

ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE ŞİRKET İÇİ TUTARLILIK VE YEREL EŞBİÇİMLİLİK BASKILARINI YÖNETMEDE FARKLILAŞAN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ

Tülay İlhan
Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Çalışma, uluslararası ortak girişimlerde (UOG) benimsenen farklılaşmış stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını açıklamayı amaçlamaktadır. İKY uygulamaları, UOG'lerin karşı karşıya kaldıkları yerel eşbiçimlilik ve şirket içi tutarlılık baskılarını eşzamanlı olarak yönetmede kullandıkları en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışmada, Türkiye'de faaliyette bulunan UOG'lerin bağlamsal etmenlerinin İKY uygulamaları üzerindeki etkileri, niteliksel ve niceliksel yöntemler kullanılarak incelenmektedir. Elde edilen sonuçlar, UOG'lerde çift yönlü baskıları dengede tutmak amacıyla İKY uygulamalarında farklılaşmaya gidildiğine ve UOG'lerde benimsenen İKY uygulamalarının bağlamsal etmenlerin bir işlevi olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın bulguları, UOG'in bağlamsal etmenlerinden özellikle yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisinin ve pazara giriş stratejisinin insan kaynakları uygulamalarının en önemli belirleyicileri olduğunu öngörmektedir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası ortak girişim, uluslararası stratejik insan kaynakları uygulamaları, yerel eşbiçimlilik, şirket içi tutarlılık, çokuluslu işletme stratejisi, Türkiye

THE ROLE OF THE DIFFERENTIATED STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF PRESSURES FOR WITHIN-CORPORATE CONFORMITY AND LOCAL ISOMORPHISM IN THE INTERNATIONAL JOINT VENTURES

ABSTRACT

The study aims to explain the differentiated strategic human resource management (HRM) practices in international joint ventures (IJVs). These practices are used as one of the most important instruments for IJVs in order to manage simultaneously both local isomorphism and international conformity within the corporation. It particularly examines the impacts of contingent contexts of IJVs in Turkey on HRM practices by using both qualitative and quantitative techniques. The results suggest that the HRM practices used in IJV in Turkey are differentiated to balance the dual pressures and are functions of contingency context. The findings indicate that especially the strategy of multinational company and entry strategy of foreign partner

in contingent context of IJVs are the most important determining factors of HRM practices.

Keywords: International joint venture, strategic international human resource management, local isomorphism, international conformity within the corporation, strategy of multinational company, Turkey.

Uluslararası ortak girişimler (UOG) bir taraftan, uluslararası düzeyde şirket içi tutarlılık ve kontrol amacıyla merkez tarafından yayılan zorlayıcı eşbiçimli baskılar diğer taraftan, faaliyette buldukları ülkelerin kurumsal sistemlerini izlemeleri yönünde yerel çevre güçleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Prahalad ve Doz, 1987; Rosenzweig ve Singh, 1991; Rosenzweig ve Nohria, 1994; Ferner ve Quintanilla, 1998: 713). Çokuluslu işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için bu spektrumun her iki sonunu da eşzamanlı olarak yönetilebilmelidirler. Evans ve çalışma arkadaşları (1990) ve Evans-Doz (1992) bu görüngüyü “ikilik (duality)”, Hampden-Turner (1990’dan aktaran Brewster, 2002: 131) “ikilem (dilemmas)”, Mitroff ve Linstone (1993) “diyalektik”, Schuler ve diğerleri (1993) ve Bartlett-Ghoshal (1998), “farklılaşma ve bütünleşme” olarak ifade etmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) de, örgüt içindeki bu çift yönlü baskıları yönetebilmek için kullanılan çok önemli araçlardan birisidir (Evans ve diğerleri, 1990).

Önerilen araştırmada, atıf yapılan çalışmaların ötesine gidilerek ve alandaki gelişmeler de göz önünde bulundurularak UOG’lerdeki İKY uygulamaları daha ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmaktadır. Anahatlarıyla belirtilecek olursa, bu çalışma Türkiye’de faaliyette bulunan UOG’lerde benimsenen İKY uygulamalarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı ummaktadır. İncelemeyi iki ana araştırma sorusu yönlendirmektedir: (1) Türkiye’de faaliyette bulunan UOG’lerde benimsenen İKY uygulamalarının hangileri yabancı ortağın ana merkezinden transfer ediliyor, hangileri yerel koşullara uygun olarak düzenleniyor? Kurumsal teoriye göre, yerel işletmeler ile yüksek düzeyde etkileşim halinde olan ya da yerel kurumsal kuralların güçlü etkisi altında yönetilen UOG’ler yerel uygulamalara uyma yönünde eşbiçimli baskılar ile yüz yüze gelmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Diğer yandan da, merkez işletmeleri ile yüksek düzeyde etkileşim halinde olan UOG’ler, ana uygulamalar için daha güçlü şirket içi uyum baskıları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Başka bir deyişle, UOG’lerin İKY uygulamaları genel anlamda yerel rakipleriyle eşbiçimli olma eğilimindeyken, bu eğilim İKY uygulamaları arasında değişim gösterebilmektedir. Bu çalışma çerçevesinde, UOG’lerin, üzerlerindeki çift yönlü baskıları yönetebilmek amacıyla benimsedikleri “farklılaşan İKY uygulamaları” ortaya konulmaya çalışılacaktır. (2) Bağlamsal etmenleri UOG’lerin İKY uygulamalarını hangi yönde etkiliyor? Çeşitli içsel ve dışsal çevre bağlamları, UOG’lerde benimsenen İKY uygulamalarının yabancı ortağın ana merkezinden transfer

edilmesini ya da yerel koşullara uygun olarak düzenlenmesini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu çalışmada, farklı kuramsal modellere dayanarak belirlenen bağlamsal etmenlerin UOG'lerde benimsenen farklılaşmış İKY uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

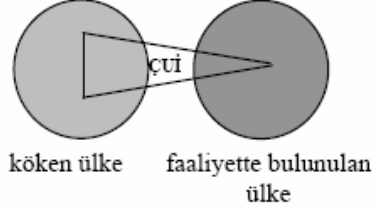
Bu çalışmada araştırmının modelinin sunulacağı ilk bölümde, çokuluslu işletmelerin küresel bütünleşme ve yerel uyum dengelerini nasıl yönettikleri sorusunun yanı sıra, UOG'in bağlamsal etmenlerinin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Daha sonra, değişkenler arası bağlantılara ilişkin geliştirilen hipotezler, örneklemde elde edilen verilere dayanarak sınanacaktır.

KÜRESEL BÜTÜNLEŞME VE YEREL UYUM DENGESİ

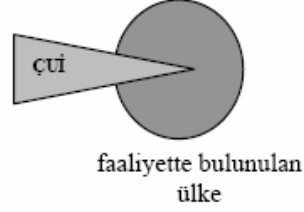
Çokuluslu işletmelerin davranışı, muhtemelen en fazla ulusal çevre unsurları tarafından etkilenmektedir (Beechler ve Yang, 1998: 46). Açık sistem örgüt modellerinin gelişiminden bu yana, bilim kişileri örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiyle ilgilenmektedirler. Çevresel güçler, örgütsel yapıyı ve kararları etkilemektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976'dan aktaran Rosenzweig ve Singh, 1991: 341). Çevre kavramı ekolojik yaklaşım, kaynak bağımlılığı teorisi ve kurumsallaşma teorisini de kapsayan çok sayıda teoriyi yöneten önemli bir faktördür. Ancak, küreselleşmiş yönetim ihtiyaçları ve köken ülke çevresinden edinilen çokuluslu işletme nitelikleri arasında ortaya çıkan gerilimler, genellikle alanda kurumsalcı perspektiften incelenmektedir. Çizim 1'de de görüldüğü üzere, çokuluslu işletme, köken ülkesinin kurumsal çevresi içerisine iyice yerleşmiştir. Son yıllardaki yaygın akademik tartışma, farklı ülkelerdeki farklı ekonomik örgüt biçimlerine dikkati çekmektedir (Whitley, 1992; Lane, 1989). Whitley (1992)'in ifadesiyle "ulusal iş sistemleri" ya da Lane (1989)'in deyimiyle "endüstriyel düzenler" kapitalist sistemin uygulanışında bile, "en iyi yol"dan ziyade ekonomik faaliyetleri organize etmenin alternatif yolları bulunduğunu belirtmekte, ulusal kurumsal değişkenlerin bazı karakteristik "kümeleri" içinde kökleşen çokuluslu işletme davranışı hakkında bilgi vermektedirler.

ÇİZİM 1- Çokuluslu İşletmeler (ÇÜİ) Tarafından Benimsenen Eşbiçimlilik Modelleri

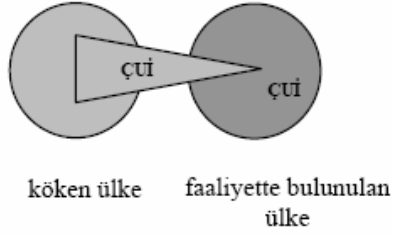
a. Yerel eşbiçimlilik



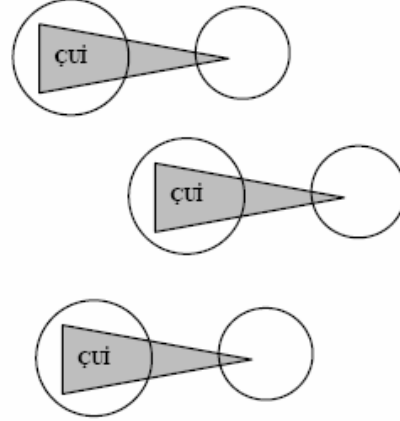
b. Şirket eşbiçimlilik



c. Uluslararası eşbiçimlilik



d. Küresel şirket içi eşbiçimlilik



Kaynak: Ferner ve Quintanilla, 1998: 714'den uyarlanmıştır.

Yerel eşbiçimlilikte, bağlı kuruluş ya da UOG, daha çok evsahibi ülke içindeki diğer örgütler gibi davranmakta ve bu örgütlerle benzeşmektedir. *Şirket eşbiçimliliğinde*, şirket içi tutarlılık için merkezin baskıları egemen konumdadır. *Uluslararası eşbiçimlilikte* ise, ana firma, evsahibi ülkede faaliyette bulunan bağlı firmalara ya da UOG'e, köken ülke çevresinin özelliklerini aktarmaktadır. Diğer bir deyişle, köken ülkenin kurumsal

yapısını içermek için şirket eşbiçimliliğinin bir uzantısını sunmaktadır. Bu durum, aslında köken ülkenin kurumsal yapısını içeren şirket eşbiçimliliğinin genişlemiş halini yansıtmaktadır. Eğer küreselleşme tezi doğru ise, *küresel şirket içi eşbiçimliliğin* ortaya çıkması beklenmektedir. Çokuluslu işletmelerin büyük bir çoğunluğu, uluslararası pazarlarda anahtar rakiplerin eşbiçimlilik baskılarına maruz kalmaktadır. Bu strateji başarılı çevresel model için açıkça “öykünmeci” bir yanıt olarak görülebilmektedir. Sonuç olarak, hem ev sahibi hem de köken ülkenin çevresel modellerinden farklı, kendilerine özgü (sui generis) stratejiler ve uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Böylece hem ev sahibi hem de köken ülkeden farklı örgütler yaratılmaktadır. Ancak uluslararası rakiplerde bulunması gereken örüntüler, muhtemelen eşbiçimli olacaktır.

Örgüt kimliğini geliştirmek, korumak ve inşa etmek için çokuluslu işletmelerin dünya genelinde faaliyette bulunan bağlı kuruluşlarındaki ya da ortak girişimlerdeki insanları yönetmede gerekli tutarlılığı sağlaması gerekmektedir. Ancak, işletmenin etkili bir biçimde yerel koşullara uyum sağlaması, farklı toplumların belirli kültürel ve kurumsal ihtiyaçlarına uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. İşletmenin küresel doğası artan tutarlılığı gerektirebilirken, kurumsal çevre çeşitliliği, farklılaşmayı gerektirebilmektedir. Faaliyette oldukları çevrelerde, örgüt bünyesinde içsel tutarlılık baskılarını etkisiz hale getirip veya karşı koyup yerel uygulamalara benzemesi yönünde çokuluslu işletmelere baskılar yapılmaktadır. Çokuluslu işletme bünyesinde bazı uygulamalar, yerel düzenlemelere ve kanunlara uymak zorunda kalabilmekte ve bu nedenle UOG’ler “zorlayıcı eşbiçimlilik” aracılığıyla yerel uygulamalara benzemeye mecbur bırakılabilmektedirler. Diğer bir örnekte, bağlı kuruluşlar, yerel işgücü pazarlarında etkili bir biçimde rekabet edebilmek ya da yerel uygulamaları taklit ederek “uymak” için yerel firmalara benzemeyi araştırabilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı yerel uygulamaları benimseme, sırasıyla “normatif eşbiçimlilik” ve “öykünmeci eşbiçimlilik” olarak açıklanabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu baskılar ayrı ayrı ya da birlikte çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarının ya da UOG’lerin yabancı ortaklarından ziyade yerel çevrede bulunan uygulamalara bağlı olmasına yol açmaktadır. Bağlı kuruluşların ya da UOG’lerin yönetiminde merkezin etkisi, bu kuruluşlar üzerindeki rakip zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarının bir sonucu olarak değişmektedir. Rosenzweig ve Nohria (1994), yerel eşbiçimlilik ile şirket tutarlılığı baskılarını ele alarak, özellikle İKY konularını analiz eden bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma bulguları, içsel tutarlılığın bazı noktalarda önemli olmasına rağmen, tüm örnekte, İKY uygulamalarının sıkı bir biçimde baskın yerel uygulamaları benimsediklerini ortaya koymaktadır. Birçok bağlı kuruluşun ya da UOG’in, yerel uygulamaları benimsemek için zorlanmadığını, daha ziyade, yerel uygulamalara benzemek için UOG’lerin İKY uygulamalarını etkileyen eşbiçimlilik baskılarının normatif ya da

öykünmeci olarak daha iyi anlaşılabilceğini ileri sürmektedirler (Rosenzweig ve Nohria, 1994: 244). Birçok araştırmacı (Rosenzweig ve Nohria, 1994; Kobayashi, 1982; DiMaggio ve Powell, 1983), yerel eşbiçimlilik ve içsel tutarlılık baskıları arasındaki bu gerilimin örgütün tüm işlevlerini etkilemesine rağmen, İKY'nin yerel uygulamalara en güçlü biçimde bağlı kalma eğiliminde olacağını tartışmaktadırlar. Diğer bir deyişle, yönetilenleri etkileyen ve açık yerel normlara maruz kalan uygulamalar daha sıkı bir biçimde yerel uygulamalara benzeme eğiliminde iken; yöneticileri ve içsel karar süreçlerini etkileyen uygulamalar ise nispeten ana firmayla daha fazla benzecektir.

ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

UOG, ortaklardan en az birisinin yönetim merkezinin, ortaklaşa girişimin faaliyet gösterdiği ülke dışında bulunduğu, iki veya daha fazla ortak firmanın kısmi mülkiyetlerini içeren kuruluşundan itibaren özerk bir örgüt olarak tanımlanabilmektedir¹ (Auster, 1987; Johnson ve diğerleri, 2001: 35). Teknik olarak, UOG kendi bağımsız yönetim takımına, misyonuna, stratejilerine ve örgüt kimliğine sahiptir (Johnson ve diğerleri, 2001: 35). Bununla birlikte, akademik ve uygulayıcı yazın, UOG' in ana firmalardan bağımsız örgüt kültürü ve kimliği yaratmasına ve bağımsız olarak çalışmasına, ana firmaların güçlü bir biçimde izin vermediğini (belki de izin vermemesi gerektiğini) ileri sürmektedir (Geringer ve Hebert, 1989; Main, 1990). Bu görüşlerle tutarlı olarak, uluslararası yönetim yazınında, ortakların

¹ Çalışmanın anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak açısından uluslararasılaşma süreci aracılığıyla burada kullanılan bazı şirket türlerinin kısaca tanımlanmasının faydalı olacağını düşünmekteyiz. Firmaların uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamasının ihracat, sonraki aşamasının firmaların kendi ülkelerinin dışındaki ülkelerde gerçekleştirdikleri sözleşmeli ortaklıklar (lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, anahtar teslim projeler, yap-işlet-devret sözleşmesi) ve son aşamasının da doğrudan yatırımlar (yerel bir işletme ile ortak girişim oluşturma, evsahibi ülkede yerel bir işletmeyi satın alma, tamamıyla sahip olunulan bağlı kuruluşlar ya da portföy yatırımı) olduğu kabul edilmektedir. Ulusal işletmeler önce uluslararası işletme, daha sonra da küresel işletmeler haline gelmektedirler. Uluslararası işletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için kendi ülke sınırları dışında faaliyette bulunan işletmelerdir. İşletmeler farklı yatırım kararları ve stratejilerle uluslararası pazarlara girmektedirler. Bu giriş stratejileri içerisinde UOG'ler önemli bir yer tutmaktadır. Çokuluslu işletmelerin özellikle gelişmekte olan ülkelere girişte en çok tercih ettikleri yöntem olan UOG'ler (Beamish, 1985), yasal ve iktisadi açıdan bağımsız iki veya daha fazla sayıda firmanın (ortaklardan en az birisinin yönetim merkezinin ortaklaşa girişimin faaliyet gösterdiği ülke dışında olduğu), kendi faaliyetlerini sürdürürken, belirli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak, yönetim ve finansal riski ortaklaşa paylaşmak üzere kendilerinde bağımsız olarak kurdukları üçüncü bir firmadır. Rekabetin, kısıtlamaların ve yetersiz pazar bilgisinin olduğu kuruluşlara yan kuruluş açma, mevcut bir işletme ile birleşme ya da işletmeyi satın alma stratejisi yerine UOG oluşturarak giren işletmeler riski azaltmakta ve pazara giriş engellerini aşmaktadır. Uluslararasılaşma sürecinde en son nokta ise küresel işletmelerdir. Küresel işletmeler, sosyal, siyasi ve hukuki yönlerden farklılık gösteren birden çok ülkedeki yatırım, lisans sözleşmeleri, araştırma ve geliştirme gibi değişik faaliyetlerinin arasında sıkı bir merkezi koordinasyon ve karar verme ağı kuran işletmelerdir. Bir işletmeyi küresel yapan, işletmenin ekonomik gücü ve faaliyetlerinin dünya çapında yaygınlaştırılması kadar, işletmenin yönetiminin uluslararası nitelik kazanmasıdır.

UOG'lerde arzu ettikleri yönetsel kontrol düzeyleri, üzerinde çokça durulan konulardan birisidir (Anderson ve Gatignon, 1986; Mjoen ve Tallman, 1997; Barkema ve Vermeulen, 1997; Erramilli ve diğerleri, 1997; Kogut ve Singh, 1988; Erramilli, 1996; Hennart ve Larimo, 1998; Yan ve Child, 2004). Cry ve Schneider (1996: 220) hem yerel değerlere duyarlı hem de şirketin belirli stratejik amaçlarını başarabilmek için yabancı ortağın politikaları ve uygulamaları ile de tutarlı yeni bir örgütün yaratılması ve öğrenilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Buna karşın Schular ve çalışma arkadaşları (1991, s. 92), yapıları göz önüne alındığı zaman UOG'lerin kuruluşlarının ilk dönemlerinde, bazen, ortakların kendi firmalarında benimsedikleri stratejik İKY işlevlerini ve uygulamalarını UOG'lerine transfer etmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. UOG'lerin merkezci-merkezkaç çatışmasını dengede tutma zorluğu ile karşı karşıya olmaları (Evans ve diğerleri, 1990: 116), ortakların UOG'lerini kontrol etmesinin uluslararasılaşmanın ilk yıllarında doğal olarak görülebilmemesine neden olmaktadır. Çünkü UOG'ler, sermaye kaynakları, teknolojik know-how, yönetim ve teknik kaynaklar bakımından ortaklarına bağımlıdır. Ancak kurulduktan sonra, kendi kendine yetenekler geliştirmekte ve zamanla ortakların UOG'lerin stratejileri üzerindeki kontrolleri zorlaşmaktadır (Doz ve Prahalad, 1981). Stratejik İKY süreçleri ise, merkezci-merkezkaç dengesini sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Çünkü bilginin hızlı transformasyonu ve güçlü bilgisayar sistemleri ile amaçlanan veri yönetim sisteminin yaratılmasına karşın, bütünleşmeyi ve kontrolü sağlayan bu bilgi yönetim sistemleri gibi "sert" araçların çalışması, örgütün "yumuşak" yönlerinin de dikkate alınmasıyla sağlanabilmektedir. Son yıllarda ilgi, daha "yumuşak" yollarda ademi merkezli firmaları bütünleştirmeye odaklanmakta, bu amaçla firmalar öncelikle, İKY politikaları/ uygulamaları ve uluslararası yönetici geliştirme aracılığıyla, şirket içi dengeyi sağlamaktadırlar (Evans ve diğerleri, 1990: 117).

Firmaların kendi İKY uygulamalarını UOG'lerine transfer etme eğilimlerinin temelinde, *yakınsama (convergence)*–*ayrışma (divergence)* tartışması yatmaktadır (Jain ve diğerleri, 1998: 557; Brewster, 2002: 130; Deresky, 2003: 435). *Yakınsama*, yaygın endüstriyel deneyimlerin (özellikle teknolojik kökenin) bir sonucu olarak örgütsel modellerin ve yönetim yapılarının bir noktaya yöneldiğini ve uluslararasılaşmanın ve teknolojinin katkısıyla kurumsal ve kültürel değerlerde evrensel doğru bir gidişin olduğunu ve dünya genelinde bir kültürün ve kurumsal yapının yaratılacağını öngörmektedir (Al-Jafary ve Hollingsworth, 1983; Child ve Tayeb, 82/83; Luthans ve diğerleri, 1993, Oudenhoven, 2001, Lubatkin ve diğerleri, 1997; Shenkar, 2001). *Yakınsama görüşünü* benimseyen firmalar, holistik bir yapıda olduğunu kabul ettikleri örgüt yapıları ile birlikte merkezde geliştirdikleri İKY politikalarını/uygulamalarını tüm bağlı kuruluşlarına ve UOG'lerine aktarmaktadırlar. Bu yaklaşım, örgütlerin derece derece ulusal karakteristiklerini kaybedebileceği düşüncesini vurgulamaktadır. Teknolojik

değişme ve gelişme, ekonomik eylemlerin küreselleşmesinin ve uluslararasılaşmasının altında yatan en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Yaygın teknolojilerin benimsenmesinin ve kullanımının tekbiçimli davranışlara yol açacağı düşünülmektedir (Yan, 2003: 488). Diğer bir deyişle, örgüt tarzları arasındaki yakınsamanın, evrensel insan ihtiyaçlarından ve ekonomik ve teknolojik güçlerden kaynaklandığına inanılmaktadır (Bartlett, 1979' dan aktaran Yan, 2003: 488). Bu nedenle, örgütsel uygulamaların ulusal sınırlar arasında evrensel olacağı ve çevresel baskılara yanıt vermek için köken ülkeden bağımsız, şirket içi küresel eşbiçimliliği destekleyen, tekbiçimli şirket örgütsel yapılarına ve uygulamalarına yol açacağı varsayılmaktadır. Örgütsel uygulamaların transferi aracılığıyla uluslararası homojenlik için etkili güçlerin var olduğu belirtilmektedir (Scullion ve Starkey, 2000).

Bu görüşlere karşın, Dunlop ve çalışma arkadaşları (1975, s. 35' den aktaran Rosenzweig ve Singh, 1991: 344), politik, sosyal ve kültürel farklılıklardan doğan “çeşitlilikler” ile endüstrileşme mantığından kaynaklanan “tekbiçimlilik” arasındaki çatışmadan dolayı, asla toplamda yakınsamanın olmadığını ileri sürmektedirler. Bu bağlamda *ayrışma*, artan küreselleşme ve alt-kültür etkilerine rağmen ulusal farklılıkların anlamlı ve gözlenebilir bir biçimde süreceğini, yönetsel değerlerin/davranışların endüstrileşmenin değil toplumsal kültürün ve kurumsal sistemin etkisiyle şekillendiğini ve kültürel değerler ile örgütsel/yönetsel uygulamalar arasında bir uyum bulunması gerektiğini savunmaktadır (Trompenaars, 1993; Calás ve Smircich, 1999; England, 1983; Hofstede, 1980; Laurent, 1983, 1986; Ferner ve diğerleri, 2001; Adler, 1991; Adler ve diğerleri, 1989; Boyacıgiller ve Adler, 1991; Triandis, 82/83, 1983; Kanungo, 1983; Kanungo ve Wright, 1983; Earley ve Singh, 1995; Aycan ve Kanungo, 2000). *Ayrışma yaklaşımını* benimseyen firmalar, yerel koşullarla uyumlu İKY politikaları/uygulamaları geliştirmektedirler. Örgütsel farklılıkları, çevredeki şirketlerin kendilerine özgü (idiosyncratic) ulusal kurumsal sistemlerin içine sağlam bir şekilde yerleştirilmesini vurgulamaktadır (Hofstede, 1991; Kanungo ve Wright, 1983; Jaeger, 1990). Bu perspektif, firma faaliyetlerinin ve davranışlarının ulusal etkilerin sonuçları olduğu düşüncesini desteklemekte ve ulusal etkilerin yönetsel davranış örüntülerini etkileyen farklılaşmış İKY uygulamalarını ürettiğini varsaymaktadır (Rosenzweig ve Nohria, 1994; Smith ve diğerleri, 1996). Bu görüşü savunan bilim kişileri, kurumsal yapılar, kültürel değerler ve işgücü düzenlemelerindeki farklılıkların, değişik ülkelerin endüstriyel işletmeleri arasındaki İKY uygulamalarındaki başlıca farklılıkları açıkladığını vurgulamaktadırlar (Yan, 2003: 488).

Uluslararası İKY (UİKY), küresel ölçekte insanların etkili bir biçimde yönetimini içermektedir. Özellikle farklı örgütsel ve toplumsal geçmişlere sahip (evsahibi ülke, köken ülke ya da üçüncü bir ülkeden) ortakların ve

çalışanların yüksek düzeyde etkileşim halinde bulunduğu UOG'lerde İKY, oldukça karmaşık uygulamalar dizisine sahip olmaktadır (İles ve Yolles, 2002: 627). Çünkü, köken ülke tarafından geliştirilen İKY politikaları sadece çokuluslu ya da uluslararası işletmenin örgüt kültürünü değil, toplumsal kültürünü de yansıtmaktadır (Schneider, 1991: 15). Sorunlar ise bu politikalar dışarıya uygulandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, İKY uygulamaları *kültürden bağımsız* değildir. İKY uygulamaları tüm teknoloji transfer paketinin en önemli parçasını oluşturmaktadır (Von Glinow ve Teagarden, 1988: 222).

Çokuluslu işletmelerde İKY'ne odaklanan UİKY (Dowling ve diğerleri, 1999), faaliyette buldukları ülkelerin farklı çevresel bağlamlarında insan kaynaklarının hangi yollarla yönetildiğini incelemektedir (Brewster, 2002: 127). Uluslararası ya da çok uluslu işletmelerde İKY'nin görevi sadece farklı kurumsal, yasal ya da kültürel çevredeki insanları yönetmek değil, aynı zamanda "maliyet etkinliği" yönetimi uygulamalarını da gerçekleştirmektir. Bu nedenle, UİKY'nin sadece uygulama çeşitliliği değil, aynı zamanda politika ve strateji konularının farklı boyutlarda ele alınması da gerekmektedir (Brewster, 2002: 127). Bu noktadan hareketle, *uluslararası stratejik insan kaynakları yönetimi (USİKY)*, çokuluslu işletmelerin amaçları ve uluslararası ilgileri üzerinde etkili olan ve çokuluslu işletmelerin stratejik eylemlerinden doğan konular, işlevler, politikalar ve uygulamalar olarak tanımlanmakta (Schuler ve diğerleri, 1993: 720; Dessler, 2000: 21), UİKY ile çokuluslu işletmelerin stratejileri arasındaki uyumu vurgulamaktadır (Taylor ve diğerleri, 1996).

USİKY, işletmelerde şirketin stratejisi ile İKY uzmanlarının işlevlerini birleştirmek amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle alandaki dikkatlerin büyük bir kısmı, İKY'nin stratejik planlama süreciyle nasıl bütünleşebileceğine odaklanmaktadır (Beechler ve Yang, 1998: 30). USİKY çokuluslu işletmelerin bir işlevidir. Örneğin, Doz ve Prahalad (1986: 61), çokuluslu işletmelerin şirket düzeyinde stratejik kontrolü sağlamak amacıyla kullandığı araçların çeşitliliğinin artması sebebiyle kaynak bağımlılığına ve standart sistemlere ve prosedürlere güvenin gittikçe azaldığını, bu nedenle İKY'nin anahtar bir role sahip olduğunu ileri sürmektedirler. USİKY'ni konu alan son zamanlardaki araştırmalar, çokuluslu işletmelerin İKY uygulamalarının sadece örgütün stratejisine değil, aynı zamanda yerel çevre ihtiyaçlarına da uygun olmak zorunda olduğunu ileri sürmektedirler (Milliman ve diğerleri, 1991 gibi). Bu yazarlar, bugünün küresel rekabet çevresinde, USİKY'nin anahtar bir role sahip olduğunu, bu nedenle çokuluslu işletmelerin temel stratejik amacının uzun dönem küresel işletme stratejisi ve esnek yerel işletmeler arasındaki bağımsız ilişkileri güçlendirmek olduğunu ileri sürmektedirler (Bartlett ve Ghoshal, 1998). Bu ilişkileri yönetmede, UOG'in İKY uygulamalarını etkileyen çeşitli bağlamsal etmenler

bulunmaktadır. Şimdi araştırma modeli çerçevesinde bu bağlamsal etmenler ele alınacaktır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ

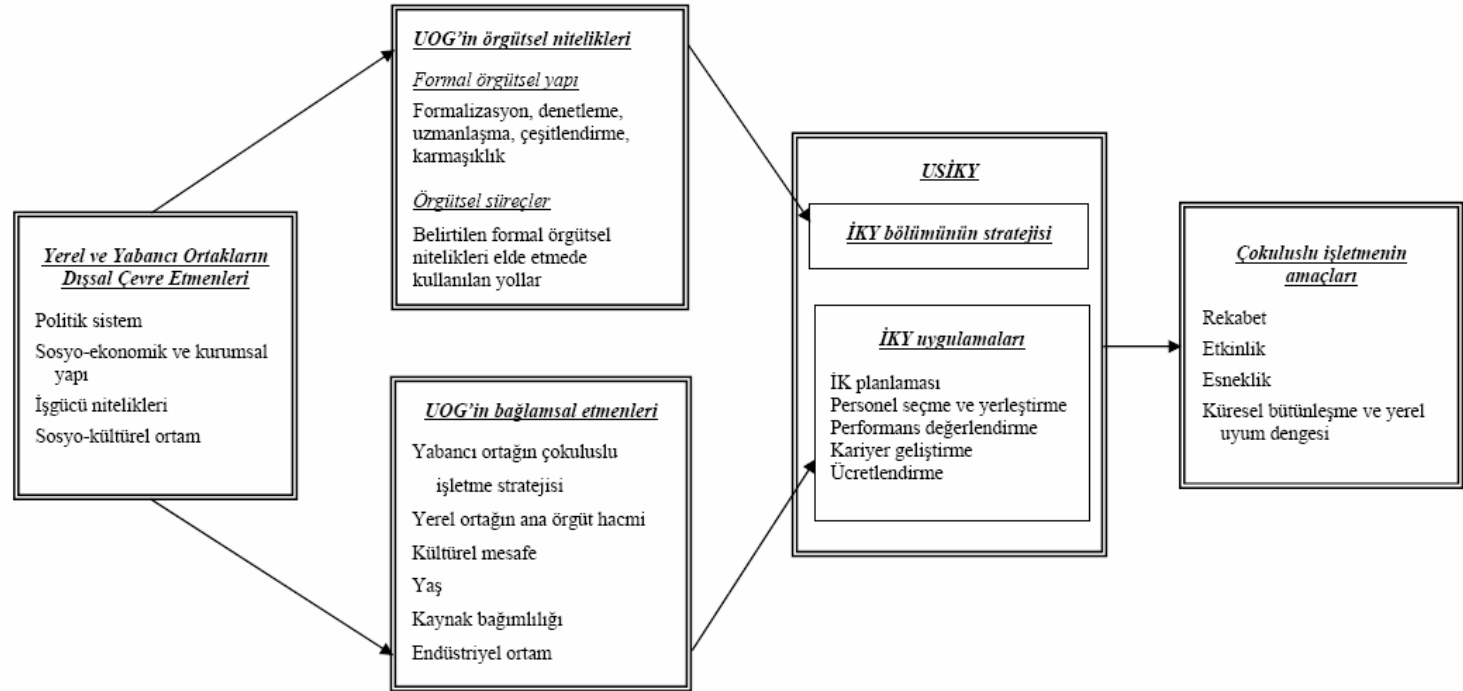
Araştırma modelimiz, çalışmanın temel yaklaşımı ve kuramsal çerçevesini sunmak için buraya kadar sunulan kavramsal yapının bir özetini sunmaktadır (Çizim 2)². Çokuluslu işletmeler, hem köken ülkelerinden hem de faaliyette buldukları ülkelerin çevresel etmenlerinden güçlü bir biçimde etkilenmektedirler. Ülkelerin politik sistemi, ekonomik ve kurumsal yapısı, işgücü nitelikleri ve sosyo-kültürel etmenleri işletmelerin gerek örgütsel nitelikleri gerekse bağlamsal etmenleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Dolayısıyla, farklı çevrelere sahip yerel ve yabancı ortakların bir araya gelerek oluşturdukları UOG'ler, hem yerel hem de yabancı ortağın çevresel etmenlerini ve örgütsel niteliklerini yansıtmaktadırlar. UOG' in bağlamsal etmenleri ise İKY üzerinde etkili olmaktadır. Farklılaşan İKY uygulamaları da çokuluslu işletmenin *küresel bütünleşme ve yerel uyum dengesi* amacını gerçekleştirmesine hizmet etmektedir. Ancak, çalışmanın amacı gereği burada, araştırma modelinde belirtilen bütün etmen kümelerinin karşılıklı etkileşimlerine değil, bağlamsal etmenlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerine yoğunlaşılacaktır. Diğer bir deyişle, Çizim 2'de belirtildiği üzere ortakların dışsal çevre etmenlerinin UOG'in örgütsel nitelikleri ve bağlamsal etmenleri üzerindeki etkilerine burada değinilmeyecektir. Bu anlamda kurumsal çerçeve sınırlanarak, *küresel bütünleşme ve yerel uyum dengesi* çokuluslu işletme amacı üzerinde direkt etkisi olan İKY uygulamaları, UOG'in bağlamsal etmenleri dikkate alınarak çözümlenmeye çalışılacaktır.

UOG'in bağlamsal etmenleri çerçevesinde farklı kuramsal kökenlere sahip değişkenler sunulmaktadır. Stratejik yönetim çerçevesinde yabancı çokuluslu ortağın işletme stratejisi, uluslararası koşul bağımlılık teorileri çerçevesinde yerel ortağın ana örgüt hacmi, kültürel kuram çerçevesinde kültürel mesafe, kaynak bağımlılığı teorisine dayandırılarak kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık kuramdan yola çıkarak da endüstriyel ortam değişkenleri ele alınmaktadır. UOG'in yaşı ise örgütsel bir değişken olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma farklı kuramların bir sentezini sunarak, farklı kuramsal temellere dayanan değişkenlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini incelenmeye çalışılmaktadır.

² Araştırma modelinin geliştirilmesinde, Aycan ve çalışma arkadaşlarının (1999) oluşturduğu *Kültüre Uyum Modeli*'nden ve Aycan (2000b)'in *Örgütleri Etkileyen Çoklu ve Etkileşim Halindeki Güçler Modeli*'nden yararlanılmıştır.

ÇİZİM 2- UOG' lerde Örgütsel Yapıyı ve USİKY Uygulamalarını Etkileyen Güçleri

Açıklayıcı Model



Örgüt bünyesinde, farklı bölümler farklı stratejiler benimseyebilmektedirler. Örneğin, İKY genel anlamda merkezkaç iken, Ar-Ge merkezci olabilmektedir. Yapılan ampirik çalışmalar, yerel eşbiçimlilikten en fazla etkilenen bölümün İKY ve kısmen pazarlama olduğunu, ancak finansal kontrol uygulamalarının daha ziyade şirket içi tutarlılık görüşünü ön planda tuttuğunu ileri sürülmektedir (Ghoshal ve Bartlett, 1990). Diğer bir deyişle, finans ve üretim bölümü daha çok merkezdeki uygulamalara benzeme eğiminde iken, İKY yerel uygulamalara bağlı olmaktadır (Kobayashi, 1982). Bunun nedeni, İKY uygulamalarının çoğu kez paylaşılan güçlü yerel gelenekler ya da düzenlemeler tarafından yönetilmesinden kaynaklanmaktadır. Dahası, bağlı kuruluşların ya da UOG'lerin, rekabete dayalı yerel işgücü pazarlarından çalışanları işe aldıkları için çok az tercih hakları bulunmakta ve yerel normlardan farklılaşma seçenekleri azalmaktadır. Dolayısıyla, İKY uygulamaları daha fazla yerel uygulamalara benzeme eğiliminde olmaktadır.

UOG'in Bağlamsal Etmenleri

Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi

Stratejik yönetimin temel savı, işletmenin stratejisi, yapısı ve insan kaynağı boyutları ile ilişkilidir. Etkili stratejik İKY uygulamaları yaratmak eşzamanlı olarak iki uyumun (içsel ve dışsal uyumun) yönetimini gerektirmektedir. Dışsal uyum, örgütün başlıca her gelişimsel aşamasında (yaşam çemberi aşaması gibi) örgüt bağlamı ve İKY uygulamaları arasındaki uyumu içermekte ve ayrıca çokuluslu firmaların, ev sahibi ülkenin kültürünü ve sosyo-ekonomik çevresini de anlaması gerektiğine dikkati çekmektedir. İçsel uyum ise iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, İKY bileşenlerinin birbirlerini desteklemesi ve birbirlerine uyması zorunluluğudur. Bu nedenle içsel uyumluk, çeşitli insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. İkinci içsel uyum biçimi ise, firmanın ana merkezi ile bağlı kuruluşlarında veya UOG'lerinde benimsenen İKY uygulamaları (personel seçimi, eğitimi ve ödüllendirme gibi) arasındaki uyumu içermektedir (Milliman ve diğerleri, 1991: 321-322). Farklı coğrafi bölgelerdeki bağlı kuruluşları ya da ortak girişimleri yöneten çokuluslu işletmeler farklı sosyal ve kültürel çevrelerden çalışanları yönetmektedirler. Bu bağlı kuruluşlar ya da ortak girişimler arasındaki sosyo-kültürel farklılıkları benimsemek ve örgüt genelinde içsel bütünleşmeyi sağlamak için İKY, sırasıyla küresel uygulamalardan yerel uygulamalara doğru eğilimin arttığı, dört farklı strateji

izlemektedir: *etnosentrik*, *geosentrik*, *regiocentric* ve *polisentrik* yaklaşım

³

Yakınsama görüşü bağlamında *etnosentrik* ve *geosentrik* stratejileri benimseyen işletmelerde İKY ile ilgili şirket politikaları, oldukça özel ve etkili olma eğilimindedir. İKY politikaları/uygulamaları ile ilgili çok sayıda prosedür, ilke ve şirket değerleri bulunmaktadır. Dünya genelinde uygulanan işe alma ve terfi kriterleri⁴, bağlı kuruluşların veya UOG'lerin faaliyette bulunduğu ülkelerdeki sendikalara yönelik sergilenen benzer yaklaşım, performans değerlendirmede standartlaştırılmış prosedürler, tekbiçim İKY izleme politikaları bu prosedürlere örnek olarak verilebilmektedir. Şirket ve

³ *Etnosentrik*, *geosentrik*, *regiocentric* ve *polisentrik* kavramları Perlmutter ve Heenan (1979)'ın daha sonra ayrıntılı bir biçimde incelediği, Perlmutter (1969)'in öncü çalışmasına dayandırılmaktadır. Alanda yer alan birçok çalışmada ise Perlmutter (1969)'in bu dörtlü strateji sınıflandırması iki kavram altında toplanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, ilgili yazında, *küresel* işletmeler *etnosentrik* ya da *geosentrik*; *polisentrik* işletmeler ise, *regiosentrik* ya da Perlmutter'in tanımlanmasında da aynı terimle ifade edildiği gibi *polisentrik* olarak kabul edilmektedir (Brewster, 2002).

Etnosentrik yaklaşıma göre, ana merkezde ve bağlı kuruluşların ya da UOG'lerin tamamında uygulanan tüm insan kaynakları uygulamaları, sadece köken ülkede ve ana merkezde geliştirilen uygulamalardır. Bu yaklaşım, bağlı kuruluşlar ile merkez bürounun sıkı iletişiminin ve eşgüdümünün gerekli olduğu durumlar için daha uygundur (Tayeb, 2003: 253). Ancak bu görüşün en büyük sakıncası, faaliyette buldukları ev sahibi ülkelerin kurumsal ve sosyo-kültürel yapılarını dikkate almamalarıdır. *Geosentrik* yaklaşım, çokuluslu işletmelerde ana merkezdeki ve bağlı kuruluşlarında uygulanan insan kaynakları uygulamalarının ülke kökenleri (evsahibi ülke, köken ülke ya da üçüncü bir ülke) göz önüne alınmaksızın sadece uygunluğu değerlendirilerek belirlenmesidir. *Regiosentrik* yaklaşım, çokuluslu işletmelerde ana merkez dışında, bağlı kuruluşlarında aynı bölgesel alan içinde geliştirilen insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesidir. Bu yaklaşım, belirli bölgeler için belirli ürünler sunan çokuluslu işletmeler için daha uygun olmaktadır. *Polisentrik* yaklaşıma göre, ev sahibi ülkenin kültür özellikleri ve davranış nedenlerinin en iyi ev sahibi ülke uygulamaları aracılığıyla anlaşılabilmesi düşüncesine dayandırılmaktadır. Bu düşüncenin sonucunda, ana merkez hariç, bağlı kuruluşlarında İKY uygulamalarının ev sahibi ülke tarafından geliştirilmesinin işletme başarısını arttıracığı görüşü kuvvetlenmiştir. Ancak bu görüşün başlıca sakıncası, bağlı kuruluş ve ana işletme arasında amaçların ve eylemlerin koordinasyon bozukluğuna neden olmasıdır.

⁴ *Etnosentrik* veya *geosentrik* stratejiyi benimseyen işletmeler, merkezci politikaları uygulayarak, faaliyette buldukları ülkelerde kendi kültürel değerlerine en güçlü biçimde uyan bireyleri seçme ve işe alma politikasını uygulamakta, yönetici geliştirme ve örgütsel sosyalleşme süreçleri ile de bu uygunluğu pekiştirmektedirler. Schneider (1987) tarafından örgütsel davranışı açıklamak üzere geliştirilen *ASA* (attraction (çekim)-selection (seçim)-attrition (yıpranma)) modeli, etnocentric veya geocentric işletmelerin bu politikalarını en iyi açıklayan kuramsal modellerden biridir. Genelde örgütsel yapılar, teknolojiler, süreçler ve kültür, örgütsel davranışı belirleyen temel örgütsel çevre olarak görülürken, *ASA*'ya göre, gerçekte bir örgütte kişilerin davranışlarını belirleyen temel öge, örgütün benzer davranışlar gösteren üyelerinin oluşturduğu kolektif davranış biçimidir. Bu kolektif davranış biçimi, örgütün içsel çevresinin temel ögesidir ve aslında örgütsel yapı, teknoloji, süreçler ve kültür bu çevrenin nedeni değil sonucudur. *ASA* modelinde, Schein (1992)'in örgüt kültürüne ilişkin çalışmasında olduğu gibi, örgütsel kişiliği başlatan temel öge, örgütün kurucusu tarafından belirlenen amaçlardır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için geliştirilen süreçler, teknolojiler, yapı ve kültür temelde kurucunun ve onun çekirdek kadrosunun kişiliğinin bir yansımasıdır. Bu kişilik, örgüte çekilen, seçilen ve örgüte katılmaya karar veren kişileri belirlemektedir. Zira kişiler çalıştıkları örgütlerde rastlantısal olarak yer almamaktadırlar. Kişiler, kendileri ile benzer olarak algıladıkları örgütlerin çekimine kapılmaktadırlar. Eğer örgüt de bu kişilerin kendileri ile benzer özellikler gösterdiğine inanıyorsa o kişiyi seçmektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci sonucunda kişiler hala bu örgüt ile benzer değerler taşımadıklarına inanıyorlarsa örgütten ayrılmaktadırlar. Bu sürecin sonunda örgütte kalan kişiler benzer özellikler taşıyan kişiler olmakta ve bu homojenlik kolektif örgütsel davranışı oluşturmaktadır. Bu konuda daha fazla bilgi almak için bkz. Schneider, 1987: 437-453.

bölgesel İK ofisleri etnosentrik ve geosentrik işletmelerde güçlü bir role sahiptir. Bu tür firmalar, “güçlü” örgüt kültürlerine sahip örgütler olarak görülmektedirler (Evans ve Lorange, 1990: 152). İKY politikalarına/uygulamalarına küresel yaklaşım (dünya geneli güçlü kültürü inşa etme) son dönemlerde fazlaca ele alınmaktadır. *Etnosentrik* veya *geosentrik* stratejiyi benimseyen işletmeler arasında Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Uliver ve IBM sayılabilmektedir (Peters ve Waterman, 1987).

Diğer taraftan *ayrışma* görüşünü benimseyen *regiosentrik* ve *polisentrik* işletmeler, bağlı kuruluşları ya da ortak girişimleri için İKY uygulamalarını ademi merkezileştirmektedir. Şirket koordinasyonu mümkün olduğunca gayri resmîleşme eğilimindedir. Az sayıda ana hatlar belirtilmekte, politikalar tipik olarak belirsiz olmakta ve çok az ayrıntılı uygulama bulunmaktadır. İKY politikalarının ve uygulamalarının tamamı bağlı kuruluşun ya da UOG’in genel müdürüne ve İKY bölümü çalışanlarına bırakılmaktadır. Ana merkezdeki İKY bölümünün rolü, yönetici işe alma, anahtar atamalarda tavsiyede bulunma ve bilgi paylaşımı için bağlı kuruluş ya da UOG’in yöneticilerinin toplantılarını organize etme gibi görevlerle sınırlandırılmaktadır (Evans ve Lorange, 1990: 152). Polisentrik işletmelere örnek olarak American Express ve Nestlé verilebilir.

Regiosentrik veya *polisentrik* işletmelerde yerel kurumsal ve sosyo-kültürel koşullara uyum, bağlı kuruluşun ya da UOG’in görevidir ve merkezin ana hatları tarafından en gevşek biçimde sınırlandırılmaktadır. Kurumsal ve sosyo-kültürel uyum, merkezden ziyade yerel yönetimin görevi olmaktadır (Evans ve Lorange, 1990: 153). Bu nedenle, polisentrik işletmelerde, örgüt içi politikaların ve uygulamaların içsel tutarlılığını sağlamak hem daha kolay hem de daha hesaplı olmaktadır. Ancak şirket içi bütünleşme nispeten kaybolmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilmektedir;

Hipotez 1: Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisinin etnosentrikten ziyade polisentrik eğilim göstermesi, yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG’ine transfer etmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Yerel ortağın ana örgüt hacmi

Yerel ortağın ana örgüt hacminin, UOG’in İKY uygulamaları ile ilişkili olması beklenmektedir (Larimo, 2004: 294). Çünkü büyük işletmeler genellikle daha fazla finansal, yönetim vb. kaynaklara, görüşmelerde daha fazla söz söyleme hakkına, pazarlık şansına ve küçük işletmelerden daha fazla uluslararası deneyimlere sahip olabilmekte ve yabancı ortaklarına daha az ihtiyaç duyabilmektedirler. Ayrıca, ana örgüt hacmi büyük, başarılı yerel

ortaklara, hem yabancı ortak hem de çalışanlar daha fazla saygı duymaktadırlar.

Hipotez 2: Yerel ortağın ana örgüt hacminin artması, yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Kültürel mesafe

Köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki *kültürel mesafe* (*cultural distance*), UOG'ler ve ana işletmeler arasındaki bütünleşme türünü tanımlayabilmekte (Yan, 2003: 487) ve UOG'lerde benimsenen İKY uygulamalarını etkileyebilmektedir (Yan, 2003: 496). Rosenzweig ve Nohria (1994: 234), kültürel mesafe ile UOG'in yerel uygulamalara uyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Rosenzweig ve Nohria (1994: 237), kültürel mesafe arttıkça yabancı ortağın kontrolünün arttığını, dolayısıyla kültürel mesafenin büyük olduğu koşullarda uygulamaların daha az yerel çevreye benzeme eğiliminde olduğunu ifade etmektedirler. Ancak bu çalışmada köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin büyük olmasının, yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını transfer etmesini güçleştireceği ve UOG'lerin İKY uygulamalarının yerel uygulamalara daha çok benzeyeceği beklenmektedir. Çünkü köken ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe ne kadar büyükse, yabancı ortağın İKY uygulamalarını UOG'e transfer etmesi de o kadar güç olacaktır (Taylor ve diğerleri, 1996; Beechler ve Yang, 1998). Schuler ve çalışma arkadaşlarının (1993) da ifade ettiği gibi, yerel ve yabancı ortaklar arasındaki kültürel mesafenin büyük olması durumunda, yabancı çokuluslu işletme UOG'in yerel ilgilerini ve farklılıklarını benimseyecek ve kendisine özgü İKY politikalarını geliştirmesine izin verecektir.

Hipotez 3: Köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin artması, yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Yaş

Örgütün kuruluş tarihinden günümüze kadar geçen süre olarak tanımladığımız *örgütsel yaş* değişkeni de, UOG'lerin İKY uygulamalarını etkilediği ileri sürülen bir diğer değişkendir. Örgütsel tarih, ortak davranışın önemli bir karar vericisidir (Park ve Ungson, 1997: 287). Wiener (1988: 538), örgütler yaşlandıkça, örgütsel değerlerin ve davranışın daha biçimsel hale geldiğini, sistem için yaygın olan inanç ve tutumların daha belirgin olarak bu örgütlerde kendini gösterdiğini vurgulamaktadır. UOG'lerin yaşı ne kadar büyükse, yönetim pozisyonlarında o kadar fazla yerel yöneticiler bulundurmaktadırlar (Boyacıgiller, 1998). Dolayısıyla UOG'lerin yaşı büyüdükçe yerel ülkenin kurumsal ve sosyo-kültürel bağlamını daha fazla

yansıtmaktadırlar (Larimo, 2004: 297). Ayrıca UOG'lerde yabancı ortağın etkisi başlangıçta güçlü olsa bile, bu etkinin zamanla azalması beklenebilmekte, UOG artan bir biçimde yerel çevreye benzeme eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle yerel İKY uygulamalarına benzerlik ve zaman arasındaki ilişki aşağıdaki hipotezle test edilmeye çalışılacaktır.

Hipotez 4: UOG'in yaşının artması, yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Kaynak bağımlılığı

Örgütsel yapıyı ve örgüt kültürünü etkileyen önemli bir diğer değişken ise, *uluslararası ortak girişim-yabancı çokuluslu işletme arasındaki kaynak bağımlılığıdır*. Kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Salancik, 1978; Beechler ve Yang, 1998: 34), kritik kaynaklara veya kontrollerine sahip olmanın örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı ve stratejik ve operasyonel düzeyde kontrolü sağlamayı belirlediğini ileri sürmektedir. Ortağın UOG'de hisse oranı % 50'nin altında olsa bile, kritik kaynağa sahip olması kendi açısından gerekli kontrol düzeyi için yeterli olmaktadır (Mjoen ve Tallman, 1997). Şüphesiz ki burada söz konusu olan UOG'in ortakların girdilerine bağlılık durumu ve ana firmanın bu kaynakları sağlayabilme yeteneğidir. UOG, ortaklar için stratejik önem taşıdığı ve kaynaklar için ortaklara bağlı olduğu zaman, doğrudan ya da dolaylı olarak UOG üzerinde ortakların kontrolleri artacak (Child ve Yan, 1999: 4; Johnson ve diğerleri, 2001: 38; Yan, 2003: 493) ve dolayısıyla UOG'in İKY uygulamaları muhtemelen yabancı ortağın uygulamalarını yansıtacaktır.

Hipotez 5: Yabancı ortağa kaynak bağımlılığının artması, yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesini olumlu yönde etkileyecektir.

Endüstriyel ortam

İKY uygulamaları endüstriye özgü olabilmektedir (Rao ve Teegen, 2001: 2; Beechler ve Yang, 1998: 34). Porter (1986), uluslararası rekabet örüntülerinin bir endüstriden diğerine geniş bir değişim gösterdiği için, çokuluslu işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin (ya da işletme bir holding ise endüstrilerin) büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Uluslararası rekabetin sürekliliğinin bir ucunda, her ülkedeki rekabetin temelde diğer ülkelerdeki rekabetten bağımsız olduğu *çok ülkeli endüstriler* yer almaktadır (Porter, 1986: 18). Perakendeci, dağıtım ve sigorta endüstrileri çok ülkeli endüstrilere geleneksel örnekler olarak verilebilmektedir. Sürekliliğin diğer ucunda ise, işletmenin bir ülkedeki rekabet konumunun diğer ülkedeki konumu tarafından önemli derecede etkilendiği, *küresel endüstriler* bulunmaktadır. Ticari uçaklar, yarı iletkenler ve fotokopi

makinaları endüstrileri küresel endüstrilere örnek olarak verilebilmektedir. Çok ölkeli endüstrilerde, küresel stratejiler geçerliliklerini yitirmekte, çokuluslu yerel stratejiler dizisi önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, küresel endüstride faaliyette bulunan bir işletmenin ölkeler arası farklılıklara duyarlı davranması endüstrideki diğeri işletmelerle rekabet şansını zayıflatmaktadır. Küresel bir endüstride faaliyette bulunan çokuluslu işletmenin, ölkeler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi için, dünya genelindeki yan kuruluşların ve UOG'lerin eylemlerini bazı noktalarda bütünleştirmesi gerekmektedir.

Küresel oyuncular arası rekabetin ve ölkeler arası talebin yaygın olduğu *küresel* endüstrilerde, UOG'lerin yerel geleneklerin takibiyle daha az ilgilenecekleri; faaliyette bulunulan ölkelere karşı sorumluluğun anahtar bir role sahip olduğu ve güçlü yerel rakipler ile karşı karşıya gelindiği *çok ölkeli* endüstrilerde ise, UOG'lerin muhtemelen daha fazla yerel uygulamaları kapsamaları beklenmektedir (Rosenzweig ve Nohria, 1994; Prahalad ve Doz, 1987). Diğeri bir deyişle, *çok ölkeli endüstrilerdeki* UOG'ler, *küresel endüstrilerden* daha fazla yerel kurumsal ve sosyo-kültürel bağlamın özelliklerini taşımaktadır (Rosenzweig ve Singh, 1991: 349).

Hipotez 6: UOG'in küresel endüstride faaliyette bulunması, yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesini olumlu yönde etkileyecektir.

ARAŞTIRMA TASARIMI

Örnekleme

Hem araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında daha anlamlı sonucu vereceği hem de tesadüfi ve sistematik hataları engellemek düşüncesiyle, araştırma örnekleme, *kasıtlı örnekleme yöntemi* kullanılarak belirlenmiştir. Çalışmanın örnek külesinin belirlenmesinde temelde üç kriter göz önüne alınmıştır. Bunlar; (1) UOG'in mülkiyet yapısı, (2) UOG'in toplam sermaye miktarı ve (3) UOG'in yaşıdır. Ana küleyi belirleyen ilk kriter, UOG'in ortaklık oranıdır. Açık bir tanımının yapılması zor olmakla birlikte, bu çalışmanın amacı için, yabancı mülkiyet oranı % 20-80 arasında yer alan, en azından biri yerel ve biri yabancı ana işletmeye sahip sermaye katılımlı UOG'ler ele alınmaktadır. % 20' den az veya % 80' den fazla varlığı paylaşan yabancı işletmeler bu çalışma kapsamına alınmamaktadır. Yabancı ortak oranı % 20-80 arasında olan firmaların örnek külesi olarak seçilmesinin nedeni, alanda yer alan çalışmalar ışığında bu paylaşım eşikleri dışındaki oranların ortak girişimin gerçeğini ve ortaklar arası ilişkinin doğasını yansıtmayacağını düşünmemizdir. Ayrıca ilgili yazında % 10'dan

düşük hisseye sahip olunması “portföy yatırımı”⁵, % 90’ dan fazla hisseye sahip olunması ise bağlı kuruluş olarak kabul edilmektedir (Tatoğlu ve Glaister, 1998: 636). Bu çalışmada kullanılan % 20 varlık paylaşımı eşiği önceki yapılan sınıflandırmalarla da tutarlılık göstermektedir (Beamish, 1988; Chowdhury, 1992; Ramu, 1997; Tatoğlu ve Glaister, 1998; Larimo, 2004).

Çalışmanın örnek kümesini belirlemede kullanılan ikinci kriter ise, UOG’in toplam sermaye miktarıdır. Toplam sermaye miktarı alt eşiği 1.000.000 YTL olan ortak girişimler araştırma kapsamına alınmaktadır. Son kriter ise, UOG’in yaşıdır. İK uygulamalarının kökleşebilmesi için ne kadar sürenin gerektiği ilgili yazında üzerinde fikir birliğine varılamayan bir konu olmasına karşın, bu çalışmada 10 ve üzeri yaş grubundaki firmalar ele alınmaktadır. Örgütten örgüte değişmekle birlikte, 10 yılın İK uygulamalarının kökleşebilmesi için yeterince uzun bir zaman olduğu kabul edilmektedir.

01.08.2005 tarihi itibarıyla Yabancı Sermaye Derneği (YASED) veritabanında kayıtlı 9751 adet doğrudan yabancı yatırım bulunmaktadır. Yukarıda ifade edilen araştırma kriterleri göz önüne alındığında ise, YASED veri tabanında kayıtlı 122 adet firma yer almaktadır. Yapılan bilgi güncelleme araştırmaları sonucunda, şu an için bu firmaların 19 tanesinin kapandığı, 13 firma hakkında YASED’de yanlış bilginin bulunduğu (kuruluşlarından itibaren 12 firmanın % 100 yabancı ve 1 firmanın da % 100 Türk sermayeli olduğu), 9 firmanın tamamıyla Türk ortak ve 7 firmanın da tamamıyla yabancı ortak tarafından devralındığı yönünde bilgiler elde edilmiştir. Sonuç olarak, yukarıda belirtilen kriterler ve güncellenen veriler göz önüne alındığında çalışmanın örnek kümesi, Türkiye’ de faaliyette bulunan 74 UOG’den oluşmaktadır. 74 UOG’in 47’si çalışmaya katılmıştır. Firma sayısı baz alındığında örnekleme yer alan firmaların çalışmaya katılım oranı % 63.5’dir. Örnekleme oluşturan firmaların özellikleri Çizelge 1’ de özetlenmektedir.

⁵ Portföy yatırımı, dış ülkelerdeki işletmelere ait hisse senetleri ve tahviller ile dış ülkelerin hükümetleri tarafından çıkarılan hazine tahvillerinin alınması ile gerçekleşen fon akışıdır. Portföy yatırımı, yönetime katılmadan sahiplik sağlayan bir yatırım şeklidir. Amerika Tarım Bakanlığı, portföy yatırımlarını, Amerikan firmalarının yabancı bir bağlı kuruluşta % 10’a kadar varlık/sermaye paylaşımları olarak tanımlamaktadır (Chowdhury, 1992).

ÇİZELGE 1- Örneklemin Özellikleri

	n	%		n	%
UOG' in sahiplik yapısı (yabancı ortağın oranı)			UOG' in maddi olmayan kaynak bağımlılığı		
Azınlık (% 50 ve aşağısı)	19	40.4	% 1-40	16	34.0
Eşitlik (% 50-50)	9	19.2	% 41-60	14	29.8
Çoğunluk (% 50' nin yukarısı)	19	40.4	% 60' dan fazla	17	36.2
Kuruluş tarihi			Yabancı ortağın kültürel menşei		
1980 öncesi	11	23.4	ABD	13	27.8
1980-1990	16	34.0	Almanya	5	10.6
1991-1996	20	42.6	Finlandiya	1	2.0
UOG' in faaliyette bulunduğu endüstri			Fransa	9	19.1
Dokuma, giyim eşy., deri ve ayk. sn.	2	4.0	İngiltere	3	6.0
Enerji	2	4.0	İspanya	1	2.0
Kimya, petrol ür., lastik ve plas. sn.	9	19.0	İsrail	1	2.0
Metal eşya, makine ve teçhizat sn.	4	8.0	İsveç	1	2.0
Gıda, içki ve tütün sanayi	7	14.8	İsviçre	2	4.0
Taş ve toprağa dayalı sanayi	6	12.7	İtalya	6	12.7
Metal ana sanayi	2	4.0	Japonya	1	2.0
Otomotiv endüstrisi	12	25.5	Kanada	1	2.0
Hizmet sektörü	4	8.0	Kuveyt	1	2.0
UOG' in yıllık satışı (\$)			Lüksemburg	2	4.0
0-100 milyon	14	29.8	Kültürel Mesafe		
100.1-200 milyon			Düşük (0.4-1.5)	22	46.8
200 milyon yukarısı			Orta (1.6-2.5)	17	36.1
Toplam	47	100	Yüksek (2.6 ve üstü)	8	17.1
			Toplam	47	100

Veri Toplama Araçları ve Veri Seti

Veri toplama aracı olarak niteliksel ve niceliksel yöntemler (doküman analizi, görüşme ve soru kağıdı yöntemleri) birlikte kullanılmıştır.

Bağımlı değişken

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan UOG'deki İKY uygulamaları, örnekleminde yer alan 47 firmadaki orta ve üst düzey yöneticilerle, 45 dakika ile 2,5 saat arasında değişen sürelerde, gerek telefon gerekse yüz yüze yapılan görüşmeler aracılığıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında beş İKY işlevleri ele alınmaktadır. Bu işlevler; İK planlaması, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme ve ücretlendirmeden oluşmaktadır. Tüm İKY uygulamalarının ele alınmasının bu çalışmanın sınırlarını aşması ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde yerel ve yabancı ortağın özellikle üzerinde durdukları uygulamalar olmaları nedeniyle, bu çalışmada İKY uygulamaları çerçevesinde diğer işlevler (endüstri ilişkileri, eğitim ve geliştirme, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi) yerine bu beş işleve odaklanılmaktadır. Çalışmada ele alınan İKY uygulamaları kategorik olarak üçlü değişkenle ifade edilmeye çalışılmıştır. İKY uygulamalarında UOG'ine yerel ortak kendi

uygulamalarını taşıyorsa 0, yerel ve yabancı ortak kararda birlikte etkili oluyorsa 1 ve yabancı ortak kendi uygulamalarını transfer ediyorsa 2 rakamı ile gösterilmiştir.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilerin sınıflandırılması, yabancı ortağın kendi merkezindeki uygulamalarını bire bir UOG'ine aktarması referans alınarak gerçekleştirilmiştir. Örneğin, bir firma yöneticisi ile yapılan görüşme sonucunda, firmada İK planlaması kapsamında işe alınacak kişinin niteliklerini belirlemede kullanılan kişilik testlerinin, yabancı ve yerel ortağın merkezlerinde kullandıkları testler referans alınarak oluşturulduğu yönünde bilgi elde edilmiştir. Bu durumda yabancı ortağın merkezinin işe alırken kullandığı kişilik testlerinin UOG'inde de referans olarak alınması, bu çalışmada yapılan sınıflandırmada “yabancı ortak kendi uygulamalarını transfer ediyor” şeklinde değil “yerel ve yabancı ortak kararda birlikte etkili oluyor” biçiminde yorumlanmıştır. Ancak performans değerlendirmede yabancı ortak dünya genelinde uyguladığı sistemi UOG'ine taşıyıp uyguluyorsa bu durum “yabancı ortak kendi uygulamalarını transfer ediyor” şeklinde sınıflandırılmıştır. Ancak şunu da belirtmek gerekiyor ki “transfer” kavramı “zorla” kabul ettiriliyor şeklinde yorumlanmamalıdır. Sonuçta yabancı ortağın kendi performans değerlendirme sistemi ülkemizde yaygın olan nepotizmi azaltması, çalışanları veya yöneticileri daha sağlıklı değerlendirmesi ve dünya genelindeki tüm firmaları kapsayan ortak bir bilgi ağı ile çalışanlara farklı ülkelerde ve farklı kademelerde yeni fırsatlar yaratması gibi gerekçelerle çok sayıda yönetici tarafından gönüllü olarak kabul ediliyor. Ancak bu çalışmadaki tartışma UOG'in ya da yerel ortağın yabancı ortağın transfer ettiği uygulamalara bakış açısı olmadığı için bu konu ele alınmayacaktır.

Bağımsız değişkenler

Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi ve UOG'in yabancı ortağına kaynak bağımlılığı değişkenleri anket aracılığıyla 47 firmadaki toplam 262 üst ve orta kademe yöneticiden elde edilmiştir. Soru kâğıdında 6 soru yer almaktadır. Cevaplayıcılar firmalarındaki uygulamalara göre uygun seçeneği belirtmişlerdir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, bu çalışmada yabancı ortağın benimsediği çokuluslu işletme stratejileri *etnosentrik-geosentrik-regiocentrik-polisentrik* şeklinde bir derecelendirme yapılarak, sırasıyla köken ülkeden evsahibi ülkeye duyarlılık yönünde sınıflandırılmıştır. Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisini ölçmeye yönelik soru kâğıdında, ilgili yazında yer alan çalışmalar ışığında geliştirilen 5 soru bulunmaktadır ve bu soruların 4 gruba ayrılmış yanıtları sırasıyla *etnosentrik-geosentrik-regiocentrik-polisentrik* işletme stratejilerini nitelendirmektedir (örneğin, yabancı ortağınız ile firmanız arasındaki iletişim ve bilgi akışı; a. yabancı ortağınızın ana

merkezinden firmaya doğru *emir, yorum* ve *tavsiye* biçimindedir, b. firmanız ve yabancı ortağınızın ana merkezi ile diğer şubeleri/ortak girişimleri arasında *yoğun* bir biçimdedir, c. firmanız ile yabancı ortağınızın ana merkezi arasında az, ancak eğer varsa, firmanızın bağlı bulunduğu yabancı ortağınızın *bölgesel çaptaki şubeleri* ya da *merkezleri arasında yoğundur*, d. firmanız ile yabancı ortağınızın ana merkezi ve diğer şubeleri arasında *oldukça azdır*).

UOG'in yabancı ortağına *maddi olmayan bağımlılığı* da 7 seçenekli (% 1-20, % 21-40, % 41-50, % 51-60, % 61-70, % 71-80, % 81 ve üstü) 1 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin değerli zamanlarını daha fazla almamak adına, internet ve yazılı basından elde edilebilecek değişkenlere soru kağıdında yer verilmemiş, *yerel ortağın ana örgüt hacmi* ile *yaşı* değişkenleri de, firmaların internet sayfalarının ve hem yazılı basının hem de firma dokümanlarının incelenmesiyle elde edilmiştir. Yabancı ortağın köken ülkesi ile ev sahibi ülke (Türkiye) arasındaki *kültürel mesafe* değişkeni ise, Kogut ve Singh (1988)'in denklemine veya Euclidean indeksine dayanarak hesap edilebilmektedir (Barkema ve Vermeulen, 1997: 854). Yapılan hesaplamalar, bu iki denklemden elde edilen sonuçların birbiri ile tutarlı olduğunu ortaya koyduğu için burada, UOG'i oluşturan ortaklar arasındaki kültürel mesafeler sadece, Kogut ve Singh (1988)'in hesaplamasına dayanarak ifade edilecektir. Bu denklem de, ülkeler arası kültürel uzaklık, Hofstede (1980)'in toplumsal kültür boyutlarına (güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma) dayanılarak ölçülmektedir;

$$\text{Kogut ve Singh (1988)'in indeksi, } CD_j = \sum_{i=1}^4 [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i] / 4$$

CD_j ; j ülkesinin yerel ülkeye (bu çalışmada Türkiye' ye) olan kültürel uzaklığı,

I_{ij} ; j ülkesine ait i kültürel boyutunun endeks değeri,

V_i ; endeksin i kültürel boyutu için varyansı,

u ; yerel ülkeyi (bu çalışmada Türkiye' yi),

i = güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutlarını (Hofstede, 1980: 315), göstermektedir. Düşük kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye'ye yakın kabul edilirken, yüksek kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye'ye uzak ülkeler olarak değerlendirilmektedir.

UOG' in faaliyette bulunduğu *endüstriyel ortam*, daha önce de belirtildiği üzere, *çok ülkeli* ve *küresel* olarak sınıflandırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, örnek kütleyi endüstriyel ortamlarına dayanarak *çok ülkeli* ve *küresel* olarak sınıflandırmak için, Kobrin (1991)'in 56 endüstrinin

bütünleşme endeksine (küreselleşme derecesine) dayanarak geliştirdiği endüstri sınıflandırması kullanılmaktadır⁶.

Model ve Analiz Yöntemi

Aşağıda yer alan formülde görüleceği üzere, UOG'deki İKY uygulamaları ile yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi, yerel ortağın ana örgüt hacmi, kültürel mesafe, yaş, kaynak bağımlılığı ve endüstriyel ortam arasındaki ilişki, her bir İKY uygulamasına uygulanan *multinomial lojistik regresyon analizi* ile tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada *multinomial lojistik regresyon analizi* kullanılmasının nedeni; bağımlı değişkenin üç kategori içerdiği ve sıralı ölçekle elde edildiği, bağımsız değişkenlerin de hem kategorik veya kukla hem de sürekli değişkenlerden oluştuğu durumlarda kullanılan en uygun analiz yönetimi olmasıdır. Ayrıca *multinomial lojistik regresyon analizi*, kategorik değişkenleri birbiri ile karşılaştırma fırsatı da vermektedir.

USİKY uyg.= f(ÇÜİ-STR, YRL-BÜY, KÜL-MES, YAŞ, KAY-BAĞ, END-ORT)

BULGULAR

UOG'lerde Benimsenen İKY Uygulamaları

Bu araştırmanın temel amacı; UOG'lerde şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını yönetmede İKY uygulamalarında yaşanan farklılaşmaları ortaya koymak ve İKY uygulamalarının bağlamsal etmenlerden ne ölçüde etkilendiğini incelemektir. Araştırma modeline dayandırılarak geliştirdiğimiz hipotezlerimizin *multinomial lojistik regresyon analizi*yle sınanmasına geçmeden önce, UOG'de benimsenen İKY uygulamaları ana hatlarıyla sunulacaktır.

Bulgulara göre, örnekleme yer alan UOG'lerin İKY uygulamaları genel anlamda değerlendirildiğinde, yerel ortağın ve yabancı ortağın kendi uygulamalarını transfer etmesi ve yerel-yabancı ortağın kararda birlikte etkili olduğu firma sayıları birbirine yakın çıkmıştır (Çizelge 2). Ancak UOG'de benimsenen İKY uygulamalarına hem yerel hem de yabancı ortağın birlikte karar vermesi seçeneği, yabancı ortağın yerel ortağına dolayısıyla faaliyette

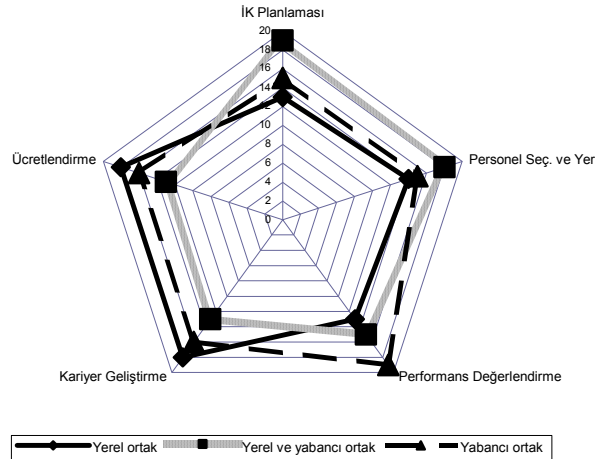
⁶ Kobrin (1991), 56 üretim endüstrisini, çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşları arasında meydana gelen işlem maliyetlerinin, işletmenin toplam uluslararası satışları içerisindeki payına oranına ve paralelinde firmalar arası bilgi ve kaynak akışına dayanarak *çok ülkeli* ya da *küresel endüstriler* olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada bütünleşme endeksi olarak üç bağımsız değişken kullanılmaktadır. Bunlar; (1) teknolojik yoğunluk (satış yüzdesi olarak Ar-Ge giderleri), (2) pazar yapısı (reklam yoğunluğu, yani satış yüzdesi olarak reklam giderleri), (3) uluslararasılaşmanın ölçümü (ülke dışında yapılan satışların firmanın toplam satışları (ana firma ve bağlı firmanın toplam satışları) içindeki yüzdesidir). Daha fazla bilgi almak için bkz. Kobrin, 1991: 17-31.

bulunduğu ülkenin kurumsal ve sosyo-kültürel bağlamına duyarlılığı şeklinde yorumlanırsa, İKY uygulamalarının yerel uygulamalara benzeştiği söylenebilir. İKY uygulamalarında, sadece yabancı ortağın kendi uygulamalarını transfer ettiği firmalar, örneklemin yaklaşık olarak üçte birine karşılık gelmektedir. Dolayısıyla, UOG'lerde İKY uygulamaları, yabancı ortağın ana merkezinde geliştirilen uygulamalardan ziyade, yerel bağlama daha fazla benzeme eğiliminde olacaktır. İKY uygulamaları daha detaylı ele alınacak olursa, yabancı ortağın İKY uygulamalarından özellikle, ana merkezinde geliştirdiği performans değerlendirme sistemini UOG'ine transfer etme eğiliminde olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları planlamasında ve personel seçmede ise genelde yerel ve yabancı ortak birlikte karar vermektedir. Bu uygulamalarda sadece yerel ortağın doğrudan etkisi nispeten daha azdır. Kariyer geliştirme ve ücretlendirmede ise yerel ortak önplana çıkmaktadır (Çizim 3).

ÇİZELGE 2 - UOG'lerde Benimsenen İKY Uygulamalarında Etkili Olan Ortak(lar)

USİKY uygulamaları	Yerel ortağın kendi uygulamalarını transfer etmesi		Yerel ve yabancı ortağın kararda birlikte etkili olması		Yabancı ortağın kendi uygulamalarını transfer etmesi	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İK Planlaması	13	27.7	19	40.4	15	31.9
Personel Seçme ve Yerleştirme	14	29.8	18	38.3	15	31.9
Performans Değerlendirme	13	27.7	15	31.9	19	40.4
Kariyer Geliştirme	18	38.3	13	27.7	16	34.0
Ücretlendirme	18	38.3	13	27.7	16	34.0

ÇİZİM 3 - UOG'lerde Benimsenen İKY Uygulamaları



UOG'in Bağlamsal Etmenlerinin İKY Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

UOG'deki İKY uygulamaları üzerinde hangi ortağın etkili olacağını belirleyen bağlamsal etmenlerin, etki derecelerini ve yönlerini belirlemek amacıyla yapılan *multinomial lojistik regresyon analizi* sonuçları Çizelge 3'de görülmektedir. Bağımlı değişkeni oluşturan USİKY uygulamaları 0, 1 ve 2 şeklinde kategorik olarak ifade edilmektedir. Bağımsız değişkenlere ait regresyon katsayıları, İKY uygulamaları üzerinde, ilk olarak, 0 ile ifade edilen yerel ortağın kendi uygulamalarını taşımasının gerçekleşme olasılığını tahmin etmektedir. Daha sonra da, 1 ile ifade edilen yerel ve yabancı ortağın kararda birlikte etkili olmasının gerçekleşme olasılığını tahmin etmektedir. Diğer bir ifadeyle, yabancı ortağın kendi uygulamalarını transferi referans alınarak, öncelikle yerel ortak ile yabancı ortağın etkisi karşılaştırılmıştır. Devamında da, yerel-yabancı ortağın kararlarda birlikte etkinliği, yabancı ortağın uygulamaları transferi ile kıyaslanarak bağlamsal etmenlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çizelge 3'de sunulan pozitif regresyon katsayısı önce yerel ortağın, daha sonra da yerel-yabancı ortağın birlikte aldığı kararların UOG'in İKY uygulamalarını yönetmesi olasılığını arttırmaktadır.

Çizelge 3'de de görüldüğü üzere, bağımlı değişkenlerin % 73.7-94.3'ü bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca beş model de yüksek oranda açıklama gücüne sahiptir (modellerin ki-kareleri 49.84 ile 85.13 arasında değişmekte; tüm modeller için $p < .001$). Modellerin istatistiksel açıdan en önemli olan değişkeni yabancı ortağın *çokuluslu işletme stratejisidir (ÇUI-STR)*. Çokuluslu işletme stratejisi, UOG'deki İKY uygulamaları üzerinde yabancı ortağın kendi uygulamalarını transfer etmesi olasılığını etkilemektedir. *Yabancı ortağın kendi uygulamalarını aktarması referans alındığında*, yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi, personel seçme ve yerleştirme uygulaması dışındaki İKY uygulamaları üzerinde % 1 anlamlılık düzeyinde *yerel ortağın* etkili olma olasılığını; tüm İKY uygulamaları üzerinde de yerel-yabancı ortağın kararda birlikte etkili olma olasılığını pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, bulgulara göre, Hipotez 1'in öngördüğü yabancı ortağın polisentrik işletme stratejisini benimsemesi ile yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesi arasındaki olumsuz ilişki tüm uygulamalar için doğrulanmıştır.

Çizelge 3- UOG'in Bağlamsal Etmenlerinin (Yordayan) İKY Uygulamalarına (Kriter) Etkisini Sınamak için Yapılan Multinomial Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

		<i>USİKY Uygulamaları – Yabancı ortağın kendi uyg. transfer etmesi referans alındığında yerel ortağın kendi uyg. taşınması (Yerel ortak kendi uygulamalarını taşıyor= 0, yerel ve yabancı ortak kararda birlikte etkili= 1, yabancı ortak kendi uygulamalarını transfer ediyor= 2)</i>									
<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>Açıklama</i>	<i>İK-PLN</i>		<i>PER-SEÇ</i>		<i>PER-DEĞ</i>		<i>KAR-GLŞ</i>		<i>UCR</i>	
		<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>
YAŞ	UOG' in yaşı (kuruluş tarihi)	.130** (.063)	4.291	4.055 (36.235)	.013	.085 (.059)	2.071	.249*** (.090)	7.638	.157** (.066)	5.661
KAY-BAĞ	UOG'in yab. ortağa kaynak bağımlılığı	8.809*** (4.137)	4.533	144.259 (.000)	.013	4.342 (3.204)	1.836	6.720*** ^b (2.693)	6.226	19.811*** ^c (1.459)	184.362
END-ORT	UOG'in faaliyette bul. endüstriyel ortam	2.197 (1.667)	1.737	-89.468 (774.642)	.010	-1.671 (1.319)	1.605	3.585* (2.025)	3.136	.275 (1.518)	3.219
KÜL-MES	Kültürel mesafe	2.965** (1.230)	5.811	48.413 (570.386)	.007	.192 (.896)	.046	2.713** (1.110)	5.979	-.413 (.717)	.332
ÇÜİ-STR	Yabancı ortağın işletme stratejisi	8.794*** (2.288)	14.775	194.372 (1544.97)	.016	4.752*** (1.649)	8.303	10.149*** (2.857)	12.621	3.417*** (1.160)	8.682
YRL-BÜY	Yerel ortağın büyüklüğü	.000** (.000)	4.411	.001 (.006)	.007	.000 (.000)	.117	.000** (.000)	4.776	.000 (.000)	2.661
	Constant (Sabit terim)	-38.14*** (10.54)	13.086	-831.02 (6540.7)	.016	-16.84*** (7.014)	5.740	-46.205*** (13.259)	12.143	-16.357*** (5.947)	7.566
Model'in ki-karesi		68.62***		85.13***		55.63***		68.58***		49.84***	
Modelin srb. derecesi		22		22		22		22		22	
Modelin doğru snf. dzy.		% 74.5		% 87.2		% 74.5		% 85.1		% 72.3	
n= 47											
Cox & Snell R square		.768		.837		.694		.768		.654	
Nagelkerke R square		.866		.943		.783		.865		.737	

İK-PLN : İnsan Kaynakları Planlaması , PER-SEÇ : Personel Seçme ve Yerleştirme , PER-DEĞ : Performans Değerlendirme , KAR-GLŞ : Kariyer Geliştirme , UCR: Ücretlendirme *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01, () Standart hata, ^{a, b} Kaynak bağımlılığı % 41–50 arasında olan örgütler için geçerli katsayıdır, ^c Kaynak bağımlılığı % 1–20 arasında olan örgütler için geçerli katsayıdır.

Çizelge 3 (Devam)- UOG'in Bağlamsal Etmenlerinin (Yordayan) İKY Uygulamalarına (Kriter) Etkisini Sınamak için Yapılan Multinomial Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>USİKY Uygulamaları – Yabancı ortağın kendi uyg. transfer etmesi referans alındığında yerel ve yabancı ort. kararda birlikte etkisi (Yerel ortak kendi uygulamalarını taşıyor= 0, yerel ve yabancı ortak kararda birlikte etkili= 1, yabancı ortak kendi uygulamalarını transfer ediyor= 2)</i>											
<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>Açıklama</i>	<i>İK-PLN</i>		<i>PER-SEÇ</i>		<i>PER-DEĞ</i>		<i>KAR-GLŞ</i>		<i>UCR</i>	
		<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>	<i>Katsayı</i>	<i>Wald değeri</i>
YAŞ	UOG' in yaşı (kuruluş tarihi)	.111** (.049)	5.191	.118*** (.037)	9.892	.047 (.030)	2.407	.201** (.087)	6.807	.104* (.061)	2.875
KAY-BAĞ	UOG'in yab. ortağa kaynak bağımlılığı	2.053** ^d (1.126)	3.323	1.520** ^c (.791)	3.689	2.145** ^f (1.193)	3.232	5.540*** ^e (2.334)	5.633	.563 (1.281)	.193
END-ORT	UOG'in faaliyette bul. endüstriyel ortam	1.563 (1.454)	1.156	2.695** (1.138)	5.604	-.784 (1.080)	.526	3.304* (1.954)	2.859	1.217 (1.598)	.580
KÜL-MES	Kültürel mesafe	.092 (.656)	.020	.615 (.481)	1.633	.237 (.554)	.183	2.034** (1.007)	4.081	-.430 (.716)	.361
ÇÜİ-STR	Yabancı ortağın işletme stratejisi	2.978** (1.291)	5.320	2.866*** (.778)	13.578	1.549* (.807)	3.688	6.686** (2.765)	5.846	2.401** (1.075)	4.987
YRL-BÜY	Yerel ortağın büyüklüğü	.000* (.000)	3.144	.000** (.000)	3.839	.000 (.000)	.426	.000** (.000)	4.640	.000 (.000)	1.983
	Constant (Sabit terim)	-13.402** (5.452)	6.043	-14.865*** (3.782)	15.445	-6.852** (3.194)	4.601	-32.650*** (12.514)	6.807	-10.650** (5.152)	4.272
Model'in ki-karesi		68.62***		85.13***		55.63***		68.58***		49.84***	
Modelin srb. derecesi		22		22		22		22		22	
Modelin doğru snf. dzy.		% 74.5		% 87.2		% 74.5		% 85.1		% 72.3	
n= 47											
Cox & Snell R square		.768		.837		.694		.768		.654	
Nagelkerke R square		.866		.943		.783		.865		.737	

İK-PLN : İnsan Kaynakları Planlaması , PER-SEÇ : Personel Seçme ve Yerleştirme , PER-DEĞ : Performans Değerlendirme , KAR-GLŞ : Kariyer Geliştirme , UCR: Ücretlendirme *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01, () Standart hata, ^{d, e, f, g} Kaynak bağımlılığı % 41–50 arasında olan örgütler için geçerli katsayıdır.

Yerel ortağın ana örgüt hacminin artması ile UOG'deki İKY uygulamaları üzerinde sadece yerel ortağın ya da yerel-yabancı ortağın kararda birlikte etkili olması arasındaki olumlu ilişki insan kaynakları planlaması, personel seçme ve kariyer geliştirme uygulamalarında doğrulanmaktadır (Hipotez 2). Diğer bir deyişle, yerel ortağın ana örgüt hacminin artması ile UOG'deki İKY uygulamalarından İK planlaması, personel seçme ve kariyer geliştirme uygulamaları üzerinde yerel ortağın kendi uygulamalarını taşıması ya da yerel-yabancı ortağın ortak etkisinin olması olasılığının arttığı ifade edilebilir.

Kültürel mesafe değişkeninin katsayısı, beklentilerimiz yönünde pozitif olarak gerçekleşmiştir ve İK planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarında % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Köken ve evsahibi ülke arasında ortaya çıkan kültürel farklar, UOG'deki İK planlaması ve kariyer geliştirme İKY uygulama boyutları üzerinde yerel ortağın kendi uygulamalarını UOG'ine taşıması ya da yerel-yabancı ortağın kararda birlikte etkili olması olasılığını pozitif yönde etkilemektedir (Hipotez 3). Ancak kültürel mesafe değişkeni katsayısı, personel seçme, performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulama boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı değildir ve bu İKY uygulamalarının tercihinde önemli bir faktör olarak yer almamaktadır.

UOG'in yaşı ile yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesi arasındaki negatif yönlü ilişki ise performans değerlendirme dışındaki tüm uygulamalar için doğrulanmaktadır (Hipotez 4). Diğer bir deyişle, analiz sonuçları firmanın yaşı arttıkça yerel ortağın firmanın performans değerlendirme dışındaki İKY uygulamaları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

UOG'in yabancı ortağına % 50'den fazla bağımlı olduğu koşullarda, kaynak bağımlılığı değişkeninin İKY uygulamaları üzerinde etkili bir faktör olmadığı söylenebilir. Yabancı ortağın etkisi referans alındığında, İK planlaması ve kariyer geliştirme uygulamaları üzerinde % 41-50 ve ücretlendirme uygulamasında % 1-20 oranında UOG'in yabancı ortağına bağımlı olması, bu İKY uygulamalarının yerel ortak tarafından transfer edilme olasılığını arttıracaktır. Yine yabancı ortağın etkisi referans alındığında, ücretlendirme dışındaki tüm İKY uygulamaları üzerinde, yabancı ortağına % 41-50 oranında kaynak bağımlılığının, yerel-yabancı ortağın kararda birlikte etkili olma olasılığını arttırmaktadır. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde UOG'in yabancı ortağına % 50'den az (özellikle % 41-50 arasında) bağımlı olduğu koşullarda, yabancı ortak ile karşılaştırıldığında, yerel ortağın ya da yerel-yabancı ortağın İKY uygulamaları üzerinde etkili olma olasılığı da artmaktadır. Ancak yedi kategoride ölçtüğümüz kaynak bağımlılığı oranının artması koşulunda, kaynak bağımlılığı değişkeni

katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla Hipotez 5 reddedilmektedir.

Hipotez 6'nın öngördüğü, UOG'in küresel endüstride faaliyette bulunması ile yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'inde transfer etmesi arasındaki olumlu ilişki personel seçme ve yerleştirme ile kariyer geliştirme boyutları için doğrulanmıştır. UOG'in faaliyette bulunduğu endüstri çok ülkeli olması, yabancı ortağın kendi uygulamalarını transfer etmesi referans alındığında, kariyer geliştirme uygulamaları üzerinde yerel ortağın kendi uygulamalarını taşıması; personel seçme ve kariyer geliştirme İKY uygulamaları üzerinde yerel-yabancı ortağın kararda birlikte etkili olma olasılığını arttırmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu çalışmanın sonucunda ulaşılan temel bulgular, UOG'lerde şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını dengede tutmak amacıyla İKY uygulamalarında farklılaşmaya gidildiğine ve UOG'de benimsenen İKY uygulamalarının, bağlamsal etmenlerin bir işlevi olduğuna işaret etmektedir. Çokuluslu işletmeler başarılı bir biçimde faaliyetlerine devam edebilmek için, karşı karşıya buldukları şirket içi tutarlılık ile yerel eşbiçimlilik baskılarını eşzamanlı olarak yönetebilmelidirler. Bu amaçla bölümlerde benimsedikleri stratejiler farklılaşmaktadır. Ar-Ge, finans ve üretim bölümlerinden daha merkezci yaklaşımları benimseyerek şirket içi tutarlılık görüşünü ön planda tutmaya çalışırken; diğer yandan, İKY açısından yerel eşbiçimlilik baskılarından güçlü bir biçimde etkilendikleri ileri sürülebilir. UOG'lerin işgücünü, rekabete dayalı yerel işgücü pazarlarından çalışanlar oluşturduğu için çok az tercih hakları bulunmakta ve yerel normlardan farklılaşma seçenekleri azalmaktadır. Dolayısıyla İKY uygulamaları çoğu kez paylaşılan güçlü yerel gelenekler ya da yerel düzenlemeler tarafından yönetilmektedir. Diğer bir deyişle, finans ve üretim bölümü daha çok merkezdeki uygulamalara benzeme eğiminde iken (örneğin, ABD ortaklı UOG'lerde yabancı ortağa sunulan finansal raporlar, Türkiye'de uygulanan Tek Düze Muhasebe Sisteminden Amerikan muhasebe sistemine dönüştürülmektedir), İKY yerel uygulamalara bağlı olmaktadır. Yabancı ortak, ana merkezinde geliştirdiği İKY uygulamalarını doğrudan transfer etmekten ziyade, UOG'inde ya yerel ortağın uygulamalarını benimsemekte ya da yerel-yabancı ortakların kendi uygulamalarının karışımından oluşan hibrid uygulamalar belirlemektedir. Ayrıca İKY uygulamaları arasında da, ortakların İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin dereceleri değişebilmektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere, UOG'de benimsenen İKY uygulamalarına hem yerel hem de yabancı ortağın birlikte karar vermesi, yabancı ortağın

yerel ortağına, dolayısıyla faaliyette bulunduğu ülkenin kurumsal ve sosyo-kültürel bağlamına duyarlılığı şeklinde yorumlanırsa, yabancı ortağın İKY uygulamalarında yerel uygulamalara öncelik verdiği söylenebilir. Ancak firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, şirket içi tutarlılığı arttırmak ve kaliteli işgücünden faydalanabilmek amacıyla, özellikle üst kademe yöneticilerin seçiminde ve atanmasında ve performans değerlendirmede yabancı ortağın biraz daha baskın olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle küresel işletme kategorisinde yer alan çokuluslu yabancı ortakların, ana merkezleri tarafından yönetilen küresel kariyer planlama kriterleri ve performans değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Bu sisteme göre çalışanların/yöneticilerin uyruklarına (evsahibi ülke, köken ülke ya da üçüncü bir ülke) bakılmaksızın sadece uygunluğu değerlendirilerek ve çalışanların/yöneticilerin kişisel istekleri doğrultusunda dünya genelinde şirket içi atamalar yapıldığı için daha merkezci bir uygulama benimsenmektedir. USİKY'nin en çok önem verdiği alanlardan biri olan yöneticilerin performanslarının objektif olarak değerlendirilmesinde önemli problemlerle karşılaşmaktadır (Hill, 2001: 471; Mendenhall ve Oddou, 1991: 263). Bu problemlerin başında da kültürel önyargı gelmektedir. Yöneticilerin performanslarını hem evsahibi ulustan hem de köken ülkeden yöneticiler değerlendirmekte ve her iki grup da kültürel eğilimlerinden etkilenmektedirler. Ev sahibi ülke kendi kültürel değerlerini ve dolayısıyla beklentiler dizisini referans alarak bir değerlendirme yapmaktadır. Örneğin, yabancı uyruklu yöneticilerin performanslarının değerlendirmesinde yaşanan problemleri ve çözümlerini konu aldıkları çalışmalarında Oddou ve Mendenhall (1991), Hindistan'da faaliyette bulunan Amerikan menşeli bir bağlı kuruluşta katılımcı karar alma sürecini uygulayan yöneticinin değerlendirme raporlarını sunmaktadırlar. Amerikan yönetici evsahibi ülke yöneticileri tarafından olumsuz yönde bir değerlendirmeye sahiptir. Yüksek güç mesafesi ve ortaklaşa davranış eğilimi sergileyen Hindistan kültüründe (Hofstede, 1980: 42-63) yaşanan güçlü sosyal sınıf ayrımları nedeniyle, yöneticiler astları tarafından her konuyu iyi bilen ve astlarına hiçbir konuda danışmayan liderler olarak görülmektedir. Dolayısıyla Hintli yöneticiler katılımcı yönetimi uygulamaya çalışan Amerikalı yöneticilerinin bazı konularda astlarına danışmalarını, onların yeteneksizliklerinin ve işlerini iyi bilmemelerinin bir göstergesi olarak görmekte ve Amerikalı yöneticilerinin performansını olumsuz yönde değerlendirmektedirler. Dolayısıyla yerel yöneticilerin ve yabancı ortağın merkezinin performans değerlendirme sonuçları birbirinden farklı çıkabilmektedir. Çokuluslu işletmeler ya faaliyette buldukları ülke kökenli yöneticileri işe alarak ya da bütün bağlı kuruluşlarında ya da UOG'lerinde kültürler arası farklılıkları göz önüne alıp bireysel önyargılara yer vermeyecek şekilde tasarlanmış küresel ölçütlere sahip performans değerlendirme sistemlerini kullanarak yaşanan bu problemleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar.

Bireyleri seçme ve işe alma kriterlerinin belirlenmesinde ise genelde yerel ve yabancı ortak birlikte karar vermektedir. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, istihdam edilecek çalışan sayısının belirlenmesinde yerel ortak ve firma yönetimi karar verirken, işe alınacak bireylerinin seçiminde yerel ve yabancı ortağın personel seçme kriterlerinin referans olarak alındığı ve gerek örgütün kültürüne gerekse yapılacak işin gerektirdiği niteliklere göre düzenlenmiş testler uygulanarak gerçekleştirildiği öğrenilmiştir.

Ücretlendirme uygulamaları ise, faaliyette bulunulan ülkenin sosyo-ekonomik koşullarını, sosyo-politik bağlamını, endüstrideki diğer firmalardaki ücret düzeylerini ve sendikal yapısını daha iyi bildiği için yerel ortağa bırakılmıştır. Ancak yine de UOG'deki çalışanlar ile yabancı ortağın diğer bağlı kuruluşlarındaki ya da UOG'lerindeki çalışanların ücretleri arasında bir uyum olmalıdır. Çokuluslu işletmenin tüm bağlı kuruluşlarında ya da UOG'lerinde ödenen ücretlerde yaşanan farklılıklar özellikle yöneticiler açısından bir adaletsizlik olarak değerlendirilebilmektedir. Diğer bir deyişle, yerel ortağın yerel koşullarla uyumlu ücretlendirme sistemini ve ücret düzeyini belirlerken, yabancı ortağın dünya genelinde uyguladığı ücretlendirme yapısını da göz önünde bulundurması çalışanların/yöneticilerin başırası ve motivasyonu açısından faydalı olacaktır.

Multinomial lojistik regresyon analiz sonuçlarında gözlemlendiği gibi, burada incelenen UOG'in İKY uygulamalarının en önemli belirleyicisi *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisidir*. Yabancı ortağın polisentrik işletme stratejisini benimsemesi ile yabancı ortağın kendi İKY uygulamalarını UOG'ine transfer etmesi arasındaki olumsuz ilişki tüm uygulamalar için doğrulanmıştır. Firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler de bu analiz sonucunu destekler niteliktedir. Görüşmeler aracılığıyla elde edilen bilgilere göre, Çokuluslu işletme stratejisini ve dolayısıyla çokuluslu işletmenin UOG'ine yaklaşımını etkileyen birinci öge, yabancı ortağın uluslararasılaşmada hangi evrede olduğudur. Örneğin, çokuluslu işletmenin aile işletmesi olup olmadığı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmeleri daha fazla köken ülkelerinin sosyo-kültürel bağlamını yansıttığı ve gerek kültürel bağlam gerekse örgüt kültürü açısından kendilerini üstün gördükleri için (özellikle Alman ve Fransız kökenli firmalar) kendi İKY uygulamalarını UOG'ine empoze etme eğiliminde olmakta, dolayısıyla faaliyette buldukları ülke uygulamaları ile büyük oranda çatışmaktadır. Ancak, uluslararasılaşma evrimini tamamlamış çokuluslu işletmelerin ise, yerel uyum ve şirket içi tutarlılık dengesini kurma amacıyla İKY uygulamalarında yerel bağlama karşı daha duyarlı olduğu görülmektedir.

İkinci önemli öge ise, yabancı ortağın pazara giriş stratejisidir. Yabancı çokuluslu işletmenin pazara girerken tercih ettiği mülkiyet yapısı ve yerel

ortak seçimi UOG'indeki İKY uygulamalarına yaklaşımının güçlü bir göstergesi olabilmektedir. Eğer yabancı çokuluslu işletme, yerel ortağını Türkiye pazarını tanıyana kadar bir araç olarak kullanıp, daha sonra da ortaklığı bitirmeyi ve ortaklık süresince kendi işletme uygulamalarını rahat bir biçimde UOG'inde uygulamayı amaçlıyorsa, zayıf yerel firmaları ya da devleti kendisine ortak olarak seçme eğilimindedir. Çoğunluk dünya ülkeleri arasında yer alan ve öykünmecî bir toplum olma özelliği gösteren ülkemizde (Sargut, 2001), zayıf yerel ortağın yabancı ortağın İKY uygulamalarını benimseme derecesinin yüksek olması beklenmektedir. Ancak yabancı ortak, Türkiye gibi devlet bağımlı bir ulusal iş sisteminin hakim olduğu bir ülkede (Üsdiken ve Gökşen, 2000: 234) riskleri en alt düzeye indirmek için devletle ilişkileri iyi olan ve piyasayı iyi tanıyan başarılı bir yerel ortak arıyorsa, UOG'de yerel ve yabancı ortağın aktif katılımı ile gerçekleşen İKY uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Yabancı ortağın pazara giriş stratejisi ile UOG'de benimsenen İKY uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi gelecek çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olacağı düşünülmektedir.

Multinomial lojistik regresyon analiz sonuçlarına göre, yerel ortağın büyüklüğü, UOG'deki İKY uygulamalarından insan kaynakları planlaması, personel seçme ve kariyer geliştirme uygulamaları üzerinde yerel ortağın ya da yerel-yabancı ortağın birlikte etkisinin olma olasılığını arttırdığı ifade edilebilir. Performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamaları üzerinde ise, yerel ortağın ana örgüt hacminin herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Bu sonuçta, performans değerlendirme uygulamasında genel olarak şirket içi tutarlılığı sağlamak için yabancı ortağın rol oynadığı düşünülmektedir.

Daha önceki çalışmalardan hareketle kültürel mesafe ile UOG'in İKY uygulamaları arasında olacağı varsayılan güçlü ilişki tespit edilememiştir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, kültürel mesafe değişkeninin, İKY uygulamalarının tercihinde önemli bir faktör olarak yer almadığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun temelinde, hem yöntemsel hem de kuramsal nedenler yatabilmektedir. Çizelge 1'de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan firmaların büyük bir bölümünde (% 83) yabancı ortağın Türkiye'ye kültürel uzaklığı düşük ve orta seviyede olması kültürel mesafenin etkisinin ortaya çıkmamasına neden olabilir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere, bu çalışmada kültürel mesafe değişkeni Kogut ve Singh (1988)'in, Hofstede (1980)'nin toplumsal kültür verilerini temel alarak geliştirdikleri formüle dayanarak ölçülmektedir. Hofstede (1980)'nin çalışmasının temelleri 1968'de atılmış olup 40 ülkeyi kapsayan bu çalışmanın verilerinin büyük bir bölümü de 1975-78 yılları arasında toplanmıştır. 1970'li yılların sonlarında yapılmış bir araştırmaya dayanarak, 2000'li yılların olgularını açıklamaya çalışmak ve değişimin bu kadar hızlı yaşandığı bir dönemde zamanı sabitleyerek 1980'li yıllardaki verileri günümüz için kullanmak çalışmanın kısıtını oluşturabilmektedir. Güncel çalışmalara dayanarak kültürler arası

farklılıkların mülkiyet oranları üzerindeki etkilerinin incelenmesi gelecek çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olabilir.

Lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre, UOG'in yaşı arttıkça, İKY uygulamalarında yerel ortağın daha fazla söz söyleme hakkına sahip olma olasılığı artmaktadır. Firma yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, bu sonucun nedeni olarak, örneklemimizdeki firmaların yabancı-yerel ortak arasındaki uyum sürecini geçirdikleri, artık ortakların birbirlerini iyi tanıdıkları ve yabancı ortağın başarılı olabilmesi için kültürel farklılıklara duyarlı davranması gerektiğinin farkında olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örneklem Türkiye'de çok nadir görülen 10 yaş ve üzerinde olan ve büyük bir bölümü İstanbul Sanayi Odası'nın 2005 yılı En Büyük 500 Firma Listesinde yer alan başarılı firmalardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, firma başarılı ve yerel ortak güçlü oldukça yabancı ortak UOG' in örgütsel uygulamalarına ve değerlerine müdahale etmemektedir.

UOG'in yabancı ortağına % 50'den fazla bağımlı olduğu koşullarda, kaynak bağımlılığı değişkeninin İKY uygulamaları üzerinde etkili bir faktör olmadığı söylenebilir. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, UOG'in yabancı ortağına özellikle % 41-50 arasında bağımlı olduğu koşullarda, yabancı ortak ile karşılaştırıldığında, yerel ortağın ya da yerel-yabancı ortağın İKY uygulamaları üzerinde etkili olma olasılığı da artmaktadır. Ancak yedi kategoride ölçtüğümüz kaynak bağımlılığı oranının artması koşulunda, kaynak bağımlılığı değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, UOG'lerin yabancı ortaklarına fazla bağımlı olmamalarından kaynaklanabilir.

Örnekleminizin tamamında yabancı çokuluslu ortağın gelişmiş ülke kökenli olması ve çalışma kapsamımızdaki UOG'lerin faaliyette buldukları sektörlerde öncü firmalar olması çalışmamızın kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın geliştirmekte olan veya az gelişmiş ülke kökenli yabancı ortaklı ve orta/küçük hacimli UOG'lere yönelik olarak genişletilmesinin ilginç bir araştırma konusu olacağını düşünmekteyiz. İleride yapılacak çalışmalarda UOG'de farklılaşan İKY uygulamalarının burada analiz edilen beş boyutunun öncüllerinin ve sonuçlarının daha kapsamlı ve derinlemesine incelenmesi faydalı olacaktır.

UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER

Bu araştırma, Türkiye’deki çeşitli UOG’lerdeki farklılaşan İKY uygulamaları hakkında önemli ipuçları vermiştir. Bunlardan yola çıkarak, uygulamaya ilişkin bazı öneriler geliştirmek mümkündür.

1. Uygulamada UOG’lerin ilgili yazında tanımlandığı gibi ortaklarından bağımsız ayrı bir hukuki varlık olmadığı görülmektedir. Genel anlamda UOG kendi bağımsız yönetim takımına, misyonuna, amaçlarına, stratejilerine, örgüt kültürüne ve kimliğine sahip değildir. Ortaklar kendi uygulamalarını UOG’lerine taşıma eğilimindedirler. Ancak özellikle yabancı ortamın kendi uygulamalarını sorgulamaksızın UOG’inde uygulamaya çalışması çatışmalara neden olmaktadır. UOG’lerin başarısızlığının temelinde de bu çatışmalar yatmaktadır. Unutulmaması gereken önemli bir konu, toplumların belli kültürel özellikleri ve kurumsal yapıları olduğudur. Dolayısıyla, bu farklılıklar göz önüne alınarak, ana merkezde geliştirilen uygulamaların evsahibi ülkenin sosyo-kültürel ve kurumsal bağlamına uygunluğu sınanmalıdır. Bunun için evsahibi ülkenin çevresel bağlamını belirlemeye yönelik ön çalışmalar yapılabileceği gibi, uzman veya akademisyenlerden de yardım istenebilir. Ana merkezde geliştirilen sistemlerin UOG’de uygulamasına başlamadan önce, örgütün kültürel ve kurumsal altyapıları dikkatlice incelenmelidir. Eğer örgütün altyapısı, uygulamanın gerektirdiği altyapı ile örtüşmüyorsa, izlenebilecek iki yol vardır. Birincisi, eğitim programları ile çalışanların görüş, tutum ve davranışlarını, yeni uygulamayı daha kolay kabullenebilecek yönde değiştirmektedir. Özellikle yönetici eğitim programları, birçok polisentrik işletme için birleştirici/bütünleyici bir araç olarak görülmektedir (Evans ve Lorange, 1990: 156). Örneğin, IBM, politikaları arasında yer alan her yöneticinin yılda en az bir hafta katıldığı eğitim ve geliştirme programlarının, şirket içi tutarlılığa büyük oranda katkı sağladığı ifade edilmektedir (Evans ve diğerleri, 1990: 119). Kopp (1998: 162) çalışmasında, Amerikan firmaların denizaşırı kuruluşlarında görevlendirmek üzere, Avrupalı ve Japon firmalardan daha az eğitim programları kullandıkları ve bu nedenle Amerikan firmalarda yabancı yöneticilerin başarısızlık oranının Avrupalı ve Japon firmalardan daha yüksek olduğu yönünde verilere ulaşmışlardır. Diğer bir yol ise, özü aynı kalmakla birlikte, uygulamayı bazı yönlerden altyapıya uyum gösterecek şekilde değiştirmektir.

2. İKY, çokuluslu işletmelerin çift yönlü baskıları yönetmede ve çatışan merkezci ve merkezkaç baskıları dengede tutmada kullandıkları belki de en önemli araçtır. İKY politikaları/uygulamaları hem ademi merkezli bağlı kuruluşları veya UOG’leri bütünleştiren örgüt kültürünü yaratmada ve yaymada kullanılmakta hem de uluslararası yönetici geliştirmede rehber olan politikaları, kesin ve açık bir şekilde içermektedir. Dolayısıyla, Türkiye’de

özellikle teknolojiyi elinde bulunduran gelişmiş ülke kökenli ortağa sahip UOG'lerde yabancı ortak, şirket içi etkin kontrolü sağlamak açısından üretim ya da finans alanında kendi merkezinde geliştirdiği uygulamalarını UOG'ine transfer etme eğiliminde olsa bile, örgütsel davranış açısından İKY uygulamalarında yerel uygulamalara daha duyarlı davranılmalıdır. Örneğimizde yer alan firmaların büyük bir bölümü, faaliyette bulunduğu endüstrilerin öncüleridir. Firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, bu başarılarının altında özellikle İKY uygulamalarının daha fazla yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasının ya da yabancı ortağın UOG'e transfer etmeye çalıştığı uygulamalarının Türk kültürel yapısına göre yeniden düzenlenmesinin yattığını ifade etmektedirler. Bu sonuçların, Asya ile Avrupa arasındaki stratejik konumu nedeniyle yabancı yatırımcılar için büyük önem taşıyan Türkiye'de, başarılı bir biçimde UOG oluşturmaları ve uzun dönemli olabilmeleri noktasında doğrudan yabancı yatırımcılar için değerli veriler sunduğunu düşünmekteyiz. Sonuçta, gerek Türkiye gerekse dünya genelinde büyük bir bölümünün başarısızlıkla sonuçlandığı UOG'lerde başarılı olmanın anahtar öğelerinden biri, şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını yönetmede İKY uygulamalarının bir araç olarak kullanılmasıdır.

KAYNAKÇA

- Adler, N. 1991. *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Pws-Kent.
- Adler, N., Campbell, N., ve Laurent, A. 1989. In search of appropriate methodology: From outside the people's "Republic of China looking in". *Journal of International Business Studies*, 20(1): 61-74.
- Al-Jafary, A., ve Hollingsworth, A. T. 1983. An exploratory study of managerial practices in the Arabian gulf region. *Journal of International Business Studies*, 14(2): 143-152.
- Anderson, E., ve Gatignon, H. 1986. Modes of entry: A transactions cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17: 1-26.
- Aycan, Z. 2000. Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1): 110-128.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Sinha, J. B. P. 1999. Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4): 501-526.
- Aycan, Z., ve Kanungo, R. N. 2000. Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan (Der.), *Türkiye' de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*: 25-53, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Barkema, H. ve Vermeulen, F. 1997. What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 845-864.

- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. 1998. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School.
- Beamish, P. W. 1985. The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. *Colombia Journal of World Business*, 20(3): 13-19.
- Beamish, P. W. 1988. *Multinational joint ventures in developing countries*. New York: Routledge.
- Beechler, S. ve Yang, J. Z. 1998. The transfer for Japanese-style management to American subsidiaries: Contingencies, constraints, and competencies. S. Beechler ve K. Stucker (Der.), *Japanese business: Volume IV*: 26-50. London: Routledge.
- Boyacıgiller, N. 1998. The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. S. Beechler ve K. Stucker (Der.), *Japanese business: Volume IV*: 51-77. London: Routledge.
- Boyacıgiller, N. A. ve Adler, N. 1991. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2): 262-290.
- Brewster, C. 2002. Human resource practices in multinational companies. M. J. Gannon ve K. L. Newman (Der.), *The blackwell handbook of cross-cultural management*: 126-141. ABD: Blackwell.
- Calás, M. B. ve Smircich, L. 1999. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, 24(4): 649-671.
- Child, J. ve Tayeb, M. 82/83. Theoretical perspectives in cross-national organizational research. *International Studies of Management & Organization*, 12(4): 23-70.
- Child, J. ve Yan, Y. 1999. Investment and control in international joint ventures: The case of China. *Journal of World Business*, 34(1): 3-15.
- Chowdhury, J. 1992. Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries. *Management International Review*, 32(2): 115-133.
- Cry, D. J. ve Schneider, S. C. 1996. Implication for learning: Human resource management in east-west joint ventures. *Organization Studies*, 17(2): 207-226.
- Deresky, H. 2003. *International management: Managing across borders and cultures*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. 2000. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- DiMaggio, P. ve Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dowling, P., Welch, D. E. ve Schuler, R. S. 1999. *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Ohio: South-Western.
- Doz, Y. ve Prahalad, C. K. 1981. Headquarters influence and strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 23(1): 15-29.
- Doz, Y. ve Prahalad, C. K. 1986. Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, 25(1): 55-71.
- Earley, C. P. ve Singh, H. 1995. International and intercultural management research: What's next?. *Academy of Management Journal*, 38(2): 327-340.
- England, G. W. 1983. Japanese and American management theory Z and beyond. *Journal of International Business Studies*, 14(2): 131-142.
- Erramilli, M. K. 1996. Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27(2): 225-248.

- Erramilli, M. K., Afarwal, S. ve Kim, S. 1997. Are firm-specific advantages location-specific too?. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 735-757.
- Evans, P., Lank, E. ve Farquhar, A. 1990. Managing human resources in the international firm: Lessons from practice. P. Evans, Y. Doz ve A. Laurent (Der.), *Human resource management in international firms*: 113-143. London: Macmillan.
- Evans, P. ve Doz, Y. 1992. Dualities: a paradigm for human resource and organisational development in complex multinationals. V. Pucik, N. Tichy ve C. Barnett (Der.), *Globalising management: Cresting and leading the competitive organization*: 85-106. New York: Wiley.
- Evans, P. ve Lorange, P. 1990. The two logics behind human resource management. P. Evans, Y. Doz, ve A. Laurent (Der.), *Human resource management in international firms*: 144-161. London: Macmillan.
- Ferner, A. ve Quintanilla, J. 1998. Multinationals, national business systems and HRM: The enduring influence of national identity or a process of 'anglo-saxonization'. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 710-731.
- Ferner, A., Quintanilla, J. ve Varul, M. Z. 2001. Country of origin effects, host-country effects and management of hr in multinationals German companies in Britian and Spain. *Journal of International Business Studies*, 36(2): 107-127.
- Geringer, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1): 41-62.
- Geringer, J. M. ve Hebert, L. 1989. Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 249-263.
- Ghoshal, S. ve Bartlett, C. A. 1990. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4): 603-625.
- Hennart, J. F. ve Larimo, J. 1998. The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions?. *Journal of International Busines Studies*, 29(3): 515-538.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences*. London: Newbury Park.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Iles, P. ve Yolles, M. 2002. International joint ventures, HRM and viable knowledge migration. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4): 624-641.
- Jaeger, A. M. 1990. The applicability of western management techniques in developing countries: A cultural perspective. R. N. Kanungo ve A. M. Jaeger (Der.), *Management in developing countries*. London: Rotledge.
- Jain, H. C., Lawler, J. J. ve Morishima, M. 1998. Multinational corporations, human resource management and host-country nationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 553-566.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T. ve Bronson, J. W. 2001. Drivers and outcomes of parent company intervention in IJV management: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Research*, 52: 35-49.
- Kanungo, R. N. 1983. Work alienation: A pancultural perspectives. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2): 119-138.

- Kanungo, R. N. ve Wright, R. W. 1983. A cross-cultural comparative study of managerial job attitudes. *Journal of International Business Studies*, 14(2): 115-129.
- Kobayashi, N. 1982. The present and future of Japanese multinational enterprises: A comparative analysis of Japanese and US-European multinational management. *International Studies of Management and Organization*, 12(1): 38-59.
- Kobrin, S. 1991. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 12: 17-31.
- Kogut, B., ve Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
- Kopp, R. 1998. International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. S. Beechler ve K. Stucker (Der.), *Japanese business: Volume IV*: 159-176. London: Routledge.
- Lane, C. 1989. *Management and labour in Europe: The industrial enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot: Edward Elgar.
- Larimo, J. 2004. *International joint venture strategies and performance in asian countries*. Montclair State University: 290-307, <http://blake.montclair.edu/~cipconf/conference/DATA/Theme2/UK1.pdf>.
- Laurent, A. 1983. The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2): 75-96.
- Laurent, A. 1986. The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25(1): 91-102.
- Luthans, F., Welsh, D. H. B. ve Rosenkrantz, S. A. 1993. What do Russian managers really do? An observational study with comparisons to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 741-761.
- Lubatkin, M., Ndiaye, M. ve Vengroff, R. 1997. The nature of managerial work in developing countries: A limited test of the universalist hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 711-733.
- Main, J. 1990. Making global alliances work. *Fortune*, Aralık 17: 121-148.
- Mendenhall, M. ve Oddou, G. 1991. The overseas assignment: a practical look, . M. Mendenhall ve G. Oddou (Der.), *International human resource management*: 259-269. California: Wadsworth.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A. ve Nathan, M. 1991. Organizational lifecycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, 16(2): 318-339.
- Mitroff, I. I. ve Linstone, H. A. 1993. *The unbounded mind: Breaking the chains of traditional business thinking*. England: Oxford University.
- Mjoen, H. ve Tallman, S. 1997. Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8(3): 257-274.
- Oddou, G. ve Mendenhall, M. 1991. Expatriate performance appraisal: Problems and solutions. M. Mendenhall ve G. Oddou (Der.), *International human resource management*: 364-374. California: Wadsworth.
- Oudenhoven, J. P. V. 2001. Do organizations reflect national cultures? A 10 – nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25: 89-107.
- Özen, Ş. 1996. *Bürokratik kültür-1 yönetsel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 272.

- Park, S. H. ve Ungson, G. R. 1997. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution, *Academy of Management Journal*, 40(2): 279-307.
- Perlmutter, H. V. 1969. The tortuous evolution of the multinational corporation, *Colombia Journal of World Business*, January-February: 9-18.
- Perlmutter, H. V. ve Heenan, D. A. 1979. *Multinational organization development: A social architectural perspective*. Addison Wesley Inc.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. 1987. *Yönetme ve yükseltme sanatı "mükemmeli arayış"*. S. Sargut (Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. 1986. Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2): 9-40.
- Prahalad, C. K. ve Doz, Y. 1987. *The multinational mission*. New York: The Free.
- Ramu, S. S. 1997. *International joint ventures*. NewDelhi: Wheeler.
- Rao, P. ve Teegen, H. 2001. Human resource issues: US-Mexico joint ventures. *The 2001 Iberoamerican Academy of Management*, Aralık 10-12: 19. Mexico City: Human Resource Management.
- Rosenzweig, P. M. ve Singh, J. V. 1991. Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16(2): 340-361.
- Rozenzweig, P. M. ve Nohria, N. 1994. Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2): 229-251.
- Sargut, S. 2001. *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1987. The people make the place, *Personnel Psychology*, 40: 437-453.
- Schneider, S. C. 1991. National vs. corporate culture: Implications for human resource management. M. Mendenhall ve G. Oddou (Der.), *International human resource management*: 13-27. California: Wadsworth.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. ve De Ciere, H. 1993. An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4): 717-764.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., Dowling, P. J. ve Welch, D. E. 1991. The formation of an international joint venture: Davidson instrument panel. M. Mendenhall ve G. Oddou (Der.), *International human resource management*: 83-96. California: Wadsworth.
- Scullion, H. ve Starkey, K. 2000. In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6): 1061-1081.
- Shenkar, O. 2001. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3): 519-535.
- Smith, P. B., Dugan, S. ve Trompenaars, F. 1996. National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2): 231-267.

- Tatoğlu, E., ve Glaister, K. W. 1998. Performance of international joint ventures in Turkey: Perspectives of western firms and Turkish firms. *International Business Review*, 7: 635-656.
- Tayeb, M. 2003. *International management: Theories and practices*. United Kingdom: FT Prentice Hall.
- Taylor, S., Beechler, S. ve Napier, N. 1996. Toward and integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4): 959-985.
- Triandis, H. C. 1982-1983. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of Management & Organization*, 12(4): 139-169.
- Triandis, H. C. 1983. Some dimensions of intercultural variation and their implications for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 11: 285-301.
- Trompenaars, F. 1993. *Riding the waves of culture understanding diversity in global business*. London: Irwin Professional.
- Üsdiken, B. ve Gökşen, N. S. 2000. Türk şirket gruplarında benzeşme ve farklılaşma. *8. ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı*: 233-234, Nevşehir.
- Von Glinow, M. A. ve Teagarden, M. B. 1988. The transfer of human resource management technology in sino-US cooperative ventures: Problems and solutions. *Human Resource Management*, 27(2): 201-229.
- Whitley, R. 1992. *European business systems: Firms and markets in their national contexts*, London: Sage.
- Wiener, Y. 1988. Forms of vue systems: A focus on organizational effectiveness and cltural change and maintainence. *Academy of Management Review*, 13(4): 534-545.
- Yan, Y. 2003. A comparative study of human resource management practices in international joint ventures: The impact of national origin. *International Journal of Human Resource Mangement*, 14(4): 487-510.
- Yan, Y. ve Child, J. 2004. Investors' resource commitments and information reporting systems: Control in international joint ventures. *Journal of Business Research*, 57: 361-371.

Tülay İlhan, 2006 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden doktorasını aldı. Şu anda aynı üniversitede İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde yardımcı doçent olarak çalışmaktadır. Uluslararası işletmeciliği temel alarak toplumsal kültür ile örgüt kültürü etkileşimi konularında çalışmaktadır. E-posta: tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr