

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜR ADAPTASYONUNUN
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

HAZIRLAYAN

EYLÜL ŞİLAN CENGİZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. ERDEM KIRKBEŐŐLU

ANKARA - 2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih:15/02/2024

Öğrencinin Adı, Soyadı: Eylül Şilan CENGİZ

Öğrencinin Numarası : 22120367

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Tez Başlığı: Çok Uluslu İşletmelerde Kültür Adaptasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 76 sayfalık kısmına ilişkin, 07/01/2024 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orjinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16' dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih:15/02/2024

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Eğitimi ve bu araştırmanın yürütülmesi süresince bilgi ve deneyimini esirgmeden, her aŐamada yardımcı olan ve yol gösteren sevgili hocam Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOğLU'NA,

Bu tezin yazım sürecinde hayatımıza giren ve tüm yüksek lisans eğitim ve tez sürecini birlikte tamamladığımız kızım İda CENGİZ'E,

Birlikte yürüdüğümüz yolda desteğini her zaman hissettiren hayat arkadaşım BarıŐ CENGİZ'E

En içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimle...

ÖZET

Eylül Şilan CENGİZ, Çok Uluslu İşletmelerde Kültür Adaptasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2024

Bu çalışmanın temel amacı çok uluslu işletmelerde kültür adaptasyonunun işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılmasıdır. Türkiye’de konumlanan çok uluslu firmalardan, üretim sektöründe yer alan ve farklı dinamik yapıya sahip işletmelerin 330 personelinden elde edilen veriler ile oluşturulan örneklem üzerinden bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde kültür adaptasyonunun işten ayrılma niyetine etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarından güç kültürü işten ayrılmayı istatistiksel olarak anlamlı ve negatif açıdan, Başarı kültürü alt boyutu ise işten ayrılmayı istatistiksel olarak anlamlı pozitif açıdan etkilediği sonucu gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, kültür adaptasyonu, çok uluslu işletmeler, işten ayrılma niyeti

ABSTRACT

Eylül Şilan CENGİZ, The Effect of Cultural Adaptation on Intention to Quit in Multinational Enterprises, Başkent University, Institute of Social Sciences, Human Resources Management Master's Program with Thesis, 2024

The primary objective of this study is to investigate the impact of cultural adaptation on the intention to leave employment within multinational companies. A research endeavor was conducted utilizing a sample derived from 330 employees of multinational firms situated in Turkey, operating within the manufacturing sector, and characterized by diverse organizational dynamics. The data acquired in the research were assessed through the utilization of the SPSS program. Upon scrutiny of the obtained findings, it was discerned that cultural adaptation indeed exerts an influence on the intention to leave employment. According to the research outcomes, the sub-dimension of organizational culture, namely the power culture, significantly and negatively affects turnover, while the success culture sub-dimension significantly and positively influences turnover in a statistically meaningful manner.

Keywords: Human Resource Management, cultural adaptation, multinational companies, intention to leave employment

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER	4
1.1. Çok Uluslu İşletmelerin Tarihçesi	5
1.2. Ticaret Dönemi	6
1.3. Sömürge Dönemi	6
1.4. Uluslararası Dönem	7
1.5. Çok Uluslu İşletmelerin Ortaya Çıkışı.....	9
1.5.1. Maliyet düşürücü faktörler.....	10
1.5.2. Oligopol yaratma	11
1.5.3. Uluslararası piyasa payını sürdürme ve geliştirme	11
1.5.4. Ekonomik fırsatların çeşitlendirilmesi	12
1.5.5. Rekabetin doğurduğu yenilikler.....	13
1.6. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci	14
1.7. Çok Uluslu İşletmelerin Özellikleri	15
1.8. Çok Uluslu İşletmelerin Üstünlükleri ve Sakıncaları	16
1.8.1. Çok uluslu işletmelerin üstünlükleri.....	17
1.8.2. Çok Uluslu işletmelerin karşılaştıkları zorluklar	18
1.9. Örgüt Kültürü	19
1.9.1. Kültür adaptasyonu tanımı.....	19
1.9.2. Toplumsal etkilerin kültür adaptasyonuna bireysel etkileri	20

1.9.3. Örgütlerde kültür adaptasyonu etkisi	23
1.9.4. Çok uluslu şirketlerin personel stratejisi.....	24
1.10. Personel Devir Hızı	25
1.10.1. Personel devir hızının etkisi.....	27
1.10.2. Personel devir hızının analizi ve hesaplanması.....	28
1.10.3. Personel devir hızını belirleyen faktörler	29
1.10.4. Personel devrinin bireysel sonuçları	32
1.10.5. Personel devrinin psikolojik sonuçları	33
1.10.6. Örgütsel sonuçları.....	35
1.10.7. Performans düşüklüğü	37
1.10.8. Yenilik ve yaratıcılığın azalması.....	40
1.10.9. Yönetim motivasyonunun azalması.....	43
1.10.10. Toplumsal faktörler.....	43
1.10.11. Ekonomik faktörler	44
1.10.12. Yüksek personel devir hızının sonuçları.....	45
1.11. İşten Ayrılma Niyeti.....	47
1.11.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler	49
1.11.2. Bireysel faktörler	50
1.11.3. Çevresel faktörler	51
1.11.4. Örgütsel faktörler	52
1.12. Kültürel Adaptasyon ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	52
1.12.1. Kültürel uyumun bilmezden gelme ve çok uluslu şirketlerin çalışan performansı üzerindeki düzenleyici etkisi.....	53
1.12.2. Kültür adaptasyonu ve devir hızının etkileşimi.....	54
2. YÖNTEM	60
2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	60
2.2. Araştırmanın Evreni.....	60

2.3. Veri Toplama Süreci ve Katılımcılar	60
2.4. Ölçme Aracının Geliştirilmesi.....	61
2.4.1. İşten ayrılma niyeti ölçeği	61
2.4.2. Örgüt kültürü ölçeği	62
2.5. Verilerin Analizi	62
2.6. Bulgular.....	63
2.7. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	63
2.8. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular	64
2.9. Ölçeklerin Normalliğine İlişkin Bulgular	65
2.10. Ölçek ve Boyutların Bazı Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	66
2.11. Ölçek Puanlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	70
2.12. Örgüt Kültürü Ölçeğin Alt Boyutların İşten Ayrılma Niyetini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	71
SONUÇ	75
KAYNAKLAR.....	77
EKLER	

Ek 1: Çalışma Anket Soruları

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. 1. Personel Devir Hızını etkileyen faktörler.....	30
Tablo 1. 2. İşten Ayrılma Niyetini Belirleyen Etkenler	49
Tablo 2. 1. Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	63
Tablo 2. 2. Ölçeklerin Cronbach-alpha katsayısı	64
Tablo 2. 3. Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri.....	65
Tablo 2. 4. Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 2. 5. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	66
Tablo 2. 6. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	67
Tablo 2. 7. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması.....	67
Tablo 2. 8. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	68
Tablo 2. 9. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 2. 10. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	71
Tablo 2. 11. Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutların İşten Ayrılma Niyetini Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. 1. Kültürel Direniş Faktörleri Arasındaki İlişki	56
Şekil 2. 1. İşten Ayrılma Niyetini Ölçek Puanı İçin Tahminlere Ait Hataların Normal Dağılıma Uygunluğu Ve Eş Varyanslılık Durumlarının İncelenmesi.....	72
Şekil 2. 2. İşten Ayrılma Niyetini Ölçek Puanı İçin Eş Varyanslılık Durumlarının İncelenmesi.....	73

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

ÇUS: Çok uluslu işletmeler

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji, iletişim ve ulaşım olanaklarından yararlanan işletmeler, sadece ulusal pazarlarda değil, uluslararası pazarlarda da fırsatlar aramaktadır. Rekabetçi bir ortamda ayakta kalmak ve büyümek isteyen işletmeler, sınırların ötesinde farklı insan profilleriyle karşılaşarak çeşitliliğin fırsata dönüştüğü bir ortam yaratmayı hedeflemektedir. Çeşitliliğin fırsata dönüştürülmesinde insan kaynakları profesyonellerinin uzun vadeli iletişim kurma, iletişimden kaynaklanan yanlış anlamaları önleme, ikna etme, karşılıklı anlama, sorun çözme ve işbirliği yapmadaki rolleri işletmelerin sürdürülebilirliği için vazgeçilmezdir. Kültürel farklılıkları anlamak ve etkin bir şekilde yönetmek, kişiler arası iletişim farklılıklarını kabul etmek, dünyayı farklı kültürel perspektiflerden algılamak için empatiye önem vermek, belirsizlikleri tolere etmek ve kültürel gelişmelere açık olmak için geliştirilen modellerden biri olan Bütünleşik Kültürlerarası İletişim Yetkinlik Modeli'ne göre. farklılıklar, iletişimle ilgili sorunların üstesinden gelmek için önerilen görüşlerdir. Cox (1991), çalışma saatleri dışında farklı kültürlere mensup bireyler arasında vakit geçirmenin aidiyet duygusunu artırdığını ileri sürmektedir. Farklı kültürlere sahip insanlar arasında kültürel bütünlüğün sağlanması için öne sürülen bu görüşlerin hayata geçirilmesinde üst yönetimle birlikte insan kaynakları uygulayıcılarına büyük sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının karar alma mekanizması olan üst yönetimde yer alması ve çok kültürlülüğü anlama becerisine sahip olması gerekmektedir.

Çok uluslu şirketler, küresel arenada ve Türkiye'de giderek daha fazla önem kazanmaktadırlar. Küreselleşmenin etkisiyle dünya genelinde kritik bir rol oynayan bu şirketler, Türkiye'nin küresel ekonomik sistemle daha sıkı entegrasyonu ile birlikte ülkemizde de belirgin bir konuma ulaşmışlardır. Çalıştıkları ülkelerde geniş katkılar sağlayan çok uluslu şirketler, aynı zamanda kendi çıkarları doğrultusunda avantajlar elde etmektedirler. Kar amacı güden çok uluslu şirketler, yatırım yaptıkları ülkelerde istenilen getiriyi elde edemedikleri takdirde faaliyet göstermemeyi tercih ederler. Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini derinleştirmeyi amaçlayarak verimliliklerini artırmalarının ardından, ülkeler de bu faaliyetleri kontrol altına alabilmek adına çeşitli düzenlemeler geliştirmiştir.

Ancak günümüzde yaşanan küreselleşme ile rekabet, piyasa koşulları ve teknolojinin sürekli değişimi, örgütlerin sahip olduğu çalışanlara daha da önem verilmesine sebebiyet

vermiştir. Mevcut dönemde işletmeler başarıya ulaşabilmeleri ve üretkenliklerini artırabilmeleri için personelinin niteliklerini arttırmalı ve nitelikli personeli temel olarak strateji geliştirmek durumundadır. Personeli değerlendirmeyen, onların beklentilerini, ihtiyaçlarını, duygularını ve tutumlarını anlamaya çalışmayan, gelecekleri için uygun kariyer planları sunmayan, potansiyellerini ortaya çıkarabilecek araçlar geliştirmeyen ve bu konuda kararlılığını uygulamaya koymayan bir organizasyon, sürdürülemez ve ilerleyemez durumda olacaktır (Gürbüz, 2006: 49). Günümüzde dünyanın ve teknolojinin ilerlemesine öncülük eden profesyonel ve nitelikli insan kaynağıdır. İşletmelerin piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri için üst düzey nitelikli insan kaynağına ihtiyaçları vardır.

Nitelikli çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında uygun olmayan çalışma koşulları, düşük ücretler, sınırlı kariyer fırsatları, yetersiz eğitim ve gelişim imkanları gibi faktörler yer almaktadır. Bu nedenlerin bir araya gelmesi de çalışanların işlerinden ayrılmalarına ve başka işletmelere geçmelerine sebep olabilmektedir. Personel devri yüksek olan işletmeler, çalışanları eğitmek ve işletmeye adapte etmek için yüksek miktarda maliyet harcamak zorunda kalırlar. Ayrıca, işletmelerdeki düşük personel devri, çalışanların uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilir ve işletmelerin uzun vadeli başarısını artırabilir. Bu nedenle, örgütlerin nitelikli personelin beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamaları, uygun çalışma koşulları ve kariyer fırsatları sunmaları, çalışanlarının eğitim ve gelişimlerini desteklemeleri ve onların motivasyonunu yüksek tutmaları son derece önemlidir.

İşletmeler, personel devrini düşürmek için çalışanlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini ve memnuniyet düzeylerini dikkate alan stratejiler geliştirmelidirler. İşletmeler, çalışanlarına uygun kariyer planları sunarak onların motivasyonunu artırabilirler. Ayrıca, çalışanların yeteneklerine ve ilgi alanlarına göre görev dağılımı yaparak, işletmede kalıcı olmalarını sağlayabilirler. Çalışanların performanslarının takibi ve geri bildirimlerin yapılması da motivasyonlarını artıracaktır. Bunun yanı sıra, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yatırım yaparak, işletme içindeki kariyerlerini geliştirmelerine olanak tanıyabilirler. Tüm bunlar, işletmelerin personel devrini düşürmek ve nitelikli elemanları işletmelerinde tutmak için yapabilecekleri stratejilerdir (Michaud, 2000: 26).

Personel devri hem işletme açısından hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanların sürekli değişen iş arkadaşları, üst yönetimler ve iş ortamı nedeniyle iş doyumu azalabilir ve motivasyonları düşebilir. Ayrıca yeni bir işe uyum

sağlamak, yeni iş arkadaşlarıyla anlaşmak ve yeni iş yerine adapte olmak da zaman ve enerji gerektirir. Bu süreç de çalışanların performansını etkileyebilir ve işletmelerin kayıplarına yol açabilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95).

1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

Literatürde çok uluslu işletme ya da uluslar ötesi işletme olarak adlandırılan örgütler, birden fazla sınırlar ötesi ülkelerde faaliyet gösteren ve ortalık ilişkisi içerisinde yürütülen örgütler topluluğudur. Birden çok ülkede faaliyet göstererek kazanç elde eden çok uluslu şirketler, küresel ekonominin işleminde çok önemli bir paya sahiptir. Bir ana ülkede merkezi yönetim ve kontrol altında faaliyet gösteren, farklı çevre ülkelerde operasyonları bulunan şirketlere de çok uluslu şirket terimi kullanılmaktadır. Seyidoğluna göre Çok uluslu işletmeler, bir şirketin üretim kapasitesini, bulunduğu ana ülke sınırlarının dışına genişletmek amacıyla, çevre ülkelerde üretim kapasitesi oluşturması veya çevre ülkelerde zaten mevcut olan üretim kapasitesine sahip olması durumu ve doğrudan sermaye yatırımı olarak adlandırılmaktadır. Hymer (2016) örgütleri, gerekli durumlarda tüm iç ve dış yapıları ile birlikte bir çok çalışanı örgütleyen siyasal bir yapı olarak tanımlamıştır.

Türk Ticaret Kanunu'na göre, ticaret şirketleri çeşitli türlerde gelir; bunlar anonim, limited, kolektif, komandit ve kooperatif şirketlerdir. Aynı Kanun'a göre, kolektif ve komandit şirketler, şahıs şirketi olarak adlandırılırken; anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermaye şirketi olarak nitelendirilmiştir. Söz konusu kanuna göre, kolektif şirket, bir işletmenin ticaret unvanı altında faaliyet göstermek üzere gerçek kişiler tarafından kurulan bir şirketi ifade etmektedir. Bu tür bir şirketin ortaklarından birinin dahi şirket dışındaki taraflara karşı sorumluluğu sınırlanmamıştır, bu da hukuki bir yapıyı temsil etmektedir. Diğer taraftan, komandit şirket, bir ticari işletmenin ticaret unvanı altında faaliyet göstermek amacıyla kurulduğunda, şirket dışındaki taraflara karşı bir veya birkaç ortağın sorumluluğunun sınırlanmadığı, diğer ortakların ise belirlenmiş bir sermaye ile sınırlanmış olduğu bir hukuki yapıyı ifade eder. Yine aynı kanuna göre, anonim şirket kavramı, sermayesinin belirlenmiş ve paylara ayrılmış olduğu, alacaklılarına karşı ise sadece sahip olduğu varlıkla sorumlu olan bir şirketi temsil eder. Limited şirket ise bir veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin bir araya gelerek ticaret unvanı altında kurduğu, esas sermayesinin tanımlanmış olduğu ve bu sermayeye ilişkin payların bütününden oluşan bir hukuki yapıyı ifade eder.

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermayesi bölünen bir ortaklık yapısına sahiptir. Bu şirket türünde, ortaklardan bir ya da birkaçı, şirketin alacaklılarına karşı kolektif şirket ortakları gibi sorumlu olup, diğerleri ise bir anonim şirket pay sahibi

gibi belirli bir sorumluluğa sahiptir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren, birden fazla ülkede bağlı ortaklıkları ya da iştirakleri bulunan ve tek bir merkezden yönetilen çok uluslu şirketler, holding yapısında örgütlenmiş örneklerdir. Türk Ticaret Kanunu'nun 519. maddesine göre, holding şirketlerinin temel hedefi başka işletmelere katılmaktır. Ancak, ticaret veya vergi mevzuatında holding şirketlere yönelik detaylı düzenlemeler bulunmamaktadır (Güngör & Orhan, 2009: 2). Şirketler, ölçek ekonomilerinin avantajlarından faydalanmak amacıyla ya kendi iştirak şirketlerini kurmuş ya da diğer şirketleri bünyesine dahil etmiştir. Bu süreç sonucunda rekabetin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan çok uluslu dev şirketlere ise "holding şirket" terimi verilmiştir.

1.1. Çok Uluslu İşletmelerin Tarihçesi

Çok uluslu şirketler (ÇUŞ), birden fazla ülkede üretim, pazarlama ve yönetim faaliyetleri yürüten büyük ölçekli işletmelerdir. Tarihsel olarak, ÇUŞ'lerin ortaya çıkışı, endüstri devrimi dönemine kadar uzanmaktadır. Ancak, modern anlamda ÇUİ'lerin ortaya çıkışı, 20. yüzyılın başlarına kadar gitmektedir. ÇUŞ'lerin ilk örnekleri, Avrupa ülkelerinin sömürgecilik faaliyetleriyle ortaya çıkmıştır. Özellikle İngiltere, Hindistan, Afrika ve Asya'daki sömürgelerinde tarım, madencilik ve ticaret faaliyetleri yürüten büyük şirketler kurmuştur. Bu şirketler, üretim faaliyetlerini sömürgelerde yürütmüş, ürünleri İngiltere'ye ihraç etmiş ve burada satışını gerçekleştirmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, dünya ekonomisi hızla küreselleşmeye başlamıştır. Bu dönemde uluslararası ticaretin gelişmesi, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve taşımacılık sektöründeki gelişmeler, ÇUŞ'lerin ortaya çıkışını hızlandırmıştır. ÇUŞ'lerin sayısı ve büyüklüğü, 1970'li yıllarda hızla artmıştır. Bu dönemde, petrol krizi, döviz kuru dalgalanmaları ve ekonomik krizler, ÇUŞ'lerin yatırım ve üretim faaliyetlerinde belirleyici faktörler olmuştur. ÇUŞ'lerin büyümesi, dünya ekonomisindeki yapısal dönüşümün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Bugün, dünya ekonomisi, ÇUŞ'lerin varlığına bağımlı hale gelmiştir. ÇUŞ'ler, üretim faaliyetlerinin küresel ölçekte dağıtılması, ürünlerin uluslararası pazarlarda satışı ve küresel ticaretin yönetilmesi gibi işlevleri yerine getirmektedirler. Ayrıca, ÇUŞ'ler, dünya ekonomisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadırlar (Özalp, 1998: 24).

1.2. Ticaret Dönemi

Bu dönemde ticaretin gelişmesiyle beraber, şirketlerin yabancı ülkelerdeki işletmeleriyle bağlantı kurmaları ve yatırım yapmaları da ortaya çıkmıştır. Bu süreçte özellikle Hollandalı şirketler, Hindistan, Japonya, Çin ve Endonezya gibi ülkelerde koloniler kurarak, bu bölgelerden elde ettikleri hammaddeleri Avrupa'ya taşımışlardır. Aynı zamanda, İngiliz Doğu Hindistan Şirketi de bu dönemde kurulmuştur ve Hindistan'da birçok koloni kurarak ticaretini geliştirmiştir (Jacoby, 1972, akt. Özalp, 1998:25).

Bankacılık da ticaret ve bankacılık döneminde önemli bir yere sahipti. Bankalar, ülkeler arasında para transferleri ve krediler sağlamak suretiyle ticaretin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Özellikle İtalyan bankaları, Avrupa'daki diğer bankalarla birlikte çalışarak, ticaretin finansmanını sağlamışlardır. Bu süreçte, bankacılık sektörü de gelişerek modern bankacılık sistemi ortaya çıkmıştır (Kolde, 1973, akt. Kabaalioğlu, 1982:1).

Ticaret ve bankacılık dönemi, 19. yüzyılın ortalarına kadar sürmüş ve sanayi devrimiyle birlikte sona ermiştir. Ancak, bu dönemde oluşan küresel ticaret ağları ve şirketlerin uluslararası yayılması, günümüzdeki çok uluslu şirketlerin temellerini oluşturmuştur (Beardshaw, 1990, akt. Mutlu, 2005:18).

1.3. Sömürge Dönemi

Bazı kaynaklarda sömürge dönemi, bazı kaynaklarda ise imtiyaz dönemi ayrı olarak incelense de, genellikle bu dönemler birbirine yakın olarak kabul edilir. Bu dönemde Avrupa ülkeleri, koloni ve sömürgelerindeki kaynakları sömürerek büyük ekonomik kazanımlar elde etmişlerdir. Aynı zamanda, yabancı ülkelerde özel ayrıcalıklar elde etme ve ticari faaliyetleri sınırlama hakkı olan imtiyazlı şirketler de bu dönemde önemli bir rol oynamıştır. Bu dönem aynı zamanda, Avrupa ülkelerinin emperyalist politikalarının en yoğun olduğu dönem olarak da kabul edilir (Yitzhak, 1973, akt. Kabaalioğlu, 1982: 2).

Bu dönemde, çok uluslu işletmelerin faaliyetleri, genellikle sömürge döneminde olduğu gibi, ülkelerin hammadde kaynaklarını elde etme ve pazar arayışlarına dayanıyordu. Ancak, bu işletmeler artık sadece hammadde kaynaklarına sahip ülkelerde değil, üretim yapabilecekleri ve pazarlarını genişletebilecekleri ülkelerde de faaliyet

göstermeye başlamışlardı. Örneğin, Ford Motor Company 1911 yılında İngiltere’de üretim yapmaya başlamıştı.

Bu dönemde, çok uluslu işletmelerin faaliyetleri, ülkeler arası ticarete önemli bir rol oynayarak, küresel ticaretin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Ancak, bu işletmelerin faaliyetleri, bazı ülkelerde yerel sanayilerin zayıflamasına ve yerli işletmelerin rekabet gücünün azalmasına da neden olmuştur. Bu durum, bazı ülkelerde korumacı ekonomi politikalarının benimsenmesine yol açmıştır.

Bu süreçte, uluslararası ticaretin artması ve üretim süreçlerinin küreselleşmesi sonucu çok uluslu işletmelerin sayısı hızla artmıştır. Özellikle 1950'lerden sonra, uluslararası ticaretteki artış ve yabancı yatırımların serbestleşmesiyle birlikte, çok uluslu işletmelerin sayısı hızla artmıştır. Bu işletmeler, farklı ülkelerde üretim yaparak, dünya genelinde pazar payı elde etmeyi hedeflemişlerdir. Böylece, üretim maliyetlerini düşürerek, karlılıklarını artırmışlar ve global pazarlarda rekabet güçlerini artırmışlardır. Bu süreçte, çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler de giderek çeşitlenmiştir. Bugün, çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler arasında otomotiv, telekomünikasyon, enerji, gıda, perakende ve teknoloji gibi birçok sektör bulunmaktadır (Mutlu, 2005:18-19).

ABD'nin uluslararası arenada göreceli olarak pasif kalması, ülkenin içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. ABD, 19. yüzyılın başlarında, henüz birçok Avrupa ülkesinin aksine sanayileşme sürecini tamamlamamıştı. Ülke, savaş sonrası dönemde ekonomik olarak gelişirken, yatırımların büyük bir kısmı demiryolu, telekomünikasyon, elektrik, su ve kanalizasyon gibi altyapı projelerine yapılmıştı. ABD'nin, bu yatırımlar sayesinde, kendi içinde büyük bir ekonomik potansiyele sahip olmasına rağmen, yeterli bir sanayi kapasitesine sahip değildi ve bu nedenle yeterince rekabetçi bir güç olarak ortaya çıkamamıştı. Ancak, 1876 yılında kabul edilen Gümrük Vergileri Kanunu ile ABD, koruyucu ticaret politikaları benimseyerek, iç piyasasını korumaya ve yavaş yavaş dünya piyasalarına girmeye başlamıştır (Hays, Korth ve Roudiani, s.261 akt. Özalp, 1998:27).

1.4. Uluslararası Dönem

II. Dünya Savaşı sonrası dönem, uluslararası işletmecilik açısından büyük bir dönüm noktasıdır. Savaş sonrası dönemde dünya ekonomisi hızla yeniden yapılanmaya başlamış

ve uluslararası ticaretteki artış devam etmiştir. Ayrıca, bu dönemde çok uluslu şirketlerin sayısı ve etkisi de giderek artmıştır. Bu şirketler, küresel pazarlarda rekabet etmek için teknolojik yenilikler, maliyet tasarrufu, pazarlama stratejileri ve yönetim uygulamaları gibi konularda yoğun çaba harcamışlardır. Bu süreç, günümüze kadar devam etmektedir ve küreselleşme kavramıyla yakından ilişkilidir (Yıldırım, 1983:55).

Çok uluslu işletmeler günümüzde genellikle küresel çapta faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, bazı ülkelerdeki yasal düzenlemeler, pazar koşulları, politik belirsizlikler veya diğer faktörler nedeniyle bazı çok uluslu şirketlerin belirli ülkelerde faaliyet göstermeleri kısıtlanabilir. Ancak, genel olarak, çok uluslu şirketlerin küresel düzeyde faaliyet göstermeleri yaygın bir durumdur (Özalp vd., 1986:37).

Global Yayılma Döneminde (1945-1970) çok uluslu işletmeler, dünya ekonomisinde önemli bir rol oynamaya başlamışlardır. İşletmeler, gittikleri ülkelerde yatırım yaparak, yerel ekonomileri canlandırmakta ve iş imkanları yaratmaktadırlar. Ancak bu dönemde çok uluslu işletmelerin, yerel ekonomiler üzerindeki etkileri konusunda bazı eleştiriler de yapılmaktadır. Bazılarına göre, işletmeler yerel üretim ve kültürleri bastırmakta, bazılarına göre ise, işletmelerin yatırımları, yerel ekonomilere bağımlılık yaratabilmektedir. Bu dönemde ayrıca, işletmelerin uluslararasılaşması için teknolojik gelişmeler de önemli bir rol oynamıştır. Özellikle, haberleşme teknolojilerinin gelişmesi, işletmelerin üretim ve satış faaliyetlerini daha hızlı ve daha verimli hale getirmiştir. Bu sayede işletmeler, dünya çapında müşterilere ulaşabilmekte ve daha fazla kar elde edebilmişlerdir (Heenan ve Perlmutter, 1979, akt. Özalp, 1998:39).

Ady (1975, akt. Alpar, 1978:7), 1950-1960 yılları arasında uluslararası sermaye hareketlerinde görülen gelişmeleri şu şekilde özetlemiştir; 1950'lerin başından itibaren, çok uluslu şirketlerin yatırımları hızla arttı. Bu yatırımların büyük bir kısmı, eski sömürgelerin bağımsızlığından sonra, özellikle Afrika, Asya ve Latin Amerika'da gerçekleşti. Bu yatırımların çoğu, doğal kaynaklar, altyapı, tarım, turizm, ulaştırma, otomobil, elektronik ve kimya endüstrilerinde gerçekleştirildi. Bu dönemde, özellikle Avrupa'da, serbest ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte, birçok ülke, ihracat pazarlarını çeşitlendirmek ve ithal ikame politikalarını uygulamak amacıyla, yabancı yatırımları çekmek için önemli teşvikler sağladılar. Bu dönemde, yabancı yatırımların büyümesine rağmen, uluslararası sermaye hareketleri hala büyük ölçüde devlet kontrolündeydi ve genellikle düzenlenmişti (Palomba ve Blank, 1976, akt. Mutlu, 2005:22).

1.5. Çok Uluslu İşletmelerin Ortaya Çıkışı

Çok uluslu şirket yapıları (ÇUŞ) genellikle uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren büyük şirketlerdir. Çok uluslu işletmelerin ortaya çıkma nedenleri şunlar olabilir:

Küreselleşme: Küreselleşme, dünya ekonomisindeki sınır ötesi işlemlerin artması ve uluslararası ticaretin büyümesi anlamına gelir. Çok uluslu işletmelerin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri küreselleşmedir. Küreselleşme, şirketlerin yeni pazarlara açılmasını ve ürün ve hizmetlerini uluslararası arenada sunmasını sağlar.

Teknolojik gelişmeler: Teknolojik gelişmeler, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki ilerlemelerle birlikte, uluslararası işletmelerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Gelişmiş teknolojiler sayesinde, şirketler ürünlerini ve hizmetlerini dünya genelinde daha hızlı ve daha verimli bir şekilde sunabilirler.

Maliyet azaltma: Çok uluslu işletmelerin ortaya çıkmasının bir diğer nedeni maliyet azaltmaktır. Şirketler, farklı ülkelerdeki kaynakları kullanarak, üretim maliyetlerini düşürebilirler. Ayrıca, dünya genelindeki farklı piyasalarda faaliyet göstermek, şirketlere vergi avantajları ve diğer teşvikler sağlayabilir.

Büyüme fırsatları: Uluslararası işletmeler, büyüme fırsatları ve pazar payı artırma imkanları nedeniyle çok uluslu hale gelebilirler. Yeni pazarlara açılarak, yeni müşteriler edinerek ve farklı ülkelerdeki rekabet ortamında büyüyerek, şirketlerin daha büyük ve daha güçlü hale gelme şansı artar.

Rekabet avantajı: Uluslararası işletmeler, ürün ve hizmetlerinde rekabet avantajı elde etmek için farklı ülkelerdeki kaynakları kullanabilirler. Örneğin, bir şirketin bir ülkenin doğal kaynaklarından yararlanarak, ürünlerinde maliyet avantajı elde etmesi mümkündür. Ayrıca, farklı ülkelerdeki farklı müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler sunarak, şirketlerin rekabet avantajı elde etmesi de mümkündür.

Tüm bu faktörler, çok uluslu işletmelerin ortaya çıkmasını teşvik eder ve uluslararası işletmelerin büyümesi ve gelişmesinde öncülük etmiştir (Seyidoğlu 1994:580-585) .

1.5.1. Maliyet düşürücü faktörler

Maliyet düşürücü faktörler, bir işletmenin üretim maliyetlerini azaltarak kar marjını arttırmak için kullanabileceği yöntemlerdir. Bazı maliyet düşürücü faktörler şunlardır (Seyidoğlu, 1994).

Verimlilik: İşletmeler, üretim sürecinde verimliliği artırarak maliyetleri düşürebilirler. Verimlilik arttıkça, ürünler daha hızlı ve daha az maliyetle üretilebilir.

İşgücü maliyetleri: İşgücü maliyetleri, bir işletmenin en önemli maliyet kalemlerinden biridir. İşletmeler, işgücü maliyetlerini düşürmek için, üretim sürecinde otomasyona veya robotik teknolojilere yatırım yapabilirler.

Lojistik/tedarik yönetimi: Lojistik zinciri yönetimi, işletmelerin hammaddeleri ve bileşenleri tedarik etme, stoklama ve dağıtım süreçlerini yönetme sürecidir. İyi bir lojistik zinciri yönetimi, işletmelerin stok maliyetlerini düşürmesine ve ürünlerin daha verimli bir şekilde üretilmesine yardımcı olabilir.

Enerji ve kaynak verimliliği: İşletmeler, enerji ve kaynak verimliliğini artırarak maliyetleri düşürebilirler. Bu, örneğin enerji verimli cihazların kullanımı veya atık yönetimi gibi uygulamalarla sağlanabilir.

Fiyatlandırma stratejileri: İşletmeler, fiyatlandırma stratejilerini kullanarak maliyetleri düşürebilirler. Örneğin, toptan satış yapan bir işletme, ürünlerini daha düşük fiyata toptan satın alarak maliyetleri düşürebilir ve bu tasarrufu müşterilere daha düşük fiyatlarla yansıtabilir.

Üretim sürecindeki atıkların yönetimi: İşletmeler, üretim sürecindeki atıkların yönetimini düzgün bir şekilde yaparak maliyetleri düşürebilirler. Geri dönüşüm veya yeniden kullanım gibi yöntemler, atık yönetiminde kullanılabilir.

Bu faktörler, işletmelerin maliyetlerini düşürmesine yardımcı olur ve böylece daha rekabetçi bir fiyatlandırma yaparak daha fazla müşteri çekebilir ve kar marjını artırabilir.

1.5.2. Oligopol yaratma

Oligopol, piyasadaki ürünlerin satışını kontrol eden birkaç büyük oyuncunun olduğu bir pazar durumudur. Oligopol yaratmak, bu büyük oyuncuların piyasada daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve rekabeti azaltarak fiyatları belirleme konusunda daha fazla güce sahip olmalarını sağlar. Oligopol yaratmak için kullanılan bazı yöntemler şunlardır:

Birleşme ve Satın Alma: İşletmeler, diğer işletmeleri satın alarak veya birleşerek piyasada daha büyük bir varlık elde edebilirler. Bu, rekabeti azaltır ve daha büyük bir kontrol sağlar.

Fiyatlandırma stratejileri: İşletmeler, fiyatlandırma stratejileri kullanarak piyasada daha fazla kontrol sahibi olabilirler. Örneğin, düşük fiyatlar sunarak diğer işletmelerin fiyatları düşürmesine neden olabilirler.

Ürün farklılaştırması: İşletmeler, benzersiz ürünler sunarak piyasada daha fazla kontrol sahibi olabilirler. Bu, müşterilerin sadakatini artırır ve rekabeti azaltır.

Hükümet düzenlemeleri: Hükümet, işletmelerin piyasa hakimiyetlerini kontrol etmek için çeşitli düzenlemeler getirebilir. Bu düzenlemeler, oligopol yaratma girişimlerini engelleyebilir veya en azından sınırlandırabilir. Oligopol yaratmak hükümet denetiminde olmalıdır çünkü işlerin karlılığını artırma etkisinin yanında tüketicilere daha yüksek fiyatla daha az seçenek sunma durumunu yaratarak tüketici çıkarlarının olumsuz etkilenmesine sebebiyet verebilir.

1.5.3. Uluslararası piyasa payını sürdürme ve geliştirme

Bir işletmenin dış piyasa payını korumak ve artırmak için birçok stratejisi vardır. İşletmeler, ürünlerini daha çekici hale getirerek, müşteri hizmetlerini iyileştirerek, fiyatlandırma stratejileri kullanarak, pazarlama ve reklam faaliyetleri yürüterek ve satış kanallarını genişleterek dış piyasa paylarını artırabilirler. Aşağıda, işletmelerin dış piyasa payını korumak ve artırmak için uygulayabilecekleri bazı stratejiler bulunmaktadır:

Ürün ve Hizmetlerin Kalitesini Yükseltmek: Müşterilerin beklentilerini karşılayan kaliteli ürün ve hizmetler sunmak, işletmelerin müşteri sadakatini artırmasına ve yeni müşteriler çekmesine yardımcı olabilir.

Fiyatlandırma stratejileri: İşletmeler, yerel rakipleri ile rekabet edebilmek için fiyatlandırma stratejileri kullanabilirler. Bunlar arasında, düşük fiyatlı ürünler sunma, indirimler ve kampanyalar yer alabilir.

Pazarlama ve reklam faaliyetleri: İşletmeler, ürünlerini tanıtmak için reklam faaliyetleri ve pazarlama stratejileri kullanabilirler. Bu, marka bilinirliğini artırır ve müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerini tercih etmelerini sağlar.

Satış kanallarını genişletmek: İşletmeler, ürünlerini daha fazla müşteriye ulaştırmak için satış kanallarını genişletebilirler. Bunlar arasında online satış kanalları, distribütörler ve mağaza açma gibi stratejiler yer alabilir.

Yerel kültür ve geleneklere uyum sağlamak: İşletmeler, yerel kültür ve geleneklere uyum sağlamak için ürünlerini ve hizmetlerini yerel müşterilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre özelleştirebilirler.

Yerel ortağı bulmak: İşletmeler, yerel bir ortak bulmak için işbirliği yapabilirler. Bu, işletmenin yerel pazar hakkında daha iyi bilgi sahibi olmasına ve müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi anlamasına yardımcı olur.

Dış piyasa payını korumak ve artırmak için en uygun stratejiler, işletmenin sektörüne, ürün ve hizmetlerine, müşteri tabanına ve yerel piyasa koşullarına bağlı olarak değişebilir.

1.5.4. Ekonomik fırsatların çeşitlendirilmesi

Ekonomik fırsatların çeşitlendirilmesi, bir ekonomideki üretim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesini ifade eder. Bu, bir ülkenin ekonomisindeki belirli sektörlerin büyümesini ve çeşitlenmesini teşvik etmek için bir dizi stratejiden oluşur. Bu stratejiler, bir ekonomideki riski azaltmak, yeni iş fırsatları yaratmak ve ekonomik büyümeyi teşvik etmek için kullanılır. Aşağıda, ekonomik fırsatların çeşitlendirilmesi için uygulanabilecek bazı stratejiler bulunmaktadır:

Yeni endüstrilerin teşviki: Bir ekonomide yeni endüstrilerin kurulması teşvik edilebilir. Bu, ekonomideki üretim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesine yardımcı olur ve yeni iş fırsatları yaratır.

İhracata yönelik üretim: İhracata yönelik üretim, bir ekonomide ihracat hacmini artırmak için kullanılabilir. Bu strateji, bir ekonomideki üretim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesine ve ekonomik büyümeye katkıda bulunur.

Turizm endüstrisi: Turizm, bir ekonomide yeni iş fırsatları yaratmak için kullanılabilir. Bu strateji, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ekonomik büyümeye ve istihdama katkıda bulunmasını sağlar.

Yenilenebilir enerji kaynakları: Yenilenebilir enerji kaynakları, bir ekonomide çeşitli üretim faaliyetlerinin yapılmasını teşvik eder ve ekonomiyi çevre dostu hale getirir.

Eğitim ve inovasyon: Eğitim ve inovasyon, bir ekonomideki üretim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesine yardımcı olabilir. Bu strateji, işletmelerin yeni teknolojiler ve ürünler geliştirmesini sağlar ve ekonomik büyümeye katkıda bulunur.

Altyapı yatırımları: Altyapı yatırımları, bir ekonomideki lojistik ve ulaşım faaliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Bu strateji, ekonomideki üretim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesine ve yeni iş fırsatlarının yaratılmasına yardımcı olur. Ekonomik fırsatların çeşitlendirilmesi, bir ekonomideki riski azaltır ve ekonomik büyümeyi teşvik eder.

1.5.5. Rekabetin doğurduğu yenilikler

Rekabet, işletmelerin müşterileri kazanmak ve korumak için sürekli olarak yenilik yapmalarına neden olur. Bu yenilikler, yeni ürünler, hizmetler ve işletme modelleri gibi birçok şekilde ortaya çıkabilir. Rekabetin doğurduğu yenilikler şunları içerebilir:

Yeni ürün ve hizmetler: Rekabet, işletmelerin müşterilerine daha iyi hizmet sunmak için yeni ürün ve hizmetler geliştirmelerine neden olur. Bu yenilikler, tüketicilere daha fazla seçenek sunar ve pazarda rekabeti artırır.

İş süreçleri: İşletmeler, rakipleriyle rekabet etmek için iş süreçlerini yeniden yapılandırır veya otomasyon teknolojileri kullanarak daha verimli hale getirir. Bu da işletmenin maliyetlerini düşürür ve rekabet avantajı sağlar.

Müşteri hizmetleri: Rekabet, müşteri hizmetlerini geliştirmeye yönlendirir. İşletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve onlara daha iyi bir deneyim sunmak için müşteri hizmetleri departmanlarını yeniden yapılandırır.

İnovasyon: Rekabet, işletmelerin inovasyon süreçlerini hızlandırır. İşletmeler, rakiplerinden bir adım önde olmak için daha hızlı bir şekilde yeni teknolojileri ve iş modellerini benimserler.

Maliyet azaltıcı yenilikler: Rekabet, işletmelerin maliyetleri düşürmek için yenilik yapmasına neden olur. İşletmeler, üretim süreçlerini optimize ederek veya tedarik zincirlerini yeniden yapılandırarak maliyetleri düşürür ve fiyatlarını düşürerek rekabet avantajı elde ederler.

Rekabetin doğurduğu yenilikler, işletmelerin daha etkili ve verimli hale gelmesini sağlar. Bu yenilikler, müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilmesine ve pazarın genişlemesine yardımcı olur. Aynı zamanda, rekabetin artması, işletmelerin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlar ve bu da genel olarak ekonomik büyümeye katkıda bulunur (Özalp, 1998, s.35 akt. Kendall).

1.6. İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, işletmelerin yurtiçindeki faaliyetlerini sınırlı bir şekilde sürdürmek yerine, yurtdışında da faaliyet göstermeye başlamasıdır. Uluslararasılaşma süreci, bir dizi adımdan oluşur:

İhracat: İlk adım, işletmenin yurtiçinde ürettiği mal ve hizmetlerin yurtdışına satılmasıdır. Bu adım, işletmenin yurtdışındaki pazarlara girmesine ve uluslararası ticaretin temellerini atmaya yardımcı olur.

Lisanslama ve franchising: İkinci adım, işletmenin fikri mülkiyetini yurtdışındaki işletmelere lisanslama veya franchising yoluyla satmasıdır. Bu, işletmenin yurtdışında bir varlık oluşturmasına ve uluslararası pazarda marka bilinirliği kazanmasına yardımcı olur.

Doğrudan yatırım: Üçüncü adım, işletmenin yurtdışındaki bir ofis veya fabrika açarak doğrudan yatırım yapmasıdır. Bu adım, işletmenin yurtdışındaki pazarlarda daha aktif bir rol oynamasına ve yerel pazarlara uyum sağlamasına yardımcı olur.

İşbirliği ve ortak girişimler: Dördüncü adım, işletmenin yurtdışındaki işletmelerle işbirliği yapması veya ortak girişimler oluşturmasıdır. Bu adım, işletmenin yerel pazarlara daha fazla uyum sağlamasına ve yerel işletmelerin bilgi ve kaynaklarından faydalanmasına yardımcı olur.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, çeşitli risklerle de karşı karşıya kalabilir. Bunlar arasında dil ve kültür farklılıkları, farklı vergi ve yasal düzenlemeler, politik ve ekonomik istikrarsızlık gibi faktörler yer alır. Ancak, işletmelerin uluslararasılaşma süreci, yeni pazarlara erişim, büyüme ve gelişme fırsatları gibi pek çok avantaj da sağlar (Koçak, 2019: 174).

1.7. Çok Uluslu İşletmelerin Özellikleri

Çok uluslu işletmeler çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren ve küresel ölçekte iş yapan büyük işletmelerdir. ÇUS'ların özellikleri şunlardır:

Küresel faaliyet gösterme: ÇUS'lar, birden fazla ülkede faaliyet gösterir ve küresel bir varlık yaratırlar. Bu nedenle, küresel ekonomik ve politik faktörlerden etkilenirler ve dünya genelinde büyük bir rekabet avantajı elde edebilirler.

Çeşitlendirilmiş işler: ÇUS'lar, genellikle çeşitli sektörlerde faaliyet gösterir ve üretim, dağıtım, pazarlama ve hizmetler dahil olmak üzere bir dizi işlevi yerine getirir. Bu da, ÇUS'ların, küresel pazarda çeşitli fırsatlar aramasına ve birden fazla sektörde faaliyet gösteren yerel rakiplerinden daha güçlü olmasına yardımcı olur.

Yüksek teknoloji: ÇUS'lar genellikle yüksek teknolojiye sahip ürünler ve hizmetler üretirler. Bu da, dünya genelinde birçok ülkede araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmelerine ve yenilikçi ürünler sunmalarına olanak tanır.

Yabancı yatırım: ÇUS'lar, yerel şirketlerle ortak girişimler yaparak veya yabancı yatırımlar yaparak yabancı yatırımı artırır ve yabancı para birimlerinde işlem yaparlar. Bu,

ÇUS'ların küresel finansal piyasalarda önemli bir oyuncu haline gelmelerine yardımcı olur.

Çok kültürlülük: ÇUS'lar, birden fazla ülkede faaliyet gösterdikleri için, farklı kültürlerin etkilerini yansıtırlar. Bu da, ÇUS'ların çok kültürlü bir işgücü oluşturmalarına ve kültürel farklılıklara uyum sağlamasına yardımcı olur.

Yönetim yapısı: ÇUS'lar, yerel yönetime sahip olsa da, genellikle merkezi bir yönetim yapısına sahiptirler. Bu da, ÇUS'ların karar verme sürecini daha verimli hale getirir ve küresel ölçekte operasyonları yönetmelerine yardımcı olur (Şatıroğlu, 1984: 25-26).

1.8. Çok Uluslu İşletmelerin Üstünlükleri ve Sakıncaları

ÇUS'ların faaliyetlerinin ÇUS'ların küresel olması nedeniyle, çeşitli pazarlarda farklı güçlü ve zayıf noktaları vardır. Bu nedenle, ÇUS'ların başarısı, bu farklılıklara uygun stratejiler geliştirmelerine bağlıdır.

Örneğin, bir ÇUŞ, bir ülkede yerel pazarda güçlü olabilirken, diğer ülkelerde rakiplerinin gerisinde kalabilir. Bu durumda, ÇUŞ'in, bu ülkelerdeki pazarlara yönelik daha agresif bir pazarlama stratejisi geliştirmesi ve yerel rakiplerine karşı bir avantaj elde etmek için yerel işbirlikleri yapması gerekebilir.

Bununla birlikte, ÇUŞ'lerin küresel pazarda güçlü bir varlık yaratmalarının birçok nedeni vardır. Örneğin, ÇUŞ'ler, yüksek teknoloji ürünleri üretmek ve yenilikçi iş stratejileri kullanmak gibi konularda öncü olabilirler. Ayrıca, ÇUŞ'lerin çeşitli sektörlerde faaliyet göstermeleri ve küresel finansal piyasalarda etkin bir şekilde işlem yapmaları, çeşitli risklerden korunmalarına ve uzun vadede başarılı olmalarına yardımcı olur.

ÇUŞ'lerin başarılı olmaları için, faaliyet gösterdikleri ülkelerin yasal düzenlemelerine uygun olarak hareket etmeleri, yerel kültürel farklılıklara saygı duymaları ve etik kurallara uygun hareket etmeleri de önemlidir. Bu nedenle, ÇUŞ'lerin, farklı pazarlarda farklı stratejiler kullanarak, küresel pazarda başarılı olmaları için çevresel faktörlere duyarlı olmaları gerekmektedir.

1.8.1. Çok uluslu işletmelerin üstünlükleri

Çok uluslu işletmelerin üstünlükleri, faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet avantajı sağlayarak ve küresel ölçekte iş yapma kabiliyetleri ile ilişkilidir. Bazı önemli üstünlükler şunlardır Özalp'a (2012, s. 14-16) göre;

Uluslararası pazarlara erişim: ÇUŞ'ler, üretimlerini ve hizmetlerini dünya çapında dağıtarak, daha geniş bir müşteri tabanına ulaşabilirler. Bu da, büyük ölçüde işletmenin büyümesine ve karlılığına katkı sağlar.

Ölçek ekonomisi: ÇUŞ'ler, üretimlerini küresel ölçekte gerçekleştirerek ölçek ekonomisinden faydalanabilirler. Bu, üretim maliyetlerini düşürerek, fiyatları rekabetçi hale getirebilir.

Risklerin dağıtılması: ÇUŞ'ler, farklı ülkelerde faaliyet gösterdikleri için, bölgesel ve sektörel risklerden etkilenme olasılıkları düşüktür. Bu da işletmelerin finansal istikrarını korumalarına yardımcı olabilir.

İnovasyon: ÇUŞ'ler, küresel ölçekte faaliyet gösterdikleri için, farklı pazarlarda ihtiyaçlara uygun yeni ürün ve hizmetler geliştirebilirler. Bu da işletmenin inovasyon kapasitesini artırabilir.

İşletme verimliliği: ÇUŞ'ler, farklı ülkelerdeki pazarlarda faaliyet gösterirken, üretim süreçlerinde ve işletme yönetiminde daha verimli ve etkili yöntemler kullanabilirler. Bu da işletmenin karlılığına olumlu etki yapabilir.

İşgücü çeşitliliği: ÇUŞ'ler, farklı kültürlerden gelen çalışanları istihdam ederek, işgücü çeşitliliği yaratır. Bu, işletmelerin daha yaratıcı ve yenilikçi olmasına yardımcı olabilir.

Finansal kaynaklara erişim: ÇUŞ'ler, küresel finans piyasalarına erişebilir ve daha düşük maliyetli finansman kaynaklarına ulaşabilirler. Bu da işletmelerin büyümesine ve sermaye yatırımına olanak sağlayabilir.

Tüm bunlar, ÇUŞ'lerin farklı ülkelerde faaliyet göstererek, rekabet avantajı sağlama ve küresel ölçekte iş yapma kabiliyeti kazanma gibi üstünlükleri olduğunu göstermektedir.

1.8.2. Çok Uluslu İşletmelerin Karşılaştıkları Zorluklar

Çok uluslu işletmeler, uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdikleri için çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler. Bazı önemli zorluklar şunlardır Özalp'a (2012, s. 14-16) göre;

Kültürel farklılıklar: ÇUŞ'ler, farklı ülkelerde faaliyet gösterdikleri için, kültürel farklılıklarla karşılaşabilirler. Bu, iletişim sorunlarına, pazarlama stratejilerinde yanlışlara ve hatta ürünlerin farklı kültürel değerlere uygun olmamasına neden olabilir.

Yasal ve düzenleyici zorluklar: Farklı ülkelerdeki yasal düzenlemeler, vergi sistemleri, tescil prosedürleri gibi farklılıklar, ÇUŞ'ler uluslararası iş yapmasını zorlaştırabilir. Farklı ülkelerin düzenleyici standartlarına uymak, ürünlerin uygunluğunu sağlamak ve maliyetleri artırmak için ek çabalar gerektirebilir.

Politik riskler: ÇUŞ'ler, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki politik istikrarsızlık, değişen hükümet politikaları, yasal belirsizlikler gibi politik risklerle karşı karşıya kalabilirler. Bu tür riskler, işletmenin karlılığını olumsuz etkileyebilir.

İşletme maliyetleri: ÇUŞ'ler, uluslararası iş yaparken, üretim, dağıtım, pazarlama, tedarik zinciri yönetimi gibi işletme maliyetleri ile karşılaşabilirler. Bu maliyetler, uluslararası pazarlarda fiyatlandırmayı etkileyebilir ve rekabet avantajını azaltabilir.

Rekabet: ÇUŞ'ler, uluslararası pazarlarda rekabetle karşı karşıya kalırlar. Rekabet, fiyat, kalite, ürün çeşitliliği, hizmetler gibi çeşitli faktörlerle mücadele etmek zorunda kalmalarına neden olabilir.

İletişim zorlukları: ÇUŞ'ler, farklı diller, kültürler ve zaman dilimleri ile iletişim kurarken, iletişim zorlukları yaşayabilirler. Bu, işletmenin etkili bir şekilde yönetilmesini zorlaştırabilir.

İnsan kaynağı yönetimi: ÇUŞ'ler, farklı ülkelerde çalışan insanları yönetmek zorundadırlar. Farklı kültürler, dil ve iş yapma tarzları nedeniyle insan kaynakları yönetimi zorlaşabilir.

1.9. Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü kavramı çalışanların kurum ile uyumu olarak tanımlanabilir. Her örgütü kendine özgü bir örgüt kültürü vardır. Örgüt kültürü çalışanların şirkete bağlılığı ile de açıklanabilir. Örgüt kültürünün varlığı ve başarılı olması çalışanların da işletme içerisinde başarısını tanımlar. Örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasında anlamlı bir ilişki ve bağlantı vardır. Örgüt kültürü soyut bir kavramdır ve çalışanlar arasında paylaşılır olmalıdır.

1.9.1. Kültür adaptasyonu tanımı

Adaptasyon, değişim ve değişime yol açan koşullarla ilgili bir kavramdır ve değişim sürecine mi yoksa değişim sürecinin sonucuna mı atıfta bulunduğuyla bağlı olarak dinamik veya statik bir kavram olabilir. Kavram genellikle bir durumdan diğerine geçişi ifade eder. Philip'in adaptasyon tanımı üzerinde genel bir fikir birliği vardır. Philip'e göre adaptasyon, kişinin davranışlarını yerel gelenek ve göreneklere uyacak şekilde değiştirmesidir (Davis & Finney, 2003).

Kültürlerarası uyum yetkinliği, modern, değişim odaklı organizasyonlarda, özellikle de uluslararası bir ortamda çalışmak zorunda olan kişiler için gerekli olan belirli tepkisel davranışlarla tanımlanabilir (Brown, 2004:499). Kültürlerarası uyum yeteneği genellikle bir bireyin davranışsal ifadeleri ve özellikleri aracılığıyla tanımlanır. Kültürlerarası uyum açısından başarılı bir bireyin profilini tanımlarken en önemli belirleyiciler saygı, adaptasyon yeteneği, esnek çalışma rahatlığı, sabır, ilgi, şeffaflık, empati, mizah anlayışı, belirsizlikle başa çıkabilme, motivasyon ve bireyleri hemen değil belli bir süre sonra değerlendirebilme becerisidir (Fantini, 2000: 28).

Bir kişi farklı bir kültürde ya da farklı bir kültürle çalışmaya başladığında, tüm kişiliği bundan etkilenir. Bu nedenle kültürler arası adaptasyon, bir kişinin başlangıçta sosyalleştiği kültürden farklı bir ortamda görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlayan karmaşık bir süreçtir (Brewster, 2005:86). Hem bireyler hem de kuruluşlar için bu süreci kolaylaştırmanın bir yolu, kültürler arası uyum sağlayabilen bireyleri farklı konumlara yerleştirmektir. Kültürler arası uyum sağlayabilen bireyleri belirlemek ve

başarılı bir şekilde atamak için kullanılabilecek bir dizi ölçüm aracı vardır. Bunlardan biri de Kültürlerarası Uyum Envanteri'dir.

1.9.2. Toplumsal etkilerin kültür adaptasyonuna bireysel etkileri

Bireyin sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerinden bazılarının uyum sürecini etkilediği belirtilmiştir. Buna ek olarak, bireyin kişilik özelliklerinin uyum sürecini etkileyebilecek değişkenler arasında eğitim, yaş, cinsiyet, tutumlar, geçmiş kültürler arası deneyimler, temas deneyimleri vb. yer almaktadır. (Berry vd., 1987: 495). Farklı özellikler her bir birey için diğerinde farklı uyum süreçleri yaratır; Morry'ye (2000: 143) göre sosyo-kültürel uyumu etkileyen temel faktörlerden bazıları şunlardır: cinsiyet, yaş, yeni kültürde kalış süresi, kültürel mesafe, dil becerisi ve bir rehber rolünün varlığı.

Cinsiyet: Western Oregon Üniversitesi'nde lisansüstü eğitim gören uluslararası öğrencilerle yapılan bir çalışmada, erkek öğrencilerin yeni kültürlerinde kız öğrencilere kıyasla daha özgüvenli oldukları görülmüştür. Bu durum, cinsiyetin kültürel uyumda bir belirleyici olabileceğini göstermektedir (Lee, 2007:72) Wang (2009: 19) tarafından yürütülen daha büyük bir çalışma, bir Amerikan üniversitesindeki uluslararası öğrencileri kapsamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, kadınların kültürel uyum konusunda erkeklerden daha fazla zorluk yaşadığı görülmüştür. Bir diğer çalışmada, kültürel danışmanlık alan uluslararası öğrencilerin, özellikle de kadınların, almayanlara göre daha fazla kültürlerarası anlayış kazandıkları görülmüştür (Pedersen, 2010:70). Bu çalışma, uluslararası öğrencilere kültürel uyum konusunda yardımcı olacak destek sistemlerinin önemini ortaya koymaktadır.

Yaş: Farklı kültürlerden gelen insanların yaşamlarındaki olası olayların zamanlaması da farklılık gösterir. Bu yaşam takvimi ya da sosyal saat, mezuniyet, evlilik ve doğum gibi önemli yaşam olaylarının zamanlamasını birbirinden ayırır. Sosyal saat kavramı, bazı çalışmalarda ileri yaştaki öğrencilerin uyumunun neden genç öğrencilere göre daha problemlili olduğunu açıklamıştır (Poyrazlı vd.2001: 52).

ABD'deki Türk lisans ve lisansüstü öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, yaş ile uyum güçlükleri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yaş arttıkça uyumun daha da zorlaştığı görülmüştür (Poyrazlı, 2001: 52). Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, ileri yaştaki öğrencilerin uyum sorunlarının, geleneklerinin ve ilgi alanlarının yerleşmiş

olmasından ve belirli bir yaştan sonra bunları değiştirmenin zorlaşmasından kaynaklandığı sonucuna varılabilir (Poyrazlı, 2001: 59). Öte yandan, gençlerin ister genç ister yaşlı olsunlar uyum sağlamaya daha yatkın oldukları sonucuna ek olarak, yaştan da etkilenen kendi kültürlerine dönüş noktasında uyum sağlama konusu da vardır. Dolayısıyla genç bireylerin kimlik, inanç ve tutumları daha esnektir. Çünkü daha genel anlamda uyum sağlamış olmalarına rağmen, kendi kültürlerine döndüklerinde daha fazla sorun yaşamaktadırlar. Öte yandan yaşlı bireyler daha az esnektir ve bu nedenle adaptasyonda daha fazla sorun yaşarlar. Bu nedenle bireyler daha az değişir, ancak kendi kültürlerine döndüklerinde daha fazla sorun yaşamazlar (Kim, 2001). Sonuç olarak, bireyin yaş adaptasyonda önemli bir rol oynamaktadır.

Yabancı ülkede kalma süresi: Yeni bir yabancı bir ülkede kalış süresinin sosyo-kültürel uyum üzerindeki etkisine ilişkin karışık bulgular vardır. Her ne kadar bazı çalışmalar uyum baskısının ve zorluklarının zamanla azaldığını bulmuş olsa da (Ward ve Kennedy, 1999). Bazı araştırmalarda ise farklı sonuçlar gözlemlenmiştir. Bazı araştırmalar uyum zorluklarının ilk altı ayda arttığını ve daha sonra azaldığını bulmuştur (Ward, 1996). Diğerleri ise önemli bir değişiklik gözlemlenmediğini bulmuştur (Ye, 2005). Zang ve Rentz (1996) tarafından Orta Batı'daki bir üniversitede lisansüstü eğitim gören Çinli öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada, öğrenciler üç kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Bir yıldan az kalanlar, bir ila iki yıl arasında kalanlar ve iki yıldan fazla kalanlar kategorize edilmiştir. Sonuçlar şu şekildedir: bir yıldan uzun süredir ülkede bulunanların uyumu diğer gruplardan önemli ölçüde farklılık göstermiştir Ward ve Kennd (1999). Yeni Zelanda'daki Malezyalı ve Singapurlu öğrencilerin uyumu üzerine yaptıkları çalışmada, sosyo-kültürel uyumun zaman içinde geliştiği görülmüş ve bu sonuçlar Zang ve Rentz'in çalışmasını desteklemiştir. Ward (1996) Yeni Zelanda'daki Japon öğrenciler Yeni Zelanda'daki Japon öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada uyum güçlüklerinin zaman içinde değiştiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmaya göre, uyum zorlukları altıncı aya kadar artmış ve daha sonra azalmaya başlamıştır. Literatür, zamanın sosyo-kültürel uyum üzerindeki etkisine kesin sınırlar konulmasına izin vermemektedir. Ancak, zamanın sosyo-kültürel uyum üzerinde bir miktar etkisi olduğu görülebilir.

Kültürel mesafe: Kültürel mesafe, coğrafi mesafeden ziyade kültürlerin yakınlığını veya uzaklığını ifade eder. Kültürel mesafe de sosyo-kültürel adaptasyonu çok doğal bir

şekilde etkiler. Ancak bu durumda, farklı kültürler daha büyük farklılıkları temsil edebilir. Bu konudaki literatür incelendiğinde de benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Kültürel mesafe, ev sahibi kültür ile göçmen kültürü arasındaki farkın bir ölçüsüdür (Redmond, 2000). (Furnham ve Bochner, 1982) İngiltere'deki uluslararası öğrencilerin İngiliz kültürüne göre 'Yakın', 'Orta' ve 'Uzaklık mesafeleri ölçülmüştür. (Furnham ve Bochner, 1982). Bu çalışmanın temelini din, dil ve iklim oluşturmaktadır. Sonuçlar, 'uzak' grubun 'yakın' gruba göre daha fazla zorluk yaşadığını göstermiştir; Searl ve Ward (1990) Yeni Zelanda'daki Malezyalı ve Singapurlu öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada bu bulguyu desteklemiştir. Kültürel mesafe arttıkça, sosyo-kültürel uyum zorlukları yaşama olasılığı da artmaktadır Ward ve Kennedy (1999) kültürel mesafenin uyum zorlukları üzerindeki etkisine ilişkin 16 çalışmayı gözden geçirmiş ve kültürel ya da etnik benzerliğin daha iyi sosyo-kültürel uyuma yol açtığını bulmuştur Çalışma şunu ortaya koymuştur. Örneğin, Singapur'da yaşayan Çinlilerin Avrupalılardan daha hızlı uyum sağladığı görülmüştür (Ward ve Kennedy, 1999: 671).

Dil ve İletişim yeteneği: Dil ve iletişim becerilerinin de sosyo-kültürel uyumla ilişkili olduğu bulunmuştur: ev sahibi ülkenin dili ne kadar iyi bilinirse sosyo-kültürel uyum süreci o kadar kolay olur (Ward & Kennedy, 1999); Kim (1988) etkili sosyal iletişimin yeni bir kültüre başarılı bir şekilde uyum sağlamanın anahtarı olduğu görülmüştür. Birçok uluslararası öğrenci söylenenleri anlamadığını itiraf etmekten çekinir ve kibarca başını sallar (Palmer, 2009). Dil yeterliliği, kültürlerarası etkileşimleri niceliksel ve niteliksel olarak etkilediği için çok önemlidir (Ward, 2004: 190); Yeh ve Inose (2003) uluslararası lisans ve lisansüstü öğrencileriyle bir çalışma yürütmüş ve İngilizce akıcılık sorunlarının kültürel adaptasyondaki zorluklardan kaynaklandığı sonucuna varmıştır. Kültürleşme zorluğu psikolojik bir sorundur ve bu sorun sosyo-kültürel uyumda sorunlara neden olmaktadır (Ward ve Kenndy, 1999). ABD'deki Türk öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada, öğrencilerin İngilizce yazma ve okuma becerileri arttıkça uyum güçlüklerinin azaldığı bulunmuştur (Poyrazlı, 2001: 52).

Rehberlik ve destek sağlayan varlığın önemi: Uluslararası öğrenciler ve yerel halk arasındaki etkileşim uyum zorluklarını azaltır (Ward ve Kenndy 1999; Ward ve Searle, 1991). Yeni Zelanda'daki uluslararası öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada, yerel kültürel bilginin artırılmasının uyum zorluklarını azalttığı gözlemlenmiştir (Ward ve Searle, 1991). Öğrenci danışmanları ve aile dostları yerel kültürel bilginin artırılmasına

yardımcı olabilir; Weswood ve Barker (1990:) danışmanlık hizmeti alan öğrencilerin almayanlara göre daha yüksek akademik performans elde ettiklerini bulmuştur. Bir başka çalışma, Amerikalı öğrencilerle temas ve etkileşimin sosyo-kültürel uyum sürecini hızlandığını ortaya koymuştur (Zimmermann, 1995).

Bunların dışında, bireyin yeni bir kültüre girmeden önceki özgün kültürüyle ilgili konular da önemli olabilir. Eğitim düzeyi, canlılık, kültürel birikim, gelinen ülkenin yabancılara karşı genel tutumu, tarihi değerler, dini inanç ve beklentilerin bireye kattığı olumlu ve olumsuz yanlar da bireyin uyumunu etkileyebilecek önemli özelliklerdir. Elbette insanların uyum sağlama şekli her bireye özgüdür. Bir bireyin adaptasyonunun olumlu yönleri, adaptasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Ancak bir kişi yeni bir kültüre birçok olumsuz değerle gelirse, bu olumsuz süreç uyum sağlayamamasına yol açabilir ve bu da eğitim, iş ve sosyal yaşamın tüm yönlerini etkileyebilir.

1.9.3. Örgütlerde kültür adaptasyonu etkisi

Küreselleşmenin bir sonucu olarak artan rekabet, kuruluşları kaynaklarını (örneğin insanlar, bilgi, teknoloji) etkin ve verimli bir şekilde kullanmak ve yeni beceriler ve yeni pazar sektörleri yakalamak için inovasyon stratejileri uygulamaya zorlamaktadır. Günümüzün piyasa ortamında, başarılı bir şekilde rekabet etmenin ve uygun stratejik seçenekler yaratmanın kuruluşlar için zor bir mücadele olduğu anlaşılmaktadır (Probst ve Raisch, 2005: 90). Son zamanlarda yapılan çalışmalar, bu iki görevi dengeleyen kuruluşlara 'iki yönlü kuruluşlar' veya 'her şeyi yapan kuruluşlar' adını vermektedir (Tushman, O'Reilly, vd.1996).

March (1991) örgütsel etkileşimin keşif stratejileri ve faydacı stratejiler aracılığıyla sağlandığını belirtmektedir. Faydacılık kavramının detaylandırma, yetkinlik, uygulama ve yayılma terimleriyle; araştırma, çeşitlilik, deney ve icat terimlerini ise keşif kavramıyla ilişkilendirildiğini belirtmektedir (March, 1991: 102). Aynı zamanda, çift yönlü stratejilerin uyum içinde yürütülmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2007: 42). Bu doğrultuda Tushman ve O'Reilly (1996: 8) örgütsel etkileşimi, bir kurum içerisinde hem artımsal (sömürücü) hem de devrimsel (keşfedici) değişimin uygulanmasına olanak tanıyan bir yapı olarak tanımlarken, He ve Wong (2004: 83) (İki stratejinin eşzamanlı olarak uygulanması gerekliliği, 1) tek başına sömürücü bir stratejinin kuruluşun

elindeki kaynaklara odaklanmasına ve değişime yanıt verme yeteneğini kaybetmesine neden olacağı ve 2) tek başına keşfedici bir stratejinin uygulanmasının kuruluşun tatmin edici olmayan bir değişim döngüsüne girmesine neden olacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Raisch ve Birkinshaw, 2008: 377). Üstün performans elde etmek için iç gerilimleri dengelemenin önemi, iki kurumsal stratejinin birlikte dengeli bir şekilde kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Andriopoulos ve Lewis, 2009: 707).

Bu konudaki araştırmalarda, hem örgütsel yapı hem de stratejiyi uzlaştırmak için yapısal düalizm ve kavramsal düalizmden bahsedilmektedir. Yapısal düalizm savunucuları 'sömürücü' ve 'keşifçi' taktiklere odaklanmakta ve örgütsel yapı ve stratejileri buna göre kullanmaktadır (Gupta vd., 2006:695-696). Kavramsal etkileşim savunucuları da sosyalleşme, insan kaynakları ve ekip oluşturma gibi uygulamalar aracılığıyla mevcut ikili kavramın davranışsal yönlerine ve sosyal yönlerine odaklanmaktadır (Andriopoulos ve Lewis, 2009: 696) ve ortak değerlerin ve işbirliğinin yaratıldığı olumlu çalışma ortamları yaratmayı amaçladıkları anlaşılmaktadır. Esasen, her iki anlayış da yönetim süreçlerini bu iki gerilimi değiştirerek değil, paradoksal düşünme yoluyla bunları kurum içinde dengeleyerek uyumlu hale getirmek olarak görülebilir (Lewis, 2000: 761-763; Cao vd, 2009: 784; Raish vd, 2009: 692).

1.9.4. Çok uluslu şirketlerin personel stratejisi

Çok uluslu şirketlerin personel stratejisi, şirketin küresel işletme hedeflerine uygun olarak belirlenir. Bu strateji, şirketin kültürel farklılıklar, dil engelleri, yasal ve düzenleyici gereksinimler, ülkeler arası farklılıklar ve çalışanların farklı beklentileri gibi faktörleri dikkate alarak oluşturulur.

Çok uluslu şirketler, personel stratejileriyle işe alım, eğitim, terfi, ücret ve maaşlandırma gibi insan kaynakları yönetimi konularında bir dizi uygulama yaparlar. Bunlar arasında şunlar yer alabilir:

Kültürel farklılıklara saygı: Çok uluslu şirketler, farklı kültürlerde çalışan insanlara sahiptir ve bu nedenle kültürel farklılıklara saygı göstermek çok önemlidir. Şirketler, çalışanların kültürel ihtiyaçlarını anlamak ve onlara uygun bir işyeri ortamı sunmak için çaba gösterir.

Çok dilli personel: Çok uluslu şirketler, farklı ülkelerde faaliyet gösterdikleri için çok dilli personel istihdam ederler. Bu, işyerinde farklı dillerde iletişim kurulabilmesine yardımcı olur.

Eğitim ve gelişim: Çok uluslu şirketler, çalışanlarının gelişimlerine ve becerilerinin artmasına önem verirler. Şirketler, çalışanların ülkeler arasında transfer edilmesi için eğitim programları sunar ve ülkeler arasındaki farklılıkları anlamalarına yardımcı olur.

İnsan kaynakları yönetimi politikaları: Çok uluslu şirketler, farklı ülkelerde faaliyet gösterdikleri için ücret ve maaşlandırma, sosyal haklar, emeklilik gibi insan kaynakları yönetimi politikalarını farklılaştırabilirler.

Küresel liderlik: Çok uluslu şirketler, üst düzey yöneticilerini farklı ülkelerden seçerler ve küresel liderlik becerileri geliştirmelerini sağlarlar. Bu, şirketin küresel bir bakış açısıyla yönetilmesine yardımcı olur.

Uyum ve motivasyon: Çok uluslu şirketler, farklı ülkelerden gelen çalışanların uyum sağlamalarına yardımcı olmak için çeşitli motivasyon teknikleri kullanırlar. Bu, çalışanların şirket kültürüne uyum sağlamalarını ve yüksek performans göstermelerini sağlar (Gerşil, 2004: 150).

1.10. Personel Devir Hızı

Personel devir hızı, bir işletmedeki personelin işten ayrılma oranını ifade eder. Bu oran, belirli bir zaman diliminde işletmeden ayrılan personel sayısının, o dönemdeki toplam çalışan sayısına oranı ile hesaplanır. Genellikle yıllık bazda hesaplanır ve işletmenin insan kaynakları yönetimi performansını değerlendirmede kullanılır. Yüksek bir personel devir hızı, işletmenin çalışanların memnuniyetsizliğinden, işyerindeki olumsuz koşullardan veya yetersiz yönetim uygulamalarından kaynaklanan sorunları işaret edebilir. Düşük bir personel devir hızı ise, işletmedeki personelin memnuniyet düzeyinin yüksek olması, işyerinde sağlanan imkanların cazip olması ve yönetim uygulamalarının etkili olması gibi olumlu faktörleri gösterir (Demirkıran, 2014:7).

Personel devri kavramı, işletmedeki insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkililiğini gösteren bir gösterge olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Personel devri

oranı, işletmenin çalışanların memnuniyeti, işyerindeki çalışma koşulları, yönetim uygulamaları, eğitim ve gelişim olanakları gibi birçok faktöre bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, işletmeler personel devri hızını düşük tutmak için çalışan memnuniyetini artırmak, işyeri koşullarını iyileştirmek, yönetim uygulamalarını geliştirmek ve eğitim ve gelişim olanakları sunmak gibi önlemler almalıdır. Bu sayede, işletmeler çalışanlarına daha iyi bir çalışma ortamı sunarak, personel devri hızını düşük tutabilirler ve dolayısıyla işletmenin uzun vadeli başarısı için önemli bir faktör olan çalışan sadakatini sağlayabilirler (Turgay, 2006: 50).

Personel devri, farklı nedenlere bağlı olarak gönüllü veya gönülsüz olarak gerçekleşebilir. Gönüllü personel devri, çalışanın kendi isteği doğrultusunda işi bırakmasıdır. Gönülsüz personel devri ise, örgütün istemediği bir çalışanın işten çıkarılması veya zorunlu bir nedenle işi bırakmasıdır. Fonksiyonel personel devri, çalışanın yerine daha yetenekli veya uygun bir adayın işe alınmasıdır. Fonksiyonel olmayan personel devri ise, performansı yüksek olan bir çalışanın işten ayrılmasıdır (Demirkıran, 2014:10).

İşletmelerin yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirmesi, eğitim ve gelişim imkanları sağlaması, çalışanların işlerinde tatmin sağlamaları için iş yüklerinin uygun düzeyde olması gibi faktörler de personel devri hızını azaltabilir. İşletmeler ayrıca, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalarına yardımcı olacak esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar da yapabilirler. Bununla birlikte, personel devri hızını azaltmak için işletmelerin en önemli adımlarından biri, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve onların memnuniyetini sağlamak için çaba göstermeleridir (Sattar ve Ahmed, 2014:114).

İşletmelerin personel devri seviyesi yüksekse, bu durum çalışanların tatminsizliğinden, düşük performanstan, yetersiz işe alım ve eğitim süreçlerinden, yetersiz liderlik ve yönetim uygulamalarından kaynaklanabilir. Bu nedenle, işletmelerin personel devrini azaltmak için çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak uygun çalışma koşulları ve ücretlendirme politikaları, eğitim ve geliştirme programları, adil ve şeffaf yükselme sistemi, liderlik ve yönetim becerileri gibi stratejileri uygulaması gerekmektedir. Böylece, işletmeler personel devrini azaltarak çalışanlarının memnuniyetini artırabilir, verimliliği artırabilir ve uzun vadede başarılarını sürdürebilirler (Eren ve Saraçoğlu, 2011: 2).

İş devri kavramı, özellikle yüksek performans gösteren ve örgüte büyük katkı sağlayabilecek potansiyeldeki çalışanların ayrılması durumunda önemli hale gelir. Bu

nedenle, işletmelerin personel devir hızını azaltmak için özellikle bu tür çalışanların iş tatmini, kariyer gelişimi, ücret ve yan haklar gibi faktörlerini dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca, performansı düşük olan çalışanların da işletmede tutulması için gerekli önlemlerin alınması ve çalışanların gelişimlerini destekleyen bir çalışma ortamının sağlanması da önemlidir (Frank vd.,2004:13).

Örgütlerin personel devri oranlarının sabit olması, gelecekteki iş gücü talebinin daha iyi tahmin edilmesine ve yönetilmesine yardımcı olabilir. Bu da örgütlerin daha verimli bir şekilde çalışmasına ve iş gücü planlaması yaparak kaynaklarını daha iyi kullanmasına imkan sağlayabilir. Ancak, bazı durumlarda personel devri oranlarının artması veya azalması kaçınılmaz olabilir. Örneğin, örgütün büyümesi veya daralması, ekonomik koşullar veya sektörel değişimler gibi faktörler personel devri oranlarını etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerin personel devri oranlarını sürekli olarak izlemesi ve gerekli durumlarda uygun önlemler alması önemlidir (Akçakaya, 2010: 177).

1.10.1. Personel devir hızının etkisi

İşgücü ya da Personel devir hızı örgütteki personelin giriş ve çıkış hareketliliğini ifade eder ve işletme yöneticileri için önemli bir veridir. Yüksek personel devir hızı, işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilir ve çalışanların işten ayrılma nedenleri incelenerek uygun önlemler alınması gereklidir (Kılıç, 2004:66).

Personel devir hızı, bir işletmenin belirli bir dönem içerisindeki çalışan giriş ve çıkış hareketliliğini ifade eder. Bu hareketlilik, istifa, emeklilik, işten çıkarılma veya işe başlama gibi nedenlerle oluşabilir. Personel devir hızı, işletmelerin insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemli bir göstergedir.

Yüksek personel devir hızı, işletmelerin çalışanları elde tutmakta zorlandığını ve işgücü piyasasında rekabet edemediğini gösterir. Bu durumda işletmeler, işgücü kaybından kaynaklı maliyetleri, işgücü devrine bağlı olarak düşen verimliliği ve müşteri memnuniyeti gibi olumsuz sonuçları göze almak zorunda kalır. Öte yandan, düşük personel devir hızı, işletmelerin çalışanlarını elde tutma konusunda başarılı olduğunu ve işgücü piyasasında rekabet edebildiğini gösterir. Düşük personel devir hızı, işletmelerin işgücü maliyetlerinde tasarruf sağladığı gibi, çalışanların işyerindeki deneyim ve bilgi birikimlerini arttırarak, işletmenin performansını da yükseltir.

İşletmelerin personel devir hızını düşük tutmak için, çalışanların memnuniyetini arttıracak çalışma koşulları, yüksek performansı ödüllendirme, işe alım süreçlerinde doğru aday seçimi gibi stratejiler izlemeleri önemlidir. Böylece, işletmeler çalışanların kendilerine bağlılıklarını arttırarak, verimliliklerini yükseltirler (Eronat, 2004:22).

1.10.2. Personel devir hızının analizi ve hesaplanması

Tütüncü ve Demir (Tütüncü ve Demir, 2003:149) Personel devir oranını, toplam personelin bir örgütte, belirli bir dönemde işten çıkanların dönem içi ortalama personel sayısına oranıdır şeklinde tanımlamıştır. Personel devir oranı değişkenlere bağlı olarak farklı şekillerde de hesaplanabiliyor olsa da en yaygın kullanım tanımı bu şekildedir. Personel devir hızı hesaplama formülü ise aşağıdaki gibidir.

$$\text{Personel(ışgücü) devir hızı} = \frac{\text{X}}{100}$$

Örgütlerdeki ortalama personel sayısı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003:150).

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} =$$

İşten ayrılmalara göre hesaplanan personel devir oranı şu şekilde formüle edilebilir (Kılıç, 2004:88).

$$\text{Personel devir hızı} = \frac{\text{X}}{100}$$

Doğru zaman faktörünün kullanılması, personel devir hızı hesaplamalarının doğru sonuçlar vermesi açısından oldukça önemlidir. Ayrıca, personel devir hızının belirlenmesinde işletmenin büyüklüğü, sektörü, çalışanların niteliği, işletmenin konumu ve işletmenin sahip olduğu kaynaklar gibi faktörler de dikkate alınmalıdır. Bu faktörler, personel devir hızının yüksek veya düşük olmasında önemli bir rol oynayabilir. Personel devir hızı hesaplamaları, işletme yöneticilerine personel yönetimi konusunda yol gösterici olabileceği gibi işletmenin finansal performansını da etkileyebilir. Örneğin yüksek personel devir hızı, işletmenin maliyetlerini artırabilir ve karlılığını azaltabilirken düşük personel devir hızı, çalışanların deneyim ve uzmanlıklarının artmasına ve işletmenin verimliliğinin artırılmasına yardımcı olabilir.

Doğru hesaplamalar yapılabilmesi ve bu verilerin doğru şekilde yorumlanabilmesi için işletmelerin, personel hareketliliğini takip etmek ve kaydetmek için uygun bir veri yönetim sistemi kullanması da oldukça önemlidir. Bu sayede işletmeler, personel devir hızı gibi önemli verileri düzenli olarak izleyerek, işletme performanslarını analiz edebilir ve gerekli stratejik kararları alabilirler. Ayrıca, doğru hesaplama ve yorumlama yaparak, personel devir oranını düşürmek için de gerekli önlemler alınabilir. Bu da, işletmelerin personel maliyetlerini azaltırken, verimliliklerini artırmasına yardımcı olur (Kılıç, 2004:86-87).

Yüksek personel devir oranı, işletmenin itibarını da olumsuz etkileyebilir ve müşterilerin güvenini kaybetmesine neden olabilir. Bununla birlikte, düşük bir personel devir oranı da işletme açısından bir sorun oluşturabilir. Örneğin, düşük bir personel devir oranı işletmenin yenilikçilik kapasitesini ve esnekliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticiler işletme ihtiyaçlarına uygun bir personel devir oranı belirlemeli ve personel devir oranını takip etmelidirler. Böylece, işletmenin personel politikalarının etkililiği ve personel yönetimi konusunda ne gibi iyileştirmeler yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibi olabilirler. (Erigüç, 1994:18).

Personel devir oranının çok düşük olması, işletmenin yenilikçi, dinamik ve rekabetçi olma kabiliyetini de olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü çalışanlarının farklı bakış açıları, deneyimleri ve yetenekleri sayesinde işletme içinde farklı fikirler, inovasyonlar ve gelişmeler ortaya çıkabilir. Bu nedenle, işletmeler personel devir oranını düşük tutarken aynı zamanda işe alım, eğitim, motivasyon ve kariyer gelişimi gibi konulara da özen göstermelidirler. İyi bir çalışma ortamı, adil bir ücretlendirme ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler de personel devir oranının kontrol altında tutulmasına yardımcı olabilir (Kılıç, 2004:82).

1.10.3. Personel devir hızını belirleyen faktörler

Personel devir hızını etkileyen birçok etken bulunmakta olup, bu etkenleri çeşitli kategorilere ayırmak mümkündür. Genellikle, bu etkenleri üç temel başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Söz konusu sınıflandırma aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. 1. Personel Devir Hızını etkileyen faktörler

Kişisel faktörler	Örgütsel faktörler	Ekonomik faktörler
Yaş	Örgüt yapısı ve personel politikası	İş piyasasının durumu
Cinsiyet	Örgütün büyüklüğü	İstihdam düzeyi
Eğitim düzeyi	Ücretlendirme	Genel ücret düzeyi
Medeni durum	Yönetici davranışları	
Çalışma süresi ve tecrübe	Başarı değerlendirme ve terfi	
İş tatmini		
Stres		

Kaynak: Kılıç, 2004.

İşletmelerin personel devir oranlarını düşük seviyelerde tutabilmeleri için öncelikle çalışanların iş doyumlarının artırılması gerekmektedir. Bunun için iş analizleri yapılarak çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları belirlenmeli, çalışanların yetenekleri ve ilgi alanlarına göre görevler belirlenmeli ve çalışanların işleri ile ilgili geri bildirimler alınmalıdır. Ayrıca çalışma ortamının daha uygun hale getirilmesi, çalışanların psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına daha fazla önem verilmesi de personel devir oranlarının düşürülmesinde etkili olacaktır. Ücret politikaları da çalışanların motivasyonunu artırmada önemli bir role sahiptir. Adil ücret politikaları uygulanarak çalışanların emeğinin karşılığı verilmeli ve çalışanlar terfi etme imkanlarına sahip olmalıdır. Sonuç olarak, işletmeler personel devir oranlarını düşük seviyelerde tutmak için çalışanlarının ihtiyaçlarına daha fazla önem vererek, çalışanların iş doyumlarını artırarak ve adil ücret politikaları uygulayarak iyileştirme çalışmaları yapmalıdır (Tütüncü ve Demir, 2003:165).

Doğru ve uygun insan kaynakları yönetimi politikaları uygulayan işletmeler, personel devir hızını azaltarak çalışanlarının iş tatmini, motivasyonu, performansı ve örgüte olan bağlılığı konularında da olumlu sonuçlar elde edebilirler. Bunun için işletmelerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayarak, onların beklentilerine karşılık verecek esnek çalışma saatleri, ödüllendirme sistemleri, kariyer planlamaları ve eğitim imkanları gibi uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların görüş ve önerilerinin alınması, problemlerin çözümü için bir araya gelmesi de personel devir oranlarının düşürülmesi konusunda önemli adımlar olacaktır. Bunun sonucunda, işletmeler çalışanlarını elde tutarak, işletmelerindeki deneyimli ve yetenekli personelin verimliliğini arttırarak, daha iyi bir işletme performansı elde edebilirler. Bununla birlikte, işgücü devir hızı ile sadece yaş değil, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve çalışma koşulları gibi pek

çok faktör arasında da ilişkiler bulunmaktadır. Bu faktörlerin anlaşılması, işletmelerin personel devir hızını azaltmak için etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir. İşletmelerin personel devir hızını kontrol etmek için benimsedikleri stratejiler arasında daha iyi çalışan bağlılığı, kariyer gelişimi fırsatları, rekabetçi ücretler ve avantajlı yan haklar gibi faktörler yer almaktadır. Ancak, işletmelerin bu stratejileri uygularken aynı zamanda çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İyi yönetilen bir personel devir hızı, işletmeler için verimliliği ve karlılığı artıran bir etken olabilir (Robbins ve Judge, 2007).

İşletmenin değerlerine uygun olarak çalışanların seçilmesi ve bu değerlerin çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların işletmede daha uzun süre kalmasını sağlayabilir. Ayrıca, çalışanların işletmedeki bağlılığı, örgütsel destek ve ödüllendirme politikaları, çalışanların kariyer gelişimi için sağlanan fırsatlar gibi faktörler de personel devir hızını etkileyen unsurlar arasındadır. İşletmeler, bu faktörleri göz önünde bulundurarak personel devir hızını yönetmeli ve kabul edilebilir seviyelerde tutmalıdır (Vianen ve diğerleri, 2007).

Çalışanların işe alım sürecinde doğru meslek seçimi yapmaları işgücü devir oranlarının azalmasında önemli bir faktördür. Çünkü yanlış meslek seçimi, çalışanların işlerinden memnuniyetsiz olmalarına, motivasyon eksikliğine, stres ve tükenmişlik hissine neden olabilir. Bu durumda çalışanların işlerini bırakmaları daha olası hale gelir ve işgücü devir oranı artar. Bu nedenle işletmelerin, doğru işe alım süreci ile doğru adayları seçerek, işletme kültürüne, işe ve işletmedeki diğer çalışanlara uyum sağlayabilecek adayları tercih etmesi önemlidir. Bunun yanı sıra, çalışanların işlerinde gelişim ve ilerleme fırsatlarına sahip olmaları, işletmedeki sosyal ilişkileri ve işletme kültürünün olumlu olması da işgücü devir oranlarını düşürmeye yardımcı olabilir (Pazy ve diğerleri, 2006).

İş tanımlarının gerçekçi olmaması, çalışanların işlerinde başarılı olmalarını engelleyebilir ve dolayısıyla iş tatminsizliği ve işgücü devir oranı artabilir. İşletmeler, çalışanlarının doğru iş tanımlarına ve yeterli oryantasyon süreçlerine sahip olmalarını sağlamak için çaba sarf etmelidir. Ayrıca, çalışma koşullarının uygunluğu da çalışanların tatmin düzeylerini etkileyebilir. Bu nedenle, işletmeler çalışanların iş yerindeki koşullarının iyileştirilmesine yönelik adımlar atarak, iş tatminini artırabilir ve işgücü devir oranlarını azaltabilirler (Pitt ve Ramasseshan, 1995).

İşten ayrılma nedenleriyle ilgili tedbirler almak, işletmelerin işgücü devir oranını azaltmak için en önemli adımlardan biridir. Bu nedenle, işletmelerin işten ayrılma nedenlerini düzenli olarak analiz etmeleri ve bu nedenleri gidermek veya azaltmak için çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmalar arasında, işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam dengesi gibi konulara daha fazla odaklanması, iş tanımlarının ve oryantasyon süreçlerinin iyileştirilmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve iletişim kanallarının açık tutulması yer almaktadır. Ayrıca, çalışanların yeteneklerini ve kariyer hedeflerini göz önünde bulundurarak, onlara gelişim fırsatları sunmak da işten ayrılma oranlarının düşürülmesine yardımcı olabilir.

1.10.4. Personel devrinin bireysel sonuçları

İşsizlik, çalışma isteği ve gücü olan ancak istihdam edilemeyen veya iş arayan ancak iş bulamayan kişileri içerir. Bu tanımlama iş arama sürecinde olan ve işsizlik sigortası gibi sosyal güvenlik programlarından yararlanmak isteyenler için önemlidir. Ancak, işsiz sayılabilmek için sadece iş arama sürecinde olmak yeterli değildir. İş arama sürecinde olan kişilerin aynı zamanda çalışma isteği ve gücü de olmalıdır. Ayrıca, bir kişi geçici olarak işsiz kalmış olsa bile, çalışma isteği ve gücü varsa ve iş arıyorsa, işsiz kabul edilir (Özdemir vd., 2006: 69).

Ekonomik maliyet, işsiz bireylerin üretkenliğinin kaybı, ülke ekonomisinin büyüme hızındaki düşüş, sosyal güvenlik harcamalarındaki artış ve vergi gelirlerindeki azalmaya sebep olmaktadır. Psikolojik maliyet ise işsiz kalan bireylerin özgüven kaybı, sosyal hayattan uzaklaşma, yalnızlık, depresyon ve intihar gibi sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Erol, 2016: 53-54). Bu nedenle, işsizliğin önlenmesi ve azaltılması için işletmelerin çalışanlarına daha iyi bir çalışma ortamı sağlamaları, eğitim sisteminin emek piyasasının gereksinimlerine uygun hale getirilmesi, teknolojik gelişmelerin etkilerinin dikkate alınması, ekonomik ve sosyal politikaların işsizliğin önlenmesine yönelik olarak düzenlenmesi gibi adımların atılması gerekmektedir (Gümüş, 2013:1).

İşsizliğin azaltılması için yapılacak çalışmaların sadece ekonomik tedbirlerle sınırlı kalmayıp, eğitim-istihdam ilişkisinin sağlanması, istihdam edilebilir nitelikteki işgücünün artırılması, yeni iş alanlarının yaratılması ve işletmelerin çalışanlarını benimseme ve

motive etme konularında da çözümler üretilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işsizlik probleminin çözümü için işgücü piyasasının esnekliğinin artırılması, ücret düzeyleri ve işletme maliyetlerinin rekabetçi hale getirilmesi gibi konular da önem arz etmektedir (Aydemir, 2013: 117).

Türkiye’de işsizlik oranları bölgesel olarak da farklılıklar göstermektedir. Özellikle doğu ve güneydoğu Anadolu bölgelerinde işsizlik oranları diğer bölgelere göre daha yüksektir. Bunun nedenleri arasında ekonomik yapı, yatırım seviyesi, eğitim ve vasıflı işgücü eksikliği gibi faktörler yer almaktadır (TÜİK, 2021). İşsizlik sorununun çözümü için eğitim sisteminin iyileştirilmesi, meslek edindirme kursları ve işletmelerin teşvik edilerek istihdamın artırılması gibi politikaların uygulanması gerekmektedir (Sümer vd., 2013: 23).

1.10.5. Personel devrinin psikolojik sonuçları

Düşük gelir düzeyleri ve gelir kayıpları sonucu yaşanan güvensizlik, kişilerde ruhsal bozuklukların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yoksulluk ve gelir eşitsizliği, kaygı ve stres gibi psikolojik sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, ekonomik adaletin sağlanması ve gelir eşitsizliğinin azaltılması, toplumun psikolojik sağlığı açısından da önemlidir. Ayrıca, işsizliğin ve ayrımcılığın da psikolojik bozulmalara neden olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, toplumsal değişimin hızı ve işsizliğin azaltılması gibi faktörler, toplumun psikolojik sağlığı açısından da önemlidir (Kaya, 2007:14).

İşsiz kalan bireylerin aileleri ve çevreleri de etkilenir. İşsizlik, aileler arasındaki iletişimi ve ilişkileri de olumsuz etkileyebilir. Ailedeki diğer bireylerin de işsizlikle mücadele etmesi gerekebilir ve bu da aile içinde stres ve gerilime neden olabilir. İşsizlik, aynı zamanda sosyal dışlanma ve toplumsal ayrımcılık hissi yaratabilir ve bu da kişinin kendine olan güvenini azaltabilir. İşsizlikle mücadele etmek için sosyal destek ve danışmanlık hizmetleri gibi psikolojik yardımların sunulması önemlidir. Bu tür destekler, işsiz bireylerin özgüvenlerini ve motivasyonlarını artırabilir ve iş arama süreçlerine yardımcı olabilir (Çizel vd., 2011: 27).

Özellikle işsiz kalan kadınlar, erkeklere göre daha fazla kaygı, endişe ve umutsuzluk yaşayabilmektedir. Kadınların işsiz kalmaları, toplumsal cinsiyet normları ve rol beklentileri nedeniyle daha fazla travmatik bir deneyim olabilmektedir. Ayrıca, kadınların

işgücü piyasasında daha fazla ayrımcılığa maruz kalmaları ve daha az iş fırsatına sahip olmaları da işsiz kalmalarının etkisini artırmaktadır. Erkekler ise genellikle işsizlik döneminde kendilerini daha çok çalışmaya vererek duygusal sıkıntılarını bastırmaya çalışırlar. Ancak, bu çaba da uzun süre devam edemez ve işsiz kalan erkeklerde de depresyon, kaygı ve umutsuzluk gibi sorunlar görülebilir. (Yüksel, 2003: 22).

Ayrıca işsizlik, aile yaşamında da ciddi sorunlara neden olabilir. İşsiz kalan bireylerin aileleri ile ilişkileri kötüleşebilir, ailelerindeki diğer üyeler üzerinde de olumsuz etkileri olabilir. İşsiz bireylerin çocukları da bu durumdan olumsuz etkilenebilir, onların geleceği hakkında endişeler oluşabilir. Ayrıca işsizlik toplumsal bir sorun haline geldiğinde de işsiz bireylerin sayısı artar, bunun sonucunda da toplumsal huzursuzluklar meydana gelebilir. Bu nedenle işsizliğin önlenmesi ve işsiz bireylerin tekrar iş hayatına katılması için çeşitli tedbirler alınması gerekmektedir.

İşsizliğin ekonomik boyutunun yanı sıra sosyal boyutu da oldukça önemlidir. İşsizliğin sosyal boyutu, işsizliğin sadece bireyin kendisini etkilemediğini, aynı zamanda ailesi, çevresi ve toplumu da etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle işsizliğin önlenmesi ve işsiz kalan bireylerin desteklenmesi, hem bireysel hem de toplumsal açıdan önemlidir. İşsiz kalan bireylerin yeniden iş hayatına kazandırılması ve topluma faydalı olmaları için iş imkanlarının artırılması, işsizliğin sosyal boyutunun azaltılmasına katkı sağlayacaktır (Güney, 2009: 153).

İşsizlik, yalnızca bireysel bir mesele olmanın ötesinde, toplumsal ve ekonomik bir problemi de içermektedir. İşsizlik, bireylerin psikolojik sağlığını olumsuz etkileyerek sosyal yaşama katılımlarını da azaltmaktadır. Bu nedenle işsizlikle mücadele etmek, hem bireylerin hem de toplumun sağlığı için önemlidir. İşsizlikle mücadele etmek için, öncelikle işsizliğin nedenleri tespit edilmeli ve buna yönelik çözümler üretilmelidir. İşsizlerin yeniden iş gücü piyasasına katılmalarını sağlamak için eğitim, iş deneyimi, staj gibi programlar hazırlanabilir. Ayrıca işsizlerin iş arama süreçlerine destek veren kurumlar da oluşturulabilir. İşsizliğin azaltılması, bireylerin ve toplumun refahı için önem arz etmektedir (Güney, 2009: 152).

İşsizlik gibi toplumsal bir sorunun çözümü için sadece bireysel düzeyde çözümler yeterli olmayabilir. Psikologlar, işsizliğin toplumsal ve ekonomik nedenlerini araştırarak, toplumsal düzeyde çözümler üretebilirler. Ayrıca, işsizliğin psikolojik etkileriyle mücadele

etmek için, bireysel düzeyde danışmanlık, terapi ve psikolojik destek hizmetleri sunabilirler. Ancak, işsizliğin kalıcı çözümü için, psikologlar diğer sosyal bilimlerle işbirliği yaparak, işsizliğin ekonomik, politik ve toplumsal nedenlerini anlamaya çalışmalıdırlar (Sümer vd., 2013: 32).

1.10.6. Örgütsel sonuçları

Personel devri, işletmenin sürekliliğini olumsuz etkileyerek, işletme içindeki işlerin aksamasına neden olabilir. Bu da işletmenin verimliliğini düşürerek, rekabet gücünü azaltabilir ve maliyetleri artırabilir. Ayrıca personel devri, işletmedeki deneyimli ve kalifiye çalışanların kaybedilmesine neden olabilir, bu da işletmenin uzun vadede rekabet avantajını kaybetmesine yol açabilir. Dolayısıyla personel devrinin ekonomik ve işletme performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmeler, personel devrini en aza indirmek için, çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı, rekabetçi ücretler, kariyer fırsatları, iş yükü ve denge gibi faktörleri göz önünde bulundurarak, işletme içi memnuniyeti artırmaya yönelik politikalar geliştirmelidirler (Frank vd.,2004:14).

Personel devri, işletmeler için önemli bir maliyet kaynağıdır. İşten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir çalışanın işe alınması maliyetli bir süreçtir ve işletmeler için önemli bir kaynak harcaması gerektirir. İşe alım maliyetleri, personel ilanları, mülakatlar, işe alma süreci, oryantasyon programları ve eğitim gibi birçok unsuru kapsar. Bunun yanı sıra, işten ayrılan çalışanın yerini dolduramayan işletmelerde, iş verimliliği düşer ve işletmenin karlılığı etkilenir. Bu nedenle, işletmelerin personel devrini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Bu stratejiler arasında çalışanların işe uygunluğunun daha iyi değerlendirilmesi, işe uygunluğu yüksek olan çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanların iş memnuniyetinin artırılması, iş yükünün dengelemesi ve yönetim stratejilerindeki geliştirmeler gibi birçok farklı yöntem yer alabilir (Demirbaş, 2008: 48). Personel ayrılıkları esnasında işletmelerde meydana gelen maliyetler iki farklı kategoride incelenir:

Görünen maliyetler, işe alım süreciyle ilgili masraflardır. İşe alım ilanları, mülakatlar, kişinin eğitimi ve yerleştirilmesi, oryantasyon programları gibi işe alım sürecindeki masrafları kapsar.

Görünmeyen maliyetler, işletme için daha zorlu olan ve doğrudan ölçülemeyen maliyetlerdir. Personelin ayrılmasının ardından ortaya çıkan etkiler arasında personel eksikliği, iş akışında aksaklıklar, müşteri memnuniyetsizliği ve diğer çalışanların motivasyon ve performans düzeyinde yaşanan azalmalar yer almaktadır.

Bunun yanı sıra işten ayrılan kişinin kıdem tazminatı, bildirim süresi ve diğer yasal düzenlemelere göre ödenmesi gereken ücretler de işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülmektedir (Demirkıran, 2014: 56-57).

İşsizliğin azaltılması, ekonomik büyümeyi destekleyerek ülke refahını artırmaya yardımcı olur. Personel devrinin yüksek olması ise işletmelerde verimliliği ve karlılığı düşürürken, aynı zamanda işsizlik oranlarının da artmasına sebep olabilir. İşletmelerin personel devrini azaltarak çalışan memnuniyetini artırmaları ve verimliliği yükseltmeleri hem işletme hem de ülke ekonomisi açısından önemlidir (Güney, 2009: 152).

İş kazaları, işletme maliyetlerini artıran ve işletmenin personel devir hızını olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür. İş kazalarının önlenmesi için işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği konularına özen göstermeleri ve çalışanlarına eğitimler vermesi gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin çalışma ortamını düzenli olarak denetlemesi ve gerekli önlemleri alması da iş kazalarının önlenmesine yardımcı olur. İş kazaları, işletmeler için ciddi maliyetlere neden olabilir. Bu maliyetler arasında (Can vd., 2009: 442):

Sağlık harcamaları: İş kazaları sonucu yaralanan veya hastalanan işçilerin tedavisi için harcanan maliyetler, işletmeler için yüksek olabilir.

Üretim kaybı: İş kazaları sonucu işçilerin işe devamsızlığı veya iş göremez hale gelmesi, işletmelerin üretim kaybına neden olabilir.

Sigorta primleri: İşletmelerin, çalışanları için ödediği sigorta primleri, iş kazalarının sıklığına ve şiddetine göre artabilir.

İşletme düzenlemesi: İş kazalarının önlenmesi için işletmelerin işyeri düzenlemelerinde değişiklik yapması gerekebilir. Bu değişiklikler de maliyetli olabilir.

İş yerinin itibarı: İş kazaları, işletmenin itibarına zarar verebilir ve potansiyel müşterilerin güvenini sarsabilir. Bu nedenlerden dolayı, işletmelerin iş kazalarını önlemek

için gerekli önlemleri almaları ve iş güvenliği politikalarını uygulamaları önemlidir (Can vd., 2009: 196).

Yüksek personel devir hızı işletmenin maliyetlerini artırırken, aynı zamanda işletmenin performansını ve verimliliğini de olumsuz yönde etkiler. Çalışanların sürekli olarak işten ayrılmaları, işletmenin sürekli olarak yeni personel arayıp işe alması ve yeni personelin eğitimi gibi maliyetleri beraberinde getirir. Bunun yanı sıra, yüksek personel devir hızı iş görenlerin motivasyonunu ve tatmin düzeyini de olumsuz etkiler, çünkü sürekli olarak yeni bir iş görenle tanışmak ve işe uyum sağlamak zorunda kalmaları stresli bir süreç olabilir. Bu nedenle işletmeler, personel devir hızını azaltmak için çalışanların memnuniyetini artırmaya yönelik politikalar geliştirmeli ve çalışma koşullarını iyileştirmelidirler (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95).

Personel değişimleriyle ilgili olarak, ayrılan personelin yerine yeni bir çalışanın alınması için gerçekleştirilen mülakat, eğitim ve yönetim masrafları, işletmeler açısından dikkate değer bir maliyet unsuru olabilir. Yeni personelin performansının eski personelin performansıyla aynı seviyeye ulaşması zaman alacağından, işletme bu süre zarfında üretim kaybı yaşayabilir. Bunun yanı sıra, işten ayrılan personelin bıraktığı işlerin ve sorumlulukların geçici olarak diğer çalışanlar tarafından üstlenilmesi, iş yükünün artması ve stres seviyelerinin yükselmesine neden olabilir. Tüm bu faktörler, işletmenin personel devir hızının yüksek olmasının maliyetini artırır ve işletmenin karlılığına ve verimliliğine olumsuz etki yapabilir. Bu nedenle işletmeler, personel devir hızını azaltmak için çalışanların motivasyonunu arttırmak, iş tatmini sağlamak ve işletme içinde kariyer planlama ve gelişim fırsatları sunmak gibi stratejiler geliştirmelidir (Barutçugil, 2004: 474).

1.10.7. Performans düşüklüğü

Performans, bireyin görevlerini yerine getirme düzeyi veya davranış biçimi olarak ifade edilebilir. İş görenin performansı, kişisel faktörlerin yanı sıra iş ortamındaki şartlar, örgütün sağladığı imkanlar ve kaynaklar, işin doğası ve özellikleri gibi faktörlerden de etkilenir. İşletmeler, çalışanların performanslarını ölçmek ve değerlendirmek için çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler arasında performans değerlendirme görüşmeleri, performans hedefleri ve göstergeleri belirleme, 360 derece geri bildirim, performans

puanlama sistemleri gibi teknikler bulunur. İşletmeler, bu yöntemleri kullanarak çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilir, performanslarını ölçerek verimliliklerini arttırabilirler. Ayrıca, performans yönetimi süreci, çalışanların motivasyonunu arttırarak, işletmenin hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasını sağlar (Bingöl, 2014: 367-368).

Performans yönetimi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi sürecidir. Bu süreç, çalışanların belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesini ölçmek, geri bildirim sağlamak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanların kariyer planlamalarına yardımcı olmak gibi amaçları içerir. Ayrıca, performans yönetimi süreci, çalışanların motivasyonlarını arttırarak iş memnuniyetlerini ve bağlılıklarını da arttırabilir.

Performans yönetimi aynı zamanda işletmelerin stratejik hedeflerine de yardımcı olur. Çalışanların performansları, işletmelerin belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için ne kadar başarılı olduklarını gösterir. Bu nedenle, performans yönetimi işletmelerin başarısına doğrudan etki eder.

İşletmeler, performans yönetimi sürecinde çeşitli araçlar kullanır. Bu araçlar arasında performans değerlendirme formu, performans değerlendirme görüşmesi, geri bildirim toplama, performans ölçütleri belirleme, hedef belirleme, performans planlama ve geliştirme yer alır. Sağlıklı performans yönetimi işletme için stratejik bir öneme sahiptir. İşletmeler, bu süreçte çalışanların performanslarını ölçerek, kariyer planlamalarını yaparak, eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, çalışan motivasyonlarını arttırarak ve işletme hedeflerine ulaşmak için doğru yönlendirmeler yaparak başarıya ulaşabilirler (Yarımkaya, 2011: 28).

İKY politikalarının etkili bir şekilde uygulanması, örgütün insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmasını ve çalışanların performanslarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların işlerinden tatmin olmaları ve motivasyonlarının yüksek olması da performanslarını arttıracaktır. Örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanların başarıya yönlendirilmesi ve onların performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir (Yılmazer ve Eroğlu, 2010: 64).

Bu sistem, çalışanların hedeflerinin belirlenmesi, performansın izlenmesi ve geri bildirimlerin sağlanması, değerlendirme ve ödüllendirme gibi aşamaları içermektedir. Performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu arttırır, hedeflerinin netleştirilmesine yardımcı olur, çalışanların güçlü yönlerinin ve gelişim alanlarının belirlenmesine olanak sağlar, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya koyar, performansın ödüllendirilmesi ve

işletme hedeflerine katkı sağlanması açısından da önemlidir (Şimşek ve Öge, 2011: 307-308).

Personel değerlemesi, örgütlerin işleyişinde çeşitli nedenlerle kullanılmaktadır. Bunlar şunlar olabilir:

Performans yönetimi çalışanların performansları değerlendirilerek, performanslarının artırılması ve geliştirilmesi amaçlanır. Böylece örgütteki işlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması sağlanır.

İşletme stratejilerine uyum sağlama, örgütler işletme stratejilerini gerçekleştirmek için personel değerlemesi yaparlar. Bu sayede, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için çalışanların becerilerinin ve yeteneklerinin uygunluğu değerlendirilir.

Terfi ve yükselme, örgütler terfi ve yükselme süreçlerinde personel değerlemesi yaparlar. Böylece, çalışanların terfi edip yükselme şansları artar ve örgütün en üst kademelerine kadar yükselebilirler.

Ücret ve diğer ödüllerin belirlenmesi, örgütler çalışanların ücret ve diğer ödüllerinin belirlenmesi için personel değerlemesi yaparlar. Böylece, çalışanların performanslarına göre ücretlerinin belirlenmesi ve diğer ödüllerin verilmesi sağlanır.

Eğitim ve gelişim, örgütler çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için personel değerlemesi yaparlar. Böylece, çalışanların becerilerinin ve yeteneklerinin artırılması için uygun eğitim ve gelişim programları hazırlanabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 185):

Çalışanların performanslarının düşük olmasının nedenleri arasında yöneticilerin yaptığı hatalar da bulunabilir. Bu hatalar şunlar olabilir: (Barutçugil, 2004: 385).

Yetersiz geri bildirim: Yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirirken yeterli geri bildirim sağlamazlarsa, çalışanlar hatalarını düzeltmek veya gelişmek için ne yapmaları gerektiğini bilemezler.

Haksız değerlendirme: Yöneticiler, çalışanların performansını haksız bir şekilde değerlendirdikleri takdirde, çalışanlar motivasyon kaybedebilir ve performanslarında düşüş yaşayabilirler.

Performans kriterlerinin belirsizliği: Yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirmek için belirsiz kriterler belirlediklerinde, çalışanlar neleri başarmaları gerektiğini bilemezler ve motivasyon kaybedebilirler.

Etkisiz iletişim: Yöneticiler, çalışanların performansını etkili bir şekilde değerlendirmek için yeterli iletişim kuramazlarsa, çalışanlar hedeflerini anlamayabilir veya yetersiz bir şekilde desteklenirler.

Yetersiz eğitim: Yöneticilerin performans yönetimi konusunda yeterli eğitime sahip olmaması durumunda, çalışanların performansını etkili bir şekilde yönetemeyebilirler.

Çalışanların iş tatmini ile performansları arasında kuvvetli bir bağlantı bulunmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ve mutluluk duygusunu ifade etmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterir, daha fazla motivasyon ve enerjiye sahip olurlar ve genellikle işlerinde daha yüksek performans sergilerler. Öte yandan, düşük iş tatmini seviyesi olan çalışanlar işlerinde daha az motivasyonlu ve enerjik olabilirler ve bu da performanslarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, performansın doğrudan ödüllendirilmesi de çalışanların iş tatminini artırabilir. Yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanların işlerindeki tatmin seviyesini artırır ve onları daha fazla motive eder. Ödüllendirme sistemleri, çalışanların iş tatmini seviyelerini artırmak ve yüksek performansı sürdürmelerini sağlamak için önemli bir araçtır.

1.10.8. Yenilik ve yaratıcılığın azalması

Yaratıcılık, özellikle bugünün hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında büyük bir önem kazanmıştır. Yaratıcı fikirler ve inovasyonlar, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürmelerini sağlayabilir. Bu nedenle işletmeler, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi yeteneklerini destekleyerek, kendilerini sürekli olarak yenilemeleri ve geliştirmeleri için fırsatlar yaratmalıdır. Bu da, çalışanların özgürce düşünebildikleri, fikirlerini özgürce ifade edebildikleri bir ortamın oluşturulması ile mümkündür. Ayrıca, çalışanların yaratıcılıklarının desteklenmesi, onların işlerinde daha fazla özgüven ve motivasyona sahip olmalarına yardımcı olabilir, böylece işletme için daha yüksek performans ve başarı elde edilebilir (Akın Acuner, 2010: 28).

Çalışanların yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları örgüt içindeki yaratıcılığı güçlendirmenin önemli bir şartıdır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin çalışanları teşvik etmeleri, yaratıcılığı destekleyen bir iş ortamı yaratmaları, yenilikçi fikirleri ödüllendirmeleri, farklı düşünce tarzlarına ve bakış açılarına saygı göstermeleri gibi faktörler de örgüt içerisindeki yaratıcılığı artırmaya yardımcı olabilir. Yöneticiler ayrıca, yaratıcılığı teşvik eden eğitim programları düzenleyebilir, çalışanların yenilikçi fikirlerini dikkate alabilecekleri bir geri bildirim süreci oluşturabilir ve diğer örgütlerle iş birliği yaparak farklı bakış açılarını öğrenebilirler. Tüm bu faktörler bir arada değerlendirildiğinde örgüt içerisindeki yaratıcılığı güçlendirmenin mümkün olduğu söylenebilir. (Çavuş, 2006: 92-93).

Yaratıcılık ve yenilik, özellikle günümüz dünyasında işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürmek ve geliştirmek için son derece önemlidir. Yenilik, yeni fikirler, ürünler veya süreçler geliştirerek işletmelerin ürün kalitesini artırmalarını, maliyetlerini düşürmelerini ve müşteri memnuniyetini artırmalarını sağlar. Bu nedenle, yöneticilerin yeniliği ve yaratıcılığı örgüt içinde teşvik etmeleri, çalışanlara inovasyona yönelik kaynaklar sağlamaları, yenilikçilik kültürünü teşvik etmeleri ve eğitimler vererek çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlamaları gerekmektedir (Gümüşsuyu, 2005: 21).

Yenilik ve yaratıcılık ekonomik kalkınma ve rekabet gücü açısından son derece önemlidir. İnovasyon, yeni teknolojilerin, ürünlerin, hizmetlerin ve iş modellerinin üretilmesi ve uygulanması ile gerçekleşir. Bir ülkenin ekonomik kalkınması ve rekabet gücü, yenilikçi ve yaratıcı faaliyetleri desteklemesiyle artar. Bu nedenle, birçok ülke, yenilikçi faaliyetleri teşvik etmek ve inovasyonu artırmak için çeşitli politikalar uygulamaktadır. Yaratıcılık ve yenilikçilik, işletmelerin yanı sıra, ülkelerin de gelişmesi için son derece önemlidir (Kale, 2010: 16). Örgütler açısından, inovasyon ve yaratıcılığın avantajları şu şekildedir:

Rekabet avantajı: Yenilikçi ve yaratıcı örgütler, yeni ürünler ve hizmetler geliştirerek rekabet avantajı elde edebilirler. Bu da örgütün büyümesine ve karlılığına katkı sağlar.

Müşteri memnuniyeti: Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak onlara daha iyi hizmet sunabilirler. Bu da müşteri memnuniyetini artırır ve sadakat oluşturur.

Personel motivasyonu: Yaratıcılık ve yenilik, personelin kendini ifade etme ve geliştirme fırsatı sunar. Bu da personel motivasyonunu artırır ve iş tatmini sağlar.

İşletme verimliliği: Yenilik ve yaratıcılık, iş süreçlerinde verimliliği artırabilir. Yeni teknolojiler ve iş yöntemleri, iş süreçlerinin daha hızlı ve verimli hale getirilmesine yardımcı olur.

Marka değeri: Yaratıcı ve yenilikçi örgütler, yeni ürün ve hizmetlerle marka değerlerini artırabilirler. Bu da örgütün uzun vadeli başarısına katkı sağlar.

Toplumsal katkı: Yaratıcılık ve yenilik, toplumsal problemlere çözüm sunabilir. Örneğin, çevre dostu teknolojiler geliştirerek çevre sorunlarına katkı sağlanabilir.

Sürdürülebilirlik: Yaratıcılık ve yenilik, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamalarına yardımcı olabilir. Yeni ürünler ve hizmetler geliştirerek pazar paylarını artırabilirler. Bu da uzun vadede örgütün sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

Çalışanların elde tutulması yenilik ve yaratıcılık açısından da büyük önem taşır. Çünkü çalışanlar, örgüt içindeki yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin sürdürülmesinde anahtar rol oynarlar. Çalışanların örgütte kalmasını sağlamak için, örgütün çalışanlarına uygun maaş ve yan haklar sunması, kariyer gelişimi fırsatları sağlaması, çalışma ortamının uygunluğunu ve çalışanların iş-yaşam dengesi gibi konulardaki taleplerini karşılaması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütün hedeflerine uygun olarak yaratıcı fikirlerini paylaşmaları, onların çalışmalarını takdir etmek ve ödüllendirmek de çalışanların örgütte kalmasını sağlayacak unsurlardandır (Gryskiewicz, 2000: 85).

Yenilik ve yaratıcılık için çalışanların motivasyonu ve heyecanı çok önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarını dinleyerek onların fikirlerini ve isteklerini anlaması, onları teşvik etmesi ve ödüllendirmesi yenilikçilik ve yaratıcılığın sağlanması için kritik önem taşır. Ayrıca, çalışanların farklı bakış açılarından ve deneyimlerinden faydalanarak yenilikçi çözümler üretmek daha kolay hale gelir. Yöneticilerin çalışanlarına güvenmeleri, onların fikirlerine açık olmaları ve onların önerilerine değer vermeleri de yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesine yardımcı olacaktır. (Adair,2008: 69- 70).

1.10.9. Yönetim motivasyonunun azalması

Motivasyon eksikliği bireylerin performansını ve dolayısıyla örgütün performansını olumsuz etkiler. Motive olmayan çalışanlar işlerine olan bağlılıklarını kaybederler ve işlerini yapmaya karşı isteksiz hale gelirler. Bu da düşük performans, kalitesiz iş ve üretkenlik kaybına neden olabilir. Ayrıca, düşük motivasyonlu çalışanlar sıklıkla işe geç kalma, işi aksatma veya işten uzaklaşma gibi davranışlar sergilerler. Bu tür davranışlar da iş yükünün artmasına, diğer çalışanların performansının etkilenmesine ve işyeri ortamının bozulmasına neden olabilir. Bu nedenle, örgütler çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler uygularlar. Örneğin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmak için ödüllendirme, tanıma, gelişim fırsatları, işlerinde etkili bir rol alma ve işyeri kültürünü geliştirme gibi yollar izleyebilirler (Kantar, 2010: 124). Düşük motivasyonun neden olabileceği olumsuz etkiler şu şekildedir:

Düşük performans: Düşük motivasyonlu çalışanlar genellikle işlerini yeterince yapmazlar veya gereken çabayı göstermezler. Bu da iş performansının düşmesine neden olabilir.

Düşük iş tatmini: Düşük motivasyonlu çalışanlar işlerinden keyif almazlar ve iş tatminsizliği yaşarlar. Bu da çalışanların örgüte bağlılığını azaltabilir ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir.

Artan hata oranları: Düşük motivasyonlu çalışanlar daha dikkatsiz olabilir ve hatalı iş yapma olasılıkları artabilir. Bu da iş kalitesinin düşmesine neden olabilir.

Artan işe geç gelme veya işe gelmeme oranları: Düşük motivasyonlu çalışanlar işe geç gelme veya işe gelmeme eğiliminde olabilirler. Bu da iş sürekliliğinin bozulmasına ve işin ertelenmesine neden olabilir.

Artan işten ayrılma oranları: Düşük motivasyonlu çalışanlar işlerini sevmedikleri için işten ayrılmak isteyebilirler. Bu da örgütün çalışan kaybı yaşamasına ve iş yükünün artmasına neden olabilir.

1.10.10. Toplumsal faktörler

Sosyal faktörler açısından, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler, küreselleşme olgusu ve bunun sonucunda ortaya çıkan uluslararası rekabet, işgücü piyasası üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuş, işgücünün yapısı ve çalışma

sistemi işgücü talebinde yeni tercihlerin ortaya çıkmasına, genellikle daha düşük nitelikler gerektiren tekrarlı işlerin azalmasına ve daha yüksek mesleki niteliklere ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. yol açmaktadır. Küreselleşme ile ilişkili süreçler ulusal işgücü piyasaları üzerinde önemli etki mekanizmaları yaratmıştır. Bu etki mekanizması çalışma koşulları, ücretler ve istihdam düzeyleri de dahil olmak üzere birçok alanı etkilemektedir (Şimşek, 1999: 73). Şirket cirosunun oluşumunu etkileyen bir dizi faktör vardır. Bu faktörler sektörden sektöre, şirketten şirkete ve çalışanların sınıfına, türüne, statüsüne ve en önemlisi özelliklerine göre değişmektedir. Şirket yönetimi başarıya ulaşmak için değişimden çekinmemelidir. Yönetim bu değişimi beklentileri karşılayacak ve işletmeye ya da işgücüne önemli kayıplar verilmeyecek şekilde yapmalıdır (Demir, 2002: 46).

İşgücü devri açısından sosyal faktörler, yöneticilerin odaklanması gereken en önemli konulardan biridir. İşgücü devri sorununun çözülmesi, diğer bir deyişle işgücü devrinin istenilen düzeyde tutulması, işgücü verimliliği, eğitim, işgücü maliyetleri, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ve daha birçok konuda olası sorunlara çözüm getirmektedir.

1.10.11. Ekonomik faktörler

Ülke ekonomisinin içerisinde bulunduğu olumsuz şartlar, mevsimlik dalgalanmalar, ekonomik daralma veya genişleme gibi konjonktürel etkenler bütün sektörleri etkilediği gibi tekstil sektörünün faaliyetlerini de etkilemektedir. Yaşanan her ekonomik kriz sonrası işletmelerin giderlerini en az seviyede tutmak istemeleri kaçınılmaz olmaktadır. İşletmenin en büyük gider kalemlerinden birisini oluşturan işgörenlerin maliyetleri, öncelikle düşürülmesi söz konusu olabilecek unsurların başında gelmektedir.

İşgücü maliyetlerinin düşürülmesi, mevcut işgücünde bir azaltmaya gidilmesi ve sonuçta üretimde ve idari bölümlerdeki personelden işçi çıkarılması, işletmenin işgörenler nedeniyle oluşan doğrudan veya dolaylı olarak bazı giderlerinin azaltılmasını sağlayacaktır (Rinefort ve Van Fleet, 1998: 10; Demir, 2002: 47). Ekonomik şartlar nedeniyle oluşan bu gelişmelerden işletmenin dolayısıyla işveren ve işgören kesiminin olumsuz şekilde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır.

1.10.12. Yüksek personel devir hızının sonuçları

Yüksek personel devir hızı, bir işletmenin çalışanlarının ne kadar sıklıkla işten ayrıldığını gösterir. Bu durum, işletmelerin performansını ve başarılarını olumsuz etkileyebilir. İşletmeler, yüksek personel devir hızından kaynaklanan birçok sonuçla karşı karşıya kalabilirler:

Yüksek maliyetler: Yeni çalışanları işe almak ve eğitmek maliyetlidir. Çalışanlarının sık sık işten ayrılması, işletmelerin sürekli olarak yeni işe alım ve eğitim maliyetleriyle karşı karşıya kalmasına neden olur. Bu durum, işletmelerin karlılığına zarar verebilir.

Verimsizlik: Yeni çalışanların eğitimi ve işe alınması, işletmenin zamanını ve kaynaklarını tüketir. Bu durum, işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir ve işletmenin üretkenliğini düşürebilir.

Kalite düşüşü: Yeni çalışanlar, işletmenin ürün veya hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkileyebilirler. Yeni çalışanların işletmenin prosedürlerini, müşteri ihtiyaçlarını ve üretim süreçlerini tam olarak anlamaları zaman alır ve bu süreçte hatalar yapmaları mümkündür.

İş yükünün artması: Yüksek personel devir hızı, işletmelerin iş yükünü artırabilir. Çalışanların sürekli olarak işten ayrılması, kalan çalışanların daha fazla iş yapmasını gerektirir. Bu durum, çalışanların tükenmesine ve işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir.

İşletme kültürü kaybı: Yüksek personel devir hızı, işletmenin kültürünü olumsuz etkileyebilir. Çalışanların sürekli olarak işten ayrılması, işletmenin birlik ve bütünlüğünü zayıflatabilir ve işletmenin kimliği ve değerleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir.

Bu nedenlerden dolayı, işletmeler yüksek personel devir hızıyla mücadele etmek için çalışan motivasyonunu artırmalı, işletme kültürünü güçlendirmeli, çalışanların iş tatminini artırmalı ve çalışanları tutmak için çeşitli teşvikler ve ödüller sunmalıdır (Birchfield, 2001: 33).

Winkonsin Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir araştırma, Pinkovitz, Moskal ve Gren tarafından geliştirilen bir personel devir modelini içermektedir. Bu model, bir çalışanın işten ayrılması ve yeni bir çalışanın işe alınması süreçlerini detaylı bir şekilde ele alarak, her iki durumun neden olduğu maliyet kalemlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan yaklaşık maliyet hesaplamaları, bir işletmede personel devriyle ilişkilendirilen maliyetleri belirlemeye yöneliktir. Bu analiz, işten ayrılan ve yeni işe alınan personelin performansları arasındaki farkı da içermektedir. Bu fark, zaman zaman negatif, zaman zaman ise pozitif bir değer alabilmektedir. Araştırmacılar yaptıkları hesaplama modelinde maliyet kalemlerini; ayrılma maliyetleri, işin boş kalma maliyetleri, işe alım maliyetleri, eğitim maliyetleri ve performans farklılıkları olarak ele alıp detaylandırmaktadırlar (Pinkovitzv.d., 01.12.2015).

Eronat'a göre Personel devri nedeniyle ortaya çıkan maliyetleri; ayrılan maliyetler, yer değiştiren maliyetler ve eğitim maliyetleri şeklinde sınıflandırmak mümkündür. İşsizlik sigortası, ayrılan maliyetlere; iletişim ve yönetim harcamaları ile işe alım mülakatları, yer değiştiren maliyetlere örnek teşkil ederken; görev eğitim harcamaları ise eğitim maliyetlerini temsil edebilir. Personel devrinin işletmelere yüklediği maliyetler üzerine ABD'de yürütülen bir araştırmaya göre yeni başlayan bir çalışanın ortalama işe alım maliyetinin 3224 \$ olduğu saptanmıştır. Valcour'a göre bu maliyetler, yüksek teknoloji üreten ya da uzman personel istihdam eden işletmeler ile yönetim kademesinde daha da artış göstermektedir.

İşletmeler kilit pozisyonlardaki personellerini yedek personellerle destekleyerek, personel devir hızı yüksek olsa bile işletme faaliyetlerinin aksamadan sürdürülmesini sağlayabilirler. Ayrıca, yedek personellerin kilit pozisyonlara hazırlanması da işletmenin gelecekteki başarısını garanti altına alacaktır. Böylece işletmeler, personel devir hızının yaratabileceği riskleri minimize edebilirler (Aydın, 2011: 306).

Yüksek personel devir hızı, diğer çalışanların işlerinden memnun olmamalarına da neden olabilir. Özellikle de yüksek performans gösteren çalışanlar, sürekli olarak iş arkadaşlarının ayrılmasına tanık olduklarında, kendilerinin de işten ayrılma istekleri artabilir. Bu durumda işletme, en iyi çalışanlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle işletmeler, çalışanların işten ayrılma nedenlerini anlamaya ve iş tatminlerini artırmak için çalışmaya önem vermelidirler. Böylece personel devir hızı azaltılabilir ve işletmenin verimliliği artırılabilir.

Aydına (2011) göre, örgüt içinde çalışan personelin morale ve motivasyonuna zarar gelmesi, işletmenin yeni maliyetlere katlanmasını gerektirebilir. Örgüt üyelerinin moral bozukluğu, örgütsel bağlılıklarını azaltabilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir. Aynı zamanda, morale yönelik düşüşün bir sonucu olarak iş kazalarının ve devamsızlığın artış göstermesi olasıdır. Bu konudaki çalışmalar, bu bulguları destekleyecek şekilde gerçekleştirilmiştir. Yani, personel devrinin; örgütte kalan personellerin işi bırakma, devamsızlık ve iş kazası oranları ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır (Ninemeir, 1982: 10). Ayrıca işten ayrılan personelin yeni bir işe daha iyi bir pozisyonla girmesi yine kalan personelin işletmede uzun vadeli kariyer planlarına olumsuz bakış açısı getirebilmekte ve güvensizlik duygusu yaratabilmektedir.

Bu durumun bir sonucu olarak, örgüt içinde etkisiz çalışma ve örgütsel bağlılığın azalması söz konusu olabilir. Geriye kalan örgüt üyelerinin motivasyonlarının düşmesi, önemli bir personel devri sonucu işletmeyi zor durumda bırakabilir. Bu durum, işletmede verimliliğin ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilir. Personel devri sebebiyle ortaya çıkan eksik personel durumu, kalan personelin üzerinde artan iş yüküne ve bunun sonucunda yorgunluğa neden olabilir, bu da genel verimliliği düşürebilir. Aynı şekilde, yüksek personel devri yaşanan bir işletmede yeni başlayan personel, işletmenin kültürüne, iş yapış şekline, diğer çalışanlarla ilişkilere ve iş süreçlerine uyum sağlamakta zorluklar yaşayabilir. Bu da işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, yeni başlayan personelin hataları ve kazaları, işletmenin maliyetlerini artırabilir ve diğer çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Uyum sağlama sürecinde yaşanan sorunlar, işletmedeki diğer çalışanlarla olan ilişkileri de olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, işletmelerin personel devrini düşük tutmaya çalışmaları, uyum sürecini kolaylaştıracak önlemler alarak yeni personellerin işe adapte olmalarına yardımcı olmaları ve diğer çalışanlarla iyi bir işbirliği içinde olmalarını sağlamaları önemlidir.

1.11. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütlerinde memnuniyetsizlik duymaları ve işten ayrılmayı düşünmeleri olarak da tanımlanabilir (Yıldırım vd., 2014, s. 35). İşten ayrılma niyeti konusunda yapılan araştırmalar, bu kavramı iş şartlarından tatmin olmayan çalışanların içine girmiş oldukları aktif ve yıkıcı eylem olarak ifade etmişlerdir (Onay ve Kılıcı, 2011, s. 364). İşten ayrılma niyeti Porter ve Steers tarafından (1973)

memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkan geri çekilme süreci olarak tanımlanmıştır ve bu sürecin daha iyi seçeneğe yönelmedeki ilk adımı temsil ettiğini ileri sürmüştür. Mobley (1982) işten ayrılma niyetini, çalışanın yakın bir zaman dilimi içerisinde bağlı bulunduğu örgütten gönüllü olarak ayrılmayı düşünmesi olarak tanımlar. Rusbult ve diğerlerine (1988) göre işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Rusbult ve diğerleri, 1988). Tett ve Meyer, (1993, s. 260), işten ayrılma niyetini bir örgütten bilinçli ve kararlı ayrılma isteği olarak tanımlamaktadır. Lee ve Mowday (1987, s. 723)'e göre işten ayrılma niyeti, işten ayrılma durumu ile sonuçlanmasa bile çalışanın verdiği bir sinyaldir. Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979; aktaran Torun, 2016) tarafından işten ayrılma kavramı gönüllü ve gönülsüz olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Gönüllü işten ayrılma tatminsizliğin oluşturduğu durumlarda oluşurken, gönülsüz işten ayrılma işverenin istedi doğrultusunda gerçekleşen işten ayrılma olarak tanımlanmıştır.

Bir çalışanın işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmektedir (Lee ve Mowday, 1987). Aynı örgüte uzun süreler çalışmak, çalışan ve örgüt bütünlüğü açısından gerekli olsa da bu gereklilik her zaman gerçekleştirilemeyebilir (Fındıkçı, 2006:100). Çalışan ve işveren arasındaki sorunlar taraflar için kutuplaşmaya yol açmaktadır (Ertürk, 2009, s. 231). İşten ayrılma niyeti, işletmeler için önem arz eden örgütsel sorunların başında gelmektedir; çünkü niyet davranışa dönüşürse işten ayrılan çalışanın yerine yeni birisinin alınması, işin öğretilmesi, işe ve çevreye alışma süreci gibi birçok faktör işletmelere fazladan maliyet oluşturmaktadır (Güçer vd., 2017). Çalışan devir hızı, yetenek kaybı, ek işe alım ve eğitim masrafları bakımından bir örgüt için gerçek bir sorun teşkil eder (Loi vd., 2006, s. 101). Ayrıca bir çalışanın işten ayrılmasının, örgütteki diğer iş görenler arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bozulmasına, endişe ve gerginliğin ortaya çıkmasına ve yeni gelecek olan kişiyle uyum sorunları yaşanmasına neden olacağı belirtilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 153; Şahin, 2011: 277) Bunlara ilave olarak, örgütten ayrılan kişinin birimindeki veya örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile ikili münasebetlerinin iyi olmaması durumunda, bu çalışanın örgütten ayrılması diğer çalışanların motivasyonuna müspet yönde tesir edebilir (Yener, 2014)

1.11.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş yerindeki memnuniyetsizlikleri, bağlılık eksiklikleri veya çeşitli bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlerle bağlantılı olarak ortaya çıkan bir olgu olarak incelenmektedir. Yapılan birçok araştırma, bireylerin işten ayrılma niyetini şekillendiren çok çeşitli faktörleri vurgulamıştır. Bireysel faktörler arasında kariyer hedefleri, iş doyumunu ve örgüte bağlılık önemli bir rol oynarken, çevresel faktörler arasında iş-yaşam dengesi, çalışma ortamındaki ilişkiler ve stres düzeyi etkili olabilir. Örgütsel faktörler arasında liderlik tarzı, kariyer gelişimi fırsatları ve adalet algısı, çalışanların işten ayrılma niyetini belirlemede etkili olabilir. Bu faktörlerin karmaşıklığı, organizasyonların işten ayrılma niyetini azaltmak için çoklu stratejilere ihtiyaç duyduğunu vurgular. Bu kapsamlı bakış açısı, işten ayrılma niyeti konusunda daha derinlemesine anlayışlar geliştirmek ve işyerlerinde daha sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmak için önemli bir temel sağlar.

İşten Ayrılma Niyetini etkileyen faktörler Cotton, ve Tuttle, (1986; aktaran Torun, 2016, s.247) bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak üçe ayrılmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1. 2. İşten Ayrılma Niyetini Belirleyen Etkenler

Çevresel Faktörler	İş ve İş Ortamı Faktörleri	Kişisel Faktörler
Alternatif iş olanakları	Doğrudan Haklar	Cinsiyet
İşsizlik oranları	<ul style="list-style-type: none">• Taban ücret• Prim	Eğitim durumu
İşgücüne katılım oranı	<ul style="list-style-type: none">• Enflasyon-kıdem tazminatı	Yaş
Sendikaların etkinliği	Yan Haklar	Hizmet süresi
	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal güvence• İşsizlik maaşı• Tazminat• Ücretli izin• İlave sağlık sigortası• Emeklilik planları• Şirket hissesi hakkı	
	Gayri Maddi Ücret	
	<ul style="list-style-type: none">• Anlamlı, takdir edilen, önemli, zevkli, zorlayıcı iş• Kabiliyetli çalışanlar ve yöneticiler• Sağlam politikalar• Esnek çalışma	

Kaynak: Mondy ve Martocchio (2016)

1.11.2. Bireysel faktörler

Bireysel faktörler, bir çalışanın işten ayrılma niyetini şekillendiren önemli etkenler arasında yer alır. Akademik literatürde yapılan araştırmalar, bireysel faktörlerin bu niyeti nasıl etkilediğini açıklamak için çeşitli perspektifler sunmaktadır. Çalışanın kariyer hedefleri ve beklentileri, bireysel faktörlerin temelini oluşturabilir. Porter ve Steers (1973) tarafından yapılan bir çalışma, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşma konusundaki algıları ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Bu bağlamda, çalışanların kariyer gelişimiyle ilgili algıları, iş tatminini ve örgüte bağlılık düzeylerini etkileyerek işten ayrılma niyetini belirleyebilir (Mobley, 1977).

Bireyin iş doyumunu da işten ayrılma niyetini etkileyen kritik bir bireysel faktördür. Locke (1976) tarafından geliştirilen iş doyumunu modeline göre, bireyin işine duyduğu memnuniyet düzeyi, işten ayrılma niyetini belirlemede önemli bir role sahiptir. Yapılan diğer çalışmalar, bireyin iş doyumunun, özellikle çalışma koşulları, iş güvencesi ve işyerindeki sosyal ilişkiler gibi faktörlere bağlı olarak işten ayrılma niyetini şekillendirebileceğini ortaya koymaktadır (Tett ve Meyer, 1993).

Ayrıca, bireysel faktörler arasında çalışanın örgüt bağlılığı da işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgüt bağlılığı modeline göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, bireyin örgüte olan bağlılığını belirleyen ana faktörlerdir. Bu bağlamda, bireyin örgüte olan bağlılığı, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyebilir (Meyer ve Smith, 2000).

Sonuç olarak, bireysel faktörlerin işten ayrılma niyetini belirlemedeki rolü oldukça karmaşıktır ve literatürde bu konuda birçok teorik çerçeve ve empirik çalışma bulunmaktadır. Çalışanın kariyer hedefleri, iş doyumunu ve örgüt bağlılığı gibi bireysel faktörlerin, işten ayrılma niyetini anlamak ve yönetmek için organizasyonlar tarafından dikkate alınması gereken önemli değişkenler olduğu söylenebilir.

1.11.3. Çevresel faktörler

Çevresel faktörler, bir çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlardır ve bu konuda yapılan akademik araştırmalar çeşitli çevresel faktörleri ortaya koymaktadır. Work-life balance (iş-yaşam dengesi) sorunları, çalışanların iş ve özel yaşantıları arasında denge kurma çabalarını yansıtan kritik bir çevresel faktördür. Greenhaus ve Beutell (1985) tarafından geliştirilen iş-yaşam dengesi modeline göre, çalışanların iş ve aile yaşantıları arasında denge sağlamada yaşadıkları zorluklar, işten ayrılma niyetini artırabilir. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesi sorunları, çalışanların genel iş tatmini üzerinde etkili olabilir ve işten ayrılma niyetini tetikleyebilir (Kossek, Ozeki ve Hafen, 1999).

Çalışma ortamındaki ilişkiler, bir diğer önemli çevresel faktördür. Organizasyon içindeki sosyal destek, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada kritik bir rol oynar. Diğer çalışanlarla uyumlu ilişkilerin kurulması, işten ayrılma niyetini azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca, liderlik tarzı da çalışma ortamındaki ilişkilere etki edebilir; adaletsiz veya otoriter bir liderlik tarzı, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir (Skarlicki ve Folger, 1997).

Stres düzeyi, işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer çevresel faktördür. Çalışanların iş yerindeki stres düzeyleri, genel iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Ayrıca, iş güvencesi konusu da çevresel faktörler arasında yer alır. İş güvencesi eksikliği, çalışanların geleceğe dair belirsizlik hissetmelerine yol açabilir ve bu da işten ayrılma niyetini tetikleyebilir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996).

Sonuç olarak, çevresel faktörlerin, işten ayrılma niyetini etkilemedeki rolü oldukça önemlidir. İş-yaşam dengesi sorunları, çalışma ortamındaki ilişkiler, liderlik tarzı, stres düzeyi ve iş güvencesi gibi çevresel faktörler, çalışanların memnuniyet düzeylerini ve bağlılıklarını belirlemede kritik bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, organizasyonların bu faktörleri dikkate alarak çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmesi önemlidir.

1.11.4. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, bir çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlardır ve bu konuda yapılan akademik araştırmalar çeşitli örgütsel faktörleri ortaya koymaktadır. Örgütün liderlik tarzı, çalışanların işten ayrılma niyetini belirlemede etkili bir faktördür. Charismatic Leadership Theory'e göre, karizmatik liderlik, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilir ve bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir (Bass, 1985). Ancak, otoriter veya adaletsiz bir liderlik tarzı, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir (Eisenbeiss, Knippenberg ve Boerner, 2008).

Örgüt içindeki kariyer gelişimi fırsatları, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bir başka önemli faktördür. Çalışanların kariyerlerini geliştirme ve yükselme beklentileri, genel iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir (Cavanaugh, Boswell, Roehling ve Boudreau, 2000). Örgütün sağladığı eğitim ve gelişim fırsatları da çalışanların örgüte bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilir (Huselid ve Becker, 2011).

Adalet algısı, örgütsel faktörler arasında işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir değişkendir. Organizasyon içindeki adaletin algılanması, çalışanların duygusal bağlılıklarını ve örgüte olan güvenlerini etkileyebilir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Adaletsizlik hissi, özellikle dağıtıcı ve süreç adaletsizliği, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir (Greenberg, 1990).

Sonuç olarak, örgütsel faktörlerin işten ayrılma niyetini belirlemedeki rolü büyük öneme sahiptir. Liderlik tarzı, kariyer gelişimi fırsatları, adalet algısı ve örgüt içindeki eğitim imkanları gibi faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve memnuniyet düzeylerini etkileyerek işten ayrılma niyetini şekillendirebilir. Bu nedenle, organizasyonların bu faktörleri dikkate alarak etkili insan kaynakları politikaları ve liderlik stratejileri geliştirmesi önemlidir.

1.12. Kültürel Adaptasyon ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Farklı bölgelerde ve ülkelerde çalışanlar, değerler, diller, gelenekler, dini inançlar, yaşam tarzları gibi önemli farklılıklar gösterir. Bu potansiyel kültürel farklılıkların,

yurtdışında çalışanlar üzerindeki etkileri, stres, endişe, yalnızlık ve ev özlemi gibi birçok soruna yol açabilir. Bu zorlayıcı ve stresli kültürlerarası şokla karşılaştıklarında, çok uluslu şirketlerin çalışanları zamanında psikolojik olarak uyum sağlayamaz ve rollerini ayarlayamazlarsa, iş performansında düşüşe neden olabilir . Aksine, eğer yurtdışındaki çalışanlar güçlü kültürlerarası psikolojik uyuma sahipse ve ev sahibi ülkenin ortamına iyi uyum sağlıyorsa, yurtdışındaki çalışanların psikolojik stresini azaltabilirler ve onları kültürlerarası iş ve sosyal hayata iyi entegre olmalarını sağlayarak çevrelerine ve kişisel ilişkilerine olumlu bir şekilde yaklaşabilirler ve bilgi saklama davranışının görülme sıklığını azaltabilirler.

Güçlü kültürel uyuma sahip olan çok uluslu şirketlerin çalışanları, kültürlerarası ortama yavaş yavaş uyum sağlar ve kültür şokunu proaktif öz-yetkilendirme ile hafifletirler. Böylece kültürlerarası ortamla karşılaştıklarında zihinsel durumlarını düzenler ve stresle başa çıkarlar, bu da psikolojik rahatlık sağlar. Böylece, kültürlerarası iş ve sosyal yaşamda rahat hissedebilirler. Bu dönemde iş stresinden olumsuz etkilenmezler ve başarılı psikolojik uyum, yenilikçi fikirler geliştirmek için verimli bir zemin sunar, böylece yurtdışındaki işlerine kendilerini adanmalarını sağlarlar. Psikolojik stres onları rahatsız etmez.

Bu sayede, üstleri, asları, meslektaşları ve ev sahibi ülkedeki sakinlerle etkileşimde bulunabilirler; iletişim becerilerini geliştirebilirler, böylece bilgi saklama davranışını azaltabilirler ve yenilikçi fikirler üretmeyi ve inovasyon performansını artırmayı kolaylaştırabilirler. Genel olarak, çalışanlar duygusal, bilişsel ve davranışsal açılardan kültürel ortam tarafından getirilen psikolojik baskıyla başa çıkar ve bilgi edinimini ve iletişimi teşvik eder. Bu üç açıdan hareketle, sonraki bölüm, kaçamak saklamanın, rasyonelleştirilmiş saklamanın ve bilmezden gelmenin kültürel uyum açısından çok uluslu şirketlerin çalışanlarının inovasyon performansına olan etkisini analiz eder.

1.12.1. Kültürel uyumun bilmezden gelme ve çok uluslu şirketlerin çalışan performansı üzerindeki düzenleyici etkisi

Güçlü kültürel uyum, bilmezden gelme ile çok uluslu şirketlerin çalışan performansı arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatacaktır ve bunun nedenleri şunlardır: İlk olarak, duygusal açıdan, güçlü kültürel uyuma sahip olan çok uluslu şirketlerin çalışanları kendilerini

şirketin ayrılmaz bir parçası olarak görürler, bu da şirket içindeki sosyal kategorizasyon süreçlerinin negatif etkilerini azaltabilir. Bu, şirket içinde bilgi paylaşımını teşvik eder ve bilgi saklama davranışının negatif etkilerini azaltır. Psikolojik uyum sonrasında, farklı kültürlerden gelen insanlarla iletişim kurma konusunda becerikli hale gelirler. Bu tür çalışanlar yüksek özsaygıya sahiptir; kendilerini ifade etme konusunda iyidirler ve diğerleri tarafından kolayca kabul edilirler. Bilgi talebiyle karşılaştıklarında, bu durumun kendileri üzerindeki algısını etkileyebileceğini düşünürler. Bu nedenle, bilgiyi aktif olarak paylaşır, meslektaşlar arasındaki boşluğu azaltır ve tarafları birbirine daha yaklaştırır. Bu, yeni fikirlerin değişimini teşvik eder ve çalışanların performansını artırır. İkinci olarak, bilişsel açıdan, güçlü kültürel uyuma sahip olan çok uluslu şirketlerin çalışanları güçlü bir öz farkındalığa sahiptir ve kültürlerarası etkileşimde meslektaşlarının kendileri hakkındaki görüşlerine önem verir, bu nedenle algılanan bilgilere göre davranışlarını yönlendirir ve ayarlar, böylece toplumun gereksinimlerini karşılar. Bu nedenle, güçlü kültürel uyuma sahip olan çok uluslu şirketlerin çalışanları, meslektaşlardan gelen bilgi talepleriyle karşılaştıklarında bilgi talep edenin niyetlerini daha iyi anlar ve cahilliği taklit etmeden net cevaplar verir, böylece bilgi paylaşımını teşvik eder ve performansını artırır. Üçüncü olarak, davranışsal açıdan, güçlü kültürel uyum, çalışanların etkileşim becerilerini teşvik edebilir, böylece güçlü sözlü ve iletişim becerileri ve diğer insanlarla empati yapabilme yeteneği gösterir. Bu nedenle, güçlü kültürel uyuma sahip olan çok uluslu şirketlerin çalışanları, trans-personel düşünmeyi iyi yaparlar ve meslektaşlarla karşılıklı anlayış ve güvene dayalı ilişkiler yaratmak için aktif olarak çaba sarf ederler. Meslektaşlarının bilgi talepleri olduğunda, pozitif karşılıklılık ve paylaşım gösterirler, bilgi paylaşımı atmosferi oluşturur ve performansını teşvik ederler.

1.12.2. Kültür adaptasyonu ve devir hızının etkileşimi

Kültürel adaptasyon ile devir hızı arasındaki ilişki işletmeler açısından incelendiğinde kültürel yapıları korumaya alan ve sürdüren mekanizmalar sağlam kültürel formların yaratılmasını sağlar, ancak referans çerçevelerine bağlılığı güçlendirerek değişim çabalarını engeller. Örneğin, bireylerin kurumun değer sistemine uyum sağlama ya da uyma eğilimleri, kurumun çalışan seçme sisteminin etkinliği ve sosyalleşme süreçlerinin ve kültüre yerleşmiş ritüellerin etkinliği bu tür koruyucu mekanizmaların başında gelmektedir (Weiner, 1988:541). Bunun dışında, bu mekanizmalara rağmen, örgütsel

düzeyde kültürel yapıların direnç noktalarında zayıflıklar da tespit edilmiştir.

İlk olarak, örgütlerin antropologların anladığı anlamda derin ve zengin bir kültürel yapıya sahip olmadığı belirtilmektedir. Bunun nedeni, örgüt ortamında kültürleşmenin yetişkinler tarafından çağdaş ve alternatif yapılar içinde yaşanması ve örgüt içindeki sosyal anlayışın örgüt var olduğu sürece gerçekleşmesidir. Dolayısıyla bu kültürel evren ne sanıldığı kadar derin ne de sabittir (Wilkins Ve Ouchi, 1983:479).

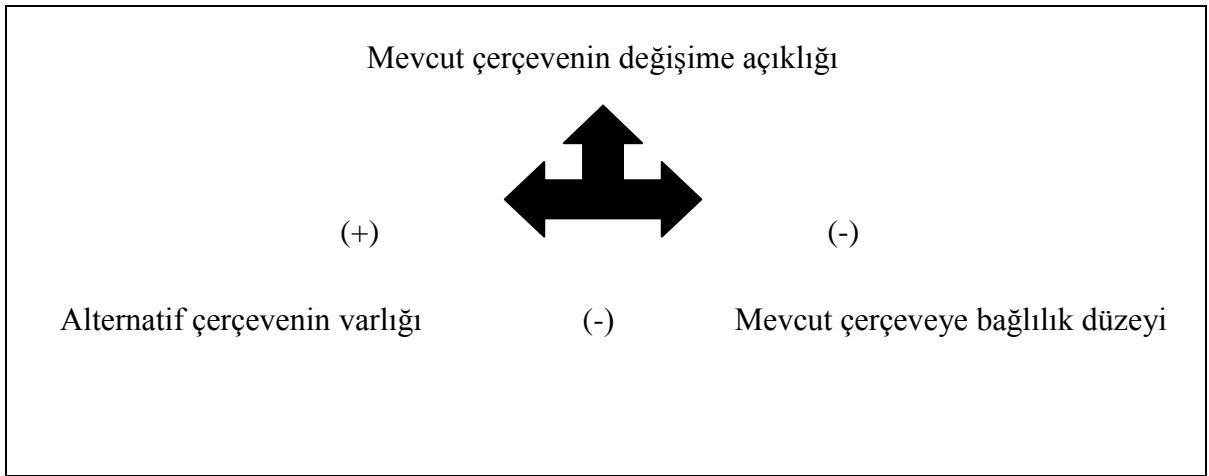
İkinci olarak, amaç birliğini garanti eden ortak bir paradigmanın aynı zamanda önemli sinerjiler ve uyum güçleri yarattığı belirtilmektedir. Değişimle ilgili krizler ve sorunlar ancak bu temel paradigmalarda ve varsayımlarda önemli ve temel değişiklikler gerektiğinde ortaya çıkar. Dolayısıyla bir kurum içindeki sorunlar, gerekli değişimin büyüklüğünü ve türünü anlamlı bir şekilde tanımlama meselesidir. Üçüncü olarak, aynı perspektiften bakıldığında, kültürel değişim sürecindeki temel sorunun 'neyin' değiştirileceği sorusundan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Örneğin, Ouchi ve Wilkins'e göre, klan yapıları içindeki hakim paradigma ve inançların ötesinde, ortak hedefler ve eşitlik algıları hakkındaki temel varsayımlar sorgulandığında kültürel değişim süreci yıkıcı sonuçlara yol açabilir. Bireylere adil ve dürüst davranılacağı inancı kurum içinde hakim olduğu sürece, bireylerin zaman içinde yeni paradigmalara öğrenmeye ve yeni fikirler denemeye açık oldukları gözlemlenmiştir. Bu nedenle değişimin nerede gerçekleştiğini ve bireyler için ne anlama geldiğini bilmek gerekir ve tüm değişimlerin aynı düzeyde dirençle karşılaşmasını beklemek doğru değildir. Bir başka nokta da, bir kurum içinde bir kontrol biçiminden diğere geçişi gerektiren değişimlerde gerçek zorlukların yaşanmasıdır. Yine neyin ve ne kadar değiştiği sorusunun yanıtlanması gerekmektedir. Bürokratik bir yapıdan klan yapısına geçiş, ancak klan yapısı içinde kuruma özgü bir sosyal sözleşmenin geliştirilmesi farklı bilgi ve çaba yoğunluğu gerektirir (Wilkins; Ouchi, 1983: 480).

Son olarak, mevcut kültürel yapının kendisinin ne ölçüde değişime açık olduğu da bir başka faktördür. Lundberg tarafından yapılan bir ayrıma göre bir kurumun kültürel yapısı değişim odaklı veya durgunluk odaklı olabilir. Bazı kurumlarda, kurumun hayatta kalabilmesi için değişimin kaçınılmaz ve devamlı olduğuna inanılır ve kurum içinde yenilik ve değişim desteklenir. Bazı kuruluşlarda ise mevcut yapıların ve geleneklerin korunması temel varsayımlardan biri olarak ortaya çıkabilir. Dış dünyada nasıl hayatta kalınacağına ilişkin bu iki kabul biçimi arasındaki fark, yerleşik genel referans çerçevesini

değiştirmek için yaratılan fırsatlar açısından farklı süreçlere ve sonuçlara yol açmaktadır (Wilkins, 1988: 526).

Yukarıdaki faktörler (yeni bir referans çerçevesi yaratma fırsatı olup olmadığı, mevcut referans çerçevesine bağıllık ve mevcut referans çerçevesinin değişime açıklığı) kurumsal kültür değişimi sürecini veya kültürel yapıyı değiştirmek için kullanılması gereken yöntem ve araçları farklılaştırır. Bu üç direnç faktörü arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

Şekil 1. 1. Kültürel Direniş Faktörleri Arasındaki İlişki



Kaynak: (Wilkins, 1988: 527)

Mevcut çerçeve değişime son derece açık olduğunda, alternatif davranış ve düşünce modelleri üreten bilişsel bir ortam geliştirmek daha kolay olmakta ve bireylerin mevcut yapıya bağıllığı azalmaktadır. Tersine, değişim fikrini içermeyen bir referans çerçevesi, daha yüksek bağıllık ve alternatiflerin geliştirilmemesi ile ilişkilidir. Wilkins, değişime açıklığı yüksek olan kültürel yapıları morfojenik kültürel yapılar, değişime açıklığı düşük olanları ise homeostatik kültürel yapılar olarak adlandırmaktadır. Bu boyutlardaki örgütsel kültürel farklılıklar, bir kurumun dış veya iç değişim ihtiyaçlarına vereceği yanıtın içeriğini ve kapsamını da değiştirmektedir (Wilkins, 1988:527). Örneğin, bu model çerçevesinde ele alındığında, mevcut bir kültürün değişime açıklık boyutu, bazı kültürel yapıların neden diğerlerinden daha fazla ya da daha az değiştirilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Değişim kavramının içselleştirildiği bir ortamda, en azından değişim fikrine karşı çıkılmadığı varsayılır. Ancak bu varsayımın kabul edilebilmesi için öncelikle değişimin gerçekte gerçektelemediğinin tam olarak anlaşılması gerekir. Bu noktada değişim kavramı tek başına yeterli değildir. Çünkü bireyler yeni olay ve durumları daha önceki

düşünce ve eylem biçimleri açısından algıladıklarında ortaya çıkan şey genellikle değişim değil dönüşümdür (Sorensen, 2002:70). Örneğin müşteri odaklı düşünme, ekip çalışması ve kurumlarda katılımcılık gibi uygulamaların gerçekte ne ölçüde değiştiği, eski paradigmanın yeni yöntemler karşısında ne ölçüde etkili olduğu tartışma konusu olduğu gibi, demokrasi ve yönetime katılım gibi uygulamalar da toplumsal düzeyde farklı yorumlarla ortaya çıkmaktadır Eski paradigma ile yeni paradigma aynı değildir. Bu nedenle değişimler niceliksel olduğu kadar niteliksel yöntemlere de tabi tutulmalı ve bu açıdan değerlendirilmelidir. Bu modelde, mevcut sisteme olan bireysel bağlılık, değişimi engelleyen faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, güçlü kültürel formlar kurumsal performans için önemli görülmekte ve bu bağlamda geliştirilen sosyal kontrol mekanizmalarının etkinliği vurgulanmaktadır.

Mevcut yapıların değişime açık olduğu ve ortak bir paradigma geliştirmenin değişim fikrini kolaylaştırabileceği varsayımı bu ikilemin üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Ancak, genellikle kalıcı olma eğiliminde olan güçlü kültürel formların ve kültürel ortamların nasıl değiştirileceği sorusu cevapsız kalmaktadır (Bodur Ve Kabasakal, 2002). Öte yandan, kültürel yapı ve örgütsel performans arasındaki ilişkide, güçlü kültürel formlara sahip örgütler arasında değişime uyum sağlama açısından önemli farklılıklar olup olmadığı; örgütler arasındaki bu farklılıkların örgütsel yapı, otorite yapısı ve ödül sistemleri gibi diğer değişkenlerle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceği; istikrarlı performans çizgilerinin mevcut kültürel yapıları güçlendirip güçlendirmedeği gibi sorulara yanıt aranmaktadır, Başka bir deyişle, kurumsal başarının kültürü nasıl etkilediği gibi sorular araştırılmaya devam etmektedir. Mevcut çerçevede değişime yüksek derecede açıklık, alternatif davranışlar ve düşünce modelleri üreten bilişsel bir ortamın gelişmesini kolaylaştırır ve mevcut yapıya bireysel bağlılığı azaltır. Tersine, değişim fikrini içermeyen bir referans çerçevesi, daha yüksek bağlılık ve alternatiflerin geliştirilmemesi ile ilişkilidir. Wilkins, değişime açıklığı yüksek olan kültürel yapıları morfojenik kültürel yapılar, değişime açıklığı düşük olanları ise homeostatik kültürel yapılar olarak adlandırmaktadır. Bu boyutlardaki örgütsel kültürel farklılıklar, bir kurumun dış veya iç değişim ihtiyaçlarına verdiği yanıtın içeriğini ve kapsamını da değiştirmektedir (Wilkins, 1988:527). Bu model çerçevesinde, örneğin mevcut kültürlerin değişime açıklığı açısından, bazı kültürel yapıların neden diğerlerinden daha fazla veya daha az değiştirilebilir olduğu açıklığa kavuşmaktadır.

Değişim kavramının içselleştirildiği bir ortamda, en azından değişim fikrinin kendisine direnilmeyeceği varsayılır. Ancak bu varsayımın kabul edilebilmesi için öncelikle değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tam olarak anlaşılması gerekir. Bu noktada değişim kavramı tek başına yeterli değildir. Çünkü bireyler yeni olay ve durumları önceki düşünme ve davranma biçimleri açısından algıladıklarında ortaya çıkan şey genellikle değişim değil dönüşümdür. Örneğin müşteri odaklı düşünme, ekip çalışması ve kurumlarda katılımcılık gibi uygulamaların gerçekte ne ölçüde değiştiği ve eski paradigmanın yeni yöntemler karşısındaki etkinliği tartışmalı olduğu gibi, demokrasi ve yönetime katılım gibi uygulamalar da toplumsal düzeyde farklı yorumlarla karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle değişimler niceliksel olduğu kadar niteliksel yöntemlere de tabi tutulmalı ve bu açıdan değerlendirilmelidir (Chatman Ve Jehn, 1994: 522). Bu modelde, mevcut sisteme bireysel bağlılık, değişimi engelleyen faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, güçlü kültürel formlar kurumsal performans için önemli görülmekte ve bu bağlamda geliştirilen sosyal kontrol mekanizmalarının etkinliği vurgulanmaktadır. Mevcut yapıların değişime açık olduğu ve ortak bir paradigma geliştirmenin değişim fikrini kolaylaştırabileceği varsayımı bu ikilemin üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Ancak, genellikle kalıcı olma eğiliminde olan güçlü kültürel formların ve kültürel ortamların nasıl değiştirileceği sorusu cevapsız kalmaktadır (Danışman, 2002). Öte yandan, kültürel yapı ile örgütsel performans arasındaki ilişki, güçlü kültürel formlara sahip örgütler arasında değişime uyum açısından önemli farklılıklar olup olmadığı, örgütler arasındaki bu farklılıkların örgütsel yapı, otorite yapısı ve ödül sistemleri gibi diğer değişkenlerle ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceği, istikrarlı performans çizgilerinin mevcut kültürel yapıları güçlendirip güçlendirmediği, yani ve kurumsal başarının kültürü nasıl etkilediği önem arz etmektedir. Güçlü bir kültürün bireysel düzeydeki sonuçlarına bakıldığında, örneğin Türk kamu kuruluşlarında verimlilik ve yüksek performansın öncelikli olmadığını gözlemlemek kolaydır, ancak hangi değişkenler bu bireysel farklılıkları açıklayabilir?

Bir diğer soru, kültürel değişime direnen kurumlar arasında farklılık yaratan faktörlerden biri olan alternatif referans çerçeveleri yaratma becerisinin, sadece karşılaşılan değişimlerin dramatik doğasına göre değil, aynı zamanda bireyin değer dünyasına ve genel düşünme alışkanlıklarına göre de önemli ölçüde değişip değişmediğidir. Ulusal kültürlerden ve faaliyet gösterdikleri sektörün genel varsayım ve uygulamalarından çıkarılan faktörlerin etkisi bu noktada devreye girmektedir (Barney, 1986: 656). Örneğin,

vasıfsız çalışanların yoğun olduğu bir sektörün alternatif bir referans çerçevesi oluşturmak için ne ölçüde zaman ve kurumsal bilgi sağlayabileceği sorulabilir. Bir başka soru da, kültürel değişime direnen kuruluşlar arasında fark yaratan faktörlerden biri olan alternatif referans çerçeveleri yaratma becerisinin, karşılaşılan değişimin dramatik derecesi kadar bireyin değerler dünyasına ve genel düşünme alışkanlıklarına da bağlı olup olmadığıdır. Ulusal kültürden ve faaliyet gösterdikleri sektörün genel varsayım ve uygulamalarından çıkarılan faktörlerin etkisi bu noktada devreye girmektedir. Örneğin, kalifiye olmayan personel sirkülasyonunun yüksek olduğu bir sektörün alternatif bir referans çerçevesi oluşturmak için gerekli zamanı ve kurumsal bilgiyi ne ölçüde sağlayabileceği sorgulanabilir.

Kültürel yapıların işlevselliği, uyarlanabilirliği ve gücü ile bu özelliklerin özellikle Türkiye'de kurumsal performansı ne ölçüde açıklayabildiği cevap bekleyen sorular arasındadır. Türkiye'deki kültürel değişimin ne kadarının değişim, ne kadarının başkalaşım olduğu ve bu bağlamda hangi direnç faktörlerinin etkili olduğu belirsizliğini korumaktadır (Berberoğlu Ve Baraz, 1999). Başarılı kabul edilen şirketlerin kültürel profillerinde önemli farklılıklar var mı? Zayıf kültürel formlara sahip ancak orta vadede istikrarı yakalamış kuruluşlar tespit edilebilir mi? Türk şirketleri tarafından izlenen kültürel değişim stratejilerinin içerik paradigmaları nelerdir ve hangi başarı düzeyindedir? Bu soru, örgüt kültürü alanındaki araştırmalar açısından önemlidir. Son olarak, yukarıda ayrıntıları verilen model, kültürel yapıların belirli niteliklerinin değişime direnç açısından nasıl faktörler oluşturabileceğini göstermesi açısından dikkate değerdir. Ancak, akla gelen sorular göz önüne alındığında, kültürel yapıların örgütsel davranış üzerindeki etkileri açısından değerlendirilmesi ve nicel modellerin yanı sıra nitel verilerle de desteklenen çok yönlü bir açıklama getirilmesi gerekli görünmektedir.

Bu araştırmada Çok Uluslu İşletmelerin Kültürel adaptasyonunun Personel üzerindeki işten Ayrılma Niyetine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Kültürel adaptasyon ile personelin işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır

Hipotez 1 A: Kültürel adaptasyon ile güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1 B: Kültürel adaptasyon ile başarı kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1 C: Kültürel adaptasyon ile destek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada Çok Uluslu işletmelerde Kültür adaptasyonunun Personel üzerindeki işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Çok Uluslu İşletmelerde kültür adaptasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin de incelenmesi ile geliştirilen hipotezin test edilmesi hedeflenmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacına ve önemine, modeli, evren ve örnekleme, katılımcı profiline, veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Çalışmadaki istatistiksel analizler SPSS adlı program kullanılarak yapılmıştır.

2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmanın amacı Çok Uluslu İşletmelerde kültür adaptasyonunun önemini görmek ve personelin işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisinin olup olmadığının incelemektir. Bu anlamda araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye sınırları içinde faaliyet gösteren üretim sektöründeki çok uluslu işletmeler oluşturmaktadır. Evren, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren ve Türkiye'deki genel ekonomik ve endüstriyel yapısını temsil eden çok uluslu şirketleri içermektedir. Araştırmanın odak noktası, bu işletmelerin kültür adaptasyon süreçleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamak üzerinedir. Araştırmanın örnekleme, Türkiye'deki üretim sektöründeki çok uluslu işletmeler arasından seçilmiş bir alt kümedir. Örneklem seçimi, farklı endüstri türlerini, işletme büyüklüklerini ve coğrafi konumları içermek üzere dikkatlice yapılmıştır. Bu örneklem, araştırmanın amaçlarına uygun olarak kültür adaptasyonu ve işten ayrılma niyeti konularında geniş bir perspektifi temsil etmektedir.

2.3. Veri Toplama Süreci ve Katılımcılar

Kültür adaptasyonu ve işten ayrılma Niyetinin incelendiği bu araştırma nicel bir araştırmadır. Bu çalışmada verilere ulaşmak için nicel araştırma yöntemlerinden olan anket

yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin tasarımı, literatürdeki ölçüm araçlarına dayanmaktadır. Anket soruları farklı yapılardaki Çok uluslu işletme çalışanlarına Google form üzerinden 2023 yılı Aralık ayım içerisinde gönderilerek yapılmıştır. Araştırmanın katılımcıları, Türkiye'deki üretim sektöründeki çok uluslu işletmelerde çalışan idari personel, uzman, departman müdürü, genel müdür gibi profesyonellerden oluşmaktadır. Çok uluslu işletmelerin üretim sektöründe daha yaygın olmasından ötürü çalışma evreni üretim sektörü olarak belirlenmiştir. Farklı pozisyonlarda çalışan toplamda 330 katılımcının, kültür adaptasyonu ve işten ayrılma niyeti konularında görüşleri alınmıştır. Toplam 450 çalışana anket gönderilmiş olup, 330 çalışandan geri dönüş alınmıştır.

2.4. Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Araştırma kapsamında sunulmuş olan anketin cevaplanması yardımıyla veriler toplanmıştır. Araştırma anketinin birinci bölümünde katılan kişilerin cinsiyetleri, yaşları, görevi, kurumdaki toplam hizmet süresi, eğitim durumları gibi çeşitli demografik özelliklerin bulunduğu sorular bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümde işten ayrılma niyeti ile ilgili soruların yer alırken üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ölçeği soruları yer almaktadır. Anketi dolduran bireylerden, görüşlerini 5'li Likert Ölçeği üzerinde belirtmeleri talep edilmiştir. Bu ölçek, katılımcılara kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde beş farklı seçenek sunarak kendilerini en uygun şekilde ifade etmelerini sağlamıştır.

2.4.1. İşten ayrılma niyeti ölçeği

İşten Ayrılma Niyeti ölçeği Wayne ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilmiş olup, Küçükusta (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Her iki ölçek de beşli likert ölçeği ile cevaplandırılmıştır. Bu ölçek, çalışanların işten ayrılma niyetini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Tez kapsamında, bu ölçek Türk iş dünyasındaki çok uluslu işletmelerdeki çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak amacıyla kullanılmıştır.

2.4.2. Örgüt kültürü ölçeği

Örgütsel kültür modeli ilk olarak Pheyse tarafından Handy'nin örgütsel kültür modellerinden yararlanarak geliştirilmiştir. Bu model güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, ve destek kültüründen oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan Örgüt kültürü ölçeği ise Physey'in (1993) kuramı temel alınarak İpek (1999) tarafından "güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü" alt boyutlarından oluşacak şekilde geliştirilmiştir. Ölçek 36 maddeden oluşmaktadır. Sonrasında Ira ve Şahin (2011) tarafından 3 madde çıkartılmış ve ölçek geliştirilerek fakülterlere uygun hale getirilmiştir. Tezde, bu ölçek çok uluslu işletmelerdeki örgüt kültürünü anlamak için kullanılacak ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemek amacıyla entegre edilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Tüm veriler bilgisayarda SPSS (statistical package for social sciences) 26 programına kaydedilerek analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ilk olarak hangi testlerin (parametrik/nonparametrik testler) uygulanacağına karar vermek için karşılanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Dağılımın normallğine karar vermek için Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır ve verilerin çarpıklık-basıklık katsayılarının $\pm 2,0$ arasında olmasından (George ve Mallery, 2010), normal kabul edilmiştir.

Normal dağılım gösteren verilerde bağımsız iki grup karşılaştırmasında testi (Independent sample testi), ilişkisiz ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında Tek yönlü varyans (Oneway ANOVA) analizi ve farkın kaynağının belirlenmesi için post-hoc analizi için varyanslarının homojen bulunduğu durumlarda LSD testi, homojen bulunmadığı durumlarda Tamhane's testleri kullanılmıştır. Varyansın homojenliğini belirlemek için Levene istatistiği ile varyansların homojen olup olmadığı tespit edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişkiye pearson korelasyon katsayısı ile bakılmış Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyetini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi ile bakılmıştır.

Elde edilen değerlerin anlamlı olup olmadığının yorumlanmasında 0.05 anlamlılık düzeyi ölçüt olarak kullanılmıştır.

2.6. Bulgular

Bu başlıkta ölçeklerin güvenilirliğine göre bulgular, ölçeklerin normalliğine göre bulgular, değerlerin karşılaştırılması ve anket ölçeklerinin verilerinin SPSS programına göre sonuçları yer alacaktır.

2.7. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılanlara ait demografik özellikler değerlendirilerek yüzde, frekans olarak tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2. 1. Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	204	61,82
	Erkek	126	38,18
Yaş	35 ve altı	188	56,97
	36 yaş üstü	142	43,03
Görev	Uzman	191	57,88
	İdari Personel	104	31,52
	Departman Müdürü	35	10,61
Kurumdaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	154	46,67
	4-5 yıl	63	19,09
	6 yıl ve üzeri	113	34,24
Eğitim Durumu	İlköğretim/Ortaöğretim	28	8,48
	Lisans	205	62,12
	Yüksek Lisans- Doktora	97	29,39

Tablo 2.1.'e göre çalışanların %61,82'si kadın, %38,18'i erkek, %56,97'sinin yaşı 36 yaş altında, %57,88'i uzman, %31,52'si idari personel, %10,61'i departman müdürü, %46,67'si kurumda 1-3 yıldır çalışıyor, %19,09'u 4-5 yıldır çalışıyor,, %34,24'ü 6 ve daha fazla süredir kurumda çalışıyor, %8,48'inin eğitimi İlköğretim/ortaöğretim, %62,12'si lisans mezunu, %29,39'u yüksek lisans/Doktoradır.

2.8. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan İşten Ayrılma Niyeti ölçeği ve Örgüt kültürü ölçek/Alt boyut toplam puanlarının güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine tabi tutulmuştur.

0 ile 1 arasında bir değer alan Cronbach Alfa katsayısı değerinin ölçek çalışmalarında en az $\alpha=0,70$ ve üzeri olması gerektiği genel kabul görmüştür (Seçer, 2015: 217,219). Cronbach Alfa değeri belirli aralıklara göre ölçeğin güvenilirlik seviyesini yorumlamamızı sağlar. Buna göre;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında ise ölçek güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ arasında ise ölçek oldukça güvenilir kabul edilir” (Kalaycı, 2005: 405).

Ölçeklere ve Alt boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayıları Tablo 2.2.’de sunulmuştur.

Tablo 2. 2. Ölçeklerin Cronbach-alpha katsayısı

Ölçek/Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	0,73
Örgüt kültürü ölçek	0,78
Güç Kültürü	0,80
Başarı Kültürü	0,66
Destek Kültürü	0,71

Tablo 2.2.’e göre İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt kültürü ölçek/Alt boyut toplam puanlarının 0.60’den büyük olması sebebiyle Cronbach's Alpha katsayısına göre güvenilirlerdir.

2.9. Ölçeklerin Normalliğine İlişkin Bulgular

Tablo 2.3.'e göre çalışmaya katılan çalışanlar, işten ayrılma niyeti ölçeğinden aldıkları puan 6-15 arasında olup ortalaması $12,75 \pm 1,77$, Örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puan ise 22-49 arasında olup ortalaması $30,80 \pm 5,15$ 'dir.

Tablo 2. 3. Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri

Ölçekler	Betimsel İstatistikler				
	N	Min	Max	\bar{X}	Ss
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	330	6	15	12,75	1,77
Örgüt Kültürü ölçek	330	22	49	30,80	5,15
Güç Kültürü	330	7	20	10,76	2,90
Başarı Kültürü	330	6	15	7,50	1,82
Destek Kültürü	330	9	21	12,54	2,69

Tablo 2. 4. Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular

Ölçek/Alt Boyutları	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
	Test İstatist.	sd	p		
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	0,150	330	0,001	-0,67	0,83
Örgüt kültürü ölçek	0,086	330	0,001	0,57	0,30
Güç Kültürü	0,129	330	0,001	0,54	-0,40
Başarı Kültürü	0,250	330	0,001	1,41	1,85
Destek Kültürü	0,140	330	0,001	0,91	0,46

Tablo 2.4.'e göre İşten Ayrılma Niyeti ölçeği ve Örgüt kültürü ölçek/Alt boyut yanıtlarından elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına bakılmış, ölçek ve alt boyut puanlarının puanları normal dağılım göstermediği ($p < 0,05$) anlaşılmaktadır.

Ancak normal dağılımın diğer göstergeleri olan histogram, normal Q-Q grafiği ve box-plots normal dağılım eğrisinin çizildiği, basıklık çarpıklık katsayıları göz önüne alındığında verilerin normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği değerlendirilmiştir. Verilerin çarpıklık-basıklık katsayılarının $\pm 2,0$ arasında olmasından (George ve Mallery, 2010), normal kabul edilmiştir.

2.10. Ölçek ve Boyutların Bazı Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Normal dağılım gösteren verilerde bağımsız iki grup karşılaştırmasında t-testi (Independent sample t-testi), ilişkisiz ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA) analizi ve farkın kaynağının belirlenmesi için post-hoc analizi için varyanslarının homojen bulunduğu durumlarda Bonferroni testi, homojen bulunmadığı durumlarda Tamhane's testleri kullanılmıştır. Varyansın homojenliğini belirlemek için Levene istatistiği ile varyansların homojen olup olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. 5. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X} \pm Ss$	t	df	p
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	Kadın	204	12,83 \pm 1,79	0,942	328	0,347
	Erkek	126	12,64 \pm 1,75			
Örgüt kültürü ölçek	Kadın	204	30,71 \pm 4,95	-0,408	328	0,683
	Erkek	126	30,95 \pm 5,49			
Güç Kültürü	Kadın	204	10,71 \pm 2,76	-0,499	328	0,618
	Erkek	126	10,87 \pm 3,13			
Başarı Kültürü	Kadın	204	7,53 \pm 1,75	0,411	328	0,681
	Erkek	126	7,45 \pm 1,96			
Destek Kültürü	Kadın	204	12,48 \pm 2,6	-0,523	328	0,601
	Erkek	126	12,64 \pm 2,84			

*P<0,05

Independent sample t-testi

Tablo 2.5.'e göre İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt kültürü ölçek/alt boyut toplam puanı kişilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 2. 6. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Yaş	n	$\bar{X} \pm Ss$	t	df	p
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	35 ve altı	188	12,8±1,74	0,548	328	0,584
	36 ve üstü	142	12,7±1,82			
Örgüt kültürü ölçek	35 ve altı	188	30,64±5,18	-0,665	328	0,506
	36 ve üstü	142	31,02±5,14			
Güç Kültürü	35 ve altı	188	10,66±2,93	-0,750	328	0,454
	36 ve üstü	142	10,91±2,87			
Başarı Kültürü	35 ve altı	188	7,54±1,83	0,400	328	0,689
	36 ve üstü	142	7,46±1,83			
Destek Kültürü	35 ve altı	188	12,45±2,64	-0,738	328	0,461
	36 ve üstü	142	12,67±2,76			

*P<0,05

Bağımsız örnek testi

Tablo 2.6.'ya göre İşten Ayrılma Niyeti ve Örgüt kültürü ölçek/alt boyut toplam puanı kişilerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Tablo 2. 7. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Görev	n	$\bar{X} \pm Ss$	F	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	Uzman ^(a)	191	12,63±1,75	1,213	0,298	
	İdari Personel ^(b)	104	12,97±1,69			
	Departman Müdürü ^(c)	35	12,8±2,12			
Örgüt kültürü ölçek	Uzman ^(a)	191	31,38±5,48	4,387	0,013*	c<a,b
	İdari Personel ^(b)	104	30,45±4,36			
	Departman Müdürü ^(c)	35	28,72±4,98			
Güç Kültürü	Uzman ^(a)	191	11,04±3,07	2,125	0,121	
	İdari Personel ^(b)	104	10,46±2,54			
	Departman Müdürü ^(c)	35	10,2±2,9			
Başarı Kültürü	Uzman ^(a)	191	7,62±1,94	0,939	0,392	
	İdari Personel ^(b)	104	7,32±1,58			
	Departman Müdürü ^(c)	35	7,4±1,86			
Destek Kültürü	Uzman ^(a)	191	12,73±2,79	5,653	0,004*	c<a,b
	İdari Personel ^(b)	104	12,68±2,51			
	Departman Müdürü ^(c)	35	11,12±2,24			

* p<0,05

Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 2.7.'ye göre İşten Ayrılma Niyeti ölçek toplam puanı kişilerin görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçeğin toplam puanı kişilerin görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4,387$ $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan LSD çoklu karşılaştırmaya göre görevi departman müdürü olanların puanları ($28,72\pm4,98$), görevi uzman olanların puanlarına ($31,38\pm5,48$) ve görevi idari personel olanların puanlarına ($30,45\pm4,36$) göre anlamlı biçimde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğin Güç kültürü ve Başarı kültürü alt boyut toplam puanı kişilerin görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçeğin destek kültürü alt boyut toplam puanı kişilerin görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=5,653$ $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan LSD (en az önemli fark) çoklu karşılaştırmaya göre görevi departman müdürü olanların puanları ($11,12\pm2,24$), görevi uzman olanların puanlarına ($12,68\pm2,51$) ve görevi idari personel olanların puanlarına ($12,73\pm2,79$) göre anlamlı biçimde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. 8. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Hizmet Süresi	n	$\bar{X}\pm Ss$	F	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	1-3 yıl ^(a)	154	12,82±1,85	0,203	0,817	
	4-5 yıl ^(b)	63	12,66±1,63			
	6 yıl ve üzeri ^(c)	113	12,73±1,75			
Örgüt kültürü ölçek	1-3 yıl ^(a)	154	30,64±4,94	1,168	0,312	
	4-5 yıl ^(b)	63	31,69±5,06			
	6 yıl ve üzeri ^(c)	113	30,53±5,47			
Güç Kültürü	1-3 yıl ^(a)	154	10,67±3,01	1,444	0,237	
	4-5 yıl ^(b)	63	11,32±2,92			
	6 yıl ve üzeri ^(c)	113	10,6±2,73			
Başarı Kültürü	1-3 yıl ^(a)	154	7,39±1,74	3,850	0,022*	b>a,c
	4-5 yıl ^(b)	63	8,07±1,99			
	6 yıl ve üzeri ^(c)	113	7,34±1,8			
Destek Kültürü	1-3 yıl ^(a)	154	12,6±2,72	0,296	0,744	
	4-5 yıl ^(b)	63	12,31±2,4			
	6 yıl ve üzeri ^(c)	113	12,6±2,82			

* $p<0,05$

Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 2.8.'e göre İşten Ayrılma Niyeti ölçek toplam puanı çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçek/alt boyut toplam puanı çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre karşılaştırıldığında sadece Başarı Kültürü alt boyut toplam puanı çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,850$ $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan LSD çoklu karşılaştırmaya göre kurumda 4-5 yıldır çalışanların puanları ($8,07\pm1,99$), 1-3 yıl çalışanların puanlarına ($7,39\pm1,74$) ve 6 yıl ve daha fazla çalışanların puanlarına ($7,34\pm1,8$) göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. 9. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}\pm Ss$	F	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti ölçeği	İlköğretim/Ortaöğretim	28	12,54 \pm 1,58	0,786	0,457	
	Lisans	205	12,7 \pm 1,8			
	Yüksek Lisans- Doktora	97	12,93 \pm 1,76			
Örgüt kültürü ölçek	İlköğretim/Ortaöğretim	28	30,97 \pm 3,95	0,276	0,759	
	Lisans	205	30,64 \pm 5,04			
	Yüksek Lisans- Doktora	97	31,1 \pm 5,7			
Güç Kültürü	İlköğretim/Ortaöğretim	28	11,04 \pm 2,73	0,174	0,841	
	Lisans	205	10,78 \pm 2,93			
	Yüksek Lisans- Doktora	97	10,68 \pm 2,92			
Başarı Kültürü	İlköğretim/Ortaöğretim	28	7,15 \pm 1,49	3,364	0,036*	c>a,b
	Lisans	205	7,37 \pm 1,68			
	Yüksek Lisans- Doktora	97	7,89 \pm 2,14			
Destek Kültürü	İlköğretim/Ortaöğretim ^(a)	28	12,79 \pm 2,46	0,136	0,873	
	Lisans ^(b)	205	12,51 \pm 2,71			
	Yüksek Lisans- Doktora ^(c)	97	12,54 \pm 2,75			

* $p<0,05$

Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 2.9.'a göre İşten Ayrılma Niyeti ölçek toplam puanı çalışanların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçek/alt boyut toplam puanı çalışanların eğitim durumlarına göre karşılaştırıldığında sadece Başarı Kültürü alt boyut toplam puanı çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,364$ $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan LSD çoklu karşılaştırmaya göre eğitimi yüksek lisans/Doktora olanların puanları ($7,89\pm 2,14$), eğitimi İlköğretim/Ortaöğretim olanların puanlarına ($7,15\pm 1,49$) ve lisans olanların puanlarına ($7,37\pm 1,68$) göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.11. Ölçek Puanlarının İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam puanları arasındaki ilişkiye pearson korelasyon katsayısı ile bakılmıştır.

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olarak dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon kat sayısı (r), -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ve bu değerler, ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir.

Korelasyon katsayısı r olarak temsil edilmektedir ve iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bilgi vermektedir (Büyüköztürk, 2010).

Korelasyon katsayısı (r) değeri belirli aralıklara göre değişkenler arasındaki ilişkiyi yorumlamamızı sağlar. Buna göre;

- $0,00 \leq r < 0,25$ arasında ise çok zayıf (ilişki yok),
- $0,25 \leq r < 0,50$ arasında ise zayıf,
- $0,50 \leq r < 0,70$ arasında ise orta,
- $0,70 \leq r < 0,90$ arasında ise yüksek,
- $0,90 \leq r \leq 1,00$ arasında ise çok yüksek bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2005: 116).

Tablo 2. 10. Ayrılma Niyeti Ölçeği Ve Örgüt Kültürü Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

			Güç	Başarı	Destek
		Örgüt Kültürü Ölçek	Kültürü	Kültürü	Kültürü
İşten	Ayrılma	r -0,205**	-0,281**	0,038	-0,115*
Niyeti ölçeği		p 0,001	0,001	0,486	0,036*

** p<0,001 *p<0,05

Tablo 2.10.'a göre işten ayrılma niyeti ölçek puanları ile örgüt kültürü ölçek puanları ile ölçeğin destek kültürü alt boyut puanı arasında negatif yönde çok zayıf ilişki, güç kültürü alt puanı arasında ise negatif yönde zayıf bir ilişki vardır (sırası ile r:-0,205, p<0,001, r:-0,115,p<0,001, r:-0,281 p<0,05)

İşten ayrılma niyeti ölçek puanları ile örgüt kültürü ölçeğinin Başarı kültürü alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur (p>0,05)

2.12. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutların İşten Ayrılma Niyetini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

.Regresyon analizi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmaya imkan veren bir analiz yöntemidir. Bağımsız değişken X hakkında sahip olunan bilgilerden hareketle bağımlı değişken Y tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Eymen, 2007:93).

Regresyon analizinin varsayımlarına bakıldığında değişkenlerin normal dağılım gösterdiği, Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu, bağımsız değişkenler arasındaki r değerinin 0,9 ve üstünde olmadığı gözlenmiştir.

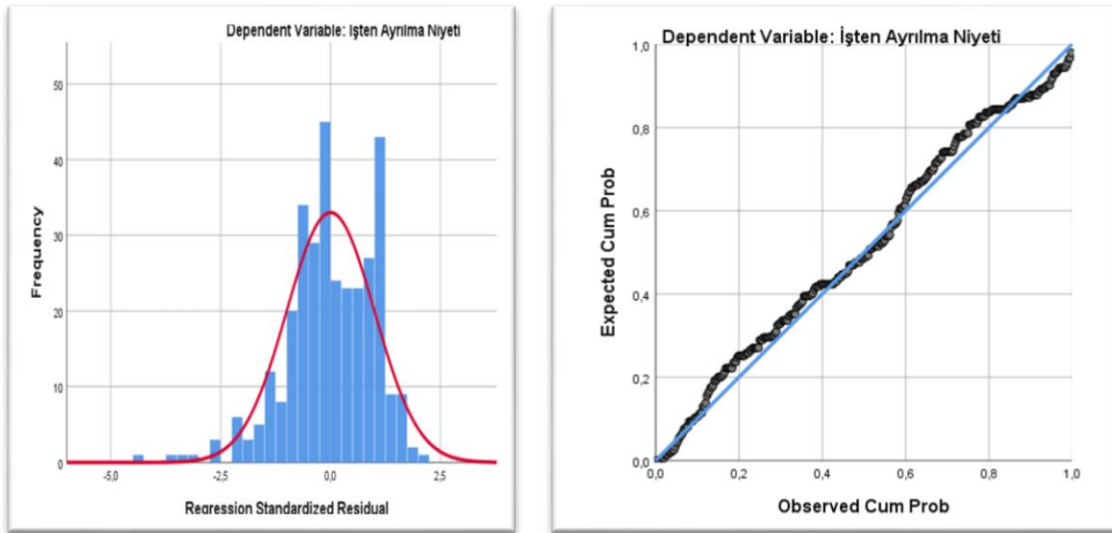
Durbin-Watson istatistiği ile gözlemlerin bağımsızlığına bakılmıştır. Test istatistiği 0-4 arasında değişmekte olup, 2 değeri artıkların ilişkisiz olduğu yani otokorelasyon olmadığı anlamına gelmektedir. 3'ten büyük bir değer bitişik artıklar arasında negatif bir korelasyonu gösterirken 1'in altındaki değer pozitif bir korelasyonu belirtir (Field, 2017) . Yapılan analizde Durbin-Watson değeri 1,832 olarak bulunmuş bu değer hata terimleri arasında otokorelasyon olmadığını gösterir.

Tolerans değerinin 0,20'den büyük; VIF (Varyans Büyütme Faktörü) değerinin ise 10'dan kk olması arzu edilir (Field, 2009). Oluşturulan regresyon modelinde elde edilen sonuçlar incelendiğinde, VIF değerlerinin 1,086, Tolerans değerlerinin ise 0,921 olduğundan modelde çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı görülmektedir.

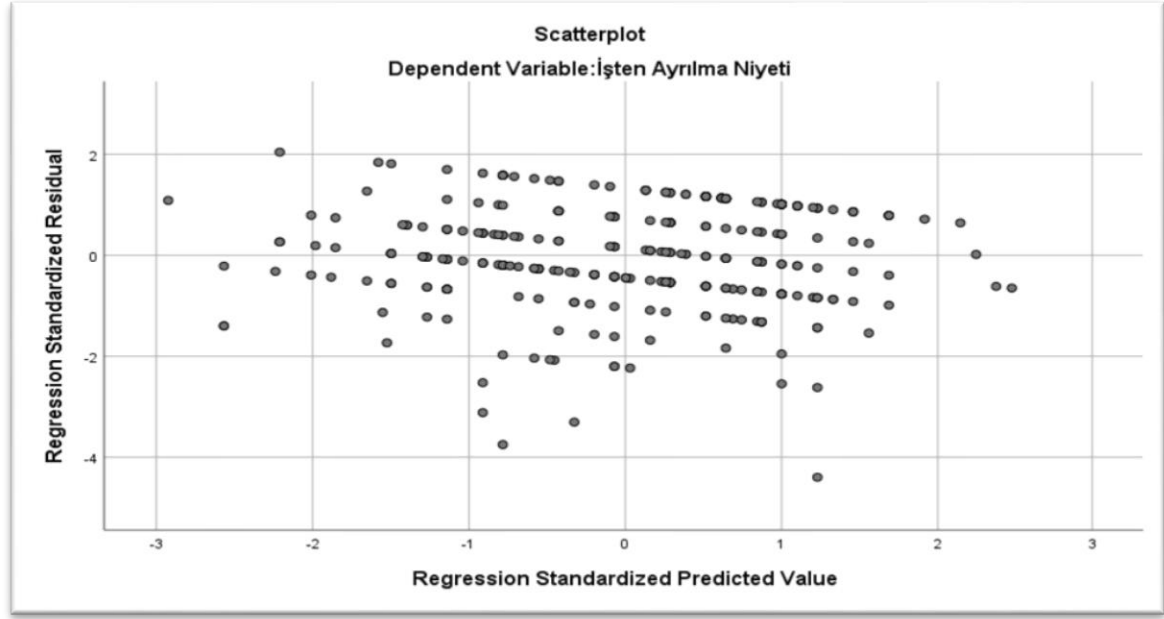
Cook'un mesafe değerleri kontrol edilerek maksimum değer 0,089 olarak bulunmuştur. Maksimum değerin +1'den büyük olmaması göre çalışmada u değere rastlanmamıştır.

Tahminlere Ait Hataların Normal Dağılıma Uygunluğu histogram grafiği ile incelenmiştir. Histogram dağılımına baktığımızda normal dağılıma çok yakın bir dağılım olduğunu; an eğrisi şeklinin oluştuğu sağa ve sola çarpıklığın olmadığı tespit edilerek hataların normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği gözlenmiştir. "Normal P-P" Grafiğinde noktaların 45⁰ (45 derecelik) izginin üstünde ya da çok yakınında olduğunu Saçılım grafiğinde de çok belirgin bir ihlalin olmadığını görüyoruz.  göstergeyi birlikte değerlendirdiğimizde farkların/artıkların normal dağılım varsayımını sağladığını görmekteyiz. (şekil 2.1.)

şekil 2. 1. İşten Ayrılma Niyetini lek Puanı İçin Tahminlere Ait Hataların Normal Dağılıma Uygunluğu Ve Eş Varyanslılık Durumlarının İncelenmesi



Şekil 2. 2. İşten Ayrılma Niyetini Ölçek Puanı İçin Eş Varyanslılık Durumlarının İncelenmesi



Tablo 2. 11. Örgüt Kültürü ölçeğın alt boyutların İşten Ayrılma Niyetini Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti						
Bağımsız değişken	B	S. Hata	β	t	p	Durbin-Watson
Sabit	14,216	0,588		24,185	0,000	1,832
Güç	-0,186	0,034	-0,306	-5,404	0,000	
Başarı	0,124	0,053	0,128	2,331	0,020	
Destek	-0,031	0,036	-0,047	-0,865	0,388	
R: 0,31		F (3,326) : 11,592				
Düzeltilmiş R²: 0,096 P< 0,01						

Tablo 2.11. incelendiğinde modelin anlamlı olduğu görülmektedir. (Düzeltilmiş R²: 0,096, p<0,05) Düzeltilmiş R² değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını belirtir. Model de örgüt kültürünün güç kültürü, başarı kültürü ve destek alt boyut puanları, işten ayrılma puanlarının %9,6'sını açıklamaktadır F (3,326) = 11,592 p<0,05].

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyet puanı üzerindeki önem sırası; güç kültürü alt boyut puanı ($\beta=-0,306$) Başarı Kültürü alt boyut puanı ($\beta=0,128$) ve destek boyut puanı ise ($\beta=-0,047$) olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından güç kültürü işten ayrılmayı istatistiksel olarak anlamlı ve negatif açıdan, başarı alt boyutu ise işten ayrılmayı istatistiksel olarak anlamlı pozitif açıdan yordadığı sonucu elde edilmiştir. Destek alt boyutunun ise işten ayrılmayı istatistiksel olarak yordamadığı sonucu elde edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırma, Türkiye'de bulunan çok uluslu işletmelerde kültür adaptasyonunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın temel amacı, çok uluslu işletmelerde kültür adaptasyonunun işten ayrılma niyeti üzerindeki potansiyel rolünü anlamak ve bu bağlamda işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimini desteklemektir. Bu bağlamda Türkiye'de üretim sektöründe faaliyet gösteren farklı dinamik yapılardaki çok uluslu işletmelere ait 330 personelden oluşturulan örneklem üzerinden görgül bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarından güç kültürü işten ayrılmayı istatistiksel olarak anlamlı ve negatif açıdan, başarı kültürü alt boyutu ise işten ayrılmayı istatistiksel olarak anlamlı pozitif açıdan yordadığı sonucu elde edilmiştir. Destek kültürünün ise bir etkisi tespit edilememiştir.

Bu bağlamda araştırma bulguları, kültür adaptasyonunun genel olarak işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu göstermiştir. İşten ayrılma niyetini etkileyen bir dizi faktör vardır ve bu faktörler genellikle çalışanın şirket yönetimi ile ilişkisi ile bağlantılıdır. Çok uluslu işletmelerin farklı kültürel geçmişlerden çok sayıda personeli bünyesinde bulundurması sebebiyle dinamik bir personel ve yönetim yapısına sahiptir. Bu dinamiklik çoğu durumda pozitif yarar sağlasa da farklı kültür geçmişlerinden gelen birbirinden farklı personel için standart bir yönetim şekli oluşturmak çok uluslu firmalar için zaman zaman zor olmaktadır. Örneğin bünyesinde I-II.-III. Dünya ülkesi vatandaşlarından ve lokal çalışanlardan oluşan çok uluslu bir işletmede her personel için farklı bir standart belirlenmektedir. Bir arada bulunan ve aynı işi yapan farklı kültürel geçmişteki personellerin farklı standartlara sahip olmaması, personelin motivasyonunu etkilemektedir. Öte yandan işletmenin personel taleplerini görmemesi ve modern dünyada personeli yönetimin bir parçası olarak dahil etmemesi personelin örgüte bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Anlaşmazlıkların şirket yönetiminin isteğine göre çözülmesi, çalışanların adalet duygusunu etkilemekte ve bu durum işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Ayrıca, şirket yöneticisinin sık sık kurallara uyulmasını hatırlatması ve güçlü rekabet ortamı da çalışanların stres düzeyini artırarak işten ayrılma niyetini tetiklemektedir.

Çok uluslu işletmelerin kültür adaptasyonunu yönetme stratejileri, çalışan bağlılığını ve işten ayrılma niyetini etkilemede kritik bir rol oynamaktadır. Bu bulgular, işletmelerin kültürel uyumu teşvik etmeye yönelik politikalar geliştirmelerini ve uygulamalarını desteklemektedir. Bu durumda çok uluslu işletmelerin İnsan Kaynakları departmanlarının daha fazla sorumluluk alarak personel bazlı bir stratejik yönetim modeli geliştirmesi gerekmektedir. Örgütte personeli de söz sahibi yaparak, yönetimin daha kritik konularda devreye girdiği, personelin daha ön planda olduğu ve personelin adalet duygusunu zedelemeyecek yönetim stratejileri geliştirmesi beklenmektedir.

Bu bağlamda görülmektedir ki insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların davranış ve tutumlarında önemli bir boyuttur. Çalışanların verimliliği ve uzun süre örgütte yer alması, örgütün uzun süreli varlığını sürdürmesi ve başarı sağlamasını etkilemektedir. İKY uygulamalarının etkin bir biçimde uygulanması personelin memnuniyet düzeyini pozitif yönde etkileyerek örgütsel bağlılıklarını arttırmakta yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, kültürel eğilimlerin bireylerin tutum ve davranışlarını etkilediği, bireylerin örgüt içerisinde mutsuz olmaları, adalet duygusuna sahip olmamaları ve tek taraflı yönetim tarafından baskıyla yönetilmelerinin örgütün işleyişini olumsuz etkilediği göstermiştir. Dolayısıyla örgütün uzun vadede varlığını sürdürebilmesi ve başarı sağlayabilmesi için doğru ve efektif bir insan kaynakları yönetimi geliştirmesi gerektiği görülmüştür.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2008). Yenilikçi liderlik. İstanbul: Babıâli Kültür.
- Ahmed, I., & Sattar, A. (2014). The influence of justice perceptions on Performance Appraisal reactions in Telecom Sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 86–100.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde personel güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145- 174.
- Akın Acuner, Ş. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AKIN, Ö., 2010. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin Ölçülmesi: İSO 500 Büyük İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Altıntaş, H. ve Özdemir E. (2006). İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobi’lere Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 183-204.
- Altıntaş, B. (2019). Türkiye'deki Muz Üreticilerinin Uluslararasılaşma Düzeyi Ve Niyeti: Anamur Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andriopoulos, Constantine ve Marianne W. Lewis (2009), “Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation”, Ankara: Anı Yayıncılık, 2015.
- Arshad, H. & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among employees

- Aydemir, Erkan (2013), “İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarında Özürlü Dostu Yeni Bir Model Önerisi (Küçükçekmece Belediyesi Üzerine Bir Çalışma)”. Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi, 15 (1): 107-131
- Aydın, Şule, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, “İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”, Editör: Cengiz Demir, Nobel Akademik Yayıncılık, 2011.
- Barney, Jay B. (1986). “Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 656-665.
- BARUTÇUGİL, İ. 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 500s
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Beardshaw, John. Palfreman, David. (1990). *The Organization in its Environment*. London: Pitman Publishing In
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Benner, Mary J. ve Michael L. Tushman (2003), “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited”, *Academy Of Management Review*, 28 (2) , 238-256.
- Berberoglu, Güneş ve Baraz, B. (1999). “Tusaş Motor Sanayii A.Ş.de Örgüt Kültürü Araştırması”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.15, Sayı 1- 2.
- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T., Mok, D. (1987). Comparative Studies of Acculturative Stress. *International Migration Review*, 21, 490-511.

- Bilgütay, H. (2018). “Uluslararası İşletmelerin Risk Kültürü ile Uluslararasılaşma Stratejileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Pegem Akademi.
- Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2014
- Birchfield, R. (2001). Cutting employee turnover costs, Management, October: 33.
- Bodur, Muzaffer ve Kabasakal Hayat. (2002). “Türkiye Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması”, Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı.2.
- Bogilović, S.; Černe, M.; Škerlavaj, M. Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. Eur. J. Work Organ. Psychol. 2017, 26, 710–723.
- Brewster, Chris (2005) International Experience and International Development, Emerald Group Publishing Limited, Bradford, UK.
- Brockner, J. and Wiesenfeld, B.M. (1996) An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures. Psychological Bulletin, 120, 189-208.
- Brown, Steven D. (2004). Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work, John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, NJ, USA.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009).
- Can Mutlu, E. (2005). Uluslararası İşletmecilik: Teori Ve Uygulama. Beta Yayınevi, İstanbul.
- CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş., YILDIRIM S., (2009), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, sayfa:81-281.

- Cao, Qing, Eric Gedajlovic ve Hongping ZHANG (2009), "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects", *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. doi:10.1037//0021-9010.85.1.65
- Chatman, Jennifer A. and Jehn, Karen A. (1994). "Assesing the Relaitonship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.3, 522-553.
- Chen, C.; Huang, J.; Hsiao, Y. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *Int. J. Manpow.* 2010, 31, 848–870.
- Claver-Cortés, E.; Zaragoza-Sáez, P.; Pertusa-Ortega, E. Organizational structure features supporting knowledge management processes. *J. Knowl. Manag.* 2007, 11, 45–57.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cox, T.H. (1991). *The Multicultural Organization*. *Academy of Management Executive*, 5,2.
- ÇAVUŞ, M. F., 2006. "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE. İşletme Anabilim Dalı, Konya, 220s
- ÇİZEL R. , "İşsizliğin Psikolojik Sonuçları: Antalya Örneği," *Çalışma İlişkileri Dergisi* , vol.2, no.1, pp.26-41, 2011
- Danışman, Ali. (2002), *Culture and Structure : Investigating the Effects of Industry and Contextual Factors on Their Relationship, Across Turkish and Canadian Firms*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Davis Susan L. ve Sara J. Finney (2003). "Examining the Psychometric Properties of the CrossCultural Adaptability Inventory"
http://www.jmu.edu/assessment/wm_library/ccai.pdf. Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL April, 2003.
- DEMİR, M., (2002), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Demirbaş, M. (2008). Çalışanlara Yönelik Kaynak Kullanım Unsurları İle Edilecek Faydanın Hesaplanması ve Muhasebeleştirilmesi. Sosyal Bilimler Dergisi(1), 43-67.
- DEMİRKIRAN M., Erdem R.(2014), PERSONEL DEVRİNİN NEDENLERİNE İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN MODELLERİN İNCELENMESİ, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2014, C.19, S.3, s.289-311.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. Journal of Applied Psychology, 93, 1438.
- Elliott, J.P. (2001). An Exploratory Study of the Relationship Between Organizational Commitment and Turnover in Industries with High Employee Turnover. PhD Thesis, Alliant University.
- EREN, M., 2011. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 330s.
- ERİGÜÇ, Gülsün Kaygın (1994), Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları Personel Devri Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Erol TEKİN 2006, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 8 Sayı: 16 / Aralık 2006

- Erol, E. (2013). İş gören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eronat, Zeynep, İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, İstatistik Merkezi. (www.istatistikmerkezi.com)
- Fantini, Alvino E. (2000). "A Central Concern: Developing Intercultural Competence", In About Our Institution, edited by Alvino E. Fantini, 25-42, SIT Occasional Papers Series, Brattleboro, VT: The School for International Training. <http://www.sit.edu/publications/docs/competence.pdf>
- Fındıkçı, İ. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Field, A. (2017). Discovering statistics using SPSS. London: Sage Publications.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. and Taylor, C. R. (2004). "The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century", Human Resource Planning, 27/3, 12-25.
- Furnham, A., & Bochner, S. (1982). Social difficulty in a foreign culture: An empirical analysis of culture shock. In S. Bochner (Ed.), Cultures in contact: Studies in crosscultural interaction (pp. 161-198). Elmsford, NY: Pergamon Press
- Furnham, A., & Bochner, S. (1986). Culture shock. New York: Methuen & Co.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and
- GERŞİL, G., S., 2004. Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1): 157 s.
- Geylan, R. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri. G.N. Zeytinoğlu (Ed.). Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Gibson, Cristina B. ve Julian Birkinshaw (2004), "The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of management Journal*, 47 , 209-226.
- Greenberg, J. (1990) *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of Conflict between Work and Family Roles*. *Academy of Management Review*, 10, 76-88
- GUPTA, Anil K., SMITH, Ken, G. ve Chirstina E. SHALLEY (2006), "The interplay between exploration and exploitation", *Academy of Management Journal*, 49(4) , 693-706.
- Güçer, E., E. Pelit, Ş.A. Demirdağ ve Y. Keleş. (2017). "Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 14-36
- Gümüş, Musa, "Osmanlı Devleti'nde Kanunlaştırma Hareketleri İdeolojisi ve Kurumları, *Tarih Okulu Dergisi*, Sayı: 14., Sayfa: 163-200., 2013.
- Gümüşsuyu, C., (2005), "Yaratıcı Örgüt Kültürü", Ankara: TODAIE
- GÜNEY, S., 2009. *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, Ankara, 274s
- Güngör, A. F.,& Orhan, H. (2009). *Transfer Fiyatlandırması Açısından Grup İçi (Holding) Yönetim Hizmetleri*. Ocak 10, 2022 tarihinde alındı
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75
- He, Zi-Lin, Poh-Kam Wong (2004), "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, 15, 481-494
- Hymer, S. H. (2016). *Radikal Bir Yaklaşım Çokuluslu Şirket*. (F. Bakırcı, Çev.) Ankara: Epos Yayınları

- İPEK, Cemalettin (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ven Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi
- Jacoby, J. and Kaplan, L.B. (1972) The Components of Perceived Risk. Proceedings of the Annual Conference of the Association for Consumer Research, 10, 382-393.
- Journal of Administrative Science, 12 (2), 1-15.
- Kabaalioğlu, H. A. (1982). Çok Uluslu İşletmeler Hukuku. İstanbul:İktisadî Kalkınma Vakfı.
- Kalaycı, Şeref; SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 1.bs., Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005.
- Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt içi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri,
- Kantar, Hüseyin (2010) İşletmede Motivasyon, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kaymakçı, O. (2013). Küresel Ekonomide Çok Uluslu Şirketler ve Türkiye'deki Yansımaları. CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 224-249.
- KILIÇ, Alpaslan (2004), Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların “Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kim, Y. Y. (2001). Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y.Y.(2005). Injury in Intercultural and Development Communicaton. Journal of Communication, 55 (3): 554-577)
- Koçak, M. (2019). İşletmelerinUluslararasılaşmasına Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve. Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 169-190.

- Kossek, E. and Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work and Family*, 2, 7-32.
- Lee, T.W. ve R.T. Mowday. (1987). "Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover". *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lee, X. (2007). Case study on international students' experiences at Western Oregon University. *US-China Foreign Language*, 5(11), 72-81.
- Lewis, Marianne, W. (2000), "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academic Management Review*, 25(4) , 760-776
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- March, James, G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2(1) , 71-87.
- Meyer, P.J. and Smith, A.C. (2000) HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17
- Michaud, L. (2000). TurntheTables on EmployeeTurnover: FiveKeysto Maksimum EmployeeRetention. *Manage*, 52, 26-27.
- Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W.H., R.W. Griffeth, H.H. Hand ve B.M. Meglino. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

- Mobley, W.H., S.O. Horner ve A.T. Hollingsworth. (1978). "An evaluation of precursors of hospital employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morry, S. (2000). Addressing the mental health concerns of international students. *Journal of Counseling and Development*, 78, 137-144.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- MV Redmond (2000), Cultural distance as a mediating factor between stress and intercultural communication competence, *International Journal of Intercultural Relations* 24 (1), 151-159
- Ninemeir, Jack, *Reducing Employee Turnover*, Editör: Karen Newton, The Educational Institute Of American Hotel&Motel Association, 1982.
- O'Reilly, Charles, A. ve Michael, L. Tushman (2007), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, 28 , 185-206.
- Onay, M. ve S. Kılıcı. (2011). "İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Öz, N. S. (2005). N. S. Öz içinde, *Uluslararası Vergi Rekabeti ve Vergi Cennetleri*. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Özalp, I. (1998). *Çok Uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özalp, I. (2012). *Uluslararası İşletmeler ve Yönetim Stratejileri* , Ankara, Nisan Kitabevi
- Özalp, I. Vd. (1986). *Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar (Vol. 163)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdemir Süleyman vd., (2006); *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*, İTO Yayınları, İstanbul, Yayın No: 2006-24
- Palmer, D. (2009). Business leadership: three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525- 536

- PAZY, A., GANZACH, Y., DAVIDOV, Y. (2006), "Decision-Making Training For Occupational Choice And Early Turnover: A Field Experiment", *Career Development International*, 11 (1).
- Pedersen, P. J. (2010). Assessing intercultural effectiveness outcomes in a yearlong study abroad program. *International Journal of Intercultural Relations*. 34(1), 70-80.
- Perlmutter, H. V. (1969c), 'Geocentric giants to rule business world', *Business Abroad*, April, 9-13
- Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A. (1979), *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company
- Pheysey, Diana.C .(1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.
- PITT, L. F., RAMASSESHAN, B. (1995), "Realistic Job Informational And Sales Turnover: An Investigative Study", *Journal Of Managerial Psychology*, 10 (5).
- Pinkowitz, L., Stulz, R., ve Williamson, R. (2006). "Does the contribution of corporate cash holdings and dividends to firm value depend on governance? A cross-country analysis". *Journal of Finance*, 2725-2751.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Porter, L. W. & Steers, R. M.(1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Poyrazli, S., Arbona, C., Bullington, R., ve Pisecco, S. (2001). Adjustment issues of Turkish college students studying in the United States. *College Student Journal*, 35(1), 52-62.
- Probst, Gilbert ve Sebastian Raisch (2005), "Organizational Crisis: The Logic of Failure", *Academy of Management Executive* , 19(1), 90-105.
- Raisch, Sebastian ve Julian Birkinshaw (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34(3) , 375-400.

- Raisch, Sebastian, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst ve Michael L. Tushman (2009), "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, 20(4) , 685-695.
- Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230- 1242
- Rusbult, C.E., F. Dan, R. Glen ve M.G. Arch. (1988). "Impact of variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2009. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, Furkan Ofset, Bursa, 365s.
- Sam, D.L.; Berry, J.W. Acculturation: When Individuals and Groups of Different Cultural Backgrounds Meet. *Perspect. Psychol. Sci.* 2010, 5, 472–481.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seçer, İsmail; SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma, 2.bs.,
- Seyidoğlu, H. (1994). *Uluslararası İktisat*. İstanbul: Beta Yayınları
- Seyidoğlu, H. (2007). *Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.

- Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997) Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Sorensen, Jesper B. (2002). “The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, 70-91.
- Stanley S. Gryskiewicz (2000), *Pozitif Dalga / Yaratıcılığı, Yenilikçiliği ve Yenilenmeyi Destekleyecek Ortamlar Oluşturmak*, Kelebek Matbaası, İstanbul
- Sümer, N., Solak, N. & Harma, M. (2013). İşsiz yaşam: İşsizliğin ve iş güvencesizliğinin birey ve aile üzerindeki etkileri. [Unemployed life: Consequences of unemployment and job insecurity on individual and family]. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Şatıroğlu, K. (1984). Çok uluslu Şirketler: Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları
- Şimşek M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, 5.Baskı, Nobel Yayın, Ankara
- ŞİMŞEK, M. Ş., ve ÖGE, H.S., 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Kitap Evi, Konya
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora tezi: Marmara Üniversitesi.
- Turgay, A. S. (2006). *Yataklı tedavi kurumunda çalışan hemşirelerin yapısal güçlendirme algısı beklenen personel devri ve buna ilişkin bir örnek (Yüksek lisans tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tushman, Michael ve Charles O'reilly (1996), “Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”, *California Management Review* , 8-29.

- Tütüncü, Ö.; Tarlan, D. ve Mamyrkulov, N. (2003). Seyahat acentelerinde çalışanların işe alma sürecini algılamaları ve İzmir ili örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (1): 13–140.
- VIANEN, A., E., van, DE PATER, I. D., DIJK, F. L. (2007), “Work Value Fit And Turnover Intention; Same-Source or Different Source Fit”, Journal Of Managerial Psychology, 22 (2).
- Ward, C. (1996). Acculturation. (Editör: Landis, D., Bhagat, R). Handbook of Intercultural Training, California: SAGE, 124-147.
- Ward, C., Kenndy, A. (1999). The Measurement of Sociocultural Adaptation. International Journal of Intercultural Relations, 23 (4) 659-677.
- Wayne, S. J., Shore, L.M. and Linden, R.C. (1997). “Perceived organizational support and leader-member Exchange: A social Exchange perspective”, Academy of Management journal, 40 (1), 82-111
- Weiner, Yoash. (1988). “Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, Academy of Management Review, Vol.13, No.4, 534-545.
- Wilkins, Alan L.; Ouchi, William G. (1983). “Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance”, Administrative Science Quarterly, Vol.28, 468-481.
- Yarımkaya, A. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: İSO Yayını.
- Yener, S. (2014). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Basılmamış Doktora Tezi: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 34-44.

- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). ĞĞgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 2(4), 93-108.
- YILMAZ, B. ve HALICI, A. (2010). ĞĞgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 2(4): 93-108.
- Yilmazer, A. ve Eroğlu, C. (2010). Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık
- YÜKSEL, Ö., & ERKUTLU, H. (2003). Personeli Güçlendirme. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 131-142.
- Zhao, S.; Liu, X.; Andersson, U.; Shenkar, O. Knowledge management of emerging economy multinationals. J. World Bus. 2022,57, 101255.
- Zimmerman, J. B. (1995). Self-efficacy and educational development. In A. Bandura (Eds.), Self-efficacy in changing societies, (pp. 202-231). NY: Cambridge University Press.

EKLER

Ek 1: Çalışma Anket Soruları

ANKET

Çok Uluslu İşletmelerde Kültür Adaptasyonunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Anket Soruları

Değerli Katılımcı,

Bu anket Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Tez programı kapsamında yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, kurumun sahip olduğu örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ortaya konmasıdır. Lütfen soruları size en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplayınız. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlar için kullanılacak olup bilgileriniz üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır.

Zaman ayırıp katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Demografik Sorular

1-Yaşınız

18-25 ()

26-35 ()

36-45 ()

46-55 ()

55-65 ()

65 yaş ve üzeri ()

2-Kurumdaki Göreviniz

Yönetim Kurulu ()

Genel Müdür ()

Departman Müdürü ()

Uzman ()

İdari Personel ()

3-Kurumdaki hizmet süreniz

1 yıldan az ()

1-2 yıl ()

2-5 yıl ()

5-10 yıl ()

10 + yıl ()

4-Eğitim Durumunuz

İlköğretim ()

Ortaöğretim ()

Lisans ()

Lisansüstü (Yüksek Lisans- Doktora) ()

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Güç Kültürü	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Hiç kimse şirket yönetimiyle ters düşmek istemez.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette olup biten her şey şirket yönetiminin denetimindedir.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette değişim ve yenilikler şirket yönetiminin başlatılır.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)dir.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Anlaşmazlıklar şirket yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirket yöneticisi sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum.
Şirkette güçlü bir rekabet söz konusudur.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Başarı Kültürü	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette her şeyin bir standardı vardır.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette başarı desteklenir ve teşvik edilir.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Ödüllendirmede başarı esas alınır.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Yanlığı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirket yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Başarı Kültürü	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette herkes bireysel başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk alabilir.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İş birliği rekabete tercih edilir.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Herkes şirketin başarısı için sorumluluk duyar.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette herkes şirketi ile gurur duyar.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette herkes şirketi dışı karşı korur ve savunur.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Şirkette herkes kendini şirketin bir parçası olarak görür.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()