

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**MERKEZ KURUMLAR OLARAK FİNANSAL SİSTEM VE  
DEVLETİN POLİTİKA VE UYGULAMALARININ KÜÇÜK VE  
ORTA ÖLÇEKLİ FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSINA  
ETKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zeynep DUMAN AKYOL**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali TAŞ**

**MAYIS – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ




MERKEZ KURUMLAR OLARAK FİNANSAL SİSTEM VE  
DEVLETİN POLİTİKA VE UYGULAMALARININ KÜÇÜK VE  
ORTA ÖLÇEKLİ FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSINA  
ETKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep DUMAN AKYOL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 20.05.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Mahmut Hürupolu	Basarılı	
Doç. Dr. Ali TAŞ	BASARILCI	
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM	Basarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Zeynep DUMAN AKYOL
Öğrenci Numarası	:	1560Y04120
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Merkez Kurumlar Olarak Finansal Sistem ve Devletin Politika ve Uygulamalarının Küçük ve Orta Ölçekli Firmaların İhracat Performansına Etkisi Üzerine Niet Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%7.....

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

20.05.2019.

İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

20.05.2019.

İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Ali TAŞ

Tarih: 20.05.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında bilgi ve tecrübesi ile çalışmamı titizlikle takip eden, yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Ali TAŞ'a katkı ve emekleri için teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tezimin her aşamasında bana destek olan, yalnız bırakmayan eşime ve bugünlere ulaşmamda çok büyük emeği olan anne ve babama teşekkürlerimi sunarım.

**Zeynep DUMAN AKYOL**

**20.05.2019**



# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>ARAŞTIRMANIN AMACI</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KURUMSAL KURAM</b> .....	<b>5</b>
1.1. Kurum .....	5
1.2. Kurumsal Kuramın Temel Tezi .....	6
1.3. Kurumsal Kuramın Gelişimi .....	7
1.3.1. Eski Kurumsal Kuram .....	8
1.3.2. Yeni Kurumsal Kuram .....	10
1.4. Çevre Kavramı .....	13
1.4.1. Kurumsal Çevre .....	14
1.5. Eşbiçimlilik (İzomorfizm) Mekanizmaları .....	15
1.5.1. Rekabetçi Eşbiçimlilik (İzomorfizm) .....	16
1.5.2. Kurumsal Eşbiçimlilik .....	16
1.5.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik .....	18
1.5.2.2. Normatif Eşbiçimlilik .....	20
1.5.2.3. Taklitçi Eşbiçimlilik .....	22
1.6. Kurumsal Ögeler .....	24
<b>BÖLÜM 2: İŞ SİSTEMLERİNİN KURUMSAL YAPISI</b> .....	<b>27</b>
2.1. Devlet .....	29
2.1.1. Türk İş Sisteminde Devletin Rolü .....	30
2.2. Finansal Sistem .....	35
2.2.1. Sermaye Piyasası Temelli Finansal Sistem .....	36
2.2.2. Kredi Temelli Finansal Sistem .....	37
2.2.3. Türkiye’de Finansal Sistem .....	38
2.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi .....	38

2.3.1. Türkiye’de Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi .....	39
2.4. Ulusal İş Sisteminde Güven-Yetki İlişkisi .....	40
2.4.1. Türkiye’de Güven Eğilimi .....	40
<b>BÖLÜM 3: SAHA ÇALIŞMASI .....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Tasarımı .....	47
3.1.1. Araştırma Soruları .....	48
3.1.2.Örneklem Seçimi .....	49
3.2. Veri Toplama Süreci .....	50
3.2.1.Mülakat Sorularının Hazırlanması .....	52
3.2.2. Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi.....	52
3.3. Verilerin Güvenvericiliği .....	53
3.4. Verilerin Analizi-Bulgular ve Yorum .....	54
3.4.1. Türkiye’de Devletin İş Dünyasına Yönelik Uygulamalarının, Yönlendirmelerinin İhracata Etkisine İlişkin Analizler .....	54
3.4.2. Türkiye’deki Finans-Bankacılık ve Kredi Mekanizmasının İhracata Etkisine İlişkin Analizler .....	58
3.4.3. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Firmaların İhracat Faaliyeti İçin Seçtiği Ülkeleri Seçme Nedenleri ve İhracat Faaliyetine Karar Verme Sebepleri Üzerine Analizler.....	61
3.4.4. İhracat Karar ve Uygulamalarının Şekillenmesinde Devlet Kurumları ve Bürokratların Etkisi; Devlet Kurumları ve Bürokratlarla İlişki Geliştirmenin İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Analizler.....	64
3.4.5. Türk Dış Politikasının Firmaların İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Analizler .....	67
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>83</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ARGE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>DAİB</b>	: Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği
<b>DİİB</b>	: Dahilde İşleme İzin Belgesi
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>TİM</b>	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>VD.</b>	: Ve Diğerleri
<b>VB.</b>	: Ve Benzeri

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar .....	29
<b>Tablo 2:</b> Türkiye’de İş Sistemini Şekillendiren Kurumsal Yapıların Temel Özellikleri.....	43
<b>Tablo 3:</b> Türkiye’de Kurumlar Ve Mevcut İş Sistemleri Arasındaki İlişki .....	44
<b>Tablo 4:</b> Firmaların Faaliyet Alanları, İhracat Yapılan Ülkeler, İhracata Kaç Yılında Başladıkları Ve Yöneticilerin Konumu.....	51





**Tezin Başlığı:** Merkez Kurumlar Olarak Finansal Sistem ve Devletin Politika ve Uygulamalarının Küçük ve Orta Ölçekli Firmaların İhracat Performansına Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Zeynep DUMAN AKYOL **Danışmanı:** Doç. Dr. Ali TAŞ

**Kabul Tarihi:** 20.05.2019

**Sayfa Sayısı:** vi(ön kısım)+82(metin)+1(ekler)

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu tezin amacı; “Türkiye’deki firmaların ihracat faaliyet ve performansı üzerinde, iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemin ne tür etkileri olduğunu” anlamaya çalışmaktır. Bu amaç çerçevesinde çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, *kurumsal kuram* hakkında zengin bir literatür araştırması yapıлып; kurumsal kurama temel oluşturan kurum, kurumsal kuramın temel tezi, eski ve yeni kurumsal kuram, çevre kavramı, eşbiçimlilik mekanizmaları ve kurumsal öğeler hakkında araştırmanın amacı kapsamında genel bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

İlk bölümde genel bir alt yapı oluşturulduktan sonra araştırma sorularımızın temelini oluşturacak olan ikinci bölümde ise “*iş sistemlerinin kurumsal yapısı*” ele alınmış, Whitley’in “*ulusal iş sistemleri*” olarak adlandırdığı devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemi, güven-yetki ilişkisi dört başlık altında incelenmiş; bunlardan esas olarak konumuzla doğrudan bağlantılı olan “*devlet*” ve “*finansal sistemler*” üzerinde önemle durulmuştur. Devamında, Türkiye özelinde bu sistemlerin uygulanma şekli ve etkinliğine değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölüm tezin ampirik kısmını oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda Türkiye’de ihracat faaliyetinde bulunan firmaların üst düzey yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Bu bölümde ilk olarak devletin ve kurumlarının ihracat faaliyeti üzerinde ne tür etkileri olduğu irdelenip, finansal sistemlerin firmaların ihracat faaliyet ve performansına ne derecede etkisinin olduğu üzerinde durulmuştur. Devamında aracı kurumların ne derece etkin olduğu açıklandıktan sonra dış politikanın ihracat faaliyetlerine etkisi araştırılmış ve son olarak elde edilen veriler ışığında bir takım çıkarımlara gidilmiştir.

Yapılan araştırmalar ve veri analizleri sonucunda elde edilen bulgulara göre; devletin, kurumların ve devletin dış politikasının ihracat faaliyet ve performansını çoğu zaman doğrudan bazı durumlarda da dolaylı olarak etkilediği, finansal sistemlerin firmaların ihracat performansı üzerinde önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bazı şirketlerin aracı kurumlardan etkin şekilde faydalandığı bazı şirketlerin de aracı kurum kullanmaktan kaçındıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum, Kurumsal Kuram, Ulusal İş Sistemleri, İş Sistemlerinin Kurumsal Yapısı, Uluslararasılaşma.

<b>Title of the Thesis:</b> A Qualitative Research About the Effect of Financial System as Central Institutions and Government Policy and Practices on Export Performance of Small and Medium Size Enterprises	
<b>Author:</b> Zeynep DUMAN AKYOL	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Ali TAŞ
<b>Date:</b> 20.05. 2019	<b>Nu.of pages:</b> vi(pre.p.)+82 (main body) +1(app.)
<b>Department:</b> Business Administration <b>Subfield:</b> Management and Organization	
<p>The main aim of our thesis was to try to find out “<i>what kinds of effects the state and financial system, that are two central institutions, have on export activities and performance of the companies in Turkey</i>”. For this purpose, the study consist of three parts.</p> <p>In the first section, it was aimed to perform a rich literature review on <i>institutional theory</i> and to provide general information about institution, institutionalization, basic theory of institutional theory, old and new institutional theory, the concept of environment, uniformity mechanisms and institutional elements that provide a basis for institutional theory.</p> <p>After a general infrastructure was created in the first section, “the institutional structure of business system” was discussed, and the relationships between the state, financial systems, skill development and control system, trust-authority, that are called as “national business system” by Whitley, were examined in detail under four main headings in the second section that would constitute the basis of our research questions. From fundamentally of these “the state” and “financial systems”, which are directly related with our topic, is emphasized. After these systems were examined, it was focused on the way these systems are implemented in Turkey in particular, and their effectiveness.</p> <p>Our third and the last section is the empirical part of the thesis. For the purposes of the study, interviews with senior managers of firms in export activities in turkey were carried out and the data were collected. In this section, at first, what kinds of effects the state and its institutions have on export activity was examined, and it was focused on to what extent financial systems have effects on export activities and performance of the companies. Then, after explaining to what extent intermediary institutions are effective, the effect of foreign policy on export activities was investigated, and finally, some inferences were made using the inductive method based on the data obtained.</p> <p>According to the findings of researches and data analysis, it is seen that the foreign policy of state, foundations and the state directly or indirectly affect the state and financial systems are an important factor on the export performance of firms. It has been concluded that some companies benefit from brokerage effectively and some companies do not use any brokerage.</p>	
<b>Keywords:</b> Institution, Institutional Theory, National Business Systems, Institutional Structure of Business Systems, Internationalization	

# GİRİŞ

## Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı; “Türkiye’deki firmaların ihracat faaliyet ve performansı üzerinde, iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemin ne tür etkileri olduğunu” anlamaya çalışmaktır. Çalışmamız bazı araştırmacılar tarafından irdelenmiş olsa da; konunun argümanlarının dinamik yapıda olması, her yıl elde edilen verilerin değişiklik göstermesi bu konunun yeniden araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu konunun iyi anlaşılabilmesi için öncelikle kurum, kurumsal kuram, iş sistemleri, iş sistemlerinin kurumsal yapısı gibi kavramlar hakkında genel bir bilgi birikiminin olması gerekmektedir. Bu kavramları açıklarken konunun öncüsü niteliğindeki Whitley, Selznich, Scott ve Zysman gibi ünlü araştırmacıların çalışmaları temelinde bir literatür incelemesi yapılmıştır. Araştırmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, *kurumsal kuram* hakkında zengin bir literatür araştırması yapıp; kurumsal kurama temel oluşturan kurum, kurumsal kuramın temel tezi, eski ve yeni kurumsal kuram, çevre kavramı, eşbiçimlilik mekanizmaları ve kurumsal ögeler hakkında genel bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

İlk bölümde genel bir alt yapı hazırlandıktan sonra araştırma sorularımızın temelini oluşturacak olan ikinci bölümde ise “*iş sistemlerinin kurumsal yapısı*” ele alınmış, Whitley’in “*ulusal iş sistemleri*” olarak adlandırdığı devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemi, güven-yetki ilişkisi dört ana başlık altında geniş bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Bu sistemlerin Türkiye’deki uygulanma şekli ise yazındaki literatürden hareketle oluşturulmak istenmiştir.

Üçüncü ve son bölüm de “*Türkiye’de iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin firmaların ihracat performansına etkisi nelerdir?*” ve “*Bir firmanın ihracat kararı almasında ve bunları işleme koymasında iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin ne tür etkileri oluyor?*” soruları temel alınarak mülakat soruları oluşturulmuş, firma yöneticilerinden alınan cevaplar neticesinde analizler yapılarak bir takım çıkarımlara gidilmiştir.

## **Araştırmanın Önemi**

Modern örgütlerde bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri kadar örgüt yapılarının oluşturulmasında kurumsal çevre ve onun örgütler üzerindeki meşruiyeti oldukça önemlidir. Kurumsal çevre denilince firmalar üzerinde etki edebilecek her şey; devlet, finansal sistemler, faaliyet gösterdiği ülkelerin sosyo-kültürel özellikleri gibi birçok etken akla gelmektedir. Önceki yıllara göre 2018 yılında ülkemizdeki büyük finansal değişimler nedeniyle (TÜFE; 10.2016; 7,16 iken 10.2018; 25,24 olmuş; ABD doları; 01.01.2017 3,54 iken 31.12.2018 5,29 olmuştur ) (www.tcmb.gov.tr) ekonomik göstergelerde birçok farklılık meydana gelmiştir. İhracat politikalarının ve finansal yapının dinamik olması; bu değişkenlerin firmaların ihracat politikalarını doğrudan etkilemesi nedeniyle konumuz araştırmacıların ilgi odağındadır. Kurumsal kuram ve ulusal iş sistemlerinin kurumsal yapısı üzerine çalışmalar ulusal yazında bulunmasına karşın yalnızca Türkiye odaklı araştırma sayısı oldukça azdır. Nitekim Türkiye özelinde devlet ve finans kurumlarında politika ve uygulamaların sürekli değişiklik arz etmesi de bizim bu konu üzerinde çalışmamızı, elde ettiğimiz sonuçları araştırmacıların ulaşımına sunmayı gerekli kılmıştır. Tezimiz, araştırma konusunun niteliği gereği gelecek yıllarda da aynı konu üzerinde çalışma yapılmasını gerekli kılacak, bu konu üzerinde çalışacak olan araştırmacılara önemli bir kaynak teşkil edecektir. Ayrıca bu çalışmanın önemi, ulusal iş sistemlerinden devlet ve finansal sistemlerin ülkemizde ihracat faaliyetinde bulunan firmalar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

## **Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Bu çalışmamızda; *“Türkiye’de ihracat faaliyeti yürüten firmalar üzerinde merkez kurumlar olan devlet ve finansal sistemlerin ne derece etkili olduğu”* nu anlamaya odaklanılmış, ihracat faaliyeti yürüten firmaların üst düzey yöneticileri ile görüşmeler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Erzurum ilinin yıllık ihracat hacmi 20-25 milyon dolar (DAİB verilerine göre) olduğu göz önünde bulundurulduğunda ihracat faaliyeti yürüten firmalar üzerine çalışma yapmanın zorlayıcılığı açıkça görülmektedir. Bulunulan şehir itibarıyla ihracat yapan firmaların yetersiz olması ve ihracatın merkezi olan liman şehirlerine ulaşım zorluğu nedeniyle araştırmamız kısıtlanmıştır. Mümkün olduğunca görüşme yapılan firma sayısı arttırılmak istense de ancak on bir firma ile mülakat gerçekleştirilebilmiştir. Ayrıca Türkiye’de ihracatta öncü firmalarla bu çalışma yapılmak istenmiş, fakat bu firmalara ulaşmak mümkün olmamıştır. Yüz yüze mülakat

çalışmalarının Erzurum ilinde faaliyet gösteren firmalar ile yapılmış olması çalışmamızın bazı bölümlerinde zaman zaman doğu ve batı ayrımına gidilerek firmaların ihracat performansları üzerinde faaliyet yürütülen bölgenin ne derece etkili olduğu da bulgularımızdan elde edilen sonuçlara eklenmiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma nitel bir çalışma olarak hazırlanmıştır. Nitel araştırmalarda konuların nicel araştırmalardaki gibi durağan değil dinamik yapıda olması; aynı konuda aynı örnekleme farklı zamanlarda farklı sonuçlar elde edilmesini pek ala mümkün kılmaktadır. Nitel araştırmanın temel özelliği, *“bilginin inşa edilmesi sürecinde izlediği yoldur”*. Devletin ihracat politikalarının ve kurum stratejilerinin sürekli değişken olması, ülke ekonomisinin gelişmekte olan ülkeler ekonomisi içerisinde yer alması nedeniyle aşırı oynak kurların ve buna bağlı enflasyonla beraber faizlerin ani yükselmesi, firmaları ihracat yapmaya iten sebeplerin bazı durumlarda farklılıklar arz etmesi, her firmanın devlet ve kurumlarla farklı boyutlarda ilişki geliştirmesi araştırmacıyı nitel bir araştırma tasarlamaya yönlendirmiştir. *“Nitel araştırma, bilgiye tümevarım yöntemini kullanarak ulaşmaya çalışır. Araştırmacının temel rolü, sosyal gerçekliğin içerisinde yerleşik olarak duran bilgiyi, araştırma sürecinde toplamış olduğu verileri analiz etmek suretiyle keşfetmek ve ortaya çıkartmaktır”* (Balcı, 2005). Araştırmanın verimliliğini arttıracığı düşünüldüğünden olabildiğince fazla firma ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Yine araştırmamızda en doğru bilgiye ulaşmak için veri toplama yöntemi olarak mülakat tercih edilmiş; mülakat tekniklerinden de yapılandırılmış mülakat kullanılmıştır.

Mülakat soruları oluşturulurken; *“Türkiye’deki iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin firmaların ihracat performansına etkisi nelerdir?”* ve *“Bir firmanın ihracat kararı almasında ve bunları işleme koymasında iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin ne tür etkileri oluyor?”* şeklinde iki temel araştırma sorusu odak noktası kabul edilmiştir. Mülakat yapılan kişilerden alınan cevaplara kendi gözlemlerimiz de eklenerek çıkarımlar yapılmıştır.

Mülakat soruları oluşturulurken; literatüre bağlı kalınarak firmaların özeline girmeden, yüzeysel, genel ve ülke ihracatına da ışık tutması amaçlanmıştır. Oluşturulan araştırma soruları çerçevesinde, ihracat faaliyetlerinde bulunan on bir üst düzey firma yöneticisi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örneklem türlerinden olan kartopu örneklem

yöntemiyle ulaşılabilen tüm firmalara ulaşılmış, sorularımıza cevap verebilecek nitelikte olan firma yöneticileri örneklem olarak seçilmiştir. Bunlardan beş kişi ile yüz yüze, bir kişi ile telefon aracılığıyla, beş kişi ile de mail yoluyla veriler elde edilmiştir. Yüz yüze mülakat gerçekleştirilen beş firma Erzurum'da; mail yoluyla ulaştığımız beş firmadan ikisi Ankara, biri Aydın, biri Sakarya, biri de İstanbul'da; telefon yolu ile görüşülen firma da Denizli'de faaliyet göstermektedir. Yüz yüze gerçekleştirilen mülakat çalışmalarını ortalama 30-45 dakika arası, telefon ile gerçekleştirdiğimiz mülakat da 35 dakika sürmüştür. Yüz yüze mülakatlarda veri kaybını en aza indirmek için yöneticilerin de bilgisi dahilinde ses kaydı alınmıştır.



## BÖLÜM 1: KURUMSAL KURAM

Bu bölümümüzde ilk olarak “*kurumsal kuram*” hakkında literatür araştırması yapılacaktır. İş sistemlerinin kurumsal yapısına geçilmeden önce kurum, kurumsal çevre ve eşbiçimlilik kavramları hakkında bilgi verilmesi çalışmamızın iyi anlaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir.

### 1.1. Kurum

1900’lu yıllarda; sosyal, politik, ekonomik ve yasal açılardan insan hayatını birçok açıdan ilgilendiren pek fazla yeni kurum ortaya çıkmıştır (Ganesh, 1980: 209). Ortaya çıkan yeni kurumlar yönetim ve örgüt yazınında örgütlerle kurumlar arasındaki etkileşimin araştırmasında temel oluşturmaktadır.

Kurumsal teorinin açıklanmasında birçok araştırmacı farklı yaklaşımlarla kurum terimlerini açıklamıştır. Bu tanımlardan bir kısmı aşağıda belirtilmektedir.

Kurum kavramını ilk inceleyen Durkheim, “*kurumların ortak eylemlerin bir sonucu olarak doğduklarını ve etkilerinin objektif yargı ve eylemlerini sabit hale getirmek*” olduğunu ifade etmiştir. Durkheim’a göre kurumlar kristalize olmuş yapılardır (Scott, 1995: 29-30).

Sosyolojik anlamda kurum; “*toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul görmüş, prosedürleri belli olan sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğu*”dur. Örneğin; mukavele, evlilik, işletme, sigorta, tokalaşma “*kurum*” örneğidir. Bunların bazıları kültür, bazıları ekonomik ve yapısal ağırlıklı, kabul edilmiş ilişkiler düzenidir (Koçel, 2011: 359).

Kurum, “*örgütlenmiş bir bütün haline gelen inançları, düşünceleri, gelenek-görenekleri ve davranışlara özellik kazanmış öğeleri (mallar, yapılar, belgeler, simgeler...) ve sürekliliği öngörmektir*”. Değer ölçüleri ile bunların uygulamasını sağlayan araçlar, gereçler, mallar ve yapılardan; onları zihinlerde pekiştiren bayraklar, rozetler, biçimler, renkler gibi simgeler kurumu hafızalarda yer almaktadır. Bütün kurumlar davranış, kurallar ve eylemler bütünüdür. Kurum sosyal kişilerin ana ihtiyaçlarını karşılama gereksinimlerinden doğmuş, devamlılık arz etmiş, yaygın davranış biçimi, rol ve ilişki yapısıdır (Duygulu, 1998).

Günümüzdeki kurumsalcı anlayışın ortaya koyduğu “*kurum kavramı*” Weber’in otorite kavramında kısmen de olsa kendini göstermektedir. Weber’in geleneksel, karizmatik ve

yasal otorite kavramları aslında otoriteyi kullanmayı yasallaştıran inanç ve kültür sistemleridir.

Philip Selznick, kurumsal kuramın öncüsü kabul edilmekte ve ona göre kurum, *“dış çevreye ve farklı koşullara uyum sağlayan bir araçtır”*. Selznick, kurumların örgütlerden meydana getirildiği görüşünü savunmakta ve örgütleri temel iki kategoride ele almaktadır. Bunlar kısmen günümüzde formüle edilen mekanik ve organik örgüt tiplerine denk gelmektedir. İlk tür örgütler, rasyonel eylemin yapısal ifadesi olarak görülmektedir. Diğer tür örgütler ise; hem çevrenin hem de üyelerinin özelliklerinden etkilenen uyumcu, organik sistemlerdir. Örgütler zaman içinde prosedür ve amaçlarını yerleştirerek kurumları meydana getirirler (Scott, 1995).

Kurum, değer yüklü, uyum sağlayan ve tepkisel bir niteliğe sahiptir. Kurumlar, sosyal davranışa süreklilik kazandıran normatif, bilişsel ve düzenleyici yapılardır. *“Kurumsal özellikler; kültür, yapılar ve rutin işler yoluyla taşınırlar, her düzeyde belli ölçülerde etki yaratırlar”* (Scott, 1995).

Kısaca kurum, bir davranış biçiminin düzenli, kesin ve normlar içerisinde süreklilik arz etmesidir. Daha geniş açıklayacak olursak kurum: Belli bir topluluğun davranışlarının normlar çerçevesinde devamlılık gösteren, kültürler vasıtasıyla aktarılan, içerisine aldığı kişileri etkileyen aynı zamanda kişilerden etkilenen ve çevreye uyum sağlayan proaktif yapılardır. Devlet, finansal sistem ve firmaları kurum örgüsü içerisinde düşünürsek araştırma konumuzun temel yapı taşını *“kurumlar”* oluşturmaktadır.

## **1.2. Kurumsal Kuramın Temel Tezi**

Kurumsal kuramın temel tezi; *“örgütlerin yapı ve süreçlerinin, içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlenmesidir”*. Kurumsal çevre ise *“modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, normları, kuralları, inançları ve efsaneleri içinde barındıran çevre”* olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2007: 237-330).

Buradaki temel tez, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde sadece teknik olarak verimliliğin yeterli olmadığına, bunun yanında kurumsal çevreye de uyum sağlayarak kendilerini meşrulaştırma zorunluluğuna dayandırılmaktadır. Bu ifade edilenler kurumlar ve onların etkileri temelinde çalışmaların ne derece özel olduğunu ifade etmektedir.



### 1.3. Kurumsal Kuramın Gelişimi

Kurumsal kuram, çevre ile organizasyon arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılan sosyolojik bir yaklaşımdır. Literatürde kuram, eski ve yeni kurumsal kuram olarak iki ayrı bölümde incelenmektedir. Weber'in bürokrasi yaklaşımı ve Robert K. Merton'un organizasyon çalışmalarından kurumsal kuram alt yapısını almıştır. Yükselme basamakları ise 1948 yılında Selznick'in geliştirmiş olduğu “*doğal sistem modeli*” ile oluşmaktadır (Ataman, 2002: 320). Bu modelde Selznick örgütler için en önemli şeyin hayatta kalmak olduğunu ifade etmiştir (Ataman, 2002: 320). Örgütlerin hayatta kalmak için sadece kendi içlerine odaklanmadıklarını aynı zamanda toplumun ve çevrenin değerlerine ya da davranış biçimlerine odaklandıklarını ifade etmiştir (Hatch, 1997; akt. Dinçer, 2013: 11).

1960'larda örgüt araştırmaları odak değiştirmiş, çevrenin örgüt yapıları üzerindeki etkileri örgütlerin araştırmalarının merkezine gelmiştir. Fakat var olan temel ekonomik-işlevselci bakış açısı araştırmacılar üzerinde var olan etkisini sürdürmeye devam etmiştir (Tolbert, 1996; Scott, 1991; akt. Erel, 2002: 88).

Selznick'in kurumsal kurama bakış açısı kurumsal kuramın gelişim sürecini de ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, 1960 öncesi dönemde var olan yazarların tek bir bakış açısıyla yaklaştığı ve diğer görüşlere önem vermediği görülmüştür. Bunun örneklerinden biri de Selznick'de görülmektedir. Selznick'e göre, örgütlerde ortaya çıkan değişimler, örgüt süreçlerine dayanmayan farklı farklı olayların sonucu olarak meydana gelmektedir. Selznick bu görüşüyle günümüzde tartışılan Yeni Kurumsal Teori'ye değinmiştir. Örgütsel disiplinin bütün aşamalarında o dönemin temel sorunu ve çözümü üzerinde durulmuş, o dönemde problem olmayan farklı söylem ve görüşlerin etkisi kalıcı olmamıştır (Tümer, 2008: 19).

Kurumsalcı geleneklerin aralarında derece farklılıkları ile birlikte siyasi, iktisadi ve sosyal olguların açıklanmasında yapısalcı, bireyci, davranışçı ve işlevselci varsayımlarından bazılarını benimsedikleri söylenmektedir. Ayrıca tarihsel olmayan anlayışlara bir tepki niteliğinde ortaya çıktıkları söylentiler arasındadır (Di Maggio ve Powell, 1991).

1980-1990'lı yıllar boyunca var olan kuramlara birçok yeni kuram, yaklaşım ve düşünce eklenmiştir (Ataman, 2002). 1980'li yılların başlarında, Walter W. Powell ve Paul J.

DiMaggio adlı araştırmacıların yeni kurumsal kuramın gelişimi konusunda büyük katkıları olmuştur. 1983 yılında yayınlanan Powell ve DiMaggio'nun "*Demir Kafese Dönüş: Organizasyonel Alanlarda Kurumsal Eşbiçimlilik ve Kollektif Rasyonellik*" adlı çalışmalarının yeni kurumsal kuram konusunda en fazla yararlanılan kaynak olduğu söylenmektedir (Aydınlı, 2007: 9).

Eski kurumsalcı yaklaşımı kabullenen araştırmacılar (Metron, Selznick ve Stinchcombe vd.) "*örgütleri, rasyonel bir biçimde kontrol ve koordine edilen faaliyet sistemleri*" olarak varsaymaktadırlar. Yeni kurumsal yaklaşımı benimseyenlerden Meyer ve Rowan ise, "*modern toplumlarda örgütlerin kurumsallaşmış bağlamlarda yaşadığını*" dile getirir. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsal çevrelerinde var olan rasyonelleştirilmiş efsaneleri, etkinlik ve verimliliklerini azaltsa bile benimserler. Fakat tüm bu yaklaşımların keşiştiği görüşler; "*göz ardı edilemeyen çevre faktörü, örgütlerin çevreleri ve sektörlerinde yer alan diğer örgütlere benzemek zorunda olmaları, örgütleri bir zincirin halkaları olarak görmeleri, yöneticilerin örgütü kurumsal çevreye benzetmeleri sonucu örgütsel davranış ve konusu olan örgüt içindeki insan ilişkilerinin ihmal edilmesidir*" (Bolat ve Seymen, 2006: 237).

### **1.3.1. Eski Kurumsal Kuram**

Kurumsal teori, çevre-firma etkileşimi içerisinde incelendiğinde teorinin temelleri ortaya konulurken sosyoloji alanında var olan gelişmelerde ele alınması gerekmektedir. Sosyoloji alanında "*kurumsal teori*" ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, Alman sosyolog Max Weber ve ABD'li sosyolog Robert K. Merton tarafından araştırılmıştır (Gürol, 2005). Max Weber'in geliştirmiş olduğu bürokrasi yaklaşımında, kişiye göre değişmeyen, genele hitap eden, rasyonel bir örgüt yapısı oluşturulması amaçlanmıştır. Bu çalışmaların ardından Philip Selznick'in 1948 yılında geliştirmiş olduğu "*doğal sistem modeli*" zaman içinde genişletilerek eski kurumsal teorinin temellerini oluşturmuştur. Eski kurumsal teori, yapı ve uygulamaların şekillenmesinde çevrenin etkisiyle beraber, çevre kadar etkili olan yasalara da vurgu yapmaktadır. Selznick, 1969 yılında yayınlanan "*Yasa, Toplum ve Endüstriyel Adalet*" adlı çalışmasında kurumsallaşmanın yasalaşma biçimini aldığının altını çizmektedir. Selznick'e göre yasalaşma; "*amaçları ve etkileri göz ardı ederek mekanik bir biçimde kuralların ve süreçlerin uygulanması*" anlamına da gelmektedir (Aydın, 2007).

Eski kurumsal kuram yaklaşımı; genellikle Selznick'in araştırmalarıyla özdeşleştirilmiş ve örgütsel analizde "*Eski Kurumsal Yaklaşım*" olarak söz edilen yaklaşımın temelleri; olgunluk dönemindeki Emile Dürkheim, Max Weber, Charles Cooley, Talcott Parsons ve Robert K. Merton'a kadar gitmektedir (Scott, 1995; akt: Özen, 2007: 245-246). Bu araştırmacıların paylaştığı ve kurumsalcı analize ışık tutan, yön veren ortak nokta bireysel açıklamalardan uzaklaşarak, toplumsal düzenin oluşumunu, grupların birlikte oluşturdukları ve yine onlar tarafından kendileri haricinde sınırlayıcı ve engel olan nesnel olgular olarak kabul edilen, inanç sistemleri, kültürel kurallar ve sembolik sistemlerle, yani sosyal kurumlarla açıklama çabasıdır (Özen, 2007: 237-245).

Kurumsal kuramın köklerine inildiğinde, araştırmacıların en fazla 1900'lü yılların başlarında Weber'in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımından etkilendikleri göze çarpmaktadır (Aydınlı, 2007: 10). Endüstriyel düzenle ilgili olan ilk analizi de Weber "*Biçimsel Örgüt*" başlığıyla yapmıştır (Sargut, 2001: 126-127). Weber'in yazmış olduğu klasik makalesi "*Bürokrasi*" ye göre, modern örgütlerde bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri şunlardır (Koçel, 2003: 217-218):

- Fonksiyonel uzmanlaşmayı gerektiren işbölümü,
- Açık ve seçik olarak belirlenmiş hiyerarşik bir yapı ve kontrol,
- İlke ve yöntemler, her kademedede işlerin nasıl ilerletileceğine yönelik açık, seçik, somut ilke ve yöntemler,
- Var olan organizasyon içi ilişkilerde rasyonellik,
- Teknik yeteneğe dayalı olarak gerçekleştirilen bir personel seçim ve terfi sistemi,
- Yasal yetkinin uygulanması.

Weber, örgüt yapılarının oluşturulmasında, kurumsal çevrenin önemine değinerek, kurumsalcılık yaklaşımının temelini oluşturan bir bakış açısı ortaya koymuştur (Bolat ve Seymen, 2006: 235).

Ayrıca sosyolojik bir bakış açısıyla örgütsel analizde verimliliği ve etkinliği sağlayabilmenin yasal yetki ile birleştirilmiş rasyonel olarak meydana getirilen örgütsel yapı ve uygulamalar ile sağlanabileceği yeni bir bakış açısını geliştirmiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi “Eski Kurumsal Kuram”da bir diğer çalışma Merton’a aittir. Merton (1940)’a göre, örgütün amaç ve faaliyetlerinin yerine getirilmesi için, bir takım özel kurullarla tanımlaması yapılmış birçok zorunluluğa ve farklılığa sahip olan, hiyerarşik olarak bütünleştirilmiş iş çeşitleri vardır. Merton hemen hemen bütün araştırmaların iş sistemlerine yoğunluk vererek, sosyal ve kurumsal etkileri çalışmalarında incelemiştir. Buna göre, “faaliyette bulunulan örgütsel alanın bağımsızlığı, devletin düzenleyici rolü ve büyük örgütlerin faaliyetlerinden etkilenir. Bu durum yöneticilerin ve işgörenlerin karar alma iş yapma yöntemlerinde baskı altında kalmalarına neden olur. Dolayısıyla, işletme örgütleri artık dikkatlerini kurumsal ve kültürel aksiyonlar üzerinde yoğunlaştırmalıdır” (Merton, 1940, 1947:79-84; akt. Tümer, 2008: 18).

Kurumsal kuramın ilk dönemlerinde yer alan kuramsal ve ampirik çalışmaların odak noktası kurumları, “temelde istikrar ve düzen sağlama kaynakları” olarak görmekteydi. Ayrıca davranışsal uyum ve eşbiçimliliğe vurgu yapıp, üzerinde durmaktaydı. (Scott, 2003b: 881). Ruef ve Scott' a göre, ilk dönemde yer alan kurumsalcılar, kültür kökenine odaklanarak, kural koyucu sistemlere vurgu yapmış, bu sistemin önemi ve etkileri üzerine odaklanıp, dikkat çekmeye çalışmışlardır (Dinçer, 2013: 15). Yani Eski kurumsal kuram da örgütün ana faaliyet noktası üzerine odaklanılmıştır. Destekleyici birimler ve farklı faaliyet alanları üzerinde durulmayıp, analiz edilmediği için örgüt tek boyutlu ele alınmış ve kuramın dezavantajı olmuştur.

Meşruiyet kurumsal kuramın önemli bir unsurudur. Organizasyonun yasa koyucu ve kamuoyu gibi önemli sosyal aktörler tarafından onaylanması da eski kurumsal kuramın yaptığı vurgulardandır. Çünkü hem eski hem de yeni kurumsal kuram için meşruiyet örgütlerin içinde bulunduğu topluluğun oluşturduğu değer ve normlara uyum sağlamak anlamına gelmektedir (Bresser ve Millonig, 2003; akt: Bolat ve Seymen; 2006: 239-240).

### **1.3.2. Yeni Kurumsal Kuram**

Geçmişten günümüze kadar var olan örgütsel literatür araştırıldığında dönemsel olarak farklı ilgi alanları ve buna bağlı olarak teorilerin şekillendiği görülmektedir. 1970’lerin ikinci yarısında gelişim gösteren Yeni kurumsal kuram, örgütün kurumsal çevresine uyumunu baz alan sosyolojik ağırlığı yaklaşımıdır. Bu yaklaşım Meyer ve Rowan'ın

(1977) "*Kurumsallaşmış Örgütler: Mit ve Tören Olarak Formal Yapı*" ve "*Eğitimin Bir Kurum Olarak Etkileri*" adlı makaleleri ile (Aypay, 2001: 503).

Meyer ve Rowan, kurumsal çevre içerisinde yer alan kültürel kuralların önemine değinmiştir. Meyer ve Rowan'a göre, modern toplumlarda kurumsallaşmış birçok kural ve biçim yer almaktadır. Var olan kural ve biçimler, firmaların yapılandırılma aşamasında önemli azımsanamayacak bir kurumsal süreçtir. Onlara göre, kurallar ortaya çıktıkça, firmalar bu kuralları yapısal unsurlar olarak özümseyip, kabul ederek, yapılarına kurallar doğrultusunda şekil vermektedir (Çivici, 2010: 14).

Yeni kurumsalcı yaklaşım ile ilgili düşünceler, hali hazırda var olan bilgi birikimine hem yeni bakış açıları hem de farklı kavramlar getirmiş olmasına rağmen diğerlerinden tam anlamıyla koparak var olmamıştır. Yönetim ve örgüt yazınına bakıldığında, yeni kurumsalcı yaklaşımla ilgili olarak gün yüzüne çıkan düşünceleri, hem ilk kurumsalcılardan hem de bilim, siyaset, iktisat ve sosyoloji alanındaki yeni kurumsalcılardan bağımsız ele alınmamalıdır (Scott, 2001).

Yeni kurumsalcılar eski kurumsalcılara kıyasla daha biçimselci, bireyci, rasyonel seçim ve iktisadi davranmaya eğilimlidir. Daha çok müdahaleci olmayan bir tablo ortaya koymaktadır.

Yeni kurumsal kuram, "*temel ve ikincil kurumlar aracılığıyla temsil edilen içselleştirilmiş olan norm ve değerlerin, kişiler, toplumlar, örgütler ve örgütsel alanlar üzerindeki etkilerini araştırma konusu yapmaktadır*" (Bresser ve Millonig, 2003; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 239).

Yeni kurumsal kuramcılar, örgütsel yapılar ile örgütlerin içinde yer aldıkları sosyal çevre arasındaki etkinin anlaşılmasına azımsanamayacak derecede katkı sağlamışlardır. Çünkü yeni kurumsal kuramcılara göre, performans sonuçlarını en üst seviyeye çıkarma hamleleri yerine, örgütlerin yapıları ve davranışlarının örgütsel gerçekliğe bağlı olarak kendine özgü kodlarla gerçekleştiği vurgulanmaktadır (Beckert, 1999: 778).

Yeni kurumsal kuramcılar, geliştirdikleri kuramla, "*bilişsel inanç sistemleri*" nin önemine değinmektedirler. Buna göre örgütler, içinde yer aldıkları kurumsal çevrenin ortaya koyduğu kültürel model ya da kurallarla gösterdikleri uyum veya kurallara olan tutarlılıklarına göre analiz edilirler (Ruef ve Scott, 1998: 877-878). Örgütlerin kültürel kurallara göstermiş oldukları uyum, örgütsel yapı ve örgütsel işleyişlerini bu

perspektifte şekillendirmeleri, azim ve kararlılık içerisinde olup olmayacaklarının da bir ifadesidir. Yeni kurumsal kuramcılar, düzenleyici ve normatif unsurların ortaya çıkardığı meşruluğu, kültürel ve bilişsel bakış açısıyla değerlendirmektedirler (Bolat ve Seymen, 2006: 242).

Sonuç olarak, yeni kurumsal kuramı oluşturan çalışmaların önemle üzerinde durduğu tezleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Scott ve Meyer, 1994; Tolbert ve Zucker, 1996; akt. Özen, 2007: 268-270):

- Örgütler yalnız teknik unsurlardan (üretim faaliyetleri, piyasa, örgütlerin birbirleriyle olan ekonomik ilişkileri) ibaret olan bir çevrede yaşamazlar. Uzunca bir zaman diliminde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içinde barındıran makro çevrede faaliyet gösterirler. Bu kurumların oluşumu sırasında aynı örgütsel ortamda bulunan örgütlerin ve farklı düzenleyici (devlet, meslek örgütleri gibi) faktörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri önemli bir rol oynar.

- Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi yalnız teknik anlamda etkin olması ile değil, kendisini var olduğu çevrede yasallaştırmasını da zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple örgütler, teknik anlamda etkinlik ve verimliliklerini tehdit ediyor olsa da, kendilerini yasallaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimseyip kabul ederler.

- Çevresel unsurlar, yalnız yasal veya ekonomik sistemleri değil, sosyal ve kültürel sistemleri de içinde bulundurur. Bu sosyo-kültürel sistemler, örgütsel aktörlerin bilişsel eğilimleri aracılığıyla örgütlerin ne olmaları gerektiğini ve nasıl çalışmalarını gerektiğini şekillendirir.

- Örgütlerin herhangi nedenlerle (bağımlılık, belirsizlik ortamından uzak durma veya iş sistemleri) kurumsal hale gelmiş yapıları ve uygulama şekillerini benimseyip kabul etmeleri, benzer örgüt yapılarında yer alan örgütleri kurumsal yönleriyle birlikte eşbiçimli hale getirir (öykünmeci eşbiçimlilik, zorlayıcı eşbiçimlilik ve normatif eşbiçimlilik mekanizmaları gibi).

- Kurum içinde çelişkiye düşülmesi, kurumun ikilemde kalması veya teknik sebeplerden dolayı çelişkiye düşmesinden dolayı, örgüt içinde sıkı yapılardan söz edilemez (fiili-resmi yapı ve uygulamalar birbiri içinde farklılıklar arz ederler).

Örgüt çevresini ekonomik, teknik bir çevre olarak ele alan ve değerlendirmelerini bunun üzerine yapan kuram yeni kurumsal kuramdır.

#### 1.4. Çevre Kavramı

Kurumsalcı yaklaşımda çevre kavramının üzerinde önemle durulup vurgulanmıştır. Sistem yaklaşımının kabul ettiği çevre kavramında sosyal unsurlarda yer almasına rağmen teknik unsular, karmaşık teknolojiler ve ekonomik değişim önem taşır (Erel, 2002: 90-91).

Çevre ve çevrenin boyutları; örgütsel disiplinin tarihsel gelişimi aşamasında ve örgütsel analizlerde sıkça üzerinde durulmuş ve sistem yaklaşımından günümüze gözle görülür farklılıklar göstermiştir. İlk örgütsel analizlerde iş süreçlerini etkileyen örgütün iç ve dış çevreleri, daha sonraki aşamalarda kavramsallaştırılarak kurumsal teori ile birlikte teknik ve kurumsal çevre olarak ele alınmaya başlanmıştır (Tümer, 2008: 48).

Eski ve yeni kurumsal kuram, *“temel olarak dış çevrenin organizasyonel yapı ve uygulamalar üzerindeki etkisini”* vurgulamaktadır. Tüm dış etkenlerin gerektirdiği durumda yapı ve yapılardan kaynaklı uygulamalarda bazı farklılık ve benzerliklere parantez açıp, o alanı aydınlatması gerekmektedir (Lawrence, Lorsch, 1967, akt. Aydınli, 2007: 24). Kurumsal kuramın ilk dönemlerinde spesifik bir çevre tanımına rastlanmak mümkün değildir. Teknik çevre tanımı ise yalnızca *“karmaşık teknolojileri ve mübadeleyi”* ele alırken kurumsal çevre kavramı da *“kuralları ve sosyal olarak belirlenmiş kategorileri”* içermektedir (Meyer, Scott ve Deal, 1981; akt. Dinçer, 2013: 22). Kurumsal kuramın daha sonraki aşamalarında kurumsal ve teknik çevre spesifik, belirgin ölçülerle birbirinden ayrılmıştır. Devamında teknik çevreler, *“ürün veya hizmet değişimi sağlanan bir pazarda örgütlerin çalışma süreçlerini etkin ve verimli bir biçimde kontrol ettikleri için ödüllendirildikleri çevrelerdir”*. Kurumsal çevreler ise bu durumun tersine *“çevrelerinden destek ve meşruiyet sağlayabilmek için bütün örgütlerin çeşitli kural ve gerekliliklere uymak zorunda olduğu yapılar”* olarak ayırt edilmektedir (Scott, 1991: 67; akt. Dinçer, 2013: 22).

Devleti, finansal sistemi, eğitim kurumlarını vs. hepsi örgütün birer parçası olduğu düşünüldüğünde tarihsel süreçte çevresel faktörlerden etkilenmediğini düşünmek mümkün değildir. Çevre, hem etkileyen hem de etkilenen bir yapıya sahiptir.

### 1.4.1.Kurumsal Çevre

Meyer ve Rowan, kurumsal kuram içinde çevreyi yeniden tanımlamışlardır. Yazarlara göre çevre; *“kaynak akışları ve teknik gerekliliklerden bağımsız olarak örgütsel yapıları etkileyen kurumlaşmış inançlar, roller, kurallar ve sembolik unsurlar olarak adlandırılmış; çevrenin maddesel (teknoloji, kaynaklar, üretim sistemleri gibi) unsurlarının üzerinde duran akımların tersine kurumsal akım, bilgi sistemleri, inançlar ve kuralları daha çok dikkate almakta ve bunların belirleyici özellikte olduğuna işaret edilmiştir”* (Meyer ve Rowan, 1977).

Teknik çevreden farklı olarak kurumsal çevre, daha geniş kapsamlı teamüller ve yapılması gerekenleri barındırır. Aynı zamanda örgütlerin kendilerini bu kurumsal çevrede yasallaştırmaları gerekir. Bu nedenle de kurumsal çevrede örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için temelde ihtiyaç duydukları şey aktif olmak değil yasallıktır (Scott, 2003). Ancak sektörün her alanı aynı derecede yasallığa ihtiyaç duymazlar veya kurumsal çevrenin talepleri bütün örgütler için aynı olmaz. Bazı sektörlerde (hizmet sektörü, oteller gibi) kurumsal çevrenin etkinlik oranı daha azken, teknik çevrenin etkinlik oranı daha fazladır. Diğer yandan okullar, hastanelerin ruh ve sinir hastalıkları bölümleri, avukatlık büroları gibi alanlarda kurumsal çevrenin ihtiyaçları daha fazla iken bu sektörler için etkin ve verimli olma öncelikli yönetsel gereksinimler değildir (Scott, 2003: 120-150). Yani bazı sektörler için kurumsallık daha önemli bazı sektörler için ise etkinlik, verimlilik daha önemlidir.

Kurumsal çevre, örgüt işleyiş yapılarının çizgilerini belirleyerek, örgütsel ortama yönelik bir tablo oluşturur. Sonuç olarak aynı örgütsel çevrede hemen hemen aynı kurumsal çevrenin baskısıyla karşılaşmak örgüt yapılarının ve uygulamalarının benzer problemlerinde artış göstermesine neden olmaktadır. Çevre-örgüt ilişkisi, birbirine karışmış ve kimi zamanda birbirlerini etkilemenin ötesine geçerek, karşılıklı düzenlemeler yapmaya varan bir ilişki yumağına dönüşmüştür (Aypay, 2001: 509).

Kültürün bir yansıması olarak ele alacak olursak kurumsal çevre; kültürün örgütler üzerindeki yansımasını yalnız o sosyal yapıları direkt etkilemek olarak düşünmemek gerekir. Ayrıca, bu sosyal yapılara yüklenen anlam da kültüre veya bazı durumlarda kendileriyle ters düşen kültürlere göre şekil alır. Eğer kurumsal çevre farklılık içeriyor ve bölümlerin birbirleriyle kıyaslanması söz konusu ise, örgütün hangi çevreyle ilişki



içerisinde olacağını stratejik kararları belirlemektedir (Scott, 1991:164-182; akt. Erel, 2002: 91).

Sonuç olarak kurumsal kuramın üzerinde durduğu kurumsal çevre yapısı incelendiğinde, kurumsal kuram çevreyi organizasyonların yardım görmek ve meşruiyete sahip olmak için kişisel olarak kabullenmek durumunda oldukları kuralların ve gereksinimlerin birleşiminden oluşan yapı olarak ifade etmektedir.

### **1.5. Eşbiçimlilik (İzomorfizm) Mekanizmaları**

DiMaggio ve Powell'a göre (1983:149) eşbiçimlilik "*örgütlerdeki homojenleşme sürecini*" en net biçimde anlatan kavramdır. Eşbiçimliliğin sadece yerel biçimde oluştuğunu düşünmek doğru olmaz (Meyer, 1994: 31; akt. Erel; 2002).

Hawley'e göre eşbiçimlilik "*belli bir çevre içinde aynı çevresel koşullarla karşı karşıya kalan birimleri birbirlerine benzemeye zorlayan süreçtir*" (DiMaggio ve Powell, 1983:149). Böylece örgütsel biçimlerin çeşitliliği, çevresel çeşitlilik ile paralellik içerisindedir. Bu paralelliğin açıklaması iki şekilde yapılabilir. Bunlardan ilki biçimsel organizasyonların teknik bağımlılıkları sebebiyle çevrelerine uymak zorunda olduklarıdır (Meyer ve Rowan, 1977: 47). Organizasyonlar ve çevreleri arasındaki paralelliğin ikinci açıklaması ise, kurumsal kuramın da alt yapısını oluşturan örgütlerin yapısal olarak sosyal alanda kabul gören gerçeği yansıtmaıdır. Bu noktada, organizasyonlar çevrelerine bağlı ve çevrelerine direkt olarak karşılık veren yapılar olarak görülmektedir (Scott, 2003a: 70; akt. Dinçer, 2013: 31-32).

Mevcut ya da yeni örgütler, "*çok daha fazla kurumsal çevrelerine benzer duruma gelebilmek için, yasal kabul edilen uygulamaları ve sosyal açıdan tanımlanmış unsurları kendi bünyelerine alarak hayata geçirmeye çalışırlar. Diğer yandan bir çevrenin içinde var olan örgütlerin sayısı, çevresel taşıma kapasitesinin bir fonksiyonudur*" (DiMaggio ve Powell, 1983: 66). Ayrıca Hawley'e göre örgütsel şekillerin çeşitliliği, çevresel çeşitliliğe yönelik olarak eşbiçimlidir (Hannan ve Freeman, 1977; akt. Bolat ve Seymen, 2006: 243).

Eşbiçimlilik konusunun öncüsü olan Hawley'in görüşleri, zaman içinde 1972 yılında Kanter, 1977 yılında ise Hannan ve Freeman tarafından geliştirilmiş, teknik ve kurumsal çevre ayırımına da eş değer olarak eşbiçimliliğin; "*rekabetçi eşbiçimlilik*" ve "*kurumsal eşbiçimlilik*" olarak iki çeşidi literatürde yerini almıştır (DiMaggio ve Powell, 1983).

Aşağıda rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik kavramlarına değinilmiş, açıklamalar yapılmıştır:

### **1.5.1. Rekabetçi Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Rekabetçi izomorfizm “*çevresel ekonomik koşullara uyumu ifade eder ve temelde piyasa koşulları vasıtasıyla yönlendirilmektedir*”. Pazardaki rekabeti ve rasyonel bir ekonomik sistemi vurgulayan rekabetçi izomorfizm rekabetin varlığını gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşıma göre firmalar pazardaki yenilikleri takip ederek rekabet avantajı kazanabilmektedir (Erel, 2002: 61-62). Firmalar üzerindeki ekonomik baskılar ve işletmelerin verimli, aktif olma çabasıyla bu baskılara uyması sonucu birbirine benzer yapılar oluşturması rekabetçi izomorfizme örnektir (Gürol, 2005: 117-120). Bunlar rasyonel örgüt yapısı özelliklerindedir. Ancak firmalar yalnızca müşteri elde etmek veya kaynaklara sahip olmak için rekabet etmemekte politik güç, sosyal ortamda varlığını kabul ettirmek ve devam ettirmek hem de bu ortamda meşrulaşmak için mücadele vermektedir (Çivici, 2010: 16). Denilebilir ki firmalar; sektörde öncü, lider olmak içinde çabalamaktadır.

Rekabetçi eşbiçimlilikte “*pazar rekabetine, niş değiştirmeye ve performans ölçümlerine odaklanan sistem rasyonelliği*” söz konusudur. Rekabetçi eşbiçimlilik kavramı, aynı zamanda Weber’in ortaya attığı bürokratikleşme sürecini de açıklar niteliktedir. Fakat rekabetçi eşbiçimlilik kavramı, modern organizasyon dünyasının bütün olarak görüntüsünü sunamamakta; eksik kalan taraflarını da Kanter’in kurumsal eşbiçimliliği tamamlamaktadır (Aydınlı, 2007: 33).

### **1.5.2. Kurumsal Eşbiçimlilik**

Kurumsal eşbiçimlilik; “*aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların benzer çevresel baskılar ile karşılaşacakları için, çevrenin isteklerine ve zorlamalarına paralel olarak örgütsel yapı özelliği göstermesiyle ortaya çıkmıştır*” (Gürol, 2005). Kurumsal eşbiçimlilik kavramı Di Maggio ve Powell tarafından geliştirilmiş ve piyasa konumundaki gibi, kurumsal ve politik yasallığa yönelik örgütsel rekabeti içermektedir. Bu yazarlara göre “*çağdaş örgütsel yaşama daha çok katılımı sağlayan politikaları ve merasimleri anlamada faydalı bir yol*” dur. Kurumsal çevre, “*ortaya koymuş olduğu unsurlarla, bu koşullara uyan ve bu koşullarla benzer olan örgüttür ve yapılarını da ortaya koymuş olur*” (Koçel, 2003: 295).

Kurumsal eşbiçimlilik, modern örgütlerin önem verdiği politikaların belirlenmesinde önemli bir kaynak olarak varsayılmaktadır (Di Maggio ve Powell, 1983). Firmalar kurumsal çevreleri tarafından baskılarla birbirlerine benzer olmaya zorlanmaktadır.

Kanter (1972)'in literatürde var ettiği, organizasyonların kurumsal çevreleri aracılığıyla birbirleriyle eşbiçimli hale geldiklerini dile getiren kurumsal eşbiçimliliğin en temel sebebi, *“organizasyonların ortak bir referans çerçevesini benimsemesiyle meşruiyet kazanma istekleridir. Buna göre toplumda yer alan etkili aktörler, yasa koyucular, yöneticiler, sektör lideri vb. tarafından koyulan kurallara uyan organizasyonların kritik kaynaklara sahip olma yetkinlikleri artmakta ve böylece organizasyonlar hayatta kalmaktadır”* (Staber, 1998; akt. Aydın, 2007: 33).

Kurumsal kuram, *“organizasyonların paylaştığı ortak kurallara, normlara, inanç sistemlerine, karşılıklı bağımlılık ve bağlantıların derecesine odaklanmaktadır.”* Bu yüzden kurumsal eşbiçimlilik, örgütlerin kurumsal uygulamalarının onaylandığı, örgütler arası bağlamın güçlü bir çıktısı olarak görülmektedir (Chuang ve diğ., 2000: 9; akt. Dinçer, 2013: 35-36).

DiMaggio ve Powell (1983), açıklanması yapılmak istenen kurumsal eşbiçimliliği sağlayan üç çeşit mekanizmayı ele almaktadır. Bu üç mekanizma aşağıda tanımları yapılacak olan; zorlayıcı, normatif ve taklitçi kurumsal eşbiçimlilik mekanizmalarıdır:

- 1) Politik baskılardan ve meşruluktan kaynaklı *“zorlayıcı/düzenleyici kurumsal eşbiçimlilik”*,
- 2) Herhangi bir meslek dalındaki uzmanlaşma ile ilgili olan *“normatif kurumsal eşbiçimlilik”*,
- 3) Belirsizlik sebebiyle standart davranışların sonucunda oluşan *“taklitçi kurumsal eşbiçimlilik”*,

Yazarlar bu şekilde yapılan sınıflandırmanın analitik olduğunu ifade etmektedirler. Eşbiçimlilik çeşitleri, her durumda ampirik olarak birbirinden ayrı değildir. Örneğin *“kurumsal çevrenin dışında yer alan aktörler, belirli bir görevi yerine getirmesini isteyerek ve performansı ile ilişkili olarak, mesleki sorumluluğunu belirleyerek bir örgütü rakiplerine uyum sağlamak için yönlendirebilirler veya taklitçi eşbiçimlilik, çevrenin ortaya çıkardığı belirsizlikleri yansıtabilir. Ancak her ne kadar uygulamada bu*

*üç tür eşbiçimlilik birbirlerine karışıyor olsa da her biri farklı koşullardan kaynaklanmakta ve örgütleri farklı sonuçlara sürüklemektedir” (Bolat ve Seymen, 2006: 244).*

Milem, Dey ve Berger’e göre (1997), *“farklı kurumsal kuramcılar bu üç çeşit eşbiçimlilik mekanizmasına, farklı ölçülerde ağırlık vermekle birlikte, genellikle örgütlerdeki kurumsal eşbiçimlilik yönelimlerinin yaratılmasında, çevresel baskıların etkili olduğunu kabul etmektedirler”*. Bu mekanizmalar aşağıda temel düzeyde açıklanmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006: 244).

### **1.5.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik**

Örgütlere bağımlı oldukları diğer örgütler ya da içinde varlıklarını sürdürdükleri toplum tarafından uygulanan resmi veya resmi olmayan baskılardır. Dışsal yazılı kurallar, normlar ve yasalar bu kapsamda yer alan baskılardır. Burada örgütler özellikle çıkarlarının zarar görmesinden korkarlar ve tedbir almaya çalışırlar. Yasal olarak zorunlu muhasebe sisteminin kurulması, bir ihale ile veya ana imalatçı istediği için çeşitli sertifikaların alınması buna örnek verilebilir (Maç, 2013: 74). Kamu ihalelerinde TSE-ISO 9000 belgelerine sahip olunması zorunluluğu gibi, Avrupa birliği üyesi ülkelerinden bir tanesine ihracat yapabilmek için CE markalamasına sahip olması zorunluluğu gibi uluslararası baskılar da örnekler arasında yer alabilir.

Zorlayıcı eşbiçimlilik ile ilgili üzerinde durulması gereken önemli bir boyut da, bu tür eşbiçimliliğin gün yüzüne gelebilmesi için, örgütlerin kendi içinde spesifik bir güç eşitsizliğinin olması gerektiğidir. Yani, örgütler arasında karşılıklı bir bağımlılığın olması gerekir. Örneğin, *“büyük bazı sanayi işletmelerinin, kendilerine bağlı olan tedarikçilerinin yapı ve işleyişlerini etkilemeleri ve belirli politikaları, prosedürleri, talimatları ve teknikleri kullanma yönünde onlara baskı yapmaları gibi” (Daft, 1998: 542; akt. Bolat ve Seymen, 2006: 245).*

Yapılan araştırmalara göre zorlayıcı eşbiçimlilik; *“birden fazla bölümlü organizasyonel biçimlerin yaygın hale gelmesinde ve organizasyonların benzer insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemesinde de etkili olmaktadır” (Chuang ve diğ., 2000: 18; akt. Dinçer, 2013: 37).* Bu zorlamalar, iknaya zorlama şeklinde olabileceği gibi, güç kaynağı kullanarak olabilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150; akt. Bolat ve Seymen, 2006: 245). Zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik çerçevesinde varlıklarını devam ettirip

hayatta kalabilmek için örgütler, odak noktalarını kendileri üzerinde baskı kurabilecek kurumsal çevre unsurlarına ve onların temsil ettikleri değerlere yöneltilir (Crank, 2003: 186; akt. Bolat ve Seymen, 2006: 245 ).

Kurumsal çevrede, örgütlerin birbirleriyle olan zorlayıcı baskıları sebebiyle kendini gösteren kurumsal eşbiçimliliğin, her zaman her durumda örgütlerin verimlilik ve etkinliğini artıracacağı da söylemek mümkün değildir. Bu demek oluyor ki, oluşacak yapı ile örgütün performansı arasında herhangi bir ilişki var olmadan da kurumsal eşbiçimliliğe gitmek mümkündür (Crank, 2003; akt. Bolat ve Seymen, 2006: 245-246).

Genellikle birçok durumda örgütler çevrelerinde bulunanlar tarafından onaylanmak için yapısal anlamda ve işleyiş süreçlerinde bir takım değişikliğe gitmekte, farklı haller ile karşılaşıldığında kurumsal çevrenin belirlemiş olduğu yasallık çizgisinin dışında yer almaya maruz kalabilirler.

Organizasyonların çevrelerinde ortak olan meşru bir çerçevenin olması, organizasyonun davranış ve yapısına yönelik birçok unsuru etkilemektedir. Bu etkiler sonucunda organizasyondaki değişikliklerin törensel olduğu gerçeği, bunların önemsiz ve amaçsız olduğu sonucunu doğurmamaktadır. Ya sadece meşruiyet kazanma amaçlı, ya da aynı zamanda verimlilik arttırıcı olsun, organizasyonlar zorlayıcı kurumsal baskılar neticesinde giderek homojen bir yapıya dönüşmektedir. Zorlayıcı kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerindeki etkileri aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir (DiMaggio ve Powel, 1983).

- Organizasyonun kendisinin dışındaki organizasyona bağımlılığı ne kadar çok ise bu organizasyon; diğer organizasyona yapı ve uygulamalar açısından bir o kadar çok benzemektedir.
- Kaynaklara ulaşmadaki merkezcilik derecesi ne kadar yüksekse, organizasyon; kaynaklar anlamında bağımlı olduğu firmalara benzemek için o kadar değişmektedir.
- Organizasyonel alanda önemli kaynaklara ulaşmada tek bir kaynağa veya birbirine benzer kaynaklara bağımlılık ne kadar çok varsa, benzerlik de o kadar fazla olmaktadır.
- Belirli bir alandaki organizasyonların devlet kurumları ile ilişkileri ne kadar çok ise, alandaki eşbiçimlilik o kadar artmaktadır.

Buradan anlaşılıyor ki devlet kurumları ile yakın ilişkiler içerisinde yer alan örgütlerin gerek isteyerek gerekse devletin zorlamasıyla zamanla devlet kurumlarının örgütsel yapısına benzediği görülmektedir. Örnek verecek olursak ülkemizdeki noterlik kurumunun devletle iç içe olmasından dolayı örgütsel yapısını birçok yönüyle devlet kurumuna benzediğini ifade etmek mümkündür.

### **1.5.2.2. Normatif Eşbiçimlilik**

Bir kurumsal çevre içerisinde herhangi bir sektörde faaliyet gösteren firmalar bu kurumsal çevrede meydana gelen norm ve değerlere uyum göstermeye zorlanmaktadır. Burada zorlanan kurallar ve baskıların sonucu firmaların birbirine benzemesinden söz edilmemektedir. Ancak firma içinde bulunduğu kurumsal çevreye kendi varlığını kabul ettirebilmek için bu norm ve değerlere uymak zorunda olduğunu düşünmektedir. Örgütsel yapı ve etkinliklerini kurumsal çevrelerce kabul görmüş normlar aracılığıyla düzenleyebilmektedir (Çivici, 2010: 19).

Normatif eşbiçimlilik temel olarak uzmanlaşmadan kaynaklanır (Atıla, 2007: 35). Normatif baskılar, örgütün üyesi olduğu mesleki kurumlar örgüt ve önerilerin örgüt içi normlar, prosedürler tarafından oluşur. Örgütler bu baskılara kendileri istekli olarak uyumlu olur ve uzmanlaşmayı esas alarak ortaya çıkar. Uzmanlık mesleki eğitim normlarının oluşmasında büyük ölçüde fayda sağladığı için bu biçimleme aşamasının ana aktörü olma özelliği taşır (Arslan ve Sayılı, 2006: 273).

Normatif eşbiçimliliğin gelişmesini sağlayan en önemli mekanizma çalışanların filtrelenmesidir. Birçok organizasyonel alanda filtreleme; aynı sektörde faaliyet gösteren firmalardan eleman alma, belli eğitim kurumlarında eğitim almış kişileri işe alma, üst yönetimde çalışacak kişileri daima finans departmanlarından seçme gibi terfi uygulamaları ve bazı işler için belirlenen ve kişilerde aranan yeterlilik şartları gibi etkiler sebebi ile oluşur. Örneğin; aynı üniversiteden mezun olan ve genel özelliklere göre filtrelenmiş yönetici ve önde gelen çalışanlar işin sonucunu aynı bakış açısına sahip, aynı politika, prosedür ve yapıları görme ve benzer düzeylerde karar verme eğiliminde olacaklardır (Atıla, 2007: 35-36).

Belirli bir organizasyonel alandaki bireylerin; davranışlarından, düşünme, iş yapma ve çalışma biçimlerinden giyiniş biçimlerine, organizasyonda kullandıkları kelimelere ve konuşma tarzlarına kadar benzer özelliklerinin olduğu yapılan çalışmalar sonucunda

ulaşmıştır (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 71). Özetle, normatif eşbiçimlilik, “*örgütlerin, eğitim ve meslekleşme sonucunda etik olarak kabul ettikleri uygulamaları benimsemesi ile oluşan eşbiçimlilik*” (Özen, 2013: 127).

Normatif eşbiçimliliğin kaynağı “*yerel veya uluslararası nitelikte olabilmektedir. Uluslararası nitelikteki normatif eşbiçimlilik, özellikle mesleklerinde uzmanlaşmış yöneticilerin başka ülkelerdeki meslektaşlarıyla olan işbirliğinden oluşur. Örnek olarak, ISO 9000 sertifikalarını söyleyebiliriz*” (Aydınlı, 2007: 40). Ayrıca danışmanlık firmaları ile diğer mesleki eğitim kurumları, belirli bir mesleği yapan kişilerin davranışlarında belirli kalıplar oluşturur. İşletme okulları; “*finansman, pazarlama ve insan kaynakları görevlerinin açıklanması sırasında, belirli yol ve yöntemlerin diğerlerinden daha iyi olduğuna ilişkin çeşitli sonuçlar saptanmakta ve bu bulgular o alandaki uygulama boyutunda belirli standartların oluşmasına sebebiyet vermektedir*” (Bolat ve Seymen, 2006: 247-249).

Makro yönetim kültürleri “*normatif eşbiçimlilikte önem taşımaktadır. Örgütlerdeki yöneticiler tarafından paylaşılan inançlardır. Bunlar, örgütler arası ağlar vasıtası ile geliştirilip, ilerletilir. Homojen makro kültürler, örgütleri durağan hale getirir, örgütlerdeki yeni şeyler bulma eğilimi ve ortaya çıkan yeniliklerin yayılmasını etkiler ve örgütlerin stratejilerini birbirine yaklaştırır*” (Abrahamson ve diğ.,1994; akt. Erel, 2002).

Makro kültürlerin yaygınlık kazanmasında ve buna bağlı olarak eşbiçimliliğin var olmasında toplumsallaşma önem kazanmaktadır. Toplumsallaşmanın çoğunluklu olarak örgütün dışında mı yoksa örgütün içinde mi yer aldığına göre toplumsallaşma eşbiçimliliği yönlendirir. “*Örgütsel toplumsallaşma ağırlıklı olarak örgütün içinde ise bu durum örgütlerin benzeşmelerini olumsuz yönde etkiler. Örgütsel toplumsallaşma örgüt dışında oluşuyorsa yani işyerleri, danışmanlık firmaları, medya vb. kanallar aracılığı ile meydana geliyorsa, eşbiçimliliğe olumlu yönde etkide bulunur*” (DiMaggio ve diğ., 1983; akt. Erel, 2002).

Normatif (kurumsal) baskıların eşbiçimlilik üzerindeki etkisini yukarıda ele alınanlar doğrultusunda özetleyecek olursak ( DiMaggio ve Powel, 1983);

- Çalışanların ve yöneticilerin seçimi sürecinde akademik belgeler ne kadar fazla kullanılırsa, organizasyon, alanındaki diğer organizasyonlara o oranda benzemektedir.

- Yöneticilerin mesleki ve ticari organizasyonlara katılım oranları arttıkça, organizasyonun, alanındaki diğer organizasyonlara benzerliği de o oranda artmaktadır.
- Herhangi bir sektördeki uzmanlaşmanın derecesi ne kadar fazla ise, kurumsal eşbiçimlilik değişimi de o kadar fazla olmaktadır.
- Herhangi bir sektördeki yapılanmanın boyutu ne kadar fazla ise, eşbiçimlilik oranı da o kadar artmaktadır.

Yukarıda özetlenenler neticesinde kurumsal eşbiçimlilik temelinde anlaşılıyor ki; kurumların veya yöneticilerin ortak seminer, fuar, konferans, gezi veya ortak bir çalışma içinde bulunmaları birbirlerine olan benzerlik oranlarını arttırmaktadır.

### **1.5.2.3. Taklitçi Eşbiçimlilik**

Taklitçi (öykünmeci) eşbiçimlilik, *“özellikle belirsizliğin ve karmaşıklığın çok fazla olduğu ortamda örgütsel anlamda belirsizliğe karşı hayatta kalabilme mücadelesine dayanmaktadır”* (Leblebici, 2004: 286-287).

Belirsizlik, taklidi tetikleyip arttıran bir etkidir. Organizasyonel teknolojiler belirgin olarak anlaşılmadığı zaman, ulaşılmak istenen hedefler net olmadığı durumlarda veya çevre sembolik bir belirsizlik yarattığı zaman organizasyonlar diğer organizasyonları kendilerine örnek olarak seçebilirler (Atila, 2007: 35).

Üniversitelerin hemen hemen aynı eğitim programlarını uygulaması, alanının en iyilerinden olan şirketlerin önemli denilebilecek sertifikaları edinmesinin ardından rakiplerinin bu sertifikalara ulaşmayı amaçlaması taklitçi eşbiçimliliğe örnektir (Maç, 2013: 74).

Taklitçi eşbiçimlilik, *“örgütlerin belirsizliğe karşı kullandıkları bir savunma şekli olarak kabul edilebilir”* (Özen, 2013: 127). Belirsizliğin varlığını gerçek anlamda kabul etmekte ve belirsizlikle mücadele etmekte zorluk çeken örgütler, benzer şartlar altında meşruluğunu kabul ettirmiş, başarıya kavuşmuş örgütlerin strateji, uygulama yöntemleri ve ürünlerini taklit ederek benzerliğe ulaşırlar. Bu sayede belirsizliklerle uğraşmak yerine, örgütlerin yapısını kendi yapısına uyarlaması problemi çözmekten hem daha kolay olabilmekte hem de başarıya daha iyi bir şekilde sahip olmaktadır. Var olan bu baskılar farklı örgütlere benzeme arzusundan ortaya çıkan sosyal nitelikli kurumsal baskılardır (Arslan ve Saylı, 2006: 273).



Taklitçi eşbiçimlilik, varlığını devam ettirme, bir takım belirsizlikler karşısında mücadelede başarıya ulaşma (Özen, 2013) ve çağdaş, modern gözükebilmek için var olan alternatiflerin etkilerini tam anlamıyla değerlendirmek yerine çevrede meşru olarak kabul edilmiş belli başlı standartları veya moda yapıları taklit etmeye koşullanmaktadır. Taklitçi eşbiçimlilik de taklit edilen yapılar, uygulamalar ve onların işleyiş şekli ayrıntıya gidilmeden ana hatları ile alınmaktadır (Şahin, 2008: 54-55).

Haveman (1993)'e göre, “*örgütler, kendi varlıkları içindeki diğer örgütleri, bu örgütlerin var olan diğer örgütlerin eylemlerinden daha fazla göz önünde olduklarından dolayı taklit etmektedir*” (Bolat ve Seymen, 2006: 246).

Powell (1991), “*organizasyonların diğer organizasyonların yapı ve uygulamalarını taklit etme istekleri, bazı durumlarda planlananın dışında sonuçlandığını belirtmektedir. Bu durum özellikle; bir uzmanlık alanında başarıya ulaşmış, benimsenmiş olan bir uygulamanın farklı bir uzmanlık alanına uygulanması, beyaz yakalılara uygulanan bir uygulamanın mavi yakalılara uygulanması ve bir ülkede başarılı olmuş herhangi bir uygulamanın diğer bir ülkede uygulanması gibi organizasyonel rutinlerin sosyo-politik ortama aktarılması neticesinde ortaya çıkmaktadır*”. Bu durumlarda kültürel farklılıklar, planlanmamış farklılıklara sebep olmakta, uygulamaların kısmi olarak yayılması söz konusu olmakta ve yeni ortak projeler var olmaktadır (Powell, 1991; akt. Dinçer, 2013: 41).

Sonuç olarak taklitçi (öykünmeci) baskıların eşbiçimliliğe etkisi aşağıdaki gibidir (DiMaggio ve Powel, 1983):

- Organizasyonun çevresindeki belirsizlik ne kadar yüksek ise, organizasyonun başarılı olarak nitelendirilen şirketlerin yapı ve uygulamalarını taklit etmesi de bununla ilişkili olarak yüksek olmaktadır.
- Organizasyonel hedeflerin belirsizlik oranı ne kadar fazla ise, organizasyon başarılı şirketlerin yapı ve uygulamalarını o kadar fazla taklit etmektedir.
- Bir alandaki alternatif organizasyonel modellerin sayısal oranda ne kadar az ise o sektördeki eşbiçimliliğin hızı o kadar fazla olmaktadır.

Eğer normatif eşbiçimlilikte ki gibi belirli normlar çerçevesinde kurumsal bir yapınız yok ise başarılı olmanın tek yolu başarılı bir organizasyonu taklit etmekten geçer.

## 1.6. Kurumsal Ögeler

Kurumlar “toplumun bireyleri tarafından sergilenen davranışlara bir anlam ve süreklilik kazandıran düzenleyici, algısal yapı ve hareketlerin birlikteliğinden” meydana gelir. Kişiler ve örgütü şekillendiren bu kurumsal yapılar “düzenleyici, normatif ve zihinsel ögelerden” meydana gelmektedir. Bunlardan düzenleyici ögeler, kurumların davranışlara olan zorlayıcı etkisi üzerinde durarak, kurumların kural koyuculuğu ve farklı farklı yaptırımlar uygulaması gibi düzenleyici süreçlerin araştırılmasına değinmektedir (Scott, 1995: 35). Düzenleyici ögeler çoğunlukla, “kurumsalcı iktisatçılar, siyaset bilimciler ve iktisatçı sosyologlar tarafından incelenmektedir”. Bunların ana aktörleri; korku, güç, önlem alma ve kurallardır. Kural koyucu yapılar; devleti, dernekleri, ticari ve mesleki kuruluşları, örgütleri ve örgüt gruplarını kapsar (Scott, 2003). Düzenleyici ögelerin önemi üzerinde çalışan ilk sosyal kuramcılardan biri, Weber’dir. Yasal düzenin normlarını inceleyen Weber, toplumu şekillendiren normlar ile düzenleyen ögelerin birbirinden ayrılması gerektiğini savunmuş, bunlar arasındaki farklılaşmayı ortaya koymuştur. Toplumu şekillendiren yapıların uygulamada etkili olabilmesi için birçok yönüyle zorlama etkisine sahip kişilere ihtiyaç duyulduğunu söyleyen Weber toplumu şekillendiren yapılar ile normatif yapıları keskin bir şekilde birbirinden ayırmıştır (Ruef ve Scott, 1998).

Normatif ögeler ise; “sosyal yaşama kural koyucu, değerlendirici ve zorlayıcı bir boyut sunan beklentiler yaratılmasını içerir. Bu normatif ögeler daha çok sosyologlar ve sosyal psikologlar tarafından incelenmektedir. Normatif unsurlar açısından davranışlar, ahlâkî olarak yönlendirilen ve içselleştirilen sosyal yükümlülüklerin bir sonucudur” (Scott, 2003).

Normatif ögeler; hem değerleri, hem de normları kapsamaktadır. Değerler; “yapı ve davranışların karşılaştığı standartları belirler, normlar ise bazı şeylerin nasıl yapılması gerektiğini belirlemektedir. Değerler anlam yüklü sonuçlar için temel olan yasaları ifade etmektedir. Bazı değerler ve normlar bir topluluğun bütün üyelerince kabul edilirken, bazıları belli bir pozisyon ya da kişi tipleri için seçilmiştir” (Scott, 1995: 38-39).

Bazı araştırmacılar (örneğin; DiMaggio ve Powell; 1983) açık bir şekilde gözlemlenen kurumların zihinsel boyutlarına odaklanmışlardır. Zihinsel ögeler yakın dönemde incelenmeye başlanmış olup; kültürel-bilişsel dayanak, özellikle örgüt sosyologlarının,

kültürel antropologların ve bilişsel-psikologların ilgi alanına girmiştir (Scott, 2003). Zihinsel yöne vurgu yapmanın en önemli nedeni “*çevresel uyarılar ile bireysel tepki arasında dış dünyanın simgesel bir temsilinin oluşmasıdır*”. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak; bir insanın ortaya koymuş olduğu eylemler büyük ölçüde çevresinde var olanları kafasında şekillendirdiği biçimiyle ortaya koyulur (Scott, 1995: 40). Kurumsal yapıların oluşumunda belirleyici olan bu öğelerin, kurumların insan davranışlarına ne şekilde yön verdiklerini ortaya konulan argümanlar, kurumların yönetsel davranışın şekillenmesinde ne ölçüde belirleyici olacağına vurgu yapmaktadır. Bir başka ifadeyle; “*kurumsal kuramın argümanlarının ulusal düzeyde bir yönetim anlayışının nasıl şekillendiğinin açıklanmasında önemli bir açıklayıcılığa sahip olduğu söylenebilir*” (Taş ve Çavuş, 2010).

Kurumsal kuramın şekillenmesinde temel iki bileşen norm ve değerlerdir. Değerler var olanın şekillenmesinde, normlar ise bazı şeylerin nasıl yapılması gerektiği konusunda fikir sunmaktadır.

Sonuç olarak bu bölümde, ilk olarak kurum kavramının hangi yıllarda ortaya çıktığı, kavramsal olarak hangi düşünürler tarafından ele alındığı, kurumların ne amaçla ortaya çıktığı, kurum ile örgütler arasındaki etkileşim, kurumlar üzerinde çevrenin etkisi, kurumların çevre üzerindeki etkisi ve kurum ile örgütler arasında ne tür ilişkiler olduğu irdelenmiştir. Devamında Kurumsal Kuramın Temel Tezleri; Eski ve Yeni Kurumsal Kuram kavramları, “*Kurumsal Kuramın Gelişimi*” bölümünde değerlendirilmiştir.

Eski kurumsal kuram teorisi Alman sosyolog Weber ve ABD’li sosyolog Robert tarafından ortaya atılan fikirler çerçevesinde açıklanmış ve Selznick’in teori üzerindeki katkıları ve teorinin gelişimine sağladığı faydalar “*Eski Kurumsal Kuram*” bölümünde irdelenmiştir.

Weber’in “*bürokrasisi*” ne göre modern örgütlerde bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri sıralanmış, örgüt yapılarının oluşturulmasında kurumsal çevrenin önemine değinilmiş, kurumsal kuramın meşruiyet kazanmasının önemi vurgulanmıştır. Daha sonra Yeni Kurumsal Kuram’ın ilk olarak nasıl ortaya çıktığı, Yeni Kurumsal Kuram’ın kurumsal çevre içindeki yeri ve önemi, modern toplumlardaki kurumsallaşmış kuramların biçim ve analizleri yapılmıştır. Yeni kurumsalcılar ile Eski kurumsalcılar kıyaslanmış; yeni kurumsalcıların daha rasyonel, bireyci ve müdahaleci olmayan bir yapıda oldukları gözlemlenmiştir. Sonuç olarak Yeni Kurumsal Kuram’ı

savunanların çalışmaları üzerinde önemle durulmuş, savunduğu tezler ve çıkarımları maddeler halinde Yeni Kurumsal Kuram bölümünde sıralanmıştır. Devamında çevre kavramından bahsedilip kurumsal çevre üzerinde durulmuştur. Akabinde eşbiçimlilik mekanizmaları açıklanmış ve eşbiçimlilik kurumsal ve rekabetçi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Kurumsal Eşbiçimliliğin literatüre girişi, savunucularının ve geliştiricilerinin fikirlerine yer verilmiş ve Kurumsal Eşbiçimlilik; Zorlayıcı/düzenleyici Eşbiçimlilik, Taklitçi Eşbiçimlilik ve Normatif Eşbiçimlilik olmak üzere üçe ayrılmıştır. Zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilikler örnekler verilerek ayrı ayrı bölümler halinde açıklanmış; maddeler halinde sonuçlar çıkarılmıştır. Son olarak da; topluma, bireylere, örgütlere yön veren düzenleyici, normatif ve zihinsel öğelerden oluşan kurumsal öğeler ele alınmış, bunlar üzerinde ilk çalışmayı yapan Weber'in kurumsal öğeler üzerindeki zorlayıcı araçlarla donatılmış, kişi ya da kişilere ihtiyaç duyulduğu görüşüne yer verilmiştir.

## BÖLÜM 2: İŞ SİSTEMLERİNİN KURUMSAL YAPISI

Bu bölümümüzde Whitley'in araştırıp geliştirdiği "*İş Sistemlerinin Kurumsal Yapısı*" temelinde devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri ile güven-yetki ilişkisi hakkında incelemeler yapılacaktır. Fakat araştırmamızın temelini oluşturan "*Merkez Kurumlar Olarak Devlet ve Finansal Sistemlerin Firmalar Üzerindeki Etkisi*" sorunsalı bizim odak noktamızı özellikle devlet ve finansal sistemlere yöneltmiştir. Whitley'in iş sistemlerinden bahsederken sadece devlet ve finansal sistemleri verip diğerlerine değinmeden geçmek araştırmamızı eksik kılacaktır. Ayrıca konunun ampirik kısmının Türkiye ekseninde araştırılacağı düşünüldüğünde Whitley'in bu iş sistemlerine ilaveten Türkiye'deki uygulanış biçimlerinin de verilmesini gerekli kılmıştır.

Ulusal iş sistemleri yaklaşımının temellerini, Doğu Asya ülkelerindeki farklı örgüt yapılarını inceleyerek Richard Whitley atmıştır.

Her iş sistemi kendine özgü hakim bir ekonomik aktör oluşturur. Bu egemen ekonomik aktörün yalnızca bir şirketi işaret ediyor olması beklenmez. Örneğin; Güney Kore'nin hakim olan ekonomik aktörü şaboldur ve bu tek bir şirket değil aksine şirketler grubunu işaret eder. Grup şirketlerini birçok açıdan kontrolü altında bulunduran ve yöneten bir üst yapı olduğu için egemen ekonomik aktör grubunu oluşturan şirketler değil, grubun bütünü temsil eden şaboldur. Ulusal iş sistemleri, kendi sistemleri içinde kendine has ekonomik aktörler oluşturdukları için işletmeler ülke içerisinde benzerlikler ve aynı zamanda ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Farklılık ve benzerlikler ülke seviyesinde ortaya çıkar. Ancak kurumlar, kültürel değerlerinin aksine ulusaldır (Whitley, 1991).

Ulusal iş sistemleri; zamanla politik, sosyal, teknolojik ve ekonomik ilerlemelere ayak uydurarak değişmektedir. Kurumsal çevrede meydana gelen birçok değişiklik ulusal iş sistemine de yansımaktadır (Lane, 1992; akt. Çakan, 2010: 5). Fakat Whitley'e göre bir iş sisteminin her anlamda değişiklik göstermesi söz konusu değildir. Örnek verilecek olursa; Almanya'da savaştan sonra fazlaca kurumsal anlamda değişiklik yapılmış ancak ülkedeki iş sisteminin ve buna bağlı olarak egemen ekonomik aktörünün özellikleri devam etmiştir.

Whitley (1999), "*yaklaşımı şekillendiren ilk çalışmalarına ek olarak örgütsel formu kurumsal çevrenin şekillendirdiğini, bu nedenle örgütlerin bir ülke içinde benzerlikler*

*ve ülkeler arasında farklılıklar gösterdiğini, piyasa ekonomisi içerisinde ekonomik faaliyetlerin farklı ama eşit derecede başarılı şekilde örgütlenebileceğini ve bir ülkede verimli olarak faaliyet gösteren bir yapının başka bir ülkede aynı olumlu sonuçlar getirmeyeceğini dile getirmektedir.”*

Whitley (1999), *“bir ülkenin birincil ve ikincil kurumlarının birlikte oluşturduğu ve o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzını ulusal iş sistemi olarak adlandırmıştır.”* İkincil kurumlar bir ülkede sanayileşmenin ve pazar ekonomisinin gelişmesinde fonu oluşturan ve insanlar arası ilişkileri şekillendiren güvenin kaynağı, aile dışı topluluklara duyulan bağlılık ve sadakatin derecesi gibi örgütlerde dolaylı etkiye sahip kurumlardır. Birincil kurumlar ise sanayileşmenin bir sonucu olarak ve modern devletin gelişimi ile ortaya çıkmaktadır. Örgütler üzerinde doğrudan ve daha fazla etkisi olan birincil kurumlar; devlet, finansal sistemler (kurumlar), beceri geliştirme ve kontrol sistemleri (eğitim sistemi, sendikalar) ve güven ve yetki ilişkisidir.

Bu yaklaşıma göre, birincil kurumlar ve bunların içinde özellikle devlet ve finansal sistemler, ulusal iş sistemi ve dolayısıyla egemen ekonomik aktörü şekillendiren ana etmenlerdir (Whitley, 1999). İş sistemlerini şekillendiren kurumsal yapılar Tablo1 de gösterilmiştir.

**Tablo 1**  
**İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar**

<p><b>1.Devlet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Devletin baskınlığı ve sektörle riskleri paylaşma isteği</li><li>• Kollektif araçlarla devlet arasındaki ilişki düzeyi</li><li>• Piyasanın biçimsel düzeninin kapsamı</li></ul>
<p><b>2.Finansal Sistem</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kredi temelli ya da sermaye piyasası temelli sistem</li></ul>
<p><b>3.Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Devletin eğitim sisteminin içeriği ve kamu-işveren arasındaki ortak ilişki</li><li>• Yetenek ve beceri geliştirmede ticari birliklerin etkinliği</li><li>• Yüksek kalifiye işgücünün yeterlilik derecesi</li></ul>
<p><b>4. Güven ve Otorite İlişkisi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Devlet-birey, işçi-işveren arasındaki güven ilişkilerinde grupların güvenilirliği</li><li>• Paternalist otorite, “halk için halka rağmen” fikrinin etkinlik derecesi</li><li>• Kültür ve toplumsal normların yönetimin otoritesi üzerindeki etkisi</li></ul>

**Kaynak:** Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change Of Business Systems, Whitley R.,1999, Oxford University Press, s.48.

### 2.1. Devlet

Whitley (1999) devletin rolü, finans ve eğitim sistemi özellikleri ve toplumdaki güven ve yetki ilişkileri ile ulusal bağlamda yaygın olan ekonomik örgütlenme biçimi (örneğin firmaların sahiplik yapısının durumu, yatay veya dikey bütünleşme dereceleri) arasında bir bağ olduğunu ve bu boyutların iş sistemlerini şekillendirici unsurlar olduğunu savunmaktadır. Devletin gücü ve riski özel sektörle paylaşma derecesi o iş sisteminin önemli kurumsal belirleyicisidir. Bazı durumlarda devlet, yatırım yapmaya ve özel sektörle risk paylaşmaya gönüllü iken bazı durumlarda bu tür yatırımlar için gönüllü değil hem de böyle bir yeteneğe sahip değildir.

Devletin bireyler, firmalar ve kendi eksenine etrafındaki ilişkilerde ara kurumlara verdiği önem ve destek, kurumsal bağlamın önemli değişkenlerindedir. Burada kastedilen, devletin piyasa üzerinde kendisi dışında etki etmesi olası düzenleyici kurumlara olan yaklaşımıdır. Bazı iş sistemlerinde bu durum desteklenirken özellikle merkeziyetçi yapıya sahip devletlerin olduğu toplumlarda ara kurumların sınırlı etkiye sahip olması beklenir.

Örnek olarak Çin'deki gibi ana kurumlardan uzak iş sistemlerinde devlet, işletmelerin karşılaşmış olduğu riskleri paylaşmazken, devlet tarafından yönlendirilen bir iş sisteminin olduğu Japonya'da devlet, Çin'deki anlayışın tam tersi olarak işletmelerin karşılaştığı tüm riskleri paylaşan bir konumdadır. Bu örneklerden farklı olarak bazı iş sistemlerinde, Almanya'daki gibi, devlet daha çok düzenleyici bir role sahip ve bir iş sistemi oluşmaktadır (Whitley, 1999). Bunların yanı sıra devletin hem risk paylaşımında hem de her türlü ekonomik faaliyette etkin olduğu Güney Kore ve Türkiye gibi ülkelerde devlete bağımlı iş sistemlerinin bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu sistemde, devlet ana belirleyici olarak ekonomide yer alır ve aynı zamanda doğrudan sahiplik kontrolü vardır. Ayrıca, şirketlerde yatay ve dikey bütünleşme yüksektir, rakipler ve sektörler arası işbirliği az olmakta ve sendikalaşma oranında düşük düzeyli etkinlik hakimdir (Whitley,1992; akt. Abay, 2015: 38-39).

### **2.1.1. Türk İş Sisteminde Devletin Rolü**

Devlet ile olan yakın ilişkiler Türk iş sisteminin en önemli özelliklerinden biridir. Türk iş sistemi bu yönü ile Güney Kore'deki iş sistemine benzemektedir. Özkara ve diğerleri (2008), Türkiye'nin son zamanlarda dışa açılma sürecine girdiğini ancak Türk iş sisteminin Güney Kore'deki gibi devlete bağlı bir iş sistemi geliştirdiğini ve ilerlemeyi bu yönde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında yaşanan zorlu koşullarda ekonomik kalkınmanın temelinde devlet etkin bir rol oynamaktadır. Bu yıllarda devlet üretime adım atmıştır. Aynı zamanda özel sektörün gelişebilmesi amacıyla kendi imkanlarıyla girişimci var etmek istemiştir. Böylece devlet ana oyuncu durumuna gelmiş ve işadamları ile ilişkileri önemli bir boyuta gelmiştir. Devlet kaynak dağıtıcı bir yapıya sahiptir ve bu yapısı da uzun yıllar devam etmiştir. Elde edilen teşvik ve sübvansiyonlar sayesinde devlet tarafından yatırım yapılan sektörler belirlenmiştir. Bu nedenle devletin ekonomiyi belirleyen yapısı ile piyasada etkin olan firmalar ile dönem dönem riskli ve gergin



platformlar oluşmuştur. Ülkemizde çok sık devlet tarafından politika değişiklikleri yapılmaktadır. Şirketler de bu değişikliklerle ortaya çıkan risk ve belirsizliklere karşı önlemler almıştır. Büyük şirketler faaliyet alanlarını farklı endüstrilere kaydırmış, riski de farklı alanlara yaymaya hem de oluşabilecek faydalardan yararlanmak için devletin yapmış olduğu politikalara karşı girişimlerde bulunmuşlardır. Türk girişimciler bu sebeplerle geçmiş tecrübelerin ve uzmanlaşmanın var olup olmadığına, politika değişikliklerinden kaynaklanan olanaklara bakmadan hemen karşılık verebilmek için faaliyet alanlarını birbirinden ilişkisiz alanlara kaydırmışlardır. Böylece politik kararlar, uygulamalar ve gelişmeler, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde piyasaların gelişmesini etkileyerek, işletmelerin yeni stratejiler oluşturmaya önemli etken olmuştur (Karaevli, 2008: 90-92).

Tarihsel süreç içerisinde Türkiye ekonomisi ele alındığında; 2001 ve sonrası dönem devlette ve kurumlarında birtakım yapısal dönüşümlerin de yaşandığı dönemdir (Oğuz, 2012). İş sistemi açısından değerlendirildiğinde, bu dönemin en can alıcı noktası Türkiye’de bugüne kadar görülmüş en büyük ekonomik krizin yaşandığı 2001 yılıdır. 2001 krizi 1990’lı yılların başından itibaren yaşanan istikrarsızlığın son noktasıdır.

2001 sonrası dönemin iş sistemi açısından diğer önemli noktası da İslami burjuvazi olarak adlandırılan yeni burjuvazi sınıfının altın çağını yaşamasıdır. Kökleri Özal hükümeti zamanına uzanan bu girişimci sınıfı son dönemde güçlenmiştir (Yankaya, 2014). İş sistemi açısından yeni burjuvazinin farklılığı, İstanbul merkezli eski sermaye kesiminden farklı olarak bölgesel ticaret odaları içerisinde, kendilerine ait iş modellerini küresel pazarlara dayanacak şekilde örgütlemeleridir. Yeni burjuvazinin başlangıç aşamasının Türkiye’nin uluslararası pazarlara açıldığı döneme denk gelmesi bunun önemli sebeplerindendir. Bu örgütlenme biçimi kendi aralarında kurdukları yollarla varlıklarının yeniden dağıtımının yapılmasını sağlayan bir örgütlenme biçimini beraberinde getirmiştir. Özetle artık, daha örgütlü ve bilinçli çıkar grubu yaratma başarısına sahip yeni bir sermaye grubu oluşmuştur (Öztürk, 2014; akt. Dirlik, 2016: 21).

Türkiye ekonomisinin tarihsel süreçte değerlendirildiğinde, ülkenin uluslararası pazarlara açılması 1980-1983 dönüşümü ile kendini göstermiş, 1989-1990 yıllarında tamamlanmıştır. Türkiye ekonomisinde, özellikle 1990 sonrasında devamlı bir kriz süreci hakim olmuş ve 1990’lardan başlayarak ekonomik krizler ve yaşanan

istikrarsızlık birbirini takip etmiştir. Bu yıllarda ülkenin küreselleşmeye uyumu güçleşmiştir. Krizler süresince milli gelirin olması gerektiği kadar arttırılamaması, üretimdeki yetersizlik, devletin ekonomideki belirleyici rolü ve bu durum nedeniyle kamu da finansman açıklarının çoğalması, kaynak sağlamak için kısa vadede ve yüksek faiz oranlarında borçların artışı, kamu mali yönetiminde kendini göstermeye başlayan sorunlar ülke ekonomisinin uluslararasılaşma sürecine uyumunu geciktiren ve zorlaştıran etkenler haline gelmiştir (Demircan ve Ener, 2006: 214-216). Bu zorlayıcı süreçte iş sistemi temelinde holdinglerin bulunduğu ve finansmanın bankalar ile elde edildiği Türk iş sistemi kurumsal yönetim, inovatif yetkinlik, ekonomik ve siyasi yapı, eğitim gibi birçok farklı alanlarda ilerlemesini devam ettirmektedir. *“Türkiye’de özgün bir iş sisteminin olduğuna dair tarihsel-kültürel altyapısına ilişkin veriler olmasına rağmen disipline olmuş bir iş sistemi mevcut değildir”* (Akın, 2010: 812).

Türkiye’deki iş sisteminde devlet ana kurumdur. Türkiye’de devlet sadece özel sektörü destekleyen, gelişimini sağlayan bir aktör olmakla kalmayıp bazı durumlarda piyasa oluşturma rolü de üstlenmektedir (Buğra, 1995); verdiği teşviklerle istediği alanlara sermaye guruplarından yakın olduğu girişimcileri yönlendirerek yatırım yapma görevi verdiği bilinmektedir.

Devletin doğrudan veya dolaylı olarak piyasaya müdahalesi ve piyasanın sınırlarını çizmesi, giriş-çıkış engelleri ve ekonomik aktörler arasındaki hareketliliği düzenleme derecesi de kurumsal bağlamın en önemli yapılandırıcı unsuru olan devletin iş sistemlerini etkileme düzeyini anlamada kullanılan özelliklerdendir (Whitley, 1999: 48-49).

Whitley’nin (1999) tanımladığı şekilde *“devlete bağımlı iş sisteminde devletin kontrol gücü ve kalkınmadaki rolü fazladır. Sektörler veya firmalar arası düzenlemeleri yapan ara kurumların bu iş sistemlerinde güç oranı düşük, devlet bu tür kurumlara gönüllü olmamaktadır”*. Çünkü devlet piyasayı belirleyen konumdadır; paternalist otoriteye sahiptir, bu otorite karşısında güçlü gruplar yer alamaz; iş çevresini düzenleyen kurum da yine devlettir. Bu tarz olan iş sistemlerinde devlet ara kurumlara sınırlı bir hareket alanı tanır. Bu tür iş sistemlerinde son dönemde devlette gerçekleşmesi istenen yapısal dönüşümün hedeflenen düzeyde olması için iş sisteminde belirli ölçüde değişimin yaşanması gerekmektedir. Devlet tarafından yönlendirilen iş sistemlerinde sahiplik

kontrolü, üretim zincirindeki birlik koordinasyonu ve mülkiyet önemli rol oynamaktadır.

Devletin baskın olduğu, riskleri paylaştığı iş sistemlerinde işletme sahiplerinin doğrudan kontrollerinin olduğu işletmelere rastlanma oranı yüksektir. Bu şekilde olan sistemlerde sahipliğe dayalı eş güdüm yüksektir ve piyasa içi rekabet azdır. Bununla birlikte işçi işveren arası bağımlılık düzeyi düşüktür. Devletin normal prosedürleri izlediği sistemlerde ise sahipliğe dayalı eşgüdümün az buna karşın piyasa içi rekabet yüksektir (Whitley, 1999).

Türkiye’de devlet baskın bir aktör olarak ortaya çıkmaktadır ancak devlet burada kurumsal kuramın tanımladığı şekilde örgütsel alanın dışında kuralları belirleyen ve uygulanmasını öngören, rasyonel davranan bir aracı konumunda değildir. Aksine devlet doğrudan müdahalecidir, belirsizlik kaynağıdır (Buğra, 1995). Ayrıca, Türkiye’de devlet kimi sektörlerde kurumsallaşma sürecinin kaynağı ve ana aktör konumunda iken, kimi sektörlerde sadece çok genel olarak belirleyici bir rol üstlenmekte, kimilerinde ise neredeyse hiç varlık göstermemektedir (Özen, 2009). Buradan, devletin özellikle ana aktör olarak kurumsallaştırıcı rolünün öne çıktığı sektörlerde örgütlerin kurumsallaşmada çok kısıtlı hareket alanları söz konusu iken, devletin hiç varlık göstermediği sektörlerde ise örgütlerin daha fazla hareket alanına sahip oldukları söylenebilir.

Türk iş sistemi, sanayileşme sürecinde devletin üstlendiği baskın rol ile müdahaleci ve korumacı tavrı göz önüne alındığında “*devlete bağımlı iş sistemi*” olarak sınıflandırılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Buğra, 1995). Ancak benimsenen liberalleşme politikaları ile birlikte son yirmi yıl içerisinde Türkiye’nin iş sisteminin, devlete bağımlıdan daha çok devlet tarafından koordine edilen iş sistemi özellikleri sergilediği bazı araştırmacılar tarafından fark edilmiş ve araştırılmaya başlanmıştır (Özçelik vd., 2007). Özçelik ve diğerleri (2007) böyle bir kurumsal dönüşümün yaşanıp yaşanmadığı sorusuna cevap aramak üzere gerçekleştirdikleri çalışmada, devlete bağımlılık derecesini baz alarak on dört sektörde bu bağımlılığı azaltan faktörler üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışma sonuçlarına göre üç sektörde devlete bağımlılık azalırken, kimi sektörlerde artmış bazılarında ise sabit kalmıştır bu nedenle, Türk iş sisteminin devlet tarafından koordineli iş sistemine doğru bir değişim geçirdiği yönünde kesin bir şey söylenememiştir (Özçelik vd., 2007). Buğra (1995) bu sonucu,

devletin halen çeşitli aracı kurumlarla ekonomiye müdahale ettiğini belirterek desteklemektedirler. Ayrıca 1980 sonrası artan liberalleşme çabalarına rağmen ülkedeki iş sisteminin devlete bağımlı niteliğini kaybetmediği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Özen, 2010). Kurumların değişimi oldukça zor bir süreç olduğundan bir ulusal iş sistemi türünden diğerine geçişin de çok kolay yaşanamayacağını söylemek mümkündür. Yani Cumhuriyet dönemine geçiş aşamasında yaşanan temel kurumsal değişimler dahi, iş sisteminin devlete bağımlı olduğu üzerinde bir değişiklik yaratamamıştır.

Buğra Türk holdinglerinin, devletin teşvik ve imkânlar sunarak yarattığı fırsatları değerlendirebilmek ve yarattığı belirsizlikten dolayı kendilerini korumak için ilgisiz faaliyet alanlarında çeşitlenmeyi tercih ettiklerini belirtmiştir. Öte yandan, Türk holdinglerinin doğmuş oldukları dönem dikkate alınacak olunursa, bugün gelinmiş olan bağlamsal koşulların o dönem ki Türkiye’den büyük ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Holdinglerin bu kadar çeşitlenmesini desteklemiş olan bağlamsal koşullar günümüzde varlığını sürdürmemektedir (Buğra, 1995). Bu durum, holdinglerin ilgisiz çeşitlenme düzeylerinde bir azalma olabileceğini düşündürmektedir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de uluslararasılaşma ile birlikte hızlı bir değişim sürecinin içine girmiş, serbest piyasa kuralları uygulanmaya başlanmış, döviz kurları ve mal piyasaları buna göre şekillenmiş, her türlü devlet destekleri kaldırılarak serbest piyasanın gerekliliklerine uyum sağlanmıştır. Serbest piyasa ekonomisinin kuralları benimsendikten sonra devletin uluslararasılaşma anlayışı gelişmiştir (Demircan ve Ener, 2006: 210-212).

Ortaya çıkan yeni ekonomik göstergelere göre emek ve sermayenin yerini bilgi odaklı üretim almıştır. Globalleşme ile birlikte rekabet ortamının arttığı bir dünyada varlığını koruyabilmek ve kar marjını sürdürebilmek için firmaların yeniliğe daima açık olmaları gerekmektedir. Teknolojiye uyum sağlamış daima bir üst model, yeni ürün piyasaya sürerek rekabet ortamında mücadele eden firmalar hem rekabet hem de maliyet avantajını etkin ve verimli bir şekilde çalışarak elde edebilmektedir. Ülke ekonomisinin her alanında başarıya ulaşabilmek için istihdam, büyüme ve dış ticarete temelden başlanarak değişim yapılması gerekmektedir. Bunun için Ar-ge ve inovasyon alanında dünyada öncü ülkelerin model alınması ve çok daha büyük bütçe ayrılması gerekmektedir (Ünal ve Seçilmiş, 2013: 12-24).

Türkiye'nin ihraç ettiği ürünlere bakıldığında bilgi birikimi ve yüksek teknoloji gerektiren ürünler değil tarım, yan sanayi ürünleri gibi katma değeri düşük ürünler olduğu görülmektedir. Hatta tarım ürünlerinin üretiminde bile gelişmiş ülkelerdeki gibi bilinçli üretici sayısı azdır.

## 2.2. Finansal Sistem

Finansal sistem, *“fon fazlası ve fon açığı olan kişi veya kurumlar arasındaki fon alışverişinin, finansal kurumlar aracılığı ile yatırım ve finansman araçları kullanılarak belirli bir hukuki ve idari düzen içinde gerçekleştirildiği yapıdır”* ([www.finansalgöz.com](http://www.finansalgöz.com)).

Finansal sistemler bilgi edinme, riskin çeşitlendirilerek dağıtılması, denetimde etkinliğin sağlanması gibi rollere sahip olarak ekonomik büyüme sürecinde yatırımların etkinliğini artırmaktadır. Bunu sağlarken bazen çeşitli engeller sebebiyle ekonomik büyüme aşamasında kendisinden beklenenleri yerine getiremediği zamanlar da olmaktadır. Ayrıca *“asimetrik enformasyon”* ve *“kredi tayinlaması”* gibi piyasa kaynaklı nedenlere ek olarak devletin sisteme müdahale etmesi de bir çeşit finansal baskı oluşturmaktadır (Öztürk, Barışık ve Darıcı; 2010: 96-97).

Finansal sistemin temel fonksiyonu, *“ekonomide fon fazlası olan birimlerden fon ihtiyacı olan birimlere, fon aktarımı sağlamaktır. Bu fonksiyonunu ise, finansal araçlar, araçlar ve bu birimlerin davranışlarını şekillendiren yasal düzenlemeler sayesinde yerine getirmektedir. Finansal araçların artması ve gelişmesi, yeni finansal araçların yaratılması ve yeni yasal düzenlemelerle birlikte finansal sistemin istikrarlı bir yapıya kavuşturulması, hem finansal sistemin gelişmesi, hem de reel ekonomiyi geliştirmesi için gereklidir”* (Arslan ve Korap, 2006: 2).

Finansal sistem, piyasa temelli ve kredi temelli olmak üzere ikiye ayrılabilir. *“Bankaların finansal sistem içerisindeki payının yüksek olduğu durumda banka temelli finansal sistem, sermaye piyasası kurumlarının payının yüksek olması durumuna ise piyasa temelli sistem adı verilir.”* Banka temelli finansal sistemde, mevduat, mevduat sigortası, kredi gibi araçlar kullanılırken, piyasa temelli sistemde çeşitli menkul kıymetler yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Öztürk, Barışık ve Darıcı, 2010: 96 ).

Kredi temelli sistemlerde şirketler finansal kaynak bulabilmek için özel bankalara veya kamu bankalarına bağımlıdırlar. Piyasa temelli sistemlerde ise, şirketler hisse senedi

satışı ile fon sağladıkları için finansörlerin sayısı oldukça çoktur. Bu sebeple de piyasa temelli sistemlerde, finansörlerin birey olarak şirket yönetimi üzerindeki etkisi ve şirketin her bir finansöre olan bağımlılığı kredi tabanlı sistemlere oranla daha azdır. Şirketlerin fon sağlayan kişi veya kuruluşlara olan bağımlılığının derecesi ve bu kişi ve kuruluşların yatırımlarını kısa ya da uzun vadeli olarak nitelendirmesi ulusal iş sisteminin belirlenip şekil almasında oldukça önemlidir (Whitley, 1999).

Ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenlerinin ilişkisine finansal sistemler açısından bakıldığında; kredi tabanlı sistemler ile öz sermaye yoğun sistemler arasındaki farka odaklanmak gerekmektedir. Kredi tabanlı sistemlerde sahipliğe dayalı olmayan bir eşgüdümüne ihtiyaç vardır. Bu öz sermaye yoğun sistemlerde görülecek sahipliğe dayalı eşgüdümün tersi bir durum olacaktır. Kapitalizmin doğası gereği kredi alan işletmelerin kredi aldıkları kuruluşların etkisinde olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bununla birlikte kredi tabanlı sistemlerde işletmeler arasında etkin bir rekabetin olması ve işçi işveren arası karşılıklı bağımlılığın fazlaca yaşanması beklenmektedir (Whitley, 1999: 49-53).

### **2.2.1. Sermaye Piyasası Temelli Finansal Sistem**

Zysman tarafından karakterize edilen piyasa temelli görüş; *“finansal sistem içerisinde borsalar ve yatırım ortaklıkları gibi sermaye piyasası kurumlarının etkin olmasının büyüme üzerinde daha büyük etkiye sahip olacağını ifade etmektedir. Piyasa temelli finansal sistemler daha çeşitli risk yönetimi araçları sağlamaktadır. Böylece sistemden beklenen, finansal aracılık işlevini daha doğru bir şekilde yerine getirmesi, kaynak dağılımında etkinliği sağlaması ve bu şekilde ekonomik büyümeye katkıda bulunmasıdır”* (Öztürk, Barışık ve Darıcı, 2010: 96).

Sermaye piyasasına dayalı finansal sistemler, sermayeyi büyük oranda geniş ve likit piyasalar aracılığıyla harekete geçirip dağıtarak, finansal talepleri alışılmış emtia piyasa işlemleri yoluyla ticarete geçirerek fiyatlandırır. Çoğu yatırımcı ve fon yöneticisi, orta ve üçüncül piyasalarda kolayca işlem görebilen hisse senedi portföyünde anlaşma sağladığı için, sahip oldukları tek bir firmanın büyümesine yalnızca zayıf bir şekilde kararludur (Whitley, 1999: 49-50).

Tıpkı iş sistemlerinin özellikleri belirli yollarla birbirine bağlı olduğu gibi, kurumsal yapıların bu özellikleri de birbiriyle ilişkilidir. Örneğin, güçlü devletlerin ekonomik

gelişmeyi koordine etme ve riskleri özel sektör ile paylaşmada önemli rol oynayan toplumlar güçlü aracı birlikler geliştirmeme eğilimindedir. Bu ülkelerde işveren sendikaları ve işçi sendikaları genelde zayıftır. Piyasa düzenlemesi önemlidir çünkü bu, devlet kurumlarının kalkınmayı koordine etmesinin önemli bir yoludur. Bu tür devletler, iki nedenden dolayı sermaye piyasası tabanlı finansal sistemlerden ziyade kredi bazlı finansal sistemlerle ilişkili olma eğilimindedir. Birincisi, sermayenin bankacılık sistemi vasıtasıyla kısıt olduğu ve kolaylıkla harekete geçirildiği geç sanayileşme ekonomilerinin tipik bir özelliği olduğu ve ikincisi, devletin ekonomik kalkınmayı, finansal sistem vasıtasıyla, bankaların egemen olduğu zaman daha kolay olması nedeniyle sermaye piyasalarına eğilimlidir (Zysman, 1983; akt. Whitley, 1999: 49).

### **2.2.2.Kredi Temelli Finansal Sistem**

Kredi temelli sistem savunucuları, *“kurumsal düzenlemelerin zayıf olduğu ekonomik gelişmenin ilk safhalarında, tasarrufları verimli yatırımlara yönlendirmede sistemin daha başarılı olduğunu dile getirmektedirler”* (Öztürk, Barışık ve Darıcı, 2010: 96).

Krediye dayalı finansal sistemler genelde zayıf ve yatırım fonlarının harekete geçirilmesi ve fiyatlandırılmasında küçük bir rol oynamaktadır. Burada egemen olan kurumlar, Almanya'daki gibi büyük, küresel bankalardır ve Fransa, Japonya ve diğer bazı ülkelerde olduğu gibi devlet kurum ve bakanlıkları tarafından koordine edilen ticari bankalar ile uzun vadeli kredi bankalarının birleşimidir. Sonuç olarak, bankalar veya devlet, idari süreçler vasıtasıyla, ihracat endüstrisi veya ağır imalat sektörü gibi belirli sektörlerle ve faaliyetlere sermaye tahsis etmektedir. Paylar kolay bir şekilde işlem görmediğinden, sahipler, bankacılar ve güven yöneticileri belirli borç alanların kaderlerine girer ve bu nedenle karar verme ve yatırım planlarının sermaye piyasası tabanlı işlemlerden daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesine daha fazla katılmak zorundalar (Whitley, 1999: 49-50).

Anglo Sakson ülkelerinde, (İngiltere ve ABD’de) sermaye piyasalarına dayalı finansal sistem bulunmaktadır. Almanya, Japonya ve Fransa’da ise finansal sistem bankacılığına dayanmaktadır. (Johnson, 1992: 15; akt. Zerenler ve İraz, 2005: 768-769). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise genel olarak fiyatların hükümetler tarafından belirlendiği bir sistem hakimdir (Özden, 1998).

### 2.2.3. Türkiye’de Finansal Sistem

Türkiye açısından finansal sistem ele alındığında; kredi kuruluşları ve finansal kuruluşlardan oluştuğu görülmektedir. Kredi kuruluşları; “*mevduat ve katılım bankalarını*” kapsamaktadır. Finansal kuruluşlar ise; “*sigortacılık, bireysel emeklilik veya sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunan kuruluşları, Bankacılık Kanunu’nda yer alan faaliyet konularından en az birini yürütmek üzere kurulan kuruluşları, kalkınma ve yatırım bankalarını ve finansal holding şirketlerini*” içermektedir. Türkiye’de finansal sistemin işleyişi; yani tasarrufların verimli denilebilecek yatırımlara dönüşüm süreci temel olarak bankalar ve hisse senedi piyasaları üzerinden yapılmaktadır.

Finansal sistemleri gelişmiş ülkelerden olan ABD ve İngiltere sermaye piyasası temelli finansal sistemlere sahiplerken; Fransa, Japonya ve Almanya’nın banka temelli finansal sistemlere sahip olduğu bilinmektedir.

### 2.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi

Ulusal iş sistemini şekillendiren başka bir etmen de insan gelişimine ve iş yapış biçimine şekil veren kurumların mevcut durumlarıdır. Öncelikli olarak bu kurumlar eğitim ve öğrenim sistemini şekillendiren okullardır. Daha sonra piyasanın ihtiyacı olan bilgileri elinde bulunduran ve bu bilgileri ihtiyaç duyan işletmelere sunan özel eğitim kurumlarıdır. Okullar ve eğitim kurumlarının iş sistemleri açısından önemi oldukça büyüktür. Çünkü işverenlerin, sendikaların ve devlet iş kurumlarının istedikleri biçimde ve pratik anlamda gerekli olan bilgi ve becerilerin tümünü organize ederler. Ayrıca, yerleşik iş sistemlerinde öğretilmesi gereken pratik bilgilerin piyasayla olan ilişkisi resmi eğitim kurumları tarafından kontrol edilmektedir (Whitley, 1999: 50-51).

Ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenlerinin ilişkisine beceri geliştirme ve kontrol sistemleri yönünden bakıldığı zaman işletmelerin eğitime verilen desteğin ve aynı şekilde sendikaların eğitime önem verdiği sistemlerde işçi işveren arasındaki birbirine bağımlı ve çalışanın yetki derecesinin artırılması gözlenmektedir. Resmi kurumlar arasındaki güven ilişkisinin düşük seviyede bulunduğu durumlarda sahipliğe dayalı eşgüdümler çoğunluktadır. Bu tür iş sistemlerinde uyum sağlama ve birlikteliğe çok az rastlanmaktadır. Bunun sonucu olarak da piyasa içi rekabet oldukça sınırlıdır. Bütün bunlardan sonra işçi-işveren ilişkileri açısından karşılıklı pozitif bir yapıyı görmek de zorlaşır. Sistem içindeki kurumlar arasındaki güvenin yüksek olduğu



durumlarda ise sahipliğe dayalı eşgüdüm seviyesi azalır, işçi işveren arası karşılıklı bağımlılık artar ve çalışana yetki devretmek kolaylaşır (Whitley, 1999: 50-51).

### **2.3.1. Türkiye’de Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi**

Türk tarihi incelendiğinde diğer birçok alanda olduğu gibi eğitim alanında da devlet öncü bir yapıya sahiptir. Cumhuriyetten önceki dönemde devletin eğitim kurumları kurması ve yönetmesi bu durumun temel yapısını oluşturur. 1924 yılında “*Tevhid-i Tedrisat Kanunu*” ile eğitim sisteminin temel yapısı hazırlanmıştır. Öğretimin birleştirilmesini baz alan yasa ile medreseler kapatılmıştır. Bilim kurumları ve eğitim-öğretimin eğitimle ilgili olan işleri Eğitim Bakanlığı’na bağlanmış ve yönetim de tek çatı altında toplanmıştır. Daha sonraki yıllarda eğitime getirilen düzenlemelerle sistem düzenli bir yapıya girmiştir. 1739 sayılı “*Milli Eğitim Temel Kanunu*” ile eğitim sistemi “*örgün eğitim*” (okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim) ve “*yaygın eğitim*” olmak üzere iki ana bölümde toplanmıştır (Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi, MEB, 2011; akt. Abay, 2015). Son 20 yılda eğitim sisteminde birçok defa yeni sistem denenmesine karşın hiç birinde başarılı olunamamıştır. Eğitim sistemindeki nicel veriler (okul, derslik, üniversite vb.) kat ve kat artsa da eğitimin kalitesinde bir değişiklik olmamıştır.

Eğitim sisteminin iş gücü piyasasını temel alarak düzenlenmemesi ve bilişim, teknoloji, ağırlıklı olmaması bunun yanında iş sektörüyle koordineli çalışamaması nedeniyle sağlıklı bir ivme yakalanamamıştır (TÜBİTAK Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu, 2005).

Türkiye’deki eğitim sisteminde sorunlar olduğu ve bunların eğitimin niteliğini de doğrudan etkilediği gözlenmiştir. Buna göre, ilk, orta ve yüksek öğretimi kapsayan eğitim sistemimizin sorunları ve niteliğin gerektiği şekilde yükseltilememesinin nedenlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (TÜBİTAK Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi, 2005).

- Eğitime ayrılan kaynakların yeterli düzeyde artırılmaması ve mevcut kaynakların etkili ve yerinde kullanılmaması
- Eğitim kurumlarında büyük-küçük şehir ve kırsal-kent arasında eğitimdeki kalite farklılıklarının devam etmesi
- Eğitim kurumlarındaki ders araç-gereçlerinde donanım eksikliği,

- Eğitim reformlarının uzun vadeli gelişim ve ilerlemeyi gerektirmesine rağmen eğitimde siyaset dışı, kurumsal, kesintisiz, sürdürülebilir ARGE ve ARGE'ye dayalı reform çalışmalarının yetersizliği

Bu gibi sebepler sonucunda eğitim sistemimizde nitelikli iyileşmenin yaşanmadığı görülmektedir.

#### **2.4. Ulusal İş Sisteminde Güven-Yetki İlişkisi**

İş sistemini etkileyen ana etmenlerden bir diğeri de sistemin içinde bulunan aktörlerin (işletmeler, iş ortakları, çalışanlar, işverenler) birbirine karşı duydukları güven boyutu ve bunun yanında kurumların birbirine karşı kullandıkları yetkiyi kullanma biçimidir. Burada sistem içinde kabul edilen bütün normlar düşünülmalıdır. Örneğin; uzun dönemli yatırım kararlarının verilmesinde önemli etkileri olabilecek istihdam planlarının sendikalarca desteklenmesi, çalışma saatlerinin ve koşullarının, işçi ücretlerinin yıllar içinde süre gelen akışını değiştirecek uygulama ve kararların işverenlerce tutarlılığı iş sisteminin genel başarısını olumlu şekilde etkilemektedir. Sendikaların haklı sebeplere dayanmayan grevleri ve iş bırakma eylemleri, işverenlerin çalışma koşullarını gerekli olduğu halde iyileştirmemesi iş sistemi içinde sıkıntıların ve başarısızlıkların temel sebebi olmaktadır. Ayrıca o ülkenin ve işletmelerinin uluslararası pazardaki rekabet gücünü sekteye uğratmaktadır (Whitley, 1999: 51-54).

Güven-yetki ilişkisi birbirini tamamlayan biri olmadan diğeri olmayan bir bütündür. Hem işçinin hem de işverenin karşılıklı sorumluluklarını yerine getirmesiyle sistemli ve faydalı bir hale gelir.

##### **2.4.1. Türkiye’de Güven Eğilimi**

Literatürde, örgütsel başarı için güvenin gerekli olduğu, fakat kısa süreçte oluşmadığı, bunun yanı sıra özverili ve uzun uğraşlar gerektirdiği konusunda uzlaşa sağlanmıştır. Örgütler için örgüt içi ve kişiler arası güvenin geliştirilmesi ve arttırılması önem taşımaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak etkin örgütsel güven sayesinde ulaşılabilir. Kişiler arası güven iki aşamalı bir süreçtir ve örgüt kapsamında birçok ilişkiyi içerir. Bunun için geniş çaplı güven yaratmak, güven düzeyini arttırmak oldukça meşakkatlidir. Bu nedenle lider vasıflı bireyler örnek oluşturmak için sorumluluk sahibi ve özverili olmalıdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140). Türk iş dünyasında da başarıya ulaşmış yöneticilerin batı kaynaklı normlar

grubunda yer alan “yeniliklere açık olma, uzlaşmacılık, sorumluluk, risk alma, rekabet, esneklik, işbirliği, akılcılık, bireyin hak ve özgürlükleri, bilgi paylaşımı, ayrıntılara önem verme vb.” değerleri özümstedikleri gözlemlenmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 165-167).

Tarihsel süreç içinde Türk iş sistemi, birçok değişim geçirerek var olan koşullar içerisinde kendine özgü yapı ortaya koymaktadır. Kurumsallaşmasını henüz tamamlayamamış KOBİ’lerde ve kamu kurumlarında katı bir hiyerarşinin hakim olduğu ayrıca merkeziyetçi ve geleneksel organizasyon yapısı vardır. Karar alma ve verme aşamasında çalışanların söz haklarının ve herhangi bir inisiyatif kullanmasının mümkün olmadığı, hiyerarşik düzenin var olduğu görülmektedir. Sargut, Hofstede’nin yaptığı araştırma neticesinde Türk iş kültürünü değişik bir bakış açısıyla inceleyerek “*Türk tipi yönetim modeli*”nin ana bileşenlerini ortaya koymuştur. Burada Türk iş kültürünün bireyci yapıdan uzak ve ortaklaşa davranışı savunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Determinizmin hakim olduğu yapılarda örgütsel güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma eğilimi ve bireylerin değişime karşı gösterdikleri direnç oldukça fazladır. Toplumun sahip olduğu değerler ve alışkanlıklar batıdaki bürokrasi yapısından farklılık göstermektedir. Çalışanların, üstlerine düşüncelerini ifade edebilme imkanı oldukça az, makam ve unvanlar önemli, hiyerarşik yapılar katı, yetki devri düşük ve otoriter yönetim şekilleri hakimdir. Dolayısıyla, çalışanların kendi inisiyatif kullanarak karar çoğu zaman mümkün değildir. (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 165-167).

Ülkemizde toplumsal güven düzeyinin düşük seviyelerde olduğu farklı dönemlerde yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Güven düzeyinin artırılması için yapılması gereken değişiklikler şunlardır;

- Özgürlük ve anlayış içerisinde uzlaşma ortamının yaygınlaştırılması,
- Tabana kadar yayılmış demokratik değerlerin oluşturulması,
- Her kesime açık, herkesin araştırıp öğrenebildiği yönetim şekli, şeffaf yönetim,
- Kozmopolit kültür ve inançların birlikte yaşayabilmesinin sağlanması,
- Herkesin kendini yeterince ifade edebilme özgürlüğünün sağlanması,
- Adalete olan güvenin artırılması,
- Aile kurumuna verilen önemin artırılması,
- Meslek örgütleri ve STK’ların güçlendirilmesi,
- Kişi başına düşen milli gelirin adaletli bir şekilde dağıtılması,

- Sigortasız ve kaçak işçi çalıştırmaların önüne geçilip kayıt dışı ekonominin engellenmesi ile güven düzeyinin yükselmesi sağlanabilir (Aslan, 2016: 199-200).

Ülkemizde devlet ve birey arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması, güven düzeyinin yükseltilmesinde faydalı olacaktır. Bunun sağlanabilmesi için adalet karşısında güçlünün ve güçsüzün, zengin ve fakirin, işçi ve işverenin, yönetici ve halkın eşit derecede haklara sahip olacak kapsamlı bir anayasal sözleşmeye gerek duyulmaktadır.

Yüksek orandaki birey merkezli yaklaşım eğitim aracılığıyla yerini değerlere, kültüre ve toplumsallığa önem veren insan anlayışına bırakmalı ve toplumsal alanda güven derecesi artırılmalıdır. Bu sayede toplumda büyük ölçüde güven eksikliğinden kaynaklanan vakalarda azalma olacak, bunun yerine nezaket, karşılıklı hoşgörü, barış ve toplumsal huzur ortamı oluşacaktır. Sosyal ve toplumsal alanda meydana gelen bu güven ortamı sosyo-ekonomik alana da olumlu yansıtacaktır. Böyle bir ortamda iş alanında performans artışı yaşanacak bu da verimliliği artırarak iş hayatındaki usulsüzlükleri azaltacaktır.

**Tablo 2****Türkiye’de İş Sistemini Şekillendiren Kurumsal Yapıların Temel Özellikleri**

	Türkiye
İş sistemini şekillendiren kurumsal alt yapılar	
1. Devlet- Özel Sektör İlişkisi	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ekonomide devlet baskın rol oynar.</li><li>-Sendikal yapılanma kamuda güçlüdür.</li><li>-Devletin özel sektöre yoğun mücadelesi vardır.</li></ul>
2. Finansal Sistem	<ul style="list-style-type: none"><li>-Finansal sistemin temelini kredi mekanizması oluşturur.</li><li>-Yoğun olarak mevduat temelli bankacılık sisteminin bir çok şubesi bulunur.</li><li>-Krediler sayesinde holdingler esnek yapılanmıştır.</li></ul>
3.Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi	<ul style="list-style-type: none"><li>-Eğitim önemlidir fakat gelişimi devam etmektedir.</li><li>-Çalışanların eğitimi yetersizdir.</li><li>-Kısa süreli istihdam vardır.</li><li>-Sendikal sistem yapısı durgundur.</li><li>-Sendikaların önemi ve entegrasyon düzeyi düşüktür.</li></ul>
4.Güven ve Otorite İlişkisi	<ul style="list-style-type: none"><li>-Bireylerarası güven oranı düşük seviyededir.</li><li>-Bağımlılık karşılıklı olarak gelişme göstermemiştir.</li><li>-Hiyerarşik düzen ve buna bağlı meydana gelen yüksek güç mesafeleri vardır.</li></ul>

**Kaynak:** Doğu Asya Ülkeleri Ve Türkiye’nin İş Sistemlerinin Karşılaştırılması Ve İnovasyon Politikalarının Ar-Ge Boyutu Bakımından İncelenmesi, Abay, 2015, s.23.

Yukarıda iş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapıların Türkiye’de karşılık buldukları anlam tablo ile özetlenmek istenmiştir. Çalışmamızın temel yapı taşı olan “ *merkez kurumlar olarak devlet ve finans sistemlerinin firmalar üzerindeki etkisi*” sorunsalı gereği devlet ve finansal sistemlerin Türkiye’deki yeri ve karşılığı verilmek istenmiştir.

**Tablo 3**  
**Türkiye 'de Kurumlar ve Mevcut İş Sistemi Arasındaki İlişki**

Kurumsal Faktörler	Eski	Yeni
Devlet	-Devletin doğrudan müdahalesi	-Devletin yapıcı ve sınırlı müdahalesi
Finansal sistem	-Kredi bazlı kapalı sistem	-Bankaların liberalleşen yapısı ve artan özelleşme
Beceri geliştirme ve kontrol sistemi	-Eğitim önemlidir. -Sendikal yapılanma gelişmemiştir.	-Önemini koruyan eğitim aynı zamanda gelişme ivmesindedir. -Sendikal yapılanma gelişmemiştir.
Güven ve otorite ilişkileri	-Bireylerarası güven düşük seviyededir. -Kurumsallaşmış güven düşüktür.	-Kurumsal ve bireysel güven seviyesi düşüktür.

**Kaynak:** Doğu Asya Ülkeleri Ve Türkiye'nin İş Sistemlerinin Karşılaştırılması Ve İnovasyon Politikalarının Ar-Ge Boyutu Bakımından İncelenmesi, Abay, 2015 s.223.

Türkiye'de kurumlar ve mevcut iş sistemleri arasındaki ilişkinin özetlendiği üstteki tablonun esas olarak bizi doğrudan ilgilendiren kısmı devlet ve finansal sistemlerin yeni yapısı bölümüdür. Daha öncede belirtildiği gibi araştırmada Whitley'in kurumsal iş sistemlerinden sadece devlet ve finansal sistem odaklı ampirik bir çalışma hazırlanmıştır.

Sonuç olarak bu bölümün ana temasını Richard Whitley'in araştırıp, geliştirdiği Ulusal İş Sistemleri ve İş Sistemlerinin Kurumsal Yapısı oluşturmaktadır. Whitley, Ulusal İş Sistemlerini ülkelerin birincil ve ikincil kurumlarının birlikte oluşturduğunu; birincil kurumları devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri, güven ve yetki ilişkisi olarak sıralamıştır. İkincil kurumlar olarak da birincil kurumları dolaylı olarak etkileyen faktörler belirtilmiştir. Whitley, birincil kurumların içinde iş sistemlerini şekillendiren en önemli ögenin "*devlet ve finansal sistemler*" olduğunu öne

sürmüştür. Devamında Türk iş sisteminde devletin rolü açıklanmış ve Türkiye’de devlete bağımlı iş sistemleri olduğu vurgulanmış; devletin iş sektöründe yatırımlar ve riskleri paylaştığı saptanmıştır.

Akabinde Türkiye’de 2001 ve sonrası dönemde; 1999’lu yılların başından itibaren süregelen siyasi istikrarsızlıkların patlak vermesi ile Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin yaşadığı en büyük ekonomik kriz olarak adlandırılan 2001 krizine değinilmiştir. Türkiye’nin bu dönemde uluslararası pazarlara açıldığı, Türkiye’de “İslami Burjuvazi” adı altında yeni burjuva sınıfının bölgesel ticaret odakları içerisinde kendilerine ait iş modellerini daha örgütlü ve daha sistemli yarattıkları görülmüştür. Daha sonra finansal sistemin tanımı yapılmış, finansal sistemin ekonomideki fonksiyonuna değinilmiş, finansal sistemin hangi araçları kullanarak ekonomiye katkı sağladığı belirtilmiş, finansal sistemlerin ulusal iş sisteminin şekillenmesindeki önemine vurgu yapılmıştır. Finansal sistem, sermaye piyasası temelli ve kredi temelli olmak üzere iki bölüme ayrılmış: Sermaye piyasası temelli finansal sistemlerde Zysman’ın fikirlerine yer verilmiş; borsalar, yatırım ortaklıkları, hisse senedi gibi araçların büyümede daha etkin olacağını savunmuştur. Kredi temelli finansal sistemlerde ise tasarrufları verimli yatırımlara yönlendirerek ekonomik büyümenin daha iyi olacağı savunulmuştur.

İngiltere ve ABD’de sermaye piyasalarına dayalı finansal sistem, Almanya, Japonya ve Fransa’da kredi temelli finansal sistemin hakim olduğu açıklanmış, Türkiye’de ise finansal sistemin yoğun olarak uygulandığı, piyasa sisteminin de yeni yeni gelişim gösterdiği belirtilmiştir.

Ulusal iş sistemlerinin önemli olan bir diğer maddesi ise “*beceri geliştirme ve kontrol sistemi*” dir. Bu bölümde; ulusal iş sistemlerinin gerek duyduğu kalifiye elemanın bulunması, bilgi ve becerilerinin aktarılmasını sağlayan öğretim sistemi ve eğitim kurumlarından bahsedilmiştir. Türkiye’de bu kurumların teknolojik yapı, sanayi, bilişim ve hizmet sektörünün gelişimine ayak uyduramadığı gerekli olan nitelikli iş gücünü ekonomiye kazandıramadığı görülmüştür.

Whitley’in ulusal iş sistemlerinde yer verdiği maddelerin sonuncusu: “*güven-yetki ilişkisi*” nde; işletmelerin, işverenlerin, iş ortaklarının ve çalışanların arasındaki güvenin, iş verimliliğini artıracığı görüşü üzerinde durulmuştur. Türkiye’de ise bu güven ortamının yeterli düzeyde olmadığı görülmüş, güven ortamının sağlanması için

yapılması gerekenler maddeler halinde sıralanmış ve tablolar ile bütünlüyci çıkarımlara gidilmiştir.





## BÖLÜM 3: SAHA ÇALIŞMASI

### 3.1. Araştırmanın Tasarımı

Bilim insanları tarafından tanımlaması yapılan bilimsel araştırma; var olan problemlerin çözümünü güvenilir şekilde bulmak amacıyla verilerin planlı ve sistemli biçimde toplandığı, yorumlandığı ve nihayetinde rapor haline getirilerek kamuoyunun kullanımına sunulduğu çalışmalardır. Bilinenlerin yardımıyla bilinmeyeni bulmak, bilinen konunun ise daha iyi anlaşılmasını sağlamak için yepyeni bilgilere ihtiyaç vardır ([www.uludagtezmerkezi.com](http://www.uludagtezmerkezi.com)).

Yeni bilgiler keşfetmenin veya var olanı geliştirmenin en iyi ve güvenli yollarından biri de nitel araştırma yöntemidir. Nitel araştırma *“insanların yaşam şekillerini, davranışlarını, öykülerini, örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biridir ve insanların olaylara ne tür anlamlar yükledikleri, diğer bir deyişle olayları nasıl niteledikleri sorusuna cevap aramaktadır”* (Strauss ve Corbin, 1990, Dey, 1993; akt. Özdemir, 2010: 325). Nitel araştırma, insanların olaylarla ilgili öznel bakış açılarını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Nitekim nitel araştırmayı bireylerin, kendi sırlarını açığa çıkarmak ve kendi imkanıyla şekillendirdiği toplumsal sistemlerin incelik ve derinliklerini keşfetmek için geliştirdiği bilgi sağlama yöntemi olarak tanımlamak mümkündür (Storey, 2007; akt. Özdemir, 2010: 326).

Bu araştırmamızda nitel araştırma yöntemini kullanmamızın temel nedeni; ihracat kalemi bulunan firmaların ihracat faaliyetinde bulunurken devlet ile ne tür *“özel bir ilişki geliştirdiğini”*, devletin ya da kurumlarının ihracat faaliyetinde bulunan firmalar üzerindeki olumlu/olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak ve finansal sistemin firmaların ihracat kalemi üzerindeki doğrudan ya da dolaylı etkisini ve bu etkinin derecesini tespit etmektir. Nitel araştırma yöntemini kullanmamızın bir diğer amacı da; her firma yöneticisinin sorulara kişisel duygu, düşünce ve tecrübesini katarak cevap vermesidir. Nitekim araştırmamızın konusu olan *“merkez kurum olarak devlet ve finansal sistemlerin Türkiye’deki firmaların ihracat performansı üzerindeki etkisi”* sorunsalında örneklemelerden elde edilen öznel veriler ancak nitel araştırma yöntemi kullanarak bulgulara dönüştürülebilir. Bu amaç çerçevesinde Whitley’in ulusal iş sistemlerinde de önemle değindiği, *“devlet”* ve *“finansal sistemler”* in, Türkiye’de ihracat faaliyetinde bulunan firmalar üzerinde ne tür etkileri olduğu irdelenip bir takım çıkarımlara gidilmiştir. Buradan yola çıkarak her firmanın devlet kurumları ve bürokratlarla

geliştirdikleri özel ilişkileri ve finansal kaynak bulmadaki yeterlilik dereceleri farklılık içerdiğinden her cevap başlı başına apayrı bir bulgudur. Fakat bir firma yöneticisinin vermiş olduğu cevap nesnel, somut bir veri olarak kesinlik arz etmez. Nitel araştırmanın temel özelliği, *“bilginin inşa edilmesi sürecinde izlediği yoldur. Nitel araştırma, bilgiye tümevarım yöntembilimini kullanarak ulaşmaya çalışmaktadır. Bu anlayışın gelişmesinde en önemli katkı Glaser ve Strauss’tan gelmiştir. Araştırmacının temel rolü, sosyal gerçekliğin içerisinde yerleşik olarak duran bilgiyi, araştırma sürecinde toplamış olduğu verileri analiz etmek suretiyle keşfetmek ve ortaya çıkartmaktır”* (Balcı, 2005). Buradan yola çıkarak firma yöneticilerinin mülakat sorularına vermiş olduğu öznel yanıtlar tümevarım yöntemi kullanılarak genel bulgulara dönüştürülmüştür.

### **3.1.1. Araştırma Soruları**

Çalışmamıza yön veren araştırma sorularımızdan; *“Türkiye’deki iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin firmaların ihracat performansına etkisi nelerdir?”* sorusu temel alınarak katılımcılara şu mülakat soruları yöneltilmiştir:

- *Türkiye’de devletin iş dünyasına yönelik uygulamaları sizin ihracat başta olmak üzere uluslararasılaşma faaliyet ve performansınızı nasıl etkiliyor?*
- *Devletin iş dünyasına ilişkin uygulamaları karşısında bu uygulamaların olumsuz etkilerini ve ya devletin zorlamalarını farklı şekilde aşmak adına girişimleriniz oluyor mu?*
- *Türkiye’deki finans bankacılık sistemi ve kredi mekanizması sizin ihracat faaliyet ve performansınızı nasıl etkiliyor? Açıklar mısınız?*

Bu sorulardan; Türkiye’de devletin, kurumlarının ihracat faaliyetinde bulunan firmalara yönelik olumlu ya da olumsuz uygulamaları, hibe ve destekleri, varsa zorlayıcı etkileri nelerdir, bu zorlayıcı etkileri aşmada ne tür girişimlerde bulunulduğu; firmaların hangi finans kaynaklarından faydalandığı (kredi ve öz sermaye), finans kaynaklarına ulaşmalarındaki zorluk/kolaylık derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İkinci araştırma sorumuz ise; *“Bir firmanın ihracat kararı almasında ve bunları işleme koymasında iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin ne tür etkileri oluyor?”* sorusu temel alınarak mülakat soruları oluşturulmuş, firma yöneticilerinden şu soruları cevaplamaları istenmiştir:

- *İhracat yapma kararını ne zaman aldınız? Bu kararı almanızda hangi faktörler etkili oldu?*
- *Hangi ülkeye/ülkelere ihracat yapıyorsunuz? İhracat için seçtiğiniz ülkeyi seçme sebepleriniz nelerdir?*
- *Türkiye’de iş ve sektöre dair kuruluşların yönlendirme ve uygulamalarının sizin ihracat faaliyet ve sektöre dair performansınıza etkisini açıklar mısınız?*
- *İhracat karar ve uygulamalarınızın şekillenmesinde devlet kurumları ve bürokratların etkisi nedir? Devlet kurumları ve bürokratlarla ilişki geliştirmenin sizin ihracat performansınız üzerinde ne tür etkileri olabilir? Örneklerle açıklar mısınız?*

Bu odak noktası temelinde oluşturulan mülakat sorularından; firmaların ihracat kararını almada, ihracat için seçilen ülkelerin seçilme nedenlerinde, devlet kurumları ve bürokratların ne derece etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

### **3.1.2.Örneklem Seçimi**

Çalışmamızda Doğu Anadolu Bölgesinde ve Batı bölgelerimizde faaliyet gösterip ihracat kalemi bulunan firma yöneticileri örneklem olarak seçilmek istenmiştir. Bu ayrıma gidilmesinin sebebi ise; Doğu ve Batı Bölgeleri arasında ihracat farkının çok büyük olmasının nedenleri anlaşılacak istenmiş, liman şehirlerine uzak olmanın yarattığı zorluklar ve üretim yapmak kadar ürettiğini pazarlayabilmenin de ne kadar önemli olduğu bir kez daha gösterilmek istenmiştir. Ancak, Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi Bölümü’nde de bahsedeceğimiz zorluklar nedeniyle araştırmamız kısıtlanmıştır. Bunun için firmanın faaliyet gösterdiği bölge dikkate alınmaksızın kriterlerimize uyan, çalışmamıza fayda sağlayacağı düşünülen her firma yöneticisi örneklem olarak kabul edilmiştir. Araştırmamıza konu olabilecek örneklem seçimi süreci bizi amaçlı örnekleme türlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemine yöneltmiştir (Merriam, 2015: 78). Bu örneklem türüne göre, ilk olarak bir katılımcıya gidilip görüşme sağlanır, bu katılımcının yönlendireceği diğer kişilere yönelir, bunlarında yönlendireceği diğer katılımcılara gidilerek mülakat gerçekleştirilir ve süreç bu şekilde devam eder. Bizim çalışmamızda da Türkiye’de uluslararası faaliyet gösteren firmalarda çalışan on bir üst düzey yöneticiyle bu şekilde mülakat gerçekleştirilmiştir.

### 3.2. Veri Toplama Süreci

Nitel araştırmalar da en sık kullanılan veri toplama yöntemi mülakattır. Araştırmanın verimliliğini arttıracakı düşünöldüğünden olabildiğince fazla firma ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Yine araştırmamızda en doğru bilgiye ulaşmak için veri toplama yöntemi olarak mülakat tercih edilmiş. Mülakat *“beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık, gibi pek çok boyutu kapsamı açısından hem sanat hem de bilimdir”* (Patton, 1987:108; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011). Mülakatın amacı özel veri toplamaktır. Buradan hareketle araştırmamızdaki veriler genel olarak yapılandırılmış mülakat tekniğı ile elde edilmiş fakat bazı durumlarda sorunun daha iyi anlaşılması için açıklayıcı ifadelere yer verilmiştir.

Mülakat yapılacak firmalara ulaşmak ve mülakat süreci, kurum veya bazı kişilerin referansı ile mülakat isteğimizin daha kolay kabul edilmesine yardımcı olmuştur. Mülakat sürecinde Doğı Anadolu İhracatçılar Birliğı yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda ihracat yapan firmalar hakkında bilgi alınmıştır. Daha sonra bu firmalar ile görüşülerek araştırmamıza katkı sağlayacakı düşünölen firma yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Mülakat soruları oluşturulurken; literatüre bağı kalarak firmaların özeline girmeden, yüzeysel, genel ve ülke ihracatına da ışık tutması amaçlanmıştır. Mülakat çalışmalarımızın daha sağılıklı sonuç verebilmesi adına yüz yüze mülakat gerçekleştirilmek istenmiştir. Fakat daha önce de belirtildiğı gibi ihracat yapan firma azlığı ve ihracatın merkezi olan liman şehirlerine ulaşım zorluğı sebebi ile on bir üst düzey yönetici ile mülakat sağılanabilmiştir. Bunlardan beş tanesi ile yüz yüze, beş tanesi ile mail ortamında, bir kişi ile de telefon aracılığıyla veriler toplanmıştır. Yüz yüze mülakat gerçekleştirilen beş firma Erzurum’da; mail yoluyla ulaştığımız beş firmadan ikisi Ankara, biri Aydın, biri Sakarya, biri de İstanbul’da; telefon ile görüşölen firma da Denizli’de faaliyet göstermektedir. Yüz yüze gerçekleştirilen mülakat çalışmaları ortalama 30-45 dakika arası sürmüştür. Mail yolu ile veri toplanan firmalarla öncelikle telefon ile iletişime geçilmiş olup, akabinde altı firma yöneticisine sorular mail yoluyla iletilmiş, beş tanesinden geri dönüş alınmıştır. Telefon ile gerçekleştirdiğimiz mülakat 35 dakika sürmüştür. Mülakat öncesinde firma yöneticisi aranarak randevu alınmış daha sonra tekrar aranılarak mülakat sağılanmıştır. Yüz yüze mülakatlarda veri kaybını en aza indirmek için yöneticilerin de bilgisi dahilinde ses

kaydı alınmıştır. Mülakat sürecinde en sağlıklı verilerin yüz yüze mülakat ile elde edildiği saptanmıştır.

Görüşme yapılan firmaların faaliyet alanları, ihracat yapılan ülkeler, ihracata kaç yılda başladıkları ve yöneticilerin konumu Tablo 4 te gösterilmiştir.

**Tablo 4**

**Firmaların Faaliyet Alanları, İhracat Yapılan Ülkeler, İhracata Kaç Yılında Başladıkları Ve Yöneticilerin Konumu**

Firmalar	Faaliyet Alanları	İhracat Yapılan Ülkeler	İhracata kaç yılda başladıkları	Yöneticilerin Konumu
K1	Ambalaj	Yunanistan, Gürcistan, Yemen Irak, İran, Bulgaristan, Mısır	2011	Firma Sahibi
K2	Kablo	İngiltere	2008-2010	Üretim Müdürü
K3	Boya ve Kimya	Kuzey Irak, Rusya, Nahcivan, Türkmenistan, Azerbaycan, Gürcistan	2005	Fabrika Yöneticisi
K4	Gıda	Gürcistan, İran, Irak, Nahcivan	2000-2005	Yönetim Kurulu Üyesi
K5	Gıda	Kuzey Irak	2011	Firma Yöneticisi
K6	İnşaat	Gürcistan, Azerbaycan, Nahcivan İran	1997	Firma Ortağı
K7	Gıda	Dubai, Katar, Kuveyt, Suudi Arabistan	2008	Operasyon Yöneticisi
K8	Lojistik	Afrika ülkeleri	2010	Gümrük Müşaviri
K9	Gıda	İngiltere, Almanya	2016	Firma Sahibi
K10	Kırtasiye	Kuzey Afrika Ülkeleri	2016	Mali İşler Koordinatörü
K11	Beyaz eşya yedek parça, yan sanayi	A.B.D, Meksika, Kolombiya, Peru,Fas, Portekiz,Ispanya,Almanya,İtalya,Polonya,Fransa,Slovenya,Danimarka	1989	Dış ticaret yöneticisi

### **3.2.1.Mülakat Sorularının Hazırlanması**

Mülakat soruları oluşturulurken; literatüre bağlı kalınarak, Whitley'in "*ulusal iş sistemlerini yapılandıran temel kurumsal özellikler*" olarak sıraladığı devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemi ve otorite- güven ilişkisi esas alınmış; firmaların özeline girmeden, yüzeysel, genel ve ülke ihracatına da ışık tutması istenilmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorular ile amaçlanan "*Türkiye’de iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin firmaların ihracat performansına etkisi nelerdir?*" ve "*Bir firmanın ihracat kararı almasında ve bunları işleme koymasında iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemlerin ne tür etkileri oluyor?*" araştırma soruları çerçevesinde konu bütünlüğünü koruyarak ihracat faaliyetlerinde bulunan firmaların üzerinde devlet kurumlarının ne tür etkilerinin olduğunu saptamak, ihracat faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşabilecek problemlerin çözümünde devlet kurum ve yöneticilerinin ne derece istekli olduklarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç çerçevesine odaklanıldığı için mülakat sorularında katılımcının demografik özelliklerinden çok (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hali gibi) devlet ve finansal sistemlere yönelinmiş, bu kavramsal çerçevede teorik çalışmalar yapılmıştır. Sorular hazırlanırken her firma yöneticisinin kolaylıkla yanıtlayabileceği açık, anlaşılır sorular olmasına dikkat edilmiştir. Ancak yine de bazı durumlarda mülakat gerçekleştirdiğimiz firma yöneticilerine sorular hakkında daha açıklayıcı ifadelere yer verme gereği duyulmuştur.

### **3.2.2. Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi**

Oluşturulan araştırma soruları çerçevesinde, Türkiye’de uluslararası faaliyetlerde bulunan on bir üst düzey firma yöneticisi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Beş kişi ile yüz yüze, bir kişi ile telefon aracılığıyla, beş kişi ile de mail yoluyla veriler toplanmıştır. Bulunulan şehir itibarıyla ihracat yapan firmaların yetersiz olması ve ihracatın merkezi olan liman şehirlerine ulaşım zorluğu nedeniyle araştırmamız kısıtlanmıştır. Aslında amaçlanan yukarıdaki bulgulardan da çıkarıldığı gibi mülakat çalışmasının daha verimli olabilmesi için mülakatın yüz yüze gerçekleştirilmesidir. Çünkü insanın kendini, sorununu, isteklerini, güçlü bir şekilde ifade edebilmesi, kişinin duygu ve düşüncelerini karşı tarafa kolaylıkla aktarabileceği en iyi yöntem yüz yüze görüşmedir.

Daha öncede belirtildiği gibi mülakat yapılacak firmalara ulaşmak ve mülakat süreci, kurum veya bazı kişilerin referansı ile mülakat isteğimizin daha kolay kabul edilmesine

yardımcı olmuştur. Erzurum ilinde mülakat yapılacak firmalar hakkında bilgi almak için “Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği” yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilmiş, bölgemizde ihracat yapan firmalar içerisinde sorularımıza cevap verebilecek yetkinlikte olanlara yönlendirilmemiz istenmiştir. DAİB yöneticisi, “firmaların görüşme isteğimize olumlu yanıt vermekten kaçınacağı, bunun sebebi olarak da firmaların dışa kapalı bir yapı sergiledikleri ve genellikle aile şirketi oldukları” nı ifade etmiştir. Buna rağmen yüksek özveri ve gayretler neticesinde beş firma ile yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir. Mail ve telefon ile iletişime geçtiğimiz firma yöneticilerinde ise kişi referansları esas oluşturmuştur.

### 3.3. Verilerin Güvenvericiliği

Araştırmalarda elde edilen sonuçların güvenvericiliği araştırmanın yöntemine göre değişiklik arz edebilir. Nicel araştırmalarda araştırmanın sonucu  $2*2=4$  gibi net sonuçlar verirken, nitel araştırmalarda böyle bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Çünkü “*nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğal ortama duyarlık, güvenilirlik konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmaya mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir. Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama tarzının aynı olamayacağını kabullenir*” (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 259-260). Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması ve yorumlaması olabilir ve olağandır. İnsan davranışı durağan değildir; aksine karmaşık ve sürekli değişen özelliğe sahiptir. Bu nedenle aynı sorular farklı kişilerce; aynı sorular aynı kişilerce farklı zamanlarda farklı cevaplanabilir. Bu da araştırmanın sonuçlarını değiştirebilir. Nitel araştırma da verilerin güvenilirliğini arttırmak için birbirine yakın sorular sorularak alınan cevaplar arasında tutarlılık olup olmadığı gözlemlenir. Nitel bir araştırma olan çalışmamızda da bu yöntem uygulanmıştır. Nitel araştırmalarda örneklem sayısı ne kadar fazlaysa genel ve güvenilir bilgiye ulaşma olasılığı o kadar yüksektir. Buna göre ülkemizde ihracat yapan firmalar üzerinde devlet ve kurumlarının etkisini ölçmek, en doğru bilgiye ulaşmak için Türkiye’de ihracat faaliyeti gösteren bütün firmalarla mülakat çalışması yapılması gerekmektedir. Ancak mülakat çalışmasında katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar tekrara düştüğü zaman bulgularda doyum noktasına ulaşılmış demektir. Çalışmamızda da sekizinci firmadan itibaren katılımcılardan benzer cevaplar alınmaya başlanmış

ancak doyum noktasına ulaşıldığından emin olunmak için on birinci firmaya kadar görüşmeler devam ettirilmiştir. Sorular oluşturulurken bu alanda yetkin kişilerle münazara edilmiş, katılımcılardan en verimli cevaplar alınabilecek sorular oluşturulmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmamızdan elde edilen verilerin güvenvericiliğinin sağlanması bu şekilde amaçlanmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi-Bulgular ve Yorum**

Veri analizi, “*araştırmacının verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği bir süreçtir*” (Bogdan ve Biklen, 1992; akt. Özdemir, 2010). Nitel analiz yapan araştırmacı, alandan topladığı verilerden hareketle bu veriler içerisinde gizli olan bilgiyi keşfedip, ortaya çıkartmaya çalışmaktadır (Balcı, 2005). Yapılan mülakatlarda katılımcılara sorulan sorular, Whitley’in “*ulusal iş sistemlerini oluşturan kurumlar*” çerçevesinde bulunan kurumlar (bu kurumlardan devlet ve finansal sistemler odak kabul edilmiş) ve araştırma sorularının doğasına bağlı kalınarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda Türkiye’deki kurumsal özelliklerle ilgili sorular sorulmuş ve Whitley’in çerçevesi doğrultusunda ulaşılmak istenen verilere yönelik cevaplar alınmıştır.

#### **3.4.1. Türkiye’de Devletin İş Dünyasına Yönelik Uygulamalarının, Yönlendirmelerinin İhracata Etkisine İlişkin Analizler**

Mülakat çalışmamızda; Türkiye’de bir kurum olarak devletin iş dünyasına yönelik ne tür uygulamaları oluyor, firmaların ihracat faaliyet ve performansı üzerinde ne tür etkileri var, iş dünyasına yönelik olumsuz uygulamaları veya zorlamaları oluyor mu, Türkiye’de iş ve sektöre dair kuruluşların yönlendirme ve uygulamalarının ihracat faaliyetlerinde ne tür etkileri oluyor sorularına yanıt aranmış, katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan şu bulgular çıkarılmıştır:

1. Devletin; kaynak kullanımı ve yönlendirmeler açısından ihracatı arttırmaya yönelik olumlu katkıları olduğu, ihracat teşvikleri ve vergi uygulamaları ile ihracatı geliştirmeyi amaçladıkları görülmektedir.

*“Kaynak kullanımı ve yönlendirmeler açısından olumlu sonuçları var. İhracatı artırma anlamında yönlendiriyorlar. Sektörel bazda planladıkları ülkelere yönelik olarak ön bilgilendirmeler yapıyorlar. Bize bilgi sunuyorlar. Şu ülkede şu alanlarda eksiklikler*



*var. Bizde o alana kendi sektörümüze yönelik olarak çalışmalar yapıyoruz. Eğer o ürün gamlarına yönelik üretimlerimiz varsa değerlendiriyoruz. Yurt dışı seyahatlerine katılıyoruz. Fuarlara gidiyoruz. Bununla ilgili bir sıkıntı yok. Devletimizin iyi yönde faaliyetleri var.” (K1)*

*“Devletin teşvik programları ve uluslararası ticaret anlaşmaları ihracat performanslarını olumlu olarak etkiler.” (K11)*

*“Devletin vergi uygulamaları anlamında ihracatta çok büyük bir katkısı var. KDV'nin alınmaması, Ekonomi Bakanlığı'ndan alınan ihracat teşvikleri, Eximbank teşvikleri ihracatta çok büyük katkı sağlıyor. İhracatımızda da bunları kullanıyoruz. Bu anlamda DAİB firmaları çok iyi yönlendiriyor. Ama tabii ihracatçı firma sayısı maalesef burada az. O anlamda maddi olarak devletin katkısı çok büyük.”*

*“... Bunun dışında teşvikler var. Biz bu fabrikayı 6 kalkınma ajansı hibe projesiyle açtık. Devletin üretim üzerinde çok büyük hibeleri var. Bu büyümemizi çok iyi yönde etkiledi.” (K3)*

*“Şuan ihracatta ve ithalatta herhangi bir problem görünmüyor. Her türlü gerekli yardımlar yapılıyor. Şuanda herhangi bir prosedür olarak sıkıntımız yoktur. Devletin uygulamaları ihracatımızı olumlu etkiliyor.” (K6)*

*“Devletin 2023 hedef için ciddi çalışmaları var. İhracatı teşvik ve önündeki engellemeler ve bürokratik problemleri ciddi anlamda aşağıya indirmeye çalışıyor.” (K8)*

*“Devletin uygulamaları ihracatı arttırmak için çok verimlidir. Ticaret Bakanlığı'nın uygulamaları herkese bu kapıyı açıyor.” (K9)*

2. Devletin ihracatçıya yönelik zorlamasının olmadığı fakat kurumlardan ve kişilerden kaynaklı bazı problemlerin zaman zaman ortaya çıktığı; bunlarında kısa sürede giderildiği kanısı mevcuttur.

*“Devletimizin zorlaması ya da kısıtlaması yoktur. Nerede ihtiyacımız olursa yanımızda oluyor. Özellikle ihracat sektöründe herhangi bir sıkıntı yaşamıyor.” (K6)*

*“Devletimizin olumsuz etki yaratacak her hangi bir uygulaması yoktur. Uygulamalardan kaynaklanan problemler gümrüklerde olabilir. Ama o devletin*

*zorlaması değil. İşin akışı ile ilgili problemler olabiliyor. Bu da uygulayan kişilerden kaynaklanıyor. Bunlarında devlet ile ilgisi yoktur. Devlet işletmelere ihracat yapsın diye elinden gelen her şeyi yapıyor. Sistemde problem görülen her şeyi düzeltmeye çalışıyor.” (K1)*

*“Böyle bir zorlamayla karşı karşıya olduğumuzu pek sanmıyorum. Ancak bazı yükümlülükler var; çevre standartları veya zorunluluğu, engelli çalıştırmak gibi herkesi ilgilendiren bazı koşullar var. Bu konuda diğer firmalarla eşit olduğumuzu söyleyebilirim.” (K2)*

*“Devletin denetim fonksiyonları var. Denetim anlamında yeni iş güvenliği yasası var. Tehlikeli maddelerle uğraştığımız için tehlikeli madde güvenlik danışmanlığı diye yeni bir denetim fonksiyonu var. ADR mevzuatına Türkiye taraf olduğundan, Türkiye denetim fonksiyonunu yavaş yavaş arttırmaya başladı. Bu işletmeyi zorluyor gibi görünse de aslında sizin performansınızı arttıran unsurlardır. Avrupa ülkelerinde bu uygulamalar 40-50 sene önce başlamıştır. Ama Türkiye yeni yeni adapte oluyor. O anlamda bu adaptasyon sürecini geçirdiğimizi düşünüyorum. Ama adapte olduktan sonra bu yenilikler sizin veriminize çok etki edecek. Çünkü iş sağlığı işçi güvenliği yasasından sonra ölümlü kazaların oranı çok ciddi anlamda düştü. Bu anlamda iş dünyası üzerinde denetim fonksiyonu var.” (K3)*

*“İhracatta zorlama yoktur. Bizim sektörde ihracat, Dahilde İşlem Rejimiyle oluyor. O rejimle ilgili bir şey. Çiftçinin üretimini bağlayan bir ürün olduğu için vergiler yüksektir. Satmak ve almak devlet destekli ya da devlet köstekli şekilde gider. Yani ürünü var ama istediğim an istediğim zaman hareket mekanizmam yok. En son Ağustos ayında kurun yükselmesinden dolayı ihracatta rejim değişti. Önce buğdayını getir, ithalatını yap sonra sata çevirdiler. Önce ithal et sonra ihraç et sistemine döndürdüler. Son 17 yılın en kötüsü bu alınan karar oldu. (önce ithalat sonra ihracat sistemi). Bu üretimi desteklemek için yapılan bir şeydir. Bizim için kötü olsa da ülke için iyi bir şey. Yani ülkenin selameti için doğru bir karar benim zenginliğim için kötü bir karar. Ama aslolan ülke olunca bizim de çok zengin olmamıza gerek yok.” (K4)*

3. Sektöre yönelik kuruluşların (DAİB, TİM vb.) yapmış olduğu fuarların, gezilerin, bilgilendirmelerin, seminerlerin ihracatın büyük bölümünde etkili olduğu ancak bu uygulamaların amacından şaşıldığı da görülmektedir.

*“DAİB bize bu konuda çok büyük fayda sağlıyor. 2014-2015’te yaptıkları gezilerde fayda gördük. Bazı firmalar bu sayede iş buldu. Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan’da bu gezilerin faydasını gördük. Piyasa araştırmasında bir fikir oluşuyor. İnsan ufkunu açıyor. DAİB’in hizmetlerinden de memnunuz. Bizim sektörümüzde DAİB’in dışında yönlendiren bir kuruluş yoktur. Bu gezilere un sektörü olarak üç firma katılıyoruz ve faydasını gördük. Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü oldu. Ticaret Bakanlığı’na bağlı. Biri DAİB olarak biri de Doğu Anadolu Bölgesi olarak hizmet veriyor. DAİB dış hizmetlerle ilgili işleri yapıyor. Doğu Anadolu Bölgesi DİİB kapsamında ki ithalat ve ihracatın kapatmasıyla ilgili görevleri var.” (K5)*

*“Bilgilendirme, uygulama, seminerler, ziyaret ve fuarların organize edilmesi olumlu katkı sağlamakta” (K8)*

*“İş ve sektöre dair kuruluşların yarattığı güven ile ihracat yapan firmalar ve bağlantıları daha cesaretli iş yapma potansiyeline ulaşmaktadır. Söz konusu kurumların doğru yönlendirmeleri ihracat yapan firmaların önünü açmaktadır.” (K10)*

*“Türkiye İhracatçılar Birliği ve DAİB var. Bunların çok ciddi destekleri oluyor. Sektörel analizlerde bizim araştıramadığımızı onlar araştırıp bize sunuyorlar. Bu konuda yardımları oluyor. Bizim sektörümüz dar bir sektör. Parası küçük ama ağır bir sektör. Birim fiyatı ucuz. Bu kuruluşların artışı oluyor eksisi olmuyor.” (K4)*

*“DAİB gibi kuruluşların bizim sektörümüze, işimize olumlu katkıları olmuyor değil. Bölgesel olarak batıya göre büyük bir ihracatımız yok. Bunların da fazla etkileme şansı yoktur. Bizim sektöre dair ülkemizde herhangi bir yönlendirme yok. DAİB’in üyesi olduğumuz için yurtdışı gezilerinde bizde bulunuyoruz. Yurtdışı gezilerine, fuarlara katılıyoruz.” (K6)*

*“İhracatçılar Birliği’nin fuarları oluyor. Bizim genelde büyük fuarlarımız İstanbul’da TİM’in düzenlediği fuarlar oluyor. Onlara katılıyoruz. Bu fuarlara da performans anlamında bakıldığında %50 faydalanabiliyoruz. İhracatımızın %50 sine katkısı oluyor. Diğer %50’lik kısmı da kendi çabalarımızla ülkelere giderek müşteri bularak karşılıyoruz. Ekonomi bakanlığının burada ofisleri var. Kalkınma ajansının ihracat geliştirmeye yönelik ofisi var. Ama bunların faaliyetleri hep finansman olarak desteklemeye yönelik. Evet, finansman ticaretin en önemli noktasıdır ancak buradaki ihracatçı sayısının fazla olmamasının birinci sebebi kanal bulunamaması. Örneğin;*

*burada şekerleme üretenler var, demir çelik üretenler var. Bunlar ihracat kanalı bulamadığı için buna finansman da sağlasanız gidip ihracat yapamayacak. Çünkü müşteri bulması gerekiyor. Önce müşteri bulmaya yönelik organizasyonlar geliştirmesi lazım.” (K3)*

Türkiye’de kurumların temel yapıtaşlarından biri olan devlet ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ışığında; ülkemizde devletin iş dünyasına yönelik herhangi bir zorlayıcı, kısıtlayıcı etkisi görülmediği, devletin gerek finansman desteği gerek pazarlama konusunda kurumları ve idarecileriyle ihracatçıyı desteklediği kanısına varılabilir. Ancak bazı katılımcıların yapılan fuarları, gezileri amacından şaşırıp kültürel gezi gibi kullandığı saptanmıştır. Zira katılımcılarımızdan K3’ünde şu ifadeleri bunu destekler niteliktedir: “...DAİB belli fuarlar yapıyor ama devlet kurumu mantığından dışarı çıkamıyor. Örneğin; yurt dışından 50 tane iş adamı buraya getiriyor. İnşaat firmalarını çağırıyor. Bakıldığı zaman bunlar tamamen gezmek, Erzurum’u görmek, kayak yapmak için gelmişler. İşle ilgili amaçları yok. Buradan gidenler de orayı gezmek için gidiyor. Bence bu organizasyonlar amacından bile sapıyor. Devletin parasını boşuna harcamaktan başka bir şeye yaramıyor.” Devlet kurumu mantığının iş dünyasına yönelik kuruluşlarda da etkisini gösterdiği görülmektedir.

### **3.4.2. Türkiye’deki Finans-Bankacılık ve Kredi Mekanizmasının İhracata Etkisine İlişkin Analizler**

Ülkemizde ihracat faaliyetlerinde bulunan firmaların ihtiyaç duydukları sermayeyi kendi öz kaynaklarından mı yoksa kredi temelli mi sağladıkları saptanmaya çalışılmış, bu kaynaklara ulaşmada devletin etkisinin olup olmadığı, kredi mekanizmasının nelerden etkilendiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Firmaların genellikle öz sermaye ile çalıştıkları ve banka kredilerini tercih etmedikleri; bunun sebebi olarak da, ekonomideki ani kur değişimleri sonucu kredi faizlerindeki yükselişlerin olduğu görülmekte, bu da firmaların üretim kalemlerinde maliyet artışını doğrudan arttırmaktadır.

*“Türkiye’de şuan bankaların ve faizlerin durumu ortadadır. Bırakın bazı şeyleri yapmayı kredi bile alamıyoruz. Oradan aldığımız kredi ile iş yapmaya kalkarsak tamamen zarar ederiz. Kendi sermayemizle çalışıyoruz.” (K6)*

*“Benim kredilerle pek fazla işim olmuyor ama buna ulaşmakta problem yaşadığım alan değil.” (K1)*

*“Biz nakit ticaret yapıyoruz. Banka, kredi vs. kullanmıyoruz. Bankacılık işlerimizi genelde paranın tahsilatı, gönderimi üzerine yapıyoruz. Kendi finansmanımızı kullandığımız için kredilerle ilgili çok bir bilgimiz yok.” (K3)*

*“Bahsettiğim gibi kur politikasındaki dengesizlik ve uluslararası baskı nedeniyle, kur dalgalanmaları ve faizlerin artması olumsuz olarak etkiliyor.”(K8)*

*“Kredi bazlı da öz sermaye ile de çalışıyoruz. Bulduğumuz sektör büyük paraların döndüğü bir sektör. En iyi sene 2011 senesiydi. Bu sene çok kötü bir sene oldu. Kurlar hareketli olduğu zaman kredi ortalığı karıştırıyor.” (K4)*

*“Yatırım ve büyüme için gerekli düşük faizli krediler şuanda imkansız ve hammadde maliyetleri açısından da döviz kurları zorlayıcı yani bir yandan hammadde pahalılaşıyor, yatırım ve büyüme maliyetleri artıyor.” (K9)*

2. Eximbank kredilerinin ihracatçıyı desteklediği, diğer kredi kuruluşlarına oranla çok daha uygun faiz oranları ile kredi sağladığı ancak son aylarda kur ve faiz oranlarında ki aşırı yükseliş nedeniyle firmaların Eximbank kredilerinden de faydalanmakta güçlük çektikleri kanısına varılmıştır.

*“Şuan kredi almak istesem sıkıntı olmadan alabilirim ancak önceki yıllarda durum bu kadar kolay değildi. Eximbank kredilerini isteyen bütün ihracatçılar alabiliyor.” (K6)*

*“Eximbank kredileriyle ilgili hiç bir problem yok. Son zamanlarda krizden dolayı Eximbank kredilerinde de bir takım sorunlar var. Faiz oranları yüksek ama bunun geçici olduğunu düşünüyorum. Devlet özellikle ihracatçıya daha pozitif bakıyor. Kaynak kullanımı konusunda ihracatçıya yakın davranıyor. 2018’de ülkenin durumu ve faiz oranlarının yüksekliğinden dolayı bir takım sorunlar var ama öncesinde sorun yoktu.” (K1)*

*“Eximbank kullanıyoruz, bu da bizlerin satışlarını olumlu yönde etkiliyor.” (K7)*

3. Küçük ve orta ölçekli firmalar nakit ihtiyacını öz sermayeleri ile belli ölçüde karşılayabilirken büyük ölçekli firmalar uzun vadeli düşük faiz oranlarıyla kredi kullanımına gitmektedirler. Kullanılan kredinin devamlılığını sağlayabilmek adına bilanço değerlerini iyi tutmak, stokları azaltmak ve firmaya nakit girdisi sağlamak amaçlanmaktadır. Bu durumlardan herhangi birindeki problemin firmanın bütününe etkilediği saptanmıştır.

*“Birçok firma öz sermayede ki karlılığı arttırma adına düşük bir sermaye koyarak ana faaliyetlerini uzun vadeli kredi çekmeye çalışarak hallediyor. Bizim temel güdümüz bakır ve plastiklerdir. (çelik tel gibi.) Bizim bir şansımız var. Grup kuruluşuyuz. Yani bizim patronumuz Çelik tel firmasının da sahibi. Bu bakımdan avantajlıyız. Bu girdilerin içinde bakır çok pahalı bir girdi. Biz ayda 2500 -3000 ton arasında kablo üretiyoruz. Bu da 1000-1200 tonluk bakıra denk geliyor. Tabi bunu da sürekli cebimizdeki nakit ile döndürmek pek mümkün değil. Mutlaka kredi kullanılıyor. Kullanılan kredinin de devamlılığını sağlayabilmek adına bilanço değerlerimizi her zaman iyi tutmak zorundayız. Yani stoklar artmamalı aylık ihracat miktarımızda düşüş değil yükseliş olmak zorundadır yada piyasa kötüye gidiyorsa mevcut durumunuzu koruyabilmelisiniz. Bunları yapamıyorsa düşük faiz oranlı kredi temin edemiyoruz. Ya da vadelerimiz kısıtlanıyor. Bu da ister istemez bizim içerde hammadde dönüştürme oranımızı kısıtlıyor. Yani başarılı değilsek öyle bir finans sistemi kurulmuş ki daha yüksek faiz oranlarına mahkum oluyoruz. Özellikle son dönemde TL faiz oranlarının yükselmiş olması bizim aleyhimize bir durum. İhracat yapanların Dolar/Euro kredi faiz oranları yükseldi diye biliyorum. Aleyhimize bir durum yani.” (K2)*

Üretimi, ihracatı arttırmanın en temel yollarından biri firmaların olabildiğince uzun vadeli ve düşük faizli kredilere ulaşmasını sağlamaktır. Dünyada ve ülkemizde bulunan bankacılık sistemleri ve kredi mekanizmaları, şirketlerin en büyük iş ortakları olmaları sebebiyle olumlu veya olumsuz firmaların üretim ve ihracatını doğrudan etkilediği görülmüştür. Katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde ülkemizde ihracat yapan firmalar finans kaynağı ve krediye ulaşma konusunda bir takım sorunlar yaşasalar da genel itibariyle istedikleri kredilere ulaşabildikleri görülmüştür. Ancak son yıllarda yaşanan aşırı kur dalgalanmaları nedeniyle kredi kullanımından mümkün olduğunca kaçındıkları, öz sermayeye yöneldikleri görülmüştür. Yatırım ve büyüme için gerekli düşük faizli krediler günümüz şartlarında kullanılabilirliğini yitirmiş; hammadde maliyetleri açısından döviz kurlarının zorlayıcı olduğu tespit edilmiştir. Yani bir yandan

hammadenin pahalılaşıp, yatırım ve büyüme maliyetlerinin arttığı, diğer taraftan da finansman kullanımının zorlaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gerek banka kredileri gerekse Eximbank kredilerinin kullanımında istenilen teminat miktarının yüksekliği, firmaların kredi kullanımını güçleştirdiği ve firmaları kredi kullanımından uzaklaştırdığı saptanmıştır. Fakat yine de firmaların kredi kullanma zorunluluğu olduğu durumlarda banka kredileri yerine Eximbank kredilerini tercih ettikleri görülmüştür.

Yaptığımız araştırmalar sonucunda, Türkiye’de maalesef ülke risklerinden ötürü aşırı finans yükleri mevcuttur. Avrupa’da bir şirket %1,39 yıllık faizle finansmana ulaşabilirken, Türkiye’de en uygun olarak nitelendirdiğimiz Eximbank kredilerinde bu oran % 4’tür ( Avrupa maliyetinin 2,87 katı ). Harici banka ve finans kaynaklarından elde edeceği finansman maliyeti ise bugünlerde %10 ( dövizde ) civarındadır ki bu maliyetlerle üretim ve ihracat rekabeti mümkün değildir.

### **3.4.3. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Firmaların İhracat Faaliyeti İçin Seçtiği Ülkeleri Seçme Nedenleri ve İhracat Faaliyetine Karar Verme Sebepleri Üzerine Analizler**

Hiçbir firma yoktur ki hedeflerinde ihracat yapmak, ihracat yaptığı ülkelere bir yenisini eklemek, ihracat gelirlerini arttırmak hedefi olmasın. Fakat ihracat yapmaya karar verme ve hedeflerini daha yükseğe çıkarmak için belli bir bilgi, beceri, ekonomik doygunluğa ulaşmak gerekmektedir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesinde ulaşılan bulgular şu şekildedir:

1. İhracat yapılan ülkeyi seçmenin belli başlı temel nedenleri vardır. Bu nedenler; merkez ülke olma, navlun maliyetleri, nakliye maliyetleri, ihracat yapılacak ülkedeki partnerin güvenilirliğidir. Bu nedenleri oluşturan ana düşünce “ürettiğin ürünü pazarlayabilme” kaygısıdır.

*“İngiltere’ye ihracat yapıyoruz. Çünkü İngiltere bu işin merkezi konumundadır. Biz oraya satıyoruz onlar dünya ya satıyor. İhracatımızın tamamı Avrupa Birliği ülkelerine yapılmaktadır ve ihracat kalemlerimiz özellikli ya da stratejik ürünler (otomotiv, savunma sanayi, fiberoptik, vb.)değildir. Satışlarımız Avrupa Birliği ile ülkemiz arasında yapılmış olan Gümrük Birliği anlaşmaları ve ülkeler arası diğer ticari*

*anlaşmalar dahilinde kendi sistematığı içinde tamamen ticari kaygılar gözetilerek alınan karar ve uygulamalar ile yapılmaktadır.” (K2)*

*“Türk Cumhuriyetleri, Gürcistan, Azerbaycan, Nahcivan ve İran’a ihracat yapıyoruz. Bu ülkeleri seçme sebebimiz de bölgesel olarak bize yakın olmasıdır.” (K6)*

*“ABD, Meksika, Kolombiya, Peru, Fas, Portekiz, İspanya, Almanya, İtalya, Polonya, Fransa, Slovenya, Danimarka. İlk olarak Almanya ile başladı ve davlumbaz filtresinin Türkiye’de ucuza mal edilmesinin avantajını büyük bir beyaz eşya firmasının yan sanayisi olabilme şansına döndürebilmek için iyi bir fırsat olmuştur.” (K11)*

*“İlk olarak bize ürün satabileceğimiz ülke gerekiyor. Yunanistan, Gürcistan, Yemen Irak, İran, Bulgaristan ve Mısır’a ürün gönderiyorum. Hem ürün bazlı çalışma oluyor hem de karşı ülkeden gelen talep doğrultusunda çalışma yapıyoruz. Karşı ülkede olmayan ürünü istemesi sonucunda bağlantı kolay oluyor.” (K1)*

*“Afrika ülkeleri daha çok hedef ve iş yaptığımız ülkelerdir. Avrupa ve Amerika pazarı zaten yıllar öncesinden keşfedilmiş, bağlantılar kurulmuş olduğundan yeni pazarlara girmek riskli olsa da daha karlı olarak görüyoruz.” (K8)*

*“Kuzey Irak; temel sebep nakliye ve navlun maliyetleridir. Kuzey Irak’a çok yakın olduğumuz için ve Ankara’nın doğusunda bizden başka boya fabrikası olmadığı için kolaylıkla ihracat yapıyoruz. Nakliye maliyeti ürünlerimizde ciddi manada fark oluşturuyor. Spesifik ürünlerimiz için Rusya’nın Apazya bölgesine soğuk iklim olan bölgelere özel boyalar üretiyoruz. Onları da Rusya’ya ihraç ediyoruz. Nahcivan, Türkmenistan, Azerbaycan, Gürcistan buralara ihracatımız var. Bunlarda Türk Cumhuriyetleri olduğu için ticaret anlamında anlaşmamız çok daha kolay oluyor. Hem de komşu ülkeler olduğu için ulaşım, gümrükleme vs. rahat oluyor. Erzurum’un bir avantajı da DAİB’in ve Gümrük Müdürlüğü’nün burada olmasıdır. Van ya da Iğdır’da üretim yapan firma ihracat işlemlerini yine Erzurum’dan yapmak zorunda. O anlamda bizim böyle bir avantajımız var.” (K3)*

*“Kuzey Irak’a ihracat yapıyoruz. Bize en yakın komşumuz. Çünkü ihracatı lojistik yönünden kara yoluyla yapıyorum. Denize, limanlara uzağız. Dolayısıyla 650 km ile unu teslim ediyorum. (yakınlıktan dolayı). Karşı taraftaki tüccarımla olan yakın ilişkim, samimiyetimden dolayı burayı seçtik. Sağlam bir partnerim olduğu için burayı tercih ettik.” (K5)*



2. Firmaları ihracat yapmaya iten veya çeken bazı nedenler vardır. Firmaların iç pazarda doyunluğa ulaşması, iç pazarda nakit akışının zor olması; daha çok ticaretin çek-senete dayanması ve ekonomik krizler firmaları ihracata iten sebeplerdir. İhracat sonucunda nakit ve döviz girdisinin olması, yurt dışından gelen talep doğrultusunda sektöre yönelik pazar bulunması firmaları ihracata çeken sebeplerdir.

*“1979 kuruluşu bir firma. 2000 yılında üretim kanalı başlıyor. Firmamızda 2005 yılında ilk olarak Kuzey Irak’a ihracat yaparak başladı. Türkiye’de üretim yaptığınız zaman, Türkiye’nin üretim mantığının oluşması için hammadde gerekiyor. Şuan hammadde üreten bir ülke değiliz. Siz birçok üründe “yerli üretim” damgası görüyorsunuz. Ama o yerli üretimlerin %92si (TÜİK verisidir.), bence daha fazla, %98 diyebilirim. Yabancı menşeli hammaddelerin alınarak Türkiye’de bir araya getirilip formülize edilip satılmasıyla elde edilir. Bu nasıl yerli ürün oluyor? Çünkü yabancı ürün Türkiye’ye geldiğinde KDV, Gümrük Vergisi işlendiği zaman bu ürün artık millileştirilmiş oluyor. Bizde Türk ürünlerini karıştırıp ürettiğimiz zaman yerli ürün üretmiş oluyoruz. O anlamda ülke böyle bir konjonktürde olduğu için sadece iç pazarda üretim yapan firmanın finansal açıdan ayakta durması çok zor. Hem dışardan firmaya döviz girmesi lazım aynı zamanda ülkenin kasasına hem de iç pazarda da faaliyetini sürdürüyor olması lazım. Şuan Türk Cumhuriyetleri, Kuzey Irak ve Rusya ile birlikte 5 ülkeye ihracatımız var.” (K3)*

*“2011’de ihracata başladık. İç piyasa da sıkıntı yaşadığın zaman ihracat bizim için krizlerde vs. avantajlı oluyor. Çünkü ben peşin çalışıyorum. İç piyasada satışlar çek, senete dayalı vadeli. İhracatta peşin çalıştığım için ağırlığı ihracata veriyorum.” (K5)*

*“2016 yılında aldık. İç pazarın rekabet şartları ve ürün benzerlikleri ve yurt dışında ki kısmen rakipsizlik.” (K9)*

*“İhracat her ülke için bir kültür olmalı özellikle de işletmeler açısından. İhracat kalemi çok önemli ancak ihracata konu olan kalem daha önemlidir. Avrupa gibi özel ürünler üretebilsek bizim böyle kaygılarımız olmaz. “Marka” olan şeyi üretmiyoruz. Ara ürünler ürettiğimiz için bunun da rakibi çok oluyor ve bizleri zorluyor.” (K1)*

*“2010 yılında ilk açılımlarımız başlamıştı. Türkiye ve iç piyasa doyunluğa erişmiş olup yeni işler yeni keşifler yapmak gerekiyordu.” (K8)*

*“Piyasa şartları bizi yönlendirdi. Daha öncesinde yurt içi nakliye firmasıydık. Piyasa şartlarına göre, o zamanın şartlarına baktığımız zaman bugüne göre daha iyiydi. 1997 yılında beri ihracat yapıyoruz.” (K6)*

*“İlk ihracat ile beraber bu sektörde büyüebilmek ve ihracatı arttırabilmek için 1989 yılında Almanya’da bir ticari şirket ile işbirliğine gidildi. Dünya devi firmalar ile çalışabilmek için onlara yakın olmak ve aynı dili konuşan elemanlarla servis vermenin önemi büyüktü ve bu şekilde müşterilerimiz arttıkça Avrupa’da 4 ülkede ofisler açarak uluslararası hizmet verebilen bir firma haline geldik.” (K11)*

İhracat faaliyeti gerçekleştiren firmalar göz önüne alındığında görülüyor ki; ihracat yapan firmalar için ihracat kalemi önemlidir ancak ihracata konu olan kalem daha da önemlidir. Bilim, teknoloji, endüstri ağırlıklı ürünlerin, yükte hafif pahada ağır, ihracında nakliye ve navlun maliyetlerinin ihraç edilen ürüne etkisi az olurken; gıda, tarım gibi sektörlerdeki ürünlerin, yükte ağır pahada hafif, nakliye ve navlun maliyetlerinin ihraç edilen ürüne etkisi çok büyüktür. Ülkemizde faaliyet gösteren firmalar daha çok gıda ve tarım sektöründe ihracat yaptığı için ürünlerini olabildiğince komşu ülkelere, nakliye ve navlun maliyeti az olan ülkeler, ihraç etmektedirler.

#### **3.4.4. İhracat Karar ve Uygulamalarının Şekillenmesinde Devlet Kurumları ve Bürokratların Etkisi; Devlet Kurumları ve Bürokratlarla İlişki Geliştirmenin İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Analizler**

Medeniyetin başladığı tarihlerden itibaren ticaret var olmuş ve her zaman da devlet yöneticileri ve kurumları ile etkileşim içinde olmuştur. Günümüz konjonktüründe de ihracat yapan firmalar ile devlet yöneticileri ve kurumlarının etkileşim içinde olmaması düşünülemez. Bu etkileşim firmanın ölçeğine göre azlık ya da çokluk göstermektedir. Öyle ki bazı ülkelerde bazı firmaların ekonomik büyüklüğü faaliyet gösterdiği ülkenin milli gelirini aşmaktadır. Mülakat sorularına verilen yanıtlardan ulaşılan bulgular aşağıdaki gibidir.

1. Genel tanı olarak ihracatın bürokratlarla ilgisi olmadığı, devlet kurumlarıyla doğrudan alakalı olduğudur. Fakat ülkemizin siyasi, askeri ve ticari ilişkiler geliştirme kararı aldığı devletlerle, stratejik öneme sahip proje ve yatırımlarda, büyük alt yapı ve imar yatırımlarına yönelik ihracatlar hedeflendiğinde devlet

kurumlarının yanı sıra bürokratlarla da doğrudan ilişki içinde olunması gerektiği gözlenmiştir.

*“İhracat karar ve uygulamalarında devlet kurumlarının ve bürokratların etkisi sadece genel politika ile ilişkili şekilde bizleri etkilemektedir. Devlet kurumları ve bürokratlar ile ilişki geliştirmenin ise ihracat açısından oldukça faydalı etkileri olacağını düşünmekteyiz.” (K10)*

*“İhracat işlemleri birkaç süreçten oluşuyor. Bunlar gümrükte bizim en çok dikkat ettiğimiz konular; Gümrük analizleri, testleri. Kimyasal üretilen ihrac ettiğimiz için bunların gümrük kısmında testleri oluyor. Örneğin, Irak Amerikan standartlarına uygun bir laboratuvar analizi yapıyor. Bu testlerle ilgili, yasal izinlerle ilgili, ihracat izinleriyle ilgili. Genelde devlet kurumlarıyla işimiz oluyor. Bu konularda kurumların bize yardımı oluyor. Bizi yönlendirmeleri, standartlar, normlar hakkında bilinçlendirmeleri, başvurularımızın hızlı ilerlemesi burada yüklenmiş bir tırın beklememesi konusunda kurumlardan bugüne kadar bize olumsuz dönüş olmadı. Ama bürokratlarla ilgili herhangi bir işimizde olmadı. Çünkü ihracatta tıkanan bir işimiz olmadığı için bürokratlarla da iletişime geçmedik. Çok faydasının da olduğunu düşünmüyorum.” (K3)*

*“Devlet kurumuna bakıldığında ihracatçılara hiçbir desteğini, faydasını göremiyoruz. Sadece özel sektörün önünde engel oluşturuyorlar. (yasalar ve rejimlerle) Öncü olması gereken yerde engel oluyorlar. Mevzuatlardan dolayı çok büyük sıkıntılar çekiyoruz. Devlet olmadığı için resmi çalışmıyoruz. Mevzuata uygun olarak Kuzey Irak’a gayri resmi çalışıyoruz. Orada herhangi bir satışa dair sözleşmemiz yok. Bunu yapamıyoruz. Çünkü tanınmamış bir ülke. Güvene dayalı ihracatı devam ettiriyoruz.” (K5)*

*“İhracat karar ve uygulamalarının şekillenmesinde devlet kurumları ve bürokratların etkisi yok denecek kadar azdır. Ancak bazı durumlarda;*

*Türkiye Cumhuriyeti’nin siyasi ve aynı zamanda ticari ilişkilerini geliştirme kararı aldığı ülkelere ihracat yapılması hedeflendiğinde,*

*Devlet açısından stratejik öneme sahip ürünlerin ya da teknolojilerin yurtdışında pazarlanması hedeflendiğinde, (ihracatı özel izine tabi mal ve hizmetler)*

*Büyük altyapı proje ve yatırımlarına yönelik mal ve hizmetlerin ihracatı hedeflendiğinde devlet kurumları ve bürokratlarla kurulan ilişkilerin ihracat performansı üzerinde olumlu etkileri olabilir.” (K2)*

*“Devletin istatistik kurumları var. Türk Ekonomi Bakanlığı'nın sitesi var. Oraya yurt dışından talepler geliyor. Direkt Ekonomi Bakanlığı'nın sayfasına geliyor. Ekonomi Bakanlığı da bunu yayınlıyor. Örneğin; Bulgaristan'dan X firması cep telefonu istiyor. O siteyi takip edenler o firmayla iletişime geçip oraya öneride bulunabilirler. Bu anlamda yönlendirmeleri var ama herhangi bir kurum bizi arayıp da “X ülkesindeki bir firma ambalaj ürünleri istiyor.” şeklinde bir durum yok. Bu genel anlamda var. Hem Türk Ekonomi Bakanlığı'nın hem Ticaret Bakanlığı'nın var. Kaç zamandır şöyle bir şey var: Türkiye'deki büyükelçiler geliyor. İhracatçılar Birliği'ni geziyor, tanışıyor, seminerler veriyor ve “benim ülkemin şu şu ihtiyacı var.” gibi taleplerde bulunuyor. Oradaki katılımcılar da bakıyorlar kendilerine uygun durum varsa bunu değerlendiriyorlar. Ama böyle birebir ilişkide olunan durum yok.” (K1)*

*“Devletin yaptığı dış ticaret anlaşmaları kapsamında ihracat yapılan konularda iki ülke arası ithalat ve ihracat uygulamaları veya bölgesel ticaret anlaşmaları çerçevesinde karşılıklılık ilkeleri kapsamında yapılan alım satımlarda devlet ve bürokrasi belirleyici etkendir. Örneğin; Türkiye sivil veya askeri uçak alımları kapsamında toplam alım tutarının belirli oranında bu firmalara karşılık mal veya hizmet satış anlaşmaları yapar. Enerji ithalatlarına karşılık bu ülkelere Türkiye'den belirli ürünlerin satış kotaları oluşturulur. Bu gibi durumlarda devlet ve ilişkili kurumlar belirleyicidir. Uluslararası ticarete ana unsur karşılıklı belirlenen vergi ve fonlardır. Devlet anlaşmaları ile belirlenen bu durumlar ihracat rekabetini direkt etkiler.” (K11)*

Mülakatlar neticesinde edindiğimiz sonuçlara göre her ne kadar bazı firmalar devlet yöneticileri ve kurumları ile hiçbir ilişkisinin olmadığını belirtmiş olsalar da aslında mevzuat çerçevesinde belli ilişkiler içerisinde oldukları görülmektedir. Türkiye, Güney Kore ve Japonya gibi piyasaya doğrudan müdahale eden ülkelerde; devletin hibe ve desteklerle, ikili anlaşmalarla, firmaların ihraç kararı almalarında, nereye, hangi kalemden ihracat yapacaklarını belirlemelerinde doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Örneğin; Avrupa Gümrük Birliği Anlaşmaları, benzer vergi oranları ile karşılıklı ticareti geliştirirken Uzak Doğu ürünlerinde vergi ve fonların koruyucu duvar oluşturduğu, her iki taraftaki firmalar için sorun teşkil ettiği bilinen bir gerçektir. Hiçbir ülke, özellikle de ihracat

girdisi ithalat çıktısından az olan ülkeler, ihracatının sekteye uğramasını, döviz girdisinin azalmasını istemez. Firmaların ihracat aşamalarındaki herhangi bir probleminin ülkelerin döviz girdisini de doğrudan etkilediği düşünüldüğünde ülke yöneticileri ve kurumları ihracattaki problemleri çözmede firmalardan daha çok istekli olduğu görülmektedir.

#### **3.4.5. Türk Dış Politikasının Firmaların İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Analizler**

İhracat performansı üzerinde firma özellikleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve ihracat stratejisinin etkisi vardır. Aynı zamanda işletmelerin bulunduğu coğrafi bölgelerin de ihracattaki başarılar üstünde rolü olmadığı düşünülemez. Firmaların faaliyet gösterdiği yer kadar ülkenin coğrafi ve stratejik konumu da firmaların ihracat faaliyet ve performansları üzerinde etkilidir. Ülkemizin stratejik ve coğrafi konumunun önemi uluslararası ilişkilerinin stabil olmasına olanak vermemektedir. Dolayısıyla sürekli dinamik ve değişken ülke ilişkileri firmaların ihracat politikaları üzerinde de etkisini gösterecektir. Mülakatlar sonucu ulaşılan bulgular aşağıdaki gibidir:

1. Türk dış politikasının ihracatı doğrudan etkilediği, aynı zamanda Türk dış politikası kadar ihracat yapılan ülkenin dış politikasının da ihracata yön verdiği görülmüştür.

*“Avrupa ülkeleriyle uzun yıllardır yürüyen ve geliştirilen ticari ilişkiler bizim ihracatımızı da olumlu yönde etkilemektedir. Uzun bir süredir Avrupa ülkeleri dışındaki diğer dünya ülkeleri ile geliştirilmek istenen siyasi ve ticari ilişkilerin de orta ve uzun vade de ihracatımıza olumlu etkisi olacağı öngörülmektedir. Ürünlerimiz inşaat ve altyapı sektörüne yönelik ürünlerdir ve ülkemizle diğer ülkeler arasında geliştirilen her yeni ticari ilişki firmamızın ihracatı bakımından da olumlu sonuç doğuracaktır.” (K2)*

*“Dış politikanın özellikle Avrupa ile olan ticaret üzerinde bir etkisi olduğunu düşünüyorum.” (K9)*

*“İhracat yaptığımız ülkelere göre biz daha büyük ülkeyiz. Bizden vasat oldukları için biz baskınız. Onların önüne geçiyoruz. Örneğin Rusya'ya ihracat yapamayız. Çünkü onlar zaten un sektöründe ön plandalar. Bizim ülkemiz de ihracat anlamında her şeyi 2002'den sonra öğrendi (bizim gibi küçük şirketler için söylüyorum). Bu hükümet döneminde ihracat hız kazandı. Ateşeler- büyükelçiler gelip Erzurum, Sivas gibi*

illerdeki küçük şirketlere atışelik- tercümanlık bile yapmışlardır. 2000'den önce oradaki memurlarla bile konuşma şansın yoktu. Dış politika anlamında ülkenin gayreti üst düzeydedir.” (K4)

“Olumlu ilişkiler sürdürülen ülkelerde Türk ürünlerine sempati duyuluyor ve alım artıyor.” (K7)

“Rusya ile yaşanan uçak krizi sonrası gıda sektörünün yaşadığı sıkıntı kötü örnek olarak verilebilir iken, İran ile geliştirilen ilişkiler neticesinde ihracatın günden güne artması iyi örnek olarak verilebilir.” (K10)

“Siyasi belirsizlik ve sürekli seçim atmosferi hem bizi hem de tüm dünyayı etkiliyor. Bürokratların anlaşamaması ve uzlaşya varılamaması maalesef çok şey kaybettiriyor.” (K8)

“2 farklı konu var. 1. Türk dış politikası 2. İhracat yaptığın ülkenin dış politikası.

Biz daha çok Irak, Türki Cumhuriyetleri gibi genelde krizlerin çok olduğu, savaşların çok olduğu ülkelerle ihracat yapıyoruz. Çünkü bizim işimiz inşaat. Yani yıkılan ülkelerin tekrar inşa edildiği sırada ticaret yapabiliyoruz. O anlamda Türkiye'nin dış siyasetinden çok diğer ülkelerin dış siyaseti bizi daha çok ilgilendiriyor. Bu noktada dışardaki temas halinde olduğumuz ülkeler Kuzey Irak, Suriye, İran bunlar Amerika dış etkilerine bağlı oldukları için onların politikaları bizi daha çok etkiliyor. Amerika'nın İran'a ambargo uygulaması ya da irak ta standart uygulamaya geçmesi, yaşanan rahip krizinde Türkiye'ye ambargo uygulamaları bunlar Türkiye'nin dış politikasından ziyade diğer ülkelerin dış politikalarının yansıması olarak bizim önümüze geliyor. Bu krizler yine Türkiye Cumhuriyeti'nin bürokratları tarafından aşıyor. Krizlerin azalması da ihracatta önümüzü açıyor. Türkiye İran gibi bir ambargo uygulamasıyla karşı karşıya olmadığı için herhangi bir ülkeye ihracat yapmak istiyoruz da yapamadık gibi bir durumla karşılaşmadık.” (K3)

“Kuzey Irak ile diplomatik olarak sorun yaşanırsa bu bizim ihracatımızı etkiler. Şuanda tamamen un sektöründeki ihracattaki rejim değişikliği Kuzey Irak'la olan problemlere bağlı. (Kuzey Irak ile Türkiye'nin arasının iyi olmadığı için). Önce ithalat sonra ihracat rejimine dönmesinin sebebi fazla un gitmesin ve Kuzey Irak'ı baypas edip direkt Suriye'de Ova Kapı diye bir gümrük kapısı açılması, şuanda çalışmalarını devam ediyor. Yani referandumdan sonra bir nevi Kuzey Irak'a ambargo gibi bir çalışma var. Habur

*Gümrük Kapısı'ndan daha önce ihracat yapıyordum. Şuan Nusaybin'den yapıyorum. Hatta Suriye'den girip oradan Kuzey Irak'a yönelecek, Bağdat tarafına. Kuzey Irak'ı baypas edecek. Bu durum bizi etkiliyor. Nusaybin'de de yakınlık açısından avantajımız oldu. 300 km'lik yakıttan tasarruf oldu. Kuzey Irak ve Bağdat'ın arasının açık olduğu için her ikisi de birbirlerine vergi adı altında araç başı ücret alıyor. Kuzey Irak 50\$ alıyor. Kuzey Irak'tan Bağdat'a gidecek una da Bağdat hükümeti vergi koyuyor. O rakamı bilmiyorum. Böyle bir sıkıntı var.” (K5)*

*“Dönemsel olarak bizi etkiliyor. Türkiye'nin dışardaki ülkelerle olan iyi ilişkileri bizi de etkiliyor. Bundan beş ay öncesine kadar İran piyasası çok güzeldi. Uygulanan ambargolar nedeniyle şuan da yok denecek kadar az. Türkiye'nin hangi ülkeyle bürokratik ilişkileri iyiyse bu da bizim ihracatımızı doğrudan etkiliyor.” (K6)*

*“Türk dış politikası maalesef stabil, öngörülür ve uzun vadeli programlar geliştirmekte sıkıntılıdır. Bunda bölge dinamikleri, uluslararası sorunlar ve çevresel etkilerinde büyük payı vardır. Her şeye rağmen daha öngörülebilir şeffaf ve hukukun üstünlüğü ilkelerine dayalı politikalar geliştirilebilirse bunların tüm ülke ihracatına katkıları çok olumlu olacaktır. İyi eğitim programları insan kaynağı açısından çok önemlidir, bunun yanında firmaların gelişimini sağlayacak rekabet şartları bilgi ve teknolojiye erişim sağlayacak Ar-ge ve yatırım imkanları geleceğin şekillenmesinde baş faktörler olarak belirmektedir. Örneğin; Avrupa ile ilişkilerin bozulması bizim gibi Avrupa ağırlıklı ihracat yapan firmaların uzun dönemli ihracat anlaşmalarına engeldir. Alıcı taraf bugün tamam fakat; ‘iki sene sonra size nasıl güveneceğiz?’ şeklinde soru işaretleri ile ortak iş geliştirme veya yatırım konularında tereddütler yaşamaktadırlar. Veya Amerika ile ilişkilerin gerilmesi ve karşı taraftan belirli ürünlere aşırı vergilerin konması durumlarında Türkiye den bu ülkelere ihracat şansı çok azalmaktadır.” (K11)*

2. Türk dış politikasının ihracata etkisinin çok az olduğu ya da hiç olmadığı azımsanmayacak kadar savunulmaktadır.

*“...Ancak etkilemediği durumlarda oluyor. Örneğin, Yunanistan ile ilişkilerimiz hiçbir zaman iyi düzeyde olmadı. Ancak bu benim ihracatımı etkilemiyor. Daha dün Yunanistan'a ürün gönderdim. Aynı şekilde Danimarka ve Hollanda ile ilişkilerimiz kopma noktasına geldiği halde Danimarka ve Hollanda Türkiye'deki en büyük yatırımcılardandır. Her ne kadar birbirimizi sevmiyor olsak da para yerini buluyor. Tabi siyasi ilişkiler iyi olduğunda daha kolay oluyor. Örneğin, Mavi Marmara olayında*

*da İsrail ile ilişkilerimiz kopma noktasına gelmişken ekonomik ilişkilerimiz önceki yıllara göre artış göstermiştir.” (K1)*

*“Şimdiye kadar uygulanmış olan Türk dış politikasının bizim ihracatımızı hissedilir derecede olumsuz etkileyen bir etkisi olmamıştır.” (K2)*

*“...Burada ihracatı olumsuz yönde etkileyen en temel faktör bence müşteri. Müşterisini bulduktan sonra Türk iş adamı öyle ya da böyle bir şekilde ihracat yapar.” (K3)*

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan çıkarılan sonuçlara göre genel olarak iki farklı yaklaşım vardır. Birincisi, Türk dış politikasının ihracatı doğrudan etkilediği; ikincisi, Türk dış politikasının ihracatı çok az etkilediği hatta hiç etkisinin olmadığıdır. Türk dış politikasının doğrudan etkilediğini savunanlar aynı zamanda ihracat yapılan ülkenin de dış politikasının ihracat üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar.

İhracata yön veren faktörlerin içinde ülkenin gelişmişlik düzeyi; yani gelişmiş mi, gelişmekte olan mı yoksa az gelişmiş ülke mi olduğunun önemi çok büyüktür. Buna göre gelişmişlik düzeyi üst seviye olan ülkeler kendinden daha az gelişmiş ülkelere ihracat yaparken herhangi bir problemle karşılaşmazken; gelişmişlik düzeyi ihracat yaptığı ülkeden daha düşük seviyede olan ülkeler ihracatta çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Gelişmekte olan devletler kategorisinde yer alan ülkemiz, bizden daha gelişmiş olan Avrupa ülkeleri ve ABD gibi ülkelere ihracat yaparken birçok kritere tabii tutulmakta; buna karşılık gelişmişlik düzeyi bizden daha düşük olan Irak, Gürcistan, Ermenistan gibi ülkelere kolayca ihracat yapabilmektedir. Dış politikanın ihracat üzerindeki etkisi de tam olarak burada devreye girmektedir. Ülkeler politik olarak iyi olduğu ülkelere ticarete kolaylıklar sağlarken, problem yaşadıkları ülkelere de ticari zorlamaları bir silah olarak kullanmaktan kaçınmadıkları ulaşılan gözlemlerimizden biridir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmamız, “Türkiye’deki iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemin firmaların ihracat performansına etkisi” ve “Bir firmanın ihracat kararı almasında ve bunları işleme koymasında iki merkez kurum olan devlet ve finansal sistemin ne tür etkileri olduğu” soruları esas alınarak iki ana temel üzerine oturtulmuştur. Sorularımızda, Whitley’in ulusal iş sistemleri analizinden yola çıkılmış ancak bunlardan Türkiye’nin iş sistemini yapılandıran kurumlarla ilgili değerlendirmelerde sadece devlet ve finans ele alınmış, eğitim sistemi ve otorite-güven ilişkileri konunun dışında tutularak mülakat soruları oluşturulmuş, alınan cevaplar neticesinde analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde Türkiye’de uluslararası faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticileriyle mülakat çalışmaları gerçekleştirilmiş olmasına rağmen odak noktası olarak yöneticilerin kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali vs.) değil firmanın ihracat aşamaları ve performansı ele alınmıştır. Aşamaları diyoruz çünkü ihracat fikrinin oluşması, ihracat kararının verilmesi süreci, hangi ülkelere hangi kalemlerde ihracat gerçekleştirileceği, ihracat performansını etkileyen faktörler gibi konular irdelenmiştir. Türkiye’nin iş sistemini yapılandıran kurumlarla ilgili değerlendirmelerde bu konular üzerinde devlet ve kurumlarının, finansal sistemin ne tür ve ne derecede etkili olduğu yönünde bulgular oluşturulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; devlet ve kurumlarının ihracat sektörünü hibe ve desteklerle yönlendirdiği, katkı sağladığı görülmüş bunun yanı sıra ihraç edilen ürünlerin genelini oluşturan tarım, tekstil, yan sanayi ürünlerinden bilim, teknoloji ve sanayi ürünlerine geçiş için temel bir yapı oluşturamamıştır. Ayrıca üretim aşamasında bir ürünü sıfırdan kendi hammaddemizle üretmek yerine hammaddeyi ithal edip, vergisini ödeyip millileştirilmesi ile yerli üretim adı altında satış ve pazarlaması yapılmaktadır. TÜİK verilerine göre; yerli üretim malların %92si yabancı menşeli hammaddelerin alınarak Türkiye’de bir araya getirilip formülize edilip satılmasıyla elde edilen ürünlerdir. Buradan anlaşılıyor ki gerçek anlamda kendi hammaddemiz ile yerli ürün üretilmediği için ürünlerimizin geneli aşırı kur dalgalanmaları ve yüksek faiz oranlarından etkilenmektedir. Ayrıca her sektör için de devletin katkı sağladığı söylenememektedir. Görüşme sağladığımız gıda sektöründe faaliyet gösteren iki firmadan elde edilen

bulgulara göre devletin bazı kanun ve uygulamalarının bu alanda faaliyet gösteren firmaların işini oldukça zorlaştırdığı, sekteye uğrattığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra ihracatı geliştirmek için devlet kurumlarının veya birlik odalarının gerçekleştirdikleri fuar ve gezilerin çoğu zaman amacına ulaşmadığı, katılımcıların bu fuar ve gezileri kültürel faaliyet gibi değerlendirdiği yine görüşmelerde ulaşılan sonuçlardan biridir. Buradan anlaşılıyor ki Türk iş sisteminin şekillenmesindeki en baskın kurumun devlettir. Devletin, stratejik bir planlama dahilinde hareket etmemesi, üretim odaklı bir anlayışa sahip olmaması ve siyasi belirsizlikleri engelleyememesi kurumsallaşma anlamında belirleyici olmaktadır.

Bu bölümümüzün finans kaynağı kısmında ulaştığımız sonuçlar ise; Türkiye'nin finansal yapısının oldukça kırılgan olduğu ve bununda devlet politikalarından kaynaklandığıdır. Devlet kurumunda olduğu gibi burada da düşük bir kurumsallaşma vardır. İhracat faaliyetlerinde bulunan firmaların kurdaki aşırı dalgalanmalar ve enflasyondaki normalden fazla artış nedeniyle ihtiyaç duydukları sermayeyi genel olarak kendi öz kaynaklarından ve bazı zorunlu durumlarda da Eximbank kredilerinden sağladıkları saptanmıştır. Kurdaki aşırı dalgalanma ve enflasyondaki normalden fazla artışın temel nedeni ise; ülkenin coğrafi-stratejik konumundan kaynaklı sürekli değişen, belirsiz dış politikasının etkileri olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenler aynı zamanda firmanın bir ülkeye uzun vadeli ihracat politikası belirlemesine de engel olmaktadır. Uzun vadeli planlarla yurt dışı satış anlaşmaları yapmak isteyen firmalar, seçim vaadiyle hükümetlerin yaptığı yüksek asgari ücret belirlemeleri, ekonomik istikrarsızlıktan dolayı beklenmeyen yüksek enflasyon, bunlara bağlı aşırı oynak kurlar ve yüksek faizli finansman sorunları hükümetlerin yarattığı makro ortamın ihracatçılara bu olanakları sunmadığı görülmektedir. Çünkü Türkiye'de hükümet politikalarının kurumsallaşmış bir yapısı yoktur. Ayrıca kurumsallaşma belli bir süreç gerektirir ve bu süreç de politika ve kuralların sürekli değiştirilip yeniden tanımlanmasıyla sekteye uğramaktadır. Bu anlamda kurumsallaşma derecesinin düşük olduğu ortadadır. Yine görüşmeler sonucunda edindiğimiz gözlemlere göre; devletin dışa kapanık koruyucu programları ve Avrupa-Amerika ile ters düşen gerilimli siyasi ilişkileri de firmaların uzun vadeli ihracat performanslarını olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Firmaların aşmak zorunda olduğu ana sıkıntılar; çok sık değişiklik yapılan kanun uygulamaları, belirsiz gelecek, belirsiz enflasyon, finansal maliyetler ve yetersiz knowhow birikimleri olarak sıralanmıştır. Bu bağlamda finansal sistem de devletin oynadığı rolün etkisinde

olmaktadır. Finansal sistem stabil olmayan yapısı nedeniyle sürekli takip gerektirmekte ve ekonomide meydana gelen ani değişimlere engel olamamaktadır.

Araştırmamızın ana konusunu oluşturan “*ihracat*” faaliyetinin gerçekleşme aşamalarını incelediğimiz konunun devamında; firmaların ne zaman, niçin, nerelere ihracat faaliyeti gerçekleştirdikleri ve bu aşamalarda devletin ne derecede etkili olduğu üzerine bir takım çıkarımlar oluşturulmuştur. Değerlendirmelerimize göre; iç pazarda doygunluğa ulaşılması ve nakit akışının zor olması, daha çok ticaretin çek-senete dayanması, ekonomik krizler, ihracat sonucunda nakit ve döviz girdisinin olması, yurt dışından gelen talep doğrultusunda sektöre yönelik pazar bulunması firmaların ihracat yapma kararı almalarının başlıca nedenleri olarak sıralanabilir. Limanlara uzak olan firmaların genellikle en yakın ülkeleri ihracat faaliyeti için seçtikleri; bunun ana nedeninin ise nakliye maliyetlerini en aza indirmek olduğu gözlenmiştir. Devletin ihracat aşamalarının her safhasında çeşitli derecelerde, doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğu; özellikle devletlere karşı belirlediği dış politikasının firmaların ihracatını doğrudan ve yüksek derecede etkilediği araştırmamızda elde ettiğimiz en önemli gözlemlerden biridir. Fakat “*paranın yerini bulduğu*” görüşünü de belirtmemiz gerekir ki; son yıllarda Avrupa ile “*Mavi Marmara Olayı*” nda İsrail ile ve uzun yıllardan beri Yunanistan ile siyasi krizlerin yaşanmasına rağmen ekonomik olarak hiçbir değişiklik olmaması hatta İsrail ile Mavi Marmara Olayından sonra ekonomik ilişkilerimizin yükselme evresine girmesi açıklanabilsin.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Buğra, A. (1995). *Devlet ve İşadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Gürol, Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Merriam, S. (2015). *Qualitative Research: A Guide To Design and Implementation*.

Oğuz, Ş. (2012). *Türkiye'de Kapitalizmin Küreselleşmesi ve Neoliberal Otoriter Devletin İnşası*. Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi.

Özçelik, D., Toktaş, N.P. ve Sargut, A.S. (2007). *Türkiye'de Ulusal İş Sisteminin Dönüşümü: Sektörlerin Devlete Bağımlılığı Üzerine Bir Görgül Çalışma*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya: 60-67.

Özen, Ş. (2007). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları İçinde*, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.

Özen, Ş. (2009). *Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir: 770-776.

Özen, Ş. (2010). *Yeni Kurumsal Kuramın Dayandığı Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme*. 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı: 17-33. Ankara.

Özen, Ş. (2013). *Yeni Kurumsal Kuram, Örgüt Kuramı*. Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir (Ed.), 1. Baskı içinde (120-139), Anadolu Üniversitesi Yayını. Eskişehir.

Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Genişletilmiş İkinci Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

Yankaya, D. (2014). *Yeni İslami Burjuvazi: Türkiye Modeli*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 8.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University.

Whitley, R. (1991). *The Social Construction of Business Systems in East Asia*. Organization Studies.

### ***Sürekli Yayınlar***

Akın, A. (2010). Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.

Arslan, R. ve Sayılı, H. (2006). Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi*.

Aslan, S. (2016). Türkiye’de Sosyal Sermaye Bileşenlerinden Güven Hakkında Bir Değerlendirme. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

Aslan, Ö. ve Korap, H.L. (2006). Türkiye’de Finansal Gelişme Ekonomik Büyüme İlişkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Aypay, A. (2001). Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*.

Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, And Institutional Change: The Role Of Strategic Choice And Institutionalized Practices In Organizations. *Organization Studies*.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Demircan, E. ve Ener, M. (2006). Küreselleşme Sürecinde Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye. *Yönetim Bilimleri Dergisi*.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.

Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*.

Ganesh, R. (1980). Institution Building For Social And Organizational Change: An Appreciation. *Organization Studies*.

Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.

Leblebici, D. N. (2004). Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.

Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Özden, F. B. (1998). Globalleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde Finans Piyasaları. (Der.) Dokuz Eylül Yayınları. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Özkara, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K. (2008). Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.

Öztürk, N., Barışık, S. ve Darıcı, H.K. (2010). Gelişmekte Olan Piyasalarda Finansal Derinleşme ve Büyüme İlişkisi: Panel Veri Analizi. *Zonguldak Karaelmes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Ruef, M. ve Scott, W.R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy. Hospital Survival In Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*.

Scott, W.R. (1995). Institution and Organization: *Attempting and Theoretical Synthesis*, Thousand Oaks C-A.

Scott, W.R. (2001). Institutions and Organizations, USA, Sage Publications Second Edition.

Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, Natural, And Open Systems, 5th Edition, New Jersey, Prentice Hall.

Scott, W. R. (2003B). Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time And Space And Considering Their Consequences. *Industrial and Corporate Change*.

Şahin, A. (2008). Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabaları ve Uluslararası Kurumsal Çevrenin Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.

Taş, A. ve Çavuş, M. F. (2010). Türkiye'deki Profesyonel Yöneticiler Üzerine Bir İnceleme: Nasıl Seçiliyorlar? Hangi Özellikleri Ön Plana Çıkıyor? Hangi Yetkilerle Donatılıyorlar?. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Ünal, T. ve Seçilmiş, N. (2013). Ar-Ge Göstergeleri Açısından Türkiye ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslaması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*.

Zerenler, M. ve İraz, R., (2005). Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi. *Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Konya*.



## **Tezler**

Abay, S. (2015). *Doğu Asya Ülkeleri ve Türkiye'nin İş Sistemlerinin Karşılaştırılması ve İnovasyon Politikalarının Ar-Ge Boyutu Bakımından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Atila, E. (2007). *Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, F. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılıklar ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Aydınlı, F. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılıklar ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

Çakan, S. (2010). *Japon Ulusal İş Sisteminin Japon İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Etkisi (Toyota Örneği)*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çivici, T. (2010). *Yapı Sektöründe Firmaların Kurumsal Çevrelerine Stratejik Tepkileri*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Balıkesir.

Duygulu, E. (1998). *Kurumsallaşma Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Dinçer, M. A. (2013). *Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: İnovasyon Ve Kümelene Açısından Bir Değerlendirme*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Erel, D. (2002). *Kurumsal Çevre-Örgüt İlişkileri: Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Maç, S. D. (2013). *Kurumsal Kuram Perspektifinde Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberlerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Türk Çalışma İlişkilerinde Çoklu*

*Örnek Olay Araştırması. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.*

Tümer, A. B. (2008). *Kurumsallaşma ve Türkiye’de Ts-En- Iso 9000 Belgeli Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.*



### ***İnternet Kaynakları***

Finansal Göz, (26.02.2017), Finansal Sistem Nedir?,20.04.2018. [www.finansalgöz.com](http://www.finansalgöz.com)

Uludağ Tez Merkezi, (t.y), Bilimsel Araştırmanın Amacı, 10.01.2019. [www.uludagtezmerkezi.com](http://www.uludagtezmerkezi.com)

Tübitak (2005), Tübitak Eğitim ve İnsan Kaynakları Raporu, 18.07.2018. [www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr)

Tübitak (2005), Tübitak Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi, 18.07.2018. [www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr)

Döviz Kurları, (2018), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 18.04.2019 [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr)

## EKLER

### EK 1 : Mülakat Soruları

**Soru 1:** Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir ve firmanız hakkında genel bilgi verir misiniz?

**Soru 2:** Türkiye’de devletin iş dünyasına yönelik uygulamaları sizin ihracat başta olmak üzere uluslararasılaşma faaliyet ve performansınızı nasıl etkiliyor?

**Soru 3:** Devletin iş dünyasına ilişkin uygulamaları karşısında bu uygulamaların olumsuz etkilerini ve ya devletin zorlamalarını farklı şekilde aşmak adına girişimleriniz oluyor mu?

**Soru 4:** Türkiye’deki finans bankacılık sistemi ve kredi mekanizması sizin ihracat faaliyet ve performansınızı nasıl etkiliyor? Açıklar mısınız?

**Soru 5:** Türkiye’de iş ve sektöre dair kuruluşların yönlendirme ve uygulamalarının sizin ihracat faaliyet ve sektöre dair performansınıza etkisini açıklar mısınız?

**Soru 6:** İhracat yapma kararını ne zaman aldınız? Bu kararı almanızda hangi faktörler etkili oldu?

**Soru 7:** Hangi ülkeye/ülkelere ihracat yapıyorsunuz? İhracat yapmak için seçtiğiniz ülkeyi seçme sebepleriniz nelerdir?

**Soru 8:** İhracat karar ve uygulamalarımızın şekillenmesinde devlet kurumları ve bürokratların etkisi nedir?

**Soru 9:** Devlet kurumları ve bürokratlarla ilişki geliştirmenin sizin ihracat performansınız üzerinde ne tür etkileri olabilir? Örneklerle açıklar mısınız?

**Soru 10:** Türk dış politikasının sizin ihracat performansınız üzerindeki etkilerini örnekler vererek açıklar mısınız?

## ÖZGEÇMİŞ

30.08.1992 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğretimini İstanbul'da tamamlamıştır. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda tez aşamasında yüksek lisans öğrencisidir.

