

**Dr. Öğr. Üye. Gözde MERT**

**Nişantaşı Üniversitesi  
İşletme Bölüm Başkanı**

*Dr. Öğr. Üye. Gözde MERT*

**ULUSLARARASI İŞLETMELERDE**  
**ETNİK KÖKEN VE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN**  
**KUŞAKLAR BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

# BUGÜNÜN ULUSLARARASI İŞLETMELERİNDE;

**SESSİZ KUŞAK  
BABYBOOMERS**

**X**

**Y**

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

# KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

KUŞAKLAR	YIL ARALIKLARI
Sessiz Kuşak	1925 – 1945
Baby Boomers Kuşağı	1946 – 1964
X Kuşağı	1965 – 1980
Y Kuşağı	1981 – 2000
Z Kuşağı	2001 ve sonrası

# Etnik Ortak Nitelikler

Ad  
Soy  
Tarih  
Kültür  
Yurt  
Dayanışma

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

# Uluslararası İşletmelerde Çalışanların

**Dil**

**Tarih**

**Sınıf**

**Cinsiyet**

**Milliyet**

Durumları kültürü etkiler ve

**Beslenme**

**Dil**

**Giyim**

**Göreneklerde**

çok kültürlülük ortaya çıkar.



Uluslararası İşletmelerde Kültürel Farklılıklar, Çalışanların;

**Kim, Nereye ait, Nasıl Davranacak ve Ne yapacak**

**Konularında, Duygu ve Düşüncelerini belirler.**

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

# ETNİK KÖKEN VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR, ÇALIŞANLARIN;

**Tutum,  
Çalışma,  
Üretkenlik ve  
Eylemlerini  
etkilemektedir.**

*Dr. Öğr. Üye. Gözde MERT*



# Çalışanların, Etnik Köken ve Kültürel Farklılıkları;

Gelecek Planlarında,  
Motivasyonlarında ve  
Performanslarında

**Farklılık Yaratır.**



Bu farklılıklar uluslararası işletmelerde süregelen  
**yönetim ve liderlik politikalarını olumsuz**  
etkileyerek, sorunların çıkmasına neden olur.

## Uluslararası İşletmelerde;

X ve Y kuşaklarına dikkat edildiğinde, **İş hayatından beklentilerinin farklı olduğu ve bu farklılıkların, yönetimi etkileyerek, sorunlara neden olabileceği değerlendirilmektedir.**

- Uluslararası işletmelerde kültürel farklılıkları ile
- X ve Y kuşağının, iş hayatındaki farklı beklentileriyle

**ortaya çıkan yönetim problemlerinin çözülebilmesi:**

**Farklı stratejik yaklaşımların ortaya konulmasıyla mümkün olmaktadır.**

**Bu stratejik yaklaşımlar; etkili insan kaynakları yönetim uygulamaları yolu ile ortaya konulmaktadır.**

**Çalışan verimliliğinin artırılması**

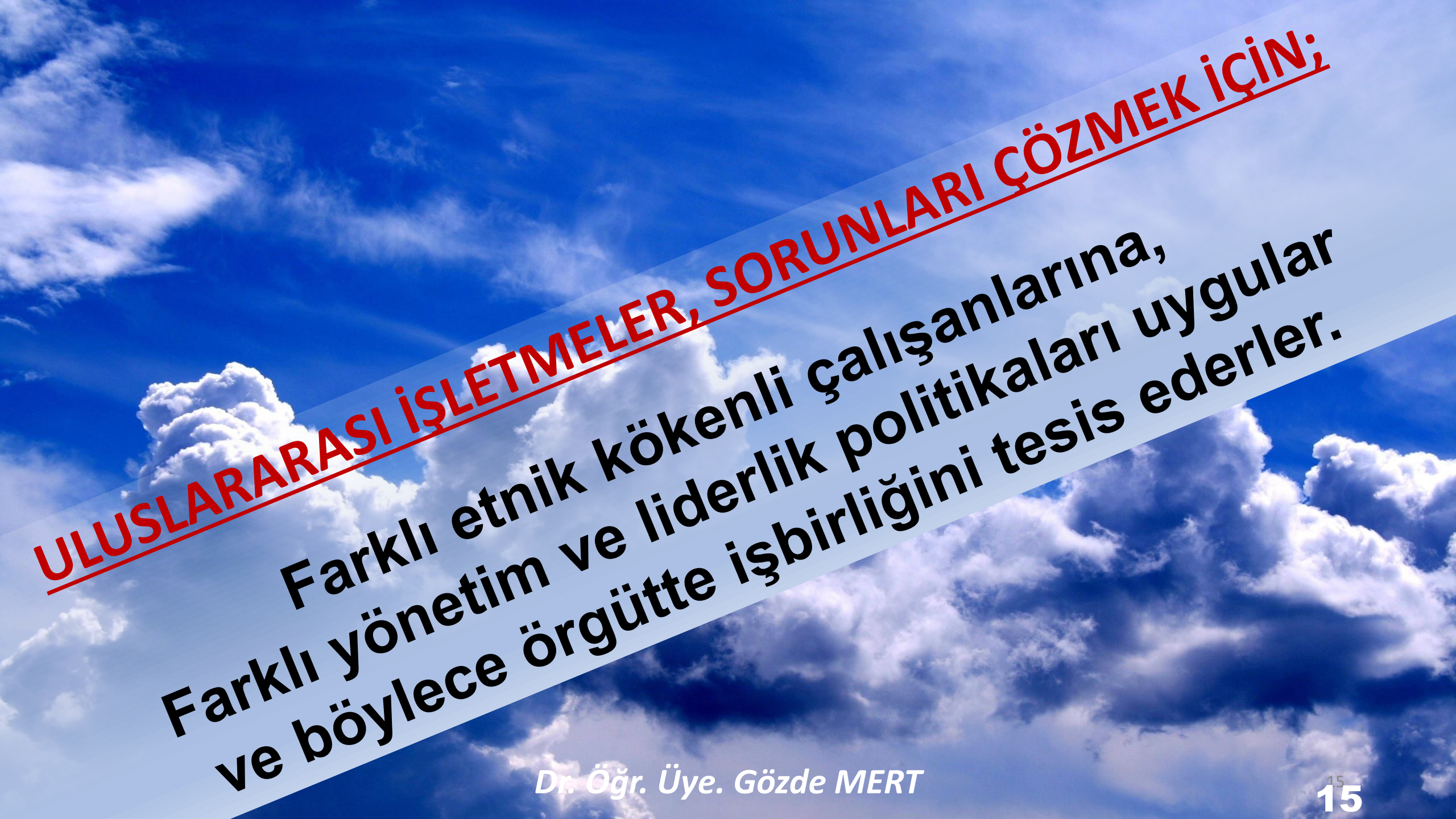
**Çalışan motivasyonunun artırılması**

**Rekabet avantajının sağlanması**

## ULUSLARARASI İŞLETMELER;

**Bu insan kaynakları uygulamaları neticesinde:**

**Öğrenen örgüt** yapısına kavuşur ve  
**Örgütte yenilikçilik ve yaratıcılık**  
faaliyetleri ortaya çıkmaya başlar.



# ULUSLARARASI İŞLETMELER, SORUNLARI ÇÖZMEK İÇİN;

Farklı etnik kökenli çalışanlarına,  
Farklı yönetim ve liderlik politikaları uygular  
ve böylece örgütte işbirliğini tesis ederler.

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

# ULUSLARARASI İŞLETMELER, SORUNLARI ÇÖZMEK İÇİN;

Farklı kuşaktaki çalışanlarına,  
Etkili yönetim ve liderlik politikaları uygulayarak

**Ortak Değerler**

**Duygular**

**Davranış Biçimleri ve**

**Düşünce Yapısı**

**tesis ederek, bu sorunları çözebilirler.**



# Uluslararası İşletmelerde Yerel Kültür Konusundaki Yaklaşımlar

## AYRIŞMA

Kendi kültürünü uygular.

## BENZEŞME

Yerel kültüre saygılıdır.

## BÜTÜNLEŞME

Yerel kültürle bir sentez yaratılır.

# ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN AVANTAJLARI

- Farklı müşteri ve kültürleri öğrenmesi, işletmenin güçlenmesini sağlar.
- Yaratıcılığı tetikler.
- Problem çözme ve karar verme süreçleri daha etkin olur.
- İş devri azaldığından dolayı, maliyetler düşer.

# ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN SAKINCALARI

- Ekip içinde iletişim eksikliği, kuruma güvenin azalması, örgütsel stresin artması
- Çalışma ortamının kalitesinde, performans ve motivasyonda düşüşler
- Yetenekli iş görenlerin işten ayrılması ve nitelikli işgücünün ise şirkete yönelik olumsuz tavırlar göstermesi
- Mobbing ve şikayetlerin artması, kurumun yasal yollarla bu tarz davalarla anılması
- Örgütün müşteri ve paydaşları üzerinde itibar kaybı
- Üretim ve hizmet kalitesindeki düşüş

# ARAŐTIRMA

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

**Etnik köken ve kültürel farklılıklar konusunda;**

**X ve Y kuşaklarının özel bir durumu var mıdır?**

**Bu kuşakların farklılıklarını tespit edip, farklı yönetim politikaları geliştirebilir miyiz?**

**Çalışmada bu sorulara cevap aradık**

Veriler, anket yöntemiyle toplandı

Demografik 7 soru

Kültürel Farklılıklar Ölçeği (5'li Likert, 28 soru)

Bireysel Tutum ve Davranışlar

Örgütsel Değer ve Normlar

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

## A. KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek														
2) Doğum Yılı	<input type="checkbox"/> 1965-1980	<input type="checkbox"/> 1981-2000														
3) Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> Ön Lisans ve altı	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans / Doktora													
4) Etnik Köken	<input type="checkbox"/> Türk	<input type="checkbox"/> Arap	<input type="checkbox"/> Rum	<input type="checkbox"/> Kafkas	<input type="checkbox"/> Ermeni	<input type="checkbox"/> Tatar	<input type="checkbox"/> Azeri	<input type="checkbox"/> Kürt	<input type="checkbox"/> Laz	<input type="checkbox"/> Balkan	<input type="checkbox"/> Çerkez	<input type="checkbox"/> Musevi	<input type="checkbox"/> Boşnak	<input type="checkbox"/> Gürcü	<input type="checkbox"/> Diğer	
5) Pozisyon	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Çalışan														
6) Şirket İçindeki Pozisyon Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1 – 5 yıl	<input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl	<input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri												
7) Toplam Deneyim Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1 -5 yıl	<input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl	<input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri												

## B. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu iş yeri, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.					
2. Bu iş yerinde çalışanlar din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
3. Bu iş yeri, çalışanların bireysel sorunlarını çözerken diğer çalışanların farklı deneyimlerine ihtiyaç duyar.					
4. Bu iş yeri, çalışanları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılar.					
5. Bu iş yeri, çalışanları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul eder.					
6. Bu iş yeri, çalışanları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyar.					
7. Bu iş yeri, çalışanların anlamada empatik davranışlar geliştirir.					
8. Bu iş yerinde çalışanlar bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9. Bu iş yerinde çalışanlar ilişkilerinde, ön yargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.					
10. Bu iş yerinde çalışanlar kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11. Bu iş yerinde çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12. Bu iş yerinde çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13. Bu iş yerinde yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.					
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					

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

	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, çalışanların iş yerinin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.					
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözüme kararlılığı içindedirler.					
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.					
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23. Yöneticiler, iş yerini ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24. Yöneticiler, görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.					
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözüme etkin çaba gösterirler.					
27. Yöneticiler, çalışanların işe ilişkin değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28. Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					



**SPSS v25**

**AMOS v25**

*Dr. Öğr. Üye. Güzde MERT*

# SPSS

**Açıklayıcı Faktör Analizi**  
**Betimsel Analizler**  
**Normal Dağılım Analizi**  
**Korelasyon Analizi**  
**Farklılık Analizleri**

# AMOS

## Doğrulayıcı Faktör Analizi

# ARAŐTIRMANIN EVRENİ

**İstanbul'da bulunan uluslararası Őletmelerin, X ve Y kuşağı yönetici ve çalıŐanlarıdır.**

**Anket, Mayıs-Ađustos 2019 tarihleri arasında uygulanmıŐtır.**

**Ankete 435 kiŐi katılmıŐtır. İptal edilen ve elenen formlardan sonra kalan 387 katılımcı değerlendirmeye alınmıŐtır.**

# BETİMSEL BULGULAR

## Katılımcıların;

**170**'i kadın ve **217**'i erkektir.

**134**'ü X ve **253**' Y kuşağındandır.

**Etnik kökenler sırasıyla:**

**Türk, Azeri, Boşnak, Arap, Çerkez vd.**

**Tablo 1. Demografik Özellikler (n=387)**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b><i>Cinsiyet</i></b>			<b><i>Pozisyon</i></b>		
Kadın	170	43,9	Yönetici	166	42,9
Erkek	217	56,1	Çalışan	221	57,1
<b><i>Kuşak Sınıfı</i></b>			<b><i>Eğitim Durumu</i></b>		
X Kuşağı (1965-1980)	134	34,6	Önlisans ve altı	91	23,5
Y Kuşağı (1981-2000)	253	65,4	Lisans	230	59,4
			YL/DR	66	17,1
<b><i>Etnik Köken</i></b>					
Türk	95	24,5	Kürt	18	4,7
Arap	34	8,8	Laz	13	3,4
Rum	16	4,1	Balkan	6	1,6
Kafkas	27	7,0	Çerkez	31	8,0
Ermeni	19	4,9	Musevi	9	2,3
Tatar	13	3,4	Boşnak	43	11,1
Azeri	54	14,0	Gürcü	9	2,3
<b><i>Kurum İçindeki Pozisyon Süresi</i></b>			<b><i>Toplam Deneyim Süresi</i></b>		
1 Yıldan Az	87	22,5	1 Yıldan Az	43	11,1
1-5 Yıl	154	39,8	1-5 Yıl	108	27,9
6-10 Yıl	89	23,0	6-10 Yıl	125	32,3
11 Yıl ve +	57	14,7	11 Yıl ve +	111	28,7

# AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

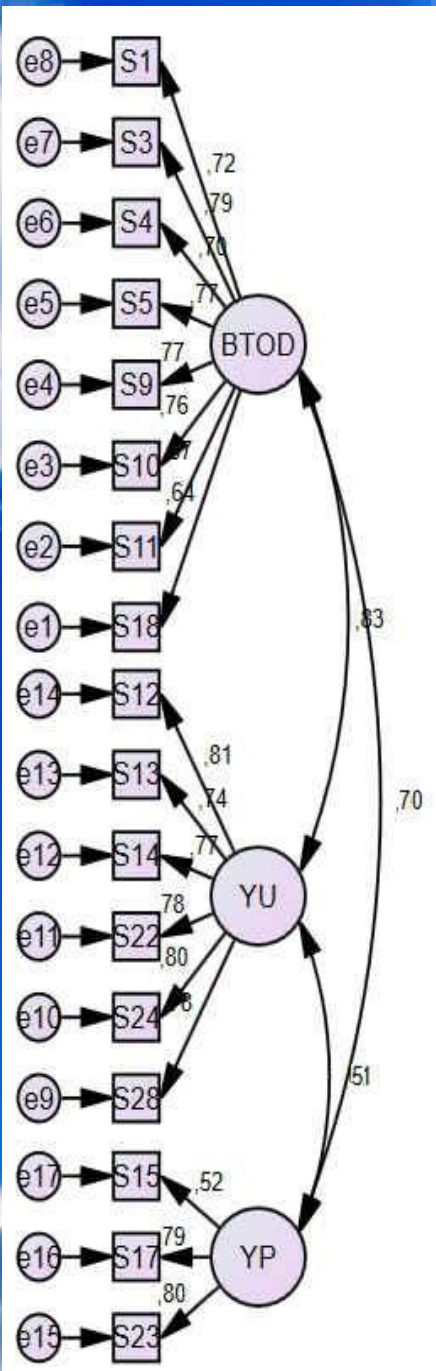
Kültürel Farklılıklar Ölçeği; KMO = 0,92 p<0,005

Özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktör elde edilmiştir.  
Toplam açıklanan varyans **%63,6** olarak bulunmuştur.

Ortaya çıkan boyutlar;

**Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler**  
**Yönetsel Uygulamalar**  
**Yönetsel Politikalar**

# DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ



$\chi^2=318,515$

$df=116$

$\chi^2/df=2,746$

$GFI=0,907$

$CFI=0,943$

$RMSEA=0,067$

$NFI=0,913$

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Regresyon Katsayısı	P
S18	<---	BTOD	1,000	-	-	,639	***
S11	<---	BTOD	1,015	,088	11,474	,674	***
S10	<---	BTOD	1,069	,085	12,622	,760	***
S9	<---	BTOD	1,033	,081	12,709	,766	***
S5	<---	BTOD	1,101	,086	12,815	,775	***
S4	<---	BTOD	,957	,080	11,898	,705	***
S3	<---	BTOD	1,164	,090	12,958	,786	***
S1	<---	BTOD	,969	,080	12,045	,716	***
S28	<---	YU	1,000	-	-	,778	***
S24	<---	YU	1,069	,064	16,718	,797	***
S22	<---	YU	1,025	,063	16,399	,785	***
S14	<---	YU	1,060	,066	16,086	,772	***
S13	<---	YU	1,028	,067	15,260	,739	***
S12	<---	YU	1,098	,064	17,083	,811	***
S23	<---	YP	1,000	-	-	,798	***
S17	<---	YP	1,010	,106	9,516	,790	***
S15	<---	YP	,630	,074	8,534	,515	***



# NORMAL DAĞILIM ANALİZİ

*Verilerin normal dağılıp-dağılmadığı  
Korelasyon ve Farklılık Analiz yöntemlerinin tespiti için yapılmıştır.*

**Tablo 5. Normal Dağılım Analizi Sonuçları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	-,714	,392
Yönetsel Uygulamalar	-,728	,389
Yönetsel Politikalar	-,458	-,198
Kültürel Farklılık	-,613	,321

# KORELASYON ANALİZİ

*Boyutlar arasında ilişkinin olup-olmadığı,  
Olan ilişkilerin yönünün tespiti için yapılmıştır.*

**Tablo 6.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	1			
Yönetsel Uygulamalar	,754**	1		
Yönetsel Politikalar	,292**	,328**	1	
Kültürel Farklılık	,720**	,703**	,661**	1

\*\* Pearson Korelasyonu  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

# FARKLILIK ANALİZLERİ

*Demografik grupların, boyutlar açısından, birbirlerine göre farklılıklarının tespiti için yapılmıştır.*

**Tablo 7.** Kuşak Sınıflandırmasına Göre Farklılık Analizi

Değişken	Kuşak	n	Ort.-Std.Sp.	F	t	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	X Kuşağı	134	3,94±0,77	,100	1,618	,007*
	Y Kuşağı	253	3,80±0,76			
Yönetsel Uygulamalar	X Kuşağı	134	3,93±0,81	,101	1,332	,004*
	Y Kuşağı	253	3,81±0,79			
Yönetsel Politikalar	X Kuşağı	134	3,75±0,79	,210	-,743	,008*
	Y Kuşağı	253	3,81±0,79			
Kültürel Farklılık	X Kuşağı	134	3,90±0,61	,174	1,404	,001*
	Y Kuşağı	253	3,81±0,61			

# BULGULAR - 1

Tablo 8. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Değişken		Cinsiyet	n	Ort.-Std.Sp.	F	t	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	X Kuşağı	Kadın	62	4,05±0,75	,537	1,599	,112
		Erkek	72	3,84±0,78			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,83±0,83	2,887	,517	,605
		Erkek	145	3,78±0,71			
Yönetmel Uygulamalar	X Kuşağı	Kadın	62	4,02±0,86	,326	1,291	,199
		Erkek	72	3,84±0,77			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,85±0,79	,002	,647	,518
		Erkek	145	3,78±0,79			
Yönetmel Politikalar	X Kuşağı	Kadın	62	3,68±0,79	,239	-,915	,362
		Erkek	72	3,81±0,79			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,85±0,77	,275	,600	,557
		Erkek	145	3,79±0,81			
Kültürel Farklılık	X Kuşağı	Kadın	62	3,98±0,62	,169	1,344	,181
		Erkek	72	3,83±0,60			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,84±0,64	,520	,471	,731
		Erkek	145	3,78±0,58			

# BULGULAR - 2

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Değişken	Eğitim	n	Ort.-Std.Sp.	F	p	
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	4,16±0,65	3,284	,041* Önlisans ve altı > YL/DR
		Lisans	62	3,88±0,73		
		YL/DR	27	3,70±0,98		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,82±0,85	,203	,816
		Lisans	168	3,78±0,76		
		YL/DR	39	3,87±0,65		
Yöneltil Uygulamalar	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	4,04±0,76	1,075	,344
		Lisans	62	3,92±0,79		
		YL/DR	27	3,75±0,94		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,84±0,91	,042	,959
		Lisans	168	3,81±0,80		
		YL/DR	39	3,79±0,59		
Yöneltil Politikalar	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	3,82±0,74	,771	,465
		Lisans	62	3,77±0,82		
		YL/DR	27	3,59±0,82		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,78±0,80	,073	,930
		Lisans	168	3,82±0,81		
		YL/DR	39	3,84±0,74		
Kültürel Farklılık	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	4,06±0,59	3,040	,041* Önlisans ve altı > YL/DR
		Lisans	62	3,87±0,056		
		YL/DR	27	3,70±0,71		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,82±0,72	,065	,937
		Lisans	168	3,80±0,60		
		YL/DR	39	3,84±0,49		

# BULGULAR - 3

➤ Etnik köken konusunda;

**X ve Y kuşağındaki çalışanlarda**

**Herhangi bir farklılık yoktur.**

# BULGULAR - 4

Tablo 11. Pozisyona Göre Farklılık Analizi

Değişken		Pozisyon	n	Ort.-Std.Sp.	F	t	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	X Kuşağı	Yönetici	52	3,99±0,77	,006	,637	,525
		Çalışan	82	3,90±0,78			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,87±0,73	,095	1,344	,000*
		Çalışan	139	3,74±0,78			
Yönetimsel Uygulamalar	X Kuşağı	Yönetici	52	3,94±0,77	,017	,120	,904
		Çalışan	82	3,92±0,84			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,87±0,74	1,565	1,004	,006*
		Çalışan	139	3,77±0,83			
Yönetimsel Politikalar	X Kuşağı	Yönetici	52	3,67±0,81	,110	-,886	,377
		Çalışan	82	3,80±0,78			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,82±0,81	,861	,091	,007*
		Çalışan	139	3,81±0,78			
Kültürel Farklılık	X Kuşağı	Yönetici	52	3,92±0,57	,001	,233	,816
		Çalışan	82	3,89±0,64			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,86±0,57	,628	1,277	,003*
		Çalışan	139	3,76±0,63			

# BULGULAR - 5

**Tablo 12. Kurum İçindeki Pozisyon Süresine Göre Farklılık Analizi**

Değişken		Kurum İçi Poz.	n	Ort.-Std.Sp.	F	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	X Kuşağı	1 yıldan az	24	4,07±0,66	,875	,456
		1-5	52	3,85±0,71		
		6-10	33	4,06±0,85		
		11 yıl ve üzeri	25	3,84±0,89		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	3,96±0,71	1,196	,312
		1-5	102	3,74±0,75		
		6-10	56	3,76±0,87		
		11 yıl ve üzeri	32	3,78±0,72		
Yönetmel Uygulamalar	X Kuşağı	1 yıldan az	24	3,91±0,89	,585	,626
		1-5	52	3,84±0,71		
		6-10	33	3,93±0,95		
		11 yıl ve üzeri	25	4,11±0,76		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	4,04±0,65	2,535	,037* 1 yıldan az > 1-5
		1-5	102	3,70±0,77		
		6-10	56	3,81±0,93		
		11 yıl ve üzeri	32	3,75±0,76		

**Tablo 12. Kurum İçindeki Pozisyon Süresine Göre Farklılık Analizi**

Değişken		Kurum İçi Poz.	n	Ort.-Std.Sp.	F	p
Yönetmel Politikalar	X Kuşağı	1 yıldan az	24	3,79±0,59	1,913	,131
		1-5	52	3,91±0,86		
		6-10	33	3,69±0,78		
		11 yıl ve üzeri	25	3,46±0,78		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	3,82±0,95	1,624	,184
		1-5	102	3,72±0,75		
		6-10	56	4,01±0,72		
		11 yıl ve üzeri	32	3,79±0,66		
Kültürel Farklılık	X Kuşağı	1 yıldan az	24	3,96±0,58	,259	,855
		1-5	52	3,86±0,54		
		6-10	33	3,95±0,74		
		11 yıl ve üzeri	25	3,87±0,61		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	3,96±0,52	2,120	,048* 1 yıldan az > 1-5
		1-5	102	3,72±0,59		
		6-10	56	3,82±0,72		
		11 yıl ve üzeri	32	3,77±0,56		



# BULGULAR - 6

**Tablo 13. Toplam Deneyim Süresine Göre Farklılık Analizi**

Değişken		Top. Deneyim	n	Ort.-Std.Sp.	F	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	X Kuşağı	1 yıldan az	15	4,21±0,47	2,443	,067
		1-5	33	4,03±0,72		
		6-10	43	4,02±0,74		
		11 yıl ve üzeri	43	3,69±0,88		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,08±0,66	3,007	,031* 1 yıldan az >1-5
		1-5	75	3,62±0,73		
		6-10	82	3,80±0,81		
		11 yıl ve üzeri	68	3,89±0,75		
Yöneltil Uygulamalar	X Kuşağı	1 yıldan az	15	4,20±0,76	1,298	,278
		1-5	33	3,96±0,72		
		6-10	43	3,98±0,78		
		11 yıl ve üzeri	43	3,75±0,91		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,18±0,58	3,255	,022* 1 yıldan az >1-5
		1-5	75	3,64±0,76		
		6-10	82	3,81±0,86		
		11 yıl ve üzeri	68	3,85±0,76		

**Tablo 13. Toplam Deneyim Süresine Göre Farklılık Analizi**

Değişken		Top. Deneyim	n	Ort.-Std.Sp.	F	p
Yöneltil Politikalar	X Kuşağı	1 yıldan az	15	3,84±0,61	,851	,469
		1-5	33	3,87±0,84		
		6-10	43	3,60±0,81		
		11 yıl ve üzeri	43	3,78±0,80		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,14±0,78	1,855	,138
		1-5	75	3,73±0,88		
		6-10	82	3,80±0,77		
		11 yıl ve üzeri	68	3,79±0,70		
Kültürel Farklılık	X Kuşağı	1 yıldan az	15	4,14±0,47	2,158	,096
		1-5	33	3,98±0,52		
		6-10	43	3,93±0,60		
		11 yıl ve üzeri	43	3,73±0,70		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,13±0,47	4,580	,004* 1 yıldan az >1-5
		1-5	75	3,65±0,55		
		6-10	82	3,81±0,64		
		11 yıl ve üzeri	68	3,85±0,62		

# SONUÇ VE TARTIŞMA

X kuşağının yöneticileri;  
yönetim politika ve uygulamaları konusunda,  
olumlu tutum ve gelişim isteğindedir.

# SONUÇ VE TARTIŞMA

**İş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyesinin;  
Etnik köken ve kültürel farklılıkları  
olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir.**

# SONUÇ VE TARTIŞMA

**Batı düşünce yapısıyla yönetilen üretim/imalat sektöründeki uluslararası işletmelerde doğrusal yapıdaki bir yönetim şekli hakimdir.**

**Her bir çalışanın iş tanımı bellidir. Her türlü karar işletmenin merkezi tarafından verilmektedir.**

**Bu durum bazı problemlerin tespit edilmesine rağmen, merkezden talimat gelene kadar devam etmesine neden olur. Çalışanlar, ülke geneline göre yüksek maaş aldıklarından dolayı, işlerine bağlıdırlar.**

# SONUÇ VE TARTIŞMA

Japon düşünce yapısıyla yönetilen uluslararası işletmelerde merkeze insan konulduğundan dolayı, yönetim daha esnektir ve yetkiler geniş bir şekilde dağıtılmış durumdadır.

Bu işletmelerde; iş tatmininin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu işletmelerde etnik köken ve kültürel farklılıkların olumsuzlukları, işbirliğinin sağlanmasından dolayı en az seviyededir.

# ÖNERİLER

- Z kuşağının iş hayatında yerini almasıyla, ileride yapılacak araştırmalara dahil edilmesi gerekmektedir.
- Sektör bazına inildiğinde, özellikle teknolojinin daha yoğun olduğu sınırlı sektörlerde daha detaylı araştırmalar yapılabilir.
- Teknoloji kullanımı ve güçlü iletişim ortamında konunun araştırılması,
- Liderlik ve yönetim tarzlarının, konu üzerindeki etkisi ileride yapılacak araştırmalarda ele alınabilir.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The smoke is thick and billowing, creating a sense of movement and depth. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in the middle of the image in a bold, white, sans-serif font.

TEŞEKKÜRLER