmış kalabalık gruplar halinde, aylar boyunca yaşamlarını devam ettirmektedir. Onların bu davranışları, vücut ısılarını korumak için yalıtım oluşturmaktadır. Böylece imparator penguenler enerji harcamalarını yarı yarıya azaltmaktadır²⁷⁴. Bu örneklerde sinerjinin sosyal hayatta yarattığı faydalar da görülmektedir. İşletme açısından bakıldığında kriz, aşırı belirsizlik ya da değişim gibi ortamlarda çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle dayanışma içinde çalışmasının sinerji uygulamalarıyla sağlanabileceği anlamı çıkartılabilir.

Sinerjinin önemi, farklı bireylerle bir arada çalışılan ortamlarda uyum sağlamayı kolaylaştırmasından da kaynaklanmaktadır. Ters bir durum İngilizcede “unsynergy, antisynergy ya da desynergy” terimleriyle anlatılmaktadır²⁷⁵. Türkçede ters sinerji, anti-sinerji ya da sinerjik olmayan durum denmektedir. Sinerjinin olumlu çıktılar sağlayan bir kavram olduğu düşünüldüğünde ters sinerji uygun bir kullanım olmamaktadır. Bu nedenle çalışmada, sinerjik olmayan durumlar tercih edilecektir.

Sinerjik olmayan durumlar, farklılıkları yönetirken karşılaşılabilecek risklerin ve sinerji ile nelerin başarılabilmesinin bir göstergesidir. $2+2=3$ olarak ifade edilen bu durumda birlikte olmaktan sağlanan faydalar elde edilememektedir²⁷⁶. Sinerjik olmayan durumda işbirliği olamayacağı için izolasyon oluşacak, güç mücadelesi doğacak, genellikle çatışma ve saldırgan davranışlar ortaya çıkacaktır.

²⁷³ Peter A. Corning, *The Synergism Hypothesis: A Theory of Progressive Evolution*, McGraw-Hill, New York, 1983, p. 77.

²⁷⁴ Corning, p. 89.

²⁷⁵ Harris, “European Leadership in Cultural Synergy”, p. 361.

²⁷⁶ Prescott C. Ensign, “Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in The Diversified Firm”, *Management Decision*, Vol. 36, No. 10, 1998, p. 658.

Toplumun giderek karmaşık hale gelmesi ve aynı ortamda bulunan farklılıkların artması yeni ihtiyaçlar, kaynaklar ve beceriler gerektirmektedir. Enflasyon, bütçe kesintileri, azalan kişisel beceriler gibi kısıtlamalar daha iyi koordinasyon ve beyin gücünde sinerji gerektirmektedir²⁷⁷. Bu gereklilik sinerjinin hem işletme ortamında hem de sosyal hayatta başvurulabilecek önemli bir kavram olduğunu göstermektedir.

2.1.4. Sinerji Türleri

Sinerji, bir grubu hareket ettiren enerji olduğundan bu enerjinin kaynağı çeşitlilik gösterebilmektedir. Buradan hareketle birbiriyle uyumlu birçok faaliyeti bünyesinde barındıran işletmelerde sinerji etkisi yaratabilecek uygulamalar aşağıdaki gibi çeşitlendirilmektedir²⁷⁸:

- **Pazar Sinerjisi:** Birçok ürünün ya da hizmetin aynı örgüt içerisinde sunulması pazar sinerjisi olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, hipermarketlerde müşterilerin ev ve işyeri ihtiyaçlarını karşılayacak tüm ürünlerin, aynı örgüt içerisinde sunulduğu görülmektedir. Temel gıda maddelerinin yanı sıra, mobilya, ilaç, kuru temizleme gibi hizmetler de hipermarketlerden karşılanabilmektedir.
- **Maliyet Sinerjisi:** İki veya daha fazla ürün aynı işletmede üretilerek maliyet tasarrufu elde edilebilir. Bu sinerji türü, hammaddenin etkin kullanımı ile de gerçekleştirilmektedir. Bu duruma verilebilecek en iyi örnek eski okunmuş gazete ve kağıtların yeni kağıt hammaddesi ile birlikte kullanılmasıdır.
- **Teknolojik Sinerji:** Yeni temel teknolojilerin örgütte kullanılması ile işlerin daha etkin ve hızlı olarak yerine getirilmesi sağlanmaktadır. Teknolojik gelişim bir taraftan maliyet tasarrufu sağlarken diğer taraftan siparişlere yetişebilme, kaliteli çıktılar sağlama ve belirli standartları yakalama gibi avantajlar da sağlamaktadır. Ancak teknoloji ile sinerji sağlayabilmek için çalışanların bu sürece uyum sağlaması gerekmektedir.

²⁷⁷ Lai, p. 4.

²⁷⁸ Iversen, p. 1; Harris, "European Leadership in Cultural Synergy", p. 370.

- **Liderlik Sinerjisi:** Lider, tüm örgüt kaynaklarını yöneten ve harekete geçiren temel unsurdur. Etkin bir liderlik, başlı başına bir sinerjik etki ortaya çıkarmaktadır. Liderlik sinerjisi oluşturmak için liderin öncelikle üyelerde uygun bakış açısını oluşturması gerekmektedir.
- **Ekip Sinerjisi:** Ekip çalışması, en güçlü sinerji etkisi olan unsurlardan birisidir. Sinerji, “bir haline getirmek” değil, farklılıklardan yarar sağlamaktır. Herkesin aynışması, ortak servislerin kullanılması nedeniyle küçölme, sinerji değildir. Takım sinerjisi olarak da bilinen ekip sinerjisi, tek bir örgüt içinde olabileceğı gibi farklı örgütlerin birleşmesiyle de gerçekleşebilmektedir. Rutin olmayan işlerde bu kültür daha belirgin olmaktadır. Çünkü proje tipi birliktelikler istisnaların yönetimini, bilgi ve otorite paylaşımını gerektirmektedir.

İşletmelerde sinerji etkisi farklı şekillerde oluşmaktadır. Ansoff (1965) yukarıdaki sınıflandırmanın dışında stratejik açıdan sinerjinin dört türünden bahsetmektedir. Bunlar satış sinerjisi, faaliyet sinerjisi, yatırım sinerjisi ve yönetim sinerjisidir. Bu sinerji türleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır²⁷⁹:

- **Satış Sinerjisi:** Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımından müşterek yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından yararlanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Böylece pazarlama servisinin kullandığı araçlardan ve satış elemanlarından birçok ürün için yararlanılabilmektedir. Bu durum hem pazarlama departmanının verimliliğini arttırmakta hem de yatırımlar yönünden işletmeye önemli tasarruflar sağlamaktadır.
- **İşletme Sinerjisi:** Genellikle genel masraflardan, ortak işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürün için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan sinerji türüdür.
- **Yatırım Sinerjisi:** Yatırım sinerjisi birden fazla ürünün tek bir tesiste üretilmesiyle oluşturulacağı gibi ürünlerin ortak tedarik edilmesiyle ya da birlikte satın alınmasıyla da oluşturulmaktadır.

²⁷⁹ Ansoff, p. 80.

- **Yönetim Sinerjisi:** İşletmenin yönetim ve organizasyon sorunlarında sahip olduğu tecrübelerinden, girişeceği yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir. Böylece işletme, yabancı olmadığı bir yönetim ve organizasyon sorununu, bu sorunla ilk kez karşılaşan işletmeden daha çabuk çözebilecek ve uyum sağlayabilecektir. Eğer yeni girişilen faaliyet işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut personel ve yöneticilerden yeni faaliyetlerin planlaması işlerinde de faydalanılacağından sinerjinin etkisi daha da fazla olacaktır.

Sınıflandırmalar detaylı incelendiğinden aralarındaki benzerlik dikkat çekmektedir. Ansoff'un yatırım sinerjisi sınıflandırması ekip sinerjisine, yönetim sinerjisi, liderlik sinerjisine ve satış sinerjisi pazarlama sinerjisine benzemektedir.

Ansoff (1965) yatırım sinerjisini daha detaylı bir şekilde incelemiştir. Ansoff'a göre işletmenin yeni bir yatırım yaparken yaratabileceği sinerji, kendi içinde işe başlama sinerjisi ve çalışma sinerjisi olarak detaylandırılabilir. Bu sinerji türleri şu şekilde açıklanmaktadır²⁸⁰:

- **İşe Başlama Sinerjisi:** Yeni bir faaliyete başlamak, görünmeyen birçok maliyeti de beraberinde getirmektedir. Bunlar, yeni organizasyon oluşturma ve yeni eleman alma gibi doğrudan maliyetler olduğu gibi tecrübesizlikten kaynaklanan hatalar, örgüt içi ilişkilerden doğan eksiklikler, yeni iş çevresine girmenin yaratacağı yeni müşteri portföyü gibi dolaylı maliyetleri de kapsamaktadır. Bu maliyetlere başlangıçta bir defa katlanılmasına rağmen rekabet gücünü azaltıcı etki yapabilmektedir. Bu nedenle işletmenin mevcut kaynakları ile yeni yatırımları arasında sağlanacak uyum, sinerji yaratacaktır. Eski faaliyetler ile yenileri birbirine yakınsa ya da etkin bir şekilde ortak çalıştırılabilirse sinerji yaratılacak tersi durumda sinerjik olmayan durumlarla karşılaşılacaktır. Buradan hareketle işe başlama sinerjisinin iki şekilde ortaya çıktığı söylenebilir: Birincisi, yeni faaliyetler için uygun mevcut kaynakların sağlayacağı para tasarrufu; ikincisi işi çabuklaştıracığı ve rekabete hazır hale getireceği için sağlanan zaman tasarrufudur.

²⁸⁰ Ansoff, p. 81.

Dolayısıyla bu iki başlama sinerjisine sahip bir işletme, buna sahip olmayan işletmelere göre karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahip olacaktır.

- **Çalışma Sinerjisi:** İşletmenin çalışma esnasında sarf edeceği çabalarla ilgili olan bu sinerji türü, birçok faaliyette aynı anda gerçekleştirilmektedir. Çalışma sinerjisi, yeni faaliyetlerle kapasite kullanım oranının yükselmesi ve dolayısıyla birim maliyetlerinin düşmesi, büyük miktarlardaki satın almalar sebebiyle iskonto ve diğer satın alma avantajlarından yararlanılması, genel bazı hizmetlerden yeni faaliyetlerin de faydalanması, araştırma araç ve masrafları ile yeni bilgilerin transfer edilmesi, yönetici ve diğer çalışanların yeni kabiliyetlerinin geliştirilmesi gibi olumlu katkılar sonucu meydana gelmektedir.

Bu iki tür sinerji arasında yakın bir ilişki olduğu ve birbirini tamamlayan faaliyetler olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, her iki sinerjinin de mamul çeşitlendirme ve yeni faaliyetler için gerekli kaynakların eski kaynaklarla uyumunu sağlama yoluyla ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle oluşacak sinerjinin derecesi, işletmenin kaynaklar arası uyum sağlama becerisine dolayısıyla işletmenin genel özellik ve imkanlarına bağlı olarak değişebilmektedir.

Markides ve Williamson (1994) ise sinerjiyi kapsam ekonomileri açısından ele almakta ve yaratılan değere göre bir sınıflandırmaya gitmektedir. Bu sınıflandırmaya göre sinerji dört farklı alanda değer yaratan bir kaynaktır. Sinerji yaratılan bu alanlar aşağıdaki gibidir²⁸¹:

- **Amortisman Değeri:** Aynı varlıkları paylaşabilen işletme birimlerine karşı kapsam ekonomilerinin fayda sağlama potansiyelidir.
- **İlerleme Değeri:** Bir işletme biriminden diğerine stratejik değer yaratmaya yardımcı işletme birimlerini kurarken ya da bu birimlerin devamlılığını sağlarken izlenen yolda birikimler yaparak öz yeteneği kullanma potansiyelidir.

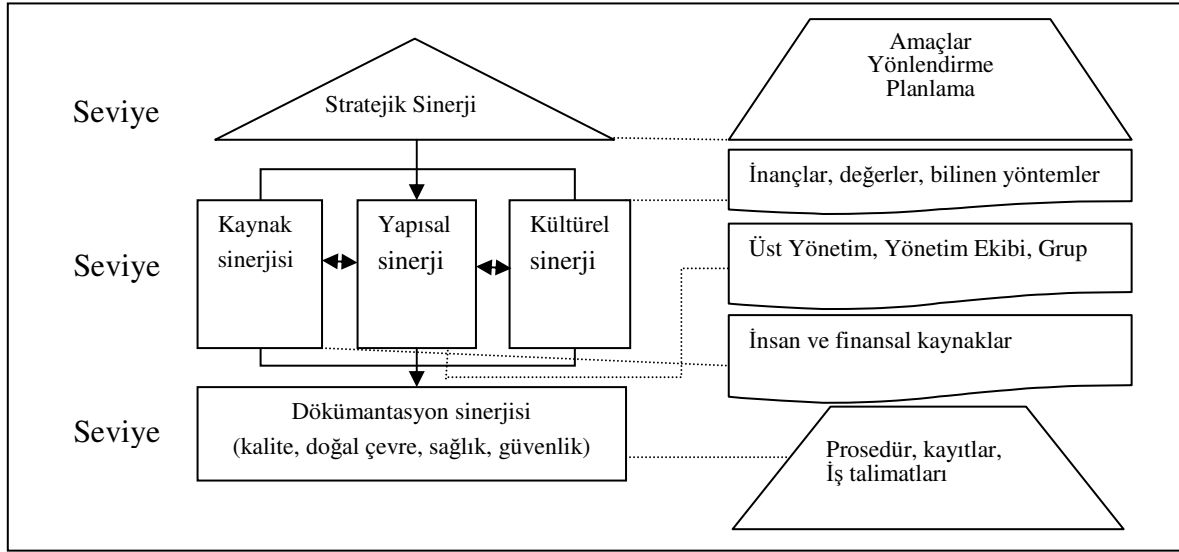
²⁸¹ Markides and Williamson, p. 149.

- **Yaratma Değeri:** Mevcut işletmelerde yeni bir işletmeyle değer yaratabilmek için stratejik değerler geliştirmeye yönelik öz yetenekten ya da çekirdek kabiliyetten faydalanma potansiyelidir.
- **Bölünme Değeri:** İşletmeye ait öz yetenek havuzu yaratmak için farklılıklarla ilgili süreçlerden yararlanma potansiyelidir. Çünkü bu şekilde mevcut işletmelerde mevcut değerler daha da geliştirilerek yeni beceriler edinilebilir.

Markides ve Williamson tarafından yapılan sınıflandırmaya bakıldığında yazarların sinerjiyi dinamik bir yapı olarak gördükleri fark edilmektedir. Son üç sinerji türünde daha belirgin olan bu dinamizm işletme yetenekleri ile yeni değerler yaratmayı içermektedir. Bu değer yaratma süreci, büyüme fırsatlarına daha dengeli yaklaşmayı ve işletme kaynak havuzunda daha dengeli bir yapı kurmaya yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım sinerjinin, farklı işletmeler arasında var olan değerlerin stok paylaşımı ile amortisman değeri yaratma şeklindeki statik yapısından farklı bir durumdur. Bu statik yaklaşım, kapsam ekonomilerinde ve sinerjinin genellikle yapılan tanımlarında yer alan bakış açısını yansıtmaktadır. Sinerjinin dinamik olması için amortismanı paylaşırken yetenekleri ve yaratılan yeni değerleri de paylaşması gerekmektedir.

Zwetsloot (1995) sinerjiyi yönetim sistemlerinde ele aldığı makalesinde çevre, sağlık ve kalite yönetim sistemlerinde sinerjinin uygulanabileceğini bu nedenle çevre ve kalite sistemlerinin uygulamaya aktarılmasında sinerjiden faydalanılması gerektiğini belirtmektedir²⁸². Bu bakış açısını daha da genişleten Zeng, Shi ve Lou (2007) uyumlu yönetim sistemleri için çoklu seviyelerden oluşan sinerjik bir model önermektedir. Bu modele göre sinerji türleri genel olarak üç seviyede görülmektedir.

²⁸² Gerard I.J.M. Zwetsloot, "Improving Cleaner Production By Integration into the Management of Quality, Environment and Working Conditions", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 3, No. 2, 1995, p. 61.



Şekil 2.1. Örgütsel Seviyede Sinerji Türleri

Kaynak: Zen, Shi and Lou, 2007, p. 1765.

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi Zeng, Shi ve Lou (2007)’a göre sinerji işletmenin üst tabakasında stratejik sinerji olarak yer almaktadır. Stratejik sinerji amaçları, planlamayı ve yönlendirmeyi içeren birinci seviyede yer alan sinerji türüdür. Birinci seviyede olması sinerji uygulamalarının tepe yönetimin bakış açısından başlayarak uygulamaya geçirilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İkinci seviyede kaynak sinerjisi, yapı sinerjisi ve kültürel sinerji olmak üzere 3 farklı sinerji türü yer almaktadır. Son olarak işletmenin alt tabakasında yani üçüncü seviyede kalite, doğal çevre, sağlık ve güvenlik gibi uygulamalarda yaratılan dokümantasyon sinerjisi yer almaktadır²⁸³. Uyumlu yönetim sistemi için işletmenin her kademesinde oluşabilecek sinerji türlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Iversen (1997) yaptığı incelemeler sonucunda sinerji türleriyle ilgili bir model geliştirmiştir. Iversen’e göre Ansoff (1965) gibi bazı yazarlar sinerjiyi durağan yani statik olarak ele almaktadır. Sinerji kavramıyla karıştırılan kapsam ekonomisi de sinerjinin durağan halinde ortaya çıkan faydalardan biridir. Sinerjinin dinamik hali ise yatırım faydası

²⁸³ S.X. Zeng, Jonathan J. Shi and G.X. Lou, “A Synergetic Model for Implementing an Integrated Management System: an Empirical Study in China, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, 2007, p. 1765.

ve tamamlayıcılık sağlayan sinerji türleridir. Iversen tarafından geliştirilen sinerji türleri modeli, Tablo 2.3’de görüldüğü gibidir.

Tablo 2.3. Iversen’in Sinerji Türleri Modeli

Boyutlar	Tamamlayıcı	Sinerjik
Statik	Kapsam ekonomisi	Ansoff’un geliştirdiği sinerji
Dinamik	Yatırım sinerjisi	Tamamlayıcı sinerji

Kaynak: Iversen, 2007, p. 5.

Tablo 2.3’de görüldüğü gibi sinerji, bir taraftan statik ve dinamik diğer taraftan tamamlayıcı ve sinerjik olmak üzere 4 grupta ele alınmaktadır. Modelin içerdiği bu dört sinerji türü aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır²⁸⁴:

- Kapsam ekonomisi: Sinerjinin bu türü makine, araç, inşaat ve diğer sabit varlıklar gibi bölünmez yatırımları içeren ve ekonomi yazınında geniş ölçüde yer bulan bir konudur. Satış gücü, insan kaynakları ve finansal kaynaklarda yapılan paylaşımlar bu sinerji türüne örnek verilebilir. Sinerjinin en kolay fark edilen bu türü farklı ürünler üretirken paylaşılan fiziksel ve teknik kaynakları da kapsamaktadır. Ancak firmanın esnekliğini azalttığından sürdürülebilirliği zordur.
- Yatırım sinerjisi: Rekabete dayalı yetenek araştırmalarında odaklanılan bu sinerji türü, değer yaratma, gelişme, birleşmeden doğan gerilimi azaltma gibi faydalar içermektedir. Ancak hangi yeteneğin, ne zaman geliştirileceği konusuna dikkat etmek gerekmektedir. Öz yetenekler, rakipler, araştırma enstitüleri ve ar-ge çabaları yakından takip edilerek bu alanda gelişim sağlanmalıdır.
- Ansoff’un geliştirdiği sinerji: Tamamlayıcı ürünler ve ortak dağıtım ağı gibi faaliyetlerle maliyet azaltma ve fayda sağlamayı içeren bu sinerji türü, tamamlayıcı ürünlere özel önem verilmektedir. Çünkü birbirleriyle bağlantısı olmayan ürünlerin depo ve dağıtım masrafına neden olacağı bu nedenle tüm sistemin performansını düşüreceği varsayılmaktadır. Tamamlayıcı ürünlerle tüketiciye sunulan satın alma buketleri sinerjik etki yaratacaktır. Farklı firmaların ürünlerini bir arada satışa sunmak da aynı etkiyi yaratacaktır. Tek bir kumanda ile televizyon, VCD ve diğer

²⁸⁴ Iversen, p. 6-9.

ses sistemlerini kullanabilecek teknolojiler üretmek bu alanda gerçekleştirilen sinerjiye örnek verilebilir.

- Tamamlayıcı sinerji: Pazarlama, üretim ve ar-ge gibi faaliyetlerde geliştirilen yeteneklerin dağıtılmasını değil aksine birlikte sinerji yaratacak şekilde hayata geçirilmesini içeren bu sinerji türü sistem yaklaşımından yola çıkmaktadır. Porter (1996)'ın operasyonel verimlilik varsayımına dayanan tamamlayıcı sinerji, önceki üç sinerji türünün aksine kopyalanması güç ve daha uzun süre rekabet avantajı sağlayacak bir yapı sunmaktadır. Uzun dönem performans artış için tüm faaliyetler arası sürdürülebilir denge oluşturulan sinerji önerilmektedir.

Iversen tarafından geliştirilen model incelendiğinde, kapsam ekonomisinin ve faaliyetlerin ortak hareketi sonucu ortaya çıkan birlikteliğin de birer sinerji türü olduğu görülmektedir. Ayrıca modelde, Ansoff tarafından ele alınan sinerjinin statik olduğu bu nedenle sürdürülebilirliğinin oldukça güç olduğu belirtilmektedir. Uzun dönem rekabet avantajı için rakipler tarafından kopyalanması en güç olan tamamlayıcı sinerjiye daha fazla önem verilmesi gerektiği önerilmektedir. Tamamlayıcı sinerjinin hayata geçirilebilmesi için işletmenin yönetim uygulamalarında sinerjiye değer verilmesi gerektiği görülmektedir.

2.1.5. Sinerjik Yönetim Kavramı

Sinerjik yönetim kavramı insan, bilgi, sistem, donanım gibi örgütteki tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması anlamına gelmektedir²⁸⁵. Sinerjik yönetim Iversen (1997)'e göre sermaye çoğaltma çalışmalarına kadar dayanan kaynak temelli bir düşünce tarzıdır. Sermaye çoğaltımı üzerinde çalışan Pensör (1959) kavramın tam adını kullanmasa da iki tür sinerjiden söz etmektedir. İlki kaynakların kaçınılmaz bir şekilde bölünmezliğinden kaynaklanan yönetim sinerjisi diğeri artan kaynakların farklı işletmelerde değerlendirilmesiyle sağlanan transfer sinerjisidir. Iversen'e göre Pensore'nin iki sinerjiyi içeren bakış açısı aslında sinerjik

²⁸⁵ Peter Cook, "I Heard It Through The Grapevine: Making Knowledge Management Work By Learning to Share Knowledge, Skills And Experience", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, No. 3, 1999, p. 101.

yönetimin temellerini oluşturmaktadır²⁸⁶. Iversen bu yaklaşımıyla sinerjik yönetimin temellerini 1960'lara kadar götürmektedir.

Ansoff 1965 yılında “şirket stratejisi” isimli kitabında sinerji ve yapıdan dolayısıyla sinerjik yönetimden bahsetmiştir²⁸⁷. Yönetim alanında ilk sinerjik yönetim kavramının bu kitapta yer aldığı düşünülmektedir. Sinerji türlerinde bahsedildiği gibi Ansoff sinerjiyi satış, üretim, yatırım ve yönetim sinerjisi olarak ele almıştır.

Ansoff'un bakış açısını geliştiren Itami ve Roehl (1991)²⁸⁸ sinerjik yönetimi, işletmenin tüm faaliyetleri arasında sağlanan karşılıklı etkileşim ve tamamlayıcılık ile ortaya çıkan pozitif etki olarak nitelendirmişlerdir. Yazarlara göre işletme, biriken kaynakların diğer alanlarda kullanımı ile ek maliyete katlanmadan sinerji yaratabilir. Bu da ancak sinerjik yönetim yaklaşımının benimsenmesiyle başarılı bir şekilde hayata geçirilebilecektir. Çünkü sinerjik yönetim atıl kaynakların kullanımı ile sinerji yaratmayı da içermektedir. Sinerjik yönetimin kapsamı sadece bununla sınırlı değildir, farklı parçalar kullanılarak yeni ürün üretme, mevcut ürünü geliştirme hatta her iki faaliyeti birlikte gerçekleştirme gibi uygulamaları da kapsamaktadır. Rekabet avantajı için bilgi kaynaklarının sinerji etkisinden yararlanma, iç kaynakların etkin bir şekilde kullanımıyla tüketici memnuniyeti sağlamayı da beraberinde getirecektir.

Sinerjik yönetim faaliyetlerin bir arada uyumlu bir şekilde yürütülmesinin yanı sıra çalışanların bir arada olmasıyla da yaratılmaktadır. Farklı kişilerin bir arada bulunması sinerjik etki yaratabileceği gibi çalışanların yönetime katılması da sinerjik etki yaratabilmektedir²⁸⁹. Bu açıdan bakıldığında yetki ve sorumluluk devri, bilgi paylaşımı, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, kendi kendini yöneten takımlar, fonksiyonel ve fonksiyonlar arası çalışma grupları gibi uygulamalar sinerjik yönetimin araçları olarak kullanılabilir. Bu araçlarla sinerjik yönetimin hayata geçirilebilmesi için kavramın

²⁸⁶ Iversen, p. 2.

²⁸⁷ Ansoff, p. 167.

²⁸⁸ Itami and Roehl, p. 128.

²⁸⁹ Cook, p. 101.

kapsamının ve özelliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu kapsam şu şekilde sıralanabilir ²⁹⁰:

- Sinerjik yönetim, örgütte yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesidir.
- Örgütte ekip çalışması ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler sinerji etkisinin bir başka kaynağıdır.
- Sinerjik yönetim aynı zamanda örgütte fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşim üzerinde kurulmuştur.

Bu nedenle üretim kaynakları, çalışanlar, yapı ve çalışma ortamı gibi öğeler sinerjik yönetimin kritik başarı faktörleri arasındadır. Bu öğelerde oluşturulacak başarılı birleşimler sinerjik yönetimin hayata geçirilmesini kolaylaştıracaktır.

Sinerjik yönetimi katılım yönetiminden daha kapsamlı bir yönetim tarzı olarak ele alan Doctoroff (1978)²⁹¹ sinerji etkisi oluşturmaya yönelik tüm yönetsel uygulamaların sinerjik yönetim olarak adlandırılabilirliğini belirtmektedir. Sinerji etkisi oluşturacak bu uygulamalar örgüt içindeki çatışmaların önlenmesi, çalışanlar arasında işbirliği, yaratıcılık ve doğru iletişim gibi faaliyetlerdir. Bu yaklaşıma benzer şekilde Kilmann ve Kilmann (1991)²⁹² sinerjik yönetimi “katılımcı, bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı” olarak tanımlamaktadırlar. Yapılan tanımlamalarda sistem bakış açısının faaliyetler, çalışanlar ve diğer tüm öğeleri birleştiren doğasına benzer şekilde işletmenin bütün yönetim faaliyetlerinde ve seviyelerinde bir bütün olarak hareket edilmesine vurgu yapılmaktadır.

Sistem bakış açısından hareketle Kavrakoğlu (1994) sinerjik yönetimi “sistemin bileşenleri üzerinde mümkün olan tüm etkileşimleri kullanmak ve sistem elemanlarındaki geri beslemelerden yararlanmayı sağlamak için, bütün yönetim fonksiyonlarının gerekli yerlerde seferber edilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Kavrakoğlu’na göre işletmelerin sıçrama

²⁹⁰ Kvedaravicius and Narbutaite, p. 80.

²⁹¹ Michael Doctoroff, *Synergistic Management: Creating the Climate for Superior Performance*, Amacom, New York, 1978, p. 5.

²⁹² Ralph H. Kilmann and Ines Kilmann, *Making Organizations Competitive: Enhancing Networks And Relationships Across Traditional Boundaries*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991, p. 444.

yapabilmeleri için sadece bir konuya odaklanmaları yeterli değildir²⁹³. Günümüzün hızlı değişen rekabet ortamlarında işletmelerin birçok farklı stratejiyi aynı anda uygulamaları gerekmektedir.

Sinerjik yönetim kavramını daha net açıklayabilmek için işletme birleşmeleri incelenebilir. Birleşmeler, farklı yönetici ve çalışanları aynı ortamda bir araya getirdiğinden iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte çalışanların yönlendirilmesi ve yeni yönetim kadrosunun oluşturulmasında sinerjik yönetim uygulamaları önerilmektedir²⁹⁴. Buradan hareketle özellikle uluslararası iki işletmenin birleşiminde sinerjik yönetimin daha önemli hale geldiği söylenebilir.

Kültürler ötesi çalışma ortamları, sinerjik yönetim tarzının en uygun olduğu işletme türleridir. Avrupalı bir holdingin Amerikalı üreticiye geçmesi sonucu kritik yönetim pozisyonlarına Fransız, İtalyan ve Alman yöneticilerin gelmesi ve bu yöneticilerin Amerikalı yöneticilerle başarılı bir şekilde çalışması kültürler ötesi işletmelerde oluşturulan sinerjik yönetim örneklerindendir²⁹⁵. Sinerjik yönetim için her zaman mekan farklılığı olması gerekmemektedir, iletişim teknolojisi yardımı ile küresel işler yapan işletmelerde de başarılı sinerjik yönetim uygulamaları gerçekleştirilmektedir.

2.1.6. Sinerjik Yönetimin Fonksiyonları

Sinerji kavramının ortaya çıkışı araştırmacıların parçaları birleştirerek elde edilen bütünün kendi öğelerinden daha fazlasını içerdiğini fark etmeleriyle olmuştur. Kendine has özelliklere olan bütünün yani sistemin bu özellikleri parçalar ayrı ayrı ele alındığından fark edilmemektedir. Bu durum sinerjik yönetim için de geçerlidir²⁹⁶. Sinerjin tamamlayıcılık, uyum ve paylaşım avantajları sadece alt sistemlerde değil yönetim fonksiyonlarında ele alınmasıyla başarı sağlayacaktır.

²⁹³ İbrahim Kavrakoğlu, *Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi için Bir Model: Sinerjik Yönetim*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s. 3.

²⁹⁴ Harris, *European Leadership in Cultural Synergy*, p. 364.

²⁹⁵ Itami and Roehl, p. 55.

²⁹⁶ Kvedaravieius and Narbutaite, p.82.

Sinerji, özel fırsatlar sunan, potansiyel avantajlar yaratan, mevcut sisteme yönetici olarak gelen bireylerin örgütü geliştirmelerine yardımcı olabilecek geniş bir kavramdır. Sadece yönetimin alt sistemleri içinde hareket elde etmekle yetinmeyen yöneticilerin kendi yönetsel kapasitelerini de geliştirecek sinerji yaklaşımı, sistemin tam potansiyelini harekete geçiren, gelişim için kaynak kullanımı sağlayan ve fırsatlara verimli bir şekilde cevap verebilen bir kavramdır²⁹⁷. Bu da örgütün potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmek için etkin bir yönetimin gerektiği anlamına gelmektedir. Önemli roller ve yönetsel fonksiyonlar sinerjik etki yaratabilmek için ortak kullanılmalıdır. Iversen (1997)²⁹⁸ sinerjik yönetiminin ana kaynaklarını, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin hem yatay hem de dikey olarak karşılıklı bir şekilde koordinasyonlu işletilmesi ve birbirini tamamlayıcı bir şekilde kullanılması olarak belirlemektedir.

Sinerjik yönetim, yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, organizasyon, yöneltme ve denetim faaliyetlerinin tamamında birbiriyle uyumlu olarak uygulanmalıdır. Tüm fonksiyonlar doğası gereği koordinasyonu içerdiğinden ayrı bir fonksiyon ele alınmayabilir²⁹⁹. Tez çalışmasının bu bölümünde sinerjik yönetim açısından bu fonksiyonlar ele alınacaktır.

2.1.6.1. Sinerjik Planlama

En genel tanımıyla planlama, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimidir³⁰⁰. Günümüz işletmelerini, içerisinde bulundukları rekabet ortamında başarıya ulaştıracak planlama yaklaşımının doğru tespit edilmesi son derece önemlidir. Yönetim fonksiyonlarından ilki olan planlama fonksiyonunda sinerjik yaklaşım, rekabet ortamının

²⁹⁷ Jennifer Rowley, "Synergy and Strategy in E-Business", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 20, No. 4, 2002, p. 215.

²⁹⁸ Iversen, p. 10.

²⁹⁹ Adel M. Aladwani, "Implications of Some of The Recent Improvement Philosophies for The Management of The Information Systems Organization", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 99, No. 1, 1999, p. 33.

³⁰⁰ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 4. Bası, Beta Basım, İstanbul, 2000, s.112.

getirdiği sonuçlardan biri olarak görülmektedir³⁰¹. Bu bakış açısına göre sinerjik planlama, stratejik planlamadan hareketle açıklanmaktadır.

Gelecekte başarılı bir konum elde edebilmek için planlamada, stratejik düşünceyle oluşturulan stratejik planlama yaklaşımı önerilmektedir. Bonn (2001)'a göre stratejik planlamayı tek başına kullanmak üst düzey yöneticiyi ayrıntıya boğarak stratejik bakış açısını kaybettirmektedir³⁰². Bu nedenle stratejik bakış açısının devamlılığını ve stratejik planlamanın hayata geçirilmesini sağlayan sinerjik planlama önerilmektedir. Çünkü işletmenin içinde bulunduğu dinamik çevre hızlı değişim içerdiğinden durağan planlama faaliyetleri yetersiz kalacaktır.

Sinerjik planlama, stratejik planlamanın gerektirdiği analitik ve sistemli yaklaşımla, stratejik düşüncenin gerektirdiği sezgisel ve yaratıcı düşünceyi bir arada bulundurarak, ayrı ayrı ortaya çıkan sonuçlardan daha fazlasını yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirirken işletmeye karşılaşılabileceği farklı durumlarla baş etmesini sağlayan yeni yönetsel araçlar da sunmaktadır³⁰³. Sinerjinin doğasında olan çalışanlar, yöneticiler ve çevre etkileşimi arasındaki denge böylece stratejik bakış açısıyla beraber sinerjik planlamayı oluşturmaktadır.

Stratejik yaklaşım işletmeyi geleceğe taşıırken stratejik planlama faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Yani stratejik planlama ve stratejik düşünce tarzı birlikte hayata geçirilmelidir. Sinerjik planlama işletmelere stratejik yaklaşımlar ve bu yaklaşımın öngördüğü adımları planlayarak hayata geçirme fırsatı vermektedir. Bu nedenle şekilde stratejik planlamayı ve düşünceyi kapsayan bir şekilde birbirleriyle geçişik olarak gösterilmektedir.

Tushman ve O'Reilly (1996) şekilde anlatılan yaklaşımı destekler nitelikte stratejik düşünce ile yalnızca pazardaki değime odaklanmayı ya da yalnızca stratejik plana göre

³⁰¹ Fiona Graetz, "Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities", *Management Decision*, Vol. 40, No. 5, 2002, p. 456.

³⁰² Ingrid Bonn, "Developing Strategic Thinking as a Core Competency", *Management Decision*, Vol. 39, No. 1, 2001, p. 63.

³⁰³ Pınar, s. 23.

hareket etmeyi tehlikeli bulmaktadır. Yazarlara göre bazen stratejik plan yerine vizyona, misyona ve performansa bakmak da gerekmektedir³⁰⁴. Bu nedenle yalnızca pazardaki değişime cevap vermek yerine hem işletme içi hem de işletme dışı faktörleri bir arada ele almak önerilmektedir.

Sinerjik planlama bu öneriye cevap olarak geliştirilmiştir. Stratejinin doğasında var olan dış odaklılık ile sinerjinin doğasında var olan iç ve dış tüm ögeler arası denge bahsedilen tehlikelerden işletmeyi korumaya yardımcı olacaktır. Ne, nerede, nasıl ve hangi süreyle sorularını cevaplayacak bir planlanma, işletmenin diğer fonksiyonları ve dış çevresi dikkate alınarak sağlanacak denge ile yapılmalıdır³⁰⁵. Sinerjik yönetimin amacı bu dengeyi koruyarak yapılan planlama faaliyetleriyle başarıya ulaşmaktadır. Ancak yalnızca iyi planlama faaliyetiyle başarı yakalanamayacağından diğer fonksiyonların da bu planlamaya uygun hareket etmesi sağlanmalıdır.

Sinerjik yönetimi stratejik bakış açısıyla açıklayan diğer yazar Kavrakoğlu (1994) sistem biliminin bütünsel yaklaşımının sinerjik yönetim ile hayata geçirilebileceğini belirtmektedir. Kavrakoğlu'na göre işletme amaçları ile stratejik hedeflerin bağdaştırılması ve hedeflere ulaşmada etkili unsurların belirlenmesi ve yönlendirilmesi sinerjik yönetim ile mümkündür. Bütünsel yaklaşım, marjinal verimlilik, pareto analizi ve sistem dinamiği ilkelerini bütünleştiren sinerjik yönetimin ilk ve en önemli adımı sinerjik planlamadır³⁰⁶. Büyüme hedefini başarmak ve krizden çıkmak için sinerjik planlamanın etkin bir şekilde hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Sinerjik planlama kapsamlı içeriğinden dolayı insan kaynağının küçük bir kısmından değil tüm potansiyelinden yararlanmayı sağlamaktadır. Yöneticilere, çalışanları karar verme süreçlerine dahil etme, yetki ve sorumluluk dağıtımı sağlama ve sistemi geliştirme fırsatı sunan sinerjik yönetim yaklaşımı, tüm bu faaliyetleri gerçekleştirmeden önce sinerjik açıdan uygun bir planlama süreci gerektirmektedir. Yapılan sinerjik planlama ile sinerji

³⁰⁴ Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, "Ambidextrous Organisation: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 1996, p. 25.

³⁰⁵ Bonn, p. 64.

³⁰⁶ Kavrakoğlu, s. 3.

oluşturmaya uygun bakış açısının ve ortamın temelleri atılmaktadır³⁰⁷. Sinerjik bakış açısının gerekliliklerinden olan çalışan katılımına yönelik organizasyon yapısı ve çalışanlardan beklenen ortak çabanın ortaya çıkmasına yönelik uygulamalara bu aşamada karar verilmektedir.

Yönetici, çalışan, sistem ve donanım gibi tüm kaynakların etkin bir şekilde işletmenin amaçlarına yönlendirilmesi tüm fonksiyonları ve fonksiyonlar arası ilişkileri dikkate alan bir planlamayla mümkündür³⁰⁸. Sinerjik planlamanın rasyonel esaslara dayanarak işlerlik kazanması çalışanlar için motivasyon sağlarken işletme için rekabet avantajı sağlayacaktır.

2.1.6.2. Sinerjik Organizasyon

Genel bir anlatımla organizasyon planda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için tespit edilen yollara uygun sürekli ve sağlıklı işleyen bir sistem kurmaktır³⁰⁹. Bu sistem işletmenin başarısını doğrudan etkileyecektir. İşletmelerin kuruluş amacı, örgütsel unsurları bir araya getirerek, bir sinerji ortaya çıkartmaktır. Sinerji, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesiyle sağlanan ilave bir örgütsel güçtür³¹⁰. Bu gücü başarılı bir şekilde kullanmanın yolu sinerjiye uygun ortamı yani uygun organizasyon yapısını oluşturmaktır.

Etkin organizasyon yapısı kendiliğinden değil, ancak bir tasarım sonucunda oluşmaktadır. Tasarım, örgütün çeşitli parçalarının nasıl bir araya getirileceğiyle ilgilidir, başarılı bir birleşim yakalanırsa doğru insanlar, doğru zamanda, doğru araç gereçle hazır olacaktır. Beaubien'e (2004)³¹¹ göre iyi bir tasarım, kaynakları örgütsel amaçları başarmak için sinerjik bir şekilde bir araya getirmeyi gerektirmektedir.

Organizasyon tasarımını çalışan odaklı ele alan Doctoroff (1997)³¹² sinerjik organizasyonu “çalışanların yaptıkları işi severek, benimseyerek yaptıkları ve işi başarma duygusuna sahip

³⁰⁷ Cook, p. 103.

³⁰⁸ Sevil Kara, “Yazılı Basın İşletmelerinin Haber Üretim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışı”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 102.

³⁰⁹ Ertürk, s. 116.

³¹⁰ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 25.

³¹¹ Jim Beaubien, “Strategy is Not Enough”, *Journal of Hope Learning Systems*, 2004, p. 1.

³¹² Doctoroff, p. 6.

oldukları bir iç uyumun mevcut olduğu organizasyon” şeklinde tanımlamaktadır. Rekabet avantajı sağlayacak bu yapı farklı şekillerde oluşturulabilmektedir. Bu organizasyonlar genel hatlarıyla sosyo-teknik, çift durumlu ve örgütsel tasarıma dayalı organizasyon yapıları adı altında sınıflandırılmaktadır.

Sosyo-teknik organizasyon yapıları: Bu organizasyon yapıları hem sosyal hem de teknik sistemi, çevreye uyum sağlayacak şekilde bir araya getiren yapılardır. Sosyal sistem insan faktörüne odaklanırken teknik sistem iş süreçlerine odaklanmaktadır³¹³. Bu yapıların sinerjik organizasyon olarak ele alınmasının sebebi teknik ve sosyal sistemi sinerji yaratacak şekilde bir araya getirmesidir.

Teknik sistem, hammaddeyi ürüne ve hizmete dönüştürmede kullanılan araçlar, teknolojiler ve faaliyet yöntemlerini içerirken sosyal alt sistem insanların teknoloji ve birbirleriyle ilişkilerinden oluşan çalışma yapısını içermektedir. İhtiyaçları optimize etmek için kullanılan teknik ve sosyal sistem bir araya geldiğinde oluşan sosyo-teknik sistem organizasyonun çevreye adapte olmasını kolaylaştırmaktadır³¹⁴. Sistemler arasındaki dinamik denge sinerji için uygun ortam oluşturmaktadır.

Katılımcı öğrenme, çalışma yaşamının kalitesi ve açık iletişim gibi amaçlarla oluşturulan uyumlu organizasyon yapıları sinerjik organizasyon olarak adlandırılmaktadır. Bunlardan bazıları, network organizasyon, sanal yapılar, çeşitli ortaklıklara dayalı yapılar, sanal yollarda iletişime dayanan yapılar ve yatay organizasyonlar olarak sıralanmaktadır³¹⁵. Ayrıca yetkilendirilmiş, kendi kendini yöneten ve yüksek performanslı takımlarda bu organizasyon türlerindendir.

Çift durumlu organik organizasyon yapıları: Bimodal yani çift durumlu yapılar olarak da adlandırılan çift durumlu organik yapılar, aynı işletme içinde farklı faaliyetler için uygun görülen farklı yapıların birbirleriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesini içermektedir. Bu organizasyon türünde rutin faaliyetler için mekanik yapı uygulanırken yaratıcılık gerektiren

³¹³ Mohsen Attaran and Tai T. Nguyen, “Design and Implamentation of Self Directed Process Teams” , *Management Decision*, Cilt 37, Sayı 7, 1999, p. 553.

³¹⁴ Jan de Leede, Jan Kees Looise and Maarten Verkerk, “The Mini Company-Aspecification of Sociotechnical Business Systems”, *Personel Review*, Vol 31, No 3, 2002, p. 340.

³¹⁵ Cook, p. 103.

faaliyetler için organik yapılar tercih edilmektedir. Farklı yapıların bir arada olması merkeziyetçi ya da esnek, dinamik ya da durağan ve farklılıkların ya da benzerliklerin bir arada bulunduğu bir ortam yaratmaktadır³¹⁶. Bu ortam sinerji oluşturmaya yarayan üç zıt durumu yani üç tür gerilimi barındırmaktadır. Bu nedenle farklı yapılanmaların bir arada bulunduğu organizasyon yapıları sinerjik organizasyon olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel tasarıma dayalı organizasyon yapıları: Dahili, dengeli ve dinamik olmak üzere network yapılar, fonksiyonel, çok bölümlü ve matris yapılar gibi çeşitli organizasyon yapılarının güçlü ve zayıf yönleri alınarak oluşturulan yeni yapılardır. Bilgi paylaşımı ve etkin iletişim gibi çeşitli amaçlarla tasarlanan yeni organizasyon yapıları farklı yapıların güçlü yanlarını birleştirdiğinden sinerjik etki yaratmaktadır. Bengtsson ve Kock'e göre (1999) günümüz rekabet ortamları hem sinerjik işbirliklerini hem de rekabeti gerekli kılmaktadır³¹⁷. Sinerjik işbirlikleri ortak amaçlar oluştururken, rekabet halindeyken işletmelerin kendi amaçları ön plandadır. Bu nedenle organizasyon yapıları kendi içinde farklılık göstermektedir.

Farklı organizasyon yapılarının aynı anda benimsendiği durumlar genellikle stratejik ortaklıklarda görülmektedir. Partner işletmelerin stratejik amaçların başarılması için yaptıkları anlaşmalar sonucunda oluşan yapılar, işletmelerin ortak çabasıyla sinerji yaratılmasını sağlamaktadır. Holonic yani bütünsel yaklaşımla bir araya gelen işletmeler, fırsatları yakalayabilmek için ortak hareket etme esnekliği sağlayacak yapılar benimsemektedir³¹⁸. Walters ve Buchanan (2001) bu yapıları hiyerarşiden uzak, işletmeler eşit sorumluluklara sahip olduğundan üyelerin bağımsızlığını yitirmediği yapılar olarak nitelendirmektedir³¹⁹. Bu yapılarda denge kendi kendine düzenlendiğinden çevreyle etkileşimi koparmamak için bilgi akışı serbest bırakılmaktadır.

³¹⁶ Jack S. Cook and Laura L. Cook, "Achieving Competitive Advantages of Advanced Manufacturing Technology", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 1, No. 2, 1994, p. 42.

³¹⁷ Maria Bengtsson and Sören Kock "Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, 1999, p. 178.

³¹⁸ Sebastian Rodriguez et al., "An Analysis and Design Concept for Self-organization in Holonic Multi-agent Systems", *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 4335, 2007, p. 15.

³¹⁹ T. K. Das and Bing-Sheng Teng, "Between Trust and Control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 1999, p. 491.

Katılımcı örgüt yapılarının en belirgin örneği olan kendi kendini yöneten takımlar da sinerjik organizasyon yapılarındandır. Sosyo-teknik organizasyonlar olarak da bilinen bu yapılar sinerjik organizasyonun en iyi örneklerindendir. Bu nedenle daha detaylı biçimde üzerinde durmakta fayda görülmektedir. Kendi kendini yöneten takım yapıları çalışanların birbirlerini yönetsel anlamda da bütünleyerek katılımcı ve dolayısıyla sinerjik bir yapı oluşmasını sağlamaktadır³²⁰. Özellikle farklı kültürlerden gelen çalışanların kendi geçmişlerini, yaratıcı problem çözümü olarak işletmeye sunmasını sağlayan bu yapılar sinerjik yönetimin farklılıkları içeren doğasına oldukça uygun yapılardandır.

Bilgi kültürünün hakim olduğu örgütlerde belirli uzmanlık alanına sahip bireylerle ortak çalışmalar yürütüldüğünden, esnek ve hiyerarşik olmayan organizasyon yapıları benimsenmekte ve böylece sinerjiye uygun ortam yaratılmaktadır. Ancak yüksek sinerjili bir organizasyon oluşturabilmek için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir³²¹:

- Çalışma yaşamının kalitesini artırmak,
- İşyerinde daha özerk ve daha az kontrollü bir ortam sağlamak,
- Örgütsel iletişim ve bilgi dağıtımını geliştirmek,
- Karar vermede katılımcılığı geliştirmek ve desteklemek,
- Uygun örgütsel norm ve standartlar yaratmak,
- Yüksek performans ve verimlilik sağlamak,
- Yeni iletişim ve robotik teknoloji kullanma becerisi geliştirmek,
- Şirket girişimciliğini ve iç girişimciliği artırmak,
- Sinerjik iletişimden ve resmi olmayan ilişkilerden faydalanmak.

Harris (2004) tarafından belirtilen sinerjik organizasyonda dikkat edilecek hususların genel olarak katılım sağlama, teknoloji kullanımı ve iletişim konularına odaklandığı görülmektedir. Ancak işletmenin faaliyet alanına göre teknolojiye duyarlılığı değişecektir bu nedenle uygun sektörler için bu önerilerin dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Öneriler, daha çok bilgi kültürünün hakim olduğu ve farklı kültürlerin bir arada çalıştığı uluslararası işletmelerde hayata geçirilebilir öğeleri kapsamaktadır.

³²⁰

³²¹ Harris, "European Leadership in Cultural Synergy", p. 368.

2.1.6.3. Sinerjik Yönelme

Yönelme, organizasyon oluşturulduktan sonra planlanan faaliyetlerin uygulamaya konulmasıdır³²². Planlanan faaliyetlerin uygulamaya aktarılmasında liderin ve birlikte çalıştığı ekibin önemi büyüktür. Bu nedenle organizasyon yapısına göre liderlik tarzı dolayısıyla yönelme şekli ile ilgili farklı yaklaşımlar benimsenmektedir³²³. Transaksyonel liderlikten transformasyonele, bireysel odaktan paylaşılan vizyona, bireysel çabalardan ekip çalışmasına ve otoriter yapıdan organik yapıya doğru çeşitli yapılar ve bunlara bağlı yönelme tarzları değişiklik göstermektedir.

Bu değişim, yönelme fonksiyonunun temel niteliği olan dinamizmin farklı şekillerde ortaya çıkmasını sağlamaktadır³²⁴. Liderin ya da yetki ile belirlenen yöneticinin astları etkilemesi ve faaliyetleri yönlendirmesi hem yönlendiricinin hem de yönlendirilenin kişilik özelliklerine bağlıdır³²⁵. Yani yönelme fonksiyonu doğrudan insanla ilgilidir. Bu nedenle iletişim en az liderlik kadar önemli hale gelmektedir.

Organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan, her zaman rasyonel hareket etmemektedir, bu nedenle yönlendirme faaliyetleri daha karmaşık hale gelmektedir. Bir yöneticinin astlarını yönlendirme şekli içinde bulunulan koşullara göre değişiklik göstermektedir³²⁶. Karar verme, iletişim ve eyleme geçme gibi faaliyetlerden oluşan yürütme fonksiyonu, rutin faaliyetler dışında duruma göre belirlenmesi gereken kararları da içermektedir. Belirtilen hususlar bir araya getirildiğinde sinerjik yönelmenin aşağıdaki hususları içermesi gerektiği söylenebilir³²⁷:

- Takım çalışmasını desteklemeyen faktörleri düzenlemek,
- Üstün performanslı takımlar oluşturmak,

³²² Ertürk, s. 142.

³²³ John R. Darling, "Organizational Excellence And Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 6, 1999, p. 309.

³²⁴ Raimo Nurmi, "Teamwork and Team Leadership", *Team Performance Management*, Vol. 2, No. 1, 1996, p. 9.

³²⁵ Pamela Johnson, Virginia Heimann and Karen O'Neill, "The Wonderland of Virtual Teams", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 1, 2001, p. 24.

³²⁶ Marc J. Schniederjans and Karen L. Fowler, "Strategic Acquisition Management: A Multi-Objective Synergistic Approach", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 40, No. 4, 1989, p. 333.

³²⁷ Pinar, s. 119; Fuchs, Mifflin and Miller, p. 119.

- Etkin ve sinerji oluşturan takım toplantıları düzenlemek,
- Çatışmaları yönetmek,
- Problem çözümünü fırsat olarak gören bir anlayış yerleştirmek,
- Sinerjik liderlik geliştirmek,
- Lider ve yönetici özelliklerini bütünleştirmek,
- Sinerjik iletişim sağlamak.

Sinerjik yöneltme de uygun organizasyon yapısı ve liderlik tarzı işletmelere göre farklılık gösterebilirken başarıyı etkileyen kritik faktör değişmemektedir. Bu kritik faktörler yukarıdaki maddelerden de anlaşıldığı gibi sinerjik iletişim ya da haberleşme ve sinerjik liderliktir. Bu nedenle bu başlık altında bu iki konuya da yer verilecektir.

Sinerjik İletişim: İletişim, sinerjinin temelinde yatan ortak çabanın en önemli faktörlerindendir. Başarılı yöneltme faaliyetleri için her yönüyle açık ve net iletişim sağlanmalıdır³²⁸. İletişim bilgi akışı, iş paylaşımı, verimlilik ve çalışan memnuniyeti gibi birçok faktörü etkilemektedir³²⁹. Bu nedenle organizasyonda uyum ve ortak çaba için öncelikle iletişimin doğru kanallarla net bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde de küçük ölçekli işletmelerde de organizasyonun yatay ve dikey seviyesinde uyum ve işbirliği için iletişim gerekmektedir³³⁰. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim iletişimi daha da önemli hale getirmektedir. İletişim yollarını geliştiren bu teknolojiler, açık bir sistem olan işletmenin etkin ve şeffaf iletişim sağlamasına yardımcı olmaktadır³³¹. İşletme dış çevreyle iletişim kurduğu gibi teknoloji sayesinde farklı ülkelerde kurulan bağlı işletmeleriyle de iletişim kurarak faaliyetlerini yürütmektedir.

³²⁸ Zeng, Shi and Lou, p. 1763.

³²⁹ Kara, s. 65.

³³⁰ Pekka Tervonen, Harri Haapasalo and Jukka Pakkila, "Contribution of Integrated Environment, Safety, Security And Quality Management to Business Excellence", *Current Issues of Business and Law*, Vol. 6, No. 1, 2011, p. 59.

³³¹ Cook and Cook, p. 43.

İletişimin işletme içi faaliyetleri etkilemesi kadar işletmenin dış çevreyle olan ilişkilerini de etkilemesi sinerjik iletişimi daha önemli hale getirmektedir³³². Bu nedenle işletme içinde dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişimde yani tüm iletişim çeşitlerinde işletme dışında ise çıkar gruplarına karşı bilgi verme ve etkili imaj yönetimi için sinerjik iletişime başvurulmaktadır.

Sinerjik Liderlik: Sinerji, bakış açısı haline geldiğinde uygulamaya aktarmak ve olumlu sonuçlar almak daha kolay olacaktır. Bu nedenle lider ve üyelerin öncelikle bakış açısının sinerjinin gerekliliğini anlayan bir şekilde yönlendirilmiş olması gerekmektedir³³³. Proaktif ve sorumlu bireylerin sinerjik uygulamalar sonucunda yaratıcı, etkili ve verimli çıktılar elde etmesi liderin başarılı yönlendirmesine bağlıdır.

Lider, öncelikle farkındalık yaratmalı ardından sinerjik uygulamalara geçmelidir³³⁴. Tüm bunları yapabilmek için liderin dikkat etmesi gereken bazı davranışlar vardır. Bu davranışlar Tablo 2. 4’de özet olarak sunulmaktadır.

³³² Steven Kerr and David Ulrich, “Creating the Boundaryless Organization: The Radical Reconstruction of Organization Capabilities”, *Strategy and Leadership*, Vol. 23, No. 5, 1995, p. 41.

³³³ Karlene Kerfoot, “The Leader As Synergist”, *Critical Care Nurse*, Vol. 22, No. 2, 2002, p. 125.

³³⁴ Fatih Töremen, “Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 11, Sayı. 1, 2001, s. 6.

Tablo 2.4. Sinerjik Lider Davranışları

Sinerjiyi destekleyen lider davranışları	Sinerjiyi engelleyen lider davranışları
Girişimcilik: Tartışmalar için yeni ya da farklı fikirler öne sürmek ve sorunlara olumlu yaklaşmak gibi davranışlardır.	Saldırganlık: Başkalarına saldırgan bir tavırla karşı çıkmak ve herkesi küçük görüp eleştirmek gibi davranışlardır.
Bütünleşme: Ekip üyelerinin kendi aralarındaki iletişim kadar ekip dışındaki kişilerle yardımlaşma ve bilgi alışverişi sağlamalarına yardımcı olmak.	Engelleyicilik: Israrla itiraz etmek, başkalarının görüşlerini reddetmek ve konuyla ilgisi olmayan kişisel tecrübelerini söylemek gibi davranışlardır.
Ayrıntıcı olmak: Başkalarının öneri ve fikirlerinden yola çıkıp ayrıntılara inmek.	Çekimserlik: Tartışmalara katılmamak, kişilerle tek tek konuşmak, hayale dalıp kendi kendine not almak gibi davranışlardır.
Sınayıcılık: Grubun karara hazır olup olmadığını anlamak için sorular sormak.	İhtiras: Konunun bilincinde olup sürekli kendini överek konuşmak.
Özetleyicilik: Herhangi bir konuyla ilgili tartışmayı gözden geçirerek konuyu toparlamaya çalışmak.	Uçarılık: Konuya odaklanmamak ve konuyu sürekli değiştirmeye çabalamak.
Açık görüşlülük: Farklı fikirlere ve farklı kültürden çalışanlara karşı toleranslı olmak yani farklılıkları kaynak olarak görmektir.	Despotluk: Hep söz almak isteğinde olmak ve baskı yaparak konuşup grubun yönetimini ele geçirmeye çalışmak gibi davranışlardır.
Önerici olmak: Konuyla ilgili görüş ve düşüncelerini ileri sürmek gibi davranışlardır.	Bencillik: Kendi görüş ve arzuları için herkesin zamanından çalmak.
Farkındalık: Zaman, mekan ve organizasyon türlerine göre ekip ruhunun farklılaşacağını bilmek ve üyeleri duruma göre yönlendirmek.	Uyumsuz: Sırf tartışma olsun diye zayıf tarafı tutarak, grup dinamizmine engel olmaya çalışmak.

Kaynak: Kerfoot, 2002, p. 125; Töremen, 2001, s. 6'dan uyarlanmıştır.

Sinerjik liderle ilgili Tablo 2. 4'te belirtilen davranışlar, genel olarak çalışanların açıkça fikirlerini açıklayabilecekleri böylece farklı katkılardan dolayı sinerjinin ortaya çıkabileceği bir ortam oluşturma çabasından kaynaklanmaktadır.

Sinerjik lider davranışlarının detayına inildiğinde kültürün etkisine bağlı olarak ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye hatta ekipten ekibe farklılık olduğu görülmektedir³³⁵. GLOBE projesinde risk alma, nezaket, kıymetlilik, hevesli ve duyarlı olmak bazı kültürlerde liderde bulunması gereken ana özelliklerden çıkarken diğerlerinde ilişkisiz olarak tespit

³³⁵ Hartog et al., p. 238.

edilmiştir³³⁶. Bu geniş çaplı araştırma, sinerjik liderin çalışanların kültürel farklılığını dikkate alması gerektiğini ve lider olarak kendisinin baskın kültürden etkilenmemesi gerektiğini göstermektedir.

Sinerjik liderlik, uluslararası takımlarda kariyer yönetimi ve işe karşı profesyonel liderlerin sinerjik yaklaşımlardan faydalanma biçimi olarak da görülmektedir³³⁷. Bu varsayıma göre sinerjik lider, çalışanları problem çözümü, kişisel gelişim ve takım çalışması gibi eğitimlere yönlendirerek yatkınlıklarını artırabilir. Cameron ve Freeman (1991), sinerjik lideri yalnızca çok uluslu işletmelerde kültürlerarası köprüler kuran bir lider değil bunun yanında daha etkin bir liderlik tarzı arayışı içinde olan kişi olarak nitelendirmektedir³³⁸. Bu bakış açısına dayanarak sinerjik yöneltme fonksiyonunun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için organizasyon çeşidine bağlı kalmaksızın sinerjik liderlik tarzının benimsenebileceği söylenebilir.

2.1.6.4. Sinerjik Denetim

Denetim, yönetim organlarında, meydana gelen olaylarla, meydana gelmesi beklenen olayların birbirleriyle uyushup uyuşmadığının araştırması ve uyuşmaması halinde gerekli düzeltmelerin yapılması süreci olarak tanımlanmaktadır³³⁹. Sinerjik denetim ise Fuchs, Mifflin ve Miller (1991)'in³⁴⁰ tanımından hareketle geniş kapsamlı ve faydalı bir değerlendirme için bu sürecin tüm değerlendirme birimleri dahil edilerek yapılması olarak nitelendirilebilir.

Sinerjinin doğasında birlikte çalışmak ve farklı fikirlerle yeniliklere imkan tanımak olduğundan yapılan değerlendirmenin de çalışanın etkilediği ve etkilendiği tüm birimler tarafından yapılması önerilmektedir. Yani bir çalışanı sadece üst yöneticisi değil bunun yanında takım arkadaşları, astları ve diğer fonksiyonel yöneticileri de

³³⁶ GLOBE Project, p. 13.

³³⁷ Tervonen, Haapasalo and Pakkila, p. 61.

³³⁸ Kim S. Cameron and Sarah J. Freeman, "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, 1991, p. 23.

³³⁹ Ertürk, s.177.

³⁴⁰ P. H. Fuchs, K. E. Mifflin, D. Miller, "Strategic Integration: Competing In The Age of Capabilities", *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, 1991, p. 118.

değerlendirebilmelidir³⁴¹. Böylece farklı açılardan yapılmış bir değerlendirme ile daha objektif ve geliştirilmeye daha açık veriler elde edilecektir.

Edmondson, Roberto ve Watkins (2003)'e göre takım değerlendirmesi yapılırken sinerjik sonuçlar elde etmek için temel değerlendirmelerin yanı sıra üç özelliğinde dikkate alınması gerekmektedir. Bu özellikler, takım çıktısının bu çıktıyı kullanacak kişilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi, takım üyelerinin gelecekte de birlikte çalışma becerisi ve istekli olma derecesi, takımın takım üyelerinin kişisel gelişimine katkıda bulunma seviyesi olarak sıralanmaktadır³⁴². Bu özellikleri de dikkate alarak yapılan denetim faaliyetleri, çok yönlü içeriğiyle yüksek performansın devamlılığı için faydalı olacaktır.

Çok yönlü denetim mekanizmalarını etkin bir şekilde uygulamak için kullanılan bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan biri 360 derece geribildirim metodudur. Bu metot, çalışanın performansını yalnızca bir üstünden elde edilen bilgiler yerine birden fazla kaynaktan elde edilen bilgi havuzuyla değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu havuzda üstlerin, astların, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin değerlendirmesi yer almaktadır. Doğru ve güvenilir bir sonuca ulaşmak için tercih edilen bu metot, performans hakkında bilgi sağladığı gibi çalışanın gelişmesini de sağlamaktadır³⁴³. Takım performansını değerlendirmek için de kullanılan bu metot, çoklu denetim sağladığı için sinerjik denetim uygulamalarına uygun görülmektedir.

Sinerjik denetim için kullanılan diğer yöntem Margerison-McCann (1995) tarafından geliştirilen değerlendirmeye esas iş fonksiyonlarıdır. Yazarlara göre etkin bir denetim sistemi dolayısıyla sinerjik denetim için aşağıdaki hususlarda başarı sağlanması gerekmektedir³⁴⁴:

³⁴¹ Kutanis, *Takım Kurma ve Geliştirme Ders Notları*, s. 6.

³⁴² Amy C. Edmondson, Michael A. Roberto and Michael D. Watkin, "A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, 2003, p. 297.

³⁴³ Mark R. Edwards and Ann J. Ewen, "360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?", *Career Development International*, Vol. 1, No. 3, 1996, p. 28.

³⁴⁴ Charles Margerison, Dick McCann and Rod Davies, "Focus on Team Appraisal", *Team Performance Management*, Vol. 1, No. 4, 1995, p. 14.

- Organizasyondaki iç ve dış gelişmelerin, başkalarının işlerinde yardımcı olmasını sağlamak için tavsiye edilmesi,
- Orijinal düşüncelere, hayal gücüne ve keşifçi bir yaklaşıma açık yani yenilikçi düşünce ortamının sağlanması,
- Organizasyonel vizyon, takım iletişimi, etkileme ve sunum becerilerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların ve kaynakların, görevlerin etkin bir şekilde yapılabilmesi için organize edilmesi yanında amaçların açıkça ortaya konulması ve takım üyelerine faaliyetlerinde sorumluluk verilmesi,
- Görevlerin yüksek standartlarda ve etkin bir şekilde tamamlanmasının sağlanması,
- Süreçler ve gözden geçirme sistemleri oluşturulurken çıktıların doğru kalitede elde edilmesine odaklanması,
- Kalitenin sürdürülmesi doğrultusunda desteklenen uygun davranış ve etik standartları yerleştirebilmek için şirket değer ve standartlarının oluşturulmasıdır.

Margerison-McCann tarafından sıralanan bu maddeler tavsiye etme, yenilik, tanıtım, organize etme, gelişim, denetleme, üretim ve süreklilik fonksiyonu olarak gruplandırılmaktadır³⁴⁵. Yazarlara göre maddelerden sıralanan ve bu fonksiyonların içeriğini oluşturan konularda sağlanan ilerlemeler dikkatli bir şekilde incelenmeli ve devamlılığı sağlanmalıdır. Bu geniş kapsamı nedeniyle sinerjik denetim uygulamalarında kullanılabileceği düşünülmektedir.

Margerison-McCann'ın değerlendirmeye esas iş fonksiyonları ve 360 derece geribildirim metodunun ortak noktası açıklamalardan görüldüğü üzere denetim fonksiyonuna birçok seviyeden çalışanı ve birçok kriteri dahil etmesidir. Bu geniş kapsam, sinerji için gereken ortamı yaratmakta ve çok yönlü denetime izin vermektedir. Dolayısıyla benzer niteliklere sahip farklı değerlendirme metotlarının da sinerjik denetim faaliyetleri için kullanılabileceği söylenebilir.

³⁴⁵ Colin Hastings, *The New Organization: Growing The Culture of Organizational Networking*, McGraw-Hill Companies, New York, p. 113.

2.1.7. Sinerjik Yönetimin Yönetim Bilimleri Açısından Önemi

İşletmeler, içinde bulundukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla yeni uygulamalar benimsemektedir. Organizasyon teorilerinde de bu gelişmelere bağlı olarak yeni yaklaşımlar benimsenmektedir. Klasik yaklaşımda “rasyonel insan” benimsenirken Neo-Klasik yaklaşımda “sosyal insan” benimsenmiştir. Modern yönetim yaklaşımlarında ise çalışanların işlerini bir bütün olarak algılamaları, kararlara katılarak hem kendi motivasyonlarını hem de işletmelerin performanslarını artırmaları düşüncesi ön plana çıkmaktadır³⁴⁶. Benzer şekilde denetim faaliyetlerine bakış açısında da değişiklikler olmuştur. Klasik yaklaşımda belirgin hale gelen Neo-Klasik yaklaşımda genişletilen kontrol alanı ve denetim faaliyetleri modern yaklaşımda neredeyse kaldırılma noktasına gelmiştir³⁴⁷. Bu gelişmeler çalışanların birlikte oluşturacakları takımlara ve kendi kendine denetim uygulamalarına izin veren yapılar oluşturmaktadır.

Daha kaliteli mal ve hizmeti daha kısa sürede ve daha az maliyetle üretmek, insanda dahil olmak üzere tüm kaynakların etkin kullanılmasını ve yenilikçiliği gerektirmektedir. Bu nedenle yenilikçi fikirlerin ortaya atılmasını sağlayan ve beraberlikten doğan ortak çabaya vurgu yapan sinerjik yönetim tarzına başvurulmaktadır³⁴⁸. Sinerjik yönetim tarzında, takım üyelerine amaçların belirlenmesi, görev dağılımı, ortak değer ve normların paylaşımı gibi konularda karar verme yetkisi verilmekte ve böylece motivasyon artışı, üyelerin birbirini çalışmaya zorlaması ve denetlemesi, işbirliği ve performans artışı gibi olumlu çıktılar elde edilmektedir³⁴⁹. Takım çalışması yapmayan organizasyonlarda ise sinerjik yönetim ile fonksiyonlar arası yatay ve dikey sinerji yaratma imkanı sunulmaktadır³⁵⁰. Çünkü her iki durumda da takımın ya da işletmenin ortak performansı bireyin kendi performansından daha fazlasını içererek sinerjik sonuçlar oluşturmaktadır.

³⁴⁶ Ertürk, s. 99.

³⁴⁷ Kutanis, *Takım Kurma ve Geliştirme Ders Notları*, s. 5.

³⁴⁸ Mark L. Sirower, *The Synergy Trap: How Companies Lose The Acquisition Game*, The Free Press, New York, 2000, p. 20.

³⁴⁹ Ansoff, p. 168.

³⁵⁰ John A. Wagner III and John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Routledge Taylor and Francis Group, New York, 2010, p. 178.

Sinerjik yönetimin, yönetim bilimleri açısından önemi organizasyonların yalınlaşmasıyla da ortaya çıkmaktadır. Değişim mühendisliği, küçülme, çalışanın güçlendirilmesi gibi uygulamalar sonucu orta kademeli yönetici sayısı azalmakta ve organizasyonlar yalınlaşmaktadır³⁵¹. Denetimi kendi elinde olan çalışanın işletmeye katkı sağlaması için sinerjik yönetim uygulamalarına başvurulmaktadır.

Organizasyonun değişen çevreye ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve cevap verebilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla farklı alanlarda uzman olan kişilerin farklı projelerde bir araya gelip tekrar dağılmalarına yardımcı olan sinerjik yönetim, esneklik için de tercih edilmektedir³⁵². Sinerjik yönetim tarzının desteklediği bu esnek yapılar karar vermeyi hızlandırmakta ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Yeni fikirlere duyulan ihtiyaç, teknolojik gelişmeler, işbirliği ve koordinasyon gibi gelişmeler sinerjik yönetimin önemini daha artırmaktadır. Farklılıklara saygı duyan sinerjik yönetim tarzı, çalışanların özgürce fikirlerini açıklamalarına yardımcı olmakta ve böylece yeni fikirlerle yaratıcı problem çözümüne imkan sağlamaktadır. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama, esneklik ve yeni fikirlere açık olmanın sonucu olarak kendiliğinden gelmektedir. İşbirliği ve koordinasyon küçük ya da büyük tüm işletmelerde ihtiyaç duyulan bir yapıdır³⁵³. Bu nedenle sinerjik yönetimin daha da benimseneceği söylenebilir.

İşletmelerde ve yönetim yaklaşımlarında yaşanan gelişmeler değişen dünyaya uyum sağlamak ve rekabet ortamında başarılı olabilmek için kaçınılmazdır. Artan rekabet ortamı, hiyerarşiden ve kar merkezli yönlendirmeden uzak yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini teşvik etmektedir. Yönetim bilimleri de bu gelişmelere paralel olarak modern yönetim yaklaşımlarında durumsallık yaklaşımı ve sistem yaklaşımı gibi gelişmelere ayak uyduracak yaklaşımlar sunmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi gerektiğini vurgularken sistem yaklaşımı, işletmenin tüm birimleri arasındaki koordinasyonu ve birlikteliği

³⁵¹ Iversen, p. 3.

³⁵² Itami and Roehl, p. 56.

³⁵³ Moran and Harris, p. 250.

vurgulamaktadır³⁵⁴. Bazı yazarlar sinerji yönetimini sistem yaklaşımının alt dalı olarak görmektedir³⁵⁵. Bu bakış açısına göre yönetici, çalışanlar ya da fonksiyonlar arasında sağlanan bütünlük ve ortak çaba sistem yaklaşımının alt dalı olan sinerji yönetimi sayesinde olmaktadır.

Haken (1981) yönetim biliminde sistem yaklaşımı ve bu yaklaşımın ilkelerine bağlı olarak, sinerji sistematığının doğrusal olmayan etkileşimler içerdiğini bu nedenle kaos ve düzen etkileşimini yansıttığını iddia etmektedir. Yazara göre istikrarsızlık nedeniyle kararsız yapıya sahip sistemler, kendi geleceklerini tahmin edememekte, sadece örgütün faaliyeti çerçevesinde hareket etmektedir. Böyle bir durumda sistemin karşılıklı ilişkide olan öğeleri arasındaki ilişki de karmaşık hale geldiğinden sonuçların etkinliğinde azalma olacak ve değişim kolay bir şekilde adapte edilemeyecektir³⁵⁶. Sistemde küçük çevresel değişiklikler yetersiz sonuçlar yaratarak beklenmedik etkiler doğurmakta ve bu durum sistemin geleceğini etkilemektedir. Bu teori doğrusal olmayan sistemlerin uzun vadeli dengesini tahmin etmeye çalışmaktadır çünkü genel olarak iş dünyasının işletmelere bilinmeyen ve öngörülemeyen bir gelecek sunduğu varsayılmaktadır. Bu tür sistemlerin mevcut dengeleri incelendiğinde sınırları belirli olmayan bir etki altında oldukları görülmektedir. Bu durumun sistem üzerindeki etkisi önceden belirlenmiş planlara uygun ve ideal davranmaya yönelik olacak şekilde yönlendirilmeli, uygun yönetim tarzıyla doğru sistem hareketine yönlendirilmelidir. Bu yöneltme için kendini geliştirme sistemi teşvik edilmelidir³⁵⁷. Buradan yola çıkarak sinerjik yönetimin, kaos ve değişim durumlarında yeniden dengeye ulaşmak için önemli hale gelen yönetim yaklaşımlarından olduğu belirtilebilir.

Sinerji yönetimini, sistem yaklaşımı dışında ele alan diğer yönetim felsefesi toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi, strateji, insan ve bilgiden sonra işbirliğini dolayısıyla sinerjiyi önemsemektedir. Bu nedenle sinerji yönetimini, toplam kalite yönetiminin alt dalı

³⁵⁴ Kutanis, Takım Kurma ve Geliştirme Ders Notları, s. 5.

³⁵⁵ Kavrakoglu, s. 3; Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 138.

³⁵⁶ Hermann Haken, *Chaos and Order in Nature*, Springer-Verlag, New York, 1981, p. 200.

³⁵⁷ Kvedaravieius and Narbutaite, p. 85.

olarak gören yazarlar bulunmaktadır³⁵⁸. Bu bakış açısının temelinde sürekli iyileştirme ve müşteri odaklı olma özelliklerinin her iki yaklaşımda da benimsenmesi yatmaktadır.

Hartog vd. (1999) göre sinerjik yönetimin önem kazanmasının nedeni, farklı kültürel geçmişe sahip olan çalışanların ve yöneticilerin aynı organizasyonda başarılı bir şekilde çalışma gereksinimlerinin artmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmalarında, çalışanın yöneticiye attığı özelliğin bile bireysel özelliklerden etkilendiğini bulan yazarlar, sinerji yönetiminin özellikle farklı bakış açılarının yer aldığı organizasyonlarda benimsenmesi gereken bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir³⁵⁹. Bu nedenle sinerjik yönetimin modern ve daha sonra gelişen yönetim yaklaşımlarında benimsenmeye devam edileceği söylenebilir.

2.1.8. Sinerjik Yönetim ve Klasik Yönetimin Karşılaştırılması

Yönetim teorilerindeki gelişmeler işletmelerin ekonomi, teknoloji ve sosyal değişimler karşısında giderek karmaşıklaşan çevresel faktörlere uyum sağlayarak performans yükseltme çabalarıyla paralel olarak ilerlemektedir. 1980'lere kadar işletme içi değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerin başarısız olmasına karşın Japon işletmelerinin yükselen başarısı yönetim yazınına kültür ve sinerji kavramının girmesini sağlamıştır³⁶⁰. Bu durum teorik kavramlardan türetilen ve mali değişkenleri imtiyazlı kılan sayısal metotların yetersizliğini de fark ettirmiştir. Bunun üzerine teorisyenler, işletmelere stratejilerinde ekonomik ve sosyal değişkenlere de yer vermelerini önermiştir. Çünkü sosyal değişkenlerin olmadığı bir yapı çevresel gerekliliklere karşı işletmenin zayıf olması ve sonucunda da başarısız çıktılar elde edilmesi anlamına gelmektedir³⁶¹. İşletmelerin uluslar ötesi hale gelmesi bu gelişimi daha da hızlandırmış ve bir arada yönetilen farklı kültürlerden sinerji oluşturulması gündeme gelmiştir.

³⁵⁸ Thomas J. Kull and John G. Wacker, "Quality Management Effectiveness in Asia: The Influence of Culture", *Journal of Operations Management*, Vol. 28, 2010, p. 223.

³⁵⁹ Hartog et al., p. 228.

³⁶⁰ Peter Kueng, "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process Based Organizations", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, 2000, p. 67.

³⁶¹ Akın Aksu ve Rüya Ehtiyar, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 187.

Genel hatlarıyla bahsedilen bu gelişmeler birbiriyle taban tabana zıt yönetim yaklaşımlarının oluşmasına neden olmuştur. Bu başlık altında yönetimin ilk uygulamaları olan klasik yönetim yaklaşımı ile son yıllarda işletmeler tarafından benimsenmeye başlanan sinerjik yönetim yaklaşımı ele alınacaktır.

Kurumsal sinerji anlayışı, kurumu oluşturan tüm insanların aynı kültürel değerlere sahip olmadığını, farklı kültürel değerleri temsil ettiklerini ve her birinin kendi farklılıklarını koruduklarını ve korumaları gerektiğini kabul etmektedir. Homojen bir kurumsal kültür yerine, farklı kültürlerin heterojenliği üzerine kurulmuş bir kültürün sinerjik etkisinin daha yüksek olacağına olan inanç, kurumsal kültürün arkasındaki temel düşüncedir³⁶². Bu noktada klasik yaklaşım, kültürün oluşmasında insanlar arasındaki benzerliklerin en önemli nokta olduğunu belirtirken, sinerjik yönetim kavramı tersi bir şekilde benzerliklerin ve farklılıkların eşit öneme sahip olduğunu ve farklılıkların sinerji yaratmada zenginlik kaynağı olduğunu kabul etmektedir.

Klasik yaklaşımda emek, sermaye, hammadde, girişimci gibi üretim faktörleri mevcut ve potansiyel belirleyici iken daha sonraları fark edilen ve yönetim biliminin odağı haline gelen zaman ve örgütsel iletişim kavramları değer katan unsurlar haline gelmiştir. Modern yönetimde dolayısıyla sinerjik yönetimde bu bakış açısı daha da ilerletilerek kişilerin becerileri sistemin gerçek ve önemli gücü haline getirilmiştir³⁶³. Bu nedenle iletişim bağları ve kişilerin potansiyel güçlü yanları ayrı bir sistem olarak ele alınmaktadır.

Sinerjik yönetimde, hiyerarşik seviyede görülemeyen ya da kişilerde saklı ancak kullanılmayan beceriler ortak bir hedefe yönlendirilerek tüm sistem için katkı sağlar hale getirilmektedir. Bu nedenle sistem ara yüzündeki tüm unsurlar arasında iletişim sağlanmalı ve potansiyel gücü ortaya çıkarmak için yönetici desteği alınmalıdır³⁶⁴. Bu bakış açısı, klasik yönetimin aksine çalışana ve onun bilgi birikimine değer vermekten kaynaklanmaktadır.

³⁶² Wagner III and Hollenbeck, p. 178.

³⁶³ David A. Aaker, *Developing Business Strategies*, Sixth Edition, John Wiley and Sons Inc., New York, 2001, p. 5.

³⁶⁴ Jeanne M. Liedtka, "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, 1998, Vol. 26, p. 30.

Bu iletişim sistemiyle açığa çıkarılan depolanmış enerji ya da güç, sinerji bağlantılı olarak kullanılmalıdır. Sinerjik yönetim buradan hareketle örgüt gelişim sürecinde sinerjik etkiden faydalanabilmek için ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çabanın anahtar unsur olduğunu savunmaktadırlar³⁶⁵. Klasik yönetimde yalnızca işletmenin kar hedefi ön planda olduğundan tüm bireysel çabalar tek hedefe yönlendirilmektedir.

Klasik yönetimde yönetim ve örgüt uygulamalarında tek ve en iyi yöntem varken, sinerjik yönetimde kültürle göre değişen farklı yöntemler bulunmaktadır. Klasik yönetimde yöneticinin kendi değerlerine göre benimsediği yönetim tarzı söz konusuysa sinerjik yönetimde her bireyin yerel kültürüne değer verilen farklı yönetim yaklaşımları bulunmaktadır. Bu nedenle evrensel yönetim tarzı yoktur, kültürel altyapıdan kaynaklanan benzerlik ve farklılıkların harmanlandığı her örgütün kendine has yönetim tarzı vardır³⁶⁶. Birey, kültürel çeşitliliğinden dolayı önemli bir kaynaktır.

Harris (2004) iki yönetim tarzı arasındaki farklılığı toplumsal değişimle açıklamaktadır. Yazara göre klasik yönetimden diğer yönetim yaklaşımlarına geçiş, toplumun içinde bulunduğu dönemin etkileriyle de gerçekleşmektedir. Savaşlarla geçen yüzyıllardan sonra yirminci yüzyılda bilgi çağına geçilmesi yönetim tarzında da metot ve bakış açısı değişikliğine neden olmuştur. Gelişen toplumun dar bakış açısından kurtulmasıyla yönetimde de klasik yaklaşımın dar bakış açısı, yerini yeni yönetim yaklaşımlarına bırakmıştır³⁶⁷. Kültürel farklılıkların bir arada bulunduğu örgütlerin artmasıyla kaos ve çatışmaların önlenmesi ve daha karmaşık toplumların birçok kültürel farklılığı barındırmasıyla gereken yeni becerilerin sağlanması için sinerji yönetimi yaklaşımı gerekmektedir.

Klasik yönetim ile sinerjik yönetimin tercih edildiği örgüt yapıları birbirleriyle zıt özellikler göstermektedir. Klasik yönetimde otoriter yönetici, hiyerarşik bir örgüt yapısı varken, sinerjik yönetim modern yönetim yaklaşımları arasında yer aldığından ekip yönetimini

³⁶⁵ Kvedaravicius and Narbutaite, p. 82.

³⁶⁶ Nancy J. Adler "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, 1983, p. 226.

³⁶⁷ Harris, "European Leadership in Cultural Synergy", p. 359.

içermektedir³⁶⁸. Farklı projeler için bir araya gelen uzmanların ya da geçici grupların yönetiminde tercih edilen sinerjik yönetim bilgi ve otorite paylaşımı, katılımcılık ve iletişime dayalı örgütlerde tercih edilmektedir.

Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi ve ekip yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımı uygulamalarına gidildiğinde örgüt içinde güç değişimi olabilmektedir. Rol ve güç değişimi uygulamaları sinerjik yönetimle etkin bir şekilde yönetilebilen faaliyetlerdir. Klasik yönetimin başarılı olduğu alanlar bulunmasına rağmen hızlı teknolojik gelişim, farklı uzmanların aynı örgütte yer alması gibi uygulamalar bu yönetim tarzında başarılı olmayacaktır³⁶⁹. Bu nedenle modern yönetimle beliren ihtiyaçların, sinerjik yönetim gibi yönetim tarzlarıyla karşılanacağı söylenebilir. Belirtilen tüm farklılıklar Tablo 2.5'teki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.5. Sinerjik Yönetim ve Klasik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Göstergeler	Yaklaşımlar	
	Klasik Yönetim	Sinerjik Yönetim
Odak Noktası	Zaman ve hareket	Farklılıklardan yüksek performans elde etme
Motivasyon Aracı	Prim ve ikramiye	Çalışana değer verme, personel güçlendirme
Öğrenme Şekli	Tecrübeli çalışan ve ceza	Resmi ve resmi olmayan yöntemlerle sürekli öğrenme
Örgüt Yapısı	Kuralların açıkça belirlendiği hiyerarşik yapı	Yatık ve esnek örgütler, kendi kendini yöneten takımlar, yaratıcı birleşimler.
Yönetim Tarzı	Otoriter yönetim	Otorite paylaşımı ve kendi kendini yöneten çalışanlar
Çalışma Şekli	Rutin ve mekanik işler	İstisnalara dayanan değişken işler
İletişim tarzı	Resmi iletişim kanalları	Resmi ve resmi olmayan, iletişim teknolojilerinden faydalanılan çoklu iletişim
Bakış Açısı	Tek ve en iyi örgüt yapısı	Farklılıklardan ve benzerliklerden değer yaratan yeni örgüt yapıları
Değerler	İnsan makine gibidir	İnsan farklılıklarının, yaratıcı problem çözümünün ve başarının kaynağıdır
Çalışan Katkısı	Pasif, sisteme uyum sağlayan çalışan	Her bireyin yerel kültürüne göre katkıda bulunduğu sinerjik katkı sağlayan çalışan
Sistem Yapısı	İşletme kapalı bir sistemdir.	Çevreyle iletişime açık ve etkileşimli sistemdir.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2.5'te görüldüğü gibi klasik yönetim ve sinerjik yönetim yaklaşımları, yönetimin odak noktası, motivasyon aracı, öğrenme şekli ve örgüt yapısı gibi birçok açıdan farklılık

³⁶⁸ Kilmann and Kilmann, p. 445.

³⁶⁹ Ataman, s. 105.

göstermektedir. Temel olarak bu farklılıklar, klasik yaklaşımın katı kurallar, hiyerarşik bir yapı ve kar odaklı ilkeler benimsemesinden, sinerjik yönetimin ise işletmeyi iç ve dış çevresiyle birlikte bir bütün olarak ele almasından ve çalışanı değer yaratan bir kaynak olarak görmesinden kaynaklanmaktadır.

2.2. KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ

Bu başlık altında öncelikle kültürel sinerji ardından kültürel sinerji yönetimi kavramları hakkında detaylı bilgi verilecektir. Kültürel sinerji kavramıyla ilgili olarak kavramın tanımlanması, boyutları ve oluşturulması konularına değinilecektir. Kültürel sinerji yönetimiyle ilgili olarak ise kavramın tanımlanması, gerekliliği ve aşamaları hakkında bilgi verildikten sonra son olarak kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratma konusuna değinilecektir.

2.2.1. Kültürel Sinerji Kavramı ve Özellikleri

Kültürel sinerji kavramı büyük ölçüde Michael Doctoroff (1978)³⁷⁰ tarafından yazılan “Synergistic Management”, Moran ve Haris (1982)³⁷¹ tarafından yazılan “Managing Cultural Synergy” kitabıyla yaygın hale gelmiştir. Kitaplarda temel olarak toplumlar arasındaki farklılığa vurgu yapılarak, bu farklılıkların büyüme ve başarı sağlayabileceği belirtilmektedir. Yazarlara göre her bir kültürün, kültürler arası etkileşimde yalnız başına sağlayabileceği faydadan çok daha fazlasına sahip olması mümkündür. Bu nedenle, işbirliği yaparak daha büyük çıktılar üretmek için çalışanın, kendi kültürünün farkında olmanın daha da ötesine giderek, farklı kültürleri de dikkate alması gerekmektedir.

Kültürel sinerji yönetici, çalışanlar ve müşterilerin kültürel bileşenlerini içinde barındıran örgütsel politika, strateji, yapı ve uygulamaları içermektedir. Kültürel olarak sinerji yaratan örgütler, üyelerinin kişisel kültürünü yansıtan yeni yönetim yaklaşımları ve örgüt yapıları yaratmaktadırlar. Bu yaklaşımlar farklı toplumların benzerliklerini dikkate aldığı gibi

³⁷⁰ Doctoroff, p. 3.

³⁷¹ Moran ve Harris, p. 5.

farklılıklarını da dikkate almaktadır³⁷². Bunu yaparken farklılıkların en aza indirilmesi ya da ihmal edilmesi önerilmemekte aksine farklılıkların gelişim ve tasarım kaynağı olarak görülmesi tavsiye edilmektedir.

Kültürel sinerji, iki veya daha fazla kültürdeki çalışanların düzenli bir temel üzerinde birbiriyle etkileştiği zaman ortaya çıkabilen bir kavramdır. Bu kavram, örgütün tüm faaliyetlerini, sistemlerini ve süreçlerini etkileme özelliğine sahiptir³⁷³. Kültürel olarak etkileşimli ortamlar, iyi yönetildiğinde sinerji yaratabilecekken kötü yönetildiğinde moral bozukluğu ve düşük performansa sebep olabilecek ortamlardır.

Kültürel sinerjide, amaç farklılıkları yok etmek ya da benzer bir noktada buluşmak anlamına gelen homojenlik değil aksine heterojen yapıyı korumaktır. Bu şekilde faaliyetleri ve sistemleri kaynaştıran bir bakış açısı geliştirilmektedir. Heterojen yapının temel sebebi, farklı bakış açılarını ve farklı kültürel geçmişleri paylaşarak yaratıcı problem çözmeyi desteklemek ve karar verme süreçlerini geliştirmektedir. Çünkü ayrı çabalardan daha fazlasını yaratabilecek insana dayalı sistemlerde, farklı kültürel kaynaklar arasındaki işbirliğinin farklı pozitif sonuçlar üreteceği düşünülmektedir³⁷⁴. Bu nedenle kavramın en önemli özelliği bilgi paylaşımını teşvik etmektir. Resmi ve resmi olmayan şekillerde kişilerin deneyimlerini aktarması ancak bu şekilde sağlanmaktadır.

Kültürel sinerji kavramının temelini oluşturan kültür, bilinçli ya da bilinçsizce kendiliğinden oluşan bir girişim ya da çaba olarak düşünülmektedir. Kültürün oluşturduğu paylaşım ortamı, çalışanı doğrudan etkileyeceğinden bu ortam aracılığıyla yapılan yönlendirmeler hedeflere daha uygun olacaktır³⁷⁵. Bu şekilde çalışanı etkileyen kültür ögesinden sinerji ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Böylece çatışma gibi olumsuz sonuçlardan da uzak durulmaktadır.

³⁷² Martha L. Maznevski, *Synergy and Performance in Multicultural Teams, The Thesis of Doctor of Philosophy*, The University of Western, Ontario London, 1994, (Unpublished Doctoral Thesis), p. 8.

³⁷³ Ralph H. Kilmann, *Beyond the Quick: Managing Five Tracks to Organizational Success*, First Edition, San Francisco: Josey Bass Publishers, California, 1984, p. 33.

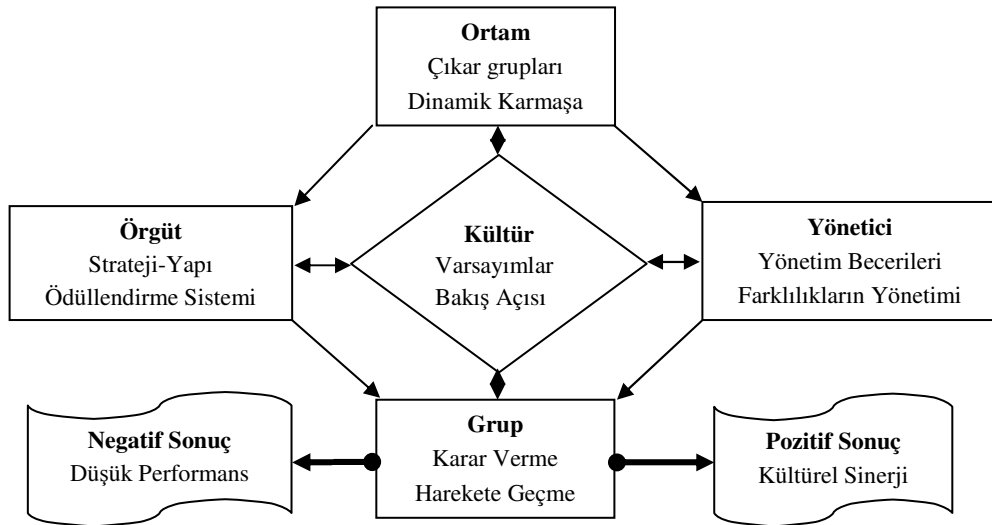
³⁷⁴ Adler, "The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization", p. 41.

³⁷⁵ Robert T. Moran, Philip R. Harris and Sarah V. Moran, *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Seventh Edition, Butterworth-Heinemann, New York, 2007, p. 239.

Kültürel sinerji kavramı, toplumdan topluma değişen bir yapıya sahiptir. Bazı kültürler daha sinerjistik ve birlikteliğe yatkın olarak değerlendirilirken bazıları daha düşük sinerjiye sahip olarak değerlendirilmektedir³⁷⁶. Bu durum kültürel sinerjinin oluşturulacağı işletmenin içinde bulunduğu toplumun ya da çalışanlarının sahip olduğu kültürün baskın öğelerinin de önemli olduğunu göstermektedir.

Kültürel sinerji, Adler (2002)'e göre ortamda farklılık oluşturan tüm kültürlerin dikkate alındığı yeni çözümler geliştiren bir yaklaşımdır. Etkin çalışma ortamları yaratan kavram, uluslar ötesi çalışma ortamlarının ortak uzlaşma ve değer yaratma alanıdır. Yönetim ve organizasyon uygulamalarında kültürel sinerji odaklı hareket etmek farklı kültürel değerleri iş ortamına yansıtmakla mümkündür³⁷⁷. Farklı bakış açıları farklı problem çözümleri demektir.

Kültürel sinerjinin etki alanı, aralarında sinerji yaratabileceği işletme unsurları ve eğer kültürel farklılıklar sinerjiye dönüştürülmezse çıkabilecek negatif sonuçlar Şekil 2.2'de gösterildiği gibidir.



Şekil 2.2. Kültürel Sinerjinin Etki Alanı ve Olası Sonuçları

Kaynak: Kilmann, 1984, p. 33'den uyarlanmıştır.

³⁷⁶ Charles Hampden-Turner and Fons Trompenaars, *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, Yale University Press, United States, 2000, p. 8.

³⁷⁷ Adler, *International Dimension of Organizational Behaviour*, p. 38.

Şekilde de görüldüğü gibi kültürel sinerji, iş hayatında işletme, yönetici, örgüt sistemleri, çalışma grupları ve kültürel yapı üzerinde etkilidir. Bu etki kültürel sinerjinin doğrudan ve dolaylı şekilde birçok faktörü yönlendirme özelliğinden kaynaklanmaktadır³⁷⁸. Başarılı bir şekilde ortaya çıkarılamazsa fonksiyonel olmayan çatışma ve düşük performans gibi negatif çıktılar üretmektedir.

Kültürel sinerji kavramını açıklamak için bu konuda yaşanan örneklerle başvurulabilir. Çinli bilim adamlarının Amerika'ya ilk ihraçları olan biyolojik çipler ve DNA araştırmaları, çalışma ve bilgi kültüründe yapılan çeşitli seviyelerde kültürel sinerji örnekleridir. Çünkü bu bilim adamları girişimi nasıl yapacaklarını San Diego'da öğrenmiş ve kendi ülkelerinde ürün geliştirmişlerdir. Bu örnekte kültürel sinerji, üniversite ortamında başlamış, ardından örgüte taşınmış, son olarak da ülkeler arası bir hal almıştır. Ayrıca örnek, yüksek teknolojinin ticari temellere oturtulmasında ulusallıktan bağımsız olduğunu da göstermektedir³⁷⁹. Aviva şirketinin Çin teknolojisi kullanırken Amerikalı yönetici tercih etmesi ve yatırımını başka ülkelerde yapması, sinerjinin ülkeler arası yatırım haline dönüştürmesi ve kültürel sinerji uygulamalarına geçiş için uygun ortam hazırlaması anlamına gelmektedir.

2.2.2. Kültürel Sinerjinin Boyutları

Kültürel sinerjinin boyutları kültür, sinerji, sistem ve yaratıcı problem çözme olmak üzere dört kavramdan oluşmaktadır. Bu başlık altında bu kavramlardan ve bu kavramların neden kültürel sinerji yönetimi için gerekli olduğundan bahsedilecektir.

2.2.2.1. Kültür

Birinci bölümde geniş bir şekilde anlatılan kültür kavramı, toplumdan topluma farklılık gösteren ve her toplumun kendi değer sistemini yansıtan bir öğedir³⁸⁰. İnsanların bakış

³⁷⁸ Kilmann, p. 33.

³⁷⁹ Harris, "European Leadership in Cultural Synergy, p. 359.

³⁸⁰ Katinka Bijlsma-Frankema, "On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2, 2001, p. 195.

açıları ve davranışları üzerinde etkili olan kültür ögesi, farklı açılardan kültürel sinerji oluşumuna katkı sağlamaktadır.

Sinerjinin doğasında farklılıkların bir arada olması yatmaktadır, kültürel sinerji de buradan hareketle kültürel açıdan farklı bireylerin birlikteliğinden oluşan bir kavramdır³⁸¹. Toplum üyeleri ya da işletmenin çalışanları farklı kültürel birikimlere sahiptir. Bu birikimler değer, tutum, davranış ve iletişim stillerini kapsayan kültür odaklı farklılıkların tamamıdır.

Bir işletmenin kültürel farklılığı, tüm üyelerin, kültürlerin ve alt kültürlerin karışımını ifade etmektedir. Demografik özellikler bu karışımında alt kültür sınıflandırmasında yer almaktadır. Farklı nesillerde yer alan çalışanların, alt kültürleri de birbirlerinden farklı olmaktadır. Hem nesillerden kaynaklanan hem de din, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerden kaynaklanan alt kültür farklılıkları, çalışanların farklı hayat deneyimleriyle beraber kültürel farklılıkların tamamını oluşturmaktadır. Bu farklılıklar uluslararası ortamlarda daha da belirgin olarak kendini göstermektedir³⁸². Bu nedenle farklı ülkelerde faaliyet gösteren uluslar ötesi işletmeler için kültür ve kültürel farklılıklar sonucu elde edilen kültürel sinerji daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle kültürel sinerjiden faydalanmak için kültürü ve alt öğelerini anlamak gerekmektedir. Sağlanan farkındalığın ardından gerekiyorsa kültürlerin çeşitliliğine göre farklı politikalar ve işletme uygulamaları da benimsenmektedir.

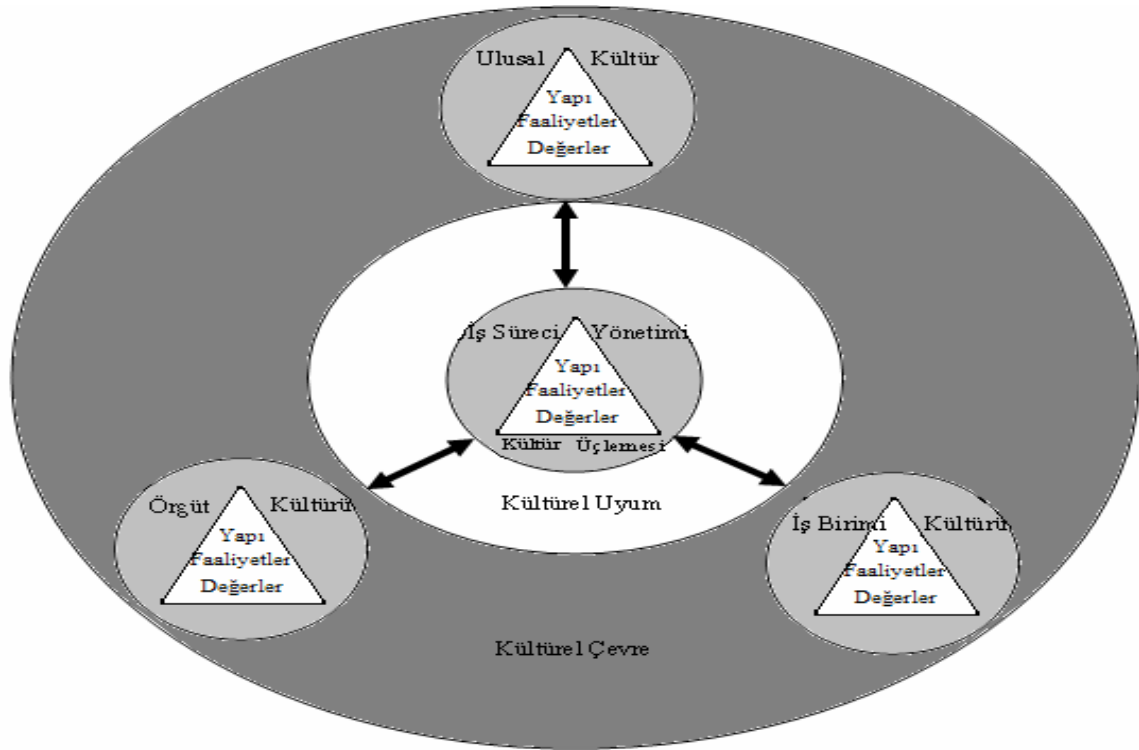
Kültürün, kültürel sinerjinin alt boyutu olma sebebi, kültürel değerlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yöneticilerin astları nasıl etkileyeceği, kurumları nasıl yöneteceği veya nasıl yapılandıracağı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasıdır. Cinsiyet, yaş, eğitim gibi bireysel farklılıklar ve bir ülkedeki haklar kadar kültürel farklılıklarda astlar üzerinde yöneticinin etki tarzını belirleyebilmektedir³⁸³. Etkin yönlendirme faaliyetleri için de kültürel sinerjinin, kültür boyutuna önem vermek gerekmektedir.

³⁸¹ Philip R. Harris, "Success in the European Union Depends Upon Culture and Business", *European Business Review*, Vol. 16 No. 6, 2004, p. 556.

³⁸² Şevki Özgener, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009, s. 257.

³⁸³ Philip R. Harris and Kevin G. Harris, "Managing Effectively Through Teams", *Team Performance Management*, Vol. 2, No. 3, 1996, p. 23.

Yönetici açısından bakıldığında kültürel değerler, çalışanları anlamak ve onları yönlendirebilmek için güçlü bir yönetim aracıdır. Kültürel sinerjinin ortaya çıkarılabilmesi için değerlerin, üretken davranışlar yaratan motivasyon stratejilerine dönüştürülmesi gerekmektedir³⁸⁴. Çalışanı kendi değer kümesine göre motive etmek için öncelikle kültürel değerlerin fark edilmesi, ardından anlaşılması ve son olarak çalışanı harekete geçirmek için kullanılması gerekmektedir.



Şe

Şekil 2.3. Kültürel Sinerjinin Boyutu Olan Kültürün İşletme Süreçlerine Etkisi

Kaynak: Brocke and Sinnl, 2011, p. 357.

Şekil 2.3'ten de görüldüğü gibi kültür, işletmenin yapısı, faaliyetleri ve değerlerinden oluşan bir üçlemeye dönüşmektedir. Bu üçleme en küçük birimden en büyük birime kadar tüm kültürel yapıyı ve dolayısıyla tüm faaliyetleri etkilemektedir. İş birimi kültürü, örgüt kültürü ve en genelde ulusal kültür bu üçlemenin etkileriyle oluşmaktadır. Ayrıca iş süreci yönetimi üzerinde de etkili olan kültür üçlemesi çevreyle olan ilişkilerde kültürel uyumun

³⁸⁴ Pizam, Pine and Mok, p. 140.

da kaynağıdır³⁸⁵. Tüm bu nedenlerden dolayı kültür, kültürel sinerjinin önemli boyutlarından biridir ve faaliyetler üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir.

2.2.2.2. Sinerji

İkinci bölümün başlangıcında da bahsedildiği gibi sinerji, birliktelikten doğan güce odaklanan bir kavramdır³⁸⁶. Kültürel sinerjinin boyutu olarak düşünüldüğünde, farklı kültürlerin birlikteliğinden doğan güç ya da pozitif çıktılar olarak ele alınmaktadır.

Birey, aile, grup ya da organizasyon seviyesinde giderek artan farklılıklar ve belirsizlik beraberinde kaos ve kriz durumlarını da getirmektedir. Sinerji gibi farklılıkları birer kaynak olarak gören yaklaşımlarda bu farklılıklar, değerlendirilmesi gereken bir durum olarak ele alınmaktadır³⁸⁷. Sinerji ile ortak düzlemlerde bir araya getirilen bireyler, kendi birikimlerini ortak hedefler doğrultusunda kullanabilmekte ve kültürel sinerji yaratmak için uygun ortam sağlamaktadır. Sinerji, potansiyel bir güce sahiptir ancak bunu kullanabilmek için öncelikle farkındalık gerekmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi sinerji, hem sistem yaklaşımında hem de toplam kalite yönetimi gibi farklı yönetim tarzlarında ele alınan bir kavramdır. Bu nedenle farklı alanlarda uygulama olanağı bulunan sinerjinin kalite, bilgi, strateji ve insandan sonra yönetim anlayışlarında yer bulan önemli kavramlardan olduğu düşünülmektedir. Kültürel sinerjinin de temelini oluşturan bu kavram, toplumsal ve örgütsel seviyede parçaların birleşiminin tek tek toplamından daha fazlasını ifade ettiği bir sonuç sağlamaktadır³⁸⁸. Kültürel sinerji kavramının doğasında yer alan farklılıktan doğacak olumlu çıktılar, sinerji boyutu sayesinde başarılmaktadır.

³⁸⁵ Jan Vom Brocke and Theresa Sinnl, "Culture in Business Process Management: A Literature Review", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 2, 2011, p. 357.

³⁸⁶ Iversen, p. 3.

³⁸⁷ Nazire Diker Çamlıbel, "Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi 'Sinerjetik Toplum - Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli' Örnek Olay: 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi - Kendine Organizasyon Süreci", Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2003 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 81.

³⁸⁸ Kara, s. 102.

2.2.2.3. Sistem

Kültürel sinerjinin boyutları arasındaki etkileşim, üçüncü boyut olan sistem kavramında da kendisini göstermektedir. Kültür boyutundan bahsederken sinerji boyutuyla olan etkileşimi dikkat çekerken, sinerji boyutundan bahsederken sistem boyutuyla olan etkileşimi göze çarpmaktadır. Benzer şekilde sistem kavramı da sinerjinin doğasında yer alan ve kültürel yapıları da barındıran bir kavramdır.

“Ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya getirilen, birbiriyle etkileşimli parçalar bütünü” olarak tanımlanan sistem, işletmeleri nitelendirmek için de kullanılmaktadır. Açık bir sistem olarak ele alınan işletme, hem iç fonksiyonlarının kendi aralarındaki etkileşiminden hem de dış çevreyle olan etkileşimden etkilenen bir yapıya sahiptir. Ayrıca işletme, sürekli olarak değişen doğrusal olmayan ilişkiler tarafından yönetilen dinamik bir sistem olarak da nitelendirilmektedir. Bu nedenle işletmede yer alan çalışanların davranışları anlamak için hem çalıştığı pozisyona hem de işletmenin yani sistemin bütününe bakmak gerekmektedir³⁸⁹. Bütüne bakıldığında, sistem, parçalardan daha fazlasını içeriyor ve bu şekilde çıktılar elde ediyorsa sinerji etkisinden söz edilmektedir. Ters durumda kaos ortamında, doğrusal olmayan ve dolayısıyla tahmin edilemeyen ilişkiler sistemi sona doğru götürecektir.

İşletme sisteminde, girdilerdeki değişimin çıktıyı da olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. İşletme açık bir sistem olduğu için kelebek etkisi nedeniyle küçük ve önemsiz değişimler çıktıda önemli büyük değişimlere neden olabilmektedir³⁹⁰. Sistemin parçalarındaki değişimin, çıktılara olumlu yansımaları için sistem davranışının belirlenen ortak hedeflere doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme kültürel sinerji ile mümkündür³⁹¹. Bu nedenle sistem kavramı en az sinerji ve kültür kadar önemli bir boyuttur.

³⁸⁹ Kvedaravicius and Narbutaite, p. 78.

³⁹⁰ Serdar Öge, “Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mı? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 13, 2005, s. 292.

³⁹¹ Lanzhi Yao and Haiping Lu, “Cross-Cultural Management of Foreign Teachers in Chinese Colleges”, *International Forum of Teaching and Studies*, Vol. 7, No. 1, 2011, p. 23.

Sistem kavramını farklı bir açıdan ele alan Senge (1990) “Beşinci Disiplin” kitabında sistemi, sürekli öğrenme halinde olan işletmenin vazgeçilmez bir parçası olarak görmektedir. İşletme sisteminin alt parçası olan çalışanın sürekli öğrenme ile sağladığı gelişimin sistemin tamamına yani işletme hedeflerine olumlu şekilde yansıtacağını düşünen Senge, sistemi bütüncül yaklaşım olarak ele almaktadır. Yazara göre sürekli değişim halinde olan işletme sistemi, sürekli öğrenme ile istenen yöne yönlendirilmezse sonu ölüm yani başarısızlık olacaktır³⁹². Bu bakış açısından hareketle, sistem kavramının işletmeler için dolayısıyla kültürel sinerji için vazgeçilmez bir öge olduğu söylenebilir.

İşletmeleri sistem olarak ele alan diğer çalışmada Kvedaravieius ve Narbutaite (2005) sistemi, yalnızca belirli unsurları birbirine bağlayan bir kavram değil, öğeler arası etkileşim sağlayarak çalışanlar ve departmanlar arası ilişkileri birleştirerek ek bir kuvvet oluşturan bir yapı olarak nitelendirmektedir. Bir bütünün değeri, parçaların toplamından daha az ise bu yapı sistem olarak adlandırılmamaktadır. Sistem, parçaların özelliklerini taşıdığı gibi kendinde daha da fazlasını bulunduran bir yapıdır. Bu nedenle işletmeyi yaşayan bir sistem olarak gören yazarlar, yenilikleri fark etmek ve hedefler doğrultusunda yönlendirebilmek için öğrenmeyi tavsiye etmektedir³⁹³. Bu yaklaşım Senge’nin yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir.

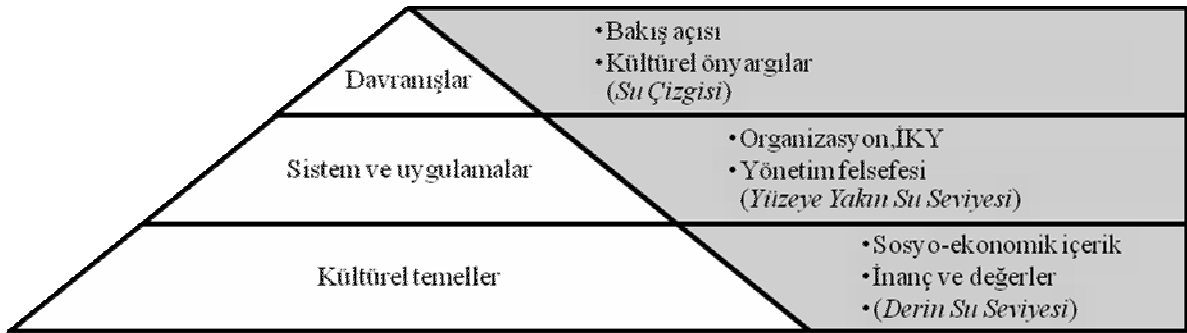
Sosyo-kültürel sistemlerin de bir parçası olan işletmeler, çalışanların oluşturduğu yapıda sinerji sağlayabiliyorlarsa yenilikleri ve değişimi yakalayabileceklerdir. İşletme içindeki alt sistemlerde sağlanan tutarlılık ve operasyonel sinerji, çalışanlara değer vermeyi gerektirmektedir. Çalışanlara değer vermenin yanı sıra, iyi bir organizasyon tasarımı, yaygın iletişim ve süreçler arası uyum sistem olarak işletmede yer alması gereken öğelerdir³⁹⁴. Bu öğelerde sağlanacak iyileşmeler sonucu ortaya çıkan sinerji, işletmeyi bir üst seviyeye çıkaracaktır.

³⁹² Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday Publishing, Inc., USA, 1990, p. 57.

³⁹³ Kvedaravieius and Narbutaite, p. 79.

³⁹⁴ Tervonen, Haapasalo and Pakkila, p. 59.

İşletmenin açık bir sistem olmasının dışında sistem kavramını önemli hale getiren diğer durum, işletme tarafından oluşturulan alt sistemler olmasıdır. İşletmenin organizasyon tasarımı, yönetim felsefesi ve insan kaynakları uygulamaları gibi ögeler tarafından oluşturulan alt sistemler, doğrudan fark edilmesede kültürel temellere dayalı olarak önyargılara ve bakış açısına yön vermekte kısacası davranışları etkilemektedir. Sistemi bu açıdan ele alan Garrison (2001)'e göre kültürler arası işletme faaliyetleri buzdağına benzetilebilir. Sosyo-ekonomik yapı, inanç ve değerler, politik etkiler gibi kültürel temeller buz dağının en alt tabakasını oluştururken sistem ve uygulamalar suya daha yakın yüzeyi oluşturmaktadır. Faaliyetlerin görünün yüzü olan davranışlar ise temelde suyun altında kalan kültür ve sistemlerden etkilenmektedir³⁹⁵. Buradan hareketle kültür ve sistem boyutlarının, her zaman görülme de kültürel sinerjinin temellerini oluşturan saklı kalmış ögeler olduğu söylenebilir.



Şekil 2.4. Sistem Olan İşletmenin Buzdağı Modeli

Kaynak: Garrison, 2001, p. 25.

Şekil 2.4'ten de görüldüğü gibi birçok sistemi analiz ederken kullanılan davranışlar, aslında sadece olayların görünen yüzünü oluşturmaktadır. Davranışların temelinde yatan örgütsel sistem ve kültürel yapı daha derin incelemeler ve sonucunda elde edilecek başarılı yönlendirmeler için dikkate alınması gereken kaynaklardır.

Tüm bu özellikleriyle sistem, işletmenin kendi doğasında ve alt ögeleri arasında yer alan ve kültürel sinerji için önemsinmesi gereken bir kavramdır. Öncelikle işletmenin açık bir

³⁹⁵ Terry Garrison, *International Business Culture*, 3rd Revised Edition, ELM Publications, Cambridgeshire, 2001, p. 25.

sistem olduğu ve birçok faktörden etkilendiği kabul edilir ve uygulamalara aktarılabilirse içsel ve dışsal etkileşim ve değişim yönlendirilerek kültürel sinerji oluşturulacaktır.

2.2.2.4. Yaratıcı Problem Çözme

Yaratıcı problem çözme, kültürel sinerjisi yüksek olan işletmelerin en önemli özelliği olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni bu tür işletmelerde farklılıkların sinerjik bir ortam oluşturacak bir kaynak olarak görülmesidir. Yaratıcı problem çözme kültürel sinerjinin boyutlarından biri olduğu gibi kültürel sinerji yönetiminin de aşamalarından biridir³⁹⁶. Bu boyutun hayata geçirilmesi, öncelikle çalışanların gerekli becerilere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle çalışanların öncelikle eğitim alması, ardından problem çözümü için uygun bir ortamda bir araya getirilmesi gerekmektedir. Verilen eğitimlerde çatışmayla baş etme, birlikte çalışma, farklılıklara katlanma ve tolerans gibi konulara yer verilmesi kişilerin rahatlıkla fikirlerini açıklamasına yardımcı olacaktır³⁹⁷. Kendi kişisel fikirlerini özgürce aktaran birey, kültürel birikimlerinden de yansımalar sunacak ve yaratıcı çözümün bir parçası olacaktır.

Yaratıcı problem çözümü için sinerjik örgüt kültürü ya da sinerjik yönetim gibi uygulamalar, bireylerin çözüm geliştirmesini kolaylaştıracak ve destekleyecektir. Bu nedenle kültürel sinerji uygulamaları, yaratıcı problem çözümü ile sonuçlanmaktadır. Kültürel sinerji için gereken yaratıcı bakış açısı ancak diğer kültürleri fark ederek elde edilmektedir. Diğer kültürleri fark etmek, kültürel farkındalık sahibi olmayı gerektirmektedir³⁹⁸. Kültürel farkındalık beraberinde, tolerans getireceğinden, farklı seviyelerden ve farklı kültürlerden çalışanlar, aynı ortamda etkileşimli bir şekilde bir araya gelebileceklerdir.

Yaratıcı problem çözümünün ilk adımı olan kendi ve diğer kültürlerini tanımanın ardından çatışmaları ya da olağan durumları kültürel olarak yorumlayabilmek gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlarda kültürel kıyaslama yerine kültürlerle birlikte olma becerisi

³⁹⁶ Harris, “European Leadership in Cultural Synergy”, p. 363.

³⁹⁷ Robert Wandberg, *Creative Problem Solving: What's a Better Way*, Capstone Press, USA, 2001, p. 15.

³⁹⁸ Adler, “The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization”, p. 43.

yaratılmalıdır. Böylece çalışan, gelişen olayları kültürel olarak yorumlayabilecek ve farklılığın neden kaynaklandığı ve ne işine yarayacağına dair fikir geliştirebilecektir. Durumu doğru şekilde tanımlayabilen çalışan, kültürel olarak yorumladıktan sonra yaratıcı bir şekilde probleme çözüm getirecektir³⁹⁹. Çünkü içinde bulunduğu ortam standart uygulamalardan uzak ve yeniliklere açık bir örgüt olduğundan çözüm sürecine katılım destek gören bir davranış olacaktır.

Kültürel sinerjinin boyutlarından biri olan yaratıcı problem çözümünün ortaya çıkarılabilmesi için etkin planlama faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Hem iç hem de dış çevreyle etkileşim halinde olan işletmenin, çıkar gruplarıyla olan ilişkilerini istenen yönde devam ettirebilmesi ve tüm çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için yaratıcı problem çözümüne ihtiyaç bulunmaktadır⁴⁰⁰. Kültürel açıdan sinerjik olan bu çözümler, çevresel değişimlerin kültürde ve çalışanda oluşturduğu farklılıklara doğrudan adapte olmayı da beraberinde getirmektedir.

2.2.3. Kültürel Sinerji Oluşturma Düşüncesi

Kültürel sinerji oluşturmak öncelikle kavramın tüm boyutlarının dikkate alınmasını gerektirmektedir. Ardından farklılıklara odaklanan bir bakış açısı yerleştirilmelidir. Farklılıkların yok edilerek, benzer tek bir durum oluşturulması sinerji değil sadece uyum yaratacak ve değişime adapte olamayacaktır. Buradan hareketle kültürel sinerjiyi kültürden ayıran temel faktörün, farklılıklar üzerine inşa edilmesi olduğu söylenebilir⁴⁰¹. Kültür benzerlikler üzerine kurulup yaşatılırken, kültürel sinerji farklılıkların benzerlikleri zayıflatması ya da azaltması değil, ona değer katacak şekilde geliştirmesi ile oluşmaktadır.

Kültürel sinerji ekip çalışmalarında, örgüt içindeki gruplarda ve örgütün tamamında gerçekleştirilebilecek bir yönetim yaklaşımı olduğu gibi işletme dışında toplumsal açıdan da ele alınan bir konudur. Anderson, Graham ve Lawrence (1998)'e⁴⁰² göre teknolojiye ve

³⁹⁹ Rozemeijer, p. 9.

⁴⁰⁰ Harris, "European Leadership in Cultural Synergy", p. 364.

⁴⁰¹ Adler, "The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization", p. 42.

⁴⁰² Valerie Anderson, Stuart Graham and Peter Lawrence, "Learning to Internationalize", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 7, 1998, p. 492.

pazarlarda kısacası küreselleşmenin oluşumunu sağlayan tüm ögelerde yaşanan hızlı gelişim ürünlerin yanı sıra çalışanların da küresel kapsama yayılacağını göstermektedir. Geleceğin başarılı işletmelerinin küresel bazda farklılıkları içeren ve bu nedenle üst yönetiminde kimliksiz insanlar bulunduran işletmeler olacağını düşünen yazarlar, işletmelerin giderek “sınırsız dünya” fikrine doğru daha da yakınlaştığını iddia etmektedir. Bu iddialı gelişim henüz savunulan noktaya ulaşmasa da işletmelerin ve yöneticilerin dikkate alması gereken değişimleri içerdiği söylenebilir. Bahsedilen küresel gelişmelerden faydalanmak isteyen işletme yöneticilerinin toplumda, işgücünde, ekip bazında, yönetim ve organizasyon uygulamalarında etkisini gösteren kültürel farklılıkları dikkate alan ve bu farklılıklardan sinerji oluşturabilen uygulamalar benimsemesi gerekmektedir. Bu nedenle bu bölümde küresel sinerji oluşturmak için kültürel farklılıkların yer aldığı temel gruplar ve sinerji etkileşimi anlatılacaktır.

2.2.3.1. Toplumsal Açıdan Kültürel Farklılıklar ve Sinerji

İşletmelerin küresel bir hal alması, faaliyetlerin farklı uluslardan gelen çalışan ve yöneticilerden oluşan örgütsel yapı içinde gerçekleştirileceği anlamına gelmektedir. Bu farklılık, işletmenin her kademesinde ya da her biriminde olabilecek kadar geniş kapsamlı olacaktır. İşletme açısından bir kaynak olan çalışanların da küreselleşmesi bu süreci hızlandıran faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanlarda ve işletmelerde meydana gelen bu değişimler, çok kültürlü beşeri sermayeyi işletmenin olağan yapısı haline getirmektedir⁴⁰³. Teknik ve finansal açıdan genişleyen sermaye, insan kaynaklarında yani beşeri sermayede de bu etkisini devam ettirecektir.

Farklı uluslardan gelen çalışanların yer aldığı çalışma ortamında yönetici, farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek durumunda olacaktır. Benzer şekilde, işletmenin bağlı bulunduğu ülkeyle bağlantısı olmayan kimliksiz yöneticiler için de aynı durum söz konusudur. Kültürel açıdan çeşitliliğin olduğu bu ortamlarda, yönlendirme ve çalışanın ya da yöneticinin davranışlarını yorumlayabilme gibi beceriler, kültürün dikkate alınmasını

⁴⁰³ Sjors Van Lieshout and Jochen Steurethaler, Effective Multi- Cultural Project Management: Bridging the Gap Between National Cultures and Conflict Management Styles, University of Gavle, Bachelor Thesis Business Administration, Sweden, 2006, (Unpublished Bachelor Thesis), p. 24.

gerektirmektedir. Bu nedenlerden dolayı işletmeciliğin gelişiminde yaşanan toplumsal hareketlilik ve ardından gelen birlikler, ortaklıklar ve şirket satın alma uygulamaları toplumsal kültürün daha fazla dikkate alındığı sinerjik uygulamaları da beraberinde getirmiştir⁴⁰⁴.

Toplumsal açıdan kültürel farklılıklar, satış piyasasında da kendisini göstermektedir. Dünya pazarında tek tip sunulan ürünler olmasına rağmen, bu ürünlerin tüketicide yani toplumda uyandırdığı etki farklı olmaktadır. Örneğin Gıda işletmesi olan McDonalds'ın hamburger ürünlerinden biri olan Big Mac menüsü Moskova'da statü ve lüks olarak anlamlandırılırken, New York'ta fayda sağlayıcı ve kolaylık olarak anlamlandırılmaktadır⁴⁰⁵. Bu örnek toplumsal açıdan kültürel değerlerin farklılaştığı bu nedenle sinerji yaratma şeklinin de toplumdan topluma fark edeceği anlamına gelmektedir.

Toplumda yer alan kültürel farklılıklar, toplumdan topluma değişen değer yargılarına ve hareket tarzlarına temel oluşturmaktadır. Bu durum, sinerji açısından ele alındığında bazı toplumların sinerjiye yatkın yani yüksek sinerjili olarak nitelendirilirken bazılarının düşük sinerjili olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre bazı toplumların benimsedikleri değerlerin sinerji oluşumunu kolaylaştırırken bazılarında sinerji oluşumunu güçleştirmektedir. Bu durum toplumun alt parçası olan bireylerde de kendisini göstermektedir. Örneğin öğrenmeye ve gelişime açık bireyden oluşan toplumlar yüksek sinerjili olarak değerlendirilmektedir⁴⁰⁶. Bunun nedeni yüksek sinerjili davranışların kişisel yetişmişlik gerektirmesidir.

Toplumları yüksek ve düşük sinerjili olarak sınıflandıran yazarlara öncülük eden, Abraham Maslow'un insancıl psikolojisine dayanarak kültürleri inceleyen Ruth Benedict'tir. Benedict'in (1998) sinerjik ilişkilere yatkınlığa göre yaptığı bu sınıflandırmaya göre Irak ve Sırbistan gibi toplumlar düşük sinerjili iken Japonya ve İsveç gibi ülkeler yüksek sinerjili

⁴⁰⁴Zeynep Düren, "Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 36, 2007, s. 98

⁴⁰⁵Newman and Nollen, p. 754.

⁴⁰⁶Sargut, s. 144.

toplumlardır⁴⁰⁷. Bu açıdan bakıldığında, ülkeler arasındaki ekonomik birliklerinde yüksek ya da düşük sinerjili olarak ele alınabileceği görülmektedir.

Toplumsal açıdan kültürel farklılık ve sinerjik sonuçlar farklı ögeler açısından değerlendirmeye açık bir konudur. Toplumu oluşturan bireyin, aile yapısı da kültürel farklılıkların ve sinerjinin temelini etkileyen faktörlerdendir. Bireyin aile ziyaretlerinde, tuttuğu futbol takımında ve arkadaş grubunda genel tutumu neyse iş ortamındaki davranış eğilimi de o yönde olacaktır. Bu nedenle kültürü oluşturan alt ögelerin tamamı için bu durumun geçerli olduğu söylenebilir. Kültürün her alt ögesindeki farklı bileşim, kültürün tamamında farklılığa neden olabileceği gibi sinerjiye karşı olan tutumu da farklılaştıracaktır⁴⁰⁸. Dolayısıyla bireyin içinde bulunduğu toplum ya da toplumun alt kurumlarında sinerjiye karşı tutum nasılsa, bireyin tutumu da benzer şekilde gelişecektir. Eğitim ve iş süreçlerinde etkinlik ile bu tutum geliştirilebilse de temellerini toplumsal bakış açısından almaktadır.

Toplumun sinerjik açıdan uyumlu olması, işletmede yer alan baskın örgüt kültürünün ve bunun sonucunda çalışma gruplarının sinerjiye uygun olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle çatışma olan toplumlardaki düşük sinerjili yapının işletmelere de yansıtacağı düşünülmektedir. Terör ve şiddet olaylarını düşük sinerjinin göstergesi olarak ele alan yazarlara göre bu tür olayların yaşandığı toplumlarda açıklık, tolerans ve işbirliği içeren ülkeler arası anlaşmalar gerçekleştirilemediğinden sinerjiden bahsedilememektedir. Tersine durumları içeren toplumlarda farklılıklara olan tolerans yüksek olduğundan yüksek sinerji ve ülkeler arası anlaşmalar yer almaktadır⁴⁰⁹. Bu durum kültürel sinerji açısından ele alındığında toplumsal yapının, sinerji oluşturmak için gerekli adımları belirlerken dikkate alınması gereken bir faktör olduğunu göstermektedir.

Toplumsal yapı, toplumun tüm alt kurumlarına yansımaktadır. Ekonomik sistemde yer alan devlet, işletmeler ya da kar amaçsız kuruluşlar bu yapıdan etkilendiği gibi aile kurumu gibi sosyal yapılar da etkilenmektedir. Tüm bu kurumları ve aralarındaki etkileşimi barındıran

⁴⁰⁷ Benedict, p. 65.

⁴⁰⁸ Goold and Campbell, p. 75.

⁴⁰⁹ Moran and Harris, p. 137.

toplumsal kültür ve öğeleri geçmişle gelecek arasında köprü kurarken bu kurumlar ve ülkeler arasında sinerjik uygulamalara da zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle birçok farklılığın temelinde yatan toplumsal kültürün giderek artan oranda çeşitlenmesi, işletmeler için her bireyin katkısının daha fazla olacağı anlamına da gelmektedir⁴¹⁰. İşletmeler, sinerjik faaliyetlerle daha büyük çıktılar elde edebilmek için toplumun kültürel çeşitliliğinden yani kültürel mirastan faydalanabilir.

Toplumsal açıdan kültürel farklılıklar, sosyal sorumluluk kavramı aracılığıyla da işletmeler dolayısıyla da sinerjik uygulamalar üzerinde etkili olmaktadır. Farklı bir ülkede tesis kuran ya da satın alma ya da birleşme gibi anlaşmalar sonucunda yeni bir ülkede faaliyete başlayan işletmenin toplumun yerel değerlerine de uyum sağlaması gerekmektedir⁴¹¹. Bu uyum gerçekleştirilmezse işletme toplum tarafından dışlanacaktır. Protestolar gibi çeşitli tepkilere maruz kalan işletme, sosyal sorumluluklarını yerine getirmezse yeni girdiği ülkede ya da pazarda sürdürülebilir olamayacaktır⁴¹². Bu nedenle toplumsal farklılıkların, işletmeyi doğrudan etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

2.2.3.2. İşgücü Açısından Kültürel Farklılıklar ve Sinerji

İşgücü yapısındaki değişiklikler, işletme ortamındaki kültürel farklılıklara temel oluşturacaktır. Farklı kaynakların bir arada olmasıyla sağlanan enerji ve yaratıcılık, grup yeteneğinin belirleyicisidir. Bu yetenek, işgücünün temel yapısına bağlı olarak çeşitlenecek ve gelişecektir. Yönetim sisteminin işletmenin hedeflerine ulaşmak ve fırsatları yakalamak için oluşturacağı yapı, işgücünün özelliklerine göre şekillendirilecektir. Başarılı yönetim uygulamaları ideal sistemle değil, işgücüne uygun olan sistemle oluşacaktır. Ancak sinerji oluşturmak için işgücünün yapısını dikkate alırken dikkat edilmesi gereken husus, bireysel özelliklere değil genel duruma hakim, farklılıkları barındıran ve değişime açık bir bakış açısı benimsemektir⁴¹³. Böylece temelinde işgücünün yer aldığı sorunlu yapılar iyileştirilebileceği gibi normal bir şekilde işleyen yapılar ya da sistemler daha iyi seviyelere taşınabilecektir.

⁴¹⁰ Juga, p. 53.

⁴¹¹ Rodrigues, p. 35.

⁴¹² Kluckhohn, p. 39.

⁴¹³ Kvedaravieius and Narbutaite, p. 83.

İşgücü açısından kültürel farklılıkların sinerji ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi dolaylı değil doğrudandır. Bu konuda verilebilecek en iyi örnek, performansa dayalı ücret şemalarının ABD ve Birleşik Krallıkta oldukça yaygın bir uygulamayken, diğer ülkelerde daha az tercih edilen bir uygulama olmasıdır. Bunun nedeni işgücü yapısının farklılığıdır, ABD’de işgücü piyasasını oluşturan bireyler, kişisel başarı ve yükselmeyi önemsedikleri için performansa dayalı ücret sistemini tercih etmektedirler. Diğer ülkelerde özellikle Asya ülkelerinde grup başarısı ön planda olduğundan performansa dayalı ücret sistemi tercih edilmemektedir. Bu durum işgücünün kültürel yapısının yönetim ve sinerji uygulamalarında farklılıklara neden olduğunu göstermektedir. Benzer örnekler daha da çoğaltılabilir. Örneğin Japonya’da başarılı sonuçlar veren kalite döngüleri Amerika’da istenen başarıyı yakalayamamıştır. Doğu ve Batı ülkeleri arasında kültürel nedenlere dayanan işgücü farklılıkları, net bir şekilde ayırt edilebilmektedir⁴¹⁴. Bu örnekler, sinerji oluşturmak isteyen yöneticinin işgücündeki farklılıkları dikkate alması gerektiği anlamına gelmektedir.

Yapılan ulusal kültür araştırmalarından elde edilen öneriler de farklılıkların dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Ulusal kültür sınıflandırmasında güç mesafesi yüksek toplumlar arasında yer alan bireylerin, iş hayatında bu değer yansıması olarak katılımcı yönetim tarzını tercih etmedikleri tespit edilmiştir. Bu yönetim tarzını tercih etmedikleri gibi katılımcı yöneticinin işini bilmediği bu nedenle çalışana sorduğu yani beceriksiz ve korkak olduğu düşünülmektedir⁴¹⁵. Bu durum işgücünün kültürel temelli değer yargılarının, iş hayatında tercih edilen yönetim tarzını ve bu konudaki algılamasını da etkilediğini göstermektedir.

İşgücü yapısındaki kültürel farklılıkların algılamalara ve davranışlara olan etkisini araştıran Motris ve Pavett (1992)’e göre Amerikalı çalışanlarda katılımcılık performansı artırırken, Meksikalı çalışanlarda artırmamaktadır. Benzer bir eğilimle, Amerika’da otoriter yönetim

⁴¹⁴ Newman and Nollen, p. 754.

⁴¹⁵ Hofstede and Hofstede, p. 25.

tarzı tercih edilmezken, Meksika’da başarılı olduğu belirlenmiştir⁴¹⁶. Bu tespitin temel nedeni Meksika toplumunun kültürel değerlerine göre katılımcılık zayıflık olarak algılanırken otoritenin güç olarak algılanmasıdır.

Jaeger (1986) tarafından yapılan çalışma, bahsedilen çalışmaları destekler niteliktedir. Çalışmanın sonuçlarına göre yüksek güç mesafeli toplumlarda takım çalışması başarı olamamaktadır. Bunun nedeni olarak yüksek güç mesafesi olan toplumlarda bireylerin, yüz yüze çalışmayı tercih etmemesi hatta bu durumdan rahatsız olmaları belirtilmiştir⁴¹⁷. Bu araştırmalar kültüre dayalı işgücü farklılıklarının yönetim uygulamalarını da değiştirdiğinin göstergesidir.

Toplumsal dolayısıyla işgücünün kültürel farklılığı memnuniyet seviyesine de yansımaktadır. Crotts ve Erdmann (2000) tarafından yapılan çalışmaya göre, kadınsı ve erkeksi değerler sınıflandırmasına göre farklı seviyelerde olan toplumlarda memnuniyet seviyesi de farklı olmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre kadınsı değerlere sahip toplumdan gelen işgücü daha nazik ve empati kurabilen bir yapıya sahip olduğundan daha çabuk memnun olurken erkeksi değerlere sahip toplumdan gelen işgücü daha çok şikayet etme eğiliminde olduğundan zor memnun olmaktadır⁴¹⁸. Dolayısıyla işgücü farklılıklarına göre sinerji yaratmak isteyen yöneticinin bu tür durumları dikkate alması gerekmektedir.

İşgücü yapısında bahsedilen farklılıklardan dolayı sinerji becerisini geliştirmek için daha öncede belirtildiği gibi belirli konularda eğitim verilmelidir. Çatışma yönetimi ve tolerans ancak bazı eğitimlerle sağlanabilmektedir. Dinleme, empati, rol oynama, güven ve takım çalışması gibi konuları kapsayan bu eğitimler, işgücünün kültürel farkındalığını artırmak ve bunu olumlu çıktılara yönlendirebilmek için oldukça önemlidir⁴¹⁹. Bu gelişim süreci daha çok insan kaynakları yöneticilerinin, sosyal sermayeden faydalanabilmeleri için dikkate almaları gereken bir durumdur.

⁴¹⁶ Tom Morris and Cynthia M. Pavett, “Management Style And Productivity in Two Cultures”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, 1992, p. 169.

⁴¹⁷ Alfred M. Jaeger “Organization Development and National Culture: Where's The Fit?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, p. 178.

⁴¹⁸ Crotts and Erdmann, p. 410.

⁴¹⁹ Wandberg, p. 16.

2.2.3.3. Ekip Bazında Kültürel Farklılıklar ve Sinerji

Farklı alanlarda uzman olan çalışanların belirli bir proje ya da iş için bir arada çalışmaları durumunda tercih edilen ekip çalışması, sinerji oluşturmak için uygun çalışma sistemlerindendir. Verimlilik artışı, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamak, müşteri memnuniyetini artırma gibi çeşitli amaçlarla tercih edilen ekip çalışmaları, farklı kültürden çalışanların bir arada bulunmasını sağlamaktadır. Farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü işletmelerde, çalışanların kültürel birikimleri sinerji kaynağı olarak değerlendirilmektedir⁴²⁰. “Üyelerini tümüyle paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip kişilerden oluşan küçük grup” olarak tanımlanan ekipler, üyelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri düşünce ve projeler geliştirmesine yani tek bir parça gibi büyük çıktılar elde etmesine imkan tanımaktadır⁴²¹. Sinerji etkisi olarak bilinen bu imkan, tüm üyelerin koordinasyonlu bir şekilde ortak çaba harcamasıyla gerçekleşmektedir.

Giderek yalınlaşan organizasyon yapıları, yeni yönetim teknikleri, esneklik ve teknolojik gelişmelerde nedeniyle daha çok benimsenmeye başlanan ekip çalışmaları, kendi kendini yöneten takımlar ya da yüksek başarı gösteren takımlar gibi farklı şekillerde gelişimini devam ettirmektedir. Değişen dış çevreye uyum sağlamak ve fırsatları yakalayabilmek için farklı ekip çalışmalarına yer veren işletmeler, gizli yeteneklerin keşfi, sorumluluk paylaşımı, güçlü iletişim, hızlı tepki, geleceğe odaklanma gibi avantajlarından dolayı giderek sorumluluğun ekiplerde toplandığı yapıları tercih etmeye başlamışlardır⁴²².

Ekip çalışmasında yüksek performans ya da sinerjik sonuçlar için dikkat edilmesi gereken hususlar da bulunmaktadır. Bu hususlardan ilki yöneticilerin çalışanlara güven, açıklık ve dürüstlük ilkelerince davranmasıdır. Ayrıca yöneticilerin, en iyi sonuca çalışanların ortak katkısıyla ulaşılacağını unutmaması gerekmektedir. Bunları sağlayabilmek için ekip içinde ve ekipler arasında açık iletişim ve yüksek güven ortamı oluşturulmalıdır. İkinci husus olarak sinerjik yönetim gibi yeni yönetim yaklaşımlarına önem verilmesi ve

⁴²⁰ Kutanis, *Takım Kurma ve Geliştirme*, s. 1.

⁴²¹ Malcolm Higgs, “Overcoming The Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 2, No. 1, 1996, p. 37.

⁴²² Mohsen and Nguyen, p. 554.

kurumsallaştırılmaya çalışılması gerektiği belirtilmektedir. Hem yönetici kademesine hem de ekibin parçası olan çalışanlara birlikte çalışmanın yarattığı daha büyük enerji ve sinerjiden bahsedilmelidir⁴²³. Bu nedenle örgüt kültüründe ortak çalışma ve fikir alışverişi yer almalıdır.

Hurn ve Jenkins (2000) uluslararası ekiplerin kalitesini belirleyen yetenek ve donanımlarla ilgili yaptıkları çalışmada, olması gereken en önemli becerileri, öncelikle teknik yetenek ardından ürün ve piyasa bilgisi olarak belirlemişlerdir. 5 grup halinde yapılan beyin fırtınası sonuçlarına göre gerekli diğer faktörler, esneklik ve adaptasyon kişiler arası beceriler, hem küresel hem de yerel düşünebilme, kültürler arası çalışabilme, dilsel beceriler, dinleme becerisi, ortak değerler yaratma ve paylaşma konusunda güçlü bağlılık, inisiyatif kullanabilme ve istekli olma, fikir birliği yapabilme, sabır, empati ve önyargısız olabilmektir⁴²⁴. Bu çalışmaya göre sinerjik ekipler için sadece bilgi yeterli değildir, bilginin yanı sıra diğer kültürleri daha iyi anlayabilmek için onlara karşı tolerans da gerekmektedir.

Adler (2002)'e göre ekip bazında kültürel farklılıkları yönetirken dikkate alınabilecek 5 alternatif strateji bulunmaktadır. Kısaca bu stratejiler şu şekilde açıklanmaktadır⁴²⁵:

- Kültürel baskınlık: Bir ekip ya da ekip üyesi diğerlerinden daha güçlü bir pozisyona sahip olduğunda, güçlü olan ekip ya da üye baskın olacak ve kendi kültürünü yaymaya çalışacaktır. Böylece çalışanlar baskın kültüre göre davranacak ve iş yapış şeklini ayarlayacaktır. Yönetici de benzer şekilde bireysel açıdan tek doğru yöntem olduğuna inandığı baskın kültür yaklaşımını izleyecektir. Özellikle etik meseleler söz konusu olduğunda bu yaklaşım daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.
- Kültürel uyum: Kültürel baskınlığın tam tersi olan bu yaklaşımda yönetici ve ekip, işletmenin yeni faaliyete başladığı ev sahibi kültürü taklit etmekte ve uyum sağlamaya çalışmaktadır. Genellikle işletmenin merkezine uyumsuzluk rapor edilmesinden çekinilerek tercih edilen bu yaklaşım, faaliyetlerde yerel kültürün etkisinin fazla görülmesinden kaynaklanmaktadır.

⁴²³ Johnson, Heimann and O'Neill, p. 25.

⁴²⁴ Brian J. Hurn and. Michael Jenkins, "International Peer Group Development", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 4, 2000, p. 131.

⁴²⁵ Adler, *International Dimension of Organizational Behaviour*, p. 115.

- Kültürel uzlaşma: İlk iki yaklaşımın birleşimi olan kültürel uzlaşma, farklı ekip üyelerinin bir aradayken başarılı bir şekilde çalışması amacıyla yerel ve yabancı kültürün her ikisini de benimsemedir. Genellikle her iki tarafında taviz vermesi ya da zayıf kültürün, baskın kültüre uyum sağlamasıyla gerçekleşmektedir.
- Kültürel kaçınma: Ekip çalışmasında çatışmadan kaçınan yöneticilerin tercih ettiği bu yaklaşım, genellikle kendini koruma amaçlıdır. Eğer çözümsüz bir mesele, görüşmenin sonunda elde edilen çıktıdan değersiz ise bu yaklaşım kullanılmaktadır.
- Kültürel sinerji: Tüm kültürlerin dahil edildiği ya da dikkate alındığı yeni çözümler geliştiren bu yaklaşım, kültürler ötesi çalışma ortamında etkin sonuçlar elde edebilmek için tercih edilmektedir. Kültürel farklılık bazen çalışanların tamamen farklı diller konuşması bu nedenle ortak bir iş dili tercih edilmesine kadar uzanabilmektedir. Tarafların hiçbirinin avantajlı olmadığı bu durumlar, sinerji yaratmak için oldukça uygun yapılardır.

Adler'in sınıflandırmasına göre farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalıştığı ekiplerin yönetiminde tercih edilecek farklı stratejiler bulunmaktadır. Ancak sinerjik sonuçlar elde edebilmek için kültürel sinerjiden faydalanılmalıdır. Özellikle ileri teknoloji ürünlerin üretildiği işletmelerde ve uluslar ötesi işletmelerde bu yaklaşımın benimsenmesi oldukça iyi sonuçlar verebilecektir.

2.2.3.4. Yönetim Bakımından Kültürel Farklılıklar ve Sinerji

Yönetim bakımından kültürel farklılıklar, gelişen pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin özellikle üstünde durdukları konulardandır. Bir kültürde geçerliliği olan bir yönetim tarzının başka kültürde geçerli olmaması yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmesine neden olmaktadır⁴²⁶. Kültürel farklılıklara sahip, iş ortamlarındaki yönetsel etkinlik arayışları, tek tek kültürleri irdelemekten ziyade, bu kültürler arasındaki etkileşimi keşfetmek ve bu çerçevede, ortak kabul görecektir yol ve yöntemler oluşturmak üzerine kurulmaktadır.

⁴²⁶ Düren, s. 96.

Yönetim bakımından kültürel farklılıklar, iki açıdan önemini hissettirmektedir. Birincisi yönlendirilecek çalışanların kültürel farklılıkları, ikincisi farklı kültürel altyapılara sahip yöneticilerin kendi bakış açılarına göre oluşturdukları yönetim felsefeleridir⁴²⁷. Kültürel farklılıklar iş ortamındaki bakış açısını ve davranışları etkilediğinden yönetici de çalışan da kendi kültürüne göre hareket etme eğilimi gösterecektir. Bu nedenle öncelikle kültürel farkındalık oluşturulmalı ve yöneticilerin de çalışanlar kadar farklı düşünme ihtimallerinin olduğu bilinmelidir.

Yöneticinin kültürel olarak farklılığının iş ortamındaki yansımalarına yönelik Hartog vd. (1999) tarafından yapılan çalışmada, sosyal çevreyi algılama ve yorumlama şeklinin yöneticinin geçmişinden oldukça etkilendiği tespit edilmiştir⁴²⁸. Bu sonuca dayanarak yönetim tarzının da kültürel farklılıklardan etkileneceği yorumu yapılmıştır. Hunt, Boal, Sorenson (1990) tarafından yapılan çalışmada, yöneticiye atfedilen özelliklerin kültürel temellere dayanarak değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu çalışmada, sosyal kültürün rol model gelişimi ve yöneticiye atfedilen özelliklerde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle kültür tarafından belirlenen değer ve ideolojilerin, yönetici profilini ve güçlü özelliklerini belirlediği yorumu yapılmıştır⁴²⁹. Bu durum güçlü olan kültürel değerlerin geniş bir şekilde paylaşılması ve algılamaları etkilemesi olarak açıklanmaktadır. Kültürel farklılıkların yöneticiler ve yöneticilere atfedilen özellikler açısından farklılıklara neden olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan iki çalışmada da, benzer şekilde kültürel farklılıkların yönetim açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kültürel farklılıkların neden olduğu algılama farklılıklarından dolayı, tüm üyelerin kabul edeceği tek bir yönetici tipinden bahsedilememektedir. Baskın kültürel öğelerin genel kabul gördüğü yönetim tarzları olmasına rağmen tüm kültürlerde geçerli bir yönetici tipolojisi çizmek oldukça güçtür. Bunun nedeni, çalışanların farklı öğelerle motive olması ve yöneticiye konumu gereği farklı özellikler atfetmesidir. Yönetim bakımından kültürel farklılıklar Shaw (1990) tarafından bilişsel olarak ele alınmış ve yönetim tarzındaki kültürel

⁴²⁷ Rodrigues, p. 22.

⁴²⁸ Hartog et al., p. 227

⁴²⁹ J. G. Hunt, Kimberly B. Boal and Ritch L. Sorenson, "Top Management Leadership: Inside The Black Box", *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, 1990, p. 41.

etkilerin liderlik tarzında da benzer şekilde ortaya çıkacağı iddia edilmiştir. Bu iddiayı araştıran Jung, Bass ve Sosik (1995) dönüşümcü liderin toplumcu bireylerin olduğu ortamlarda daha etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu durum, toplumcu bireylerde kurallara bağlı, grup bilinci yüksek, otoriteye saygılı ve itaate önem veren bir yapının olmasının, dönüşümcü liderin ortaya çıkmasına neden olduğu yönünde yorumlanmıştır. Kadınsı ve erkeksi değerler açısından bakıldığında araştırma sonucunda erkeksi değerlere sahip kültürler, güce karşı toleranslı olduklarından doğrudan emir veren liderleri tercih ederken; kadınsı değerlere sahip kültürler daha nazik, saygılı ve danışman tarzı liderleri tercih etmektedir. Yüksek güç mesafeli toplumlarda liderin yönlendirme aracı güç iken daha az mesafeli toplumlarda eşitlikçi davranışlar etkili olmaktadır⁴³⁰. Hollanda’da başbakanın diğer vatandaşlar gibi halkın arasında bisiklet sürebilmesi düşük güç mesafesinin ve toplumun yönetici algısının bir örneğidir.

Yönetimsel tutum, değer, davranış ve etkilerin ulusal kültüre göre farklılaştığı Newman ve Nollen (1996)’ın Asya ve Avrupa örneklemini üzerinde yaptığı araştırma ile de desteklenmektedir. Asya ve Avrupa ülkelerinde farklı yönetim tarzlarının benimsendiğini belirleyen yazarlar, yönetim bakımından kültürel farklılıkların etkisinin oldukça belirgin olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle Batı kökenli yönetim araştırmalarının tüm ülkeler için geçerli olamayacağı tespitinde bulunmuşlardır⁴³¹. Araştırma sonucu küreselleşmenin, ürünleri tek tip haline getirirken, yönetim tarzını daha da çeşitlendirdiğini desteklemektedir.

Yönetim bakımından kültürel farklılıkları anlatabilmek için Adler ve Gundersen (2008) kitabında yönetim kelimesinin İngilizcesinden hareketle farklı bir çıkarıma yer vermiştir. Yazarlar, Management kelimesinin eskiden “Manage Men Tactfully” yani ustaca yönetmek anlamına gelirken günümüzde kültürel etkilerden dolayı “Manage Men Thankfully” takdir ederek yönet anlamına gelebileceğine dair esprili bir yaklaşım sunmuşlardır⁴³². Burada kültürel farklılıkların önemsenmesi ve takdir edilmesi gereken bir kaynak olarak sunulduğu

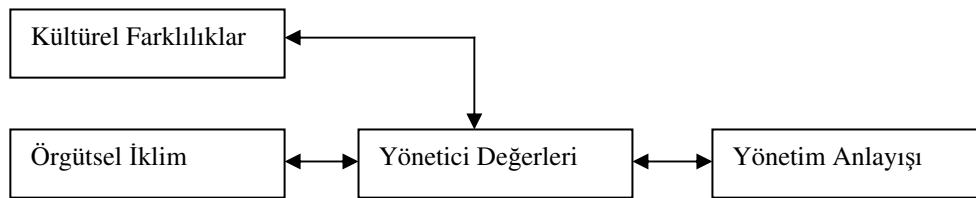
⁴³⁰ Dong I. Jung, Bernard M. Bass and John J. Sosik, “Bridging Leadership and Culture: A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Culture”, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 4, 1995, p. 3.

⁴³¹ Newman and Nollen, p. 753.

⁴³² Nancy J. Adler and Allison Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, South-Western Publishing, Canada, 2008, p. 3.

görülmektedir. Özellikle çok uluslu işletme yöneticilerinin sadece motivasyon faktörlerini değil bunun yanında çalışanların aile dinamiklerini ve onlar üzerindeki kültürel etkileri de bilmesi gerekmektedir.

Yönetim bakımından kültürel farklılıkların etkisi yönetim tarzında olduğu gibi örgüt iklimi, yönetici değerleri ve yönetim anlayışında da kendisini göstermektedir. Wallace, Hunt ve Richards (1999) çalışmasında bu etkiyi incelemiş ve çalışanlar tarafından benimsenen değerler kümesinin işletme içindeki davranışlarına yansıdığını tespit etmiştir⁴³³. Bu etki Şekil 2.5'te görüldüğü gibi özetlenmektedir.



Şekil 2.5. Yönetim Bakımından Kültürel Farklılıkların Etkisi

Kaynak: Wallace, Hunt and Richards, 1999, p. 560.

Şekil 2.5'te görüldüğü gibi her kültürde farklı olarak görülen değer düzeni ve bu değerlere verilen önem derecesi, çalışanın davranışını etkilediğinden yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bir kültürde önemli olan değer, diğerinde önemsiz olabildiğinden yöneticinin etkileyeceği ve dikkat edeceği değerleri bilmesi gerekmektedir. Bu zorunluluk yönetici değerlerine ve yönetim anlayışına da yön vermektedir. Bu nedenle, yönetim anlayışında sinerji yaklaşımı önemli hale gelmektedir.

Hoecklin (1995) tüm bu farklılıkları dikkate alarak, kültürel farklılıkların yönetimine doğru ilerleyen süreçte izlenen stratejileri belirlemiştir⁴³⁴. Aksu ve Ehtiyar (2007)⁴³⁵ kitabında bu stratejileri, kültürel sinerjiyi başarıyla eyleme dönüştüren işletmelerin, farklı kültürlerin yönetiminde kullandıkları önemli adımlar olarak sunmaktadır.

⁴³³ Joseph Wallace, James Hunt and Christopher Richards, "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 7, 1999, p. 560.

⁴³⁴ Lisa Adent Hoecklin, *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing, New York, 1995, p. 81.

⁴³⁵ Aksu ve Ehtiyar, s. 193.



Şekil 2.6. Farklı Kültürlerin Yönetiminde Kültürel Sinerjiye Giden Stratejiler

Kaynak: Hoecklin, 1995, p. 81.

Şekil 2.6'dan görüldüğü gibi sinerjik uygulamalar için yönetim açısından kültürel farklılıklar her zaman dikkate alınmalı ve kararlara yansıtılmalıdır. Farklı kültürleri yönetirken önemli olan eğilimlerin bilincinde olarak kültürlerin şekillendirdiği ortam içerisinde verimli çalışabilecek özgün örgüt yapıları ve yönetim tarzları geliştirebilmektir. Sadece kendi kültürel değerlerini önemli gören yönetim yaklaşımlarının, çok kültürlü ortamlarda başarılı olması oldukça güçtür.

Yönetim bakımından kültürel farklılıklar beş temel nedenden dolayı dikkate alınmalıdır. Bunlardan birincisi, farklı bakış açılarının bir araya gelmesiyle oluşan heterojen yapıdan doğabilecek yaratıcılığı artırmak, ikincisi çevrenin değişik taleplerine uygun cevaplar verebilecek esnekliğe sahip olmaktır. Üçüncüsü, yetenekli işgücünün katılımını sağlayarak örgüt yapısını sürekli yenilemek, dördüncüsü farklı işgücü yapısına dayanarak pazarlama potansiyelini ve yeteneklerini geliştirmek ve son olarak işten ayrılma ve işe gelmeme gibi maliyetleri azaltarak etkin maliyet yönetimi sağlamak amacıyla kültürel farklılıklar dikkate alınmalıdır⁴³⁶. Bu faktörler kültürel farklılıklarla oluşturulacak sinerjinin faydalarını da yansıtmaktadır.

⁴³⁶ Adler and Gundersen, p. 65.

2.2.3.5. İhtiyaç Duyulan Örgüt Açısından Kültürel Farklılıklar ve Sinerji

Kültürel farklılıkların yaratıcılık, esneklik, düşük maliyet ve rekabet avantajı gibi faydalar sağlayabilmesi için uygun örgüt iklimi ve yapısı oluşturulmalıdır. Özellikle uluslararası işletmelerde tüm farklılıkları kapsayan, kaynaştıran ve pozitif geri dönüşler sağlayan, ağırlıklı olarak uzlaşmaya ve ortak saygıya dayalı özel bir kültür tabanının oluşturulması ve sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Kültürel uzlaşma ya da bütünleşme olarak adlandırılan sinerjik örgüt yapıları, çalışanın kişisel önceliklerini ikinci plana atarak, ekibinin ya da işletmenin ilkelerine önem vermesini gerektirmektedir. Bu şekilde farklı kültürel yapılar, genel amaçlar için yönlendirilmiş çabalara dönüşmektedir⁴³⁷. Ancak çalışanın kendi değerlerine öncelik vermemesi, kültürel çeşitliliğinin işletmeye sağlayacağı katkılardan vazgeçilmesi anlamına gelmemektedir. Aksine diğer kültürel değerlerinde farkında olan çalışanın, farklılıklara olan toleransının artmasıyla yeni ve yaratıcı fikirler geliştirmesi anlamına gelmektedir.

Kültürel farklılıklara dayalı olarak geliştirilen sinerjik örgüt tiplerinde, öncelikle sağlanması gereken kritik faktör karşılıklı güvendir. Yüksek derecede güven sahibi olan çalışanların, ortak hareket etmesi ve bütünleşme sağlaması daha rahat olacaktır. Bunun nedeni örgüt kimliğinin belirlenmesinde çalışanın güven ya da güvensizlik hakkındaki tutumunun oldukça belirleyici olmasıdır⁴³⁸. Belirlenmiş ekip ve örgüt kimliği uygun örgüt yapısının kurulmasına yardımcı olacaktır.

İşletme için uygun örgüt yapısını belirlemek, çok uluslu işletmelerde daha zor olmaktadır. Kültürel farklılıkların belirgin olarak hissedildiği bu tür işletmelerde, farklılıklardan bir kaynak olarak faydalanmak için sinerjiye uygun ortam oluşturulmalıdır. Daha fazla kültürel etki altında ortaklaşa çalışmak ve etkin yönetim tarzını belirlemek küresel tarzda yaklaşımların benimsenmesini gerektirmektedir.

⁴³⁷ Rodrigues, p. 10.

⁴³⁸ Sergül Özatalar, “Uluslararası İşletmelerde Farklı Kültürlerden Gelen Çalışanların Yönetimi Performans Yönetimi Uygulamaları ve Ulusal Şirketlerin Yönetim Anlayışlarıyla Karşılaştırılması”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.77.

Küresel yönetim ve organizasyon ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak önerilen kültürel sinerji, insan davranışlarının altında yatan sosyal değişime etki etmeyi ve etkili bir sistem geliştirmeyi hedeflemektedir. Şirket ortakları ve üst kademe yöneticiler verimlilik aradığında ya da bir projenin doğru bir şekilde tamamlanmasını istediklerinde çalışanla doğrudan etkileşimde olan yöneticide bu amaçlar yönünde çalışacaktır. Bu nedenle, atılması gereken ilk adım örgütün barındırdığı kültürel farklılıklara uygun bir örgüt yapısı geliştirmektir⁴³⁹. İhtiyaç duyulan örgüt açısından sinerji yaratma şekli değişse de temel olarak etkin bir iletişim ağı ve farklılıklara toleranslı bir ortam yaratılması gerekmektedir.

Etkin iletişim ve toleranslı ortamlar yüksek sinerjili örgütler olarak adlandırılmaktadır. Toplumsal sınıflandırmada yüksek ve düşük sinerjili toplumlar ayrımı olduğu gibi örgütsel yapı açısından da yüksek ve düşük sinerjili örgütler ayrımı yapılmaktadır. Çalışanın işbirliği ile çoklu fayda sağlamayı hedefleyen sinerjik örgütler, rekabet yaratmayan bir ortamda çalışanın iş arkadaşları ve işletmenin çıkarlarını da göz önünde bulundurmasını sağlamaktadır⁴⁴⁰. Tüm çalışanların bu bakış açısıyla hareket etmesiyle birlikte çoklu katkı sağlanmaktadır.

Düşük sinerjili örgütler genel olarak bireysel ve yalnız ilerlemeye uygun ortamlar içermektedir. Diğer örgütlerle işbirliği ya da ortaklık anlaşmalarından kaçınılan bu tür ortamlarda, kurum kültürü değişimi çok zor kabul etmekte hatta bazen değişime adapte olamamaktadır. Genel kurallar, işleyiş ve politikalar çalışanlardan ve müşterilerden daha önemli olduğundan çalışanı güçlendirme faaliyetlerine yer verilmemektedir. Yöneticilerin örgüt açısından zarar verici olsa da kendi yöntemlerini empoze etmeye çalıştığı düşük sinerjili örgütlerde, müşteri taleplerine bakılmaksızın maliyet odaklı hareket edilmektedir⁴⁴¹. Kısa vadeli bakış açısına sahip olduğu anlaşılan bu örgüt tipinin, sürdürülebilirlik için uygun olmadığı görülmektedir.

Kültürel açıdan sinerjik örgüt tiplerinde ise hiçbir kültürün ihmal edilmediği aksine her tür kültürün örgüt yapısına dahil edildiği karma bir yapı bulunmaktadır. Kültürel farklılıklar,

⁴³⁹ Harris and Harris, p. 25.

⁴⁴⁰ Senge, p. 343.

⁴⁴¹ Adler and Gunderson, p. 148.

çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, ilerleme sağlamak için geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde bu durum daha belirgin olduğundan, sinerji örgüt kültürünün bir parçası olarak görülmektedir. Çünkü bu tür örgütlerde farklı insanların bir arada olmasının yanı sıra daha karmaşık ve daha gelişmiş teknolojiler kullanılmaktadır⁴⁴². Teknolojinin yanı sıra bilgi kültürünün hakim olduğu örgüt yapılarında da sinerjik sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

2.2.4. Kültürel Sinerji Yönetimi Kavramı

Kültürel farklılıkların oluşturacağı etkilerin hedeflenen amaçlara doğru yönlendirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi için geliştirilen kültürel sinerji yönetimi kavramı, örgüt üyelerinin birbirinden farklı olan kültürel kalıpları üzerine kurulmuştur⁴⁴³. Kavramın temelinde, örgüt üyelerinin kültürel açıdan sağladığı çeşitliliği kurumsal politika, strateji, yapı ve uygulamalara da yansıtma amacı bulunmaktadır.

Üyelerin bireysel kültürünü aşan yeni yönetim ve organizasyon yapılarına olan ihtiyaca cevap veren bu kavram, kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri algılayarak organizasyonun tasarımında ve gelişmesinde itici bir güç olarak değerlendirmeyi içermektedir⁴⁴⁴. Kültürel sinerji yönetimi, farklı kültürlerden gelen tarafların etkileşimiyle oluşturulacak olan sinerjinin karar alma, problem çözme ve strateji geliştirme gibi tüm yönetim ve organizasyon uygulamalarında kullanılabileceği bir yönetim yaklaşımıdır⁴⁴⁵. Yöneticiler, çeşitli nedenlerden dolayı kültürel sinerji yönetimi gibi yeni yaklaşımlara ilgi duymaktadır.

Granell (2000) yöneticilerin, kültürel sinerji yönetimi gibi yeni yaklaşımlar benimsemesini temel olarak 3 temel nedene bağlamaktadır. Yazara göre yeni stratejilere geçebilmek, işletmede mevcut olan alt kültürlerle uyum sağlayabilmek ve son olarak da uluslararası

⁴⁴² Danielle Walker, Thomas Walker and Danielle Medina Walker, *Doing Business Internationally: The Guide To Cross-Cultural Success*, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 2003, p. 52.

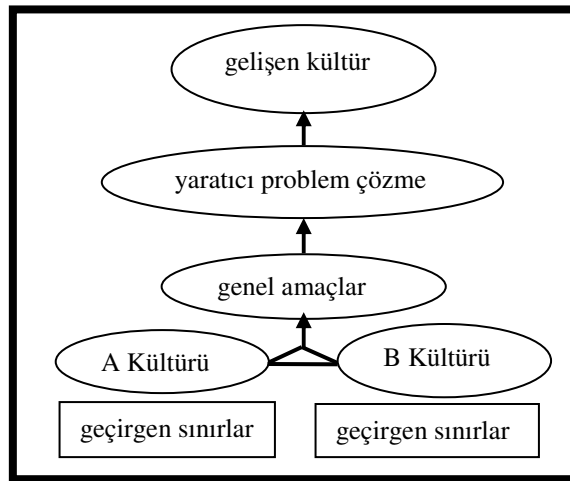
⁴⁴³ Rüya Ehtiyar, "Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 5, 2003, s. 70.

⁴⁴⁴ Moran and Harris, p. 12.

⁴⁴⁵ Adler, *International Dimension of Organizational Behaviour*, p. 39.

birleşmeler ve satın almalar gibi küresel değişimlere dahil olabilmek için işletmeler kültürel içerikli yönetim yaklaşımlarını tercih etmektedir⁴⁴⁶. Farklı nedenlerle de olsa kültürel değerleri önemseyen yönetim yaklaşımlarının ilgi gördüğü söylenebilir.

Kültürel sinerji yönetimi sürecini hayata geçirebilmek için Preston ve Armstrong (1991) tarafından geliştirilen “kültürel sinerji kavşağı” modeli önerilmektedir. Kavşak denmesinin sebebi kültürün, yeni bir kültüre uyum sağlarken herhangi bir ara yolu tercih edebileceği varsayımıdır. Yazarlara göre, iki kültür bir araya geldiğinde beş farklı durum gerçekleşebilmektedir. Bu durumlar, kültürlerin ayrı kalması, bir kültürün diğerini yok etmesi, bir kültürün diğerini asimile etmesi, bir kültürün diğerine uyum sağlaması ve son olarak da yeni bir kültür gelişimi olarak sıralanmaktadır⁴⁴⁷.



Şekil 2.7. Kültürel Sinerji Kavşağı

Kaynak: Preston and Armstrong, 1991, p. 67.

Şekil 2.7’de görülen kültürel sinerji modeli, iki farklı kültür karşı karşıya geldiğinde yeni bir kültürel yapılanmaya gidilmesini önermektedir. Böylece her iki kültür için de önemli olan ve takdir edilen değerlerin yeni yapıda yer alacağı varsayılmaktadır. Dinamik temellere oturtulan model, A ve B kültürlerinin her ikisinin de ilgisini çekecek yeni amaçlar belirlenmesi, kültürel farklılığın bilinciyle yaratıcı problem çözümünün hayata geçirilmesi

⁴⁴⁶ Elena Granell, “Culture and Globalisation: A Latin American Challenge”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 3, 2000, p. 89.

⁴⁴⁷ Joanne C. Preston and Terry R. Armstrong, “Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 15, No. 1, 1991, p. 66.

ve bütün bunların sonucunda elde edilen sinerjik kültürü içermektedir⁴⁴⁸. Bu model, farklı kültürlerin bir araya geldiği yapıların, kültürel açıdan sinerjik sonuçlar oluşturacak şekilde yönetilebileceğini göstermektedir.

İş hayatında işletmeler her zaman farklı kültürlerle karşı aynı hoşgörülü bakış açısına sahip olmamaktadır. İşletmelerin kültürlerarası etkileşim hakkında farklı düşünceleri bulunmaktadır. Kültürel sinerjinin temellerini oluşturan bu bakış açıları Tablo 2.6'da sunulduğu gibidir⁴⁴⁹.

Tablo 2.6. Kültürel Farklılıkların Örgüt Üzerindeki Etkilerinin Algılanması ve Yönetimi

Organizasyon Çeşidi	Algı	Strateji	Muhtemel Sonuçlar	Sıklık
Dar Görüş (Parochial) Bizim yolumuz tek yoldur.	Farklılıklar örgütü etkilemez	Farklılıklar göz ardı edilir	Problem çıkar ancak kültüre atfedilmez.	Çok sık
Etnik Görüş (Ethnocentric) Bizim yolumuz en iyisidir.	Farklılıklar negatif algılanır.	Farklılıkların en aza indirilmeli.	Avantaj yaratma imkanı yoktur, kültür problemidir.	Sık
Sinerjik: Bizim ve onların yollarının yaratıcı bileşimleri en iyi yol olabilir.	Farklılıklar aynı anda problem ve avantajlara sebep olabilir.	Çalışanlar, kültürel farklılıklar için eğitilmelidir.	Kültür farklılıklarının avantajları tanınacak ve çıkan problemler yönetilecek.	Çok seyrek

Kaynak: Adler and Gunderson, 2008, p. 12.

Tablo 2. 6'dan görüldüğü gibi kültürel sinerji yönetiminin benimsenmesine doğru geçen süreçte ve kültürel farklılıkların kaynak olarak görülmediği işletmelerde benimsenen farklı yönetim tarzları bulunmaktadır. Bizim yolumuz tek yoldur ya da en iyi yoldur bakış açısı ile belirlenen stratejilerde farklılıkların göz ardı edildiği ya da problem kaynağı olarak düşünüldüğü görülmektedir. Hofstede (1984) eğer etkin yönetilemezse kültürel farklılıkların sinerjiden çok çatışmaya neden olacağını belirtmektedir⁴⁵⁰. Bu nedenle kültürel sinerji yönetim öncesinde benimsenen yönetim yaklaşımları, farklılıklardan kaçınmış ve çalışanları benzerliklerde toplamaya çalışmıştır.

Tabloda belirtilen ilk görüş, homojen bir yapı istendiğinden kültürel farklılıkların eritilmesine dayanmaktadır. Oysaki kültürel sinerji yönetimi tam tersi bir şekilde heterojen

⁴⁴⁸ Preston ve Armstrong, p. 67.

⁴⁴⁹ Adler and Gunderson, p. 12.

⁴⁵⁰ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, p. 3.

bir yapıdan doğacak ortak çabaya odaklanmaktadır. Kültürel sinerji yönetimine göre toplum içinde yer alan farklı kültürel gruplar gibi işletmede de farklı kültürel değerlere sahip çalışanlar vardır, bu nedenle tüm çalışanların aynı olduğu düşünülmemeli aksine her çalışanın farklılığı korunmaya çalışılmalıdır. Genel kabul gören yaklaşım benzerliklerin iyi olduğu yönünde olmasına rağmen kültürel sinerjiye göre benzerlikler ve farklılıklar eşit öneme sahiptir⁴⁵¹. Ayrıca belirlenen amaçlara ulaşmak için tek ve en iyi yoldan bahsedilemez çünkü amaca ulaşmak için kullanılabilecek birçok eşdeğer yöntem bulunmaktadır. Tek bir kültüre dayanan yöntemler, farklı kültürlerin yönetiminde başarılı olamayacaktır.

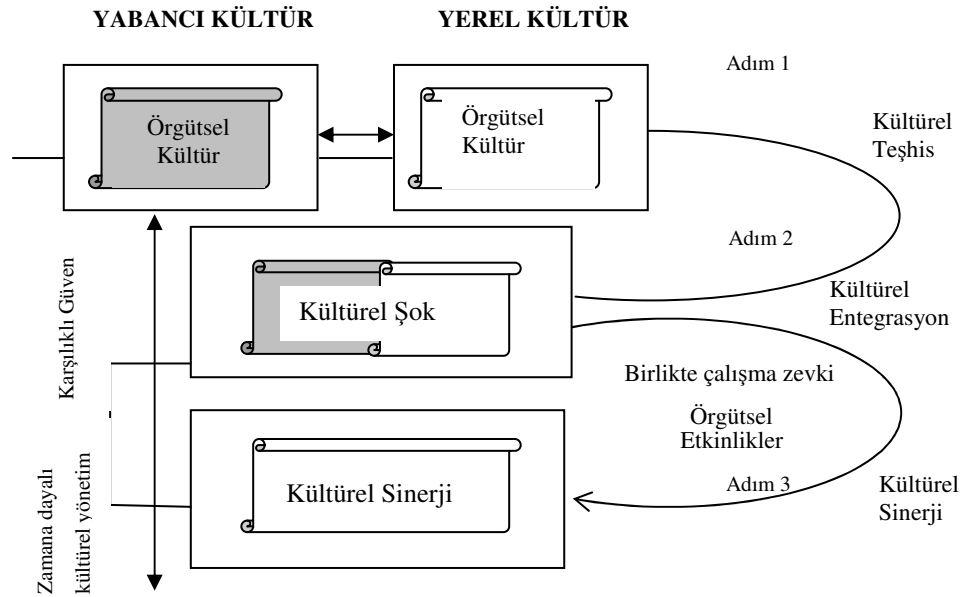
Çalışanlarda ve yöneticilerde genellikle bir dereceye kadar kendi yaşama ve çalışma yöntemlerinin en iyi olduğu düşüncesi hakim olmasına rağmen sinerji, etnik kültürlerin üzerine çıkarak yeni ve etkin bir yönetim anlayışı gerektirmektedir⁴⁵². Kültürel sinerji yönetimi bu noktadan hareketle, kültürel çeşitliliğin etkilerinin yönetimine bir bakış açısı ve farklı kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş örgütlerde etkili problem çözümlerine imkan sağlayan bir yönetim tarzı olarak nitelendirilmektedir.

Kültürel sinerji yönetimini, zamanla gelişen bir yönetim süreci olarak ele alan Meschi (1997), bu süreci üç aşamalı olarak açıklamaktadır. Meschi'e göre farklı kültürler aynı ortamda karşı karşıya geldiğinde ve ortak hareket etmeleri gerektiğinde öncelikle kültürel şok oluşacaktır. Ardından kültürel entegrasyon ile başarılı bir şekilde aşılacak kültürel şok, yerini sinerjik çözümlere bırakacak ve sonuçta kültürel sinerji elde edilecektir. Bu sürece göre kültürel sinerji yönetimi, genel olarak farklı kültürlerin teşhis edilmesi ardından entegrasyonunun sağlanması ve son olarak sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi sonucunda elde edilecektir⁴⁵³. Meschi tarafından geliştirilen zamana dayalı kültürel sinerji yönetimi süreci Şekil 2.8'de gösterilmektedir.

⁴⁵¹ Higgs, p. 39.

⁴⁵² Rodrigues, p. 27.

⁴⁵³ Pierre-Xavier Meschi, "Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Times-Based Cultural Management", *Human Relations*, Vol. 50, No. 2, 1997, p. 222.



Şekil 2.8. Zamana Dayalı Kültürel Sinerji Yönetimi

Kaynak: Meschi, 1997, p. 222.

Meschi tarafından oluşturulan zamana dayalı kültürel sinerji yönetimi süreci, temel olarak farklılıklardan sinerjik sonuçlar elde etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır. Bu yaklaşımda kültürel şokun atlatılıp, sinerjiye geçilmesi için karşılıklı güven faktörüne oldukça önem verildiği görülmektedir. Kültürel entegrasyon için öncelikle karşılıklı güven sağlanması ardından zamanla bu sürecin çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir.

Meschi tarafından geliştirilen yönetim sürecinin ilk adımında görüldüğü gibi, farklı kültürlerin etkileşimsiz olarak sadece yan yana olmaları, işletmeye katkı sağlamamaktadır. Bu nedenle böyle bir ortamda işletmenin amacı kültürel farklılıklara karşı bir konum belirlemek değil, kültürel uyum için zamandan en avantajlı bir şekilde yararlanmak olmalıdır. Bekle ve gör gibi pasif bir bakış açısı zamanla oluşabilecek yeni dengenin istenen yönde olmaması riskini içerdiğinden başarısızlık getirebilir⁴⁵⁴. Bu nedenle zaman

⁴⁵⁴ Meschi, p. 222.

iyi değerdendirilmeli ve istenmeyen kültürel etkilerin doğmaması için kültürel sinerji yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımları tercih edilmelidir.

Farklı kültürlerin etkileşimiyle yaşayan örgütler için çözüm olarak sunulan kültürel sinerji yönetimi, özünde kültürel çeşitliliği örgüt için bir avantaj ve bir kaynak olarak kullanmaktadır. Sinerjik çözümlerin bir kerede uygulanması beklenmemelidir, aksine ihtiyaç ortaya çıktıkça yavaş yavaş hayata geçirilmelidir. Bu şekilde işletme öncelikle çok kültürlü çalışmayı öğrenecek ardından tam anlamıyla sinerjik örgüt haline gelemese bile sorunları sinerjik çözümlerle aşmayı öğrenecektir. Nitekim Rodrigues (2009) de tam anlamıyla sinerjik örgüt aramanın yanlış olacağını belirterek, çok kültürlülüğten kaynaklanan sorunlara sinerjik çözümler sunan stratejiler benimsemiş örgütler aranması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü kültürel olarak sinerjik problem çözümü ilk kez uygulandığında temelde bir değişim süreci yönetmedir⁴⁵⁵. Bu bakış açısı Meschi'nin zamana dayalı bakış açısı ile benzerlik göstermektedir.

Hoecklin'e (1995) göre yönetim yaklaşımları, üst yönetimin bakış açısıyla başlayan bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle, kültürler üstü değerlerin benimsendiği kültürel sinerji yönetimi gibi yaklaşımların kurucusu, üst yönetim olmalıdır. Kültürel sinerji yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan Pepsi, Coca Cola, IBM, Sony, General Motors ve McDonald's gibi işletmeler, yöneticileri birbirleriyle yakın ilişkide tutabilmek için düzenli olarak etkinlikler yapmaktadır⁴⁵⁶. Böylece kültürel farklılıklar üzerine kurulan kurum kültürü, kültürler üstü nitelik kazanan yöneticilerin uyumlaştırılmasıyla sağlamlık kazanmakta ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlar en aza indirilmektedir.

Çalışanın hedefler doğrultusunda motivasyonu ve yönlendirilmesine kültürel açıdan bakan, kültürel sinerji yönetimi gibi yönetim yaklaşımları, farklılıkların fazla olduğu iş

⁴⁵⁵ Rodrigues, p. 77.

⁴⁵⁶ Hoecklin, p. 76.

ortamlarında performansı artırmak için tercih edilmektedir⁴⁵⁷. Performans artışı sağlaması için kültürel sinerji yönetiminin aşağıdaki öğelerine dikkat etmek gerekmektedir⁴⁵⁸:

- Farklı kültürden gelen çalışanı tanımak ve nasıl motive edileceğini bilmek,
- Her kültürün iş başarmadaki en iyi yönlerini anlamak,
- Farklı iş yapış biçimlerini harmanlamak,
- Aşırılık gösteren farklılıkları daha uyumlu hale getirmek,
- Tüm kültürlerden etkilenmek ama hiçbirine benzemeyen yeni bir örgüt sistemi kurmak,
- Yeni bir kültür, vizyon ve organizasyon oluşturmak.

Tüm bunları yaparken farklı kültürlere saygılı olmak ve bu saygıyı karşı tarafa hissettirmek gerekmektedir. Böylece başarılı olmak için gereken karşılıklı saygı ve etkileşim sağlanacaktır. Bu kadar çok farklılığın bir arada bulunduğu bir ortamda belirsizlik ve zıt görüşler daha fazla olacaktır ancak yönetici belirsizliğe karşı toleranslı ve beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olmalıdır. Kültürel açıdan doğru veya yanlışın olmadığı sinerjik ortamlarda çalışanlar, benimsedikleri değerlerden dolayı yargılanmamakta ve ilk etapta yaşanan uyumsuzluklar, yöneticinin sabırlı yönlendirmeleriyle aşılmaktadır⁴⁵⁹. Tüm bu aşamalarda unutulmaması gereken son husus, yöneticinin kendi kültürel kimliğini bir yana bırakmayı başarması gerektiğidir. Çünkü yöneticinin önyargılardan uzak olması, farklı kültürel fikirlere açık olması kadar önemli bir faktördür.

Kültürel sinerjide, yönetici rolünü üstlenen kişi, sadece kültürlerarası köprüler inşa etmekle uğraşan kişi değildir. Farklılıkları daha etkin bir yolla bir araya getirebilmek için doğal kaynak ve bilginin bir arada olabildiği bir ortamda sinerji yaratmaya yönelik özel bir role

⁴⁵⁷ Mark Prichman, "Inter Cultural Competence and the American Businessman", *International Executive*, Vol. 7, No. 2, p. 7.

⁴⁵⁸ Darwish A. Yousef, "Correlates of Perceived Leadership Style in a Culturally Mixed Environment", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 5, 1998, p. 277.

⁴⁵⁹ Mikhail Gorbachev, *Working Together: Producing Synergy by Honoring Diversity*, Berrett Koehler Publisher, Inc., USA, 2001, p. 99.

sahip kişidir⁴⁶⁰. Bu tanım, kültürel sinerji yönetimini hayata geçirebilmek için ortamda ve yöneticide bulunması gereken nitelikleri de içermektedir. Tanıma göre kültürel sinerji yönetiminin uygulanacağı organizasyonda, doğal kaynağın yanı sıra bilgi ve bu bilginin etkin paylaşımı da olmalıdır. Bu noktada, bilgi paylaşımında bilişim sistemlerinden de faydalanılması önerilmektedir. Ayrıca yönetici sadece farklılıkları bir araya getiren kişi değil bu farklılıkları sinerjik sonuçlara yönlendiren kişi olmalıdır. Yönetici, sinerjinin faydasına inanmalı, yetkin çalışanlara sahip olmalı ve sürecin yönetiminde sabırlı davranmalıdır.

Green (2000)⁴⁶¹, benzer şekilde yöneticinin sinerji yaratabilme becerisine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu beceri farklılıkları anlayabilme ve farklı kişilerle iletişim kurabilme bilgisini gerektirmektedir. Green'e göre kültürel sinerji için yönetici de bulunması gereken diğer özellik, empati kurma yeteneğidir. Harrison (1994) tüm bu faktörlere stratejilerin bilincinde olma, yeni durumlara adapte olabilme yeteneği, ilişki düzeyini ayarlayabilme, çok kültürlü takımlarda çalışabilme, dil yeteneği, uluslararası pazarlama bilgisi ve uluslararası farklılıkları anlama gayretini de eklemektedir⁴⁶². Genel olarak kültürel sinerji oluşturacak yöneticinin farklılıkları yönetecek ve belirlenen hedeflere yönlendirecek becerilere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır.

2.2.5. Kültürel Sinerji Yönetiminin Gerekliliği ve Uygulama Alanları

Hızlı teknoloji ilerleyişi ve piyasaların küreselleşmesi gibi gelişmeler, kültürel sinerjiye yönelme nedenleri olarak gösterilmektedir. Uçak endüstrisinde çıkan yenilikçi ürünler, ülkeler arası anlaşmalar ile yeni uçak tiplerinin üretilmesine neden olmaktadır. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu farklı ülkelerden işletmelerin ortak olması, devletlerin enerji ve ekipman anlaşması yapmasına neden olmaktadır. Asya ülkelerinin Batı ülkelerinde yeni tesisler kurması ve farklı pazarlara girmesi ve son olarak da uzay

⁴⁶⁰ Moran and Harris, p. 320.

⁴⁶¹ D. A. Norma Green, "Developing International Managers In the Hospitality Industry", *International Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 6, 1997, p. 200.

⁴⁶² Kline Harrison, "Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for The Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs", *Human Resource Planning*, Vol. 17, No. 3, 1994, p. 17.

araştırmaları için yapılan anlaşmalar sonucu on altı ülkenin uzay merkezinin ortak çalışması gibi örnekler daha da artırılabilir⁴⁶³. Bu örnekler, teknolojiadaki ilerlemeler sonucu kültürel sinerji yönetimine yönelmenin gerekliliğini göstermektedir.

Teknolojik gelişme dışında kültürel sinerji yönetimine yönelme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁴⁶⁴:

- Kazanç sağlama: Birleşme, yer değiştirme ya da satın alma gibi stratejilerle bir araya gelen farklı kültürlerden, verimli sonuçlar elde edebilmek için kültürel sinerji becerisi gerekmektedir.
- Yapısal ya da çevresel değişim: Çeşitli nedenlerle örgütsel yapıda benimsenen temel değişiklikler, çalışanların yeni politika, süreç ve iklime uyum sağlamasını gerektirmektedir. Değişimin çalışanların tepkisini almadan gerçekleşmesi ve dış çevreyle sinerji oluşturabilmesi için kültürel sinerji yönetimi gerekmektedir.
- İnsan kaynakları değişimi: Yabancı çalışan alma, işçi kiralama ya da toplu işe alım gibi insan kaynakları uygulamaları farklı kültürlerin bir araya gelmesine neden olmaktadır. Kültürel sinerji yönetimi ile aniden bir araya gelen büyük sayıda insan kaynakları etkin bir şekilde yönetilmektedir.
- Rol değişimi: İşletmenin büyümesi, yeni teknolojik uygulamaların benimsenmesi ya da proje tipi üretime geçilmesi gibi faaliyetler, yeni organizasyon yapılarının benimsenmesine neden olmaktadır. Matris yapılar, proje takımları, kendi kendini yöneten takımlar gibi organizasyon yapıları çalışanlara alışılmadık roller yüklemektedir. Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi önerilmektedir.
- Konsorsiyum: Belirli projeleri gerçekleştirmek için konsorsiyum gibi anlaşmalarla bir araya gelen işletmeler, çalışanlarını ve yöneticilerini farklı bir işletme kültürüyle karşı karşıya getirmektedir. Bu karşılaşmadan doğan ortam, kültürel sinerji yönetimi için oldukça elverişlidir.

⁴⁶³ Harris, “*European Leadership in Cultural Synergy*”, p. 365.

⁴⁶⁴ Fariborz Ghadar, *Global Business Management in The 1990s*, Beacham Publisher, USA, 1990, p. 195; Robert T. Moran, Philip R. Harris and William G. Stripp, *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*, Gulf Publishing Company, London, 1993, p. 116.

- Danışmanlık firmaları: Bir grup uzmanın bir araya gelerek kurduğu örgüt türüdür. Farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları bu firmalar, iş çevresine ve müşterilerine uyum sağlayabilmek için kültürel sinerji yönetiminden faydalanmaktadır.
- Çevreye duyarlı yönetim: Doğal çevreye olan farkındalığın artması nedeniyle çevreye duyarlı yönetim gibi yönetim felsefelerinin benimsenmesi giderek artmaktadır. İşletmenin toplumla ve diğer çıkar gruplarıyla etkin iletişimini sağlayan kültürel sinerji yönetimi, bu tür yönetim felsefeleri için de uygun görülmektedir.

Küresel sinerji yönetimini gerekli kılan faktörlere bakıldığında ekonominin, piyasaların ve dolayısıyla da rekabetin küreselleşmesi, kaynaklı faktörler olduğu görülmektedir. Bu nedenle uluslararası işletmecilik alanında da kültürü dikkate alan yönetim yaklaşımları önerilmektedir. Çünkü kültürel farklılıkların, performansı etkileyen temel faktörlerden olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle Japon kültürünü ve kültüre bağlı olarak işletme performansını inceleyen Bird vd. (1998), kültürel olarak uyumlu işletmelerin daha yüksek performans elde ettiklerini tespit etmiştir⁴⁶⁵. Bu tespit, Japonya ile iş yapmak isteyen uluslararası işletmelerin, kültürü dikkate almaları gerektiğini göstermektedir.

Bahsedilen gelişmeler ve yapılan araştırmalar dikkate alındığında kültürel sinerji yönetiminin ileride daha da gerekli bir yönetim tarzı haline geleceği ve uygulama alanının artacağı söylenebilir. Dong ve Avolio (1999) çalışmasında bu artışın sebebini küreselleşmenin yanı sıra işgücü hareketliliğine de bağlamaktadır. Yazarlara göre, Amerikan işgücü giderek çeşitlenmektedir ve önümüzdeki 20-30 yıl içinde bu işgücüne Asyalı, İspanyol ve Afrikalı bireylerde katılacaktır⁴⁶⁶. Bu varsayım doğrultusunda gerçekleşecek gelişmeler yöneticilerin kültürel çeşitliliğe sahip grupların ihtiyaçlarını anlama, tanımlama ve yönetmesinin kaçınılmaz olduğunu yani kültürel sinerji yönetiminin daha da önemli hale geleceğini göstermektedir.

⁴⁶⁵ Allan Bird, Sully Taylor and Schon Beechle, "A Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 2, 1998, p. 159.

⁴⁶⁶ Dong and Avolio, p. 208.

Kültürel sinerji yönetimi, içeriği gereği farklı kültürlerin bir arada olduğu ortamlarda kullanılabilen bir yönetim tarzıdır. Başka ülkelerin kültürlerini ve farklılıklarını anlamada başarısız olan işletmelerin çeşitli sorunlarla karşılaşacağını belirten Silverthorne (2000), çalışanları motive etmek ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için yönetimde kültürel öğelerin yer alması gerektiğini belirtmektedir. Bunun nedeni yönetim uygulamalarının “küresel düşün, yerel davran” felsefesinin de ötesine geçerek küresel düşünüp, yerel özelliklerden fayda sağlamaya doğru ilerlemesidir⁴⁶⁷. Bu nedenle yönetim felsefesindeki değişimler de kültürel sinerji yönetimine başvurma nedenleri arasında sayılabilir.

Fletcher (2000)’e göre birçok araştırmacı, yöneticinin kendi yerel kültüründen sıyrılarak çok kültürlü düşünmesi ve kültürel yapıya uygun bir yönetim tarzı benimsemesi gerektiğini kabul etmektedir. Kültürel farklılıkların algılanmadığı durumlarda, her çalışan ya da yönetici kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültüre yansıtarak egemen kılmak isteyecek ve diğer çalışanları bu bakış açısına göre yorumlayacaktır⁴⁶⁸. Bu verimsiz ortam kültürel değerlerin yok sayılmasına dolayısıyla çalışanların davranışlarına yön veren önemli bir öğenin yönlendirilememesi anlamına gelmektedir.

Pizam, Pine ve Mok (1997) kültürel yapıya uygun yönetim tarzının, birçok alanda işletmenin başarısını etkileyeceğini iddia etmektedir⁴⁶⁹. Harper vd. (1965) benzer şekilde birçok uluslararası iş anlaşmasında kültürel sinerjiden faydalanılabileceğini belirtmektedir⁴⁷⁰. Birleşmeler ve satın almalar dışında farklı sektörlerin bir araya gelerek yürüttüğü ortak projeler, yeni pazara giriş uygulamaları da kültürel sinerji yönetimin uygulanabileceği alanlardır. Bu yönde yapılan çalışmalar giderek artmakta ve kültürel sinerji yönetiminin önemini vurgulamaktadır.

⁴⁶⁷ Colin Silverthorne, “Situational Leadership Theory in Taiwan: A Different Culture Perspective” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, 2000, p. 68.

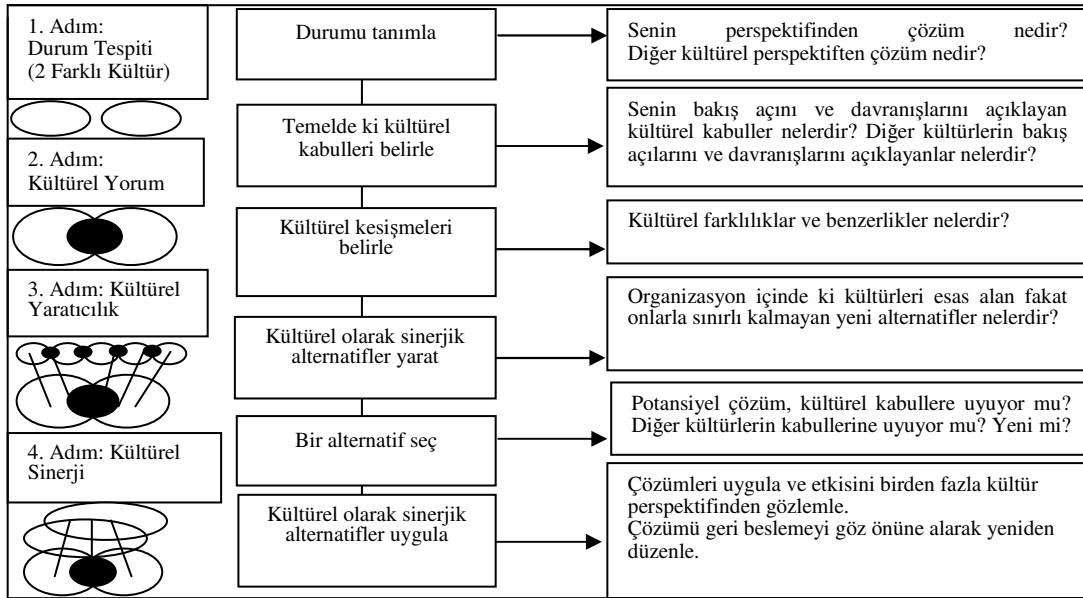
⁴⁶⁸ Denise Fletcher, “Learning to ‘Think Global And Act Local’: Experiences From The Small Business Sector”, *Education and Training*, Vol. 42, No. 4/5, 2000, p. 213.

⁴⁶⁹ Abraham Pizam, Ray Pine and Connie Mok, “Nationality vs Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behavior?”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, 1997, p. 127.

⁴⁷⁰ Boyd Harper, Ronald Frank, William Massy and Mostafa Soheir “Marketing Research in the Emerging Economies”, *International Executive*, Vol. 7, No. 2, 1965, p. 9.

2.2.6. Kültürel Sinerji Yönetimi Aşamaları

Kültürel sinerji yönetimi, birçok faydası bulunmasına rağmen, uygulamaya aktarılması oldukça zor bir yönetim tarzıdır. Adler ve Gunderson (2008), kültürel farklılıkların fazla olduğu ortamlarda, farklılıklardan kaynaklanan bazı sorunlar olmasına rağmen, kültürel sinerji yaratmanın imkansız olmadığını ve sistemli çalışmayla gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir⁴⁷¹. Bu nedenle geliştirilen kültürel sinerji oluşturma süreci Şekil 2.9’da sunulmaktadır.



Şekil 2.9. Kültürel Sinerji Oluşturma Süreci

Kaynak: Adler and Gunderson, 2008, p. 112.

Şekil 2.9’da sol sütunda dairesel şekiller yardımıyla gösterilen kültürel sinerji oluşturma süreci temel olarak 4 adımdan oluşmaktadır. İlk adımda birbirinden bağımsız daireler, farklı iki kültürü, ikinci adımda yer alan daireler, kültürel kesişmeyi göstermektedir. Üçüncü adımda farklı kültürel çıktılar elde edildiğinden dairelerde yeni kesişme noktaları

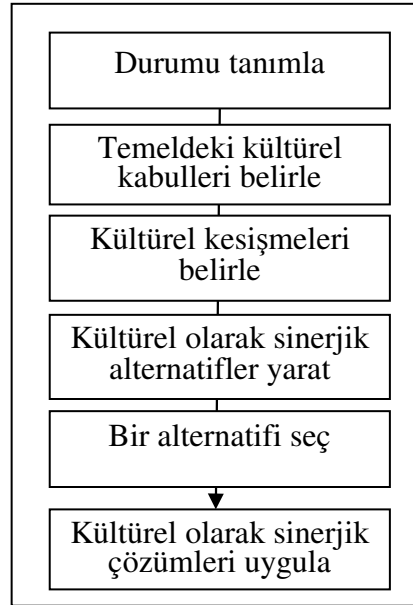
⁴⁷¹ Adler and Gunderson, p. 112.

gösterilmektedir. Son olarak dördüncü adımda tüm kültürlerin yani dairelerin uygun bulunduğu sinerjik alan görülmektedir. Bu adımlar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır⁴⁷²:

- **Durum Tespiti:** Öncelikle kültürel farklılıkların tespit edildiği ilk adımda olası sorunlara karşı ilk hazırlık yapılmaktadır. Çalışanlarda kendi kültürel değerlerine göre hareket etme eğilimi olacağından, bu aşamada çatışma yaratılmamalıdır. Yaratılan kültürel farkındalık ile bir kültür için sorun olmayan değer diğer için sorun olabileceği bilinmelidir.
- **Kültürel Yorum:** Önyargılardan uzak bir bakış açısı farklı kültürel değerleri dikkate almayı kolaylaştıracaktır. Çalışanların kültürler arasındaki duygu, düşünce ve davranış farklılıklarını kavrayabildiği bu adım, rol değişimi yapabilmeyi de içermektedir. Diğer kültürler yorumlanırken, neden bu tür davranış çıktılarını neden olduğu anlaşılmaya çalışılır. Böylece çalışanlar başkalarının kültürüyle olan benzerlik ve farklılıkları keşfetmektedir.
- **Kültürel Yaratıcılık:** Farklılık ve çelişkilerden yeni çözüm ve yaklaşımların üretildiği bu adım, çatışma değil sinerjik sonuçlar elde edilen aşamadır. Tüm farklılıkların kabul edildiği ve saygı duyulduğu bir ortamda hiçbir kültüre benzemeyen yeni kültürel gelişimler sağlanacaktır.
- **Kültürel Sinerji:** Yaratıcı problem çözümüyle gelen bu adım, iyi bir planlama ve uygulama gerektirmektedir. Önceki adımların başarıyla tamamlanmasının ardından elde edilen kültürel açıdan sinerjik sonuçlar uygulamaya aktarılmalıdır. Bu sonuçları oluşturan ortamın devamlılığı sağlanmalı ve çalışanlara sağladıkları katkılar gösterilmelidir.

Şekil 2.9’da kültürel sinerji oluşturan dört adımın yanında verilen sütunda kültürel sinerji modeli sunulmaktadır. Hurn ve Jenkins (2000) tarafından ayrı bir süreç olarak ele bu model Şekil 2.10’da özet halinde sunulmaktadır⁴⁷³.

⁴⁷² Adler and Gunderson, 2008, p. 112.



Şekil 2.10. Kültürel Sinerji Oluşturma Modeli

Kaynak: Hurn and Jenkins, 2000, p.130.

Kültürel sinerji oluşturma modeline göre, farklı kültürlerin bir arada olduğu ortamlarda ilk yapılması gereken kültürel olarak durumun tanımlanmasıdır. Ardından farklı olan kültürün, temelindeki kültürel kabuller belirlenmelidir. Belirlenen kabuller ile yerel kültürde olan değerler karşılaştırılarak kültürel kesişmeler tespit edilmelidir. Kültürel açıdan belirgin hale gelen ortam artık sinerjik alternatifler üretmek için hazırdır⁴⁷⁴. Üretilen sinerjik çözümlerden uygun olanın seçilmesi ve uygulamaya aktarılmasıyla kültürel sinerji oluşturulmuş olacaktır.

Kültürel sinerji yönetimi, Japonlar tarafından toplantı yönetme sürecinde etkin olarak kullanılmaktadır. Farklı kültürlerin bir araya geldiği toplantı ortamında, çalışanların olayları ve davranışları kendi kültürlerine göre yorumlamasını önlemek için önyargılara neden olan düşüncelere açıklık getirilmektedir. Bunu yapabilmek için ortamda yer alan kültürlerin farklı temel alt yapıları kavranmaya çalışılmaktadır. Japonlar, yeni bir kültürel zeminde buluşabilmek için ana toplantı öncesinde küçük toplantılar yaparak kültürel varsayımları ve

⁴⁷³ Hurn and Jenkins, p. 130.

⁴⁷⁴ Hurn and Jenkins, p. 130.

etkilerini anlamaya çalışmaktadırlar⁴⁷⁵. Böylece kültürel kesişmelerle sağlanan yeni sinerjik çözümler başarıyla uygulamaya aktarılmaktadır.

Kültürel sinerji oluşturmak için yaşanan sürece ve önerilen modele bakıldığında, kültürel sinerji yönetiminin temelinde sinerjik alternatifler üretmenin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Eğer farklı kültürler bir arada değilse ve yeni bir kültürel zemin oluşturulamıyorsa kültürel sinerji yönetiminden bahsedilememektedir. Alternatifler arasından seçilen sinerjik çözüm, tüm kültürlerin varsayımlarına uygun değilse, çalışanlar tarafından reddedilecektir. Bu nedenle esnek olmak ve geribildirimleri önemsemek gerekmektedir⁴⁷⁶. Kültürel sinerji yönetimi, sürekli olarak farklı kültürlerin dahil olduğu dinamik bir süreçtir, bu nedenle geribildirim sürecinin işleyişi önemli bir faktördür.

Kültürel sinerji yönetiminin uygulanması için öncelikle uygun alt yapının hazırlanması gerekmektedir. Kültürel açıdan farklı bireylerin aynı örgütte bulunması bu yönetim tarzının benimsenmesi için uygun bir ortam olduğu anlamına gelmesine rağmen bu durum tek başına yeterli değildir. Yöneticinin durum tespiti, kültürel yorum ve kültürel yaratıcılık uygulamalarını hayata geçirebilecek becerilere sahip olması gerekmektedir. Yousef (1998)'e göre kültürel farklılıkların etkisi incelenerek yöneticide bulunması gereken özelliklere, şu öğeler de eklenebilir⁴⁷⁷:

- Takım çalışmasını yönetebilmek,
- İlgili kültürde deneyim ve bağlantı sahibi olmak,
- Kültürel değerlere ve geleneklere duyarlılık,
- Etkili iletişim ve etkin sistemler oluşturabilme,
- Başarılı kültürler arası yönetim geçmişi,

⁴⁷⁵ Jussi V. Koivisto, *Cultural Heritages and Cross-cultural Management: Cross-cultural Synergy and Friction in Finno-Japanese Management*, Helsinki School of Economics and Business Administration Press, Finlandiya, 1998, p. 35.

⁴⁷⁶ Walker, Walker and Walker, p. 213.

⁴⁷⁷ Yousef, p. 275.

- Çalışanın eğitimi, güçlendirilmesi ve yönlendirilmesi konularında beceri sahibi olmak gerekmektedir.

Kültürel farklılıkları tespit edip, kültürel yorum ve kültürel yaratıcılık geliştirme aşamalarını başarıyla tamamlamak isteyen yöneticilerin sıralanan ögelere de dikkat etmesi gerekmektedir. Ögeler dikkatle incelendiğinde kültürel sinerji yönetiminin içinde barındırdığı hususlardan oluştuğu görülmektedir. Kültürel farkındalık, etkin iletişim ve kültürlerarası yönetim daha önce de belirtildiği gibi sinerjinin iç ve dış çevreyle etkin iletişim sağlama avantajından dolayı doğal süreçte ortaya çıkacak faydalarındandır.

Bu ögelerin tümünü dikkate alan bazı işletmeler, faaliyette bulundukları topluma ve müşterilerine kültürel ögeleri dikkate aldıklarını göstermek için kültürler üstü logolar benimsemektedir. Birçok kültürün kendine has ögesini içeren bu logolar, ulusal kültürün davranışlar üzerinde etkili olduğu bu nedenle işletmelerin faaliyetlerine de yansıdığının bir göstergesidir⁴⁷⁸. Bu tür faaliyetlere yer veren işletmelerin, kültürel farkındalık aşamasını geçtikleri ve kültürel sinerjiye doğru ilerledikleri söylenebilir.

İşletmenin faaliyette bulunduğu farklı ülkelerin kültürel yapısını dikkate alması, kültürel sinerji yönetiminin başlangıç noktalarındandır. Bu yönetim yaklaşımı sadece uyum sağlamanın da ötesine giderek farklılıkların tespitinde, kültürel baskıların da analiz edilmesini içermektedir⁴⁷⁹. Böylece dış çevreyle yaşanabilecek olası çatışmalar önceden sezilerek önlem alınmış olunmaktadır, bu durum kültürel sinerji yönetiminin stratejik bakış açısını göstermektedir.

Kültürel sinerji yönetimi yaklaşımını gerektiren diğer unsurlar, ulusal kültür ve işletme kültürü ilişkisini inceleyen araştırmalardan yola çıkarak iki temel grupta sıralanmaktadır. Öncelikle hızlı çevresel değişimden dolayı, işletmenin dış çevreyle olan etkileşiminin artması, çıkar gruplarının kararlara olan etkisini belirgin hale getirmiştir. Bu nedenle işletmeyi kapalı bir sistem olarak düşünmek çok güç hale gelmiştir. İkinci temel gereklilik, farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim uygulamaları için sihirli bir formül

⁴⁷⁸ Ghadar, p. 374.

⁴⁷⁹ Roper and Brookes, p. 147

olmamasıdır. Yaşam tarzı, zihniyet, bakış açısı ve iletişim sistemi gibi birçok konuda farklı görüşlere sahip çalışanlara tek düze davranmak başarısızlık getirecektir⁴⁸⁰. Bu nedenle kültürel sinerji gibi yönetim tarzlarıyla farklı değerlerin anlaşılması ve özümsemesi gerekmektedir.

Brannen ve Hodgson (1965), henüz birçok işletme tarafından kültürlerin fark edilmediği dönemlerde deniz aşırı yönetim isimli kitabında bazı öngörülerde bulunmuştur. Yazarlar dünya ölçeğinde gerçekleşen yatırımların daha da artacağını düşünerek ulusal değerlerin ve geleneklerin en az ekonomik ve rasyonel hedefler kadar dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. İkinci öngörü ise yöneticilerle ilgilidir. Uluslararası yöneticilerin ileri seviyedeki ülke ve endüstrilerden düşük seviyeli ülkelere geçişinde işletme içi ilişkilerde sorun yaşayacaklarını, bu nedenle yatırım yapılan ülkenin kültürel değerlerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir⁴⁸¹. Erken tarihte yapılan bu öngörüler, ulusal değerler dikkate alınmadığı zaman yöneticilerin çok iyi bir organizatör, finansçı ve motivasyon uzmanı olmalarının başarısız olmalarını engelleyemeyeceği varsayımına dayanmaktadır.

Brannen ve Hodgson'un yaklaşımı kültürel değerlerin yönetim uygulamalarına olan etkisinin deniz aşırı ticaretin başlamasıyla hissedilmeye başlandığını göstermektedir. Son yıllarda kültürel sinerji yönetimi olarak kendini gösteren bu kültürel etkiler, farklı kültürlerin karşılaştığı ilk ortamlarda uyumsuzluk ve başarısızlık olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle denizaşırı ticaret yapan çok uluslu işletmelerin kültürel sinerji yönetimi uygulamasına elverişli ortamlara sahip olduğu söylenebilir.

Kültürel farklılıkların bir arada bulunduğu restoran ve otel işletmeleri, kültürel sinerji yönetiminin başarılı bir şekilde uygulandığı hizmet alanlarıdır. Lundberg ve Woods (1990) "kültürel lider olarak yöneticiler" isimli makalesinde restoran işletmeleri üzerinde araştırma yapmış ve kültürel anlamda duyarlı yöneticilerin daha başarılı olduklarını bulmuşlardır⁴⁸². Asya ülkelerinde daha belirgin hale gelen kültürel değerler Pizam, Pine ve Mok (1997)

⁴⁸⁰ Wallace, Hunt and Richards, p. 548.

⁴⁸¹ Ted R. Brannen and Frank X. Hodgson, *Overseas Management*, McGraw-Hill, New York, 1965, p. 237.

⁴⁸² Craig C. Lundberg and Robert H. Woods, "Modifying Restaurant Culture: Managers as Cultural Leaders", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 2, No. 4, 1990, p. 4.

tarafından otel işletmeleri üzerinde araştırılmış ve kültürün, yönetim uygulamalarında büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁴⁸³. Bu tür araştırmalar, kültürel sinerji yönetimi kavramının her aşamasının dikkate alındığı yeni yönetim yaklaşımlarının daha çok benimseneceğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

2.2.7. Kültürel Sinerji Yönetimi ile Sinerjik Uyum Yaratma

Farklı ulusal ve örgütsel kültürlerde uyum yaratmak yoğun çaba gerektiren karmaşık ve problemlili bir süreçtir. Zaman temelli kültürel yönetimin başarısı düzenli çalışmaya bağlıdır. Kültürel uyumun ardından kültürel sinerji yaratabilmek için keşfedilen değer, tutum, inanç ve davranış kalıplarının yeni bir zeminde ortak hedeflere dönük olarak sıralanması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik, örgütsel ve kültürel uyum yakalandığında farklı kültürlerin bir arada olmasından kaynaklanan geleceğe yönelik belirsizlikler, ortak değer sistemi yardımıyla giderilmektedir⁴⁸⁴. Ortak değer sistemi, sinerjik uyumun temel parçalarından biridir.

Meschi (1997) tarafından üç adım olarak sunulan kültürel sinerji yaklaşımı ile sinerjik uyum yaratabilmek için bazı yönetim öğelerine dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu öğeler, bilinçli stratejiler oluşturulması, yeni durumlara adapte olabilmek yeteneği, farklı kültürlerle karşı olan hassasiyet, çok kültürlü takımlarla çalışabilme yeteneği, dil yeteneği, uluslararası pazarları anlayabilme, uluslararası farklılıkları anlayabilme gayreti ve kültürlerarası öğrenme fırsatlarına değer verme olarak sıralanmaktadır⁴⁸⁵. Farklı kültürlerle çalışmanın başarı kriterleri olan bu hususlar, farklı kültürlerden oluşturulacak sinerji için başarılması gereken temel kriterlerdir. Bu kriterlerin sağlanmasının ardından kültürel sinerji yönetimi için uygun ortam oluşacaktır.

Belirtilen kriterleri dikkate alan uluslararası bir işletme, başarılı bir kültürel yönetim için öncelikle ortaklar tarafından paylaşılan, uzlaşmaya ve ortak saygıya dayanan özel bir kültür tabanı oluşturmali ve geliştirmelidir. Bütünleşme ile sağlanan ortak kültür tabanı için

⁴⁸³ Pizam, Pine and Mok, p. 131.

⁴⁸⁴ Higgs, p. 37.

⁴⁸⁵ Salih Yeşil, “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, *KMU İİBF Dergisi*, Sayı 16, 2009, s. 121-122.

öncelikle kültürel farklılıkları analiz etmek ve düzenlemek için yeterli zaman ayrılmalı, sürecin tamamında kararlı olunmalı, kültürel şoka karşı alınan önlemler profesyonelce uygulanmalıdır⁴⁸⁶. Bu yapı karşılıklı güven temelinde geliştirilmelidir.

Adler (2002) tarafından yapılan bir çalışma bu sürecin ne kadar zor uygulanabildiğini göstermektedir. Çalışma sonucunda, araştırmaya katılan 145 uluslararası yöneticiden 120'si sinerjiye inanırken, bunlardan sadece 48 yönetici kültürel sinerji yönetimini uygulamaya aktardığını belirtmiştir⁴⁸⁷. Bu sonuç Meschi (1997) tarafından belirtilen kültürel sinerji yönetimi için sabır ve zaman ihtiyacı ile örtüşmektedir. Bu tür zorluklarla beraber, geleneksel yöntemleri kullanmaya yönelik alışkanlıklardan dolayı kültürel sinerji yönetimi uygulamaya aktarılamıyor olabilir. Ancak tüm zorluklara rağmen, gerçekleştirilmesi imkansız değildir.

Kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmak için etkin iletişim, ortak çatışma yönetimi ve yapıcı süreçlerden faydalanılması önerilmektedir. Bu nedenle bu başlık altında bu konulara da değinmekte fayda görülmektedir.

2.2.7.1. Etkili İletişim

Latince bir kelime olan “lammuricore” fiilinden gelen iletişim, ortak kılma anlamına gelmektedir⁴⁸⁸. İletişim, bireylerin amaçsız etkileşimlerinden çok, bir etki oluşturma ya da davranışa neden olma amacıyla mesajın kaynaktan hedefe aktarılmasıdır⁴⁸⁹. Kısaca “bir mesaj ya da bilginin hedef alıcıya iletilmesi” olarak tanımlanan iletişim, toplumun, yönetsel yapının ve bireysel davranışın temelini oluşturan bir sistem, araç ya da teknik olarak görülmektedir⁴⁹⁰. İletişim kavramına verilen önem, işletmenin verimliliğini ve dış çevreye karşı imajını etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

⁴⁸⁶ Hoecklin, p. 51.

⁴⁸⁷ Adler, *International Dimension of Organizational Behaviour*, p. 131.

⁴⁸⁸ Sinan Yörük ve İbrahim Kocabaş, “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2001, s.232.

⁴⁸⁹ Mutlu Yüksel Avcılar, “Kişisel Etki Kaynakları ve Ağızdan Ağıza İletişim Ağı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 2005, s.334.

⁴⁹⁰ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 39.

İletişimde etkili olmak, var olan bir tutumu güçlendirmek, güçlü bir tutumu yumuşatmak, tutumu değiştirmek ya da yeni bir uyarıcıya karşı yeni bir tutum geliştirmek anlamına gelmektedir⁴⁹¹. Bu nedenle kültürel sinerji yönetiminde sinerjik uyum yaratmak için öncelikle farklılıklara karşı olan olumlu tutum geliştirmek gerekmektedir.

Etkili iletişim, farklılıklara karşı olumlu tutum geliştirmenin yanı sıra sinerjinin doğasında bulunan ekip çalışmasının da başarısını etkilemektedir. Kültürel sinerji yönetiminin uygun olduğu kendini yöneten takımlar, konsorsiyumlar ve ortaklıklar gibi uygulamaların temelinde daha öncede belirtildiği gibi etkin iletişim ve karşılıklı güven yatmaktadır⁴⁹². Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi uygulamalarında iletişime oldukça önem verilmektedir.

Etkili iletişim, kültürel sinerji yönetiminin boyutları ve bu boyutlar arasındaki etkileşimde de kendisini göstermektedir. Kültür, sinerji, sistem ve yaratıcı problem çözme boyutlarından oluşan kültürel sinerji, bu boyutların işleyişinde iletişimden faydalanmaktadır⁴⁹³. Sistemin ve sinerjinin doğasında yer alan iletişim kültürün aktarılmasında ve yayılmasında da etkilidir. Problem çözme süreci, farklı kültürel temelleri olan çalışanların, birbirleriyle olan etkileşiminden doğan yeni ve yaratıcı çözümleri kapsadığından birçok iletişim tekniğini aynı anda kullanarak başarılı sonuçlar vermektedir⁴⁹⁴. Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi için etkin iletişim sağlanmalıdır.

2.2.7.2. Ortak Çatışma Yönetimi

Çatışma, “birbiriyle zıt amaç, tutum, duygu ya da davranışların iki veya daha fazla grup arasında uyumsuzluk ya da karşıtlığa yol açması durumu” olarak tanımlanmaktadır⁴⁹⁵. Çalışanlar, örgüt içindeki gruplar ya da ekipler arasında olabilen çatışma, genel olarak

⁴⁹¹ Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluyan, *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2000, s. 166.

⁴⁹² Rodrigues, p. 11.

⁴⁹³ Moran and Harris and Stripp, p. 95.

⁴⁹⁴ Kilmann, p. 33.

⁴⁹⁵ Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006, s. 206.

anlaşmazlık ve birbirine ters düşme durumudur⁴⁹⁶. Çatışmanın yönetilmesiyle ilgili, işletme biliminin gelişimine bağlı olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Klasik yaklaşım, çatışmaları zarar verici olarak görürken, neo-klasik yaklaşım çatışmayı doğal olarak görmektedir⁴⁹⁷. Daha sonra benimsenen modern yönetim yaklaşımlarında çatışma olumlu özelliklerinden faydalanılabilecek bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Kültürel sinerji yönetimi, modern yönetim yaklaşımlarının uzantısı olarak çatışmayı sinerjik uyum yaratmak için kullanılmaktadır⁴⁹⁸. Çatışma, farklılıkların bir arada bulunması ve kendi kültürel değerlerini koruması ile oluşan bir ortam olduğundan, kültürel sinerji yönetimi bu ortamı yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümü için kullanılmaktadır⁴⁹⁹. Kültürel sinerji yönetimine göre kültürel farklılıklara dayalı çatışmalar, yönetici tarafından önceden tahmin edilmelidir. Çalışanlarda ve yöneticide oluşturulan kültürel farkındalık becerisi, çatışmanın önceden tahmin edilmesine yardımcı olmaktadır⁵⁰⁰. Farklı fikirlere duyulan saygının da ötesine geçerek farklılıkları karar sistemine yansıtan kültürel sinerji yönetimi, negatif çıktıları olan çatışmalardan uzak bir ortam yaratmayı hedeflemektedir.

Kültürel sinerji yönetimini uygulamanın mümkün olduğu işletmeler, genellikle farklılıkların daha fazla bulunduğu ya da hiyerarşiden uzak organizasyon yapılarının benimsendiği örgüt tipleri olduğundan etkin yönetim sağlanamazsa çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır⁵⁰¹. Kültür iyi yönetilemezse çatışma nedeni olabileceğinden, yöneticinin ve çalışanın dahil olduğu ortak çatışma yönetimi süreçleri önerilmektedir.

Kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratma faaliyetlerinde yöneticinin yerine getirmesi gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Sinerjik uyum için gereken, ortak

⁴⁹⁶ Tuncer Asanakutlu ve Barış Safran, “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, No. 1, Sayı. 6, 2004, s. 36.

⁴⁹⁷ Tutar, s. 35.

⁴⁹⁸ Zeynep Düren, “Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi”, *Yönetim*, Sayı. 33, Mayıs 1999, s. 23.

⁴⁹⁹ Mehmet Deniz ve Mehmet Çolak, “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 23, 2008, s. 310.

⁵⁰⁰ Wallace, Hunt and Richards, p. 560.

⁵⁰¹ Adler, “The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization”, p. 45.

çatışma yönetimi, yöneticinin aşağıdaki özelliklere sahip olması şartıyla gerçekleşecektir⁵⁰²:

- Farklı kültürleri anlama, gözleme ve öğrenme becerisi,
- Farklı bakış açıları geliştirebilme,
- Merkeziyetçi değil, yönlendirici olabilme,
- İnsanları sınıflandırma ve dışlama yerine açık ve esnek olabilmedir.

Belirtilen özellikler farklılıkların etkin yönetiminin ve dolayısıyla kültürel sinerji yönetiminin temelinde olan yönetici özellikleriyle örtüşmektedir. Çalışanın açıkça fikirlerini iletebileceği bir ortam için yöneticinin uygun özelliklere sahip olarak ortak çatışma yönetimini hayata geçirmesi gerekmektedir.

2.2.7.3. Yapıcı Süreçler

Farklı ilgi alanları, hedefler, umutlar, kaygılar, değer yargıları ve bakış açılarına sahip çalışanların bir araya geldiği işletme ortamında, birbiriyle iletişim halinde olan birçok süreç yaşanmaktadır⁵⁰³. Bu süreçlerde farklılıklardan kaynaklanan enerji kaybını önlemek için bu enerjinin faydalı yönlerine aktarılması gerekmektedir.

Kültürel sinerji yönetimi ile yaratılan sinerjik uyum, işletme süreçlerinde birlikteliğin enerjisini çatışma nedeni olarak değil gelişimin itici gücü olarak kullanmaktadır. Çalışanın iş süreçlerinde tek başına gerçekleştiremeyeceği sonuçlara ulaşmasını sağlayan sinerjik yaklaşımlar, yöneticiler tarafından oluşturulan yapıcı ortam ile desteklenmelidir⁵⁰⁴. Çalışanın enerjisini, sorunları anlamak ve bu sorunlara her iki taraf içinde yararlı olacak çözümler getirmek için kullanması, yaratıcılık ve kaynak zenginliği anlamına gelmektedir.

İletişim, karar verme ve yönetim süreci gibi işletmenin birçok alanında başarısını etkileyen uygulamalar, farklılıklardan elde edilecek yaratıcı çıktılar ile daha ileri seviyelere taşınabilir. Yönetim sürecinde çalışanın fikirlerinin önemsenmesi, yerel ve yabancı kültüre

⁵⁰² Mathew B. Smith, “Are Traditional Management Tools Sufficient For Diverse Teams?”, *Team Performance Management*, Vol. 3, No. 1, 1997, p. 11.

⁵⁰³ Gorbachev, p. 22.

⁵⁰⁴ Brock, p. 270.

adaptasyonu kolaylaştıracak ve dış çevreyle etkin iletişim kurulmasını sağlayacaktır⁵⁰⁵. Bu nedenle yönetim sürecinde de diğer süreçlerde olduğu gibi sinerjik uygulamalara yer verilmelidir.

Harris (2004), kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmayı Shneour (2004)'un bakış açısıyla yorumlamaktadır. Yazara göre sinerji, farklı kültürlerin bir arada çalışabileceği barışçıl bir ortam sağladığından iş hayatının kalitesini artırmaktadır. Böylece çalışanın enerjisi çatışma gibi negatif psikolojik durumlara yönlenmediğinden etkin enerji kullanımı ve potansiyelin gelişimi ile yapıcı süreçler geliştirilmektedir⁵⁰⁶. Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi konusunda endişelenmek yerine kültürel sinerji yönetimi ile sinerjik uyum yaratmayı teşvik edecek yapıcı süreçler üzerinde düşünülmelidir.

2.3. SİNERJİ VE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Hofstede (1984)'in kültür sınıflandırması, birçok kültürel farklılık çalışmasının temelinde kıyaslama aracı olarak kullanılmaktadır. Jung, Bass ve Sosik (1995) buradan hareketle, kültürel farklılıkların liderlik açısından etkili olup olmadığını araştırmıştır. Çalışma da kültürel değerlerin çalışanların yönetici ve lider algılarını değiştirdiği sonucuna ulaşmıştır⁵⁰⁷. Liderliğin ya da yöneticiliğin kültüre göre değiştiğine dair birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan diğeri, Smith, Peterson ve Misumi (1994)⁵⁰⁸ tarafından yapılmış ve yüksek güç mesafeli toplumların daha kuralcı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dorfman vd. (1997)⁵⁰⁹ Batı ve Asya ülkelerini karşılaştırarak yaptıkları araştırmada destekleyici amaçla ve şarta bağlı olarak verilen ödüllerin kültürel evrenselliğini bulurken; karizmatik lider davranışlarının kültürden kültüre farklılaştığını bulmuşlardır. House,

⁵⁰⁵ Zagorsek, Jaklic and Stough, p. 30.

⁵⁰⁶ Harris, "European Leadership in Cultural Synergy", p. 359.

⁵⁰⁷ Jung, Bass and Sosik, p. 3.

⁵⁰⁸ Peter B. Smith, Mark F. Peterson and J. Misumi, "Event Management and Work Team Effectiveness in Japan, Britain and USA", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, p. 33.

⁵⁰⁹ P. W. Dorfman, J. P. Howell, S. Hibino, J. K. Lee, U. Tate and A. Bautista, "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures", *Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 3, 1997, p. 233-274.

Wright ve Aditya (1997)⁵¹⁰ benzer şekilde sosyal kültürün rol modeli ve bulunması gereken özellikleri farklılaştırdığını, dolayısıyla kültürel değerlerin yönetici tiplerini değiştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bryman (1987)⁵¹¹, liderlik tiplerinin oluşumunda kültürün etkisi olduğunu tespit etmiş, Gerstner ve Day (1994)⁵¹² ise liderlik tiplerinin kültürlerarası karşılaştırmasını yapmıştır. Bu çalışmalarda katılımcıların liderlik özelliklerini kültürel değerlerine göre yorumladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Kültürel değerlerin yönetim uygulamalarını farklılaştırdığına dair bu gibi çalışmalar sinerji ve kültürel sinerji yönetimi çalışmalarının temel dayanaklarını oluşturmaktadır. Farklı kültürlerden gelen çalışanların yöneticilerin farklı değerlendireceği ve farklı yönetim tiplerini motive edici bulacaklarına dair bu çalışmalar, kültürler ötesi örgütlerde en doğru yönetim tarzının ne olacağı tartışmalarını yaratmış ve araştırmacıları kültürel sinerji yönetimi alanına yönlendirmiştir.

Sinerji araştırmaları teorik açıdan birden fazla kültürden gelen çalışanların bir iş biriminde uyumlu bir şekilde nasıl çalışabileceğine odaklanan çalışmalardır. Bu amaçla çalışma birimi çok uluslu ya da uluslar ötesi örgütlerde çalışan insan davranışlarıdır. Yöneticinin kültürlerarası etkileşim olan bir örgütü nasıl yöneteceğine dair öneriler içeren çalışmalarda, farklı kültürel tabanlı insanların etkilendiği temel öğeler belirlenmeye çalışılmaktadır. Kültürel sinerji yönetimi çalışmaları buradan hareketle her kültürün yönetim ve organizasyon çalışmalarına dahil edildiği kültürler arası uyum uygulamalarına odaklanmaktadır⁵¹³. Bu çalışmalar, benzerlik ve farklılıklarla ilgili farkındalık oluşturarak, tüm kültürlerin dahil edildiği yönetim ve organizasyon uygulamaları oluşturma amacıyla yapılmaktadır. Bakış açısı, kültürler arası etkileşimi anlamak ve evrensel ya da yerel yaklaşımların ne zaman kullanılacağını sezebilmektir.

⁵¹⁰ R. J House, N. S. Wright and R. N. Aditya, "Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory", *New Perspectives on Industrial/ Organizational Psychology*, 1997, p 535.

⁵¹¹ Alan Bryman, "The Generalizability of Leadership Theory", *Journal of Social Psychology*, Vol. 127, p. 129.

⁵¹² Charlotte R Gerstner and David V. Day, "Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes", *Leadership Quarterly*, 1994, Vol. 5, p. 121.

⁵¹³ Adler, *International Dimension of Organizational Behaviour*, p. 43.

Kültürel sinerji yönetimi, çalışmaların ortak noktası dar görüşlülükten kaçınmak, farklı kültürlerden insanların etkileşimini sağlayabilmek için bireylerin kültürlerini araştırmak ve diğer yaklaşımların aksine benzerliklere ya da farklılıklara dayanan yönetim ve organizasyon uygulamaları değil yeni yönetim modelleri geliştirmektir. Kültürel sinerji yönetim araştırmaları benzerlikleri ve farklılıkları vurgulamak yerine daha etkin yönetim uygulamalarının neler olduğunu bulmaya yönelik araştırmalardır. Bu nedenle araştırma sonucunda yöneticilere yerel ve evrensel değerler arasında denge kuran bir yönetim modeli benimsemesi önerilmektedir⁵¹⁴. Kültürler ötesi örgütlerin yönetim problemlerini çözmek için teorik ve araştırma temelli çözümler sunulmaktadır.

Sinerji ve kültürel sinerji yönetimi ile ilgili yazılan bazı kitaplar, Moran ve Harris (1982)⁵¹⁵, Sirower (2000)⁵¹⁶, Gorbachev (2001)⁵¹⁷, Moran, Harris ve Stripp (2001)⁵¹⁸, Koivisto (1998)⁵¹⁹, Rodrigues (2009)⁵²⁰, Hall ve Hall (1990)⁵²¹, Hoecklin (1995)⁵²² gibi yazarlara aittir. Kitapların ortak noktalarına bakıldığında yazarların öncelikle birlikte çalışma, farklılıkları yönetme ya da kültürel farklılıklara dayalı sorunların çözümünden yola çıktıkları ardından, sinerji yaratmak için teorik bilgi sundukları görülmektedir. Genellikle sinerji ve kültürel sinerji yönetimi kavramının anlaşılabilmesi için başarılı uygulamalardan seçilen örneklerle konu somut hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Sinerji ve kültürel sinerji yönetimiyle ilgili teorik ve çeşitli işletmeler üzerinde yapılan araştırmalara dayanan makaleler de bulunmaktadır. Kültürel sinerji yönetimiyle ilgili en temel çalışma olarak kabul edilen Harris (2004)'in makalesi teorik bilgi vermekte ayrıca çeşitli örneklerle konunun anlaşılması sağlanmaktadır⁵²³. Iversen (1997)⁵²⁴ benzer şekilde teorik bilgi verirken, sinerji türleriyle ilgili yeni bir tipoloji sunmaktadır.

⁵¹⁴ Adler and Gunderson, p. 15.

⁵¹⁵ Moran and Harris, p. 10.

⁵¹⁶ Sirower, p. 30.

⁵¹⁷ Gorbachev, p. 5.

⁵¹⁸ Moran, Harris ve Stripp, p. 45.

⁵¹⁹ Koivisto, p. 8.

⁵²⁰ Rodrigues, p. 31.

⁵²¹ Hall and Hall, p. 5.

⁵²² Hoecklin, p. 8.

⁵²³ Harris, "European Leadership in Cultural Synergy", p. 358.

⁵²⁴ Iversen, p. 1.

Zeng, Shi ve Lou (2007)⁵²⁵, uyumlu yönetim sistemlerinde sinerjik uygulamalarla ilgili Çin üzerinde yaptığı araştırmayı sunmakta, Goold ve Campbell (2000)⁵²⁶ planlamada sinerjiden bahsetmekte, Juga (1996)⁵²⁷ lojistikte sinerjik ağların önemine değinmektedir. Lai (1997)⁵²⁸ proje yönetiminde sinerjiyi örneklendirmekte, Davis ve Thomas (1993)⁵²⁹ farklılıkların yönetiminde sinerjiden bahsetmekte, Dahl (2000)⁵³⁰ ilaç sektöründe yaptığı örgütsel sinerji araştırmasını sunmaktadır.

Passfield (2002)⁵³¹ sinerji yaratmak için öğrenme süreçlerinden faydalanmayı önerirken, Ensin (1998)⁵³² kültürel sinerjinin rekabet avantajı faydasından bahsetmektedir. Rowley (2002)⁵³³ sinerji ile stratejik yönetimin ortak noktalarına değinmektedir. Sinerjinin faydalarının yanı sıra nasıl ortaya çıkarılacağına dair yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda özellikle sinerji yaratacak yönetici ya da liderin özelliklerine değinilmektedir. Kerfoot (2002)⁵³⁴ bu noktadan hareketle sinerjik lider modeli önerisinde bulunmaktadır. Yapılan sinerji çalışmalarından hareketle oluşturulan kültürel sinerji yönetimi araştırmalarında temel kaynak kabul edilen çalışma, Adler (2006)'in⁵³⁵ kültürel sinerji yönetimi makalesidir. Adler makalesinde teorik olarak kültürel sinerji yönetimi hakkında bilgi verdikten sonra küresel işletmeler için vazgeçilmez bir yönetim tarzı olduğuna değinmektedir.

Kültürel sinerji yönetimi, çokuluslu işletmelerin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisinden dolayı insan kaynakları yazınında da ele alınmaktadır. Bird, Taylor ve Beechle (1998)⁵³⁶ tarafından yapılan çalışmada ABD, Avrupa ve Asya karşılaştırması yapılmış ve öğrenme, esneklik ve uyum kabiliyetinin kültüre göre farklılaşacağı bu nedenle yerel

⁵²⁵ Zeng, Shi and Lou, p. 1760.

⁵²⁶ Goold ve Campbell, p. 72.

⁵²⁷ Juga, p. 51.

⁵²⁸ Lai, p. 1.

⁵²⁹ Davis ve Thomas, p. 1334.

⁵³⁰ Dahl, p. 29.

⁵³¹ Passfield, p. 152.

⁵³² Ensign, p. 657.

⁵³³ Rowley, p. 215.

⁵³⁴ Kerfoot, p. 125.

⁵³⁵ Adler, "The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization", p. 41.

⁵³⁶ Bird, Taylor and Beechle, p. 159.

çevreninde dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma da kültürel farklılıklardan dolayı sadece doğu ya da batı orijinli yönetim yaklaşımlarının başarılı olamayacağını vurgulayan ve yeni yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini savunan çalışmalardandır. Brock (2005)⁵³⁷ benzer şekilde çalışmasında çok uluslu uygulamalara uyum için kültürel sinerji yönetimini önermektedir.

Sinerji ve kültürel sinerji yönetimiyle ilgili yapılan son çalışmalar konunun ilerleyen zamanlarda daha çok araştırılacağına dair ipuçları vermektedir. Fabbi (2011) Birleşik Krallık ve Çin ülkelerinde kültürel farklılıkları yönetmeyle ilgili kitabında kültürel sinerji yönetiminin önemine de değinmektedir. Bouzaabia ve Capatina (2011) örgüt kültüründe, kültürel sinerjide bahsetmektedir. Birnbaum (2011) uluslararası yönetimde kültürel sinerjinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Sinerji ve kültürel sinerji yönetimiyle ilgili farklı işletme alanlarında ve farklı kültürler üzerinde yapılan çalışmalar, bu kavramların önemini ve işletme çıktılarındaki olumlu katkılarını göstermektedir.

Bu konuda yapılan çalışmalar ile sonlandırılan ikinci bölümde genel olarak anlatılan konulara değinmekte fayda bulunmaktadır. İkinci bölümde öncelikle sinerji ve sinerjik yönetim kavramları hakkında bilgi verilmiş ardından kültürel sinerji yönetimi kavramına geçilmiştir. Kültürel sinerji yönetimi ile ilgili detaylı bilgi verildikten sonra bu konuda yapılan çalışmalara yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

⁵³⁷ Brock, p. 269.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3. İŞLETME PERFORMANSI

Bu bölümde öncelikle performans kavramı hakkında bilgi verilecek, ardından işletme performansı kavramına geçilecektir. Performans kavramıyla ilgili olarak kavramın tanımı, kapsamı ve özelliklerinden bahsedilecektir. İşletme performansı ile ilgili olarak öncelikle kavramın tanımlanması, boyutları ve yönetimi konuları ele alınacaktır. İşletme performans yönetiminde ölçme süreci ve ölçme sistemlerine değinildikten sonra, son olarak kültürel sinerji yönetiminin performans üzerindeki etkilerine yönelik yapılan çalışmalara değinilecektir.

3.1. PERFORMANS KAVRAMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

Performans, Türkçeye “edim” olarak çevrilen ancak daha çok “performans” olarak kullanılan yabancı kökenli bir kelimedir⁵³⁸. Konuyla ilgili yazın incelendiğinde, işletme ve ilgili disiplinlerde birçok çalışma yapıldığı⁵³⁹, ancak sınırları ve içeriğinin tam olarak belirlenemediği görülmektedir⁵⁴⁰. Bunun nedeni, birçok disiplin tarafından ele alınan kavramın çok boyutlu olması⁵⁴¹ ve etkilendiği birçok faktör olmasıdır⁵⁴². Ele alınan sürece

⁵³⁸ Nermin Çakmak ve Emre Ocaklı, “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?” *Ünak'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi*, Gazi Üniversitesi, Ankara, 12 Ekim 2006, s. 214.

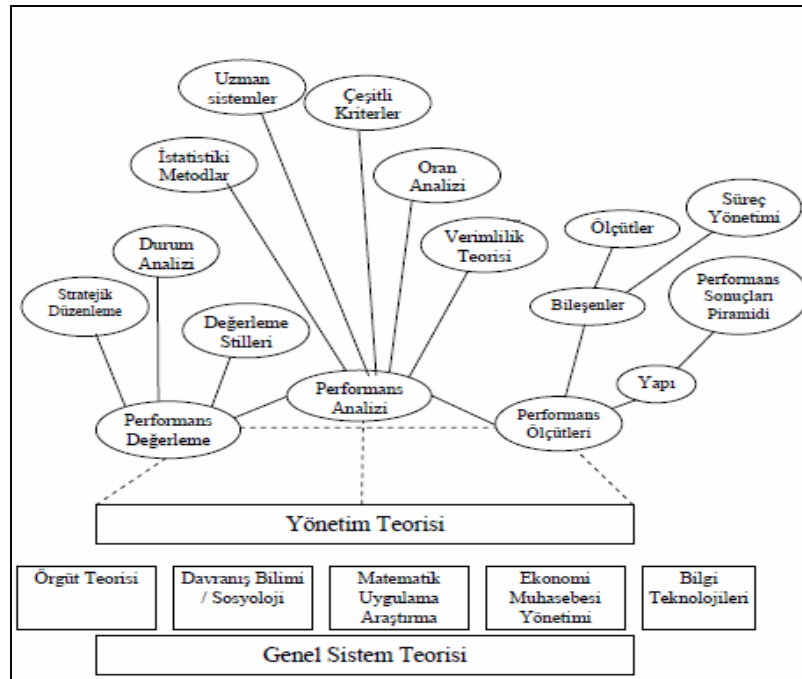
⁵³⁹ Edward W. Rogers and Patrick M. Wright, “Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resources Management: Problems, Prospects and Performance”, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1998, p. 312.

⁵⁴⁰ Stuart L. Hart, “An Integrative Framework For Strategy- Making Processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, 1992, p. 328.

⁵⁴¹ Dilanthi Amararatunga and David Baldry, “Moving from Performance Measurement to Performance Management”, *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, 2002, p. 217.

göre farklı anlamlar yüklenebildiğinden kavramla ilgili tanımlamalar bireysel ve örgütsel temelli⁵⁴³ olabildiği gibi makine, çıktı ve süreç gibi çeşitli alanlarda da olabilmektedir⁵⁴⁴.

Farklı disiplinler açısından ele alındığında yönetim alanının performansla ilgilenme amacı, temelde faaliyetlerindeki verimliliği değerlendirebilmek, içerikten faydalanmak ve temel disiplinler aracılığıyla bilgi geliştirmektir. Performans açısından bakıldığında ise Altman (1979)'ın da değindiği gibi veri analizi, performans ölçümü ve gelişim ya da harekete geçme olmak üzere üç temel içerikte konuyla ilgilenilmektedir⁵⁴⁵.



Şekil 3.1. Disiplinler Arası Performans Yaklaşımları ve Odak Noktaları

Kaynak: Rouse and Putterill, 2003, p. 800.

⁵⁴² Kenneth W. Green and R. Anthony Inman, "The Impact of JIT-II-Selling on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 7, 2007, p.1019.

⁵⁴³ Jeremy Hurst and Melissa Jee-Hughes, "Performance Measurement and Performance Management in OECD Health Systems", *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers* No. 47, 2001, p.4.

⁵⁴⁴ J. P. Croxall, P. Rothery, S. Pickering and P. A. Prince, "Reproductive Performance, Recruitment And Survival of Wandering Albatrosses *Diomedea Exulans* at Bird Island, South Georgia, *Journal of Animal Ecology*, Vol. 59, 1990, p. 775.

⁵⁴⁵ Stan Altman, "Performance Monitoring Systems for Public Managers", *Public Administration Review*, Vol. 39, No. 1, p. 32.

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi performans, birçok farklı disiplin açısından ele alınmaktadır. Genellikle performans değerlendirme, performans analizi ve performans ölçütleri olmak üzere üç alana yoğunlaşmaktadır⁵⁴⁶. Türkiye’de de birçok çalışmada ele alınan performans kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. İşletme açısından ele alınan bir tanımda “belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı” olarak nitelendirilmekte ve etkinlik, verim ve çıktı kavramlarıyla açıklanmadır. Bireysel açıdan ise “bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu” şeklinde ifade edilmektedir⁵⁴⁷. Örgütsel açıdan “bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği” olarak tanımlanan kavram⁵⁴⁸, görev bazında “belli ve tanımlanmış iş hedeflerine yönelik gösterilen çaba, eylem ve uygulamalar sayesinde başarıyla yerine getirilen görevler bütünü” olarak tanımlanmaktadır⁵⁴⁹.

İşletme açısından genel olarak “bir işi yapan bir bireyin, bir gurubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı” olarak tanımlanan kavram⁵⁵⁰, stratejik olarak “misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, işletme stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, karlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünü” olarak tanımlanmaktadır⁵⁵¹.

⁵⁴⁶ Rouse, Paul and Martin Putterill, “An Integral Framework for Performance Measurement”, *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, 2003, p. 800.

⁵⁴⁷ M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s. 126.

⁵⁴⁸ Gültekin Altundaş ve Dilek Dönmez, “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt. 39, Sayı. 1, 2010, s. 56.

⁵⁴⁹ Cengiz Yılmaz, Lütfihak Alpkan ve Çağrı Bulut, “İşletmelerin Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması”, *Journal of Yasar University*, Cilt 4, Sayı 16, 2009, s. 2471.

⁵⁵⁰ Gary Cokins, “Performance Management: Finding the Missing Pieces to Close the Intelligence Gap”, *SAS Institute, Inc. USA*. 2004, p. 29.

⁵⁵¹ Veysel Ağca ve Ender Tunçer, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 1, 2006, s.175- 176.

İşletme ve grup tanımlarından sonra en küçük birim olan birey açısından ise başarı ile de ifade edilebilen performans, “çalışanın kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi” olarak tanımlanmaktadır⁵⁵². Çeşitli şekillerde tanımlanan performans kavramının kapsamı da tanımlamalarda olduğu gibi geniş bir yelpazede ele alınmaktadır⁵⁵³. Bunun nedeni olarak hem işletme başarısının hem de bireysel başarının ölçülmesinde teknik ve psikososyal açıdan farklı kriterlerin kullanılması görülmektedir⁵⁵⁴.

Yazında performans özellikleri genellikle bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır⁵⁵⁵. Bu çalışmada, bireysel performans bu başlık altında anlatılırken, işletme performansına bir sonraki başlıkta ayrıca yer verilecektir. Bireysel performans davranışlarının görev performansı ve ekstra-rol davranışlar performansı olmak üzere iki önemli türü bulunmaktadır⁵⁵⁶. Görev performansı, bir kişinin mesleği ve işle ilgili teknik beceri ve faaliyetlerini içerirken, ekstra-rol performansı mesai arkadaşlarına yardımcı olma, ekstra çaba sarf etme ve örgütü geliştirme gibi gönüllü davranışları içermektedir⁵⁵⁷.

Bireysel performans ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır⁵⁵⁸. Bireylerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgüte dair beklentileri

⁵⁵² Yasin Boylu ve Alptekin Sökmen, “Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, 2002, s.3

⁵⁵³ Cokins, p. 11.

⁵⁵⁴ Ömer Turunç, “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 121.

⁵⁵⁵ Hasan Gül, “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:13, 2007, s. 324.

⁵⁵⁶ Deborah L. Kidder and J. Mclean Parks (2001). “The Good Soldier; Who Is S(He)?”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 22, 2001, p. 940.

⁵⁵⁷ Mahmut. Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, No. 20, 2003, p. 117.

⁵⁵⁸ , A. Ellen Ensher et al., “Effects of Perceived Discrimination On Job Satisfaction Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and Grievances”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 2001, p. 54.

bulunmaktadır⁵⁵⁹. Uyuşmazlıkları önleyen bir örgüt iklimi, verilen işin istenilen zamanda istenilen şekilde yapılması ve görev performansının üstünde çıktılar elde etme gibi çeşitli faydalarında dolayı birey performansı ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır⁵⁶⁰.

Bireysel anlamda, çalışanın performansı doğrudan işletmenin performansının belirleyicisi olacaktır. Bu nedenle yönetici bireysel performansı, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine dair beklentileri ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak ele alacaktır⁵⁶¹. Çalışanın bireysel performansında sağlanan her katkı, işletme performansını da olumlu yönde etkileyecektir⁵⁶².

3.2. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

İşletme performansı kavramı, üzerinde görüş birliği bulunamayan bu nedenle tanımlaması zor olan bir konudur. O'Donnell ve Duffy (2002) işletme performansı modeli geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmada, kavramın tanımıyla ilgili on beş farklı yazarın çalışmasını ele almış ve her çalışma ar-ge, ürün, gelişim ve sistem gibi farklı temeller üzerinde durduğundan belirgin bir tanımlama yapmanın oldukça güç olduğuna dikkat çekmiştir⁵⁶³. Tanımlamaya en temelden başlamak gerekirse, iş sistemi performansı “belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı⁵⁶⁴ ya da çalışma sonucu” olarak tanımlanmaktadır⁵⁶⁵. Buradan yola çıkarak işletme performansı “işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak” tanımlanabilir⁵⁶⁶.

⁵⁵⁹ Hasan Tutar ve Mehmet Altınöz, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 65, Sayı 2, 2010, s.202.

⁵⁶⁰ M. Akif Özer, “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 73, 2009, s. 5.

⁵⁶¹ Levent Bayram, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, 2006, s. 48.

⁵⁶² Güner Çöl, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s. 39.

⁵⁶³ F. J. O'Donnell and A. H. B. Duffy, “Modelling Design Development Performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11, 2002, p. 1201.

⁵⁶⁴ Michael Pitt and Matthew Tucker, “Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?”, *Property Management*, Vol. 26, No. 4, 2008, p. 243.

⁵⁶⁵ Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, 5. Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2007, s. 289.

⁵⁶⁶ Muammer Zerenler, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, 2005, s. 2.

Konuyu daha geniş değerlendiren sistem bakış açısına göre işletme performansı, “bir örgütün girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geribildirimden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme yeteneği” olarak değerlendirilmektedir⁵⁶⁷. Hult, Hurley ve Knight (2004)⁵⁶⁸ stratejik bakış açısıyla “pazar payı, satışların büyümesi, karlılık gibi örgütsel amaçların ve stratejik hedeflerin başarılması” olarak tanımlamaktadır.

İşletme biliminin birçok dalında sıkça kullanılan işletme performansı finansal, operasyonel ve örgütsel performans boyutlarıyla ele alınmakta⁵⁶⁹ ve bu üç boyutta sağlanan toplam başarı olarak değerlendirilmektedir⁵⁷⁰. Temel performans göstergeleri başlığında daha detaylı açıklanacak olan performans boyutları Hart ve Banbury (1994)’nin işletme performansını tanımını netleştirebilmek için kısaca şöyle açıklanabilir. Finansal performans, yatırım karlılığı, özsermaye karlılığı ve satış oranları gibi muhasebe temelli ölçümlerle değerlendirilirken⁵⁷¹, operasyonel performans yatırımın geri dönüş oranı, pazar payı, satış hacmi gibi daha çok pazar temelli ölçümlere dayanmaktadır⁵⁷². Örgütsel performans ise daha çok algılamaya dayanan iş tatmini, sosyal sorumluluk ve kalite gibi ölçümlerden oluşmaktadır⁵⁷³.

İşletme performansının tanımlama zorluklarından biri de araştırmacının bakış açısına göre farklılık gösteren içeriğidir. Rekabet açısından ele alındığında, işletmenin nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisi olan işletme performansı⁵⁷⁴, işletmenin ulaşmaya

⁵⁶⁷ Fariborz Damanpour and William M. Evan, “Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, 1984, p. 395.

⁵⁶⁸ G. Tomas M. Hult, Robert F. Hurley and Gary A. Knight, “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004, p. 431.

⁵⁶⁹ Oya Erdil ve Hakan Kitapçı, “Tky Araçlarının Kullanımı Ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak 2007, s.237.

⁵⁷⁰ Stuart Hart and Catherine Banbury, “How Strategy Making Peocess Can Make a Difference”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 1994, p. 258.

⁵⁷¹ Hart and Banbury, p. 258.

⁵⁷² Green and Inman, p. 1020.

⁵⁷³ Hart, p. 341.

⁵⁷⁴ Halis Demir ve Tarhan Okan, Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2009, s. 60.

çalıştığı hedefler ile gerçekleşen fiili durum arasındaki fark olarak da ele alınmaktadır⁵⁷⁵. Rakiplerinde dikkate alındığı işletme performansı değerlendirmeleri işletmenin rekabetçi gücünün de bir göstergesi olmaktadır.

İşletme performansı, işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanı belirleme konusunda yardımcı olduğu gibi⁵⁷⁶ işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyini de göstermektedir⁵⁷⁷. Bu nedenle işletmenin kendi örgüt yapısına uygun performans tanımını benimseyerek değerlendirme yapması, hem mevcut durumu hem de geleceğe dair değerlendirmelerini daha tutarlı gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Performans artışına neden olan faktörler her zaman sayısal artışla ölçülememektedir. Çalışanın algısı davranışlarına dolayısıyla da performansına yansıdığından sayısal olarak artış olmayan durumlarda da performans artışı sağlanabilmektedir⁵⁷⁸. Bu alanda verilebilecek en güzel örnek çalışanı güçlendirme ve motivasyon çabalarıyla sağlanan performans artışıdır.

Yapılan çeşitli tanımlar da dikkate alınarak bu çalışmada, işletme performansı kavramı planlanmış örgütsel faaliyetlerdeki kalite, kurumsal imaj, çevresel bilinç, çalışan tatmini gibi niteliksel ve satış miktarı, karlılık düzeyi, çalışan sayısı, ürün çeşitliliği gibi niceliksel iyileşmeler olarak ele alınacak ve bu kriterlerin rakiplere göre değerlendirilmesi istenecektir.

3.3. İŞLETME PERFORMANSININ BOYUTLARI

Performans boyutları denetlenenin özelliğın, doğruluk, uygunluk, verimlilik, etkinlik ve tutumluğunu ölçmeye yarayan ölçme kriterleridir. Bu boyutların temel olan norm, kıstas ya da kuralı ölçebilmesi için bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özellikler, amaçlarla doğrudan ilgili olması, bazı değerlendirmeler için birden fazla boyut kullanılması, gerçekçi

⁵⁷⁵ Pitt and Tucker, p. 244.

⁵⁷⁶ Yalçın Aslantürk, "Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 2009, s. 20.

⁵⁷⁷ Mehveş TARIM, "Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 7 Sayı 2, 2004, s. 234.

⁵⁷⁸ Beverley Mullings, "Insider or Outsider, Both or Neither: Some Dilemmas of Interviewing In a Cross-Cultural Setting", *Geoforum*, Vol. 30, 1999, p. 340.

olması, ölçümü hedeflenen birimin niteliklerine uygun olması ve mümkün olduğunca somut veriler üretmesi olarak sıralanmaktadır⁵⁷⁹.

Performans boyutlarının taşınması gereken temel özellikler bilinmesine rağmen performans ölçümü ile ulaşılmak istenen hedef, sürekli olarak değiştiğinden tek bir ölçüm sisteminden bahsedilememektedir. Bunun nedeni, örgütsel faaliyetlerden etkilenen çıkar gruplarının artması ve buna bağlı olarak örgüte dair beklentilerin artması olarak gösterilmektedir⁵⁸⁰. Bu nedenle işletmenin performans boyutlarında mevcut ve yeni eklenen tüm çıkar gruplarını dikkate alan bütüncül bir sistem benimsemesi gerektiği söylenebilir.

Geniş ve çok yönlü olan performans boyutları, Tangen (2004) tarafından geliştirilen ve genel kabul gören klasik modelde yedi boyut olarak ele alınmaktadır. Modele göre işletme performansını belirleyen birbiriyle ilişkili yedi boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar etkililik, etkinlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik ve karlılık ya da bütçeye uygunluk olarak sıralanmaktadır⁵⁸¹.

Kueng (2005)⁵⁸² tarafından altı grupta ele alınan performans göstergeleri Cokins (2004) tarafından klasik modelde önerildiği gibi yedi boyut olarak ele alınmaktadır. Cokins (2004) bu boyutlara kendi yorumunu da katarak müşteri ve çalışan memnuniyetini eklemiş, etkinlik ve etkililik boyutlarını maliyet unsuru altında incelemiştir. Bu haliyle performansın yedi boyutu, kalite, müşteri memnuniyeti, maliyet, verimlilik, yenilik, çalışan memnuniyeti ve karlılık şeklinde sıralanmaktadır⁵⁸³.

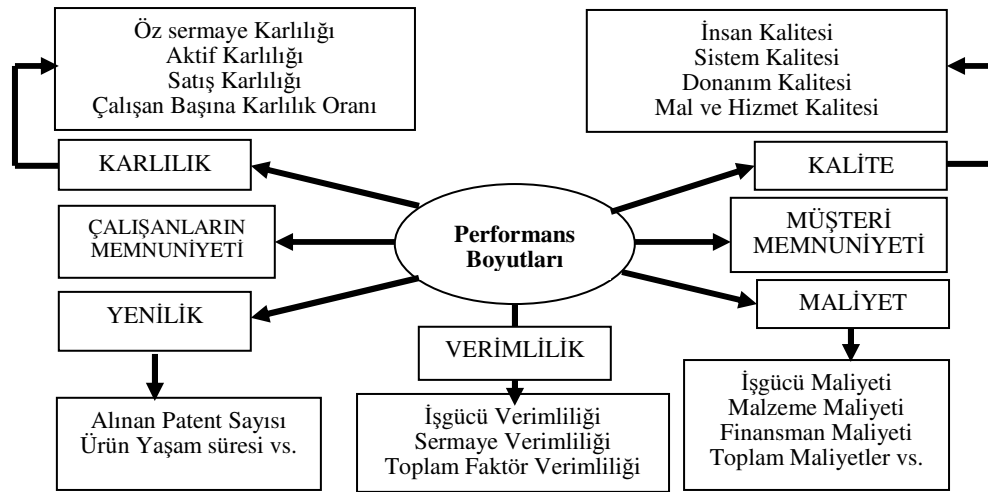
⁵⁷⁹ Hüseyin Özer, Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara 1997, s. 98- 99.

⁵⁸⁰ Kueng, p. 72.

⁵⁸¹ Stefan Tangen, "Performance Measurement: From Philosophy to Practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No. 8, 2004, p. 729.

⁵⁸² Kueng, p. 78.

⁵⁸³ Cokins, p. 29.



Şekil 3.2. Performans Boyutları

Kaynak: Cokins 2004, p. 29.

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi *kalite boyutu* insan, sistem, donanım, mal ve hizmet kalitesini de içeren kullanıma, beklentiye ve gereksinime uygunluktur⁵⁸⁴. Kalite 1980’li yıllardan sonra sadece endüstriyel mallar için kullanılmaktan çıkmış hizmet kavramını da kapsayan bir yaşam felsefesi haline gelmiştir. Yalnızca sonuç odaklı yaklaşımlarda değil sürecin tamamında arzu edilen bir kriter olarak değerlendirilen kalite kavramı, standartlara uygunluktan öte geçirilerek daha esnek ve dinamik bir çerçeveye genişletilmiştir. Yeni kapsamıyla stratejik bir araç haline gelen kavram, üretim açısından “bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır⁵⁸⁵.

Kalite kavramı, günümüz koşullarında işletmelerin sürdürülebilir büyümeyi yakalamaları için, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak nihai amaca ulaşmasını sağlayan önemli bir

⁵⁸⁴ Lynn W. Phillips, Dae R. Chang and Robert D. Buzzell, “Product Quality Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses”, *The Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2, 1983, p. 26.

⁵⁸⁵ Hasan Serin ve Alper Aytekin, “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 15, 2009, s. 84.

bileşen olarak görülmektedir⁵⁸⁶. Geniş içeriğinden dolayı farklı Şekillerde anlatılan kavramla ilgili ortak noktaları içeren tanımlar aşağıdaki gibidir⁵⁸⁷:

- Müşterinin mal, hizmet ya da süreçle ilgili duyduğu doyum ve hoşnutluk seviyesidir.
- Zamana, istenen özelliklere ve müşteri isteklerine uygunluktur.
- Her türlü hatanın ortadan kaldırılması ve kusursuz ürün oluşturulmasıdır.
- Bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan niteliklerin tümüdür.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak kalitenin müşteri isteklerini, uygulama ve yeteneklerin iyileştirilmesini ve maliyetlerde etkinlik sağlanmasını içeren kapsamlı bir yönetim aracı olduğu söylenebilir.

Performansın diğer boyutu *verimlilik*dir. Hem çalışanın performansını hem de işletmenin performansını ölçmek için kullanılan verimlilik boyutu “sahip olunan kaynakların doğru ve etkin bir biçimde kullanılması”⁵⁸⁸, “işletmenin bütün enerji kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendirilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır⁵⁸⁹. İlerlemenin ve sürekli kalmanın bir göstergesi olarak kabul edilen verimlilik bazı durumlar da zihinsel bir durum olabilmektedir⁵⁹⁰. Ekonomik ve sosyal hayatın değişen şartlara sürekli olarak uydurulması açısından ele alındığında yeni teknik ve yöntemlerin uygulanmasında gösterilen sürekli çaba olarak görülmektedir⁵⁹¹.

⁵⁸⁶ Melis Uca ve Selim Menteş, “İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s. 74

⁵⁸⁷ Ercan Taşkın ve Hakan Kara, “Üniversite Öğrencilerinin Otobüs İşletmelerinin Hizmet Kalitesini Algılamaları: Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 1, 2004, s.4; Kueng, p. 72.

⁵⁸⁸ A. Charnes, W.W. Cooper and E. Rhodes, “Measuring the Efficiency of Decision Making Units”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 2, 1978, p. 430.

⁵⁸⁹ Tangen, p. 730.

⁵⁹⁰ Peter W. Roberts and Royston Greenwood, “Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained Efficiency Framework For Understanding Organizational Design Adoption”, *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22, No. 2, p. 357.

⁵⁹¹ Çiğdem Özsever, Tülay Gençoğlu ve Nihal Erginel, “İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı 18, 2009, s. 45-46.

İşletme açısından verimlilik, bir örgütün mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığının bir ifadesidir⁵⁹². Kaynakları kullanmanın optimum düzeyini bulmak için üretim sürecine dahil edilen kaynaklar ile çıktı sonucu elde edilen ürünler arasında oransal bir ilişkinin kurulması gerekir. Bu açıdan verimlilik kısaca mal ve hizmet gibi çıktılar ile bunların üretiminde kullanılan üretim faktörleri arasındaki oransal bir ilişkidir⁵⁹³. Ancak verimlilik işletme açısından daha geniş kaynaklara hitap etmektedir. Bu nedenle üretimin yanı sıra yönetici ve çalışanların davranışlarında değişim, uygun donanım ve ekipmana yatırım, sermaye ve işgücünün daha etkin kullanılması alanlarında da verimlilik kriteri dikkate alınmaktadır⁵⁹⁴.

İşletme performansının diğer boyutu *yeniliktir*. Yenilik, yeni bir fikri ürün ya da hizmete, yeni ya da gelişmiş dağıtım yöntemine veya toplumsal hizmete dönüştürecek ticarileşme sürecidir⁵⁹⁵. Bu tanım yeniliğin işletme içi uygulamalarda, örgütte ya da dış ilişkiler yoluyla ortaya çıkan iyileştirilmiş bir ürün, hizmet, süreç olabileceği gibi yeni bir pazarlama yöntemi ya da organizasyon şekli de olabileceğinin bir göstergesidir⁵⁹⁶.

Genel bir tanımlamaya göre ise yenilik kaynaklarda, pazarda ve müşterilerde sağlanan gelişmelerdir. Teknolojik ilerleme sağlamak, yeni ürün, süreç ve yöntemler geliştirmek ve yeni girişimler yapmak bu tanımlamayla birlikte sunulan yenilik kapsamındandır. Bu açıdan yenilik, işletmelerin büyüme ve gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olan bir kaynaktır⁵⁹⁷.

Yapılan tanımlarda yer alan ortak noktalara bakıldığında yenilik kavramının şu üç unsurda ticari sonuçlar yaratan bir gelişim olduğu söylenebilir; yeni ya da geliştirilmiş ürünlerden

⁵⁹² Peter and Greenwood, p. 360.

⁵⁹³ Arslan, Ahmet. “Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim”, *Maliye Dergisi*, Maliye Bakanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Sayı 140, 2002, s.3

⁵⁹⁴ H. Ahmet Akdeniz ve Faruk Durmaz, “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt 13, Sayı II, s. 86.

⁵⁹⁵ A. Zafer Acar ve Ayşe Günsel, “Lojistik Sektöründe Süreç Yenilikçiliği ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20- 22 Mayıs 2010, s. 405.

⁵⁹⁶ Wesley M. Cohen and Daniel A. Levinthal, “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, p. 128.

⁵⁹⁷ Dilek Dönmez ve İlknur Çevik, “İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, 2010.

oluşan ürün-hizmet yenilikleri, yeni geliştirilen ya da biçimsel değişikliğe uğrayan süreç değişiklikleri, mevcut ürünler için yeni kullanım alanları ya da yeni pazarlar⁵⁹⁸. Bu kapsama sahip yenilik kavramı göreceli üstünlük, radikal olma derecesi⁵⁹⁹, maliyeti ve rakiplerin ürünlerine benzerlik derecesi ile ölçülmektedir⁶⁰⁰. Rakiplerle ve pazar payıyla olan bu güçlü ilişkisinden dolayı performansı doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir.

İşletme performansının ilk akla gelen boyutlarından biri de *karlılık ya da bütçeye uygunluktur*. Yatırımcının belirsizlik riskini karşılayan bir ödül olarak sermaye payının karşılığı olarak bilinen karlılık gelirler ve giderler arasındaki olumlu farktır⁶⁰¹. Hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren karlılık, işletmenin sürdürülebilirliği için gereken temel öğelerdendir. Bütçeye uygunluk ise kar amaçsız kuruluşlarda kullanılan ve planlanan değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki olumlu farktır⁶⁰². Karlılık kar amaçlı kurulan işletmelerin çabalarının sonucunu gösterirken, bütçeye uygunluk ise kar amaçsız kurulan işletmelerin çabalarının sonucunu göstermektedir.

Performansın diğer boyutu, *maliyettir*. İşletmeler bir taraftan yeni teknolojiler ya da yeni ürünler gibi pazarda farklılık yaratacak yenilikleri kovalarken diğer taraftan da maliyet ve düşük fiyat ile rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Porter (2004)'ın rekabet stratejilerinde belirttiği gibi düşük maliyet ile yenilikle sağlanan farklılık gibi rekabet avantajı sağlanabilir⁶⁰³. Bu nedenle maliyet, sürekli olarak takip altında tutulması gereken, performansın en güçlü boyutlarından biridir⁶⁰⁴.

⁵⁹⁸ Wenpin Tsai, "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation And Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 2001, p. 998.

⁵⁹⁹ George C. Mueller, William McKinley, Mark A. Mone, and Vincent L. Barker, "Organizational Decline: A Stimulus for Innovation?", *Business Horizons*, November-December 2001, p. 26.

⁶⁰⁰ Erdil ve Kitapçı, s. 237.

⁶⁰¹ Andreas Soteriou and Stavros A. Zenios, "Operations, Quality, and Profitability in the Provision of Banking Services" Vol. 45, No. 9, *Performance of Financial Institutions*, 1999, p. 1227.

⁶⁰² Tangen, p. 730.

⁶⁰³ Michael E. Porter and Mariko Sakakibara, "Competition in Japan", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 18, No. 1, 2004, p.33.

⁶⁰⁴ Feyza Geylan, "Kurumsal Performans Analizi ve Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 12- 13.

Performansın diğer boyutu, *müşteri memnuniyetidir*. Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve bunların ötesine geçilmesini kapsayan kavram öncelikle işletmenin müşterilerini tanıması ve ardından pazar bölümlendirmesi yaparak müşteriye özel hizmet sunulmasının temelini oluşturmaktadır⁶⁰⁵. Müşteri artık işletmenin karar sistemlerine yansıyan çıkar grubu olarak kabul edilmektedir. Müşteri memnuniyeti doğrudan müşterilerle yapılan araştırmalarla elde edilebildiği gibi yeni müşteri sayısı, müşteri karlılığı ve hedeflenen pazar payı gibi ölçümlerle de anlaşılmaktadır. Hizmet sektöründe yaratılan yer ve zaman faydasıyla da değerlendirilebilen kavram⁶⁰⁶ toplam kalite yaklaşımı gibi yeni yönetim felsefelerinde temel nokta olarak yönetim karar sisteminde yer almaktadır⁶⁰⁷.

Beklentiler ile sonuçlar arasındaki sübjektif farklılık olarak değerlendirilen müşteri memnuniyeti boyutu, müşteri tatminini de kapsayacak şekilde satın alma sonrası kalite, performans ve satış sonrası hizmetlerden açısından ya da doğrudan müşteriye sorularak değerlendirilmektedir. Müşterinin beklentisi ve üründen elde ettiği performansı karşılaştırması sonucunda üç durum ortaya çıkmaktadır. İlk durumda müşterinin yüksek tatmin durumunu gösteren yüksek performans çıkarken ikinci durumda ürünün performansı ile müşterin beklentileri eşit çıkmakta ve tatmin açısından nötr bir durum oluşmaktadır⁶⁰⁸. Son durumda ise ürünün performansı müşterinin beklentisini karşılamamakta ve müşteri tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.

İç müşteri olarak da bilinen *çalışanların memnuniyeti* de işletme performansı göstergelerinden biridir. Çalışanın örgüt hakkında sahip olduğu duygu, düşünce ve inançların tümü olarak değerlendirilen kavram⁶⁰⁹ işletme üzerindeki doğrudan etkisinden

⁶⁰⁵ Nihan Özgüven, “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Arasında Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 8, Sayı 2, 2008, s. 657

⁶⁰⁶ Mustafa Kılıç ve Volkan Erkan, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2006, s. 84.

⁶⁰⁷ Kueng, p. 67.

⁶⁰⁸ Mevlüt Türk, “Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2004, s. 275.

⁶⁰⁹ Sibel Çelik, “İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi”, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 2010, s. 25.

dolayı performans üzerinde oldukça belirleyicidir⁶¹⁰. Müşteri memnuniyetine benzer şekilde beklentilerle algılamının karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan çalışan memnuniyeti, bireyin içinde bulunduğu örgütte elde ettikleri ile çalışma yaşamında önemli kabul ettiği değerleri karşılaştırması sonucu oluşmaktadır⁶¹¹. Temelinde bireyin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da yattığı bu geniş kavram, iş seçimi, işin kendisi, yeri, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, fiziki şartlar, ücret, çalışanlar arası ilişkiler ve güvenlik gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir⁶¹². Bu nedenle yöneticilere çalışanın memnuniyet seviyesini yükseltmek için genellikle ekonomik şartlar yanında psikolojik şartlara ve sosyal ihtiyaçlara da yönelmesi önerilmektedir⁶¹³. Ancak memnuniyetin bireysel olması, anlaşılmasının güç olması ve yapılan işe bağlı olması yüksek seviyelere çıkarılmasını güçleştirmektedir.

İşletme performansının bir diğer boyutu *etkililiktir*. Doğru şeyleri, doğru zamanda ve yüksek kalitede gerçekleştirmek olarak tanımlanan kavram örgütte beklenen çıktıyla, gerçekleşen çıktının bir oranı olarak ölçülmektedir. İşletmenin etkililik derecesi olarak da adlandırılan boyut belirlenen amaçlarla gerçekleşenler arasındaki fark olarak da ele alınmaktadır⁶¹⁴. Yönetim açısından etkililik, belirlenen bir görevin başarılanması, pazarlama açısından müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına uyum düzeyi olarak da nitelendirilebilir. Yalnızca mevcut durumu değil, aynı zamanda kaynakların da etkin kullanılması koşuluyla oluşabilecek durumu kapsayan bir ölçümdür.

Bu boyuta çok benzeyen *etkenlik* boyutu ise kısaca işleri doğru olarak yapmak olarak tanımlanmaktadır. İşletme performansı açısından tüketilen kaynakların tüketilmesi gereken kaynaklara oranıdır. Mevcut kaynak kullanımı ile ilgilendiğinden, var olan durumu ölçen bir araçtır⁶¹⁵. Maliyetlerin rekabet avantajı yaratmada belirleyici olarak görüldüğü

⁶¹⁰ Soterio and Zenios, p. 1222.

⁶¹¹ Binali Doğan ve Sarioğlu, Birgül, “Akaryakıt İstasyonu Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 30, 2008, s. 40.

⁶¹² Çelik, s. 25.

⁶¹³ Doğan ve Sarioğlu, s. 40.

⁶¹⁴ Tangen, p. 730.

⁶¹⁵ Maria Callejon and Agusti Segarra, “Business Dynamics and Efficiency in Industries and Regions: The Case of Spain”, *Business Dynamics and Efficiency in Industries and Regions*, 1998, p. 255.

günümüzde kıt kaynakların yönetimi yani kaynak etkinliği işletme performansı için belirleyici olacaktır. Performans değerlendirmesi için gerekli boyutlarından ardından performans yönetimi ve bu kavramın gelişimi hakkında bilgi verilecektir.

3.4. İŞLETME PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimin temelleri üzerinde birçok farklı bakış açısı bulunmaktadır. Barney (1991)⁶¹⁶ gibi bazı yazarlar, performans yönetimi kavramını geleneksel ekonomik teorilere dayandırırken; Tvorik ve McGivern (1997) gibi yazarlar pazar gücüne ve endüstriyel yapıya dayandırarak açıklamaktadırlar⁶¹⁷. Bu çalışmaların temel noktalarına bakıldığında performans yönetiminin ölçek ekonomileri, faaliyetler arası maliyetlerin optimizasyonu, ve temel pazar göstergelerindeki performansa göre tanımlandığı görülmektedir. Porter (2004) tarafından yapılan ve genel kabul gören performans yönetimi tanımı “kaynakların ve bilginin optimum şekilde birleştirilmesi ve çevresel değişiklikleri de dikkate alarak temel yeteneklerin rekabet avantajı yaratacak bir vizyona doğru yönlendirilmesi süreci” olarak görülmektedir⁶¹⁸.

Porter (2004)’ın dış çevreyi de dikkate alan tanımı dışında kaynak temelli yaklaşımlar⁶¹⁹ ve hedeflerle yönetim⁶²⁰ gibi farklı bakış açılarıyla da ele alınan performans yönetimi genel olarak üçlü bir süreçle açıklanmaktadır⁶²¹. Öncelikle beklenen performansın belirlenmesi, ardından performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi son olarak da performansı geliştirmeye yönelik önlemler alınması şeklinde sıralanan performans yönetim süreci sürekli takip edilmesi gereken bir süreç olarak görülmektedir.

⁶¹⁶ Jay Barney, “Firm Resources and The Theory of Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, p. 99.

⁶¹⁷ Stephen J. Tvorik and Michael H. McGivern, “Determinants of Organizational Performance”, *Management Decision*, Vol. 35, No. 6, 1997. p. 418.

⁶¹⁸ Porter and Sakakibara, p. 33.

⁶¹⁹ Tvorik and McGivern, p. 417.

⁶²⁰ Ali Coşkun, “İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 52.

⁶²¹ Green and Inman, p. 1020.

Drucker (1955)'ın hedeflerle yönetim yaklaşımı da sürekli takip edilen bu süreçte yapılacak iyileştirmelere odaklanmaktadır. Drucker (1955) performans yönetimini, gerçekleşen durum ile planlanan arasındaki farkın sürekli gözetilmesi, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin neresinde olduğunun takip edilmesi ve bu yönde geliştirilecek strateji ve politikalarla sürekli iyileştirilmesi süreci olarak görmektedir⁶²². Bu yaklaşım, kaynak temelli dış çevreden daha çok işletmenin kendi kaynaklarına özellikle de çalışana odaklanmayı öneren yaklaşımlardandır. Çalışanın işletmenin güçlü yönlerini ortaya çıkarabilecek önemli bir kaynak olarak görüldüğü bu yaklaşımda performans yönetimi de çalışan temelli açıklamalarla ele alınmaktadır⁶²³. Bu açıdan bakıldığında performans yönetimi, ürün ve hizmetleri, değerlendirme ve güçlendirme çalışmalarını kapsadığı gibi çalışanın davranışlarını izlemeyi de kapsamaktadır⁶²⁴.

İşletme performansının tüm boyutlarını içeren ölçümlerde zamana yayılan hedefler koymakta fayda vardır. Hedeflenen nihai duruma ulaşmadan önce kısa ve orta vadeli amaçlar da belirlenmelidir. Bu hedefler ancak düzgün planlama, uygulama ve denetim faaliyetleriyle hayata geçirilebilir.

Tüm bunları ve işletmecilik alanındaki gelişmeleri dikkate alarak geliştirilen modern performans yönetimi yaklaşımları, işletme kaynaklarının seçimi aşamasından başlayarak performans sonucunda elde edilen çıktılara kadar geniş bir ölçüm alanını kapsayan rasyonel veriler elde etmeyi ve bu verileri ölçülebilir hedeflerle kıyaslamayı amaç edinmektedir⁶²⁵. Yapılan açıklamalarda görüldüğü gibi performans yönetimi farklı açılardan ele alınan bir kavramdır⁶²⁶. Şekil 3.2'de tüm bu bakış açılarını birleştiren genel performans yönetimi yapısı gösterilmektedir.

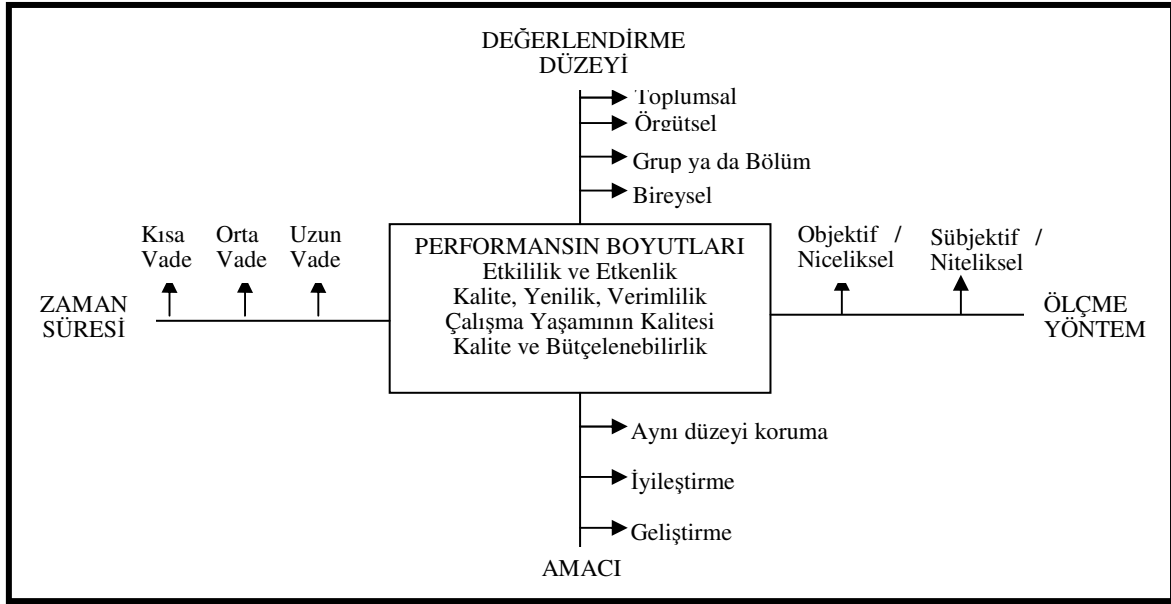
⁶²² Peter F. Drucker, "The Coming of The New Organization", *Harvard Business Review*, 1988, p.3.

⁶²³ Barney, p. 101.

⁶²⁴ Helvacı, s. 156.

⁶²⁵ Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts, "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No. 12, 2005, p. 1230.

⁶²⁶ Aydın Kayabaşı ve Ali Özdemir, "Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, 2008, s. 198.



Şekil 3.3. İşletme Performans Yönetiminin Genel Yapısı

Kaynak: Aslantürk, 2009, p. 22.

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi işletme performans yönetimi genel yapısı bireyin, grubun ve bölümün performans ölçümünü içeren çoklu bir bakış açısı gerektirmektedir. Dış çevrenin etkisi altında olan işletmenin gerçek performansını belirleyebilmek için müşteri ve diğer çıkar gruplarını da kapsayan toplum değerlendirmesini de dahil etmek gerekmektedir. Kısa, orta ve uzun vadelerde yapılan objektif ve sübjektif ölçümleri içeren performans değerlendirmelerinde mevcut düzeyi koruma, iyileştirme ve geliştirme olmak üzere üç hedef olmalıdır⁶²⁷.

İşletmenin en temel kaynağı olarak görülen çalışan açısından ele alındığında performans yönetimi, hem çalışan hem de yönetici açısından çeşitli katkılar sağlamaktadır. Çalışanın yapıcı ve objektif geri bildirim almasını sağlarken, yöneticinin görev beklentisinin netleşmesini sağlamaktadır⁶²⁸. Bir taraftan işletmeye rehberlik yaparken diğer taraftan çalışanın kişisel gelişim ve eğitim gibi ihtiyaçlarının karşılanmasına ve yöneticinin astlarıyla daha açık iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır. Böylece işletmenin ve

⁶²⁷ Aslantürk, s. 21.

⁶²⁸ Helvacı, s. 157.

çalışanın hedeflerinde ortak noktalar yakalanmakta ve hedefe yönelik olarak toplamda daha fazla katkı sağlanmaktadır.

Performans yönetimini bireysel açıdan tanımlamak gerekirse “bir kuruluşdaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmesi için motive edilmesi amacıyla geliştirilen amaç, ölçüm, geri besleme ve tanımlamayı içeren sistematik bir yaklaşım” olarak tanımlanabilir⁶²⁹. Burada temel amaç bireysel hedeflerle işletme hedeflerinin birleştirilmesiyle elde edilen bireysel ve işletme performansının etkin yönetimidir.

3.5. İŞLETME PERFORMANS YÖNETİMİNDE ÖLÇÜM SÜRECİ

İşletme performansının ölçümü, işletme alanında ve alt dallarında ilgi çeken konulardandır. Bu ilgi sektöründe performans ölçümü yapan yönetici ya da kurumlarda da görülmektedir⁶³⁰. Performans ölçümünün farklı boyutlara sahip olması ve farklı disiplinler tarafından araştırılması, performans ölçüm sistemlerinin çoğalmasına ve ilgi alanlarına göre farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmaktadır. Ölçme işlemi kısaca “herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkarak performans ölçme, işletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkinliğine dair bir fonksiyon⁶³¹, performans ölçme süreci de “bu faaliyetlerin verimliliğinin ve etkinliğinin belirlendiği süreç” olarak tanımlanmaktadır⁶³².

Başarılı bireylerin ya da işletmelerin amaçlarını ve stratejilerini nasıl başardıklarını içeren bu sürecin başarısı, örgüt yapısı, işlevler ve bunlar arasındaki ilişkilerle birlikte çevresel faktörleri de dikkate alan ölçüm sistemlerinin başarısına bağlıdır. Bu nedenle süreci yürütürken çok boyutlu düşünülmesi ve etkisi olabilecek tüm faktörlerin dahil edilmesi

⁶²⁹ Nezih Metin Özmutaf, “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.43.

⁶³⁰ David Otley, “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research”, *Management Accounting Research*, Vol. 10, 1999, p. 363.

⁶³¹ Umit S. Bititci, Allan S. Carrie and Liam Mc Devitt, “Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:17, No. 5, 1997, p. 525.

⁶³² Pitt and Tucker, p. 243.

gerekmektedir. Veri toplama, sınıflandırma, analiz etme, yorumlama ve gerekli birimlere bu veriyi ulaştırma gibi raporlama işlemlerinin⁶³³ yanı sıra örgüt kültürü, davranışsal konular ve çalışan tutumu gibi soyut ya da algısal değerleri de dikkate alan süreçler geliştirilmelidir⁶³⁴.

Geniş bir çerçeveye izin veren ölçüm sürecinde çalışanların ve işletmenin öncelikleri tespit edildikten sonra bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bu önceliklere katkısının belirlenmesi de gerekmektedir⁶³⁵. Performans yönetim süreciye ilgili açıklamalarda temelde yatan üç nokta görülmektedir⁶³⁶:

- İşletmenin hedeflenen ve belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut ve geleceğe dair durumla ilgili bilgi toplama,
- Bu bilgileri düzenleme ve değerlendirme,
- İşletme performansını iyileştirecek şekilde geribildirim sağlama ve gerekli faaliyet planlarını harekete geçirmedir.

Böylece performans yönetimi sürecinin her aşamasında hedeflenen verimlilik ve etkililik doğrultusunda ilerleme sağlanacaktır. Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına dair yapılan bu işlemleri gerçekleştirirken etkin bir performans süreci için unutulmaması gereken faktörlerden biri de hedef belirleme, performans ölçümü ve geribildirim sağlama aşamalarının tamamında motivasyon sağlama faaliyetlerinin de yer alması gerektiğidir⁶³⁷.

Bititci, Carrie ve McDevitt (1997) “bütünleşik performans ölçüm sistemleri” isimli çalışmasında performans yönetim sürecini merkezinde bilgi sistemi bulunan, ardından

⁶³³ Udayangani Kulatunga, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, “Performance Measurement of Construction Research and Development, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 8, 2007, p. 680.

⁶³⁴ Bititci, Carrie and McDevitt, p. 526.

⁶³⁵ Erkan Işığışık, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, *Ekonometri ve İstatistik*, Sayı 7, 2008, s. 2.

⁶³⁶ Yalçın Arslantürk, “Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 2009, s.22; Neely, Gregory and Platts, p. 1229.

⁶³⁷ Zerenler, s. 2.

strateji, çevre, yapı, süreçler ve ilişkilere yer veren performans ölçme sistemi ve son olarak da aşağıdaki unsurları içeren bir yapı olarak ele almaktadır⁶³⁸.

- Bilgi teknolojileri,
- Ölçüm nedir ve kim kullanacak sorusunun cevabı,
- Sorumluluklar,
- Performans yönetimi için sistem nasıl kullanılacak sorusunun cevabı,
- Raporlama yapısı,
- Tutumlar,
- Kültürel meseleler,
- Davranışsal meseleler.

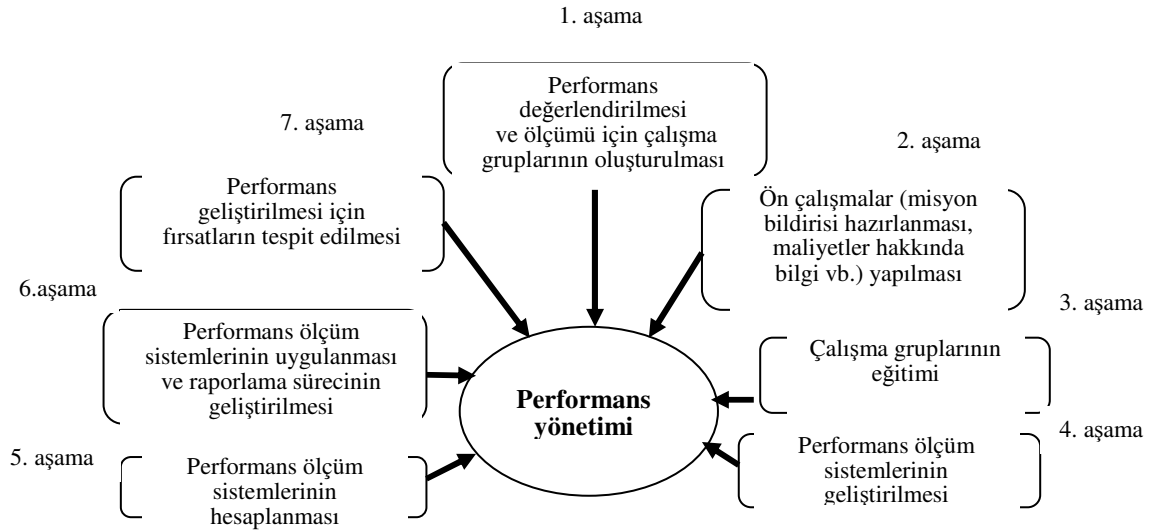
Performans yönetim sürecini üç boyutlu ele alan yazarların ölçüm sürecinde ekonomik, psikolojik ve psikososyal tüm faktörlere yer vermeye çalıştıkları görülmektedir. Belirli aşamalarla gerçekleştirilen süreç Bititci, Turner ve Begemann (2000)⁶³⁹, Bititci, Carrie ve McDevitt (1997)⁶⁴⁰, Grady (1991)⁶⁴¹ gibi bazı yazarlar tarafından 7 aşamalı olarak şekildeki gibi ele alınmaktadır.

⁶³⁸ Bititci, Carrie and McDevitt, p. 525.

⁶³⁹ S. Umit Bititci, Trevor Turner and Carsten Begemann, "Dynamics of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20 No. 6, 2000, p. 694.

⁶⁴⁰ Bititci, Carrie and McDevitt, p. 526.

⁶⁴¹ Michael W. Grady, "Performance Measurement, Implementing Strategy", *Management Accounting*, June 1991, p. 51.



Şekil 3.4. Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Grady, 1991, p. 50.

Şekilde 3.4’de görüldüğü gibi ilk aşamada planlama için çalışma grupları oluşturulmakta ardından misyonu ve maliyetleri de içeren ön çalışmaların yapılması, çalışma gruplarının eğitimi gelmektedir. Geliştirilen ölçüm sistemlerinin hesaplanmasının ardından uygulamaya geçilmekte ve son aşamada gelişim için fırsatlar tespit edilmektedir.

Performans ölçme sürecinin etkinliği ve verimliliği ölçme sistemlerinin içeriğine ve başarısına bağlıdır. Bu nedenle sonraki başlıkta performans ölçme sistemleri üzerinde durulacaktır.

3.6. İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME SİSTEMLERİ

Performans ölçme sistemleri etkin bir performans ölçme sürecinin en temel ögesidir. Değişen işletme ve çevre şartlarına göre gelişme gösteren ölçme sistemleri, işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı için oldukça önemsenen bir kavramdır⁶⁴². Çünkü benimsenen sisteme göre yapılan yönetsel değerlendirmeler, ödüllendirmeler ve strateji seçiminin başarısı ölçülmek istenen şeyin doğru araçla ve doğru şekilde ölçülmesine

⁶⁴²Andy Neely, “The Performance Measurement Revolution: Why Now And What Next?”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 2, 1999, p. 210.

bağlıdır. Geçmiş döneme göre yapılan değerlendirmeler gelecek dönemin planlarında, stratejilerinde ve uygulamalarında yer alacağından ölçme sistemlerinin etkililiği ve verimliliğine dikkat edilmesi gerekmektedir⁶⁴³.

Performans ölçme sistemleri, ölçülmesi hedeflenen birime göre farklılık gösterdiği birçok türü vardır. Tablo 3.1’de zaman için de performans ölçümünün gelişimi bulunmaktadır.

Tablo 3.1. Performans Ölçme Sistemlerinin Gelişimi

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1960’lı yıllar	Finansal	• Muhasebe kazançları • Hisse başına kazanç • Yatırım getirisi • Net bugünkü değer
1970’li yıllar	Finansal	• Muhasebe kazançları • Artık değer • Yatırım getirisi
1980’li yıllar	Finansal / Yönetmel	• Birim maliyetler • Katma bütçeler • Faaliyet karları • Nakit akışları
1990-1999	Finansal / Finansal Olmayan	• Performans karnesi • Ekonomik katma değer • Faaliyet tabanlı maliyetleme
1999-2005	İnternet Esaslı Performans Ölçütleri	• İnternet sayfasına giriş sayısı • Görülen sayfa sayısı • İlk defa siteye giren ziyaretçi sayısı

Kaynak: Coşkun, 2005, s. 7.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere 1960 ve 1970’li yıllarda işletme performans ölçümleri yalnızca finansal ölçütlerle tek boyutlu olarak yapılmaktadır. 1980’lerde Japon ve Avrupalı araştırmacıların geliştirdiği yeni yaklaşımlar ile kısa vadeli ve dar kapsamlı ölçümler biraz daha genişletilmiştir⁶⁴⁴. 1990’larda genişleyen bakış açısı finansal olmayan ölçümleri de kapsamına almıştır. Son yıllarda internet teknolojisinde hızlı gelişiminde etkisiyle internet üzerinden performans ölçümleri yapan işletmeler de ortaya çıkmıştır. Günümüzde bu ölçüm sistemlerinin ortak kullanıldığı hem finansal hem de finansal olmayan ölçeklere yer verildiği görülmektedir. Performans ölçüm sisteminin tarihsel gelişimi, finansal ve finansal olmayan yani nicel ve nitel ölçüm türleri daha sonraki başlıklarda detaylandırılacaktır.

⁶⁴³ Mary A. Malina and Frank H. Selto, “Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models”, Management Accounting Research, Vol. 15, 2004, p. 442.

⁶⁴⁴ Ali Coşkun, İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.7.

Performans ölçüm sistemlerinin sürekli olarak incelenmesi ve yeni modeller önerilmesi işletmeler ve araştırmacılar tarafından konunun önemsendiğini ve daha kapsamlı hale getirilmek istendiğini göstermektedir. İşletmeler açısından performans ölçüm sistemlerinden yararlanmanın birçok nedeni vardır. Bunlardan birkaçı şu şekilde sıralanabilir⁶⁴⁵:

- Oluşturulan çıktının kalitesinin geliştirilmesi; Yöneticiye iç ve dış müşterilerin çıktılarla ilgili memnuniyet derecesini öğrenme ve bu yönde iyileştirme şansı vermektedir.
- Hesap verme sorumluluğu ve kontrol sağlanması; Önyargıdan uzak objektif ölçümlerle bireylere kendini yönetme şansı verilmekte, çalışanı motive etmekte, zaman kazandırmakta, kendi kendine yönetimi güçlendirmekte ve gelişime olanak vermektedir.
- Yönetim uygulamalarının gelişimi; Öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gereken hedefler performans çıktılarıyla takip edilmekte, planlama ve harekete geçme kolaylığı sağlamaktadır.
- Belirgin politikalarla ilerleme sağlama; Belirlenen hedeflere yönelik izlenen süreçte neden iyileştirmelere gidilmesi gerektiğini gösteren güçlü delillerdir. Veriye dayalı iyileştirme şansı sunmaktadır.
- Plan ve bütçe hazırlanması; Bölüm çıktıları hakkında etkinlik ve verimliliğe dair veriler daha isabetli bir kaynak bütçelemesine yardımcı olur. Göze alınması gereken maliyetler ve kullanılması gereken kaynaklar planlama faaliyetleriyle önceden belirlenmektedir. Bu şekilde fon ihtiyacı da belirlenmiş olmaktadır.
- Hizmet bölüşümünde ve hizmete erişimde eşitlik sağlanması; Yöneticiler ürün ve hizmet dağılımı konusunda önceden bilgi sahibi olabildikleri için daha adaletli davranabilmektedir.

⁶⁴⁵ Chew et al., Performance Measurement Guide, U.S. Department of Treasury Office of Financial Management Publications, 1993, (Çev. Hülya Demirkaya), Performans Ölçüm Rehberi, *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü*, Şubat, 2000, p. 4-5.

Performans ölçüm sistemlerinin yönetim faaliyetlerine olan katkısıyla ilgili Amaratunga ve Baldry (2002)⁶⁴⁶, Nely (1999)⁶⁴⁷, Iraldo, Testa ve Frey (2009)⁶⁴⁸, Drongelen ve Bilderberk (1999)⁶⁴⁹ gibi yazarlar tarafından yapılan çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak sıralanan maddelerle ortak noktalara değinilmektedir. Çeşitli faydaları bulunan sistemin yapısı ve gelişimi bir sonraki başlıkta ele alınacaktır.

3.6.1. Sistemin Yapısı ve Geliştirilmesi

Performans ölçüm sistemlerinin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, önceleri bu sistemlerin üretilen ürün ya da hizmetlerin maliyetlerinin belirlenmesine dayalı prosedürler ve tekniklerden oluştuğu görülmektedir. Günümüzde yaygın şekilde kullanılan finansal performans ölçüm yöntemleri kurumsal kapasite, rekabet gücü ve pazarla ilgili birçok bilgi vermektedir. Finansal ölçümlerin tarihsel açıdan Eski Mısır, Finikeliler ve Sümerlere dayandığı düşünülmektedir⁶⁵⁰. Ticaret sınırları genişledikçe bu yöntemler de gelişmektedir.

Yakın tarihe bakıldığında 1900'lerin ikinci yarısında ürün ve işletme birimlerinin performans ölçümleriyle başlayan finansal ölçümler 1980'lerde tam zamanlı üretim ve toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların benimsenmesiyle daha da genişlemiş ve bilişim teknolojisinin gelişimiyle bilgisayar destekli ve esnek üretim sistemlerine uyumlu olarak daha etkin ve verimli hale getirilmiştir⁶⁵¹. İşletme büyüdükçe ürün, tesis, örgüt ve amaç ölçümlerine olan ihtiyacı daha da artacak ve sürekli olarak istenen bilgiyi veren bir ölçme

⁶⁴⁶ Amaratunga ve Baldry, p. 219.

⁶⁴⁷ Nely, p. 205.

⁶⁴⁸ Fabio Iraldo, Francesco Testa and Marco Frey, "Is An Environmental Management System Able to Influence Environmental And Competitive Performance? The Case of The Eco-Management And Audit Scheme (EMAS) in The European Union", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, 2009, p. 1446.

⁶⁴⁹ Inge C. Drongelen and Jan Bilderberk, "R&D Performance Measurement: More than Choosing A Set of Metrics", *Resource and Development Management*, Vol. 29, No. 1, 1999, p. 38.

⁶⁵⁰ Zerenler, s. 3.

⁶⁵¹ Ebru Tümer Kabadayı, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı. 6, 2002, s. 62.

sistemi oluşturması gerekecektir⁶⁵². Bu nedenle performans ölçme kriterlerinin sürekli olarak artacağı söylenebilir.

Hizmet içerikli çalışmalar da dahil olmak üzere birçok çalışmada ele alınan ölçme sistemleri işletme alanında farklı açılardan inceleme konusu olmuřtur⁶⁵³. Tercih edilen performans ölçüm sistemine göre kullanılan teknik, araç ve yöntem de deęişmektedir⁶⁵⁴. Kalite değerlendirmelerinde kendi durumuna bakma, kıyaslama, kalite fonksiyon göçerimi ve Kaizen süreçlerinden faydalanma, araç ve karar destek sistemi gibi birçok yönetsel yaklaşımdan faydalanılması bu duruma örnek olarak verilebilir⁶⁵⁵.

Bu çok boyutlu etkisinden dolayı performans ölçüm sistemi, tüm bölümlerden gerekli bilgileri alan ve bütünleştiren, hem etkililiğini hem de etkinliğini ölçmek için kullanılan ölçütler kümesi ve performans yönetim sürecinin merkezinde bulunan bilişim sistemi olarak nitelendirilebilir⁶⁵⁶.

Ölçüm sisteminin bilgi aldığı ve etkilendiği çevre, örgütün kendi içi ve rakipleri de kapsayan dış çevresi olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır⁶⁵⁷. Ölçüm sisteminin başarılı için bu iki çevreyi de dikkate alan ana hedeflerinin olması gerekmektedir. Bu hedefler bireyleri, çalışma gruplarını ve yönetimi kapsadığı gibi sistemin kendine dair hedeflerini de kapsamalıdır. Burada yapılacak kontrolleri kolaylaştırmak için açık, sade ve anlaşılır sistemler geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Performans ölçme sistemi geliştirirken açık ve sade olmanın yanı sıra dikkat edilmesi gereken başka unsurlarda bulunmaktadır. Hiyerarşik ya da yatık benimsenen örgüt yapısına

⁶⁵² Mustafa Soba, “Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Performansına Etkileri ve Vestel Elektronik A.Ş. Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 108.

⁶⁵³ Kabadayı, s. 62.

⁶⁵⁴ Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakiboğlu, “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.546.

⁶⁵⁵ M. Mar Fuentes, Carlos A. Albacete-Saez and F. Javier Llorens-Montes, “The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance”, *Omega* Vol. 32, 2004, p. 426.

⁶⁵⁶ Yüreğir ve Nakiboğlu, a.g.m., s. 546.

⁶⁵⁷ Esma Ülkü Kaya, “Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Sayı 3, 2003, s. 15.

ve etkileşimde olduğu faaliyetlere uygun olarak tasarlanmalı⁶⁵⁸, hem geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyebilecek, hem de gelecek dönemdeki performansı planlayabilecek verileri içermeli ve sistem kendi içinde tutarlı ve uyumlu olmalıdır⁶⁵⁹. Bu öğeleri içeren bir performans ölçüm sistemi oluşturabilmek için tasarım aşamasından geribildirim aşamasına kadar her seviyede kontroller gerekmektedir.

Performans ölçüm sisteminin bahsedilen özellikleri de barındıracak şekilde geliştirilmesi için üç aşamalı bir süreç önerilmektedir⁶⁶⁰:

- Ölçüm sisteminin tasarımı, ölçülecek temel amaçların tanımlanması ve belirlenen amaçlar doğrultusunda ölçütlerin tasarımını kapsayan aşamadır.
- Sistemin uygulanması, ölçümlerin düzenli olarak gerçekleştirilebilmesi amacıyla verilerin toplanması ve işlenmesi için sistemlerin ve prosedürlerin uygulamaya geçirildiği aşamadır.
- Ölçümlerin kullanılması, işlemlerin etkin ve etkili olup olmadığının ve stratejinin başarılı olarak uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi amacı ile ölçüm sonuçlarının gözden geçirilmesini ve ardından geribildirim sağlandığı aşamadır.

Drongelen ve Bilderbeek (1997) bu süreç kullanım aşamasında elde edilen raporların karar alma sistemini ve dolayısıyla tasarım aşamasına olan etkisini de eklemekte ve böylece geliştirilen performans ölçme sisteminin ölçülmek istenen özellikleri sürekli olarak iyileştirmesinin planlı hale getirileceğini savunmaktadır⁶⁶¹.

Ulaşılmak istenen amaçlara göre hazırlanan performans ölçme sistemlerinin uygulanması her işletmede, üretim biriminde ya da grupta farklılık gösterecektir. Bu nedenle sonraki başlıkta performans ölçme sistemlerinin işletmede nasıl hayata geçirildiği yani kurumsal işleyişi anlatılacaktır.

⁶⁵⁸ Ali Çoşkun, “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları”, *Muhasebe ve Denetim Bakışı*, Sayı 19, 2006, s.121.

⁶⁵⁹ Rouse and Putterill, p. 800.

⁶⁶⁰ Hilmi Yüksel, “Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarım”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt. 11, Sayı. 1, 2004, s. 144; Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely and Ken Platts, “Designing, Implementing And Updating Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20 No. 7, 2000, p. 757.

⁶⁶¹ Drongelen and Bilderbeek, p. 38.

3.6.2. Kurumsal İşleyişi

Genel kabul gören performans ölçme sistemleri bulunmasına rağmen, uygulamada işletmelerin kendi amaçlarına göre ölçme sistemlerini geliştirdikleri görülmektedir. Bu durum amaç, ölçülen birim ve faaliyetler arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır⁶⁶². Talebe göre üretim, esneklik ve pazara uyum gibi üretim ve pazarlama odaklı ölçümler yapıldığı gibi yüksek katma değer yaratma, süreç kontrolü gibi işleyişe yönelik ölçümler de yapılmaktadır⁶⁶³. Ayrıca etkin kaynak yönetimi, çalışanların davranışlarını anlama ve yönlendirme içerikli davranışsal performans ölçümleri de yapılmaktadır.

Daha çok geleneksel bakış açısıyla sunulan bu kullanım alanları dışında gelişen teknoloji ve küresel işletme büyüklükleri, işletmeleri hangi sistemi kullanmaları gerektiği konusunda zor durumda bırakabilmektedir. Çünkü işletme büyüdükçe rutin faaliyetlerden sıyrılmakta, küresel ölçekte rekabet eden bir yapı kazanmaya başladığı için farklı ölçüm sistemlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaca yönelik olarak yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır⁶⁶⁴. Bu araştırmalarda işletmelere benimsemeleri gereken tek ve en iyi performans ölçme sistemi sunulamamasına rağmen kendi yapılarına en uygun sistemi seçebilecekleri farklı alternatifler sunulmaktadır.

Bourne vd. (2000), çalışmasında her yazarın farklı ölçme sistemi önerisinde bulunduğuna değinmiştir. Bu çalışmaya göre, Bitton (1990) kendini geliştirmeye dayanan GRAI modelini, Dixon vd. (1990) güçlü yönleri ortaya çıkaracak performans ölçüm anketlerini (PMQ), Kaplan ve Norton (1993) denge kartlarını, Eccles ve Pyburn (1992) bilgi yönetimine dayanan modelleri, Nelly vd. (1996) işletmenin kendine has ölçme sistemlerini geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır⁶⁶⁵.

İşletmeleri hangi sistemi kullanacaklarına karar verirken neyi ölçmek istediklerine de karar vermek durumundadırlar. Neyin ölçüleceği stratejinin hayata geçirilmesinde ve çalışanın motivasyonunda etkili bir karar olduğundan geniş kapsamlı olmalıdır. Hedefler için

⁶⁶² Soba, s. 100.

⁶⁶³ Coşkun, s. 53.

⁶⁶⁴ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, Mart, 2004, s. 432.

⁶⁶⁵ Bourne et al., p. 756.

geliştirilen standartların yanı sıra bireysel performansı, değişimi, rekabeti ve stratejinin etkinliğini kısacası işletmeyi etkileyen dışsal ve içsel tüm faktörleri kapsamalıdır. Rouse ve Putteril (2003), bu konuda yaptığı çalışmada yazarların bu konudaki farklı önerilerine değinmiştir. Bu çalışmaya göre, Anthony (1965) stratejik planlara, Altman (1979) veri analizlerine, Fitzgerald vd. (1991) sonuçlara, Forrester (1968) endüstriyel dinamiklere, Beer (1972) sistem modellerine odaklanmayı önermektedir⁶⁶⁶.

Bireyi, grubu ve işletmeyi kapsayan ölçüm sistemlerinin düzenli olarak yenilenmesi gerekmektedir. Yeni düzenlemeler sırasında öncelikle tasarımda yapılan bölümlendirmelerin uygulamada kullanışlı olup olmadığının, ardından yapılacak değişimin performans ölçme sistemini gerçekten daha verimli hale getirip getirmeyeceğinin kontrol edilmesi gerekmektedir⁶⁶⁷.

Uygulamada performans ölçeklerini makro ve mikro boyutta olmak üzere yapılacak sınıflandırma farklı birimlerin ölçümünü kolaylaştıracaktır. Katılımcı yönetim, kendi kendini yöneten gruplar gibi farklı yönetim yaklaşımlarının varlığı da performans ölçme sistemlerinin işleyişinde farklılıklara neden olacaktır. Muhasebe, finansman, üretim, stok kontrolü gibi klasik yöntemler yerine yaratıcılık, risk alma, katılımcı yönetim, esneklik gibi faktörleri de ölçebilen sistemlere başvurulması bu nedenle olmaktadır. İşletmelerin kendi yönetim, örgüt ve çalışan yapısına göre farklılaşan performans ölçme sistemleri ve bu sistemlerin kapsamı sonraki başlıkta anlatılmaktadır.

3.6.3. Temel Performans Göstergeleri

Farklı özellikler taşıyan performans göstergeleri kısaca “performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlar” olarak tanımlanmaktadır⁶⁶⁸. Performans göstergeleri, kamu sektöründe dolaylı bir ölçü olarak görülmekte ve açık, kesin ölçümlemenin yapılamadığı veya nedensellik ilişkilerinin kurulmasında güçlük yaşandığı

⁶⁶⁶ Rouse and Putteril, p.795.

⁶⁶⁷ Bourne et al. p. 759.

⁶⁶⁸ Ebru Yenice, “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 61, 2006, s. 59.

durumlarda çıktılar ve performansla ilgili bilgileri ifade etmek için kullanılan araçlar olarak nitelendirilmektedir⁶⁶⁹.

Performans göstergelerinin, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanıldığı için miktar, zaman, kalite ve maliyet cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bunun dışında performans göstergelerinde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir⁶⁷⁰:

- Performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmeli,
- Temel nitelikte ve az sayıda olmalı,
- Ölçülebilir, ulaşılabilir, güvenilir veri sunacak nitelikte olmalı,
- Hem geçmiş dönemlerin hem de diğer bölümlerin benzer göstergeleriyle karşılaştırılabilir olmalı,
- Verilerinin elde edilme ve değerlendirme maliyetleri, makul ve kabul edilebilir bir seviyede olmalıdır.

Bu nitelikleri taşıması gereken performans göstergeleri ölçtüğü birime göre farklı seviyelerde düzenlenmektedir. Bu açıdan performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu göstergeler kısaca şu şekilde açıklanabilir⁶⁷¹:

- Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır ve işgücü, materyaller, ekipman, hedef kitle gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır.
- Çıktı göstergeleri, üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıyla ilgilidir. Hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı konusunda ya da hizmetlerin etkinliği ve kalitesi hakkında herhangi bir bilgi vermediğinden sınırlı olarak görülmektedir.

⁶⁶⁹ Sumru Oyman, “Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme”, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara 2009, (Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), s. 20.

⁶⁷⁰ Ahmet Akçay, “Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli”, *TÜBAV Bilim*, Cilt 2, Sayı 1, 2009, s. 89.

⁶⁷¹ Neely, p. 210.

- Verimlilik göstergeleri, girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösteren çıktının girdiye, zamanın çıktıya, maliyetin girdiye veya sonuca oranlanmasıyla elde edilen göstergelerdir.
- Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını göstermektedir. Ancak her zaman ölçüm için elverişli olmamaktadır. Çıktı göstergelerinden farklı olarak programın etkin olup olmadığını göstermektedir.
- Kalite göstergeleri, paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını yansıtan kalite göstergeleri güvenilir olma, doğruluk, saygı, yeterlilik, ihtiyaçları karşılayabilme gibi ürün ya da hizmet ile ilgili ölçütleri barındırmaktadır.

Çeşitli şekillerde sınıflandırılan bu göstergeler, belirli bir çıktı, proje ya da politikayla ilgili göstergeleri barındıran bir dizi kriterden oluşmaktadır. Göstergeleri oluşturan bu kriterlerin de taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Öncelikle belirsizlikten uzak yani açık olmalıdır. Ardından odaklanılan konuya uygun yani bağlantılı olmalı ve ölçmek istenen birim için yeterli olmalıdır. Elde etme maliyeti makul olmalıdır. Son olarak bağımsız doğrulama yapılabilmesi için izlenebilir olması gerekmektedir⁶⁷².

Bu özelliklere sahip olması gereken performans göstergeleri farklı özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Öncelikle niteliklerine göre nitel ve nicel diye sınıflandırılan performans ölçme sistemleri, başka bir sınıflandırmaya göre faaliyet tabanlı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca işletmelerin kendi içyapısına göre karma sistemler kullandığı da görülmektedir. Buradan hareketle bir sonraki başlıkta temel performans göstergelerinin sınıflandırmalarına yer verilecektir.

3.6.3.1. Niteliklerine Göre İşletme Performans Göstergeleri Sınıflandırması

Çeşitli şekillerde incelenen performans göstergeleriyle yapılan sınıflandırmalardan biri niteliklerine göre yapılan performans göstergeleri sınıflandırmasıdır. Bu ayrıma göre performans göstergeleri nitel ve nicel olarak iki grupta incelenmektedir. Bu başlık altında

⁶⁷² Akçay, s. 89.

öncelikle nitel performans göstergeleri ardından nicel performans göstergeleri incelenecektir.

3.6.3.1.1. Nitel Performans Ölçütleri

Nitel performans göstergeleri finansal olmayan performans göstergeleri olarak da adlandırılan daha çok örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları gibi soyut çıktılarla ilgilenen ölçüm sistemidir⁶⁷³. Nitel performans ölçütlerinden bazıları şunlardır⁶⁷⁴:

- Müşteri memnuniyeti, satın alınan hizmet ya da ürün miktarıyla anlaşılmaya çalışılsa da iç müşteri olan çalışanı da kapsamalıdır.
- Esneklik, talepteki dalgalanmalara karşı işletmenin verebileceği yanıtın derecesi olarak nitelendirilmektedir.
- Bilgi ve malzeme akış entegrasyonu, işletme içerisinde yer alan tüm aşamalar arasındaki bilginin akışı ve malzeme taşınma derecesidir.
- Etkili risk yönetimi, işletme içerisinde oluşabilecek riskleri minimize etmenin derecesi olarak tanımlanmaktadır.
- Tedarikçi performansı, hammaddenin üretim işletmelerine zamanında ve iyi koşullar altından dağıtılmasının derecesidir.

Nitel performans ölçütleri, sayısal olarak ölçülemeyen birçok faktörün ölçümü için kullanılmaktadır. Birbirinden net şekilde ayırmak oldukça güç olmasına rağmen işletmenin genelini kapsayan, yönetim bazında ve daha alt birimlerde çalışan, müşteri ve ilişki bazlı nitel kriterler Tablo 3.2'deki gibi sıralanabilir.

⁶⁷³ Felix T. S. Chan, "The International Journal of Advanced Manufacturing Technology", *Performance Measurement in a Supply Chain*, Vol. 21, 2003, p. 536.

⁶⁷⁴ MEGEP, *Ulaştırma Hizmetleri Tedarik Zinciri Yönetimi*, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Ankara 2009, s. 13-14.

Tablo 3.2. Nitel Araştırmaya Konu Olan Öğeler

İşletme Açısından	Yönetsel Açıdan	Müşteri, Çalışan ve İletişim Açısından
Amaç birliği, Bağımlılık Planlama ve amaçları belirleme Fonksiyonlar arası koordinasyon Süreç yenilikleri Teknolojik değişim Ürün çeşitlendirme Ürün farklılaştırma Ürün yenilikleri	Çalışan katılımı Bilgi yönetimi Yetki paylaşımı Yönetici iş becerisi Yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde ustalığı Aşırı devamsızlık durumu çatışma İşten çıkarma Moral Motivasyon	Denge, örgütsel iletişim Uyumluluk, personel gelişimi Çalışanlar arası ilişkiler Çalışma yaşamının kalitesi Çalışan becerileri Personel dönüşümü İş kazaları, Güvenilirlik Hizmet kalitesi İmaj, kalite, iş tatmini Müşteri memnuniyeti,

Kaynak: Chan, 2003, p. 536; MEGEP, 2009, s. 13'den uyarlanmıştır.

Niteliksel göstergeler algıyı ve davranışı ölçmeye yönelik de kullanılmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken, başlangıç aşamasında iyi bir plan yapılmasıdır. Verilerin toplanması, ölçülmesi, sınıflandırılması ve değerlendirmesi aşamaları daha çok zaman gerektirmekte ve doğrulanması zor olabilmektedir. Ayrıca araştırmacının objektif olmaya dikkat etmesi gerekmektedir çünkü araştırma belirli bir zamandaki belirli bir durumu ölçmektedir⁶⁷⁵. Çalışanın kendisini ne kadar yetkilendirilmiş hissettiği ya da yeni verilen bir eğitim sonucunda becerilerin ne kadar geliştiği gibi ölçümler ancak bu yöntemlerin kullanılmasıyla mümkündür.

Geleneksel olarak yapılan finansal ölçüm sistemleri her zaman işletmenin tamamında ölçüm yapmaya izin vermemektedir. Süreçlerin kontrolünde insan temelli performanslarda doğrudan nicel verilerin elde edilemeyeceği faaliyetler olabilmektedir. Bu nedenle nicel ve nitel ölçüm sistemlerinin bir arada kullanılması önerilmektedir. Kalite, verimlilik, bağlılık ve memnuniyet gibi nitel veriler mevcut durum hakkında bilgi verdiği gibi gelecek satışlar ya da çalışma performansı ile ilgili de tahminlerde bulunma şansı vermektedir⁶⁷⁶. Bu nedenle uzun vadeli ölçümler yapabilen ölçüm sistemleri geliştirilmesinin destekleyicisi veriler ürettiği söylenebilir.

⁶⁷⁵ Şimşek, s. 69.

⁶⁷⁶ Ömer Turunç, Ahmet Erkuş ve Mustafa Polat, "İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemesinde Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007, s. 764- 765.

Nitel verilerin tercih edilme nedenlerinden biri de finansal verilerin geçmişi yansıtması, tahmin üretme konusunda yetersiz kalması ve kısa vadeli olması nedeniyle karar verme sürecinde yaşanan eksikliği kapatmasıdır.

Bititci, Carrie and McDevitt (1997) çalışmasına göre, McNair ve Masconi (1987), Drucker (1990) ve Russell (1992) gibi birçok yazar, finansal ölçümlerin değişim yönetimi sürecinde yeterli olmadığını, stratejik kararlarda nitel verilerle birlikte kullanılması gerektiğini savunmaktadır⁶⁷⁷. Ancak bütünsellik özelliği, kar amaçlı işletmelerin hedefleriyle ilgili net ölçümler yapması ve yöneticilere tam belirsizlik durumundan kurtarması nedeniyle finansal performans sistemlerinin kullanılması da kaçınılmazdır. Bu nedenle bir sonraki başlıkta nicel performans ölçütleri anlatılacaktır.

3.6.3.1.2. Nicel Performans Ölçütleri

Nicel performans ölçümleri, yönetim araştırmalarında işletme performansının belirlenmesinde en çok kullanılan kriter olarak kabul edilmekte ve genellikle satış artışı, karlılık, yatırımın ve öz sermayenin geri dönüşü, satış getirisi oranları ve hisse başına kazançlar gibi sayısal yani muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır⁶⁷⁸. Başlangıçta tek değerlendirme kriteri olarak kullanılan nicel ölçütler artık farklı sistemlerle birlikte kullanılmaktadır.

Nicel performans ölçümleri, ar-ge harcamaları ya da bu harcamaların bütçedeki payı, bütçeye uygunluk, büyüme, çevrim süresi, değişme oranı, dönüş zamanı, ihracat artışı, envanter miktarı, finansal kaynaklara sahip olma, likidite olanağı, karlılık, mal dönüşü, nakit akışı, nispi büyüklük, nispi maliyet, para dönüşü, satış büyümesi, uzun vade karlılığı, uzun vadeli kar artışı, gelecekteki büyüme, denetim sıklığı gibi ölçümlerdir⁶⁷⁹.

Nicel performans ölçümleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır.

⁶⁷⁷ Bititci, Carrie and McDevitt, p. 523.

⁶⁷⁸ Oya Seymen ve Barış Erdem, "Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007, s.778.

⁶⁷⁹ Turunç, Erkuş ve Polat, s.764- 765.

Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgili amaçlardır. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artışı sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilmektedir. Bu amaçlar strateji uygulamalarının sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu amaçlara ulaşılma derecesi, işletmenin, hissedarlarına veya sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren güçlü araçlardır⁶⁸⁰.

Kolay bir şekilde ölçülen ve sayılarla ifade edilebilen nicel performans, kısmen niteliksel faktörlerin de etkisi altında oluşan ve daha çok pazarlama ve finansal yönetim başarısına odaklanan karlılık, oran ve artış ya da azalış göstergelerini içeren ölçüm sistemleridir⁶⁸¹. İşletmenin performansı, birimin performansına bağlı olduğundan mikro ve makro düzeyde finansal ölçümler yapılmaktadır. Dağıtım, üretim, stok, depolama maliyetleri gibi üretim maliyetleri, satış, pazarlama ve promosyon gibi pazarlama maliyetleri, işletmenin tamamını ilgilendiren genel giderler ve diğer maliyet kalemleri nicel ölçüm sistemlerinde dikkate alınan kalemlerdendir⁶⁸².

Ittner ve Larcker (1998) performans ölçme sistemlerinin algılanması ve bu konudaki yeniliklerle ilgili çalışmasında orta ve üst kademe yöneticilere önemsedikleri performans ölçütlerini sormuştur. Araştırma sonucunda müşteri tatmini (%85) en çok önemsenen performans kriteri olarak belirlenirken hemen ardından finansal performans (%82) ölçütleri gelmektedir. Faaliyetlerde etkinlik, çalışan performansı, iletişim kurulan çevre ve değişim gibi kriterler bu iki esas ölçümün ardından gelmektedir⁶⁸³. Bu çalışma finansal kriterlerin işletmeler için hala oldukça önemsendiğini ancak daha önce de belirtildiği gibi finansal çıktıları olmayan yönetsel yenilikler ve çıktıların da ölçümlere katılabilmesi için niteliksel verilerle birlikte kullanılması gerektiğini göstermektedir.

Ekonomik değer ölçülerini de kapsayan nicel ölçüm sistemleri bazı bilgisayar programları yardımıyla da yapılabilmektedir. Ancak karar verme sistemlerine ve işletmenin tüm

⁶⁸⁰ Cemal Elitaş ve Veysel Ağca, "İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2006, 355- 356.

⁶⁸¹ Chan, p. 536.

⁶⁸² Turunç, Erkuş ve Polat, s.765.

⁶⁸³ Christopher D. Ittner and David F. Larcker, "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 1998, p. 207.

performansının ölçümüne katılabilmesi için doğru bir şekilde raporlanması ve yorumlanması gerekmektedir⁶⁸⁴. Bu tür ölçümlerde bilgisayar programlarından faydalanılmasının nedeni geniş çaplı sayısal verilerin anlaşılması güç ve karmaşık olması, grafiksel yorumlarla geçmişe dayanan verilerin gelecek tahminine daha çok imkan veren bir hal alması ve işletmenin ortakları gibi çıkar gruplarına ya da yatırımcılara kendini ifade etme kolaylığı sağlamasıdır.

Performans ölçme göstergeleri niteliklerine göre nicel ve nitel olarak sınıflandırıldığı gibi değerlendirilen faaliyete göre de sınıflandırılmaktadır. Sonraki başlıkta faaliyet sınıflandırmasına göre performans göstergeleri ele alınacaktır.

3.6.3.2. Faaliyet Tabanlı İşletme Performans Göstergeleri Sınıflandırması

Faaliyet tabanlı performans göstergeleri işletmede ölçülmek istenen faaliyetlere göre performans ölçme sistemi benimsenmesi gerektiği varsayımına dayanan bir sınıflandırmadır. Bu başlık altında işletmenin temel fonksiyonları olan finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları ve bu fonksiyonları ölçmek için kullanılan performans göstergelerinden bahsedilecek, ardından ortak faaliyetleri ölçmek için kullanılan karma modellerden bahsedilecektir.

3.6.3.2.1. Finansal Performans Göstergeleri

Finansal performans göstergeleri, nicel performans göstergelerinde de bahsedildiği gibi gelir, nakit akışı, aktif karlılığı ve özkaynak karlılığı gibi ölçütlerdir⁶⁸⁵. İşletmenin mevcut durumunu belirleyen bilanço, gelir tablosu ve nakit akışları gibi temel göstergeler yanında çeşitli finansal tablolar da bulunmaktadır⁶⁸⁶. İşletme sahibi, yönetici, borç verenler ve müşteriler gibi işletmeyle ilgilenen birçok birim finansal tablolara göre hareket etmektedir⁶⁸⁷. Borç verenler işletmenin geri ödeme gücünü anlayabilmek için, yatırımcılar

⁶⁸⁴ Ittner and Larcker, p. 215.

⁶⁸⁵ Altuntaş ve Dönmez, s. 56.

⁶⁸⁶ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Dağıtım, İstanbul 2007, s.127-129.

⁶⁸⁷ Coşkun, p. 11.

nakit akışında artış olup olmayacağını anlamak için, yöneticiler sürdürülebilirlik ve iyileştirmeler için bu verilere ihtiyaç duymaktadır.

Finansal tablo analizlerinde en çok kullanılan araç oran yöntemi ile analizidir. Bu yöntemde, finansal tablolardaki hesap ve hesap grupları arasındaki ilişkiler, oranlar şeklinde hesaplanmakta ve işletmenin karlılığı, likidite durumu, kredi riski, faaliyet verimliliği ve ana sermayesinin piyasa değeri gibi konularda yorumlar yapılmaktadır⁶⁸⁸. İşletmenin finansal tabloları incelenerek hesaplanan oranlar, geçmiş yıllarda hesaplanan oranlarla, benzer faaliyetler gösteren başka işletmelerin aynı oranlarıyla ya da sektör ortalamaları ile karşılaştırılarak işletmenin finansal performansı belirlenmektedir.

İşletmelerin temel amaçları arasında kar elde etmek yer aldığından finansal tablo analizlerinde sıklıkla başvurulanan genellikle karlılık ölçümleridir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde yani işletmenin ölçeğine bakılmaksızın karlılık ölçümlerine başvurulmaktadır. Ancak kar hesaplamaları her ürün hattı için ne kadar sermaye yatırımı yapıldığını içermediğinden, aynı getirisi olan iki üretim hattının birine daha fazla sermaye yapılsa bile karlılıkları aynı gözükmemektedir. Bu sorunun giderilmesi için Dupont sistemi adı verilen yatırımın getirisi, varlıkların getirisi ve özkaynağın getirisi oranları geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır⁶⁸⁹.

Likidite ve kredi riskinin ölçülmesi için kullanılan cari oran, net çalışma sermayesi, nakit oranı, finansal kaldıraç oranı ve asit test oranı gibi oransal hesaplamalar da finansal temelli performans göstergelerindendir. Ayrıca işletme faaliyetlerini analiz etmek için stok devir hızı, varlıkların devir hızı, alacakların devir hızı ve hazır değerler devir hızı gibi devir hızı hesaplamaları da bulunmaktadır. Ana sermayenin piyasa değeri ölçümleri, artık gelir ve ekonomik katma değer ölçümleri gibi sayısal verilere dayanan birçok ölçüm türü de bu sınıflandırmada yer almaktadır⁶⁹⁰.

Finansal performans ölçütleri objektif ve net olduğundan, hedefleri sayılarla ifade edebilme kolaylığı sağladığından ve işletme performansı hakkında bütünsel bir bakış açısı

⁶⁸⁸ Ittner and Larcker, p. 208.

⁶⁸⁹ Coşkun, p. 13.

⁶⁹⁰ Chan, p. 537.

sağladığından tercih edilmektedir. Nitel performans kriterlerinde de bahsedildiği gibi finansal ölçümlere yöneltilen bazı eleştiriler vardır. Dar görüşlü olması, soyut ölçüler yapamaması⁶⁹¹, sorunun kaynağı hakkında bilgi vermemesi ve genellikle kısa vadeli hedeflere yönelik olması bu eleştirilerdendir⁶⁹².

Bu tez çalışmasında işletmelerin finansal performansla ilgili değerlendirmelerini öğrenmek üzere yöneticilerin finansal durumları, satışların büyüme oranı, karlılık düzeyi ve alacakların tahsilatı gibi değerlendirmeleri son üç yılki veriler ışığında rakipleriyle kıyaslamaları istenmiştir.

3.6.3.2.2. Pazarlama Temelli Performans Göstergeleri

Bir işletmenin pazar performansı, pazarda yer alan rakiplere ve rekabet derecesine göre belirlenebilmektedir. Rakiplerle yapılan kıyaslamalar sonucu yorumlanan bazı pazarlama kriterleri işletmenin pazarlama performansı sonuçlarını oluşturmaktadır⁶⁹³. Bu performans türü işletmenin faaliyette bulunduğu pazar bölümüne sağladığı uyum olarak da nitelendirilmektedir. Toplam müşteri memnuniyeti ve sadakati, müşteriye anlama ve tanıma derecesi, reklam ve satış yoluyla müşteri ile iletişim, etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları, etkin ve esnek fiyatlama uygulamaları, toplam satışlardaki artış ve pazar payındaki değişim gibi ölçümler pazarlama temelli performans göstergesi olarak kullanılmaktadır.

Farklı bir bakış açısına göre pazarlama performansı, pazar olgunluğunda veya ürün sınırlarının değiştiği noktada ürün tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak tanımlanmaktadır⁶⁹⁴. Mamülün hayat seyrinin uzun olması ve dolayısıyla işletmenin pazar payını elinde tutması genellikle en güçlü benimsenen hedefler arasındadır⁶⁹⁵. Bu hedefe

⁶⁹¹ Sumru, s. 24.

⁶⁹² Chan, p. 538.

⁶⁹³ Çağrı Bulut, “Stratejik Rotasyonlar ve Firma Performansı”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 45.

⁶⁹⁴ Çağla Yavuz, “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2010, s. 149.

⁶⁹⁵ İlhami Findıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul 1999, s. 311.

ulaşabilmek için pazar payı ölçümleri ve işletmenin belirlenen pazar hedefini yakalama derecesine dair ölçümler yapılmaktadır.

Pazar payının önemli bir gösterge olması nedeniyle birçok araştırmada pazarlama performansının göstergesi olarak pazar payındaki artış ve azalış, pazardaki büyüme ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliği ele alınmaktadır⁶⁹⁶. Ambler ve Kokkinaki'nin (1997) bu konuda yaptığı araştırmaya göre pazarlama performansı ölçümünde, satışlar ve satış artışları %47, pazar payı %36, kar katkıları ve müşteri tercihleri ve satın alma niyeti %23 oranında önem derecesine sahiptir⁶⁹⁷.

Hooley vd. (2005) çalışmasında pazar uyumu ve yönetsel kapasiteden oluşan pazar destek araştırmalarının, müşteri bağlılığı, yenilikçilik, insan kaynağı ve imaj gibi pazarlama temelli kaynakları desteklediğini bu durumda sonuçta müşteri, pazarlama ve finansal performansı yani toplam işletme performansını olumlu etkilediğini bulmuştur⁶⁹⁸. Bu araştırma sonucu pazarlama performansının işletmenin dış çevreye açılan yüzü olması nedeniyle ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir.

Değişen çevre şartlarına uyum için Morgan, Clark ve Gooner (2002) tarafından bütüncül pazarlama performansı ölçümleri önerilmektedir. Bu sistemler geçmiş veriler kadar, bilgi temeline ve yönetim uygulamalarına da yer veren normatif ve bağlamsal sistemlerdir⁶⁹⁹. Yapılan araştırmalar yeni ölçüm ihtiyaçlarını giderirken işletmenin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadır. Bu da pazarlama performansının diğer performans ölçüm türlerini destekleyici fonksiyonunu göstermektedir. Anket ve gözlem metodlarının yoğun bir şekilde tüketici davranışları araştırmalarında kullanıldığı pazarlama performansı göstergelerinde tutum, algılama ve davranış ölçümlerine de önem verilmektedir.

⁶⁹⁶ Graham J. Hooley, Gordon E. Greenley, John W. Cadogan and John Fahy, "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, Vol 58, No1, 2005, p. 19.

⁶⁹⁷ Tim Ambler and Flora Kokkinaki, "Measures of Marketing Success", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 1997, p. 665.

⁶⁹⁸ Hooley, Greenley, Cadogan and Fahy, p. 21.

⁶⁹⁹ Neil A. Morgan, Bruce H. Clark and Rich Gooner, "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives", *Journal of Business Research*, Vol 55, 2002, p. 368.

Bu tez çalışmasında işletmelerin pazarlama performansı ile ilgili pazar payının mevcut seviyesi, yeni müşteri sayısındaki artış, pazar payının yıllık büyümesi, müşteri şikayetlerinde azalma, müşteri memnuniyet düzeyi gibi değerlendirmeleri son üç yılki veriler ışığında rakipleriyle kıyaslamaları istenmiştir.

3.6.3.2.3. Üretim Temelli Performans Göstergeleri

Üretim performansı, üretilen ürünlerin kalite, zaman, maliyet ve esneklik gibi faktörler açısından değerlendirildiği ölçüm türüdür. Üretim sürecinin her aşamasında nitel ve nicel olarak belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı bu ölçümlerle anlaşılmaktadır⁷⁰⁰. Özellikle sanayi işletmelerinde işletmenin varlığını geliştirmesi ve gelişim sağlamasının temel kriteri olarak üretim performansı hedefleri görülmektedir.

Performans kavramının boyutları üretim performansı ölçümlerinde üretime yönelik olarak kullanılmaktadır. Verimlilik, etkinlik, kullanılabilirlik, bakım ve üretim kalitesine dayanan ölçümler yapılmaktadır. Verimlilik ürünün çevrim süresinin ortalama üretim süresine oranlanması ardından doğru üretilen parça sayısı ile çarpılması sonucu elde edilmektedir. Kalite oranı, doğru üretilen parça sayısının, toplam parça sayısına oranlanmasıyla elde edilmektedir. Faaliyet kullanım oranı ve ortalama işlem süresi gibi ölçümlerde benzer şekilde oranlamalarla elde edilmektedir⁷⁰¹.

Üretim performansı ölçümleri talebe göre üretimi değiştirebilme hızı, üretim maliyetlerinin düşüklüğü, teslimat hızı, yeni ürün geliştirme ve mevcut üründe iyileştirmeler gibi gelişmelerin ölçümlerini de kapsamaktadır. Ürünün talebi yakalama hızı yani esnekliği küresel pazarlarda gerçekleşen rekabetten kaynaklanmaktadır. Esneklik sadece ürünün içeriği ya da üretim süreciyle ilgili değildir, aynı zamanda tüm fonksiyonların birbirleriyle koordinasyonlu bir şekilde çalışmasıyla da ilgilidir⁷⁰². Bu nedenle işletmeler gelişmiş üretim ve bilgi teknolojilerden faydalanmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişime adapte

⁷⁰⁰ Yavuz, s.148.

⁷⁰¹ Kabadayı, s.70.

⁷⁰² Fahri Apaydın, “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s.129.

olan işletmenin üretim performansını ölçerken bu unsuru da dikkate alması gerekmektedir. Bu nedenle kurumsal kaynak planlama (ERP) gibi sistemlerinin kullanılması önerilmektedir⁷⁰³.

Üretim performansı ölçümleri sadece bir üretim hattından daha fazlasını kapsamaktadır. İşletmenin farklı coğrafi bölgelerde bulunan ve farklı zamanlarda ölçüm gerektiren çeşitli üretim faaliyetleri olabilir, bu nedenle istenilen zamanda ve istenilen coğrafi bölgede doğru bilgiler veren ölçümler yapılmalıdır⁷⁰⁴. Bu ölçümler zaman ve yer farklılığının yanı sıra ürün değişikliği, kalite artışı ve çeşitlendirme uygulamalarına da uyum sağlayabilmelidir.

Anderson (1973) algılama ölçümüne dayalı olarak yaptığı araştırmasında müşteri tatminsizliğinin algılanan üretim performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda yüksek seviyede beklenti içinde olan müşterilerle gerçek üretim performansı arasındaki farklılık arttıkça fiili durumdan daha başarısız bir algılama yarattığı sonucuna varılmıştır⁷⁰⁵. Bu araştırma, üretim performansı ile ilgili algılamaya dayalı ölçümlerin de yapılabildiğine dair güzel bir örnek olarak verilebilir. Buradan yola çıkarak çalışanların ve müşterilerin beklentilerinin üretim performansını etkileyeceği yani ölçülmek istenen üretim performansının diğer fonksiyonlarla olan ilişkisinin göz ardı edilmemesi gerektiği söylenebilir.

Bu tez çalışmasında işletmelerin üretim performansı ile ilgili müşteri taleplerine göre hizmet yeniliklerindeki artış, yenileştirilmiş hizmetlerin kalitesindeki artış ve stok yönetimindeki etkinlik gibi değerlendirmeleri son üç yılki veriler ışığında rakipleriyle kıyaslamaları istenmiştir.

3.6.3.2.4. İnsan Kaynakları Temelli Performans Göstergeleri

⁷⁰³ Judy E. Scott and Lisa Kaindl, “Enhancing Functionality in an Enterprise Software Package”, *Information and Management*, Vol. 37, 2000, p. 111.

⁷⁰⁴ Şahin M. Gök, “ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Kocaeli 2005, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), p. 59.

⁷⁰⁵ Rolph E. Anderson, “Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, No. 1, February, 1973, p. 38.

İnsan kaynakları performans göstergeleri aslında insan kaynakları bölümü tarafından yürütülen faaliyetlerin sonuçlarının sayısallaştırılması ve ölçülmesiyle ilgili göstergelerdir. Yaygın olarak kullanılan objektif insan kaynakları performans göstergelerinden bazıları şunlardır⁷⁰⁶:

- İşgücü devir oranı, bir yıl içinde işten ayrılanların sayısının toplam çalışan sayısına oranı olarak hesaplanmaktadır.
- Devamsızlık oranı, bir işletmede çalışanların bir yıl içinde yapmış oldukları devamsızlık sürelerinin, o yıl içindeki toplam çalışma zamanına oranı olarak hesaplanmaktadır.
- Kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, bir işletmede insan kaynakları bölümünde çalışan tüm personelin işletim masraflarını içermektedir. Kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, toplam insan kaynakları maliyetinin işletmede çalışan toplam tam zamanlı çalışan sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır.
- İnsan kaynakları maliyetinin bordro maliyetine oranı, toplam personel giderleri içerisinde insan kaynakları maliyetinin yüzdesini veren bir göstergedir. Basit olarak belirli bir dönem içindeki insan kaynakları maliyetinin toplam personel masraflarına bölünmesi ile bulunmaktadır.
- İnsan kaynakları maliyetinin toplam işletim masraflarına oranı, belirli bir dönem içerisinde insan kaynakları maliyetinin toplam gider içerisindeki yüzdesini göstermektedir
- Toplam personel giderlerinin toplam işletim masraflarına oranı, toplam personel giderlerinin, toplam giderler içerisindeki yüzdesini veren önemli bir göstergedir.
- Kişi başına eğitim ve geliştirme masrafı, bir yıl içerisindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerine harcanan paranın toplam çalışan sayısına bölünmesi ile hesaplanır.
- Kişi başına ortalama eğitim saati, kişi başına ortalama olarak bir yıl içerisinde saat olarak çalışanlara verilen eğitimidir.

⁷⁰⁶ Zafer Ağdelen ve Haluk Erkut, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, *İTÜ Mühendislik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2003, s.69; Aydın Yılmaz, *MYO için İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, 2010, Ankara, s. 97.

- İnsan kaynakları faaliyet indeksi, insan kaynakları planlaması, tedarik, işe alma, seçim, kadrolama ve eğitim gibi insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili tutulan indekslerdir.

Yukarıdaki hesaplamalara bakıldığında genel insan kaynaklarıyla ilgili bilgi veren ortalama veriler olduğu görülmektedir. Klasik yaklaşıma ait bu göstergelerin yanı sıra grafiksel derecelendirme, davranışa dayalı derecelendirme, karşılaştırmalı ölçümler, kritik olaylar yöntemi, kontrol listesi, hedeflere göre yönetim ve kendi kendini değerlendirme gibi farklı insan kaynakları ölçümleri de bulunmaktadır⁷⁰⁷. İnsan kaynakları departmanlara, gruplara hatta bireye kadar inen ölçümler de yapmaktadır. Sosyal ağların genel işletme performansına olan etkisinden dolayı çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle hatta diğer departmanlarla olan ilişkilerine dayanan araştırmalar da bulunmaktadır.

Eccles (1991) tarafından yapılan yazın incelemesine göre, Levine ve Tyson (1990) çalışanların kararlara katılım, Bartel (1994) eğitim faaliyetleri, Huselid (1995) tüm insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi araştırmıştır⁷⁰⁸. Yapılan araştırmaların tamamında insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Son zamanlarda önemi giderek artan toplam kalite yönetimi, kalite fonksiyon göçerimi, katılımcı yönetim, kendi kendini yöneten takımlar⁷⁰⁹, çalışanların gönüllülüğüne dayanan davranışlar⁷¹⁰, yalın ya da şebeke örgüt yapıları ve sürekli öğrenme⁷¹¹ gibi gelişmeler insan kaynaklarına verilen önemi dolayısıyla da çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına yönelik ölçümleri de gündeme getirmektedir. Bu ölçümleri yaparken kimin ölçüleceği, tam olarak neyin ölçüleceği ve ne zaman ölçüleceğine dair ölçümü etkileyecek faktörlerin iyi ayarlanması gerekmektedir⁷¹².

⁷⁰⁷ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul, s. 338.

⁷⁰⁸ Robert G. Eccles, "The Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, January-February 1991, p. 131.

⁷⁰⁹ Şevki Özgener, "Quality Function Deployment: A Teamwork Approach", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 14, No. 9, 2003, p. 969.

⁷¹⁰ Özdevecioğlu, s. 117.

⁷¹¹ A. Asuman Akdoğan, "Network Organizations (A Comparison Between Traditional Organization Forms and Network Forms as a Non-Traditional Form)", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı. 11, Aralık 1994, s.183.

⁷¹² Yılmaz, s. 98.

Bu tez çalışmasında işletmelerin insan kaynakları performansıyla ilgili çalışan sayısındaki artış, çalışanların memnuniyet düzeyindeki artış, çalışanların işletmeye bağlılıklarındaki artış ve işletme içi iletişim kanallarının etkinliği gibi değerlendirmeleri son üç yılki veriler ışığında rakipleriyle kıyaslamaları istenmiştir.

3.6.3.2.5. Karma Performans Göstergeleri

İçsel ve dışsal birçok faktörden etkilenen işletme performansını tek özelliği ölçmeye odaklı performans ölçüm modelleriyle değerlendirmek yanıltıcı olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler genellikle birçok faktörü aynı anda ölçmeye yardımcı olan karma modeller kullanmayı tercih etmektedir. Keegan, Eiler ve Jones tarafından 1989 yılında geliştirilen ve ilk çok boyutlu ölçüm modeli olarak bilinen performans ölçüm matrisi dört grup üzerinde odaklanarak ölçüm yapmaktadır. Stratejik amaçların performans göstergelerine yansıtılması amacıyla geliştirilen modelde finansal ve finansal olmayan faktörler içsel ve dışsal unsurlarla eşleştirilerek dört farklı alan elde edilmektedir⁷¹³. Dengeli ve sade olduğu için tercih edilen model faaliyetler arası bağlantıların tamamını gösteremediği için eleştirilmektedir.

Anderson ve McAdam (2004)'e göre Judson tarafından 1990 yılında başlatılan ve Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilen performans piramit sistemi de tek boyutlu ölçüm modellerinin eksikliğini giderebilmek için geliştirilen fonksiyonlar arası bağlantılara ve hiyerarşik seviyeye önem veren bir ölçüm sistemidir. Bu sistemde, tepe yönetiminin ortaya koyduğu vizyon çerçevesinde fonksiyonların temel amaçları belirlenmektedir. Bu nedenle kalite, iş döngüsü ve teslimat gibi en alt seviyeye kadar performans ölçümleri yapılabilmektedir⁷¹⁴. Bu sistem, paydaşları ve çalışanları da dikkate alan bir model olduğundan dengeli bulunmaktadır.

⁷¹³ Daniel P. Keegan, Robert G. Eiler and Charles R. Jones, "Are Your Performance Measurement Obsolote?", *Management Accounting*, Vol. 70, No. 12, 1989, p. 48.

⁷¹⁴ Keren Anderson and Rodney McAdam, "A Critical of Benchmarking and Performance Measurement", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 5, 2004, p. 473.

Üretim tarzı farklılıklarına göre performans ölçümlerinin de farklılaşacağı daha önce de belirtilmişti. Kulatunga, Amaratunga ve Haigh (2007) bu farklılıktan dolayı, Fitzgerald vd. (1991) tarafından geliştirilen rekabet yeteneğini ve finansal performansı kapsayan sonuçlar ve belirleyiciler modelinin kullanılabileceğini belirtmektedir. Kalite, esneklik, yenilik ve kaynak kullanımını belirleyici olarak kabul eden model, hizmet işletmelerini kendi içinde perakende, kitle ve profesyonel olmak üzere üç türde ele almaktadır⁷¹⁵.

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ve birçok çalışmaya konu olan denge kartları finansal, müşteri, içsel ve öğrenme boyutlarının içeren çok boyutlu performans değerlendirme metotlarından biridir⁷¹⁶. Dengeli değerlendirme çizelgesi olarak da bilinen modelde çalışanlara kendi hedeflerini sunarken işletmenin vizyon, misyon ve finansal hedefleri de açıkça gösterilmekte ve dış çevreyi de dikkate alan diğer kıstaslarla dengeli bir ölçüm sağlanmaktadır.

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerin eksiklikleri nedeniyle geliştirilen çok boyutlu ölçüm modellerinden biri de kalite odaklı olarak geliştirilen Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modelidir (EFQM). Kritik faaliyetlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili lider, politika, strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçlere dair hazırlanan göstergelerin yanı sıra müşterileri, çalışanları, toplumu ve performansı içeren ulaşılması gereken hedefler belirlenmiştir⁷¹⁷. Performans yönetimine kapsamlı bir bakış getiren model, yapılan işin anlaşılması gerektiği esasına dayanmaktadır.

Benzer düşüncelerle geliştirilen Bititci, Carrie ve McDevitt (1997)⁷¹⁸ bütünleşik performans ölçüm modeli, paydaşları düşünerek geliştirilen sorumluluk temelli performans modeli⁷¹⁹, KOBİ'ler için geliştirilen örgütsel performans değerlendirme modeli ve Neely vd. (2002)⁷²⁰ tarafından geliştirilen performans prizması modeli gibi çeşitli ölçüm sistemleri de

⁷¹⁵ Kulatunga, Amaratunga and Haigh, p. 680.

⁷¹⁶ S. Robert Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, p. 76.

⁷¹⁷ Rodney McAdam and Michael Kelly, "A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking in SMEs", *Benchmarking an International Journal*, Vol. 9, no. 1, 2002, p. 9.

⁷¹⁸ Bititci, Carrie and McDevitt, p. 524.

⁷¹⁹ Ağca ve Tunçer, s.173.

⁷²⁰ Neely et al, p. 207.

bulunmaktadır. Hepsinde ortak amaç kapsamlı ve yönetici için tutarlı veriler elde edebilmektir.

Tek ve en iyi model olmadığından işletmenin kendi yapısına özgü, hem nicel hem de nitel verileri içeren, dengeli ve kapsamlı bir performans ölçüm sistemi için tek boyutlu değil çok boyutlu ve düzenli olarak geliştirilen modeller önerilmektedir. Daha önce nicel, nitel performans göstergelerini ve fonksiyonlara göre performans ölçümlerini anlatırken tek bir fonksiyona göre ya da sadece nicel verilere dayalı olarak yapılacak ölçümlerin yetersiz olacağı belirtilmişti. Bu nedenle bu çalışmada üretim, insan kaynakları, finansal ve pazarlamaya dayalı performans değerlendirmeleri genel işletme performansı altında incelenecek böylece işletmenin genel performansını etkileyen fonksiyonlara dayalı ölçüm yapılmaya çalışılacaktır.

3.6.3.3. Genel İşletme Performansı

Genel işletme performansı kar, verimlilik ve yatırımın geri dönüş oranı gibi geleneksel ölçüm modelleriyle ölçülebildiği gibi karma performans göstergelerinde bahsedildiği üzere çoklu performans ölçüm modelleriyle de değerlendirilebilmektedir. 1880 ve 1950’li yıllarda klasik yönetim yaklaşımlarının da etkisiyle işletmeler performans ölçümlerinde geleneksel yöntemleri tercih etmişlerdir⁷²¹. Ancak daha sonra piyasaların dünya çapında gelişmesi, işletmenin çıkar gruplarını dikkate almasının gerekmesi ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler gibi gelişmeler nedeniyle nicel verilere dayanan tek taraflı ölçüm sistemlerinin yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Böylece çalışanın, müşterinin ve yöneticinin psikolojik ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduran çok boyutlu ölçümler benimsenmiştir.

Nicel veriler somut çıktılar sunduğu için kullanımı kaçınılmazdır ancak nitel verilerle desteklenmesinde yarar görülmektedir. Nicel verilerde genellikle muhasebe ve finansman fonksiyonlarının çıktılarına dayanan ölçümler yapılırken yöneticiye geleceğe dair ipuçları vermede yetersiz olduğu yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Geleneksel yöntemlerin

⁷²¹ Barutçugil, s. 20.

eksiklikleri çok boyutlu yöntemlerin avantajları haline gelmiştir. Bu iki ölçüm yönteminin karşılaştırması Tablo 3.3'te sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri	Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri
Finansal ölçüt üzerine odaklanır	Çok boyutlu ölçüm sistemlerine odaklanır
Maliyet temeline dayanır	Değer temeline dayanır
Kısa vadeye odaklanır	Uzun vadeye odaklanır
Performans soyutlanmış alanlarda ölçülür	Birbirine bağlı alanlarda ölçüm yapılır
Bireysel performans üzerinde durulur	Takım performansı üzerinde durulur
Fonksiyonel ölçümler geçerlidir	Süreç ölçümleri geçerlidir
Amaç, denetimi sağlamaktır	Amaç, yetkilendirme ve değerlendirmedir
İncelenen alanda belirleyici görüştür	Belirsizliğin kabulü, revizyon için kullanılır

Kaynak: Kanji and Moura, 2007, p. 51.

Tablo3.3'ten görüldüğü gibi üretim, finansman, pazarlama, insan kaynakları gibi tüm fonksiyonları ve ilgili çıkar gruplarını içeren değişime adapte olabilen, yenilenmeye açık performans ölçme sistemleri uzun vadeli, süreç içerikli ve değer temelli olduğu için tercih edilmektedir. Çünkü stratejilere ancak işletme performansının öncülleri ve sonuçları bilinerek yapılan ölçümlerle ulaşılmaktadır.

3.6.3.4. Diğer Performans Göstergeleri

İşletmede, fonksiyonların yanı sıra dış çevrenin işletme üzerindeki etkilerini de dikkate alan farklı performans göstergeleri bulunmaktadır. Bunlardan biri olan rekabet performansı, işletmenin esas rakibi karşısındaki başarı durumunu gösteren esas rakibe göre müşteri memnuniyeti, pazar payı, pazar payındaki büyüme, karlılık, verimlilik düzeyi gibi değişkenlerin kıyaslanmasıyla elde edilen verilerdir⁷²². Rekabet performansı ölçümleri pazar odaklı olabileceği gibi müşteri odaklı olarak da yapılabilmektedir.

⁷²² Iraldo, Testa and Frey, p. 1447.

Diğer performans göstergelerinden biri de piyasa performansıdır. Çıktı performansı olarak da bilinen ölçüm, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme, piyasa tehditlerine karşı hızla tedbir alabilme ve yeni müşteri sağlama gibi boyutları içermekte ve işletmenin faaliyette bulunduğu pazar bölümüne uyum sağlama derecesini ölçmeyi hedeflemektedir⁷²³. Piyasa performansının da rekabet performansı gibi dış çevre odaklı olduğu görülmektedir.

Başka bir gösterge olan yenilik performansı, çalışanın yeni durumlara adapte olmasını da içeren örgüt kültürünün yeni fikirlere açık olmasıyla ilgilenmektedir. İşletmenin çevresine uyum sağlama becerisini ölçtüğünden uyum sağlama göstergesi olarak da bilinen ölçüm, birimler arası etkin iletişim ile yenilik kültürü yaratılarak finansal çıktılarda olumlu değişimler sağlanacağı varsayımına dayanmaktadır⁷²⁴. Buradan yola çıkarak yenilikçi olmak artık işletmelerin performans göstergelerine kadar inen önemli bir konu olduğu söylenebilir.

Çevresel dinamizm, üretim ve pazarlama hattı başta olmak üzere tüm işletme faaliyetlerinin ölçümleri hızla değişen teknolojiye uyumunu ölçen performans göstergeleridir. Dış çevrenin durağan değil dinamik bir yapısı olduğu varsayımına dayanan model, mamulün hayat seyrine, zamana ve talebe göre dinamizme ayak uydurabilmeyle ilgilenmektedir⁷²⁵. Bu performans göstergesinin, dış çevreye uyum sağlamaya çalışan işletmeler tarafından benimsendiği söylenebilir.

Diğer performans göstergelerinden son olarak işlevsel performanstan bahsedilebilir. İşlevsel performans, girdilerle çıktıları karşılaştırarak elde edilen ve temel amacı faaliyetleri ölçmek ve değerlendirmek olan bir ölçüm sistemidir. Getiri oranları ve verimlilik ölçümleriyle yapılan değerlendirmelerin süreçleri iyileştirme ve maliyetleri azaltma yoluyla katkı sağlayacağı varsayılmaktadır⁷²⁶. İşlevsel performans dışındaki performans göstergelerinin daha dışa dönük ve işletmenin dinamik yapısını daha çok dikkate alan bir yapıda olduğu görülmektedir.

⁷²³ Hooley, Greenley, Cadogan and Fahy, p. 19.

⁷²⁴ Coşkun, s. 76.

⁷²⁵ Gök, s. 65.

⁷²⁶ Apaydın, s. 127.

3.7. KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Newman ve Nollen (1996) tarafından Asya ve Avrupa karşılaştırmalı yapılan çalışmada, yönetim uygulamaları ve ulusal kültürün finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, ulusal kültürle uyumlu yönetim uygulamalarını benimseyen iş birimlerinin finansal performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir⁷²⁷. Kültürel farklılıkların yönetim uygulamalarını da değiştireceği sonucuna varılan çalışmada çalışanlara uygun, gerekirse hiçbirinin yerel kültürüne ait olmayan yeni yönetim tarzlarının benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Ulusal kültür, çalışanın harekete geçme şeklinde farklılık yaratacağı gibi süreç sonunda elde ettiği çıktının diğerlerinden farklı olmasını da sağlamaktadır. Bu nedenle yönetim uygulamalarında bu derin etkiye sahip kavramın dikkate alınması gerekmektedir. Bu durumu araştıran Wright ve Mischel (1987)⁷²⁸, kişisel etkinlik ve yüksek performansın, kültür ve yönetim uygulamaları uyumu ile ortaya çıkacağını bulmuştur. Çalışmaya göre, eğer çalışan, ait olmadığı kültürün değerlerine göre davranmasını isteyen bir yönetim tarzıyla karşılaşırsa kafası karışacak, dikkati dağılacak ve performansı düşecektir.

Chatman ve Jehn (1994)⁷²⁹ rekabet avantajı, stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi ve yüksek performans gibi pozitif çıktılarının ancak işletmenin yapısı, yönetim tarzı ve uygulamaları ile kültür arasında oluşturulacak denge ile sağlanabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle tek bir yönetim uygulaması değil kültürel farklılıklardan yararlanmayı sağlayacak farklı yönetim tarzları benimsenmelidir.

⁷²⁷ Newman and Nollen, p. 755.

⁷²⁸ J.C. Wright and W. Mischel, "A Conditional Approach To Dispositional Constructs: The Local Predictability of Social Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 1159.

⁷²⁹ Jennifer A. Chatman and Karen A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management*, Vol. 37, No. 3, 1994, p. 522.

Wilkins ve Ouchi (1983)⁷³⁰, Denison ve Mishra (1995)⁷³¹ şirket kültürünün ekonomik değerini araştırdıkları çalışmalarında çok uluslu işletme yöneticilerine yüksek performans çıktıları sağlayabilmek için kültürel şartları dikkate almayı önermektedirler. Ayrıca Denison ve Mishra'nın çalışmasında, düşük güç mesafeli Amerika gibi ülkelerde, çalışanın katılımı uygulamalarıyla yüksek performans elde edilebileceğini sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç yönetim uygulamaları ile performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Kültürel açıdan yönetim farklılıklarının performans üzerinde etkili olduğuna dair diğer çalışma Dong ve Avolio (1999) tarafından yapılmıştır⁷³². Doğu ve Batı kültürlerinin bireysel ve toplumcu ayrımına göre karşılaştırıldığı çalışmada, bireysel kültürden gelen çalışanların yalnız çalışma performansları daha yüksek iken toplumcu kültürden gelenlerin grup çalışmasında daha yüksek performans sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca toplumcu kültürden gelen çalışanlar, dönüşümcü lideri tercih ederken, bireysel kültürden gelenler işlemsel lideri tercih etmektedir. Liderlik algısındaki kültüre bağlı bu değişimin çalışanların performanslarını da etkileyeceği düşünülmektedir.

Harris ve Harris (1996)⁷³³ tarafından yapılan teorik çalışmada, enerji değişim sistemi olarak görülen örgütte, kültürel sinerji yönetimi gibi uygulamalara başvurulmazsa çatışmaların kontrol edilemeyeceği, bu nedenle saldırgan davranışlarda artış olacağı ve buna bağlı olarak performansın düşeceği öngörülmektedir. Yazarlara göre, kültürel sinerji yönetimi çatışmadan uzak ve verimli bir ortam yaratacaktır. Ralph H. Kilmann⁷³⁴ ilk basımını 1984'te çıkardığı ardından 2004 yılında yenilediği "Örgütsel Başarı için 5 Yöntem" isimli kitabında yönetim becerileri, takım kurma, stratejik yapı ve ödül sistemi konularında sağlanan başarının kültürel farklılıkları da dikkate alarak devam ettirilebileceğini ve bu şekilde sürekli daha iyiye giden bir performans yönelimi olacağını belirtmektedir.

⁷³⁰ Alan L. Wilkins and William G. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture And Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983, p. 468.

⁷³¹ Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, "Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness". *Organization Science*, Vol. 6, 1995, p. 204.

⁷³² Dong and Avolio, p. 208.

⁷³³ Harris and Harris, p. 25.

⁷³⁴ Kilmann, p. 32.

Smith (1997)⁷³⁵ geleneksel yönetim araçlarının farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu takımlarda başarılı olup olmayacağına dair yaptığı araştırmada, takım üyelerinin davranışlarına yani kültürel değerlerine önem veren yöneticilerin daha yüksek performans elde ettiğini bulmuştur. Benzer şekilde Miroshnik (2002) sinerjik uygulamaların işletme performansını etkileyeceği yönünde güçlü tahminlerde bulunmuştur. Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi adına doğrudan bir çalışma olmamasına rağmen, bu başlık altında bahsedilen çalışmaların kültürel açıdan sinerjik uygulamaların işletmede performans artışı gibi pozitif çıktılara oluşturacağı öngörüsünde bulundukları görülmektedir.

Kültürel sinerji yönetimin, performans üzerindeki etkilerine yönelik yapılan çalışmalarla sonlandırılan üçüncü bölümde genel olarak anlatılan konulara değinmekte fayda bulunmaktadır. Üçüncü bölümde öncelikle performans ve işletme performansı kavramlarına ardından işletme performans yönetimi kavramına değinilmiştir. Performans yönetiminde kullanılan ölçme sistemleri hakkında detaylı bilgi verildikten sonra kültürel sinerji yönetiminin performans üzerindeki etkilerine yönelik yapılan çalışmalara yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

⁷³⁵ Smith, p. 8.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇİN ve TÜRKİYE’DE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4. ÇİN ve TÜRKİYE’DE KÜLTÜREL SİNERJİ YÖNETİMİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsamı ve araştırmada kullanılan ölçekler gibi açıklamalara yer verilecektir. Ardından araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla hipotezlere uygun istatistiksel analizler uygulanacak ve araştırma bulguları değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Son olarak araştırma bulgularından yola çıkılarak uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

İşletmeler, amaçlarına ulaşmak için belirli seviyede performans gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Ancak performans, kültür⁷³⁶, insan kaynakları yönetimi⁷³⁷, esneklik⁷³⁸, işgücü yapısı gibi birçok faktörden etkilenmektedir⁷³⁹. Piyasaların küreselleşmesi ile etkisini daha çok gösteren kültürel faktörler yeni yönetim teknikleri gerektirmektedir⁷⁴⁰. Farklı kültüre sahip birçok çalışanın, bir arada bulunduğu ortamlarda, istenen performans

⁷³⁶ Newman and Stanley, p. 753.

⁷³⁷ Bird Taylor and Beechler, p. 159.

⁷³⁸ Angl Martinez Sanchez, Manuela Perez, Pilar de Luis Carnier et al., “Teleworking and Workplace Flexibility: A study of Impact on Firm Performance”, *Personnel Review*, Vol. 36, No. 1, 2007, p. 42.

⁷³⁹ Christian Grund and Niels Westergaard Nielse, “Age Structure of the Workforce and Firm Performance”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No. 5, 2008, p. 410.

⁷⁴⁰ Earley, p. 89.

seviyesine ulaşabilmek için kültürel sinerji yönetimi önerilmektedir⁷⁴¹. Bu yönetim tarzı, farklı kültürlerle duyduğu saygı sayesinde çalışanları anlama⁷⁴², onları istenen yönde motive etme⁷⁴³ ve bir aradayken çatışma değil sinerji yaratma avantajına sahiptir⁷⁴⁴. Yöneticiyi, takımı ve çalışanı kısacası işletmenin tüm birimlerini kapsayan bu bakış açısı küresel pazarların yeni stratejik yönetim aracı olarak görülmektedir⁷⁴⁵. Bunun sebebi farklı kültürlerin bir arada bulunduğu ortamlarda, yaratıcı problem çözme, sinerjik etki yaratma ve yüksek performans gibi pozitif çıktılar sağlarken⁷⁴⁶ işletmenin tüm çıkar gruplarını da içine alan bir iletişim ağı oluşturmaya yardımcı olmasıdır⁷⁴⁷. Bu nedenle kültürel sinerji yönetimi, performansı etkileyen faktörler arasında önemli bir yere sahiptir.

Kültürel sinerji yönetimi kavramı, doğası gereği farklı kültürlerin bir arada bulunduğu ortamlarda söz konusu olabilen bir yönetim tarzıdır. Bu nedenle konunun araştırılmasında örneklem seçimi önemli hale gelmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin, farklı kültürlerle karşılaşma ihtimali yerel işletmelerden daha fazla olduğu için satış gelirlerine göre ilk ve ikinci büyük 500 işletme üzerinde araştırma yapılmak istenmiştir.

Bu çerçevede çalışma da kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisine odaklanılacak, bu etki, Türkiye’de İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından satış gelirleri baz alınarak belirlenen en büyük ilk 500 ve ikinci 500 sanayi işletmesi ile Çin’de Ekonomik ve Ticari İlişkiler İstatistik Kurumu (Statistical Society for Foreign Economic Relations and Trade of China: SSFTC) tarafından satış gelirleri baz alınarak belirlenen en büyük ilk 500 ve ikinci 500 sanayi işletmesi örneğinde analiz edilecektir⁷⁴⁸.

⁷⁴¹ Harris, “European Leadership in Cultural Synergy”, p. 358.

⁷⁴² Granell, p. 89.

⁷⁴³ Kilmann, p. 33.

⁷⁴⁴ Adler, *International Dimension of Organizational Behaviour*, p. 29.

⁷⁴⁵ Pizam, Pine and Mok, p. 127.

⁷⁴⁶ Harris, “European Leadership in Cultural Synergy”, p. 359.

⁷⁴⁷ Priceman, p. 7.

⁷⁴⁸ ISO, “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı 533, Ağustos 2010a, s. 96-125; ISO, “Türkiye’nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı. 534, Eylül 2010b, s. 76-105; SSFTC, “China’s Top and Second 500 Foreign Trade Research Report 2009”, *Statistical Society for Foreign Economic Relations and Trade of China*, Annually.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küresel piyasalar hızla değişmektedir, işletmelerin var olabilmeleri ve iyi bir performans sergileyebilmeleri çevresel değişkenlere uyum sağlayabilmelerine yani kültürel açıdan sinerji yaratabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda son yıllarda özellikle çok uluslu işletmelerin de artmasıyla kültürel sinerji odak noktası haline gelmiştir.

Değişimin sürekliliği dikkate alındığında kültürel sinerjinin içselleştirilmesi ve devamlılığının sağlanması işletmeler açısından hayati öneme sahip olmaktadır. Buradan hareketle performansını artırmak isteyen firmaların, kültürel sinerji yönetimini hayata geçirmesi gerekmektedir.

Çevresel değişimlerin işletmeler üzerindeki etkilerine paralel olarak işletme yazınında da kültürel sinerji yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda artış olduğu gözlenmektedir⁷⁴⁹. Kültürel sinerji yönetiminin, işletme performansını etkileyeceği öngörülerek bu konunun araştırılmasını öneren çalışmalar bulunmaktadır⁷⁵⁰. Ancak bu konuda yapılan araştırmaların sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu yetersizlik Türkçe yazında kendisini daha yoğun hissettirmektedir.

Bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip aktarılmaya çalışılarak, kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi, Türkiye’de ISO en büyük ilk ve ikinci 500 sanayi kuruluşu, Çin’de İstatistik Kurumu ölçeğine göre ilk ve ikinci 500 sanayi kuruluşu örneklemine gerçekleştirilerek, uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulacaktır. Bu anlamda çalışmanın yazındaki eksikliğe biraz da olsa katkıda bulunacağı ve bu açıdan önem arz edeceği söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, işletme performansının artırılmasına yönelik kültürel sinerji yönetiminin rolünü gözler önüne serecek ve bu anlamda işletme yöneticilerine konunun önemi hatırlatılacaktır. Araştırma sonuçlarının

⁷⁴⁹ Adler, “A Typology of Management Studies Involving Culture”, p.30; Harris, “European Leadership in Cultural Synergy”, p. 360.

⁷⁵⁰ Crotts, C. John and Ron Erdmann, “Does National Culture Influence Consumers’ Evaluation of Travel Services? A Test of Hofstede’s Model of Cross-Cultural Differences”, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 6, 2000, p. 410; Gilbert, and Tsao, p. 45; David M. Brock, “Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies”, *International Business Review*, Vol. 14, 2005, 269; Granell, p. 89.

uygulayıcılara dönük olarak ortaya koyacağı bu yol haritası, çalışmaya farklı bir önem de kazandırmaktadır.

Araştırmayı önemli kılan nedenler arasında örneklem seçimi de sunulabilir. Farklı bir ülke üzerinde yapılan araştırmanın, kültürlerarası araştırmalar açısından önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir. İkinci ülke olarak Çin'in seçilmesinin nedeni, kültürel sinerji yönetiminin temel ögesi olan kültürel değerler açısından dikkat çeken bir ülke olmasıdır. Ekonomik, sosyal ve politik açıdan sağlanan ilerlemelerle önümüzdeki 50 yıl içinde, en büyük 5 dünya ülkesi arasında olacağı öngörülen Çin⁷⁵¹, çalışan, yönetici ve işletme açısından farklı değer yargılarına ve farklı iş yapış biçimlerine sahip olan bir ülkedir⁷⁵². Bu nedenle, son yıllarda Çin ile ilgili yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir⁷⁵³. Bu artış yönetim araştırmalarında da görülmektedir. Ancak Türkiye'de yapılan araştırmalarda Çin yönetim tarzı ve Çin kültürüyle ilgili yeterince araştırma olmadığı görülmektedir. Bu nedenle yapılan tez çalışmasının bu yönde de bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Geleneklerine son derece bağlı olarak bilinen Çin'de ve Türkiye'de yer alan yöneticiler arasında kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi açısından farklılık olup olmadığını araştırmak maksadıyla Türkiye ve Çin olmak üzere iki ülke seçilmiştir. Kültürlerarası araştırmaların genellikle birden fazla ülke ile yapılan araştırmalar olduğu göz önünde bulundurulduğunda araştırma örnekleminin de araştırma konusu kadar önemli olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeler ışığında tez çalışmasının temel amacı; kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini farklı kültürel özelliklere sahip olan Türkiye'de ve Çin'de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde belirlemektir. Bu doğrultuda ilk alt amaç; kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı kavramları hakkında teorik bilgiler sunmak, bu iki kavram arasındaki neden sonuç ilişkisine vurgu yapmak ve bu alandaki

⁷⁵¹ John Naisbitt and Doris Naisbitt, *Çin'in Megatrendleri: Yeni Bir Toplumun Sekiz Dayanağı*, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, s. 197.

⁷⁵² Zeng, Shi and Lou, "A Synergetic Model For Implementing An Integrated Management System: An Empirical Study in China", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, 2007, p. 1760.

⁷⁵³ Lin Wang, Jiaxin Huang, Xiaoping Chu and Xiaohui Wang, "A Multilevel Study on Antecedents of Manager Voice in Chinese Context", *Chinese Management Studies*, Vol. 4, No. 3, 2010, p. 212.

uygulamaların işletme performansı üzerindeki yansımalarını gözler önüne sermektir. İkinci alt amaç olarak, kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisinin ülkeden ülkeye farklılık gösterip göstermediği anlaşılmaya çalışılacaktır. Bu nedenle kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi iki farklı ülkede belirlenen örneklem üzerinde incelenecektir.

Ayrıca çalışmayla işletme performansını artırmada birinci derecede sorumlu olan yöneticilere, performans üzerinde doğrudan etkileri bulunan kültürel sinerji yönetiminin oluşturulması ve geliştirilmesi sürecinde yol gösterici bir takım ipuçları sunulması da amaçlanmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

- Araştırmaya konu olan iki ülke, farklı kültürlerle sahiptir.

Bu çalışmada kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi, Türkiye ve Çin örnekleminde ilk ve ikinci 500 büyük sanayi işletmesi üzerinde gerçekleştirilmektedir. Örneklem oluşturulurken, bahsedilen ülkelerin farklı kültürlerle sahip olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın Türkiye ve Çin’de gerçekleştirilmesi, yalnızca büyük ölçekli ilk bin işletme üzerinde gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin kişisel algılamalarına dayanması gibi nedenlerden dolayı bir takım kısıtları olduğu söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen yorumların değerlendirilmesinde bahsedilen kısıtlılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın kısıtları şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmanın yalnızca iki ülkede yapılması,
- Araştırmanın sanayi sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmış olması,
- Yöneticilerin bir kısmının soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı,
- Cevapların kişisel algılara dayanıyor olması,
- Gerçek durumla ilgili kişisel algılar arasında farklılık bulunabilme olasılığı.

Son olarak araştırmanın; araştırmaya katılan işletmelerle, araştırmada kullanılan ölçeklerle ve ölçeklerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiki yöntemlerle kısıtlı olduğu söylenebilir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi başlığında, öncelikle araştırmanın evren ve örnekleminden ardından analiz tekniklerinden ve anket formunun ön testinden bahsedilecektir. Son olarak anket formunun hazırlanmasına değinilecektir.

4.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, ayrıntılı olarak tanımlanan örneklerin toplamıdır⁷⁵⁴. Örneklem, evrenden seçilen, araştırma verilerinin elde edildiği, evreni temsil edebilme özelliğine sahip evrenin bir alt parçasıdır⁷⁵⁵. Örneklem ise üzerinde çalışılan evrenden örnek seçme işidir⁷⁵⁶.

Araştırma evrenini, Türkiye’de ISO ve Çin’de SSFTC tarafından satış gelirleri temel alınarak belirlenen en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında, hakkında bilgi edinmek istenen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi şeklinde tanımlanan “tam sayım yönetimi” kullanılmıştır⁷⁵⁷.

Örneklem çerçevesinde yer alan işletmelerin iletişim bilgilerine ISO ve SSFTC kurumlarının hazırladığı raporlardan ulaşılmıştır. Türkiye örnekleminde yer alan ilk 500 işletmeden 23’ü⁷⁵⁸; ikinci 500 işletmeden 25’i ticari bilgilerinin açıklanmasına izin vermediklerinden örneklem çerçevesinden çıkarılmıştır⁷⁵⁹. Bu nedenle Türkiye örnekleminde 952 işletme yer almaktadır.

⁷⁵⁴ William G. Zikmund, *Business Research Methods*, Fifth Edition, The Dryden Press, US, 1997, p. 54.

⁷⁵⁵ Vasfi Nadir Tekin, *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Kasım 2009, p. 22.

⁷⁵⁶ Cemal Yükselen, *Pazarlama Araştırmaları*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, p. 45.

⁷⁵⁷ Zikmund, p. 55.

⁷⁵⁸ ISO, “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, s. 155.

⁷⁵⁹ ISO, Türkiye’nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009, s. 133.

Çin’de yer alan ilk ve ikinci büyük 500 işletme yöneticileri için öncelikle anketin çevirisi yaptırılmıştır. Bu çeviri İngilizce, Çince ve Türkçe dillerinde karşılıklı kontrollerle ve uzmanların görüşü alınarak yaptırılmıştır. Ardından, örneklem çerçevesini oluşturan Çin’de 1000 ve Türkiye’de 952 işletmeye anket formu ön bilgilendirme yazısı ile e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Ardından geri dönüş oranını artırmak için bu mailler düzenli olarak tekrarlatılmış ve geri dönüş talep edilmiştir. Telefonla yapılan aramalarla daha fazla katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Anket uygulama sürecinde Türkiye’den 252, Çin’den 83 adet anket formu dönüşü sağlanmıştır. Türkiye’den 2 anket, Çin’den 1 anket çeşitli nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece değerlendirilen anket sayısı Türkiye’den 250, Çin’den 82 toplamda 332’ye ulaşmıştır. Geri dönüş oranı Türkiye’de %26,26 olarak, Çin’de %8,2 olarak elde edilmiştir. E-posta yoluyla yapılan benzer çalışmalar dikkate alındığında geri dönüş oranının %8 ile %26 arasında değiştiği görülmektedir⁷⁶⁰. Yazındaki bu oranlar dikkate alındığında ulaşılan geri dönüş oranının yeterli olduğu düşünülmektedir.

Katılımcı sayısının bilimsel açıdan yeterli olup olmadığı, örneklem seçilmesi sürecinde kullanılan formüller yardımıyla hesaplanabilir. Her iki ülkede dikkate alındığında toplamda 332 adet anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Ana kütle bilindiği için örnek sayısı belirlemede aşağıdaki formül kullanılabilir⁷⁶¹:

$$n = Nt^2 \cdot pq / d^2(N-1) + t^2 \cdot pq$$

Formülde yer alan ifadeler;

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem girecek birim sayısını,

p: İncelenen olayın gerçekleşme sıklığı,

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme sıklığı,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde “t” tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

⁷⁶⁰ Durdu Mehmet Biçkes, “Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi SBE, 2011, Kayseri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) s. 204.

⁷⁶¹ Yükselen, s. 65; Biçkes, s. 205.

Çalışmanın ana kütesini Türkiye'nin ve Çin'in en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi bu firmalardan 48 tanesi ticari unvanlarının açıklanmasını istememişlerdir. Dolayısıyla hedef kitledeki birim sayısı (N) 1952'dir. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı ana kütlelerin homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle 0,9 ve 0,1 olarak alınmıştır⁷⁶². Çalışmada örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde teorik t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1,96 olarak tespit edilmiştir⁷⁶³. Bulunan değerler formüldeki yerlerine konulduğunda, çalışmanın örnek hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = 1952 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,09 / (0,05)^2 \cdot (1952 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,09 = 130$$

Örnekleme yapılması durumunda ana kütle içerisindeki 130 örnek birimine ulaşmak yeterli olacaktır. Dolayısıyla, tamsayım yapılarak ulaşılan 332 birimin yeterli olduğu ifade edilebilir⁷⁶⁴.

4.4.2. Anket Formunun Hazırlanması

Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, araştırmanın temel değişkenleri olan kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı ile ilgili ifadelerin yer aldığı iki alt kısımdan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların kişisel bilgileri ve işletme bilgilerine dair sorular yer almaktadır.

Kültürel sinerji yönetimini ölçmek amacıyla Tablo 4.1'de gösterilen çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen Türkiye'de Pınar (2005)⁷⁶⁵ ve Köksal (2008)⁷⁶⁶ tarafından kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Kültürel sinerji yönetimi ölçeği, sinerjik planlama (4 ifade),

⁷⁶² Yükselen, s. 62.

⁷⁶³ Yükselen, s. 205.

⁷⁶⁴ Ömer Faruk İşcan, "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi SBE, 2002, Erzurum, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 143.

⁷⁶⁵ Pınar, s. 244.

⁷⁶⁶ Pınar Köksal, "Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşa Sektöründe Bir İşletme Örneği", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE, Ağustos, 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 103.

sinerjik organizasyon (10 ifade), sinerjik yürütme (10 ifade) ve sinerjik denetim (8 ifade) olmak üzere toplam dört boyut ve 32 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye ilişkin katılım düzeylerini, beş noktalı likert tipi ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum’u ifade etmektedir.

İşletme performansını ölçmek amacıyla Tablo 4.2’de gösterilen çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen Türkiye’de Acar (2010)⁷⁶⁷ tarafından çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek pazarlama performansı (10 ifade), üretim performansı (6 ifade), insan kaynakları performansı (5 ifade), finansal performans (5 ifade) olmak üzere dört boyut ve 26 ifadeden meydana gelmektedir. Katılımcıların her bir ifadeye ilişkin katılım düzeylerini beş noktalı likert tipi ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçekte 1=Çok kötü, 2=Kötü, 3=Aynı, 4=İyi, 5=Çok iyi’yi ifade etmektedir.

Tablo 4.1. Kültürel Sinerji Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar ve Örnek İfadeler

Ölçek	Yazar	Örnek İfadeler
Sinerjik Planlama	Liedtka (1998)	İşletmemizin ihtiyaç duyduğu kaynaklar, tüm yöneticilerin katılımı ile belirlenmektedir.
Sinerjik Organizasyon	Attaran ve Nguyen (1999), Cook ve Cook (1994), Aaker (1995)	İşletmemizde örgüt yapısı farklı stratejik seçeneklere uygun olarak adapte edilmektedir.
Sinerjik Yöneltilme	Darling (1999) Harris ve Harris (1996)	Farklı eğitim ve deneyime sahip çalışanlarımız, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmektedir.
Sinerjik Denetim	Margerison, McCann ve Davies (1995), Hastings (1993)	İşletme faaliyetlerimizde geri bildirim büyük ölçüde iç ve dış müşterilerin görüşleri de dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

⁷⁶⁷ A. Zafer Acar ve Ayşe Günsel, “Lojistik Sektöründe Süreç Yenilikçiliği ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 20-22 Mayıs 2010, s. 405; Cemal Zehir, Erkut Altındağ ve A. Zafer Acar, “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeyleri ve Firma Performansı İlişkisi”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 20-22 Mayıs 2010, s. 538.

Tablo 4.2. İşletme Performansı Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar ve Örnek İfadeler

Ölçek	Yazar	Örnek İfadeler
Pazarlama Performansı	Venkatraman ve Ramanujan, (1987), Baker ve Sinkula, (1999),	Yeni müşteri sayısındaki artış Pazar payınızdaki yıllık büyüme
Üretim Performansı	Chang vd. (2003), Antoncic ve Prodan (2008),	Yenileştirdiğiniz hizmetlerin sayısındaki toplam artış
İKY Performansı	Georgea, Zahra ve Wood (2002),	Çalışan sayınızdaki artış
Finansal Performans	Rozenzweig Roth ve Dean (2003)	Karlılık düzeyiniz

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde ise anketin uygulandığı işletme ve anketi cevaplayan katılımcıyla ilgili bir takım açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular yer almaktadır.

4.4.3. Anket Formunun Ön Testi

Anket uygulamasına geçmeden önce ifadelerin cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek amacıyla, Türkiye ve Çin’de örneklem çerçevesinde yer alan 30 işletme üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada elde edilen veriler üzerinde yapılan ön test sonucunda değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının boyutlar itibarıyla (cronbach alfa) 0, 70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

4.4.4. Verilerin Analizi

Veriler, istatistiksel paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle, çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Kültürel Sinerji Yönetimi ölçeği yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak için faktör analizi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach’s Alpha kullanılmıştır.

Bağımsız değişken kültürel sinerji yönetimi ve bağımlı değişken işletme performansı arasındaki ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişken ve alt boyutlarının bağımlı değişkene ve alt boyutlarına olan etkisini incelemek için Doğrusal (lineer) Regresyon analizi kullanılmıştır.

Ayrıca işletmelerin ve katılımcı yöneticilerin sahip olduğu bir takım özellikler ile kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı arasına anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için; iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (independent samples) t testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek Yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

4.5. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Geçerlilik ölçmek istenen kavramın, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülüp ölçülmediğini ifade etmektedir⁷⁶⁸. Geçerlilik genel olarak içerik geçerliliği, tahmini geçerlilik, eşzamanlı geçerlilik ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılmaktadır⁷⁶⁹. Bu araştırmada anketin geçerliliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği anketin yeterli sayıda ve ölçmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılmaktadır. İçerik geçerliliği “ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik” ve “ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi” olmak üzere iki konunun incelenmesini içermektedir. İçerik geçerliliği için kullanılan en yaygın yöntem konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır⁷⁷⁰. Ankette yer alan ifade ve soruların hazırlanması sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve düşünceleri alınmış ve pilot çalışma sırasında anketlerin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorun olmadığı tespit edilmiştir bu nedenle anketlerin içerik geçerliliğine sahip olduğu düşünülmektedir.

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçmek istenen belirli bir şeyin sürekli olarak aynı sembolleri alması aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılmasıyla aynı sonuçların alınması olarak tanımlanmaktadır⁷⁷¹. Güvenilirliği değerlendirmek için test-yeniden test, alternatif form, ikiye bölme yöntemi ve cronbach alfa katsayısı yöntemi şeklinde sıralanan çeşitli

⁷⁶⁸ Zikmund, p. 330.

⁷⁶⁹ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve SPSS Destekli Uygulama*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 150.

⁷⁷⁰ Yükselen, s. 99.

⁷⁷¹ Zikmund, p. 340.

metotlardan faydalanılmaktadır. Araştırmada güvenilirliği ölçmek için cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa (α) katsayısı, likert ölçekli sorularda kullanılmakta ve alfa katsayısının 0,70'in üzerinde olması genellikle ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir⁷⁷². Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alfa (α) katsayıları Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa	
		Türkiye	Çin
Kültürel Sinerji Yönetimi	32	94, 9	93, 0
Sinerjik Planlama	4	79, 7	79, 3
Sinerjik Organizasyon	10	84, 2	77, 1
Sinerjik Yöneltilme	10	89, 8	88, 3
Sinerjik Denetim	8	87, 2	85, 0
İşletme Performansı	26	94, 3	90, 3
Pazarlama Performansı	10	88, 2	84, 6
Üretim Performansı	6	80, 1	79, 1
İKY Performansı	5	83, 4	82, 3
Finansal Performans	5	86, 1	76, 8

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının $\alpha > 0,70$ şartını sağlayacak şekilde yüksek ve tatmin edici düzeyde olduğu gözlenmiştir. Türkiye'de kültürel sinerji yönetiminin, güvenilirlik katsayısı %94,9, Çin'de %93 çıkmıştır. İşletme performansının güvenilirlik katsayısı ise Türkiye'de %94,3, Çin'de %90,3 olarak elde edilmiştir.

Ayrıca Türkiye ve Çin örneğinde kullanılan kültürel sinerji yönetimi ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına da bakılmıştır. Türkiye örneğinde 6 faktör elde edilirken, Çin örneğinde 9 faktör elde edilmiştir. Bu farklılık nedeniyle araştırmanın analiz ve yorumlama kısmında kıyaslama yapabilmek için kültürel sinerji yönetimi ölçeğinin orijinal yapısına uygun olarak dört alt boyut ele alınmıştır. Türkiye örneğinde kullanılan kültürel sinerji yönetimi ölçeği dönüştürülmüş faktör yükleri Tablo 4.4'teki gibidir.

⁷⁷² Nakip, s. 145.

Tablo 4.4. Kültürel Sinerji Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Türkiye
(Döndürülmüş Yükler Matrisi)

Madde	Faktör						Madde	Faktör (Tablonun Devamı)					
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
ksy22	0,81						ksy11			0,40		0,41	
ksy23	0,74						ksy10			0,71			
ksy15	0,67						ksy32			0,69			
ksy21	0,61						ksy31			0,64			
ksy16	0,567						ksy27			0,62		0,46	
ksy24	0,57						ksy26			0,55		0,45	
ksy17	0,56				0,40		ksy2				0,75		
ksy20	0,56	0,49					ksy1				0,75		
ksy25	0,55						ksy3				0,67		
ksy14	0,47						ksy4				0,62		
ksy30	0,47		0,42				ksy9				0,41		
ksy18	0,45	0,42					ksy7					0,72	
ksy12		0,66					ksy8					0,53	
ksy19	0,43	0,65					ksy29	0,51				0,52	
ksy13		0,59					ksy28	0,50				0,51	
ksy11		0,55					ksy5						0,74
							ksy6						0,70

ksy: Kültürel Sinerji Yönetimi

Türkiye’de kullanılan kültürel sinerji yönetimi ölçeğindeki 32 maddenin genel güvenirliği 0,95 olarak bulunmuştur. Yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett (Barlett test of Sphericity) analizi sonucunda KMO değerinin mükemmele yakın bir puan olarak kabul edilen 0,891 olduğu Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %65,13 olan 6 faktör oluşmuştur. Çin örneğinde kullanılan kültürel sinerji yönetimi ölçeğine ait döndürülmüş yükler matrisi Tablo 4.5’teki gibidir.

Tablo 4.5. Kültürel Sinerji Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Çin
(Döndürülmüş Yükler Matrisi)

Madde	Faktör				Madde	Faktör (Tablonun Devamı)								
	1	2	-	8		1	2	3	4	5	6	7	8	9
ksy21	0,92				ksy19			0,78						
ksy23	0,84				ksy3	0,41		0,69						
ksy10	0,82				ksy11			0,54		0,53				
ksy9	0,78				ksy31			0,50						0,40
ksy18	0,77				ksy13				0,75					
ksy20	0,76				ksy16				0,64	0,49				
ksy15	0,74				ksy22			0,52	0,60					
ksy24	0,73				ksy17				0,59	0,41				
ksy4	0,65				ksy25	0,47				0,79				
ksy8	0,54	0,45			ksy7					0,59			0,41	
ksy5		0,78			ksy27		0,48			0,57				
ksy14		0,77			ksy6						0,84			
ksy26		0,74			ksy32				0,54		0,73			
ksy28		0,48		0,41	ksy1							0,87		
ksy29		0,41			ksy2							0,61		
					ksy12								0,91	
					ksy30									0,80

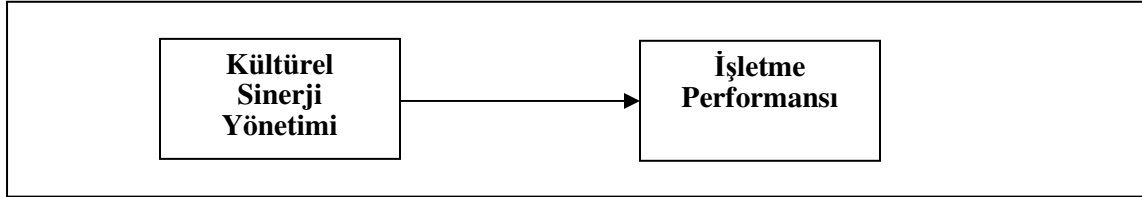
ksy: Kültürel Sinerji Yönetimi

Çin örneğinde kullanılan kültürel sinerji yönetimi ölçeğindeki 32 maddenin genel güvenilirliği 0,93 olarak bulunmuştur. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett (Barlett test of Sphericity) analizi sonucunda KMO değerinin çok iyi olarak kabul edilen 0,88 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %85,11 olan 9 faktör oluşmuştur.

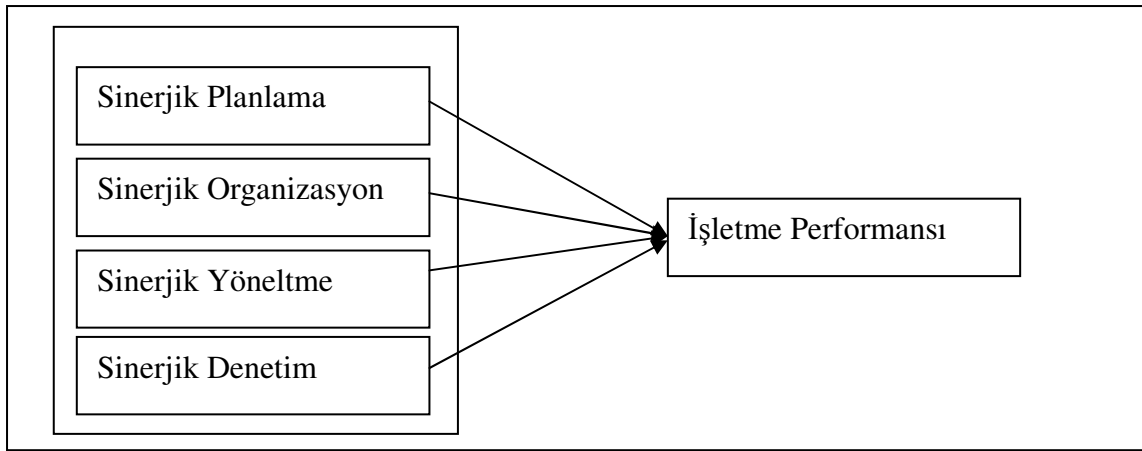
4.6. ARAŞTIRMANIN MODELLERİ VE HİPOTEZLER

Bu başlık altında araştırma modelleri ve araştırma hipotezleri yer almaktadır. Şekil 4.1, 4.2, 4.3 ve 4. 4'te araştırma modeli görülmektedir. Bu çalışmada kültürel sinerji yönetimi ve alt

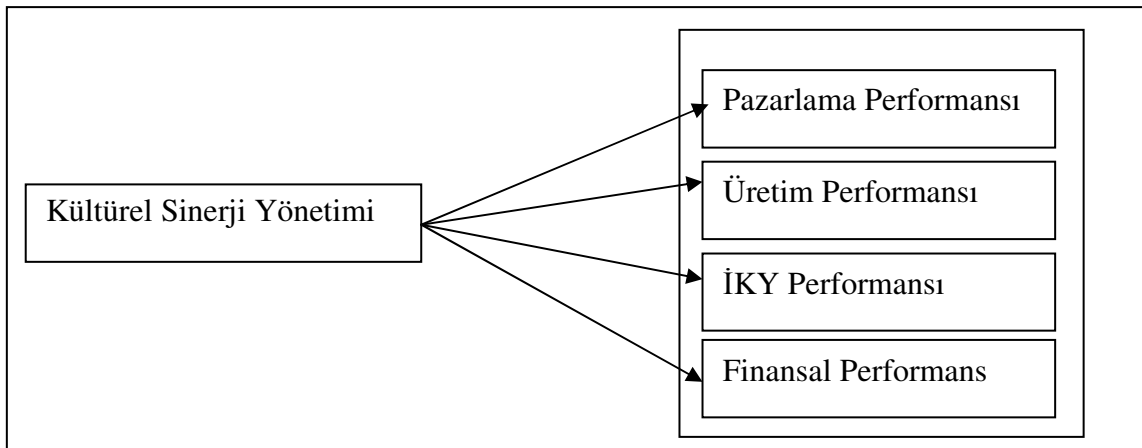
boyutları bağımsız değişken olarak, işletme performansı ve alt boyutları bağımlı değişken olarak incelenmiştir ve bu inceleme Türkiye ve Çin’den elde edilen örneklem üzerinde yapılmıştır.



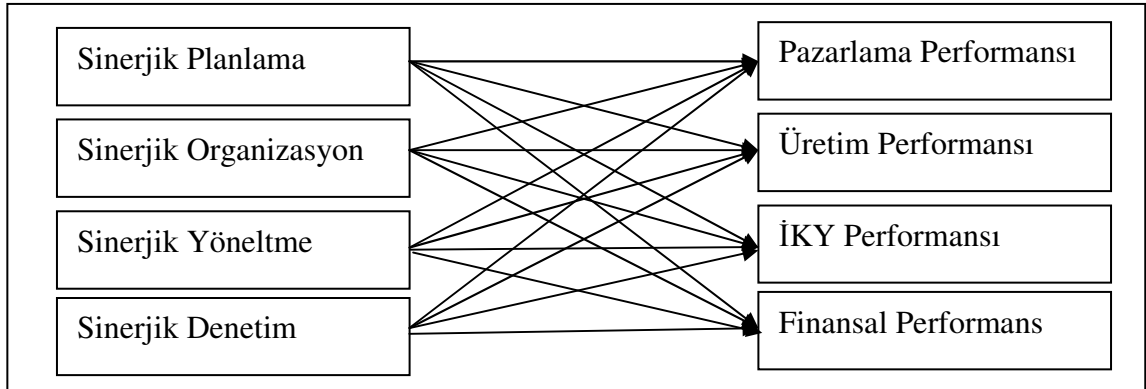
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli 1



Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli 2



Şekil 4.3. Araştırma Modeli 3



Şekil 4.4. Araştırma Modeli 4

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

1. Grup Hipotezler: Kültürel Sinerji Yönetimi Bağımsız Değişkeni İle Bağımlı Değişken İşletme Performansı ve Alt Boyutlarına Dair Hipotezler:

Hipotez 1a: Kültürel sinerji yönetimi, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1b: Kültürel sinerji yönetimi, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1c: Kültürel sinerji yönetimi, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1d: Kültürel sinerji yönetimi, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1e: Kültürel sinerji yönetimi, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

2. Grup Hipotezler: Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutu Olan Sinerjik Planlama ile Genel İşletme Performansı ve Alt Boyutlarına Dair Hipotezler

Hipotez 2a: Sinerjik planlama, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Sinerjik planlama, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: Sinerjik planlama, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2d: Sinerjik planlama, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2e: Sinerjik planlama, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3. Grup Hipotezler: Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutu Olan Sinerjik Organizasyon ile Genel İşletme Performansı ve Alt Boyutlarına Dair Hipotezler

Hipotez 3a: Sinerjik organizasyon, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

- Hipotez 3b: Sinerjik organizasyon, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 3c: Sinerjik organizasyon, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 3d: Sinerjik organizasyon, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 3e: Sinerjik organizasyon, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

4. Grup hipotezler: Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutu Olan Sinerjik Yöneltilme ile Genel İşletme Performansı ve Alt Boyutlarına Dair Hipotezler

- Hipotez 4a: Sinerjik yöneltilme, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 4b: Sinerjik yöneltilme, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 4c: Sinerjik yöneltilme, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 4d: Sinerjik yöneltilme, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 4e: Sinerjik yöneltilme, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

5. Grup Hipotezler: Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutu Olan Sinerjik Denetim ile Genel İşletme Performansı ve Alt Boyutlarına Dair Hipotezler

- Hipotez 5a: Sinerjik denetleme, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 5b: Sinerjik denetleme, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 5c: Sinerjik denetleme, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 5d: Sinerjik denetleme, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- Hipotez 5e: Sinerjik denetleme, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

4.7.1. Katılımcı ve İşletmelerle İlgili Bulgular

Bu başlık altında anket formunu cevaplayan katılımcılar ve işletmelerle ilgili bir takım özelliklere ait bulgular aktarılmaktadır.

4.7.1.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan yöneticilerle ilgili özellikler Tablo 4.6’da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellikler	Türkiye		Çin		Özellikler	Türkiye		Çin	
Cinsiyet	f	%	f	%	BulunduğuYabancı Ülke Sayısı	f	%	f	%
Kadın	56	22, 4	28	34, 1	0	107	3, 2	10	12, 2
Erkek	184	73, 6	26	31, 7	1 Ülke	85	16, 0	28	34, 1
Cevapsız	10	4, 0	28	34, 1	2 Ülke	24	15, 6	12	14, 6
Toplam	250	100	82	100	3 Ülke	5	16, 4	2	2, 4
Yaş Aralığı					4++	8	46, 4	0	0
25-34	52	20, 8	50	61, 0	Cevapsız	6	2, 4	30	36, 6
35-44	71	28, 4	0	0	Toplam	250	100	82	100
45-54	70	28, 0	0	0	Bildiği Yabancı Dil Sayısı				
55 ve üstü	53	21, 2	2	2, 4	Hiç	76	30, 4	2	2, 4
Cevapsız	4	1, 6	30	36, 6	1	129	51, 6	12	14, 6
Toplam	250	100	82	100	2	28	11, 2	12	14, 6
Eğitim Düzeyi					3 ve üstü	6	2, 4	22	26, 8
İlköğretim	10	4, 0	0	0	Cevapsız	11	4, 4	34	41, 5
Lise	72	28, 8	0	0	Toplam	250	100	82	100
Önlisans	36	14, 4	10	12, 2	Toplam Çalışma Süresi				
Lisans	83	33, 2	36	43, 9	1-9 yıl	54	21, 6	0	0
Lisansüstü	39	15, 6	6	7, 3	10-19 yıl	71	28, 4	0	0
Cevapsız	10	4, 0	32	39, 0	20-29 yıl	48	19, 2	0	0
Toplam	250	100	82	100	30-39 yıl	51	20, 4	0	0
İşletmede Çalışma Süresi					40 ve üstü	11	4, 4	2	2, 4
1 yıldan az	8	3, 2	24	29, 3	Cevapsız	15	6, 0	80	97, 6
1-3 yıl	40	16, 0	24	29, 3	Toplam	250	100	82	100
4-6 yıl	39	15, 6	2	2, 4	Medeni Durum				
7-10 yıl	41	16, 4	2	2, 4	Evli	179	71, 6	16	19, 5
10++	116	46, 4	0	0	Bekar	52	20, 8	34	41, 5
Cevapsız	6	2, 4	30	36, 6	Cevapsız	19	7, 6	32	39, 0
Toplam	250	100	82	100	Toplam	250	100	82	100

Tablo 4.6'dan görüldüğü gibi Türkiye'de katılımcıların çoğu (%73,6) erkek iken Çin'de eşit bir dağılım görülmektedir (%34,1). Türkiye'de katılımcıların çoğu lisans mezunu (%33,2), en az bir yabancı dil bilen (%51,6) ve evli (%71,6) özelliklere sahipken Çin'de katılımcıların çoğu lisans mezunu (%43,9), en az üç yabancı dil bilen (%26,8) ve bekar (%41,5) özelliklere sahiptir. Eğitim düzeyinin benzer olduğu ancak diğer özelliklerin farklılaştığı görülmektedir.

4.7.1.2. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelere ait bulgular Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.7. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellikler	Türkiye		Çin		Özellikler	Türkiye		Çin	
Faaliyet Alanının Sınırları	f	%	f	%	İşletmenin Kuruluş Yılı	f	%	f	%
Bölgesel	76	30,4	2	2,4	1979 ve öncesi	44	17,6	4	4,9
Ulusal	54	21,6	26	31,7	1980-1989	41	16,4	0	0,0
Uluslararası/Global	91	36,4	20	24,4	1990-1999	40	16,0	2	2,4
Cevapsız	29	11,6	34	41,5	2000 ve sonrası	34	13,6	20	24,4
Toplam	250	100	82	100	Cevapsız	91	36,4	56	68,3
					Toplam	250	100	82	100
İşletme Merkezinin Bulunduğu Şehir					İşletme Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke				
İstanbul/Beijing	62	24,8	34	41,5	1-10 Arası	139	55,6	34	41,0
Bursa/Lanzhou	50	2,0	24	29,3	11-20 Arası	9	3,6	2	2,4
Kocaeli/Şangay	55	22,0	12	14,6	21-30 Arası	2	0,8	2	2,4
Diğer	80	32,0	8	9,8	31 ve üstü	7	2,8	8	9,8
Cevapsız	3	19,2	4	4,8	Cevapsız	93	37,2	36	43,9
Toplam	250	100	82	100	Toplam	250	100	82	100
Yabancı İşçilerin İşçi Sayısına Oranı					İşletmenin Ait Olduğu Ülke				
%1-20	126	50,4	24	29,3	Türkiye/Çin	195	78,0	54	66,0
%21-40	12	4,8	6	7,3	Belçika/ABD	2	0,8	12	14,6
%41-50	31	12,4	6	7,3	İsviçre /G. Kore	1	0,4	12	14,6
%51 ve üstü	1	0,4	2	2,4	Almanya/Diğer	2	0,8	2	2,4
Cevapsız	80	32	44	53,7	Cevapsız	50	20,0	2	2,4
Toplam	250	100	82	100	Toplam	250	100	82	100
İşletmenin Faaliyet Alanı					İşletmenin Sahiplik				
Tarım, orman, balık	16	6,4	0	0,0	Kamu	37	14,8	16	19,5
Maden, Taş Ocağı	18	7,2	0	0,0	Özel	190	76,0	30	36,6
Sanayi, Endüstriyel	68	27,2	14	17,1	Cevapsız	23	9,2	36	43,9
Ticaret, Banka	37	14,8	2	2,4	Toplam	250	100	82	100
Taşıma, Depolama	10	4,0	0	0,0					
Hizmet ve Diğer	101	40,4	66	80,5					
Toplam	250	100	82	100					

4.7.1.3. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Ortalama Değerleri

Araştırmada temel alınan işletme performansı bağımlı değişkeni ve kültürel sinerji yönetimi bağımsız değişkenine ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.8’de yer almaktadır.

Tablo 4.8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Türkiye		Çin	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Kültürel Sinerji Yönetimi	3, 77	0, 59	3, 47	0, 55
İşletme Performansı	3, 86	0, 49	3, 25	0, 56

Ortalamalarda görüldüğü üzere Türkiye'deki yöneticilerin kültürel sinerji yönetimi (3,77) ve işletme performansı (3,86) algılamaları, Çin'deki yöneticilerden (3,47 ve 3,25) daha yüksek çıkmıştır. Değişkenlerin, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için incelenen eğitim düzeyine göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.9'da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Eğitim Düzeyine Göre Kültürel Sinerji Yönetimi ve İşletme Performansı Değişkenlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Eğitim	n	Türkiye				n	Çin			
		Kültürel sinerji yönetimi		İşletme performansı			Kültürel sinerji yönetimi		İşletme performansı	
		Ort.	Std. Sp.	Ort.	Std. Sp.		Ort.	Std. Sp.	Ort.	Std. Sp.
İlköğretim	10	3,45	0,48	3,23	0,40	0	0	0	0	0
Lise	72	3,95	0,47	3,83	0,41	0	0	0	0	0
Ön lisans	36	3,70	0,50	3,85	0,51	10	3,59	0,38	3,70	0,84
Lisans	83	3,70	0,67	3,81	0,46	36	3,45	0,62	3,32	0,40
Lisansüstü	39	3,73	0,63	3,97	0,57	6	3,72	0,40	3,64	0,43

Türkiye örneğinde araştırmaya katılan yöneticilerin kültürel sinerji yönetimi ortalaması lise mezunlarında yüksek iken (3,95), Çin örneğinde lisansüstü ortalamasında (3,72) yüksek çıkmıştır. İşletme performansı ortalamasına bakıldığında Türkiye'de (3,85) ve Çin'de (3,70) ön lisans mezunu yöneticilerin ortalaması yüksek çıkmıştır.

4.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.10'da kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Tablo 4.10. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Aritmetik Ortalama		Standart Sapma		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Türkiye	Çin	Türkiye	Çin										
1.Kültürel SinerjiYönetimi	3,77	3,46	,591	,549	1	,746**	,839**	,755**	,812**	,232*	,118	,128	,253**	-,058
2.Sinerjik Planlama	3,96	3,45	,804	,837	,702**	1	,518**	,329**	,400**	,071	,085	,105	,051	,168
3.Sinerjik Organizasyon	3,65	3,37	,656	,581	,859**	,454**	1	,578**	,628**	,155	,170	,109	,086	-,002
4.Sinerjik Yönelme	3,78	3,80	,712	,637	,883**	,424**	,736**	1	,547**	,117	-,078	,001	,179	-,291
5.Sinerjik Denetim	3,68	3,21	,722	,758	,843**	,354**	,673**	,766**	1	,381**	,190	,207	,476**	-,149
6.İşletme Performansı	3,85	3,24	,491	,563	,495**	,201**	,432**	,520**	,499**	1	,806**	,876**	,867**	,873**
7.Pazarlama Performansı	3,93	3,51	,532	,551	,395**	,173**	,338**	,382**	,421**	,874**	1	,582**	,518**	,769**
8.Üretim Performansı	3,93	3,33	,521	,603	,410**	,140*	,324**	,470**	,434**	,844**	,649**	1	,644**	,748**
9.İKY Performansı	3,70	2,90	,625	,790	,506**	,208**	,440**	,559**	,479**	,817**	,592**	,647**	1	,506**
10.Finansal Performans	3,76	3,57	,667	,559	,365**	,153*	,352**	,352**	,363**	,858**	,743**	,608**	,519**	1

*p<0, 05, **p<0,01

Değişkenler arası ilişkiyi gösteren korelasyon matrisinde sol alt kısım Türkiye örneğini, sağ üst kısım ise Çin örneğini göstermektedir, ayrıca tabloda değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerini de yer almaktadır. Tablo 4.10'dan görüldüğü gibi Türkiye örneğinde tüm değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken, Çin örneğinde yalnızca kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim değişkenlerinin işletme performansı ve İKY performansı değişkenleri ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

4.7.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, korelasyon analizi sonucunda modeldeki değişkenler arasında tespit edilen ilişkinin etki derecesini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan doğrusal (lineer) regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir.

4.7.3.1. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli 1'de gösterilen kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini ve araştırma modeli 2'de gösterilen kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.11'de sunulduğu gibidir.

Tablo 4.11. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye	KSY	0,495	0,245	0,242	0,414	79,967	12,852	0,000
	S. Planlama				-0,025		-0,647	0,518
	S. Organizasyon				0,045		0,703	0,482
	S. Yöneltilme				0,197		2,964	0,003
	S. Denetim				0,170		2,868	0,004
		0,534	0,286	0,274	2,420	24,290	14,016	0,000
Çin	KSY	0,232	0,054	0,042	0,239	4,571	2,138	0,036
	S. Planlama				-0,042		-0,495	0,622
	S. organizasyon				-0,074		-0,482	0,631
	S. Yöneltilme				-0,104		-0,829	0,410
	S. Denetim				0,392		3,564	0,001
		0,412	0,169	0,124	2,772	3,724	6,682	0,000

Bağımlı değişken: İşletme Performansı, (KSY: Kültürel Sinerji Yönetimi)

Türkiye örneğinde bağımsız değişken olan kültürel sinerji yönetiminin, bağımlı değişken işletme performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,414 olduğu görülmektedir. Beta katsayısının pozitif olması etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. 0,000 anlamlılık düzeyi, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=79,967$; $p<0,05$). Ayrıca korelasyon 0,495 ve determinasyon katsayısı (R^2) 0,245'tir. Sadece bağımlı değişkenle ilişkisi olan bağımsız değişkenleri hesaba katan düzeltilmiş determinasyon katsayısı (düzeltilmiş R^2) ise 0,242'dir. Bu sonuçlar işletme performansının %24,2'nin kültürel sinerji yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Kültürel sinerji yönetimi işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir şeklinde kurulan Hipotez 1a Türkiye örneği için kabul edilmiştir.

Alt boyutlar açısından bakıldığında, sinerjik planlama ve sinerjik organizasyon değişkenlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısıyla hipotez 2a ve 3a reddedilmiştir. Sinerjik yöneltme bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken işletme performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısı 0,197'dir ($p<0,05$). Sinerjik yöneltme, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir şeklinde kurulan Hipotez 4a kabul edilmiştir. Sinerjik denetim bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken işletme performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısı 0,170'dir ($p<0,05$). Hipotez 5a kabul edilmiştir. Yani sinerjik denetim 1 birim arttığında, işletme performansı 0,170 birim artmaktadır ($\beta=0,170$).

Çin örneğinde bağımsız değişken kültürel sinerji yönetiminin, bağımlı değişken işletme performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,239 olduğu görülmektedir. Beta katsayısının pozitif olması etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. 0,036 anlamlılık düzeyi, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=4,571$; $p<0,05$). Ayrıca korelasyon 0,232 ve determinasyon katsayısı (R^2) 0,05'tir. Düzeltilmiş determinasyon katsayısı (düzeltilmiş R^2) ise 0,42'dir. Bu sonuçlar işletme performansının %4,2'sinin kültürel sinerji yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Kültürel sinerji yönetimi, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir şeklinde kurulan Hipotez 1a Çin örneği için kabul edilmiştir.

Bağımsız değişken olarak sinerjik planlama, sinerjik organizasyon ve sinerjik yöneltme ($p>0,05$) alt boyutlarının, bağımlı değişken işletme performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu nedenle Hipotez 2a, 3a ve 4a reddedilmiştir. Sinerjik denetim alt boyutunun, bağımlı değişken işletme performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,392 olduğu görülmektedir. Beta katsayısının pozitif olması etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. 0,001 anlamlılık düzeyi modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). Hipotez 5a kabul edilmiştir.

4.7.3.2. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli 3'te gösterilen kültürel sinerji yönetiminin, pazarlama performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.12'de sunulduğu gibidir.

Tablo 4.12. Kültürel Sinerji Yönetiminin Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye	Kültürel Sinerji Yönetimi	0,395	0,156	0,153	0,354	45,449	6,745	0,000
Çin	Kültürel Sinerji Yönetimi	0,118	0,014	0,002	0,118	1,130	1,063	0,291

Bağımlı Değişken: Pazarlama Performansı

Türkiye örneğinde pazarlama performansı düzeyinin, kültürel sinerji yönetiminden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=45,449$; $p<0,05$). Bağımsız değişken olan kültürel sinerji yönetiminin, bağımlı değişken pazarlama performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,354 olduğu görülmektedir. Etki pozitif yönlüdür ve regresyon modeli, istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca korelasyon 0,395, $R^2=0,156$ ve düzeltilmiş $R^2=0,153$ 'tür. Hipotez 1b Türkiye örneği için kabul edilmiştir.

Çin örneğinde pazarlama performansı düzeyinin kültürel sinerji yönetiminden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($F=1,130$; $p=>0,05$). Bu nedenle bağımsız değişken olan kültürel sinerji yönetiminin,

bağımlı değişken pazarlama performansı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Hipotez 1b reddedilmiştir.

Araştırma modeli 4'te gösterilen kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarının, pazarlama performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13'te sunulduğu gibidir.

Tablo 4.13. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye		0,432	0,187	0,173	2,661	13,960	13,345	0,000
	Sinerjik Planlama				-0,007		-0,168	0,867
	Sinerjik Organizasyon				0,047		0,624	0,530
	Sinerjik Yönelme				0,087		1,141	0,255
	Sinerjik Denetim				0,218		3,184	0,002
Çin		0,345	0,119	0,071	3,411	2,463	8,163	0,000
	Sinerjik Planlama				-0,010		-0,120	0,905
	Sinerjik Organizasyon				0,215		1,395	0,167
	Sinerjik Yönelme				-0,319		-2,534	0,013
	Sinerjik Denetim				0,196		1,765	0,082

Bağımlı Değişken: Pazarlama Performansı

Türkiye örneğinde, bağımsız değişken olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon ve sinerjik yönelme alt boyutlarının, bağımlı değişken pazarlama performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Hipotez 2b, 3b ve 4b reddedilmiştir. Sinerjik denetim bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken pazarlama performansı üzerindeki etkisini açıklayan Beta katsayısının 0,218 olduğu görülmektedir. Pozitif yönlü bu etki, istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,05$). Hipotez 5b kabul edilmiştir.

Çin örneğinde, sinerjik planlama, sinerjik organizasyon ve sinerjik denetim bağımsız değişkenlerinin, pazarlama performansı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0,05$). Hipotez 2b, 3b ve 5b reddedilmiştir. Yalnızca sinerjik yönelme bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken pazarlama performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p>0,05$). Beta katsayısının değeri -0,319 olduğundan etki ters yönlüdür. Etki pozitif yönlü olmadığından Hipotez 4b reddedilmiştir.

4.7.3.3. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli 3'te gösterilen kültürel sinerji yönetiminin üretim performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.14'te sunulduğu gibidir.

Tablo 4.14. Kültürel Sinerji Yönetiminin Üretim Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye	Kültürel Sinerji Yönetimi	0,410	0,168	0,165	0,360	49,828	7,059	0,000
Çin	Kültürel Sinerji Yönetimi	0,128	0,016	-0,002	0,141	0,905	0,951	0,346

Bağımlı Değişken: Üretim Performansı

Türkiye örneğinde, üretim performansı düzeyinin kültürel sinerji yönetiminden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=49,828$; $p<0,05$). Bağımsız değişken olan kültürel sinerji yönetiminin, bağımlı değişken üretim performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısının 0,360 olduğu görülmektedir. Etki pozitif yönlüdür ve regresyon modeli anlamlıdır ($R^2=0,168$). Düzeltilmiş R^2 0,165'tir. Bu sonuçlar üretim performansının %16,5'inin kültürel sinerji yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Hipotez 1c kabul edilmiştir. Çin örneğinde, kültürel sinerji yönetiminin üretim performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon modeli istatistiksel olarak anlam değildir ($p>0,05$). Hipotez 1c reddedilmiştir.

Tablo 4.15. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye		0,492	0,242	0,230	2,695	19,407	14,287	0,000
	Sinerjik Planlama				-0,044		-1,062	0,289
	Sinerjik Organizasyon				-0,062		-0,885	0,377
	Sinerjik Yönelme				0,292		4,027	0,000
	Sinerjik Denetim				0,147		2,282	0,023
Çin		0,303	0,092	0,014	3,255	1,186	5,474	0,000
	Sinerjik Planlama				0,046		0,324	0,747
	Sinerjik Organizasyon				0,116		0,477	0,635
	Sinerjik Yönelme				-0,376		-1,541	0,130
	Sinerjik Denetim				0,296		1,716	0,093

Bağımlı Değişken: Üretim Performansı

Araştırma modeli 4’de gösterilen kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarının üretim performansı üzerindeki etkisi Tablo 4.15’te sunulduğu gibidir. Tablodan da görüldüğü gibi Türkiye örneğinde, sinerjik planlama ve sinerjik organizasyon değişkenlerinin üretim performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Hipotez 2c ve 3c reddedilmiştir. Sinerjik yöneltme bağımsız değişkeninin, üretim performansı üzerindeki etkisini gösteren Beta katsayısı 0,292 olarak bulunmuştur ($p<0,05$). Bu nedenle Hipotez 4c kabul edilmiştir. Sinerjik denetimin, üretim performansı üzerindeki etkisini gösteren Beta katsayısı 0,147 olarak bulunmuştur ($p<0,05$). Hipotez 5c kabul edilmiştir.

Çin örneğinde, üretim performansının, kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=0,905$; $p>0,05$). Bu nedenle Hipotez 2c, 3c, 4c ve 5c reddedilmiştir.

4.7.3.4. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli 3’te gösterilen kültürel sinerji yönetiminin İKY performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16’da sunulduğu gibidir.

Tablo 4.16. Kültürel Sinerji Yönetiminin İKY Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye	Kültürel Sinerji Yönetimi	0,506	0,256	0,253	0,533	84,675	9,202	0,000
Çin	Kültürel Sinerji Yönetimi	0,253	0,064	0,052	0,364	5,463	2,337	0,022

Bağımlı Değişken: İKY Performansı

Türkiye örneğinde bağımlı değişken olan insan kaynakları yönetimi performans düzeyinin, kültürel sinerji yönetiminde etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=84,675$; $p<0,05$). Beta katsayısının 0,533 olduğu görülmektedir. Etkinin yönü pozitifdir ve model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca korelasyon 0,506, $R^2=0,256$ ve düzeltilmiş $R^2=0,253$ ’tür. Bu sonuçlar İKY performansının

%25,3'ünün kültürel sinerji yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Hipotez 1d Türkiye örneği için kabul edilmiştir.

Çin örneğinde İKY performansı düzeyinin kültürel sinerji yönetimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=5,463$; $p<0,05$). Beta katsayısı 0,364 olarak bulunmuştur. Etkinin yönü pozitifdir ve model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca korelasyon 0,253, $R^2=0,64$ ve düzeltilmiş $R^2=0,52$ 'dir. Bu sonuçlar İKY performansının %5,2'sinin kültürel sinerji yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çin örneği için Hipotez 1d kabul edilmiştir

Araştırma modeli 4'te gösterilen kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarının, İKY performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17'de sunulduğu gibidir.

Tablo 4.17. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz.R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye		0,567	0,321	0,310	1,819	28,725	8,498	0,000
	Sinerjik Planlama				0,040		-0,850	0,396
	Sinerjik Organizasyon				0,048		0,596	0,551
	Sinerjik Yönelme				0,400		4,860	0,000
	Sinerjik Denetim				0,098		1,334	0,184
Çin		0,552	0,305	0,267	2,195	8,003	4,186	0,000
	Sinerjik Planlama				0,064		-0,592	0,556
	Sinerjik Organizasyon				-0,465		-2,402	0,019
	Sinerjik Yönelme				0,046		0,293	0,770
	Sinerjik Denetim				0,721		5,184	0,000

Bağımlı Değişken: İKY Performansı

Türkiye örneğinde, sinerjik planlama sinerjik organizasyon ve sinerjik denetim değişkenlerinin İKY performansı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Hipotez 2d, 3d ve 5d reddedilmiştir. Yalnızca sinerjik yönelme alt boyutunun İKY performansı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Sinerjik yönelmenin İKY üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısı 0,400 olarak çıkmıştır. Hipotez 4d kabul edilmiştir.

Çin örneğinde, sinerjik planlama ve sinerjik yöneltme bağımsız değişkenlerinin İKY performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Hipotez 2d ve 4d reddedilmiştir. Sinerjik organizasyon bağımsız değişkeninin, İKY performansı üzerindeki etkisini ifade eden Beta katsayısı -0,465 olarak bulunmuştur. Katsayının negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). Etki pozitif olmadığı için Hipotez 3d reddedilmiştir. Sinerjik denetim alt boyutunun, İKY performansı üzerindeki etkisini gösteren Beta katsayısı 0,721 olarak bulunmuştur ($p<0,05$). Hipotez 5d kabul edilmiştir.

4.7.3.5. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli 3'te gösterilen kültürel sinerji yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.18'de sunulduğu gibidir.

Tablo 4.18. Kültürel Sinerji Yönetiminin Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye	Kültürel Sinerji Yönetimi	0,365	0,134	0,130	0,410	37,925	6,158	0,000
Çin	Kültürel Sinerji Yönetimi	-0,058	0,003	-0,015	-0,060	0,185	0,185	0,669

Bağımlı Değişken: Finansal Performans

Türkiye örneğinde bağımlı değişken olan finansal performans düzeyinin, kültürel sinerji yönetiminden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=37,925$; $p<0,05$). Beta katsayısının 0,410 olduğu görülmektedir. Etki pozitif yönlüdür ve model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca korelasyon 0,365, $R^2=0,134$ ve düzeltilmiş $R^2=0,13$ 'tür. Bu sonuçlar finansal performansın %13'ünün kültürel sinerji yönetimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Hipotez 1e Türkiye örneği için kabul edilmiştir.

Çin örneğinde finansal performans düzeyinin, kültürel sinerji yönetiminden etkilenme durumun test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Hipotez 1e reddedilmiştir.

Araştırma modeli 4'te gösterilen kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarının, finansal performans üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.19'da sunulduğu gibidir.

Tablo 4.19. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Ülke	Değişken	R	R ²	Düz. R ²	Beta	F	t	Anlamlılık
Türkiye		0,396	0,157	0,143	2,267	11,309	8,908	0,000
	Sinerjik Planlama				-0,032		-0,563	0,574
	Sinerjik Organizasyon				0,175		1,843	0,067
	Sinerjik Yönelme				0,093		0,950	0,343
	Sinerjik Denetim				0,170		1,950	0,052
Çin		0,533	0,284	0,223	4,558	4,669	9,356	0,000
	Sinerjik Planlama				0,317		1,949	0,057
	Sinerjik Organizasyon				0,331		1,539	0,130
	Sinerjik Yönelme				-0,711		-3,588	0,001
	Sinerjik Denetim				-0,021		-0,120	0,905

Bağımlı Değişken: Finansal Performans

Türkiye ve Çin örneğinde, sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yönelme ve sinerjik denetim bağımsız değişkenlerinin finansal performans üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Hipotez 2e, 3e, 4e ve 5e reddedilmiştir. Yalnızca Çin örneğinde, sinerjik yönelme bağımsız değişkeninin, finansal performans üzerindeki etkisi (Beta=-0,711) istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($t=-3,558$; $p=0,001>0,05$) ancak etki ters yönlüdür. Etki pozitif olmadığı için Hipotez 4e reddedilmiştir.

4.7.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında işletmelerin sahip olduğu çeşitli özellikler bağlamında kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenecektir. Bu inceleme yapılırken kültürel sinerji yönetiminin ve işletme performansının alt seviyeleri de analize dahil edilecektir. Bu bölümde yer alan tablolarda

sadece aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunan değişkenlere yer verilecektir.

4.7.4.1. Faaliyet Alanının Sınırları Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

Faaliyet alanının sınırlarına göre çeşitli değişkenlere ait düzeylerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar olan değişkenler Tablo 4. 20’de sunulmaktadır.

Tablo 4.20. Faaliyet Alanı Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faaliyet Alanının Sınırları	Türkiye			
		Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Sinerjik organizasyon	Bölgesel	3,58	0,55	3,717	0,026
	Ulusal	3,87	0,63		
	Uluslararası / Global	3,60	0,72		
Pazarlama performansı	Bölgesel	3,75	0,52	7,735	0,001
	Ulusal	3,99	0,55		
	Uluslararası / Global	4,05	0,46		
İşletme performansı	Bölgesel	3,71	0,49	3,362	0,036
	Ulusal	3,89	0,53		
	Uluslararası / Global	3,89	0,44		
		Çin			
Sinerjik planlama	Bölgesel	4,00	0,00	4,838	0,013
	Ulusal	3,54	0,52		
	Uluslararası / Global	2,98	0,83		
Sinerjik organizasyon	Bölgesel	4,80	0,00	5,865	0,006
	Ulusal	3,33	0,46		
	Uluslararası / Global	3,35	0,73		
Sinerjik yöneltme	Bölgesel	4,50	0,00	6,004	0,005
	Ulusal	4,04	0,39		
	Uluslararası / Global	3,54	0,72		
Kültürel sinerji yönetimi	Bölgesel	4,29	0,00	4,987	0,011
	Ulusal	3,61	0,32		
	Uluslararası / Global	3,27	0,74		
Finansal performans	Bölgesel	3,00	0,00	3,901	0,027
	Ulusal	3,50	0,41		
	Uluslararası / Global	3,85	0,66		

p<0,05

Türkiye örneğinde araştırmaya katılan işletmelerin sinerjik organizasyon düzeylerinin, faaliyet alanının sınırları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova analizi sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,717$; $p<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda; faaliyet alanının sınırları bölgesel olan işletmelerin sinerjik organizasyon düzeyleri, faaliyet alanının sınırları ulusal olan işletmelerin sinerjik organizasyon düzeylerinden düşük bulunmuştur. Faaliyet alanının sınırları ulusal olan işletmelerin sinerjik organizasyon düzeyleri, faaliyet alanının sınırları uluslararası olan işletmelerin sinerjik organizasyon düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

Diğer veriler şu şekilde özetlenebilir. Faaliyet alanına göre;

- Pazarlama performansı düzeyleri arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,735$; $p<0,05$). Faaliyet alanının sınırları bölgesel olan işletmelerin pazarlama performansı düzeyleri, faaliyet alanının sınırları ulusal ve uluslararası olanların pazarlama performansı düzeylerinden düşük bulunmuştur.
- İşletme performansı düzeyleri arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,362$; $p<0,05$). Faaliyet alanının sınırları bölgesel olan işletmelerin işletme performansı düzeyleri, faaliyet alanının sınırları uluslararası olanların işletme performansı düzeylerinden düşük bulunmuştur.

Çin örneğinde araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanına göre tek yönlü Anova analizi sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir. Faaliyet alanına göre;

- Sinerjik planlama düzeyleri arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,838$; $p<0,05$). Faaliyet alanının sınırları ulusal olan işletmelerin sinerjik planlama düzeyleri, faaliyet alanının sınırları uluslararası olanların sinerjik planlama düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- Sinerjik organizasyon düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,865$; $p<0,05$). Faaliyet alanının sınırları bölgesel olan işletmelerin sinerjik organizasyon düzeyleri, faaliyet alanının sınırları ulusal ve uluslararası olanların sinerjik organizasyon düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- Sinerjik yöneltme düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,004$; $p<0,05$). Faaliyet alanının sınırları ulusal olan işletmelerin sinerjik

yöneltilme düzeyleri, faaliyet alanının sınırları uluslararası olanların sinerjik yöneltilme düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

- Kültürel sinerji yönetimi düzeyleri arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,987$; $p<0,05$). Faaliyet alanının sınırları bölgesel olan işletmelerin kültürel sinerji yönetimi düzeyleri, faaliyet alanının sınırları uluslararası olanların kültürel sinerji yönetimi düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- Finansal performans düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,901$; $p<0,05$). Faaliyet alanının sınırları uluslararası olan işletmelerin finansal performans düzeyleri, faaliyet alanının sınırları ulusal ve bölgesel olanların finansal performans düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

Diğer değişkenlerde faaliyet alanının sınırları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

4.7.4.2. İşletme Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı değişkenine göre çeşitli değişken düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova analizi ve t-testi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olan değişkenler Tablo 4.21’de sunulmaktadır.

Tablo 4.21. İşletme Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki Tek Yönlü Anova Analizi ve t-Testi Sonuçları

Değişkenler	İşletme Tesisinin Bulunduğu Ülke Sayısı	Türkiye			
		Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Sinerjik organizasyon	1-10 Arası	3,67	0,56	11,139	0,000
	11-20 Arası	4,31	0,42		
	21-30 Arası	2,05	0,78		
	31 ve Üstü	4,10	0,13		
Sinerjik yöneltme	1-10 Arası	3,82	0,62	3,761	0,012
	11-20 Arası	4,23	0,43		
	21-30 Arası	2,70	1,84		
	31 ve Üstü	4,04	0,33		
Sinerjik denetim	1-10 Arası	3,89	0,59	4,189	0,007
	11-20 Arası	3,90	0,68		
	21-30 Arası	2,56	1,86		
	31 ve Üstü	4,27	0,22		
Kültürel sinerji yönetimi	1-10 Arası	3,87	0,450	6,615	0,000
	11-20 Arası	4,14	0,34		
	21-30 Arası	2,516	1,47		
	31 ve Üstü	4,103	0,19		
Finansal performans	1-10 Arası	3,809	0,61	3,454	0,018
	11-20 Arası	4,089	0,83		
	21-30 Arası	4,100	0,71		
	31 ve Üstü	4,514	0,41		
Değişkenler	İşletme Tesisinin Bulunduğu Ülke Sayısı	Çin			
		Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Pazarlama performansı	1-10 Arası	3,49	0,38	-2,869	0,013
	11 ve üstü	4,07	0,65		
Üretim performansı	1-10 Arası	3,17	0,53	-3,590	0,001
	11 ve üstü	3,86	0,67		
İKY performansı	1-10 Arası	2,91	0,67	-2,325	0,025
	11 ve üstü	3,50	0,95		
Finansal performans	1-10 Arası	3,43	0,37	-2,830	0,014
	11 ve üstü	4,07	0,74		
İşletme performansı	1-10 Arası	3,25	0,36	-2,943	0,011
	11 ve üstü	3,87	0,70		

p<0,05

Türkiye örneğinde Anova analizi sonucunda, araştırmaya katılan işletmelere ait tesislerin bulunduğu ülke sayısına göre sinerjik organizasyon (F=11,139), sinerjik yöneltme (F=3,761), sinerjik denetim (F=4,189), kültürel sinerji yönetimi (F=6,615) ve finansal performans (F=3,454) değişkenlerinden elde edilen düzeylerin anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Çin örneğinde yer alan işletmelerde ise;

- Araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama performansı düzeylerinin işletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 11 ve üstü olan işletmelerin pazarlama performansı düzeyleri, işletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 1-10 arası olan işletmelerin pazarlama performansı düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- Üretim performansı düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 11 ve üstü olan işletmelerin üretim performansı düzeyleri, işletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 1-10 arası olan işletmelerin üretim performansı düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- İKY performansı düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 11 ve üstü olan işletmelerin İKY performansı düzeyleri, işletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 1-10 arası olan işletmelerin İKY performansı düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- Finansal performans düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 11 ve üstü olan işletmelerin finansal performans düzeyleri, işletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 1-10 arası olan işletmelerin finansal performans düzeylerinden yüksek bulunmuştur.
- İşletme performansı düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 11 ve üstü olan işletmelerin işletme performansı düzeyleri, işletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı 1-10 arası olan işletmelerin işletme performansı düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

4.7.4.3. Yabancı İşçilerin Toplam İşçi Sayısına Oranı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

Yabancı işçilerin toplam işçi sayısına oranı değişkenine göre çeşitli değişkenlere ait düzeylerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olan değişkenler Tablo 4.22’de sunulmaktadır.

Tablo 4.22. Ana İşletmenin Tüm Tesislerinde Bulunan Yabancı İşçilerin, İşçi Sayısına Oranı ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Yabancı işçilerin Tüm İşçi Sayısına Oranı	Çin			
		Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Sinerjik planlama	%1-20	3,57	0,42	2,915	0,010
	%21 ve üstü	2,83	0,88		

p<0,05

Çin örneğinde araştırmaya katılan işletmelerin sinerjik planlama düzeylerinin ana işletmenin tüm tesislerinde bulunan yabancı işçilerin, işçi sayısına oranı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Ana işletmenin tüm tesislerinde bulunan yabancı işçilerin, işçi sayısına oranı %1-20 olan işletmelerin sinerjik planlama düzeyleri, ana işletmenin tüm tesislerinde bulunan yabancı işçilerin, işçi sayısına oranı %21 ve üstü olan işletmelerin sinerjik planlama düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Türkiye örneğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.7.4.4. Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

Kuruluş yılı değişkenine göre çeşitli değişkenlere ait düzeylerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olan değişkenler Tablo 4. 23’te sunulmaktadır.

Tablo 4.23. Kuruluş Yılı Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki tek yönlü Anova Analizi Sonuçları

Değişkenler	Türkiye				
	Kuruluş Yılı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Pazarlama performansı	1979 ve öncesi	4,06	0,46	6,736	0,000
	1980-1989	3,65	0,43		
	1990-1999	3,96	0,46		
	2000 ve sonrası	4,02	0,48		
Finansal performans	1979 ve öncesi	3,98	0,53	11,235	0,000
	1980-1989	3,30	0,68		
	1990-1999	3,89	0,64		
	2000 ve sonrası	3,70	0,42		
İşletme performansı	1979 ve öncesi	3,94	0,44	5,647	0,001
	1980-1989	3,56	0,46		
	1990-1999	3,87	0,47		
	2000 ve sonrası	3,83	0,39		

p<0,05

Türkiye örneğinde araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama performansı düzeylerinin işletmenin kuruluş yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,736$; $p=0,000<0,05$). Kuruluş yılı 1980-1989 olan işletmelerin pazarlama performansı düzeyleri, kuruluş yılı 1979 ve öncesi, 1990-1999, 2000 ve sonrası olan işletmelerin pazarlama performansı düzeylerinden düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin finansal performans ($F=11,235$) ve işletme performansı ($F=5,647$) seviyeleri arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Kuruluş yılı 1980-1989 olan işletmelerin finansal performans düzeyleri, kuruluş yılı 1979 ve öncesi, 1990-1999, 2000 ve sonrası olan işletmelerin finansal performans düzeylerinden düşük bulunmuştur. Kuruluş yılı 1980-1989 olan işletmelerin işletme performansı düzeyleri, kuruluş yılı 1979 ve öncesi, 1990-1999 olan işletme performansı düzeylerinden düşük bulunmuştur. Çin örneğinde yer alan değişkenlerde, işletmenin kuruluş yılı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.7.4.5. İşletmenin Sahiplik Türü Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

İşletmenin sahiplik türü değişkenine göre çeşitli değişkenlere ait düzeylerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olan değişkenler Tablo 4.24'te sunulmaktadır.

Tablo 4.24. İşletmenin Sahiplik Türü Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki tek yönlü Anova Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin Sahiplik Türü	Çin			
		Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Üretim Performansı	Kamu	3,04	0,91	12,423	0,001
	Özel	3,58	0,32		
İKY Performansı	Kamu	3,16	1,12	10,602	0,002
	Özel	3,10	0,60		

$p < 0,05$

Çin örneğinde araştırmaya katılan işletmelerin üretim performansı düzeylerinin işletmenin sahiplik türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Ayrıca İKY performansı düzeylerinin işletmenin sahiplik türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Türkiye örneğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.7.4.6. İşletmenin Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

İşletmenin faaliyet alanı değişkenine göre çeşitli değişkenlere ait düzeylerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Anova analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olan değişkenler Tablo 4.25'te sunulmaktadır.

Tablo 4.25. İşletmenin Faaliyet Alanı Değişkeni ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki tek yönlü Anova Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşletmenin Faaliyet Alanı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
	Türkiye				
Sinerjik yöneltme	Tarım, ormancılık ve balıkçılık işletmesi	3,46	0,84	5,073	0,000
	Madencilik ve taş ocağı işletmesi	3,62	0,79		
	Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletme	3,64	0,74		
	Ticaret işletmesi, banka işletmesi	3,70	0,72		
	Taşıma ve depolama işletmesi	4,05	0,43		
	Hizmet işletmesi	4,13	0,54		
Kültürel sinerji yönetimi	Tarım, ormancılık ve balıkçılık işletmesi	3,59	0,56	2,403	0,038
	Madencilik ve taş ocağı işletmesi	3,62	0,56		
	Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletme	3,70	0,59		
	Ticaret işletmesi, banka işletmesi	3,77	0,59		
	Taşıma ve depolama işletmesi	3,96	0,38		
	Hizmet işletmesi	3,96	0,51		
Üretim performansı	Tarım, ormancılık ve balıkçılık işletmesi	3,99	0,53	3,210	0,008
	Madencilik ve taş ocağı işletmesi	4,00	0,49		
	Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletme	3,80	0,48		
	Ticaret işletmesi, banka işletmesi	3,77	0,60		
	Taşıma ve depolama işletmesi	3,95	0,57		
	Hizmet işletmesi	4,11	0,48		
İKY performansı	Tarım, ormancılık ve balıkçılık işletmesi	3,51	0,73	2,905	0,015
	Madencilik ve taş ocağı işletmesi	3,84	0,70		
	Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletme	3,61	0,49		
	Ticaret işletmesi, banka işletmesi	3,74	0,49		
	Taşıma ve depolama işletmesi	3,94	0,55		
	Hizmet işletmesi	3,91	0,53		
	Çin				
Üretim Performansı	Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletme	2,92	0,69	5,041	0,012
	Ticaret işletmesi, banka işletmesi	3,00	0,00		
	Hizmet işletmesi	3,58	0,59		

p<0,05

Türkiye örneğinde araştırmaya katılan işletmelerin sinerjik yöneltme düzeylerinin işletmenin faaliyet alanı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir (F=5,073; p<0,05). Tarım, ormancılık ve balıkçılık alanında faaliyet gösteren işletmelerin sinerjik yöneltme düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin düzeylerinden düşük bulunmuştur. Sanayi ve endüstriyel işletmenin sinerjik yöneltme düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin düzeylerinden düşük bulunmuştur. Ticaret ve banka işletmelerinin sinerjik yöneltme düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin düzeylerinden düşük bulunmuştur.

İşletmenin faaliyet alanına göre;

- Kültürel sinerji yönetimi düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,403$; $p<0,05$). Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletmenin sinerjik yöneltme düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin sinerjik yöneltme düzeylerinden düşük bulunmuştur.
- Üretim performansı düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,210$; $p<0,05$). Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletmenin üretim performansı düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin üretim performansı düzeylerinden düşük bulunmuştur. Ticaret işletmesi, banka alanında faaliyet gösteren işletmelerin üretim performansı düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin üretim performansı düzeylerinden düşük bulunmuştur.
- İKY performansı düzeyleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,905$; $p<0,05$). Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletmelerin İKY performansı düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin İKY performansı düzeylerinden düşük bulunmuştur.

Çin örneğinde, yalnızca üretim performansı düzeylerinde anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=5,041$; $p<0,05$). Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletmenin üretim performansı düzeyleri, hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin düzeylerinden düşük bulunmuştur.

4.7.5. Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu başlık altında öncelikle bağımsız değişken kültürel sinerji yönetimi ve bağımlı değişken işletme performansı arasındaki ilişkiye ardından kültürel sinerji yönetiminin ve alt boyutlarının işletme performansı ve alt boyutları üzerindeki etkisine ve son olarak da farklılık analizine dair sonuçlara yer verilecektir.

Çalışmanın temel değişkenleri kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansıdır. Araştırma bulguları, bağımsız değişken kültürel sinerji yönetiminin bağımlı değişken işletme performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, ölçüm yapılan Türkiye ve Çin ülkelerinde farklı oranlarda kendisini göstermektedir. Böyle bir sonucun

elde edilmesinin temel sebebi, sinerji kavramının kültürden kültüre farklılaşacağını varsayan kültürel sinerji yönetimi kavramının kendi doğasıyla açıklanabilir. Türkiye’de ve Çin’de yer alan satış gelirlerine göre ilk ve ikinci 500 büyük işletme üzerinde yapılan araştırma, kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerinde etkili olduğunu ancak bu etkinin farklı kültürlerel yapıya sahip ülkelerde farklı oranlarda ortaya çıkacağını göstermiştir. Dolayısıyla Türkiye’de ve Çin’de farklı etki oranlarına ulaşılması doğal karşılanmaktadır.

4.7.5.1. Kültürel Sinerji Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Yapılan alan araştırması sonucunda, kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim ile işletme performansı ve alt boyutları olan pazarlama performansı, üretim performansı, İKY performansı ve finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, Doctoroff (1978), Kilmann (1984) Harris ve Harris (1996), Adler (2002) tarafından savunulan kültürel sinerji yönetiminin işletme performansını artıracak varsayımı ile örtüşmektedir. Ayrıca Newman ve Nollen (1996)’ın kültür ve yönetim tarzının finansal performansı pozitif etkilediği, Wright ve Mischel (1987)’in kültür ve yönetim tarzı uyumunun bireysel performansı artırdığı, Chatman ve Jehn (1994)’in kültür ve yönetim uygulamaları uyumunun rekabet avantajı ve performans artışı sağladığı sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Yazında kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle sonuçları karşılaştırma ve tartışma imkanı bulunmamaktadır. Bu durum, çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, elde edilen sonuçların, bahsedilen yazarların varsayımlarına ve kültür, yönetim tarzı gibi yakın konularda yapılan çalışmaların sonuçlarına uygun olduğu söylenebilir.

Öz bir ifadeyle, amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilen işletme performansı, pazarlama, üretim, insan kaynakları ve finansal temellere dayanan birçok faktörü içermektedir. Bu faktörlerde başarı sağlamak yani istenen performans seviyesine ulaşabilmek için kültürel sinerji yönetimi

dışında kalan diğer faktörlerinde etkileyici olduğu unutulmamalıdır. Ancak işletme performansını etkileyen birçok faktör içinde, kültürel sinerji yönetimi farklı kültürel temelleri olan çalışanların bir arada olduğu işletmelerde sinerji yaratma ve çevresel değişime uyum sağlama gibi özelliklerinden dolayı ayrı bir öneme sahiptir. Dolayısıyla kültürel sinerji yönetimini benimseyen işletmelerin performans seviyeleri, diğer işletmelere göre daha yüksek olacaktır.

Veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizler sonucunda, bağımsız değişken kültürel sinerji yönetimi ve bağımlı değişken işletme performansı ile alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 4.26’da Türkiye örneği için Tablo 4.27’de Çin örneği için toplu halde sunulmuştur.

Tablo 4.26. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişki: Türkiye

	İşletme Performansı	Pazarlama Performansı	Üretim Performansı	İKY Performansı	Finansal Performans
Kültürel Sinerji Yönetimi	Var	Var	Var	Var	Var
Sinerjik Planlama	Var	Var	Var	Var	Var
Sinerjik Organizasyon	Var	Var	Var	Var	Var
Sinerjik Yöneltilme	Var	Var	Var	Var	Var
Sinerjik Denetim	Var	Var	Var	Var	Var

Tablo 4.27. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası İlişki: Çin

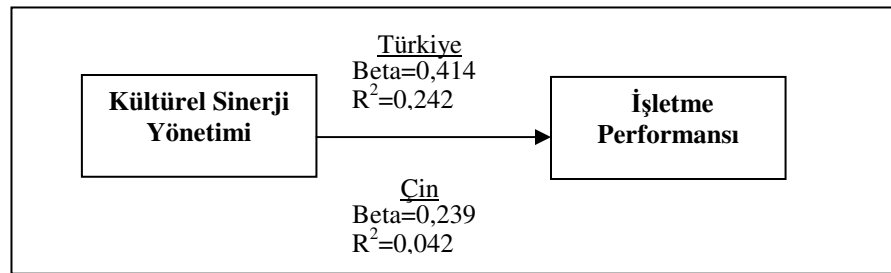
	İşletme Performansı	Pazarlama Performansı	Üretim Performansı	İKY Performansı	Finansal Performans
Kültürel Sinerji Yönetimi	Var	Yok	Yok	Var	Yok
Sinerjik Planlama	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Sinerjik Organizasyon	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Sinerjik Yöneltilme	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Sinerjik Denetim	Var	Yok	Yok	Var	Yok

Tablo 4.26’dan görüldüğü gibi Türkiye’de satış gelirine göre ilk ve ikinci 500 büyük sıralamasında yer alan ve ankete cevap veren 250 işletmede, kültürel sinerji yönetimi ile işletme performansı arasında tüm alt boyutlarla birlikte pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Çin’de satış gelirine göre ilk ve ikinci 500 büyük sıralamasında yer alan ve ankete cevap veren 82 işletmede, kültürel sinerji yönetimi ile işletme performansı arasında

pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ancak alt boyutların tamamında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Sinerjik denetim ile işletme performansı ve kültürel sinerji yönetim ile İKY performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunurken diğer alt boyutlarda ilişki bulunmamaktadır. İlişki analizinin sonucu Çinli işletmelerin geleneksel yapılarını koruması ve farklılıkları değil geleneklere dayanan uyumu dikkate almasıyla yorumlanabilir. Araştırmaya katılan Çinli işletmeler büyük ölçekli olmasına rağmen, kültürel sinerji yönetiminin alt boyutları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon ve sinerjik yöneltme değişkenleri ile işletme performansı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim ile işletme performansı ve İKY performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, geleneksel işletme yapısının korunduğu ve toplumcu birey yapısından dolayı yalnızca denetimde ortak çabanın önemsendiği şeklinde yorumlanabilir.

4.7.5.2. Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetiminin, işletme performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar Şekil 4.5'te sunulmuştur (bkz. Tablo 4.11). Bu bölümde yer alan şekillerde, yalnızca pozitif yönde anlamlı etki bulunan değişkenlere ait analiz sonuçlarına yer verilerek Türkiye ve Çin örneğine dair karşılaştırma yapılmak istenmiştir.



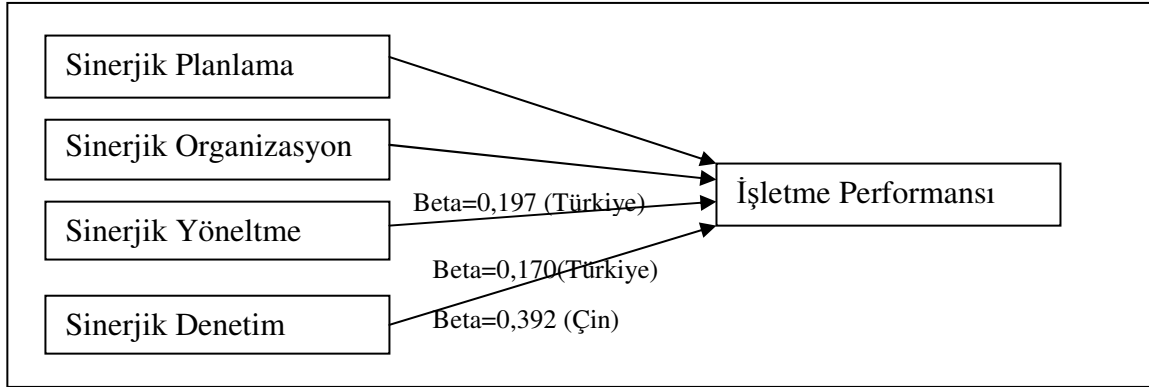
Şekil 4.5. Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini gösteren model ve beta katsayıları Şekil 4.5'teki gibidir. Modeldeki beta katsayıları pozitif yönlü bir etki olduğunu göstermektedir. Kültürel sinerji yönetimi, tek başına işletme performansının Türkiye örneğinde %24,2'sini (Düzeltilmiş $R^2=0,242$) açıklarken Çin örneğinde %4,2'sini (Düzeltilmiş $R^2=0,042$) açıklamaktadır.

Türkiye’de satış gelirine göre ilk ve ikinci 500 sıralamasında yer alan işletmelerin, daha çok dışa açık politikalar izlemesi bu sonucun bir nedeni olabilir. Araştırmaya katılan işletmelerin %36,4’ü uluslararası alanda faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir. Bu nedenle farklı kültürlerle karşılaşma ihtimali daha yüksek olan bu işletmelerde, kültürel sinerji yönetimine önem verildiği söylenebilir. Araştırmaya katılan Çinli işletmelerin %24,4’ü uluslararası ölçekte faaliyet gösterdiklerini belirtmelerine rağmen, kültürel sinerji yönetiminin, işletme performansı üzerindeki etkisi daha az çıkmıştır. Bu durumun temel sebebi kültürel sinerji yönetiminin kültür boyutunda aranabilir. Kültürel açıdan geleneklerine oldukça bağlı olan Çin, iş hayatına da geleneksel bakış açısını yansıttığından çalışanın kararlara katılımı, farklılıkların ortak çabaya dönüştürülmesi gibi uygulamalardan uzak klasik organizasyon yapılarını tercih etmektedir. Çalışmanın teorik bölümünde belirtildiği gibi Çinli işletmelerde güven sadece grup içinde gelişmektedir. Bu nedenle farklı kültürden gelen çalışanlara ve yöneticilere karşı güvensizlik hakimdir. Toplumsal yapının iş hayatına yansması sonucunda, Türkiye ile kıyaslandığında daha klasik ve dış çevreye kapalı yönetim tarzlarının benimsendiği söylenebilir. Ancak işletmelerin giderek daha fazla dış pazarlara açılması ve ortaklıklar gibi farklı ülkelerle işbirliği halinde olması nedeniyle değişim daha hızlı yaşanmaktadır. Bu nedenle Çin örneğinde de kültürel sinerji yönetiminin işletme performansını açıklama oranı %4,2 çıkmıştır.

4.7.5.3. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarının, işletme performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar Şekil 4.6’da sunulmuştur (bkz. Tablo 4.11).



Şekil 4.6. Kültürel Sinerji Yönetimi Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

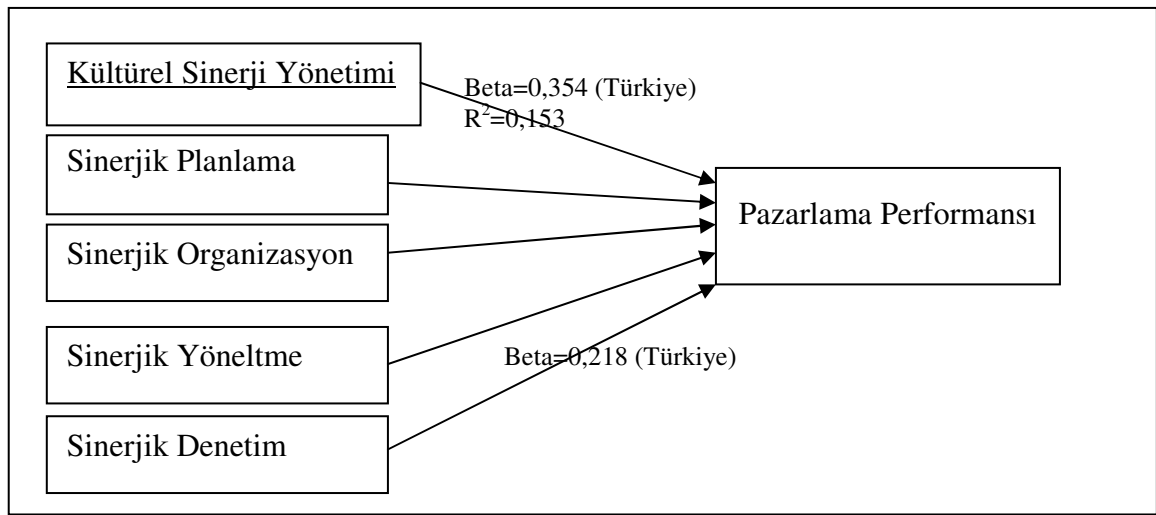
Sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltilme ve sinerjik denetimden oluşan kültürel sinerji yönetimi alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini gösteren model ve beta katsayıları Şekil 4.6’da görüldüğü gibidir. Türkiye örneğinde sinerjik planlama ve sinerjik organizasyon değişkenlerinin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi yokken sinerjik yöneltilme ve sinerjik denetimin etkisi olduğu belirlenmiştir. Sinerjik yöneltilme Beta=0,197 ile sinerjik denetim ise Beta=0,170 ile işletme performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Çin örneğinde ise kültürel sinerji yönetiminin alt boyutlarından sadece sinerjik denetim boyutunun, işletme performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Beta=0,392 ile sinerjik denetim, işletme performansı üzerinde etkilidir.

Sinerjik planlamanın, işletme performansı üzerinde etkili olmamasının nedeni, planlama fonksiyonunun işletmelerin üst yönetimi tarafından ve çalışanın ya da orta düzey yöneticinin katılımı olmadan yapılması olabilir. Sinerjik organizasyon, araştırmaya katılan her iki ülkenin işletmeleri de büyük ölçekli olmalarına rağmen hiyerarşik yapı benimsemeleri ile açıklanabilir. Sinerjik yöneltilme, Türkiye’de Beta=0,197 ile işletme performansı üzerinde etkili iken Çin’de anlamlı bir etki bulunmamıştır. Bu sonuç, Türkiye’de yönetim tarzında katılımcı, çalışma şeklinde ekipleri kullanan, empati ve sinerji kavramına önem veren yöneltilme faaliyetleri yer alırken Çin’de yöneltilme faaliyetinin daha çok yöneticiye bırakıldığı bir yapı olmasından kaynaklanabilir.

Sinerjik denetimin işletme performansı üzerindeki etkisi Türkiye’de $Beta=0,170$, Çin’de $Beta=0,392$ olarak belirlenmiştir. Her iki ülkede de sinerjik denetimin, işletme performansı üzerinde pozitif etkili olması, çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin geribildirimlerinin işletmeler tarafından önemsendiğini göstermektedir. Denetim faaliyetlerinde dış denetçi ya da çoklu değerlendirme faaliyetleri kullanmanın, işletme performansı üzerindeki etkili olacağı yönündeki bakış açısı da bu sonuca neden olmuş olabilir.

4.7.5.4. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının, pazarlama performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar Şekil 4.7’de sunulmuştur (bkz. Tablo 4.12).



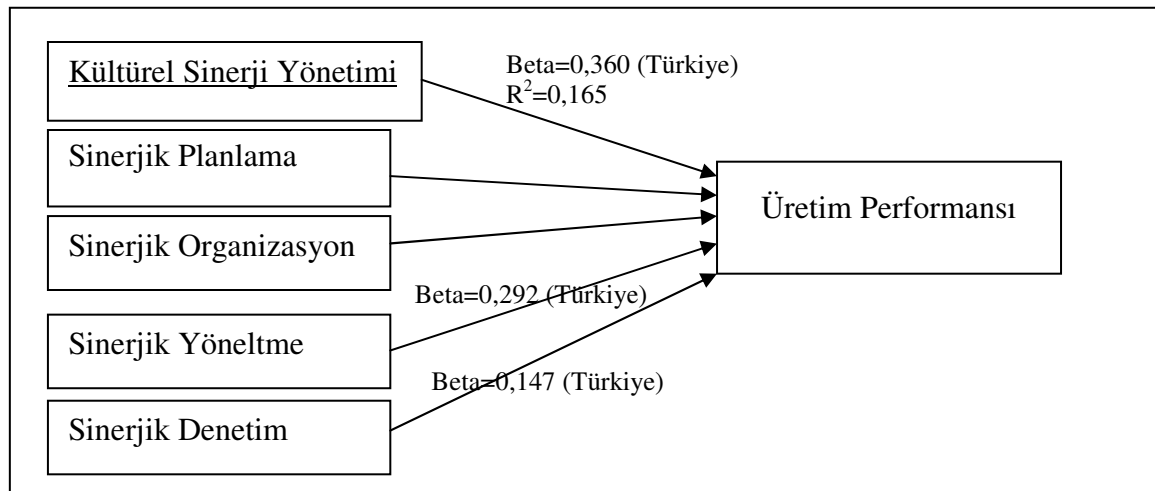
Şekil 4.7. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Pazarlama Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının pazarlama performansı üzerindeki etkisini gösteren model ve beta katsayıları Şekil 4.7’de görüldüğü gibidir. Türkiye örneğinde pazarlama performansının %15,3’ünü kültürel sinerji yönetimi açıklarken ($Beta=0,354$), Çin örneğinde anlanmı bir etki bulunmamıştır. Alt boyutlar açısından bakıldığında yalnızca Türkiye’de sinerjik denetimin pazarlama performansını pozitif yönde etkilediği, Çin’de herhangi bir etki bulunmadığı belirlenmiştir.

Bu durum pazar payı, müşteri memnuniyeti ya da müşteri sayısındaki artışın dış çevreyle olan sinerjik ilişkilerle ilişkilendirilip ilişkilendirilmemesiyle açıklanabilir. Türkiye örneğinde pazarlama faaliyetlerinde sinerjik uygulamaların dikkate alındığı yani müşterilerden alınan geri bildirimin pazarlama faaliyetleriyle ilişkilendirildiği bu nedenle sinerjik denetimin, pazarlama performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($Beta=0,218$). Ancak Çin’de farklı bakış açıları ve çevresel baskılar yerine üst yönetimin bakış açısını benimseme ve üst yönetim tarafından verilen kararlara uygun olarak pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirme gibi eğilimler olduğundan pazarlama performansı üzerinde sinerjik uygulamaların etkisi olduğu düşünülmemektedir. Hatta Çin örneğinde sinerjik yöneltmenin, pazarlama performansı üzerindeki etkisi $Beta=-0,319$ olarak yani negatif yönlü elde edilmiştir. Hipotez 4b, sinerjik yöneltme, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir şeklinde kurulduğundan reddedilmiştir. Negatif etki, çalışanların ve müşterilerin pazarlama faaliyetlerine katılımcı bir şekilde dahil olmadıklarının göstergesi olarak yorumlanabilir.

4.7.5.5. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının, üretim performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar Şekil 4.8’de sunulmuştur (bkz. Tablo 4.14).



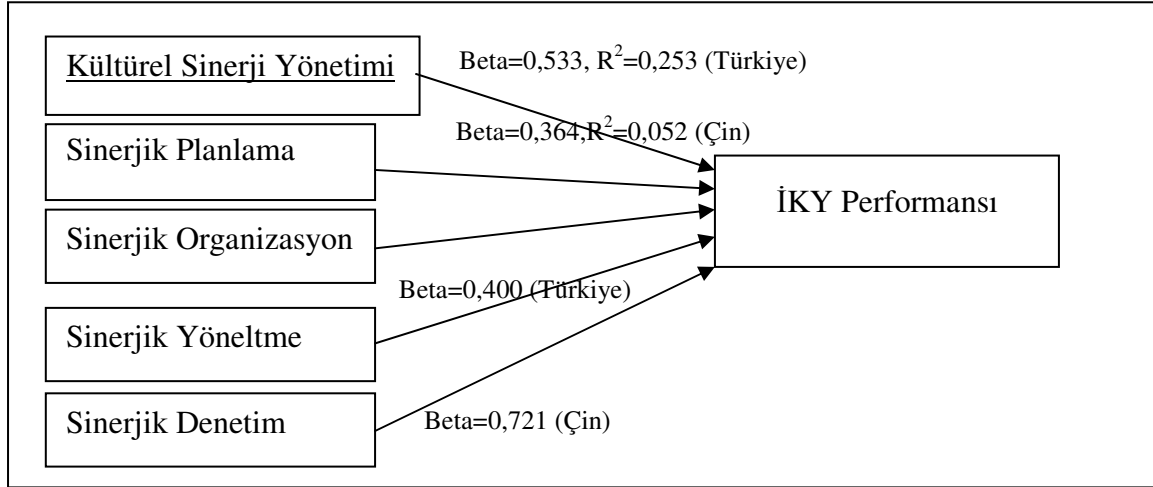
Şekil 4.8. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Üretim Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının üretim performansı üzerindeki etkisini gösteren model ve beta katsayıları Şekil 4.8’de görüldüğü gibidir. Türkiye örneğinde üretim performansının %16,5’i kültürel sinerji yönetimi ile açıklanırken (Beta=0,165), Çin örneğinde pozitif yönlü anlamlı bir etki bulunmamaktadır. Ayrıca Türkiye örneğinde sinerjik yöneltme (Beta=0,292) ve sinerjik denetim (Beta=0,147) alt boyutlarının üretim performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Ancak Çin örneğinde kültürel sinerji yönetimi gibi alt boyutların da üretim performansı üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Kültürel sinerji yönetiminin, üretim performansı üzerinde etkili olması, mal ve hizmet kalitesinde, yeniliklerde ve ürün yelpazesindeki artışın çalışan, tedarikçi ve müşteri ile oluşturulan sinerjiyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Türkiye örneğinde kültürel sinerji yönetimi, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetimin üretim performansı üzerinde etkili olması, yöneltme faaliyetlerinde yöneticinin çalışanları ve yenilikçi fikirlerini önemseyişi; denetim faaliyetlerinde çalışanlar kadar müşterilerin de dikkate alındığı şeklinde yorumlanabilir. Çin örneğinde üretim performansını etkileyen bir değişken olmaması, üretim faaliyetlerinin önceden belirlenen tasarım ve üretim planına göre gerçekleştirildiği, müşteri taleplerinin ürün yelpazesinin genişletilmesinde doğrudan dikkate alınmadığı anlamına gelebilir.

4.7.5.6. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının, İKY performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar Şekil 4.9’da sunulmuştur (bkz. Tablo 4.16).



Şekil 4.9. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının İKY Performansı Üzerindeki Etkisi

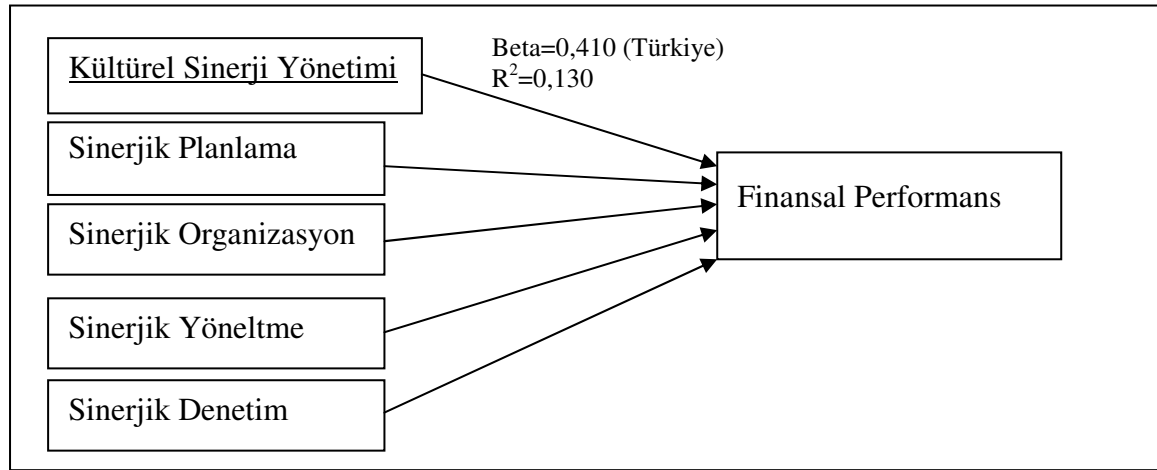
Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının İKY performansı üzerindeki etkisini gösteren model ve beta katsayıları Şekil 4.9'da görüldüğü gibidir. Türkiye örneğinde İKY performansının %25,3'ünü kültürel sinerji yönetimi açıklarken, Çin örneğinde %5,2'sini açıklamaktadır. Alt boyutlar açısından bakıldığında Türkiye örneğinde sinerjik yöneltilme (Beta=0,400) İKY performansı üzerinde pozitif etkiliyken; Çin örneğinde sinerjik denetim (Beta=0,721) etkilidir.

İKY performansında kültürel sinerji yönetiminin etkili olması, çalışan sayısında ve memnuniyetindeki artış, bağlılık, iletişim ve beşeri ilişkiler gibi kavramların kültürel farklılıklardan sinerji oluşturacak şekilde dikkate alındığı anlamına gelmektedir. Hem Türkiye hem de Çin örneğinde bu etki görülmektedir. Ancak bu etki, Türkiye'de Çin'e kıyasla daha fazla görülmektedir. Türkiye'de İKY performansında kültürel sinerji yönetimi etkisi daha çok sinerjik yöneltilme yani yöneticinin yönlendirme faaliyetlerinde görülürken; Çin'de sinerjik denetim yani denetleme faaliyetlerinde görülmektedir. Bu durum Türkiye'de yöneticilerin çalışanların yönlendirilmesinde farklı bakış açılarına yer verdiği, ekip çalışmasını ve bireysel katkıları önemseydiği anlamına gelmektedir. Çin'de ise Türkiye'den daha fazla olduğu bilinen toplumcu yapının özellikle denetim faaliyetlerinde kendini gösterdiği görülmektedir. İKY performansı değerlendirilirken üst düzey yönetici,

çalışanın doğrudan bağlı olduğu yöneticilerin de fikirlerini almakta ve değerlendirme belirli bir grubun görüşlerine göre yapılmaktadır. Çin’de katılımcı yönetim tarzının benimsenmediğinin bir diğer göstergesi, sinerjik organizasyonun, İKY performansını negatif yönlü (Beta=-0, 465) etkilemesidir. Çin’de yönetici katılımcı bir organizasyon yapısı benimser ve çalışanlara işle ilgili fikirlerini sorarsa, yöneticinin bilgi eksikliği olduğu ve işi tek başına yönetmeye cesaret edemediği şeklinde yorumlanmaktadır. Bu nedenle sinerjik organizasyonun İKY performansını negatif yönlü etkilediği düşünülmektedir.

4.7.5.7. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının, İKY performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar Şekil 5.6’da sunulmuştur (bkz. Tablo 4.18).



Şekil 4.10. Kültürel Sinerji Yönetimi ve Alt Boyutlarının Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi

Kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının finansal performans üzerindeki etkisini gösteren model ve beta katsayıları Şekil 5.6’da görüldüğü gibidir. Türkiye örneğinde finansal performansın %13’ünü kültürel sinerji yönetimi açıklarken (Beta=0,410), Çin’de pozitif yönlü anlamlı bir etki bulunmamıştır. Hatta Çin örneğinde sinerjik yöneltilmenin finansal performansı negatif yönlü etkilediği belirlenmiştir (Beta=-0,711).

Finansman fonksiyonu, açık bir sistem olan işletmenin diğer fonksiyonlarıyla kıyaslandığında en kapalı birimlerinden görülmektedir. Alacakların tahsilat seviyesi,

karlılık düzeyi, satışlardaki yıllık büyüme, finansal açıdan işletmenin genel başarı düzeyini içeren finansal performans genellikle çalışanlarla paylaşılmamakta aksine gizli tutulmaya çalışılmaktadır. Halka açık işletmelerde zorunlu olarak açıklanan finansal oranlar, üst düzey yöneticiler tarafından da net olarak sayısal bir şekilde ifade edilmemekte ve genellikle bu sayılar anket araştırmalarında paylaşılmamaktadır. Bu gibi durumlardan dolayı finansal performans Türkiye’de kültürel sinerji yönetiminin alt boyutlarından etkilenmezken; Çin’de hem kültürel sinerji yönetiminden hem de alt boyutlarından etkilenmemektedir. Çin örneğinde sinerjik yöneltmenin, finansal performans üzerinde ters etkiye sahip olması bu bilgilerin yöneticiler tarafından çalışanlardan gizlenmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir.

Yapılan açıklamalar ışığında kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotezlerin kabul ve ret durumu Tablo 4.28’de özetlendiği gibidir.

Tablo 4.28. Hipotez Kabul ve Ret Tablosu

Hipotezler	Türkiye	Çin
Hipotez 1a: Kültürel sinerji yönetimi, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Kabul
Hipotez 1b: Kültürel sinerji yönetimi, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 1c: Kültürel sinerji yönetimi, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 1d: Kültürel sinerji yönetimi, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Kabul
Hipotez 1e: Kültürel sinerji yönetimi, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 2a: Sinerjik planlama, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 2b: Sinerjik planlama, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 2c: Sinerjik planlama, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 2d: Sinerjik planlama, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 2e: Sinerjik planlama, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 3a: Sinerjik organizasyon, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 3b: Sinerjik organizasyon, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 3c: Sinerjik organizasyon, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 3d: Sinerjik organizasyon, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 3e: Sinerjik organizasyon, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 4a: Sinerjik yöneltme, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 4b: Sinerjik yöneltme, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 4c: Sinerjik yöneltme, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 4d: Sinerjik yöneltme, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 4e: Sinerjik yöneltme, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret
Hipotez 5a: Sinerjik denetleme, işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Kabul
Hipotez 5b: Sinerjik denetleme, pazarlama performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 5c: Sinerjik denetleme, üretim performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul	Ret
Hipotez 5d: Sinerjik denetleme, İKY performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Kabul
Hipotez 5e: Sinerjik denetleme, finansal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret	Ret

Tablo 4.28’den de görüldüğü gibi Türkiye örneğinde 11 hipotez kabul edilirken, Çin örneğinde 4 hipotez kabul edilmiştir. Türkiye’de kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı ve alt boyutları üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotez 1a, 1b, 1c, 1d, 1e kabul edilmiştir. Sinerjik yöneltmenin işletme performansı, üretim ve İKY performansı üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotez 4a, 4c, 4d ve sinerjik denetimin işletme performansı, pazarlama ve üretim performansı üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotez 5a, 5b, 5c kabul edilmiştir. Çin örneğinde ise kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı ve İKY performansı üzerindeki etkisini ifade eden hipotez 1a ve 1d kabul edilmiştir. Ayrıca Çin örneğinde sinerjik denetimin işletme performansı ve İKY performansı üzerindeki etkisini ifade eden hipotez 5a ve 5d kabul edilmiştir.

4.7.5.8. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin ve yöneticilerin sahip olduğu çeşitli özellikler ile kültürel sinerji yönetimi, işletme performansı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- İşletmenin faaliyet alanının sınırlarına göre, Türkiye örneğinde kültürel sinerji yönetimi, işletme performansı ve alt boyutlarından elde edilen düzeylerde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilirken; Çin örneğinde yalnızca finansal performans düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
- İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısına göre, Türkiye örneğinde yer alan değişken düzeylerinde herhangi bir farklılık bulunmazken; Çin örneğinde işletme performansı ve alt boyutları düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.
- Yabancı işçilerin, toplam işçi sayısına oranı değişkenine göre Türkiye örneğinden elde edilen değişken düzeylerinde herhangi bir anlamlı farklılık bulunmazken; Çin örneğinde sinerjik organizasyon alt boyutuna ait düzeylerde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.
- İşletmenin kuruluş yılı değişkenine göre, Türkiye örneğinde işletme performansı ve alt boyutlarından elde edilen seviyeler farklılaşırken; Çin örneğinde değişkenlerden elde edilen seviyelerde anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır.

- İşletmenin sahiplik türüne göre, Türkiye’de değişken seviyelerinde anlamlı farklılık bulunmazken; Çin örneğinde üretim ve İKY performansı düzeylerinde farklılık bulunmaktadır.
- İşletmenin faaliyet alanına göre, Türkiye örneğinde kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik yöneltme alt boyutundan elde edilen seviyelerde anlamlı farklılık bulunurken; Çin örneğinde yalnızca üretim performansı seviyelerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler faaliyet alanlarını genişlettikçe, başarılması gereken amaçların seviyesini de yükseltmektedir. İşletmelerin başarılarını yani hedefledikleri performans seviyelerini etkileyen; çevre, insan kaynakları, esneklik, yönetim tarzı, kültür, sinerji ve öğrenme gibi birçok faktör bulunmaktadır. Ancak bu değişkenler içerisinde kültür ve sinerji kavramları, farklılıklardan yarar sağlama, çalışanların amaçlara yönelik ortak çaba harcamasını sağlama, yaratıcı problem çözme ve yeniliklere açık olma potansiyeline sahip olduklarından özellikli bir önem arz etmektedir.

Bu çerçevede çalışma; kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı değişkenleri üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın temel amacı, kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini farklı kültürel özelliklere sahip olan Türkiye’de ve Çin’de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde belirlemektir. Bu temel amaca ulaşabilmek için öncelikle alt amaçlar gerçekleştirilmiştir.

İlk alt amaç çerçevesinde öncelikle kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı kavramları hakkında teorik bilgi sunulmuştur. Ardından bu iki kavram arasındaki neden sonuç ilişkisine vurgu yapılmış ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İkinci alt amaç çerçevesinde araştırmaya yönelik 4 model geliştirilmiş ve bu modellere dayalı olarak araştırılan kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisinin Türkiye ve Çin’den elde edilen örneklem çerçevesinde ülkeden ülkeye farklılaştığı belirlenmiştir.

İki ülke arasındaki farklılığı tespit ederken, Türkiye’de İSO ve Çin’de SSFTC tarafından yayınlanan satış gelirlerine göre ilk ve ikinci 500 büyük sanayi işletmesinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu veriler korelasyon, regresyon ve farklılık analizleri yardımıyla incelenmiş ve iki ülke arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bulgulara göre Türkiye’de kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutları ile işletme performansı ve alt boyutlarının tamamı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken Çin’de sadece 4 değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu nedenle ülkeler arasındaki farklılığın ilk olarak korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgulara görüldüğü söylenebilir. Bu farklılık regresyon analizinde de görülmektedir.

Bulgulara göre kültürel sinerji yönetimin işletme performansı üzerindeki etkisi, Türkiye’deki işletmelerde Çin’dekilerden daha fazla görülmektedir. Bu etki kültürel sinerji yönetiminin alt boyutları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetimin işletme performansı ve alt boyutları üzerindeki etkisinde de farklılaşmaktadır. Bu farklılığa göre kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutlarının işletme performansı ve alt boyutları olan üretim performansı, pazarlama performansı, İKY performansı ve finansal performans üzerindeki etkisi Türkiye’de Çin örneğinden daha fazla görülmektedir.

Yapılan farklılık analizlerine göre işletmelerden elde edilen çeşitli özelliklere ait düzeylerde farklılık olduğu görülmektedir. Farklılık analizi bulgularına göre, işletmenin faaliyet alanının yerel, bölgesel ve uluslararası olmasına göre kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır. İşletme tesisinin bulunduğu farklı ülke sayısı, tüm tesislerde yer alan yabancı işçilerin, işçi sayısına oranı, işletmenin kuruluş yılı, sahiplik türü ve faaliyet gösterdiği alana göre kültürel sinerji yönetimi ve işletme performansı düzeyleri arasında farklılıklar tespit edilmiştir.

İşletmenin özellikleri temel alınarak yapılan farklılık analizlerinin, işletmenin farklı kültürlerden gelen çalışanlarla karşılaşma olasılığını belirleyen temel değişkenlerden olması, farklılık analizi sonuçlarını kültürel sinerji yönetimi açısından önemli hale getirmektedir.

Belirlenen örneklem çerçevesinde elde edilen bu sonuçlar, kültürün ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği varsayımını desteklemektedir. Bu varsayım kültürü, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez öğelerinden biri haline getirmekte ve kültürel sinerji yönetimi yaklaşımının önemini belirginleştirmektedir. İşletmelerin giderek küresel ölçekte faaliyet göstermesi,

farklı kültürleri dikkate almalarını ve kültürün yönetim faaliyetleri üzerindeki etkisini kabul etmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle kültüre dayalı yönetim yaklaşımlarının özellikle kültürel sinerji yönetiminin önümüzdeki yıllarda daha çok fark edileceği ve uygulamaya aktarılmaya çalışılacağı söylenebilir.

Kültürün dolayısıyla kültürel sinerji yönetiminin giderek daha önemli hale gelmesi, performans artırma, sinerji yaratma, rekabet avantajı elde etme, pazardaki fırsatları yakalama ve sürdürülebilir olma gibi amaçları olan yöneticilerinin bu alana yönelmesini sağlayacaktır.

Kültürel sinerji yönetiminin temel öğeleri olan kültür, sistem, sinerji ve yaratıcı problem çözme kavramları, yöneticiler tarafından tek tek ele alındığında bile çeşitli faydalar sağlarken bu kavramların bir yönetim tarzı altında birlikte ele alınması daha başarılı çıktılara neden olacaktır. Benzer şekilde kültürel sinerji yönetiminin alt boyutları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim kavramlarında yani yönetimin fonksiyonlarında sağlanan sinerjik yapılar da başarılı çıktılara neden olacaktır. Yönetici açısından sağlayacağı etkin yönetim faydası yanında çalışan için farklılıklarına saygı gösterilmesi, yaratıcı problem çözümü için bir kaynak olarak görülmesi ve daha katılımcı bir yaklaşımla yönlendirilmesi sonucunda motivasyon, performans artışı, sinerji, yenilik ve yaratıcılık gibi sonuçlar da elde edilebilecektir.

Araştırmanın temel ve alt amaçları gerçekleştirildikten sonra yöneticilere ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Yöneticilere Yönelik Öneriler

Yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimler giderek hızlanmakta ve etkisini bireyden başlayarak önce topluma ardından da işletmelere kadar hissettirmektedir. Küresel piyasalarda rekabete başlayan işletmelerin değişime ayak uydurması sürdürülebilirlik açısından en önemli öge olarak görülmektedir. Değişimlerin de etkisiyle küresel pazarlara açılma amacı, işletmeler açısından sadece küresel tüketiciyi değil bunun yanında küresel çalışanları da dikkate almayı gerektirmektedir. Farklı ülkelerden hatta bazen aynı ülkenin farklı yerlerinden gelen çalışanlar, kültürel olarak farklı birikimlere sahiplerdir. Bu nedenle

algılama, davranışları yorumlama ve çıktı sağlama yöntemleri de farklı olmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için farklı kültürel alt yapıya sahip kişilere karşı farklı yönlendirme ve yönetim tarzları uygulaması gerekmektedir. Kültürel yapıya göre değişen yönetim tarzını ve yöneticiyi algılama biçimini dikkate alarak geliştirilen yeni yönetim tarzlarından biri de kültürel sinerji yönetimidir ve işletme performansı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu açıklamalar ışığında uygulamacılara yönelik aşağıda yer alan öneriler de bunulabilir:

- İşletmenin başarılı olması, istenen performans seviyesini göstermesine bağlıdır. Bu nedenle çalışanın ve yöneticinin performansını etkileyen tüm öğeler işletmelerin dikkat etmesi gereken alanlar olmalıdır. Çalışanı istenen yönde motive etmenin ve çalıştırmanın en temel yolu, nasıl yönlendirileceğinin bilinmesidir. Bunu anlamak için de çalışanın yerel kültürüne odaklanmak gerekmektedir. Bu nedenle hem çalışanı hem de yeni girilen bir pazarı oluşturan insanları anlayabilmek için kültürel farkındalık yaratılmalıdır.
- Çıkar gruplarının ve bunun içinde yer alan toplumun işletmeden beklentisi giderek yükselmektedir. Bu nedenle dış çevreyle etkin iletişim sağlayan ve çalışanın doğal çevrede dahil olmak üzere tüm çevreyle iletişim halinde çalışmasını sağlayan sinerjik uygulamalar oluşturulmalıdır.
- Proje temelli çalışmalarda, sipariş üzerine yapılan işlerde ve konsorsiyumlar gibi büyük birleşmelerde farklı insanlarla, gruplarla hatta işletmelerle bir arada çalışmak gerekebilmektedir. Yeni piyasalara girerken riski azaltmak için ya da büyük projeler yapabilmek için tercih edilen farklı birleşme türleri, farklı kültürlerle bir arada çalışmayı öğrenmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle ekip sinerjisi oluşturulmalıdır.
- Rutin olmayan problemler, rutin olmayan çözümler gerektirmektedir. Bu tür çözümler farklı düşünebilen insanlardan gelmektedir. Bu nedenle çalışanın karar sistemlerine katılımı ve sinerjik uyum yaratmak için yaratıcı problem çözme ortamı sağlanmalıdır.

- Yönetim faaliyetleri işletmenin tüm seviyelerinde yer almaktadır. Bu faaliyetlerde sinerji oluşturabilmek için planlama, organizasyon, yöneltme ve denetim gibi tüm yönetim fonksiyonların da sinerjik uygulamalar oluşturarak kültürel sinerji yönetimi benimsenmelidir.
- Kültürel farklılıkları avantaj haline getirebilmek ve şirket birleşmelerinde başarılı olabilmek için kültürel farkındalık sağlamanın yanında kültürel açıdan farklı çözüm alternatiflerine açık olmak ve bu çözümleri hayata geçirmek gerekmektedir. Böylece işletme performansında artış olduğu gözlenecektir.

Yapılan önerilerin ortak noktası, kültürel farklılıklara saygı duymak, dış çevreyle etkin iletişim kurmak ve rekabet avantajı sağlamak için kültürel sinerji yönetimine önem vermektir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu konuda çalışma yapacak araştırmacıların, aşağıda yer alan husuları göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır.

- Yöneticilerin kültürel sinerji yönetimi algılamalarını ölçmek yerine çalışanların kültürel sinerji yönetimi algılamaları ölçülebilir.
- Kültürel sinerji yönetiminin etkilediği işletme performansı dışında başka değişkenler de olabilir; bu nedenle, kültürel sinerji yönetiminin farklı sonuçları üzerinde araştırma yapılabilir.
- Araştırma benzer kültürel özellikler gösteren ülkelerin gruplandırılması ile farklı gruplarda yer alan ülkeler arasında karşılaştırmalı olarak daha geniş bir örneklem çerçevesinde uygulanabilir.

Yapılan önerilerin ardından çalışmanın yazına önemli bir katkı sağladığı söylenebilir. Bu içerikle ve örneklemle daha önce çalışma yapılmamış olması çalışmanın önemini ayrıca ortaya koymaktadır. Sonuçlarda genellemeye gidebilmek için aynı konuda daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu göz ardı edilmemelidir. Araştırmacıların bu konuya

yoğunlaşmasıyla elde edecekleri bilgiler, yöneticiler ve diğer araştırmacılar için yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aaker, David, *Developing Business Strategies*, A. Wiley Ins. , New York, 1984.
- Adler J. Nancy and Allison Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Sourth-Western Publishing, Canada, 2008.
- Aksu, Akın ve Rüya Ehtiyar, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Aydın, Ahmet Hamdi, *Yönetim Bilimi*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Aytürk, Nihat, *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Babayiğit, Sema, *Farklı Kültürlerde İş Görüşmeleri*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2007.
- Baltacıoğlu, İsmayıl Hakkı, *Türke Doğru*, Cantekin Matbaacılık, Ankara, 1994.
- Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, Mart, 2004.
- Benedict, Ruth, *Kültür Örüntüleri*, Çev. Mustafa Topal, Öteki Yayınevi, Ankara, 1998.
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul, 2006.
- Bloom, Helen, Philippe de Woot and Roland Calori, *Euromanagement: A New Style for The Global Market, Insights from Europe's Business Leaders*, Kogan Page, London, 1994.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat ve Barış Erdem, *Yönetim ve Organizasyon*”, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Brannen, R. Ted and Frank X. Hodgson, *Overseas Management*,: McGraw-Hill, New York, 1965.

- Buchholz, Steve and Thomas Roth, *Creating the High-Performance Team*, John Wiley, New York, 1987.
- Buzzell, D. Robert and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, 1987.
- Can, Halil, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006.
- Chen, John Ren and David Sapsford, *International Institutions and Multinational Enterprises: Global Players, Global Markets*, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2004.
- Chen, Min, *Asian Management Systems: Chinese, Japanese And Korean Styles of Business*, 2nd Edition, Seng Lee Press, Singapore, 2004.
- Chew et al., *Performance Measurement Guide*, U.S. Department of Treasury Office of Financial Management Publications, 1993, (Çev. Hülya Demirkaya), Performans Ölçüm Rehberi, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Şubat, 2000.
- Cokins, Gary, *Performance Management: Finding the Missing Pieces to Close the Intelligence Gap*, SAS Institute Inc., USA, 2004.
- Collins, Jim and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publisher, New York, 2002.
- Corning A. Peter, *The Synergism Hypothesis: A Theory of Progressive Evolution*, McGraw-Hill, New York, 1983.
- Cragg, Claudia, *The New Taipans*, Arrow Books Limited, London, 1996.
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2007.
- Doctoroff, Michael, *Synergistic Management: Creating the Climate for Superior Performance*, Amacom, New York, 1978.
- Dönmezer, Sulhi; Toplumbilim, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

- Dressier, David and Donald Carn, *Sociology: The Study of Human Interactions*, Intercultural Press, New York, 1969.
- Erdem, Ferda, *İşletme Kültürü*, Fredirch Naumann Vakfı, Ankara, 1996.
- Eren, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.
- Ertürk, Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 4. Bası, Beta Basım, İstanbul, 2000.
- Ertürk, Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Fabbi, Matteo, *Managing Cultural Differences Between UK and China*, Grin Verlag, German, 2011.
- Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999.
- Fukuyama, Francis, *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London, 1995.
- Fuller, R. Buckminster, *Critical Path*, St. Martin's Press, Amerika, 1981.
- Garrison, Terry, *International Business Culture*, 3rd Revised Edition, ELM Publications, Cambridgeshire, 2001.
- Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Genişletilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Ghadar, Fariborz, *Global Business Management in The 1990s*, Beacham Publisher, USA, 1990.
- GLOBE Project, Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies, Ed. Tomaz Cater and Rainhart Lang, Chemnitz University of Technology Press, Chemnitz, 2011.
- Gorbachev, Mikhail, *Working Together: Producing Synergy by Honoring Diversity*, Berrett Koehler Publisher, Inc., USA, 2001.
- Gorrill R. Jodie, *Doing Business in China: Chinese Social and Business Culture*, M.A. Intercultural Communication Press, London, 2004.
- Göka, Erol, *Türklerin Psikolojisi*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2008.

- Güngör, Erol, *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik*, 10. Baskı, Ötüken Yayınları, Ankara, 1996.
- Güvenç, Bozkurt, *İnsan ve Kültür Antropolojiye Giriş*, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara, 1972.
- Güvenç, Bozkurt, *Kültür Kuramında Bütüncüllük Sorunu Üzerine Bir Deneme*, Hacettepe Basımevi, Ankara, 1970.
- Güvenç, Bozkurt, *Kültürün ABC'si*, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Güvenç, Bozkurt, *Sosyal ve Kültürel Değişme*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1976.
- Haken, Hermann, *Chaos and Order in Nature*, Springer-Verlag, New York, 1981.
- Hall, Edward Twitchell and Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, New York, 1990.
- Hampden-Turner, Charles and Fons Trompenaars, *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, Yale University Press, United States, 2000.
- Hampden-Turner, Charles and Fons Trompenaars, *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd., United States, 2004.
- Hastings, Colin, *The New Organization: Growing The Culture Of Organizational Networking*, McGraw-Hill Book Co, New York, 1993.
- Hendrick, E. Thomas, *Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among Firms Buying Common Goods and Services. What? Who? Why? How?*, The Center for Advanced Purchasing Studies Focus Study, Tempe, ABD, 1997.
- Hiroiyuki Itami and Thomas W. Roehl, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1991.
- Hoecklin, Lisa Adent, *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing, New York, 1995.

- Hofstede, Geert and Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Revised and Expanded 2nd Edition, Mc Graw-Hill, New York, 2005.
- Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newburg Park Sage Publications, California, 1984.
- Hogg A. Michael, *Sosyal Psikolojik Açısından: Grupla Bütünleşme*, Çev. Aliye Mavili Aktaş, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- House, J. Robert, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman and Vipin Gupta, *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*, Sage Publications, London, 2004.
- Kafesoğlu, İbrahim, *Türk Milli Kültürü*, Ötüken Yayınları, İstanbul, 2000.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10. Basım, Sistem Matbaacılık, İstanbul, 2006.
- Kaplan, Mehmet, *Kültür ve Dil*, Dergah Yayınları, İstanbul, 2000.
- Kavrakoğlu, İbrahim, *Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi için Bir Model: Sinerjik Yönetim*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994.
- Kilmann, H. Ralph and Ines Kilmann, *Making Organizations Competitive: Enhancing Networks And Relationships Across Traditional Boundaries*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.
- Kilmann, H. Ralph, *Beyond the Quick: Managing Five Tracks to Organizational Success*, First Edition, Josey Bass Publishers, California, 1984.
- Kilmann, H. Ralph, *Beyond the Quick: Managing Five Tracks to Organizational Success*, First Edition, San Francisco: Josey Bass Publishers, California, 1984.
- Kocaoluk, Fatma ve M. Şükrü Kocaoluk, *Güzel Konuşan Türkçe Sözlük*, Kocaoluk Yayınevi, İstanbul, 1990.
- Koç, Şengül, Hüseyin Işık, N. Selcen Hançer ve Ali Rençber, *Performans Hedefleri ve Göstergelerin Belirlenmesi*, Maliye Bakanlığı, Antalya, Mayıs 2009.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

- Koivisto, V. Jussi, *Cultural Heritages and Cross-cultural Management: Cross-cultural Synergy and Friction in Finno-Japanese Management*, Helsinki School of Economics and Business Administration Press, Finlandiya, 1998.
- Kutanis, Rana Özen, *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2009.
- Kutanis, Rana Özen, *Takım Kurma ve Geliştirme Ders Notları*, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2005.
- Laaksonen, Oiva, *China Politics and Government: Management and Public Administration*, W. De Gruyter, New York, 1988.
- Lessem, Ronnie and Franz-Friedrich Neubauer, *European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity*, McGraw- Hill, London, 1994.
- Lewis, D. Richard, *Finland: Cultural Lone Wolf Consequences in International Business*, Lewis Communications, Helsinki, 1992'in Stephen Ball, Susan Horner and Kevin Nield, *Contemporary Hospitality and Tourism Management Issues in China and India: Today's Dragons and Tigers*, Butterworth-Heinemann, UK, 2007.
- MEGEP, *Ulaştırma Hizmetleri Tedarik Zinciri Yönetimi*, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Ankara, 2009.
- Mintzberg, Henry, *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989.
- Moran T. Robert and Philip Robert Harris, *Managing Cultural Synergy*, Gulf Publishing Company, New York, 1982.
- Moran, T. Robert, Philip Robert Harris and Sarah V. Moran, *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Seventh Edition, Butterworth-Heinemann, New York, 2007.
- Moran, T. Robert, Philip Robert Harris and William G. Stripp, *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*, Gulf Publishing Company, London, 1993.

- Morden, Tony, *Principles of Management*, Second Edition, Ashgate Publishing, USA, 2004.
- Naisbitt, John and Doris Naisbitt, *Çin'in Megatrendleri: Yeni Bir Toplumun Sekiz Dayanağı*, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, 2011.
- Nakip, Mahir, *Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve SPSS Destekli Uygulama*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Oktay, Ahmet, “*Türkiye’de Popüler Kültür*”, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.
- Özer, Hüseyin, *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara, 1997.
- Özer, Mehmet Akif, *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, 2. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Özgener, Şevki, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009.
- Peters J. Thomas and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, Harper and Row Publisher, USA, 1982.
- Rodrigues, Carl, *International Management: A Cultural Approach*, Third Edition, Sage Publications Inc., US, 2009.
- Schwartz, H. Shalom, “Mapping and Interpreting Cultural Differences Around The World”, Ed. H. Vinken, J. Soeters and P. Ester, *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*, Leiden, The Netherlands: Brill, 2004.
- Seagrave, Sterling, *Lords of the Rim: The Invisible Empire of the Overseas Chinese*, Bantam Press, London, 1995.
- Senge M. Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday Publishing, Inc., USA, 1990.
- Sirower L. Mark, *The Synergy Trap: How Companies Lose The Acquisition Game*, The Free Press, New York, 2000.

- Soydaş, Ayda Uzunçarşılı, *Kültürlerarası İletişim*, Parşomen Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2010.
- Şimşek, Muhittin, *Toplam Kalite Yönetimi*, 5. Basım, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007.
- Tan, B. Felix, *Advanced Topics in Global Information Management*, Idea Group Publishing, London, 2003.
- Tekin, Vasfi Nadir, *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Tezcan, Mahmut; *Türk Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Kültür Eserleri Dizisi 191, Ankara, 1997.
- Tipton, Frank B., “Thumbs-Up is A Rude Gesture in Australia”, *The Presentation of Culture in International Business Textbooks*, Vol 4, No 1, 2008.
- Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner, *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, 2nd Edition, McGraw Hill, New York, 1998.
- Turan, Şerafettin, *Türk Kültür Tarihi: Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe*, Genişletilmiş Üçüncü Basım, Bilgi Yayınevi, 2000.
- Turhan, Mümtaz, *Kültür Değişimleri ve Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Tetkik*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969.
- Tutar, Hasan, *Örgütsel İletişim*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Kuşluyan, *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2000.
- Ülgen, Hayri ve Kadri S. Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Dağıtım, İstanbul, 2007.
- Ülgener F. Sabri, *Zihniyet ve Din*, Der Yayınları, İstanbul, 1981.
- Wagner III, John A. and John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Routledge Taylor and Francis Group, New York, 2010.

- Walker, Danielle, Thomas Walker and Danielle Medina Walker, *Doing Business Internationally: The Guide To Cross-Cultural Success*, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 2003.
- Wandberg, Robert, *Creative Problem Solving: What's a Better Way*, Capstone Press, USA, 2001.
- William G. Zikmund, *Business Research Methods*, Fifth Edition, The Dryden Press, US, 1997.
- Williams, Raymond, *Kültür*, Çev. Suavi Aydın, İmge Kitabevi, Ankara, 1993.
- Yükselen, Cemal, *Pazarlama Araştırmaları*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

MAKALELER

- Aaker, A. David, *Developing Business Strategies*, Sixth Edition, John Wiley and Sons Inc., New York, 2001, p. 14-21. .
- Abdou, Khaled and Simone Kliche, “The Strategic Alliances Between The American And German Companies a Cultural Perspective”, *European Business Review*, Vol. 16 No. 1, 2004, p. 8-27.
- Adler J. Nancy, “Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and The Trend”, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, 1983, p. 226-232.
- Adler, J. Nancy, “A Typology of Management Studies Involving Culture”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, Autumn 1983, p. 29-47.
- Adler, J. Nancy, “The Concept of Cultural Synergy and the Global Organization”, *Sagepub Workpapers*, 2006, p. 41-60.
- Ağca, Veysel ve Ender Tunçer. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 1, 2006, s. 173-193.

- Ağdelen, Zafer ve Haluk Erkut, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2003, s. 65-74.
- Akçay, Ahmet, “Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli”, *TÜBAV Bilim*, Cilt 2, Sayı 1, 2009, s. 82-98.
- Akdeniz, H. Ahmet ve Faruk Durmaz, “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, No. 13, Sayı. 2, 1998, s. 85-99.
- Akdoğan, A. Asuman, “Network Organizations (A Comparison Between Traditional Organization Forms and Network Forms as a Non-Traditional Form)”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı 11, Aralık 1994, s. 183-198.
- Aladwani, M. Adel, “Implications of Some of The Recent Improvement Philosophies for The Management of The Information Systems Organization”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 99, No. 1, 1999, p. 33-39.
- Aldemir, M. Ceyhan, Ömür N. T. Özmen, Yasemin Albak, “Türkiye’de İşgörme Anlayışları: Tanımı ve Boyutları”, *Başkent Üniversitesi İİBF: Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Mart 2003, s. 5-28.
- Aldricha, E. Howard and Jennifer E. Cliff, “The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective” *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, 2003, p. 573–596.
- Altay, Hüseyin, “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2004, s. 255-310.
- Altman, Stan, “Performance Monitoring Systems for Public Managers”, *Public Administration Review*, Vol. 39, No. 1, 1979, p. 31-35.
- Altundaş, Gültekin ve Dilek Dönmez, “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir

- Araştırma”, *İşletme Dergisi/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, Cilt 39, Sayı 1, 2010, s. 50-74.
- Amaratunga, Dilanthi and David Baldry, “Moving from Performance Measurement to Performance Management”, *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, 2002, p. 217-223.
- Ambler, Tim and Flora Kokkinaki, “Measures of Marketing Success”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 1997, p. 665-678.
- Anderson, E. Rolph, “Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, No. 1, February, 1973, p. 38-44.
- Anderson, Keren and Rodney McAdam, “A Critical of Benchmarking and Performance Measurement”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 5, 2004, p. 465-483.
- Anderson, Valerie, Stuart Graham, Peter Lawrence, “Learning to Internationalize”, *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 7, 1998, p. 492-502.
- Antonicic, Bostjan and Igor Prodan, “Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship And Firm Performance: Testing A Model On Manufacturing Firms, ” *Technovation*, Vol. 28, No. 5, May 2008, p. 257-265.
- Apaydın, Fahri, “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s. 121-145.
- Arslan, Ahmet, “Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim”, *Maliye Dergisi*, Maliye Bakanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Sayı 140, 2002, s.1-14.
- Arslantürk, Yalçın, “Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 2009, s. 19-34.

- Asanakutlu, Tuncer ve Barış Safran, “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, No. 1, Sayı 6, 2004, s. 26-49.
- Attaran, Mohsen and Tai T. Nguyen, “Design and Implamentation of Self Directed Process Teams” , *Management Decision*, Cilt 37, Sayı 7, 1999, s.553-561.
- Avcılar, Mutlu Yüksel, “Kişisel Etki Kaynakları ve Ağızdan Ağıza İletişim Ağı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 2005, s.334- 347.
- Ay, Canan, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 12, Sayı 2, 2005, s.31-52.
- Azevedo, Ana, Ellen A. Drost and Michael R. Mullen, “Individualism and Collectivism: Toward a Strategy for Testing Measurement Equivalence Across Culturally Diverse Groups”, *Cross Cultural Management*, Vol. 9, No. 1, 2002, s.19-29.
- Baker, E. William and James M. Sinkula, “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, October, Vol. 31, 2006, s. 411-427.
- Barney, Jay, “Firm Resources and The Theory of Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, p. 99-120.
- Bass, M. Bernard, Bruce. J. Avolio, L. Atwater, “The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 45, 1996, p. 5-34.
- Batonda, Gerry and Chad Perry, “Influence of Culture On Relationship Development Processes İn Overseas Chinese and Australian Networks”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, 2003, s. 1548-1574.
- Beaubien, Jim, “Strategy Is Not Enough”, *Journal of Hope Learning Systems*, 2004, p. 1-3.
- Beckmann, Daniela, Lukas Menkhoff and Megumi Suto Does, “Culture Influence Asset Managers’ Views And Behavior?”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 67, 2008, p. 624-643.

- Bengtsson, Maria and Sören Kock “Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, 1999, p. 178-194.
- Berthon, Pierre, Leyland Pitt, Jean-Paul Berthon and Colin Campbell, “Des Thwaites e-Relationships for e-Readiness: Culture And Corruption in International e-B2B”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 2008, p. 83–91.
- Beutel, M. Ann and Margaret Mooney Marini, “Gender and Values”, *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 3, 1995, p. 436-448.
- Bijlsma-Frankema, Katinka, “On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2, 2001, p. 192-207.
- Bird, Allan, Sully Taylor and Schon Beechle, “A Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications”, *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 2, 1998, p. 159-172.
- Birnbaum, Dee, “International Management”, *Tues. and Thurs., Course Papers*, p. 1-6.
- Bititci, S. Umit, Allan S. Carrie and Liam McDevitt, “Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”, *International Journal of Operations & Production, Management*, Vol:17, No. 5, 1997, p. 522-534.
- Bititci, S. Umit, Trevor Turner and Carsten Begemann, “Dynamics of Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 6, 2000, p. 692-704.
- Bochner, Stephen and Beryl Hesketh, “Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 25, 1994, p. 233-257.
- Bogan, Vicki and William Darity, “Culture And Entrepreneurship? African American And Immigrant Self-Employment in The United States”, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 37, 2008, p. 1999-2019.

- Bonn, Ingrid, “Developing Strategic Thinking as a Core Competency”, *Management Decision*, Vol. 39, No. 1, 2001, p. 63-71.
- Bourne, Mike, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely and Ken Platts, “Designing, Implementing And Updating Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 7, 2000, p. 754-771.
- Boylu, Yasin ve Alptekin Sökmen, “Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Gazi Üni. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, 2002, s. 167-182.
- Breidlid, Anders, “Culture, Indigenous Knowledge Systems And Sustainable Development: A Critical View of Education in An African Context”, *International Journal of Educational Development*, 2008, p. 1-9.
- Brock M. David, “Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies”, *International Business Review*, Vol. 14, 2005, p. 269-288.
- Brocke, Jan Vom and Theresa Sinnl, “Culture in Business Process Management: A Literature Review”, *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 2, 2011, p. 357-377.
- Bryman, Alan, “The Generalizability of Leadership Theory”, *Journal of Social Psychology*, Vol. 127, 1987, p. 129-141.
- Callejon, Maria and Agusti Segarra, “Business Dynamics and Efficiency in Industries and Regions: The Case of Spain”, *Business Dynamics and Efficiency in Industries and Regions*, 1998, p. 254-271.
- Cameron S. Kim and Sarah J. Freeman, “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, 1991, p. 23-58.
- Capatina, Alexandru and Rym Bouzaabia, “Analysis of Organizational Cultural Profile Gaps”, *Review of International Comparative Management*, Vol. 12, No. 1, 2011, p. 143-151.

- Chan, T. S. Felix, "The International Journal of Advanced Manufacturing Technology", *Performance Measurement in a Supply Chain*, Vol. 21, 2003, p. 534-548.
- Charnes, A., W.W. Cooper and E. Rhodes, "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operational Research*, Vol. 2, 1978, p. 429-444.
- Chatman, A. Jennifer and Karen A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management*, Vol. 37, No. 3, 1994, p. 522-553.
- Cohen, M. Wesley and Daniel A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, p. 128-152.
- Cokins, Gary, *Performance Management: Finding the Missing Pieces to Close the Intelligence Gap*, SAS Institute, Inc. USA. 2004, p. 1-31.
- Cook, Jack S. and Laura L. Cook, "Achieving Competitive Advantages Of Advanced Manufacturing Technology", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 1, No. 2, 1994, p. 42-63.
- Cook, Peter, "I Heard it Through The Grapevine: Making Knowledge Management Work By Learning To Share Knowledge, Skills And Experience", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, No. 3, 1999, p. 101-105.
- Cook, S. Jack and Laura L. Cook, "Achieving Competitive Advantages Of Advanced Manufacturing Technology", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 1, No. 2, 1994, p. 42-63.
- Crookes, David and Ivor Thomas, "Problem Solving And Culture– Exploring Some Stereotypes", *Journal of Management Development*, Vol 17, No 8, 1998, s. 583-591.
- Crookes, David and Ivor Thomas, "Problem solving and culture exploring some stereotypes", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, 1998, p. 583-591.

- Crotts, C. John and Ron Erdmann, “Does National Culture Influence Consumers’ Evaluation of Travel Services? A test of Hofstede’s Model of Cross-Cultural Differences”, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 6, 2000, p. 410-419.
- Croxall, J. P., P. Rothery, S. Pickering and P. A. Prince, “Reproductive Performance, Recruitment And Survival of Wandering Albatrosses *Diomedea Exulans* at Bird Island”, South Georgia, *Journal of Animal Ecology*, Vol. 59, 1990, p. 775-796.
- Çakmak, Nermin ve Emre Ocaklı, “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?” *Ünak'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi*, Gazi Üniversitesi, Ankara, 12 Ekim 2006, s. 212-230.
- Çelik, Sibeli, “İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi”, *İş Ahlakı Dergisi*, No. 3, Sayı. 5, 2010, s. 21-40.
- Çoşkun, Ali, “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları”, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Sayı 19, 2006, s. 119-136.
- Çöl, Güner, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s. 35-46.
- Dahl, A. Bernhoff, “Organizational Synergy in Medical Groups”, *Physician Executive*, Vol. 26, Issue 3, 2000, p. 29-34.
- Darling, R. John, “Organizational Excellence And Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 6, 1999, p. 309-321.
- Das, T. K. and Bing-Sheng Teng, “Between Trust and Control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 1999, p. 491-512.
- Davis, Rachel and L. G. Thomas, “Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-Performance Debate”, *Management Science*, Nov. 39, No. 11, 1993, p. 1334-1346.
- Denison, R. Daniel and Aneil K. Mishra, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”. *Organization Science*, Vol. 6, 1995, p. 204-213.

- Deniz, Mehmet ve Mehmet Çolak, “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 23, 2008, s. 304-332.
- Dharm, P. and S. Bhawuk, “Globalization and Indigenous Cultures: Homogenization or Differentiation?”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 32, 2008, p. 305–317.
- Dickson, W. Marcus, Deanne N. Den Hartog and Jacqueline K. Mitchelson, “Research on Leadership in a Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, p. 729-768.
- Dong, Jung and Bruce J. Avolio, “Effects of Leadership Style and Followers’ Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, 1999, p. 208-218.
- Dorfman P. W., J. P. Howell, S. Hibino, J.K. Lee, Tate, U. and Bautista, A., “Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures”, *Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 3, 1997, p. 233-274.
- Dorfman, Peter W. and J. P. Howell, “Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns”, *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, 1988, p. 127-150.
- Dönmez, Dilek ve İlknur Çevik, “İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, 2010, s. 189-202.
- Drongelen, Inge C. and Jan Bilderberk, “R&D Performance Measurement: More than Choosing a Set of Metrics”, *R&D Management*, Vol. 29, No. 1, 1999, p. 35-46.
- Düren, Zeynep, “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 36, 2007, s.85- 107.
- Düren, Zeynep, “Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi,” *Yönetim*, Sayı 33, Mayıs 1999, s.21-24.

- Earley, P. Christopher, "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, 1994, p. 89-117.
- Eccles, G. Robert, "The Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, January-February 1991, p. 131-138.
- Edmondson, C. Amy, Michael A. Roberto and Michael D. Watkin, "A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, 2003, p. 297-325.
- Edwards R. Mark and Ann J. Ewen, "360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?", *Career Development International*, Vol. 1, No. 3, 1996, p. 28-31.
- Efferin, Sujoko and Trevor Hopper, "Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 2007, p. 223-262.
- Ehtiyar, Rüya, "Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 5, 2003, s. 66-78.
- Elitaş, Cemal ve Veysel Ağca, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2006, s. 343-370.
- Enquist, M., S. Ghirlanda, A. Jarrick and C.-A. Wachtmeister, "Why Does Human Culture Increase Exponentially?", *Theoretical Population Biology*, Vol. 74, 2008, p. 46-55.
- Erdem, Ferda. "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 2, 2001, s.43-61.
- Fadil, A., Robert J. Williams, Wanthanee Limpaphayom and Cindi Smatt, "Equity or Equality? A Conceptual Examination of the Influence of Individualism/Collectivism on the Cross-Cultural Application of Equity Theory", *Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 4, 2005, p. 17-35.
- Fan, Ying. "A Classification of Chinese Culture", *Cross Cultural Management - An International Journal*, Vol 7, No 2, 2000, p. 3-10.

- Fişek, M. Hamit and Stuart J. Hysom, “Status Characteristics And Reward Expectations: A Test of a Theory of Justice in Two Cultures”, *Social Science Research*, Vol. 37, 2008, p. 769-786.
- Fletcher, Denise, “Learning to “Think Global And Act Local”: Experiences From The Small Business Sector”, *Education and Training*, Vol. 42, No. 4/5, 2000, p. 211-219.
- Fontaine, Rodrigue and Stanley Richardson, “Cultural Values in Malaysia: Chinese, Malays and Indians Compared”, *Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 4, 2005, p. 63-77.
- Fuchs, P. H., K. E. Mifflin, D. Miller, “Strategic Integration: Competing In The Age of Capabilities”, *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, 1991, p. 118-147.
- Fuentes, M. Mar, Carlos A. Albacete-Saez and F. Javier Llorens-Montes, “The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance”, *Omega*, Vol. 32, 2004, p. 425-442.
- Fujimoto, Yuka and Charmine E. J. Hartel, “Culturally Specific Prejudices: Interpersonal Prejudices of Individualists and Intergroup Prejudices of Collectivists”, *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 3, 2004, p. 54-68.
- Gao, Yu Feng, “Chinese Business Culture”, *China Foreign Trade Center Information Papers*, Maris Global Co., China, 2011, p.1-15.
- Georgea, Gerard, Shaker A. Zahra and D. Robley Wood, “The Effects of Business–University Alliances on Innovative Output and Financial Performance: A Study of Publicly Traded Biotechnology Companies”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 6, October 2002, p. 577-609.
- Gerstner, R. Charlotte and David. V. Day., “Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes”, *Leadership Quarterly*, 1994, Vol. 5, p. 121-134.
- Goold, Michael and Andrew Campbell, “Taking Stock of Synergy, a Framework of Assessing Linkages Between Businesses”, *Long Range Planning*, Vol. 33, 2000, p. 72-96.

- Grady, W. Michael, "Performance Measurement, Implementing Strategy", *Management Accounting*, June, 1991, p.49-53.
- Graetz, Fiona, "Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities", *Management Decision*, Vol. 40, No. 5, 2002, p. 456-462.
- Granell, Elena, "Culture and Globalisation: A Latin American Challenge", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 3, 2000, p. 89-94.
- Green, D. A. Norma, "Developing International Managers In the Hospitality Industry", *International Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 6, 1997, p. 199-208.
- Green, W. Kenneth and R. Anthony Inman, "The Impact of JIT-II-Selling on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 7, 2007, p. 1018-1035.
- Grosser, M. M. and B. J. J. Lombard, "The Relationship Between Culture And The Development of Critical Thinking Abilities of Prospective Teachers", *Teaching and Teacher Education*, Vol. 24, 2008, p. 1364-1375.
- Gül, Hasan, "İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:13, 2007, s. 318-332.
- Harper, Boyd, Ronald Frank, William Massy and Mostafa Soheir "Marketing Research in the Emerging Economies", *International Executive*, Vol. 7, No. 2, 1965, p. 9-13.
- Harris R. Philip, "Success in the European Union Depends Upon Culture and Business", *European Business Review*, Vol. 16 No. 6, 2004, p. 556-563.
- Harris, R. Philip and Kevin G. Harris, "Managing Effectively Through Teams", *Team Performance Management*, Vol. 2, No. 3, 1996, p. 23-36.
- Harris, R. Philip, "European Leadership In Cultural Synergy", *European Business Review*, Vol. 16, No. 4, 2004, p. 358-380.

- Harris, R. Philip, "Professional Synergy", *Training and Development Journal*, January 1981, p. 18-32.
- Harrison, Kline, "Developing successful expatriate managers: a framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs", *Human Resource Planning*, Vol. 17, No. 3, 1994, p. 17-36.
- Hart, L. Stuart, "An Integrative Framework For Strategy- Making Processes", *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, 1992, p. 327-351.
- Hartog, N. Den Deanne, Robert J. House, Paul J. Hanges and S. Antonio Ruiz-Quintanilla, "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed", *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2, 1999, p. 219-256.
- Helvacı, M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002, s. 155-169.
- Herrera, Richard, Phyllis A. Duncan, Mark Green, Malcom Reeb and Sheryl L. Skaggs, "The Relationship Between Attitudes Toward Diversity Management in The Southwest USA and The GLOBE Study Cultural Preferences", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 12, July 2011, p. 2629–2646.
- Higgs, Malcolm, "Overcoming The Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 2, No. 1, 1996, p. 36-43.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, 1988, p. 5-21.
- Hofstede, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories", *The Executive*, Vol. 7, No. 1, 1993, p. 81-94.

- Hofstede, Geert, "The Cultural Relativity of The Quality Life Concept", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, 1984, p. 389- 398.
- Hofstede, Geert, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, January 1998, p. 1-12.
- Hofstede, Geert. "The Interaction Between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 4, 1985, p.347- 357.
- Hooley, J. Graham, Gordon E. Greenley, John W. Cadogan and John Fahy, "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 1, 2005, p. 18-27.
- House, J. Robert, Norman. S. Wright and Ram. N. Aditya, "Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory", *New Perspectives on Industrial/ Organizational Psychology*, 1997, p 535-625.
- Humphreys, Michael, "Culture Difference And its Effect on The Management of Technical Education", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 2, 1996, p. 34-41.
- Hunt, J. G., Kimberly B. Boal and Ritch L. Sorenson, "Top Management Leadership: Inside The Black Box", *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, 1990, p. 41-65.
- Hurn, Brian J. and Michael Jenkins, "International Peer Group Development", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 4, 2000, p. 128-131.
- Hurst, Jeremy and Melissa Jee-Hughes, "Performance Measurement and Performance Management in OECD Health Systems", *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No. 47, 2001, p. 1-69.
- Iraldo, Fabio, Francesco Testa and Marco Frey, "Is An Environmental Management System Able to influence Environmental And Competitive Performance? The Case of The Eco-Management And Audit Scheme (EMAS) in The European Union", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, 2009, p. 1444–1452.
- ISO, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009", *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı. 533, Ağustos 2010a, s. 96-125.

- ISO, “Türkiye’nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2009”, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Sayı. 534, Eylül 2010b, s. 76-105.
- Işığışok, Erkan. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, *Ekonometri ve İstatistik*, Sayı 7, 2008, s. 1-16.
- Ittner, Christopher D. and David F. Larcker, “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 1998, p. 205-238.
- Iversen, Mikael, *Concepts of Synergy - Towards a Clarification*, DRUID Ceonferences Working Parpers, Denmark, 1997, p. 1-11.
- Jaeger, M. Alfred, “Organization Development and National Culture: Where's the fit?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, p. 178-190.
- Jassawalla, Avan, Ciara Truglia and Jennifer Garvey, “Cross-Cultural Conflict And Expatriate Manager Adjustment An Exploratory Study”, *Management Decision*, Vol. 42, No. 7, 2004, p. 837-849.
- Jaw, Bih-Shiaw, Liang-Chih Huang And Ya-Hui Ling, “A Cross-Cultural Study on The Determinants of Chinese Employees’ Work Values”, *National Sun Yat-Sen University Workpaper*, 2004, p. 1-27.
- Jaw, Bih-Shiaw, Ya-Hui Ling, Christina Yu-Ping Wang and Wen-Ching Chang, “The Impact of Culture on Chinese Employees’ Work Values”, *Personnel Review*, Vol 36, No 5/6, 2007, p. 763-780.
- Johnson, Pamela, Virginia Heimann and Karen O’Neill, “The Wonderland of Virtual Teams”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 1, 2001, p. 24-30.
- Joseph H. Fichter, “The Concept of Man in Social Science: Freedom, Values and Second Nature, ”, *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol. 11, No. 2, 1972, p. 109-121.
- Juga, Jari, “Organizing for Network Synergy in Logistics”, *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*, Vol 26, No 2, 1996, p.51- 67.

- Jung, I. Dong, Bernard M. Bass and John J. Sosik, "Bridging Leadership and Culture: A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Culture", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 4, 1995, p. 3-18.
- Kabadayı, Ebru Tümer, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 6, 2002, s. 61-75.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Autonomy and Relatedness in Cultural Context, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 36, No. 4, 2005, p. 403-422.
- Kanungo, Rama Prasad, "Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging?", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 1, 2006, p. 23-31.
- Kaplan, S. Robert and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, p. 71-79.
- Kartal, Burak ve Çiğdem Sofyalıoğlu, "Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye'deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi", *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler*, Cilt 7, Sayı 2, 2009, s. 111-126.
- Kaya, Esmâ Ülkü, "Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Sayı 3, 2003, s. 14-17.
- Kayabaşı, Aydın ve Ali Özdemir, "Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, No. 22, Sayı 1, 2008, s. 195-209.
- Keegan, P. Daniel, Robert G. Eiler and Charles R. Jones, "Are Your Performance Measurement Obsolote?", *Management Accounting*, Vol. 70, No. 12, 1989, p. 45-50.
- Kerfoot, Karlene, "The Leader As Synergist", *Critical Care Nurse*, Vol. 22, No. 2, 2002, p. 125-127.
- Kerr, Steven and David Ulrich, "Creating the Boundaryless Organization: The Radical Reconstruction of Organization Capabilities", *Strategy and Leadership*, Vol. 23, No. 5, 1995, p. 41-45.

- Kessapidou, Sevasti and Nikos C. Varsakelis, “The Impact of National Culture on International Business Performance”, *European Business Review*, Vol. 14, No. 4, 2002, p. 268-275.
- Kılıç, Mustafa ve Volkan Erkan, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2006, s. 77-93.
- Kidder, L. Deburah and J. Mclean Parks “The Good Soldier; Who Is S(He)?”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 22, 2001, p. 939-959.
- Kippenberger, Terry, “How Culture Impacts Projects”, *The Antidote*, Vol. 5, No. 4, 2000, p. 1-3.
- Kluckhohn, Florence Rockwood, “Cultural Factors in Social Work Practice and Education”, *Social Service Review*, Vol. 25, No. 1, 1951, p. 38-47.
- Kobinah, Thomas, Dick Mizerski and Katherine Mizerski, “The Effect of Cultural Allegiance and Values on the Perception of Spokespersons Denying Commercial Rumours”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 15, No. 2, 2003, p. 39-50.
- Kopelman, Shirli, “The Effect of Culture And Power on Cooperation in Commons Dilemmas: Implications for Global Resource Management”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, 2009, p. 153-163.
- Köse, Sevinç ve Aylin Ünal, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 2000, s. 1-15.
- Kueng, Peter, “Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process Based Organizations”, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, 2000, p. 67-85.
- Kulatunga, Udayangani, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, “Performance Measurement of Construction Research and Development”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 8, 2007, p. 673-688.

- Kull, J. Thomas and John G. Wacker, "Quality Management Effectiveness in Asia: The Influence of Culture", *Journal of Operations Management*, Vol. 28, 2010, p. 223-239.
- Kvedaravieius, Jonas and Ingrida Narbutaite, "Organizacija Vadyba", *Sisteminiai Tyrimai*, Vol. 36, 2005, p. 77-88.
- Lai, L.S. Linda., "A Synergistic Approach to Information Systems Project Management", *Workpapers of City University of Hong Kong*, 1997, p. 1-24.
- Laurent, Andre, "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management Organization*, Vol. 13, No. 1/2, 1983, p. 75-96.
- Lee, Hung-Wen and Ching-Hsiang Liu, "A Proposed Model of Expatriates in Multinational Corporations", *Cross Cultural Management*, Vol. 15, No. 2, 2008, p. 176-193.
- Leede, Jan de, Jan Kees Looise and Maarten Verkerk, "The Mini Company-Aspecification of Sociotechnical Business Systems", *Personel Review*, Vol 31, No 3, 2002, p. 338-355.
- Leo, Cheryl, Rebekah Bennett and Charmine E. J. Hartel, "Cross-Cultural Differences in Consumer Decision-Making Styles", *Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 3, 2005, p. 32-62.
- Liedtka, Jeanne M., "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, 1998, Vol. 26, p. 30-35.
- Lin, Y. Anchor, "Law, Culture And Investment Performance: A Cross-Country Analysis", *Global Finance Journal*, Vol. 19, No. 3, 2008, p. 1-19.
- Lodorfos, George and Agyenim Boateng, "The Role of Culture in The Merger And Acquisition Process, Evidence From The European Chemical Industry", *Management Decision*, Vol. 44, No. 10, 2006, p. 1405-1421.
- Lundberg, C. Craig and Robert H. Woods, "Modifying Restaurant Culture: Managers as Cultural Leaders", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 2, No. 4, 1990, p. 4-12.

- Malina, A. Mary and Frank H. Selto, "Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models", *Management Accounting Research*, Vol. 15, 2004, p. 441-469.
- Margerison, Charles, Dick McCann and Rod Davies, "Focus on Team Appraisal", *Team Performance Management*, Vol. 1, No. 4, 1995, p. 13-18.
- Markides, Constantinos C. and Peter J. Williamson, "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, 1994, p. 149-166.
- Martinez, Sandra and Peter. W. Dorfman, "The Mexican Entrepreneur: An Ethnographic Study of the Mexican Empressario", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 28, 1998, p. 97-123.
- Mathew, B. Smith, "Are Traditional Management Tools Sufficient For Diverse Teams?", *Team Performance Management*, Vol. 3, No. 1, 1997, p. 3-11.
- McAdam, Rodney and Michael Kelly, "A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking in SME's", *Benchmarking an International Journal*, Vol. 9, No. 1, 2002, p. 7-27.
- McCartney, Glenn, "Does One Culture All Think The Same? An Investigation of Destination Image Perceptions From Several Origins", *Tourism Review*, Vol. 63, No. 4, 2008, p. 13-26.
- McGuire, David, David O'Donnell, Thomas N. Garavan, Sudhir K. Saha and Joe Murphy, "The Cultural Boundedness of Theory and Practice in HRD?", *Cross Cultural Management*, Vol. 9, No. 2, 2002, p. 25-44.
- McSweeney, Brendan, "Hofstede's Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis", *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, 2002, p. 89-118.
- Meschi, Pierre-Xavier, "Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Times-Based Cultural Management", *Human Relations*, Vol. 50, No. 2, 1997, p. 211-228.

- Meydan, Cem Harun ve Mustafa Polat, “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 65, No. 4, s. 123-140.
- Milgrom, Paul and John Roberts, “Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, 1995, p. 178-208.
- Miroshnik, Victoria, “Culture and International Management: A Review”, *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 7, 2002, p. 521-554.
- Morden, Tony, “Models of National Culture-A Management Review”, *Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 1, 1999, p. 19-44.
- Morgan, A. Neil, Bruce H. Clark and Rich Gooner, “Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, 2002, p. 363– 375.
- Morris, Tom and Cynthia M. Pavett, “Management Style And Productivity in Two Cultures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, 1992, p. 169-179.
- Mueller C. George, William McKinley, Mark A. Mone, and Vincent L. Barker, “Organizational Decline: A Stimulus for Innovation?”, *Business Horizons*, November-December 2001, p. 25-34.
- Neely, Andy, “The Performance Measurement Revolution: Why Now And What Next?”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 2, 1999, p. 205-228.
- Neely, Andy, Mike Gregory and Ken Platts, “Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 12, 2005, p. 1228-1263.
- Newman, L. Karen and Stanley D. Nollen, “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, 1996, p. 753-779.

- Nurmi, Raimo, "Teamwork and Team Leadership", *Team Performance Management*, Vol. 2, No. 1, 1996, p. 9-13.
- Ortolano, Guy, "The Literature And The Science of Two Cultures Historiography", *History and Philosophy of Science*, 39, 2008, p. 143-150.
- Otley, David, "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", Vol. 10, 1999, p. 363-382.
- Öge, Serdar, "Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, 2005, s. 285-303.
- Öğüt, Adem ve Ayşe Kocabacak, "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları", *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı 145, s.145- 170.
- Özgener, Şevki, "Quality Function Deployment: A Teamwork Approach", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 14, No. 9, 2003, p. 969-979.
- Özgüven, Nihan, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Arasında Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış*, Cilt 8, Sayı 2, 2008, s. 651-682.
- Özmutaf, Nezih Metin, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s. 41-60.
- Özsever, Çiğdem, Tülay Gençoğlu ve Nihal Erginel, "İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı 18, 2009, s. 45-58.
- Passfield, Ron, "Creating Innovation and Synergy Through a Parallel Action Learning Structure", *Learning Organization*, Vol. 9, No. 4, 2002, p. 150-158.
- Pellegrini, K. Ekin and Terri A Scandura. "Leader–Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol.37, 2006, p.264–279.

- Peppas, C. Spero, "Subcultural Approaches to Management: A Comparative Study of African and Euro-American Values", *Cross Cultural Management*, Vol. 9, No. 2, 2002, p. 45-64.
- Phillips, W. Lynn, Dae R. Chang and Robert D. Buzzell, "Product Quality Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *The Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 2, 1983, p. 26-43.
- Piron, Francis, "China's Changing Culture: Rural and Urban Consumers' Favorite Things", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 6, 2006, p. 327-334.
- Pizam, Abraham, Ray Pine and Connie Mok, "Nationality vs Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behavior?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, 1997, p. 127-145.
- Porter, E. Michael and Mariko Sakakibara, "Competition in Japan", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 18, No. 1, 2004, p. 27-50.
- Prescott C. Ensign, "Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm", *Management Decision*, Vol. 36, No. 10, 1998, p. 657-668.
- Preston, Joanne C. and Terry R. Armstrong, "Team Building in South Africa: Cross Cultural Synergy in Action", *Public Administration Quarterly*, Cilt 15, Sayı 1, 1991, p.65-82.
- Priceman, Mark, "Inter Cultural Competence and the American Businessman", *International Executive*, Vol. 7, No. 2, 1965, p. 7-11.
- Quer, Diego, Enrique Claver and Laura Rienda, "The Impact of Country Risk And Cultural Distance on Entry Mode Choice an Integrated Approach", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 1, 2007, p. 74-87.
- Roberts, W. Peter and Royston Greenwood, "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained Efficiency Framework For Understanding Organizational Design Adoption", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, 1997, p. 346-373.

- Rodrigues, A. Carl and Harvey Blumberg, "Do Feminine Cultures Really Behave More Feminine Than Masculine Cultures? A Comparison of 48 Countries' Femininity-Masculinity Ranking to Their UN Human Development Rankings", *Cross Cultural Management*, Vol. 7, No. 3, 2000, p. 25-34.
- Rodrigues, Sebastian, Nicolas Gaud, Vincent Hilaire, Stephane Galland and Abderrafiâa Koukam, "An Analysis and Design Concept for Self-organization in Holonic Multi-Agent Systems", *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 4335, 2007, p. 15-27.
- Rogers, Edward W. and Patrick M. Wright, "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resources Management: Problems, Prospects and Performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1998, p. 311-331.
- Rosenzweig, D. Eve, Aleda V. Roth and James W. Dean, "The influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, 2003, p. 437-456.
- Rouse, Paul and Martin Putterill, "An Integral Framework for Performance Measurement", *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, 2003, p. 791-805.
- Rowley, Jennifer, "Synergy and Strategy in e-business", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 20, No. 4, 2002, p. 215-222.
- Rozemeijer, Frank, "How to Manage Corporate Purchasing Synergy in a Decentralised Company? Towards Design Rules for Managing and Organising Purchasing Synergy in Decentralised Companies", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, 2000, p. 5-12.
- Ryu, Sungmin, Nizamettin Aydin and Jeonpyo Noh, "A Cross-National Study of Manufacturer's Power Structures and Control Mechanisms: The Moderating Effect of Group Orientation Culture", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 2008, p. 758-766.

- Saffu, Kojo. "The Role and Impact of Culture on South Pacific Island Entrepreneurs" , *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 9, No. 2, 2003, s. 55-73.
- Salami, O. Samuel, "Influence of Culture, Family And Individual Differences on Choice of Gender-Dominated Occupations Among Female Students in Tertiary Institutions", *Women in Management Review*, Vol. 22 No. 8, 2007, p. 650-665.
- Sanchez, Angl Martinez, Manuela Perez, Pilar de Luis Carnier et al., "Teleworking and Workplace Flexibility: A study of Impact on Firm Performance", *Personnel Review*, Vol. 36, No. 1, 2007, p. 42-64.
- Schniederjans, J. Marc and Karen L. Fowler, "Strategic Acquisition Management: A Multi-Objective Synergistic Approach", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 40, No. 4, 1989, p. 333-345.
- Schonpflug, Ute, "Decision-Making Influence in The Family: A Comparison of Turkish Families in Germany And in Turkey", *Journal of Comparative Family Studies*, Spring, Vol. 32, No. 2, 2001, p. 219-230.
- Schwartz, H. Shalom and Etta Prince Gibson, "Value Priorities and Gender", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 61, No: 1, 1998, p. 49-67.
- Schwartz, H. Shalom and Marina F. Barnea. "Values and Voting", *Political Psychology*, Vol. 19, No: 1, 1998, p. 17-40.
- Schwartz, H. Shalom and Wolfgang Bilsky, "Values And Personality", *European Journal of Personality*, Vol. 8, 1994, p.163- 181.
- Schwartz, H. Shalom, "Are There Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values?", *Journal of Social Issues*, Vol. 50, No. 4, 1994, p. 19-45.
- Scott, E. Judy and Lisa Kaendl, "Enhancing Functionality in an Enterprise Software Package", *Information & Management*, Vol. 37, 2000, p. 111-122.
- Serin, Hasan ve Alper Aytekin, "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi", *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 15, 2009, s. 83-93.

- Sıgır, Ünsal, “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 9, Bahar 2006, s. 29- 47.
- Silverthorne, Colin, “Situational Leadership Theory In Taiwan: A Different Culture Perspective”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, 2000, p. 68-74.
- Sims, L. Randi, “Comparing Ethical Attitudes Across Cultures”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 2, 2006, s. 101-113.
- Smart, Alan and Andreas Dudas, “Developing A Decision-Making Framework For Implementing Purchasing Synergy: A Case Study”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, No.1, 2007, s. 64 – 89.
- Smith, B. Peter, Mark F. Peterson and J. Misumi, “Event Management and Work Team Effectiveness in Japan, Britain and USA”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, 1994, p. 33-43.
- Soares, Ana Maria, Minoo Farhangmehr and Aviv Shoham, “Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies”, *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 3, 2007, p. 277-284.
- Soaresa, Ana Maria, Minoo Farhangmehr and Aviv Shoham, “Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies”, *Journal of Business Research*, Vol 60, No 3, 2007, p. 280-293.
- Sofyalıoğlu, Çiğdem ve Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, No. 7, Sayı. 1, 2001, s. 75- 92.
- Soteriou, Andreas and Stavros A. Zenios, “Operations, Quality, and Profitability in the Provision of Banking Services”, *Performance of Financial Institutions*, Vol. 45, No. 9, 1999, p. 1221-1238.
- SSFTC, “China’s Top and Second 500 Foreign Trade Research Report 2009”, *Statistical Society for Foreign Economic Relations and Trade of China*, Annually.

- Taşkın, Ercan ve Hakan Kara, “Üniversite Öğrencilerinin Otobüs İşletmelerinin Hizmet Kalitesini Algılamaları: Servqual Yöntemli Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 1, 2004, s. 1-16.
- Tervonen, Pekka, Harri Haapasalo and Jukka Pakkila, “Contribution of Integrated Environment, Safety, Security And Quality Management to Business Excellence”, *Current Issues of Business and Law*, Vol. 6, No. 1, 2011, p. 53-68.
- Terzi, Ali Rıza, “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2004, s. 65- 76.
- Testa, R. Mark, “National Culture, Leadership And Citizenship: Implications For Cross-Cultural Management”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 2009, p. 78–85.
- The Chinese Culture Connection, Chinese Values and The Search for Culture Free Dimensions o Culture, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 18, No. 2, 1987, p. 143-164.
- Thompson, C. Eric, Chulanee Thianthai and Irwan Hidayana, “Culture and International Imagination in Southeast Asia”, *Political Geography*, Vol. 26, 2007, p. 268-288.
- Thompson, Mike, “Chinese Hedonic Values and The Chinese Classical Virtues: Managing The Tension”, *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 7, 2011, p. 709-723.
- Töremen, Fatih, “Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 11, Sayı. 1, 2001, s. 1- 9.
- Triandis, C. Harry and Eunkook M. Suh, “Cultural Influences on Personality”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, 2002, p. 133-160.
- Triandis, C. Harry, Tahira M. Probst and Peter J. Carnevale, “Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 77, No. 3, 1999, p. 171–191.

- Trottier, M. Richard, How the Successful Acquirer Keys on Market Power, *Mergers and Acquisitions*, Vol.32, No.4, 1998, p. 30-34.
- Tsai, Wenpin, “Knowledge Transfer In Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation And Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 2001, p. 996-1004.
- Tsang, Denise, “Leadership, National Culture and Performance Management in the Chinese Software Industry”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 4, 2007, p. 270-284.
- Tung, L. Rosalie, “Managing Cross-National and Intra-National Diversity”, *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 4, 1993, p. 461-477.
- Turan, Selahattin, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman, “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, 2008, s.181-202.
- Tushman, L. Michael and Charles A. O'Reilly, “Ambidextrous Organisation: Managing Evolutionary and Revolutionary Change”, *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 1996, p. 8-30.
- Türk, Mevlüt. “Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2004, s. 273-290.
- Tvorik, Stephen J. and Michael H. McGivern, “Determinants of Organizational Performance”, *Management Decision*, Vol. 35, No. 6, 1997, p. 417–435.
- Uca, Melis ve Selim Menteş. “İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s. 73-91.
- Ulli, Arnold, “Organisation of Global Sourcing: Ways Towards an Optimal Degree of Centralization”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 5, 1999, p. 167-174.

- Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam, "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, Spring 1987, Vol. 13, p. 109-122.
- Vincere, A. Albert, "The Cycles of Global Leadership", *American Journal of Management Development*, Vol. 1, No. 3, 1995, p. 11-17.
- Wallace, Joseph, James Hunt and Christopher Richards, "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 7, 1999, p. 548-564.
- Wang, Karen Yuan and Stewart Clegg, "Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?", *Cross Cultural Management*, Vol. 9, No. 1, 2002, s. 30-45.
- Wang, Lin, Jiabin Huang, Xiaoping Chu and Xiaohui Wang, "A Multilevel Study on Antecedents of Manager Voice in Chinese Context", *Chinese Management Studies*, Vol. 4, No. 3, 2010, p. 212-230.
- Wasti, S. Arzu, Hwee Hoon Tan, Holly H. Brower and Çetin Önder, "Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance Across Three Cultures", *The Leadership Quarterly*, Vol 18, No 5, 2007, p. 477-489.
- Wilkins, L. Alan and William G. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983, p. 468-481.
- Wilson, Clive and June Wilson, "Cultural Change: Its Effect on The University of Hong Kong Estates Office", *Facilities*, Vol. 17, No. 3, 1999, p. 79-85.
- Wright, C. Jack and Walter Mischel, "A Conditional Approach To Dispositional Constructs: The Local Predictability of Social Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, no. 6, 1987, p. 1159-1177.

- Wu, Ming-Yi, “Hofstede’s Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States”, *Intercultural Communication Studies*, Vol. 15, No. 1, 2006, p. 33-42.
- Yao, Lanzhi and Haiping Lu, Cross-Cultural Management of Foreign Teachers in Chinese Colleges, *International Forum of Teaching and Studies*, Vol. 7 No. 1, 2011, p. 23-29.
- Yavuz, Çağla, “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2010, s. 143-173.
- Yenice, Ebru, “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 61, 2006, s. 57-68.
- Yeşil, Salih, “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, *KMU İİBF Dergisi*, Sayı 16, 2009, s.101- 131.
- Yıldız, Elif ve Selin Bitirim, “Kültürlerarası İletişim Açısından Üniversitede, İzmir 2005”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, 2005, s. 165-186.
- Yılmaz, Cengiz, Lütfihak Alpkın ve Çağrı Bulut.“Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması”, *Journal of Yasar University*, Cilt 4, Sayı 16, 2009, s. 2469-2500.
- Yousef, A. Darwish, “Correlates of Perceived Leadership Style In A Culturally Mixed Environment”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 5, 1998, p. 275–284.
- Yörük, Sinan ve İbrahim Kocabaş, “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2001, s. 231-237.
- Yüksel, Hilmi, “Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarım”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 11, Sayı 1, 2004, s. 143-154.
- Yüreğir, H. Oya ve Gülsün Nakiboğlu, “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s. 545-556.

- Zagorsek, Hugo, Marko Jaklic and Stanley J. Stough “Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter?”, *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 2, 2004, p. 16-34.
- Zakour, Amel Ben, “Cultural Differences and Information Technology Acceptance”, *Southern Association for Information Systems Proceedings*, Paper 26, 2004, p. 156-161.
- Zeng, S. X. , Jonathan J. Shi and G. X. Lou, “A Synergetic Model For Implementing An Integrated Management System: An Empirical Study in China”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, 2007, p. 1760-1767.
- Zerenler, Muammer ve Rıfat İraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı 16, 2006, s. 757-776.
- Zwetsloot, I. J. M. Gerard, “Improving Cleaner Production By Integration into the Management of Quality, Environment and Working Conditions”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 3, No. 2, 1995, p. 61–66.

BİLDİRİLER

- Acar, A. Zafer ve Ayşe Günsel, “Lojistik Sektöründe Süreç Yenilikçiliği ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri”, *18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 20-22 Mayıs 2010, s. 405-414.
- Ataay, Aylin, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün Etkisi”, *18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 20-22 Mayıs 2010, s. 209-221.
- Alakavuklar, Ozan Nadir ve Yasemin Arbak, “Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, s. 58-63.

- Danışman, Ali, “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2000, s. 339-351.
- Seymen, Oya ve Barış Erdem, “Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007, s. 777-786.
- Turunç, Ömer, Ahmet Erkuş ve Mustafa Polat, “İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemesinde Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007, s.761- 768.
- Zehir, Cemal, Erkut Altındağ ve A. Zafer Acar, “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeyleri ve Firma Performansı İlişkisi”, *18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 20-22 Mayıs 2010, s. 538-547.

TEZLER

- Biçkes, Durdu Mehmet, Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi SBE, 2011, Kayseri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Bulut, Çağrı, Stratejik Rotasyonlar ve Firma Performansı, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Coşkun, Ali, İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Çamlıbel, Nazire Diker, Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi “Sinerjetik Toplum-Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli” Örnek Olay: 17 Ağustos - 12

Kasım 1999 Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi - Kendine Organizasyon Süreci, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2003 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Dirilen, Özlem, Relationship Between Values And Culture: A Comparison of Central Asian And Turkish University Students, Middle East Technical Universtiy SSI, Ankara, 2006, (Unpublished Graduate Thesis).

Geylan, Feyza, Kurumsal Performans Analizi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Gök, M. Şahin, ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Kocaeli, 2005 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İşcan, Ömer Faruk, Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum, 2002, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Kara, Sevil, Yazılı Basın İşletmelerinin Haber Üretim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışı, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Korkmaz, Mustafa, Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Research on An International Organization Located in Turkey, Marmara University SSI, 2006, (Unpublished Graduate Thesis).

Köksal, Pınar, Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşa Sektöründe Bir İşletme Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE, Ağustos, 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Lieshout, Sjors Van and Jochen Steurethaler, Effective Multi- Cultural Project Management: Bridging the Gap Between National Cultures and Conflict Management Styles, University of Gavle, Bachelor Thesis Business Administration, Sweden, 2006, (Unpublished Bachelor Thesis).

- Martha L. Maznevski, Synergy and Performance in Multicultural Teams, The Thesis of Doctor of Philosophy, The University of Western, Ontario London, 1994, (Unpublished Doctoral Thesis).
- Oyman, Sumru, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, (Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi).
- Özatalar, Sergül, Uluslararası İşletmelerde Farklı Kültürlerden Gelen Çalışanların Yönetimi Performans Yönetimi Uygulamaları ve Ulusal Şirketlerin Yönetim Anlayışlarıyla Karşılaştırılması, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Pınar, A. Haluk, Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetim'in Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana, 2005 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Soba, Mustafa, Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Performansına Etkileri ve Vestel Elektronik A.Ş. Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Turunç, Ömer, Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2006, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

İNTERNET KAYNAKLARI

- Geert Hofstede, <http://www.geert-hofstede.com/hofstede-dimensions.php>, Erişim Tarihi: 15. 01. 2010.
- Merriam Webster Dictionary, <http://www.merriam=webster.com/dictionary//synergy>, Erişim Tarihi: 15.10.2009.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary, <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com-dictionary/ synergy>, Erişim Tarihi: 15.10.2009.

Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/b.ts/>, Erişim Tarihi: 12. 01. 2009.

EK 1: Türkçe Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Kültürel Sinerji Yönetimi ve İşletme Performansı ilişkisini belirlemeye yönelik Erciyes Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı doktora tezinin araştırma kısmını desteklemek amacıyla tasarlanmıştır. Cevaplama süresi 12 dakikadır. Çalışmadan elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. İstenildiği takdirde çalışmanın bulguları katılımcı ile paylaşılabilir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı teşekkür

Doktora Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

mozdeveci@erciyes.edu.tr

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi 38039 Melikgazi/Kayseri

Tezi Hazırlayan

Öğr. Gör. Fatma İNCE

fatma.ince@kapadokya.edu.tr

Üniversite Meydanı, KMYO

50420 Mustafapaşa-Ürgüp/Nevşehir

Kültürel Sinerji Yönetimi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<u>Sinerjik Planlama</u>					
1.İşletmemizin ihtiyaç duyduğu kaynaklar sadece ilgili yöneticilerin görüşleriyle değil tüm yöneticilerin katılımı ile belirlenmektedir.					
2.İşletmemizde, genel gidişatla ilgili mevcut durum değerlendirmeleri tüm yöneticilerin katılımı ile yapılmaktadır.					
3.İşletmemizde girdi ve çıktılar değerlendirilirken, personel, malzeme, makine ve üretim metotları gibi işletmeyle ilgili faktörlerin yanı sıra müşteri istekleri de göz önünde bulundurulmaktadır.					
4. İşletmemizde girdi ve çıktılar değerlendirilirken işletmeyle ilgili iç faktörlerin yanı sıra rakiplerin mevcut durumları da göz önünde bulundurulmaktadır.					
<u>Sinerjik Organizasyon</u>					
5.İşletmemizde örgüt yapısı farklı stratejik seçeneklere uygun olarak adapte edilmektedir.					
6. İşletmemizde rutin faaliyetler için hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulmaktadır.					
7. İşletmemizde yaratıcılık gerektiren faaliyetler için katılımcı bir organizasyon yapısı oluşturulmaktadır.					
8.İşletmemizde, örgütlenme faaliyetlerinde sosyal alt sistem (bilgi, beceri ve davranış), teknik alt sistem (girdileri çıktılara dönüştüren sistem) ve çevresel alt sistem (müşteri, rakip vd.) birbirlerini bütünler bir tarzda, bir arada ele alınmaktadır.					
9.İşletmemizde stratejik amaçların başarılması için farklı işletmeler ile mühendislik, pazarlama, üretim planlaması, kalite yönetimi gibi konularda işbirliği mevcuttur.					
10.İşletmemiz tedarik, dağıtım ve üretim gibi alanlarda sadece bu işlerle uğraşan bağımsız işletmelerden destek almaktadır.					
11.İşletmemizde, farklı fonksiyonlara ait görevleri bir arada yürüten, herhangi bir ürün veya sürecin tamamından sorumlu olan yapılar (kendini yöneten takımlar, proje takımları vb.) mevcuttur.					
12.Çalışanlarımız, iş süreçlerinin tasarımıyla yer almaktadırlar.					
13.Çalışanlarımız, iş süreçlerinin denetimi faaliyetlerine dahil edilmektedir.					
14.İşletmemizde karar verme çabalarına sadece üst yönetimin değil, diğer					

birimlerin de katılımı sağlanmaktadır.					
Sinerjik Yöneltilme					
15.İşletmemizde yöneticiler, çalışanların işletme vizyon ve misyonunu benimsemeleri ve paylaşımları için çaba göstermektedir.					
16.İşletmemizde yöneticiler, çalışanların işletme vizyonuna katkı sağlamalarında etkilidir.					
17.Farklı eğitim ve deneyime sahip çalışanlarımız, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmektedir.					
18.Çalışanların empati yapmaları (kendilerini birbirlerinin yerine koymaları), işletme faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesine yardımcı olmaktadır.					
19.İşletmemizde, kolaylaştırma ve koçluk gibi liderlik rolleri ile yöneltme ve denetleme gibi yöneticilik rolleri birbirlerini bütünler tarzda bir arada uygulanmaktadır.					
20.İşletmemizde, çalışanların “bireysel performansları toplamının üstünde” sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayacak bir liderlik tarzı benimsenmektedir.					
21.İşletmemizde takım çalışmaları, stratejik planın bir parçası olarak değerlendirilmekte ve üst yönetim tarafından desteklenmektedir.					
22.İşletmemizde meydana gelen takım çalışmalarında problem çözümü, geçici bir faaliyet değil, bir yaşam tarzı haline gelmiştir.					
23.İşletmemizde çalışanlar, takım çalışmalarına katılmaya değer vermektedirler.					
24.İşletmemizde ihtiyaç duyulan her düzeyden bilginin erişimi ve paylaşımı oldukça kolaylaştırılmaktadır.					
Sinerjik Denetim					
25.İşletmemizde, çalışanların 360 derecelik bakış açısına sahip çok kaynaklı (yöneticiler, amirler, iş arkadaşları, astlar gibi) denetim yaklaşımıyla denetlenmesi, büyük ölçüde gerçekleşmektedir.					
26.İşletme faaliyetlerimizde geri bildirim büyük ölçüde iç ve dış müşterilerin görüşleri de dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.					
27.İşletme faaliyetlerimizde geri bildirim büyük ölçüde tedarikçilerin görüşleri de dikkate alınarak yapılmaktadır.					
28.İşletmemizde, çalışanların güvenilirlik, sadakat, sorumluluk duygusu, etkinlik ve verimlilik gibi temel değerleri tanımlanmış ve bir standart oluşturulmuştur.					
29.İşletmemizde hazırlanan planlar ile gerçekleştirilen uygulamalar birbirlerini önemli ölçüde tamamlamaktadır.					
30.İşletmemizin değerlendirilmesinde bağımsız dış denetçiler ve iç denetçiler birlikte çalışmaktadır.					
31.İşletmemizde birimler, birbirlerinden büyük ölçüde geri bildirim almaktadır.					
32.İşletmemizde çok boyutlu denetim metodları büyük ölçüde uygulanmaktadır.					

Şirketinizin son üç yıl içerisindeki performansını rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz.	Çok kötü	Kötü	Aym	İyi	Çok iyi
İşletme Performansı					
1. Çalışan sayınızdaki artış					
2. Çalışanlarınızın işlerinden memnuniyet düzeyindeki artış					

3. Çalışanlarınızın firmaya bağlılığındaki artış					
4. Pazar payınızın mevcut seviyesi					
5. Yeni müşteri sayısındaki artış					
6. Pazar payınızdaki yıllık büyüme					
7. Müşteri şikayetlerindeki azalma					
8. Müşterilerinizin memnuniyet düzeyi					
9. Mevcut müşterilerin firmanıza bağlılık düzeyindeki artışı					
10. Tedarikçilerinizin memnuniyet düzeyi					
11. Toplum üzerindeki imaj ve etkiniz					
12. Hizmet kalitenizdeki artış					
13. Firma içindeki iletişim kanallarının etkinliğindeki artış					
14. Firma içi yatay ve dikey ilişkilerin kalitesindeki artış					
15. Müşteri taleplerine bağlı olan hizmet yeniliklerindeki artış					
16. Yenileştirdiğiniz hizmetlerin sayısındaki toplam artış					
17. Mevcut hizmet yelpazenizde yenileştirilmiş hizmetlerin payı					
18. Yenileştirdiğiniz hizmetlerin kalitesi					
19. Pazara sunduğunuz yeni hizmetlerin finansal başarısı					
20. Toplam satışlarınızın seviyesi					
21. Satışlarınızdaki yıllık ortalama büyüme					
22. Pazarda rekabet ortamındaki konumunuz					
23. Karlılık düzeyiniz					
24. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz					
25. Alacakların tahsilatında etkinlik düzeyiniz					
26. Stok yönetiminde etkinlik düzeyiniz					

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:	() Kadın	() Erkek			
2. Yaş Grubunuz:	() 25-34	() 35-44	() 45-54	() 55-+	
3. Öğrenim Durumunuz:	() İlköğretim	() Lise	() Önlisans	() Lisans	() Lisansüstü
4. Medenî Durumunuz:	() Evli	() Bekar			
5. İşletmede Çalıştığınız Süre:	() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-10 yıl	() 10-+
6. Yöneticilik Deneyiminde Bulunduğunuz Ülke Sayısı:	() 0	() 1	() 2	() 3	() 4-+
7. Bildiğiniz Yabancı Dil Sayısı:	() Hiç	() 1	() 2	() 3-+	
8. Toplam Çalışma Süreniz:	() 1-9 yıl	() 10-19 yıl	() 20-29 yıl	() 30-39 yıl	() 40-+
9. Çalıştığınız Bölüm/Departman:					
10. Statü/Ünvanınız:					

İşletme Bilgileri				
1.	İşletmenin Adı (İsteğe Bağlı):			
2.	Faaliyet Gösterdiği Sektör:			
3.	İşletmenin Kuruluş Yılı:			
4.	İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Şehir:			
5.	İşletmenin Ait Olduğu Ülke:			
6.	İşletme Sermayesindeki Yabancı Sermaye Payı:			
7.	İşletmenin Sahiplik Türü:	☐ Kamu	☐ Özel	
8.	Faaliyet Alanının Sınırları:	☐ Bölgesel	☐ Ulusal	☐ Uluslararası/Global
9.	İşletmenin Büyüklüğü (Net Satışlara Göre):	☐ Küçük	☐ Orta	☐ Büyük
10.	İşletme Tesisinin Bulunduğu Farklı Ülke Sayısı:	☐ 1-10 Arası	☐ 11-20 Arası	☐ 21-30 Arası ☐ 31 ve Üstü
11.	Ana İşletmenin Tüm Tesislerinde Bulunan Yabancı İşçilerin, İşçi Sayısına Oranı:	☐ %1-20	☐ % 21-40	☐ % 41-50 ☐ % 51 ve Üstü
12.	Çalışan Sayısı:	☐ 50-249	☐ 250-499	☐ 500-749 ☐ 750-1000 ☐ 1000
13.	İşletmenizin faaliyet alanı:	☐ Tarım, ormancılık ve balıkçılık işletmesi ☐ Madencilik ve taş ocağı işletmesi ☐ Sanayi işletmesi ve endüstriyel işletme ☐ Ticaret işletmesi, banka işletmesi ☐ Taşıma ve depolama işletmesi ☐ Hizmet işletmesi		

Ekleme istediğiniz bir konu varsa lütfen yazınız:

.....

.....

İlginiz İçin Teşekkür Ederiz.

Ek 2: Çince Anket

尊敬的领导： 我们在做文化管理效率部门和工作管理效率关系的调查报告，我们做它的目的是为了完成ERCIYES大学SBE管理专业博士论文的调查。

回答这个调查的时间是xx分钟。从它来的数据将成为我们论文的科学依据，您放心我们不会将数据外泄，如果您想了解我们调查的结果，我们也会如实告诉您，请支持我们的调查，谢谢您的配合。

博士论文导师：

副教授 Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

mozdeveci@erciyes.edu.tr

土耳其

论文作者

讲师Fatma İNCE

fatma.ince@kapadokya.edu.tr

土耳其

对比文化的协作 协同效应计划

1.公司所需材料都是领导们商量决定的。

2.领导们一起考虑情况的好坏。

3.在我们公司当你考虑收入和支出的同时也要考虑公司内在的条件的时候还竞争客户的要求。

4.在我们公司当你考虑收入和支出的同时也要考虑公司内在的条件的时候还竞争对手公司。

协同效应组织

5. 我们公司的组织结构适应各种不同的战略形势。

6. 在我们公司里将日常事务按等级划分的组织被建立。

7. 在我们公司为了需要创造力的活动建立了参与组织。

8.公司的团队活动，社会系统（知识、技能、性格），专业技能系统，把收入变成支出的系统，环境系统，客户同行公司等等，以上情况都需要考虑。

9.为了达到我们的目的，我们和别的公司有策划、市场营销、产量以及管理质量等等的合作。

10.我们公司和别的公司有代理、生产、发行、分配等等的联系。

11.我们公司里的一个团队（可以自我领导、自我约束的项目团队等等）可以完成很多不同的任务，而且一个团队可以负责负责任何一个产品或服务。

12.产品生产的时间由工人一起决定。

13.工人很乐意加入自我管理的活动。

14.公司所有职员和领导共同参与项目的决策。

协同效应指路

15.公司的领导对职员工作的热情度以及工作效率有一定影响。

16.公司领导对公司职员在帮助企业未来的发展上有很大影响。

17.具有不同工作经验的人在一起工作，更易管理以及更有效率。

18.我们相信每个工人都能多为别人着想一些，能更促进工作效率 所以我们支持工人的这一想法。

19.我们同时运用策划部门、分组合作部门、分配部门、质检部门来完成项目。

20.我们都鼓励职员加速自己的效率完成任务。

21.我们支持融洽的团队精神战略。

22.团队出现问题，我们让他们养成自我检查的习惯，形成一个生活规律。

23.要让工人觉得团队精神很重要。

24. 要让工人很容易的得到和分享知识。

协同效应管制

25. 公司分层管理者用丰富的管理知识管理每个员工。

26. 在我们公司建立了反馈意见通过国内外消费者的意见。

27. 在我们公司的反馈意见也是根据供应商的意见而设立的。

28. 公司里工人的安全、忠诚、责任感、行动有效率，我们有关于这些方面的标准。

29. 公司的计划和活动是同步的。

30. 让外界人员参与公司的管理。

31. 公司里的信息资源互相分享。

32. 公司很重视制度的管理。

根据公司标准，以下情况是否在公司三年里出现过 (在回答时请结合对手公司考虑)。	非常不好	不好	一样	好	非常好
公司的表现					
1. 公司里工人人数变化情况。					
2. 工人对于工作的满意程度。					
3. 工人对公司的忠诚度。					
4. 公司在市场的影响。					
5. 新的客户情况。					
6. 市场的发展潜力。					
7. 客户对公司不满意程度。					
8. 客户对公司满意程度。					
9. 固定老客户的市场情况。					
10. 供应商对公司的满意程度。					
11. 公司在社会的影响力。					
12. 公司的服务质量变化程度。					
13. 公司里人员的交流方式变化程度。					
14. 公司里同级人员以及不同阶层人员的相处模式情况。					
15. 应客户要求新增项目情况。					
16. 公司里的项目创新情况。					
17. 公司里的创新项目占总项目的百分情况。					
18. 新项目服务质量。					
19. 新项目服务在盈利方面成功情况。					
20. 公司的销售情况。					
21. 销售情况的年增长情况。					
22. 公司在同行业中的地位情况。					
23. 公司的除去毛利以外的盈利情况。					
24. 在金融业成功的水平					
25. 应收款项的成功比例					
26. 库存货的管理					

性别:				
1. 年龄:	☐ 女	☐ 男		
2. 学历:	☐ 25-34	☐ 35-44	☐ 45-54	☐ 55 以上
3. 婚姻情况:	☐ 小学	☐ 高中	☐ 大专	☐ 本科 ☐ 研究生
4. 工作年限:	☐ 已婚	☐ 未婚		
5. 有在几个国家管理公司的经验:	☐ 1 以下	☐ 1-3 年	☐ 4-6年	☐ 7-10 年 ☐ 10以上
6. 会几国外语:	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3 ☐ 4 以上
7. 总工作年限:	☐ 没有	☐ 1	☐ 2	☐ 3 以上
8. 工作的专业/部门:				
9. 地位/职位:				
10. 性别:				
公司情况				
1. 公司名字 (可以不用写)				
2. 做什么类型的工作:				
3. 公司建成时间:				
4. 公司分布于哪些城市:				
5. 公司在哪个国家:				
6. 公司外资的所占比列				
7. 公司所属情况:	☐ 国家	☐ 个人		
8. 公司经营区域:	☐ 一个城市	☐ 一个国家	☐ 国际/ 全世界	
9. 公司有多大	☐ 小	☐ 中	☐ 大	
10. 公司在几个国家有服务:	☐ 1-10 之间	☐ 11-20 之间	☐ 21-30 之间	☐ 31 以上
11. 外国工人占公司总人数的:	☐ %1-20	☐ % 21-40	☐ % 41-50	☐ % 51以下
12. 有多少工人	☐ 50-249	☐ 250-499	☐ 500-749	☐ 750- (☐ 1000 ☐ 1000ve以上
13. 公司的内容	☐ 农业、 <u>林场</u> 、渔业 ☐ 矿业 ☐ 工业 ☐ 银行业 ☐ 运送、存储 ☐ 服务			

如果有其它建议请留下:.....

谢谢你们的关注.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Fatma İNCE BALCI

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Tarihi ve Yeri: 02.06.1983/Mersin

Medeni Durumu: Evli

e-mail: fatma_ince@yahoo.com

Yazışma Adresi: Fatih Mah. Ahmet Erenler Cad. Bulvar Apt. C Blok, 3/5, Ürgüp/Nevşehir

EĞİTİM

Bileşik Doktora: Erciyes Üniversitesi İİBF (2005-2011)

Lisans: Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF (1999-2004)

Lise: Mezitli Çok Programlı Lisesi (1996-1999)

İŞ DENEYİMLERİ

2007-2011 KMYO İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Başkanı

2007-2011 KMYO İktisadi Programlar Öğretim Görevlisi

YABANCI DİL

İngilizce

YAYINLAR

İnce, Fatma, “Organizasyonlarda Algılanan İçsellik ve Dışsallık Statüsü”, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ed. M.Özdevecioğlu ve Himmet Karadal, İlke Yayınevi, Ankara 2008.

Özdevecioğlu, Mahmut, Cemile Çelik, Mahmut Akın ve Fatma İnce, “Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti: Bankacılık Sektörü Örneği”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, Mayıs 2009.