

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN
ÇEVRE FAKTÖRLERİ
FARKLI FAALİYET ALANLARINDAKİ
İKİ ÇOK ULUSLU İŞLETMEDE
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Nilgün S. DORUK
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Güneş N.BERBEROĞLU

ESKİŞEHİR - 1996

ÖZET

Çok uluslu işletmeler,uluslararası faaliyetlerinde başarılı olmak için hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamalıdır.Çevresel koşullar faaliyet gösterilen her ülkeye göre değişiklik gösterir.Her ülkenin ekonomik,politik,kültürel ve teknolojik faktörlerindeki değişiklere uyum sağlamak,güçlü bir örgüt kültürü ile mümkündür.Örgüt kültürü organizasyonu ayakta tutan,onun sürekliliğini sağlayan ve organizasyona sağlam bir kimlik kazandıran temel unsurdur.

Tezimizin birinci bölümünde,örgüt kültürünün önemi ve içinde ele alınan unsurlar ile bunları etkileyen iç ve dış çevre faktörleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise çok uluslu işletmelerde örgüt kültürünün temel unsurları ile bunları etkileyen organizasyon içi çevre faktörleri ve uluslararası çevre incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm;ülkemizde biri hizmet sektöründe diğeri sanayi sektöründe çalışan iki çok uluslu işletmenin örgüt kültürü ve çevresel faktörlerin, örgüt kültürüne etkisi konusunda yapılan uygulama çalışmasını içermektedir.

ABSTRACT

Multinational companies doing business in global market must adopt themselves to the rapidly changing environmental factors. Environmental factors are not alike from country to country. It is possible to adopt these factors where every country carries its own economical, political, cultural and technological ones, with strong organizational culture. Organizational culture is a mean of supporting organization, giving continuity and dressing a strong identity to the organization.

In the first part of this thesis along with structure and importance of organizational culture, internal and external factors effecting it were analyzed.

In the second part of it all cases previous part for the multinational organizations with their own characteristic global environment were analyzed.

The last part involves the real cases in TURKEY with two multinational companies in which one of them is in service area and the other is in production arena. Two companies were analyzed in terms of both their culture and environmental factors effecting.

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	iv
GİRİŞ.....	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GENEL YAKLAŞIM

I. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI.....	1
II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
A. GENEL OLARAK KÜLTÜRÜN TANIMI.....	4
B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI.....	5
III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İÇİNDE ELE ALINAN UNSURLAR.....	7
A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	8
B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA ELE ALINAN UNSURLAR.....	9
1. Temel Değerler.....	11
2. Liderler ve Kahramanlar.....	13
3. Dil.....	14
4. Törenler ve Toplantılar.....	14
5. Fiziksel Semboller.....	15
6. Organizasyona Yeni Giren Üyelerin Örgüt Kültürünü Öğrenme Süreci.....	16
7. Öykü ve Efsaneler.....	17
C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	18
1. Organizasyon İçi Çevre Faktörleri.....	19
a. Amaçlar.....	20
b. Faaliyet Konusu.....	21
c. Liderler.....	22
d. Yöneticiler ve Yönetim Kadrosu.....	22
e. Personel Politikası.....	23

f. Teknoloji.....	25
g. Alt Kùltürler.....	27
2. Organizasyon Dışı Çevre Faktörleri.....	27
a. Demografik Çevre.....	28
b. Ekonomik Çevre.....	29
c. Sosyal ve Kùltürel Çevre.....	29
d. Politik ve Hukuki Çevre.....	30
e. Rekabet.....	31
f. Teknoloji.....	32
İKİNCİ BÖLÜM	
ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ULUSLARARASI ÇEVRENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ.....	33
I. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL	
 UNSURLARI.....	34
 A. EYLEM TUTKUSU.....	35
1. İletişim.....	35
2. Esnek Yapı.....	36
3. Deneycilik.....	37
4. Faaliyetlerin Basite İndirgenmesi.....	37
 B. MÜŞTERİYE YÖNELİK ÇALIŞMA.....	38
1. Hizmet Tutkusu.....	38
2. Kaliteye Verilen Önem.....	39
3. Ürün Kullanıcılarının Önerilerini Değerlendirmek.....	40
 C. PAZAR BÖLÜMLENMESİ.....	41
 D. REKABET.....	41
 E. BAĞIMSIZLIK VE GİRİŞİMCİLİĞE DESTEK.....	42
1. Şampiyonlara Destek.....	43
2. Başarısızlığa Hoşgörü.....	43
 F. ÇALIŞANLAR ARACILIĞI İLE VERİMLİLİK.....	44
 G. TEMEL FAALİYET ALANLARINDA ÇALIŞMA.....	45
II. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ÇEVRE	
 FAKTÖRLERİ.....	45
 A. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN İÇ	
 ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	46
1. Amaçlar.....	47
2. Liderler.....	47
3. Yönetim Kadrosu.....	48
4. Personel Politikası.....	49
5. Faaliyet Konusu.....	51
6. Alt Kùltürler.....	51

B. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	52
1. Ekonomik Faktörler.....	52
2. Politik ve Hukuki Faktörler.....	53
3. Kültürel Faktörler.....	56
4. Teknolojik Faktörler.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FARKLI FAALİYET ALANINDA ÇALIŞAN İKİ ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLERE İLİŞKİN UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	60
A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	60
B. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI.....	60
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	61
1. Araştırmanın Kapsamı.....	61
2. Araştırmanın Yöntemi.....	62
D. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMUNUN NİTELİĞİ.....	63
II. ARAŞTIRMADA İNCELENEN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TANITIMI VE ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	63
A. ARAŞTIRMADA İNCELENEN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TANITIMI.....	63
B. ANKET SORULARINA ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	65
1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler.....	65
2. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	66
SONUÇ.....	85
EK-I Anket Soruları.....	91
KAYNAKLAR.....	97

TABLÖLAR

Tablo No.	Sayfa
1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARINA YÖNELİK UYGULAMALAR (Beş Seçenekli Sorular)	67
2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARINA YÖNELİK UYGULAMALAR (İki Seçenekli Sorular)	70
3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ (Beş Seçenekli Sorular)	72
4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ (İki Seçenekli Sorular)	75
5 YÖNETİMİN YENİLİKÇİ DÜŞÜNCELERE DESTEK VERMESİNE İLİŞKİN UYGULAMA (Beş Seçenekli Sorular)	76
6 YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİM (Beş Seçenekli Sorular)	77
7 YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİM (İki Seçenekli Sorular)	78
8 EĞİTİM KONUSUNA YÖNELİK UYGULAMALAR	79
9 GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SEVİYESİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN ANALİZ SONUCU	79
10 ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN GENEL ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN ANALİZ	80
11 KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ	82

12	KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE ÇEVRESEL FAKTÖRLERDEN ETKİLENME ORANI	83
13	YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE ÇEVRESEL FAKTÖRLERDEN ETKİLENME ORANI	83
14	MEDENİ DURUMA GÖRE ÇEVRESEL FAKTÖRLERDEN ETKİLENME ORANI	84

GİRİŞ

Organizasyonlar toplumsal birimlerdir ve toplumsal bir çevre içinde gelişirler. Günümüzde hemen bütün toplumlarda organizasyonların çevresi son derece hızlı değişen dinamik bir niteliğe bürünmüştür. Değişim tek başına çağımızı anlatan bir kavram durumuna gelmiştir. Dünya ekonomisinin hızlı gelişiminde büyük payları olan çok uluslu işletmeler büyüyen ve değişen rekabette güçlerini devam ettirmek için, 1980'li yılların başında güçlü örgüt kültürü oluşturma çabasına girmişlerdir. Bu hareketin öncüleri olarak IBM, General Electric, Sears gibi işletmeler örnek verilebilir. Çok uluslu işletmeler, güçlü örgüt kültürünü; amaçları gerçekleştirebilmek için, üyelerin desteğini, etkin katılımını, performansın en üst düzeye çıkarılmasını sağlayan bir araç olarak görürler. Bu tezin amacı; çok uluslu işletmelerdeki başarı unsurlarının temeli olan güçlü örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve örgüt kültürüne etki eden çevresel faktörleri incelemektir. Çalışma üç ana bölümü kapsamaktadır. Başlangıç olarak çok uluslu işletmelerin kısa bir tanımı yapılmıştır. Örgüt kültürünün tanımlanması kültür kavramının genel anlamda ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu nedenle, çalışmanın birinci bölümünde kültür tanımları kısaca sunulmuştur. Bu tanımlardan sonra, örgüt kültürünün tanımlanması ve önemi ile içinde ele alınan unsurlar incelenmiştir. Birinci bölümde ayrıca, örgüt kültürünü etkileyen çevre faktörleri ele alınarak, uygulamadan örnekler verilmesine özen gösterilmiştir. İkinci bölümde, çok uluslu işletmelerde örgüt kültürü ve örgüt kültürünün temel unsurları ele alınmıştır. Bu bölümün son kısmında çok uluslu işletmelerde örgüt kültürüne etki eden iç ve dış çevresel faktörler yine uygulamalardan örnekler verilerek incelemeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü uygulama çalışmasını ve temel sonuçlarını ortaya koymaktadır. Buradaki temel düşünce, Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin örgüt kültürünün ve çevresel faktörlerinin araştırılarak, çeşitli yönleriyle analiz edilmesi ve ikinci bölümdeki düşüncelere uygunluğunun belirlenmesidir. Bu amaçla biri sanayi sektöründe diğeri hizmet sektöründe Joint Venture (birleşme) biçimindeki çok uluslu işletmelerin, örgüt kültürünün ve farklı faaliyet alanlarındaki çevresel değişkenlerin etkileri, anket ve yüz yüze görüşmeler yoluyla araştırılmıştır. Örgüt kültürü ve çevresel faktörler ile ilgili olumlu ve olumsuz yönleriyle ortaya konularak iki işletme içinde karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışma uygulamaya ilişkin sonuç düşünceleri ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE GENEL YAKLAŞIM

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI

Dünyanın ekonomik ve sosyal yapısındaki hızlı gelişmede çok uluslu işletmeler önemli rol oynamaktadır. İşletmeler aynı ekonomik düzen, politik koşullar, kültür içinde faaliyet gösterirken bile bir çok sorunla karşılaşır. Dünya'yı tek bir pazar olarak gören çok uluslu işletmelerin değişik çevrelerde faaliyet göstermeleri konuyu dinamik ve karmaşık hale getirmektedir.¹ Bu tezin temel konusu olan çok uluslu işletmelerde örgüt kültürünü incelemeden önce, çok uluslu işletmelerin tanımını aşağıda kısaca verilmeğe çalışılmıştır.

Çok uluslu işletme; iki veya daha fazla ülkede, genel bir yönetim stratejisi altında işletme kaynaklarının, ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çok uluslu olmasıdır.²

Bu tanımdan sonra aşağıda kültürün tanımı ve önemi incelenmeye çalışılmıştır. Bir toplumun çalışma alanları ve üyelerinin yaşamlarını kazanma biçimi, o toplumun kültürel ve siyasal kurumlarını tümüyle etkiler. Toplumların yaşayış biçimlerine baktığımızda ise karşımıza organizasyonlar çıkar. Organizasyonu oluşturan kişilerin amaçları, değer yargıları, zaman ve iş anlayışları ve benzeri olgular her organizasyona kendine has bir özellik kazandırır.³

¹ İnan Özalp, *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğ. Sağ. Bil. Ar. Vak. Ya. No4, 1984) s.2.

² İnan Özalp, *Çok*, ..., s.15.

³ James Stephens, *"Managing Complexity; Work Technology and Human Relations"* (Washington: The University Press of Washington, DC, 1970), s.17.

Bu konunun ayrıntıları örgüt kültürü adı altında araştırılmakta ve incelenmektedir.⁴

Örgüt kültürü kavramı; Organizasyon üyelerinin kendi aralarındaki iş ilişkilerini, organizasyonla olan ilişki ve etkileşimlerini ve tüm bunların nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılmaktadır. Bir organizasyonda çalışan kişilerin hem kendi yararlarına hem de organizasyon yararları için birlikte davranma gerekliliği vardır. Ortak davranışlar geliştirmek, organizasyon çalışanlarının aynı dili kullanmalarını; aynı inanç ve ilkede birleşmelerini; aynı kuralları; görüşleri uygulamalarını gerektirir.

Ortak davranış biçimleri bulan organizasyon çalışanları bu davranışlarını yüceltici, haklı gösterici, yargılayıcı ölçüler geliştirirler. Böylece organizasyon içinde bir kültürel yapı oluşturulur. Bir organizasyon ne kadar eksiksiz ve mükemmel stratejiye sahip olursa olsun bunu uygulayabilecek doğru seçilmiş ve iyi bir eğitim verilmiş, bilinçli insanlara ihtiyacı olduğu bir gerçektir.

1980'li yıllarda aynı düşünce etrafında birleşen ve sayıları gün geçtikçe artan işletme yöneticileri, organizasyonların rakiplerine üstünlük kurmada başarıya ulaşabilmesi ve gücünü koruyabilmesi için çalışanlarının üstün bir çalışma göstermeleri gerektirdiğini görmüşlerdir.

Bu düşünce ışığında, örgüt kültürünün çalışanlar ile birlikte inşası ve yeni yollar araştırılması teşvik edilmiştir. Örgüt kültürünün

⁴ Keith Davis, *Human Behaviour At Work, Organizational Behavior*_5th Ed (Newyork: MC Graw Hill, 1981). s.102 - 118.

son derece önemli olduğunun anlaşılmasında iki temel faktör rol oynamıştır.⁵

Birincisi, organizasyon yönetiminin çok mükemmel bir stratejisi olsa bile çalışanlara bu stratejiler bir kültür hareketi içinde aktarılamıyorsa yapılmış planlamanın doğru bir uygulamayı ve başarılı sonucu çoğu kez sağlayamamasıdır.

İkincisi ise, Japon çok uluslu işletme organizasyonlarının aynı işi yapan Ameriken çok uluslu işletme organizasyonlarına göre daha fazla verim aldıkları gerçeğinin farkına varılmasıdır.

Bu temel faktörlerden yola çıkılarak, başarılı çok uluslu işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda; örgüt kültürünün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği temel nitelik olarak ortaya çıkmıştır.

Konunun organizasyonlar açısından önemi nedeniyle; tezin birinci bölümünde örgüt kültürünü tanımlamak ve önemini vurgulamak amaçlanmaktadır.

II.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE ÖNEMİ

Bir toplumun ve bu toplum içerisinde yaşayan bireylerin tutum, inanç ve davranışlarının, alışkanlık, zevk ve tercihlerinin, dil, din ve ahlak kurallarının kısacası kültürünün bilinmesi organizasyonlar açısından büyük önem taşımaktadır.⁶ Bu görüşten hareket edilerek,

⁵ Craig R.Hickman & Michael A.Silva, (çev. Hüseyin Kanbuz), *Gelecek 500; Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak*, (İstanbul: İnkilap Kitabevi 1990), s.58.

⁶ İnan Özalp, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazıları)*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:105, 1995), s.244

çok genel ve kısa olarak kültür tanımlarından söz edilmesi yararlı olacaktır.

A . GENEL OLARAK KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültürün organizasyonlar üzerindeki etkisi çok sayıda araştırma ile kanıtlanmıştır. Her toplumun üyeleri gelenekler, değerler, normlar, inanışlar, cinsiyete ilişkin roller, bireycilik, toplumculuk, zaman ve mekan kullanımı, başarı güdüsü gibi unsurlarla koşullanmaya uğrar. Bu ve benzeri koşullanmalar ile oluşan tutum ve davranış modelleri, organizasyonlara ve çalışma ilişkilerine fazla değişime uğramadan yansır.⁷

Kültür kavramının birbirinden farklı bilimsel ve mesleki alanlarda kullanılması ve çok geniş kapsamlı bir kavram olması kültür ile ilgili tek bir tanım yapılmasını güçleştirmiştir.

Kültürü tanımlamaktan daha çok kültürün ne olduğu analiz edildiğinde;

- Kültür insan yapısıdır.
 - İnsanoğlunun var olduğu günden başlar.
 - Kişinin değil toplumun malıdır.
 - Kuşaktan kuşağa öğrenilerek aktarılan yaşam biçimidir.
 - İnsanoğlunun doğal ve toplumsal çevresinin egemenliğini gösterir.
 - Toplumun üyelerini bütünleştiricidir.
 - Zaman içinde değişir. Bunun gibi alt başlıklar çoğaltılabilir.
- Kısaca kültür, bireyin düşünme, hissetme, dünya ve davranışı algılama

⁷ Güneş N.Berberoğlu, *Karşılaştırmalı Yönetim, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B. Fak. Yayınları. No:80, 1992)

biçimini etkileyen, belirleyen zihinsel bir programlama (software)dır.⁸ Kültürün sosyal ilimlerce işletme yönetimi açısından da şu tür tanımları yapılabilir.

a) Sosyal İlimler Açısından Kültür: Kişilerarası ilişkiler hakkında topluluğun hislerini ve hareket tarzlarını içine alan bir kavramdır.

b) İşletme Yönetimi Açısından Kültür: İşletmenin çalışma şekli ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve kişiler arası değer ilişkilerinin sonuçlarının tamamıdır.⁹

Genel olarak kültür kavramını tanımladıktan sonra bu tezin temelini oluşturan örgüt kültürü tanımları ve öneminin incelenmesi yararlı olacaktır.

B . ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Birbirinden bağımsız çalışan bir çok araştırmacının en başarılı örgütler saptamasında hemen hemen aynı isimleri görüyoruz. (örneğin, IBM, Procter & Gamble, Hewlett & Packard, Minnesota Mining Manufacturing (3M), Johnson & Johnson, MC Donalds, Walt Disney Productions, Dana Corporations, Honda, Matsushita Electric Company, Toyota ve diğerleri) Amerika, Japonya ve diğer ülkeler de saptanan sonuçlar önemli bir paralellik gösteriyor. Organizasyonların başarısında güçlü ve bilinçli bir örgüt kültürünün önemi en belirgin

⁸ Geert Hofstede, "Corporate Culture: Organizing For Cultural Diversity", *European Management Journal* C.VII, S.4 (1989), s.390 - 398

⁹ Özalp,... s.244.

sonuç olarak karşımıza çıkıyor. Bu sonuçlardan hareketle öncelikle örgüt kültürünün tanımı daha sonra da önemini vurgulamak gerekir.

Örgüt kültürü tanımlarını şöyle sıralayabiliriz:

Bir organizasyonda insan ile ilgili herşey kültür olarak nitelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçları destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gereklidir. Yönetmelikler ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün “Örgüt Kültürüdür.”¹⁰

Örgüt Kültürü, paylaşılan değerler bütünüdür.¹¹

Örgüt Kültürü, normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür¹²

Örgüt Kültürü, bir grup ya da organizasyon üyelerinin paylaştıkları temel inançlar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünüdür.¹³

¹⁰ Güneş N.Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetmelik Etkinliğe Katkısı”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, C.VIII, S.1-2, (Eskişehir: 1990), s.155

¹¹ Thomas J.Peters, Roberts H.Waterman.Jr. (çev: Selami Sargut), *Yönetmelik ve Yükselme Sanatı “Mükemmeli Arayış*, (İstanbul: Altın Kitaplar, 2.Baskı, 1995), s.162

¹² Joginder P.Singh, “Managerial Culture and Work Related Values” *Organization Studies*, C.XI, S.1, (1990). s.75-101

¹³ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü; Eskişehir İl Merkezindeki Bir Araştırma*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya.No.732/39, 1994), s.61

Örgüt Kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır.¹⁴

Örgüt Kültürü ile ilgili benzer tanımları arttırmak mümkündür. Yukarıdaki tanımlardan hareketle örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, organizasyon üyelerinin toplumdan getirdiği kültürel değerler ile organizasyonun eklenen diğer kültürel değerlerinden oluşmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumu, oldukça karmaşık bir süreçtir. Ancak örgüt kültürünü oluşturmada gerekli ve yaygın üç faktörden bahsedebiliriz.

- 1-Belli bir amaca kesin olarak yönelme,
- 2-Üstün bir performansla en iyi olma mücadelesinde çalışma,
- 3-Ulaşılan amaca bağlı kalarak devamı gelecek hedeflere varma ve üstünlük savaşına devam etmektir.

Yukarıda kısaca sıralanan özellikler, örgüt kültürünü öğrenme süresince önemli rol oynar.

III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ ve İÇİNDE ELE ALINAN UNSURLAR

Organizasyonların üyelerini etkilemesi ve yönlendirmesi başlıca biçimsel yapısı ve kültürü ile sağlanır. Yapısal özellikler

¹⁴ Edgar H.Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey - Bass. 1985), s.66

örgütsel faaliyetlerden doğar; yetki ve sorumluluk ilişkilerine, bölümlere ve görevlere yansır. Örgüt kültürü ise toplumdan, organizasyonun faaliyetlerinden ve üyelerinden kaynaklanır. Kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlar biçiminde ortaya çıkar.¹⁵ Organizasyon yöneticileri değişen çevresel faktörler karşısında başarılı olmak için üyelerinin ortak amaç ve değerler etrafında birleşmelerini güçlü bir örgüt kültürü ile sağlamalıdır. Bu görüşten hareketle, örgüt kültürünün önemi aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

A . ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda kültürel faktörler, birer davranış düzenleyicisi olarak yapısal ve yakından kontrol olan gereksinimi en az düzeye indirebilmekte; emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini almakta; bir sosyal kontrol aracı olarak yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha yararlı olabilmektedir.¹⁶ Örgüt kültürü, organizasyonlarda kullanılabilecek temel kontrol aracı olduğu kadar aynı zamanda yönetimin ve işgörenlerin içinde yer aldığı bir süreç olmaktadır.¹⁷

Organizasyona yeni giren bireyler, örgüt kültürü aracılığıyla organizasyona uyum sağlamaktadır. Örgüt Kültürü, çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan durum ve olayların açıklanmasında ve sorunların çözülmesinde, organizasyon üyeleri için temel algı dayanağını oluşturmaktadır.¹⁸ Bir organizasyonda karşılaşılan temel

¹⁵ Berberoğlu, Örgüt,...., s.156

¹⁶ Susan C.Schneider, "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, No, 27/2 C.XXVII, S.2, (1988). s.231

¹⁷ Lynn V.Meek, "Organizational Culture: Origins and Weaknesses," *Organization Studies*, C.IX, S.4, (1988). s.462.

¹⁸ Linda A.Krefting and Peter S.Frost, Untangling Webbs, Surfing Waves and Wildcatting. A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture, In P.Frost et al. (eds), *Organizational Culture*, (Beverly Hills: Sage. 1985), s.155

sorunlar, uyum ve bütünleşme konularıyla ilgilidir. Bu nedenle organizasyon üyelerinin dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarına çözüm bulunması gerekli olmaktadır. Organizasyonlarda bu konularda karşılaşılan sorunlar, sahip olunan kültürel ölçütlere göre çözümlenebilmektedir. Organizasyon içindeki bireyler paylaştıkları örgüt kültürü unsurları (inanç, değer, norm vb.) ile grup ve organizasyon amaçları ile bütünleşirler.¹⁹

Organizasyon yönetimi güçlü örgüt kültürünü oluşturan amaçlar ve değerlerde bir bütünlük sağlayıp kültürel dinamikleri yönlendirirse verimlilik ve performans artmaktadır.²⁰ Örgüt kültürü, organizasyonu ayakta tutan, onun sürekliliğini sağlayan ve ona güçlü bir kimlik kazandıran temel öğedir. Güçlü örgüt kültürü oluşturan, başarılı çok uluslu işletmelerde çalışan bireyler, kendilerini seçkin bir grup ve topluluk olarak görmektedir.

Bu durum motivasyon ve işletmeye bağlılığı arttırdığı için hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra örgüt kültürünü oluşturan unsurları şöyle sıralayabiliriz.

B . ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA ELE ALINAN UNSURLAR

Örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürlerin içeriklerinin dünya çapında kabul gören bazı başlıklarda toplanıp

¹⁹ Charles O.Reilly, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations," *Managing Human Resources*, (Summer: 1989), s.17.

²⁰ Alan L.Wilkins, "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations," *Organizational Dynamics*, (Sonbahar: 1983), s.24

toplanamıyacağı üzerinde çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Araştırmacılar tarafından yaklaşık 200 başlık altında toplanabilen örgüt kültürünün temel unsurlarından söz edilmektedir. Bunlardan yaklaşık 50 kadarı da veri toplanabilecek konu başlıkları olarak sıralanmıştır.²¹ Ancak araştırmacılar tarafından örgüt kültürü unsurları ile ilgili bazı sınıflamalar yapılmıştır. Aşağıda bu sınıflamalardan kısaca söz edilmektedir.

Trice and Beyer; örgüt kültürü unsurları

-Düşünce sistemleri ideoloji, norm ve değerleri içeren anlamlar ve

-Üyeler arası iletişimde bu anlamları vurgulayan, bütünleştiren uygulama biçimleri (semboller, kahramanlar, törenler) şeklinde ikiye ayırmıştır.²²

Singh; değerler ve uygulamalar (törenler, kahramanlar, toplantılar, dil, giyim, iletişim biçimleri v.b.) olmak üzere açıklamıştır.²³

Örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi oluşumunda ki unsurlar konusunda da tam bir görüş birliği yoktur. Ancak örgüt kültürünün oluşumunda ele alınan unsurlar, açıklamada benzer kavramlar ortak noktalar belirlenmiştir. Unsurları şöyle sıralayabiliriz.

²¹ W. Jack Duncan, "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept," *Academy of Management Executive*, C.XI, S.3, (1989), s.229.

²² Harrison M.Trice and Janice M.Beyer, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials," *Academy of Management Review*, C.IX, S.4, (1984), s.654

²³ Joginder P.Singh, "Managerial Culture and Work Related Values," *Organization Studies*, C.XI, S.1, (1990), s.75

1 . Temel Değerler

İşletme sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler örgüt kültürünü oluşturan önemli unsurlardan biridir.

Değerler, organizasyondaki her kişiye; ortak çalışma sonucu ulaşabilecekleri hedefleri, hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin temel noktalarını, günlük karar ve davranışlarda bağlılık gerektiren özellikleri göstermektedir. Bir başka tanımda ise “organizasyon üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri, iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlamıştır.”²⁴

A.B.D.’de yaklaşık seksen çok uluslu işletmenin örgüt kültürünü inceleyen Deal ve Kennedy başarılı işletmelerin paylaşılan değerlerinin olmasına önem verdiklerini ve bu çok uluslu işletmelerin ortak üç özelliği olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

-Başarılı çok uluslu işletmelerin, işlerini nasıl yürütecekleri konusunda çok açık ve kesin bir felsefeleri vardır.

-Yönetim, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilmek için değerlere yön vermeye özen göstermektedir.

-En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar organizasyondaki herkes bu değerleri benimseyerek paylaşmaktadır.²⁵

²⁴ Alan L.Wilkins and Kerry J. Patterson, “You Can’t Get There From Here: What Will Make Culture - Change Projects Fail” In R.H.Kilmann and others (eds). *Gaining Control of the Corporate Culture*. (San Francisco: Jasscy - Bass. 1988), s.267

²⁵ Terence E.Deal and Allan A.Kennedy, *Corporate Cultures*, (Massachusetts: Addition - Wesley Publishing. 1982), s.22

Organizasyonun genel amaçları, ideallerini standartlarını yansıtır.²⁶ Bu ise işletmelerin diğer işletmelerden ayırt edilen kimliğini tanımlar.

Çok uluslu işletmelerde temel değerler;

-Grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında,

-Üyelerin organizasyon amaçlarıyla bütünleşmelerinde,

-Kendilerini takdir etme ve güven duygusunu geliştirmelerini teşvik etmede,

-Olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede v.b. yasal düzenlemelerden daha çok yararlı olabilmekte ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılmaktadır. Örneğin, işletmenin temel değerlerini geliştirmeye çok önem vermiş ve bunda da başarılı olmuş çok uluslu işletmelerden biri Procter & Gamble'dir. Temel değerleri sırasında sürekli vurgulanan unsur, çalışma temposu ve müşteriye gösterilen önemdir.

Procter & Gamble bu tür inanç ve değerleri en üst düzeydeki yöneticilerinin diğer çalışanlara örnek davranışları ile aktarmıştır.

Japonya'nın başarılı çok uluslu işletmelerinden olan Matsushita Electric Company (national, panasonic ve diğerlerinin) temel değerleri arasında işletme olarak sorumlulukları bilmek; ilerlemeyi teşvik etmek; toplumun genel refahını yükseltmek için kendilerini dünya kültürünün daha da gelişmesine adanmak gibi değerler sayılabilir.²⁷

²⁶ Gibb W.Dyer, "The Cycle of Culture Evolution in Organizations.", In R.Kilman and Others (eds), *Gaining Control of Corporate Culture*. (San Francisco: Jossey-Bass 1988), s.203.

²⁷ Richard T.Pascale and Antony G.Athos, *The Art of Japanese Management*, (New York: Simon and Schuster. 1981.) s.123-130

Organizasyon üyeleri arasında egemen olan değer, inanç ve normların bilinmesi, yöneticilere çok yönlü yarar sağlamaktadır. Bunlar bilinirse, üyelerin davranışları da önceden kestirilebilir ve gerektiğinde davranışların düzeltilmesi kolaylaşır.

2 . Liderler ve Kahramanlar

Organizasyonun başarısı ve sürekliliği için kurucusunun sağlam temellere oturmuş, yeniliklere açık bir örgüt kültürü oluşturması önemlidir. Örgüt kültürünün özünü temel değer ve inançlar oluştururken, liderler ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak, o kültürün gücünü temsil etmektedir. Lider öncelikle değerleri tanıtılması ve korunması noktasında uzman bir kişidir. Ayrıca organizasyondaki üyeleri amaçlara uygun olarak yönlendirirken, çevresel değişimler karşısında değerlere yenilerininide ekleyen bir yetenektedir. Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerde liderler büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahiptirler. Bu kişiler organizasyon üyeleri için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşadığı, gözlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar. Örneğin, IBM’de yıllar öncesinde ölmesine rağmen işletmenin kurucusu Thomas Watson’un “bireye saygısı”, Mary Kay Cosmetics’de Mary Kay Ash’ın başarıları vb. liderlerin örnek davranışları günümüzde bile anlatılarak işletmenin temel değerleri yeni üyelere aktarılmaktadır. Kahramanlar ise yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilir. Peter Drucker; “yapılan iyi bir iş ve önemli bir başarının ardında, işin peşine düşmüş kararlı bir kişi vardır.” demektedir. Güçlü kültürlerle sahip çok uluslu işletmeler böyle kararlı kişileri desteklemektedir. Örnek olarak genç bir laboratuvar teknisyeninin, kendi bölümü dışındaki bir iş olan, çift renkli arabaların boyanmasındaki sorunları çözmek için maskeleye bandını bulması

verilebilir. Bu 3M'in (Minnesota Mining Manufacturing) ürettiği ilk banttır. Buluşu yapan kişi ise bu olaydan sonra taklit edilecek bir kahraman olarak anılmıştır.²⁸

Lider ve kahramanlar rol modeli olma dışında, performans ölçütlerini gösterme, işletmeyi dış çevreye karşı temsil etme ve üyeleri motive etme gibi önemli işlevleri yerine getirmektedirler.

3 . Dil

Dil, insanlar arasında kullanılan bir iletişim, anlaşma, taşıma aracı olarak sosyal bir yapıda oluşmakta, yaşatılmaktadır. Böylece konuşmalar, sözcükler de insan eylemlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bir organizasyona özgü, sözlü ve yazılı dil ile bunun içinde yer alan ifadeler, mecazlar, sloganlar, selanlaşmalar örgüt kültürünün yapısı hakkında önemli ipuçları vermektedir.

Yönetim bilimciler tarafından dil “temel yönetim aracı ve bir güç” olarak görülmektedir. Yöneticiler böyle başarılı olmak için konuşma, jest, mimik gibi iletişim becerilerine önem vermelidir.

Güçlü örgüt kültürü oluşturan çok uluslu işletmelerde sloganlar vb. sözel semboller ile bireylerin çalışma motivasyonları artmaktadır.

4 . Törenler ve Toplantılar

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel kültür içinde de önemlidir. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde, karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet

²⁸ Carol Kennedy, “Planning Global Strategies for 3M,” *Long Range Planning*, C.XXI, S.1, (1988), s.9-17

törenleri, çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler vb. sayılabilir.

Bu etkinliklerin temel amacının, organizasyonun sürekliliğini sağlamaya dönük olarak organizasyon üyelerini ortak ilgiler ve amaçlar etrafında toplamak yani bütünleşmeyi sağlamak olduğu söylenebilir.

Japon çok uluslu işletmelerinde, çeşitli toplantılar yanında, sabahları topluca yapılan kültür-fizik hareketleri, hep birlikte söylenen marşlar, iş gücünün sağlıklı kalmasına ve örgütsel bütünleşmeyi sağlamaya yönelik törensel etkinler arasında sayılabilir.²⁹

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerde; yıllık iş toplantılarındaki konuşmaların ardından, aktörlerini yöneticilerin oluşturduğu skeçler sahnelenmektedir.

Toplantı ve törenlere katılanlar, zaman, mekan, eylem, sorumluluk gibi bazı unsurları da paylaşmaktadırlar.³⁰ Aynı zamanda, organizasyonun diğer kültürel özellikleri (dil, jest, mimik, özel giysiler vb.) de tören ve toplantılarda yansıtılır.

5 . Fiziksel Semboller

Fiziksel semboller, organizasyon üyeleri için özel anlamlar taşıyan, çeşitli mesajlar sunan kültürel unsurlar olarak tanımlanabilir. Fiziksel semboller arasında;

-Organizasyonun mimari özellikleri, çalışma alanlarında kullanılan araç gereçler, kullanılan mobilyalar,

²⁹ Meck, s.469.

³⁰ Şişman, s.75.

- Organizasyonun kullandığı teknoloji,³¹
- Organizasyon üyelerinin giyim özellikleri,
- Organizasyon ile ilgili, amblem, afiş, poster, rozet vb. sayılabilir.

Örneğin, başarılı Japon çok uluslu işletmelerinde, toplum kültürünün yakından ve koruyucu aile ilişkileri işyerine de yansımakta, çalışma yerlerinde çok sayıda insanın bir arada olması sağlanmaktadır.³²

Çalışma alanlarındaki duvarların azaltılması, rahat ve estetik mobilyaların organizasyon üyelerine sunulması, yüksek teknolojiler kullanarak yapılacak işin daha çabuk ve kolay yapılabilmesi, çalışan bireylerin motivasyonunu etkileyerek, işletmeye bağlılığı arttırmaktadır.

6 . Organizasyona Yeni Giren Üyelerin Örgüt

Kültürünü Öğrenme Süreci:

Başarılı çok uluslu işletmelerin, işe yeni alınacak bireyleri zorlu sınavlardan geçirmeleri örgüt kültürünün kapsamı içindedir. İşe alınması aşamasındaki kişiler yedi ya da sekiz görüşmeden geçmektedirler. Adayların örgütün kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacakları kendi kararlarına bırakılmaktadır. İşe alınacak kişiler, örgüt kültürü hakkında bilgi edinirse işe uyum sağlamaları daha kolay olmaktadır.³³

³¹ Hofstede, s.391

³² Berberoğlu, *Karşılaştırmalı.....*, s.47-48.

³³ Jennifer A.Chatman and Karen A.Jehn, "Assesing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture; How Different Can You Be?," *Academy of Management Journal*, C.XXXIIV, S.3. (1994), s.522-553

Güçlü örgüt kültürü olan çok uluslu işletmeler, işe yeni başlayanların örgüt kültürünü öğrenme süresinde, eğitime çok önem vermektedirler. Bunun en görünür kanıtları, Disney Productions, McDonalds gibi işletmelerin kendi bünyelerinde kurdukları üniversitelerdir.

General Electric, IBM, Procter & Gamble ve diğer güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmeler, yükselmek amacıyla olan kişileri, işletmenin temel iş akışında ve aktif alanlarda işe başlatmaktadırlar. Örneğin Caterpillar, yönetici olma olasılığı yüksek personeli alt düzeylerden, genellikle üretim hattından işe başlatmaktadır. Procter & Gamble'da ise devamlı çalışacağı ülkeden ayrı bir ülkede altı ayla bir yıl arasında aktif pazarlamacılık yaptıktan sonra organizasyon içinde yükselme imkanı verilebilmektedir.

İşe başlangıç aşamasında, yaşanan zor koşulları aşanlar ise aralarında bir dayanışma havası yaratacak işletme öykü ve efsanelerine yenilerini eklemektedirler.

Organizasyona yeni giren üyelerin örgüt kültürünü öğrenme sürecinde bir sonraki aşama kahramanlar, öykü ve efsaneler gibi rol modelleri aracılığıyla gerçekleştirilen öğrenmedir. Aşağıda kısaca bu süreç açıklanmaya çalışılmıştır.

7 . Öykü ve Efsaneler

İnsanlar, toplumsal yaşamda, belli görüşleri pekiştirme ya da belli durumları nitelendirmede deyimlerden, fıkralardan, atasözlerinden, hikayelerden, anılardan sıkça yararlanırlar.

Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, bir hikaye, bir olay ile bütünleştğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir.³⁴

Öykü ve efsanelerin işlenmesi organizasyon içi birlik duygusuna katkıda bulunduğu gibi temel inançları da sürekli gündeminde tutar. Örneğin Procter & Gamble’de öyküler kalite ile ilgilidir. Hewlett-Packard’daki The HP Way adlı temel öğreti kitabını, piramidin en altından başlayıp en üstüne ulaşanların öyküleri doldurmaktadır.³⁵ Paylaşılan bu öyküler ve efsaneler, organizasyonun temel değerlerini taşır. Organizasyon kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş bireyler hakkında anlatılan bu öyküler; bütünleşme ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır. Aynı zamanda, organizasyon üyelerine rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda rehberlik yapmaktadır.³⁶

Örgüt kültürünün oluşumunda ele alınan unsurlar, organizasyonun iç ve dış çevresel faktörleri ile etkileşim içindedir. Aşağıda örgüt kültürünü etkileyen iç ve dış çevre faktörleri açıklanmaya çalışılmıştır.

C . ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Organizasyonlar, açık bir sistem olmalarının doğal sonucu, başka toplumsal sistemlerle bağımlıdırlar. Herhangi bir organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi için, yüksek düzeyde performans göstermesi gereklidir. Bu durum,

³⁴ William G.Ouchi, (Çev: Yakut Günceri) *Teori Z-Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, (İstanbul: İlgı Yayınları, 1989), s.46

³⁵ Peters and Waterman, s.233.

³⁶ Karl E.Weick, “Organizational Culture as a Source of High Reliability” *California Management Review*, C.XXIX, S.2, (1987), s.112-127

organizasyonun içinde bulunduğu çevreye uyum sağlaması ve çevrenin beklentilerini karşılamasıyla olanaklı görölmektedir.³⁷ Buna göre bir organizasyonda örgüt kültürünün temel işlevlerinden biri de “uyum sağlayıcı, düzenleyici mekanizmaları oluşturmak” olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamıyla çevre bireyin, organizasyonun yada toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır. Örgüt kültürü; organizasyon dışı çevrenin etkileriyle birlikte, her organizasyonun sahip olduğu kendi iç çevresel faktörlerine bağılı olarak organizasyon yönetimi ve üyelerin karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluşmaktadır.³⁸ Bu sebeple, çevre faktörlerinin iç ve dış olmak üzere iki kısımda incelenmesi yararlıdır.

Aşağıda bu faktörler kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Organizasyon içi çevre faktörleri:

- a. Amaçlar
- b. Faaliyet Konusu
- c. Liderler
- d. Yöneticiler ve Yönetim Tarzı
- e. Personel Politikası
- f. Teknoloji
- g. Alt Kültürler

şeklinde sıralanabilir.

³⁷ Monir Tayeb, “Contingency Theory and Culture: A Study of Matched English and The Indian Manufacturing Firms,” *Organization Studies*, C.VIII, S.3, (1987), s.241-242.

³⁸ Meck, s.463

a . Amaçlar

İşletme sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları ortak değerler ve amaçlar örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Amaçlar; işletmenin faaliyetinde kendisine yol gösterecek tavır için değerler, inanışlar ve rehberlik sağlar. Amaçlar işletmelerde farklı olmasına rağmen bazı temel amaçlar ortaktır. Bunlar kar elde etme, büyüme, pazarın daha geniş bölümüne sahip olma vb.dir.³⁹ İşletmelerin özel amaçları farklıdır. Örneğin otomobil fabrikası ile restaurant işletmesinin amaçları farklıdır. Amaçlardaki bu farklılıklar her işletmenin değişik ve özel olan kimliğini yansıtmaktadır.

Yönetimin başarısı ise, işletme içinde her birey ve bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarını ortak amaç etrafında birbirlerini tamamlayan faaliyet grupları haline getirmektedir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerde, yönetim ve diğer alt kademedeki bireylerin bir araya gelerek ulaşılacak amaç ve sonuçları birlikte belirlemeleri sağlanmaktadır. Bu durum yönetim dışındaki bireylerinde organizasyon faaliyetleri hakkında söz söyleme ve kararlara katılma imkanı vermektedir. Her bölüm (pazarlama, üretim, finans vb.) açık, ölçülebilir amaçlar ile kendi bölümünden ne beklediğini ve onları nasıl değerleyeceğini bilmektedir. Ayrıca bölümler arasında sağlanan iletişim ile, örneğin pazarlama bölümü satışların hızlı olduğu dönemlerde üretimle ilişkiye geçerek üretimin hızlandırılmasını isteyecektir. Organizasyonda yönetimin amaçları ile diğer organizasyon üyelerinin amaçlarının bütünleşmesi işletmenin iç çevresinde uyumu sağlayacaktır.

³⁹ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon* Cilt:I, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:42, 1986), s.10.

b . Faaliyet Konusu:

Bir örgütün kültürünü, içinde bulunduğu toplumdan çok, yaptığı faaliyetin konusu oluşturur.⁴⁰ Her organizasyonun değer sistemini saptayan şey, yaptığı işler. Organizasyonlarda faaliyet konusu; yapılacak işlerin ve çalışanların niteliklerini belirler. Organizasyonlar faaliyet konularına göre stratejilerini saptarlar. Hızla değişen çevresel koşullar karşısında, işletme faaliyetlerini hem iç hem de dış koşullara uyarlama yeteneğini geliştirmelidir. Örneğin; İleri teknoloji ürünleri üreten bir işletme ile bir eğitim organizasyonun faaliyet konusu ve stratejileri farklıdır. Güçlü örgüt kültürü olan çok uluslu işletmeler çabalarını faaliyet konuları üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Başarılı çok uluslu işletmeler genelde tek bir ürüne ya da tek bir teknolojiye yönelmektedir. Boeing, sadece uçak yapmaktadır. General Electric çok çeşitli faaliyet alanlarına girmiştir. Fakat tıp elektroniği bölümü yalnız elektronik tıp cihazları yapıp satmakta, jet motoru bölümünde yalnız uçak motorları yapıp satmaktadır. En iyi oldukları faaliyet konusunda çalışan işletmeler, diğer işletmelerden bu yönüyle ayrılırlar. Bu ayrıcalık ise işletme içi ve dışı çevresel koşullara uyumu kolaylaştırmaktadır. Örneğin; Coca-Cola Company çalışanları işletmelerinin faaliyet konusundaki başarılarından gururlanmakta örgüt kültürü değerlerine daha çok bağlanmaktadır. Değerlere bağlılık iç koşullar ile uyumu getirmektedir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmeler çalışanlarına gösterdikleri önem ve sürekli eğitim ile faaliyetlerinde başarı elde

⁴⁰ Peter F. Drucker, (Çev: Belkıs Çorakçı) *Kapitalist Ötesi Toplum*, (İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1994) s.92

etmektedirler. Dış çevresel koşullara esnek yapıları ve işletme içinde oluşturulan bağlılık duyguları ile daha hızlı uyum sağlamaktadırlar.

c . Liderler

Organizasyon içi çevre faktörleri açısından liderlik son derece önemli bir konudur. Organizasyonun başarısı ve çevresel değişkenlere karşın güçlü bir kültür oluşturulmasında liderler bir yapı taşı oluşturmaktadır.

Liderlik; organizasyon üyelerinin davranışlarını belirli bir amaca doğru yönlendirmek yapıyı harekete geçirmek ve sorunların çözümüne yol göstermektir.⁴¹ Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerde liderler, organizasyon üyeleri için rol modelliği oluşturma, performans ölçütlerini gösterme, organizasyonu dış çevreye karşı temsil etme ve organizasyon üyelerini güdüleme gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir.

d . Yöneticiler ve Yönetim Kadrosu

Yöneticiler, kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma, karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır.⁴² Yöneticinin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü organizasyonun her kademesinde uyum sağlama, işletme ile dış çevre arasında ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve

⁴¹ İnan Özalp, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi* C.X., S.1-2, (Eskişehir: 1992), s-162

⁴² İnan Özalp, "Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in yaklaşımı," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi* C.IX, S.1-2, (Eskişehir: 1991), s.29-40

organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki rolü ise işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve datanın toplanması, ilgililere aktarılması, işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılmasını kapsamaktadır. Karar verme ile ilgili rolü ise girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Başarılı çok uluslu işletmelerde yöneticiler, sadece konulmuş değerleri izleyen birisi değil, aynı zamanda bu değerlere yenilerini de ekleyen buluşculardır. Güçlü örgüt kültürü oluşturma çabalarında yönetim kademesinde bulunacak kişiler çok yoğun eğitimden geçirilmektedirler. Yönetici olma olasılığı yüksek kişiler, işletmenin tabanındaki temel işlerden başlatılıp, yükseldikçe planlama, pazar araştırması, yönetim sistemleri vb. faaliyetleri işin içinde bulunarak öğrenmektedir. Değerleri biçimleyen yöneticilerin başarılı bir uygulamacı olmaları organizasyonun iç ve dış çevresel değişkenlere uyumunu kolaylaştırmaktadır.

e . Personel Politikası

Organizasyon içindeki bireylerin inanç ve beklentileri, örgüt kültürü oluşumunda ve işletmenin iç ve dış çevresel faktörler ile uyumunda son derece önemli bir konudur. Organizasyonu oluşturan bireylerin değişik kültürel donanımları olması nedeniyle çalışma koşullarına yaklaşımları farklıdır. Bazı bireyler, insan yaşamında gerekli temel öge olarak görev, iş ve çalışmayı görürken; bazıları aileye öncelik verebilir; bir başkası bireysel ilgilere (hobi, eğlence) öncelik tanıyabilir.⁴³

⁴³ Edgar H.Schein, s.103

Başarılı işletmeler organizasyona yeni girecek bireyleri zorlu sınavlardan ve en az 7-8 görüşmeden geçirmektedirler. Başlangıçta örgüt kültürü konusunda bilgilenen kişi uyum sağlayabileceğine inanırsa işe alınmaktadır. Ortak değer ve inançları paylaşan bireyler, çevresel koşullara daha kolay adapte olmaktadır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerde;

-Organizasyon üyelerinin yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir.

-Görevin yerine getirilmesin de üyelere büyük ölçüde özerklik verilir.

-Organizasyon üyeleri, işleriyle ilgili konularda bir yandan yarışmaya, diğer tarafta karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.

-Organizasyon üyeleri yaptıkları işle ilgili sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir.

-Organizasyonda esnek bir yapı bulunur. Üyelerin kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim biçimi tercih edilir.

-Organizasyonda hoşgörü ortamı egemendir. Meydana gelebilecek çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir. İşle ilgili hatalar hoşgörü ile karşılanır.⁴⁴

-Organizasyon üyelerinin görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. Üyeler arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Organizasyonun çalışma alanı bir aile, klüp havası taşır. Üyeler arasında karşılıklı güven ve dostluk bulunur.

-Organizasyonda adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde üyenin performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir.

⁴⁴ Peters and Waterman, s.310

-Organizasyonda yapılan her iş, organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesi ve başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür.

f . Teknoloji

Bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji organizasyon içinde herşeyi etkileyecektir. Hangi işlerin yapılacağı, bunları yapacak kişilerin sahip olması gereken özellikler çalışanların yaptığı işten gurur duyması, üretim miktar ve kalitesi, kişisel yada ekip olarak çalışma, haberleşme vb. Konular kullanılan teknolojiden etkilenecektir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, teknoloji bir organizasyonda;

-kişileri,

-grupları,

-organizasyon içi ilişkileri,

yönetim tekniklerini etkileyecektir.⁴⁵

Organizasyon yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasındaki ilişkileri ele alan J.Thompson organizasyonların kullandığı teknolojileri üç temel grupta sınıflamıştır. Organizasyonların teknolojiden nasıl etkilendiklerini vurgulaması açısından bu sınıflamalar önemlidir. Thompson'a göre bir organizasyonun kullandığı temel teknolojiler şöyledir.⁴⁶

1 . *Çözümleyici Teknoloji*: Bu tür teknolojinin en önemli özelliği, yapılan faaliyetlerin belirli grup veya kişileri birbirine bağlamasıdır. Örneğin, bir ticari banka; para yatıranlar ile kredi alanları, PTT ise haberleşmek isteyenleri birbirine bağlayan organizasyonlardır.

⁴⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 1993), s.185

⁴⁶ Özalp, *Yönetim....*, s.329.

Çözümleyici teknolojide faaliyetler arası ilişkiler bütünleyici, karşılıklı ilişki şeklindedir. Örneğin bir A bankasının X şubesi ile Y şubesi birbirlerini etkilemeden ayrı ayrı çalışır. Ancak bu şubelerin faaliyetleri sonucu A bankasının organizasyonu etkilenir. Bu tür teknoloji kullanılan organizasyonlarda standartlaşma son derece önemlidir. Standartlaşma sayesinde organizasyonun çeşitli birimleri arasında koordinasyon ve uygunluk sağlanacaktır.

2 . *Bağlı Teknolojiler*: Bu tür teknolojinin en önemli özelliği yapılan faaliyetlerin birbirine bağlı olmasıdır. Bu tür teknoloji daha çok yoğun üretim ile otomobil endüstrisi vb. görülmektedir. Bu tür teknolojiye çalışanlar ileri derecede uzmanlaşabilirler.

3 . *Yoğun Teknoloji*: Bu teknoloji türünde bir çok tekniğin bir arada kullanılması ve bir işle ilgili tüm faaliyetlerin birbirini etkilemesi söz konusudur.⁴⁷

Yoğun teknoloji kullanan organizasyonlarda, birimler arasında çok yönlü haberleşme olması gerekmektedir. Organizasyon üyelerinin, sorunlara başkalarının görüş açısından bakabilme yeteneği ve üyelerin birbirleri ile devamlı işle ilgili bilgi alışverişi içinde olması gerekmektedir.

Yukarıdaki teknoloji sınıflamasında, bağlı teknoloji, çözümleyici teknolojiyi içerdiği gibi yoğun teknoloji her ikisini de içermektedir.⁴⁸

⁴⁷ Özalp, *Yönetim*,..., s.332.

⁴⁸ Koçel, s.195

g . Alt Kùltürler

Tezimizde, alt kùltürler deyimini kullanırken herhangi bir çalışma grubunu, şubeyi, fonksiyonu, daireyi, bayi, stratejik iş birimini veya bağılı işletmeyi kastetmekteyiz. Bunların her biri daha büyük bir işletme çevresi içinde farklı bir kimliği muhafaza ederler. Organizasyonlar, değişik kùltürel çevrelerden gelmiş; farklı düşünce, inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır. İster yönetici, isterse organizasyon üyesi olsun bu insanlar, organizasyona gelirken ulusal, bölgesel, etnik, dinsel, mesleksi bir takım düşünce, inanç ve değerlere sahip olarak gelmektedirler. Yönetimin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirebilmek ve bütünleşmeyi sağlayabilmek için değişik alt kùltürlerden gelen bu insanları, ortak bir örgüt kùltürü çevresinde bütünleştirmesi, yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir. Bu ortak kùltür oluşmadıkça, organizasyonda çeşitli alt kùltürlerin gelişmesi, alt kùltürler arası bir takım çatışmaların meydana gelmesi olasıdır. Böyle bir durumda işletme dış çevreye uyum sağlayamayacaktır. Güçlü örgüt kùltürüne sahip çok uluslu işletmeler alt kùltürleri; amaçta ve felsefede birlik, uygulamada farklılıklara fırsat vererek her geçen gün güçlenmektedirler.⁴⁹

2 . Organizasyon Dışı Çevre Faktörleri

Her işletme organizasyonu ve faaliyetleri üzerinde büyük etkileri olan dış çevresel faktörler birbirleriyle yakından bağlantılıdır ve genellikle yönetimin kontrolü dışındadır. Dış çevre faktörleri altı grupta toplanabilir.

⁴⁹ Hickman and Silva, s.288.

- a.Demografik Çevre
- b.ekonomik Çevre
- c.Sosyal ve Kültürel Çevre
- d.Politik ve Hukuki Çevre
- e.Rekabet
- f.Teknoloji

Dış çevre faktörleri birbirinden oldukça farklıdır; belki de tek ortak yanları genellikle sürekli değişmelere açık olmalarıdır. Enflasyon, işsizlik, artan enerji maliyetleri, toplumun sosyal ve kültürel yapısında görülen değişme ve gelişmeler işletme yöneticileri için çözümü güç etkiler yaparlar.

a . Demografik Çevre

Demografik çevre faktörleri, ekonomik çevre ile birlikte bir ülkede işletme kararlarını en fazla etkileyen değişimleri oluşturur.

Nüfusun miktarı, yaş, cinsiyet, coğrafi ve benzeri dağılım özellikleri ürün ve hizmetlerin talebiyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler, pazardaki liderlik konumunu sürdürebilmenin şartlarından biri olarak tüketiciye gösterilen önemi vurgulanmaktadır.⁵⁰ Pazardaki payını korumak ve arttırabilmek için çalışılan bir işletme, pazarı oluşturan insan unsurunun demografik özelliklerini yakından bilebildiği ve gelişme trendlerini iyi izleyebildiği ölçüde başarılı olur.

⁵⁰ Peters and Waterman, s.274-275.

b . Ekonomik Çevre

Ülkenin ekonomik koşulları işletme faaliyetlerini en geniş boyutlarda etkiler. Ülkedeki enflasyon, para arzı, faiz hadleri, döviz sıkıntısı, kredi bulabilme olanakları gibi ekonomik çevrenin bir çok değişkeni önemlidir. Örneğin; doların aşırı değer kazandığı yıllarda ABD'nin ihracatı düşmüş, ithalatı ise çok fazla yükselmiştir. Döviz kurlarında yaklaşık yüzde 50 kadar bir dalgalanına karşısında demir-çelik, otomobil gibi A.B.D ürünleri pazar payını kaybetmiştir. Buna karşılık, Batı Avrupa ve Japon çok uluslu işletmelerinin pazar payı artmıştır.⁵¹

Başarılı olmak için işletmeler ekonomik koşullardaki değişimi iyi analiz etmelidir.

c . Sosyal ve Kültürel Çevre

Sosyal ve kültürel çevre; ekonomik, demografik, politik ve hukuki gibi tüm diğer dış çevre değişkenleriyle yakından ilişkilidir. Bir bakıma onları da çevreler. Her ülke insanların aldıkları kültür farklı olduğu için organizasyon ve yönetimle ilgili bazı konulara bakış açılarının; işe ilişkin tutum, değer ve beklentileri de değişeceği söylenebilir. Buna bağlı olarak bir ABD toplumunun değer yargılarının, inançlarının, aile yapısının, çocuk yetiştirme biçiminin, bu toplumdaki organizasyon yapılarına ve yönetim uygulamalarına yansımaları kaçınılmazdır. Aynı şekilde bir Türk ya da Japon toplumunun söz konusu kültürel özelliklerinin, toplumun tüketim ve tasarruf eğilimlerinin, ailede

⁵¹ Peter F.Drucker, (Çev: Fikret Üçcan) *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1993) s.41

kadının yada erkeğin rollerine bakışının organizasyon yapılarına ve yönetim uygulamalarına yansması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu durum, dünyanın hemen her yerinde uygulanabilecek geçerli bir yönetim kuramı yada yöntemi geliştirmeye de en önemli engellerden biri olarak görülmektedir.⁵² Organizasyonlarla ilgili olarak ünvan, makam, statü, para, izin, dinlenme süresi gibi bir takım öğelere verilen önemde kültürler arasında değişebilmektedir. Güçlü örgüt kültürü oluşturan işletmeler, toplumun kültürel yapısını çok iyi inceleyerek o kültürle çok çatışmayacak ortak değerler ile organizasyon üyelerini bir arada tutmayı başarmaktadır.

d . Politik ve Hukuki Çevre

Politik ve hukuki çevre faktörleri de işletme faaliyetlerin etkileri açısından son derece önemlidir. Devletin ve mahalli idarelerin çıkardıkları yasalar, tüzük ve yönetmelikler, aldıkları çeşitli kararlar işletme faaliyetlerine sınırlar koyar. Yatırım, fiyatlandırma, reklam, dağıtım vb. uygulamalar politik ve yasal düzenlemelere uygun olmak zorundadır. Örneğin sanayide üretilen mallarda fiyatların üst sınırlarının belirlenmesi, reklamın vergilendirilmesi, ürünlerin belli kalite standartlarında olması vb. politik ve hukuki çevre faktörleri oldukça çeşitlidir; başlıcaları, genel para ve kredi politikaları; çevre koruma, toplum sağlığını koruma vb. kısıtlayıcı yasalar ve uygulamalar; belirli endüstrilere ilişkin yasalar (Örneğin, taşımacılığı veya imalat sanayisini geliştirmek için teşvik edici, döviz tahsisi, gümrük indirimi veya muafiyeti sağlama) ve ihracatı teşvik için vergi

⁵² Geert Hofstede, "Cultural Constraints In Management Theories" *Academy of Management Executive*, C.VII, S.1, (1993), s.81-94

iadesi gibi değişiklikler işletmenin faaliyet kararları üzerinde etkili olmaktadır.

e . Rekabet

İşletme yöneticileri kendi faaliyet stratejilerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynayan rekabet çevresini sürekli olarak izlemek zorundadırlar. İletişim ve teknolojiadaki hızlı değişim ülkeleri birbirine daha çok bağımlı kılmaktadır. Günümüzde işletme çevresinde, uluslararası sınırların önemi de azalmaktadır. İnsanlar milliyetlerine göre daha az değerlendirilmektedir. Dünya pazarında liderliği elinde tutan işletmelerin her davranışı, o faaliyet alanındaki tüm işletmeleri etkiler. (Örneğin; IBM'in üretim hattını, fiyatlarını yada organizasyon yapısını değiştirmesi uluslararası bilgisayar piyasasındaki her işletmeyi etkilemektedir.) Tüketiciler kendi ülke pazarında daha çok yabancı ürün ve hizmet ile karşılaşmaktadır.⁵³ Çok çeşitli ürün ve hizmet seçeneği ülkede faaliyet gösteren işletmeleri hem iç ve dış rakiplerine hem de tüketicilere karşı daha dikkatli olmaya zorlamaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler esnek organizasyon yapıları, çok iyi iletişim sistemleri, sürekli eğitim gören nitelikli üyeleri ve tüketiciye sunulan kalite ve satış sonrası hizmet ile rekabet koşullarında başarılı olmaktadır.

⁵³ Koh Sera, "Corporate Globalization: a New Trend", *Academy of Management Executive*, C.VI, S.I, (1992), s.90-91.

f . Teknoloji

Toplumsal gelişme ve değişimin, merkezi unsuru olan teknolojik yenilenme ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımaktadır.

Bir teknolojik yenilik; buluş, araştırma ve geliştirme süreçlerinden sonra, eski teknoloji ve yöntemlere göre daha etkin ve üstün duruma getirilir ve “üretim sürecinde” yani ekonomik alanda kullanılırlar. Yeni teknolojilerin üretim sürecinde kullanılması yeni iş bölümü, uzmanlaşma ve yeni mesleklerin doğması anlamına gelir. Çeşitli teknolojiler kullanan işletmeler, rekabet koşulları içinde pazar payını arttırmak için teknolojilerini yenilemek zorundadırlar.⁵⁴ Günümüzde gelişmiş pazarların herhangi birinde lider olmak için tüm pazarlarda liderliğe yükselmek gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerin tümü, yeni çıkan teknolojik bilgileri anında paylaşmaktadır. Bu nedenle, ekonomik şartlar bir ülke pazarında önemli bir fiyat avantajı sağlamaz hale gelince, işletmeler başka ülkelerde rekabete girişmektedir. Rekabete girilen ülke pazarlarında, yeni buluşlar yapmak, üretmek ve daha çok pazarlamak koşuluyla işletmeler başarı sağlayacaktır.

⁵⁴ Özalp, *Yönetim*..... s.23.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ULUSLARARASI ÇEVRENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Tezinizin birinci bölümünde örgüt kültürünün önemi ve içinde ele alınan unsurlar ile birlikte örgüt kültürünü etkileyen iç ve dış çevre faktörlerini incelemeye çalıştık. İkinci bölümde ise, birinci bölümde önemini vurguladığımız konuları çok uluslu işletmeler açısından ele almaya çalışacağız.

Çok uluslu işletmeler dünyanın bir çok ülkesinde faaliyet göstermektedirler. Ulusal bir işletme tek bir kültür; dil, kambiyo, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki bir sistem içinde faaliyet gösterirken çok uluslu işletmeler, her ülkede farklı çevresel koşullarla karşılaşmaktadır.⁵⁵ Değişik çevrelerde faaliyet göstermek işletme için önemli bir risk kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük bir belirsizlik yaratır. Faaliyet gösterilen her ülke tüketicileri, farklı özellik ve beklentilere sahiptir. Kısaca her toplumun ekonomik, politik, kültürel yapısı farklıdır. Çok uluslu işletmelerin birden çok çevresel risk karşısında başarılı olmalarında güçlü örgüt kültürü temel unsur olarak görülmektedir.

⁵⁵ Özalp, *Yönetim*,..., s.392.

I . ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

Organizasyon ve yönetimle ilgili konular geçmişte yapı ve stratejiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunların yeterli olmadığı anlaşıncı 1980'li yıllar boyunca örgüt kültürü kavramı araştırılmaya başlanmıştır. İçinde yaşanan 1990'lı yıllar örgüt kültürü konusunda kuramsal yayınların ve araştırmaların sayısında sürekli bir artış gözlenmektedir. Bu konuda yapılan bir çok araştırma da güçlü örgüt kültürünün özellikleri 1-Yapı, 2-Strateji, 3-İnsan, 4-Yönetim Stili, 5-Paylaşılan değerler, 6-Sistemler, 7-Organizasyonun güçlü yönleri (beceriler) gibi değişkenlerle açıklanırken bir diğer araştırmada (O'Reilly and Others, 1991) güçlü örgüt kültürü ile ilgili temel unsurlar şöyle sıralanmıştır.⁵⁶

- 1-Risk üstlenme ve yenilik yanlısı olma (Risk taking and innovation),
- 2-Ayrıntıya dikkat etme (attention to detail),
- 3-Sonuç, ürün merkezli olma (Out come orientation),
- 4-Yarışmaya ve hırsla dayalı olma (competitiveness and aggressiveness),
- 5-Destekleme (Supportiveness),
- 6-Ödüllendirme (emphasis on rewards),
- 7-İşbirliği ve takım merkezli olma (Collaborative and team orientation),
- 8-Kararlılık (decisiveness) biçimindedir.

⁵⁶ Şişman, s.139.

Başarılı ve güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmeler, yukarıda sıraladığımız özellikleri ülke içi ve ülke dışı tüm organizasyonlarında en iyi biçimde kullanmaktadırlar. Güçlü örgüt kültürü oluşturmuş çok uluslu işletmeleri, diğerlerinden ayıran en belirgin özellikler aşağıdaki biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

A . EYLEM TUTKUSU

Çok uluslu işletmelerden başarılarını dünya çapında kanıtlamış, güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerin (General Electric, Procter & Gamble, Boeing vb.) sorunlarına analitik bir yöntemle yaklaşmalarına karşın bu analiz süreci onların hareket yeteneğini engellememektedir. Büyüklüğün kaçınılmaz şekilde getirdiği hantallığı engellemek için bu işletmeler belirli yöntemler uygulamaktadırlar. Bunlar kısaca aşağıda sıralanmıştır:

1 . İletişim

Başarılı işletmelerde süratli, samimi ve çok yönlü iletişime özel bir önem verilmektedir. İletişimin biçimi; genellikle resmi olmayan, herkesin faaliyetler hakkında öneri ve eleştirilerini sunabileceği, genelde önceden belirlenmemiş, bölümsel sınırların ötesine taşan toplantılar biçimindedir.⁵⁷ Herkes ilk adının yazılı olduğu bir rozet taşıyarak, birbirlerine ilk ismi ile hitap etmektedir. Örgütün kültürü içinde özel bir dil oluşturmaktadır. Aile duygusu, genişletilmiş aile, takım üyesi, oyun kadrosu üyesi gibi deyişler sıkça kullanılır. Oluşturulan spor, gezi, müzik vb. klüpler ile iletişimdeki samimiyet güçlendirilir.⁵⁸

⁵⁷ Kennedy, s.11

⁵⁸ Peters and Waterman, s.359

Güçlü kültür oluşturmuş çok uluslu işletmelerde tesislerin fiziksel biçimide farklıdır. Duvarların, odaların azlığı, açık kapılar, asansör yerine yürüyen merdivenler vb. ile iletişim her araç kullanılarak kolaylaştırılmaktadır. Esnek iletişim yapısı ile her faaliyetde hızlı karar alma ve uygulama başarıyı arttırmaktadır.

2 . Esnek Yapı

Çok uluslu işletmelerin başarısında; organizasyon iç çevresinde yapılan düzenlemelerin (yapı, karar verme süreçleri, teknoloji, eğitim teknikleri vb.) organizasyonun dışı çevresine göre düzenlemesindeki pay önemli bir etkidir.

Organizasyonun iç ve dış çevresinin beklentilerine en iyi esnek yapı cevap vermektedir. Rekabet koşullarında başarılı olmak için güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmeler; yeni ürünler, yeni pazarlar ve araştırma-geliştirme çalışmalarının hızını arttırmak ve her geçen gün daha iyisini yapmak zorundadırlar. Bu amaçla birbirinden bağımsız, özerk proje grupları, özel komiteler vb. küçük işletmeler kurmaktadır. Amaca göre değişebilen grup yapıları ortak temel değerler doğrultusunda değişik yönetim biçimleri ile çalışmaktadırlar. Aynı amaçlar ve farklı yapı ve yönetim biçimleri ile çok uluslu işletmeler hareket yeteneğini arttırmakta, rekabet gücünü korumaktadır. Örneğin Canon işletmesi Canon AE-1'i geliştirirken ikiyüz kıdemli mühendisi "X Görev Grubu" adı altında toplamıştır. Bu grup AE-1'i geliştirip, pazara sunduktan sonra tekrar eski görev yerlerine dönmüştür. Japon çok uluslu işletmeleride aynı anda üç yeni ürünü piyasaya sunmadaki başarıları birbirinden ayrı özerk grupları, güçlü kültür etrafında organize etmelerine bağlıdır.⁵⁹

⁵⁹ Drucker, *Gelecek*..., s.203-212.

3 . Deneycilik

Başarılı çok uluslu işletmeler, yeni ürün ve hizmet geliştirme süresince üyelerin geliştirdikleri ürünleri, oluşturdukları yararlı stratejileri denemeye özendirilmektedirler. Deneme süreci geliştirilen ürün yada stratejinin belirli bir sektörde, coğrafi bölgede ya da müşteri grubuna uygulanmasını oluşturmaktadır. Bu süreç olumlu bir sonuç ile biterse ürün ya da hizmet yaygınlaştırılmaktadır.

Herşeyin analizini yapmak yerine oluşturulan bazı temel seçenekleri küçük bir pazar bölümünde denemek zaman dolayısı ile maliyeti azaltan ve riskleri en aza indiren bir yol olmaktadır. Örneğin Holiday Inns, odalar, fiyatlama ve restaurant menüleri üzerine 200 deney oteli çalıştırmaktadır.

Güçlü örgüt kültürü oluşturan çok uluslu işletmeler başarılı deneylere destek, başarısız olanları da anlayışla karşılamakta ve bu davranışı uygulamaktadır.

4 . Faaliyetlerin Basite İndirgenmesi

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerin, milyonlarca dolar cirosu olan ürünlerini pazarlama çalışmalarını bir kaç kişiden oluşan ürün gruplarının yönettiği bilinmektedir. Genel merkez kadroları genelde küçük; hiyerarşik kademeler ise sınırlı olmaktadır. Bu işletmeler yazışmaların kısa ve öz olması konusunda çok titiz davranmaktadırlar. Örneğin Procter & Gamble'da bir raporun bir sayfayı aşabilmesi için çok geçerli nedenler istenir. Hedefleri,

yazışmaları, bürokratik yapıları basite indirgemek sürat ve etkinliği sağlayan unsurların en önemlilerindendir. Deneyler, sık sık şekil ve konu değiştiren proje bazlı geçici gruplar, süratli iletişim olanakları, sade ve basite verilen önem, özellikle şu iki varsayım üzerine oturtulmuştur; insanlar belli bir zaman ancak sınırlı miktarlarda bilgiyi zihinde tutup, değerlendirme kapasitesine sahiptirler. Örneğin General Electric'in kurduğu 13 stratejik işletme birimi ya da Alman Siemens grubunun içindeki her işletmenin kendi yönetici ve yönetim kurulunun ayrı olmasının temelinde bu sadeleştirme yatmaktadır.

B . MÜŞTERİYE YÖNELİK ÇALIŞMA

Güçlü kültür oluşturmuş çok uluslu işletmelerin ikinci en önemli özelliği müşterilerine verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Kalitenin, güvenilirliğin, satış sonrası servis hizmetlerinin en üst sınırdaki tutulması, müşterileri ile güçlü bağlar oluşturmayı sağlamaktadır. Bu bağlar ise uzun dönemde istikrarlı satış ve gelir artışı yaratmaktadır. Müşterileri tarafından istenilen ürün ve hizmetleri sunmak ise organizasyon üyelerinin işletmeleri ile gururlanmalarını sağlar. Organizasyon içi motivasyon ve verim sağlayan müşteri beğenisi aşağıda sıralanan özellikler ile güçlendirilmektedir.

1 . Hizmet Tutkusu

Günümüzde şiddetli rekabet ortamında başarıyı devam ettirebilmenin koşullarından biri de müşteriye en iyi hizmeti sunabilmektir. Örneğin IBM'in satış sözleşmelerinde sadece satın alınan makineler yer almamaktadır. Araç, gereç ve IBM personelinin sürekli danışmanlığı gibi makine hizmetlerini de içermektedir. IBM'in üst yönetim yardımcılığına atananlar, görevde kaldıkları üç yılı tek bir

amaca yöneltmektedirler. Müşteri taleplerini yirmidört saat içinde yanıtlamak ve müşteri ile iyi ilişkiler geliştirmektir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerde üst yöneticiler, hiyerarşideki yerlerine rağmen satış çabalarını düzenli olarak sürdürmekte ve müşterileri ile yüz yüze ilişkilerini geliştirmektedir. Üst yönetim bu davranışı ile müşterileriyle güçlü bağlar oluştururken, organizasyon üyelerine örnek olarak kültürün güçlenmesini sağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürleri ve başarıları ile örnek alınan Japon çok uluslu işletmelerinin hemen hepsinde müşteriye verilen önem ve satış sonrası hizmetlerdeki titizlik vurgulanmaktadır. Güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmeler, üretim konuları ne olursa olsun, kullanılabilirlik, yararlılık, işlev, etkililik, estetik ve satış sonrası hizmet vb. konularda müşterinin ihtiyaçlarını dinlemeyi zorunluluk olarak görmelidirler.⁶⁰

2 . Kaliteye Verilen Önem

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerin bir diğer özelliği de kalite ve güvenilirlikle ilgilidir. Bu işletmeler, rekabet ortamında oluşturulan pazarı kendilerinin değil müşteri beklentilerinin oluşturacağını temel almaktadırlar. Başarılı işletmeler yalnız daha iyi değil daha farklı olmak zorundadırlar.⁶¹ Güçlü örgüt kültürü içinde kalite başarısızlıklarında suçu herkes paylaşmaktadır. Kalitenin bir işletme felsefesinde yer almasını sağlayacak uygulamalar sıkça tekrarlanmaktadır. Kalite programı biçimsel ve biçimsel olmayan ödüller açısından zengindir. Güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmelerin; yönetim sistemleri kalite amaçları ve ölçümleri açısından

⁶⁰ Scra, s.92.

⁶¹ Drucker, *Gelecek*....., s.297.

zengindir.⁶² Örneğin Caterpillar, müşterilerine dünyanın hangi bölgesinde olursa olsun, bozulan bir parçanın yedeğini 48 saatte ulaştırmayı vaatmektedir. Sözünü yerine getiremediği durumlarda müşterilerine parçayı bedelsiz vermektedir. Bu teminat müşterilerin gözündeki işletmenin önce malının kalitesine sonrada verebileceği hizmete olan güvenini vurgulamaktadır. Bu güven ise işletmeye yeni müşteriler kazandırarak işletmenin başarısını arttırmaktadır. Procter & Gamble'ın kaliteli ürün geliştirmek, her ürünü ayrıntılı denemek, örgüt kültürü içinde bu felsefeyi her bireye öğretmek için yaptığı yatırımlar sonucu büyük bir müşteri kitlesini kazanmıştır. Bu durum 150 yıllık bir işletme olabilmeyi açıklamaktadır.

3 . Ürün Kullanıcılarının Önerilerini Değerlendirmek

Güçlü örgüt kültürünün içinde oluşturulan yenilikçilik ve müşteri tatmini, başarılı çok uluslu işletmelerin her faaliyetinde temel oluşturmaktadır. Başarılı çok uluslu işletmeler, kullanıcı gereksinimlerini daha iyi anlamak için çeşitli yöntemler izler. Bunlar işletmenin müşteriyle birlikte çalışabileceği ortak bir araştırma ve geliştirme programı ya da müşterilerin işletmenin ürünleri ile neler yaptığı ya da kullanıcıların gelecekteki gereksinimlerinin neler olabileceğini saptayan kişi yada grupların oluşturulmasıdır. Müşterilerin ürün ile ilgili istek ve şikayetlerini sunabilecekleri ücretsiz telefon hatları, servis temsilcileri vb. uygulamalar müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde sağlamak içindir. Örneğin IBM'in süreçleme dağıtım işine girmesi Citibank gibi önde gelen kullanıcıların önerileri ile gerçekleşmiştir.⁶³ Başarılı çok uluslu

⁶² Peters and Waterman, s.250.

⁶³ Peters and Waterman, s.277.

işletmeler müşteri beklentileri ile ilgili her türlü bilgi toplama işini çok önemsemektedirler. Yeni ürünler geliştirme sürecinde, müşterilerle birlikte çalışma, belli bir grupta deneme yada öneriler dikkate alınarak ürün pazara sunulmaktadır.

C . PAZAR BÖLÜMLENMESİ

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerin, müşteriye verilen önemin bir sonucu olarak pazar bölümlerini saptamada ve geliştirmede yetenekli oldukları bilinmektedir.

Japon çok uluslu işletmeleri, pazara aynı anda üç yeni ürün sürmektedir. Bu durum ise pazar bölümleri ile rakiplere yer bırakmadan ürün çeşitlenmesi gerçekleştirilir. Nestle, Procter and Gamble gibi çok uluslu işletmeler birbirleriyle rekabet eden çok çeşitli ürünleriyle pazarda rakiplerine daha az imkan tanırlar. Bu stratejinin başarılı olabilmesi için örgüt kültürü içinde yenilikçilik geliştirmelidir. Ayrıca yeni ürün geliştirebilecek modern teknolojiye hakim olunması, pazar bölümlerinin yakından tanınması gereklidir.

D . REKABET

Günümüzde teknolojiler bir işletmeden diğetine hızla geçmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucunda üretim ve tüketim mallarının kalite ve niteliğı artmıştır. Uluslararası rekabette daha kaliteli işgücüne sahip çok uluslu işletmelerin başarı şansı daha yüksek olmaktadır. Güçlü örgüt kültürü içinde üyelere verilen sürekli eğitim rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. Bu konudaki en başarılı çok uluslu işletmelerden biri olan Motorola 1993 yılında 120 milyon doları hizmet içi eğitime ayırmıştır. Bunun karşılığında üyelerin işletmeye

bağılılığında önemli bir artış ve rekabet gücü kazanılmıştır.⁶⁴ Gün geçtikçe değişen ve farklılaşan müşteri taleplerine cevap veremeyen yada teknolojinin yarattığı yeni imkanları kullanamayan çok uluslu işletmeler, bu konudaki boşlukları doldurulabilecek güçlü rakiplerine karşı zayıf kalmaktadırlar. Japon çok uluslu işletmeleri, oluşturdukları güçlü örgüt kültürünü motive edici bir güç olarak kullanmaktadırlar. Yeni bir ürünü, Amerikalı rakiplerine aynı ürün için gerekli sürenin yarısında, Avrupalılar için gerekli olan sürenin de üçte birinde pazara sürebilmektedirler.⁶⁵ Güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmeler, uluslar arası bir pazarda teknolojik ve çevresel faktörler karşısında kültürlerinden taviz vermeden yeni stratejiler geliştirerek başarılı olmaktadır.

E . BAĞIMSIZLIK VE GİRİŞİMCİLİĞE DESTEK

Çok uluslu işletmeler, güçlü rekabet koşullarında en iyi ve farklı olma imajını korumak için değişik alternatifleri çalışanlarına sunmaktadır. Çalışanlara verilen önem, iyi iletişim ve destek organizasyon üyelerinin kendilerini seçkin bir grup ve topluluk olarak görmelerini sağlamaktadır. Güçlü kültürün bir gereği olan yenilikçilik, tüm organizasyon üyelerine aktarılmaktadır. Yeni buluşların denenmesi konusunda, üyelere destek ve imkanlar tanınmaktadır. Başarılı çok uluslu işletmelerin, yeni ürün, hizmet ve buluşlara ortam yaratmak için otonom bölümler oluşturdukları, fonksiyonel kısımlarına özerklik tanıdıkları bilinmektedir. Bu işletmeler çok büyük olmasına karşın, çalışanlar kendilerini daha küçük, büyük ölçüde bağımsız, yeniliği destekleyici bir ünitenin parçası olarak görmektedir. Girişimciliğin

⁶⁴ Cem Kozlu, *Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, İkinci Baskı, (Ankara: TİSAMAT Basım Sanayii: 1994), s.235.

⁶⁵ Drucker, *Gelecek...*, s.209.

teşvik edilmesi için aşağıda sıralanan özelliklere de ayrıca önem verilmektedir.

1 . Şampiyonlara Destek

Güçlü örgüt kültürüne sahip, çok uluslu işletmeler; yenilik getiren, bir buluş ortaya koyan, yaratıcı bir strateji, taktik, fikir, yöntem öneren kişiye şampiyon muamelesi yapmaktadır. Örneğin Procter & Gamble'da markalar ve ürün yaratıcı ekipler birbirleri ile yoğun bir rekabet içindedir. Bu rekabet ürün ekibi içinde dayanışmayı sağlamakta ve yeniliği zorlamaktadır. Buluşu yapan kişi yada ekip ise şampiyon muamelesi görmekte ve ödüllendirilmektedir. Şampiyonluk için örgüt kültürü içinde rol modelliğini sağlayan bir lider olması gereklidir. Bu liderler başarılı çok uluslu işletmelerde, yaşayan mitolojinin kaynağı, pratik, uzun ürün yenileme sürecinin itici gücüdür. Lewis Lehr (3M), Thomas Watson (IBM) gibi liderlerin yaşanmış örnekleri, şampiyon adayları açısından performans ölçütlerini gösterme, motive etme gibi işlevleri yerine getirmektedir. Genç bir mühendis yada pazarlamacı, işletme için bağlılık hissediyor diye ortaya çıkıp riskleri göze alamaz. O kişiye örnek olabilecek, işletmenin tarihinde başarıya ulaşmış benzer davranış biçimlerinin olması gerekmektedir.

2 . Başarısızlığa Hoşgörü

Başarıya yönelik, yeniliği ve deneyciliği destekleyen çok uluslu işletmelerin, başarısız deney ve buluşları da hoşgörü ile karşılaması güçlü örgüt kültürünün bir özelliğidir. Şampiyonlar bir çok deneme yapmalıdırlar; bunun sonucunda da bazı başarısızlıklar

olmalıdır; yoksa organizasyon üyeleri hiçbir şey öğrenemez şeklindeki düşünce yaygındır.⁶⁶

Güçlü örgüt kültürüne sahip, çok uluslu işletmeler, başarısız bile olursa projedeki çalışmaları için üyelerini takdir etmektedir.

F . ÇALIŞANLAR ARACILIĞI İLE VERİMLİLİK

Günümüzde ekonomik başarının anahtarı iyi eğitilmiş ve yüksek niteliklere sahip, dolayısıyla esnek, yeni bilgi ve teknolojilere kolayca uyum sağlayabilen bir işgücüdür.⁶⁷ Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmelerde; işten ayrılma, işe devamsızlık, çatışma gibi olayların az olduğu bilinmektedir. Güçlü örgüt kültürü; verimlilik, etkililik ve performansın sağlanmasında temel etkenlerden biridir. Başarılı çok uluslu işletmeler, üyelerine ortakları gibi davranmayı, itibar ve saygı göstermeyi temel ilke haline getirmiştir. Üyelerin olumlu çabaları desteklenerek, çalışma ortamında faaliyetlerine hakim olma olanağı tanınır. Bu davranış biçimi ise üyelerin yaşantılarına anlam katıp olağanüstü performansa sebep olmaktadır. Fiziksel mekanların görünümü, çalışanlar için toplumsal ilişkilerin yürütüldüğü bir toplanma yeri görünümü kazandırmaktadır.⁶⁸ Esnek yapı ve iletişim politikaları katı bir biçimde izlenen emir-komuta zincirini etkisiz kılmıştır. İşletne ile ilgili kararların ortak alınması, temel değer ve amaçlara bağlılığı artırırken herkesin yaptığı işle ilgili görüşlerini özgürce söyleme ortamı yaratılır. Başarılı çok uluslu işletmelerde, genişletilmiş ya da büyük bir ile hissi üyelere yansıtılmakta ve günlük dilde aile üyesi, takım üyesi gibi sözcüklerle pekiştirilmektedir.

⁶⁶ Peters and Waterman, s.310.

⁶⁷ Kozlu, s.214.

⁶⁸ Carol Kennedy, "Planning Global Strategies For 3M", *Long Range Planning*, C.XXI, S.1 (February: 1988), s.10.

G . TEMEL FAALİYET ALANLARINDA ÇALIŞMA

Başarılı çok uluslu işletmelerin bir diğer özelliği de satın alma, birleşme ya da yatırım yolu ile değişik alanlara girdiklerinde uzmanlaştıkları işten çok uzaklaşmamalarıdır. En başarılı çok uluslu işletmeler genelde bir temel beceri etrafında genişleyendir.(Örneğin Mary Kay Cosmetics ve kozmetik ürünleri gibi. İkinci olarak temel konuları ile ilgili alanlara yönelmek söz konusudur.Elektrik enerjisinden, jet motorlarına geçiş gibi.)

Boeing çok büyüktür fakat sadece uçak üretir. General Electric değişik iş alanlarına girmiştir. Fakat tıp elektroniği bölümü yalnız tıp cihazları yapıp satmakta, jet motoru bölümünde yalnız uçak motorları yapıp satmaktadır. Başarılı çok uluslu işletmeler, uzmanlaştıkları temel faaliyet alanlarına dikkatlerini yoğunlaştırarak kültürünü temel değer ve amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullanırlar.

II . ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve tüm alanlarda bilgi alışverişindeki artışlar, ulusları daha önce hiç olmadığı kadar birbirlerine bağımlı hale getirmektedir. Bu karşılıklı bağımlılık, ekonomik gelişme için sağlam bir temel yaratırken aynı zamanda ulusların birbirleri üzerindeki etkilerini arttırmaktadır. Kimi ülke ekonomileri güçlenirken, bazı ülke ekonomileri de zayıflamaktadır. Bu durum ise uluslararası çevreyi daha zor tahmin edilebilir hale getirmektedir. Çok uluslu işletmeler, dünyayı tek bir pazar olarak

görüp, faaliyetlerini bu yönde sürdürmenin doğal sonucu olarak büyük çevresel etki alanları ile karşı karşıyadır. Çevresel etki alanları, işletme yönetiminin hiç kontrol edemediği yada çok az kontrol edebildiği dış çevresel değişimler ile kontrol edilirliliği yüksek işletme içi çevresel değişimlerdir. Çok uluslu işletmeleri karmaşık hale getiren değişik çevrelerde ve koşullarda faaliyet göstermektedir. Koşullar farklı olunca bu koşullara uymak için standartlaştırılmış yönetim tekniklerini uygulamak başarılı sonuçlar vermez. ABD'deki pazarlama teknikleri diğer bir ülkede geçerli olmayabilir.

Tüketim alışkanlıkları farklı ülkelerde, standartlaştırılmış mamullerin üretim ve satışı zordur. Bu engelleri aşmak için yeni yönetim sistemleri kurmak, stratejiler geliştirmek ve bu değişik özelliğe sahip çevreler üzerinde araştırmalar yapmak gereklidir.⁶⁹ Biz tezimizde örgüt kültürüne etkilerini belirlemek açısından çevre faktörlerini iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki grupta ele almaktayız.

A . ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Çok uluslu işletmelerin birden çok ülkede, çok sayıda bağlı işletmelere sahip olması ve her ülkenin değişik ekonomik, politik, sosyal ve kültürel değerlerinin bulunması örgüt kültürünü son derece önemli hale getirmektedir. Değişik ülkelerde, değişik kültürde yetişen insanların aynı örgüt kültürü içinde ortak değer ve ortak amaçlarda bütünleştirilmesi öncelikle işletme içi çevre faktörlerinin

⁶⁹ Özalp, Çök,..... s.2-3,

incelenmesini gerekli kılmaktadır. Aşağıda sıralanan iç çevre faktörleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Amaçlar
2. Liderler
3. Yönetim Kadrosu
4. Personel Politikası
5. Faaliyet Alanları
6. Alt Kültürler

1. Amaçlar:

Amaçların belirlenmesi, bir işletmenin öncelikle içinde bulunduğu çevrede kendisini tanımlamasına yardımcı olur. İkinci olarak amaçlar; politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde, faaliyet programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yönetici ve üyelerin davranışlarına yön verir. Rehber olması özelliği ile amaçlar iyi anlaşıldığı zaman, çok uluslu işletmelerin tüm ülke kuruluşlarında temel kararların alınmasını kolaylaştırır. İyi anlaşılmış amaçlar; çalışanları için bir hedef oluşturur. Kısaca amaçlar yönetimin bütün süreçlerine temel oluşturur. Güçlü örgüt kültürü; çok uluslu işletmelerin tüm bağlı kuruluşlarında amaçta ve temel değerlerde benzerlikler, uygulamada farklılıkları uyumlaştırmada etkilidir.

2. Liderler:

Çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri tüm ülkelerdeki kuruluşlarında lider örnek alınacak davranışları göstermelidir. Etkin liderliğin en önemli şartı güven kazanmaktır. Güven, liderin

söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır.⁷⁰ Diğer ülkelerdeki kuruluşların yönetimleri içinde lider'e duyulan güven tüm yönetimler ve çalışanlar içinde başarı duygusunu güçlendirmektedir. Liderler, işletmeleri kuranların da yıkanların da insanlar olduğunu çok iyi bilmekte ve üyeleri ile iyi ilişkiler kurmaya özen göstermektedirler. Değişik ülke kültürleri ve davranış biçimleri içinde bağlılık kazanacak bir liderin, ahlaklı, açıksözlü, hoşgörülü ve motive edici davranışları ile iyi bir model olması gereklidir.⁷¹ Başarılı çok uluslu işletmelerde lider davranışları ile bu özellikleri en iyi şekilde yerine getirir.

3. Yönetim Kadrosu

Bir toplumun değer yargılarının, inançlarının, aile yapısının bu toplumdaki organizasyon yapılarına ve yönetim uygulamalarına yansması kaçınılmazdır. Farklı toplumların, yönetim uygulamalarında otorite, karara katılma, denetim gibi konulara bakış açıları değişiktir.⁷² Ayrıca ünvan, makam, statü, para, izin, dinlenme süresi gibi bir takım unsurlara verilen önem, ülkeler ve kültürler arasında değiştiği gibi birer güdüleme unsuru olarak bunların çalışanlar üzerindeki etkileri de kültürlerle göre değişir.⁷³ Bu durum, dünyanın hemen her yerinde uygulanabilecek geçerli bir yönetim kuramı yada stili geliştirmeye en önemli engellerden biri olarak görülmektedir. Başarılı çok uluslu işletmeler, değişik ülkelerdeki organizasyonlarında yönetimin o ülkeye ve organizasyon yapısına en uygun biçimde şekillenmesini sağlar. Merkez yönetimindeki birey sayısı çok az tutulur.

Güçlü örgüt kültürünün bir gereği olan organizasyon üyelerine verilen önem üst yönetimin temel felsefesidir. Başarılı çok uluslu

⁷⁰ Drucker, *Gelecek*,....., s.205.

⁷¹ Naisbitt and Aburdene. s.206.

⁷² Berberoğlu, *Karşılaştırmalı*,....., s.80-99

⁷³ Schneider, s.238.

işletmelerde, üst yönetim kademesinde olan kişiler genellikle işe üretim hattında yada temel faaliyet konularında başlatılır. Organizasyon yapısını, işleyişini faaliyet alanında bulunarak öğrenen kişiler üst yönetimde başarılı olur. Üst yönetim kararların ortak alınmasına özen gösterir. İşletme performans ile ilgili tüm bilgiler tabandaki üyelere aktarılır ve düşünceleri değerlendirilir. Tüm organizasyon üyelerinin bir arada olacağı ve yüzyüze ilişkiler ile samimiyet ortamının yaratıldığı biçimsel olmayan toplantılar sıkça yapılır.

Yönetim; esnek yapı, bölümlere özerklik verilmesi, sürekli bilgi alışverişi, biçimsel olmayan yoğun iletişim, üyelerin olumlu davranışlarının sürekli özendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi konulara büyük çaba harcar. Çok uluslu işletmelerin, tüm ülkelerdeki üst yönetimleri bilgi paylaşımı, samimi ilişkileri geliştirilmesi için sık sık bir araya gelecekleri toplantı ve seyahatler yaparlar. Bu çabaların sonucu farklı alt kültürlerden bir araya gelen insanların, ortak bir kültür etrafında aynı amaç, inanç ve değerlere farklı biçimlerde ulaşmasıdır. Başarılı çok uluslu işletmelerde yönetim, güçlü örgüt kültürünü oluşturan değerlere inançlı, sıkı sıkıya bağlılık gösteren ve davranışları ile bunu çevresine yayan kişilerden oluşur.

4. Personel Politikası

Yapılan araştırmalar, aynı geçmiş, yaşam biçimi ve tutumlara sahip bireylerin birbirleriyle daha kolay anlaştıklarını belirlemiştir.⁷⁴ Bu nedenle bireyler kendi sahip oldukları değerlere uygun meslek ve rolleri tercih ederler. Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu

⁷⁴ Charles A. O'Reilly and Others, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit", *Academy of Management Journal*, C.XXX, S.3, (1991), s.492

işletmelerde; personel seçiminde kendi değerlerini paylaşan bireyleri seçmeye özen gösterirler. İşe alınacak bireyler yedi yada sekiz görüşmeden geçirilerek örgütün kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağı sınanır. Hizmet içi eğitim programları çok yoğundur ve tüm üyeler bu eğitime katılır. Güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmeler başarılarında her üyenin katkısı olduğuna inanırlar. Büyük bir aile ortamı yaratılarak her üyenin bütünle iyi iletişim içinde olması sağlanır. Çalışma kuralları ve iş sınırlamaları konusunda oluşturulan esnek yapı çevresel değişimlere uymayı kolaylaştırıcı bir yöntemdir. Kararların ortak alınması her üyenin sorumluluğunu arttırır. Yenilikçilik, deneycilik, bölümlere, proje gruplarına tanınan özerklik, iyi tanımlanan amaçlar, başarının sürekli destek ve ödül görmesi üyeleri motive edici unsurlardır.

Yönetim kademelerindeki ünvanların azlığı, iletişimi kolaylaştırarak verimi arttırıcı bir unsurdur. Örneğin Nissan'ın İngiltere Midlands'daki fabrikasında bir işçi yılda 24 araba üretmektedir. İngiltere Dagnhemda'ki Ford fabrikasında bir işçi 6 araba üretmektedir. Yapılan işler için gerekli olan süre aynıdır. Ford Fabrikasında 125 işçi ünvanı vardır ve ünvanların hepside işçiye dar çerçeveli basit bir işi yapmakla sınırlamaktadır; Nissan'da ise 5 ünvan vardır.⁷⁵ Nissandaki çalışanlara tanınan esneklik ve iletişim performansı arttırır. Güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmeler temel değerleri (Kalite, yenilikçilik, hizmet gibi) organizasyonun işleyişi içinde tüm üyelere aktararak (Liderler, kahramanlar, öyküler, toplantılar, esnek bilgi alışverişi gibi uygulamalarla) başarılar tüm organizasyon üyeleri ile paylaşırlar.

⁷⁵ Drucker, *Gelecek.....*, s.161.

5. Faaliyet Konusu

Başarılı çok uluslu işletmelerin kültürünü, yaptığı faaliyetin konusu oluşturur. Yapılacak faaliyete göre değerler sistemi saptanır. Faaliyetin türüne göre amaçlar belirlenir. Strateji ve politika seçimi yine faaliyet konusu ve alanına göre yapılır.

Çok uluslu işletmelerin faaliyet konuları ne olursa olsun (Sanayi, hizmet, yüksek teknoloji üretimi) güçlü örgüt kültürü için yer alan kalite, yenikçilik, en hızlı hizmet, en güvenilir olmak gibi değerleri her üretim konusuna uyarlayabilmektedirler. Bu değerleri çalıştıkları her ülkenin kültür değerleri dikkate alarak gerçekleştirilir. Güçlü örgüt kültürü; aynı işletmenin değişik ülkelerde kurulan organizasyonlarda üyelere verilen önemi, işiyle ilgili özerkliği, esnek iletişimi ön plana çıkarır.

6. Alt Kültürler

Güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmeler farklı toplum kültürlerine rağmen kültürlerinden taviz vermezler. Bağlı işletmelerine yada organizasyonları içinde oluşturdukları birbirinden bağımsız bölümler, proje grupları, ekiplere özerklik verilir. Farklı toplum kültürleri içinde cinsiyet, ırk ve etnik köken farklılıkları çalışma şekline etkileri de beraberinde getirir. Başarılı çok uluslu işletmeler, alt kültürlerin oluşturduğu

- Değişik bakış açıları
- Yeni fikirlere açıklık
- Değişik yorumlamalar
- Yaratıcılıkta artış
- Esneklikte artış

gibi unsurlar ile değişik çevresel koşullara kolay uyum sağlar.

Güçlü örgüt kültürü olan çok uluslu işletmeler, aynı endüstri dalında aynı faaliyeti sürdüren işletmelere göre farklılığını kalitesi ile, yeni ürün sunma başarısı ya da güvenilirlik ile hissettirir. Başarılı çok uluslu işletmeler çalışmalarını en büyük öz kaynak olarak görürler. Hizmet içi eğitimlerdeki yoğunluk üyelerin niteliklerini yükselterek değişen teknolojik yeniliklere uymayı sağlar.

B . ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Çok uluslu işletmelerin başarılı olmaları faaliyet gösterdikleri tüm ülkeler dış çevresel faktörlerini çok iyi analiz etmelerine bağlıdır. Dış çevresel faktörler ekonomik, politik, kültürel, teknolojik faktörler olarak dört grupta ele alınabilir. Bunlar aşağıda incelenmeye çalışılmıştır.

1.Ekonomik Faktörler: Çok uluslu işletmeler için faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomisinin genel seviyesi son derece önemlidir.Faaliyet gösterilen ülkenin, depresyon, resesyon, toparlanma, düzgünlük, faiz oranları, işsizlik, enflasyon, G.S.M.H artış oranı ve müşteri gelir seviyesi gibi ekonomik faktörleri, çok uluslu işletmelerin yatırım stratejisinde, personel politikasında, fiyatlandırma da etkilidir.⁷⁶ 1980'lerin ilk yıllarında doların aşırı değer kazanması, dövizdeki dalgalanmaların en güçlü işletmelerin bile yaşamını tehdit edebileceğini ortaya koymuştur.Döviz kurlarındaki değişimlerden kaynaklanan zayıflığa karşı en iyi çare uluslararası boyut içinde liderlik pozisyonunu elde etmektir. Örneğin 1980'li yıllarda A.B.D'de

⁷⁶ Lloyd Byars, *Strategic Management: Planning and Implementation Concepts and Cases*, Second Edition, (New York: Harper and Row Publishers, 1987) s.69.

japon rakipleri karşısında en kötü darbe yiyen işletme Ford olmuştur. Bu durumdan ise Avrupa pazarlarındaki liderlik pozisyonu ile kurtulmuştur.⁷⁷ Ayrıca her ülke organizasyonların da etkin plan yapabilmek için kurdukları ekonomik araştırma bölümleri oldukça etkin tahmin yöntemleri oluşturmuştur. Güçlü örgüt kültürün de etkin olan ortak karar alma, her üyenin aldığı kararın sorumluluğunu taşımasını gerektirir. Karar gücü daha yüksek, ekip çalışmasında daha uyumlu, karmaşık makine ve süreçlere egemen olabilecek nitelikte iyi eğitilmiş üyeler verimliliği artırıyor.

Başarılı çok uluslu işletmeler güçlü örgüt kültürünü; verimi ve motivasyon artırıcı temel bir güç olarak kullanırlar. Verim artışı, maliyetleri azaltacağından her ekonomik koşulda rekabet üstünlüğü sağlar. Güçlü kültürü oluşturmuş çok uluslu işletmelerin hemen hepsi müşteri odaklıdır. Bir işletme için en değerli ve kazanılması en zor şey, müşteri bağlılığıdır. Yenilikçi çok uluslu işletmelerin çoğu, en iyi ürünlerine kaynaklık eden düşünceleri müşterilerinden edinmiştir. Müşteri beklentilerini çok yakından izleyen başarılı çok uluslu işletmeler mevcut pazardaki olası değişikliklere uyan stratejileri daha hızlı geliştirir. (Örneğin müşterinin ihtiyaçlarına göre ürünün ayrıntılı bir biçimde farklılaştırılması yolu ile küçük pazar bölümlerinde de rekabet üstünlüğü sağlamak.)

2.Politik ve Hukuki Faktörler: Her ülkeye özgü bir politik ve hukuki çevre bulunur. Bu çevresel güçler çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinde oldukça önemli bir rol oynarlar. Her ülkenin hükümet politikaları, liberal yada sosyal iktidarları işletmelerin kararlarına yasal düzenlemelerle etki eder. Her ülkede hükümetin kamu sektörüne ve

⁷⁷ Peter F.Drucker, *Gelecek*,.....s.42.

özel sektöre karşı tutumu değişiklikler gösterir. Bir çok ülke hükümetleri çok uluslu işletme yatırımlarını ülkelerine çekme yolunda teşvikler verirken, bazıları da çok uluslu işletmelerin ülkelerinde faaliyet alanlarını ya da şeklini kısıtlar. Ayrıca devlet yapısındaki bürokrasi işleyişi de her ülkede farklıdır. Çok uluslu işletme yatırımları ve faaliyetleri için milliyetçilik, politik istikrarsızlık, ticarete getirilen sınırlamalar, ticari antlaşmalar, vergi politikaları, karların transferi yakından izlenmesi gereken konulardır. Geçmiş yıllarda yaşanan bazı olumsuz deneyimler çok uluslu işletme faaliyetlerine getirilen kısıtlama nedenlerinden biridir. Bunlar çok uluslu işletmelerin ana ülke hükümetlerinin bağlı işletmelerin bulunduğu ev sahibi ülke hükümeti üzerinde yaptırımlar uygulamasıdır. Örneğin 1972 yılında General Electric'in Fransız kamu kuruluşu olan ve uçak motoru üreten SNECMA'ya ortaklara yeni motor geliştirmek için gerekli olan teknoloji transferi lisansı verilmesi, A.B.D. Hükümeti tarafından engellenmiştir.⁷⁸ Latin Amerika'da çok uluslu işletmelere getirilen sınırlamalar ise Şili'de hükümetin ITT'nin A.B.D. Hükümeti ile ortaklaşa devrilmesinde oynadığı rolden sonra daha da artmıştır. 1960 yılında Küba'nın A.B.D.'li çok uluslu işletmelerin yatırımlarına el koyması, A.B.D.'nin yatırımlarını azaltmasına ve dış yardımın küçültülmesine sebep olmuştur. Günümüzde ise dünya ekonomisinin bir parçası olmak için ülkelerin politik yapıları korumacılıktan rekabetçiliğe kayan bir tutum izlemektedir.⁷⁹ Dünya üzerinde yüz ülkede başlatılan özelleştirme süreçleri devletin ekonomideki etkisini azaltmaya yöneliktir. Dünya üzerinde otoriter rejimlerden demokrasiye doğru yapılan geçişler, evrensel ekonomik gelişime politik zemin hazırlamaktadır. Tüm bu

⁷⁸ İnan Özalp, Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar, içinde: Rıdvan Karluk, *Çok Uluslu Şirketler Üzerine Bir İnceleme*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım evi, 1986), s.224

⁷⁹ Naisbitt and Aburdene, s.87.

gelişmeler çok uluslu işletmelerin pazar alanını genişletirken rekabeti arttırıcı yöndedir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerde kaynak bağımlılığı olmayan ve global rekabet gücü olan çok uluslu işletmeler politik faktörlerden daha az etkilenmektedir. Güçlü örgüt kültürü olan çok uluslu işletmeler başarılı yerelleştirme programları ile ev sahibi hükümet politikalarına ters düşmemeye özen gösterirler. Öncelikle yönetimin yerelleştirilmesi ev sahibi ülkeden seçilen kişilerin yönetimde yer almasıdır. Bu yöneticiler kendi ülkelerinin ekonomik, politik, kültürel yapılarını iyi bilirler. Konuşulan dil ile ilgili sorunları olmadığı için çevreyle kurulan ilişkiler kolaylaşır. Yerel yöneticiler çok uluslu işletmeler ile devlet ve sendikalar arasında koordinasyon sağlar.⁸⁰ Ayrıca yerel yönetici iş adamları dernekleri gibi kuruluşlar ile lobiler oluşturarak politikalar konusunda belirli şekilde etkili olabilir.⁸¹ Karların belirli ölçüde o ülkede yatırıma dönüştürülerek kullanılması çok uluslu işletmelere hükümetlerin olumlu yaklaşımına sebep olur. Ürünlerin yerelleştirilmesi ise faaliyet gösterilen ülkede müşterilerin beklenti ve tercihlerini tatmini ile müşteri bağımlılığı sağlanır. Örneğin Honda faaliyet gösterdiği ülkelerde bu tip yerelleştirme programları ile başarı kazanmıştır.⁸² Güçlü kültüre sahip çok uluslu işletmeler üyelerine yerel işletmelerden daha fazla üstünlük sağlarlar. Güçlü örgüt kültürünün ön plana çıkardığı, bireye saygı, üstün çalışma koşulları, yüksek ücretler, başarı primleri ve özel sigorta ayrıcalıkları ülkeye bakılmaksızın verimi arttırır. Porter'e göre; çok uluslu işletmeler, uluslarda değil, endüstri sektörlerinde rekabet ederler.⁸³

⁸⁰ İnan Özalp, *Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları No:42, 1986), s.338.

⁸¹ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, (İstanbul: Der Yayınları, 1990), s.26.

⁸² Sugiura, s. 78-82.

⁸³ Michael E.Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, (New York: The Free Press, 1990) s.619.

Uluslararası rekabet gücü yüksek olan çok uluslu işletmeler, ülkelerin politik belirsizliklerinden daha az etkilenir.

3.Kültürel Faktörler: Çok uluslu işletmeler faaliyet alanlarının genişliği nedeniyle ülkelerin kültürel çevre faktörlerinden etkilenir. Bir ülke veya toplumun kültürel farklılıkları çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri her ülkede farklı yönetim anlayışı ve uygulamalarına sebep olur. Farklı ülkelerde farklı organizasyon yapıları içinde yer alan insanların liderlik, otorite, karara katılma, güdülenme gibi konulara bakış açıları ile işe ilişkin tutum, değer ve beklentileri de değişiklik gösterir. Örneğin A.B.D. toplumu bireyci davranışların baskın olduğu toplumlara en iyi örneklerden biridir.⁸⁴ Biçimsel organizasyon, rol, unvan, statü, bağımsızlık gibi kavramlar bu toplumda önem kazanır. Japon toplumunda ise bireyler, biçimsel organizasyon, rol, unvan, makam gibi kavramların bireyci bulmakta; bireyciliğin yerine toplumculuğu, iş bölümü yerinede iş birliğini tercih edebilmektedir.⁸⁵ Ünvan, makam, statü, para, izin, dinlenme süresi gibi unsurlara verilen önem, ülkeler ve kültürler arasında değiştiği gibi, motivasyon unsuru olarak bunların çalışanlar üzerindeki etkileri de kültürle göre değişebilmektedir. Ayrıca zamana karşı duyarlılık batılı kültürlerde; özellikle A.B.D’de çok önemlidir. Amerikalılar için zaman kıt bir kaynak olarak görülür.⁸⁶ Randevu verirken ve randevularına sağıdık kalmakta özen gösterirler. Oysa doğu kültürlerinde zaman sınırsız bir kaynak olarak görülür.Bir ülke kültüründe uygulanan teknikler diğeri bir ülkede kabul görmiyebilir. Her ülke kültürünün estetik (sanat, renk, şekil, müzik, folklor) anlayışı, değerler ve inançları farklılıklar içerir. Başarılı çok uluslu işletmeler bu çok değişik ülke kültürleri içindeki organizasyon üyelerini

⁸⁴ Berberoğlu, *Karşılaştırmalı* , s.80.

⁸⁵ Berberoğlu, *Karşılaştırmalı*, s.93.

⁸⁶ Schein, s.93-96.

öncelikle örgüt kültürünü benimseyecek bireyler oluşuna önem verir. İşe ilk başlama aşamasında en az 7 - 8 görüşmeyi içeren bir süreçle bireylere örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağı kendi tercihinine bırakılır. İşletmenin bütünlüğünü koruyabilmesi ve sonuç alabilmesi için çok açık belirlenmiş amaçlar, hedefler ve temel değerler ortaya konur. Farklı kültürler içinde aynı amaç ve temel değerler etrafında; çalışılan ülke kültürüne uygun çalışma koşulları, iş güvenliği, organizasyon yapıları gibi konularda özellikler ile güçlü örgüt kültürü bir uyumlaştırıcı araç olarak kullanılır.

4.Teknolojik Faktörler: Teknoloji bilimsel veya organize edilmiş bilginin pratik amaçlara sistematik uygulanmasıdır. Yeni fikirler, buluşlar, teknikler, malzemeler ve bilgi içerir. Günümüz rekabet ortamında teknolojiler artık gizli kalamamaktadır. Birbirleri üzerine çakışmakta yada birbirleri ile kesişmektedir.⁸⁷ Yeni teknolojiler çok uluslu işletme yapılarını ve çalışma şekillerini önemli ölçüde etkiler. Başarılı çok uluslu işletmeler, yalnız daha iyi değil daha farklı olmak zorundadır. Rakipleri karşısında teknolojik üstünlüğü sürdürebilmenin bir yolu örgüt kültürünü itici bir güç olarak kullanmaktır. Örneğin 3M'in bölümleri, hatta grupları, amaçlı bir biçimde birbirleriyle yarışmaktadır. IBM'de proje yarışmaları sıkça yapılır. Procter & Gamble'da markalar birbirleriyle yarışır. Biçimsel olmayan iletişim sistemi ile her bölümün projeleri bir arada karşılaştırılarak yeni proje ve deneylere olanak verilir. Güçlü örgüt kültürünün ön plana çıkardığı bireye saygı, eylem ve deneycilik, başarısızlığa hoşgörü, yoğun iletişim, özerklik, kararlarda sorumluluk alma gibi unsurlar teknolojik yenilikler ve uyumu işletme içinde artırır. Japon çok uluslu işletmelerin güçlü rakiplerine rağmen teknolojiadaki başarılarında örgüt

⁸⁷ Drucker, *Gelecek*,, s.295-296.

kültürünün gücü yadsınamaz. Japon çok uluslu işletmelerinde üyelerin en iyi görev yapmaları için yeterli esneklik sağlanır.⁸⁸ Güçlü örgüt kültürü ve ortak amaca verilen önem, üyelerin işletme yada grupta özdeşleşmesini sağlamaktadır.⁸⁹ Bu durum ise başta teknoloji olmak üzere her faaliyet alanında çevresel değişkenlere uyum sağlamayı kolaylaştırır. Teknolojik gelişmelerde üstünlüğü sağlamak için bir diğer unsurda organizasyon içinde araştırma-geliştirme faaliyetlerine (AR-GE) verilen önemdir. Başarılı çok uluslu işletmeler, bir ülkenin herhangi pazarında lider olurken, diğer ülkelerde de bu fırsatı yakalaması gerekir. Gelişmiş ülkeler teknoloji bakımından tek bir pazar haline gelmiştir ve yeni çıkan bilgileri anında paylaşmaktadırlar. Bu nedenle ekonomik şartlar bir yörede fiyat avantajı sağlamaz hale gelince, çok uluslu işletmeler bir başka pazarda rekabete girişmektedir. Örneğin General Electric, geleneksel endüstri devrelerini artık üç haftada değil, üç günde üretebilmektedir. Geçmişte, bir elektronik sayacı üç haftada üreten Motorola, günümüzde bu süreyi iki saate kadar indirmiştir.⁹⁰

Güçlü örgüt kültürü olan çok uluslu işletmeler, çalışanlarına sürekli eğitim olanakları sağlayarak daha bilgili ve yetenekli gruplar oluştururlar. Örgüt kültürü ile deneycilik özerkliği, iletişimi ön plana çıkaran bir yapıda Ar-Ge faaliyetleri süreklilik kazanır. Bir çok alandaki başarılı yeni buluşlar, araştırma çalışmalarına başından itibaren katılan pazarlama, imalat, finans bölümlerindeki kişilerden oluşan karma ekipler tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Günümüzde başarılı Japon çok uluslu işletmelerini her birinin araştırma enstitüsü

⁸⁸ İnan Özalp, "Japon Yönetimi Biçimi, Anadolu Üniversitesi", *İİBF dergisi*, C.V, (Eskişehir: Kasım 1987)

⁸⁹ Berberoğlu, *Karşılaştırmalı*,..., s. 93.

⁹⁰ Naisbittand Aburdenc, s.216

vardır. Asıl işlevlere teknik araştırma değil “bilgi araştırması” dır. Dünyanın neresinde geliştirilmiş olursa olsun teknolojiye, yönetim ve organizasyonda, pazarlamada, finansda, eğitimde önemli herhangi bir bilginin gruba tanıtılmasıdır.⁹¹

Güçlü örgüt kültürü olan çok uluslu işletmelerde buluş bir olay değil kesintisiz bir süreçtir. (GE, Honda, Toyota gibi) Japon çok uluslu işletmeleri araştırma ve geliştirme işlemini esnek bir yapı içinde çok hızlı yapmakta, bir ürün için gerekli olan sürede üç yeni ürün üretmektedirler. Bu başarılar ise temel örgüt kültürü değerlerinin daha çok korunmasına ve yapılan işle gurur duyarak verimlilik artışına yardımcı olur.⁹²

Tezimizin başlangıcından itibaren örgüt kültürünün ve etkilendiği çevre faktörlerinin önemine güçlü örgüt kültürüne sahip çok uluslu işletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan özelliklerine bu özelliklerin yansıdığı ve bu nedenle bizce önem kazanan uygulamalara açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlarla hazırlanan birinci ve ikinci bölümlerde, uygulamalardan örnek verilerek daha çok teorik düzeyde bir çalışma ortaya konmuştur. Bundan sonraki bölümde ise ülkemizde farklı faaliyet konusu ve faaliyet alanında çalışan iki çok uluslu işletmenin örgüt kültürü ve çevre faktörlerinden etkilenme derecelerini inceleyen bir uygulama çalışması yer almaktadır.

⁹¹ Drucker, *Gelecek*,..., s. 208

⁹² Hideo Sugiura, “How Honda Localizes Its Global Strategy” *Sloan Management Review*, C.XXXII,S.2, (1990), s. 77-82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE FARKLI FAALİYET ALANINDA ÇALIŞAN İKİ ÇOK ULUSLU İŞLETMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLERE İLİŞKİN UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

A . ARAŞTIRMANIN AMACI

Bundan önceki bölümlerde, dünya ekonomisinin gelişiminde büyük katkıları olan çok uluslu işletmelerin, başarılarında temel unsur olan örgüt kültürü ve bu kültüre çevresel faktörlerin etkileri konusunda teorik bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Daha önce verilen teorik bilgilerin ülkemizde, biri hizmet sektöründe (Otel İşletmeciliği) diğeri sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler üzerinde uygunluk derecesini belirlemek bu araştırmanın temel amacıdır.

B . ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırmadaki temel varsayım,uygulamamızda kullandığımız istatistiki analiz yöntemlerinin yeterli olacaktır. Bir diğer varsayım, anket formunda yer alan soruların,örgüt kültürüne ve çevre faktörlerine etkisini ölçebilecek nitelikte sorular olduğudur. Ayrıca, araştırmaya dahil edilen kişilerin anket sorularına verdiği cevapların, araştırma kapsamına alınan çok uluslu işletmelerin örgüt kültürünü ve örgüt kültürünü etkileyen çevresel faktörleri ortaya koyabileceği varsayılmıştır.

Türkiye’de çok uluslu işletmelerin, Joint Venture (ortak girişim) biçiminde olması ve az sayıda büyük çaplı çok uluslu işletmenin bu araştırmaya olumlu cevap vermesi bir kısıtlayıcı olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamına alınan otel işletmeciliği konusunda faaliyet gösteren çok uluslu işletmenin yoğun iş dönemi nedeniyle, sanayi (Endüstriyel İplik) sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletmenin tatil dönemi dolayısıyla personel sayısının azlığı geri dönen anket sayısını sınırlamıştır. Her iki çok uluslu işletmeye de çok sayıda anket dağıtılmasına rağmen katılımın az olması daha sağlıklı ve tutarlı istatistiksel sonuçlara gidebilmede bir kısıtlayıcı olarak ortaya çıkmıştır.

Kültür ve çevre gibi çok yönlü, karmaşık ve değişim içinde olan bir konuda yapılacak her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve mekan sınırlılıkları uygulamayı zorlaştıran bir rol oynamıştır. Ayrıca araştırma konusunun özünde insan ögesine bağlı olarak sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları, bu araştırma için de geçerlidir.

Toplanan sayısal verilerin güvenlik ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan görüşme ve anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

C . ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını Türkiye’de Joint Venture (ortak girişim) biçimindeki çok uluslu işletmeler içinde, biri sanayi sektöründe (DUSA) faaliyet gösteren diğeri hizmet sektöründe (SEA

GARDEN) faaliyet gösteren iki çok uluslu işletme yönetimi ve üyeleri oluşturmaktadır..Araştırma kapsamına alınan çok uluslu işletmelerde toplam 40 kişi araştırmaya dahil edilmiştir.Bu 40 kişi her kademedeki çalışanlardan oluşmaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Çok uluslu işletmelerde örgüt kültürü ve örgüt kültürüne etki eden çevresel faktörlerin etki derecelerinin açıklanmaya çalışıldığı bu araştırma,bir alan araştırması olup tarama yöntemi kullanılmıştır.Tarama yöntemi,geçmişteki ya da halen mevcut bir durumu,olduğu biçimiyle tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır.Bu yaklaşımla yapılan araştırmalarda genelde “durum nedir?” sorusuna cevap aranır.Bu tür araştırmalarda genelde bütünden seçilecek bir örneklem grubu üzerinde çalışılır.Bu yöntemi uygun olarak yapılan sosyal bilim araştırmalarında istatistiksel işlemlerden yararlanmak mümkün olmakta,genelde veri toplamada anket ve görüşme teknikleri kullanılmaktadır.⁹³

Araştırmanın veri toplama aracı olan anketle toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde ise karşılaştırma türü ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.Araştırmada,anket yöntemini tamamlayıcı olması ve kişilerin çeşitli konulara ilişkin yorum,değerlendirme ve düşüncelerini almak amacıyla her kademedeki çalışanlarla ayrıca görüşme yöntemine başvurulmuştur.

⁹³ Birsen Gökçe, *Toplumsal Bilimlerde Araştırma* , (Ankara: Savaş Yayınları. 1988), s.51

D. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMUNUN NİTELİĞİ

Araştırmada kullanılan anket formu 48 soruyu içermektedir. Ankete katılanlara işletmelerinin örgüt kültürü ve örgüt kültürünü etkileyen çevre faktörleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Ankette yer alan soruların ilk 24 tanesi örgüt kültürünün seviyesini belirlemeye yöneliktir. Diğer 24 soru ise, çevre faktörlerinin etki derecesini belirlemek amacıyla. Anket formlarında yer alan soruların çoğunluğu için beş seçenek sıralanmıştır. Bunlardan birinin işaretlenmesi istenmiştir. Kişilerin yorum ve düşünceleri ile ilgili cevapları ise görüşmeler sonucu sağlanmıştır.

II. ARAŞTIRMADA İNCELENEN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TANITIMI VE ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. ARAŞTIRMADA İNCELENEN ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TANITIMI

Bu araştırmanın kapsamı içinde olan ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren DUSA Endüstriyel İplik Sanayi ve Tic. A.Ş. Amerikan Du Pont ve Sabancı Grubu arasında, %50-%50 ortak girişim olarak gerçekleşmiştir.

DUSA'nın A.B.D.'li ortağı E.I. Du Pont de Nemours and Company, dünyanın en büyük sanayi kuruluşları arasında yer almaktadır. 135 ülkede, 140.000 personelle faaliyet göstermekte ve 1800 değişik ürün dizisi üretmektedir.

DUSA, Endüstriyel İplik Sanayi ve Tic.A.Ş.'de yönetim kurulu altı kişiden oluşmakta ve üç kişi Du Pont, üç kişi de Sabancı grubundandır. Yönetim kurulu başkanı Sakıp Sabancı'dır. DUSA'da 300 kişi çalışmaktadır. DUSA'nın ,30.000 m²'lik İzmit'teki tesislerinde Du Pont'un ileri teknolojisiyle, yüksek dirençli T-728 tipi nylon 6.6 Endüstriyel İplik üretilmektedir. İplik ,lastik ana girdisi olan kord bezi ve endüstriyel amaçlı bezlerin üretiminde kullanılmaktadır. DUSA, Du Pont Nylon 6.6 fabrikaları içinde verimlilik yönünden birinci sırayı almıştır. Kapasitesi senede 22.700 ton olan DUSA üretiminin 1/3'nü Batı Avrupa ülkelerine ihraç ederken geriye kalan 2/3'nü iç pazarda tüketmektedir. Bu üretim kapasitesi ile dünyadaki endüstriyel iplik üreticileri arasında önemli bir paya sahiptir.

DUSA, 1987 yılında kurulmuş olup 1990 yılında üretime geçmiştir. DUSA ,kuruluşundan hemen sonra kalite belgesini yurt dışından alan ilk Türk işletmesidir. Teknoloji alanında en son yenilikleri takip eden bir ortaklık sözleşmeleri vardır. BİMSA ana bilgisayar ile bağlantılı bulunan DUSA ,Türkiye'de bir sanayi kuruluşunda şehirlerarası ve uluslararası bilgisayar ağı kurmada da öncülük etmiştir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve araştırmamıza konu olan SEA GARDEN 'ın %99'u HAPİMAG'a (İsviçre Tatil İşletmeciliği) aittir. 15 değişik ülkede 42 işletme ile faaliyet gösteren bu kuruluş, İsviçre'de köklü bir geçmişe sahiptir.

1994 sezonunda Bodrum'da işletmeye açılan SEA GARDEN, otel ve devre tatil köyü işletmeciliği yapan beş yıldızlı bir kuruluştur. 191.000 m² toplam alan üzerine kurulmuş, 285 odalı otel ve 1200 kişilik tatil köyünden oluşmuştur. İşletmeye 10 Km uzaklıkta personel için yaptırılan özel lojmanlar 300 kişi kapasiteli ve 3 yıldızlı otel kalitesindedir. İşletmenin tüm kademelerindeki yöneticiler

IIAPİMAG merkezindedir.Yöneticilerin hepsi Türkçe konuşmakta diğer 300 personelin çoğu iki yabancı dil bilen Türklerden seçilmektedir.

B. ANKET SORULARINA ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1.Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde;ankette toplanan sayısal veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır.Verilerin işlenmesi,tablolaştırılması,değerlendirilmesi EXCEL ve MİNİTAB paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.Araştırmada örgüt kültürü ve çevre faktörlerinin örgüt kültürü üzerine etkileri her iki çok uluslu işletme için de “Genel Linear Model” ile ölçülmüştür.Tablo değerleri için % 95 güven sınırı kabul edilmiştir.Örgüt kültürü,ortak anlam taşıyan bir kavram olarak tek tek bireylerin değil,bir organizasyonun özelliklerini yansıtır. Bu nedenle çözümlemelerde, bireysel cevaplar değil grup ortalamalarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Ankette yer alan her bir soruya ilişkin olarak hesaplanan ortalamalar ($\bar{x}$),her bir maddenin kabul edilme ya da gerçekleşme düzeyini göstermektedir. Buna göre bulunan ortalamalar,kullanılan ölçekte belli seçeneklere girmiştir.

Ayrıca örgüt kültürünün her iki çok uluslu işletme için tespit edilmesinde ve çevre faktörlerinin,örgüt kültürü üzerinde genel etki seviyesinin belirlenmesinde faktör analizi kullanılmıştır. Standart sapma beş seçenekli sorularda istatistiksel olarak 1.0 civarında , iki seçenekli sorularda ise 0.4'den küçük olduğunda etki derecesini

göstermektedir. Örgüt kültürü ve çevre faktörleriyle ilgili düşünceleri ve uygulamalara ilişkin algıları ifade eden, nicel verilerin puan esasına dayalı veri matrisi oluşturulmuş ve anket formundaki her madde ile ilgili olarak her iki çok uluslu işletme içinde varyans analizi yapılarak ayrı ayrı ortalama hesapları ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Yapılan çalışma iki bölümde değerlendirilmiştir. Bunlar örgüt kültürünün seviyesinin belirlenmesi, çevre faktörlerinin analizi ve sorsal bazda değerlendirilmesidir. Örgüt kültürünü belirlemede kullanılan yöntemde her soruya eşit ağırlıklı puan verilmiş ve bazı sorular birden fazla faktörü temsil ettiğinden dolayı cevap seçenekleri bazında puan dağılımı yapılmıştır. İstatistiksel olarak minimum çıkması gereken değer düşüldükten sonra kültür seviyesi ve bunlara etki eden faktörler toplam 100 puan üzerinden normalize edilmiştir. Bu işlem EXCEL programı kullanılarak yapılmıştır. Her sorunun kendi başına değerlendirmesinde ise her seçeneğe eşit puan verilmiştir.

2.Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Örgüt kültürünün temel unsurlarına yönelik uygulamalar Tablo 1’de verilmiştir.

TABLO 1- Örgüt Kültürünün Temel Unsurlarına Yönelik Uygulamalar (5 Seçenekli Sorular)

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>SEA GARDEN</i>)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>DUSA</i>)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
İşletme sloganlarının gerçekleşme oranı	5	12	3.833	<i>0.718</i> *	28	3.786	<i>0.876</i> *
İşletmenin özel sembolik eylemler ve sembolleri kullanım oranı	5	12	3.500	<i>0.798</i> *	28	3.429	<i>0.997</i> *
Özel dil ve kelimeleri kullanım oranı	5	12	3.917	1.084	28	3.679	1.188
İşletmenin kuruluşundan bugüne kadar geçirdiği aşamaların bilinme oranı	5	12	3.167	1.030	28	4.071	<i>0.604</i> *
Eşitlik ilkesi	5	12	3.167	<i>0.937</i> *	28	3.643	<i>0.870</i> *
Moral seviyesi	5	12	3.500	<i>0.522</i> *	28	3.643	<i>0.621</i> *
Yönetime katılım	5	12	3.083	<i>0.793</i> *	28	3.321	<i>0.723</i> *
Çalışanların şirkete bağlılığı	5	12	3.750	<i>0.965</i> *	28	3.607	<i>0.956</i> *
İşletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarının bilinme oranı	5	12	3.000	<i>0.853</i> *	28	3.464	<i>0.744</i> *

n =Seenek Sayısı

N =Katılan Kişi Sayısı

X =Cevap Ortalamaları

Tablo 1’de Örgüt kültürü temel unsurlarına yönelik ve beş seçenekli soruların analiz sonuçlarını yansıtmaktadır.Bu tablo için ortaya çıkan genel sonuçlar şöyledir:

Sembollerin;yönetim tarafından kullanılabilecek güçlü bir yönetim ve kontrol aracı olduğunu belirten araştırmacılar,yönetimi ve liderliği bütünüyle “sembollere dayalı bir etkinlik” olarak görmüşlerdir.Organizasyon içindeki bireyler gibi,organizasyona yeni katılan üyeler de; işletmenin temel değerlerini, inançlarını, normlarını,büyük ölçüde kullanılan semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir.Kullanılan semboller,organizasyon üyeleri arasında bir iletişim aracı olduğu kadar sosyalleşme (örgüt kültürünü öğrenme) sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır.

Bu konu ile ilgili cevapların dağılımı;her iki çok uluslu işletmede de bu uygulamanın geçerli olduğunu göstermektedir.Anket sorularına cevap veren tüm üyelerin bu konuda aynı fikirde olduğu standart sapma sonuçlarından gözlenmiştir.

*Standard sapmanın 1.0’dan küçük olduğu değerler koyu renkle gösterilmiştir. Bunun anlamı bu soruya verilen cevaplarda büyük çoğunluğun aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Her iki çok uluslu işletmenin de kendine özgü sözlü ve yazılı bir dil oluşturduğu,bu dil içinde yer alan ifadeler,şakalar,sloganlar ve mecazların yaygın bir biçimde kullanıldığı görölmektedir.

Sloganların gerçekleşme oranının yüksek olması ve bu konuya ilişkin düşüncelerde tüm üyelerin aynı fikirde olması,bize her iki işletme yönetimin de sözel ve davranışsal sembollerin güçlü bir yönetim ve kontrol aracı olarak kullanıldığını göstermektedir.

Her iki işletme açısından da özel dil ve kelimelerin kullanım oranı yüksek bulunurken, bu konuda bazı üyelerin farklı düşüncelere sahip olduğu da görülmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumu oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte işletmenin tarihi ile ilgili aşamaların bilinmesi güçlü bir örgüt kültürü açısından önemli ve gereklidir.

İşletmenin tarihi gelişimi içinde yaşanan başarı ya da başarısızlıkla ilgili olaylar, anılar, kahramanlar, örgütü kültürünü oluşturan temel değerlerin öğrenilmesi açısından son derece yararlıdır.

İşletmenin tarihi ile ilgili aşamaların bilinme oranı; DUSA'da yüksek bulunmuştur. Standart sapma değerleri, bu uygulamanın her çalışan için geçerli olduğunu göstermektedir. Bu tür bir uygulamanın yaygınlığı DUSA'nın güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada daha başarılı olduğunu yansıtmaktadır. SEA GARDEN'daki çalışanlar bu konu ile ilgili farklı düşüncelere sahip bir dağılım göstermişlerdir. İşletme tarihlerindeki aşamaların bilinme oranı diğer işletmeye göre oldukça düşük çıkmıştır. Buna göre, SEA GARDEN'nın, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada eksiklikleri olduğu söylenebilir.

Üyelerin, çalışma ortamında morallerinin yüksek oranda bulunması, üyelere kendilerini geliştirmek için fırsatlar verilmesi ve yönetimin kararlara katılım konusunda üyelere destek olması, her iki işletme için de olumlu bir gelişmeyi yansıtmaktadır.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları konusunda düşünceleri, olumlu ve yüksek düzeyde gözlenmiştir. Her iki çok uluslu işletme yönetiminin de, çalışanların beklentilerine olumlu yaklaştığı ve örgüt kültürünü motive edici bir güç olarak kullandığı söylenebilir.

İşletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarını yayma konusunda sanayi sektöründe faaliyet gösteren DUSA'nın daha başarılı olduğu

görülmektedir. Bu işletme için esnek bir iletişim sisteminin yaygınlaştırıldığı gözlenirken hizmet sektöründeki SEA GARDEN'in daha yetersiz olduğu gözlenmiştir. Aşağıda aynı uygulamaya yönelik fakat iki seçenekli hazırlanmış soruların değerlendirilmesine ilişkin uygulama yer almaktadır. Bu tablodaki cevap seçenekleri

a) Evet

b) Hayır biçimindedir.

TABLO 2- Örgüt Kültürünün Temel Unsurlarına Yönelik Uygulamalar (2 Seçenekli Sorular)

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (SEA GARDEN)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (DUSA)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
Kişisel amaçlar ile işletme amaçlarının uygunluğu	2	12	1.000	0.000*	28	1.071	0.2623*
Çalışanların inisiyatif kullanması	2	12	1.583	0.793	28	1.464	0.507
Bireye verilen önem	2	12	1.167	0.577	28	1.035	0.189*
Eşit ücret politikası	2	12	1.917	0.793	28	1.357	0.488
Eğitim	2	12	1.250	0.452	28	1.178	0.390*
Yerleşmiş değerler	2	12	1.750	0.452	28	1.785	0.417
İşi sahiplenme	2	12	1.083	0.288*	28	1.0000	0.000*

*Standard sapmanın 0.4'den küçük olduğu değerler koyu renkle gösterilmiştir. Bunun anlamı bu soruya verilen cevaplarda büyük çoğunluğun aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2 'de yer alan sonuçlar,her iki işletmenin de amaçları konusunda üyeleri ile uyum içinde olduğunu göstermektedir.Aynı amaca yönelik çalışma,performans ve verimlilik konusunda etkili olduğu gibi güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada oldukça iyimser bir gelişmeyi yansıtmaktadır.

Çalışanların inisiyatifleri kullanabilme oranı yüksek çıkarken,her iki işletme için de üyelerin bu konuda aynı seçeneklerde toplanmadığı görülmektedir.Buna göre her iki işletmenin de bu konuda,herkese yayılan bir uygulamayı tam olarak yerleştiremediği söylenebilir.

Her iki işletme için de,bireye verilen önem yüksek oranda çıkmasına rağmen DUSA'daki sonuçlardan bu işletmenin daha başarılı olduğu görülmektedir.SEA GARDEN çalışanlarının bu konuda değişik düşüncelere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.Bu ise ;bu işletmede bireye verilen önemin her üyeye yaygınlaştırılmadığını,sosyalleşme sürecinin sürdüğünü gösterir.

Ücret ve ödül sistemleri;eğitim gibi uygulamalar da DUSA'nın daha olumlu bir yaklaşım ortaya koyduğunu tablo 2'den gözlenebilmektedir.

SEA GARDEN'in ise ücret politikalarında,çalışanların beklentileri ile uyumlu bir politika oluşturmadığı görülürken eğitim konusuyla ilgili yaygınlaştırılmış bir uygulamanın henüz yeterli olmadığı görülmektedir.

Çalışanların işi sahiplenme oranının ise yüksek çıkması örgüt kültürünün güçlendirilmesi konusunda her iki işletmenin de yoğun bir çaba içinde olduğunu göstermektedir.

**TABLO 3- Örgüt Kültürünün Oluşumunda Çevre
Faktörlerinin Etkisi (5 Seçenekli Sorular)**

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>SEA GARDEN</i>)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>DUSA</i>)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
Politik etkenler	5	12	2.500	0.905*	28	1.821	1.056
Yabancı ortak kültürel etkisi	5	12	2.583	0.793*	28	1.268	0.535*
İşletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneği	5	12	3.333	0.651*	28	3.429	0.742*
İşletmenin geleceğine güven	5	12	2.000	0.953*	28	3.179	1.335
Yabancı ortağın karar alma sürecindeki etkinliği	5	12	2.750	1.422	28	2.892	0.497*
Kültürler arası çatışmanın şiddeti	5	12	2.583	0.669*	28	1.821	0.772*
Üyelerin kültür birikimlerinin örgüt kültürü ile uyumu	5	12	3.333	0.651*	28	3.107	0.956*
Çalışanların işletmeye bağlılığı	5	12	3.750	0.965*	28	3.607	0.956*
İşletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarının bilinme oranı	5	12	3.000	0.853*	28	3.464	0.744*

*Standard sapmanın 1.0'dan küçük olduğu değerler koyu renkle gösterilmiştir. Bunun anlamı bu soruya verilen cevaplarda büyük çoğunluğun aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3, Örgüt kültürünün oluşumunda çevre faktörlerinin etkisini belirleyen beş seçenekli soruların sonucunu analiz etmektedir. Bu seçenekler a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli biçimindedir.

Tablo 3’de yabancı ortağın bağlı olduğu ülke ile ülkemizdeki politikalar arasındaki değişim, hizmet sektöründe faaliyet gösteren SEA GARDEN’nin çalışanlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. DUSA’da ise bu konudan çok etkilenilmediğini ancak üyeler arasında değişik cevaplar verenlerin de olduğu görülmektedir.

İşletmenin değişen koşullara uyum yeteneği ile ilgili oran, DUSA’da daha yüksek çıkmıştır. Aradaki fark çok fazla çıkmamasına rağmen, SEA GARDEN’nin çevresel değişkenlere daha duyarlı olduğu görülmektedir.

İşletmenin geleceğini iyi olacağına güven konusunda, ortaya çıkan sonuçlar oldukça büyük farklılıklar göstermiştir. İşletmenin gelecekte iyi olacağına duyulan güven, üyelerin çalışma motivasyonunu ve örgüt kültürünü benimsemeleri açısından son derece önemlidir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren SEA GARDEN, çalışanlarının gelecek planları ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadığı ve çevresel faktörlerden daha çok etkilendikleri görülmektedir.

DUSA çalışanlarının uzun dönem içinde işletmelerine güvendikleri ve gelecek planları hakkında daha çok bilgi sahibi oldukları gözlenmektedir. Yine de bazı çalışanların farklı düşündüğü göz ardı edilemez. Bu işletme için güven unsurunun diğer işletmeye göre daha güçlü olduğunu söyleyebiliriz.

Yabancı ortağın kültürel değerleri ile yerel kültür farklılıklarından SEA GARDEN çalışanlarının tam bir uyumlaştırma sürecini henüz gerçekleştiremediği ve kültürel farklılıklardan etkilendikleri görülmektedir.

Sanayi sektöründeki DUSA'da ise kültürel farklılıkları uyumlaştırmada başarılı olduğu bu faktörlerden olumsuz yönde etkilenmediği gözlenebilmektedir.

Örgüt kültürü içindeki değerler ile çalışanların kültürel değerleri arasında genelde bir çatışma olmadığı ve çalışanların bu konuda aynı düşüncede olduğu her iki işletmede de görülmektedir.

TABLO 4- Örgüt Kültürünün Oluşumunda Çevre
Faktörlerinin Etkisi (2 Seçenekli Sorular)

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>SEA GARDEN</i>)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>DUSA</i>)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
Ekonomik değişimin etkisi	2	12	1750	0.452	28	1.785	0.417
Yabancı ortak kültürel etkisi	2	12	1.583	0.793	28	1.464	0.507
İşletmenin geleceğine güven	2	12	1.167	0.577	28	1.035	0.189*

*Standard sapmanın 0.4'den küçük olduğu değerler koyu renkle gösterilmiştir. Bunun anlamı bu soruya verilen cevaplarda büyük çoğunluğun aynı fikirde olduğunu göstermektedir.

TABLO 4, Örgüt kültürünün oluşumunda çevre faktörlerini etkisini içeren iki seçenekli soruların analiz sonucunu göstermektedir.

Ülkedeki ekonomik değişimlerde her iki işletme çalışanları da etkilenmektedir. Fakat bu konuda her iki işletme içinde değişik düşüncelere sahip çalışanların olduğu saptanmıştır.

İşletmenin geleceğine duyulan güven DUSA'da yüksek oranda olması, çalışanların çevresel faktörlerden daha az etkilendiğini göstermektedir. SEA GARDEN'in sosyalleştirme sürecinin henüz iki yıldır sürmesi çalışanların çevresel faktörlerden daha çok etkilenmesini ve işletmelerine uzun dönemde daha az güvenmelerine bir sebep olarak gösterilebilir.

TABLO 5- Yönetimin yenilikçi düşüncelere destek vermesine ilişkin uygulama (Beş seçenekli soruları)

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>SEA GARDEN</i>)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>DUSA</i>)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
Yeni Düşüncelerin Değerlendirilme Oranı	5	12	3.083	<i>0.793*</i>	28	3.321	0.723
İş Gücü Kapasitesinin (Bilgi,Tecrube) Kullanımı	5	12	3.250	<i>0.866*</i>	28	3.607	<i>0.786*</i>
Risk Almanın Desteklenmesi	5	12	3.333	<i>0.651*</i>	28	3.393	<i>0.832*</i>

Tablo 5'deki uygulama her iki işletmenin de genel olarak yenilikçiliğe açık fakat sistem içinde yeterince yaygınlaştırılmadığını bize göstermektedir.Bu konuyla ilgili DUSA'nın daha olumlu bir uygulama içinde olduğu ortalama sonuçlarına göre söylenebilir.

İş gücü kapasitesinin kullanımı konusunda DUSA çalışanlarının daha çok desteklendiği görülmektedir.Risk alma konusunda her iki işletme çalışanları da sadece işin gerektirdiği zamanlarda desteklendiği düşüncesindedir.Güçlü bir örgüt kültürü için her iki işletmenin de çalışanlarının iş enerjilerini daha bağımsız kullanabilmelerine olanak sağlamalarının yararlı olacağı söylenebilir.

TABLO 6 -Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim
(5 seçenekli sorular)

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>SEA GARDEN</i>)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>DUSA</i>)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
Yöneticilerin Söyledikleri ile Yaptıklarına Duyulan Güven Konusunda	5	12	3.750	<i>0.754*</i>	28	3.357	0.989
Örnek Alınacak Yöneticilerin Oranı	5	12	3.500	<i>0.674*</i>	28	3.500	<i>0.962*</i>

Yöneticilerin söyledikleri ile uygulamalarındaki davranışlarının uyumlu olması,örgüt kültürünün üyelere aktarılmasında son derece önemli bir etkiye sahiptir.Tablo 6'da bu konuya ilişkin düşüncelerin SEA GARDEN için daha olumlu görüşler ortaya koyduğu saptanmıştır.DUSA'da ise ortak bir görüşe sahip olmadıkları cevapların dağılımından anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin rol modeli olma özelliğini taşıdığı,her iki işletme için de söylenebilir.Bu konu ile ilgili düşüncelere verilen cevaplar DUSA'da dağınıklık göstermektedir.

TABLO 7- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim
(iki seçenekli Sorular)

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>SEA GARDEN</i>)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (<i>DUSA</i>)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
Yöneticiler ile iş dışı konularda iletişim sağlama oranı	2	12	1.417	0.900*	28	1.071	0.262
Yönetimin bireye verilen önemi yansıtması	2	12	1.167	0.577*	28	1.035	0.189*
Yönetimin başarıyı destekleme oranı	2	12	1.917	0.793	28	1.357	0.488

Yöneticiler ve üyeler arasında iş dışı konularda iletişim sağlanmasının DUSA'da başarı ile yansıtıldığı gözlenmektedir. Ortalama ve standart sapma değerleri arasındaki farklılıklar oldukça anlamlıdır. DUSA yönetiminin çalışanlar ile daha esnek ve yoğun bir iletişim sistemi oluşturduğu ve çalışanların bu konuda ortak bir düşüncede olduğu görülürken, SEA GARDEN'da bu oran daha yetersizdir. Bu ise çalışanların daha değişik düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir. Güçlü bir örgüt kültürü için esnek olmayan bir iletişim sistemi olumsuz yönde etkilidir.

TABLO 8- Eğitim konusuna yönelik uygulamalar

UYGULAMALAR	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (SEA GARDEN)				Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme (DUSA)		
	n	N	X	st sap.	N	X	st sap.
Yeterince eğitim verildiğine inanç konusunda	2	12	1.250	0.452*	28	1.178	0.390
İş dışında eğitim konularında düzenlenmesi	2	12	1.800	0.452*	28	1.107	0.315*

Tablo 8’de Her iki çok uluslu işletmenin de genel olarak eğitime önem verdikleri gözlenmektedir. Ancak bu konuda DUSA’nın daha başarılı olduğu ve bireye verdiği önemi iş dışı konularda da sağlanan eğitim olanakları ile çalışanlarına yansıttığı saptanmaktadır. SEA GARDEN’da ise işin gerekleri ile ilgili eğitime, olumlu yaklaşıldığı fakat sistem içinde sürekli ve yoğun bir eğitimin yaygınlaştırılmadığı belirlenmiştir.

Tablo 9- Genel olarak örgüt kültürü seviyesinin belirlenmesine ilişkin analiz sonucu

Örgüt Kültürü Seviyesi	Ortalama x	Standart Sapma
Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Çok Uluslu İşletme (SEA GARDEN)	62.23	6.93
Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Çok Uluslu İşletme (DUSA)	67.73	9.86

Her iki işletme içinde örgüt kültürü seviyesi yüksek oranlarda çıkmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme için örgüt kültürünün sosyalleşme süreci (öğrenilmesi) daha hızlı benimsendiği fakat güç seviyesinin düşük olduğu gözlenmiştir. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme için örgüt kültürünün daha güçlü olduğu fakat yaygınlaşmanın daha dağınık olduğu görülmektedir.

TABLO 10 - Çevre faktörlerinin genel etkisini belirlenmesine ilişkin analiz.

Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Çok Uluslu İşletme			Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Çok Uluslu İşletme		
Çevresel Değişkenler	N	$\bar{X}$	Çevresel değişiklikler	N	$\bar{X}$
Ekonomik	12	18.333	Ekonomik	28	17.71
Kültürel	12	15.764	Kültürel	28	15.98
Politik	12	12.50	Politik	28	9.10
(ortaklık) Teknoloji	12	16.667	(ortaklık) Teknoloji	28	10.22
TOPLAM	12	63.26	TOPLAM	28	50.03

Her iki çok uluslu işletmede de çevre faktörlerinin etkisi %50 oranını geçmektedir. Dolayısıyla çevre faktörleri örgüt kültürü oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. Ancak örgüt kültürünün gücü arttıkça çevresel faktörlerin etkisi de azalmaktadır. Araştırmamıza konu olan çok uluslu işletmelerden sanayi sektöründe faaliyet gösteren DUSA'nın örgüt kültürü seviyesi yüksek çıkmış çevresel faktörlerden etkilenme oranı buna bağlı olarak daha düşük çıkmıştır. SEA GARDEN'da ise örgüt kültürü seviyesi DUSA'ya göre daha düşük çıkarken çevre faktörlerinden etkilenme oranı ise daha yüksek çıkmıştır. Her iki işletmesinde çevresel faktörlerden etkilenme oranı sırasıyla şöyle gözlenmektedir.

SEA GARDEN için çevresel değişkenler

1 - Ekonomik	%18.33
2 - Yabancı Ortak (Teknoloji)	%16.66
3 - Kültürel Çevre (Toplum)	%15.76
4 - Politik Faktörler	% 12.50

şeklinde örgüt kültürüne etki ederken

DUSA için çevresel değişkenler

1 - Ekonomik	%17.71	
2 - Yabancı Ortak (Teknoloji)	%15.98	
3 - Kültürel Çevre (Toplum)	%10.22	
4 - Politik Faktörler	% 9.10	;seviyesinde örgüt kültürüne etki etmektedir.

Politik faktörlerin en az seviyede etkili olması, her iki işletmenininde global bir rekabet gücü olduğunu gösterir. Ayrıca ülkemizde yabancı yatırımların teşvik edilmesi ve politikaların buna göre düzenlenmesi de bu konuda etkindir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletmenin incelenen kütlesi faktör analizinde yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim gibi değişkenlerin çevresel faktörler üzerine etkisini belirlemeye yeterli olamamıştır. Sanayii sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletme, için yukarıdaki değişkenlerin (yaş, cinsiyet gibi) sonuçları tablo 11’de gösterilmiştir.

Bu analizde bir değişkene özgü faktör yükü 0.1'e ne kadar yakın olursa, o değişkenin, içinde yer aldığı faktörü etkileme derecesi, önemi de o oranda artmaktadır.

TABLO 11- Kişisel Özelliklerin Örgüt Kültürüne Etkisi

Seçenek	P (etken değer)
Yaş	0.701
Cinsiyet	0.147
Medeni Durum	0.577
Çocuk Sayısı	0.679
Eğitim	0.850

Nicel verilerin faktör analizi sonuçlarına göre örgüt kültürüne etki eden en belirgin faktörün cinsiyet olduğunu görüyoruz. (İstatistiksel olarak P değeri 0.1 civarında olduğu için). Başka hiçbir belirgin faktör görülememiştir.

Cinsiyet Farkına Göre Örgüt Kültürünü Benimseme Seviyesi

	N	X	Standart Sapma
Erkek	22	69.389	9.284
Kadın	6	61.652	10.300

Varyans analizine göre erkeklerin örgüt kültürünü benimseme seviyeleri % 70 civarında iken kadınlarda bu seviye %62 olarak gözlenmiştir.

TABLO 12- Kişisel Özelliklere Göre Çevresel Faktörlerden Etkilenme Oranı.

Çevresel faktörlerin kişisel özelliklere belirgin etkisi bulunamamıştır.

Seçenek	P (etken değer)
Yaş	0.934
Cinsiyet	0.492
Medeni Durum	0.947
Çocuk Sayısı	0.303
Eğitim	0.830

TABLO 13 - Yaş Değişkenine Göre Çevresel Faktörlerden Etkilenme Oranı.

Seçenekler (Yaş)	Kütle (N)	$\bar{X}$	Standart Sapma
(20 - 30)	1	7	53.429
(30 - 40)	2	18	53.412
(40 - 50)	3	2	52.042
(50 - 60)	4	1	45.250

$\bar{X}$ Standart sapma = 8.997

Seçenek (Yaş)	(etken değer) P
3 (40 - 50)	0.844

Yaş değişkeni yükseldikçe (40 - 50 gibi) çevresel değişkenler örgüt kültürünü daha az etkilemektedir. Bu analiz ilerideki yaşlarda sosyalleşme sürecinin (örgüt kültürünü öğrenme süreci) azaldığını ve örgüt kültürünün benimsendiğini göstermektedir.

TABLO 14 - Medeni Duruma Göre Çevresel Faktörlerden Etkilenme Oranını İçeren Analiz.

Seçenekler (medeni durum)		Kütle (N)	$\bar{X}$	Standart Sapma
(Evli)	1	26	53.917	8.217
(Bekar)	2	2	41.458	5.716

Her iki standart sapmanın ortalaması = 8.135

St. Sapma “Evli” değişkenin incelenmesini gerekli kılar.

Seçenekler	P (Etken değer)
Evli	0.047

Medeni durumda; evli olan kişilerin, örgüt kültürünü benimseme derecelerinde çevresel faktörlere karşı duyarlı olduğu görülmektedir. Çevresel değişkenler pozitif etkililik gösterdiğinde bu grubun örgüt kültürü değerlerine daha sıkı bağlılık gösterdiği gözlenmiştir.

DUSA ve SEA GARDEN’ da ,örgüt kültürü ve örgüt kültürüne etki eden çevresel faktörler yukarıda analiz edilmiştir.Bu faktörlerin analizi ve yorumundan sonra aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

SONUÇ:

Örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin aynı amaç yada amaçlar için sahip olduğu değer, inanç ve normlardan oluşmaktadır. Tüm bunlar organizasyon içinde uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını tahmin etmeye kestirmeye yarayan faktörlerdir. Yönetim kısaca “bir kontrol tekniği” olarak tanımlanırsa güçlü bir örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, birer davranış düzenleyicisi olarak yapısal ve yakından kontrole olan gereksinimi en az düzeye indirmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini almaktadır. Bir sosyal kontrol aracı olarak, yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha yararlı olabilmektedir.

Kültür, organizasyonlarda kullanılabilecek temel kontrol, biçimlendirme aracı olduğu kadar aynı zamanda yönetimin ve üyelerin içinde yer aldığı bir süreç olmaktadır. Organizasyona yeni giren bireyler, örgüt kültürü aracılığıyla organizasyona uyum sağlamaktadırlar.

Çok uluslu işletmelerin birden çok ülkede faaliyet göstermesi ve her ülkenin değişik ekonomik, politik, sosyal ve kültürel değerlerinin bulunması örgüt kültürünü son derece önemli hale getirmektedir. Değişik ülkelerde, değişik kültürlerde yetişen insanların aynı amaçlar ve benzer değerler oluşturabilmesi güçlü bir örgüt kültürüyle mümkündür. Çok uluslu işletmelerin kültürünü, yaptığı faaliyetlerin konusu oluşturur. Yapılacak faaliyete göre değerler sistemi saptanır. Faaliyetin türüne göre amaçlar belirlenir. Strateji ve

politika seçilimi yine faaliyet konusu ve alanına göre yapılır.Bu düşünceden hareketle,uygulanma kapsamına alınan çok uluslu işletmelerin faaliyet konularının değişik olmasına zen gösterilmiş ve karşılaştırmalı inceleme gerekliliği ortaya çıkmıştır.Uygulama çalışmasının sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

Faaliyetlerin türüne göre belirlenen amaçlar,uygulama da yönetici ve çalışanların davranışlarına yön verir.Rehber olması özelliği ile amaçlar iyi anlaşıldığı zaman temel kararların alınması ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.

DUSA ve SEA GARDEN'in yönetiminin ve çalışanlarının amaçlar konusunda bir bütünlük sağladığı görülmüştür.işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarını yayma konusunda DUSA dha başarılıdır ve organizasyon içinde esnek bir iletişim yaygınlaştırmıştır.Hizmet sektöründe faaliyet gösteren SEA GARDEN'in ise bu konuda eksiklikleri vardır.

Örgüt kültürü açısından temel değerler,bir işletmenin genel amaçlarını,ideallerini,standartlarını yansıtır ve işletmenin kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir.Değerler bir organizasyonda hangi davranışların kabul edilir,hangilerinin edilemez olduğunu belirleyen ve üyelerce benimsenen inançlardır.Kullanılan semboller,işletmenin temel değerlerini açıklar ve vurgular.

Her iki çok uluslu işletme de temel değerlerini yaymak konusunda semboller ve sloganlardan sıkça yararlanmaktadır.DUSA ve SEA GARDEN'in özel dil ve kelimeleri kullanım oranı yüksek bulunmasına rağmen bu tutum organizasyon geneline tam yayılamamıştır.

Bir işletmenin tarihsel geçmişi, organizasyon üyeleri için çok yönlü önem taşımaktadır. Bu süreç içinde yaşanan değerler, hikayeler, anılar, kahramanlar gibi rol modelleri bütünleşme ve kontrol işlevini yerine getirir. DUSA tarihsel süreç içinde vurgulanmak istenen değerleri, oldukça iyi bir biçimde yaymıştır. Kısa bir geçmişe sahip olan SEA GARDEN ise henüz sosyalleşme süreci içindedir. Bu süreç devam ettiği için yönetim, sistemli bir şekilde temel değerleri yayma fırsatına sahiptir..

DUSA'nın bireye verdiği önemi, çalışma içi ve dışı konularda vurgulamakta daha başarılı olduğu görülmüştür. SEA GARDEN ise bireye önem verirken bunu organizasyondaki her kademeye aktaramamıştır.

Ücret, ödül sistemleri, eğitim konusuna yönelik uygulamalar da DUSA ,üyelerinin beklentilerine daha yüksek düzeyde cevap vermektedir. SEA GARDEN ise bu konulara yönelik belirgin ve yeterli bir politika oluşturamamıştır.

Çalışanların işi sahiplenme oranı her iki çok uluslu işletme için de yüksektir. Örgüt kültürünün güçlenmesi konusunda, DUSA ve SEA GARDEN'in yoğun bir çaba içinde olduğu söylenebilir.

Her iki çok uluslu işletme de yenilikçiliğe açık fakat sistem içinde yenilikçi bir kültür oluşturamamıştır. Bu durum ise üyelerin risk alma, yenilik geliştirme konusunda yeterince desteklenmediğini göstermektedir.

Yöneticilerin söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olması,örgüt kültürünün üyelere aktarılmasında son derece önemli bir etkiye sahiptir.SEA GARDEN yönetimi bu konuda çalışanlar üzerinde daha olumlu düşüncelere sahiptir.DUSA’da ise yönetim bu konuya ilişkin güveni tam olarak sağlayamamıştır.

SEA GARDEN için yabancı ortağın kültürel değerleri ile yerel kültür arasındaki değerlerin uyumlaştırma sürecinin henüz devam ettiği,DUSA’nın ise kültürel farklılıkları uyumlaştırma da başarılı olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü güçlendikçe,çevresel faktörlerin etkisi daha az olmaktadır.DUSA ve SEA GARDEN yüksek oranda bir örgüt kültürüne sahiptir.Ancak çevresel faktörlerin çok fazla olmasa da çalışanlar üzerinde etkisinin görülmesi güçlü bir örgüt kültürü için sosyalleşme sürecinin tamamlanmadığını göstermiştir.Her iki çok uluslu işletmenin de uzun bir geçmişe sahip olmayışı sosyalleşme süreci devam etmektedir.Ancak bu süreç tamamlandığında güçlü bir örgüt kültürü oluşacağı sonucuna varılmıştır.

DUSA’nın örgüt kültürünün benimsenme oranı daha yüksektir.Buna bağlı olarak çevresel faktörlerden daha az etkilenmektedir.

SEA GARDEN’da ise örgüt kültürü oranı daha düşüktür.Çevresel faktörlerden etkilenme oranı ise yüksektir.

Bu sonuçlardan sonra SEA GARDEN ve DUSA için getirebileceğimiz öneriler şöyle sıralanabilir.

Örgüt kültürünü çevresel faktörlerden daha az etkilenir kılmak için her iki işletmeye de yapılabilecek en önemli öneri, üyelerin karara katılımını ve inisiyatiflerini kullanma olanağını genişletmeleri yönünde olacaktır.

Her iki işletme de ; sosyalleştirme sürecinde, yönetim ve çalışanların biçimsel olmayan toplantılar ile bir araya gelmesini sağlamalıdır. Temel değerlerin yayılması bu tür toplantılarda daha etkili hale getirilmeli, yöneticiler çalışanlar üzerinde güven duygusunu oluşturmalıdır.

Her iki işletme yönetiminin de güçlü bir örgüt kültürü için özel dil ve kelimeleri içeren iletişim sistemine önem vermesi yararlı olacaktır.

İşletme performansı ile ilgili bilgiler tabandaki çalışanlara da aktarılıp, çalışanların düşünceleri de değerlendirilmelidir. Böylelikle işletme içi birlik duygusu oluşturulurken, çalışanların işletmeye olan güveni arttırılabilir.

Çalışanların olumlu çabaları desteklenerek, başarıların ödüllendirilmesine ilişkin uygulamalara ağırlık verilmelidir.

Her iki işletmede de yönetim ve çalışanların daha samimi ilişkiler geliştirmesinde, esnek iletişim sisteminin arttırılmasına ilişkin

uygulamalara önem verilmelidir.Esnek yapı ve iletişim politikaları, temel değer ve amaçlara bağlılığı arttırırken, herkesin yaptığı işle ilgili görüşlerini özgürce söyleme ortamı oluşturur.

Çalışma kuralları ve iş sınırlamaları konusunda daha esnek ve özerklik tanıyan bir sistem oluşturulmalıdır.

SEA GARDEN'in faaliyet konusunu oluşturan otel ve tatil köyü işletmeciliği, müşteri ile yüz yüze ilişkileri içermektedir.Çalışanların davranış biçimi müşteriye direk yansıtacağından, işletmenin başarı ve etkinliği için çalışanların niteliğinin yükseltilmesi son derece önemlidir. SEA GARDEN yönetiminin hizmet içi eğitim konusuna yoğunluk ve süreklilik kazandırması yararlı olacaktır.

DUSA faaliyet konusu nedeniyle yeni bilgi ve teknolojilere kolay uyum sağlayan çalışanlarla etkinlik ve verimliliği arttırabilir.DUSA nın çalışanlarına hizmet içi eğitimde bir süreklilik ve yeterince eğitim sağladığı belirlenmiştir.Ancak eğitim konusunda çalışanların önerilerine ağırlık vermesi, bireye verilen önemin gösterilmesi açısından yararlı olacaktır.

EK I

ANKET SORULARI

Kişisel Bilgiler

1- Yaş

- a) 20-30 b) 30-40 c) 40-50 d) 50-60 e) 60 ve üstü

2-Cinsiyet

- a) Erkek b) Kadın

3- Medeni Durum

- a) Evli b) Bekar

4- Evli iseniz kaç çocuğunuz var?

- a) 0 b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 ve üstü

5- Eğitim durumunuz nedir?

- a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e) Y. Lisans, Doktora ve diğerleri

6- İşletmenizin sloganları gerçekleştirme oranı nedir?

- a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

7- İşletmenizin özel sembolik eylemler ve sembolleri kullanım seviyesi nedir?

- a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

8- İşletmenizde özel dil ve kelimeleri kullanım oranı nedir?

- a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

9- İşletmenizi aşağıdaki seçeneklerden hangisi olarak görüyorsunuz?

- a) Yeni bir iş bulursam hemen ayrılırım.
b) Daha iyi ücretli bir iş bulursam ayrılırım.
c) Normal bir iş olarak görüyorum.
d) Yeterince iyi buluyorum.
e) Çok iyi buluyorum.

10- İşletmenizin geleceğinin iyi olacağını kaç sene için tahmin edebilirsiniz?

- a) 1 yıl yada daha az
- b) 2-4 yıl
- c) 5-9 yıl
- d) 10 yıl
- e) 10 yıldan daha fazla

11- İşletmenizde olmazsa olmaz dediğiniz yöneticilerin oranı nedir?

- a) Tamamı
- b) Büyük çoğunluk
- c) Orta seviyede
- d) Çok az
- e) Hiçbiri

12- İşletmenizin kuruluşundan bugüne kadar geçirdiği aşamaları detayları ile biliyor musunuz?

- a) Hiçbir zaman
- b) Az seviyede
- c) Orta seviyede
- d) Yeterince
- e) Sürekli

13- Yöneticileriniz değiştiğinde yöneticinin kişiliğinden kaynaklanan nedenlerle iş yapma şeklinizi değiştirmek zorunda kalıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

14- Kişisel amaçlarınız işletme amaçları ile uyumlu mu?

- a) Evet
- b) Hayır

15- İşletmenizde ortalama moral seviyeniz nedir?

- a) Hiçbir zaman
- b) Az seviyede
- c) Orta seviyede
- d) Çok seviyede
- e) Sürekli

16- İş gücü kapasitenizin (bilgi, tecrübe) ne kadarını kullanabiliyor sunuz?

- a) Hiçbir zaman
- b) Nadiren
- c) Gerektiğinde
- d) Çoğunlukla
- e) Sürekli

17- Daha çok çalışanın daha çok kazanacağına inanıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

18- İşinizle ilgili, yeni fikirlerinizin değerlendirme oranı nedir?

- a) Hiçbir zaman
- b) Nadiren
- c) Gerektiğinde
- d) Çoğunlukla
- e) Sürekli

19- İşletme yöneticileri ve iş arkadaşlarınızla iş dışındaki konuları konuşabiliyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

20- Yaptığınız işte kendinizi geliştirmek için fırsatlar verildiğine inanıyor musunuz?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

21- İşletmeniz size değer verildiğine inanıyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

22- İşletmenizin kısa ve uzun dönemli amaçlarını biliyor musunuz?

a) Hiçbir zaman b) Az seviyede c) Orta sevide d) Yeterince e) Sürekli

23- Faaliyetlerin olağan akışı dışında bir sorun ortaya çıktığında mutlaka yöneticinize danışmak zorunda mısınız?

a) Evet b) Hayır

24- İşletme içinde kendinizi nasıl görüyorsunuz?

a) Bir çalışan olarak

b) Bir ekibin üyesi

c) Bir grubun üyesi

d) İşletmenin üyesi

e) Dünya çapında çalışan bir işletmenin üyesi

25- Ülkedeki ekonomik bozulma işletmenize olan bakışınızı etkiliyor mu?

a) Evet b) Hayır

26- Yabancı ortağın bağlı olduğu devlet ile kendi ülkenizin politik ilişkilerindeki değişiklikler işletmenizde iş yapma şeklinizi ve moralinize etki ediyor mu?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

27- Yabancı ortağınızın negatif yönde kültürel baskısını hissediyor musunuz?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

28) (İş yapma teknikleri olarak) İşletmenizin yabancı ortak kontrolünde olmasını istemisiniz?

a) Evet b) Hayır

29- Ortak kültürünüzden günlük yaşam şeklini değiştirecek şekilde etkilendiniz mi?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerekğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

30- İşletmenizde çalışan yabancı elemanların Türk kültürüne uyum sağlayabildiğine inanıyor musunuz?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerekğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

31- Çalışan değişik ülke elemanlarını ortağınızın elemanı mı yoksa işletmenizin elemanı olarak mı görüyorsunuz?

a) Yabancı ortağın elemanı b) Kendi elemanınız

32- Yabancı ortaklarınız, Türkiye'de sıklıkla değişen koşullara uyum sağlayabiliyor mu?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerekğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

33- Joint Venture biçimindeki işletmenizi karar alma konusunda nasıl görüyor sunuz?

a) Tamamen bağımsız

b) Bazen ortağın müdahalesi oluyor

c) Kararlar ortak alınıyor

d) Çoğunlukla ortak işletme karar veriyor

e) Tamamen ortaklar karar veriyor.

34- İçinde yaşadığınız toplum ile örgüt kültürünüzün geliştiğini düşünüyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

35- İşletmenizde farklı kültürden dolayı kaynaklanan yanlış olduğunu düşündüğünüz değerler var mı?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerekğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

36- Herhangi bir kültürel çelişki durumunda aşağıdakilerden hangisini tercih edersiniz?

a) Tamamen kendi toplum kültürü

b) Kısmen toplum kültürü

c) İşin gerektirdiği değerler

d) Dünya değerleri

e) Tamamen yabancı ortak değerleri

37- Aileniz çalıştığınız işletme ile gurur duyuyor mu?

a) Evet b) Hayır

38-İşletmeniz ailenizin de katılacağı sosyal etkinlikler düzenliyor mu?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

39-Aileniz ile birlikte işletmenin sosyal etkinliklerinden yararlanabiliyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

40-Yöneticileriniz risk alma konusunda sizi teşvik ediyor mu?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerektiğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

41- İşletmenizde yeterince eğitim verildiğine inanıyormusunuz?

a) Evet b) Hayır

42- Eğitim konusundaki beklentilerinize işletmeniz nasıl cevap veriyor?

a) Hiç cevap vermiyor.

b) Olumsuz cevap veriyor.

c) Hemen olumlu cevap veriyor.

d) 1-6 ay beklememi istiyor.

e) Gelecek seneye bırakıyor.

43- Eğitim ihtiyaçlarınızı siz mi ,yöneticileriniz mi belirliyor?

a) Ben belirliyorum.

b) İşin koşulları belirliyor.

c) Problem çıktığında eğitim veriliyor.

d) Yöneticiler öneriyor.

e) Yöneticiler zorluyor.

44- İş dışı konularda eğitim düzenleniyor mu?

a) Evet b) Hayır

45- Yöneticilerinizin söyledikleri ile yaptıkları uyumlu mu?

a) Hiçbir zaman b) Nadiren c) Gerekğinde d) Çoğunlukla e) Sürekli

46- Müşterilerinizin kültür yapısına göre hizmet değişikliği yapıyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

47- İşletme içinde yaptığınız işleri kendi işiniz gibi görüyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

48- İşletmenizi dünya çapında rekabet edebilir bir işletme olarak görüyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

KAYNAKLAR

Berberoğlu, Güneş N.: “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”.
*Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
 Fakültesi Dergisi*, CVIII, s.1-2, 1990

_____ : *Karşılaştırmalı Yönetim* Eskişehir: Anadolu
 Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Yay. No: 80,
 1992

Byars, Lloyd : *Strategic Management; Planing And
 Implementation Concepts And Cases*. Second Edition,
 New York: Herper and Row Publishers, 1987.

Chatman, Jennifer A. ve Karen A. Jehn.: “Assesing The Relationship
 Between Industry Characteristic and Organizational
 Culture; How Different Can You Be? ”. *Academy of
 Management Journal*, C.XXXIIV, s.3, 1994

Davis, Keith : *Human Behavoir at Work: Organizational
 Behavoir*, 5th Ed. Newyork: Mc Grow Hill, 1981.

Deal, Terence E. ve Allan A. Kennedy: *Corparate Cultures*
 Massachusetts: Addition - wesley Publishing, 1982.

Drucker, Peter F. : (Çev: Belkıs Çorakçı) *Kapitalist Ötesi
 Toplum*, İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1994.

_____ : (Çev: Fikret Üçcan) *Gelecek İçin Yönetim;
 1990'lar ve Sonrası*. Ankara: Tükiye İş Bankası Yayınları,
 1993.

Duncan, W. Jack. : “Organizational Culture; ‘Getting a Fix’ on an
 Elusive Concept,” *The Academy of Management
 Executive*, C.XI, s.3 ,1989.

Dyer, W. Gibb : “The Cycle of Cultural Evolution in
 Organizations.”, R. Kilmann and others(eds.), *Gaining
 Control of Corparate Culture*. San Fransisco: Jassey , Bass
 ,1988.

Gökçe, Birsen : *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Ankara:
 Savaş Yayınları, 1988.

- Hickman, Craig ve Michael A. Silva: (Çev: Hüseyin Kanbuz) *Gelecek 500; Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak*. İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1990.
- Hafstede, Geert : "Corporate Culture; Organizing for Cultural Diversity." *European Management Journal*, C.VII, s.4, 1989.
- _____ : "Cultural Constraints in Management Theories." *Academy of Management Executive*, CVII, S.1, 1993
- Kennedy, Carol : "Planning Global Strategies for 3M." *Long Range Planning*, C.XXI, s1, 1988
- Kozlu, Cem : *Türkiye Mucizesi için; Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, İkinci Baskı Ankara: TİSAMAT Basım Sanayi, 1994
- Koçel, Tamer : *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1993
- Krefing, Linda A. ve Peter J. Frost : *Untanling Webbs, Surfing Waves and Wildcatting - A Multiple - Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture*, Beverly Hills : Sage, 1985
- Meek, V. Lynn. : "Organizational Culture; Origins and Weaknesses." *Organization Studies*, C.IX, S4, 1988
- Mucuk, İsmet : *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Der Yayınları, 1990.
- Naisbitt, John ve Patricia Aburdene: *Megatrends 2000; Büyük Yönelimler* İstanbul: Form Yayınları, 1990.
- O'Reilly, Charles A. and others.: "People and Organizational Culture; A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit." *Academy of Management Journal*, CXXX, S.3, 1991
- _____ : "Corporations Culture and Commitment; Motivation and Social Control in Organizations.", *Managing Human Resources*, Summer, 1989

Ouchi, G. William : (Çev: Yakut Güneri) *Teori Z; Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* , İstanbul İlgı Yayınları, 1989.

Özalp İnan : *Uluslararası İşletmecilik; Seçme Yazıları II*
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fak. Yayınları, No: 105, 1995

_____ : *Yönetim ve Organizasyon* Eskişehir: Anadolu
Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma
Çalışmaları Vakfı Yayınları No:42, 1986

_____ : “ Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı
Açısından Liderlik; Liderliğin Fred E.Fiedler Teorisindeki
Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir
Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir
Uygulama.” *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.Fak. Dergisi*, C.X,
S.1-2 ,1992

_____ : *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*. Eskişehir :
Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Vakfı Yayınları No
4 , 1984

_____ : “Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry
Mintzberg’in Yaklaşımı.”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.Fak.
Dergisi*, C.IX, S.1-2,1991

_____ : “Japon Yönetim Biçimi.” *Anadolu
Üniversitesi, İ.İ.B. Fak. Dergisi*, C.V, Kasım, 1987

_____ : Uluslararası İşletmecilik, Seçme Yazılar,
İçinde, Rıdvan Karluk: *Çok Uluslu Şirketler Üzerine Bir
İnceleme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi,
1986.

Pascale, Richard T. ve Antony G. Athos: *The Art of Japanese
Management*. New York: Simon and Schuster, 1981

Peters, Thomas J. ve Roberts H. Waterman, Jr.: (Çev: Selami Sargut)
Yönetme ve Yükselme Sanatı; Mükemmeli Arayış.
2.Baskı İstanbul: Altın Kitaplar, 1995

- Porter, Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations.*,
New York: The Free Press, 1990
- Schein, Edgar H. : *Organizational Culture and Leadership.* San
Francisco: Jossey - Bass, 1985.
- Schneider, Susan C : "National vs. Corporate Culture; Implications
for Human Resource Management," *Human Resource
Management*, C.XXVII, S.2, 1988
- Sera, Koh : "Corporate Globalization; a New Trend"
Academy of Management Executive, C.VI, S.1, 1992
- Singh, Joginder P. : "Managerial Culture and Work Related
Values", *Organization Studies*, C.XI, S.1, 1990
- Stephens, James : *Managing Complexity: Work Technology
and Human Relations.* Washington: The University Press,
1970
- Sugiura, Hideo : "How Honda Localizes Its Global Strategy.",
Sloan Management Review, 1990
- Şişman, Mehmet : *Örgüt Kültürü; Eskişehir İl Merkezindeki
Okullarda Bir Araştırma.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
Eğitim Fak., Yayınları No: 732/39, 1994.
- Tayeb, Monir : "Contingency Theory and Culture; A Study of
Matched English and the Indian Manufacturing Firms."
Organization Studies, C.VIII, S.3, 1987
- Trice, M. Harrison ve Janice M. Beyer: "Studying Organizational
Cultures Through Rites and Ceremonials. " *Academy of
Management Review*, C.IX, S.4, 1984
- Weick, Karl E. : "Organizational Culture as a Source of High
Reliability." *California Management Review*, C.XXIX,
S.2, 1987
- Wilkins, Alan L. : "The Culture Audit; A Tool for Understanding
Organizations.", *Organizational Dynamics*, Sonbahar,
1983
- Wilkins, Alan L. ve Kerry J. Patterson.: You Can't Get There From
Here; What Will Make Culture - Change Projects Fail.

İçinde R.H. Kilmann ve Diğerleri. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Fransisco: Jossey-Bass.,1988