

**İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE HALKLA
İLİŞKİLERİN ROLÜ VE TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Sefa ERBAŞ

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2011

**İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE HALKLA
İLİŞKİLERİN ROLÜ VE TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Sefa ERBAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. N. Serdar SEVER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2011

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Sefa ERBAŞ

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2011

Danışman: Doç. Dr. N.Serdar SEVER

Bu çalışma; işletme içinde, James E.Grunig ve Todd Hunt tarafından geliştirilen halkla ilişkiler modellerinin, kültürel çeşitliliği yönetmede etkinliğini belirlemeye ve Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutlarının halkla ilişkiler modelleri ile ilişkisini saptamaya yönelik bir araştırmadır. ISO 2008 verilerine göre Türkiye genelinde ilk 500'e giren kamu ve özel sektöre bağlı işletmeler sıralamasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve sermayesi % 50-100 yabancı olan 52 özel işletmenin 23'üne anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda; işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde, tek yönlü ve iki yönlü iletişimin bir arada kullanıldığı karma halkla ilişkiler modelleri kullanılmaktadır. Ayrıca, bireysellik kültür boyutunun halkla ilişkilerin dört modeli ile paralellik gösterdiği ve iki yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Farklılık, Kültürlerarası İletişim, Halkla İlişkiler

ABSTRACT

THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN MANAGEMENT OF CULTURAL DIVERSITY IN THE CORPORATIONS AND AN APPLICATION ON THE TURKEY BUSINESS

Sefa Erbaş

Department of Public Relations and Advertising

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, February 2011

Advisor: Assoc. Prof. Dr. N.Serdar Sever

This study is a research to define the efficiency of Grunig and Hunt's models of public relations in managing cultural diversity in the enterprise and to determine the relationship between Hofstede's cultural variables and models of public relations. This study has been carried out through conducting a poll on the 23 of the 52 private corporations which are the ones operating in İstanbul and the capital of which are foreign, chosen from the first 500 public and private corporations in Turkey according to data of ISO 2008. As a result of the analysis of the data acquired, mixed models of public relations, which are combinations of one-way communication and two-ways communication, are used in carrying out the proceeding of public relations. Moreover, it has been deduced that culture extent of individualism is parallel with the four models of public relations and two way symmetrical model of public relations and it has a positive relationship with the extent of uncertainty avoidance.

Keywords: Cultural Diversity, Intercultural Communication and Public Relations

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sefa ERBAŞ'ın, "İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama" başlıklı tezi 16 Şubat 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.N.Serdar SEVER



Üye : Doç.Dr.R.Ayhan YILMAZ



Üye : Doç.Dr.Metin ARGAN




Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Doktoraya hazırlık safhası olarak gördüğüm yüksek lisans tezimi hazırlamamda akademik bilgi birikimi ve kişiliği ile bana rehberlik eden danışman hocam Doç. Dr. N. Serdar Sever Bey'e, seminer dersinde vermiş olduğu zevkli konu başlıkları ile bizlere tez konusu önerileri sunan ve bu sayede konu belirleme gibi sıkıntılı süreci benim için kolaylaştıran hocam Doç. Dr. R.Ayhan Yılmaz'a ve uygulama aşamasını hazırlamada büyük emeği geçen kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr Vedat Çakır Bey'e ve Doç. Dr Metin Argan Bey'e desteklerinden dolayı müteşekkirim.

Çalışmamın her aşamasını uzaklardan takip eden ama manen yakınımnda olduklarını hissettiren sevgili aileme teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Sefa ERBAŞ

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Yüksek Lisans : 2011 Anadolu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Lisans : 2006 Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Hazırgiyim Öğretmenliği

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Elazığ / 1980 **Cinsiyet:** Bayan **Yabancı Dil:** İngilizce

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Amaç.....	3
1.2. Önem.....	4
1.3. Sınırlılıklar.....	4
2. ALANYAZIN.....	6
2.1. KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ.....	6
2.1.1. Çok Kültürlülüğe Geçiş Süreci.....	13
2.1.2. Kültürel Çeşitliliğe İlişkin Görüşler.....	14
2.1.3. Kültür ve İletişim	18
2.1.4. Kurum Kültürü.....	20
2.1.5. Kurum Kültürünün Öğeleri.....	23
2.1.5.1. Temel Değerler.....	24
2.1.5.2. Normlar.....	25
2.1.5.3. Törenler, Simgeler ve Semboller.....	25
2.1.5.4. Liderler ve Kahramanlar	26
2.1.5.5. Hikâyeler, Efsaneler, Mitler.....	27

2.1.6. Kurum Kültürünün İşletmeler için Önemi ve İşlevleri.....	28
2.1.7. Kurum Kültürünü Yönetmede Halkla İlişkiler.....	31
2.2. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM	33
2.2.1. Kültürlerarası İletişim Engelleri.....	34
2.2.1.1.İletişim Stillerindeki Farklılıklardan Kaynaklanan Engeller.....	35
2.2.1.2. Sözlü iletişim stillerinden Kaynaklanan Engeller.....	36
2.2.1.3. Sözsüz İletişim Stillerinden Kaynaklanan Engeller.....	38
2.2.1.4. Algılamadan Kaynaklı İletişim Engelleri.....	41
2.2.1.5. Yüksek ve Düşük Bağlamlı iletişimden Kaynaklı Engeller...41	
2.3. KÜLTÜRLERARASI ÇEŞİTLİLİĞİN YÖNETİMİ	45
2.3.1. Kültürlerarası Etkin Yönetimin İşletmeler İçin Önemi.....	48
2.3.2. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Yönetici ve Liderlik Olgusu.....	50
2.3.3. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Kullanılan Modeller.....	54
2.3.3.1. Hofstede'nin Kültür Boyutları.....	55
2.3.3.2. Güç Mesafesi/Aralığı.....	55
2.3.3.3. Bireysellik-Kolektivizm.....	57
2.3.3.4. Erillik- Dişilik.....	59
2.3.3.5. Belirsizlikten Sakınma/Kaçınma.....	60
2.3.4. Hall'ün Kültür Kategorileri.....	62
2.3.5. Kültürlerarası (Cross Cultural) İletişim Yetkinlik Modeli.....	64
2.3.6. Bütünleşik Kültürlerarası İletişim Yetkinlik Modeli.....	65
2.3.7. Çok Kültürlü İşletmelerde Cox'un Modeli.....	66
2.3.8. Z Teorisi.....	68
2.3.9. İşletme İçinde Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Karşılaşılan Sorunlar.....	69

2.3.9.1. Alt kültür.....	69
2.3.9.2. Stereotipler.....	70
2.3.9.3. Yaş farklılığı.....	71
2.3.9.4. Cinsiyet farklılığı.....	72
2.3.9.5. Irk ve Etnik Farklılık.....	73
2.3.10. Çatışmanın Tanımı.....	73
2.3.10.1. Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürlerde Çatışma.....	76
2.3.10.2. Çatışmanın Tarafları.....	77

2.4. İŞLETME İÇİNDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİĞİN YÖNETİMİNDE

HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ	79
2.4.1. Halkla İlişkiler Tanımları.....	79
2.4.2. Global Köyde Halkla İlişkilere Duyulan İhtiyacın Artması.....	81
2.4.3. Halkla İlişkilerin İşletme İçindeki Yeri.....	82
2.4.4. Halkla İlişkilerde Kullanılan İletişim Araçları.....	84
2.4.5. Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Çeşitliliğin Halkla İlişkiler Uygulamalarına Etkileri	89
2.4.5.1. Halkla İlişkiler Uygulamalarının Batı Kökenli Olmasından	89
2.4.5.2. Kültürel Davranışlardaki Farklılıktan Kaynaklanan Sorunlar	90
2.4.5.3. Verilen Mesajlarda ve Kampanya Sunumlarında Karşılaşılan Sorunlar.....	91
2.4.6. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Halkla İlişkilerin Rolü.....	93
2.4.7. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Kullanılan Halkla İlişkiler Modelleri	97
2.4.7.1. Basın Ajansı Modeli.....	98
2.4.7.2. Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli.....	99

2.4.7.3. İki Yönlü Asimetrik Model.....	100
2.4.7.4. İki Yönlü Simetrik Model.....	101
2.4.7.5. Ortak Alan Teorisi	102
2.4.7.6.Sosyal Yorumlama Modeli (Banks'in Modeli).....	103
3.YÖNTEM.....	107
3.1. KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİĞİN YÖNETİLMESİNDE HALKLA	
İLİŞKİLER MODELLERİNİN KULLANIMI VE BU MODELLERİN	
KÜLTÜR BOYUTLARIYLA ARASINDAKİ İLİŞKİYİ SAPTAMAYA	
YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	107
3.1.1. Araştırma Yöntemi.....	107
3.1.2. Araştırma Modeli.....	107
3.1.3. Anket Formunun Hazırlanması.....	108
3.1.4. Evren ve Örneklem.....	109
4. BULGULAR ve YORUM.....	111
4.1. Araştırma ile Elde Edilen Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	111
4.1.1. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve	
Kuruluşlara Ait Genel Bilgiler	112
4.1.1.1. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Cinsiyet	
Dağılımları.....	112
4.1.1.2. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Yaş	
Dağılımları.....	112
4.1.1.3. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Halkla İlişkiler	
Faaliyetlerini Yürüten Departman Dağılımları.....	113
4.1.1.4. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Faaliyet	

Gösterdiği Alanların Dağılımı.....	113
4.1.1.5. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Bağlı Olduğu Ülke Menşei (Merkez Ülke) Dağılımları.....	114
4.1.1.6. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Kendi Ülkesi Dışında Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı Dağılımları.....	114
4.1.1.7. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Personel Sayısı Dağılımları.....	115
4.1.1.8. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Uluslararasılaşma Düzeyleri Dağılımları.....	116
4.1.1.9. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Uygulayan Departmanın İşletme İçinde Yeri ile İlgili Dağılımlar.....	116
4.1.1.10. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Politika ve Prosedürlerini Belirleme Dağılımları.....	117
4.1.2. Halkla İlişkiler Modellerini Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri	117
4.1.3. Kültür Boyutlarını Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri	120
4.1.4. Halkla İlişkiler Modelleri ve Kültür Boyutları ile Deneklerin Kişisel Özellikleri İlgileşimi.....	123
4.1.5. Halkla İlişkiler Modelleri ve Kültür Boyutları İlgileşimi.....	126
5. SONUÇ	128
EKLER.....	132
KAYNAKÇA.....	145

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Çeşitlilik Tanımları Tipolojisi.....	7
Tablo 2. Kültür ve Çok Kültürlülük Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	10
Tablo.3. Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Ülkelerde Karşılaşılan Davranış Farklılıkları.....	57
Tablo.4. Bireysel ve Kolektivist Zihniyetin İşletme Kültürüne Etkileri	59
Tablo.5. Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel/yönetimsel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler.....	61
Tablo.6. Kültürlerarası (Cross-Cultural) İletişim Modelinin Temel Boyutları.....	66
Tablo.7. Kültürel anlamda Farklı Çalışanların Entegrasyonu için Örgütsel Etkinliği Analiz Eden Boyutlar.....	67
Tablo.8. Farklılık ve Çatışmayı Ayırt Edebilme	75
Tablo.9. Tarafları Açısından Çatışma Düzeyleri.....	78
Tablo.10. Telekomünikasyon Araçlarının Avantajları ve Sorunları ve Bu Araçlarla İletişim Protokolleri İçin Öneriler.....	86
Tablo.11. Uluslararası Halkla İlişkiler Yaklaşımında Farkındalık.....	91
Tablo.12. Kültürel Çeşitliğin Yönetimi.....	96
Tablo.13. Grunig ve Hunt'a Göre Halkla İlişkilerin Dört Modeli.....	100
Tablo.14. Çok Kültürlü Halkla İlişkilerde İletişim İçin Sosyal Yorumlama Teorisi Önerileri.....	104
Tablo.15. Farklılıkların Değerlendirilmesi, farklılıkların Yönetimi ve Sosyal Yorumlama Modelinin Karşılaştırılması.....	106
Tablo.16. Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler ve Yabancı Sermaye	

	Oranları.....	110
Tablo.17.	Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları.....	112
Tablo.18.	Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Yaş Dağılımları.....	112
Tablo.19.	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Departman Dağılımları.....	113
Tablo.20.	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Alanların Dağılımı.....	113
Tablo.21.	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Bağlı Olduğu Ülke Meşei Dağılımları.....	114
Tablo.22.	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Kendi Ülkesi Dışında Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı Dağılımları.....	115
Tablo.23.	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Personel Sayısı Dağılımları.....	115
Tablo 24.	İşletmelerin Uluslararasılaşma Düzeyleri Dağılımları Dağılımları.....	116
Tablo.25.	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Uygulayan Departmanın İşletme İçinde Yeri ile İlgili Dağılımlar.....	116
Tablo.26	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Politika ve Prosedürlerini Belirleme Dağılımları.....	117
Tablo.27	Halkla İlişkiler Modellerini Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri.....	118
Tablo.28.	Kültür Boyutlarını Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri.....	121
Tablo.29.	Cinsiyet ve Halkla İlişkiler Modelleri.....	124

Tablo.30. Cinsiyet ve Kültür Boyutları.....	124
Tablo 31. Yaş ve Halkla İlişkiler Modelleri.....	125
Tablo 32. Yaş ve Kültür Boyutları.....	126
Tablo 33. Halkla İlişkiler Modelleri ve Kültür Boyutları İlgileşimi.....	126

1. GİRİŞ

İşletmeler, günümüzde hızla gelişen teknoloji, haberleşme ve ulaşım imkânlarını kullanarak sadece ulusal pazarlardaki fırsatları değil, uluslararası pazarlardaki fırsatları da değerlendirmektedir. Artan rekabet ortamında ayakta kalmak ve büyümek isteyen işletmeler, sınırların ötesinde karşılaştıkları farklı insan profilleriyle çeşitliliğin fırsata dönüştüğü bir ortam yaratma düşüncesindedirler.

Çeşitliliğin fırsata dönüştürülmesinde, uzun soluklu iletişimin kurulmasında ve iletişimden kaynaklı yanlış anlaşılmaların önüne geçilmesinde halkla ilişkiler profesyonellerinin, ikna, karşılıklı anlayış, sorun çözme ve yardımlaşma rolleri, işletmelerin hayatiyetini sürdürmesi için vazgeçilmezdir.

Kültürel farklılıkların anlaşılması ve etkin yönetilmesine ilişkin geliştirilen modellerden biri olan, bütünleşik kültürlerarası iletişim yetkinlik modeline göre; kişilerarası iletişim farklılıklarının kabullenilmesi, farklı kültürel perspektiflerinden dünyayı algılayabilmek için empatiye önem verilmesi, belirsizliklerin tolere edilmesi ve kültürel farklılıklara açık olunması iletişimden kaynaklı sorunlarla baş etmede önerilen görüşlerdir. Cox (1991) ise, farklı kültürün üyeleri arasında iş saatlerinin dışında zaman geçirilmesinin, kişilerin aidiyet duygusunu artırdığı düşüncesindedir.

Farklı kültürlere sahip kişiler arasında kültürel birliğin sağlanması için ileri sürülen bu düşüncelerin gerçekleştirilmesinde üst yönetim ile birlikte halkla ilişkiler uygulayıcılarına çok büyük görev düşmektedir. Bu nedenle, halkla ilişkilerin karar mekanizması olan üst yönetimde bulunması ve çok kültürlüğü anlayabilme becerisine sahip olması gereklidir.

Kültürlerarası farklılığın anlaşılmasına yönelik Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutları ile halkla ilişkiler modelleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hazırlanmış bu tezin alanında ilk olma özelliğine sahip olması, halkla ilişkiler ile

uğraşanlara yol gösterici olacağı düşünüldüğünden önemlidir. Beş aşamada ele alınan çalışmanın,

Birinci bölümde; araştırmanın amacı, önemi ve sınırlıklarına değinilmiştir.

Alan yazını oluşturulan ikinci bölümde; kurum kültürü ve kültürel çeşitlilikle ilgili genel tanımlara, kültürlerarası iletişim engellerine, kültürel çeşitliliği yönetmede kullanılan modellere ve kültürel çeşitliliği yönetmede halkla ilişkilerin üstlendiği role yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde, kültürel çeşitliliğin yönetilmesinde halkla ilişkiler modellerinin kullanımı ve bu modellerin kültür boyutlarıyla arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik ISO 2008 verilerine göre; Türkiye genelinde ilk 500 sıralamasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren sermayesi %50-100 yabancı olan özel işletmelere yönelik bir uygulama yapılmıştır.

Dördüncü ve beşinci bölümlerde araştırma sonucu elde edilen bulgular ve sonuç bölümü yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

21.yy globalleşmenin gelişmesi, serbest ticaret anlaşmalarının ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasının sonucu olarak halkla ilişkilerin doğasında var olan çok kültürlüğün ve çok ulusluğun arttığı bir devir olarak nitelendirilebilir (Sriramesh, 2002:54).

İşletmelerde halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı kültürlerden gelmiş insanlarla sağlıklı ve etkin bir düzeyde iletişime geçmelerinde kullandıkları kültürel iletişim modellerinin esas alındığı bu araştırmanın amacı; işletme içinde kültürel çeşitliliği yönetmede halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen kültürel değerleri incelemektir.

İki geleneksel teorik yaklaşım bu çalışmada kullanılmıştır; Hofstede, kültürün dört temel boyutunu tanımlamıştır; Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma/sakınma, erillik-dişilik ve bireysellik-kolektivizm. Grunig ve Hunt ise, iletişim davranışlarının amaçlarını ve yönünü temel alan dört halkla ilişkiler modeli geliştirmiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında kültürel yaklaşımların anlaşılabilmesi için Hofstede'nin kültür boyutları ve Grunig'in halkla ilişkiler modelleri kombine edilerek farklı hedef kitleler ve farklı halkla ilişkiler sorunları için bu modellerin birbiriyle ilişkisini ve özellikle işletmelerde halkla ilişkiler modellerinin hangisinin ya da hangilerinin kullanımının öne çıktığı belirlemek amaçlanmıştır.

Halkla ilişkilerin ve kültürel davranışların anlaşılmasına yönelik her kültürde değişmeyen bu prensipler, çok kültürlü ortamlarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde başvurulan temel taşlardır. Bu temel amaç çerçevesinde iki araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır;

- 1.Halkla ilişkiler modelleri ile ilgili faktörler ve bu faktörlerin altında bulunan değişkenlere ilişkin tutum düzeyleri nelerdir?
2. Kültür boyutları ve bu boyutlarla ilgili tutum düzeyleri nelerdir?

Bu araştırma amaçları doğrultusunda test edilmesi düşünülen hipotezler iki başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar;

H1: Halkla ilişkiler modelleri ile kültür boyutları arasında ilişki vardır.

H2:Halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Toplumlardaki kültürel çeşitliliğin prototipi olan işletmeler, bünyelerinde farklı milletlerden insanları istihdam ederek farklı davranış ve iş modelleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Kişilerin kültürel alt yapılarından kaynaklanan farklılıklar, iletişim yöntemlerinde de farklılıklara yol açmaktadır.

Kültürler arasında yaşanan davranış ve anlayış farklılığından kaynaklanan bazı iletişim sorunları, verilen mesajlarda değişik iletişim yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Çalışanlara yönelik kültürel değerlerle uyumlu bir çalışma ortamının inşa edilmesi, kişilerin işe bağlılıklarında ve iyi bir performans sergilemelerinde önemli bir unsurdur.

Aynı iş ortamında çeşitli insanlarla yaşama zorunluluğu, tanıma ve tanıtma sanatı olan halkla ilişkilerin işlevsel önemini bu noktada ortaya koymaktadır.

Kültürün halkla ilişkiler üzerine etkilerini ölçümlemeye yönelik, alanında özgün bir çalışma olan araştırmamız, hem sonraki araştırmalara öncülük edebileceği hem de bu işin uygulayıcılarına katkıda bulunacağı düşünüldüğünden önem arz etmektedir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, işletme içinde kültürel farklılıkların yönetiminde halkla ilişkilerin rolü üzerine yapılandırılmış olup, dış çevredeki farklılıkların yönetilmesine ilişkin faaliyetlere değinilmemiştir.

Araştırmanın evreninin, ISO 2008 verilerine göre İstanbul ilinde faaliyet gösteren, sermayesi %50-100 yabancı olan özel işletmelere yönelik olması ve toplamda 52 olan bu işletmelerin bütününden olumlu yanıt alınamamış olmasıdır.

Uygulama aşamasındaki diğer bir sınırlığımız; parametrik olmayan testler yerine (non parametric test) t-testi uygulanmıştır. Ayrıca rneklemler sayısının yetersiz olması nedeniyle faktör analizi uygulanmayıp, daha önce belirlenen boyutlara göre sınıflandırma yapılmıştır.

2. ALANYAZIN

2.1. KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK VE KURUM KÜLTÜRÜ

1952’de araştırmacılar, kültürün yüz altmıştan fazla tanımını yapmıştır (Francesco, 2005a:18). Kültürün birçok tanımı olmasına rağmen; genel anlamda kültür, bir toplumun üyesi olarak insanların sahip oldukları her şey; maddesel eşyaları, düşündükleri ise fikirleri ve yaptıkları da davranış modellerini ifade etmektedir (Susar, 2005:3).

Kültürü bir obje veya şey gibi düşünürüz fakat kültür ne somuttur ne de durağan (Allard, 2002:5). Öncelikle kültür, toplumun üyeleri tarafından paylaşılır, kişilerin genel kurallara uygun sorumluluk ve çevresel ipuçlarını yorumlamalarına ve belirli durumlardaki olaylara, spesifik sosyal süreçlere uygun tercihleri ve/veya eğilimleri yansıtır. İkinci olarak; kültür, öğrenilen bir olgudur ve sosyalleşme yoluyla elde edilen öğrenilmiş davranışları gösterir (Gong, 2009:86). Kültür, tek bir grubun her üyesinde aynı değildir (Allard, 2002:5). Kültürün, bireysel tavır ve davranışları şekillendirmede önemli rol oynayan bir değer sistemini temsil ettiği genel kanısı vardır (Williamson, Burnett ve Bartol, 2009:29).

Kültürel çeşitlilik ise, ırk ve etnik kökene göre insanlar arasında var olan ahlak kodları, kıyafet, din ve dil gibi farklılıklar olarak açıklanabilir (Leveson ve Joiner, 2009:377).

Bhawuk ve Triandis, etnik kökende, ırkta, cinsiyette, dini inançlarda, cinsiyet eğiliminde, engellilik halinde, emeklilikte, yaşta, ulusal orjinde, kültürel ve kişisel perspektifte farklılığın genel ve demografik değişkenler kadar kişisel, kültürel davranışlar, tutumlar, normlar ve değerleri de yansıttığına işaret eder (Hon ve Brunner , 2000:312). Kültürler arasındaki farklılıklar, farklı ritüeller, farklı işaret dilleri veya farklı şekildeki kıyafetler sorun olmamasına rağmen bu unsurlar, kültürel farklılıklarda ipucu olabilir (Banks, 2000: 12).

Bazen çok kültürlülük, farklılık gibi algılanır ki manası, insanların kendilerini tek bir grupta tanımlaması ve diğer kültürleri normdan sapmış olarak algılamasıdır fakat Banks, farklılığı aykırılık olarak anlamamızın daha iyi olacağını çünkü diğer kültürlerin norm değişkenlerini görerek kendi kültürümüzün temel değişkenlerine daha açık

olduğumuzu iddia eder. Çeşitlilik yalnızca engellerin üstesinden gelmek değil aynı zamanda değişim için esindir (Feng ve Li, 2009:21-22).Kültürel çeşitlilik konusunda yapılan tanımlar Tablo 1’de yer almaktadır;

Tablo 1. Çeşitlilik Tanımları Tipolojisi

Kaynak	Çeşitlilik Tanımı
Cox, T.(1994)	Kültürel çeşitlilik, bir sosyal sitemdeki kişilerin kültürel öneme sahip farklı grup üyeliklerinin ayırt edici olarak temsili anlamına gelir
Dobbs, M.(1996)	Çeşitlilik, kişiler arasında algılanan farklılıktır; yaş, uzmanlık, profesyonellik, cinsiyet tercihleri, coğrafik orjin, yaşam stili, örgütteki görev süresi veya pozisyonudur.
Fleury, M.T. (1999)	Aynı sosyal sistemde farklı grup kimliklerine sahip kişilerin birlikteliği olarak tanımlanır.
Glastra, F. Meerman, M.Petra, S&de Vries, S.(2000)	Çeşitlilik nosyonu, ağırlıklı olarak, iş organizasyonlarının işgücü pazarlarında, müşteri ve çalışanları arasında karşılaştıkları bireylerin ve grupların çeşitliliğine göndermede bulunmak için kullanılır.
Gorman, F. (2000)	Çeşitlilik, iş çevresinde farklı kimlik gruplarının üyelerine yaklaşımlar ve farklı perspektifler olarak anlaşılmalıdır.
Grant, B.& Kleiner, B. (1997)	Bugün iş çevresinde çeşitlilik, sadece çeşitli gruplardaki farklı kişilerin kimliklerinin temel alınmasını değil aynı zamanda eylemlerdeki farklılıkları bilmeye yönelik bir süreci ima eder.
Hartenian, L.&Gundmunston, D. (2000)	Çeşitlilik çok kapsamlıdır.
Kossek, E.E.&Lobel, S.A. (1996)	Çeşitlilik, farklılıkların dahil olduğu yalnız etnik köken ve cinsiyetten değil aynı zamanda fonksiyon, ulus, dil, beceri, din, yaşam stili ve imtiyazdan türemiştir.
Lau, D.&Murningham, J. (1998)	Çeşitlilik düşüncesini bilhassa yaş, cinsiyet, ırk, görev süresi ve statüye odaklanan demografik farklılıklar olarak sınırlıyoruz.
Linnehan, F.&Konrad, A. (1999)	Her ne kadar iş gücü çeşitliliği çok sayıda kimlik grubu olarak tanımlansa da başkaları daha kapsamlı olarak tanımlamıştır.
Moore, S. (1999)	Çeşitlilik, belirli işler, belirli örgütsel düzeyler ve görünmeyenleri görünür nitelikler haline getirmede kişilerin ayrımlanmasını sağlayan bir kriterdir. Genellikle çeşitliliğin güçlü göstergeleri cinsiyet, ten

	rengi, yaş, kültürel birikim, aksan ve fiziksel yetenek düzeyleri gibi boyutları içerir. Diğer fiziksel nitelikler kilo ve göz rengi gibi zayıf boyutları içerir.
Muller, H.J.&Parham, P. (1998)	İşgücü çeşitliliği örgütteki kadın ve erkeklerin farklı kültürel ve etnik kökenini, seksüel yönelimlerini, fiziksel kabiliyetlerini, yaşı vb. olarak anlaşılır.
Nixon, J.&West.j. (2000)	Çeşitlilik, yaş, ekonomik statü, eğitim, aile tipleri, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, coğrafik orjin ve seksüel yönelimleri içerir. Ayrıyeten daha kapsamlı tanımıyla çeşitlilik, bizi diğerlerinden farklı kılan iletişim stilleri, iş stilleri, bütün çalışanların çeşitliliği destekleyen bir kültürü inşa eden değerlerini içeren her şey olabilir.
Ocholla, D. (2002)	Çeşitlilik, farklılıklardaki benzerliklerin vurgulanması ve farklılıklardaki ahengin tanımlanmasıdır. Bu yaklaşım, istifadeyi, benimsemeyi, deneyimi, bilmeyi, sosyal farklılıkların her birini uyumlu hale getiren, çoğunluğun yararına olan benzerliklere dönüşümü tanımlayan toleransı ve sabrı sağlar.
Shackelford, w. (2003)	Çeşitliliğin yeni tanımı, ırk ve cinsiyetin geleneksel kategorilerini içermesidir. Ayrıca, özürülüler, geyler, lezbiyenler diğer geleneksel olmayan kategorileri içerir. En dikkate değer kategorilerden biri; işverenler tarafından kullanılan çeşitlilik düşüncesidir. Çeşitliliğin, bireylerin farklı seviyelerde ücretlendirilmesi ve şimdiki çalışanların eğitim veya sosyal ekonomik birikimleriyle elde edilmesidir.
Svehla, t. (1994)	İş çevresindeki çeşitlilik, ırklar, etnik köken, dini birikimler, seksüel yönelimler, kişisel yönelimler, aile durumları, yaş ve fiziksel yeteneklerin bir mozaiğini içerir. İş çevresindeki çeşitlilik örgütün değişik işlevlerini belirtir.
Thomas, Jr., R.R. (1991)	Çeşitlilik, herkesi içerir, ırk ve cinsiyetin tanımlandığı bir şey değildir. Yaş, kişisel ve kurumsal fon, eğitim, yükümlülük ve kişiliğe kadar uzanır. Yaşam stili, seksüel tercihler, coğrafi orjin, örgütteki görev süresi, muaf ve muaf olunmayan statüler, idare veya idaresizliği içerir.

Kaynak: Mor ve Michalle, 2005:125-127

Kültürel çeşitlilik olgusunun, özellikle uluslar arası, çok uluslu ya da küresel işletmecilik ve yönetim açısından boyutlarını inceleyen çalışmalar ise, son otuz yıllık dönemin ürünleridir. Bu çalışmalarda işletmeler ve yönetim üzerine araştırma yapanlar, kültürel çeşitliliğin getirdiği davranış farklılıkları, iş alışkanlıkları, değerler, iletişim tarzları ve yönetsel uygulamalar üzerinde durmuşlardır (Seymen, 2005: 7-8).

Bir örgütte işgücü profili, demografik veya diğer niteliklere bağlı olarak farklılık gösteren iş gören gruplarından oluşuyorsa, çeşitlilik söz konusudur. Bu grupların

ayrımlandırıldığı kriterler ise; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, fiziksel ve zihinsel yeterlilik, inanç, kültürel yapı, ekonomik sınıf, cinsel tercih vb. boyutları kapsayabilmektedir (Seymen, 2005:5). Kültür, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin değişiminin başarılmasında önemli bir öğedir (Ada, 2002:21).

Kültürel değerler, çalışanların tercihlerini şekillendirmede önemli bir rol oynar. Farklı sosyal, ekonomik, politik ve tarihi deneyimlere bağlı olarak gruptaki bireyleri muhtemelen kültürel çeşitlilikte genellikle değinilen başka tercihler ve beklentiler şekillendirir. Bu kültürel çeşitlilikler, iş tutumlarındaki farklılıkların sonucu olarak çalışanların iş çevresiyle ilgili duyarlıklarında ve yorumlamalarında farklı referans çerçevesi kullanmasına sebep olabilir (Williams vd , 2009:31-39).

Dozier, L.A.Grunig ve J.E.Grunig, çeşitliliği; örgüt kültürü veya ortak misyonu birlikte gerçekleştiren çalışanların değerleriyle ilişkilendirmiştir (Hon ve Brunner, 2000:313). İş çevresindeki çeşitlilik, çalışanların şirkette başarılı olmak için kendi etnik kökenini, cinsiyetini veya bireysel kimliklerini bırakmaktan ziyade işle ilgili sorunları çözmeye kendilerine özgü yetenekleriyle katkıda bulunmalarına ve bütün alanlarda kişilerin güçlendirilmesine odaklanır (Schreiber, 1996: 462-463). Dozier, J.E.&L. Grunig (1995), “Bir örgüt kültüründe cinsiyet ve kültürel çeşitliliğe destek sağlandığında halkla ilişkilerin muhtemelen daha etkili olacağını” belirtmiştir (Hon ve Brunner, 2000:313).

Tablo 2.'de 1966-1990 yılları arasında kültür ve çok kültürlülük üzerine yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 2. Kültür ve Çok Kültürlülük Konusunda Yapılan Araştırmalar

Yazar&Tarih	Katılımcı&Ülke Sayısı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Ajiferuke&Boddewyne 1970	14 ülke 3641 Yönetici	Davranış ve motivasyon farklılıkları, çeşitli ekonomiler ve kültürlerde test edilmiştir.	Ön plana çıkan değişkenler; din, sağlık ve eğitimidir.
Badawy 1979	6 ülke 248 Yönetici	Ortadoğu ülkelerinde motivasyon ve davranış farklılıkları incelenmiştir	Ortadoğu ülkelerinde yöneticiler liderlik konusunda modern, katılımcılık konusunda klasik anlayışa sahiptirler.
Bass&Burger 1979	13 ülke 3082 Yönetici	Amaç geliştirme ve ülkelerin gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişki test edilmiştir	Amaç geliştirme Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini takip etmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi bu konudaki en önemli faktördür.
Cummings&Harnetts&Steve ns 1971	5 ülke 451 Yönetici	Risk, uzlaşma ve pazarlıklarda güven unsuru üzerinde davranış karşılaştırmaları yapılmıştır.	Bu karşılaştırmalarda bulunan ülkelerin sonuçlar üzerinde %5 etkili olduğu gözlemlenmiştir.
England 1974-1978	5 ülke 2556 Yönetici	Davranış ve başarı konusunda kişisel değerler ve ilişkilerin önem derecesi test edilmiştir.	Değer sistemleri üzerinde ülkelerin etkisi %30-45 olarak belirlenmiştir. Tüm ülkelerde başarı beklentisi değerler sisteminin en önemli özelliğidir.
England&Lee 1971	3 ülke 1991 Yönetici	Örgütsel hedeflerin önemi test edilmiştir.	Kültürel değerler ekonomik gelişme üzerinde etkin bir role sahiptir.
England&Lee 1974	4 ülke 1991 Yönetici	Değerler sisteminin başarı üzerindeki etkisi test edilmiştir.	Başarı, pragmatizm, dinamizm ve başarıma güdüsünü destekleyen değerlerin bir sonucudur. Diğer değerler ülkelere göre farklılık gösterse de ortak özellik değerler sisteminin tamamının başarıya yönelik olmasıdır.
England& Negandhi 1979	2 ülke 579 Yönetici	Sosyal değerler, işin önemi ve yönetim stilleri temelinde çalışanların ulusal düzeyde gösterdiği algılama farklılıkları incelenmiştir.	Gerçek ulusal farklılıklar sosyal değerlerin algılanması konusunda ortaya çıkmaktadır. Yönetim stili ve işin değeri konusunda ortaya çıkan farklılıklar nispeten daha azdır
Granic 1978	4 ülke vak'a analizi	Ödüllendirme sistemlerindeki farklılıklar incelenmiştir.	Önemli ulusal farklılıklar bulunmuştur
Griffeth, Hom, Denizs&Kichner 1990	15 ülke 1768 yönetici	Örgütsel davranışlar ve tatmin konuları karşılaştırılmıştır.	Bu konuda ülkelerin etkisi %52 olarak tespit edilmiştir. Aynı özelliklere sahip dört ülke grubu görülmektedir. Anglo-Saxon, Kuzey Avrupa, Güney Avrupa I&2

Gruenfeld&Maceachorn 1975	22 ülke 329 yönetici &teknisyen	Kendini ifade şekilleri alanındaki farklılıklar incelenmiştir	Gelişmiş ülkeler bu konuda daha ileridedirler. Ulusal ve kültürel değerler bu alanda son derece etkilidir.
Haire,Ghiselli&Porter 1966	14 ülke 3641 yönetici	Motivasyon ve davranış farklılıkları incelenmiştir.	Bu konuda ülkelerin etkisi %30'dur. Bu alanda beş ülke grubu tespit edilmiştir. Anglo, Nordic, Latin Avrupa, gelişmekte olan ülkeler, Japonya. Grupların oluşturulmasında din, dil ve gelişmişlik düzeyi temel faktörlerdir.
Heler&Porter 1966	2 ülke 150 Yönetici	Yönetim stili ve ihtiyaçların algılanması konusunda karşılaştırmalar yapılmıştır.	İngiltere ve ABD konusunda büyük benzerlikler göstermektedir.
Herbert,Popp& Davis 1979	2 ülke 58 erkek yönetici (MBA)	İş hayatındaki ödül tercihleri konusu incelenmiştir.	Elde edilen sonuçlar Avustralya ve ABD'de büyük çapta paralellik göstermiş ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini destekler yönde çıkmıştır.
Hinrichs 1975	46 ülke 27997 işçi, teknisyen ve pazarlama elemanı	Ekonomik gelişme düzeyinin bir fonksiyonu olarak amaçlar ve tatmin konuları incelenmiştir.	Amaçlar ve tatmin düzeyi, kişi başına düşen milli gelir ile ters orantılıdır.
Hofstede 1976	15 ülke 372 yönetici	Ulus ve yaş farklılıklarını temel alınarak değerler profili incelenmiştir	Beş ülke grubu tespit edilmiştir. Anglo, Nordic, Alman, Latin ve Asya. Yaş farklılıkları, rahatlık ve yardımseverlik konularında etkili olmaktadır.
Hofstede 1980	40 ülke 60000 yönetici ve çalışan	Amaçlar ve davranışlar arasındaki farklılıklar boyutlar şeklinde incelenmiştir. Bu boyutların coğrafik, ekonomik ve kültürel faktörlerle ilişkisi göz önüne alınmıştır.	Dört boyut bulunmuştur. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve Erkeklik. Coğrafi konum, zenginlik, sağlık, eğitim din vb değerler son derece önemlidir. Bireysellik ve kişi başına düşen milli gelir oranı ile doğrudan ilişki içerisinde. Altı ülke grubu tespit edilmiştir. Anglo, Nordic, Latin, Doğu, Alman ve Asya.
Ivancevch&Baker 1970	2 ülke 150 Orta Üst düzey yönetici	ABD'de ve Avrupa'da görevli ABD'li yöneticilerin ihtiyaçları ve tatmin düzeyleri incelenmiştir.	Avrupa'da görev alan ABD'li yöneticiler daha az tatmin olmaktadır. ABD ihtiyaçları ve tatmin düzeyi Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisini takip ederken Avrupa'da farklı bir yaklaşım görülmektedir.
Kanungo&Wright 1981	4 ülke 449 alt ve orta düzey yönetici	İş tatmini ve ödül beklentisi konusu incelenmiştir	İş faktörleri konusunda ülkeler arasında önemli farklılıklara rastlanırken iş tatmini konusunda küçük farklar ortaya çıkmıştır.

Kao&Levin 1978	5 ülke 100 çalışan	Herzerg'in iki faktör kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin uygulanabilirliği test edilmiştir.	Araştırma sonuçlarının bir kısmı Maslow'u desteklerken Herzberg ile ters düşmüştür. Belirli Endüstriyel seviyelerde benzerlikler görülmektedir.
Kelley&Wortley 1981	2 ülke 130 yönetici	Ulusal ve kültürel faktörlerin davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.	Ulusal farklılıklar kültürel farklılıklardan daha önemlidir.
Kraut&Ronen 1975	5 ülke 8707 çalışan	İş tatmini, tüm tatmin, işi devam ettirme arzusu, iş stresi ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir.	Performansı belirleyen en önemli faktör ülkedir. Diğer faktörler daha çok kişilerin çalıştıkları mevki ile ilişkilidir.
Lee&Larwood 1983	2 ülke 212 yönetici	Sosyalleşmenin yönetici davranışları üzerine etkileri incelenmiştir	Kore ve ABD'li yöneticilerin davranışlarında farklılıklar görülmüştür. Milliyetsiz yöneticiler ise bunların arasındadır.
Orpen 1976	5 ülke England'ın elde ettiği sonuçlar ve Güney Afrikalı 92 yönetici	Değerler ve başarı arasındaki ilişkiler diğer ülkeler ile karşılaştırılmıştır	Başarı ve değer ilişkisi Anglo ülkeleri ile benzerlikler taşımaktadır.
Poblador1975	2 ülke 47 ABD ve Filipin bankası	Ödüllendirme ve otorite yapıları karşılaştırılmıştır	Kültür ve zenginlik arasındaki farklar her iki faktörde etkilemektedir. Filipin bankalarında daha uzun hiyerarşik yapı mevcuttur ve gelir dağılımına daha fazla konsantredirler.
Redding 1976	8 ülke 736 yönetici	Güney Asya ülkelerinde motivasyon ve tatmin konuları incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Avrupa ülkeleri ile karşılaştırılmıştır.	Güney Asya ülkelerinde, Avrupa ülkelerinin aksine sosyal ihtiyaçlar değil, takdir edilme ve saygı görme ön plandadır.
Reitz 1975	8 ülke 3527 yönetici	İhtiyaç seviyelerinin görece önemi ve eğitimle olan ilişkisi incelenmiştir	Eğitim kendini gerçekleştirme ve güvenlik ihtiyaçları konularında etkili olmaktadır. Bütün ülkelerde hiyerarşik ihtiyaçlar aynıdır.
Ronen 1979	5 ülke 8934 çalışan	Ülkeler arasında yapılar karşılaştırılmış ve iş amaçları gruplandırılmıştır. (ihtiyaç seviyeleri karşılaştırma kapsamı dışındadır.	Çalışanların doğuştan gelen ve sonradan kazanılan özellikleri nedeniyle ihtiyaçlarında değişiklikler meydana gelebileceğini ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.
Ronen&Kraut 1977	A: 15 ülke 4000 teknisyen. B: 14 ülke 3641 yönetici, C: 25 ülke 13000 çalışan	Daha önce yapılmış iki araştırmanın ve yapılan bu araştırmanın sonuçları birleştirilerek mümkün olan en	Altı ülke grubu belirlenmiştir. Anglo- Amerikan, Latin, Avrupa, Nordic, Orta Avrupa, Latin Amerika ve Bağımsız ülkeler. Dil, din ve endüstrileşme açıklayıcı değerler olarak ele alınmıştır.

		küçük (ortak özelliklere sahip) gruplar şeklinde incelenmiştir.	
Ross 1976	6 ülke 36 satış mühendisi ve pazarlama yöneticileri	Değerler ve başarı arasındaki ilişki incelenmiştir.	Pragmatiklik başarı ile ilişkilidir. Ülkeler arası farklılıklar değer sistemlerini etkilemektedir.
Schaupp&Kraut 1975	8 ülke 800 çalışan	Çalışanların iş değerleri incelenmiştir.	İş değerleri konusunda kayda değer ülke farklılıkları bulunamamıştır.
Simonetti&Weitz 1972	3 ülke 342 çalışan	Doğuştan gelen ve sonradan kazanılan faktörlerin tatmin üzerindeki etkileri incelenmiştir.	Her iki ülkede de fabrika işçileri için iş derecelendirmesi konusunda benzerlikler ulunmuştur. Fabrika işçileri dışında durum farklıdır.
Sirota& Greenwood 1971	25 ülke 13000 çalışan	İş hedefleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenmiştir.	Beş ülke grubunda iş hedefleri benzerlikler göstermiştir. Bu gruplar Anglo, Fransız, Kuzey Avrupa, atı Latin Amerika ve Güney Latin Amerika.
Slocum, Topichak&Kuhn 1971	2 ülke 177 çalışan	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kullanılarak kültürel farklılıklar incelenmiştir.	İş hedefleri ve ihtiyaç seviyeleri arasında ülkeler bazında büyük farklılıklar bulunmuştur.
Whitehill 1964	2 ülke 2000 üretim işçisi	ABD ve Japon işçilerinin hissettikleri zorunluluklar, işe devamlılık, ekonomi ve kişisel katılım temel alınarak karşılaştırılmıştır.	Kültür her iki ülke de incelenen faktörler üzerinde etkilidir. İş güvenliği konusu iki ülkede de farklı anlamlar taşımaktadır.
Whitely&England 1977	5 ülke 2090 yönetici	Kültürel farklılıklar ve endüstrileşme seviyesi ile değerler sistemi ilişkisi incelenmiştir.	Kültür ve endüstrileşme düzeyi personel değerlerindeki farklılıkları açıklamaktadır.

Kaynak: Ronen 1986'dan aktaran Tümer, 1998, s.34-38.

2.1.1. Çok Kültürlülüğe Geçiş Süreci

Uluslar arası işletme, genellikle kendi ülkesi dışında bir ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanır. Uluslar arası faaliyetlerin bir merkezde birleştirildiği ve yabancı bir pazara girmek amacıyla direkt yatırım dahil tüm olanaklardan yararlanan işletmelerdir. Birçok yerde, global işletme veya çok uluslu işletme kavramlarının yerine kullanılır (Uzunçarşılı Soydaş, 2005:172-173).

Çok kültürlülüğün ve farklılıkların etkisi, işletmenin uluslararasılaşma sürecinin aşamalarına bağlıdır. İhracata ve ülke dışı üretime odaklanan uluslar arası işletmelerde, kültürel farklılık, işletmenin potansiyel müşterileri ve yabancı çalışanlarıyla birlikte dış çevresiyle olan ilişkileri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Özellikle bu işletmeler, faaliyetlerini yönetmede, işletme merkezinden gönderdikleri yöneticilere güvenir ve bu nedenle farklılıklara odaklanırlar, içeriden dışarıya doğrudur.

Uluslar arası işletmelerde, ülke dışındaki işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi üzerine daha az vurgu vardır çünkü uluslar arası işletmeler çalışanlarını dünyanın her yerinden istihdam eder. Bu nedenle uluslararası işletmelerin hiyerarşinin üst seviyelerinde kültürlerarası yönetim yeteneğini geliştirmeye ihtiyacı vardır (Dalyan, 2004:101).

Çok uluslu işletmeler ise, uluslar arası işletmelerden daha büyük ve kendine özgü özelliklere sahip işletmelerdir. Yabancı ülkelerdeki üretimi, kâr veya personeli, toplam üretimin, kârın veya personelin önemli bir miktarını oluşturuyorsa bu tür işletmeler çok uluslu işletmeler sayılır (Tengilimoğlu vd. 2008:42).

Global işletmeler, girdikleri her pazara ortak özelliklerini de götürür. Ancak, yatırım yapılan ülkenin farklı kültürel, iktisadi ve politik faktörleri, işletmelerin faaliyetlerini o pazarın şartlarına uygun hale getirme zorunluluğunu gündeme getirecektir (Aktepe ve Aktepe, 2008:402).

Etkin bir yönetim için, global işletmelerdeki herkes çalışanlarla olduğu kadar müşterilerle, tedarikçilerle etkin bir şekilde çalışmayı sağlayacak, kültürlerarası yeteneklerin geliştirilmesine ihtiyaçları vardır (Dalyan, 2004:101).

2.1.2. Kültürel Çeşitliliğe İlişkin Görüşler

Kültürel bakımdan homojen bir toplumun güçlü yanları vardır. Topluluk ve dayanışma hissini güçlendirir, kişilerarası iletişimi kolaylaştırır, yerleşik bir kültürü kaldırabilir, bir arada tutması görece olarak daha kolaydır, psikolojik ve politik bakımdan ekonomiktir, üyelerinin bağlılığına güvenilebilir ve bu bağlılığı kolaylıkla harekete geçirebilir. Ancak aynı zamanda dışarı kapalı, hoşgörüsüz, değişime karşı kapalı ve baskıcı olmak,

farklılıkların, muhalefetin, J.S Mill'in yaşam deneyleri dediği şeyin önünü kesmek gibi bir eğilimi vardır. İç direnişe yönelik pek fazla kaynağı olmadığından rahatlıkla iyi amaçlar için olduğu kadar kötü amaçlar için de seferberliğe geçirilebilir. Dar bir tabanı vardır, entelektüel açıklık, alçakgönüllülük, farklılıklara hoşgörü, eleştirel öz bilinç, zihinsel ve ahlaki imgelem gücü ve geniş ılımlılık gibi büyük zihinsel ve ahlaki erdemlerin gelişimi için gereken şartlardan yoksundur (Bhikhu Parekh, 2002:218).

Yapılan çok sayıda araştırma farklı kültürel yapılardan gelen bireylerin oluşturduğu takımların ve genel işgücü yapısının, homojen iş gören gruplarına göre işletme sorunlarına yönelik olarak daha etkili çözümler üretebildiklerini, uzun vadede daha üstün performans gösterebildiklerini ve görevlerini daha etkin biçimde yerine getirebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın kısmi olarak, çok kültürlü takımlarda yeniliği ve yaratıcılığı harekete geçiren değişik bakış açılarından ve deneyimlerden kaynaklandığı söylenebilir (Seymen, 2005.13).

Kültürel anlamda farklı işgücü daha iyi kararlar almada rekabet için avantaj sağlar. İş gruplarındaki kültürel farklılığın potansiyel yararını daha da artıran işletmeler, yarış için avantaj sağlama, problem çözme ve değişikliğe adapte olmada esneklik elde ederler (Cox ve Blake, 1991:52-56). Kültürel farklılık, iş performansına engel olarak görülmemeli ancak paydaşlarla daha iyi ilişkiler geliştirmede örgütlere bir fırsat olarak tanınmalıdır (Feng ve Li, 2009:22). Çeşitlilik, fırsat olarak düşünülmelidir. İki baş, bir baştan iyidir çünkü daha fazla tecrübe sergilenir ve bu çeşitlilik serbest çalışmaya göre daha fazla kreatif bir başarıya götürür (Parker, 2002:79).

Kültürel çeşitlilik aynı zamanda insan özgürlüğünün de önemli bir bileşeni ve şartıdır. İnsanlar kültürlerinden dışarı adım atamazlarsa onun içinde hapsolür, onu mutlaklaştırma eğilimine kapılır ve insan yaşamını algılama ve düzenlemenin tek doğal ya da açık yolu olduğunu sunmaya başlarlar. Eğer başkalarından yararlanamıyorlarsa, kendi kültürlerinden dışarı adım atamazlar. İnsanlar Arşimedyen bir bakış açısına ya da "yoktan var olan bir görüşe" sahip değildir, ancak kendi kültürlerine dışarıdan bakmalarını, zayıf ve güçlü yanlarını incelemelerini ve öz bilinçlerini değerlendirmelerini sağlayan diğer kültürler, onlar için birer mini Arşimedyen bakış açısı görevi görür (Parekh, 2002:214-215).

Brinkerhoff'a göre; çeşitliliğin güç gibi konumlandırılmasının altında yatan temel felsefe, "Farklı tipte insanların, takım etkinliğine ve iyileştirmeye katkıda bulunmasıdır. Farklı görüş açısı, altyapı ve farklı yaklaşımlar daha iyi bir sonuca götürür. Örgütler, dış çevrelerindeki çeşitliliği fırsata dönüştürdüğünde ve çeşitlilikle yeterince baş edebildiğinde etkilidir". Weick, örgüt liderlerine "karmaşık çevreyi anlamak için kendi kendinizi karmaşıklaştırmalısınız tavsiyesinde" bulunur.

PRSA (Public Relations Society of America) eski başkanı Debra Miller, örgütlerin homojenliği sürdürme prensibini uygulamalarını, ırk, etnik köken, din tercihi ve cinsiyet benzerlikleri olan kişileri sürekli destekleme ve işe alma uygulamalarının uzun sürmeyeceğini fark etmeleri gerektiğini ve böyle bir politikanın çalışanların moralini, üretimi, pazar payı ve saygınlığı tehlikeye atmak olduğunu ileri sürer (Hon ve Brunner, 2000:310-314).

Diğer yandan çağımızın dinamizmi karşısında işletmeler giderek farklı özellikler taşıyan müşteri gruplarına hizmet sunduklarından dolayı, işgücündeki çeşitlilik, yönetimin müşteri ihtiyaçlarını anlama ve onlarla ilişki kurabilme becerilerini geliştirmektedir (Seymen, 2005:11).

Kültürel çeşitliliğin üstün yanları olduğu gibi sakınca yaratan yanları da vardır; Allard (2002:13), bu sakıncaların anlaşmaya varmada güçlük, iletişim bozukluğu, karmaşa, belirsizlik, korku, önemli üyelerden ters tepki ve direnç, gerçekçi olmayan beklentiler, ticari anlaşmazlık ve işe almada karşılaşılan zorluklar olduğunu belirtmiştir.

Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, ticari küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin, örgütlerde kültürel çeşitliliğe sahip iş / görev gruplarını giderek yaygınlaştırdığına dikkat çekmektedirler. Farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylerin, ister yerel, ister uluslararası ister çok uluslu/ küresel bir örgütte birlikte çalışmalarının gerektirdiği işbirliği çabası günümüzde büyük önem taşımakla birlikte; yazarlar, bu tür grupların üyeleri arasındaki çatışmaların çözümünde, salt geleneksel çatışma çözme yöntemlerinin-uzlaştırma, ikna etme, güç kullanma, problem çözme vb yetersiz kalacağını öne sürmektedirler. Burada yönetimin, kültürel çeşitliliğin yarattığı olumsuzlukları gidermeye çalışmak yerine, üstünlükleri ön plana çıkarması gerektiği belirtilmektedir.

Örgütlerde kültürel çeşitliliğin, iyi yönetilmesi durumunda performansı artırıcı bir değer taşıyacağı, öte yandan ihmal edildiğinde ya da yanlış yönetildiğinde performansı önemli ölçüde düşürebileceği de söylenmektedir. Özellikle örgütte kültürel iletişimin kurulmasında başarısız olunduğu takdirde, kişilerin kendilerini çalıştıkları örgüte yakın hissetmemeleri ve aralarında şüphe, güvensizlik ve hatta düşmanlık duyguları oluşması söz konusu olabilmektedir. Bunların sonunda, yabancı iş görenler verimsiz çalışmakta ve ev sahibi ülkelerin kültürüne uyum sağlamaya direnç gösterebilmektedirler.

Çok uluslu/küresel işletmelerde iletişim konusunda karşılaşılan sorunlar arasında kültürel çeşitlilik önemli bir yer tutar. Farklı kültürlerden gelen insanların karşılıklı etkileşim kurma sürecine ilişkin olarak farklı anlayışlara ve farklı diyalog şekillerine yatkın olması da, özellikle yüz yüze iletişimin güçlüğüyle yapılmasına neden olabilmektedir (Seymen, 2005:12).

Bugün iş çevresinde çeşitlilikle ilgili karşılaşılan en büyük problemlerden biri dışlanmadır. Çok sayıda çalışan, üst yönetimin kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmedikleri gerçeğiyle karşılaşmışlardır (Mor ve Michalle, 2005:149).

Robbins, farklı gruplarla çalışmanın ve problem çözmenin zor olduğunu bunun zaman israfı olduğunu belirtir (Allard, 2002:13).Kültürel çeşitliliğin baskın örgüt kültüründe eritilmesi gerektiğini savunan bazı yazarlar ise, kültürel çeşitlilik yönetimini bir örgütte farklı uluslardan ve farklı kültürlerden gelen bireylerin birlikte rahatça çalışabilecekleri ve çeşitliliklerin hissedilmediği ortak bir kültür yaratma çabası olarak görmektedirler.

Çokuluslu/küresel işletmelerde, kültürel bir birlik ya da tek/ortak/baskın kültür oluşturmak yerine, örgütlerde evrensel kültürel değerlerin benimsenmesini savunan yazarlar da vardır.

Bu noktada, Trompenaars'ın kültürel boyutlardan biri olan evrensellik boyutu üzerinde durulabilir. Buna göre evrensellik, insanların belirli kuralların ve doğruların kesinlikle tanımlanabilir ve her yerde uygulanabilir olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir. İş dünyasında ise evrensellik, biçimsel(resmi) sözleşmeler ya da anlaşmalar yoluyla tamamen yasal perspektife uygun olma olarak da bilinir ve standartların ağırlıkta olduğu yönetsel uygulamaları akla getirir (Seymen, 2005:15).

Farklı kültürlerden gelen çalışanlardan oluşan küresel firmalarda, kültürler üstü değerlerin vurgulanması, Coca Cola, IBM, Sony, General Motors ve Mc Donald' s gibi pek çok dünya devinin temel uygulamalarındandır. Bu firmalar, sistematik olarak, yöneticilerini, birbirleriyle yakın ilişkide tutmak amacıyla bir araya getirmekte veya rotasyon yöntemiyle ülkeden ülkeye dolaştırmaktadır. Böylece kurum kültürü, kültürler üstü nitelik kazanan liderlerin (yöneticilerin) uyumlaştırma fonksiyonu ile sağlamlık kazanmakta ve çeşitlilikten kaynaklanan sorunlar minimize edilmektedir. Çok kültürlü yönetimde, evrensel insani değerleri vurgulayan sloganların birleştirici rolü önemlidir. Kurum kültürünün çalışanlarını birbirine kenetleyici fonksiyonu, çok kültürlü sistemlerde bu ortak insani değerleri vurgulayan sloganlara yüklenmiştir ve global stratejik nitelik kazanmış şirket felsefeleridir.

- "Önce insan",
- "Önce kalite",
- "Dünya markası",
- "Dünyayı yönetmek" gibi.

"Önce İnsan"; "Önce Kalite"; "Dünya Markası"; "Dünyayı Yönetmek"; "Lider Olmak" gibi sloganların dil, din, ırk ve kültür farkını aşan ve insanları birleştiren şirket felsefeleri yaratma yeteneği kanıtlanmıştır. Burada önemli olan, kültürel farklılıkların pozitif yönlerini, bu felsefelerin temel dayanağı haline getirmektir (Düren, 1999:23).

2.1.3. Kültür ve İletişim

Evrensel tanımıyla iletişim tek başına önemli bir yönetim becerisidir. İletişim, kelimelerden fazlasıdır (Allard, 2002:12).

İletişim; gelişimdir, uyumdur ve mesajların iletimi ve kişiler arasında bazı istenen etkilerin gerçekleşmesidir (Hill ve Dixon, 2006:71).

İletişim, katılan bireyleri, onların kültürlerini ve içinde bulunulan durumu dikkate almadan tanımlanırsa, en basit anlamıyla, “duygu ve düşünceleri paylaşma” sürecidir (Kartarı, 2006:18).

İletişim, insanlar arasında gerçekleşen bir alışveriş sürecidir. Bu süreçte insanlar birbirlerine duygularını, bilgilerini, sembollerini aktarırlar. Başkaları ile iletişim kurarken, bilincinde olmasak da daima içinde yetiştiğimiz ve yaşadığımız kültürün belirlediği bir çevrede geziniriz. İletişim açısından bakınca, kültür için insanların deneyimlerini yorumlamada ve eylemlerine karar vermede rehber aldıkları anlamlar dokusudur da denilebilir. Diğer taraftan, insanlar da birbirleri ile kurdukları iletişim sayesinde içinde yaşadıkları toplumun kültürünü hem oluşturur, hem de değiştirirler (Ügeöz, 2003:29).

Kültür öğrendiğimiz, paylaştığımız ve aktardığımız bir koddur. Öğrenmek, paylaşmak ve aktarmak iletişimi gerektirir. İletişim ise, paylaşılması ve aktarılması gereken bir kodlama ve simgeleştirmeyi zorunlu kılar. Bu durumda iletişim ve kültür ayrılmaz bir bütün teşkil ederler (Usluata, 1994: 63-64; Dede, 1997:33). Kültür, iletişimi çoğunlukla doğrudan etkiler çünkü kültür öğrenilir, nesilden nesile aktarılır, sembollere dayanır, dinamiktir ve bütünleşik süreçtir (Wilcox, 2007:162).

Hangi kültüre mensup olursa olsun bütün insanlar, sonuçları farklı olsa da, iletişim sürecinde aynı temel etkinliklerde bulunur (Kartarı, 2006:18). Kültürlerin var olabilmesi ve süregitmesi için ortak simgeler sistemine gereksinim vardır. İletişimin gerçekleşmesi için ise, ortak bir geçmişin oluşturduğu ortak sözel kodlar (konuşulan, yazılan) ile sözsüz (mimikler, bakış) kodlar gereklidir (Usluata, 1994: 63-64; Dede, 1997:33). Örneğin bir iletişim sürecini tanımlamada kullanılan jestler, giyiniş tarzı, duruş, resimler, müzik, film, grafik ve çizimler, işaretler, davranış ve tutumlar, renkler, dokunma, tolerans düzeyi vb. konular, aynı zamanda bir kültürü tanımlayan unsurlar arasında da yer almaktadır. Bu anlamda iletişim ile kültür arasındaki ilişkinin dairesel bir süreç olduğu söylenebilir Börü (2007'den aktaran Erdem ve Günlü, 2008:179).

İletişim ve kültür iç içedir ve nedenseldir. İç içedir, çünkü simgesel dilin yaratılması sonucunda bilgi, anlamlar, değerler, kurallar (kültür) gelişmiş ve yine iletişimle kültür kuşaktan kuşağa bir yerden bir yere iletilmiştir. Başka bir deyişle, kültür bir yandan iletişim aracılığında öğrenilmekte, iletilmekte, biçimlendirilmekte ve tanımlanmakta iken, bir yandan da iletişimin kuralları ve modellerini biçimlendirmektedir. Nedenseldir, çünkü temel kültür varsayımları ile kavramları iletişimin biçimlerini ve işlevlerini

saptar, iletişimin biçimleri ile işlevleri de kültürel kurumların gelişmesini belirler (Usluata, 1994: 63-64; Dede, 1997:33).

İletişim belirli bir bağlamda, belirli bir fiziki ortamda ve sosyal ilişkiler ağı içinde gerçekleşir ve iletişim sürecini hangi bağlamda oluştuğunu dikkate alarak incelemek gerekir. Bağlam, etkileşim sürecine katılan insanların iletişim davranışlarını belirler. Duruş ve oturuştan kullanılan dile, konuşma üslubuna kadar iletişimin bütün bileşenleri, sürecin gerçekleştiği bağlama göre değişir. Her kültürde hangi bağlamda iletişim davranışlarının beklendiği, hangi davranışların hoş karşılanmadığı bellidir (Kartarı, 2006:22).

İnsanlar gerek özel, gerek iş yaşamlarında her gün pek çok insanla iletişim kurabilmekte; hatta o an buldukları semantik ortam ve çevreye göre, hiç farkında olmadan iletişim tarzlarını kolayca değiştirebilmektedirler. İletişimin ilginç yönlerinden biri de, aynı kültür kalıplarını paylaşan insanlarla birlikte olduğumuz sürece, iletişimimizi kolaylaştırırken, başka kültürlerin fertleri ile kurduğumuz iletişim anlarında sorun yaratabilmektedirler. İşte o zaman, hiçbir şeyin ne doğal, ne de normal olmadığını farkına varabilmekteyiz (Ügeöz: 2003:29).

İletişimin farklı kültürlere ve alt kültürel sistemlere göre farklılaşması kadar, kültürün de iletişimden etkilenmesi söz konusudur Börü (2007'den aktaran Erdem ve Günlü, 2008:179). Farklı kültür fertleri arasında kurulan iletişim de, tıpkı aynı kültürün fertleri arasında olduğu gibi, insanların birbirlerine duygularını, düşüncelerini, bilgilerini, sembollerini vs. aktardıkları bir alışveriş sürecidir. Ancak iletişim sürecine katılan fertlerin farklı kültürlerden gelmeleri, onların aynı inançları, aynı değerleri, aynı davranış kurallarını paylaşmadıkları anlamına gelir. Bu durum, iletişimi tahmin ötesi boyutlarda zor ve karmaşık bir sürece dönüştürebilir (Ügeöz: 2003:31).

2.1.4. Kurum Kültürü

Kurum kültürü kavramı örgüt kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi kavramlarla farklı şekillerde ifade edilse de, aslında anlatılmak istenen; paylaşılan değerler, inanılan filozofiler, ideolojiler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar gibi değerler sistemidir. Kurumsal kültürle asıl anlatılmak istenen, kurumlarda paylaşılan ve

herkesi temsil etme yeteneğindeki inanç ve değerler sistemidir. Kurum içi normlar, değerler, hikâyeler, örfler, semboller, törenler, inançlar, imgeler ve mitler gibi soyut değerler kurumsal kültürün önemli araçlarıdır.

Kurum kültürü, tarihsel gelişim sürecinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar, anlayışlar ve değerlerdir. Başka bir ifadeyle kurum kültürü, kurum içerisinde temel değer ve rollere dayalı ve kurum üyelerinin kurumu anlamalarında yardımcı, paylaşılmış algılar, tutumlar ve inançların bütünüdür (Wagner ve Hollenbeck, 1995:601).

Nasıl ki sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklıdır, aynı şekilde buldukları toplumun kültürün özelliklerini taşıyan bireylerden oluşan örgütler de çeşitli ve farklıdır (Gürçay, 1996:73). Önceki dönemler örgütsel kültür çalışmalarının çoğunluğunda, örgütsel hikâyeler, efsaneler, ilkeler ve sembolleri tanımlamaya dönük, yorumlayıcı ve etnografik bir gelenek izlenmiştir (Seymen, 2006:300).

Edgar Schein'e göre kurum kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünlüğe sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli bir düzendeki temel varsayımlar" olmaktadır. Kurum kültürünü, kurum içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler olarak ifade eden Schien, kurucuların kurum kültürünün oluşmasında en önemli rolü üstlendiğini ve misyona uygun hedeflerin belirlenmesine de, kurumun kurulmasında katkısı olan diğer yardımcı kişilerle birlikte karar verdiğini vurgular. Dolayısıyla kurucular, hem kültürün oluşması hem de yaygınlaşması ve yerleşmesinde etkin rol oynayan kişilerdir. Böylece kültürel değerler ve inançlar, zamanla kurumsal yapının ayrılmaz bir parçası haline gelir:

Edgar Schein, kurum kültürünü üç düzeyli bir hiyerarşik model olarak gösterir:

- En düşük düzey, bilinçsiz, temel sayıtlılar adı verilen, doğru kabul edilen inanç, düşünce ve duyguları içerir.
- Kurumun benimsenmiş değerleri adı verilen strateji, amaç ve felsefesini kapsar.
- En üst düzey, kurumun yapısını ve işlemlerini içerir.

Kurum kültürü, işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş yönetim biçimine, iş görenlerine olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir (Şimşek ve Fidan, 2005:19-20).

Kurum kültürü birçok teorisyen tarafından organizasyonu bir arada tutan “çimento” veya “yapıştırıcı” olarak tarif edilmektedir. Ortak kültür, işletmede algılamalarda tutarlılık, problemleri tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve tercihleri uygulama konularında destek olmalıdır. Böylelikle kültür, bütünleştirici ve ortak zemin hazırlayıcı güce sahiptir. İçe uyum ve bütünlük düşünüldüğünde, kişilerin birbirleri ile olan iletişimleri, gücün kullanımı, kişilerarası ilişkilerin yönetimi konusundaki kuralların belirlenmesi, ödüllerin neden ve nasıl dağıtılacağı belirlenmesi, belirsizlikle ve kaçınılmaz durumlarla nasıl başa çıkılacağı konularında ortak görüş oluşturmak önemlidir. Bu ortak görüş oluşturma sürecinde kurum kültürünün önemli payı vardır (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s.89).

Kurum kültürü, genellikle bir firmanın işini yürütürken tanımladığı sembollerin, varsayımların, inançların ve değerlerin kompleks bir takım gibi tanımlanmasıdır. Bu algının tesirinde kültür firmada yayılcı bir etkiye sahiptir çünkü firmanın kültürü sadece çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle ve rakiplerle ilgili değil aynı zamanda bu anahtar aktörlerle nasıl etkileşim kurulacağıyla ilgilidir (Barney, 1986:657).

Kurum Kültürü, bir organizasyondaki bireylerin hareketlerinden bağımsız olarak kendiliğinden şekillenen ve bireylerin hareketlerinin rehberi olan, organizasyonun ifade olunmadan anlaşılan, görünmez, asli ve resmi olmayan iradesidir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001:14). Bireylerin düşüncelerindeki paylaşılmış, görünmez anlayışları vurgulamaktadır. Paylaşılmış anlayışlar da söyleşileri, uygulamaları, hissedişleri, inanışları ve değerleri kapsamaktadır. Bunun yanında yönetsel talepleri de yansıtır. Böylece yönetimin tüm politikaları, prosedürleri, amaçları, stratejileri ve hareketleri kültürel altyapı içinde şekillenir. Sonuçta da kültür, ortaklaşa olarak paylaşılan görüş halini almaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005:18).

Kurum kültürünü daha değişik açıklayan tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıkların bulunmasının yanı sıra birçok ortak özellikte söz konusudur. Bunlardan birinci ortak özellik, kurum içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani

çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur (Şimşek ve Fidan, 2005:19-20).Wallach'a göre de kurumsal kültür, "Örgüt çalışanlarının bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı konusundaki ortak anlayışdır der." (Özsayar, 2005, s. 607).

Örneğin bazı işletmelerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Bu, bazı mağazaların ilan, reklam, dizayn veya personelinin tavırlarında hemen görülebilir. Burada geçerli olan değer müşteriyi suçlamamak, onu hor görmemektir. Bazı kurumlarda ise, kurum personeli çok kıymetli olarak görülür. Her iki örnekte de değerler insanların bir kurumda nasıl davranmaları gerektiğini açıklar.

İkinci bir ortak özellik, kurumun kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yazılı olmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inanışlardan oluşmasıdır.

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, kurum içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin kurum içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer (Şimşek ve Fidan, 2005:19-20).

2.1.5. Kurum Kültürünün Öğeleri

Kurum kültürü yazılı olmasa bile, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir. Bunlar kurum felsefesini yansıtır ve o güne kadar oluşan kurum içi mitleri, anıları, özel kişilikleri ve uygulamaları içerir. Kurum kültürü aynı zamanda kurumun hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenerek gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Başarılı oldukları için kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri kurumsal kültürün bir parçası olarak yöneticiye ışık tutar Erengül (1997'den aktaran Saran, 2005, s.69).

Deal ve Kennedy 'ye göre ise, kurum kültürünün başlıca öğeleri şunlardır (Varol, 1993:182-183);

- Örgütsel çevre (örgütün başarısını belirleyen dışsal talepler),
- Değerler (örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlar),
- Kahramanlar (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kişiler),
- Ayinler ve törenler (günlük çalışmada programlanmış davranışlar ve seramoniler),
- Kültürel şebeke: informel yapı-açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi. Köstebekler-casuslar, enformasyon ve değerleri aktaran veya yapılmış şeyleri alıp kullanan söylenti tüccarları. Ayrıca, insanların örgütte nasıl davranacaklarını öğrenmeleri ve yapacakları şeyler hakkında duygular geliştirmeleri örgüt kültürünün öğeleri arasında sayılabilir / sayılmalıdır. Bunun yanısıra, örgütleri makinalar gibi değil, daha çok kabileler gibi görmek doğru olabilir.

2.1.5.1. Temel Değerler

Örgüt kültürünü anlamada kullanılan öğelerden biri olan değerler, Karcioğlu ve Timuroğlu'na göre örgüt üyelerinin davranış ve uygulamalarını tartma ve değerlendirmede kullanılacak temel dayanaklardır ve herhangi bir olay, kişi ya da obje karşısında örgüt üyelerinin geliştireceği ortak yargı ve davranışın ne olacağını değerler şekillendirmektedir Karcioğlu ve Timuroğlu (2004'den aktaran Kendiriligil, 2006, s.24). Deal ve Kennedy'e göre "Hangi ürünün üretileceğini ve çalışanlara nasıl davranılacağını bu "çekirdek değerler" belirler (Özsayar, 2005, s.607). Herkese müşterek çalışma sonucunda erişebilecekleri hedefleri gösterirler, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarırlar ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarda bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterirler (Karayel, 1996:6).

Peters ve Waterman ise, kurumsal kültürü örgütün mali istikrarında rolü olan "sosyal boyutların birleştirilmesine" yardım eden değerler kümesi olarak görmüştür (Özsayar,

2005, s.607). Kurumun amaçlarına uygulanmadığında çatışma ve gerilime bir kaynak oluşturur (Francesco, 2005:278).

Temel değerler örgütsel normların şekillenmesine de etki etmektedir. Örgütsel normlar temel değerlere dayandıkları ve hizmet ettikleri ölçüde örgüt üyelerince benimsenen ve uygulanan kurallar konumuna ulaşmaktadır (Kendiriligil, 2006, s.24).

2.1.5.2. Normlar

Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur buna örgütün normları denir. İnsanı tanımada, özellikle yöneticilerin iş görenleri tanımalarında değer ve normlar önem taşırlar (Özkalp, 1995:44; Köse vd. 2001).

Normlar, genel anlamıyla sosyal anlamda kabul edilen davranış modelleridir. Daha da önemlisi bu normal davranışlar (Hill ve Dixon, 2006:75),

1. Kabul edilen sosyal davranışları değerlendirme standartları gibi kabul görür.
2. İnsanlardan beklenen davranışı yansıtır.
3. Başarısızlığın sonucunu kabullenmeyi gerektirir.

Yazılamayan fakat geniş oranda anlaşılabilir ve örgütün resmi olmayan kuralları örgütün amaçlarıyla bağdaşmadığında değişim için bir kaynak olur (Francesco, 2005f:278).

2.1.5.3. Törenler, Simgeler ve Semboller

Törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seramonik aktivitelerdir (Şimşek vd., 2001:35).

Törenler özel anlam yüklü eylemleri ifade etmektedirler. Bunlar; özel günlerin kutlamaları, partiler, karşılama ve uğurlama toplantıları, toplu piknikler, spor

karşılaşmaları, ödül törenleri olarak sayılabilir Şişman (2002'den aktaran Akyar, 2007, s.11).

Varol (1993:188)'de törenler ve simgelerle ilgili örnekleri şöyle sıralamaktadır;

- Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar.
- Başarılılar- yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
- Rozet, flama gibi şeyler,
- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb.

Bir sembol, kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Beklenen davranışlara ilişkin göstergeleri yansıtacak biçimde yaratılırlar ve kuralları beslerler (Erdem, 1996:44).

2.1.5.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, bir kuruluşun sürekliliğini ve başarısını sağlamak için kurucusunun yapabileceği en etkin şey, sağlam, kalıcı, yenilik ve büyümeye açık ancak temel değerlerden taviz vermeyen bir kurum kültürünü oluşturmak ve oturtmaktır. Temel değerler ve inançlar nasıl kurum kültürünün özünü oluşturuyorsa, liderler ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koymakta ve o kültürün gücünü temsil etmektedir (Karayel, 1996:7).

Örgüt içerisinde geçmişte ve mevcut durumda, başarılarını kanıtlamış ideal özelliklere sahip diğer çalışanlara model oluşturan ve kurumsal değerlerin yerleşmesini sağlayan kişiler kahraman olarak değerlendirilirler (Ada, 2002:25). Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir (Varol, 1989:29; Köse vd. 2001:229).

Örgüt kültürünün oluşumu ve değişimi açısından büyük bir etkiye sahip olan liderler kendi kişilikleri, davranışları, aldıkları kararlar ve uygulamalarıyla diğer örgüt üyelerinin örgütsel kültürü anlamalarına ve davranışlarını örgüt kültürüne uygun olacak biçimde şekillendirmesine etki etmektedir Kesken ve Günay (2001'den aktaran Kendiriligil, 2006, s.27).

2.1.5.5. Hikâyeler, Efsaneler, Mitler

Hikâyeler, örgüt içerisinde kurucular, liderler, kahramanlar gibi kişiler tarafından gerçekleştirilen olaylara ilişkin anlatılan, örgüt kültürüne özgü değerleri yansıtan, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren, örgüt üyeleri arasında işbirliğini, bütünleşmeyi sağlamaya yönelik mesajlar içeren, örgütsel değerlerin anlaşılmasını kolaylaştırmak suretiyle üyelerin karşılaştıkları sorunlara örgüt tarafından kabul edilecek çözümler geliştirebilmelerine yardım eden önemli bir örgüt kültürü ögesidir.

Efsaneler, örgütün geçmişinde yaşanan olayların daha abartılmış ve idealleştirilmiş bir biçimde aktarımına dayanmakta olup hikâyeler gibi örgütsel değerlerin aktarımında ve pekiştirilmesinde katkı sağlar Karcıoğlu ve Timuroğlu (2004'den akt. Kendiriligil, 2006, s.31).

Mit ise, bir sosyal grubun ya da bir organizasyonun değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır.

Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir veya işletmenin önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığında bu eylem mite dönüşür (Erdem, 1996:41).

2.1.6. Kurum Kültürünün İşletmeler İçin Önemi ve İşlevleri

Günümüzde özellikleri ve yansıma bulduğu alanlar itibarıyla kurumsal başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan biri hali gelen kurum kültürü, üzerinde hassasiyetle çalışılması, kurum içinde bilinçli adımlarla yönetilmesi gereken bir konu haline dönüşmüştür. Özellikle rekabet yarışının hız kazanmış olması, pazarda şirketin ürettiği en yüksek kalitede ve en düşük maliyette mal/hizmetin çok kısa sürede diğer şirketler tarafından taklit edilip bir standart haline getirilmesi nedeniyle üretimden kaynaklanan üstünlüklerin anlamını kaybetmesi ve bu süreçte de şirketlerin elinde kalan en önemli rekabet aracının sahip olduğu insan kaynağı yönetimi ve bu yönetim pratiğinden türeyen kurum kültürü, şirketler açısından giderek önemli hale gelmiştir.

Kurumsal hedeflerine sahip olduğu insan kaynağının destek ve katkısıyla ulaşabileceğinin farkına varan birçok şirket açısından çalışanlar tarafından paylaşılan, güçlü bir kültüre sahip olunması ve bu kültürün şirketlerin amaçları doğrultusunda etkinlik ve verimliliği sağlayacak biçimde yönetilmesi hayati bir önem taşımaktadır (Vural ve Sohodol, 2005:122-123).

Varol (1993: 186-187)'a göre; kültürün bir örgüt için işlevleri şunlardır,

- Örgütte genellikle paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliliğinde katkısı olur hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.
- Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınırlar.
- Çalışanları motive edebilir, eder.
- Güçlü ve pazara/ piyasaya yönelikse;
 - Politika kitapçıklarına,
 - Örgüt şemalarına,
 - Ayrıntılı işlem ve kurallara, ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulabilir,
 - Planlama ve karar almayı kolaylaştırabilir.
- Alt kademe elemanlar çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Örneğin, herkesin yenilikçi olması gerektiğini bilmesi, hizmet/ürün kalitesinin vazgeçilmezliğini bilmesi, kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarının bir

ve bütün olduğunu bilmeleri, v.b. Böylece, belli sayıda kültürel değer ve amaçlar çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.

- Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir veya oynar. Değerler, öyküler, efsaneler ve yaşam öykülerine kadar yansıyor kendine özgü bir görüntü sunan bağlayıcı kültürel değerlerin yokluğunda; insanların tek güvenceleri örgüt şemasında aldıkları ve yaşadıkları yerdir. Güçlü bir örgüt imajı yokken bu yerin tehlikeye sokulması, onların elinden işin anlamının da alınması anlamına gelir. Oysa hepimizin anlam gereksinmesi güçlüdür. Özgürlüklerimizin bir kısmını kurumlara verirken o kurumlar yaşamlarımıza anlam kazandıracakları için veririz. Örgütteki yerimizin sembolik bir anlamının da bulunduğu unutulmamalıdır. Her türden sembolik değere yönelik tehditlerinde örgütün kısımları arasında "acı uyumsuzluklar" doğurması olanaklıdır.
- Kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir. Bir başka deyişle, paylaşılan değerler örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır ve bu işlevi görür, görebilir.
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın (istikrarın) kaynağı olma işlevi görür, görebilir.
- Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha önce de belirttiğimiz gibi süreklilik sağlama işlevi görebilir

Kurumların yaşamını sürdürebilmesi ve başarı sağlayabilmesi için bütün politika ve eylemleri de içeren, sağlam inançların bulunması gerekmektedir. Bir kurumun başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, zamanlama ya da kurumsal yapı gibi unsurlardan önce sahip olunan ruh ve felsefe yani kurumsal kültür önemli bir rol oynamaktadır Varol (1993'den aktaran Vural ve Sohodol, 2005, s.124-125).

Bir işletmeyi diğerinden ayıran birkaç özellikten biri bir işletmenin kültürüdür (Barney, 1986:657). Güçlü bir örgüt kültürü ahlaki ilkelerle ve değerlerle hayati önem olan sürücü bir gücün yanında devam eden stratejik başarıyla kurulmuştur. Günümüzde birçok işletme değerlerini ve ahlaki standartlarını yazılı doküman haline getirmektedir.

Değerler ve ahlaki standartlar bir kez biçimsel olarak dışa vurulduğunda işletme politikalarında uygulamalarında ve fiiliyatta kurumsallaşır ve kökleşir. Örgüt kültürü ve onun paylaşılan değerler sistemi, çalışanların davranış biçimlerini büyük ölçüde belirler (Çolak, 2002:71).

Örgüt kültürünün yönetsel etkinlik (yönetimin her türlü faaliyetle ilgili amaçlarının gerçekleşmesini ve başarısını ifade eder) yararına kullanabilmesinde en önemli görev üst yönetim kadrolarına düşer. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılması öncelikle istenen değer, tutum ve normların neler olması gerektiği, ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir (Berberoğlu, 1990:161).

Kurum Kültürünün yararlarını maddeler halinde sıralarsak; (Dedehayır, 2004:9).

- Kurum kültürü çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.
- Kurum Kültürü, iş yapma teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak kurumsal verimliliğin artmasını sağlayabilir.
- Kurum kültürü gelecekte kurumda görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, organizasyon temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak gelişebilirler. Burada, ardışık gelişimde söz konusu olabilecek işletme körlüğü, vb gibi sorunların başlangıçta çözüm yollarına gidilmesi önemlidir.
- Kurum içi haberleşme ve bireylerarası ilişkilerde kurum kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür, personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.
- Kurumlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, kurum kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir ve işlevsel kılınabilir.

- Kurum kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak bir kurum efsanesi oluşturulabilir. Bu da kurumsal yaşamı sürekli kılabilir.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir kurum hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

Sahte, kültürün örgütsel yaşam üzerinde neden bu kadar etkili olduğunun bir çözümlemesini yapmıştır; Eğer ortak inançlar iletişimi daha kolay ve daha ekonomik kılıyorsa ve ortak değerlerde katılım ve bağlılık düzeyini artırıyorsa; kültür bir değerdir. Öte yandan, bu inançlar örgütün, örgüt üyelerinin ve örgüt unsurlarının gereksinimlerini yansıtmıyorsa, kültür bir engele dönüşür. Sahte, kültürün davranışlar üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla beş temel örgütsel süreci incelemiştir. İletişim, işbirliği, bağlılık, karar alımı ve gerçekleştirme. Bu çalışmanın sonucunda, yönetsel durumların iyi anlaşılması ve idare edilmesinde kurum kültürünün kilit bir konuma oturduğu sonucuna varmıştır (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 611).

Kurumsal kültür tutarlılığı, koordinasyonu ve kontrolü teşvik ettiği, belirsizliği önleyip motivasyonu artırdığı için organizasyonun etkinliğini ve böylelikle de rekabet şansını yükseltmektedir. Birçok teorisyen, bunun resmin yalnızca bir parçası olduğunu, bir organizasyonun kültürü ile performansı arasındaki ilişkinin her zaman pozitif olmadığını savunmaktadırlar. Diğer bir deyişle, yüksek performanslı şirketlerin kurum kültürü zayıf olabilirken, kurum kültürü güçlü şirketlerin performansları düşük olabilmektedir. Her iki durumda da kabul edilmesi gereken, kültürün kurum yaşamında önemli etkisi olduğudur (Uzunçarşılı Soydaş, 2001:23).

2.1.7. Kurum Kültürünü Yönetmede Halkla İlişkiler

Kurum kültürü, bir halkla ilişkiler uygulayıcısı için kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarını kullanarak değiştirilebilecek ya da yönlendirilebilecek bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Örneğin iş ilişkilerinde takım çalışmasının, sorumluluk almanın, sorunlara müdahale etmenin davranışsal motiflerinin yerleştirilmesi uygulamalı

örneklerdir. Kurum içi halkla ilişkiler uygulama stratejisinin çalışanlara verilecek mesajların hedeflenen kültürel değişimi destekleyecek yönde olması beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 1991:38; Uzunçarşılı Soydaş, 2001:163).

Kurum kültüründe önemli rol oynayan kültür öğelerine (değerler, normlar, törenler ve simgeler, liderler ve kahramanlar, hikâyeler, efsaneler ve mitler) zaman zaman halkla ilişkiler faaliyetlerine aracılık etmektedirler. Örgüt içerisinde nasıl bir tavır sergileneceği, tutum ve davranış içerisinde nelerin yapıp nelerin yapılmaması gerekliliğini belirleyen ve öncülük eden yine halkla ilişkiler birimidir (Ada, 2002:26).

Kültürel öğelerin, kültürel birliğin oluşturulmasında önemli araçlar olduğu söylenebilir. Halkla ilişkiler uzmanlarının, ulusal kültürel özelliklerin kurum kültürü üzerindeki etkilerini bilmeleri ve ortak kültürü oluştururken bunu daima göz önüne almaları gereklidir. Ulusal kültürel özellikler, uygulamalar sırasında bilhassa kullanılacak araçların seçiminde etkili olacaktır. Örneğin, yazılı materyallerin hazırlanmasında ifadeler ve metaforların kullanılması ve algılanışları ülkeden ülkeye değişmektedir. Çok uluslu işletmelerde kullanılan dil, kültürel birliği yaratmada dikkatle üzerinde durulması gereken diğer bir konudur (Yıldız, 2004:109). Ortak kurum kültürünün oluşturulmasında ve yaygınlaştırılmasında halkla ilişkiler uzmanlarının ulusal kültürün etkilerini bilmeleri, buna uygun iletişim yollarını kullanmaları, halkla ilişkiler araç ve yöntemlerini geliştirmeleri gerekmektedir (Yıldız, 2004:110).

Örgütte güç kazanmak isteyen ya da yeni ve daha etkin bir halkla ilişkiler modeli önermek için stratejik bir fırsat bekleyen halkla ilişkiler yöneticileri, örgütte politik bir hamle yapabilmek ya da halkla ilişkiler politikasında değişim önerilerinde bulunmak için yeni fırsatlara açılan bu pencerelerin farkında olmalıdır (Grunig, 2005:619). Kurum kültürünü olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen kurumlar bu hedeflerini gerçekleştirebilmek için halkla ilişkiler departmanının bazı teknik ve yöntemlerini kullanacaklardır. Bu noktada işletmenin belirleyeceği kurum içi halkla ilişkiler politikası ve uygulamaları kurumun kültürünün oluşmasında doğrudan etkili olacaktır (Akyar, 2007:59).

2.2. KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlere mensup insanlar arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinler arası bir bilim dalıdır (Kartarı, 2006:23).

Kültürlerarası iletişim, açık bir şekilde temel iletişim süreçlerindeki kültür boyutunu vurgular, “bir balık için su” gibi. Kültür, dünyayla başa çıkmada çıkış noktası olarak kullanılan ve özümlenen davranışlar ve düşünceler setini içerir (Hill ve Dixon, 2006:71).

Kültürlerarası iletişimde başarılı olmak için kendi kültür normlarımızı ve etkileşim kurduğumuz kişilerin kültürel normlarını bilmek önemlidir (Samowar, Porter ve McDaniel 2007:231).

Kültürel sınırlar arasında iletişim zordur. Davranışlardaki, geleneklerdeki ve değerlerdeki farklılıklar etkili kültürlerarası iletişim ve etkileşim yönetimiyle halledilebilir (Samovar vd., 2007:238).

Motion ve Leitch, Macnamara’dan bahseder, odağın/merkezin olmayışını ve çok kültürlülük ve kültür karşılaştırmalarını anlamada başarılı iletişim için olasılıkları engellediğini bizlere hatırlatır. Macnamara, çok kültürlülük ve kültürlerin karşılaştırılmasında sıklıkla “çin söylentisi” diye tanımlanır; iletişim kurmak nadiren başkalarının görmek ve duymak istedikleridir (Falkheimer ve Heide, 2006:185).

Kişiler kendileriyle benzer olanı tercih eder. Eski atasözünde olduğu gibi “Aynı türden kuşlar bir arada tünerler.”bu kişilerin sürekli bir şekilde gardını almayacağı güvenli bir bölge yaratmasıdır. Kişiler başka kültürden biriyle karşılaştığında farklılıklar onları güvenli alanlarından dışarı çıkarır. Bu rahatsızlık adrenaline ve daha fazla belirsizliğe neden olur (Hill ve Dixon, 2006:79).

Kültürlerarası iletişim problemleriyle uğraşan yöneticiler diğer kültürlerin kendi kültürünü veya davranışını anlayamayabileceğinin farkına daha çok varır. Kendi kültürel davranışlarının bilincinde olma ve ortaya koymayla başkaları daha iyi anlaşılabilir.

Başarılı kültürlerarası iletişim toleransı ve anlaşılması geliştikçe bireysel ilgi yararı sağlar. Başarısız olursa, aksi olur, stereotipler kuvvetlenir, davranışlar sığlaşır, anlaşmazlıklar çoğalır ve kültürel çeşitliliği kazanma yerine kendi menfaatini korumaya çabalayan üyelerden ayrı uçan tehlike altında kalır (Mead, :1990:9-10).

Kültürlerde, kültürlerarası iletişimle ilgili birçok engelden dolayı ilk adım kültürlerarası iletişimi geliştirmek, diğer kişilerin kültürünü anlamaktır. Kültürel yapı kullanışlı bir başlangıç sağlar. Bazı iletişim stilleri doğrudan bu kültürel profillerle farklılık gösterir. İletişim kurulmak istenilen bireyi daha yakından tanımakla muhtemelen onun anlayacağı mesajlar gönderilebilir (Samowar, Porter ve McDaniel 2007:227-231).

Kültürün, bilhassa iletişimin üç kritik değişkeninde önemli olduğu görülür; Sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve algı. Kültür, konuşma dili veya sözsüz işaret dili gibi çeşitli iletişim formlarını anlamlandırmakta, dahası; kurallar ve normların ne zaman ve ne şekilde kullanılması gerektiğini idare etmektedir. Kültürün algı üzerindeki etkileri, mesajların nasıl yapılandırılacağı ve yorumlanacağına ilişkin ipuçları sağlamıştır. Kültürlerarası araştırmacıların çoğu, her kültürün kendine has eşsizliğe ve dünya görüşüne sahip olduğunu ifade etmiştir (Zaharna, 2000:87).

2.2.1. Kültürlerarası İletişim Engelleri

Kültürlerarası iletişim, aynı kültürün üyelerine ve başkalarına sözlü ve sözlü olmayan metotlarla anlamın iletilmesiyle ilgili bazı potansiyel engelleri içerir (Mor, 2005:176).

Edward Hall, insanoğlunun kültürlerinin esiri olduğunu gözlemlemiştir. İnsanlar, başka kültürlerin kelimelerini ve eylemlerini bireysel olarak kendi kültürlerine göre yorumlar. Bu kültürlerarası iletişimi anlamada en büyük engeldir. Benzer olmayan kültürlerde çalışmalar ilerledikçe, bir birey çok sayıda farklı sözsüz iletişim, farklı bir sözel stil ve farklı dilin dahil olduğu farklı iletişim yaklaşımlarıyla yüzleşir (Francesco, 2005d:78-79).

Aynı kültüre ait tek bir dili kullanan iletişim taraflarında bile yanlış anlaşılmalarda ortak değildir. Kültürel beklentiler, inanışlar ve cinsiyet ilişkileri ve ulusal bağlılığı da

eklersek muhtemelen yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara önemli ölçüde artacaktır (Mor, 2005:203).

2.2.1.1. İletişim Stillerindeki Farklılıklardan Kaynaklanan Engeller

Farklı kültürlerden insanların birbiriyle iletişim kurmasında dilin kullanımı, sözel stil ve sözsüz iletişim gibi önemli farklılıklar vardır (Francesco, 2005d:71-72). Sözlü ve sözlü olmayan iletişimdeki farklılıklardan dolayı, farklı kültürlerden kimseler sıklıkla birbirini yanlış anlar (Francesco, 2005d:78).

Kartarı (2006)'ya göre yanlış anlaşılmalardan kaynaklı iletişim riskleri;

- Göstergelerin hiç algılanmaması veya niyetlerden farklı anlamda algılanması. Söz gelişi çiçek buketi ya da doğrudan doğruya çiçeğin Uzak Doğu ve Asya kültürlerinde farklı içerikte göstergeler olduğu yaygın olarak bilinir. Uzak Doğu ve Asya kültürlerinde kamusal alanda oturma düzeni, suskunluk ve gülme farklı anlamlar taşıyan göstergelerdir.
- Bilinçsiz olarak kodlanmış davranışlar, söz gelişi mekân ve zamanı kullanma, jest ve mimikler bilinçli olarak belirli niyetle yapılan davranışlar olarak, örneğin kalabalık ya da önemsememek gibi, algılanabilir.
- Etkileşime katılan diğer bireyin kültüründe hiçbir anlam taşımayan bir davranış, diğer tarafın kendi kültür kodlarına göre anlamlandırılabilir. Demek ki, kültürlerarası iletişimde yanlış anlamadan tamamen sakınmak pek de mümkün değildir. Aynı şekilde, iletişim davranışlarının niyetlenilene uygun olmayan şekilde anlamlandırılması ve geri beslemenin, karşı tarafça gösterilen tepkilerin yanlış yorumlanması da her zaman olasıdır. Bunların nedenleri arasında, belirli kültürlerde belirli "güvenilir" ya da "çok kullanılır" kanalların varlığı ve bu her kültürde tercih edilen kanalların farklı olması sayılabilir. Söz gelişi, bazı kültürlerde görsel ve işitsel kanallara daha çok güvenilirken, bazı kültürlerde duyulara hitap eden kanallar ön plânda olabilmektedir. Nesnelere atfedilen değerler de kültürden kültüre değişir.

2.2.1.2. Sözlü iletişim stillerinden Kaynaklanan Engeller

Dünyada konuşulan dil sayısı 5000 ile 7000 arasındadır. İngilizce, çok sayıda kişi tarafından konuşulmaktadır ve uluslararası iş çevresinde ve web sitelerinin %75'inde İngilizce kullanımı tercih edilmektedir (Francesco, 2005d:71).

Dilin kullanımı iletişim sürecini, sözel stiller ve sözlü olmayan iletişim olarak iki noktada etkiler. İlki, göndericinin bir düşünceyi kodlamasıdır. Gönderen alıcının anlamasını beklediği dili seçer, sözlü stili kullanır ve sözlü olmayan iletişimle de taşınan anlamı açıklar. İkinci olarak, iletişim sürecini etkileyen kültürlerarası farklılıklar alıcının kod açımı ve mesajın anlaşılmasına bağlıdır. Eğer gönderici alıcıyla benzerse mesajı daha iyi anlayabilecek şekilde sözsüz iletişim, sözlü iletişim ve kod açımı yapabilir (Francesco, 2005d:78).

Dil, çok sayıda kültürel, toplumsal ve sosyal işlevlere hizmet eder. İlk olarak, kültürel perspektiften en başta geleni kültürü koruma anlamına gelmesi ve kültürün yeni nesillere aktarılmasında vasıta olmasıdır. İkinci olarak, toplumun paylaşılan kimliklerindeki bireysel bağları kurmaya ve korumaya hizmet eder. Üçüncüsü, sosyal düzeyde insana ait etkileşimlerin bütünü önemlidir.

Dilin kullanımı ve stili kültürün kişiliğini aynı zamanda bireylerin kimliğini yansıtır. Kültür, karşılıklı konuşmalarda, geleneklerde, duygusal açıklamalarda, sosyal ilişkilerin sürdürülmesinde ve konuyu açıklığa kavuşturmada dili farklı şekilde kullanır (Wilcox, 2007:166-168).

Sözlü etkileşim stilleri bir kültürün estetik modellerini, duyuşsal ve ahlaki yönünü kapsar ve yansıtır. Sözel stiller kültürün bir parçasıdır. Aynı dili konuşan ülkeler benzer kültüre sahiptir ama her zaman değil. Bu yüzden farklı kültürlerde aynı dili konuşanların farklı sözel stilleri kullanması mümkündür (Francesco, 2005d:73).

Bireyler, çok kültürlü iletişimde başarılı olmak için dil bariyerleriyle, tanıdık olmayan uygulamalarla, gelenekler ve sözlü ve sözsüz iletişim stillerindeki kültürel değişimlerle başa çıkmak zorunda kalabilir (Rodgers ve McGovern, 2002:610). Francesco, (2005d:81)'de konuşma diline ait açıklamalar, argo ve teknik terimlerden kaçınılması gerektiğini, kısa cümlelerdeki açık anlamın uzun cümleleri anlamaktan daha kolay

olduğunu, birisiyle yakınlaşmak için konuşma düzeyinin benzetilmeye çalışılması gerektiğini, karşıdaki çok hızlı ve anlaşılmanın ötesinde konuşuyorsa yabancı dilin yeterli olmadığını, bir tercüman talep ettiğini bildirmemiz gerektiğini, önemli noktaları tekrarlama ve özetlemenin yararlı olduğunu, zaman zaman geri bildirim olarak her mesajın anlaşıldığından emin olunması gerektiğini belirtir. Farklı diller konuşmak iletişim engelleri yaratır çünkü bir veya iki tarafta kendi yerel dilleri gibi telâffuz edemez. Örneğin Flemenkçe konuşan Hollandalılar, Fransızların konuştukları kelimeler, gramer ve deyimlerden farklı bir şekilde Fransızca konuşurlar, düşünceleri telâffuz etmek zordur ve mesajın sonunda iletilmek istenen tam anlamıyla anlaşılmaz.

İletişim; bilhassa dil, kültürün ve örgütsel davranışı yönetmenin merkezindedir. Etkili iletişim sistemleri olmaksızın örgütler zorluklarla ve başarısızlıkla mücadele etmek zorunda kalır. Dil ve kültürel farklılıklardan dolayı şirketler uluslar arası pazarlara satış yaptığında marka ve ürün isimlerini göz önünde bulundurmalıdır. Global şirketler, iç kurum iletişimlerinden haberdar olmalı, şirketin kendi dili veya buldukları yerde konuşulan dili tercüme edecek yardımcıları göndermelidir (Francesco, 2005d:71-72).

Dilbilimsel farklılıklar, global çeşitliliğe yaklaşımda önemlidir. İş çevresi yönetiminde, çalışanlar ve yönetimin aynı ortak dili paylaşmaması önemli bir sorunun işaretidir. Bir kişinin diğerinin diline yaklaşımı farklıysa sıklıkla yanlış anlaşılmalarda olur. Diğer taraftan yabancı bir dilin kullanılması tartışmaya farklı bir boyut katar çünkü yerel dili konuşmayanlar, konuşanların göremedikleri hataları rastgele bulurlar (Mor, 2005:178-179). Dil farklılıkları ve yanlış tercümeleme kimi zaman uygulandıkları ülkelerde pek çok soruna neden olabilmektedir. Bu nedenle, yapılan çalışmalarda yerel uzmanlara danışmak ihmal edilmemelidir (Okay, 2001:283).

Farklı ülkelerden birlikte çalışanların amacı daha fazla düşünceyi buluşturmak ve perspektif etkileşimli sinerjiyi geliştirmektir fakat dil bir engel teşkil ederse çokuluslu gruplardaki çalışma beyhude ve ters etkili olur (Francesco, 2005d:80).

2.2.1.3. Sözsüz İletişim Stillerinden Kaynaklanan Engeller

Sözsüz iletişim, kültürlere özgüdür. Sözsüz iletişim ve kültürün ikisi de öğrenilir, nesilden nesile aktarılır ve anlamların paylaşımıyla benzerdir. Bedenimiz sözsüz iletişimin kaynağıdır. Bu iletiler, genel görünüş ve giyim, vücut hareketleri (beden dili), mimikler, göz kontağı ve konuşma dışı iletişim yoluyla aktarılır (Samowar, Porter ve McDaniel 2007:227-231).

Sözsüz iletişim, mesajın kelimelerden başka kısmını içerir. Yüz ifadeleri, mimikler ve ses tonu gibi. Kişiler kendi ana dilini konuşmadıklarında veya tercümana güvendiklerinde muhtemelen sözsüz iletişim şekilleri daha büyük anlam kazanır. Aslında kişiler kelimeleri anlamasa bile mimikleri anlar ancak sözsüz iletişimin anlamları çok çeşitlidir. Etkili iletişim için dili ve sözsüz iletişim tavırlarını bilmek önemlidir (Francesco, 2005d:75).

Uygulayıcıların çoğu, öncelikle belli kültürel farklılıklara dil üzerine odaklanma eğilimindedir. Sözsüz iletişimdeki çok iyi farkındalık hedef kitleyle ilişkilerde yanlış anlaşılmaları hafifletmeye yardım edebilir. Benzer bir şekilde retorik stratejilerdeki çeşitlilik, uygulayıcıların sunumlarını daha inandırıcı kılmakla birlikte farklı kültürel durumlarda mesajın niçin belirli bir kısmının daha inandırıcı olabileceğini anlamada yardım edebilir (Zaharna, 2000:94).

Bazıları için sözsüz iletişim önemli olduğu gibi konuşma dilinden daha önemli değildir. Sözsüz iletişim, ses tonu ve tonlama, ifade etme, konuşmada ses seviyesi, mimikler, göz kontağı, bakış yönü, pozisyon, durum, yüz ifadeleri, kişilerarası mesafe ve kişinin statüsü ve geçmiştir.

Nadiren tanımlanan fakat iletişimin önemli şekli sessizliktir. Batı kültüründe sessizlik rahatsız edicidir fakat Asya kültüründe değil. Onlar için iletişim aracıdır. Ne söyleneceğiyle ilgili zaman kazandırır ve seslenmeden önce kişinin düşüncelerini organize eder.

Dinleme sıklıkla dikkate alınmaz fakat dinleme bütün kültürlerde ve bazı kritik zamanlarda etkili iletişim için bir anahtardır. Asya'ya özgü iletişim, dinleme merkezli

diye tanımlanır ve bazı yerli Amerikan kültüründe dinlemenin önemi açık bir şekilde tanımlanır (Allard, 2002:12-13).

Farklı kültürler, sözsüz iletişim işaretlerinin gönderilmesine ve işaretlerin farklı bir şekilde yorumlanmasına dahi farklı anlam verirler (Mead, 1990:144).

Sözlü olmayan iletişim engelleri, kültürlerarası iletişimde vücut dilini, hareketleri, mimikleri ve duruşu aynı zamanda kişisel süslenme ve fiziksel ortam gibi artifaktları içerir (Mor, 2005:179-180).

Kinesics davranış veya kinesic duruş, el-kol-baş hareketleri ve yüz hareketlerinin dahil olduğu vücut hareketleri vasıtasıyla iletişimdir. Örneğin, gülümseme genellikle mutluluk ve memnuniyeti gösterir fakat Asyalılar için utanma ve rahatsızlığın işareti olabilir. Amerika'da göz kontağı iyi bir iletişimciye işarettir, Orta Doğu'da başarılı iletişimin unsurudur fakat Çinliler ve Japonlar için güvensizliğin göstergesidir (Francesco, 2005d:76).

Beden dili kültürden kültüre toplumdan topluma farklı özellik gösterir. Sözsüz iletişimi dört kategoride toplamak mümkündür;

1. Selamlama ve başparmağı yukarı doğru kaldırıp, kabul işareti yapmak gibi sembolik hareketler.
2. Konuşurken kolları sallama veya işaret etmek (göstermek) gibi önem işaretleri.
3. Gülümseme, sırtma veya yüz ekşitme gibi duyguları gösteren, yüzle ilgili hareketler.
4. İleri geri sallanma, yerinde durmadan kıpırdanma veya göz kırpmak gibi, sinirliliği veya stresi gösteren hareketler.

El-kol-baş hareketleriyle yapılan selamlaşma farklıdır. Kuzey Amerikalılar el sallar, Japonlar başını eğer ve Orta Doğular hemcinslerinin yanaklarını öper.

Duruş, ayakta ve otururken farklı anlamlar taşır. Gündelik davranışlarda bazen kambur ayakta ve oturuş pozisyonu Amerika'da kaba veya karşıdakine ilginin az olması anlamına gelir. Orta Doğu'da ayak ayak üstüne atmak veya tek bir ayağın görünmesi başkalarını küçük görmeyi ifade eder.

Tüm bu vücut dili her ülkede farklı anlamlar taşıyabilir. Bu bakımdan halkla ilişkiler uzmanını, beden diline ağırlık vereceği bir kampanya tasarımı içerisinde bulunurken veya kendisi ya da kurumundan birisi bir konuşma yapmadan önce, bunları dikkate alarak hareket etmesi önem taşımaktadır (Okay, 2001:282-284).

Proxemics, kişisel veya işte iletişim kurmak için alanın kullanımınıdır. Kişilerin rahat hissettikleri mesafeler kültürlerde farklılık gösterir. Güney Amerikalılar, Güneyliler, Doğu Avrupalılar, Orta Doğulular iletişimde yakın mesafeyi tercih ederler buna karşın; Asyalılar, Kuzey Avrupalılar ve Kuzey Amerikalılar başkalarıyla yakın mesafede ayakta durmayı istemezler. Bu davranışlar, kültürün genel eğilimleri olan yüksek ve düşük temasla ilgilidir (Francesco, 2005d:77).

Mesafe, iş alanı ve düzenlenmesi değişik kültürlerde sembolik değerlere sahiptir (Mead, 2005:147). Yüksek temaslı kültürler, ayakta yakın durmayı ve birbirlerine dokunmayı severler. Yüksek temaslı kültürler, genellikle ılıman iklimde yaşayanlardır ve kişilerarası ilişkilerde sıcaktır. Düşük temaslı kültürlerde ise kişiler, ayakta uzak dururlar ve nadiren dokunurlar. Bu kültürler soğuk iklim bölgelerindedir ve kişiler görev yönlü ilişkilerinde soğuktur.

Mobilyaların düzenlenmesi ve tipi sözsüz iletişim mesajıyla iletişim kurmaktır. Örneğin, Amerika'da üst düzey yöneticiler üst katta geniş ofislerde otururlar. Yüksek kat, geniş alan ve çok sayıda pencere yöneticinin prestijini ve statüsünü gösterir (Francesco, 2005d:77).

Chromatics, renkler yoluyla iletişimdir. Kıyafetlerin, ürünlerin ve ambalajların rengi veya hediyeler kültürlerarası iletişim kurulduğunda kasıtlı veya kasıtsız mesaj gönderir. Örneğin, Hong Kong'ta kırmızı mutluluğun ve başarının göstergesidir (Francesco, 2005d:78).

Sözel olmayan iletişimde bir diğer iletişim aracı rozetler, takılar, kokular, giyim-kuşam, çalışma ve yaşam ortamlarıdır. Örneğin cüretkar giysi, siyalara bürünme (Gürdal, 1997:89).Yabancı bir ülkede iş görüşmelerinde bulunan kişi sıklıkla ev sahibi ülkeye veya kendi kültürüne ait ortak bir iş kıyafeti giyme problemiyle yüzleşir. Erkekler takım elbise giyindiklerinden sorun teşkil etmese de, kadınlar için problemidir. Batı kültüründe

giyinilen bazı kıyafetler, ev sahibi ülkeye saygısızlık olarak yorumlanabilir ve hakaret olarak algılanabilir (Mor, 2005:180-181).

2.2.1.4. Algılamadan Kaynaklı İletişim Engelleri

Bireylerin algılamaları, bağlı bulunduğu kültüre, deneyime, ihtiyaçlara, kişiliğe ve eğitim düzeyi gibi birçok faktöre bağlı olarak etkilenmektedir. Bu faktörlerin en önemlisi kuşkusuz ki kültürdür. Özellikle uluslar arası çevrede faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin, ev sahibi veya üçüncü ülkedeki farklı kültürlerden yöneticiler arasında kurulacak iletişimde bir çok algılama engeli veya sorunu ile karşılaşmak olasıdır (Menemencioğlu, 2000:61).

Kültürleri birbirinden ayıran sayısız özellikler arasında önemli bir yer tutan algılama şekilleri, bir toplumun üyelerinin kendilerine ulaşan bir bilgiyi ne şekilde kavrayıp, devamındaki süreçlere aktardığıdır. Bu algılamaların iletişim davranış alışkanlıkları, organizasyonel hiyerarşik yapılar, iş görme ve sorumluluk alma tarzları, yazılı sözlü iletişim zamanlamaları, araçları ve içerikleri gibi faktörlerle kısıtlanması sonucu kültürler arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2004:100).

Kişiler, aldıkları mesajları bilgilerinin seviyesine, inançlarına ve tutumlarına göre yorumlarlar. Özellikle yoruma açık mesajların algılanmasında kişiselliğin payı oldukça büyüktür (Ertürk, 2000:165).

2.2.1.5.Yüksek ve Düşük Bağlamlı İletişimden Kaynaklı Engeller

Kültürlerarası iletişim sürecinde karşılaşılan diğer bir sorun kullanılan ifadelerde yaşanmaktadır. Bazı ülkelerin çok açık, basit ve kesin ifadeler kullanmasına karşılık, bazı ülkelerin ise aşırı kapalı veya imalı ifadeler kullanması, önemli kültürlerarası iletişim sorunlarına yol açmaktadır. İletişimin açık veya kapalı olması, o kültürden insanların kültürel ilgisinin yüksek veya düşük olması (high context/low context) ile yakından ilgilidir.

Japon, Arap veya Latin Amerika gibi kültürel ilgisi yüksek olan kültürlerin tarihlerine, değerlerine, inançlarına olan yüksek derecede bağlılıkları onları, kendi kültürleri dışındaki kültürlere kapalı kalmasına ve etkili iletişim kuramamalarına neden olmaktadır.

Düşük ilgili kültürlerden biri olan Kuzey Amerikan kültüründe, bir yönetici astına bir iş verip, bunun belli bir zamanda yetişip yetişmeyeceğini sorduğunda “evet” ya da “hayır” şeklinde bir cevap almayı şayet, cevap “hayır” ise nedenlerinin kendisine açıklanmasını bekler. Ast işi yetiştirmeyi kabul ettiği takdirde ise ondan işi zamanında bitirmesini ister. Oysa yüksek ilgili kültürlerden olan Japon ya da Hint kültürlerinde insanların yerine getiremeyecekleri sözler vermeleri olağandır. Hayır demekten çekinmek, bir kişinin ricasına olumsuz tepki vererek onu kırmaktan kaçınmanın bir sonucudur. Aynı zamanda kişinin kendinden istenen bir şeyi yapamayacağını ifade etmekten utanması da bu tutuma bir örnek oluşturmaktadır ve batılı bir yöneticinin bu durumda karşılaşılabilecek sorunları göstermektedir (Menemencioğlu, 2000:49-50).

Anglo kültürlerde yönetici, toplantıya beş dakika geciktiğinde özür dileme lüzumunda bulunur(trafik gibi). Sosyal ortamlarda randevu zamanı değişkenlik gösterir. Resmi bir akşam yemeğine yirmi dakika geç kalma fazla olarak düşünülebilir. Halbuki, gündelik bir randevuya bir saat geç gitmek kabul edilebilir.

Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinde toplantı zamanına daha az aciliyet yüklenir ve aynı zamanda sıradan ziyaretçilerle de görüşme ve çoklu toplantılarla ilgili kısıtlamalar daha azdır (Mead, 1990:145).

Yüksek bağlamlı kültürlerde iletilmek istenen bilgi, mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdadır. Alıcı ya da dinleyici, asıl iletilmek isteneni anlayabilmek için, mesajın kendisinden çok nasıl verildiğine ve diğer ortamsal özelliklere dikkat etmek durumundadır Sümer (2000'den akt. Erdem ve Günlü, 2008:180).

Yüksek bağlamlı kültürlerin üyeleri, bilgiyi; mesajın açık bir şekilde çok az kısmının yorumlanması ve bağlamsal ipucularının iletişim stillerine dönüştürülerek kullanılmasıyla elde eder. Düşük bağlamlı kültürlerde, bilginin dönüşümü işi tersidir.

Bilginin çoğu mesajda iletilmiştir, kelimelerden ziyade bağlam niyetlenen anlamı içerir (Mor, 2005:203).

Kültürlerarası iletişim uzmanları çoğu kültürlerin bilhassa yüksek bağlamlı iletişim toplumları olduğuna işaret eder. Bu tanımlar, sözcüklerin sıklıkla örtük olmasına, çevresel bağlamı temel almasına ve ilişkilerin yerine açık, kategorik açıklamalardır. Asya ve Arap uygarlıkları örneğin yüksek bağlamlıdır.

Avrupa ve Amerikan iletişim stillerindeki bu zıtlık düşük bağlamlı olarak düşünülür. Alıcıların sözlü ve yazılı durumlardan anlam türetmesi beklenir, sözlü olmayan davranış ipuçlarından değil (Wilcox, 2007.517-518).

Yeni bir kültür ile temasa geçerken, daha önce bahsedilen güç mesafesi, bireysellik-kollektivistlik, güçlü ve zayıf ortam etkisi boyutlarının birbiri ile ilişkili olduğu göz önünde bulundurulmalıdır, şöyle ki; kolektivist toplumlar aynı zamanda ortam etkisinin güçlü ve güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdir. Bu ülkelerde saat zamanı, kavramından daha farklı zaman kavramlarına rastlamak mümkündür (Gachowetz, 1996:23).

Örgütte bilginin kullanımında kültür etkisiyle ilişkili Wacker ve Sprague erilliğe büyük önem atfeder. Bilhassa masculen(eril) ulusal kültürlerde karar almayı destekleyen bilgi çeşidi, rakiplere karşı beklenen avantajı elde etmeye bağlıdır. Aksine feminen ülkeler, karar almayı destekleyen daha geniş bilgi kullanımı eğilimindedir. Flynn ve Saladin, yüksek güç mesafesi ile karakterize edilmiş ülkelerde güç yöneliminin karar almada merkezileştirildiğini, belirsizlikten kaçınmayla karakterize edilen ülkelerde; kurala ihtiyaç hissi olduğunu ifade eder. Aksine, düşük belirsizlik oranının olduğu ulusal kültürler, resmi kurallardan hoşlanmazlar sadece gerekli olduğunda tayin ederler. Dış bilginin analizinde ve toplanmasında formal metotların daha fazla vurgulanmasına öncülük ederler. Farklı şekilde Snell ve Hui, bireyselliğin önemini vurgular; Bireysel ülkelerin üyeleri bağımsız, emin ve başlangıçta kendi fikirlerine güvenirken, kolektivist ülkelerin üyeleri kendi fikirlerinin başkaları tarafından formüle edilmesiyle sağlanan bilgiye büyük ihtimalle daha fazla güvenir (Vecchi ve Brennan, 2009:151).

Kültürlerarası iletişim, iş ilişkilerinde bir ülkenin kültürel yönelimlerine bağlı olarak farklı bir şekilde yorumlanır. Örneğin, eril toplumlarda yöneticiler, doğrudan doğruya, kesin ve saldırgan bir şekilde iletişim kurarken, feminen toplumlarda ise; bu tarz davranışlar nahoş, ukala ve kaba olarak yorumlanır (Mor, 2005:174).

Yüksek ve düşük bağlamlı iletişim stilleri oldukça farklıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, bireysel uluslarda sözlü ve sözsüz iletişimin ince noktalarını anlamaya, yerel kültürlere adapte olmaya ve kültürel farklılıkları tanımlamaya gereksinim duyar (Wilcox, 2007.517-518).

2.3. KÜLTÜRLERARASI ÇEŞİTLİLİĞİN YÖNETİMİ

Ekonominin globalleşmesi ve çok uluslu şirketlerin sayısının artması çeşitliliğin yönetimini işletmenin ayakta kalması için değil; ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerle zenginleşmesi için zorunlu kılmıştır.

1990'ların başına kadar çeşitli ırk ve ulustan insanların aynı potada bir araya getirildiği ve fikirlerin asimile edildiği yıllar, bütün insanların asimile edilemeyeceğini ve sayılarının arttığı gerçeğini göstermiştir.

Önceleri kültürlenme ile ilgili konuşulurdu ve sonrasında benimsenir ve uzlaşıldı şimdi ise, değeri ve entegrasyonu konuşuluyor. Artık asimilasyon kelimesini yerine çeşitliliğin yönetilmesi düşünülüyor.

Yönetmeyi istediğimiz çeşitlilik nedir sorusunun cevabı kolay değildir çünkü ortak bir görüş yoktur. Bazıları için farklılık, ırksal, etnik ve cinsiyet farklılıklarıdır. Diğerleri için ise, kişiler arasında daha geniş orandaki farklılıklardır. Örneğin, din, sosyal sınıf ve yaş gibi (Allard, 2002:3).

Çeşitlilik yönetimi, çalışanların çeşitli birikimlerinin dahil olduğu, örgütün resmi ve resmi olmayan yapısında planlanmış programların dizayn edildiği, isteyerek yapılan eylemlerdir (Mor, 2005:222).

SHRM/CCH (Society for Human Resources Management/Commerce Clearing House) anketine göre; çeşitlilik yönetimi “bir örgüt kültürü ve şirketin amaçlarına katkıda bulunmak için kişilere verilen fırsatlara dayanan sistemdir” (Hon ve Brunner, 2000:311).

Cox ve Blake (1991:53), çok kültürlü örgütlerin özelliklerini şöyle sıralar;

1. *Çoğulculuk*; karşılıklı kültürlenmede yer alan bütün kültürel gruplara saygı ve bir birlerinden öğrenilen değerler,
2. Kültürel grupların tam anlamıyla yapısal entegrasyonu örgütün bütün düzeylerinde iyi bir şekilde görünebilir.
3. Örgütün resmi olmayan ağlarına azınlık grup üyelerinin tam anlamıyla entegrasyonu.

4. Ayrımcılık ve ön yargının olmaması.
5. Azınlıkların eşit tanımlanması ve grup üyelerinin örgütlerin hedefledikleriyle birlikte örgütsel ve kişisel kariyer hedeflerini başarmada uzlaşmaları.
6. Irk, cinsiyet, milliyet ve örgütün diğer kimlik gruplarıyla çatışmayı minimuma indirme.

Cox, çeşitlilik yönetiminin amacını, sosyo kültürel birikime sahip üyelerin örgüte katkıda bulunduğu ve tam anlamıyla performanslarını sergilediği bir organizasyon yaratmak olduğuna işaret eder. Çeşitlilik yönetimi sadece imtiyazlı veya dominant grupları değil örgütteki herkesi belirtir. Bir kavanoz dolusu renkli şeker metaforunu kullanan Thomas, çeşitlilik yönetimini son zamanlarda örgütsel iş gücüne katılanlar olarak değil bütün çalışanların kolektif karışımı olarak vurgular (Mor, 2005:209).

Thomas (1996:146-147), bu karışım fikrini bir kavanoz dolusu kırmızı şeker olarak düşünmemizi ve biraz yeşil ve mor şekerler eklediğimizi varsayar. Çoğu kimse yeşil ve mor şekerlerin çeşitliliği temsil ettiğine inanır. Thomas ise çeşitliliği, kırmızı, yeşil ve mor şekerlerin karışımının temsil ettiğini ileri sürer. “Çeşitlilik, gerçek anlamıyla ırkçılıkla ilgiliyse bütün ırkları içermeli, cinsiyetle ilgiliyse her iki cinsten olmalı veya yaş söz konusuysa bütün yaş gruplarını içermeli başka bir deyişle karışım, bütünü kapsamalıdır” diye belirtir.

Çeşitlilik yönetimi, örgütün önde gelen bir imajı ise, örgüt mozaik gibidir. Farklılıklar bir araya gelerek örgütü yaratır, hemen hemen aynı şekle sahip mozaik parçaları bir araya gelerek imajı yaratır. Çeşitliliğin yapının bütününde bir yere sahip olduğu kabul edilir (Kandola, 2005:132). Çeşitlilikle ilgili diğer bir metafor, salata kâsesidir. Mozaikle aynı anlama sahiptir. Konsept, her bireyin kendine has özelliğiyle örgüte katkıda bulunmasıdır. Çeşitlilik ve yetenek kombine edildiğinde örgütte sinerjik bir etki yaratır (Francesco, 2005b:194).

Kültürlerarası yönetimin konu alanları şu şekilde sınıflandırılabilir (Saran, 2005:73-74);

1. Karşılıklı anlayış; burada amaç karşıdakini kandırmak ya da aldatmak değil, aksine güven yaratmak, yanlış anlamaları önlemek amacıyla onu anlamak ve ona uyum sağlamaktır. Karşılıklı anlayış konusu özellikle sözlü ve sözsüz iletişimde,

tarihte, kültürde, din ve felsefede, geleneklerde, ilişkide bulunulan ülkenin şu anki durumunda ve düşünce yapısında kendisini göstermektedir.

2. Güvensizliği önlemek; işletme içinde oluşabilecek zor durumların üstesinden gelmek ve çatışmaları çözebilmek için aşağıdakilerin mutlaka dikkate alınması gerekmektedir.
 - Gerekli enformasyonun elde edilmesi
 - Özellikle durumların çözümü için enformasyonu tamamlayıcı bir unsur olarak danışmanlık almak.
 - Hedeflerin doğru ve kesin belirlenmesi, çünkü ancak açık hedefleri olan kişiler çözüm alternatifleri yaratabilirler.
 - Başkalarının görüşlerine ve fikirlerine anlayışla yaklaşmak ve bununla baş edebilmek olarak tanımlayabileceğimiz uzlaşmaya açık olmak, kültürlerarası yönetimin en önemli unsurlarından birisidir.
 - Kazan- kazan stratejisi; bir anlaşma ya da ortaklık ancak her iki tarafın da çıkarına sonuçlandığı zaman başarılı bir şekilde gerçekleşebilir.
3. Uluslar arası işbirliklerini zedeleyebilecek gaplardan kaçınma; çoğu uluslar arası anlaşma öncesi görüşmeler başarılı geçmekle birlikte taraflardan birinin bilinçsizce yaptığı bir hata örn, yanlış hediye, bir ikramın reddedilmesi, ailenin gücendirilmesi ya da yetersiz saygı gösterisi, sözleşmenin gerçekleşmesine engel olabilmektedir.
4. Gerekli bağlantıların inşası; uzun soluklu dostlukların oluşturulmasına olanak sağlanması, güven kazanmak, örgüt içi enformasyona ulaşmak, ilgili iletişim ağına kabul edilmek.

Raman ve Karan (2006:39)'a göre; kültürlerarası yönetimde etkili olan kültürün yapısı işletme kültürü, yönetim kültürü ve ulusal kültür tarafından belirlenmektedir. Bu üç farklı kültür türünün bir araya gelmesi farklı çatışma potansiyellerini de beraberinde getirmektedir. Genelde işletme ya da yönetim kültürünün ulusal kültürün bir ürünü olduğu kabul edilmektedir.

Brinkerhoff ve Ingle (1989), ne spesifik kültürü ne de bağımsız kültür yaklaşımının tek başına etkili olabileceğini iddia etmiştir. Etkili örgütler, gelecek-spesifik ve bağımsız

kültür değerlerini kombine eder. Süreçte; örgütlerin, kültür ve iş çevresine bağlı genelleyici ve özellikli yönetim değişkenleri geliştirdikleri bulunmuştur. Genelleyici değişkenler, diğer kültürlerde standardize edilebilecek konu ve amaçların bütünüdür. Spesifik olanlar ise; kültürel anlamda prosedürlere elde edilen ve yerel iletişim ihtiyaçlarını içeren kültür uygulamalarının eşsizliğidir (Raman ve Karan (2006:39).

Uluslar arası işletmelerdeki kültürlerarası yönetim anlayışı içinde, işletmenin kültürü sadece yerel değerler üzerine inşa edilmemeli, aksine farklı kültürlerin yetenekleri, bakış açıları ve düşünce biçimleri birleştirilmeli, uluslar arası sinerjilerden yararlanılmalı ve diğer kültürlerle yakınlıklar kurulmalıdır (Saran, 2005:64).

2.3.1. Kültürlerarası Etkin Yönetimin İşletmeler İçin Önemi

Etkinlik, belli bir amacı gerçekleştirmek için kaynakların maksimum yarar sağlayacak şekilde kullanılmasına denir (Tutar, 2006:223).

İş çevresi dünya genelinde daha da çeşitleniyor, çeşitliliği etkili şekilde yöneten örgütler, rekabet avantajı sağlıyor. Dahası sosyal sorumluluk yararına altı alanda işletmelere çeşitliliği daha iyi yönetmede rekabet avantajı kazandırıyor (Francesco, 2005b:206-207).

1. Maliyet
2. Kaynak gereksinimi
3. Pazarlama
4. Yaratıcılık
5. Problem çözme
6. Örgütsel esneklik.

Çeşitlilik yönetimi, pazarlama, problem çözme ve kaynak edinimi gibi alanlarda rekabet için bir avantaj yaratır. Bu nedenle çeşitlilik yönetimi, sadece insan kaynaklarının biricik işlevi değil öncelikli olarak yasal gereksinimlere uygunluktur (Mor, 2005:210).

Cox, Blake (1991), Chemer (1995), Miliken ve Matin (1996), kültürel farklılığın rekabetçi bir avantaj olduğunu ve bu yüzden çok kültürlü bir işletme yaratılması gereğini tartışırlar. Kültürel çeşitliliğin etkin yönetilmesinin daha fazla yaratıcılığı, problem çözümünün iyileştirilmesini, değişikliklere esnek adaptasyonu ve şirketin işleyişinin ötesinde çalışanlar arasında karşılıklı öğrenme yarışını cesaretlendireceğini öne sürmüşlerdir (Cao, Clarke ve Lehaney, 1999: 207). Çeşitlilik yönetimi örgütler için tasarruf da sağlar çünkü, ancak işinden memnun olmayan ayrılır.

Çeşitliliğin yönetilmesi ve örgüte ne denli katkıda bulunduğuna yönelik çoklu bakış açıları vardır fakat çoğu yönetici bazı noktalarda hem fikirdir. İlki; çeşitliliğin etkin yönetimi ve kişiler arasındaki farklılıklar işletmeye değer katar. İkincisi; çeşitlilik, sadece açık fiziksel farklılıkları cinsiyet ve etnik köken gibi değil aynı zamanda çeşitliliğin bütün tiplerini içerir. Üçüncüsü, örgüt kültürü ve iş çevresi konuları çeşitliliğin yönetiminde önemli konulardır (Francesco, 2005b:194).

Çeşitlilik yönetimi verimli bir şekilde kuruluşun pazarını geliştirir çünkü yerel ve ulusal pazarlarda ürün ve hizmetler artan bir şekilde çeşitlenir, çalışanların çeşitliliği bu pazarlara daha yararlı bir iç bakış sağlar. Çeşitli gruplardan tüketiciler de, çeşitliliğe değer veren kurumlardan satın almayı tercih edebilir.

Bir örgütün sahip olduğu çeşitli grup ve takımların potansiyel faydası, gelişen yaratıcılık ve innovasyondur. Heterojen gruplar, kompleks inovatif problemlere yaratıcı çözümler geliştirir. Her üyenin birikimini anlama ve katılımı için eşit fırsatlar sunma süreçleri kolaylaştırmada yardımcıdır.

Örgütsel esneklik, bireysel çeşitlilik ve farklı bakış açılarını hoş gören işletmeler muhtemelen farklı çevrelere ve yeni düşüncelere adapte olmada daha yatkın olur (Francesco, 2005b:206-207).

Farklı kültürlere bakış açısındaki tolerans, genelde yeni fikirlere açıklığa öncülük edebilir. Bunlar içinde en önemlisi, örgütler çeşitliliği kabul etmede zorlandığı alanlarda değişime karşı direncin üstesinden gelmede başarılı olursa, değişikliğin diğer tiplerinde karşılaştığı dirençle baş etmede kendilerini iyi konumlandırabilir (Cox ve Blake, 1991:53).

Harquail ve Cox (1993), çeşitliliğin gruba özgün bir değer olduğunda kültürel anlamda farklı çalışanların örgüte kendilerini daha fazla dahil ettiklerini iddia eder. Problem olarak algılamak yerine çeşitliliği örgüt için bir avantaj olarak algılanmalıdır, belirsizlikler tolere edilebilir, davranışlar için formüller vardır (Luijters, Zee ve Otten, 2008:156).

George Henderson'un (1994) analiz sonuçlarına göre; başarılı çok kültürlü örgütler, güven inşa etmeli, şeffaf bir problem çözme iklimi oluşturmalı, karar almada geniş sorumluluk imkânı sunmalı, farklılık hedeflerini belirlemeli ve farklılığı fark edebilmeli ve sonucunda örgüt etkinliğini güçlendirmelidir (Schreiber, 1996:464).

Kültürel çeşitlilik yönetimi örgütün bütününde uyumu ve işlerin daha az standardize edilmesinde örgütsel esnekliği sağlayabilir.

2.3.2. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Yönetici ve Liderlik Olgusu

Yöneticiliğin kültürlerarası boyutunun gelişmesi, yöneticilerin rollerinde önemli farklılıkların meydana gelmesine neden olmuştur (Türk 2003:19; Saran 2005:75). Küreselleşme olgusu, yönetimde kültürlerarası iletişim konusunu ön plana çıkardığı gibi yönetimde kültürlerarası liderlik olgusunun da önem kazanmasına yol açmıştır (Saran, 75-76).

İletişim, her yöneticinin işinin büyük bir parçasıdır. Tahmini olarak sıradan bir yönetici günün %80'ini iletişim aktivitelerine harcar. İletişim, bireylerarası ilişkileri tesis etmeye hizmet eder. Örneğin; etkili liderler iletişim becerilerine güvenirlere, etkili iletişimin bir sonucu olarak; örgüt kültürü gelişir, motivasyon ve eylemlerin, sonuçları nasıl etkilediği ve astların iş gereksinimlerini anlamayı sağlar (Francesco, 2005d:82).

Çokuluslu / küresel işletmelerde, yöneticilerin kültürel çeşitliliğin farkında olma ve bunu etkin biçimde yönetebilme gereksinimi duymalarının en önemli nedenleri; alternatif düşünme şekillerini ve buna bağlı olarak yaratıcılığı artırmak, örgütsel esnekliği sağlamak, insan kaynağı potansiyelini zenginleştirmek, farklı pazarların ihtiyaçlarını daha iyi görebilmek, iş tatmini arttırmak ve işgücü devir hızını düşürerek maliyetleri azaltmak, şeklinde özetlenebilir (Özkalp ve Kirel, 2000:447-462).

Kültürel değerler ve normlar örgütsel liderliği şekillendirir ve destekler. Sosyal değerler, liderliğin belli bir stilini destekler, başarılı bir lider değişiklik aşamasında, örgütün etkinliğini ve verimliliğini gerçekleştirmek için kültür değer sistemlerini çevirir ve yorumlar. Örneğin; kurum stratejilerini formüle etme, yeni ürünler ve pazarlar geliştirme, değişimi başlatma gibi.

Liderlik, örgüt kültürünü etkiler ve sıklıkla örgütün performansını geliştirmek için yaratılır, sürdürülür veya değiştirilir. Geniş oranda kabul gören görüş, örgüt kültürü yönetiminde liderin örgüte önemli katkısıdır.

Örgüt liderleri, davranış kalıplarını yerleştirmede güçlük çeker. Periyodik olarak sosyal durumlara ve örgütün ekonomik değişimine yanıt veren yeni yönetim metotlarını uygulama ve araştırma, örgüt kültürünün bir sonucudur (Francesco, 2005e:213-216).

İyi liderler insanların farklılıklarının değerini bilir. Çalışanların yaşamlarının farklı yönlerini ve kendine özgü bakış açılarını işe taşımaları onları heyecanlandırır. İşletmelerin önündeki sorun, bu farklılıkların nasıl yöneticiliği ve nasıl bir kaldıraç olarak kullanılacağıdır. Bunu başarabilmek için, liderlerin çeşitlilik konusunda geniş bir perspektifi olmalıdır. Kafalarındaki çeşitlilik tanımının yaş, cinsiyet ve etnik köken farklılıkların ötesinde yaşam biçimi, dinsel inanç, çalışma alışkanlıkları ve kişilik farklılıklarını içermesi gerekir (Takar, 2003, s.52).

Kültürlerarası bir ortam içinde, küreselleşmenin zorunlu kıldığı niteliklere sahip bir yönetici, farklı kültür(ler)e sahip diğer yöneticilerle olduğu kadar, astlar ve üstler arasındaki iletişimin tam ve doğru bir şekilde sağlanması konusunda yeterliliğe sahip olmak durumundadır. “Küresel iletişimci için esas meydan okuma alanı, yalnızca anlaşabilecek bir mesajı değil, aynı zamanda dil ya da kültür nedeniyle yanlış anlaşılmayacak özlü bir mesajı iletebilmektir” (Saran, 2005:76).

Örgütün başındaki yönetici en önemli halkla ilişkiler temsilcisi ve örgütün simgesidir. Ayrıca yönetici tarafından halkla ilişkilerle görevli kılınan kişi, bir anlamda onun ikinci kişiliği gibidir. Bu nedenle yönetici ve halkla ilişkiler danışmanı, tam anlamıyla yöneticiye uygun düşünmeli ve davranabilmelidir. Belki de bu özellik, onu en etkili örgütsel adam yapabilir (Ertekin, 1995:51).

Uzmanlar, işletme sahipleri ve yöneticilerin etkili ve uyumlu bir iş çevresi yaratmada ve yönetmede izlenilecek aşamaları bilmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu aşamalar; (Edewor ve Aluko, 2007:191).

Örnek Oluşturmak

Bu temel araç, farklı kültürel birikime sahip kişilerden oluşan sağlıklı bir iş çevresi kurmayı isteyen küçük işletme sahipleri için bilhassa önemli olabilir. Bunun nedeni, genellikle onların işin temel görüntüsünü ve atmosferini kontrol eden önemli bir gücü ellerinde tutmalarıdır.

Yazılı İletişim

Şirket politikaları, açık bir şekilde çalışanların el kitabında, görev tanımlarında ve diğer yazılı iletişimlerde ayrımcılığı ve önyargıyı yasaklamıştır. Çeşitlilik, örgütün stratejik iş hedefinin bir parçası olmalıdır.

Eğitim Programları

Herkes tarafından kabul edilen iki tip eğitim programı vardır; Farkındalık ve beceri geliştirme. Farkındalık, çeşitlilik yönetimi konusunda öncelikli olarak gösterilir ve genellikle iş çevresinde; demografik bilgiyi, çeşitliliğin tanımını ve katılımcıların konuyla ilgili düşüncelerini alma ve farkındalıklarını güçlendirmeyi içerir. Beceri geliştirme programı, iş davranışlarının çalışanları nasıl etkilediği ve farklı grupların kültürel normlarıyla ilgili daha özellikli bilgiler sağlar. Yeni işe girenlerin oryantasyon programlarıyla, şirketin beklentileri doğrultusunda hareket eden eski çalışanlarla yenilerin tanışması amaçlanır.

Bireysel Farklılıkları Tanımak

İnsan ilişkilerinin anlaşılmasında çeşitli yollar vardır. Bunlar otoriteye yönelik yönelimleri içerir. Güç eşitsizliğini kabullenme, düzen ve yapı isteği, geniş bir sosyal gruba ait olma ihtiyacı vb. Farklılıkların, sadece kültürel olduğu zannedilmemelidir. Diğer kaynaklar; kişilik, yetenek ve yeterlidir.

Aktif bir şekilde azınlık gruplarının katılımını sağlama

Azınlık gruplarının önemli iş gruplarına katılımının ve fikirlerinin ısrarla rica edilmesi sadece katılımlarından dolayı faydalı değildir aynı zamanda onaylanmış öneriler şirket tarafından değerlendirilir.

Ödül sistemlerini geliştirme

Örgütün performansını değerlendirmek ve ödül sistemleri, çeşitliliğin etkin yönetilmesinin önemini destekler.

Sosyal etkinlikler için yer açmak

Şirketler, piknikler, voleybol ligleri vb. sosyal olaylara sponsor olur. Sosyal etkinliklerin, farklı etnik ve kültürel birikime sahip kişilerin birbirlerini tanımasında çok büyük faydası olabilir.

Esnek iş çevresi

Cox, esnek iş çevrelerinin bütün çalışanlar için pozitif gelişimi nitelediğini, geleneksel birikime sahip olmadıkları için problemlere, muhtemelen geçmiş normlardan farklı yaklaşımların bilhassa faydalı olabileceğini göstermiştir.

Sürekli izleme

Uzmanlar; iş sahiplerine ve yöneticilere, bütün çalışanların iyi iş bir ortamında devam etmesini sağlayan örgütün politika ve uygulamalarını sürekli bir şekilde izleyen sistemleri kurmasını ve sürdürmesini tavsiye etmiştir. Jorgensen, çalışanların gereksinimlerini içeren periyodik davranış anketi araştırmalarının öneminden bahsetmiştir.

Etkin uluslar arası yöneticiler, kültürlerin işleyişini ve çeşitliliğin onlar üzerindeki potansiyel etkisini bilmelidir (Francesco, 2005b:208). En iyi politika, en iyi eğitim ve en kapsamlı değişim plânları becerikli bir yönetici tarafından uygulanmazsa işlemeyecektir (Allard, 2002:11).

2.3.3. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Kullanılan Modeller

Örgütler çeşitliliği çeşitli şekillerde yönetir. Örgütsel düzey çeşitlilik programı ve uygulamadaki tekniklerden birkaç örnek (Francesco, 2005b:203-204);

1. *Örgüt Vizyonu*; örgütsel ifadesiyle çeşitlilik niçin önemlidir? Çeşitliliğin genel prosedürü ve nasıl kullanılacağı ve çeşitlilikten beklenen yararları. Fortune 500'e giren şirketlerin %70'inden fazlası çeşitlilik programlarının dahil olduğu misyon ifadesine ve farklılık tanımına sahiptir.
2. *Üst Yönetimin Sorumluluğu*; üst yönetim, başkalarının takip ettiği vizyonu uygulamada zorunlu kaynakları tahsis eden bir örnek teşkil etmelidir.
3. *Denetim ve İhtiyaçların Değerlendirilmesi*; örgütler farklı gruplardan alınan aynı uygulamaları destekleyen bilgiyi toplar. Örneğin, örgütte çeşitli seviyelerde ve farklı alanlarda azınlık grup çalışanlarının sayısı belirlenmelidir ya da yönetici davranış anketinde, farklı grup üyelerine nasıl davranılmasıyla ilgili bilgi yer almalıdır. Firma bu teknikle potansiyel problem alanlarını teşhis edebilir.
4. *Amaçlardaki netlik*; denetim ve değerlemenin sonuçlarını temel alır. Yönetim çeşitlilikle ilgili belirgin amaçları yerleştirebilmeli ve bunları genel iş hedefleriyle bağlamalı. Çeşitliliği yönetmede önemli olan, işin genel başarısının esas olarak görülmesidir.

5. *Açık Hesap*; örgüt üyeleri çeşitlilikte hedeflenenleri yürütmekle sorumludur. Hedeflere bağlı anlamı destekleyen amaçların yerleşiminde çalışanların katılımına izin verme.
6. *Etkili iletişim*; örgüt içinde ve dışında var olmalıdır, herkesin örgütün çeşitlilik girişimini bilmesi gerekir.
7. *Aktivitelerin Koordinasyonu*; çeşitlilik stratejilerinin uygulanması, bireyi veya grubu koordine eder. Bu koordinasyon çabası, bütün kaynaklardaki yeni çeşitlilik girişimiyle ilgili bilgiyi araştırmayı gerektirir.
8. *Değerleme*; çeşitlilik stratejisinin genelini değerlendirmenin yanı sıra bireysel eylemlerin periyodik olmasıdır. Denetim ve değerlemede toplanan bilgi, bir başlangıç noktası karşısında program çıktılarını karşılaştırmayı sağlar

2.3.3.1. Hofstede'nin Kültür Boyutları

Tilburg Üniversitesinden Prof. Geert Hofstede'in 80'li yıllarda yaptığı kapsamlı araştırmada bireyci ortaklaşa davranış kültürlerine ilişkin önemli bulgular saptamış, kültürel farklılıkların kritik boyutlarını tanımlanmıştır. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40 ülkeden 116.000 çalışanın katıldığı araştırmada elde edilen bulgular kültürel anlamda belirgin ayrımlar içeren dört ana kültürel boyutu sergilenmiştir. Bu boyutlar; güç mesafesi (Power distance), ortaklaşa davranışçılık (Collectivism vs Individualism), dişilik ve erillik (Femininity vs Masculinity), ve belirsizlikten kaçma/sakınma (Uncertainty avoidance)dır.¹

2.3.3.2. Güç Mesafesi/Aralığı

Hofstede, güç aralığını bir ülkenin kurum ya da kuruluşlarının daha az güce sahip üyelerinin güç dağılımındaki eşitsizliği kabul etme derecesi olarak tanımlamaktadır. Gücün, iktidarın nasıl ve hangi tarzda paylaşıldığı ise normal olarak daha güçlü ve

¹ G.M. Dengiz, - PYD Yön. Krl. Üyesi-Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açından Bakış konulu söyleşi.

yönetime daha yakın üyelerinin davranışlarına göre, diğer bir deyişle, yönetenlerin bakış açılarına dayanılarak ortaya konmaktadır (Kartarı, 2006:76-77).

Güç mesafesi olgusu, toplumda ve örgütlerde güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir (Akyol, 2009:65). Bir kültürdeki insanların toplum içinde eşitsizlik kavramını nasıl ele aldığını ölçmektedir. Örgütler açısından güç mesafesinin, otoritenin merkezileşme derecesi ve otokratik liderlik derecesi ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Ural, 2005:219).

Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere çok önem verilir. Örgütlerde ast-üst arasındaki mesafe hissedilir derecededir. Güç mesafesi düşük olan ülkelerde, güç sahibi kişilere yaklaşmak ve yakınlaşmak daha kolaydır. Örgütte önemli kararlar alınma sürecinde çalışanlarda buna dahil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır (Akyol, 2009:65).

Güç dağılımıyla ilgili değerler üzerine farklı ülkelerde gerçekleştirilen karşılaştırmalı araştırmaların sonuçlarına göre, güç aralığı ile ilgili farklılıklar, yönetilenler arasında olduğu gibi yönetenler arasında da gözlenmektedir. Bir kurum ya da kuruluşta güç aralığının belirlenmesinde astın ifadeleri, üstün ise davranışları değerlendirilmektedir (Kartarı, 2006:77).

Güç aralığının oldukça etkili olduğu kültürlerde, iş görenler işlerini idarecinin isteği doğrultusunda yapmaya çalışır. Üst yönetimle daha uyumlu çalışma içinde olmaya özen gösterirler, onlarla anlaşmazlığa düşmekten sakınırlar (Ömür, 1998:26). Çünkü astların üstleri ile anlaşamamazlık durumuna düşme korkusu, otoriter tutumları kabul etmeye yöneltmektedir (Menemencioğlu, 2000:36-37). Bir ülkedeki örgütlerde ve daha az güce sahip kurumlarda çalışanlar güç mesafesinin, eşit dağılımının söz konusu olamayacağını bekler ve kabullenirler (Mor, 2005:171).

Tablo 3.Düşük ve yüksek güç mesafeli ülkelerde, insanların davranış biçimlerinin bir karşılaştırılması görülmektedir (Tümer, 1998:60).

Tablo.3. Düşük Ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Ülkelerde Karşılaşılan Davranış Farklılıkları

Düşük Güç Mesafeli Ülkeler	Yüksek Güç Mesafeli Ülkeler
Kişiler bağımsızlığa önem verir.	Kişiler mutabakata önem verir.
Kişilerdeki otoriter davranışlar kişilik sorunudur.	Kişiler sosyal normlarla otoriter davranış gösterir.
Yöneticiler astlarıyla görüşükten sonra karar veriyor gözükürler.	Yöneticiler kararlarını otokratik yaparak ve babacan tavırlarla veriyor görünürler.
Yakın denetim astlar tarafından yanlış değerlendirilir.	Yakın denetim astlar tarafından iyi değerlendirilir.
İnsanların çalışmayı sevmedikleri gibi bir kuşku mevcut olduğu gibi daha güçlü algılanan bir iş ahlakı mevcuttur.	İnsanların çalışmayı sevmedikleri inancı daha yaygın olduğu gibi daha zayıf algılanan bir iş ahlakı mevcuttur.
Yöneticiler, destek için yardımı kabul ettiklerinden kendilerini pratik ve sistematik kabul ederler.	Yöneticiler kendilerini hayırsever karar vericiler olarak görürler.
İşçiler patronlarıyla anlaşamamaktan daha az endişe ederler.	İşçiler patronlarıyla anlaşamamaktan korkarlar.
İşçiler daha fazla işbirliği eğilimindedirler	İşçiler birbirine güvenmekte tereddütlüdürler.
Resmi katılım olmaksızın gayri resmi işçi görüşmeleri mümkündür	Gayri resmi görüşme olmaksızın resmi işçi katılımı mümkündür.

Kaynak: Hofstede 1984'den aktaran. Tümer, 1998,s.60.

2.3.3.3. Bireysellik-Kolektivizm

Bireyselliğin yaygın olduğu toplumlarda bireyler, toplumsal çıkarların yerine kendi ya da yakın aile bireylerinin çıkarlarını daha fazla gözetmektedirler. Bu yapıda bireyler bağımsızlık duygusuna sahiptirler. Bireyler arasında bağların sıkı olduğu toplumlar kolektivist toplumlardır. Böyle toplumlarda kişiler, çok kalabalık aileler ya da sosyal dayanışma grupları içinde yaşarlar. Kolektivist toplumlarda bireysel çıkarlardan çok, içinde bulunulan grupların çıkarı ön plandadır. Bireylerin kendi fikir ve inançları, içinde yaşadıkları grubun fikir ve inançlarıyla aynıdır (Aydıntan, 2005: 161-162)

Bireysellik; toplumdaki rolün, yer algısının ve isteğin kültürel bir şekilde belirlenmesidir (Ihator, 2000:39). Bireyci kültürlerde her bireyin kendine has doğru kabul ettiği özelliği, düşünceleri ve fikirleri vardır. Bu kültürler, bireysel girişimi ve

başarıyı vurgular ve bireysel karar almaya değer verir. Karar almada bireysel sorumluluklar kolaydır. Ortaklaşa davranış (kolektivist) yönelimli kültürlerde ise farklıdır.

Kolektivist kültürlerde, kişiler kendilerini gruplara dayandırır (akrabalık, klan ve örgütler) ve gruba sadık kalmanın borç olduğuna inanırlar. Kolektivist sosyal ilişkiler, kişilerin güçlü anlamda sahip olduğu duyuşsal bağlar ve açıkça birbirlerine ait oldukları ailedir. İlişkiler uzun dönemlidir ve birçok ortak amaç vardır. İşbirliği doğaldır ve statüler gruptaki pozisyonlara göre belirlenir (Samovar vd., 2007:142-144).

Bireyci kültürlerde çalışanların öncelikle kendi çıkarlarını gözetmeleri beklenir. İş, hem işçinin hem de işverenin çıkarlarını koruyacak şekilde düzenlenir. İşçilere karşı gösterilen davranışlarda onların öncelikle birey olarak bireysel, sonra da hem ekonomik, hem de psikolojik gereksinimleri dikkate alınır. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde ise çalışan hiçbir zaman birey olarak görülmez, o yalnızca bir grubun üyesi olarak göz önüne alınır. Çalışanlar da her zaman kendi yaralarına olmasa bile üyesi oldukları “biz grubunun” çıkarları doğrultusunda hareket ederler. İşyerleri duygusal anlamda, kendi başlarına bir “biz grubu” oluşturabilir. Bireyci kültürlerde bir işyerini yönetmek bireyleri yönetmek anlamına geldiği halde, ortaklaşa davranışçı kültürlerde grupları yönetmek demektir (Kartarı, 2006:91).

Tablo 4. Bireysel ve kolektivist zihniyete sahip ülkelerdeki iş kültürüne ilişkin farklılıkları göstermektedir.

Tablo.4.Bireysel ve Kolektivist Zihniyetin İşletme Kültürüne Etkileri

Kolektivist Zihniyete Sahip Ülke	Bireysel Zihniyete Sahip Ülke
Organizasyondaki bireylerin ilişkileri bir moral temeline dayanır	Organizasyondaki bireylerin ilişkileri kişisel çıkar temeline dayanır
Çalışanlar işletmelerden kendileriyle bir aile içinde olduğu gibi ilgilenilmesini bekler. Karşı durumda ise işletme yaşamına ilgisizdir.	Çalışanlar işletmeden kendileriyle beşikten mezara kadar ilgilenilmesini istemezler.
İşletme, çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	Çalışanların refahı üzerinde işletmenin etkisi zayıftır.
Çalışanlar, işletmelerinden çıkarlarını korumasını beklerler.	Çalışanlar çıkarlarını savunmak için sadece kendilerine güvenmeleri gerektiğini düşünürler.
İşletme yaşamı dürüstlük ve görev duygusuna dayanır.	İşletme yaşamı bireysel insiyatife dayanır.
Terfi sadece işletme içinden gerçekleşir.	İçerden ve dışarıdan terfi söz konusudur.
Terfi kıdeme göre yapılır.	Terfi, kişinin yetkinliği ve piyasa değerine göre yapılır.
Yöneticiler, işletme yönetiminde yeni fikirlere ve aktüel akımlara ilgi göstermezler.	Yöneticiler, moda olan son akımlara karşı ilgilidirler ve onları uygulamaya koymayı denerler.
Kararlar sorumlu kişilerin ilişkileri sonucunda alınır.	Kararlar herkesin bakış açısıyla biçimlenmiş şekilde alınır.

Kaynak: Erdem, 1996:134.

2.3.3.4. Erillik- Dişilik

Erillik- Dişilik boyutu, toplumdaki rollerin cinsiyet temelli görev olduğunu vurgulamaktadır. Bir kişinin organizasyon içindeki statüsünü açıkça belirlemede cinsiyetin oynadığı rol, organizasyonel davranışın tüm yönlerini etkilemektedir (Ural, 2005:221).

Hofstede, erkeksi kültürlerde kadın ve erkeğin çok farklı sosyal rollerini tanımlamada iki cinsiyetin biyolojik varlığını kullanmıştır. Erkeklerin; iddiacı, hırslı ve rekabetçi, maddi başarı için çaba harcadıklarını ve büyük, hızlı ve güçlü olana alaka duyduklarını belirtmiştir (Samovar vd., 2007:148).

Erkeksi kültür özellikleri; “kendini öne çıkarmak, performans sergilemek, görülebilir bir başarı sağlamak ve para kazanmak” iken kadınsı kültür özellikleri; “kendini öne çıkarmamak, insan ilişkilerine paradan daha fazla önem vermek, hayat kalitesini artırıcı

faaliyetler yapmak, çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, güç gösterisinde bulunmamak” vb. özelliklerden oluşmaktadır (Seymen vd, 2005:164).

Erkeksi toplumlarda kadınların evde oturmaları beklenir ve toplum, kadını kariyer için desteklemez. Kadınsı toplumlarda ise; tersidir. Kadının çalışması beklenir ve sosyal güvence zorunludur (Samovar vd., 2007:149-150).

Kadınsı kültür ve erkeksi kültür nitelikleri karşılaştırıldığında, kadınsı kültür değerlerinin toplum ile uyumlu, çalışanlar ile barışık, yenilik ve yaratıcılığa zemin hazırlayan, modern yönetim yöntemlerine eğilimli bir görünüm arz ettiği ortaya çıkmaktadır (Öğüt ve Kocabacak, 2008:155).

2.3.3.5. Belirsizlikten Sakınma/Kaçınma

Hofstede, belirsizlikten sakınma derecesini bir kültürün üyelerinin tanımadıkları durumlarda kendilerini ne kadar tehdit ediyor hissettikleri ile ilişkilendirmektedir (Kartarı, 2006:98). Belirsizlikten kaçınma, bireylerin belirsizlikle başa çıkma yetilerini ölçmektedir (Akyol, 2009:75)

Bir kültürün üyelerinin belirsizlikle baş etme ve hoşgörülü olmasıyla ilgilidir. Yüksek kapsamlı kültürlerin belirsizliği tolere edebilme seviyesi, düşük kapsamlı kültürlere göre daha yüksektir (Ural, 2005:222) .

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardaki işletmelerde, kural ve prosedürlerin çok açık bir biçimde belirlendiği görülmektedir. Çalışanlar bu belirsizlik ve katılığa gözü kapalı uyarlar. Bu tür toplumlarda insanlar kolay kolay iş değişikliği yapmazlar ve ilk girdikleri işyerlerindeki kariyerlerinde uzun zaman kalmayı tercih ederler. Farklı olan her şey tehlikeli olarak görülür. Kurallar, hiç uyulmayacak olsa bile mutlaka olmalıdır. Çalışanlar çok çalışma ihtiyacını içinde hissederler ve sürekli meşgul olmaya karşı bir heves duyarlar; Tembel durmak onları rahatsız eder. Dakiklik ve dikkatli olma, çalışanların doğasında vardır. Yenilikçi fikir ve davranışlara karşı direnç söz konusudur (Aydıntan, 2005:166).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin güçlü ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar; Türkiye, Yunanistan, Japonya, Kore, Latin Avrupa ve Latin Amerika ülkeleridir. Bunun yanında ABD, Danimarka, İsveç, İngiltere, İrlanda, Hollanda ve Norveç gibi ülkeler hem belirsizlikten kaçınma eğiliminin zayıf, hem de güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardır (Aydıntan, 2005:166).

Tablo.5.Düşük ve yüksek belirsizlikten kaçınma oranının işletmelerde işleyişine ilişkin göstergeleri içermektedir.

Tablo.5. Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel/yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Faaliyetlerde esnek yapılaşma.	Faaliyetlerde katı yapılaşma.
Daha az yazılı kurallar.	Daha fazla yazılı kurallar.
Uzmanlaşmaya verilen önem az.	Uzmanlaşmaya verilen önem fazla.
Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.	Yöneticiler görevlere yöneliktir.
Yöneticiler stratejiler üzerinde yoğunlaşırlar.	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar.
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir.	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür.
Yöneticiler her şeyi bilmeyebilir.	Yöneticiler her şeyi bilir.
Değişime direnç azdır.	Değişime yüksek direnç vardır.
Çatışmanın doğal olduğu vurgulanır.	Çatışma istenmez.
Başarı ve ait olma duygusu motive eder.	Güvenlik ve fiziki imkânlar motive eder.
Astlara yetki devri yapılabilir.	Yetki devri yapılsa da, astların insiyatifi kontrol altında tutulmalıdır.
Yüksek iş tatmini vardır.	Düşük iş tatmini vardır.
İşgücü değişimi yüksektir.	İşgücü değişimi düşüktür.

Kaynak: Hofstede 1984'den aktaran. Varoğlu vd., 2000, s.427.

2.3.4. Hall'ün Kùltür Kategorileri

Halle'e göre kùltür, bir iletişim sitemidir ve iletişim bütùn toplum kùltürlerinin müşterek özelliğini oluşturur. Hangi kùltür çerçevesi içinde olursa olsun, insanlar birbirleri ile iletişim kurarken daima belirli bir kontekse/bağlama (ortama ve çevre koşullarına) bağlı kalırlar (Ügeöz, 2003:59).

Edward Hall'ün kùltür kategorileri iki yaklaşımda incelenabilmektedir. Hall, toplumların zamana yaklaşımlarını ve zamanı değerlendirme tarzlarını monokronik ve polikronik olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Yunanca kökenli olan "mono" ve "poli" sözcüklerinin anlamları sözlüğe göre şöyledir: Mono-tek, poli-birden çok. "Kronik" sözcüğu ise, Latince kökenli kronos kelimesine dayanır ve zaman anlamına gelir (Ügeöz, 2003:64).

Monokronik kùltürler, tek bir şeyi tek bir zamanda ve lineer şekilde yapmaya odaklanırlar. Polikronik kùltürlerde ise; birçok şey bir kerede yapılır. Lineer olmayan bir düzeni izleyen bütünel bir model düşünçesine dayandırılmıştır (Simmons, 2002:109).

Geniş bağlamlı kùltürlerin üyeleri birden fazla kişiyle birçok farklı etkinliği aynı zamanda yürütmek eğiliminde, yani polikroniktirler. Monokronik kùltürlerin üyeleri ise, zamanı küçük birimlere ayırarak kullandıkları için, her zaman biriminde bir tek iş yapmak, bir tek iletişim sürecine katılmak eğilimi gösterirler ve dar bağlamlıdırlar (Kartarı, 2006:62).

Hall ve Hall, kùltürü anlamada zaman yönlülük ve iletişimin içeriğinin önemli olduğundan bahseder. İçerik, kùltürün işlevi hakkında insanların ne kadar bilgiye gereksinim duyacağına dayandırılır. Deđerik formlarıyla kùltür, neye önem vereceğimizi ve dikkatimizi yönelteceğimizi dizayn eder (Simmons, 2002:110).

Geniş bağlamlı iletişim (ya da mesaj) enformasyonun çoğunun iletişimin gerçekte içi fiziki bağlamda veya alıcıda bulunduğu ve azının kodlanarak verildiği iletişim (ya da mesaj türü) olarak tanımlanmaktadır. Dar bağlamlı mesaj, bunun tersidir ve enformasyon çoğu açık olarak gönderilen koda yüklenmiştir (Kartarı, 2006:59). Hall, geniş ve dar bağlam arasındaki kùltürün koda karşı içerikteki anlama ne kadar

dayandığını ayırt etmiştir. Dar bağlamlı kültürler, Amerikan kültürü gibi, içeriğe daha az anlam ve dil koduna daha fazla anlam yerleştirme eğilimindedir. Bu nedenle; iletişim, spesifik, açık ve analitik olma yönlüdür. Geniş bağlamlı hedef kitle, mesajı tamamıyla yakalayabilmek için durum veya mesajda gömülü içeriksel ipuçları arar (Zaharna, 2001:139-140).

Yüksek bağlamlı kültürlerde anlam, kelimelerle olmak zorunda olmadığı için bilgi vücut hareketlerinden, sessizlikten bile anlaşılır. yüksek bağlamlı grupların üyeleri incelikli mesajlar kullandığından Gudykunst'a göre, "iletişim sıklıkla dolaylıdır" (Samovar vd., 2007:159).

Hall, aynı yaşam deneyimlerine sahip ikizler arasındaki iletişimde geniş bağlamlı mesajların kullanılmasına karşın, mahkemede görev yapan avukatlar, yasa önerisi hazırlayan siyasetçiler ya da iş kurallarını belirleyen yöneticilerin birbirleriyle dar bağlamlı mesajlarla iletişim kurduklarını belirtmektedir. Bunun nedeni, ikizlerin mesajlarının büyük kısmının bağlamda mevcut olmasına rağmen, diğerlerinin detaylı enformasyon vermek ve hiçbir nokta bırakmamak zorunda olmalarıdır. Bu durum kültürler için de geçerlidir. Yani bazı kültürlerde geniş bağlamlı mesajlar gönderme eğilimi ağır basarken, bazılarında daha çok dar bağlamlı mesajlar kullanılır (Kartarı, 2006:59).

Hall, geniş-dar bağlam cetvelinin bir ucunda Almanlar ve İskandinavlıların diğer ucunda ise Çinlilerin bulunduğunu belirtmektedir. Diğer kültürler de bu cetvel üzerinde farklı noktalarda bulunmaktadır. Bununla birlikte nerede bulduklarına bağlı olmadan bütün büyük kurum ve organizasyonlarda iletişim dar bağlamlı mesajlar aracılığı ile gerçekleştirilir. Bağlam düzeyi iletişim süreci ile ilgili her şey üzerinde belirleyici rol oynar ve sembolik karakter taşıyanlar da dahil olmak üzere bütün davranışları etkiler. Geniş bağlamlı mesajlar daha kısa ve konuyla ilgili yeni enformasyonu içerecek yapıda olduğu halde dar bağlamlı mesajlar yeni enformasyonu alt bilgilerle birlikte taşımaktadır. Geniş bağlamlı bir kültürün üyesine gönderilen dar bağlamlı bir mesaj gerekenden fazla enformasyon içerdiği için, ya tam olarak algılanmaz ya da önemsiz bulunarak alıcının dikkatini çekmez. Dar bağlamlı bir kültürün üyesine gönderilen geniş bağlamlı bir mesaj ise, eksik enformasyon içerdiği için, anlaşılmazdır (Kartarı, 2006:60-62).

Geniş bağlamli iletişim dar bağlamli iletişime göre daha ekonomik, etkin, doyum sağlayıcıdır. Ancak önceden programlama için uzun zamana gereksinme vardır. Geniş bağlamli sistemlerde yetişmiş insanlar iletişimde buldukları kişilerden, dar bağlamli kültüre mensup bireylerin beklediklerinden daha çok şey beklerler. Kapalı biçimde konuşur ve karşıdakinden onun neden söz ettiğini bilmesini isterler. Bu yüzden doğrudan doğruya konunun özüne girmeden onun etrafında gezinirler (Kartarı, 2006:60-62).

2.3.5. Kültürlerarası (Cross Cultural) İletişim Yetkinlik Modeli

Kültürel yetkinlik terminolojisinde; bir kişinin kimlik duygusunu, algılarını, tutumlarını ve davranışını etkilemeye yönelik herhangi bir özellik kültürdür. Kültürel yetkinlik, bir sistem, ajans veya kültürlerarası durumlarda iş etkinliğine imkân sağlayan uygun tutum, davranış ve politikaların toplandığı bir set olarak tanımlanır. En az dört bileşeni vardır:

Biliş Ötesi Zekâ: Kültürel bilgiyi elde etme, kültürel varsayımları tanımlama, kültürel normları anlama, etkileşim esnasında ve öncesinde başkalarının kültürel tercihlerini algılama.

Bilişsel zekâ: Ekonomik, yasal bilgi, değerler ve sosyal sistemlerdeki kültürel farklılıklar ve alt kültürler.

Güdüsel Zekâ: Hakkında bilgi edinme isteği, kültürel farklılıkları içeren durumlardaki işlevi, esasla ilgilenme temeline dayanma ve onları idare etmede birisinin becerisine güvenme.

Davranışsal Zekâ: Farklı kültürlerden kimselerle etkileşim kurulduğunda yüz ifadeleri ve mimikler, ton ve kelimeleri de içeren sözlü ve sözsüz durumlara uygun olan yeterliği gösterir (Egan ve Bendick, 2008:390-391).

Kültürlerarası iletişim yetkinlik modeli; ilişki becerisi, iletişim becerisi ve kişisel özellikler, meraklılık, gibi değişik özellikleri tanımlamıştır. Bu yeterlilik sadece dil ve kültür bilgisi gerektirmez aynı zamanda empati, samimiyet, karizma, endişe ve belirsizliği yönetme becerisi gibi duyuşsal ve davranışsal becerileri de gerektirir.

Kültürlerarası iletişim yetkinlik modeli, geleneksel anlamda kavramsal bir modelin yardımıyla incelenmiştir. Abe ve Wiseman, kültürlerarası etkinlik boyutunu beş boyutta ele almıştır; kişilerarası iletişim becerisi, farklı kültürlere uyum becerisi, farklı sosyal sistemlere uyum becerisi, kişilerarası ilişki kurma becerisi ve başkalarını anlama becerisi. Cui ve Awa, kültürlerarası etkinliği beş boyutta tanımlamıştır; kişilerarası beceri, sosyal etkileşim, kültürel empati, kişilik özelliği ve yönetsel yetenek.

Kültürler arası iletişim yetkinlik modelinde; model, dört yeterlik boyutu tanımlar: *kişilerarası beceriler, takım etkinliği, kültürel belirsizlik ve kültürel empati* (Matveev ve Nelson, 2004:256-257).

2.3.6. Bütünleşik Kültürlerarası İletişim Yetkinlik Modeli

Matveev, Kültürlerarası iletişim yetkinlik modelinin çok kültürlü takımların performansı üzerindeki etkisini incelediğinde en uygunun bütünleşik kültürlerarası iletişim yetkinlik modeli olduğunu saptamıştır. Bütünleşik kültürlerarası iletişim modelinin Abe&Wiseman ve Cui&Awa'nın araştırmalarına dayandığını ileri sürmüştür.

Bütünleşik kültürlerarası iletişim yetkinlik modeli, bir takım kavramsal ve eylemsel avantajlara sahiptir. İlki, modelin doğasında daha evrensel olması: Kültürlerarası adaptasyon ve deniz aşırı ülkelerdeki performansında dahil olduğu farklı kültürlerden insanlarla etkileşim ve çeşitliliğin daha fazla söz konusu olduğu durumlarda uygulanabilmesi. İkinci olarak; bütünleşik modelin teorik temeli, farklı kültürlerarası iletişim ve kültürel çalışmalarla tutarlı olması. Son olarak, önceki çalışmalarda kültürlerarası iletişim yetkinlik modeli temelinin kullanılması önemli bulgular sağlamıştır.

Kültürlerarası iletişim modeli; çok kültürlü takımı bir örgütün temel biriminin analizi olarak görür. Çok kültürlü takımın her üyesi, iletişim sürecine katkıda bulunacak farklı kültürlerden ve farklı niteliklerden oluşur. Modelin dört temel boyutu, *kişilerarası beceriler boyutu, takım etkinlik boyutu, kültürel belirsizlik boyutu ve kültürel empati boyutudur* (Mateev ve Nelson, 2004:257).

Tablo.6. Kültürlerarası (Cross-Cultural) İletişim Modelinin Temel Boyutları

Kişilerarası beceriler	Takım Etkinliği	Kültürel Belirsizlik	Kültürel Empati
Etkileşim stilleri ve İletişimdeki farklılıkları kabul etme yeterliği.	Takım hedeflerini, Rollerini ve normlarını tanımlama ve anlama yeterliği.	Kültürel belirsizlikle baş edebilme yeterliği	Başkalarının kültürel perspektifinden dünyayı anlama ve görme yetisi.
Yanlış anlaşılmalardan üstesinden gelebilme yeterliği	Olumlu feedback alma ve verme yeterliği	Sabır gösterme yeterliği	Başkalarının kültürleri, değerleri, inanışları ve iletişim modelleri hakkında bir sorgu ruhu sergileme.
Yabancı uluslarla iletişim kurmada rahatlık	Tartışabilme ve problemleri çözme yeterliği.	Kültürel farklılığa bağlı belirsizliklerin tolere edilmesi.	Bir şeyleri yapmada farklı yolları kabul etme yeterliği
Kendi kültürel durumunun farkındalığı	Çatışma durumlarıyla baş edebilme yeterliği.	Kültürel farklılıklara açıklık.	Başka kültürlerde yapılan şeylerin yollarına yönelik yargılamayan bir duruş
Ülkeler, kültürler ve takım üyelerinin dili hakkında temel bilgi.	Başka takım üyelerine saygı gösterme yeterliği	Risk ve değişimi kabul edebilme istekliliği	
	Katılımcı liderlik stili	Esnek çalışabilme yeterliği.	
	Başkalarıyla işbirliği yaparak çalışma yeterliği.		

Kaynak: Mateev ve Nelson, 2004:257.

2.3.7. Çok Kültürlü İşletmelerde Cox'un Modeli

Çeşitlilikle ilgili bir model Taylor Cox tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, kültürel anlamda farklı çalışanların etkili bir şekilde entegrasyonunu sağlamak için bir örgütün imkânlarını analiz eden altı boyut tanımlanmıştır. Cox, organizasyonları üç tipte sınıflandırmıştır. Monolitik, çoğul ve çok kültürlü (Cox, 1991:35).

Tablo.7.Kültürel anlamda Farklı Çalışanların Entegrasyonu için Örgütsel Etkinliği Analiz Eden Boyutlar

Boyutlar	Tanım
1. Kültürlenme	Kültürel farklılıkları çözme ve iki grubun birbirine adapte olabilme biçimi.
2. Yapısal Entegrasyon	İşe alma, işe yerleştirme ve iş statülerini içeren örgüt çalışanlarının kültürel profilleri.
3.Resmi olmayan Entegrasyon	Azınlık kültür üyelerin dahil olduğu normal iş saati dışındaki aktiviteler ve resmi olmayan ağlar.
4. Kültürel önyargı	Önyargı ve ayrımcılık.
5. Örgütsel tanımlama	Ait olma hissi, sadakat ve örgüte bağlılık.
6. Gruplar arası çatışma	Kültürler arası anlaşmazlık, gerginlik ve güç çabası.

Kaynak: Cox, 1991:35.

Monolitik Organizasyon

Baskın bir şekilde aynı tip insanlardan oluşan örgütlerdir. Çoğunlukla farklı bireyler, sınırlandırılmış sayıdaki pozisyon ve departmanlarda çalışır. Azınlık kültürüne sahip üyeler genellikle resmi olmayan aktivitelere iştirak etmezler ve çoğunluğu oluşturan grup, azınlık grubunun kültürel normlarını muhtemelen kabullenmez. Gruplar arası çatışma nispeten düşüktür çünkü örgütler neredeyse homojendir. Bununla birlikte ayrımcılık ve önyargı ortaktır.

Çoğul Organizasyon

İkinci tip organizasyondur. Geniş oranda çeşitliliği ve çoğunluğun farklı kimselerden oluşmasına çaba harcayan yönetimi gerektirir. Azınlık grup üyeleri, resmi olmayan aktivitelere katılırlar, ön yargı ve ayrımcılık monolitik organizasyonlara göre daha azdır.

Çok kültürlü Organizasyon

Çok kültürlü örgütlerin niteliklerinden biri çoğulculuktur. Çoğunluk ve azınlık grup üyeleri birbirlerinin normlarının bazılarını benimser. Ön yargı ve ayrımcılık yoktur, bütün çalışanlar örgütte eşit tanımlanır ve gruplar arasında çatışma minimumdur (Cox, 1991:35).

Örgütlerin, faydayı artırma ve engelleri minimize etme isteğine dayanarak iş gruplarında dayanışma, kişilerarası çatışma, iş hacmi ve örgütün önemli hedeflerini gerçekleştirmedeki tutarlı eylemler çok kültürlü örgütlerin oluşmasını sağlar. Eskiden örgütler ya monolitiktir (bir grubun baskın kültürüyle homojen üyeler) ya da çokludur (görünürde farklı üyeler fakat halen daha değerleri ve farklılıkları örgütün yararına kullanmadan kültürel anlamda monolitik) Aksine çok kültürlü örgütler, geleneksel olmayan altyapıya sahip üyelerin katkıda buldukları ve tam anlamıyla potansiyellerini sergiledikleri bir yer olarak görülür (Cox ve Blake, 1991:53).

2.3.8. Z Teorisi

Örgüt kültürü yardımıyla kültürel çeşitliliğin başarıyla yönetilmesine ilişkin en bilinen örneklerden biri Z Teorisidir. Quichi'nin geliştirdiği "Z Teorisi", Japon ve Amerikan işletmelerinin farklı yaklaşımlarının bir sentezi olarak kabul edilmektedir. Büyük farklılıklar gösteren kültürel dokularına karşın, ABD'de faaliyet gösteren Japon işletmelerinin, ne tam Japon ne de tam Amerikan tarzı olmayan üçüncü bir yönetsel yaklaşım türü ile başarılı oldukları ortaya çıkmıştır (Seymen, 2005:14-15).

Ouchi, teorisinin temelini oluşturan dört temel faktörün (güdüleme, kalite, verimlilik, iş gücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Takar, 2003:36). Ouchi Batılı yöneticilere Japon yönetiminin olduğu gibi benimsemek yerine onlardan alınacak dersler olduğunu ve Japon tekniklerinin Amerikan toplumunun değerleri dikkate alınarak bazı değişiklikler yapılması gerektiğini düşünmektedir. Örneğin Ouchi, Japon yönetimindeki grup sorumluluğu anlayışının Amerikan yönetimindeki kişisel sorumluluk anlayışı ile tamamen farklı olması ve Amerikan toplumuna uyarlanamayacağı düşüncesiyle,

sorumluluk anlayışında herhangi bir değişikliğe gitmemiştir (Erdem ve Kocabaş, 2004:187).

Z tipi işletmeleri farklı kılan, değişik iki kültürden gelen çalışanlara sahip olmasına karşın, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik, beraberlik ve uyumun sağlandığı ortak bir felsefenin yaratılmış olmasıdır (Seymen, 2005:15)

2.3.9. İşletme İçinde Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Karşılaşılan Sorunlar

İşletme içinde kültürel çeşitliliği yönetmede karşılaşılan sorunlar; alt kültür, stereotipler, yaş, cinsiyet, ırk ve etnik farklılık başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.9.1. Alt kültür

Genel kültür, ülkenin veya toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalarıdır.

Alt kültürler ise, genel kültür içerisinde yer alırlar, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.

Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri bulunan alt kültürler (subcultures) de vardır. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır.

İşletme alt kültürünün doğmasını sağlayan etkenler çeşitlidir. İşletme içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden, hatta farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü kabullenirler (Erdoğan, 1991:122-123).

Büyük organizasyonlarda ortaya çıkan alt kültür, örgüt içerisinde çalışanların karşılaştıkları sorunları, durumları ve deneyimleri ifade eder. Farklı bölümler veya departmanlar, çalışma koşulları nedeniyle aynı konuya farklı yaklaşabilirler. Örneğin,

satın alma bölümünün veya personel bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan bir takım değerleri olabilir. Bu değerlerden bazıları örgütün genelde paylaştığı değerlerdir ancak ondan ayrılan yönleri de olabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürü oluşturur ancak bu alt kültürde çalışanların davranışlarını etkileyebilir ve farklı davranış biçimlerine yol açabilir (Özkalp, 2004:110).

Değişik çevrelerden gelip personeli oluşturan bireylerin yeni ortamlarda, belirli değer ve yargılara karşı tutumlarını geliştirmesi gerekir. Personel, bu tür değişimleri zamanla kabullenir İşletme içinde yeni bir kültür kazanmaya başlayan kişi, eski kültürün bazı öğelerini, işletme için gerekli olan teknik yenilikler veya olgular karşısında arka plana atmaya başlar. Bu, kişinin işletme için gerekli kültürel özellikleri kabullenmesi ile olur. (Erdoğan, 1991:221-222).

2.3.9.2. Stereotipler

Stereotip, gruptaki kişiler tarafından ortak olarak paylaşılan resmin basitleştirilmesi ve standardize edilmesidir. Jack Brigham, stereotipi, etnik bir grupla ilgili gözlemciler tarafından yargılanılmayan davranış özellikleriyle ilgili bir genelleme olarak tanımlar.

Stereotipler, Alman halkbilimci Hermann Bausinger'in tanımıyla değişmelere göreceli olarak direnen, sınamalardan kaçan, eleştirisiz genellemelerdir. Stereotip, bilimsel olmayan bir düşüncenin bilimsel adıdır.

Dilbilimci Quasthoff stereotiplerin dilsel-metinsel tarafını vurgulamıştır. Bir stereotip sosyal gruplara ya da onların üyesi olan tek tek bireylere yönelik kanılardır. Stereotip bir yargının mantıklı formuna sahiptir, ancak abartılı bir şekilde basitleştirilmiş ve genelleştirilmiş olarak, duygusal değerlendirme eğilimiyle, bir insan sınıfına belirli özellikleri ya da davranış tarzlarını yakıştırır ya da inkâr eder (Kartarı, 2006:214-215).

Stereotip, birinin bir başkasını belirli bir grubun üyesi olarak kategorize etmesi ve sonrasında grubun niteliğini belirlemesidir. Stereotip gerçekçi olmayan beklentilerin yerleşmesinde iletişim için bir engel gibi rol üstlenir (Francesco, 2005d:78-79).

Ortak özellikler, davranışlar ve inanışları araştırma ve grupları kategorilendirme yasal olmasına rağmen özellikli bireysel bilgiye başvurmanın yanlışa götürdüğünü ve stereotipleri oluşturduğunu hatırlamak gerekir (Mor ve Michalle, 2005:139).

Stereotipler istenmezler çünkü bilişsel sürecin bir alt sonucudur şöyle ki, aşırı genelleme veya basitleştirmeden faydalanılan bir süreçtir veya ahlaki olarak yanlıştır çünkü kimse kategorilendirilmeyi istemez (Mor ve Michalle, 2005:135-136).

Yeni Zelanda'da yaşlı çalışanların stereotiplerini incelemeye yönelik yapılan bir çalışmada bazı durumlarla ilgili yaşlı çalışanların olumlu ve olumsuz düşüncelerini anlamaya yönelik bazı kavramlar sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre; negatif stereotipler teknolojiyle bilhassa bilgisayar teknolojisiyle problemlidirler ve değişime karşı dirençlidirler. Pozitif stereotipler, güvenilir, sadık ve işlerine bağlıdır (Francesco, 2005b:194).

Kültürel birikime bakış açılarının en önemlisi; başkalarını değerlendirmemizi sağlayan yargılama boyutudur. Kültürümüz bize davranış setleri tayin eder ve başkalarıyla etkileşimde bir düsturdur. Stereotipler bize bilinmeyen dünyayı organize ederler. Bireysel farklılıklar ve karakterler, stereotiplerde kaybolur.

Kültürel yargılamalar stereotiplerin yararlı olması esasına dayanır fakat farklılıkla veya yasal-sosyal yargılamalardaki kapsam ve içerikle baş edebilmede elverişli değildir (Allard, 2002:5).

2.3.9.3. Yaş farklılığı

Gelişen ülkelerde çoğu kadın ve erkek ileri yaşlarına rağmen çalışmaya devam ediyor. Gelişmiş ülkelerde ise, son yıllarda erken emekliliği teşvik eden programlara bağlı olarak ekonomik aktivitelerde yaşlı çalışanların sayısı düşmüştür (Mor ve Michalle, 2005: 89).

Çoğu çokuluslu işletme, yaş ve tecrübe arasında bir denge kurmak için çaba sarf etmektedir. Fakat şu da bir gerçektir ki, yaşlı daha genç yöneticiler uluslararası atamalara

karşı son derece isteklidirler. Bazen şirketler onların gelişimi için bu atamaları uygun bulmaktadır (Dereli, 2005:71).

Yaş farklılığı, sorun olabilir çünkü gençler göç etme eğilimindedir ve bu da sakıncalıdır çünkü başka ülkelerden gelen göçmenler lüks olarak düşünülen işlere yatırım yapmada yetersizdirler (Mor ve Michalle, 2005:111).

2.3.9.4.Cinsiyet farklılığı

Kadın çalışanlar, ulusal iş çevresinin önemli bir bileşenidir sadece sayılarıyla değil aynı zamanda ev ve iş yerinde eş zamanlı değişen rolleriyle de.

Kadınların yasal iş gücü paylaşımlarının artması iki etkileşimden kaynaklanmaktadır; Kadınların işe katılım oranının artması ve özellikle erken emeklilik teşvikleriyle erkeklerin oranının çok az düşmesi.

Global ekonomi gelişim politikaları, gelişen ülkelerde öncelikli olarak kadınların istihdam olanaklarını güçlendirmektedir (Mor ve Michalle, 2005: 85-86).

Cinsiyet farklılığı, göç alan Körfez ülkeleri için önemli bir sorundur. Kadınlar, genellikle ayrı bir yerde çalıştırılırlar. International Women's Health Coalition başkanı Kati Morton, kadınların erkeklere nazaran sayısız dezavantajı olan mağduriyetlere uğradığını belirtmiştir. Çarpıcı olan ise, genç kadın çalışanların ihraç alanlarında yaygın olarak çalışmasıdır. Söylentilere göre, kadınların kültürleri ve gelenekleri onları kolay sömürülebilir ve dövülebilir yapar. Güneydoğu Asya kadınlarının zengin Asya ülkelerinin erkekleri tarafından fiziksel ve ekonomik anlamda sömürülmesi bugünün iş çevresinde muhtemelen olumsuz bir imajdır (Mor ve Michalle, 2005:111).

2.3.9.5. Irk ve Etnik Farklılık

Irk, kişiler arasındaki ortak fiziksel özelliklerin sınırını verir. Dünya üzerinde çeşitli coğrafi bölgelerde yerleşmiş insanların bazı fiziksel benzerlikleri vardır. Göz kapaklarının biçimi, saç ve ten rengi gibi. Irk sadece fizyolojik özelliklerdeki farklılıkları belirlemede değil, ırksal sınıflamalarda da kullanılır. Irk kavramı bazen geniş bir grupta kültürel özelliklerin sınırının ayrılması için kullanılabilir, geniş Amerikan kültüründe bu durum vardır (Erdoğan, 1991:141).

Son yıllarda çoğu endüstrileşmiş ülkelerde göçmenlik ve doğum iş çevresindeki etnik kökeni ve ırkı önemli bir konu haline getirmiştir. Aslında Amerikalı ekonomist William Darity Jr. Almanya'daki Türkler ve diğer göçmen çalışanlar Fransa ve İngiltere'deki Afrikalılar, Orta Doğulular ve Güney Asyalı çalışanlar, Japonya'da Koreli çalışanlar ve Kanada'daki beyaz olmayan çalışanların Amerika'daki azınlık çalışanlarıyla aynı pozisyonda olduğunu ileri sürer.

Dünya ekonomisiyle entegre olması yönüyle iş çevresinde insan ilişkileri politikalarındaki uyumu yönetmek ve çalışanlarla tanışma isteği artmaktadır (Mor ve Michalle, 2005:90-91).

2.3.10. Çatışmanın Tanımı

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmaların temel unsurlarıdır. Bu unsurların bulunduğu bir ortamda, tarafla kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak çabası içinde olmaktadır (Karayel, 1996:48).

Parker (2002:81)'de çatışmanın genel tanımlarını şöyle sıralamaktadır;

1. Çatışma iki veya daha fazla tarafın aynı şeyleri istemesi veya isteklerinin bir şekilde bağdaşmamasıdır.
2. Çatışma duyarlılığı gerektirir.
3. Çıkarın yüksek olması çatışmayı doğurur.

4. Çatışma, kendinle, bir grupla ve gruplar arası olabilir. Çatışma, bakış açıları ve isteklerin yarışmasıdır.
5. Çatışma zevkli olabilir.

Örgütsel davranışın temel dinamiklerinden birisi olan çatışma, değişimi getirmekte, aynı zamanda değişim de çatışmalara neden olmaktadır. Bu döngü, işletmenin canlılığını korumasına yardımcı olmaktadır (Tümer, 1998:82).

Örgütsel çatışma yönetilme tarzına bağlı olarak örgütsel iş başarımını olumlu yönde etkileyebileceği gibi onu olumsuz yönde de etkileyebilir. Örneğin, bir işletmedeki yöneticiler yıllık bütçedeki tahsisatın kendi departmanları arasında bölünme şekli üzerinde uyuşmazlık içinde bulunabilirler. Böyle bir uyuşmazlık rasyonel bir biçimde ele alınıp bütçenin paylaşılması konusunda yeni düzenlemelere gidilebilir ve daha etkili bir dağıtım sağlanabilirse tüm örgüt bu yeni durumdan kazançlı çıkabilir (Şimşek vd., 2001:242).

İşletme içerisinde ortaya çıkan çatışmalar daha detaylı olarak incelendiğinde özellikle, yöneticilerde dahil olmak üzere, çalışanlar arasındaki kişilik ve algılama farklılıkları ile yöneticilik tarzları arasındaki farklılıkların önemli bir etken olduğu görülmektedir. İnsanların kişiliklerinin oluşması ve algılamayı etkileyen faktörlerin büyük oranda kültürle ilişkili olması, çatışmaların ortaya çıkması ve yönetilmesinde kültürel değerlerin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Koçel, 2007:415).

Farklı kesimlerdeki insan dinamikleri hafife alınmamalı. Çoğu yazar, artan çeşitliliğin sıklıkla istenmeyen etkilerinin, farklı takımların birlikte çalışırken zorlandıklarını, gerilimlerin ve çatışmaların artabileceğini rapor etmiştir (Allard, 2002:13).

Tablo.8. Farklılık ve çatışmayı ayırt edebilme

Çatışma	Farklılıklar
Öfke	Fikirler
Savaş	Düşünceler
Gerilim	Tercihler
Hayal kırıklığı	Metotlar
Ölüm	Beceriler
Düşmanlık	İrk
Çılgılık	Cinsiyet
	Meslek
	Yaş
	Yorumlama
	Değerler
	Çevre

Kaynak: Parker, 2002:81.

Çatışmayı farklılıktan ayırt etmeliyiz. Farklılık ve çatışma kişilerarası iletişimde zorunlu bir ihtiyaç ve önem arz ederse fırsat, yaratıcılık ve takdire götürür (Parker (2002:81).

Farklılıkları baskı altına alma ise, anlaşmazlıkların çıkmasına yol açan bireysel anlamda yaşanan kabulsüzlüklere dir. Çoğunlukla takım etkisi ya da sadakat, işbirliği ve işbirliğine dayalı davranışlar vurgulanmalıdır (Parker, 2002:78).

Harvard hukuk bölümü tarafından uzlaşma ve çatışma önleme programı olarak ortaya atılan ve çok kültürlü bir organizasyonda kullanılması öngörülen iki yönlü kazanç modeline göre altı basamaklı bir süreç tanımlanmıştır (Yıldız, 2004:100).

- Karşı tarafın görüşünün alınması,
- Ortak nokta bulma uğraşı,
- Kendisinden kaynaklanabilecek olumsuzlukları giderme taahhüdünde bulunma,
- Sorumluluğu, hatayı ve güç paylaşımını kabul etme,
- Her zaman güven duyduğunu belli eder davranışlarda bulunma,

- Uzun vadeli ilişki kurma üzerinde odaklanma.

Hem yerli hem de uluslar arası iş görüşmelerinde farklı örgütlerde çalışan temsilcilerin, iki yönlü uzlaşmacı çözümler üretirken eş zamanlı çatışmaları ve yanlış anlaşılmaları minimize etmeye çalışması gerekir (Samovar vd. 2007:245).

Bu uzun vadeli ilişki iyileştirme yaklaşımı halkla ilişkiler uzmanlarının hedefleri ile paralellik göstermektedir (Yıldız, 2004:100).

2.3.10.1.Yüksek ve Düşük Bağlamlı Kültürlerde Çatışma

Kültürlerde hedefler ve davranışlar arasında var olan önemli farklılıklar uzlaşım süreçleriyle ilişkilidir.

Uzlaşım, çatışmayı çözmede bir iletişim prosesidir. Kültürlerarası iletişim uzmanı Stella Ting- Toomey, kültür ve çatışmayı açıklamada Hall'ün yüksek ve düşük bağlamlı çalışmasını kullanarak açıkladığı bir teori geliştirmiştir.

Farklı iki tip kültürde vuku bulur çünkü düşük bağlamlı kültürler daha bireyseldir davranış için uygun yollar daha az tanımlıdır ve sıklıkla çatışma, bir taraf diğerinin beklentilerini ihlâl ettiğinde yükselir.

Düşük bağlamlı kültürlerdeki kişiler, çatışmayı *yardım amaçlı* ve analitik bakış açısı, lineer mantık ifadesi ve bireylerden ayrı konular olarak düşünür.

Yüksek bağlamlı kültürlerde; çatışma, anlatım odaklıdır çünkü kişiler konudan bağımsız değildir.

Sonuçta, düşük bağlamlı kültürlerde anlaşmazlıklar kabul edilebilir. Bireyler çekişmeler de arkadaşlıklarına devam ederler fakat yüksek bağlamlı kültürlerde, anlaşmazlık ve ihtilaf büyük oranda onur kırıcı, her iki tarafında bozuma uğraması ve muhtemelen arkadaşlığın sonlanmasıdır.

Daha özellikli (spesifik) davranış kurallarıyla yüksek bağlamlı kültürlerde genellikle çatışma, bir bireyin kültürel beklentileri ihlâl ettiğinde gerçekleşir.

Düşük bağlamlı kültürlerde kişiler, eylemin direkt sonucuna yönlendirilir, ihtilafli yanıtlar hızlı karar almayı isteyen tarafları anlaşmazlığa düşürecektir. Yüksek bağlamlı kültürlerde, çatışmaya yönelik tavırlardan kaçınılır ve dolaylı olmayana öncülük eder, pasif yaklaşımla çatışma sıklıkla önemsenmez veya sonuçlarından kaçınılır.

Yüksek bağlamlı kültürde uzlaşmacılar, düşüncelerindeki farklılıkları daha az doğrudan açıklarlar ve gerçek düşüncelerini sözsüz iletişim ve dildeki örtük anlamlar yoluyla bildirirler (Francesco, 2005c:98).

2.3.10.2. Çatışmanın Tarafları

Modern yönetim anlayışına göre, bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır ve bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir (Karayel, 1996:48).

Çatışma kültürel, farklı toplumlar çatışmaya yaklaşımda farklılık gösterir. Nadler, Nadler ve Broome'un çatışma yönetimindeki kültürel modeli, kişilerin çatışma yaklaşımına kültürel anlamda farklı baktığını üç yolla tanımlamıştır. Birincisi; gruplar, değer çatışmasına doğru temel yönelimde farklılık gösterir. İkincisi; kültürel toplumlar, çatışmayla ilgili güç kullanımı, güven ve ne kadar adil olduğu hakkında kişisel inanışlarında farklılık gösterir. Üçüncüsü, gruplar, çatışma stillerinin çeşitliliği ve mesaj stratejilerinde farklılık gösterir. Bu çatışma faktörleri, halkla ilişkiler iletişimcilerine ilkelerin gelişimi için bir temel sağlar (Banks, 2000:52).

Kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları sırasında kurumun çalışanlarıyla yürütülen iletişim sürecinde organizasyonun ilgili diğer bölümleri ile halkla ilişkiler bölümü arasında kimi zaman yetki karmaşası ve çatışmaya yönelen sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Halkla ilişkiler bölümü, personel veya insan kaynakları bölümü ya da idari işler bölümü ile bu açıdan yoğun bir alışveriş içindedir (Sabuncuoğlu, 1991:114).

Tablo.9. Tarafları Açısından Çatışma Düzeyleri

DÜZEY	TANIM	ÖRNEK
Bireyin Kendi içinde	Rollerden dolayı oluşan baskılar nedeniyle kişide ortaya çıkan çatışma	Bir kişiden inançları ve amaçları ile uygunsuz bir görevi yerine getirmesi isteniyor.
Bireylerarası	Aynı veya farklı düzeydeki iki veya daha fazla örgüt üyesi arası çatışma	İki veya daha fazla kişi farklı amaçlar, değerler veya görev atamaları nedeniyle tartışıyorlar.
Bireyler ve gruplar arası	Bir grup içerisindeki alt gruplar ya da bir grubun üyeleri arasında ortaya çıkan çatışma	Grup içindeki kişiler farklı rol beklentileri veya grubun karşısındaki farklı konular nedeniyle tartışır.
Gruplar arası	Örgüt içindeki iki veya daha fazla birim veya grup arasında ortaya çıkan çatışma	Farklı örgütsel birimler görev bağımlılığı, sorumluluk ataması, kaynaklar için rekabet ve statü uygunsuzlukları nedeniyle çatışmayı başlatır.

Kaynak: Şimşek vd., 2001:244.

Halkla iyi ilişkiler kurmak ve geliştirmek için gerekli düşüncelerin oluşturulması olarak tanımlanan halkla ilişkiler işlevinin tek amacı, en etkin ve verimli olabileceği bir çevre ya da yaşam biçimi oluşturup geliştirmeye yardımcı olmaktır (Gürüz, 1993:5)

2.4. İŞLETME İÇİNDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİĞİN YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Bu bölümde, işletme içinde kültürel çeşitliliğin yönetiminde halkla ilişkilerin rolünü anlamaya yönelik halkla ilişkiler ile ilgili temel bilgilere, çok kültürlü ortamlarda kültürel çeşitliliğin halkla ilişkiler uygulamalarına etkilerine, kültürel çeşitliliği yönetmede halkla ilişkilerin rolüne ve kültürel çeşitliliği yönetmede kullanılan halkla ilişkiler modellerine yer verilmiştir.

2.4.1. Halkla İlişkiler Tanımları

Toplumda yaşanan değişim, çeşitli birimler arasında iletişimi güçleştirirken, bu güçlüklerden kaynaklanan sakıncaları önleme çabası halkla ilişkilerin bir meslek haline dönüşmesine zemin hazırladı.

Birden fazla bilim dalı ile beslenen, bu bilimlerin verileriyle senteze ulaşan halkla ilişkiler kavramı üzerinde, uzun süre tam bir görüş birliğine varılamaması, kavramın sosyal bilimlerin alt dalları içinde yorumlanmasına neden olmaktadır.

Yönetime danışmanlık işlevi veya pazarlama iletişimine verdiği desteğin yanında çok farklı alanlara uygulanabilen halkla ilişkiler, birlikte düşünüldüğü komşu dallarla ilişkili olduğu kadar bağımsız bir faaliyet alanıdır da.

Kuramın tarih içinde geçirdiği değişim, komşu dallarla olan iç içeliği ve özellikle çok farklı alanlara uygulanabilir olması tek bir tanım üzerinde birleşilmesini güçlendiren temel nedenlerdir (Kazancı, 1982:36; Balta Peltekoğlu, 1998:1).

Halkla ilişkiler temelde hedef kitleyle nasıl, ne zaman ve ne şekilde bir iletişim kurulacağını belirleyen ve bu şekilde insanların davranışları, yaklaşımları ve algılamaları üzerinde yönlendirici etkiye sahip olmayı sağlayan bir süreçtir (Barry, 2003:15).

Asna (1974:10) da Halkla İlişkiler tanımlarını şöyle sıralamaktadır;

- Halkla ilişkiler, belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı bir haberleşme çabasıdır.
- Halkla ilişkiler, halkı etkileyen söz, eylem ya da olaydır.
- Halkla ilişkiler, düşüncelerin istenen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, maharetli bir haberleşme oluşumunun gerçekleşmesidir.
- Halkla ilişkiler, halkın neyi sevdiğini öğrenip onu daha çok yapmak, neden hoşlanmadığını bilip, onu yapmamaktır.
- Doğru olanı yapıp halk tarafından beğenilmektir.
- Halkın kabul edeceği eylemlerin ve karşılıklı haberleşme oluşumunun yardımıyla halk oyunu etkilemek için girişilen plânlı çabalardır.

1975 yılında Halkla İlişkiler Araştırmaları ve Eğitimi Vakfı'nın yürütmüş olduğu bir araştırma sonucunda, altmış beşten fazla halkla ilişkiler uzmanının katılımı ve dokuz yüz yetmiş ikiden fazla tanının analizi sonucunda Rex Harlow tarafından oluşturulan tanıma göre (Uzunçarşılı Soydaş, 2001:137);

“Halkla İlişkiler, bir örgüt ile hedef kitlesi arasında iletişim, karşılıklı anlayış, çıkar, kabul ve işbirliğini oluşturmaya yönelik ilişkileri kurmayı amaçlayan ayırt edici bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler, sorunların ya da konuların yönetimini içerir; kamuoyunun görüşleri hakkında bilgi sahibi olmayı ve kamuoyunu yanıtlamayı sağlar; kamu çıkarlarına hizmet edebilmesi için yönetimin sorumluluğunu tanımlar ve vurgular; yönetimin değişimin yanında olmasını ve bunu etkin biçimde kullanmasını sağlar; eğilimlerin saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi çalışır ve araştırma, izlenim ve etik iletişim tekniklerini temel araçlar olarak kullanır.”

Görüldüğü gibi halkla ilişkilerin tanımı üzerinde tam bir fikir birliği yoktur. Halkla ilişkiler olayı, bir yönetsel ve örgütsel olgudur. Yöneticiler tarafından yönetimin geliştirilmesi, örgütsel verimlilik ve etkinliğin gerçekleştirilmesi süreci ile bir arada düşünülmeli, bu sürecin çok etkili bir ögesi olarak değerlendirilmelidir (Gürüz, 1993:4-5)

2.4.2. Global Köyde Halkla İlişkilere Duyulan İhtiyacın Artması

Doksanlı yıllarla birlikte özellikle ekonomik alandaki tartışmaların odak noktasında yer alan küreselleşme olgusu; uluslar arası mal ve hizmet ticaretinin artması, doğrudan yabancı yatırım ve kısa vadeli sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, çok uluslu işletmelerin oynadıkları rolün değişmesi, üretim ağlarının uluslararası çapta yeniden örgütlenmesi, teknolojik yeniliklerin, özellikle bilgi teknolojisinin ivme kazanması, yaygınlaşması ve kuralsızlaşmanın benimsenmesi ile dünya ekonomisinin bütünleşmesi süreci olarak tanımlanabilir Erdut (2002'den aktaran Saran, 2005, s.60).

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi, dünya pazarındaki hemen hemen her işletmenin bu pazarı çok iyi değerlendirmesini gerektirmektedir. Bu işletmeler sadece satış pazarındaki yerel arz ve taleplerle değil uluslar arası rekabetle de yüzleşmek durumunda kalmışlardır. Bu durum işletmelere yüksek oranda kazanç vaat etmekle birlikte, çözümün gelecekteki işletme sahiplerinin, yöneticilerin, müdürlerin ve ekonomi alanında çalışan politikacıların bulunması beklenen birçok riskle de baş etmesi görevini yüklemektedir. Pazarda artan uluslararasılaşma, işletmelerin faaliyet alanlarını ve faaliyet konularını da değiştirmiştir. Bu yeni pazarın aktörleri farklı değer ve temsillerine, farklı düşünce ve davranış biçimlerine sahip kültürlerarası ortamlardan gelmektedirler Kaypakoğlu (2000'den aktaran Saran, 2005, s.61-62).

James (2003:202), bir kültürdeki değişimleri, global etkilere, kişilerin farklı ırksal etnik ve sosyal gruplarla etkileşimine ve bir ülkeden ya da bölgeden başka bir yere hareketlerine bağlı olarak açıklar.

Şirketlerin, globalleşmesi ve başka ülkelerdeki kişilere iş vermesi onları farklı kültürleri yönetmede etkili yollar araştırmak zorunda bırakır. Aynı zamanda çoğu ülkede örgütler, nüfus trendleri, politik olaylar, sosyal hareketler ve göçün sonucu olarak çalışanların yasal güç gibi giderek çeşitlendiği görülmektedir (Francesco, 2005b:193).

Demografik trendler ve globalleşmeye bağlı olarak şirketlerin iş güçlerinde giderek artan bir çeşitlilik söz konusudur. Aslında örgütsel başarının unsurlarından biri; farklı işgücüne sahip çalışanların bağlılığını geliştirmektir (Williams vd., 2009:31-39). Herhangi bir işte, özellikle global örgütlerde, ilişkilerin kurulması ve devam etmesi hayatidir (Raman ve Karan, 2006:39).

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin sınır ötesi faaliyetleri geliştikçe, bu işletmelerin farklı kültürlerle mensup hedef kitleleriyle olan ilişkilerini yönetmek üzere, günümüzde halkla ilişkiler profesyonellerinin çok kültürlü ve küresel bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Ural, 2005:203). Global iş çevresi, kültürel çeşitliliğin anlaşılmasını ve yüksek oranda kişisel uzmanlaşmayı talep etmektedir (Matveev ve Nelson, 2004:253).

2.4.3. Halkla İlişkilerin İşletme İçindeki Yeri

Günümüzde halkla ilişkiler, yalnızca örgütün iç ve dış iletişimiyle yetinmemekte, danışma hizmetleri ve ürün tanıtımları gibi temel görevlerinin yanında diğer birçok alanda da faaliyet sürdürmektedir. Halkla ilişkilerin bu kadar geniş bir alanda faaliyet göstermesi doğal olarak halkla ilişkiler sorumlusunun örgütün politikalarına dair kararlar konusunda etkin olması, gizli bilgilerden haberdar olması, örgüt işlerinin her yönünü tartışmak ve çözümler getirmek amacıyla toplantılara katılması sonucunu da beraberinde getirmektedir. Tüm bu değinilenler, halkla ilişkiler bölümü veya sorumlusunun örgütün üst düzey yöneticisi ile iletişim içinde olması, yani doğrudan üst yönetime bağlı olarak çalışması gereğine işaret etmektedir (Bakoğlu Kaya, 1993:58-59).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının spesifik işleri; firmalarının önemini göstermek ve dış çevreyle etkileşimdir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgütün kilit kesimi olarak farz edilir. Bu kilit kişiler, spesifik görevleri yerine getirir. Örgüt verileri ve çıktıları hakkında stratejik bilgi toplar, yönetsel ve teknik bilgi toplar, örgüte dönen bilgi akışını kontrol eder ve dış çevredeki bazı belirsizlikleri absorbe eder (Burke, 1994:41).

Halkla İlişkiler birimlerinin, kuruluşların yönetim organizasyonlarının hangi kademesinde yer alacağına ilişkin birbirinden farklı pek çok görüşün varlığı söz konusudur. Ancak üzerinde genellikle uzlaşa sağlanan görüş, halkla ilişkiler departmanının üst yönetime olabildiğince yakın bir yerde yer almasının büyük yarar sağlayacağı şeklindedir. Uluslar arası kuruluşlarda halkla ilişkiler departmanının etkin bir biçimde çalışabilmesi için yönetim organizasyonunda bağımsız bir örgütlenmeye kavuşturulmuş olması başarı için esas teşkil etmektedir (Denizci, 1996:85).

Halkla ilişkiler çalışanlarının kilit rollerdeki hizmetleri küçümsenemez (Burke, 1994:41). Halkla ilişkiler yalnızca bir uzmanın veya örgüt içinde bir birimin görevi değildir. Halkla ilişkiler, bir örgütte herkesin sorumluluğudur. Birimler arası işbirliği kurulması dolayısıyla halkla ilişkiler birimine destek olunabilmesi için gerekli birkaç önlem şöyle sıralayabiliriz (Salimgil, 1992:97-99).

1. Bölümlerin yöneticileri bilgi alışverişi için önemli komitelerde birlikte yer almalıdır.
2. Bölümlerin yöneticileri, bu arada halkla ilişkiler birim yöneticisi aynı yetki düzeylerinde olmalı, böylece bir yöneticinin bağımsızlığı diğerini etkilemeyecektir.
3. Tüm bölüm yöneticileri aynı amire rapor vermeli (en üst yönetici) böylece bir karar verilmeden önce tüm görüşler göz önüne alınır.
4. Son olarak halkla ilişkilerin özüne dayanarak diğer bölüm yöneticileri ile düzenli ve dostça ilişkiler kurup sürdürülmelidir.

Örgüt içinde halkla ilişkiler biriminin yerini belirtmede bazı öğelerin etkisi vardır. Bunlar arasında kuruluşun tarihsel gelişimi, karşılaştığı sorunlar, çalışma alanı, sorumlu personelin kişiliği ve diğer yöneticilerin kişilikleri sayılabilir.

Bütün bu öğeleri de göz önüne aldığımızda, halkla ilişkiler birimlerinin yüksek yöneticiye en yakın bir hiyerarşik konum içerisinde düşünülmesi gerektiği anlaşılır. Çünkü örgütün genel politikasını izleyen bir yüksek yönetici, bu genel politikaya katkısı olması gereken halkla ilişkiler hizmetini her zaman yanında duymalıdır. Ancak çeşitli örgütlenme biçimlerine göre halkla ilişkiler biriminin de farklı görünümeler kazanabileceği hatırdan çıkarılmamalıdır (Ertekin, 1995:52).

2.4.4. Halkla İlişkilerde Kullanılan İletişim Araçları

İletişime dayalı bir süreç olan halkla ilişkileri layıkı ile yürütebilmek için yeterli iletişim olanaklarından yararlanmak lazımdır. Yeterli sayı, çeşit ve kalitede iletişim aracına sahip olmayan bir halkla ilişkiler biriminden etkinlik ve verimlilik beklemek hayal olacaktır (Budak ve Budak, 1995:161).

Banks (2000:100), çok kültürlü halkla ilişkiler uygulamalarında yeni teknolojilerin karma değere sahip olması gerektiğini başka bir deyişle; tek yönlü iletişim uygulamalarıyla kitlelere ulaşmada eski fikirlerin yerini iki yönlü iletişime ve neredeyse sınırsız sayıda segmente edilmiş dar bir hedef kitleye bıraktığını belirtir.

Bir şirketin sinerji yaratma becerisi, yeni fikirleri ve yenilikçilik (innovation) potansiyelini kullanabilmesi ve proje ekiplerinin işlevsel ve coğrafi sınırlar bağlamında performanslarının artırılabilmesi, çalışanların birbirleriyle iletişim kurma ve çalışma biçimlerine bağlıdır. Yöneticilerin buradaki rolü yeni teknolojilerin gücünü kullanarak insanların sanal uzantılara normal olarak etkileşimde bulunacağı ofis binası, toplantı odası ve kafeterya gibi yerleri geliştirerek uygun iletişim alanları yaratmaktır (Sayımer, 2008:211).

Kitle iletişim araçları ise, halkla ilişkiler çabalarının yürütülmesinde vazgeçilemeyen araçlardır. İnternet ile tüm işlemlerin yapılabilmesi, binlerce km uzaklıktaki bir kütüphaneden istenen belgelere ulaşabilme, radyodan yapılan bir anonsun ya da haberin tepkilere anında yol açması kitle iletişim araçlarının etkinliğine birer örnektir (Gürdal, 1997:56-57).

Yeni medya, kullanıcılara ve yaratıcılara kendi içeriğini yaratma fırsatı kazandırır. Tüketicinin yarattığı medya, yeni medya teknolojilerini; blog, yayın kaydetme, internette tartışma grupları, chat odaları ve başka şeyler kişilerin internette şirket hakkında söylemek istediklerini içerir.

Aynı zamanda tüketicinin geliştirdiği medyanın(CGM) da dahil olduğu bazı kavramlar değiştirilerek kullanılır. Tüketicinin geliştirdiği içerik(CGM), Kullanıcının geliştirdiği medya(UGC), Kullanıcının geliştirdiği içerik(UGC) ve sosyal medya. Bu hususta diğer

bir kavram kullanıcının geliştirdiği online video(UGOV) üyeler tarafından orijinal şekilde yaratılan ve sonra internete yüklenen tv film çekimleri gibi.

Tüketicinin geliştirdiği medyada(CGM) katılımcı, interaktif iletişimle, çok kültürlü örgütler ve aktif çevreyle direkt, özgür ve uygun şekilde bazen kültürel faktörlerden gelen sınırlamalar olmaksızın iletişim kurulabilir. Bu arada, kültür yorumlayıcıları/uzlaştırıcıları süreçte belirtilen muhtemel sınırlamaları bazı yollarla çözebilir. Bu nedenle, çok kültürlü örgütlere, çok kültürlü yapıyla pozitif, iki yönlü simetrik ve karşılıklı yarar ilişkisini sürdürmede bir değer ve etkili bir şans verir (Feng veLi,2009:23-24).

Kitle iletişim araçlarındaki etkinlik ve teknolojik gelişim, halkla ilişkilerde giderek daha yeni yöntemlerin ve araçların kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Gürdal, 1997:57).

Tablo.10. Telekomünikasyon Araçlarının Avantajları ve Sorunları ve Bu Araçlarla İletişim Protokolleri İçin Öneriler

Araç	Avantajlar	Sorunlar	En İyi Uygulamalar
Tele Konferans	<ul style="list-style-type: none"> Bilginin paylaşımı, bir diğeriyle aynı seviyeye gelme, yanlış anlaşılmaları açıklığa kavuşturma. Ses tonu sağlar (duyuşsal bağlam) 	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin programları içinde ortak zaman bulma gereği. Vücut dili ve el kol hareketleriyle iletişim kuramamak. Belge üzerinde ortak şekilde çalışmanın zorluğu 	<ul style="list-style-type: none"> Herkesin her bir lokasyona kimin katıldığını bildiğinden emin ol. Arka planda gürültülerden ve yan görüşmelerden sakın. Bulduğun tarafta konuşma olmadığında senin tarafın sesini kısma. Anons edilen ve konuşanın mikrofona yaklaşması.
Online sohbet mesajlaşma araçları	<ul style="list-style-type: none"> Tek-lineer sorularda hız için en uygun. Kişinin sizinle online veya değil konuşup konuşmak istemediğini belirlersiniz. Aynı anda bir çok kişiye mesaj gönderebilirsiniz 	<ul style="list-style-type: none"> Belge üzerinde ortak şekilde çalışmanın zorluğu. Birkaç kişiyle eş zamanlı çalışmayı herkesin dahil olduğu güçlü iş disiplini gerektirir. Vücut dili, ses tonu ve el kol hareketleriyle iletişim kurulamaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Yazmaya başlamadan önce kişilerin cümlelerini tamamlamasını bekleme. Birkaç kişi aynı anda yazar ve okur. Görüşmeyi hızlı bir şekilde takip etmek zordur. Sözlü iletişimde karşılaştırılabilir biçimler kullan. (merhaba ve hoşça - kal)
Microsoft NetMeeting	<ul style="list-style-type: none"> Görsel olarak paylaşılan bilginin çokluğu. Birkaç kişinin belge üzerinde işbirliği yaparak çalışması. 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek hızda bağlantı gerektirir, aksi takdirde gecikmeler oturumu zora sokar. Verilen zamanda belgeyi tek bir kişi değiştirebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Video ve telefonu maksimum verimlilik için paralel olarak kullanmak. Birilerine sunum yaparken herkesin belgede belirtilen spesifik bölümü gördüğüne emin ol. İşbirliğiyle çalışıldığında toplantı dökümanlarının paylaşılması ve herkesin gerektiğinde veri girişi yapacağı bir fırsatı olmalı. İşbirliğiyle çalışıldığında belgenin kontrolünü ele alma ve vermede prosedür üzerinde hemfikir olma.
Dijital Beyaz Tahta	<ul style="list-style-type: none"> Herkes aynı anda bilgiye ulaşabilir düzenleyebilir. Bu yeterlik, beyin 	<ul style="list-style-type: none"> Video konferans ekipmanı gerektirir. Beyaz tahta video 	<ul style="list-style-type: none"> Herkesle final sonu paylaşılır. Açıklık için blok mektuplar kullanılır.

	<ul style="list-style-type: none"> fırtınası için kullanışlı bir araçtır. Metin, kişilerin yaratıcılığına imkân veren şekilde çevrelenerek ve altı çizilerek düzeltilebilir. 	<p>iletişiminin yerini alır bundan dolayı diğer katılımcılarla görsel kontağı ortadan kaldırır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Girdi ve yayın sürecinde uzlaşım (ne zaman yeni bir şeyler yazarız? Var olan metni ne zaman düzenleriz?)
Video Konferans	<ul style="list-style-type: none"> Sözlü olmayan mesajlarla iletişim kurulur. (el-kol hareketleri, bazı vücut dilleri, ses tonu) Akıcılık sorununun gelmede yardımcı olan birkaç iletişim modunun kombine edilmesi için katılımcılara olanak sağlar. (kelimeler, sözsüz ifadeler, çizim vs.) 	<ul style="list-style-type: none"> Video ekipmanları gerekir. Bağlantıyı kurmak ve devam ettirmek her daim kolay değildir. Video konferans teknik problemlere meyillidir. Üç lokasyondan fazla olduğunda görüntünün sıklıkla ileri ve geri lokasyon arasında değişmesini takip etmek zor olacaktır. Kişiler başkaları kendilerini izlediklerinden rahatsız olurlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Konferans saati gelmeden önce bağlantının olduğundan emin olun. Kişilerin cümlelerini tamamlamalarına zaman verin. Zamanın ertelenmesinden dolayı konuşmaya başlamadan önce bir boşluk bırakma. Başlamadan önce herkesle tanıştığınıza ve tanıştığınızıza emin olun. Arka planda gürültülerden ve yan görüşmelerden sakın. Bulduğunuz tarafta konuşma olmadığında senin tarafın sesini kısma. Konuşulduğunda mikrofona yaklaşma Sonraki söz verme protokolü üzerinde uzlaşma (el kaldırma) “Sona erdi” diyerek konuşmayı bitirme veya eş değer anlamda “işim bitti başka birisinin sırası.”
İntranet Alanı Paylaşan Takım	<ul style="list-style-type: none"> Belgelerin ve düşüncelerin paylaşımını destekleme Takım ruhu yaratmaya katkıda bulunma Yeni takım üyelerinin katılmasına yardımcı olma Süreçler izlenir ve belgelendirilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerçek anlamda faydalı olsun diye takım üyeleri arasında yoğun disiplin gerektirir. 	<ul style="list-style-type: none"> Takım mesafesinin tam anlamıyla sürdürüldüğünden emin olun. Herkesin bilgiyi nasıl gönderdiği ve aldığından emin olun. Hangi bilginin gönderilip gönderilmeyeceğinde uzlaşma. Güncelleme sıklığında uzlaşma.

<p>Web tabanlı Sunum Araçları</p>	<ul style="list-style-type: none">• İzleyicilerle interaktif iletişime olanak sağlar.• İleriki kullanımlar için kayıt yapılabilir.• Aynı zamanda birkaç bölgeden sunuma imkân verir.	<ul style="list-style-type: none">• İzleyici ve sunucu arasında görsel olmayan bağlantı.• Uygun ekipman gerektirir.• İletişimin düzenliliği için katılımcıların iştirakini gerektirir.	<ul style="list-style-type: none">• Soru-cevap protokolünde uzlaşma.• Sunum esnasında veya bitiminde izleyicilerden soru sormaları bekleniyor mu? Konuşmacıdan başka kişiler kendi taraflarını susturmalı mı?• Konferans saati gelmeden önce bağlantının olduğundan emin olun.• Sunucunun bulunduğu alanda arka planda gürültü ve görüşmelerden sakınma.• Sunucular ve soru soran kişiler, konuştuklarında ve anonslarda mikrofona yaklaşma ihtiyacı duyar.
--	--	--	---

Kaynak: Laroche, 2003:160-162.

2.4.5. Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Çeşitliliğin Halkla İlişkiler Uygulamalarına Etkileri

Çok kültürlü halkla ilişkileri Banks, ilgili çevrenin yaratılması ve örgütle arasında resmi iletişimin yönetimi ve toplulukların ilgi ve eylemlerinin örgütten yana devam etmesi olarak tanımlar (Raman ve Karan, 2006:33).

Kültürel çeşitliliğin halkla ilişkiler uygulamalarına etkisinde yaşanan sıkıntılar; çok kültürlülüğün yönetimiyle ilgili batıya ait modellerin bütün ülkelere uyarlanabileceği düşüncesi, kültürel alt yapı ve iletişim stillerinden kaynaklanan güçlükler vb. olarak sayılabilir.

2.4.5.1. Halkla İlişkiler Uygulamalarının Batı Kökenli Olmasından

Çok kültürlü ortamlarda iletişimden kaynaklı sorunları çözmeye halkla ilişkiler, yaşamsal bir rol oynar. İşletmelerde nasıl davranılacağına dair batı modeli dünyada daha az adapte edilebildiğinden bu yana, hem yabancı hem de yerli pazarlarda uygun-doğru bir işletme davranışına dair tek bir model artık bulunmamaktadır. Bu belirsizlik, iki anlamlılık etkeni, işletme ilişkilerini, halkla ilişkilerin tüm formlarını, öncekinden daha fazla problematik yapmaktadır uluslar arası ortamlarda çalışan halkla ilişkiler uzmanlarının çalışmaları sürekli olarak firmanın gerçek mesajını tercüme etmek, dönüştürmek ile ilgilidir. Onlar öncelikle firmanın ne söylemek istediğini anlamak zorundadırlar, daha sonra hem müşterileri hem de izleyicileri için kabul edilebilir bir form haline getirmelidirler (Susar, 2005:23).

Halkla ilişkiler uzmanları kültürel farkları anlamalarının yanı sıra bu farklılıkların halkla ilişkiler uygulamalarına etkilerini de değerlendirir. Modern halkla ilişkiler uygulama teknikleri temelde Batı kökenli olduklarından bu kültürün etkisi altında rafine edilmiş olduklarından, farklı kültürel ortamlardaki etkileri değişik ve ters olabilmektedir (Yılmaz, 2005:92).

2.4.5.2. Kültürel Davranışlardaki Farklılıktan Kaynaklanan Sorunlar

Çok kültürlü ortamlarda çeşitli biçimlerde iş yapan uluslar arası işletmeler, kültür tarafından biçimlenmiş olan iletişim kurma tarzlarından kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Özellikle şirket birleşmeleri, yönetim değişiklikleri, ortak proje çalışmaları gibi durumlarda iletişim önemli bir engel olarak ortaya çıkmakta ve çoğunlukla krize dönüşmektedir (Susar, 2005:23).

Hall ve Hofstede, kültürün ölçümünde ve analizinde metrik ölçümleri kullanılır; yüksek bağlam düşük bağlama karşı; bireysellik kolektivistliğe karşı, erilik dişiliğe karşı, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıdır.. Bu ölçümlerdeki benzerlik, bir halkla ilişkiler uygulayıcısına uluslar arası iş girişimlerinde, kampanya mesaj dizaynının nüanslarına büyük bir önemle yaklaşma fırsatı verir.

Kültürlerarası ölçütlerin halkla ilişkiler uygulamalarında düşünülmesi gerektiğini destekleyen Vasquez ve Taylor (2000), tek yönlü ve iki yönlü uygulama modellerinin kullanımını ve kolektivizm arasındaki bağlantıyı göstermiştir. Ayrıca; Taylor, 1999'da Belçika'da Coca Cola krizinde seçilmiş kültür metriklerini uygulamıştır. Elde edilen bulgularında, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin ülkelerin yanıtları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Huang (2001), kültürlerarası halkla ilişkiler çabalarındaki engelleri resmedip örgütlerdeki halkla ilişkilerin dört boyutunu tarif etmiştir fakat J.E.Grunig ve Huang'ın (2000) tanımladığı güven, karşılıklı kontrol, memnuniyet ilişkileri ve sorumluluk ilişkileri doğu kültür dinamiklerini ele almada yetersizdir.

Zaharna, uluslar arası halkla ilişkileri açıklamada sistematik bir şekilde gelişen üçlü bir yapı yaklaşımını "bir ülke profili, bir kültür profili ve bir iletişim profili" belirlemenin en uygun ve etkili yaklaşım olduğunu ileri sürmüştür. Ancak Botan, İş merkezli yaklaşımlara güvenmektense örgütler arasında ilişkileri uyarlayacak iletişimi kullanmada halkla ilişkilerin merkezi amaçlara odaklanması gerektiğini vurgulamıştır (Freitag, 2002:210-211).

Tabo 11. de Zaharna tarafından uluslararası halkla ilişkiler yaklaşımında izlenmesi gereken sistematik yapı gösterilmiştir.

Tablo.11. Uluslararası Halkla İlişkiler Yaklaşımında Farkındalık

Ülke Profili Bileşenleri	Kültür Profili	İletişim Bileşenleri
Halkla ilişkiler projelerinin uygulanmasını ve dizaynını etkileyen özellikler nelerdir?	Halkla ilişkiler projelerinin uygulanmasını ve dizaynını etkileyen değişkenler nelerdir?	Kültürel özelliklerin veya ulusun etkileneceği temel iletişim nedir?
Ülkelerin İş Alanlarına Bakışı	Kültürel Davranışları İnceleme Yolları	PR Davranışlarını İnceleme Yolları
Politik Yapı	Yüksek/düşük içerik	Sözlü iletişim
Ekonomik Yapı	Monokronik/polikronik	Sözsüz iletişim
Medya	Bireysel/Kolektivist	Görsel iletişim
Alt yapı	Etkinlik Odaklı Olmak	İletişim matrisi
Hukuk	Gelecek/geçmiş yönlü	Grup dinamiği
Sosyal Yapı	Lineer/Lineer olmayan	Karar alma Uygulamaları

Kaynak: Zaharna, 2001:137.

2.4.5.3.Verilen Mesajlarda ve Kampanya Sunumlarında Karşılaşılan Sorunlar

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, bireysel uluslarda sözlü ve sözsüz iletişimin ince noktalarını anlamaya, yerel kültürlere adapte olmaya ve kültürel farklılıkları tanımlamaya gereksinim duyar. Kültürlerarası iletişim uzmanları çoğu kültürlerin bilhassa yüksek bağlamlı iletişim toplumları olduğuna işaret eder. Bu tanımlar, sözcüklerin sıklıkla örtük olmasına, çevresel bağlamı temel alan ve ilişkilerin yerine; açık, kategorik açıklamalardır. Asya ve Arap uygarlıkları örneğin yüksek bağlamlıdır.

Yüksek ve düşük bağlamlı iletişim stilleri oldukça farklıdır Avrupa ve Amerikan iletişim stillerindeki zıtlık, düşük bağlamlı olarak düşünülür. Alıcıların sözlü ve yazılı durumlardan anlam türetmesi beklenir, sözlü olmayan davranış ipuçlarından değil (Wilcox, 2007:517-518).

Birçok iletişim bileşeni özellikle halkla ilişkilerin anahtarıdır. Sözlü iletişim, sözsüz iletişim, ikna edici çekicilikler (retorik stratejiler) ve iletişim matrisi gibi (Zaharna, 2001:142).

Çok kültürlü halkla ilişkiler uygulayıcılarının, hem yerel hem de ulusal çok kültürlü toplumlarla iletişim kurması gerekir (Feng ve Li, 2009:22).

Toplumlar arasında kültür ve dil farklılıkları olması çok doğaldır. Halkla ilişkiler uzmanı da bunun farkında olmalı ve kampanyasını biçimlendirirken, bunları dikkate almalıdır.

Ülkeler arasındaki kültür ve anlayış farklılığından kaynaklanan bazı davranış biçimleri verilecek mesajlarda ve kullanılan iletişim yöntemlerinde de değişmelere neden olabilmektedir. Örneğin bir Amerikan firması, Hong Kong'da yeşil şapka giymiş olan bir adamın yer aldığı reklamı kaldırmak zorunda kalmıştır. Çünkü Çinliler arasında şapka giyen bir erkek karısı tarafından aldatılmış erkek anlamına gelmekteydi. Bunun anlaşılmasından sonra reklam hemen yayından kaldırılmıştır (Okay, 2001:282-283).

Birçok halkla ilişkiler pratiği; basın bülteni, demeç ve toplantı/kongre planları iletişim odaklı aktivitelerdir. Aslında iletişim modellerini kültür aracılığıyla yansıtma eğilimidir. Kültürel yönlü İletişim norm ve kuralları hakkında farkındalığın az olması halkla ilişkiler projelerinin başarısız, kötü ve olumsuz sonuç vermesine neden olabilir.

Kültürlerarası iletişim araştırmalarının amacı; kültür vasıtasıyla farkında olunmayan olgunun farkındalığı beraberinde getirmesidir. Kültürle beraber gelen farkındalık anlayışına göre; çoğu deformasyon ve yanlış anlaşılmalara çok kültürlü iletişimle açıklanabilir hatta telafi edilebilir (Zaharna, 2001:135-136).

Beklenmedik ve istenmedik sonuçlara karşın kurumlar tarafından kasıtsız yapay kültürel adımların örnekleri mevcuttur. Coca Cola, yıllardır dünya genelinde çok kültürlü tecrübesine rağmen 1994 Dünya futbol turnuvasında şirket tarafından teneke kutu üzerine Suudi Arabistan bayrağı bastırılmıştı. Ülke, bir defada kullanılıp atılan bir kutunun üzerinde kutsal kelimeleri ihtiva eden bir bayrağın basılmasını beklemiyordu.

Popüler Fransız moda evi Chanel, bayan dekolte üst giysisine Kuran'dan ayetler bastırıldığında aynı şey başına geldi. Bu hareket Arap dünyasında kutsal değerlere saygısızlık olarak düşünülürdü.

Farklı kültürlerdeki halkla ilişkiler materyalleri dikkatlikle düşünülmelidir. Yerli medyayı yönetme kuralları ve halkla ilişkiler yazılarının yabancı ülkelerde doğruluğunu eleştirmede dikkatli olunmalıdır. Amerika’da haber raporları ve editoryal yazılar ayrıdır. Avrupa gazeteciliğinde örneğin, bir kişi bir hikâyeyi rapor eder ve aynı zamanda aynı konuda editör yorumlarını yazar (Ihator, 2000:38).

Amerika’da birçok halkla ilişkiler yazısı aslında ikna edicidir. Dar bağlamli kültürlerde; olaylar, kanıt ve istatistik vurgulanır. Tartışmalar, oturumlar, münazaralar esasında olayın değerine göre esas alınır.

Geniş bağlamli toplumlarda ise; halkla ilişkiler; mesajı ahlaki otorite, sosyal statü veya sosyal ahengi sürdürme ihtiyacını temel alır (Ihator, 2000:40).

2.4.6. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Halkla İlişkilerin Rolü

İş dünyasının globalleşmesi dünyanın düşüncelerinin, isteklerinin, global toplumların alışkanlıklarının anlaşılmasını, belirlenmesini ve çalışılmasını, uluslararası halkla ilişkiler uzmanları için, etkin iletişimin kurulmasında bir ihtiyaç haline getirmiştir. Bireyler tarafından algılanan iletişim stili ve anlamı da, gerçekler kadar, kültürel yönden ikna edici olmaktadır (Otay Demir, 2002:209).

L.A.Grunig, J.E.Grunig ve Ehling, halkla ilişkiler teorisi ve çeşitlilik arasındaki bağlantıyı zorunlu değişiklik diye ifade etmiştir. Bu yaklaşımla; etkili halkla ilişkiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olan stratejik çevreyle iletişim köprüleri kurmaktır (Hon ve Brunner, 2000.313).

Sriramesh ve White (1992), “İletişim ve iş birliği halkla ilişkilerin temelidir” der. Halkla ilişkiler bileşenleri olarak “kültürün iletişim ve iletişimin kültür olduğunu” ifade ederler (Zaharna, 2000:92).

Uluslar arası iletişimin gelişmesi, dünyanın her yerindeki insanlara diğer kültürleri gözlemlemeye, öğrenmeye, benimsemeye, taklit etmeye, kucaklamaya ya da reddetmeye imkân tanımaktadır. Bu durum bir takım tehlikelerle birlikte, bir takım

fırsatları beraberinde getirmektedir (Ural, 2005:203). Uygulayıcılar, hizmet alanlarla ve farklı hedef kitlelerle etkili bir şekilde baş edebilmek için kültürel farklılıkları yansıtan kültürel bariyerlerin üstesinden gelmelidir (Zaharna, 2001:139).

Uluslar arası halkla ilişkilerin anahtar bileşeni uzlaşmadır. Çok kültürlü ortamlarda halkla ilişkiler uygulayıcıları sıklıkla örgütün ve hedef kitlenin ilgileri, problemleri ve sorunları ile uğraşmak durumundadır. Global iş dünyasında halkla ilişkiler yöneticileri, uzlaşma becerilerini daha etkin kılacak katılımı geliştirmelidir. Global yöneticilerin başlıca özelliği örgüt ve çevresi arasında çok kültürlü yapıyı anlayabilme becerisidir (Simmons, 2002:98).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, uluslar arası düzenlemelere göre programlarını planlayıp uygulayacaksa dünyanın farklı bölgelerinde halkla ilişkiler pratiğinin nasıl uygulandığını bilmelidir (Lim, Goh ve Sriramesh, 2005:316). Dış politika alanında devamlı bir medyatikleşme gerçekleşmekte, yani dünya kamuoyunun tepkileri dış politikaya dahil edilmekte ve çoğu kez imajı koruma nedenlerinden ötürü halkla ilişkiler firmaları görevlendirilmektedir (Okay, 2001:275).

Medya organlarındaki farklılıkların büyük oranda artması halkla ilişkiler kampanyalarına duyulan güven üzerinde uluslar arası halkla ilişkiler uygulamalarını git gide daha karmaşık hale getirmektedir. Uydu yayını bağlantısı, dijital iletişim, çoklu noktalardan yayınların yapılması, dünya genelinde web sitelerinin artması bilginin değiş tokuşunu basitleştirmiştir fakat kültürel yayınlar, bilginin, hatırlamanın, tepkinin aynı şekilde kalmasını etkiler. Bu yirmi dört saat dünyayla bağlantı demektir (Freitag, 2002:208).

Uygulayıcılar için genel konsensus (Este, 2007:96);

- Irk, cinsiyet, etnik köken, seksüel yönelim ve diğer özelliklerde güçlük ve sosyal çeşitlilikte spesifik bilgiyi esas almayı gerektirir.
- Irksal grup ve farklı kültürler hakkında bilgilendirilmeye ihtiyaç duyulur.
- Farklı birikime sahip müşteriyile çalışmada empati ve iletişim becerilerine sahip olunmalıdır.
- Uygulayıcılar, isteklerini ve sorumluluklarını doğru bir şekilde yansıtacak temel değerlere sahip olmalıdır ki farklı müşteri sistemleriyle etkin usulle ve etik bir şekilde çalışabilsin.

Halkla ilişkiler konusunda çalışanlar, kendi kültürleri ve ev sahibi kültür arasında potansiyel farklılıklar ve paylaşılan benzerlikler yönünden paralellik arar. Belirli bir kültüre has yapıcı özellikler içeren kampanyaları geliştirecek kültürel bilgiyi kullanır (Zaharna, 2000:94). Sriramesh ve White, uluslararası halkla ilişkilerin ev sahibi ülkenin kültürel ve sosyal normlarını yansıtması gerektiğini ileri sürer çünkü normlar her topluma has halkla ilişkilerin durumunu yaratır (Feng ve Li, 2009:20).

Kültürün etkisinin bütün işletmelerdeki örneği, bir global halkla ilişkiler politikasına sahip olmalarına karşın halkla ilişkiler uygulamalarını, yerel kültür ve çevrenin şekillendirdiğinde hem fikir olduklarıdır (Raman ve Karan, 2006:38).

Ravenna, Çok kültürlü halkla ilişkiler uygulamalarının, tek taraflı iletişim uygulamasını değiştirip daha geniş çaplı (çok kültürlü) hedef kitleyle daha etkin iletişim kurmayı amaçladığını ayrıca, yaratıcı halkla ilişkiler uygulayıcılarının sınırlar olmaksızın çalışabileceğini belki de iletişimi geliştirmede ve kültürlerarası farklılıklarda fikir ayrılıklarına dahi köprü olabileceğini belirtir. Halkla ilişkiler profesyonellerinin çok kültürlülüğü ulaştıracak olması bu tür durumlara hitap etmesini gerektirmektedir. Bu yüzden global çağda çok kültürlülüğü anlatan olmak halkla ilişkilerin rolüne değer katar (Feng ve Li, 2009:20-21).

Tablo.12.de Yüksek ve düşük bağlamlı kültüre sahip kişiler arasında iletişim kurarken dikkat edilecek noktalar belirtilmiştir.

Tablo.12. Kültürel Çeşitliğin Yönetimi

	Düşük Bağlımlı Kişiler, Yüksek Bağlımlı Kişilerle İletişim Kurduğunda	Yüksek Bağlımlı Kişiler, Düşük Bağlımlı Kişilerle İletişim Kurduğunda
Mesafe	<ul style="list-style-type: none"> • Geri adım atmadan ziyade kelimelerle rahatsızlığı belirtme. • Başlangıçta fiziksel temasa başladığında (el sıkışma, kucaklama, vb.) fiziksel bağlamı pozitif olarak almak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yakınlıktan sakınma. Düşük bağliamlı kişilerin mesafesine çekilme. • Fiziksel temastan sakınma. Gerçekleştğinde özür dileme.
Zaman	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon almayı ve aramayı öğrenme veya birisiyle yürüyüşe çıkmada tek bir soru sorma. • Programdaki aksama ve bölünmeleri kabullenme. • Bir şey hakkında görüşmek için kilit kişileri ofis dışında yemeğe davet etme. • Toplantı ve görüşmelerde konuyu bağlamayı öğrenme. • Toplantının harareti bitinceye kadar toplantıyı uzatmaya hazır olma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programlanmış etkinlik, toplantılar ve telefon görüşmeleri, vs. • Programı takip etmede daha yoğun çaba göstermek. • Bir şeyleri görüşmek isteğinde ajandada olduğundan emin ol. • Bir konudan diğerine atlama ve birisinin ofisine yürürken “bir şey sorabilir miyim” den sakınma. • Kararlaştırılmış zamanda bitirmeye hazır olma.
Bilgi	<ul style="list-style-type: none"> • Var olan duruma dolaylı yoldan değinme. Bilgiyi ayrıntılarıyla açıklamaya gerek yoktur. • Yeni bilgiye ihtiyaç duyduğunda alanında en iyi kişiyi belirlemek ve danışmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Sunum veya toplantının başında ön bilgi sağlama. • Yazılı formattaki bilgiyi aramayı öğrenme (kütüphane veya netteki aramalar)
İlişki	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman zaman kısa e-mail mesajları göndererek ilişkiyi canlı tutma. • Kısa konuşma ve hediyeler yoluyla ilişki kurmak yüksek bağliamlı kişilerle profesyonel amaçları gerçekleştirmede en iyi yoldur. Yüksek bağliamlı meslektaşların için neyin önemli olduğunu bulmak. (aile, spor, sanat, örgütsel değişimler, vs.) • Yeni yüzlerle karşılaştığında bütün katılımcılarla tanıştırıldığına emin ol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel hiç bir şey söylenmeyecekse söyleme. • E-mail gönderme veya telefon etmeden önce belirli bir ihtiyacın olana kadar bekle. • Elindeki konuya odaklan. Düşük bağliamlı kişilerle ilişki kurmada en iyi yol tutarlı bir biçimde amaçların iletilesidir. • Yeni yüzlerle karşılaştığında kişilere yanaş ve her birine kendini

	Detayları temin et.	tanıştır. Bu tanışmayı isminle ve şirketin veya departmanıyla sınırla. Daha fazla bilgiyi kişiler sorsun.
İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • El-kol hareketleri ve vücut dilini kullanmayı geliştirme. • Durumun yorumlanmasında yüksek bağlamlı kişiler tarafından sözlü olmayan mesaj içerikleri sağlanmıştır. • Bir şeyler hakkında hislerinizi açıklamakta zorlandığımızda sözlü ifade etmeyi düşünün. • “Evet” duydum katıyen aynı fikirdeyim anlamına gelebilir. Cevaplamada “evet” i kullanmayın. • Örtük olasılıklı durumların gerçekte olabileceğini kabul etme. Olasılıkların farklı seviyelerini belirten durumları nitelendirme. Örneğin, yapacam, yapabilirim, belki yapabilirim, yapabiliriz vb, bütünü farklı olasılıkları ima eder. Mümkün olmayabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • El kol hareketleri ve vücut diliyle iletişim kurmayı azalt. • Daha açık iletişim. İki anlamlı yapılar ve dolaylı mesajlar muhtemelen düşük bağlamlı kişiler tarafından yanlış anlaşılır. • Açık sözlü mesajlar ve kelimelere tepki göstermekten şiddetle kaçın. • Mümkünse, Düşük bağlamlı kişilere sizin olacağını söylediğiniz şeyin gerçekte olacağını tahmin etme ihtimali verin.

Kaynak: Laroche, 2003:157-159.

2.4.7. Kültürel Çeşitliliği Yönetmede Kullanılan Halkla İlişkiler Modelleri

Kültürel çeşitliliği yönetmede kullanılan halkla ilişkiler modelleri, Grunig ve Hunt tarafından geliştirilen halkla ilişkiler modelleri, ortak alan teorisi ve Banks tarafından geliştirilen sosyal yorumlama modeli olarak üç başlık altında toplanmıştır.

Grunig ve Hunt dört modelle halkla ilişkiler uygulamalarını sınıflandırmıştır. Bu modeller, basın/tanıtım modelinin dahil olduğu halkı bilgilendirme modeli, iki yönlü kombinasyonu gösteren iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik model. Mesela, bir yönlüye karşı iki yönlü, asimetriğe karşı simetrik (Feng ve Li, 2009:23-24).

Grunig ve Hunt’ın tanımladığı dört model iletişimin amacı ve iletişimin doğası olmak üzere iki kritere dayanır (Raman, 2006: 33). Grunig ve Hunt, dört modeli tanımlamada

iki değişken kullanmıştır: Bir yandan “taraf” bir veya iki yönlü modelin kapsamını gösterir. Bir yönlü iletişim, iki yönlü bilgiyi değiştirirken bilgiyi yayar. Diğer taraftan “amaç”, modelin simetrik veya asimetrik olup olmadığını karakterize eder (Feng ve Li, 2009: 23-24). Simetrik model, bütünleyici uzlaşma stratejileri veya uzlaşmada iki yönlü kazanmayla ilgilidir çünkü doğasında işbirliği vardır (Simmons, 2002: 99). Asimetrik model ise; kamuyu örgütün çıkış noktası ile uyumlu hale getirmeye ikna etmektir.

Ortak alan teorisi ise; genel halkla ilişkiler prensiplerinin dünya genelinde aynı olduğunu, spesifik prensiplerin ise, ülkeden ülkeye farklılık arz edeceğini savunur.

Banks’in geliştirdiğı sosyal yorumlama modeli ise; çok kültürlü halkla ilişkilerin etkinliğinin sekiz aşamada gerçekleştiğini ve en az birinin katılımcının kültürel kimliğini doğrulaması gerektiğini ve farklılığın bir değişken olduğunu ve başkalarının normlarındaki değişkenleri görebileceğimizi belirtir.

2.4.7.1. Basın Ajansı Modeli

Bu model, 19 yy halkla ilişkiler çalışmalarını kapsar. Örgütten hedef kitleye doğru tek yönlü iletişime dayanan, basit bir modeldir. Bununla amaçlanan kısa sürede istenen seçme veya satın alma davranışına hedef kitlenin olumlu katılımıdır (Türk ve Güven, 2007:11).

Bu modelin en önemli temsilcisi P.T.Barnum’dur. Kamuoyunun kontrolü için gerçeğe bağlı kalmak önem arz etmemektedir. Amacı propagandadır. Kişilerin ve örgütlerin medyada yer alması esastır. Grunig ve Hunt’ın ifadesine göre bu modelde, kurumdaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının en fazla önem verdikleri şey müşterilerinin şöyle ya da böyle medyada dikkatinin çekilmesidir. Modelde başarı, kurumun medyada aldığı yere göre ölçümlenmektedir (Geçikli, 2010:26).

P.T Barnum’un kendi sirkinin tanıtımı, basın ajansı modelinin eski örneklerindedir (Ural, 2005:216). Barnum, “ismini doğru yazdıktan sonra gazetelerin ona saldırmasını önemsemediğini” söylemişti. Bu araştırmacıların ilkesi “kötü reklam diye bir şey yoktur” sözü ve Barnum’un meşhur, “her dakika bir enayi (müşteri) doğuyor” sözü günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir (Geçikli, 2010:26).

2.4.7.2.Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli

Bu model de tek yönlü bir model olduğundan dolayı, basın ajansı modeli ile benzerlik göstermektedir. Bu modelde amaç; sadece bilginin yayılmasıdır. Hem basın ajansı hem de kamuoyunu bilgilendirme modelleri, halkla ilişkilerin tek yönlü modelleridir, iletişim programlarının araştırmaya ve stratejik planlamaya dayandığı modellerdir. İki model de asimetrik modellerdir, bu nedenle organizasyonun değil, kamuoyunun davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadırlar (Ural, 2005:216-217).

Kamuoyu bilgilendirme modelinin en önemli temsilcisi Ivy Ledbetter Lee'dir. Lee, halkla ilişkiler mesleğinin ilk uygulayıcılarından (Geçikli, 2010:29).

Gerek basın ajansı gerek kamuoyu modelinde, bilginin çoğu zaman medya aracılığıyla bir örgütten kamulara doğru yayılması olarak tek yönlü halkla ilişkiler yaklaşımlarını temsil eder (Grunig, 2005: 310-311).

Vasquez ve Taylor'a göre; uygulayıcılar tek yönlü modeli tercih ederler çünkü iki yönlü modele göre karşılaştırma daha kolaydır, daha az tecrübe gerektirir veya alternatifler hakkında daha az bilgiye sahiptirler (Falkheimer ve Heide, 2006:185).

Tablo.13. Grunig ve Hunt'a Göre Halkla İlişkilerin Dört Modeli

Özelliği	Basın Ajanslığı/Tanıtım	Kamuyu Bilgilendirme	İki Yönlü Asimetrik	İki Yönlü Simetrik
Amaç	Propaganda	Bilgiyi yaymak	Bilimsel ikna	Karşılıklı anlayış
Örgütün Hedefi	Kamuoyunun kontrolü	Kamunun desteğinin kazanılması	Kamuoyunun kontrolü	Kamuoyu ile uyum
Halkla İlişkilerin Rolü	Danışma	Bilgilerin yayılması	Danışma	Aracılık
İletişim Şekli	Tek yönlü gerçeği söylemek o kadar önemli değil	Tek yönlü. Gerçekler önemli	Çift yönlü: dengesiz etkileri var	Çift yönlü: dengeli
İletişim Modeli	Kaynak → Alıcı	Kaynak → Alıcı	Kaynak → Alıcı Geri bildirim	Grup → Grup Geri bildirim
Araştırma Şekli	Az araştırmaya dayanıyor	Az okunabilirlik ve okunurluk da önemli	Araştırma öncesinde ve sonrasında tutum değerlendirmeleri var	Kamu ve örgüt arasında karşılıklı anlayış değerlendirmeleri var
Önemli Temsilcileri	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward L.Bernays	Bernays, halkla ilişkiler eğitimcileri ve profesyoneller
Günümüzdeki Uygulama Alanları	Spor, tiyatro, satış geliştirme	Hükümetler, kâr amacı gütmeyen kurumlar, şirketler	Rekabetçi ortamlar, ajanslar	Yasalarla sıkıca düzenlenmiş iş ortamları, ajanslar
Uygulayan Kurumların Tahmini Yüzdesi	% 15	% 50	% 20	% 15

Kaynak: Geçikli, 2010:28.

2.4.7.3. İki Yönlü Asimetrik Model

İki yönlü Asimetrik İletişim Modeli; ilgili çevreden geribildirim alır ve bunu halkın tutumlarını manipüle eden mesajları dizayn etmede kullanır (Raman ve Karan, 2006:37). Bu modelde, stratejik hedef kitleleri organizasyonun istediği şekilde hareket etmeye ikna edecek mesajlar geliştirmek üzere araştırma kullanılmaktadır. İki yönlü asimetrik model, bilimsel iknadır. İki yönlü bir iletişim modeli olmasına rağmen, hedef kitleden geri bildirimler değerlendirmeye alınmadığı için asimetrik özelliği göstermektedir (Ural, 2005:216). Modeli uygulayan halkla ilişkiler biriminin görevi; kamuyu örgüt veya organizasyon hakkında bilgilendirmek ve ikna yoluyla örgütün istediği uyumu, davranışı sağlamaktır. Temsilcisi Edward L.Bernays'dır (Türk ve Güven, 2007: 12).

J.Grunig, iki yönlü asimetric halkla ilişkiler modelinin her iki tarafa yarar sağladığı düşüncesinin bir yanılısamadan ibaret olduğunu ileri sürmüş ve iddiasını şöyle ifade etmiştir; “ Asimetric perspektif mantıklı bir bakış açısı gibi görünebilse de kurumların çoğu zaman halktan işbirliği adı altında tuhaf şeyleri kabullenmelerini beklediğini unutmamak gerekir. Bu tuhafliklar arasında kirlilik, zehirli atıklar, alkol, sigara, silahlar, hükümetlerin düşmesi, tehlikeli ürünler, maaş ve sosyal haklarda kesinti, kadınlara ve azınlıklara yönelik ayrımcılık, işten çıkarmalar, tehlikeli üretim tesisleri, riskli ürün taşımacılığı, zamlar, tekelleşme, kötü ürün kalitesi, siyasi yolsuzluklar, iç istihbarat, zehirli kimyasallar, kanserojenler, nükleer silahlar ve hatta savaşı savaşı sayabiliriz. Bu konuları savunan kurumların çok azı, bu uygulamaların onları benimsetmeye çalıştıkları halka zarar verdiğine inanır” (Geçikli, 2010:31).

2.4.7.4. İki Yönlü Simetric Model

Halkla ilişkiler modellerinden araştırmaya dayanan ve çatışmayı yönetmek üzere iletişimi kullanan bir modeldir. Diğer modellere göre çok daha fazla etikdir. Hedef kitle ile kuruluş arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bir başka deyişle, bu modelde hedef kitleden gelen geri bildirimler değerlendirmeye alınmakta ve bunların doğrultusunda kuruluş mesajlarını ve stratejilerini yeniden düzenlemekte ve hedef kitleye göndermektedir. Modern anlamda halkla ilişkiler iki yönlü simetric modele dayanmaktadır (Ural, 2005:217).

İki yönlü simetric modelin öncelikli amacı ilişki kurmadır. Paydaşların davranışlarına bağlı olarak alınan karar, ihtiyaçları yerine getirmeye ve saygınlık kazanmaya çalışacağından iki yönlü simetric model ideal olarak düşünülür (Raman ve Karan, 2006: 37).

İki yönlü simetric model, uygulayıcıların örgüt ve çevresi arasında arabuluculuğuna hizmet eder ve görünürdeki amaçların iki yönlü anlaşılmasını teşvik eder (Feng ve Li, 2009:24).

Diğer modellerle karşılaştırıldığında simetric iletişimin amaca yönelik perspektifinde, iki yönlü simetric halkla ilişkiler bilginin özgürce değişimine imkân verir. İkinci neden;

iki yönlü simetrik modelin halkla ilişkileri daha etik kılmasıdır. Bu model, her şeyin diyalog, görüşme ve uzlaşmayla halledilebileceğini belirtir (Feng ve Li, 2009: 23).

Çift yönlü simetrik, çift yönlü asimetric modelin aksine araştırmayı, kamuları motive ya da ikna etmekte en etkili olacak mesajları belirlemek için değil, anlamayı ve iletişimi kolaylaştırmak için kullanılır. Simetrik modelde halkla ilişkilerin asli hedefi, ikna etmek değil anlamaktır. Asimetric iletişim dengesizdir; örgütü olduğu gibi bırakır ve kamuyu değiştirmeye çalışır. Simetrik iletişim dengelidir; örgütle kamu arasındaki ilişkiyi değiştirmeye uğratır (Grunig, 2005: 310-311).

2.4.7.5. Ortak Alan Teorisi

J.Grunig, etnosentrik (tek merkezli) ve polisentrik (çok merkezli) pozisyonlar arasında bir referans noktasını savunmuştur. Halkla ilişkiler programlarında stratejik unsurların, farklı kültürlerde farklı yollarla uygulanırsa bile paylaşılmasıdır. Etkin halkla ilişkiler uygulamalarındaki düşünce, kültürle karşı genel ilkelerin paylaşılmasına rağmen spesifik uygulamaların farklı kültürlerde değişiklik gösterecek olmasıdır (Kim, 2003:67-68).

Halkla ilişkiler çalışmalarında, “genel prensipler” halkla ilişkiler prensiplerinin dünya genelinde aynı olmasıyken “spesifik uygulamalar” esas prensiplerin farklı durumlarda başka biçimlerde uygulanması anlamına gelir. Çok kültürlü halkla ilişkiler teorisinin dayandığı temel prensipler ve spesifik uygulamalar Anderson’un adlandırdığı uluslararası yaklaşımdansa global yaklaşıma daha uygundur. Bu yüzden Vercic, bu ortak alan teorisinde global terimini kullanmıştır. Vercic ve arkadaşları, spesifik yaklaşımların farklı kültürlerde başka türlü olmasına rağmen etkili halkla ilişkilerde spesifik prensiplerin paylaşılabileceğini ileri sürmüştür (Kim, 2003:67-68).

2.4.7.6. Sosyal Yorumlama Modeli (Banks'in Modeli)

Banks (2000), sosyal yorumlama teorisinin amacını; “insan davranışları ve bilginin gerçek doğası hakkında genel durumlar ve sonrasında bu konseptten elde edilen spesifik iletişim olaylarının önemi hakkında tanımlayıcı ifadeler” olarak tanımlar.

Banks, beş varsayım tanımlamıştır: ilki; sosyal eylem, kısmen gönüllü güdü ve karar üzerine temellendirilmiştir. Gönüllülük, iletişim değerlerine dayandırılır. Robyn Penman, iletişim uygulamalarının manevi yönü olduğuna çünkü kişilerin tercih yapma hakkına sahip olduklarına işaret eder. İkinci varsayım; sosyal yorumlama görüşü, gerçekte sosyal olarak yapılanmadır. Anlamlar; ilişki, aksiyon ve amaçlardan oluşur. Üçüncü varsayım; kodlar, sistematik anlamda kültürel grupların kullandığı olgulara göre anlamı belirlemede ve aydınlatmada işaretlerin yerleşmesini organize eder. Kişiler, kültürel olarak şartlandırılmış kodları, içinde buldukları dünyayı ve ilişkileri anlamada kullanır. Dördüncüsü, teoristler, araştırmacılar, uygulayıcılar, çalıştıkları veya yönettikleri sosyal süreçleri kendi başlarına değiştiremezler. Teoristler, açıklamaya çalıştıkları süreçler ve insanlar gibi aynı içerik tarafından şekillenir. Sosyal yorumlama perspektifinin beşinci varsayımı, bütün iletişim eylemlerinin kendi veya grup kimliklerinde saklı olan anlamı içermesidir (Banks, 2000:33).

Tablo.14. Çok kültürlü halkla ilişkilerin etkinliğini sağlamada sekiz faktörü içermektedir.

Tablo.14. Çok Kültürlü Halkla İlişkilerde İletişim İçin Sosyal Yorumlama Teorisi Önerileri

Öneri 1. Halkla ilişkiler iletişimcilerinin ilgili çevre tarafından stratejik temsilci gibi anlaşılması.
Öneri 2. Halkla ilişkiler iletişimi kültürel anlamda kaynak tarafından değil alıcı tarafından yorumlanır.
Öneri 3. Bütün halkla ilişkiler iletişimi iştirakçilerinin benzerliklerini öngörür.
Öneri 4. Halkla ilişkiler iletişimindeki değerlerin, sosyal ve kişisel değerlendirilmeleri kültürel anlamda koşula bağlanır.
Öneri 5. Halkla İlişkiler iletişimcileri, kurum çıkarlarının temsilcisi gibi tanımlanır.
Öneri 6. Halkla İlişkiler iletişimcileri, gerçeğin bir değişkeni gibi anlaşılır.
Öneri 7. Halkla İlişkiler iletişimi, işletmelerin idare etmek zorunda oldukları sosyal toplulukların yansımaları oluşturur.
Öneri 8. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, mesajlarındaki ideolojik içerikten sorumludur.

Kaynak: Banks, 2000:35.

Penman, etkili iletişim uygulamalarının insanları değiştirmek veya sadece bilgilendirmek için bir araç olmasından ziyade sosyal ilişkileri ve bilgiyi meydana getiren bir tanımlamayı içerdiğini söyler.

Çok kültürlü halkla ilişkiler etkinliğinin ardından, iletişimin aşamaları değerlendirilir (Banks, 2000: 38).

- Katılımcıların benlik kavramlarını desteklemek
- Katılımcıların kültürel kimliklerini doğrulamak
- Grupların ilişkisini geliştirmek
- Tarafların stratejik amaçlarını sonuçlandırmak
- İletişimin doğasını oluşturanı benimsemek
- Anlamın niteliğini sözün gelişine göre tanımlamak
- Farklılık yorumlarını kabullenmek ve
- Tekrar yorumlamaya açık bırakmak.

Standartlar, sosyal yorumlama perspektifinin iletişim üzerindeki varsayımlarına ve halkla ilişkiler uygulamalarından elde edilen kültürlerarası iletişim teorisine dayanır.

Barbara Walker, tarafından geliştirilen “*farklılığı değerlendirme*” modelinde ise; çeşitlilik, davranış değişikliğini ve benliği güçlendirmeye odaklanır. Çeşitliliği değerlendirme, küçük gruplardaki kişilerarası yapılan işin, işgücü karşısında bireyselliği artıracığı ve ilişkilerin dokusunu önemli ölçüde değiştirebileceğini varsayar.

Bu modele yönelik ağır eleştiri “*farklılıkların yönetimi*” savunucuları tarafından yapılır. Thomas’ın eleştirisi çeşitliliklerin değerlendirilmesi modelinin çok fazla bireyseli olduğu örgütün amaçlarını ve işlevlerini vurgulamada yetersiz olduğudur.

Loden ve Rosener, farklılıkları değerlendirmenin kişisel değerlerle ilgili kurum felsefesiyle, farklılığı yönetmenin örgüt kültürünü değiştirmeyi amaçlayan pratik bir beceri olduğunu savunur. Farklılıkları değerlendirme ve farklılıkların yönetimi modeli şöyle özetlenebilir (Banks, 2000:44);

- 1) İlgili çevreleri tam olarak anlamak ve kültürel grupların farklılığını kabul etmek.
- 2) Kimlik konularını ve iletişim ihtiyaçlarını tanımlama.
- 3) İletişim davranışlarını özenli uygulama.
- 4) Halkla ilişkiler iletişiminde kültürel çeşitliliği sağlamak.
- 5) İletişim etkisini değerlendirmek.

Tablo.15. Farklılıkların Değerlendirilmesi, farklılıkların Yönetimi ve Sosyal Yorumlama Modelinin Karşılaştırılması

	Farklılıkları değerlendirme modeli	Farklılıkları yönetme modeli	Sosyal yorumlama modeli
Modelin yapısı	Kurumsal felsefe	Yönetimsel beceri	İletişim olayı
Farklılık çeşidi	Bireysel, öznel tanımlanmıştır.	Yönetim tarafından birey ve grup tanımlanmıştır.	Grup, gayri ihtiyari belirleme
Problemin odağı	Stereotip	Önyargı	Anlamlar
Belli amaç	Bireysel yetki verme	Örgütsel gelişim	Etkili iletişim

Kaynak: Banks, 2000:46.

3. YÖNTEM

3.1.KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİĞİN YÖNETİLMESİNDE HALKLA İLİŞKİLER MODELLERİNİN KULLANIMI VE BU MODELLERİN KÜLTÜR BOYUTLARIYLA ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın tasarımı ve uygulamasına, uygulama sonucu elde edilen deneklere ait kişisel özelliklere ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılan modellerin kültür boyutları ile arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerekli istatistikî analizlere yer verilmektedir.

3.1.1 Araştırma Yöntemi

Araştırmanın evreni toplamda elli iki şirket olduğu için bir örneklem seçilmemiş ve evrenin tamamına ulaşmak hedeflenmiştir. Bu amaçla tam tarama yöntemi uygulanmıştır.

3.1.2. Araştırma Modeli

Araştırmamız, Grunig ve Hunt (1984), tarafından geliştirilen halkla ilişkiler modelleri ile deneklerin kişisel özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek ve Hofstede (1984), tarafından geliştirilen kültür boyutları ile halkla ilişkiler modelleri arasındaki ilişkiyi saptamayı esas aldığından tanımlayıcı araştırma modeli temel alınarak hazırlanmıştır.

Tanımlayıcı araştırma modelindeki amaç; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Tanımlayıcı araştırma modelinde iki veya daha fazla değişken arasında ilginin derecesi belirlenebilmektedir (Kurtuluş, 2004:252).

Araştırmamız, örneklem grubunun kişisel özellikleri ile halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ve kültür boyutlarının

halkla ilişkiler modelleri ile arasındaki ilgileşimi belirlemeye yönelik olması itibarı ile tanımlayıcı araştırma modelidir.

3.1.3. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile halkla ilişkiler modelleri arasındaki anlamlı farklılıkları ve bu modellerin kültür boyutları ile arasındaki ilişkiyi ölçmek için kırk beş sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Anket formundaki sorular, Bölüm I ve Bölüm II olmak üzere iki grup halindedir. Bölüm I'de, deneklerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmacı tarafından hazırlanmış on bir soru yer almaktadır.

Bölüm II'de ise; iki yabancı makaledeki ölçek formu temel alınmıştır. Bunlardan ilki; halkla ilişkiler modellerinin (basın ajansı, kamuoyunu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik model, iki yönlü simetrik model) dört tip işletmede uygulamalarını analiz etmeye yönelik Selina Lim, June Goh ve Krishnamurthy Sriramesh tarafından Journal of Public Relations Research 17(4), 2005'de kaleme alınan makale ve diğeri; Hofstede'nin kültür boyutları (güç mesafesi, bireysellik-kolektivizm, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma) ile Grunig'in halkla ilişkiler modellerinin karşılaştırılabilirliğini araştırmaya yönelik Gabriel M.Vasquez ve Maureen Taylor tarafından Public Relations Review 25(4),1999'da kaleme alınan makaledir.

Orjinali İngilizce olan ölçekler, her iki kültürü de yakından tanıyan iki akademisyen tarafından Türkçeye çevrilmiş ve çeviriler arasındaki farklılıklar düzeltildikten sonra tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Çevirinin ardından ikinci kez tekrar Türkçeye çevrilerek kavram ve dil eşitliği sağlanmıştır.

Ölçek formundaki maddeler, beşli likert ölçeği (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde hazırlanmış olup kişilerin kolay cevaplayabilmesi için kutucuklar halinde verilmiştir.

3.1.4. Evren ve Örneklem

Araştırma amacına yönelik olarak evreni oluşturmada ISO 2008 verilerine göre; Türkiye’de ilk 500 sıralamasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren sermayesi %50-100 yabancı olan özel kuruluşlar esas alınmıştır. Ana kütle, elli iki olan bu işletmelerin tamamına ulaşıldığından örneklem seçilmemiştir.

Verilerin toplanmasında e-mail yoluyla ve telefonla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan 52 işletmeden 23’ü olumlu yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt veren yöneticilerin gerekçeleri; şirket bilgilerini paylaşmak istememeleri, aracı firma olduklarından halkla ilişkiler/kurumsal iletişim faaliyetlerini yürüten departmanlarının olmayışı ve zaman ayıramayacaklarını bildirmiş olmaları olarak gösterilebilir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin listesi ve yabancı sermaye yüzdeleri Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo.16. Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler ve Yabancı Sermaye Oranları

KURULUŞLAR	SERMAYE (YABANCI) %
İpragaz A.Ş.	100
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	75
Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.	99,78
Türk Pireli Lastikleri A.Ş.	100
Delphi Automotive Systems Ltd.Şti	100
C.P Standart Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	100
Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.	96
Bayer Türk Kimya Sanayi Ltd.Şti.	100
Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş	75
Federal Mogul Piston Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş.	50
Nexans Türkiye Endüstri ve Tic. A.Ş.	100
Novartis Sağlık Gıda ve Tarım Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.	100
Pfizer İlaçları Limited Şirketi	100
Perfetti Van Melle Gıda San. Ve Tic. A.Ş.	100
Standard Profil Otomotiv San. Ve Tic. A.Ş.	100
Baymak Makine Sanayi ve Tic. A.Ş.	50
Nortel Networks Netaş Telekomünikasyon A.Ş.	53,13
Çelikord A.Ş.	100
Deva Holding A.Ş	82,24
Progıda Pazarlama A.Ş.	69
Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri Sanayi ve Tic. A.Ş.	50
Onduline Avrasya İnşaat Malz. Sanayi ve Tic. A.Ş.	100
Jotun Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	100
TOPLAM: 23 İŞLETME	

4. BULGULAR ve YORUM

4.1. Araştırma ile Elde Edilen Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Alan araştırması 17-30 Ağustos 2010 tarihleri arasında katılımcılarla telefon ve e-mail yoluyla görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS 17.0 paket programı kullanılarak elektronik ortamda işlenmiştir. Veriler, gerekli istatistiki analizlere tabi tutulmuştur.

Katılımcıların cinsiyeti ile halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasındaki ilişkileri araştırmak için bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmıştır. Bağımsız iki örneklem t-testinde iki ayrı gruptan ve bu gruplardan alınan ayrı örneklemelerden söz edilmektedir. Buradaki temel amaç, grupların herhangi birinde benzerlik ya da farklılıkları ortaya koymaktır. Analiz, iki bağımsız gruptan alınan iki örneğin ortalamalarının araştırılması esasına dayanmaktadır (Erdoğan, 2003:320).

Deneklerin yaşı ile halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını saptamaya yönelik tek yönlü varyans analizi (Tek yönlü Anova) kullanılmıştır. Tek faktörlü (yönlü) varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2010:48).

Halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon ismi verilen korelasyon teknikleriyle bulunur. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010:31-32).

4.1.1. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Kuruluşlara Ait Genel Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan deneklerin, demografik özellikleri ve mensubu oldukları şirketlere ait bilgilerin istatistiki analizleri yer almaktadır.

4.1.1.1. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

Ankete katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo.17. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Kadın	17	73,9
Erkek	6	26,1
Toplam	23	100,0

Tablo.17’de araştırma kapsamına giren yöneticilerin %73,9’u kadın, %26,1’i erkektir.

4.1.1.2. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Yaş Dağılımları

Ankete katılan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo.18. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Yaş Dağılımları

	Sayı	Yüzde
25-30	13	56,5
31-35	5	21,7
36-40	2	8,7
41-50	3	13,0
Toplam	23	100,0

Tablo.18’de araştırma kapsamına giren yöneticilerden 25-30 yaş grubu olanların yüzdesi % 56,5, 31-35 yaş grubuna girenlerin yüzdesi %21,7, 36-40 yaş grubuna girenlerin yüzdesi %8,7, 41-50 yaş grubuna girenlerin yüzdesi %13’tür.

4.1.1.3. Araştırma Kapsamına Giren Yöneticilerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Departman Dağılımları

Ankete katılan işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten departman Tablo.19’da gösterilmiştir.

Tablo.19. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Departman Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Halkla ilişkiler/ Kurumsal iletişim	12	52,2
İnsan kaynakları	4	17,4
Satış-Pazarlama	3	13,0
Halkla ilişkiler ajansları	4	17,4
Toplam	23	100,0

Tablo.19’da araştırma kapsamına giren işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten departman dağılımları halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanı yüzdesi %52,2, insan kaynakları departmanı %17,4, satış pazarlama departmanı %13, %17,4 ile halkla ilişkiler ajanslarıdır.

4.1.1.4. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Alanların Dağılımı

Ankete katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği alanların dağılımları Tablo.20’de gösterilmiştir.

Tablo.20. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Alanların Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Kimya-ilaç sanayi	7	36,8
Otomotiv ve yan sanayi	5	26,3
İnşaat ve yan sanayi tüketim malzemeleri	1	5,3
Diğer	6	31,6
Toplam	19	100,0

Tablo.20’de araştırma kapsamına giren işletmelerin faaliyet gösterdiği alanların başında % 36,8 ile kimya- ilaç sanayi, 31,6 ile diğer sektörler, %26,3 ile otomotiv ve yan sanayi

yer almakta olup, en düşük değere sahip olan % 5,3 ile inşaat ve yan sanayi tüketim malzemeleridir.

4.1.1.5. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Bağlı Olduğu Ülke Menşei (Merkez Ülke) Dağılımları

Ankete katılan işletmelerin bağlı olduğu ülke menşei (merkez ülke) dağılımları Tablo.21’de gösterilmiştir.

Tablo.21. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Bağlı Olduğu Ülke Menşei Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Türkiye	1	5,6
ABD	5	27,8
Almanya	2	11,1
Fransa	2	11,1
İngiltere	2	11,1
İsviçre	2	11,1
Diğer	4	22,2
Toplam	18	100,0

Tablo.21’de araştırma kapsamına giren işletmelerin bağlı oldukları merkez ülke %27,8 ile Amerika, %22,2 ile diğer ülkeler, % 11,1 ile Almanya, Fransa, İngiltere ve İsviçre olup, % 5,6 ile Türkiye en düşük orana sahiptir.

4.1.1.6. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Kendi Ülkesi Dışında Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı Dağılımları

Ankete katılan işletmelerin kendi ülkesi dışında faaliyet gösterdiği ülke sayısı dağılımları Tablo.22’de gösterilmiştir.

Tablo.22. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Kendi Ülkesi Dışında Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı Dağılımları

	Sayı	Yüzde
1	1	5,9
2-50	8	47,1
51-100	3	17,6
101 ve üstü	5	29,4
Toplam	17	100,0

Tablo.22’de araştırma kapsamına giren işletmelerin kendi ülkesi dışında faaliyet gösterdiği ülke sayısı dağılımları; % 47,1’i 2-50 arası, %29,4’ü 101 ve üstü, %17,6’sı 51-100 arası ve % 5,9 ile 1-100 arası en düşük seviyededir.

4.1.1.7. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Personel

Sayısı Dağılımları

Ankete katılan işletmelerin personel sayısı dağılımları Tablo.23’de gösterilmiştir.

Tablo.23. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Personel Sayısı Dağılımları

	Sayı	Yüzde
101-500	1	5,3
501-1000	5	26,3
1001-2000	7	36,8
2001 ve üstü	6	31,6
Toplam	19	100,0

Tablo.23’de araştırma kapsamına giren işletmelerin personel sayısı; 1001-2000 arası % 36,8, 2001 ve üstü % 31,6 ve 501-1000 arası % 26,3 ve 101-500 arası % 5,3 ile en az seviyededir.

4.1.1.8. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin

Uluslararasılaşma Düzeyleri Dağılımları

Ankete katılan işletmelerin uluslararasılaşma düzeyleri Tablo.24’de gösterilmiştir

Tablo.24. İşletmelerin Uluslararasılaşma Düzeyleri Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Uluslararası işletme	10	58,8
Çok uluslu işletme	1	5,9
Global işletme	6	35,3
Toplam	17	100,0

Tablo.24’de araştırma kapsamına giren işletmelerin uluslararasılaşma düzeyleri dağılımları; % 58,8 ile uluslar arası işletme en yüksek düzeyde, % 35,3 ile global işletme ve % 5,9 ile çok uluslu işletmeler gelmektedir.

4.1.1.9. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla

İlişkiler Faaliyetlerini Uygulayan Departmanın İşletme

İçinde Yeri ile İlgili Dağılımlar

Ankete katılan işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulayan departmanın işletme içinde yerini belirlemeye yönelik dağılımlar Tablo.25’de gösterilmiştir.

Tablo.25’de Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Uygulayan Departmanın İşletme İçinde Yeri ile İlgili Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
Üst kademe yöneticilik	12	63,2
Orta kademe yöneticilik	7	36,8
Toplam	19	100,0

Tablo.25’de araştırma kapsamına giren işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulayan departmanın işletme içinde yeri ile ilgili dağılımları; % 63,2 ile üst kademe yöneticilik, % 36,8 ile orta kademe yöneticilik olduğu görülmektedir.

4.1.1.10. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Politika ve Prosedürlerini Belirleme Dağılımları

Ankete katılan işletmelerin halkla ilişkiler politika ve prosedürlerini belirlemeye yönelik dağılımlar Tablo.26’da gösterilmiştir.

Tablo.26. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Halkla İlişkiler Politika ve Prosedürlerini Belirleme Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Yerel olarak belirlenir	4	22,2
Merkez ülke belirler	4	22,2
Merkez ülkenin belirlediği politika	10	55,6
Toplam	18	100,0

Tablo.26’da araştırma kapsamına giren işletmelerin halkla ilişkiler politika ve prosedürlerini belirlemede % 55,6 ile merkez ülkenin belirlediği politikalarla uyum halinde olması, % 22,2 ile yerel olarak belirlenmesi ve merkez ülkenin belirleyip gerektiğinde yerel koşullara uyarlanması olarak değerlendirilmiştir.

4.1.2 Halkla İlişkiler Modellerini Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri

Anket formunda yer alan halkla ilişkiler modellerine ait maddelerin merkezi eğilim istatistikleri Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27. Halkla İlişkiler Modellerini Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri

		\bar{X}	S. S.
Basın Ajansı Modeli			
1	Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurumla medya arasında bir aracı olarak hizmet vermelidir.	1,85	,77
2	Şirketimde halkla ilişkilerin amacı, örgüt için reklam elde etmektir.	3,00	1,16
3	Halkla ilişkiler birimiz sadece olumlu bilgiyi yayar ve negatif bilgiyi medyaya ifşa etmekten kaçınır.	3,00	1,19
4	Etkinlikler, turlar ve herkese açık faaliyetler düzenleriz.	2,17	1,10
5	Bir programın ne kadar başarılı olduğuna, bir faaliyete katılan ya da ürün ve hizmetlerimizi kullanan kişilerin sayısına göre karar veririz.	3,00	1,19
6	Bir programın ne kadar başarılı olduğunu; üretilen medya küpürlerinin sayısına bağlı olarak belirleriz.	2,85	1,12
Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli			
7	Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkilerin esas amacı, kamuoyu hizmeti ve sosyal sorumluluktur.	2,42	1,27
8	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, yönetim ve halk arasındaki bir aracı olarak veya örgütün bir avukatı gibi hizmet etmekten ziyade doğru ve tarafsız bilgiyi yaymaktır.	1,69	,68
İki Yönlü Asimetrik Model			
9	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, kamuoyunu işletmenin istediği şekilde davranmaya ikna etmektir.	3,45	1,30
10	Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce halkın işletmeyi nasıl gördüğü ve nasıl değiştirebileceğini belirlemek için araştırma yaparız.	2,10	,88
11	Bir halkla ilişkiler programından sonra kişilerin tutumlarını değiştirmede şirketin ne kadar etkili olduğunu görebilmek için değerlendirmeler yaparız.	1,20	,72
İki Yönlü Simetrik Model			
12	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, şirket yönetimi ve kuruluşun etkilenen çevre arasında iki yönlü anlayışı geliştirmektir.	1,42	,60
13	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, halkın davranış ve tutumlarını değiştirmek olduğu kadar yönetimin tutumlarını da değiştirmektir.	3,11	1,23
14	Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurum için arabuluculuğu sağlamalı, yönetim ve kamuoyu arasındaki fikir ayrılıklarını gidermeleri hususunda yardımcı olmalıdır.	2,10	,73
15	Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce kurum politikası veya alınan kararlardan etkilenecek bireylerin veya grupların fikirlerini araştırırız.	1,73	,57
16	Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce yönetim ve kamuoyunun birbirlerini ne kadar anladığını öğrenebilmek için anket ve resmi olmayan araştırmalar yaparız.	2,45	1,04

Tablo 27’de basın ajansı modeline ait altı madde yer almaktadır. Bu maddelerden ikinci, üçüncü ve beşinci maddelere verilen yanıtların ortalaması (\bar{X} : 3,00) ile aynı değere sahiptir. “Bir programın başarısına üretilen medya küpürlerinin sayısına göre karar verilmesine” yönelik görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 2,85). “Çalışanlara yönelik etkinlikler, turlar ve herkese açık faaliyetler düzenlenmesine” verilen cevapların ortalaması (\bar{X} : 2,17)’dir. “Halkla ilişkilerin kurumla medya arasında bir aracı olarak hizmet

vermesine” ilişkin görüşlerin ortalama değeri ise, (\bar{X} : 1,85) ile en düşük düzeydedir. Basın ajansına modeline ait maddelerin ortalamasının yüksek olması, şirketlerin tek yönlü iletişimi etkin bir şekilde kullandığını göstermektedir.

Kamuoyunu bilgilendirme modeline ait iki madde yer almaktadır. Bu maddelerden “Halkla ilişkilerin esas amacı, kamuoyu hizmeti ve sosyal sorumluluktur maddesinin ortalaması (\bar{X} : 2,42), “Halkla ilişkilerin amacı, şirketin avukatlığını yapmaktansa doğru ve tarafsız bilgiyi yaymaktır” anlayışını benimseyen görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 1,69)’dır.

Ölçek formunda iki yönlü asimetrik modele ilişkin üç madde yer almaktadır. “Halkla ilişkilerin amacı; kamuoyunu, işletmenin istediği şekilde davranmaya ikna etmektir” anlayışı (\bar{X} : 3,45) ile modellere ait maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip değerdir. Bu değer, asimetrik modelin *bilimsel ikna* olduğunu göstermektedir. “Halkla ilişkiler programına başlamadan önce halkın işletme hakkındaki düşünceleri ve düşüncelerin nasıl değiştirilebileceğine yönelik araştırmalar yapılmasına” ilişkin görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 2,10), “Programdan sonra kişilerin görüşlerini değiştirmede işletmenin etkinliğini saptamaya yönelik değerlendirmeler yaparız” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 1,20) ile düşük düzeydedir.

Simetrik modele ait beş madde yer almaktadır. Bu maddelerden “Halkla ilişkilerin amacı halkın tutumlarını değiştirmekten başka yönetimin de tutumlarını değiştirmektir” anlayışı (\bar{X} :3,11) ile en yüksek ortalamaya sahiptir. “Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce yönetim ve kamuoyu arasındaki tanınırlığı araştırmaya yönelik araştırmalar yapılmasına” ilişkin görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 2,45), “Halkla ilişkilerin şirket ve kamuoyu arasında fikir ayrılıklarını giderme konusunda yardımcı olduğu” düşüncesi (\bar{X} : 2,10) ortalamasına sahiptir. Görüşler arasında en düşük ortalamaya sahip madde, “Halkla ilişkilerin şirket ve çevre arasında iki yönlü anlayışı geliştirdiği görüşü (\bar{X} : 1,42)’dir.

Halkla ilişkiler modellerine ait her bir ölçek sorusunun aynı fikri ölçüp ölçmediğine ve ölçekteki maddelerin içsel tutarlılığını belirlemeye yönelik basın ajansı faktörü altında

toplanan maddelerin güvenilirliği (Cronbach's α) .69, kamuoyunu bilgilendirme faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirliği (α).63, iki yönlü asimetric faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirliği (α). 40, ve iki yönlü simetric faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirliği (α) ise; .70dir. Tüm ifadelere ilişkin olarak ortaya konan 0.88 rakamı Nunnally'nin (1978) 0.70 ten büyük değerlerin güvenilir olarak ifade edilebileceği koşulu ile uyumludur.

4.1.3. Kültür Boyutlarını Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri

Anket formunda yer alan kültür boyutlarına ait maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28. Kültür Boyutlarını Oluşturan Maddelerin Merkezi Eğilim İstatistikleri

		\bar{X}	S. S.
Güç Mesafesi Boyutu			
1	Bu şirkette astlar, yöneticileriyle çelişecek ifadelerde bulunmaktan korkarlar.	3,38	1,20
2	Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır sonra zora koşulmadan bu kararlara uyulmasını bekler.	3,89	,99
3	Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır fakat uygulamadan önce kararların nedenini açıklar ve soruları cevaplar.	2,95	1,30
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu			
4	Sorumlulukların ve gereksinimlerin açık olduğu iyi tanımlanmış bir işte çalışmak benim için önemlidir.	1,20	,42
5	Uzun süreli istihdam güvencesi benim için önemlidir.	1,47	,51
6	İşte çok az gerginlik ve stres yaşamam benim için önemlidir.	1,73	,80
Bireysellik Boyutu			
7	Yeni becerileri öğreneceğim ve geliştireceğim eğitim fırsatlarım var	1,78	,98
8	İşe karşı kendi yaklaşımımı sergileyeceğim yeterli özgürlüğe sahibim	1,84	,60
9	Bireysel başarı duygusuna erişebileceğim gayret gerektiren görevlerim var.	1,63	,68
10	Ailemle veya kişisel olarak geçireceğim yeterli zamanım var.	1,90	,73
Kolektivizm Boyutu			
11	Şirketin başarısına gerçek anlamda bir katkı sağlıyorum.	1,68	,48
12	Küçük ama beğenilen bir şirkette çalışıyorum.	3,71	1,38
Dişilik Boyutu			
13	Uygun fiziksel çalışma şartlarına sahibim.	1,31	,75
14	Şirkette arkadaşça bir ortamda çalışıyorum.	1,15	,37
15	Kendi müdürümle iyi bir iş ilişkim var.	1,16	,38
Erillik Boyutu			
16	Çağdaş, modern bir şirkette çalışıyorum.	1,47	,77
17	Üst düzey işlere yükselme için fırsatım var.	1,89	,56
18	Yüksek kazanç elde etme fırsatım var.	2,05	,80

Tablo 28’de kültür boyutlarından güç mesafesine ait üç madde yer almaktadır. Bu maddelerden “Yöneticilerin kendi başlarına karar alması ve sonra bu kararlara uyulmasını” ifade eden görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 3,89) ile kültür boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip maddedir. Bu değer, güç aralığının oldukça etkili olduğunu,

çalışanların, üstlerinin istedikleri şekilde davranış sergilediklerini göstermektedir. “Bir şirkette çalışanların yöneticileri ile çelişecek ifadelerde bulunmaktan korkmalarına” ait görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 3,38) ile yüksek değere sahipken, “Yöneticilerin kendi başlarına karar aldığı fakat uygulamadan önce nedenlerini açıkladığı ve soruları cevapladığını belirten görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 2,95) ile diğer maddelere göre daha düşük bir değere sahiptir.

Belirsizlikten kaçınma boyutuna ait üç madde yer almaktadır. Bu maddelerden “İşte çok az gerginlik ve stres yaşamam benim için önemlidir” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 1.73)’dür. “Uzun süreli istihdam güvencesinin önemine” dair görüşlerin ortalaması (\bar{X} : 1.47) ve “Sorumlulukların ve gereksinimlerin açık olduğu iyi tanımlanmış bir işte çalışmak benim için önemlidir” yanıtlarının ortalaması (\bar{X} : 1.20)’dir.

Bireysellik boyutuna ait dört madde yer almaktadır. Bu maddelerden “Ailemle veya kişisel olarak geçireceğim yeterli zamanım var” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 1.90)’dır. “İşe karşı kendi yaklaşımımı sergileyeceğim yeterli özgürlüğe sahibim” yanıtlarının ortalaması (\bar{X} : 1.84), “Yeni becerileri öğreneceğim ve geliştireceğim eğitim fırsatlarım var” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 1.78) ve “Bireysel başarı duygusuna erişebileceğim gayret gerektiren görevlerim var” görüşleri (\bar{X} : 1.63) ortalamasına sahiptir.

Kolektivizm boyutuna ait iki madde yer almaktadır. Bu maddelerden “Küçük ama beğenilen bir şirkette çalışıyorum” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 3.71) ile yüksek bir değerdeyken, “Şirketin başarısına gerçek anlamda bir katkı sağlıyorum” ifadesine verilen yanıtların ortalaması (\bar{X} : 1.68) ile daha düşük bir değere sahiptir.

Dişilik boyutuna ait üç madde yer almaktadır. Bu maddelerden “Uygun fiziksel çalışma şartlarına sahibim” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 1.31), “Kendi müdürümle iyi bir iş ilişkim var” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 1.16) ve “Şirkette arkadaşça bir ortamda çalışıyorum” yanıtlarının ortalaması (\bar{X} : 1.15) ile en düşük düzeydedir.

Ölçek formunda erillik boyutuna ait üç madde yer almaktadır. Bu maddelerden “Yüksek kazanç elde etme fırsatım var” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 2.05) ile en yüksek düzeydedir. “Üst düzey işlere yükselme için fırsatım var” yanıtlarının ortalaması (\bar{X} : 1,89) ve “Çağdaş, modern bir şirkette çalışıyorum” görüşlerinin ortalaması (\bar{X} : 1.47) değerine sahiptir.

Kültür boyutlarına ait her bir ölçek sorusunun aynı fikri ölçüp ölçmediğine ve ölçekteki maddelerin içsel tutarlılığını belirlemeye yönelik güç mesafesi faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirliği (Cronbach's α).85, belirsizlikten kaçınma faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirliği (α).39, bireysellik faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirliği (α).87, dişilik faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirliği (α).56, erillik faktörü altında toplanan maddelerin güvenilirlik katsayısı (α). 72'dir. Tüm ifadelerle ilişkin olarak ortaya konan 0.80 rakamı Nunnally'nin (1978) 0.70 ten büyük değerlerin güvenilir olarak ifade edilebileceği koşulu ile uyumludur.

4.1.4. Halkla İlişkiler Modelleri ve Kültür Boyutları ile Deneklerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Kültür boyutları ve halkla ilişkiler modelleri ile deneklerin kişisel özellikleri arasında ne tür ilişkiler olduğunu belirlemek amacıyla örneklem grubunun (cinsiyet, yaş) gibi demografik özellikleri uygun istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Tablo. 29'da örneklem grubunun cinsiyeti ile halkla ilişkiler modelleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınamak amacıyla bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo 29. Cinsiyet ve Halkla İlişkiler Modelleri

	Cinsiyet	N	\bar{X}	t	p
Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli	Kadın	14	2,14	.75	.462
	Erkek	5	1,80		
Basın Ajansı Modeli	Kadın	14	2,84	2.371	.030*
	Erkek	5	2,10		
İki Yönlü Simetrik Model	Kadın	14	2,30	2.173	.044*
	Erkek	5	1,72		
İki Yönlü Asimetrik Model	Kadın	14	2,63	1.229	.236
	Erkek	5	2,20		

Bağımsız iki örneklem t testi (Independent Samples – t test)

Bağımsız iki örneklem t testi, iki bağımsız örneklem kategorisi olan cinsiyet değişkenine göre aralıklı ölçüm düzeyindeki faktör puanlarının ortalamalarının karşılaştırılması söz konusu olduğu için kullanılmıştır. Tablo 29’da cinsiyet ile basın ajansı ve iki yönlü simetrik model dışında diğer halkla ilişkiler modellerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cinsiyet ile basın ajansı modeli arasındaki anlamlı farklılığa ($t=2.37$, $p<.05$) göre ise; kadınların bu modele ilişkin verdikleri cevapların ortalaması ($\bar{X}=2,84$), erkeklere ($\bar{X}=2,56$) oranla daha yüksektir. Deneklerin, iki yönlü simetrik modeli kullanmaları da cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,17$, $p<.05$). Söz konusu anlamlı farklılığa göre; kadınlar ($\bar{X}=2,30$), erkeklere ($\bar{X}=1,72$) oranla simetrik halkla ilişkiler modeline ait görüşlere daha fazla katıldıklarını bildirmiştir. Deneklerin cinsiyetinin halkla ilişkiler modellerine göre farklılık göstermesi H2 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 30’da örneklem grubunun cinsiyetinin kültür boyutlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını sınamak amacıyla bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo 30. Cinsiyet ve Kültür Boyutları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	t	p
Güç Mesafesi Boyutu	Kadın	14	3,45	.59	.55
	Erkek	5	3,13		
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	Kadın	14	1,50	.46	.65
	Erkek	5	1,40		
Bireysellik Boyutu	Kadın	14	1,89	1,17	.25
	Erkek	5	1,50		
Kolektivizm Boyutu	Kadın	14	2,25	.50	.62
	Erkek	5	2,50		

Bağımsız iki örneklem t testi (Independent Samples – t test)

Tablo 30'a göre; cinsiyet ile kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Yöneticilerin yaşı ile halkla ilişkiler modelleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemeye yönelik Tablo 31'de tek yönlü ANOVA (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Yaş ile basın ajansı modeli arasında ($F=6,20$, $p<.01$), yaş ile iki yönlü simetrik model arasında ($F=12,72$, $p<.01$) ve iki yönlü asimetrik model ile yaş arasında ($F=0,17$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Deneklerin yaşları ile halkla ilişkiler modelleri arasında anlamlı bir ilişki olması H2 hipotezini desteklemektir.

Tablo 31. Yaş ve Halkla İlişkiler Modelleri

	F	p
Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli	2,76	,078
Basın Ajansı Modeli	6,20	,006**
İki Yönlü Simetrik Model	12,72	.001**
İki Yönlü Asimetrik Model	4,70	.017*

* $p<.05$, ** $p<.01$

Yöneticilerin yaşı ile kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaya yönelik Tablo 32’de tek yönlü ANOVA (One-Way ANOVA) uygulanmıştır fakat anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 32. Yaş ve Kültür Boyutları

	F	p
Güç Mesafesi Boyutu	,833	.49
Erillik Boyutu	,201	.89
Dişilik Boyutu	,211	.88
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	2,639	.87
Bireysellik Boyutu	,609	.61
Kolektivizm Boyutu	,789	.51

*p< .05, ** p< .01

4.1.5. Halkla İlişkiler Modelleri ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

Halkla İlişkilerin dört modeli ile Hofstede tarafından geliştirilen güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişillik-erillik ve bireysellik-kolektivizm kültürel boyutları arasındaki ilişkiyi sınamak amacıyla korelasyon analizi sonuçları Tablo 33’de yer almaktadır.

Tablo.33. Halkla İlişkiler Modelleri ve Kültür Boyutları İlgileşimi

	Güç Mesafesi	Erillik	Dişilik	Belirsizlikten Kaçınma	Bireysellik	Kolektivizm
Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli	.27	.41	.40	.40	.55*	.46 [†]
Basın Ajansı Modeli	.43	.24	.31	.42	.61**	.27
İki Yönlü Simetrik Model	.33	.42	.42	.61**	.65**	.28
İki Yönlü Asimetrik Model	.12	.25	.12	.37	.53*	-.05

*p< .05, ** p< .01

Tablo.33’de yer alan analiz sonuçlarına göre; halkla ilişkiler modellerinden kamuoyunu bilgilendirme modeli ile kültür boyutlarından bireysellik ($r=.55$, $p<.05$) ve kolektivizm ($r=.46$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Kamuoyunu bilgilendirme modeli ile güç mesafesi, erillik, dişilik ve belirsizlikten kaçınma kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tek yönlü halkla ilişkiler modeli olan basın ajansı modeli ile kültür boyutlarından bireysellik ($r=.61$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Basın ajansı modeli ile güç mesafesi, erillik, dişilik, belirsizlikten kaçınma ve kolektivizm boyutları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

İki yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli ile belirsizlikten kaçınma ($r=.61$, $p<.01$) ve bireysellik ($r=.65$, $p<.01$) kültür boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. İki yönlü simetrik modelin; güç mesafesi, erillik, dişilik ve kolektivizmle arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir.

İki yönlü asimetric model ile kültür boyutlarından bireysellik ($r=.53$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir farklılık vardır. Asimetric halkla ilişkiler modelinin; güç mesafesi, erillik, dişilik, belirsizlikten kaçınma boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasındaki anlamlı ilişki H1 hipotezini desteklemektedir.

SONUÇ

Uluslar arası ilişkilerin her alanda yoğunluk kazanması bilhassa işletmelerin, farklı kültürlerden insanlarla etkili iletişimini ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, iş çevresinde, farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurmada ve işi yapma biçiminde yaşanan sıkıntıların üstesinden gelmede halkla ilişkiler profesyonelleri kilit bir rol üstlenir. Halkla ilişkilerin genel prensiplerini kültürel bağlamla uyumlu bir yapıya dönüştüren uzmanlar, kültürlerarası iletişim ve yönetimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.

J.E. Grunig ve Todd Hunt (1984), tarafından geliştirilen halkla ilişkiler modellerinin çok kültürlü ortamlarda kullanımına ilişkin bilgiler ve kültürün halkla ilişkiler üzerine etkilerini belirlemeye yönelik üçüncü bölümde yer alan araştırma kapsamında; ISO 2008 verilerine göre; İstanbul ilinde faaliyet gösteren, sermayesi %50-100 yabancı olan elli iki işletmeden yirmi üçüne anket çalışması yapılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten departmanların genellikle işletme içinde yer aldığı, bazı işletmelerin halkla ilişkiler ajanslarıyla çalıştığı ama en önemlisi; halkla ilişkiler faaliyetlerinin satış-pazarlama ve insan kaynakları departmanları aracılığıyla yönetiliyor olmasının, bu birimlerle karıştırıldığını, elde edilen verilerin, %58,8 uluslar arası, %35,3 global ve % 5,9 çok uluslu işletmeler olması, halkla ilişkilere yeterince önem verilmediğinin ve halkla ilişkilerin yanlış anlaşıldığının göstergesidir.

Halkla ilişkiler yöneticilerinin % 63,2 ile üst kademedeki görev yaptığı göz önünde tutulduğunda şirketin üst düzey yöneticileriyle bir arada olması, yönetimle ilgili politikaların belirlenmesinde baskın koalisyon içinde yer alması çok kültürlülüğün yönetilmesinde esastır.

İşletmelerin halkla ilişkiler politika ve prosedürlerinin belirlenmesinde, merkez ülkenin belirlediği politikalarla uyumu gözetilerek, yerel olarak belirlendiği saptanmıştır. Merkez ülkenin kültürel ve sosyal normlarına uygun olarak hazırlanmış halkla ilişkiler kampanyalarının, ev sahibi ülkenin kültürel değerleri ile uyum içinde olması gerekir. Verilmek istenen mesajın, kültürel farklılıklardan dolayı yanlış anlaşılmasının önüne bu şekilde geçilmiş olur.

Halkla ilişkiler modellerine ait maddelerin aritmetik ortalamaları yüksekten düşüğe doğru sıralandığında iki yönlü asimetrik modele ait, “Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, kamuoyunu işletmenin istediği şekilde davranmaya ikna etmektir” yaklaşımı (\bar{X} : 3,45) en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu modeli uygulayan halkla ilişkiler birimi; kamuyu örgüt veya organizasyon hakkında bilgilendirmek ve ikna yoluyla örgütün istediği uyumu, davranışı sağlamayı amaçlamaktadır. İki yönlü asimetrik modeli takip eden iki yönlü simetrik ve basın ajansı modellerine ait ortalamaların yüksek olması, çok uluslu işletmelerde tek ve iki yönlü karma iletişim modellerinin kullanıldığını göstermektedir.

Kültür boyutlarına ait maddelerin aritmetik ortalamaları yüksekten düşüğe doğru sıralandığında güç mesafesi boyutuna ait, “Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır sonra zora koşulmadan bu kararlara uyulmasını bekler” yaklaşımı (\bar{X} =3.89) ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu boyutun kullanıldığı halkla ilişkiler biriminde Ömür, (1998)’e göre; iş görenler işlerini idarecinin isteği doğrultusunda yapmaya çalışır. Üst yönetimle daha uyumlu çalışma içinde olmaya özen gösterirler, onlarla anlaşmazlığa düşmekten sakınırlar

Deneklerin demografik özellikleri ile halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan istatistiki analizlerde sadece deneklerin cinsiyeti ile halkla ilişkiler modellerinin kullanımı arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu anlamlı farklılığa göre; kadınlar (\bar{X} =2,84), erkeklere (\bar{X} =2,56) oranla basın ajansı modelini ve (\bar{X} =2,30) ortalaması ile kadınlar, erkeklere (\bar{X} =1,72) oranla simetrik modeli halkla ilişkiler faaliyetlerinde daha fazla tercih etmektedir.

Deneklerin yaşları ile halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaya yönelik yapmış olduğumuz analiz sonucuna göre yaş ile halkla ilişkiler modellerinden basın ajansı, iki yönlü simetrik ve asimetrik model arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İşletmelerin ilk etapta basın ajansı ve kamuoyunu bilgilendirme modellerini kullanması, tek yönlü iletişimin daha kolay olması ve daha az tecrübe gerektirmesinden ya da uygulayıcıların farklı alternatifleri bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Yapılan

araştırmalarda; yaşla beraber edinilen tecrübeye bağlı olarak, çift yönlü iletişime doğru bir yöneliş oluğu belirlenmiştir.

Hofstede (1984), tarafından kırktan fazla ölkede IBM çalışanlarına yönelik hazırlanan HERMES anketinde, kültürel farklılıkların nedenleri ortaya konmuş ve çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur. Hofstede, tarafından geliştirilen kültür boyutlarının (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma/sakınma, erillik-dişilik, bireysellik-kolektivizm) halkla ilişkiler modelleri ile ilişkisini saptamaya yönelik yapmış olduğumuz araştırmamızda; bireyselliğin; basın ajansı, kamuoyunu bilgilendirme ve iki yönlü simetrik ve asimetric model ile arasında pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Bireyci kültürlerde çalışanların öncelikle kendi çıkarlarını gözetmelerinin beklenmesi tek yönlü halkla ilişkiler modelleri (basın ajansı, kamuoyunu bilgilendirme modeli) ile ilgilidir. Çalışanlar ve yöneticilerin karşılıklı çıkarlarının esas alınması, alınan kararlarda herkesin katılımının gerçekleşmesi, iki yönlü iletişim modelleri olan simetrik ve asimetric yapı ile bireysellik boyutu arasında pozitif ilişkiyi göstermektedir.

Bireysellik ve kolektivizm boyutunun bir arada kullanılması, işletmelerin başarisında etkindir.

Hofstede (1984), araştırmasında; Türk toplumunda, belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu bilgisine ulaşmıştır. Ancak, araştırma sonucuna göre; belirsizlikten kaçınma boyutunun iki yönlü simetrik model ile arasında olumlu yönde bir ilişkinin olması, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu işletmelerdeki davranış yapılarına daha uygundur. Bu bilgiden hareketle; işletmelerde, belirsizlikten kaçınma oranının faaliyetlerde esnek yapılaşma, değişime direncin azlığı, astlara yetki devrinin yapılabilmesi ve işgücü değişiminin yüksek oranda olması gibi özellikler simetrik halkla ilişkiler modeli ile bağdaşmaktadır.

Halkla ilişkiler profesyonelleri, kültürlerarası iletişimin etkin bir şekilde yönetilmesi için; halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutlarını kullanabilme bilgisine ve becerisine sahip olmalıdır, halkla ilişkiler eğitimi verilen üniversitelerde kültürlerarası iletişim, kültürlerarası yönetim ve çok kültürlü ortamlarda halkla ilişkiler dersleri yüksek lisans ve doktora derslerinde yer almalıdır. Halkla ilişkilerin işletmelerde ayrı bir departman olarak yer alması için sanayi-üniversite işbirliğine önem verilmelidir.

Halkla ilişkiler yöneticileri, kurum kültürünün oluşturulduğu, stratejik kararların alındığı ve çok sesliliğin sesi olduğu tepe yönetimde yer almalıdır.

Sonuç olarak; halkla ilişkiler modelleri ve kültür boyutlarının bir arada kullanılması, halkla ilişkiler uygulama ve araştırmalarında kültürün önemli bir değişken olduğu düşüncesini geliştirmiştir.

EKLER LİSTESİ

EK 1	“WHAT CULTURAL VALUES INFLUENCE AMERICAN PUBLIC RELATIONS PRACTITIONERS?” BAŞLIKLİ MAKALEDEN ALINAN ÖLÇEK FORMU	132
EK 2.	“APPLICABILITY OF THE GENERIC PRINCIPLES OF EXCELLENT PUBLIC RELATIONS IN A DIFFERENT CULTURAL CONTEXT: THE CASE STUDY OF SINGAPORE” BAŞLIKLİ MAKALEDEN ALINAN ÖLÇEK FORMU	135
EK 3	İŞLETMELERE GÖNDERİLEN ANKET ÖRNEĞİ	138
EK 4	HALKLA İLİŞKİLER MODELLERİNE AİT MADDELERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	142
EK 5	KÜLTÜR BOYUTLARINA AİT MADDELERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	143

**EK 1. “WHAT CULTURAL VALUES INFLUENCE AMERICAN PUBLIC
RELATIONS PRACTITIONERS?” BAŞLIKLI MAKALEDEN ALINAN
ÖLÇEK FORMU**

Ölçek formunda yer alan kültür boyutlarına ait maddelerin dağılımları şu şekildedir;

Güç Mesafesi (Power Distance) Boyutu;

(32) In this organization, subordinates are afraid to Express disagreement with their supervisor.

(Bu şirkette astlar, yöneticileriyle çelişecek ifadelerde bulunmaktan korkarlar)

(33) My supervisor usually makes decisions on his/her own and then expects the decisions to be carried out loyally without raising diffuculties.

(Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır sonra zora koşulmadan bu kararlara uyulmasını bekler.)

(34) My supervisor usually makes decisions on his/her own but, before going ahead, explains the reasons fort he decisions and answers any questions.

(Yöneticim genellikle kendi başına kararlar alır fakat uygulamadan önce kararların nedenini açıklar ve soruları cevaplar)

Belirsizlikten Sakınma/Kaçınma (Uncertainty Avoidance) Boyutu;

(29) It is important form e to work in a well defined job situation where the responibilities and requirements are clear.

(Sorumlulukların ve gereksinimlerin açık olduğu iyi tanımlanmış bir işte çalışmak benim için önemlidir)

(30) It is important for me to have long-term security of employment.

(Uzun süreli istihdam güvencesi benim için önemlidir)

(31) It is important form e to have very little tension and stres on the job.

(İşte çok az gerginlik ve stres yaşamam benim için önemlidir)

Erillik (Masculinity) Boyutu,

(18) I work in a modern, up-to date company.

(Çağdaş, modern bir şirkette çalışıyorum)

(26) I have an opportunity for advancements to higher level jobs.

(Üst düzey işlere yükselme için fırsatım var)

(27) I have an opportunity for high earnings.

(Yüksek kazanç elde etme fırsatım var)

Dişilik (Femininity) Boyutu,

(19) I have a good physical working conditions.

(Uygun fiziksel çalışma şartlarına sahibim)

(20) I have a friendly atmosphere in my organization.

(Şirkette arkadaşça bir ortamda çalışıyorum)

(21) I have a good working relationship with my direct supervisor

(Kendi müdürümle iyi bir iş ilişkim var)

Bireysellik (Individualizm) Boyutu

(23) I have training opportunities to improve or learn new skills.

Yeni becerileri öğreneceğim ve geliştireceğim eğitim fırsatlarım var.

(24) I have considerable freedom to adopt my own approach to the job.

İşe karşı kendi yaklaşımımı sergileyeceğim yeterli özgürlüğe sahibim.

(25) I have challenging tasks to do from which I can get a personal sense of accomplishment.

(Bireysel başarı duygusuna erişebileceğim gayret gerektiren görevlerim var)

(28) I have a sufficient time left form y personal or family time.

(Ailemle veya kişisel olarak geçireceğim yeterli zamanım var)

Kolektivizm (Collectivism)

(17) I work in a small, but desirable company.

(Küçük ama beğenilen bir şirkette çalışıyorum)

(22) I make real contribution to the success of my organization.

(Şirketimin başarısına gerçek anlamda bir katkı sağlıyorum)

EK 2. “APPLICABILITY OF THE GENERIC PRINCIPLES OF EXCELLENT PUBLIC RELATIONS IN A DIFFERENT CULTURAL CONTEXT: THE CASE STUDY OF SINGAPORE” BAŞLIKLİ MAKALEDEN ALINAN ÖLÇEK FORMU

Ölçek formunda yer alan halkla ilişkiler modellerine ait maddelerin dağılımları şu şekildedir;

Basın Ajansı (Press Agency) Modeli

(3) It is the view of my organization that public relations should only act as a liaison between the organization and the media.

(Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurumla medya arasında bir aracı olarak hizmet vermelidir)

(4) The purpose of public relations in my company is to get publicity form y organization.

(Şirketimde halkla ilişkilerin amacı, örgüt için reklam elde etmektir)

(9) Our public relations unit disseminates only favorable information and avoids disclosing negative information to the media.

(Halkla ilişkiler birimimiz sadece olumlu bilgiyi yayar ve negatif bilgiyi medyaya ifşa etmekten kaçınır)

(13) We stage events, tours and open houses.

(Etkinlikler, turlar ve herkese açık faaliyetler düzenleriz)

(14) We determine how successful a program is from the number of people who attend an event or use our products/services.

(Bir programın ne kadar başarılı olduğuna, bir faaliyete katılan ya da ürün ve hizmetlerimizi kullanan kişilerin sayısına göre karar veririz)

(15) We determine how successful a program is based on the number of media clippings generated.

(Bir programın ne kadar başarılı olduğunu; üretilen medya kopyalarının sayısına bağlı olarak belirleriz)

Kamuoyunu Bilgilendirme (Public Information) Modeli

(1) It is the view of my organization that emphasis of public relations is placed on public service and social responsibility.

(Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkilerin esas amacı, kamuoyu hizmeti ve sosyal sorumluluktur)

(2) The purpose of public relations in my company is to disseminate neutral and accurate information, rather than serve as an advocate for the organization or a mediator between management and publics.

(Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, yönetim ve halk arasındaki bir aracı olarak veya örgütün bir avukatı gibi hizmet etmekten ziyade doğru ve tarafsız bilgiyi yaymaktır)

İki yönlü Asimetrik (Two-Way Asymmetrical) Model

(6) The purpose of public relations in my organization is to persuade publics to behave as the organization wants them to behave.

(Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, kamuoyunu işletmenin istediği şekilde davranmaya ikna etmektir)

(11) Before starting a public relations program, we conduct research to determine how the public views the organization and how they might change.

(Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce halkın işletmeyi nasıl gördüğü ve nasıl değiştirebileceğini belirlemek için araştırma yaparız)

(16) After a public relations program, we perform evaluation to see how effective the organization has been in changing peoples' attitudes.

Bir halkla ilişkiler programından sonra kişilerin tutumlarını değiştirmede şirketin ne kadar etkili olduğunu görebilmek için değerlendirmeler yaparız.

İki Yönlü Simetrik (Two-Way Symmetrical) Model

(5) The purpose of public relations in my organization is to develop mutual understanding between the management of the organization and publics the organization affects.

(Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, şirket yönetimi ve kuruluştan etkilenen çevre arasında iki yönlü anlayışı geliştirmektir)

(7) The purpose of public relations in my organization is to change the attitudes of management as much as it is to change the attitudes and behaviors of our publics.

(Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, halkın davranış ve tutumlarını değiştirmek olduğu kadar yönetimin tutumlarını da değiştirmektir)

(8) . It is the view of my organization that public relations should provide mediation for the organization—to help management and publics negotiate conflict.

(Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurum için arabuluculuğu sağlamalı, yönetim ve kamuoyu arasındaki fikir ayrılıklarını gidermeleri hususunda yardımcı olmalıdır)

(10) Before starting a public relations program, we seek the opinions of those groups or individuals who will be affected by the decision or policy.

(Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce kurum politikası veya alınan kararlardan etkilenecek bireylerin veya grupların fikirlerini araştırırız)

(12) Before starting a public relations program, we conduct surveys or other informal research to find out how much management and publics understand each other.

(Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce yönetim ve kamuoyunun birbirlerini ne kadar anladığını öğrenebilmek için anket ve resmi olmayan araştırmalar yaparız)

EK 3 İŞLETMELERE GÖNDERİLEN ANKET ÖRNEĞİ

İstanbul; 17.08.2010

Sayın Yönetici;

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Bölümü'nde yüksek lisans yapan 15017021030 numaralı Sefa ERBAŞ yaptığı araştırmada, İstanbul'da faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde kültürel farklılıkların yönetiminde halkla ilişkilerin rolünü incelemektedir. Bu amaçla ekte yer alan ölçek formu, özel kuruluşlarda yöneticilik yapan sizlere iletilmiştir. Ölçek formunu dolduran kişilerin kimlikleri tamamen gizli tutulacak ve alınan kişisel bilgiler kimlikler gizlenerek değerlendirilecektir.

Ölçeğin doldurulması yaklaşık on dakikanızı almaktadır. Elinize ulaşan ölçeğimizi çok kısa bir süre içinde yanıtlamanızın araştırmamızın geçerliliği için yaşamsal öneme sahip olduğunu hatırlatmak isteriz.

Alanında gerçekleştirilen ilk lisansüstü araştırma olarak bu çalışmaya değerli katkılarınızı esirgememenizi istirham ederiz.

Araştırmamıza değerli zamanınızın bir bölümünü ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Sefa ERBAŞ

Doç. Dr. N.Serdar SEVER

Tez Öğrencisi

Tez Danışmanı

e-posta: sefaerbas@gmail.com

e-posta: nsever@anadolu.edu.tr

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz?

a) Kadın b) Erkek

2. Yaşınız?

a) 25-30 b) 31-35 c) 36-40 d) 41-50

3. Uyuşgunuz?

a) T.C

b) Diğer(.....)

4. İşletmenizin Halkla İlişkiler faaliyetlerini yürüten departman hangisidir?

a) Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim b) İnsan Kaynakları c) Satış-pazarlama d) Halkla İlişkiler ajansları (**d şikkını cevapladıysanız anketimiz sona ermiştir**)

5. İşletmenizin faaliyet gösterdiği alan hangisidir?

a) Kimya-ilaç sanayi b) Maden-petrol sanayi c) Otomotiv ve yan sanayi d) İnşaat ve yan sanayi
Tüketim malzemeleri e) Diğer

6. İşletmenizin bağlı olduğu ülke menşei (ait olduğu merkez ülke) hangisidir?

a) Türkiye b) Japonya c) A.B.D. d) Almanya e) Fransa f) İngiltere g) İsviçre h) İsrail i) Diğer

7. İşletmenizin kendi ülkesi dışında faaliyet gösterdiği ülke sayısı kaçtır?

a) 1 b) 2-50 c) 51-100 d) 101 ve üstü

8. İşletmenizin Personel Sayısı nedir?

a) 101-500 b) 501-1000 c) 1001-2000 d) 2001 ve üstü e) Diğer

9. İşletmenizin uluslararasılaşma düzeyi nedir?

a) Uluslar arası işletme b) Çok uluslu İşletme c) Global İşletme

10. Halkla İlişkiler faaliyetlerini uygulayan departmanın işletme içerisinde yeri neresidir?

a) Üst kademe yöneticilik

b) Orta kademe yöneticilik

c) Alt kademe yöneticilik

11. İşletmenizin Halkla İlişkiler politika ve prosedürleri nasıl belirleniyor?

a) Yerel olarak belirlenir.

b) Merkez ülke belirler ve gerektiğinde yerel koşullara uyarlanır.

c) Merkez ülkenin belirlediği politikalarla uyumu gözetilerek yerel belirlenir.

BÖLÜM II

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkilerin esas amacı, kamuoyu hizmeti ve sosyal sorumluluktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, yönetim ve halk arasındaki bir aracı olarak veya örgütün bir avukatı gibi hizmet etmekten ziyade doğru ve tarafsız bilgiyi yaymaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurumla medya arasında bir aracı olarak hizmet vermelidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Şirketimde halkla ilişkilerin amacı, örgüt için reklam elde etmektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, şirket yönetimi ve kuruluştan etkilenen çevre arasında iki yönlü anlayışı geliştirmektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, kamuoyunu işletmenin istediği şekilde davranmaya ikna etmektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, halkın davranış ve tutumlarını değiştirmek olduğu kadar yönetimin tutumlarını da değiştirmektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurum için arabuluculuğu sağlamalı, yönetim ve kamuoyu arasındaki fikir ayrılıklarını gidermeleri hususunda yardımcı olmalıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Halkla ilişkiler birimiz sadece olumlu bilgiyi yayar ve negatif bilgiyi medyaya ifşa etmekten kaçınır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce kurum politikası veya alınan kararlardan etkilenecek bireylerin veya grupların fikirlerini araştırırız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce halkın işletmeyi nasıl gördüğü ve nasıl değiştirebileceğini belirlemek için araştırma yaparız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce yönetim ve kamuoyunun birbirlerini ne kadar anladığını öğrenebilmek için anket ve resmi olmayan araştırmalar yaparız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Etkinlikler, turlar ve herkese açık faaliyetler düzenleriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Bir programın ne kadar başarılı olduğuna, bir faaliyete katılan ya da ürün ve hizmetlerimizi kullanan kişilerin sayısına göre karar veririz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Bir programın ne kadar başarılı olduğunu; üretilen medya kopyalarının sayısına bağlı olarak belirleriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Bir halkla ilişkiler programından sonra kişilerin tutumlarını değiştirmede şirketin ne kadar etkili olduğunu görebilmek için değerlendirmeler yaparız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Küçük ama beğenilen bir şirkette çalışıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Çağdaş, modern bir şirkette çalışıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Uygun fiziksel çalışma şartlarına sahibim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Şirkette arkadaşça bir ortamda çalışıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Kendi müdürümle iyi bir iş ilişkim var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Şirketimin başarısına gerçek anlamda bir katkı sağlıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.Yeni becerileri öğreneceğim ve geliştireceğim eğitim fırsatlarım var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.İşe karşı kendi yaklaşımı sergileyeceğim yeterli özgürlüğe sahibim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.Bireysel başarı duygusuna erişebileceğim gayret gerektiren görevlerim var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Üst düzey işlere yükselme için fırsatım var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Yüksek kazanç elde etme fırsatım var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ailemle veya kişisel olarak geçireceğim yeterli zamanım var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.Sorumlulukların ve gereksinimlerin açık olduğu iyi tanımlanmış bir işte çalışmak benim için önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Uzun süreli istihdam güvencesi benim için önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.İşte çok az gerginlik ve stres yaşamam benim için önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.Bu şirkette astlar, yöneticileriyle çelişecek ifadelerde bulunmaktan korkarlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır sonra zora koşulmadan bu kararlara uyulmasını bekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.Yöneticim genellikle kendi başına kararlar alır fakat uygulamadan önce kararların nedenini açıklar ve soruları cevaplar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK 4 HALKLA İLİŞKİLER MODELLERİNE AİT MADDELERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

		α
Basın Ajansı Modeli		
1	Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurumla medya arasında bir aracı olarak hizmet vermelidir.	,883
2	Şirketimde halkla ilişkilerin amacı, örgüt için reklam elde etmektir.	,877
3	Halkla ilişkiler birimiz sadece olumlu bilgiyi yayar ve negatif bilgiyi medyaya ifşa etmekten kaçınır.	,893
4	Etkinlikler, turlar ve herkese açık faaliyetler düzenleriz.	,879
5	Bir programın ne kadar başarılı olduğuna, bir faaliyete katılan ya da ürün ve hizmetlerimizi kullanan kişilerin sayısına göre karar veririz.	,868
6	Bir programın ne kadar başarılı olduğunu; üretilen medya kopyalarının sayısına bağlı olarak belirleriz.	,869
Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli		
7	Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkilerin esas amacı, kamuoyu hizmeti ve sosyal sorumluluktur.	,872
8	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, yönetim ve halk arasındaki bir aracı olarak veya örgütün bir avukatı gibi hizmet etmekten ziyade doğru ve tarafsız bilgiyi yaymaktır.	,883
İki Yönlü Asimetrik Model		
9	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, kamuoyunu işletmenin istediği şekilde davranmaya ikna etmektir.	,880
10	Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce halkın işletmeyi nasıl gördüğünü ve nasıl değiştirebileceğini belirlemek için araştırma yaparız.	,876
11	Bir halkla ilişkiler programından sonra kişilerin tutumlarını değiştirmede şirketin ne kadar etkili olduğunu görebilmek için değerlendirmeler yaparız.	,881
İki Yönlü Simetrik Model		
12	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, şirket yönetimi ve kuruluşla etkilenen çevre arasında iki yönlü anlayışı geliştirmektir.	,878
13	Şirketimdeki halkla ilişkilerin amacı, halkın davranış ve tutumlarını değiştirmek olduğu kadar yönetimin tutumlarını da değiştirmektir.	,872
14	Şirketimin anlayışına göre; halkla ilişkiler, kurum için arabuluculuğu sağlamalı, yönetim ve kamuoyu arasındaki fikir ayrılıklarını gidermeleri hususunda yardımcı olmalıdır.	,871
15	Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce kurum politikası veya alınan kararlardan etkilenecek bireylerin veya grupların fikirlerini araştırırız.	,883
16	Bir halkla ilişkiler programına başlamadan önce yönetim ve kamuoyunun birbirlerini ne kadar anladığını öğrenebilmek için anket ve resmi olmayan araştırmalar yaparız.	,876

EK 5 KÜLTÜR BOYUTLARINA AİT MADDELERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

		α
Güç Mesafesi Boyutu		
1	Bu şirkette astlar, yöneticileriyle çelişecek ifadelerde bulunmaktan korkarlar.	,812
2	Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır sonra zora koşulmadan bu kararlara uyulmasını bekler.	,795
3	Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır fakat uygulamadan önce kararların nedenini açıklar ve soruları cevaplar.	,817
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu		
4	Sorumlulukların ve gereksinimlerin açık olduğu iyi tanımlanmış bir işte çalışmak benim için önemlidir.	,790
5	Uzun süreli istihdam güvencesi benim için önemlidir.	,793
6	İşte çok az gerginlik ve stres yaşamam benim için önemlidir.	,803
Bireysellik Boyutu		
7	Yeni becerileri öğreneceğim ve geliştireceğim eğitim fırsatlarım var	,771
8	İşe karşı kendi yaklaşımımı sergileyebileceğim yeterli özgürlüğe sahibim	,775
9	Bireysel başarı duygusuna erişebileceğim gayret gerektiren görevlerim var.	,780
10	Ailemle veya kişisel olarak geçireceğim yeterli zamanım var.	,767
Kolektivizm Boyutu		
11	Şirketin başarısına gerçek anlamda bir katkı sağlıyorum.	,796
12	Küçük ama beğenilen bir şirkette çalışıyorum.	,804
Dışılık Boyutu		
13	Uygun fiziksel çalışma şartlarına sahibim.	,781
14	Şirkette arkadaşça bir ortamda çalışıyorum.	,791
15	Kendi müdürümle iyi bir iş ilişkim var.	,803
Erillik Boyutu		
16	Çağdaş, modern bir şirkette çalışıyorum.	,784
17	Üst düzey işlere yükselme için fırsatım var.	,790
18	Yüksek kazanç elde etme fırsatım var.	,804

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Asna, A. (1993). *Public Relations Temel Bilgiler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Allard, M.J.(2002). Theoretical Underpinnings of Diversity. *Understanding and Managing Diversity*. (Second Edition). Pearson Prentice Hall.
- Aydıntan, B.(2005).Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri. Ed: O.Seymen, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik. Ankara: Nobel Yayınları
- Balta Peltekoğlu, F. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Banks, S.P. (2000). *Multicultural Public Relations*. Iowa State University Pres.
- Barry, A.(2003). *Halkla İlişkilerin Gücü*.Elips Kitap.
- Budak,G. Ve Budak, G. (1995). *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*. Beta Yayınları.
- Büyüköztürk, Şener. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (12.Baskı). PegemA Yayıncılık.
- Dalyan, F. (2004). Uluslar arası İşletmelerde Örgüt Kültürü. Ed: İ.Özalp, Uluslar arası İşletmecilik.(94-110).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.E. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Erdem, F.(1996). *İşletme Kültürü*. Friedrich- Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi Yayın No:242.
- (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum*. Ankara: Erk.
- Erdut, Z. (2002). *Küreselleşme Bağlamında Uluslar arası Sosyal Politika ve Türkiye*. İzmir: İzmir Dokuz Eylül Yayınları.

- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları-Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Ertekin, Y. (1995). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Takav Matbaacılık.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım
- Francesco, A.M. ve Gold, B.A. (2005a). *Culture and Organizational Behavior. The Management of International Organizational Behavior* (Second Edition). Pearson. Prentice Hall.
- (2005b). *Managing Diversity. The Management of International Organizational Behavior* (Second Edition). Pearson. Prentice Hall.
- (2005c). *Negotiation and Conflict. The Management of International Organizational Behavior* (Second Edition). Pearson. Prentice Hall.
- (2005d). *Communication. The Management of International Organizational Behavior* (Second Edition). Pearson. Prentice Hall.
- (2005e). *Leadership. The Management of International Organizational Behavior* (Second Edition). Pearson. Prentice Hall.
- (2005f). *Organizational Change. The Management of International Organizational Behavior* (Second Edition). Pearson. Prentice Hall.
- Geçikli, f. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Grunig, J.E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (Çeviren: Özsayar, E). Tribeca Yayıncılık.
- Gürdal, S. (1997). *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Gürhan, C. (2000). *Rehberlik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gürüz, D. (1993). *Halkla İlişkiler Teknikleri*. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:1.
- Hill, L.B. ve Dixon, L.D. (2006). *The Intercultural Communication Context: Preparation for International Public Relations. International and Intercultural Public Relations*.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Difference in Work Related Values* (İkinci Baskı). California: Sage Publication Inc.
- James, J. (2003). *Serving Ourselves: Exploring Race, Ethnicity and Culture*. (3rd ed.). Toronto: Thompson Educational Publishing.

- Kalaycı, Şeref. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (2.baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Kartarı, A.(2006). *Farklılıklarla Yaşamak* (İkinci Baskı). Ankara:Ürün Yayınları.
- Kaypakoğlu, S.(2000). *Ulusal Ekonomilerin Bütünleşmesi Sürecinde Kimlik Sorunları ve İletişim*. İstanbul: Der Yayınları.
- Kazancı, M. (1982). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Koçel, T.(2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık.
- Kurtuluş, Kemal. (2004). *Pazarlama Araştırmaları* (7. Baskı). İstanbul: Literatür Yay.
- Laroche, L. (2003). *Managing Cultural Diversity in Technical Professions*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann
- Mead, R. (1990). *Cross Cultural Management Communication*. Wiley Publisher.
- Mor, B. Michalle, E. (2005). *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace*. Sage Publication.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hall.
- Orhunbilge, N. (1996). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Özkalp, E. (2004). Örgüt Kültürü Ed: E. Özkalp, Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Parker, C.G. (2002). The Emotional Connection of Distinguishing Differences and Conflict. *Understanding and Managing Diversity*. (Second Edition). Pearson Prentice Hall.
- Rosen, H.R. (1998). İnsan Yönetimi. (Çeviren: Bulut, G). İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Samovar, L.A. Porter, R.E. ve McDaniel, E.R. (2007). *Communication Between Cultures*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Saymer, İ. (2008). *Sanal Ortamlarda Halkla İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım
- Sriramesh, K. Grunig, J.E. ve Buffington, J.(2005). Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler. (Çeviren: Özsayar, E). Tribeca Yayıncılık.

- Susar F. (2005). Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri. Ed: P. Yayınoglu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim. (1-26). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, M., Akgemci, T. ve Çelik, A.(2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya. Tablet Kitapevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Thomas, R.R., Jr. (1996). A Diversity Framework.In M.M. Chemers, S.Oskamp, & M.A.Costanzo (Eds), *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*. s.245-263. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Tutar, H. (2006). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türk, M.S ve Güven, A. (2007). *Yeni Başlayanlar için Halkla İlişkiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ural, E. (2005). Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler. Ed: P. Yayınoglu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim. (203-241). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Usluata, A. (1994). *İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ügeöz P.(2003). *Kültürlerarası İletişim*. İstanbul: Üstün Eserler.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik. *Verimlilik Dergisi*. MPM yayını.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: İletişim Fakültesi Yayınları No:2.
- Wagner, A.J. ve Hollenbeck, J.R.(1995). *Management and Organizational Behavior*. New Jersey Prentice Hall.
- Wilcox, D.L. (2007). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Yılmaz, E.G. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Plânlama Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü. Ed: P. Yayınoglu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler,

Kurumsal İletişim ve Yönetim. (83-98).İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Makaleler

Acquavita, S.P. vd. (2009). Personal and Organizational Diversity Factors' Impact on Social Workers' Job Satisfaction: Results from a National Internet- Based Survey. *Administration in Social Work*, 33.

Ada, N. (2002). Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*.

Akıncı Vural, B. Sohodol, Ç. (2005).Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 22.s.121-135.

Aktepe, E. ve Aktepe, C. (2008). Uluslar arası İşletmecilik. Ed: Mithat Üner. Genel İşletmecilik. Ankara: Detay Yayıncılık.

Asna, A.M. (1974). Halkla İlişkiler. *Sevk ve İdare Dergisi*. Sayı:64.

Aytemiz Seymen, O. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Derleme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitü Dergisi Yönetim*, 16,50.

----- (2006). The Cultural Diversity Phenomenon in Organizations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Mnagement:A Literary Review. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

Barker, S.A. (2004). Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training. *Improving interpersonal job skills*, Vol:28,2/3/4, s.215-233.

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*. Vol:11,3.s.656-665.

Berberoğlu, G.N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı.*Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*.1-2.s.153-161.

- Börü, D. (2007). *İletişim ve Kültür*. Ed: Erdem, R. ve Çukur, C.Ş. Kültürel Bağlamda Yönelimsel Örgütsel Davranış.(427-459). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Cao, G. Clarke, S. Lehaney, B. (1999). Towards Systemic Management of Diversity in Organizational Change. *Strategic Change*, .s.205-216.
- Childers Hon, L.ve Brunner, B. (2000). Diversity Issues and Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12,4.
- Cox, T.H. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5,2.
- Cox, T.H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, Vol:5,3.s.45-59.
- Dedehayır, H.(2004). Kurum Kültürü ve Performans. *Kaynak Dergisi*, 18.
- Dengiz, G.M.- PYD Yön. Krl. Üyesi-Yönetim Yaklaşımlarına Kültürel Açından Bakış konulu söyleşi.
- Dereli, B. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (7), 59-81.
- Düren, Z. (1999). Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi. *Yönetim*, 10,33.
- Edewor, P. ve Aluko, Y. (2007). Diversity Management, Challenges and Opportunities in multicultural Organizations. *International Journal of The Diversity*, Vol.6.189-195.
- Egan, M.L. ve Bendick, M. (2008). Combining Multicultural Management and Diversity Into One Course on Cultural Competence. *Academy Of Management Learning&Education*, Vol:7,3
- Erdem, R. ve Kocabaş, İ. (2004).Yönetimde Doğu Paradigması. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10. 175-189.

- Erdem, R. ve Günlü, E. (2008).İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam- Düşük Bağlam Ayırımı ile İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 9,2,s.178-195.
- Este, D. (2007). Cultural Competency and Socia Work Practice in Canada. *Canadian Social Work Revie*, Vol:24,1.s.93-104.
- Falkheimer, J.Heide, M. (2006).Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14,4.s.180-189.
- Feng, B. ve Li, H. (2009). An Analysis of Consumer Generated Media's Application in Multicultural Public Relations Practice. *China Media Research*, 5,4.
- Freitag, A.R. (2002). Ascending Cultural Competence Potential: An Assesment and Profile of U.S. Public Relations Practitioners' Preparation for International Assignments. *Journal of Public Relations Research*, 14(3),207-227.
- Gachowertz,H.(1996).Kültürlerarası İlişkilerde Yönetimsel İletişim. *Yönetim*, 7,25.s.17-20.
- Gong, Ven. (2009). National Culture and global Diffusion of Business- to Consumer E-Commerce. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol:16 No:1
- Gürçay, C. (1996).Örgüt Kültürü ve İklim. *Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Dergisi*. 2,1.
- Ihator, A. (Winter 2000). Understanding the Cultural Patterns of the World-An Imperative in Implementing strategic International PR Programs. *Public relations Quarterly*, 45,4.
- Kandola, R. (1995). Managing Diversity: New Broom or Old Hat?.*International Review of Industrial and Organizational Psychology*.
- Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M.K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik.*Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, no:1-2.
- Kesken, J. Ve Günay, N.(2001). Dış Çevrenin Örgüt Kültürüne Etkisi: İzmir Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulama. *İktisat İşletme ve Finans*. 179.
- Kim, H.S. (2003). Exploring Global Public Relations in a Korean Multinational Organization in the Context of Confucian Culture. *Asian Journal Of Communication*, Vol:13,2.

- Köse, S. Tetik, S. Ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celâl Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7,1.s.220-242.
- Leveson, L. Joiner, T.A. Bakalis, S. (2009). Managing Cultural Diversity and Perceived Organizational Support. *International Journal of Manpower*, Vol:30,4
- Lim,S. Goh, J.ve Sriramesh, K. (2005). Applicability of the Generic Principles Of Excellent Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), s.315-340.
- Luijters, K. Zee, K.I. ve Otten, S. Cultural Diversity in Organizations: Enhancing Identification by Valuing Differences. *International Journal Of Intercultural Relations*, 32.s.154-163.
- Matveev, A.V ve P.E, Nelson. (2004). Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance. *Cross Cultural Management*, Vol:4,2.s.253-270.
- Okay, A&A. (2001). Uluslar arası Halkla İlişkiler. İstanbul Üniversitesi: *İletişim Fakültesi Dergisi*, sayı:11, s.267-299.
- Otay, Demir, F. (2002). Dünyanın Kültürel Kalıplarını Anlamak- Uluslar arası Stratejik Halkla İlişkiler Programlarının Uygulanmasında Bir Gereklik. (Çeviren: Otay Demir, F). *Kurgu Dergisi*, 19, s.209-222.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (25-27 Mayıs 2000). Globalleşen örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları. *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. Nevşehir.
- Raman, N. Karan, K. (2006). Cultural Influences on Public Relations Practices in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore. *China media Research*, 2,1.
- Saran, M. (2005).Kültürlerarası Yönetim ve Liderlik. Ed: P. Yayınoglu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim. (59-81). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

- Schreiber, E.J. (1996). Muddles and Huddles: Facilitating a Multicultural Workforce Through Team Management Theory. *The Journal Of Business Communication*, Vol:33,4.
- Simmons, J.F. (2002). Exploring Dimensions of Culture: Global Negotiation and Public Relations in Mexico. *Journal of Promotion Management*, Vol:8,2.
- Solmaz, B. (2008). Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları. Ed: A.Kalender ve M.Fidan, Halkla İlişkiler. (). Konya:Tablet Yayınları.
- Spencer Rogers, J. McGovern, T. (2002). Attitudes toward the Culturally Different: The Role of Intercultural Communication Barriers, Affective Responses, Consensual Streotypes and perceived Threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26.s.609-631.
- Sriramesh, K. (2002). The dire need for multiculturalism in PR education: An Asian perspective. *Journal of Communication Management*, 7,1.
- Sümer, H.C. (2000).Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. Ed: Aycan, Z. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. (57-90). Ankara: Türk Psikologları Derneği.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması. Ed: P. Yayınoğlu, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim. (171-201). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Vasquez, G.M. ve Taylor, M. (1999). What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners?. *Public Relations Review*, 25,4.
- Varoğlu, A.K. Basım, N. ve Ercil, Y. (2000). Bilimsel Araştırma Yönetimine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. Yayına Hazırlayan: Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (ss.421-444).
- Vecchi, A. ve Brennan, L. (2009). Quality Management: A Cross Cultural Perspective. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol:16,2.

Williamson, I.O. Urnett, M.F. Bartol, K.M. (2009). The Interactive Effect Of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol:16 No:1.

Zaharna, R.S. (2000). Intercultural Communication and International Public Relations: Exploring Parallels. *Communication Quarterly*, Vol:48, 1.s.85-100.

Zaharna, R.S. (2001). In Awareness Approach to International Public Relations. *Public Relations Review*, 27.

Tezler

Akyar, Sungur, H. (2007). İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyol, Ş. (2009). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik. Yayımlanmamış Doktora Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakoğlu Kaya, R. (1993). İşletmelerde Stratejik Halkla İlişkiler Amaçlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, S. (2002). Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Eczacıbaşı Vitra İşletmesinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dede, N.A. (1997). Uluslar arası Halkla İlişkilerde Küresel Düşün fakat Yerel Davran ve Levi Strauss & Co. Türkiye Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Denizci, Ö.M. (1996). Çok Uluslu İşletmelerde Halkla İlişkiler ve Türkiye’de Çokuluslu İşletme Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karayel, E. (1996). Kurum Kültürünün Oluşturulmasında Kişilerarası İletişimin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kendirgil, S. (2006). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Menemencioğlu, T. (2000). Uluslar arası Çevrede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yaşadıkları Kültürlerarası İletişim Sorunları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ömür, S. (1998). Çatışma Yönetiminde Uluslar arası Kültürel Farklılıkların Etkisi ve Bir Anket Çalışması Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Salimgil, Y.(1992). İşletmelerde Halkla İlişkilerin Yeri ve İşlevi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Takar, D.(2003). Halkla İlişkiler Yaklaşımlarının Kurum Kültürünün Yaygınlaştırılmasına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümer, M. (1998). Çok Uluslu İşletmelerde Kültürün Yöneticiler Üzerine Olan Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi S.B.E.
- Uzunçarşılı Soydaş, A.(2001). Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, P. (2004). Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi S.B.E.