

## TÜRKİYE'DEKİ YABANCI YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIĞI KÜLTÜREL ENGELLER: UKRAYNALI YÖNETİCİLER ÖRNEĞİ\*

Ayhan ÖKSÜZ\*\*

Ali Ender ALTUNOĞLU\*\*\*

Date of submission: 07 26,-2019- Date of acceptance: 06 02,-2020

### Özet

Küreselleşmeyle birlikte tüm toplumlar daha fazla homojen bir yapıya kavuşmuşlarsa da ülkelerin kültürel özellikleri belirgin olarak hissedilmektedir. Kültürün gerek gündelik yaşamda gerekse de insanlar arasındaki etkileşimde önemli bir rol oynaması, özellikle uluslararası işletmecilik faaliyetlerini ve iş yapma biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Kültürel farklılıklar nedeniyle birçok problemlerle karşı karşıya kalan işletmelerin başarılı olabilmeleri faaliyette bulunulan ülkenin kültürünü tanımalarına bağlıdır. Bu çalışma Ukrayna ve Türkiye toplumları arasındaki kültürel benzerlikler ve farklılıkların iş yaşamına etkilerini tespit ederek karşılaşılan problemlere çözüm önerileri getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanarak 11 Ukraynalı yönetici ile derinlemesine yapılan görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler betimsel olarak analiz edilmiş, karşılaşılan problemler ve bu probleme ilişkin çözüm önerileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma katılımcıların verdiği yanıtlar ışığında yabancı yöneticilerin ülkemizde liderlik etkinliklerinin yüksek olabilmesi için dil öğrenme, aile yapısını anlama, dini inanç ve değerlere saygı gösterme, yasalar ve yerel yönetim uygulamalarını öğrenme gibi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Hofstede'nin Kültürel Boyutları, Kültürel Farklılıklar, Türkiye, Ukrayna

**JEL Kodları:** M14, M16

\* Bu çalışma, Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU danışmanlığında Ayhan ÖKSÜZ tarafından hazırlanan ve Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 24.05.2019 tarihinde kabul edilen "Türkiye'deki Yabancı Yöneticilerin Karşılaştığı Kültürel Engeller "Ukraynalı Yöneticiler Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

\*\* [ayhanoksuz46@outlook.com](mailto:ayhanoksuz46@outlook.com), 0000-0002-5640-0711

\*\*\*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [aealtunoglu@mu.edu.tr](mailto:aealtunoglu@mu.edu.tr), 0000-0002-7610-0812

## CULTURAL PROBLEMS OF FOREIGN MANAGERS AT TURKEY: INSTANCE OF UKRAINIAN EXPATS

### Abstract

Although most societies have become more similar and homogeneous, cultural values within most countries are still strong. Not only culture has a significant role in daily life and social interactions, it also affects international business activities and business style. The success of the enterprises facing many problems due to cultural differences at abroad depends on the recognition of the culture of the country in which they operate. The study aims to bring solutions to problems at business environment within Ukraine and Turkish society due to those societies having different cultural traits. Data needed for the study collected through in-depth interviews with 11 Ukrainian managers by using qualitative research method and the collected data were analyzed descriptively and the detected problems and the suggested solutions were tried to be put forward. This research highlights that under the given replies of the participants noticing the cultural factors and realising its effects on their leadership effectiveness is crucial. In order to increase the leadership effectiveness, expats ought to take some actions such as; learning language, understanding family life, respecting religion and values and learning law and local authority enforcements.

**Keywords:** Culture, Hofstede'nin Cultural Dimensions, Cultural Differences, Turkey, Ukraine

**JEL Codes:** M14, M16

---

## I. GİRİŞ

Küreselleşen ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin giderek artması, bu işletmelerin yöneticilerini faaliyet gösterilen ülkenin kültürü ile işletmenin mevcut kültürünü harmanlayarak yeni bir örgüt kültürü oluşturmasını gerekli kılmaktadır (Syfox, 2000:67). Haris ve Kumra'ya göre (2000:604) uluslararası alanda faaliyette bulunacak olan yöneticilerde olması gereken niteliklerin başında yeni bir ortama uyum sağlayabilme olgunluğu olması gelmektedir. Aynı zamanda kültürel farklılıkları göz önüne alarak yeni standartlar ve değerler oluşturma, hedefleri net olarak belirleme, kültürel farklılıklara uygun ekip oluşturma, güven ve dil becerisi de uluslararası yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerdir (Asunakutlu ve Safran, 2004:27).

Bir yabancı yöneticinin en önemli özelliği uluslararası işletmenin örgütsel yapısını ve felsefesini yerel birimlerdeki sürekliliğini güvence altına alan bir çalkantılılığın rolü olarak algılanırken çokuluslu işletmelerin uygulamaları ile yerel arasındaki uyumu güvence altına

almaktır (Aycan, 1997:2). Yurtdışına yatırım yapan şirketlerin yabancı ortaklarının ana şirketin faaliyetlerini yönetmesi, koordine ve kontrol etmesi gerekir. Bu görevleri yerine getirmek için ana şirketler sıklıkla gurbetçi yöneticilerini; kuruluş temsilcileri ve elçileri olarak bağlı kuruluşlara gönderirler. Sadece uluslararası oyuncular değil Türk şirketlerde bu trendi yakından takip etmektedir. Sadece genel müdür seviyesinde değil orta kademelerde de yabancı yönetici sayısı giderek artmaktadır (Yavaş ve Bodur, 1999:262). Bu doğrultuda çalışmamızın amacı; kültür kavramını, Geert Hofstede'nin kültürel boyutlarını, kültürel farklılıkları, bu farklılıkların etkileri ve yönetimi konularını ayrıntılı bir biçimde inceleyerek ülkemizde görev yapan Ukraynalı yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaya çalışmaktır.

## II. LİTERATÜR ÖZETİ

Hem kapsam olarak hem de içerik olarak çok geniş alanlara yayılmış olan kültürü kavramı bir toplumu diğer toplumlardan ayıran; dil, din, inanç, ahlak, sanat gibi maddi olmayan öğelerle toplumun gelişimine ön ayak olan; teknoloji, teknik araç-gereç vb. gibi maddi öğelerin toplamıdır (Can, 2015:207). Genel olarak kültürü oluşturan iki farklı boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi toplumun ürettiği; teknoloji, makine-teçhizat, binalar gibi fiziksel unsurlardır. Diğeri ise yine toplum tarafından üretilen ancak somut olmayan; zihniyet, ahlak, gelenek ve görenekler gibi maddi olmayan unsurlardır (Zencirkıran, 2017:57).

Kültürün sosyo-kültürel unsurlar üzerindeki etkilerini araştırmak için Geert Hofstede (1980:92; 2001:220) tarafından 70 farklı ülkede ve yaklaşık olarak 116 binin üzerinde bir katılımcıyla yapılan ve çalışmanın sonucunda kültürün toplumlar üzerindeki etkilerini 5 farklı boyuta indirgeyen bir teori ortaya atmıştır. Bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik - toplulukçuluk ve erillik – dişilik ve uzun dönemli-kısa dönemli şeklinde sınıflandırmıştır.

Güç mesafesi toplum içerisindeki bireyler arasında eşit olmayan, farklı güç potansiyeline sahip bireyler arasındaki eşitsizliğin ne ölçüde kabul edileceği üzerinde durulmasıyla alakalıdır. Güç seviyeleri arasında çok yüksek farklılıklar bulunan toplumlarda eşitsizlikler normal karşılanmakta iken, güç seviyeleri arasındaki farkın düşük olduğu toplumlarda tam tersi durum söz konusudur (Hofstede, 1980:122-130). Belirsizlikten Kaçınma,

toplum üyelerinin belirsizlik ortamlarında ne düşündükleri, ne yapmaları gerektiğini ve bu durumun önüne geçebilmeleri için hangi yollara başvurduklarını gösteren bir boyuttur. Belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek seviyede olan toplumların herhangi bir iş yapma ya da olay karşısında daha güvenilir durumları tercih etmesi söz konusudur (Hofstede, 1984:83-86). Bireycilik-Toplulukçuluk boyutu toplum içerisinde yaşayan bireylerin ister iş hayatında olsun isterse günlük yaşamlarında olsun karar verme ve uygulama süreçlerinde tek başlarına mı hareket etmeyi yoksa iş birliğine mi gidecekleri eğilimini göstermeleriyle alakalıdır (Hofstede, 1980:213-218). Erkeklik-Dişilik toplumdaki cinsiyet ayrımı ile alakalı olmayıp bireyler için önemli olanın nesnelere (maddi öğeler) mi yoksa insan ve insan ilişkilerinin mi daha değerli olduğuyla alakalıdır. Eril toplumlardaki bireyler için rekabet ve başarı sonucu elde edecekleri para ve servet ön plandadır. Bu tarz anlayışa sahip bireyler kendilerini her ortama kabul ettirmeye çalışarak sadece başarı ve maddi değerler üzerine yoğunlaşırlar (Hofstede, 1980:260-265). Kısa Vadeli Düşünme-Uzun Vadeli Düşünme boyutunda uzun dönemli olma anlayışına sahip toplumların bireyleri geleceği düşünerek tasarruf ve yatırım yapmaya önem verirler. Bu anlayışta elde edilen maddi unsurlar düzenli, kararlı ve dikkatli çalışmanın ürünüdür. Uzun dönemli olma anlayışına sahip toplumlarda bireylerin statüleri kesin çizgilerle belirlenmiştir. Toplumun gelenek-göreneklerine karşı son derece saygılı olunur. Bireyler arasındaki ilişkilere son derece önem verilir. Ayrıca modern yaşamın gerekleri yerine getirilmeye çalışılır (Hofstede, 2001:220-225).

Kültür kavramının üzerinde durduğu insan ve insan davranışları örgütler için büyük önem arz ettiğinden, örgütler toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen çevreye karşı duyarlı ve açık sistemlerdir (Hellriegel v.d, 1997:s.8). Örgüt kültürü kavramı ise bir örgütün ya da organizasyonun ayırt edici özelliği, onu başkalarından ayrı kılan kendine özgü yapısıdır (Demirel ve Karadal, 2007:253). Örgüt ve organizasyon üzerine yapılan incelemelerde genel anlamda 3 temel unsurdan söz edilmektedir. Bunlar örgütü yönetenler tarafından belirlenen görev ve sorumluluklar, bu görevleri yerine getirecek insan kaynağı ve teknik donanım olarak sınıflandırılmaktadır. Bu üç unsura örgüt kültürünün de eklenmesi gerektiği, bunun nedeni olarak bu üç unsur üzerinde örgüt kültürünün belirleyici rol oynadığı belirtilmektedir (Nişancı, 2012:1285).

İşletmelerin küreselleşmesiyle birlikte farklı kültürel ortamlarda organizasyonlar açısından etkin bir liderlik anlayışı geliştirmek önemli hale gelmiştir (Ercan ve Sığırı,

2015:101). Farklı kültürlerle sahip toplumları etkilemek, kültürlerini öğrenmek, organizasyonun o toplumun kültürü içerisinde nasıl şekilleneceğini ön görmek liderler için zorunluluk haline gelmiştir (Özen, 1996:25-30). Aktaş ve Sargut (2011:145-163)'a göre toplumun bireyleri üzerinde çok büyük etkileri olan kültürün, liderlerin de üzerinde etkisinin olduğunu belirterek; bir kültür üzerinde geliştirilen liderlik özelliklerinin farklı kültürel özelliklere sahip toplumlar üzerinde uygulanması bir takım sorunları da beraberinde getireceğini belirtmişlerdir. Birçok farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan liderlik kavramı kültür kavramından etkilenir. Nasıl ki toplumun tüm bireylerinin davranışlarını şekillendiren kültür, toplumun bir üyesi olan liderinde tüm davranışlarını etkileyecektir (Yeşil, 2013a:66-67).

Yine yönetim üzerine yapılan çalışmalarda organizasyonu etkileyen dış çevre faktörleri arasında toplumsal kültürün etkisinden söz edilmektedir. Bunun nedeni olarak yönetimlerin toplumsal kültürün bir yansıması olduğu, hedeflere ulaşmada ve geleceğe güvenle bakabilmenin ön koşulu olarak toplumsal kültürün çok iyi analiz edilerek güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak yönetimlerin en önemli hedefi olmalıdır (Ivancevic vd., 1988:24).

Özellikle farklı kültürel ortamlarda faaliyette bulunan işletmelerin yönetim anlayışlarını bu farklılıkları göz önüne alarak yeniden düzenlemelere gitmeleri gerekmektedir (Tatoğlu, 2000:157). Tromperaors ve Hampden-Turner (1997:7) kültürlerin farklı boyutlarda ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; en tepede ulusal veya bölgesel kültürler (Asya kültürü, Avrupa kültürü vb.) olabileceği gibi işletme ya da örgüt kültürü gibi bunların altında yer alan işletme ya da örgütlerin departmanları arasında ortaya çıkabilen kültürel farklılıklardan bahsetmektedir. Lane, vd, (1997:30-33) kültür üzerine yapılan ve kültürü belirli boyutlara ayıran çalışmaları inceleyerek kültürel farklılıklar konusunda bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Ülke kültürlerini kültürel boyutların uç noktaları arasına yerleştirirken dikkat edilmesi gereken husus; kültürel anlamda farklı değerlere sahip toplumların kültürel özelliklerinin o toplumun farklılıklarına olan eğiliminden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Kültürel boyutlar oluştururken ortaya çıkarılmaya çalışılan ülke kültürleri; tek bir unsurdan oluşmadığı için içerisinde farklılıklar barındırabileceğinin göz ardı edilmemesi gerektiğidir (Yeşil, 2013b:108). Dikkat edilmesi gereken diğer bir noktanın ise kültürel boyutlar özelinde belirli eğilimler gösteren ülkelerin tamamen o boyuttan oluştuğu anlamına gelmediğidir. Bu eril özellikler

taşıyan bir ülke kültürü içerisinde dışıl özellikler gösteren grup ve örgütlerin olabileceği ve bu farklılıkların bilinmesi gerektirir (Barutçugil, 2011:18-27).

İşletmelerin dış çevre faktörlerini dikkate alarak, faaliyette bulunduğu ülkenin kültürel değerlerine ters düşmeyecek bir örgüt yapısı ve örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar. Aksi halde başarısız olma ve çok büyük maliyetlerle karşı karşıya gelmek durumunda kalabilirler (Çeçen, 1985:120). Amerikan McKinsey şirketi büyük ölçekli işletmelerin iç etkinliklerinin analizi ve işletmelerde verimli bir organizasyon yapılanmasının sağlanması, etkin bir yönetim ile iletişim ağının oluşturulması aynı zamanda işletme faaliyetlerinin sonuçlarının analizinin sağlanması amacıyla 7S modelini geliştirmişlerdir. Bu model yapı, strateji, sistemler, paylaşılan değerler, yetenek, stil ve personel olarak belirlenmiş olup, işletmenin ekonomik ve kültürel değerlerini de kullanarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artıracak bir modeldir (Davutoğlu vd, 2016:135). Her ülke kültürünün, işletmelerinin kurumsal kültürlerinin ve yönetim kültürlerinin kendilerine has ve oldukça belirgin farklılıklar içermesi nedeniyle bu kuramı baz alarak uygulama koyan işletmelerin farklı ülkelerde ki tercih ve uygulamalarında farklılıklar bulunduğu görülmüştür (Davutoğlu, vd 2016:136).

Uluslararası alanda faaliyet gösterecek ya da göstermesin her işletmenin ve işletmenin her pozisyonunda görev yapan kişiler için hem küreselleşmenin gereği hem de bilgi çağının getirdiği zorunluluklar nedeniyle kültürel farklılıkların etkilerinin önemini iyi bilmesi gerekmektedir. Nasıl ki tek bir liderlik anlayışı, yönetim anlayışı ya da örgütsel uygulamadan bahsedilemeyeceği gibi kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları da tek bir madde ya da nedenle açıklamanın gerçeği yansıtmayacağı aşikârdır. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar; yönetim tarzları (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, s.198), yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki (Odom vd., 1990:157), sorumlulukların paylaşımı (Okat, 2010:30), karar verme sürecinde yetki ve sorumluluk (Harvey ve Bowin, 1996:377), sorunların algılanışı (Eren, 2004:553), sorun çözme ve çatışma (Karip, 2000:2-3), takım çalışması (Yedievli ve Ersen, 1997:219), önceliklerin belirlenmesi (Atakay, 2003:38), eleştiri tarzları ve geri bildirimler (Biçer ve Düztepe, 2003:4), kuralların saptanması (Okat, 2010:225) olarak literatürde belirtilmiştir. Çalışmada, kültürel farklılıklardan ortaya çıkabilecek sorunlar Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan Ukraynalı yöneticiler odaklanılarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için öncelikle Türk ve Ukrayna iş kültürünü irdelemekte fayda vardır.

## II.I. Türk İş Kültürü

Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler itibariyle Türkiye'nin görünüm olarak sanayileşme sürecinde olan bir ülke konumunda olmasıdır. Eğitim ve sağlık alanında yapılan tesisleşmeler niteliksel olarak yeterli seviyede olsa da yetişmiş insan kaynağı ve uygulama bakımından yetersiz kaldığı söylenebilir. Köyden kente göç oranının hala yüksek olduğu tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş özellikleri göstermesi gibi bir çok nedenden dolayı gelişmekte olan ülkeler içerisinde yer aldığı belirtilebilir. Modernleşme, sanayileşme ve kentleşme düzeylerinin ülkeler arasında hatta ülkelerin farklı bölgelerinde aynı seviyelerde olmaması, toplumun (sosyo-ekonomik) tutum ve değerlerinde farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumun en önemli nedeninin kültürel farklılıklardan kaynaklandığı ve Türkiye'nin farklı bölgelerinde belirgin olarak görüldüğü söylenilebilir (Erkenekli vd, 2012:142).

Hiyerarşik Yapı-Otorite Kullanımı büyük oranda kamu kurumlarında rastlansa da kurumsallaşmasını henüz tamamlayamamış küçük ve orta ölçekli işletmelerde hiyerarşik yapı oldukça geleneksel ve katı uygulamalar söz konusudur. Yine bu kurum ve kuruluşlarda karar verme süreci çok yavaş olmakla birlikte çalışanların inisiyatif kullanmaları söz konusu değildir. Karar verme süreci hiyerarşik bir yapı doğrultusunda gerçekleşir (Köse ve Ünal, 2000:11).

İş Birliği Kuralları ve Esneklik noktasında Türk iş kültüründe kurumsal ilişkilerin kurulmasından önce kişisel ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Ticari faaliyetler genellikle tanıdık kişilerle yapılır. İş görüşmelerde resmi prosedürden çok samimiyet ön planda tutulur. İş görüşmelerinde bireylerin güç ve yetkilerine büyük önem verilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008:149).

İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi konusunda Türk iş kültüründe çalışma hayatının genelinde randevular önceden belirlenir. Randevu alınması telefon, faks ve mektuplarla gerçekleşse de teyit edilmek zorundadırlar. Zaman yönetimi ve dakiklik konusuna gereken önem gösterilmez ama karşı taraftan bu beklenir. İşletmeler özellikle dini gün ve bayramlarda esnek çalışabilme durumları nedeniyle iş görüşmelerinin bu özel günler dışında tutulması faydalı olacaktır (Öğüt ve Kocabacak, 2008:161).

Türk İş Kültürünü Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde değerlendirecek olursak;

- a) Güç mesafesi aralığı bağlamında; Türk toplumunun ekonomik durumunun da göz önüne alınarak yapılacak olan bu analizde Türkiye'nin geniş bir güç aralığı mesafesinde olduğu görülmektedir. Hiyerarşi ve statünün belirginliği, otoriter yönetim tarzları ve çalışanların karar alma sürecine dahil edilmemesi durumları söz konusudur (Acuner ve İlhan, 2002:11).
- b) Belirsizlikten kaçınma bağlamında; bu boyutta oran oldukça yüksek düzeydedir. Belirsizlikler Türk iş kültüründe güvensizlik, önünü görememe, riski girmeme ve karşılaşılan olumsuzluklar karşısında sorumluluğu başkasına yükleme anlayışı yaygın olarak görülmektedir (Acuner ve İlhan, 2002:12).
- c) Bireysellik ve kolektivizm bağlamında; Türk toplumu kolektivist davranış özellikleri sergileyen bir toplum özelliği gösterse de bilişim teknolojilerinin gelişimi ve küreselleşmenin gerekleriyle birlikte iş hayatında bireyselci bir yapıya doğru eğilimler gözlenmektedir (Seymen ve Bolat, 2005:155).
- d) Erillik ve dişilik bağlamında; genel olarak Türk toplumu eril özellikler taşısa da son yıllarda yapılan araştırmalar neticesinde Türk iş kültürünün dişil özellikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bayrak (2003:17) tarafından imalat işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre işletme yöneticilerinin bireysel ilişkilere, iş ahlakına ve sosyal sorumluluklar konusunda büyük hassasiyet gösterdikleri belirlenmiştir.
- e) Kısa dönemli ve uzun dönemlilik bağlamında; Bu boyut genel olarak süreç ve sonuçlu odaklı olmakla alakalıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar süreç odaklı iken bireyselci toplumlar sonuç odaklıdır. Bu bağlamda genel itibariyle Türk iş kültürünün de süreç odaklı işletmelerden oluştuğu görülse de bazı sektörlerin değişim sürecine girerek sonuç odaklılığa doğru yöneldiği görülmektedir (Öğüt ve Kocabak, 2008:157).

## II.II. Ukrayna İş Kültürü

Sosyo-Ekonomik Tutum ve Değerler itibariyle, Ukrayna verimli toprakları, önemli yer altı kaynakları ve iyi eğitilmiş iş gücü ile oldukça yüksek potansiyele sahip bir ülkedir. Büyük işletmelerin birçoğunun devlet kontrolünde olması ve faaliyette bulunduğu sektörlerde yaşanan değişimlere ayak uyduramaması nedeniyle özellikle 2000'li yılların başlarında ekonomik anlamda çok gerilemiştir. (<http://birlesmismarkalar.org.tr>, erişim tarihi:17.06.2018, s.10).

Ukrayna'nın demografik yapısı Türkiye ile benzer özellikler göstermektedir. Ülkede birçok etnik grup ve farklı inançlara sahip kişiler birlikte yaşamaktadır. 2000'li yılların başlarında yaşanan ekonomik gerilemeyle birlikte 1995 yılında yaklaşık 52 milyon olan ülke nüfusu dış göçler nedeniyle bugün yaklaşık 46 milyon civarındadır (Dural ve Aliyev, 2015:105). Yeni oluşum sürecine girmiş bir ülke olarak Ukrayna'nın iç siyasal yapısını düzenleme, kendini tanımlama ve konumlandırma süreci devam etmektedir (Выжельцов, 1996:152).

Hiyerarşik Yapı- Otorite Kullanımı noktasında, Ukrayna iş kültüründe genel olarak işletmelerin yönetiminde çok keskin bir hiyerarşik yapıdan söz etmek mümkündür. Karar verme yetkisi tek kişide toplanmıştır. Alt yöneticilerde dâhil olmak üzere karar verme yetkisi işletme sahipleri veya yetkilendirdiği kişiler tarafından gerçekleştirilir. Bu durum işletmelerin verimliliği ve alınan kararların doğruluğunu tartışmaya açmaktadır. Bununla birlikte bazı işletmelerin günceli yakalayabilmek adına iki üst düzey yönetici çalıştırdığı; bunlardan biri mevcut faaliyetlerle ilgilenirken diğeri stratejik kalkınma üzerine odaklanmaktadır (Костин, 2005:103).

İş Birliği Kuralları ve Esneklik konusunda, Ukrayna iş kültüründe yöneticilerin genel özelliği bireysel kararlar alma, ayrıntılarla fazla zaman kaybetmeden büyük projeler gerçekleştirme istekleridir. Çoğu zaman ulusal ya da uluslararası işbirliklerine gitmezler. Yapılacak olan işlerde önceden belirlenen süreler ve anlaşmalar kâğıt üzerinde kalmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni olarak çok az sayıda kişi ve işletmelerin; işletmelerin yapısı ve örgüt kültürünün oluşumu ve uygulamalarını destekleyecek tecrübe ve bilgiye sahip olmasıdır (Льюис, 1999:440).

İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi noktasında, özellikle Avrupa iş kültürlerinde yapılacak olan görüşmelerde telefon ve video konferanslar sıklıkla kullanılırken Ukrayna iş kültüründe yüz yüze yapılacak olan ikili görüşmeler tercih edilir. Bunun nedeni karşılığında ki kişinin düşüncelerini daha iyi anlayabilmek ve ortaya çıkabilecek olası problemlerin çözümünde daha etkili bir yol olduğu görüşünün hâkim olmasıdır. Yapılan iş görüşmelerinde karşılığındaki kişilerle kurulacak olan iletişim ve ilişkinin duygusal yönleri daha önemlidir. (Соколов, 2003:204). Ukrayna iş kültüründe iş ortaklarıyla yapılacak olan toplantılarda gecikmeler normal kabul edilmektedir. Bu toplantıların yapılıp yapılmayacağı

konusunda emin olunması gerekmektedir. Çünkü sıklıkla yapılacak olan toplantılar farklı nedenlerden dolayı ertelenebilmekte ya da iptal edilmektedir (Палеха, 2002:211).

Ukrayna İş Kültürünü Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde değerlendirecek olursak;

- a) Güç mesafesi aralığı bağlamında; toplumsal anlamda ekonomik nedenler göz önüne alındığında güç mesafesi aralığı ortalamanın altında yer almaktadır. İş hayatında ise hiyerarşi ve statülerin önemi güç aralığını ortalamanın üzerine çıkarmaktadır (Невлева, 2001, s.241).
- b) Belirsizlikten kaçınma bağlamında; Ukrayna iş kültüründe belirsizlikten kaçınma oranı ortalama seviyenin altındadır. Ülkenin yeni yapılanma sürecinde oluşu bireyler için birçok alanda fırsatların var oluşu algısı uyandırmakta birlikte bireylerin hırs ve cesaretlerini artırmaktadır (Райт, 1994:191).
- c) Bireyselcilik ve kolektivizm bağlamında; Ukrayna iş hayatın da bireyselcilik anlayışı ön plan çıksa da son dönemde yaşanan ekonomik gerilemeler ve iş hayatında kazanılan olumsuz tecrübeler nedeniyle iş birliğine gitme eğilimi artış göstermektedir. Bu nedenle ortalama bir bireyselcilik ve kolektivizm anlayışlarından bahsetmek mümkündür (Райхлен, 1991:41).
- d) Erillik ve dişilik bağlamında; Ukrayna iş hayatında yapılacak olan iş müzakereleri ve karşılaşılan sorunların çözümü konusunda en önemli nokta bireysel ilişkilere verilen önemdir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde dişil özellikler sergilemektedir (Яранський, 2006:108).
- e) Uzun dönemli ve kısa dönemlilik bağlamında; Bağımsızlığını kazandıktan sonra Ukrayna'nın devlet, toplum ve iş hayatına yönelik yapılandırma çalışmalarının etkisiyle birlikte iş hayatı süreç odaklıdır. Bu durum Ukrayna iş hayatını uzun dönemli kılmaktadır (Яранський, 2006:113).

### III. ARAŞTIRMANIN UYGULAMA SÜRECİ

#### III.I. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı kapsamında, nitel araştırma yöntemlerinden yoruma dayalı olan fenomenolojik analiz (Interpretive Phenomenological Analysis-IPA) yöntemi kullanılmıştır. Smith ve Osborn (1999) IPA yöntemi kullanılan çalışmalarda 1 ile 12 aralığında katılımcı sayısının yeterli olacağını belirtmişlerdir. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Burada belirtilen ölçüt veya kriterler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi önceden hazırlanmış bir kriterler listesi de kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada Antalya’da yaşayan yabancı uyruklu bireylerin iki ülke (Ukrayna- Türkiye) arasındaki benzerlik ve farklılıkları kültürü oluşturan faktörler (aile anlayışı ve yaşantısı, eğitim sistemi ve uygulamaları, dil, din, fiziksel ve ekolojik çevre, politik uygulamalar) ile Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutları (güç aralığı mesafesi, dişilik ve erilik, bireycilik ve toplulukçuluk, heveslilik ve kısıtlılık, belirsizlikten kaçınma, uzun ve kısa vadeli düşünme), yönetim tarzı, sorumlulukların paylaşımı, karar verme sürecinde yetki ve sorumlulukların paylaşımı, takım çalışması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda karşılaştıkları problemler ve bu problemlere ilişkin kullandıkları çözüm yöntemleri incelenmiştir.

#### III.II. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma Antalya İli sınırları içinde gönüllü katılımcıya uygun bir mekanda, yüz yüze ve katılımcıların rızasıyla ses kaydı ve not alınarak toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 60 dakika sürmüştür.

#### III.III. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin elde edilen frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1 Araştırmanın Çalışma Grubuna Ait Demografik Bulgular

		F	%
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	7	%64
	<b>Erkek</b>	4	%36
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Lise</b>	1	%9
	<b>Lisans</b>	6	%54
	<b>Yüksek Lisans</b>	4	%37
<b>İşletmedeki Pozisyonu</b>	<b>Bölge Sorumlusu</b>	1	%9
	<b>Doktor</b>	1	%9
	<b>Genel Müdür</b>	2	%18
	<b>İşletme Sahibi</b>	5	%45
	<b>Ön Büro Müdürü</b>	1	%9
	<b>Üretim Müdürü</b>	1	%9
<b>İşletmedeki Deneyim</b>	<b>0-4 Yıl</b>	6	%55
	<b>5-10 Yıl</b>	4	%36
	<b>11-15 Yıl</b>	1	%9
<b>İşletmenin Kuruluş Tarihi</b>	<b>Bilinmiyor</b>	1	%9
	<b>2000-2009</b>	2	%18
	<b>2009-2016</b>	8	%78
<b>Sektör</b>	<b>Hizmet</b>	6	%55
	<b>İnşaat</b>	1	%9
	<b>İthalat/İhracat</b>	1	%9
	<b>Eğitim</b>	1	%9
	<b>Kültür/Sanat</b>	1	%9
	<b>Turizm</b>	1	%9
<b>Türkiye’de Faaliyette Bulunulan Süre</b>	<b>0-4 Yıl</b>	2	%18
	<b>5-10 Yıl</b>	5	%45
	<b>11-15 Yıl</b>	2	%18
	<b>16-20 Yıl</b>	2	%18
<b>Toplam</b>		11	%100

### III.IV. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olan görüşme sorularının geliştirilmesi aşamasında önce ilgili literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Ayrıca alan uzmanlarının da görüşleri alınarak

görüşme sorularında gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamındaki verilere, yarı yapılandırılmış 17 açık uçlu sorudan oluşan görüşme soruları kullanılarak elde edilmiştir.

### III.V. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanmış yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşme sorularından elde edilen verilerin analizinde, içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, metin içindeki belirli kelimeler veya kavramlar belirlenmiştir. Toplanan veriler bu doğrultuda, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek ve okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Bu bağlamda, kelimelerin ve kavramların varlığı, anlamları ve ilişkileri belirlenip ve metinlerdeki mesajla ilgili sonuçlar ortaya konulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirliği için, alan uzmanlarından yardım alınarak kodlamalar temalar ve kategoriler karşılaştırılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği için Miles ve Huberman (1994)'in;

Güvenirlilik =  $[Görüş\ Birliği / (Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)] \times 100$  formülünden faydalanılmıştır. Buna göre;

$$Güvenirlilik = [278 / (325)] \times 100 = 85.53 \text{ t'ür.}$$

Büyüköztürk ve diğerleri (2008)'e göre, araştırmacı dışındaki bir kişinin içerik analizi yapması ve sonuçların karşılaştırılması sonucunda Miles ve Huberman (1994)'in güvenirlilik formülünün sonucunun %80 ve üzerinde çıkması kodlamanın güvenirliliğini göstermektedir. Güvenirlilik formülünün sonucunun %85 çıkması kodlamanın güvenirliliğini saptamaktadır.

### III.VI. Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; ilk açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “aile anlayışı ve yaşantısı” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Kültürlerarası etkileşim (13) ve sosyo-kültürel yapı (19) iki kategori olarak ortaya çıkmaktadır. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örnekler ise:

*“Türkiye geldiğim zaman bu kültüre adapte olmam konusunda Türk bir erkekle evlenip aile kurmam ve eşimin birçok konuda bana destek olması çok önemliydi.”* **[Kültürlerarası**

**Etkileşim/ (Etkileşime Katılım)],** “Türkiye’ye ilk geldiğim zamanlar Bursa şehrinde yaşadım. Tüm akrabalar, komşular ve diğer insanlar bana çok sıcak davrandılar.” **[Kültürlerarası Etkileşim/ (Kişilerarası Uyum ve Grup Dayanışması)],** “Türkiye’de özellikle çocukların terbiyesi konusunda anne-babaların daha rahat davrandığını söyleyebilirim. Bu konuda çocukları çok rahat bırakıyorlar ve üzerlerine fazla düşmüyorlar.” **[Kültürlerarası Etkileşim/ (Moral Disiplin)]**

İkinci açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “eğitim sistemi ve uygulamaları” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Okul kültürü ve sosyal yapı (9) ve eğitim sistemi süreci (12) iki kategori olarak belirlenmektedir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Türkiye de aileler çocuklarının her istediğini yapıyorlar ve çocukları disiplinsiz büyütüyorlar. Çocuklar toplum içinde çok rahat davranabiliyorlar, istedikleri hareketi yapabiliyorlar ve insanları rahatsız edebiliyor ama aileleri hiçbir uyarıda dahi bulunmuyorlar.” **[Okul Kültürü ve Sosyal Yapı (Aile-İş Yaşam Şekli)],** “Türkiye’de çocukların eğitimi ile ilgili özel okulların oldukça iyi olduğunu söyleyebilirim. Sadece eğitim değil birçok alanda hizmet veriyorlar ve bu konuda Ukrayna’nın oldukça önünde.” **[Okul Kültürü ve Sosyal Yapı (Özel/Devlet Okulu Kültürü)],** “Türkiye’nin 10 yıl öncesine göre daha iyi konumda olduğunu söyleyebilirim.” **[Eğitim Sistemi Süreci (Eğitim Sisteminin İyileşmesi)]**

Araştırmanın üçüncü açık uçlu sorusunda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “dil” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. İletişim aracı(13) ve kültürlerarası etkileşim (11) iki kategori olarak belirlenmektedir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Türkçe konuşmadığım dönem vücut dili, jest ve mimikler insanlarla iletişim kurmamda çok yardımcı oldu ve bu iletişim şeklinin çok önemli olduğunu düşünüyorum, size birçok konuda kolaylık sağlayabiliyor.” **[(İletişim Aracı(Sözlü/Sözsüz İletişim Becerileri)],** “Burada konuşulan dili öğrenmek sadece insanlarla iletişim kurmak için değil aynı zamanda dilin içinde barındırdığı ve kullanıldığı özel durumlara göre ülkenin kültürü, gelenek ve görenekleri hakkında da bilgi edinmenizi sağlıyor.” **[Kültürlerarası Etkileşim (Etkileşime**

**Katılım**), “Şuan faaliyet gösterdiğimiz sektör nedeniyle de Türkçeyi en iyi şekilde konuşmak ve anlamak zorundayız. Türkçeyi bilmeyen bir kişinin iş hayatında bazı sektörler dışında başarılı olabileceğini düşünmüyorum.” [Kültürlerarası Etkileşim (Uyum)]

Dördüncü açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “din” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiş ve ritüeller (12) tek kategori olarak ortaya çıkmıştır. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir:

“Burada insanların dini inanç ve gereksinimlerine yerine getirmesi benim ve işletmemiz açısından sorun teşkil etmiyor. İş yerimizde çalışma saatleri konusunda çok esnek davranıyoruz.” [Ritüeller (Dini İnançları Dolayısıyla Çalışma Saatlerinin Esnekleştirilmesi)], “Çalışanların dini gereklerini yerine getirmeleri konusunda esnek ve anlayışlı bir tutum sergiliyoruz gerekirse mesai saatlerinde esnek davranabiliyoruz. Bu konuda çok saygılı olunması gerektiğini düşünüyorum.” [Ritüeller (Dini İnançları Dolayısıyla Çalışma Saatlerinin Esnekleştirilmesi)]

Araştırmanın beşinci açık uçlu sorusunda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “fiziksel ve ekolojik çevre” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Çevre ekolojisi ve politikası (7) ve şehir ve bölge planı (13) iki kategori olarak belirlenmektedir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örnekler aşağıda yer verilmiştir:

“Antalya bölgesinin fiziksel ve ekolojik özelliklerinden dolayı aşırı derece yağış alan bir bölge olduğu için sokağa çıkmakta zorlanıyoruz. Haliyle işyerimizi ve müşterilerimizi de etkiliyor.” [Çevre Ekolojisi ve Politikası (Yağış Alan Bölge Olması)], “Fiziksel çevrenin getirdiği en büyük sorun sadece Antalya bölgesi için değil genel itibariyle demiryolu ulaşımı eksikliği olduğunu söyleyebilirim.” [Şehir ve Bölge Planı (Demiryolu Ulaşım Eksikliği)], “Türkiye’de ise fiziki çevre nedeniyle karayolu ve havayolu bakımından Ukrayna’dan çok daha gelişmiş diyebilirim.” [Şehir ve Bölge Planı (Havayolu ve Karayolu Ulaşımının Gelişmiş Olması)]

Altıncı açık uçlu soruda, katılımcıların kültürü oluşturan faktörlerden biri olan “politik uygulamalar” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Sosyal kaynaklı

uygulamalar (2) ve hükümet kaynaklı uygulamalar (17) iki kategori olarak belirlenmektedir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Türkiye de nereye giderseniz gidin siz onlar için yabancısınız bu nedenle insanlar tedirgin ve gergin oluyor size de öyle davranıyorlar.”* [**Sosyal Kaynaklı Uygulamalar (Yabancı Uyruklularla Yapılan Çalışmalarda Tedirgin ve Gergin Olunması)**], *“Bürokrasi konusunda iki ülkenin de çok yavaş olduğunu düşünüyorum ama Türkiye’de olumlu ya da olumsuz anlamda sonuç alabiliyorsunuz. Bürokrasi konusunda Ukrayna’daki uygulamalar çok daha kötü diyebilirim.”* [**Hükümet Kaynaklı Uygulamalar (Uygulamaların Yavaş İlerlemesi)**], *“Türkiye’de ki hükümet uygulamaları olsun, yasalar olsun, yerel yönetim uygulamaları olsun Ukrayna’ya göre çok daha ileri bir düzeyde ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğunu düşünüyorum. Resmi bir kuruma gittiğinizde size yardımcı olmak için ellerinden ne geliyorsa yapmaya çalışıyorlar. Ukrayna’ya Türkiye’de göre daha az vergi ödüyoruz ve rüşvet olaylarıyla Ukrayna’da daha fazla karşılaşıyoruz.”* [**Hükümet Kaynaklı Uygulamalar (Yerel Yasalar ve Kurallar)**]

Araştırmanın yedinci sorusunda, katılımcıların Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutlarından biri olan “güç aralığı mesafesi” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Gücün yayılımı tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Ukrayna’da yaşayan insanlar güç ve otoritenin karşısında seslerini duyurabilirler ve haksızlıklara tepki gösterebilirler. Eğer böyle olmasaydı şu an Ukrayna’da bir savaş olmazdı diye düşünüyorum. Türkiye’de yaşayan insanlar güç aralığı mesafesinin daha yüksek olduğunu düşünüyorum. Burada ki insanlar güç ve otorite karşısında birçok şeyi daha kolay kabul edebiliyorlar.”* [**Gücün Yayılımı (Bireylerin Güç ve Otoritenin Karşısında Davranışları)**], *“Çalışanlarınıza güçlü olanın siz olduğunu kabul ettirmeye çalıştığınızda onlardan bu konuda bir tepki almıyorsunuz ve bu durumu kabul ediyorlar. Çalışanlarınıza farklı davrandığınızda yani daha sıcak ve samimi olduğunuzda daha güzel tepki alıyorsunuz.”* [**Gücün Yayılımı (İş Ortamının İklimi)**]

Sekizinci açık uçlu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutlarından biri olan “dişilik ve erillik” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir.

Davranışları önemseme derecesi tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Bu konuyla ilgili Ukrayna toplumunu savaş öncesi ve savaş sonrası diye ayırmanın doğru olduğunu düşünüyorum... İç savaş ve bu durumun getirdiği ekonomik sorunlar nedeniyle değerlerden ve insan ilişkilerinden daha çok maddi öğelerin ön planda tutulduğu eril toplum özelliklerini daha çok görebilirsiniz... Türkiye daha çok eril özellikler gösteren bir ülke olduğunu düşünüyorum. Burada insanlar daha hırslı ve maddi öğeleri daha çok ön planda tutuyorlar.”* [**Davranışları Önemseme Derecesi (Eril (Rekabetçi) Davranış)**], *“Antalya bölgesinde insanlar dışıl özellik gösteriyor diyebilirim.”* [**Davranışları Önemseme Derecesi (Dışıl (Destekleyici) Davranış)**], *“Ukrayna toplumunda ve iş hayatında ise insan ilişkilerine daha çok önem verildiği ve değerlerin daha fazla ön planda tutulduğunu ancak bu durumun yaşanan iç savaş ve bozulan ekonomi nedeniyle değiştiğini ifade etmiştir.”* [**Davranışları Önemseme Derecesi (Ekonomik İklim)**]

Dokuzuncu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “bireycilik ve toplulukçuluk” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Davranma derecesi tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Türkiye de insanlar yeniliklere daha açık bu durumda burada ki dini inançlarından kaynaklandığını düşünüyorum. Buraya gelen yabancı insanlara daha sıcak ve iyi davranıyorlar. Ukrayna toplumu bu konuda daha kapalı denilebilir.”* [**Davranma Derecesi (Sosyo-Kültürel /Toplumsal Yapı)**], *“Türkiye de insan ilişkileri daha sıcak ve daha açık diyebilirim. Burada ki insanlar davranışlarını kısıtlamıyorlar, daha serbest ve özgür hareket edebiliyorlar. Ukrayna da insanlar daha kapalı ve daha disiplinli hareket ediyorlar.”* [**Davranma Derecesi (Bireysel Özellikler)**], *“Genel olarak söylemek ne kadar doğru bilmiyorum ama Türkiye’de ki insanlar yeniliklere daha açık bunda Ukrayna’nın ekonomik durumunun da etkili olduğunu düşünüyorum.”* [**Davranma Derecesi (Ekonomik İklim)**]

Onuncu açık uçlu soruda, katılımcıların Geert HOFSTEDE'nin kültürel boyutlarından biri olan “güç aralığı mesafesi ” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Plan

ve kontrol durum derecesi tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Ukrayna’da insanlar daha çok risk alıyor. Aynı şeyi Türkiye için söyleyemem. Burada yaşayan insanların temel düşüncesi bir iş yeri açmak ve ticari bir faaliyette bulunmaktan daha çok devlette memur olup yaşamını bu şekilde devam ettirmek çok önemli. Aylık sabit bir gelirin ve sigortasının olması insanlar için daha makul görülüyor.”* [**Plan ve Kontrol Durum Derecesi (Bireylerin Risk Algıları)**], *“İş yerimizde belirli bir eğitim ve kültür düzeyine sahip yükseköğrenim görmüş kişilerle çalıştığımız için çok fazla bir sıkıntı ile karşı karşıya kalmıyoruz.”* [**Plan ve Kontrol Durum Derecesi (İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler)**], *“Türkiye’deki insanlar daha hızlı kararlar alıyorlar ve aldıkları kararları çok hızlı uygulamaya koyabiliyorlar. Özellikle ticari konularda Ukrayna’ya göre çok daha iyiler.”*[**Plan ve Kontrol Durum Derecesi (Bireylerin Karar Verme Süreci)**]

Araştırmanın amacına on birinci açık uçlu sorusunda, katılımcıların Geert HOFSTEDE’nin kültürel boyutlarından biri olan “uzun ve kısa vadeli düşünme” ile ilgili olarak Türkiye- Ukrayna arasında karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Plan/hedef derecesi tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Şu an ki genç insanlar daha farklı, daha planlı, daha programlı ve daha uzun vadeli planlar yapıyorlar bunu baktığımızda yüzlerinde bile anlayabilirsiniz. Ukrayna da insanlar her şeyi hesaplı ve planlı yaptıkları için daha uzun vadeli planlar yapıyorlar.”* [**Plan/Hedef Derecesi (Bireylerin Olayları Görüş Biçimleri)**], *“Burada işe aldığımız personellere eğitim veriyoruz, işi öğretiyoruz ama uzun vadeli hedeflerinin olmaması nedeniyle çok kolay işi bırakıyor ve bu bizim işletmemiz açısından olumsuz sonuçlar doğuruyor. Tekrar bir kişiyi işe almak ona eğitim vermek ve işi öğretmek durumunda kalıyoruz.”* [**Plan/Hedef Derecesi (İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler)**], *“Ukrayna da insanlar Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra çok büyük baskılarla karşı karşıya kaldılar...Bu toplumun genel psikolojisini etkilediği için daha kısa vadeli planlar yapıyorlar. Ülkenin ekonomi stabil olmaması diğer bir etmen olarak değerlendirilebilir. Bu söylediklerimin birçoğunu Türkiye için de söyleyebilirim. İnsanlar burada yarın ne olacağını bilemiyor bu yüzden burada da insanlar kısa vadeli planlar yapıyorlar.”* [**Plan/Hedef Derecesi (Ülkelerin Dinamik Yapısı)**]

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; on ikinci açık uçlu soruda, katılımcıların yönetim tarzı konusunda karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Otokratik, işe yönelmiş yönetim tarzı (3) ve demokratik, insana yönelmiş yönetim tarzı (19) iki kategori olarak belirlenmektedir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Yönetim tarzı konusunda iş yerimde hiyerarşi ve kurallar önemli yer tutuyor. Bunun nedeni iş yerimizde yaptığımız işlemlerde yapılacak en küçük hata insanların sağlığı açısından çok olumsuz sonuçlar doğurabilir.”* [**Otokratik, İşe Yönelmiş Yönetim Tarzı (Hiyerarşi ve Kurallar)**], *“Yönetim anlayışından dolayı herhangi bir problemle karşılaşmadım. İş yerinde kuralların olması gerektiğine inanıyorum ama bunu katı bir şekilde uygulamanın ve insanlara sert bir şekilde yansıtmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.”* [**Otokratik, İşe Yönelmiş Yönetim Tarzı (Hiyerarşi ve Kurallar)**], *“Otorite ve hiyerarşiden daha çok, işyerinde aile ortamına sağlamaya çalışıyoruz. Bu konuyla ilgili bir problem ile karşılaşmadım. Hepimiz birlikte çalışıyoruz onlarda beni liderleri olarak görüyor ve ona göre davranıyorlar.”* [**Demokratik, İnsana Yönelmiş Yönetim Tarzı (Aile/Arkadaş Çalışma Ortamı)**]

On üçüncü açık uçlu soruda, katılımcıların sorumlulukların paylaşımı konusunda karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. İşin sorumluluğu ve etkileşim düzeyi tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“İkili ilişkilerimizin iyi olması nedeniyle herkes sorumluluklarının farkında ve işlerini düzenli olarak yapıyorlar.”* [**İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi (İletişim Becerileri)**], *“İşletmemiz de yapılan işler standart prosedürlerden oluştuğu için çalışanlarımızda bu prosedürleri çok iyi bilmek zorundalar ve dışına çıkamıyorlar.”* [**İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi (İşin Gerektirdiği Bilgi)**], *“Eğitim sektöründe çalıştığımız için insanlar işini ve sorumluluklarını severek yerine getirmiyorsa böyle bir kurumda çalışamaz. Bu işi yapmaktan zevk alan, kendini bu işe adanmış insanlarla çalışırsanız insanlar sizin vereceğiniz görev ve sorumlulukları severek yerine getiriyorlar.”* [**İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi (İşte Özdeşleşme ve İşin Önemi)**]

On dördüncü açık uçlu soruda, katılımcıların karar verme sürecinde yetki ve sorumlulukların paylaşımı konusunda karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. İşin nesnel yönüyle ilgili faktörler tek kategori

olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“İş yerimizde yetki konusunda personellere bilgilendirmeler yaptıktan sonra hangi konuda ne kadar yetkiye sahip olduklarını söyledikten sonra yetkilendirme yapıyoruz.” [İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler (İşin Gerektirdiği Bilgi)], “Yetkilendirme ve sorumluluklar alma konusunda karşılaşılabilecek problemler hakkında ve bu problemlerin çözümü konusunda karşılıklı iletişimde bulunarak bilgi alış verişinde bulunuyoruz... Etkili bir iletişim ile bu konuda karşılaştığımız problemleri çözmeye çalışıyoruz.” [İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler (İletişim Becerileri)], “İşyerimizde yetki ve yetkilendirme konusunda insanlara kısıtlı yetkiler vererek işlerimizi yürütmeye çalışıyoruz.” [İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler (İş İlişkileri)]*

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; on beşinci açık uçlu soruda, katılımcıların takım çalışması konusunda karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Personel özellikleri ve etki düzeyi tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Burada görev yapan her bir öğretmen takımımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Birçok konuda birlikte hareket etmek zorunda kalıyoruz. Çok farklı özelliklere sahip kişileri bir araya getirmek ve takım oluşturmak konusunda iyi bir yönetim sergilemeniz gerekiyor.” [Personel Özellikleri ve Etki Düzeyi (İş Arkadaşları İle İlişkiler)], “İşe alacağımız personelin hem kişilik özellikleri hem de takım çalışmasına yatkın olup olmadığına dikkat ediyoruz. Farklı kişilik özellikleri ve çalışma şekline sahip kişiler tüm takımın performansını etkiliyor haliyle bu durumda işletmemize yansıyor. Özellikle dikkat ettiğimiz bir konuda akrabalık bağları olan kişilerden oluşan takımlar oluşturmamaya çalışıyoruz.” [Personel Özellikleri ve Etki Düzeyi (Personel Demografik Özellikleri)], “Çalışanlarımız hep birlikte aynı yerde aynı işi yaptığımız için hepimiz bir takımın parçasıyız diyebilirim. Yaptığımız işle ilgili önce biz eğitim alıyoruz sonra bütün çalışanlarımıza aldığımız eğitimle ilgili çok sık aralıklarla bilgi veriyoruz ki herkes işle ilgili aynı seviyeye gelebilsin bir takım olabilsin diye uğraşıyoruz.” [Personel Özellikleri ve Etki Düzeyi (Personel Eğitimi ve Güçlendirilmesi)]*

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; on altıncı açık uçlu soruda, katılımcıların yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler konusunda karşılaştıkları problemlerde ilişkin çözüm yöntemleri hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Örgüt kültürü ve iş ilişkilerinin boyutları tek kategori olarak değerlendirilmiştir. Oluşturulan bu temaya ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“Patron çalışan gibi bir ilişki söz konusu değil, insanlarla arkadaşça ve dostça ilişkiler geliştirmeye çalışıyorum. Bu şekilde davrandığınız zaman insanlar size daha çok güveniyor, sizi seviyor ve saygı duyuyor.”* [**Örgüt Kültürü ve İş İlişkilerinin Boyutları (Arkadaşlık İlişkisi)**], *“İşyerinde çalışanlarımızla birlikte oluşturmuş olduğumuz aile ortamı mevcut olduğu için herhangi bir problemle karşılaşmadım.”* [**Örgüt Kültürü ve İş İlişkilerinin Boyutları (Aile Ortamı)**], *“İşyerinde hiyerarşi ve kurallar var ama bunu insanlara çok fazla hissettirmeden arkadaşlık ve aile ortamı oluşturarak hep birlikte işleri yürütmeye çalışıyoruz.”* [**Örgüt Kültürü ve İş İlişkilerinin Boyutları (Otorite İlişkisi)**]

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan görüşme sorunlarından; on yedinci açık uçlu soruda, katılımcıların Türkiye'de en çok karşılaştıkları problemler ve bu problemlere yönelik bulunacakları tavsiyeler hakkındaki görüşleri ifade etmeleri istenmiştir. Türkiye'de En Çok Karşılaşılan Problemler (21) ve tavsiyeler (19) iki kategori olarak belirlenmektedir. Oluşturulan bu temalara ait katılımcıların cevaplarından bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir:

*“İşyerinde çalışanlarımızla birlikte oluşturmuş olduğumuz aile ortamı mevcut olduğu için herhangi bir problemle karşılaşmadım.”* [**Türkiye'de En Çok Karşılaşılan Problemler (Aile/ Toplum Yaşam Biçimi)**], *“İş yerimizde yetki konusunda personellere bilgilendirmeler yaptıktan sonra hangi konuda ne kadar yetkiye sahip olduklarını söyledikten sonra yetkilendirme yapıyoruz.”* [**Türkiye'de En Çok Karşılaşılan Problemler (Yabancı Dil Yetersizliği)**], *“Türkiye'de faaliyette bulunmadan önce en az 6 ay yaşaması gerektiğini söylerim.”* [**Tavsiyeler (Türkiye'de Faaliyette Bulunmadan Önce En Az 6 Ay Yaşanması Gerektiğini)**]

#### IV. SONUÇ

Ulusal kültürü oluşturan faktörler bakımından katılımcılardan elde edilen verilere dayanarak iki ülke kültürü arasında belirgin farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ilk sorusu olan aile anlayışı ve yaşantısı konusunda Türkiye'ye dışarıdan gelen yabancı kişilerin kültürel etkileşime açık olmaları, bu konuda karşılaşılabilecekleri birçok problemin önüne geçeceği görülmektedir. Özellikle Türkiye'ye dışarıdan gelen insanlara sıcak davranma ve her konuda yardım etme konusunda davranış benimsedikleri görülmektedir.

Araştırmanın ikinci sorusu olan eğitim sistemi ve uygulamaları konusunda yabancı yöneticilerin özellikle okul öncesi eğitim ve çocuklarının kişisel gelişimlerini destekleyebilecek eğitim programlarına ulaşmada güçlük çektikleri görülmektedir. Gerek kamu gerekse de özel okullar, kurslar ve eğitim programlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, hem ülkemizde yaşayan insanların hem de dışarıdan gelen yabancı kişilerin çocuklarının kişisel gelişimlerini destekleyeceği görülmektedir. Ayrıca eğitim sistemimizdeki bazı aksaklıkların giderilmesi (eğitim saatleri tam zamanlı ise binalardaki yemek hizmeti ve sosyal aktivite alanlarının olması) ve daha sistemli bir hale getirilmesi kişilerde oluşan kaygı ve endişeleri daha da azaltacaktır.

Türkiye'ye dışarıdan gelen bir yabancı yöneticinin iletişim kurma konusunda gerek üçüncü bir dil olsun gerekse de sözsüz iletişim (jest ve mimikler) kanallarıyla iletişim kurabilecekleri ancak kültürel etkileşimi sağlayabilmeleri ve Türk toplum kültürünü daha iyi anlayabilmeleri için Türkçe öğrenmenin gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle Türkçeyi öğrenme aşamasında iletişim kurmak gerektiği durumlarda kullanılan cümlelerin net ve kısa olması ve jest ve mimiklerin çok fazla kullanılmaması hem açıklık ve anlaşılabilirlik bakımından hem de ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaların önüne geçebilmek açısından önemli olduğu görülmektedir.

Türkiye'de dini inanç ve uygulamaların Türk toplumunun yaşantısında önemli bir yeri olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu durum özellikle iş hayatında bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bazı sektörlerde inançları gereği verilen görevleri yerine getirmek istememeleri (turizm sektöründe çalışan bir kişinin içki servisi yapmak istememesi) gibi durumlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bu durum yabancı yöneticilerin çalışanların dini inanç ve uygulamalarını yerine getirmeleri konusunda saygı ve anlayış göstermeleri, çalışma saatlerinde ve çalışanların vardiya değişimlerinde esnek davranmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Fiziksel ve ekolojik çevre bakımından katılımcıların tamamına yakını faaliyette buldukları bölgenin gerek iş hayatı açısından gerekse de normal yaşamları açısından çok

uygun ve elverişli olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak Türkiye’de faaliyette bulunacak olan yabancı yöneticilerin Türkiye’nin fiziksel ve ekolojik çevre bakımından çok farklı bölgelerinin olduğunu ve bu durumun iş hayatını ve normal yaşantılarını etkileyebileceğini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Bu nedenle yatırım yapma ve ticari faaliyette bulunmaya karar vermeden önce faaliyette bulunulmak için belirlenen bölgede belirli bir süre yaşaması o bölgenin ulaşım sistemleri, alt yapı yeterliliği ve iklimsel özellikleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

Politik uygulamalarla ilgili olarak yabancı yöneticilerin ilk olarak Türkiye’de mevcut yasalar ve yerel yönetim uygulamaları hakkında bilgi sahibi olması ya da güvenilir bir kişilerden-kurumlardan danışmalık hizmeti almalarının faydalı olacağı, dolandırıcılık gibi durumlarla karşılaşılmasının önüne geçebileceği anlaşılmaktadır. Bu durum yabancı bir kişiyle yapılacak olan iş ve işlemlere ilişkin karşı tarafta oluşabilecek gerginlik ve tedirginlikleri de ortadan kaldıracaktır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli hususta özellikle yerel yönetim uygulamalarında ve yerel yönetimlerle yapılacak olan iş ve işlemlerde yasal süreçlerin yanında ikili ilişkilerin geliştirilmesinin yabancı yöneticiler için faydalı olacağı düşünülmektedir. Yasalar ve politik uygulamalarla ilgili olarak yetkili kurumların özellikle küçük ölçekli işletmeler için uygulanan yasal işleyişin (en az 5 kişi çalıştırma kuralı gibi) revize edilmesinin hem yabancı küçük işletme sahiplerinin hem de ülkenin menfaatine olacağı düşünülmektedir.

Yine Geert Hofstede’nin geliştirmiş olduğu kültürel boyutlar bakımından da iki ülke kültürü arasında belirgin farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Güç aralığı mesafesi konusunda Türkiye toplumunun genelinde ve özelinde farklılıklar gösterdiği, bu durumun ise toplumun genel yapısı, bireylerin eğitim seviyeleri, aile-iş yaşam biçimleri ve iş ortamı ikliminden kaynaklandığı görülmektedir. Özellikle iş yerinde bireylerin gücü elinde bulunduran kişilere ve otoriteye karşı uysal bir tutum sergilediklerini ancak yabancı yöneticilerin yabancı yöneticilerin çalışanlara karşı daha sıcak ve samimi bir tutum sergileyerek daha iyi sonuçlar elde edebileceği anlaşılmaktadır. Yabancı yöneticilerin tüm bu durumları göz önüne alarak yönetim ve davranış biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Erillik ve dişilik konusunda Türk toplumunun genel olarak dişil özellikler sergilediği, iş hayatında ise bireylerin eril davranışları önemseydiği görülmektedir. Bu durum üzerinde toplumun genel yapısı ve ekonomik iklimin etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle iş yerinde yabancı yöneticilerin çalışanlarla ilgili olarak kişiler arası uyum, grup dayanışmasına ve

personelin demografik bilgilerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca etkili bir iletişim yöntemi geliştirmeleriyle karşılaşılabilecekleri sorunların önüne geçebilecekleri anlaşılmaktadır.

Bireysellik ve toplulukçuluk anlayışla ilgili olarak bireylerin tutum ve davranışları üzerinde sosyo-kültürel yapı, bireysel özellikler ve ekonomik iklimin etkili olduğu söylenebilir. Türk toplumunun yabancılara karşı sıcak-samimi bir tutum ve davranış sergilemelerinin, yeniliklere açık olmalarının ve bireylerin karşılarındaki kişilere karşı davranışlarını kısıtlamadıklarının bilinmesi gerekmektedir. Yabancı yöneticilerin özellikle yeni bir ürün ya da hizmet sunmaya çalıştıklarında bunu topluma çok iyi bir şekilde anlatmaları gerekmektedir.

Belirsizlikten kaçınma konusunda Türk toplumunun genel olarak risk almayı sevmedikleri, daha garanti bir iş ve ücret arayışında oldukları söylenebilir. İş hayatında ise risk almayı seven, belirsizlikler karşısında çok hızlı kararlar alarak alınan uygulamaya koydukları ancak profesyonellikten davranmaktan uzak oldukları düşünülmektedir. Yabancı yöneticilerin ise dikkat etmeleri gereken en önemli noktalardan biri ülke ekonomisini etkileyebilecek iç ve dış dinamiklerin farkında olmaları bu dinamiklerden kaynaklanan kur dalgalanmalarını hesaplayabilmeleri işletmelerinin başarısı ve gelecek planları üzerinde etkili olacaktır.

Uzun vadeli ve kısa vadeli olma konusunda genel olarak aile-toplum yaşam biçimi, ülkenin dinamik yapısı ve bireylerin eğitim düzeylerine bağlı olarak kısa vadeli planlar yapan toplum özelliklerinin yabancı yöneticiler tarafından göz ardı edilmemeleri gerekmektedir. Bu durumun iş hayatına yansımaları ve yabancı yöneticilerin üzerinde durması gereken konu ise işe alınacak personelin uzun vadeli plan ve amaçlarının olmaması nedeniyle iş yerinde sürekli bir personel devri olabileceğinin farkında olmalarıdır. Bu nedenle işe alınan personel için işe alıştırma ve eğitim konularında yapılacak olan masraflar ve harcanan zaman konusunda dikkatli davranmaları gerekmektedir.

Uluslararası işletmecilik konularıyla ilgili ise elde edilen bulgulara dayanarak şu tespitlerde bulunulmuştur.

Yönetim tarzı konusunda çalışmaya katılım sağlayan görüşmecilerin tamamı iş yerinde çalışanlarla aile ortamı sağlamaya çalıştıkları ve arkadaşlık ilişkilerine önem verdiklerini bunun yanı sıra hiyerarşi ve kuralların olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Türkiye’de faaliyette bulunacak olan yabancı yöneticilerin bu şekilde bir tutum sergilemelerinin özellikle küçük ölçekli işletmelerde işletmenin başarısı ve çalışanların performansları üzerinde etkili

sonuçlar elde edebilecekleri görülmektedir. Ancak bu yaklaşım tarzı nedeniyle çalışanlar tarafından suistimale uğrayabilecekleri göz önünde bulundurularak belirli ölçülerde çalışanlara özgürlük tanımaları, belirli noktalarda ise hiyerarşi ve kuralların hissettirilmesi gerektiğini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Sorumlulukların paylaşımı konusunda ise yabancı yöneticilerin işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin personele öğretilmesi ve etkili bir iletişim yöntemi geliştirmelerinin bu konuda karşılarına çıkabilecek problemlerin önüne geçebilecekleri görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin durumsal yaklaşım sergilemelerinin iş ve işlemlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların mesai saatlerine uyma ve işle ilgili yapılacak olan görüşmelerde kişilerin zaman algısı ve yönetimine önem vermemelerinden kaynaklanan sorunlar yaşayabileceklerini bilerek günlük programlarını oluşturmaları gerekmektedir.

Yetki ve sorumlulukların paylaşımı konusunda yabancı yöneticilerin özellikle etkin bir örgüt kültürü ve politikası oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle yetkilendirme yaparken yetki verilecek personele işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin anlatılması ve güçlü bir iletişimle desteklenmesi gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Bu konuyla ilgili çalışanların kendi kontrol ve disiplinini sağlayamamaları nedeniyle problemlerle karşılaşabilecekleri ve güçlü bir kontrol mekanizması oluşturmaları gerektiği unutulmamalıdır.

Takım çalışması konusunda yabancı yöneticilerin oluşturdukları takımlar içerisinde yer alan kişiler arasında iş arkadaşlığı ve ilişki düzeylerinin önemli olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda oluşturulacak olan takım üyelerinin demografik özellikleri, bilgileri ve deneyimlerine göre belirlenmesi ayrıca personel eğitimi ile her takım üyesinin işle ilgili bilgi ve becerilerinin eşit seviyeye getirilerek güçlendirilmesi gerektiği üzerinde durulmalıdır.

Yönetici-çalışan arasındaki ilişki düzeyi konusunda özellikle küçük ölçekli işletmelerde yabancı yöneticilerin gerek Türk toplumunun genel yapısını gerekse de işletmenin hitap ettiği müşterileri anlamada ve bu doğrultuda hizmet ve ürün ortaya çıkarmaları/geliştirmeleri konusunda Türk personelin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmaları işletmelerinin menfaatine olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışanlarla belirli çerçeveler içerisinde arkadaşlık ilişkilerine önem vermeleri gerekmektedir.

Zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle araştırma sadece Antalya ilinde faaliyette bulunan Ukraynalı yöneticilerle yapılmıştır. Bu araştırma Türkiye'nin farklı kültürel özelliklere sahip bölgelerinde, araştırmaya farklı ülkelerden gelen yabancı yöneticiler de dâhil edilerek, daha geniş bir zaman diliminde yapılabilir. Ayrıca farklı zamanlarda, farklı bölgelerde ve farklı ülkelerden gelen yabancı yöneticilerle yapılacak olan çalışmalarda elde edilen bulguların analizinde nitel araştırma yöntemlerinin yanında nicel araştırma yöntemleriyle desteklenerek elde edilen sonuçlarla karşılaştırmalar da yapılabilir. Böylece araştırma sonuçlarının genele yayma düzeyinin artırılması bakımından daha iyi sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

## REFERANSLAR

- Acuner T., İlhan, T., (2002) 21. Yüzyılda yönetim anlayışı ve türk yöneticilerinin bakış açısı, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, Türkiye, s.3-19, 23-25 Mayıs.
- Aktaş, M. ve Sargut A. S. (2011). İzleyicilerin kültürel değerlerine göre liderliğe duyulan gerek-sinme nasıl farklılaşır? kurumsal bir çerçeve. *Amme İdareleri Dergisi*, 44 (4). s.145-163.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (marmaris turizm sektörü örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.26-38.
- Atakay, A. (2003). Yönetimsel zamanın etkin kullanılması; teori ve bir uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers: a process model of adjustment and performance, İn Zeynep, A. (Ed.): Expatriate Management: Theory and Research, *Vol 4 of New Approaches to Employee Management, Elsevier Science/JAI Press, Greenwich, CT*,s.1-40.
- Barutçugil, İ. (2011). Kültürlerarası farklılıkların yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, S. (2003) “Türk imalat işletmelerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluğa yönelik tutumları”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, ss. 117–129.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt (1), Sayı (2), s.13-20.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Выжельцов, Г. П. (1996). *Аксиология культуры*. СПб.: Изд-во С. - Петербургского университета.
- Can, E. (2015). *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*, (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Соколов, А. В. (2003). *Феномен социально-культурной деятельности*. СПб: СПб ГУП.
- Çeçen, A. (1985 Haziran). Kültür yönetimi, *AİD, TODAİE*, c. 18, s. 1, s.113- 140.
- Davutoğlu, N. A., Akgül, B. ve Yıldız, E. (2016). 7S kuramının büyük ölçekli işletmelerde stratejik planlama ve ekonomik performansı değerlendirme arazi olarak kullanılması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.30, Sayı.40, s.135-161.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt kültürünün; örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, C.12, S.3, s.253-270.
- Dural, B. Y. ve Aliyev, E. A. (2015). Ukrayna'nın çeşitli göstergelerinin avrupa birliği ülkeleri ile karşılaştırmalı ve olası birlik üyeliğinin swot analizi ile değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt (14), Sayı (13), s.104-126.

- Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü. (2015) Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: amerikalı ve türk yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:48, Sayı:95, s.95-126.
- Eren, E. (2004) Yönetim ve organizasyon (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkenekli, E., Uzun, Z., ve Gümüş D. Ö. (2012). Sosyoekonomik statü ve sosyal değerler ilişkisine yönelik bir inceleme. *savunma bilimleri dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s.125-147.
- Harris, H. ve Kumra, S. (2000). International manager development – cross-cultural training in highly diverse environments. *Journal of Management Development*, Vol. 19 Issue: 7, s.602-614.
- Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996). Human resource management-an experiential approach, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1997). Management des organizations, Paris: De Boek Universite.
- Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetimde insan kaynakları stratejilerinin rolü; ikea örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (8:1), s.117-140.
- Невлева, И. М. (2001). Деловая культура: универсальность и специфика : [монография], Белгород: Кооперативное образование.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences; international differences in work related values, London: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1984 Ocak). Cultural dimensions in management and planing. *Asia Pasific Journal Of Management*, 1, s.81-99.
- Hofstede, G. (2001). Cultures consequence; companing values, behaviors, *institutions and organizations across nations (2nd. Ed.)*, Thousand Oaks, CA:Sages.
- Ivancevich, F. M., Donnelly, J. H. ve Gibson, J. L. (1988). Fundamentals of management. Texas: Fifth Edition, Business Publication, Inc.
- Karip, E. (2000). Çatışma yönetimi, Ankara: Pegem Yayınları.
- Костин А. И. (2005). Кросс-культурный менеджмент и политическая среда в условиях глобализации экономики / А. И. Костин, И. А. Костина // *Вестник Московского университета*, Сер. 12 : Политические науки. – 2005. – № 1. – С. 103–131.
- Köse, S. ve Ünal A. (2000). Türk yönetim kültürü tarihi açısından çağdaş türk işletmelerinde yönetim değerleri. 8. *Yönetim ve Organizasyon Yönetim Kongresi Bildirileri*, Nevşehir.
- Lane, H. W., Dstefano, J. J. ve Maznevski, J.J. (1997). International management behavior, Cambridge, MA. Blackwell.
- Miles, B. M. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*, Kaliforniya: Sage Yayınları.
- Nişancı, N. Z. (2012). Toplumsal kültür örgüt kültürü ilişkisi ve yönetimi üzerine yansımaları. *Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s.1279-1293.
- Odom, Y. R., Boxx, R. W. ve Dunn, G. M. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2), cc. 157-169.

- Okat, B. (2010). Örgütlerde farklılıkların yönetimi, farklılık iklimine kurumsal bir yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı 23, s.145-170.
- Özen, Ş. (1996). Yönetimsel değerlerin toplumsal temelleri – bürokratik kültür 1. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Райт, Г. (1994). *Державне управління*, Пер. з англ. В. Івашка. О. Коваленка, С. Соколик. – К. : Основи, - С. 191.
- Райхлен М. (1991). Влияет ли национальная культура на стиль управления // <http://www.mcpg.ru/cgi-bin/rus/tour/article.cgi?=1010512>.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2005). Küreselleşme ve çokuluslu işletmecilik, küreselleşme olgusuna kavramsal bir bakış, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Smith, J. A., Osborn, M. (1999). *Doing interpretive phenomenological analysis*. M. Murray, K. Chamberlain (Ed.), *Qualitative Health Psychology*. Sage
- Syfox, J. (2000). Globalization and cultural change in organizations, *Management Research News*, 23 (2/4), s.86.-87.
- Tatoğlu, E. (2000). Türkiye'de yerleşik uluslararası ortaklaşa girişimlerin performansını etkileyen faktörlerin analizi. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri, s.157-168.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture; understanding cultural diversity in business*, Santa Rosa and London: Second Edition.
- Ukrayna Ülke Raporu, (2018) <http://birlesmismarkalar.org.tr/file/hedef-ulke-raporlari/Ukrayna.pdf>
- Yavaş, U. ve Bodur, M. (1999). "Satisfaction among expatriate managers: correlates and consequences". *Career Development International*, Vol. 4 Issue: 5, s.261-269.
- Yedievli, S. ve Ersen, C. (1997). Takım çalışması sistematiği. *Önce Kalite Dergisi* (30), İstanbul.
- Yeşil, S. (2013a). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme, *Elekt-ronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:14, s.52-81.
- Yeşil, S. (2013b). Küreselleşme ve değişen çevre dinamikleri ışığında – yeni yönetim yaklaşımları, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zencirkıran, M. (2017) *Sosyoloji*, (6. Baskı). Bursa: Dora Kitapevi.
- Яранський Д. М. (2006). Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління / Д. М. Яранський, Н. М. Мішковець // *Економічний вісник Донбасу*. – 2006. – № 1(3). – С. 108 – 113.

Льюис, Р. Д. (1999). Деловые культуры в международном бизнесе. *От столкновения к взаимопониманию*, Пер. с англ. – М. : Дело.

Палеха, Ю. І. (2002). Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури, *Навч. посібник* — 2-ге вид. доп,— К.: Вид-во Європ. унту,