

**KÜLTÜREL
FARKLILIKLAR
BAĞLAMINDA
ÖRGÜT İÇİ HİYERARŞİK
YAPILANMA VE
ÇOK ULUSLU
FİRMALAR**

Dr. Serdar KAYPAKOĞLU*

Mutluluk kavramının ideolojik gücünün, her insanın kendi için gerçekleştirmek istediği doğal bir eğilimden kaynaklanmadığını, mutluluk mitinin, sosyolojik ve tarihsel olarak, eşitlik mitini kendinde cisimleştirmesine dayandığını ve mutluluğun eşitlik mitinin aracı olabilmesi için “ölçülebilir” (nesnelere ölçülebilir) olması gerektiğini söyleyen J. Baudrillard, refah devleti ve tüketim toplumu politikalarının, malların üretiminin artması ve herkes için refah sağlayacak, miktar olarak otomatik bir eşitleme ve denge oluşturma ile varolan çelişkilerin aşılabileceğini varsaydığını¹, ancak sanayi toplumlarında olduğu gibi gelişme aşamasına giren bir toplumun, bu süreci değiştirmedeğini, tam tersine kapitalist sistemin biçimsel eşitsizliği ve dengesizliği her düzeye yayarak genelleştirdiği ve rasyonelleştirdiğini² belirtmektedir³. Bu anlamda, yani eşitsizliklerin genelleştiği ve yaygınlaştığı toplumlarda (ya da günümüzün küreselleşen dünyasında), yönetim sorunu ve yönetilenlerin konumlarını içselleştirmeleri⁴ konusu önem kazanmaktadır⁵.

Sosyal ilişkiler, iktidar, etki, güç bağlamında ve buna paralel olarak gelir, eğitim, sağlık, genel yaşam şartları açısından eşitsizlikleri yaygınlaştırmakta; insanlar eşitsiz bir otorite ilişkisi içine girerek karar alma bağımsızlıklarını büyük ölçüde yitirmektedirler. Bu kabullenmenin

* M.Ü. İletişim Fakültesi

nedenlerinden birinin tüm toplumsallaştırma sürecinin insanlara, iktidarı elinde tutanlara itaat etmenin normal, gerekli ve istenen bir olgu olduğunu öğretmesi olduğu⁶ söylenebilir⁷. Erkek çocuk (genellikle) babasının isteklerine uyar, asker (genellikle) subayın emirlerine itaat eder, memur bölüm şefinin, işçi atölye şefinin (genellikle) talimatlarına uyar. Bu durum, yani direktiflere uyulması, bu direktiflerin onaylandıkları ya da emiri veren kişiye (otoriteye) saygı veya sevgi duyulduğu ya da bu kişiyle özdeşleşildiği anlamına gelmemektedir. Sadece babanın, subayın ya da bölüm şefinin talimatları doğrultusunda davranışların belirlenmesi doğru kabul edilmektedir. İtaate yönelik bu ön kabul ise meşruiyet olarak adlandırılan karmaşık bir sosyal sürecin sonucudur⁸. İnsanların otoriteye niçin itaat ettikleri, uyma davranışı gösterdikleri konusunda bir başka yaklaşımda ise şu nedenler sayılıyor: sorumsuzluğun rahat ve güvenli olması; otoriteye karşı gelmenin tahmin edilemez sonuçları olması ve bu belirsizliğin endişe kaynağı oluşturması; çatışmaya girmenin örtük olarak işbirliğini sona erdirmeye, bir anlaşmayı bozma gibi geçmiş davranışın inkârını içermesi⁹. Fakat aynı zamanda insanların genel olarak iktidara karşı çıkmak yerine iktidardakilerin yerine geçmeleri gibi bir eğilimleri olmasının da, mevcut iktidarlara olumlayan bir anlayışı beslediği söylenebilir. Mücadelenin başlangıç aşamasında ezilenler hemen hemen her zaman özgürleşmeye çabalamak yerine, kendileri de ezenler veya “alt-ezenler” haline gelme eğilimindedir. Köylülerin tarım reformu isteyişlerinin nedeni özgür insanlar haline gelmek değildir, toprağı ele geçirmek ve böylece toprak sahipleri veya daha açıkçası öteki çalışanların patronları olmaktır. Bir kez denetçiliğe terfi ettiğinde eski arkadaşlarına karşı toprak sahibinin kendisinden daha zorba davranmayan köylü pek enderdir¹⁰.

İktidar ilişkilerinin en belirgin biçimde gözlemlenebildiği alanlardan birinin örgütler olduğu söylenebilir¹¹. Örgüt, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi ve iş ve işlevlerin bölünmesi (işbölümü) yoluyla ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belirli sayıda insanın faaliyetlerinin rasyonel bir koordinasyonu¹² olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile, bir örgütte görev alan kişilerin önceden tanımlanmış bir takım rollere girerek, hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerin gereğini yerine getirdikleri, ancak örgütlerin işleyişi sırasında örgüt üyeleri arasında bir takım çatışmaların ortaya çıktığı, örgüt içi çatışmalarda en çok rastlananların ise rol çatışmaları ve ast-üst çatışmaları olduğu¹³ görülmektedir.

Bugünkü anlamıyla çalışma düşüncesinin imâlat kapitalizmi ile ortaya çıktığı, XVIII. yüzyıla kadar çalışma teriminin, tüketim

maddeleri veya yaşamak için gerekli olan ve ertesi güne birşey bırakmadan hergün yenilenmesi gereken hizmetleri üreten serflerle gündelikçi işçilerin yaptıkları işleri belirttiği; dayanıklı biriktirilebilir nesnelere imâl eden zanaatçıların “çalışmadıkları” ama “uğraştıkları” ve uğraşlarında kaba işleri yerine getirmek için ağır işler gören vasıfsız kimselerin emeğini kullanabildikleri ve sadece gündelik ve vasıfsız işçilerin “çalışmaları” karşılığında ücret aldıkları, zanaatkârların, birlik ve lonca denen mesleki sendikalar tarafından belirlenen bir barem üzerinden “eserleri” karşılığında ücret aldıkları¹⁴ ifade edilmektedir. Geleneksel çiftçinin yaşantısında ise ne iş bölümü, ne tüketim ve üretim arasında ve ne de ekonomik yaşam ile aile yaşamı arasında ayırım olmadığı, aile ve işletmenin birleştiği, aile reisinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi olduğu, faaliyetlerinin çoğunda çiftçinin profesyonel yaşantısı ile aile yaşantısının ayrılmaz bir bütün olduğu ve babanın otoritesinin, aile içindeki konumundan olduğu gibi profesyonel uzmanlığından da kaynaklandığı¹⁵ söylenebilir¹⁶. Bir başka ifade ile hiyerarşik ilişkilerin, günümüze özgü bir olgu olmadığı, sadece (yazı öncesi dönem dışında) zaman içinde farklı biçimler aldığı belirtilebilir. Diğer yandan örgüt-içi ilişkilerin günümüzde hızlı bir değişime uğradığı, yani değişim sürecinin hızlandığı gözlemlenebilmektedir.

XVI. yüzyılda Anadolu’da tımar düzeninin çözülüşünün büyük işletmelerin yaygınlaşması anlamına gelmediği, XIX. yüzyılda tarımda küçük ve orta mülkiyetin yanısıra büyük toprak mülkiyetinin de görülmekte olmasına karşın, bunların, ücretli işçiler kullanan kapitalist işletmeler biçiminde değil, ortakçılık yoluyla köylü hanelerine kiralanarak işletildiği¹⁷ ifade edilmektedir. Diğer yandan 1990’lı yılların Türkiye’sinde de tarımsal işletmelerin yüzde 85’i, arazinin ise yüzde 42’sinin küçük üreticiliğin denetiminde olduğu¹⁸ ve azalma eğilimine karşın 1993 yılında toplam istihdamın yüzde 45’inin tarım sektöründe olduğu¹⁹ görülmektedir. Bu anlamda (yani Türkiye’de küçük üreticiliğin yaygınlığı ve kırsal nüfusun önemini günümüzde bile koruması; geleneksel çiftçi ailesinin güçlü konumu dolayısıyla) çalışma yaşamında paternalist ilişkilerin²⁰ (babanın hem aile reisi hem de işletme yöneticisi olması yani iş ve aile yaşamının ayrılmamasının ve babanın otoritesinin) hala varlığını sürdürdüğü ve hızlı kentleşme nedeniyle kentlerdeki çalışma ortamlarında da (küçük aile işletmelerinin yaygınlığı ile doğru orantılı olarak) bu geleneksel ilişkilerin varlıklarını güçlü bir biçimde sürdürdükleri söylenebilir²¹.

Sanayi Devrimi sonrası üretimde yapılanma ve örgüt içi hiyerarşi

Sanayi Devriminin ilk iki yüzyılı boyunca istihdamın odağının çiftliklerden fabrikalara kaydığı, günümüzde ise fabrikalardan bürolara doğru bir kaymanın söz konusu olduğu²², bu yüzyılın başlarından itibaren imalâta, seri üretim, uzmanlaşmış makine aksamı ve vasıfsız ya da yarı vasıflı emek aracılığı ile homojen kitlesel piyasalar için standart mallar yapan fabrikaları içeren yeniliklerin devreye sokulduğu, Henry Ford'un öncülüğünü yaptığı Fordizm olarak adlandırılan seri üretim sistemlerinin ortaya çıktığı²³ belirtilmektedir. Kısaca çalışma ortamlarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Atölyedeki çalışma şartlarının genel olarak çok zorlayıcı ve kişiyi işi karşısında izole edici olduğunu ifade eden R. Sainsaulieu²⁴, genel olarak monoton ve dayatılan çalışmanın koşullandırdığı fabrikadaki dayanışmanın, köklerini çalışanlar arasındaki duygusal özdeşleşme deneyimine dayanan kendiliğinden bir arkadaşlık biçimini aldığı²⁵ söylemektedir. Ancak, Fordizmin birçok açıdan yapıya ve kuvvetli bir güç kontrolüne inancın mükemmel bir örneği olduğu, bu örgütlenmede otoritenin bilgi ve yetenekten çok konumlardan türediği; formel kuralların kararların nasıl alınacağını ve sorumluluğun nasıl bölüştürüleceğini belirlediği, bir piramit gibi yapılanmış örgütün dikey otorite ve denetim hatlarına bağlı olduğu, iletişimin önemli bölümünün yatay olmaktan çok, ast ile üst arasında dikey olduğu²⁶ göz önüne alındığında, yukardaki değerlendirmenin Fordizm dönemindeki çalışma şartları için geçerli olduğu söylenebilir. Taylor²⁷ tarzı bu tip örgütlenmenin özellikle kırsal kökenli insanların sanayiye entegrasyonunu işbölümü yolu ile sağladığından ekonomiye önemli katkısı olmasına karşın²⁸, günümüzde bu tip işletme anlayışının özellikle gelişmiş ülkelerde hızla terkedilmekte olduğu gözlemlenebilmektedir²⁹. Diğer yandan Türkiye'deki kırsal alanlardan doğrudan Almanya'daki metropollere yerleşerek çalışan iki milyon aşkın Türk vatandaşının (ki bunların 650 bini işçi olarak çalışmaktadır) yaklaşık 35 yıldan beri bu ülkede yaşamalarına karşın, içinde yaşadıkları topluma entegrasyon konusunun halen sorun oluşturması³⁰ dikkate alındığında Fordist yapılanmanın asimilasyon konusunda hızlı ve etkin olduğu söylenemez. Benzer biçimde, (Fransa'da) bir göçmen işçinin, herhangi bir işletmede Fransız bir işçi ile aynı işi yapıyor olsa da, sendikal ya da siyasal faaliyetlerde benzer tutum ve davranışların söz konusu olmayacağı, göçmen işçinin farklı biçimde protesto edeceği ya da farklı nedenlerle ayrı davranacağı³¹ ifade edilmektedir. Bir başka deyişle farklı kültürlerden gelen insanların benzer çalışma şartları söz konusu olsa bile, tutum ve davranışların

kısa dönem içinde benzeşmediği, sahip olunan kültürün etkisinden şartlar değişse bile kolayca kurtulunamadığı söylenebilir.

Günümüzde yeni imalât biçimlerini anlatmak için kullanılan kavramın esnek amaçlı makine aksamı ve büyük ölçüde vasıflı işçi kullanılarak, tikel ve değişen piyasalar için mal üretimi içeren “esnek uzmanlaşma” olduğu³² görülmektedir. Bilgisayarların girişi ile görevlerin parçalanmasından, aşırı ölçüde bütünleştirilmiş, etkileşim gücü yüksek süreçlere geçildiği; işçinin yetki, bilgi ve gücünün artık çalışma malzemelerine, makineyi ve aletleri kullanma yeteneğine, çalışma temposunun denetimine yönelik olmadığı; işçinin, esas olarak simgeleri ve göstergeleri çözümlenerek çalıştığı, dönüşen malzemeyi ellemediği, dokunmadığı ve çoğu kez kapalı devre televizyondan izlemek dışında görmediği³³ belirtilmektedir. Buna paralel olarak yeni zamanların güç yapılarının çok farklı olduğu, bunların tek bir liderlik noktası barındırmaksızın, ademi merkezileşmeye yatkın oldukları, iletişimin yatay olduğu, yapıların piramit benzeri olmaktan çok hücreli oldukları, birimler ve hücrelerin yukardan aşağıya akan kurallar ve emirler tarafından yönetilmekten çok kendilerini düzenlemeye yatkın oldukları³⁴ ifade edilmektedir. Ancak bu tip gelişmelerin Türkiye’de ne ölçüde gerçekleştiğini de dikkate almak gerekir.

1927 Türkiye’si imalât sektöründe 65 245 işyerinden 23 316’sında yalnızca bir kişi çalışıyordu, yani iş sahibi dışında başka çalışanı yoktu. 4914 firmada ise iş sahibi ve yakın aile bireyleri çalışıyordu ve bu iki kategori imalât sektöründeki tüm işyerlerinin yüzde 43’ünü oluşturuyordu. İşyerlerinin yüzde 36’sı ise 2 veya 3 kişi çalıştıranlar kategorisine girmekte idi yani çalıştırdıkları işçi sayısı bakımından imalât sektöründeki işyerleri genel olarak küçük ölçekli idi³⁵. Günümüzde de imalât sektöründeki işyerlerinin yüzde 96,87’si 0-20 arası kişi çalıştırmakta (toplam çalışanların yüzde 40,63’ü) ve bunlar katma değerini yüzde 15,71’ini üretmektedirler³⁶. Bir başka ifade ile Türkiye’de imalât sektöründe küçük işletmeler tüm işletmelerin çok önemli bir bölümünü oluşturmalarına karşın, katma değerdeki payları dikkate alındığında üretimde etkin olmadıkları dolayısıyla ileri teknoloji kullanan küçük işletmeciliğin söz konusu olmadığı söylenebilir. İmalât sanayinin uzun süre yüksek maliyet, düşük kalite, geri teknoloji ve düşük kapasite kullanımı koşullarında ve esas olarak iç pazara yönelik çalışmasında ölçek küçüklüğünün etkili olduğu³⁷ (diğer yandan ölçek küçüklüğünün ülke genelindeki bu ağırlığının, dış pazarlara büyük ölçüde kapalı ithal ikameci ekonomik politikaların Türkiye’de uzun dönem baskın çıkmasına neden olduğu) belirtilebilir. Bu olgunun

yani üretim sürecinde küçük aile işletmelerinin varlığının bir başka sonucunun ise çalışma ortamında paternalist ilişkilerin varlığını sürdürmesi ve bu durumun ülkenin yönetim anlayışına da yansımaları olduğu görülebilmektedir. Cumhuriyet Türkiye'sinde Fordist yapılanmanın örneklerini oluşturdukları söylenebilecek KİT'lerin ise ileri teknolojilerin uygulandığı Post-Fordist bir yapılanmaya geçmelerinin ise günümüz şartlarında mümkün olamayacağı açıktır. Diğer yandan Gümrük Birliği ile ekonomisini uluslararası rekabete açan Türkiye'de, bu rekabete dayanmak için üretim sürecinde yeni teknolojileri kullanma zorunluluğuna karşın, yeni teknolojileri kullanma ve/veya araştırma geliştirme faaliyetleri için gerekli yerli sermayenin sınırlılığı, ve yabancı sermayenin yeni teknolojilerin aktarılmasında fazla istekli olmaması dikkate alındığında, birimlerin ve hücrelerin yukardan aşağıya akan kurallar ve emirler tarafından yönetilmekten çok kendilerini düzenlemeye yatkın bir üretim ilişkileri ağının çok sınırlı bir şekilde uygulanabileceği dolayısıyla da yatay iletişime dayanan böyle bir yönetim anlayışının, toplumun diğer örgütlenmelerine yansımalarının da çok düşük düzeyde kalacağı söylenebilir.

Firmaların uluslararası bir nitelik kazanması

XX. yüzyılın sonlarına doğru uluslararası doğrudan yatırımların birden gelişmeye başladığı görülmektedir. 1870'lerin sonlarına doğru uzun dönemli uluslararası sermaye yatırımların yüzde 40'ını oluşturuyordu ve bu döneme kadar temel olarak portföy yatırımları biçimindeydi. Doğrudan yatırımlar açısından bakıldığında ise, toplam yatırım stoklarının 1914'de yüzde 64'ü, 1938'de yüzde 66'sı gelişmekte olan ülkelere yönelik idi. Yatırım stoklarının yüzde 55'ini temel ürünler, yüzde 20'sini mamul ürünler ve yüzde 10'unu hizmetler (ticaret, banka vd.) oluşturmaktaydı. Sanayi sektörüne yapılan yatırımlar Avrupa ülkeleri, ABD, İngiltere ve dominyonları ile Rusya'ya yapıyordu³⁸. 1960'lı ve 70'li yıllarda uluslararası yatırımlar büyük bir gelişme göstermiş, 1960-1978 arası dünyada uluslararası yatırım stoku 66 milyar dolardan 380 milyar dolara yükselerek yaklaşık 6 kat artmıştır. Ancak yüzyıl başında yatırımları kendilerine çeken gelişmekte olan ülkeler, 1960-71 döneminde doğrudan yatırımlarda dünya stokunun ancak yüzde 30'unu kendilerine çekebilmiştir³⁹. 1980-89 arasında yurt dışı doğrudan yatırımların yıllık ortalama artışı cari dolar üzerinden yüzde 14 olmuş, 1980'de 560 milyar dolardan 1989'da 1490 milyar dolara yükselerek yaklaşık 3'e katlanmıştır. Bu miktar 1914 yılındaki dünya dış yatırım stokunun (14,3 milyar dolar) 100 katına eşittir. Bu dönemde uluslararası doğrudan yatırımların yıllık

ortalama büyüme oranı (yüzde 14), dünya ticaretinin büyüme oranının (yüzde 5,4) 2 katından fazla, dünya üretim artışının (yüzde 2,8) 5 katından fazladır⁴⁰. Gelişmekte olan ülkeler bakımından, 1980'de 88,4 milyar dolar olan sermaye akımı 1985'de 60 milyar dolara düşmüş ve 1995 yılında ise 231 milyar dolarla rekor bir düzeye ulaşmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren hisse senetlerine yönelik sermaye akımlarının artmasına paralel olarak 90'lı yılların sonlarından itibaren doğrudan yabancı yatırımlar da görülmemiş ölçüde artmıştır⁴¹. Türkiye açısından olaya bakıldığında ise, 1980-95 yılları arası 3161 firma tarafından toplam 8 milyar 636 milyon dolar fiili yabancı yatırımın söz konusu olduğu ve Türkiye'nin dünyadaki doğrudan yatırım sıralamasında (1994) ilk 50 ülke arasında 41. sırada yer aldığı⁴² dolayısıyla gelişmekte olan ülkelere yönelik doğrudan yabancı yatırımlardaki artıştan Türkiye'nin önemli bir pay alamadığı görülmektedir.

Uluslararası doğrudan yatırımlara bağlı olarak uluslararası firmalar da giderek önem kazanmaktadır. ABD firmalarının yurt dışı doğrudan yatırımlarının kümülatif tutarı 1946'da 7,2 milyar dolar iken, 1992'de 486,7 milyar dolara ulaşmıştır ki bu da ABD'nin GSMH'sının yüzde 8,2'sini oluşturmaktadır. Dünyadaki en büyük firma olan General Motors'un (ABD) iş hacmi 1992'de Avusturya'nın GSMH'sına eşit, Danimarka ve Finlandiya'nın GSMH'larının ise üzerindedir. Dünyanın 3. Büyük firması olan Ford'un iş hacmi ise Norveç'in GSMH'sının üzerinde, Yunanistan ve Portekiz'in toplam GSMH'ları ile aynı düzeydedir.

1985'de dünyadaki en büyük 12 firma içinde 10 ABD firması bulunmasına karşın 1992'de bu sayı 6'ya düşmüş, bu gerilemeden ise Japon firmaları yararlanmıştı. 1990'lı yılların başlarında Kore firmaları ilk 100 arasında 4 firma ile büyük bir gelişme göstererek İtalyan firmalarını egale edip, İsviçre ve İsveç'in önüne geçtiler⁴³. 1980'li yıllardan itibaren Güney ülkeleri kökenli uluslararası firmalar ortaya çıkmaktadır. Bu firmalar Güney Kore, Tayvan, Hong Kong, Singapur, Brezilya, Meksika gibi yeni sanayileşmiş ülke kökenlidir, fakat daha az gelişmiş olan Hindistan ve Türkiye kökenli olanlar da vardır. 1980'de Güney ülkeleri kökenli 960 firmanın yurt dışında 2 bine yakın şubeleri vardı ve Güney Kore bu ülkeler arasında en önemli yeri işgal etmektedir⁴⁴.

Diğer yandan ABD, Avrupa ve Japon firmaları arasında karşılıklı yatırımlar ve evlilikler gerçekleştirildiği görülmektedir. 1985-89 arası firma evliliklerinde yüzde 2900'lük bir artış olduğu ifade edilmektedir⁴⁵. Bununla birlikte firmaların satın alınması olarak

ortaya çıkan ve 80'li yılların sonlarında en yüksek noktasına ulaşan firmaların büyüme eğiliminin, 1990'lardan itibaren düşmeye ve özellikle imalât sanayinde ortak şubeler açılması, işbirliği projeleri gibi yaklaşımların ön plana çıkmaya başladığı ve birleşmelerin sıklıkla araştırma ve geliştirme maliyetlerinin ve risklerinin paylaşılması konusunda olduğu ve yüksek teknoloji alanında olması tercih edildiği⁴⁶ görülmektedir.

Diğer yandan birçok uluslararası firma sermaye ihraç etmeksizin üretimlerini değişik ülkelerde gerçekleştirmek yolunu tercih etmektedir. ABD kundura üreticisi Nike firması, üretiminin yüzde yüzünü yabancı ülkelerde fason imalât yapan bağımsız firmalara ısmarlayarak gerçekleştirmektedir. Nike 1994'de 9 bin işçi istihdam etmekte iken fason imalât yapan işyerlerinde 75 bin kişi çalışmakta idi. Benzer biçimde İsveç mefruşat ve mobilya firması Ikea da üretimini 70 ülkede 2 bin 300 firmaya yaptırmaktadır⁴⁷. Bu bağlamda uluslararası firmaların gelişmekte olan ülkelere, gerek yeni teknolojileri, gerekse de yönetim anlayışlarını aktarma konusu önem kazanmaktadır. Küreselleşmenin sonuçlarından birinin Pre-Fordist ve Fordist stratejilerin çevre ülkelerine kaydırılırken, merkezde Post-Fordist stratejilerin uygulandığı⁴⁸ görülmektedir. Bir başka ifade ile uluslararası doğrudan yatırımların Fordist yapılanmayı yani eski teknoloji ve buna bağlı olarak üst-ast ilişkilerinin belirgin olduğu piramit biçimindeki hiyerarşik yapılanmanın ağırlığı olan yönetim anlayışını aktardıkları söylenebilir. Bununla birlikte (Güney ülkesi kökenli uluslararası firmaları ortaya çıkışları dikkate alındığında) geri kalmış ülkelerde bazı firmaların dışa açılma sürecinde dış rekabete dayanmak için ileri teknoloji kullandıkları/kullanacakları ve örgüt-içi yönetim anlayışlarının da buna paralel olarak Batı'da görüldüğü gibi, yani ekip dayanışması ve sorumlulukların önemli ölçüde çalışanlara devredilmesi, işletme içi yatay iletişime önem verilmesi biçiminde bir yönetim anlayışını uyguladıkları/uygulayacakları söylenebilir. Ayrıca kırsal nüfusun ağırlığı ve hızlı kentleşme sonucu vasıfsız işgücünün yoğunluğu nedeniyle, Batı'nın yönetim anlayışının geri kalmış oldukça farklılaşmış olarak yansıtacağı ifade edilebilir.

Kültürel farklılıklar ve örgüt-içi hiyerarşi

Örgüt önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için, çalışanlarının belirli bir işbölümü ve belirli bir hiyerarşik katmanlaşma ile oluşturulan bir birleşme, bir sistem olarak tanımlanabilir. Sanayi devrimi ile birlikte, tüm ürünü bir kişinin üretmesinden, işbölümü aracılığı ile uzmanlaşmış insanların oluşturduğu örgütlenmelerde,

denetim olgusu ve yetki sınırlarının düzenlenmesi gereği ortaya çıkmıştır⁴⁹. Diğer yandan çok uluslu firmalardaki yaygınlaşma, farklı kültürlerdeki insanların birlikte çalışması ve bunun yarattığı sorunları giderek daha yoğun biçimde ortaya çıkarmakta, bunun sonucunda ise organizasyonlarda kültürel farklılıklardan kaynaklanan yönetim sorunları gündeme gelebilmektedir. Zira farklı kültürlerden gelen insanlar arası iletişim⁵⁰, birbirini anlamaktan çok, birbirini yanlış anlama biçiminde olmaktadır⁵¹. Diğer yandan belirli bir toplumda farklı sosyal kategorilere mensup insanların anlayışları birbirlerinden farklı olsa da, Avrupalı sermayedar ile işçinin bir biçimde aynı dili kullandıkları ve örneğin bir Hintli ile kıyaslandığında, birbirleri ile düşünemeyecekleri kadar çok ortak noktaları olduğu⁵² ifade edilmektedir⁵³. Aşağıdaki örnek daha açıklayıcı olabilecektir: Amerikalı bir yönetici Yunanlı çalışanına bir rapor hazırlaması için ne kadar süreye ihtiyacı olduğunu sorar, Yunanlı şaşırır çünkü Amerikalı patrondur ve ihtiyaç duyulan süreyi o bilmektedir. Amerikalı ise Yunanlının tereddütünü inisyatif eksikliği olarak yorumlar. Sıkışan Yunanlı rapor için 15 gün gibi kısa bir süre ister, sürenin kısıllığı patronu memnun etmek içindir. Ancak sürenin bitmesine karşın rapor tamamlanamamıştır ve Yunanlı patronuna ve meslekdaşlarına karşı küçük düşmüştür. Birkaç gün sonra istifa eder. Amerikalı patron çalışanına işin yapılması için bir süre belirlemesini istemiştir fakat bir kez süre belirlendikten sonra sözün yerine getirilmesini beklemektedir. Amerikalı Yunanlıyı sözüne az güvenilir ve inisyatif yoksunu olarak algılar. Yunanlı ise patronunu net olmayan, çalışanlarının ne yapması gerektiğini bilmeyen, inandırıcılıktan uzak biri olarak algılar⁵⁴.

Yeni bir yüzyıla girerken çok uluslu şirketlerin, uluslararası tecrübesi olan ve tahmin edilen talebi karşılayacak sayıda yöneticiye sahip olmadıkları, geleneksel olarak yurt dışında sorumluluk alacak çalışanların kültürler arası duyarlılık düzeyleri yerine, teknik yeterlilikleri göz önüne alınarak seçildikleri ve bunun sonucu yurt dışında görevli çalışanların yüzde 20'sinin sorumluluklarını yerine getirirken başarısızlık gösterdikleri⁵⁵ görülmektedir. Kârın arttırılması, iş hacminin büyümesi, çalışanların formasyonu gibi gelişme doğrultusunda amaçlar çerçevesinde bilimsel yöntemler kullanılarak işletmenin ya da genel olarak örgütün rasyonel davranışı olarak tanımlanabilen yönetim⁵⁶ anlayışı, çok uluslu firmaların öne çıkmasıyla farklılaşmakta zira uygulamalar, bir Amerikalının, Hintli, Çinli ya da Akdenizli bir meslekdaşı ile aynı şekilde yönlendirilemediğini göstermektedir. Bu anlamda toplumlar bir uçta kişilerin sadece kendi çıkarlarını dikkate aldıkları ve üyelerine çok geniş özgürlük alanı bırakan toplumlar ve diğer uçta

Akdeniz toplumlarında olduğu gibi kişiler arası ilişkilerin çok güçlü olduğu ve toplumun zor durumlarda kişileri koruduğu toplumlar olarak sınıflandırılmakta ve bir ülkedeki bireysellik derecesinin o ülkenin zenginlik yaratma yeteneğiyle ilişkili olduğu ifade edilerek hiyerarşik yapılanma açısından da ülkeler üç kategoriye ayrılmakta ve bu ayırımın bazı unsurları şu şekilde belirtilmektedir⁵⁷:

<u>Kısa hiyerarşik mesafe</u>	<u>Orta hiyerarşik mesafe</u>	<u>Büyük hiyerarşik mesafe</u> ⁵⁸
Avusturya, İsrail, İskandinav ülkeleri, İngiltere, Almanya	ABD, Japonya	Fransa, Latin ülkeleri
Çalışanlar üstlerinin kendilerine danışmalarını beklerler ve üstleri meşru rollerini aştuklarında tepki gösterebilir, grev yapabilirler.	Çalışanlar üstlerinin kendilerine danışmalarını beklerler ancak otoriter davranışları kabullenebilirler.	Çalışanlar üstlerinin otoriter biçimde davranmalarını beklerler.
Kurallar herkese aynı biçimde uygulanır. Üstlerin ayrıcalıkları olması kabul edilemez.	Kurallar herkese uygulanır ancak üstlerin bazı ayrıcalıkları normal olarak görülür.	Herkes yöneticilerin ayrıcalıkları olmasını bekler. Yöneticilere ve çalışanlara yönelik farklı kurallar vardır.

Bir başka ifade ile farklı ülkelerde (farklı kültürler söz konusu olduğu ölçüde) farklı firma yönetim anlayışları vardır. Ancak çok uluslu firmaların bu soruna pratik bir çözüm getirdikleri gözlemlenmektedir: örneğin Sony firması, Amerikan kökenli firmaların “global düşün, yerel davran” biçimindeki sloganını temel almakta, yani yerel ihtiyaçlar, kültürler, gelenek ve tutumlara karşı hassas davranmayı ilke olarak benimsemektedir⁵⁹. Böyle bir yaklaşımın ise, uluslararası firmaların farklı ülkelerde yaptıkları doğrudan yatırımların, söz konusu ülkedeki yönetim anlayışının değiştirilmesinden çok, varolan durumun sürdürülmesine yol açacağı, farklı kültürlerin etkileşiminden kaynaklanabilecek olası bir değişimin ise ancak uzun dönemde söz konusu olabileceği söylenebilir. Yine de bu konuda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar görülebilmektedir: ABD’de 6 Japon ve 3 Amerikan otomobil firmasında yapılan araştırmada Japon firmalarının iç işleyiş biçimlerini ve iş yaptıkları şirketlerle ilişkilerinde kendi organizasyon tarzlarını hemen ve başarıyla uyguladıkları, yani orijinal modellerini bozmadıkları gibi çevrelerini de kendilerine uydurdukları görülmüştür. Buna karşın farklı ülkelerde farklı sonuçlar da görülebilecektir: örneğin Almanya ve Fransa’da bir Japon firması kendi organizasyon biçimini çevresinde İngiltere ve ABD’de olduğu gibi uygulayamayabilecektir, zira Almanya ve Fransa’da kurumlar daha dirençlidir⁶⁰. Bir başka ifade ile çok uluslu firmaların, gerek firma politikaları⁶¹ bağlamında gerekse de yatırım yapılan ülkelerin direnç dereceleri bağlamında farklı uygulamaları söz konusu olabilecektir.

Sonsöz

Teknolojinin artan bir hızla gelişmesi, üretimin artmasına karşın, serbest piyasa ekonomileri ve çoğulcu siyasal yönetimlerin dünya ölçeğinde yaygınlaşmasına paralel olarak zenginliğin paylaşımı anlamında eşitsizliğin de giderek yaygınlaştığı (ya da eşitsizliğin yaygınlaşması oranında gerek bireysel, gerek devletler düzeyinde, zenginlikten pay kapma yarışının güçlenmesi nedeniyle teknolojinin geliştiği ve üretimin arttığı) görülmektedir. Mal ve hizmet üretmeye ve aktörleri harekete geçirmeye yönelik olarak tüm toplumların bir örgütsel yapı oluşturdukları ve insanların bu örgütlerdeki iktidar ilişkilerini ya da otoriteyi kabullenmelerinin, sorumsuzluğun rahat ve güvenli olması, otoriteyi reddetmelerinin sonuçlarının belirsizliği gibi nedenlerden kaynaklanabileceği söylenebilir de, farklı kültürel özelliklere sahip toplumlarda, üretim biçiminin benzerlik göstermesine rağmen farklı hiyerarşi anlayışlarının olabildiği gözlemlenebilmektedir. Diğer yandan uluslararası doğrudan yatırımların giderek artması ve çokuluslu firmaların önem kazanmasının, farklı ülkelerin firmalarındaki hiyerarşik yapıların uzun dönemde benzeşmesine neden olacağı söylenebilir de günümüzde, uluslararası firmaların farklı ülkelerdeki uzantılarının, (istisnalar görülse de) bulunduğu ülkenin çalışma anlayışına uyum gösterme eğiliminde olduğu dolayısıyla çok uluslu firmaların teknik uzmanlık kadar farklı kültürlerle uyum sağlayabilme yeteneğine sahip yöneticilere ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Bir başka ifade ile ulusal sınırların mal, sermaye ve emek bağlamında giderek daha fazla geçirgenleştiği, ulus-devlet organizasyonunun etkisizleştiği ve çokuluslu firmaların giderek güçlendiği bir süreçte, değişimin (geniş anlamda) örgütlere yansımaları ve bunlardaki hiyerarşik ilişkiler önem kazanmakta ancak her toplum için geçerli uygulamalar ve etkileşimler görülmemektedir.

DİPNOTLAR

1. Jean BAUDRILLARD, *La Société de Consommation*, Paris 1993, Denoël, s. 59-61.
2. A.g.e., s. 66.
3. Aristokratik toplumlarda ya da diğer geleneksel toplumlarda zayıflık kendiliğinden utanılacak bir durum değildi. Zira zayıflık kişinin kendi eseri değildi, miras alınıyordu; diğer yandan efendi de gücünü miras almıştı; bu güç de kişisel değildi. Sanayi toplumlarında ise zayıflık utanılacak birşey haline geldi; piyasa bağımlılık konumlarını

istikrarsızlaştırdı, yükselebileceğiniz gibi alçalabilirdiniz de. Bu istikrarsızlığın sonuçlarından biri ise, insanların dünyadaki konumlarından kendilerini kişisel olarak sorumlu hissetmeleri ve başarı ya da başarısızlıklarını kişisel bir güçlülük ya da zayıflık sorunu olarak görmeleri oldu. (Richard SENNETT, **Otorite**, çev. Kamil DURAND, İstanbul 1992, Ayrıntı, s. 53.) Bir başka ifade ile kapitalizm her ne kadar süregelen eşitsizlikleri genelleştirip, rasyonelleştirerek sürdürmeye devam ediyorsa da, sahip olunan statünün ya da zenginlik ve yoksulluğun, insanlara miras yoluyla aktarılan değişmeyen konumlar olmasını da engellediği görülmektedir.

4. Mevcut otoriteye açık bir karşı çıkışın görülmemesi, her zaman yönetilenlerin konumlarını içselleştirdikleri anlamına da gelmemektedir. Normal koşullarda, tâbi olanların herhangi bir itaatsizlik teşhirinden kaçınmaları kendi çıkarlarıdır. Diğer yandan direniş de, ölçüsüz vergileri, maruz kalınan aşağılamaları asgariye indirmek gibi pratik bir çıkar sağlar. Karşıt gibi görünen bu iki hedefin uzlaştırılması tipik olarak, otorite yapılarıyla açık bir karşılaşmadan kaçınan direniş biçimleriyle sağlanır. Örneğin köylüler tarihsel olarak direnişlerini gizlemeyi tercih etmişlerdir: toprak üzerindeki denetim sorun olduğunda, açıkça meydan okuyan toprak işgali yerine toprağa izinsiz yerleşmeyi tercih ederler; vergilerle ilgili bir sorun olduğunda ayaklanmak yerine vergi kaçırlar. (James C. SCOTT, **Direniş Sanatları**, çev. Alev TÜRKER, İstanbul 1995, Ayrıntı, s. 128.) İktidar karşısında güçsüzün ikiyüzlülük etmesi, pek şaşırtıcı bir durum değildir. Bu ikiyüzlülük her yerde hazır ve nazırdır. Patron karşısında işçi, toprak sahibi karşısında kiracı ya da ortakçı, efendi karşısında köle, nadir fakat anlamlı istisnalar bir yana, aşağıdakilerin kamusal davranış tarzı, ihtiyatlılık, korku veya göze girme arzusu nedeniyle, güçlünün beklentilerine hitap edecek şekilde biçimlenmektedir. (A.g.e., s. 23, 24.)
5. İnsanın doğayı tahakküm altına almaya mahkûm olduğu anlayışı insanlık kültürünün evrensel bir özelliği olmadığı, en azından ilkel ya da yazı öncesi denilen toplulukların bakış açılarına yabancı olduğu söylenebilir. Yazı öncesi topluluklar arasında anlaşmalar, niyetleri açısından bölüşümcü olmaktan çok usule ilişkindi; karar

alma süreçlerinde ve ortak eylemleri koordine etme biçimlerinde anlaşma sağlamaya yönelikler, iktidarı ve şeyleri paylaştırmaya değil. (Murray BOOKCHIN, **Özgürlüğün Ekolojisi & Hiyerarşinin Ortaya Çıkışı ve Çözülüşü**, çev. Alev TÜRKER, İstanbul 1994, Ayrıntı, s. 126; 459.) Bu bağlamda, eşitsizliklerin ve iktidar ilişkilerinin insanın doğasından kaynaklanmadığı, en azından yazı öncesi toplumlarda bunun söz konusu olmadığı dolayısıyla da bugün yaşadığımız ilişkilerin kısa dönemde olmasa bile, zaman içinde değişeceği söylenebilir.

6. Guy BAJOIT, **Pour une Sociologie Relationnelle**, Paris 1992, PUF, s. 117-119.
7. Meşru bir iktidarın dayandığı başlıca temeller şu şekilde özetlenebilir: toplumdaki ortak kültürel değerler iktidarın meşruiyetinin ilk temelini oluşturur; ikinci olarak toplumsal yapının kabullenilmesi yani kişinin toplumsal yapıyı (toplumdaki hiyerarşiyi) kabullenmesi ki bu da belirli bir hiyerarşik konumu işgal eden otoritenin kabullenilmesini içerir; bir üçüncü temel ise iktidarın dayandığı temsil anlayışı yani iktidarı temsil eden kişiye atfedilen meşruiyet. (Gustave-Nicolas FISHER, **La Dynamique du Social-Violence, Pouvoir, Changement**, Paris 1992, DUNOD, s. 102, 103.) Bir başka ifade ile süregelen eşitsizliklerin ve iktidar yapısının kabullenilmesinin, mevcut yapının belirli bir meşruiyeti olduğunu da gösterdiği söylenebilir. Zira otorite bir anlamda meşruiyet ile özdeşleştirilebilir: insanlar meşru olmadığını düşündükleri kişilere itaat etmezler. (M. Weber aktaran Richard SENNETT, **Otorite**, s. 28)
8. S. ZAN, M. FERRANTE, **Le Phénomène Organisationnel**, 1996, L'harmattan, s. 187, 188.
9. S. MILGRAM aktaran Guy BAJOIT, **Pour une Sociologie Relationnelle**, s. 119, 120.
10. Paulo FREIRE, **Ezilenlerin Pedagojisi**, çev. D.HATTATOĞLU, E. ÖZBEK, 2.B., İstanbul 1995, Ayrıntı, s. 25, 26.
11. Organize bir grup herşeyden önce güç ilişkileriyle birbirlerine bağlı bir birliktir. Doğal olarak bu insanlar arkadaşlık, ortak çıkarlar gibi başka tür ilişkilerle de birbirlerine bağlı olabilirler; ya da aynı zamanda organize veya değil başka grupların da üyesi olabilirler. Diğer yandan bu

insanlar üzerinde sadece iktidar baskısı yoktur, aynı zamanda gelenekler, sosyal, siyasal, hukuki kurallar, ahlâki normların baskısı vardır. Organize gruplarda söz konusu olan iktidar, gruptan her an çıkılabilmesi bağlamında “serbestçe” kabullenilen bir iktidardır. şüphesiz aile içinde de iktidar ilişkileri vardır fakat bu ilişki genel olarak biyolojik kökenlidir (yaş, zekâ, kişilik, kas gücü) ve (evlilik gibi sözleşmeye dayanan ilişkiler dışında) üyeler, isteğe bağlı olarak bu ilişkileri sonlandırılmaz. Organize gruplarda iktidarla ilişkiler anlaşmaya bağlı olduğundan, yani üyesi olunan gruptan serbestçe çıkılabildiğinden okul, ordu ve dini kurumlar bu alanın dışında sayılmalıdır.(Pierre MOESSINGER, **Les Fondements de l'Organisation**, Paris 1991, PUF, s. 75, 76.)

12. Pat ARMSTRONG, Chris DAWSON, **People in Organisations**, 4. B., 1989, ELM Publications, s. 4.
13. Üstün DÖKMEN, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 3. B., İstanbul 1996, Sistem Yayıncılık, s. 37, 38.
14. André GORZ, **İktisadi Aklın Eleştirisi**, çev. Işık ERGÜDEN, İstanbul 1995, Ayrıntı Yayınları, s. 29.
15. Henri MENDRAS, **La Fin des Paysans**, Paris 1992, BABEL, S. 115-118.
16. Ortaçağda atölyelerin ve ticarethanelerin fiziksel olarak evlerde oluşuna ve babanın, ailenin diğer üyelerinin patronu konumunda olmasına karşın XVIII yüzyıl sonlarında hızla büyüyen işletmeler, birbiriyle akrabalığı bulunmayan çok sayıda insanın bir arada çalıştığı ve insanların bağımsız bireyler olarak çalışmaya başladığı geniş mahallere taşındı.(Richard SENNETT, **Otorite**, s. 63.)
17. şevket PAMUK, **Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme (1820-1913)**, 2.B., İstanbul 1994, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, s. 98.
18. Mehmet ALTAN, **Bu Köye Kapitalizm Gelmedi**, İstanbul 1994, AFA Yayınları, s. 88.
19. “Türkiye Ekonomisi: İstatistik ve Yorumlar”, **Devlet İstatistik Enstitüsü**, Mart 1995, s. 149.
20. Paternalizmin patrimonyalizmden temel farkı şudur: paternalizmde babadan oğula geçen bir miras yoktur. Artık yasal olarak mülk büyük evlat hakkına göre babadan büyük oğula geçmemektedir. Ayrıca yasalar bir kuşaktaki birinin makamının sonraki kuşaktan bir

akrabasına geçmesini garanti etmemektedir. Fransa'da başlangıçta memuriyet tıpkı Ortaçağ prensliklerinde makamların miras kalması gibi babadan oğula geçmesi düşünülmüştü. Bu patrimoniyalizm olurdu. Zamanla boşalan memuriyetler satışa çıkarıldı; sonunda o dönem için çarpıcı bir düşünce olarak memuriyet, bağlantıları ya da sırf yeteneği dolayısıyla en iyi yönetimi sağlayacağına inanılan kişiye önerilmeye başlandı. Paternalist bir toplumda erkek egemenliği sürer. Bu egemenlik erkeklerin baba olarak rollerine dayanır: koruyucu, müsamahasız, yargıç ve güçlü kişi. Ancak bu roller patrimoniyal düzendeki gibi maddi olmaktan çok simgeseldir. Modern kapitalizmde zengin ve yoksul ailelerin genelde kendi toplumsal koşullarını yeniden üretme eğiliminde olduğu doğrudur. Ama bu yalnızca genel olarak böyledir; hiçbir baba yasaların böyle bir garanti vermesini sağlayamaz. Paternalizm sözleşmesiz erkek egemenliğidir. (Richard SENNETT, **Otorite**, s. 60, 61.)

21. XIX. yüzyıl boyunca da paternalist ilkeler dayalı topluluklar kurma çabaları devam etti. Paternalizm ile, aile dışındaki iktidar, aile içindeki rollere dayanarak meşrulaştırılmak istendi. Bu aynı zamanda başkaları için kol emeği harcayan insanların, içinde buldukları ağır çalışma koşullarını haklı çıkarma gereksiniminin bir sonucuydu. Massachusetts'deki Waltham ve Lovell'da kurulan fabrikaları, Pullman Palace Car Company'nin uygulamaları XIX. yüzyıl bireyci anlayışına ters düşecek biçimde, paternalist bir topluluk yaratmaya yönelikti. (Richard SENNETT, **Otorite**, s. 64-67; 111.) Bir başka ifade ile ABD ve Avrupa'nın gelişmiş ülkelerindeki anlayışlar ve uygulamalar dikkate alındığında, Türkiye'deki geleneksel yapının, anlayışların varlıklarını günümüze dek sürdürebilmesi fazlasıyla doğal bir durumdur.
22. Robin MURRAY, "Fordizm ve Post-Fordizm", **Yeni Zamanlar**, der. Stuart HALL, Martin JACQUES, çev. Abdullah YILMAZ, İstanbul 1995, Ayrıntı, s. 46.
23. Paul HIRST, "Henry'den Sonra", **Yeni Zamanlar**, s. 246.
24. Renaud SAINSAULIEU, **L'Identité au Travail**, Paris 1988, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, s. 58.
25. A.g.e., s. 42.

26. Geoff MULGAN, **Antipolitik Çağda Politika**, çev. Abdullah YILMAZ, İstanbul 1995, Ayrıntı, s. 130.
27. Taylor patronların paternalist yaklaşımlarına çok güçlü bir şekilde karşı çıkanlardan biri idi: ne işçiler patronların çocukları, ne de patron işçilerin babasıdır. Taylor paternalizmin yanlış olduğunu ve bir geriye dönüş olduğunu ve bu anlayışın üretim organizasyonundaki gelişmeleri engellediğini söylemekteydi. (Aktaran Philippe ZARIFIAN, **Travail et Communication**, Paris 1996, PUF, s. 27, 28.)
28. Jean-Pierre LEHNISH, **La Communication dans l'Entreprise**, 3.B., Paris 1991, PUF, s. 96.
29. Teknik gelişmelere bağlı olarak iş organizasyonunda da farklılaşmalar söz konusu olmaktadır. Kullanılan makina ve aletlerin çalışanlara geniş bir inisyatif verdiği dönemde makinaların kullanım alanları geniş ve esneklik ancak küçük serilerle üretime uygundur, çalışma ekipleriyle gerçekleştirilmekte, ekip içindeki hiyerarşi ise bilgi ve deneyime dayanmaktadır. Zaman içinde büyük serilerde üretim ihtiyacını karşılamak için aynı tip işlemleri yapan, kullanımı monoton ve basit makinalar ortaya çıktı. Bu gelişme işbölümünün artmasına ve çalışanların niteliklerinde bir düşüşe neden oldu; iktidar, bilgi ve deneyimden hiyerarşiye (yönetme niteliklerine) doğru kaydı. Günümüzde üretim sürecinde yer alan robotların ise çok farklı ve değişebilen işlevleri olduğu, bu gelişmiş araçların ise düşük nitelik gerektiren görevleri ortadan kaldırdığı ve dolayısıyla da işbölümündeki artışın sona ererek yeniden uzmanlığın öne çıktığı görülmektedir. (J.-F. AMADIEU, **Organisation et Travail**, Paris 1993, Vuibert, s. 92-94)
30. Çiğdem AKKAYA, Güray ÖZ, "Federal Almanya'daki Türklerde Sosyal-Kültürel Değişim ve Entegrasyon Sorunları", **İktisat Dergisi**, Aralık 1996, s. 72, 73.
31. M. TRIPIER aktaran Carmel CAMILLERI, "La Communication dans la Perspective Interculturelle", **Chocs de Cultures**, der. Carmel CAMILLERI, Margalit COHEN-EMERIQUE, Paris 1989, L'Harmattan, s. 367.
32. Paul HIRST, "Henri'den Sonra", **Yeni Zamanlar**, s. 247.
33. André GORZ, **İktisadi Aklın Eleştirisi**, s. 98.
34. Geoff MULGAN, **Antipolitik Çağda Politika**, s. 131.
35. Çağlar KEYDER, **Dünya Ekonomisi İçinde Türkiye (1923-1929)**, 2.B., Tarih Vakfı Yurt Yayınları, s. 67.

36. İlhan ULUDAĞ, Vildan SERİN, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul 1991, İTO Yayınları No: 1991-25, s. 32.
37. Korkut BORATAV, Ergun TÜRKCAN ed., **Türkiye’de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT’ler**, 3.B., İstanbul 1994, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, s.22.
38. Jean-Louis MUCCHIELLI, **Relations Economiques Internationales**, Paris 1991, Hachette, s. 27.
39. A.g.e., s. 29.
40. Cyril BOUYEURE, **L’Investissement International**, Paris 1993, PUF, s. 5, 6.
41. “Économie Émergente: Mythe ou Réalité” **Rapport Annuel Mondial sur le Système Économique et les Stratégies (RAMSES 1997)**, sous la direction de Thierry de MONTBRIAL, Pierre JACQUET, DUNOD, s. 214, 215.
42. Abdurrahman ARIMAN, “Dünyada ve Türkiye’de Yabancı Yatırımlar”, **İktisat Dergisi**, Eylül 1996, s. 23, 25.
43. René SANDRETTO, **Le Commerce International**, 4.B., Paris 1995, Armand Colin, s. 31.
44. Jean-Louis MUCCHIELLI, **Relations Economiques Internationales**, s. 28.
45. Saruhan OLUÇ, “ABD-Avrupa-Japonya şeytan Üçgeni”, **İktisat Dergisi**, Nisan 1994, s. 54.
46. Cyril BOUYEURE, **L’Investissement International**, s. 38.
47. Cem SOMEL, “Üretimde Küreselleşme ve Kalkınma”, **Toplum ve Bilim**, No: 69, Bahar 1996, s. 84.
48. Şebnem OĞUZ, “Globalleşme, Avrupa Bütünleşmesi ve Sendikalar”, **Toplum ve Bilim**, No: 69, Bahar 1996, s. 70.
49. Steward TUBBS, Sylvia MOSS, **Human Communication**, New York 1991, Mc Grew-Hill, s. 336.
50. Belirli bir organizasyon içindeki her birey mesleki, siyasi, dini veya etnik, toplumda üyesi olduğu çeşitli grupların değerlerini kendinde taşır. Dolayısıyla organizasyon “ithal” ettiği bu değerlerle varolmak durumundadır.(S. ZAN, M. FERRANTE, **Le Phénomène Organisationnel**, s. 140.) Bu anlamda yani belirli bir ulus-devlet sınırları içinde, belirli bir yerel organizasyonda farklı tutum ve davranışlara sahip olan insanların bulunmasından kaynaklanan sorunların ortaya çıkabilmesi, çokuluslu firmalarda bu bağlamda daha yoğun sorunların yaşanabileceğinin göstergesi olduğu söylenebilir.

51. Steward TUBBS, Sylvia MOSS, **Human Communication**, s. 404.
52. Jacques LAGROYE, **Sociologie Politique**, St-Juste-La-Pendue 1991, Dalloz, s. 368.
53. Çokuluslu bir şirket, uzantısının bulunduğu ülkede yerleşik değer ve geleneklere ters düşmek istemiyorsa, personel yönetimine ilişkin kurallarını duruma uyarlamak zorundadır. Örneğin Müslüman geleneklerine sıkı sıkıya bağlı olan Arap Emirliklerinde faaliyet gösteren birçok şirket, çalışanlarını, kiraladıkları gemilere yerleştirmekte, böylece ülke dışılık konumunda olan çalışanlar karada yapamadıkları gemilerde yapabilmekte yani içki ve domuz eti tüketebilmektedir.(S. ZAN, M. FERRANTE, **Le Phénomène Organisationnel**, s. 140.)
54. F. GAUTHEY, I. RATIU, "Impact des Différence Culturelles sur l'Organisation et le Management", **Chocs de Cultures**, der. Carmel CAMILLERIE, Margalit COHEN-EMERIQUE, Paris 1989, L'Harmattan, s. 320, 321.
55. "Küresel Yöneticiler", **Human Resources**, şubat 1997, s. 35.
56. P. LASSEGUE aktaran Jacques ORSONI, **Management Global ou Management Interculturel?**, Avrupa-Arap Gezici Üniversitesi, 17-23 Nisan 1993, Yayınlanmamış toplantı metni.
57. G. HOFSTEDE aktaran Jacques ORSONI, **Management Global ou Management Interculturel?**.
58. Hofstede'in 1967-1973 arası 50 ülkede IBM çalışanlarına yönelik olarak yaptığı geniş kapsamlı çalışmalarda sözü edilen güçlü hiyerarşik mesafe, özellikle teknik gelişmelerin ve insanın doğaya müdahalesinin daha düşük olduğu tropikal ya da Akdeniz iklimine sahip ülkelerde söz konusu olmaktadır. Bir başka ifade ile çoğunlukla, geleneksel tarımın olduğu, ulusal zenginliğin düşük düzeyde ve belirli bir elit kesimin elinde toplandığı; orta sınıfın yaygın olmadığı ve siyasal iktidarın oligarşik veya merkezi ve askeri olduğu ülkelerin kültürel özelliği olmaktadır.(J.-F. AMADIEU, **Organisation et travail**, s. 113.)
59. Annabelle MOHAMMADI, "The Global and the Local in International Communication", **Mass Media and Society**, ed. by James CURRAN, Micheal GURVITCH, New York 1992, Edward Arnold, s. 124.

60. J.-F. AMADIEU, **Organisation et travail**, s. 128, 129.
61. II. Dünya Savaşı sonrası teknik ve sosyal ilişkiler giderek daha fazla sorgulanır oldu. Ancak bu yaklaşım rekabete dayanlı Japon ürünlerinin Batı pazarlarını işgal etmeye başlamasının ertesinde, 70'li yıllarda dikkati çekmeye başladı. Bu endüstriyel gelişmeye bir açıklama getirmek gerekiyordu. Fordizm, Taylorizm, bürokrasi teorilerinin yaklaşımları Japonların değişik ürünleri küçük serilerle üretmesi, birbirine bağımlı ve sorumlu ekipler halinde çalışma, esneklik gibi iş organizasyonunu açıklayamıyordu. Bu bağlamda Japon ve Batı firmalarını karşılaştırmada firma kültürü, kültürler arası ilişkiler bağlamında değerlendirilmeye başlandı. Bir ülkenin kültürü, yöneticilerinin eğiliminde (bireyci ya da işbirliğine önem veren), düşünce biçiminde (rasyonel veya içgüdüsel), yöneten-yönetilen ilişkilerinde model oluşturuyordu.(André DEMAILLY, "Cultures et Mémoires Organisationnelles", **Individu et Organisations**, der. Cl. LOUCHE, Paris 1994, Delachaux et Niestlé, s. 180, 181.)