

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRK YÖNETİM TARZI
(ÖRGÜTLENME, SAHİPLİK, İNSAN KAYNAKLARI VE
STRATEJİK YÖNETİM BOYUTLARIYLA)**

DOKTORA TEZİ

Ali TAŞ

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

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

EKİM-2007

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRK YÖNETİM TARZI
(ÖRGÜTLENME, SAHİPLİK, İNSAN KAYNAKLARI VE
STRATEJİK YÖNETİM BOYUTLARIYLA)**

DOKTORA TEZİ

Ali TAŞ

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

Bu tez //2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Isaac Newton'un ünlü "Ben devlerin omuzları üzerinde duruyorum" sözü bütün bilim insanları için geçerlidir. Herkes gibi bende bilgimi ve ilhamımı bir yaratıcı dehalar "soy"una borçluyum. Başta danışman hocam Doç. Dr. Recai Coşkun olmak üzere adını burada sayamadığım hocalarım, hem benden önce yapmış oldukları çalışmalar ile hem çalışma süresince yapmış oldukları yönlendirmeler ile bana yol gösterdiler kendilerine teşekkür etmek istiyorum. Öğrencilik ve iş hayatım boyunca beni hep destekleyen ve bana yol gösteren değerli hocam Prof.Dr. Gültekin Yıldız'a da özel bir teşekkür borçluyum. Çalışmanın uygulama kısmında çok önemli destek olan Doç. Dr. Selahattin Karabınar, Öğr. Gör. Recep Yılmaz ve Arş. Gör. Serdar Orhan'a, Türk Dili konusundaki hassasiyeti ile yazdığım her cümleyi büyük bir titizlikle inceleyen Yrd. Doç. Dr. Muharrem Öcalan ile Arş. Gör. Yasin Şerifoğlu'na ve burada ismini yazamadığım bütün çalışma arkadaşlarıma yürekten teşekkür ediyorum.

Ayrıca, uzun ve meşakkatli geçen tez dönemi boyunca beni hep destekleyen ve hep yanımda olan eşim Siber Taş'a ve kendilerini zaman zaman ihmal etmeme rağmen bir an bile sitem etmeyen kızım Senanur Feyza ve oğlum Abdullah Alpgiray'a, hayatım boyunca beni hep destekleyen ana ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

Ali TAŞ

01.08.2007

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde her hangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin her hangi bir kısmının bu üniversite veya diğer bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ali TAŞ

01.08.2007

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ÖZET	xi
SUMMARY.....	xii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: ULUSAL BİR YÖNETİM TARZINDAN

BAHSEDEBİLMENİN TEORİK DAYANAKLARI: ÖRTÜŞMECİ

VE AYRIŞMACI GÖRÜŞLER BAĞLAMINDA BİR ÇÖZÜMLEME.....	12
---	----

1.1. Örtüşme Görüşü	13
---------------------------	----

1.2. Ayrışmacı Görüş	18
----------------------------	----

1.2.1. Farmer –Richman modeli	19
-------------------------------------	----

1.2.2. Davranışsal Okul.....	23
------------------------------	----

1.2.3. Açık Sistem okulu	24
--------------------------------	----

1.2.4. Kurumsal Teori	26
-----------------------------	----

1.2.4.1. Kurum Tanımı.....	28
----------------------------	----

1.2.4.2. Eş Biçimlilik Mekanizmaları	32
--	----

1.2.5. Yönetim Tarzını Oluşturan Boyut ve Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çerçeve.....	40
--	----

BÖLÜM 2: ULUSLAR ARASI KARŞILAŞTIRMALI

YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN ULUSAL BİR YÖNETİM

TARZININ BOYUTLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR

ÇERÇEVE ÖNERİSİ	42
-----------------------	----

2.1. Yönetim Tarzının boyutları ile ilgili olarak literatür özeti.....	44
--	----

2.2. Eklektik Bir Model Önerisi.....	46
--------------------------------------	----

2.2.1. Örgütlenme Biçimi Boyutu	47
---------------------------------------	----

2.2.1.1. Japonya Kore ve Çin İşletmelerinin Örgütlenme Biçimleri	48
--	----

2.2.1.2. İngiltere ve ABD İşletmelerinin Örgütlenme biçimleri	50
---	----

2.2.1.3. Fransa İtalya Ve Almanya İşletmelerinin Örgütlenme Biçimi	51
--	----

2.2.2. İnsan Kaynakları Boyutu	52
--------------------------------------	----

2.2.2.1. Japon Kore ve Çin İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	53
2.2.2.2. Fransa İtalya ve Alman İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	57
2.2.2.3. İngiltere Ve ABD İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları	58
2.2.3. Yönetim Prosesi Boyutu	59
2.2.3.1. Japonya Kore ve Çin İşletmelerinde Yönetim Prosesi Boyutu.....	62
2.2.3.2. Fransa İtalya ve Almanya'da Yönetim Prosesi Boyutu	65
2.2.3.3. İngiltere ve ABD İşletmelerinde Yönetim Prosesi Boyutu.....	68
2.2.4. Stratejik yönetim boyutu	71
2.2.4.1. Japonya Kore ve Çin İşletmelerinde Stratejik Yönetim	74
2.2.4.2. Fransa İtalya ve Almanya İşletmelerinde Stratejik Yönetim	75
2.2.4.3. İngiltere ve ABD İşletmelerinde Stratejik Yönetim.....	75
2.2.5. Organizasyon Yapısı Boyutu	75
2.2.5.1. Japonya Kore ve Çin İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	77
2.2.5.2. Fransa İtalya ve Almanya Organizasyon Yapıları	79
2.2.5.3. İngiltere ve ABD Organizasyon Yapıları.....	79
2.2.6. Japonya Kore ve Çin yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Literatür Özeti	81
2.2.7. Fransa İtalya ve Almanya Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Literatür Özeti	83
2.2.8. İngiltere ve ABD Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Literatür Özeti	86

BÖLÜM 3:TÜRK YÖNETİM TARZININ İNCELENMESİNE YÖNELİK

BİR YÖNTEM ÖNERİSİ.....	89
3.1. İncelemesi Yapılan Yönetim Çalışmalarının Sınıflandırılması	90
3.1.1. Parochial Araştırmalar	90
3.1.2. Etnosentrik araştırmalar	91
3.1.3. Polysentric Araştırmalar	92
3.1.4. Karşılaştırmalı araştırmalar	92
3.1.5. Geosentrik Araştırmalar	93
3.2. Belirlenen Boyutların ve Parametrelerin Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler	96
3.2.1. Örgütlenme Biçimi Boyutunun Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler.....	96

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler.....	97
3.2.3. Yönetim süreci boyutunun ölçümünde kullanılacak değişkenler	98
3.2.3.1. Liderlik Parametresi	98
3.2.3.2. Karar verme parametresi	101
3.2.3.3. Motivasyon Parametresi.....	102
3.2.3.4. Haberleşme Parametresi.....	103
3.2.4. Stratejik Yönetim Boyutunun Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler.....	104
3.2.5. Organizasyon Yapısının Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler.....	107
3.3.Yönetim Tarzlarının İncelenmesinde Sıklıkla Kullanılan Veri Toplama Ve	
Analiz Yöntemleri	108
3.3.1. Bir yönetim tarzının incelenmesinde sıklıkla kullanılan veri toplam	
yöntemlerinin üstünlüklerinin ve zayıflıklarının değerlendirilmesi.	112
3.3.1.1. Anket	112
3.3.1.2. Mülakat yöntemi	113
3.3.1.3. Örnek Olay İncelemesi.....	115
3.4. Türk Yönetim Tarzının İncelenmesinde Kullanılacak Yöntem.....	117
3.4.1. Çoklu metot yaklaşımı	117
BÖLÜM 4: TÜRK YÖNETİM BİÇİMİNİN VE YÖNETİM BİÇİMİNİ	
ŞEKİLLENDİREN KURUMSAL VE KÜLTÜREL YAPININ TARİHSEL ARKA	
PLANI	123
4.1.İslamiyet Öncesi Göktürkler Dönemi	126
4.1.1.İslamiyet Öncesi/Göktürkler Dönemine ilişkin Kurumsal ve Kültürel	
Analiz	126
4.1.2. Göktürkler Dönemi Yönetim Anlayışı.....	128
4.2.İslamiyet Sonrası Dönem	134
4.2.1.Karahanlılar Dönemi.....	134
4.2.1.1.Karahanlılar Dönemine İlişkin Kültürel ve Kurumsal Analiz	134
4.2.1.2.Karahanlılar Dönemi Yönetim Anlayışı	135
4.2.2. Selçuklular Dönemi.....	140
4.2.2.1. Selçuklular Dönemine İlişkin Kurumsal ve Kültürel Analiz	140
4.2.2.2. Selçuklular Dönemi Yönetim Anlayışı	141

4.2.3.Osmanlılar Dönemi	145
4.2.3.1. 1299-16.Yüzyılın Başlangıcı Arasındaki Dönem	146
4.2.3.2. 16.Yüzyıldan-19.Yüzyıl Başlarına Kadar Olan Dönem	152
4.2.3.3.19. Yüzyılın Başlarından - 1923'e Kadar Olan Dönem	158
4.2.4.Cumhuriyet Dönemi.....	161

BÖLÜM 5: TÜRK YÖNETİM TARZININ GENEL GÖRÜNÜMÜNE

İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	167
5.1.Türkiye'ye İlişkin Makro Kurumsal ve Kültürel Analiz	167
5.1.1. Makro Kurumsal Analiz.....	167
5.1.1.1. Devlet Uygulama ve Politikaları.....	176
5.1.1.2. Türkiye'de Hakim Olan Finansal Sistemler.....	179
5.1.1.3. Türkiye'de Hakim Olan Eğitim Sistemi	181
5.1.2. Türkiye'ye İlişkin Kültürel Çözümleme	182
5.2. Örneklemde Yer Alan İşletmelere ve Yöneticilere Ait Temel Analizler.....	184
5.2.1. Örneklemde Yer Alan İşletmelerin Sektörel Dağılımları	184
5.2.2. İşletmelerdeki İş Gören Sayıları.....	185
5.2.3. İşletmelerin Ciro Büyüklükleri	186
5.3. Türk İşletmelerinin Örgütlenme Biçimi	186
5.3.1. Profesyonelleşme İsteğine Ait Analizler.....	189
5.3.2. Profesyonelleşme Yönelimlerine Ait Analizler	193
5.3.3. Sahiplik Yapıları ve Ortaklık Yönelimlerine Ait Analizler	198
5.3.3.1. Türk İşletmelerinin Sahiplik Yapıları	198
5.3.3.2. Türk Girişimcilerinin Ortaklık Yönelimler.....	199
5.4. Organizasyon Yapısına Ait Analizler	201
5.4.1. Hiyerarşik Katman Sayısına Ait Analizler.....	201
5.4.1.1. Hiyerarşik Katman Sayısına Ait İçerik Analizleri	201
5.4.2. Birey-Grup-Takım İlişkisine Ait Analizler	204
5.4.2.1. Grup Oluşumlarına Ait Analizler.....	204
5.4.2.2. Takım Çalışmalarına Ait Analizler	206
5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutu	207
5.5.1. Örneklemeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	207

5.5.1.1. Örneklem İçindeki İşletmelerin Ciro Olarak Büyüklüğü.....	208
5.5.1.2. Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerdeki İş Gören Sayıları.....	208
5.5.1.3. Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerin Sektörel Dağılımları	209
5.5.1.4. Personel Tedarik Yöntemlerine Ait Analizler.....	210
5.5.1.5. Personel Seçim Yöntemine Ait Analizler	212
5.5.1.6. Kariyer Geliştirme Yöntemlerine Ait Analizler.....	214
5.5.1.7. İş Gören Sayısının Azaltılmasına da Kullanılan Yöntemlere Ait Analizler.....	216
5.5.1.8. Ücret Belirlemede Kullanılan Faktörlere Ait Analizler	217
5.5.1.9. Ücretlerin Belirlenme Tarzları	218
5.5.1.10. Endüstri İlişkileri.....	218
5.6. Yönetim Süreci Boyutu.....	219
5.6.1. Karar Verme Parametresine Ait Analizler	219
5.6.1.1. Karar Verme Parametresi İçin Faktör Çözümleri	219
5.6.1.2. Karar Verme Parametresine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	220
5.6.2. Motivasyon Parametresine Ait Analizler	225
5.6.2.1. Motivasyon Parametresi İçin Faktör Çözümleri	225
5.6.2.2. Motivasyon Parametresine Ait İçerik Analizi Sonuçları	226
5.6.3. Haberleşme Parametresine Ait Analizler	228
5.6.4. Liderlik Parametresine Ait Analizler	230
5.6.4.1. Yetki Devrine Ait Analizler.....	231
5.6.4.2. Güç Kaynaklarına Ait Analizler.....	236
5.6.4.3. Ödül ve Ceza Kullanımına Ait Analizler.....	238
5.6.4.4. İnsan Hakkında Varsayımlara Ait Analizler	241
5.7. Stratejik Yönetim Boyutu	242
5.7.1. Stratejik Amaçlara Ait Analizler.....	243
5.7.1.1. Stratejik Amaçlar İçin Faktör Çözümleri	243
5.7.1.2. Stratejik Amaçlara Ait İçerik Analizi Sonuçları	243
5.7.2. Büyüme Yönelimlerine Ait Analizler	247
5.7.2.1. Büyüme Yönelimleri İçin Faktör Çözümleri	247
5.7.2.2. Büyüme Yönelimlerine Ait İçerik Analizi Sonuçları.....	248

5.7.3. Jenerik Stratejilere Ait Analizler.....	252
5.7.3.1. Jenerik Stratejiler İçin Faktör Çözümleri.....	252
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	259
KAYNAKLAR	275
EKLER	300
ÖZGEÇMİŞ	350

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Farmer ve Richman modeli	20
Şekil 2: Lee ve diğ. Ulusal Yönetim Tarzı Modeli.....	22
Şekil 3: Negandhi ve Prasad Modeli	25
Şekil 4: Araştırmanın Tasarımı ve Süreci.....	120
Şekil 5: İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları	121

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışmada İncelenen Boyutlar Veri Toplama ve Veri Analiz Yöntemleri	9
Tablo 2: Düzenleyici Normatif ve Algısal Ögelerin Belirli Boyutlar	
Bağlamında Karşılaştırılması	29
Tablo 3: Yönetim tarzları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkları açıklamaya	
çalışan okul ve modellere ilişkin literatür özeti.	36
Tablo 4: Bir yönetim tarzının oluşumunda etkili olan faktörler.....	40
Tablo 5: Yönetim Tarzının Boyutlarına İlişkin Literatür Özeti	44
Tablo 6: Bir Yönetim Tarzının İncelenmesin Kullanılmak Üzere Belirlenen	
Yönetim Tarzı Boyutları	45
Tablo 7: Japonya Kore ve Çin Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına	
Yönelik Literatür Özeti	81
Tablo 8: Fransa İtalya ve Almaya Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına	
Yönelik Literatür Özeti	83
Tablo 9 : İngiltere ve ABD Tarzlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Literatür Özeti	86
Tablo 10: Yönetim çalışmalarına teorik ve metodolojik özelliklerine	
göre sınıflandırılmasına ilişkin literatür özeti.	94
Tablo 11: Yapılması Planlanan Çalışmanın Metodolojik ve Teorik Özellikleri.....	95
Tablo 12: Yapılmış Çalışmalarda Sıklıkla Kullanılan Örneklem Türü Veri	
Toplama ve Analiz Yöntemine İlişkin Literatür Özeti	109
Tablo 13: Hall ve Soskice Tarafından Sınıflandırılan Kapitalizm Tipleri	174
Tablo 14: Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerin Sektörel Dağılımları.....	184
Tablo 15: Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerdeki İş Gören Sayısı	185
Tablo 16: Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerin Ciro Büyüklükleri	186
Tablo 17: Profesyonelleşme İsteği ve Yönelimleri	190
Tablo 18: Holdinglerin Yönetim Kurulu Teşkilinde Aile Etkisi	192
Tablo 19: Yönetici Tedarik Kaynaklarına Ait İstatistikler	195
Tablo 20: Yöneticilerin Takım Çalışmalarını Katılıp Katılmadıklarını	
Gösteren Dağılımlar	206
Tablo 21: İşletmelerdeki Takım Çalışmalarına Ait Dağılımlar	206
Tablo 22: Takım Çalışması ve İş Gören Sayısına Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	207

Tablo 23: İky Uygulamaları İncelenen İşletmelerin Ciro Büyüklükleri	208
Tablo 24: İky uygulamaları için belirlenen örneklemedeki işletmelerin iş gören sayıları	208
Tablo 25: İky Uygulamaları İçin İncelenen İşletmelerin Sektörel Dağılımları	209
Tablo 26: En Sık Kullanılan Personel Tedarik Yöntemleri	210
Tablo 27: İş Gören Sayısı - Tedarik Kaynağı Birinci Tercihlerinin Karşılaştırılması..	212
Tablo 28: En Sık Kullanılan Personel Seçim Yöntemleri.....	213
Tablo 29: İş Gören Sayısı ve Personel Seçim yöntemleri.....	214
Tablo 30: Kullanılan Kariyer Geliştirme Yöntemleri	215
Tablo 31: İş Gören Sayısının Azaltılmasında Kullanılan Yöntemler	216
Tablo 32: Ücret Belirlemede Dikkate Alınan Faktörler.....	217
Tablo 33: Ücret Belirleme Tarzı	218
Tablo 34: Yetkili Sendika Olan İşletme Sayısı	218
Tablo 35: Karar Verme Parametresi İçin Faktör Çözümü	220
Tablo 36: Karar Verme Parametresine Ait İfadelerin Ortalama Değerleri	223
Tablo 37: Motivasyon Parametresi İçin Faktör Çözümleri	225
Tablo 38: Motivasyon Parametresine Ait İfadelerin Ortalama Değerleri.....	227
Tablo 39: Çalışan Sayısına Göre Motivasyon Parametresine Ait Analizler	228
Tablo 40: Haberleşme Parametresine Ait Analizler.....	229
Tablo 41: Çalışan Sayısı ve Haberleşme Parametresine Ait Analizler	230
Tablo 42: Çalışan Sayısı ve Haberleşme Parametresine Ait Analizler (Ortalamalar) .	230
Tablo 43: Yetki Devrine Faktör Çözümleme	232
Tablo 44: Yetki Devrine İlişkin İfadelerin Ortalama Değerleri.....	235
Tablo 45: Güç Kaynaklarına İçin Faktör Çözümleri	237
Tablo 46: Güç Kaynaklarına İlişkin İfadelerin Ortalamaları	237
Tablo 47: Ödül ve Ceza Kullanımı İçin Faktör Çözümleri.....	239
Tablo 48: Ödül ve Ceza Kullanımına Ait İfadelerin Ortalamaları.....	239
Tablo 49: İnsan Hakkında Varsayımlarına İlişkin Faktör Çözümleme.....	241
Tablo 50: İnsan Hakkında Varsayımlara Yönelik İfadelerin Ortalamaları	242
Tablo 51: Stratejik Amaçlara İçin Faktör Çözümleri.....	243
Tablo 52: Stratejik Amaçlara Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri.....	246
Tablo 53: Büyüme Yönelimleri İçin Faktör Çözümleri	247

Tablo 54: Büyüme Yönelimleri Parametresine Ait İfadelerin Ortalama Değerleri	251
Tablo 55: Jenerik Stratejilere Ait Faktör Çözümleri	252
Tablo 56: Jenerik Stratejileri Yönelik İfadelerin Ortalamaları	253
Tablo 57: Örgütlenme Biçimi Organizasyon Yapısı İnsan Kaynakları Yönetimi Yönetim Süreci ve Stratejik Yönetim Boyutları Bağlamında Türk Yönetim Tarzı Özeti	254

Tezin Başlığı: Türk Yönetim Tarzı: Örgütlenme, Sahiplik İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla	
Tezin Yazarı: Ali TAŞ	Danışman: Doç.Dr.Recai Coşkun
Kayıt Tarihi: 17.09.2007	Sayfa Sayısı: xii (önkısım)+350(tez)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bir ulusun sahip olduğu kurumsal, kültürel ve sosyal özellikler kaçınılmaz bir biçimde yönetim teori ve uygulamalarını etkilemektedir. Bahsedilen bu etkileme dünyanın her yerinde başarıyla uygulanabilecek evrensel bir yönetim tipolojisinin oluşumunu engellemektedir. Bu sebeple her ulus için <i>“başta insan kaynağı olmak üzere diğer bütün kaynakların nasıl daha etkin ve verimli yönetilebileceği”</i> sorusunun doğru bir şekilde cevaplandırılması son derece önemlidir. Türk işletmeleri tarafından yıllardır taklit edilmeye çalışılan Japon ve Anglo-Sakson kökenli bazı yönetim uygulamalarının bugün artık kendi anavatanlarında bile sorgulanır hale gelmiş olmaları ise adı geçen ülkelere ait yönetim uygulamalarının Türk işletmelerine hayat veren uygulamalar olamayacağını bir kanıttır. Bu durum <i>“Türk Yönetim Tarzı”</i> üzerine ciddi araştırmalar yapılmasını elzem kılmaktadır.</p> <p>Bahsedilen elzem durumdan hareketle bu çalışmanın amacı örgütlenme biçimi, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, yönetim prosesi ve stratejik yönetim boyutları kapsamında Türk işletmelerinin uygulamalarının bir resmini çekerek <i>“Türk tipi bir yönetim anlayışından bahsedilip bahsedilemeyeceğini”</i> ortaya koymaktır. Tespit edilen bu amaç doğrultusunda Türk işletmelerinin hem üst düzey yöneticilerine, hem de insan kaynakları sorumlularına anket uygulaması yapılmıştır. Bunun yanı sıra otuzun üzerinde üst düzey yönetici ile mülakatlar yapılmıştır. Bunlara ilave olarak hayat hikayeleri, web siteleri ve İMKB tarafından yayınlanan şirket yıllıkları araştırmaya yön veren sorular bağlamında incelemeye alınmıştır.</p> <p>Bulgular örgütlenme biçimi, organizasyon yapısı, insan kaynakları, yönetim süreci ve stratejik yönetim boyutu bağlamında Japon, Kore ve Anglo-Sakson işletmelerinin yönetim uygulamaları ile bazı benzerliklere rastlanmış olsa da Türk tipi bir yönetim anlayışından bahsedilebileceğini göstermektedir. Sonuçlar, özellikle ulusal kültür ve kurumsal faktörlerin rekabet şartlarına oranla daha fazla belirleyici olduğu örgütlenme biçimi ve yönetim süreci boyutlarına ilişkin parametrelerin karakterlerinin rekabet şartlarının daha fazla etkile olduğu stratejik yönetim ve insan kaynakları boyutuna ilişkin parametrelere nazaran çok daha özgün olduğunu göstermektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Türk yönetim tarzı, Arışmacı görüş, örtüşme görüşü, kurumsal teori, karşılaştırma yönetim modelleri	

Title of Thesis: Turkish Management Style: Organization, Ownership Human Resource and Strategic Management with dimensions	
Author: Ali TAŞ	Supervisor : Assoc.Prof.Dr.Recai Coşkun
Date : 01.08.2007	Sayfa Sayısı: Xii(Pre Text)+350 (main body)
Department: Business	Subfield: Management and Organization
<p>The institutional, cultural and social characteristics of the nations affect their management theory and practices inevitably. This effect is an obstacle for the development of a universal typology, which may possibly be applied successfully all over the world. Therefore, it is very crucial to be able to answer the question of “how to manage the company resources particularly human resources in an effective and efficient way” for each nation. Due to the fact that the management practices, which were originated from japan and anglosaxon cultures and have been imitated or adopted by turkish firms, have become questinable even in their motherlands indicates us they can no longer be a cure or can not be fruitful for Turkish companies. Hence, this reason stimulates the researchers to study on “Turkish Style Management” in order to come up some essential ideas about the concept itself.</p> <p>In order to shed a light on the research problem mentioned above the aim of this study is to conceptualize a clear picture via investigating the management practices of turkish companies to present whether it is possible to discuss an understanding of “turkish-style management”. The investigation of the management practices has been probed within the scope of some dimensions including organisation style and structure, human resource management, management process, and strategic management. To achieve this objective a questinairre was conducted to the top managers as well as the human resource managers of a certain number of turkish firms. Also, some of those top managers (more than thirty were interviewed. In addition to these quantitative and qualitative analyses life stories and web sites of some companies and their annual reports launched by Istanbul Stock Exchange were scrutinized within the context of the research questions. The results of the study indicated that although some similarities between turkish-style management practices and management practices from other countries such as japan, korean, and anglo-saxon were found in terms of the dimensions were analyzed, it is possible to see a conceptual existence of the term “turkish-style management”. The findings clarify that especially, the parameters related to the dimensions of organisation style and management process, which the national culture and instituonal factors are more determinative compared to competitive conditions, are more distinctive than strategic and human resource management dimensions on which the competition has more effects.</p>	
Keywords: Turkish Management Style, Divergence ,Convergence, Institutional Theory, Comparative Management Models,	

GİRİŞ

Yönetim olgusunu açıklamada öne çıkan ve klasik yönetim düşüncesi ile başlayan geleneksel kuramlar 1970’li yıllardan itibaren tartışılmaya başlanmıştır. Açık sistem ve koşul bağımlılık yaklaşımlarının yönetim olgusuna bakışları, kendinden önceki yaklaşımların bu olguya bakışları ile karşılaştırıldığında bir kırılma yaşandığı söylenebilir (Nath, 1987:8). Sistem yaklaşımı organizasyon ve çevresi arasındaki etkileşimi dikkate alıp bu etkileşime yönelik önermelerde bulunurken, koşul bağımlılık yaklaşımı da bu duruma deneysel kanıtlar sağlamıştır. Koşul bağımlılık yaklaşımının yönetim bilimine diğer önemli bir katkısı da yapmış olduğu evrensellik eleştirisidir (Nath, 1987:9). Koşul bağımlılık yaklaşımının yapmış olduğu evrensellik eleştirisi ile birlikte yönetim ve yönetim sürecinin farklı bölge ve yeryüzündeki bütün uluslarda tek bir biçimde olmadığı ve olmayacağı gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar tarafından dile getirilmeye başlanmıştır (Nath, 1987:23).

Yönetim olgusunun farklı bölge ve yeryüzündeki bütün uluslarda tek bir biçimde olamayacağını izleri, klasik yönetim düşüncesinin her üç yaklaşımının yönetim fenomenine bakışlarında da net bir şekilde görülmektedir. Fayol, özellikle organizasyon da gücün kaynağına yönelirken; Taylor’un, gücün kaynağı ile çok fazla ilgilenmediği, ekseriyetle organizasyonun sahip olduğu kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması üzerine odaklandığı görülmektedir (Şişman, 2002:50). Taylor tarafından geliştirilmiş olan bilimsel yönetim yaklaşımı, ABD gibi göçmen insanlardan oluşan çok kültürlü ve homejen olmayan bir kültür yapısına sahip ülkeler için son derece anlamlıdır (Şişman, 2002:49). Bürokrasi yaklaşımının kurucusu olan Weber, aynı şekilde disiplinli bir bürokrasi ve büyük örgütlerin yönetimine odaklanmıştır ki, bunda Weber’in Prusya ordusunun teamüllerinden yapmış olduğu çıkarsamalar etkili olmuştur. Yapılan bu tespitlerden hareketle, yönetim disiplini içinde her ulusun kendi insanları için sahip oldukları özellikler bakımından çok farklı koşullar yaratmış ve yaratmakta olduğu rahatlıkla söylenebilir (Quchi, 1989:17). Çünkü ulusların sahip oldukları ve birbirinden farklı olan özellikler, kaçınılmaz bir biçimde yönetim kuram ve uygulamalarını etkilemekte ve buna bağlı olarak farklı bölgelerde değişik yönetim tarzları oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle, bahsedilen farklılıkların her ulus için kendine özgü çalışan insan modelleri oluşturduğu söylenebilir (Sargut, 2001:95). Bu bağlamda, dünyada her ulus

için başarıyla uygulanabilecek bir yönetim tarzından bahsetmek pek olası değildir. Nitekim akademik yazında yapılmış olan birçok bilimsel araştırma, yeryüzündeki uluslar arasında önemli yönetim anlayışı farklılıkları bulunduğunu ortaya koymuştur (Chang ve Chang, 1994). Sözgelimi karar verme, liderlik, haberleşme insan kaynakları yönetimi, işletmelerin büyüklükleri, müzakere tarzları ve tedarikçiler ile ilişkiler gibi birçok yönetim uygulamasında önemli farklılıklara rastlanmaktadır¹ (Ghiselli ve Porter, 1963; Hofstede, 1980-1981; Newman ve Nollen, 1996).

Bir ülkeye özgü kurumsal, kültürel ve sosyo ekonomik faktörler yönetsel tarzlarının oluşumunu etkiledikleri gibi, aynı zamanda bir ulusta başarılı olan yönetim uygulamalarının bir başka ülkede aynı şekilde uygulanmasını ve benzer sonuçlar vermesini de engellemektedir. Bu durum her ulusun kendi kurumsal, kültürel ve sosyo ekonomik faktörlerini göz önüne alarak, kendine has bir yönetim tarzı oluşturması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yazında belirgin bir şekilde öne çıkan yönetim tarzlarına sahip ülke işletmelerinin başarısı ve bu ülkelerin ulusal rekabet güçlerinin belirgin bir yönetim tarzı olmayan ülkelere oranla daha yüksek olması, bir tesadüfle açıklanamaz. Bu nedenle, yazında belirgin bir şekilde öne çıkan bir yönetim tarzına sahip olmayan ülkeler, taklit ve moda haline gelen yönetim uygulamalarını transfer edip uygulamaya çalışma ve onlardan bir medet umma alışkanlıklarından vazgeçmelidirler.

Bu durum Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise ülkemizde yıllardır taklit edilmeye çalışılan Avrupa, Amerika ve son dönemlerde Japon yönetim ilkelerinin zaman zaman kendi anayurtlarında bile sorgulandıkları ve bu yönetim tarzlarının bazı özelliklerine artık şüpheyle bakıldıkları bilinmelidir (Sargut, 1995:14). Bir ulusun işletmelerinin, kendine özgü özellikler ile şekillenmiş olan yönetim anlayışı ile idare edilmesinin, her zaman yüksek düzeyde performansı garanti etmeyeceği açıktır. Ancak, bir yönetim tarzının oluşumunda belirleyici olan, ulusa özgü faktörlerin hangi özelliklerinin yüksek performansa engel olduğunun tespit edilmesi, yüksek performansa ulaşılması için gerçekleştirilmesi gereken önemli aşamalardan bir tanesidir. Çizilen bu çerçeve genelde

¹ Bununla birlikte küreselleşmenin oluşturmuş olduğu trendin yönetim uygulamalarında standardizasyonu sağlayacağı iddia edilmektedir (Warner,2003). Ancak konuyla ilgili görgül araştırmalar kültür, kurumsal ve ekonomik faktörlerin yönetim tarzının parametrelerini derinden etkilediğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Örgütlerin yapı ve teknoloji konusunda örtüşmelerine rağmen liderlik ve yönetim davranışlarının ulusal kültürün etkisi altında olduğu ve bunun değişim için yüksek bir direnç ortaya çıkardığı söylenebilir (Child, 1981:305).

ulusal yönetim tarzları, özelde ise Türk yönetim tarzı üzerine çalışmalar yapılması gerektiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır².

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türk işletmelerindeki yönetim uygulamalarının bir resmini çekerek Türk yönetim tarzından bahsedilip bahsedilemeyeceğini ortaya koymaktır. Bir ülkenin kendine özgü bir tarz oluşturması hem bilimsel hem de pratik sonuçları itibariyle önemlidir. Zira böylesi bir tarzın varlığı bir ekolün oluşabileceği bir zeminin varlığına da işaret eder. Böylesi bir durum ise, stratejik kavramlarla konuşulacak olursa, ülkenin farklılaşma becerisine işaret etmektedir. Ekol oluşturma, farklılaşmaya, farklılaşma ise hem bilimsel, hem de pratik bakımdan “sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne” doğru bir gidişe işaret etmektedir.

Yazında yönetim tarzının ne anlama geldiğine yönelik yapılmış olan tanımların belirsizliği, bu konuda çalışan araştırmacıların işe ilk olarak bu kavramın tanımını netleştirmekle başlamalarını zorunlu kılmaktadır. Çünkü böylesi bir çalışmaya yön veren en önemli belirleyicilerden bir tanesi, yönetim tarzının ne şekilde tanımlandığıdır. Bu çalışma, yönetim tarzını *“işletmelerin hem rekabet koşullarına, hem de ait oldukları ulusun kültürel ve kurumsal zorlamalarına karşı göstermiş oldukları yönetim davranışları”* şeklinde tanımlayarak kurgulanmıştır. Ulusal düzeyde yönetim tarzı ise *“firmaların göstermiş oldukları bu yönetim davranışları arasında bir benzeşiklik, kümelenme eğilimi olup olmadığının testi”* anlamına gelmektedir. Bu tanım, kültür ve kurumsal faktörlere yapmış olduğu vurgu ile ulusal bir yönetim tarzından bahsedebilme konusunda bize önemli bir dayanak noktası oluşturmaktadır.

Araştırma bağlamında cevap aranan temel soruları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

1. Türk yönetim tarzından bahsedebilmenin kuramsal dayanakları nelerdir?
2. Bir yönetim tarzının boyutları nelerdir?

² Yazında, Türk Yönetim Tarzına ilişkin yapılmış olan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle uluslararası yayınların kabulünde son yıllara kadar Türkiye'nin popülerliğinin Japonya, Kore ve ABD ile karşılaştırıldığında oldukça düşük olması böylesi bir durumun önemli bir nedeni olarak görülebilir. Bununla birlikte az sayıda da olsa gerek kuramsal, gerekse ampirik açıdan önemli katkıları olan çalışmalara rastlamak mümkündür. Üsdiken (1992), Üst düzey yönetim takımlarının karakteristiklerinin arka planında çevre değişiminin etkisine odaklanarak Türk Bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilerin belli bir periyot içerisinde özelliklerini ve bu özelliklerdeki değişimi incelemiştir. Gökşen ve Üsdiken (2001), Türk Holdinglerinin idari yapısı ve stratejinin organizasyonel boyutları ile holdinglerin kuruluş zamanları ve ölçekleri arasında ilişkiyi incelemiştir.

3. Türk yönetim tarzının tarihsel arka planı incelendiğinde hangi özelliklerle karşımıza çıkmaktadır?
4. Türk yönetim tarzının incelenmesinde nasıl bir metodoloji takip edilmelidir?

Bu sorular bir bütün olarak ele alındığında bizi hem yukarıda ifade edilmiş olan amaca ulaştıracak, hem de hakim yönetim anlayışının niçin saptanan özelliklere sahip olduğunda açıklanmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmanın Önemi

Bilimsel bir çalışmanın kavramsal ve kuramsal, metodolojik ve pratik olmak üzere yazına üç şekilde katkı sağlayabileceği bilinmektedir. Bu çalışmanın da yazına yapacağı katkılar şu şekilde özetlenebilir.

Birincisi, literatür incelemesi sonucunda yönetim tarzlarının örtüşeceği veya bunun aksine ayrışacağı yönündeki varsayımlarla ilgili olarak, dağınık bir kuramsal alt yapı olduğu tespit edilmiştir. Bu dağınıklığın giderilmesine mütevazî de olsa bir katkı sağlamak amacıyla hem örtüşmeci, hem de ayrışmacı görüşü destekleyen kuram ve modeller ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve her birinin vurgu yaptığı faktörler göz önüne alınarak yönetim tarzlarının incelenmesinde ve karşılaştırılmasında kullanılmak üzere eklektik bir model geliştirilmiştir. Bu açıdan, araştırmamızın yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

İkincisi, yapılan yazın incelemesi sonucunda yönetim tarzının boyutları ile ilgili olarak çok dağınık bir yelpaze olduğu tespit edilmiştir. Yönetim tarzlarının boyutları ile ilgili olarak var olan bu dağınıklık, yönetim tarzlarının hem incelenmesini, hem de sağlıklı bir şekilde karşılaştırılmalarını engellemektedir. Bu nedenle, bir yönetim tarzının boyutlarının ne olması gerektiği konusunda ciddi bir yazın incelemesi yapılmış, günümüz ve günümüzün rekabet dinamiklerine göre daha önemli hale gelen yönetim tarzı boyutları da göz önüne alınarak beş boyut ve bu boyutlara ilişkin on altı parametre belirlenmiştir. Dolayısıyla burada yapılanların hem kavramsal, hem de az da olsa metodolojik bakımdan yazına katkı yapması beklenmektedir.

Araştırmanın yazına üçüncü katkısının ise, Türk yönetim tarzının tarihsel arka planını belirlemeye yönelik yapılmış olan bölümle, olması beklenmektedir. Bu bölümde, yönetim araştırmalarında çok nadir olarak yapılan tarihsel bir araştırma yapılmış ve

belirlenen boyutlar bağlamında Türk yönetim tarzının tarihsel arka planının bir çerçevesi çizilmiştir. Dolayısıyla bu bölümün, Türk yönetim tarzındaki gelişmeleri sistematik bir biçimde ortaya koyması ve yönetim tarzımızla ilgili olarak tarihsel trendi netleştirecek olması bakımından yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın dördüncü katkısının ise metodolojik bakımdan olması beklenmektedir. Araştırmada hem nitel, hem de nicel veri toplama ve analiz yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Böylece tek bir veri toplama ve analiz yönteminin ortaya çıkaracağı riskler ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır³.

Araştırmanın alan çalışması bağlamında da önemli bir katkısı olacağı beklenmektedir. Şöyle ki, yönetim tarzları sadece işletmelerin piyasa dinamiklerine karşı sergilemiş olduğu davranışlar seti değil, aynı zamanda kurumsal ve kültürel zorlamalara karşıda sergilenen bir eylemler setidir. Bu bağlamda araştırma işletmeler için yönetim davranışlarını etkileyen kurumsal ve kültürel zorlamalara dikkat çekmesi ve bunlar ile yönetim davranışları arasındaki ilişkiyi kurması bakımından oldukça önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket, mülakat, hayat tarihi yöntemleri kullanılmıştır. İlk olarak hem insan kaynakları yönetimi boyutu, hem de örgütlenme biçimi, organizasyon yapısı, yönetim süreci ve stratejik yönetim boyutuna ilişkin parametreleri ile ilgili olmak üzere iki adet anket formu oluşturulmuştur.

İnsan kaynakları boyutu ile ilgili olarak hazırlanmış olan anket formu, kariyer. net ve insan kaynaklari. com sitelerinin veri tabanında kayıtlı olan işletmelerin insan kaynakları departmanlarına bu sitelerin moderatörü vasıtasıyla gönderilmiştir. Buna ilave olarak KOSGEB ile bağlantıya geçilerek bu kurumdan destek alan küçük ve orta ölçekli işletmelere de, hazırlanmış olan anket formu KOSGEB tarafından e-posta yolu ile gönderilmiştir. Anket formunun yaklaşık olarak kaç işletmeye gönderildiği net olarak tespit edilememiştir. Zaman kısıtı nedeniyle anket formlarının dönüşü için 30 günden fazla beklenememiştir. Doldurulup tarafımıza gönderilen anket formu 279 dur. Elde edilen verilerin düzeyleri ve bu boyutla ilgili olarak yapılan tasarıma uygun olarak

³ Her veri toplama yöntemi özellikleri itibariyle araştırmacıya bazı avantajlar sağladığı gibi bir dizi kısıtlar ve tehditler ile araştırmacıyı karşı karşıya getirmektedir. Bir yönetim tarzının incelenmesinde sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemlerinin üstünlükleri ve zayıflıkları ile ilgili geniş bilgi araştırmanın üçüncü bölümünde verilmiştir.

toplanan veriler değişik analizlere tabi tutulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi boyutunun incelenmesinde, başta web siteleri olmak üzere çeşitli ikincil verilerden de faydalanılmıştır.

Organizasyon yapısı, stratejik yönetim, yönetim süreci boyutu ile ilgili verilerin toplanmasında kullanılan veri toplama yöntemlerinden bir tanesi ankettir. Bu boyutlarla ilgili olarak araştırmanın ana kütlesini, ülkemizin ilk 1000 işletmesinde çalışan üst ve orta düzey yöneticiler ile küçük ve orta ölçekli işletmelerde üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Örnekleme çerçevesinin daraltılması için öncelikle İstanbul ve Sakarya'daki ilk 1000 işletme içinde yer alan kuruluşlar ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileri örnekleme kapsamına alınacak kişiler olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evreni bu şekilde belirlendikten sonra, anketi doldurmaları için ülkemizin ilk 1000 işletmesinin her birinde çalışan üst düzey yöneticilere ilk önce telefonla, faksla ve e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmış ancak pek fazla olumlu cevap alınamamıştır. Daha sonra Sakarya, Kahramanmaraş, Adana ve İstanbul Ticaret ve Sanayi Odaları ve Makine Mühendisleri ile İnşaat Mühendisleri Sakarya şubeleri ve Tekstilciler Derneği vasıtasıyla bu işletmelerin yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Odalardaki ve meslek kuruluşlarındaki toplantılar da takip edilerek bu toplantılara katılan yöneticilere anket formu doldurtulmaya çalışılmıştır. Yoğun çabalar sonucunda ilk 1000 işletme içerisinde 112'sine ulaşılabilmektedir. İlk 1000 işletmenin dışında kalan kuruluş yöneticilerine ise yine yukarıda adı geçen ticaret ve sanayi odaları, meslek odaları ve dernekler vasıtasıyla ulaşılmıştır. Uzun ve zaman alıcı bir uğraşın sonunda bu gruptan da 106 üst düzey yöneticiye ulaşılmıştır. Ankete katılan 218 üst düzey yöneticinin 86 tanesinin anket ve çalışma hakkındaki sorulara bizzat kendileri ile yapılan telefon konuşmalarda yanıt verilmiştir. 78 tanesinin konu ile ilgili soruları e-posta aracılığı ile yanıtlanmıştır. Katılımcılardan 54 tanesi ise gerek ankette yer alan sorularla ilgili, gerekse çalışmayla ilgili herhangi bir soru veya görüşme talebinde bulunmamıştır. Anket yardımı ile toplanan veriler, araştırmanın genel amacı göz önüne alınarak ilk önce veri düzeyine göre ya frekansları hesaplanmış ya da ortalamaları hesaplanmıştır. Daha sonra Yönetim süreci ve Stratejik yönetim boyutuna ilişkin parametrelerle ilgili verilere, bu parametrelerle ilgili olarak yazındaki çalışmalardan hareketle oluşturulan

boyutlandırmanın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Örgütlenme biçimi, organizasyon yapısı, yönetim süreci ve stratejik yönetim boyutlarına ilişkin verileri toplamak için kullanılan diğer bir yöntem ise, mülakattır. Yukarıda tanımlanan örneklem içinde yer alan yöneticilerden 31 tanesi ile daha önce hazırlanmış olan sorular baz alınarak yarı biçimsel mülakatlar yapılmıştır. Mülakat yapılan kişiler ile randevu ortak tanıdıklar vasıtasıyla alınmıştır. Bu yönüyle örnekleme yönteminin “*kartopu örnekleme*” olduğu söylenebilir. Mülakat yapılan üst yöneticiler ilk önce soruları cevaplamak için bize bir saat ayırabileceklerini ifade etmişlerdir. Ancak, görüşmeler başladıktan sonra neredeyse tamamında bu süre aşılmış, yöneticiler ile ortalama olarak ikişer saat görüşülmüş ve 14’ü ile de onlardan gelen talep üzerine ikinci kez görüşülmüştür⁴. Bu görüşmeler de ortalama olarak yine iki saate yakın sürmüştür. Bu yolla toplanan veriler boyutlara ve boyutlara ilişkin parametrelere göre gruplandırılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu gruplandırılan metinler her boyut için hangi kodların kullanılacağını belirlemek amacıyla tezin danışman hocası ve onun dışında yönetim organizasyon bilim dalında görev yapan üç akademisyene okutulmuştur. Onların tamamı tarafından ortak olarak belirlenen kelimelerden içerik analizinde kullanılmak üzere kod listesi oluşturulmuştur.

Örgütlenme biçimi boyutuna ilişkin parametreler ile ilgili verilerin toplanmasında anket ve mülakat yöntemine ek olarak hayat tarihi yöntemi kullanılmıştır. Burada, ülkemizde hatırat yazma geleneğinin çok fazla olmaması gibi bir kısıtla karşılaşmıştır. Bu sınırlılık dahilinde ülkemizin önemli girişimcileri olan Sakıp Sabacı, Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Selçuk Yaşar ile bu kişilerin gruplarıyla özdeşleşmiş bazı yöneticilerin hayat hikayelerini anlattıkları az sayıdaki eserler incelemeye alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda, örgütlenme biçiminin iki boyutu olan profesyonelleşme yönelimi ve sahiplik anlayışına ilişkin kısımlar tespit edilerek bu kısımlara içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizinde kullanılan kodların tespit edilmesinde yukarıda anlatılan yol takip edilmiştir. Sahiplik ve profesyonelleşme yönelimleri ile ilgili olarak İMKB tarafından yayınlanan şirket bilgileri ve ülkemizin önemli holdinglerinin web

⁴ İkinci kez görüşülen yöneticiler çoğunlukla genç profesyonellerdir. Bu görüşmelerde genel olarak patronlar ile profesyoneller arasındaki iş dünyasına ilişkin algılama farklılıkları değerlendirilmiş ve çoğunlukla bir ailenin hakimiyetinde olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yaşadıkları sıkıntılar konuşulmuştur.

siteleri gibi ikincil verilerden de önemli ölçüde yararlanılmıştır. İkincil veriler, organizasyon yapısı boyutunun incelenmesinde de kullanılmıştır. Bu boyutun bir parametresi olan hiyerarşik katman sayısının incelenmesinde işletmelerin organizasyon şemaları kullanılmıştır. Araştırmada Türk yönetim tarzının tarihsel arka planını ve bu arka planı oluşturan kurumsal ve kültürel yapıyı analiz etmek amacıyla tarihi kitaplardan ve argümanlardan yararlanılmıştır. Bu amaçla, ilk olarak belirlenen dönemlere ilişkin yönetim uygulamaları ve yönetim zihniyeti hakkında geniş bilgiler veren eserlerin neler olabileceği üzerine odaklanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda (Sakarya Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü ile Tarih Bölümü hocalarından görüşler alınarak) başta Orhun Anıtları olmak üzere Kutadgu Bilig, Siyasetname, Koçi Bey Risaleleri ve Defter Sarı Mehmet Paşa tarafından yazılan Devlet adamına öğütler isimli eserler tespit edilmiştir. Bu eserler ile ulaşılan verilere, eserlerin kaleme alındıkları dönemler ve eserlerde kullanılan dile bağlı olarak içerik analizi uygulanamamıştır. Bunun yerine çalışmada belirlenen boyutlar bağlamında eserler incelenmiş ve araştırmanın yürütüldüğü boyutlara ilişkin yapmış oldukları vurguları gösteren yerlerden kısa alıntılar yapılmıştır. Çalışmada incelenen boyutlara ilişkin verilerin, hangi yöntemlerle toplandığı ve analiz edildiği Tablo 1 incelendiğinde daha net bir şekilde görülmektedir.

Tablo 1: Çalışmada İncelenen Boyutlar Veri Toplama ve Veri Analiz Yöntemleri

Boyutlar	Birincil Veri toplama ve Analiz Yöntemi		İkincil Veriler	
	Veri Toplama Yöntemi	Analiz	Veri kaynağı	Analiz yöntemi
İnsan Kaynakları Yönetimi	Anket	Frekans Dağılımı	İşletmelerin Web siteleri	-----
Örgütlenme biçimi	Anket	Frekans Dağılımı	Hayat Hikayeleri	İçerik Analizi
	Mülakatlar	İçerik Analizi	Web Siteleri İmkb verileri	-----
Yönetim Süreci	Anket	Ortalamaların hesaplanması ve Faktör analizi	-----	-----
	Mülakat	İçerik Analizi	-----	-----
Stratejik Yönetim	Anket	Ortalamaların Hesaplanması ve Faktör Analizi	-----	-----
	Mülakat	İçerik Analizi	-----	-----
Organizasyon Yapısı	Anket	Frekans Dağılımı	İşletmelerin organizasyon şemaları	-----
	Mülakat	İçerik Analizi	-----	-----

Araştırmanın İçeriği

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Türk yönetim tarzından bahsedebilmenin kuramsal dayanakları üzerinde durulmuş, ikinci bölümde bir yönetim tarzının boyutlarını tespit etmeye yönelik inceleme yapılmış, üçüncü bölümde Türk yönetim tarzının tarihsel arka planı incelemeye alınmış, dördüncü bölümde Türk yönetim tarzının incelemesine yönelik metodolojik bir öneri sunulmuştur. Beşinci bölümde ise önce günümüz Türkiye'sine ilişkin kurumsal ve kültürel bir inceleme ve daha sonra da verilerin analizi ve yorumu yapılmıştır.

Birinci bölüm iki alt bölümden oluşmaktadır. Birinci aşamada, yönetim tarzlarının ekonomik zorlamalar, yaşanan benzer endüstrileşme süreçleri ve küreselleşme ile birlikte gittikçe birbirine benzeyeceğini iddia eden örtüşme görüşü ve bu görüşün kuramsal dayanakları değerlendirilmiştir. İkinci aşamada ise, çalışmamızın hareket noktasını da oluşturan, yönetim tarzları arasındaki farklılıkların kültürel ve kurumsal zorlamalara bağlı olarak hiçbir zaman kaybolmayacağını iddia eden ayrışmacı görüşün kuramsal dayanakları değerlendirilerek Türk yönetim tarzından bahsedebilmenin makuliyeti ortaya konmuştur.

İkinci bölüm ise üç alt bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda bir yönetim tarzının boyutlarının neler olabileceği tartışılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak sıklıkla incelenen

yönetim tarzı boyut veya parametrelerinin neler olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra beş boyut ve bu boyutlara ilişkin 16 yönetim tarzı parametresi belirlenmiştir. Bu aşamanın akabinde kültürel, kurumsal ve ekonomik faktörlerin bu boyutları nasıl etkilediği ve farklılaştırdığı üzerinde durulmuştur. Son olarak da Japonya, Kore ve Çin Asya grubu yönetim tarzları olarak, ABD ve İngiltere Anglo-Sakson grubu yönetim tarzları olarak ve Fransa, İtalya, Almanya'da Avrupa grubu yönetim tarzları olarak belirlenen boyutlar kapsamında ikincil veriler kullanılarak karşılaştırılmış ve aralarındaki farklılıklar ile benzerlikler ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölüm de yine dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda daha önceki bölümlerde tespit edilen boyutlara ilişkin parametrelerin ölçümünde kullanılacak değişkenlerin neler olabileceği üzerinde durulmuştur. İkinci kısımda, yönetim tarzlarının belirlenen boyutlarının incelenmesinde sıklıkla kullanılan veri toplama ve analiz yöntemlerinin neler olduğuna yönelik bir literatür incelemesi yapılmıştır. Üçüncü kısımda ise sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemlerinin hem genelde, hem de Türkiye ölçeğinde üstünlükleri ve zayıflıkları değerlendirilmiştir. Dördüncü kısımda ise Türk bilim geleneği, araştırmanın katılımcı özellikleri ve Türk işletmeleri ile üniversiteler arasındaki ilişki göz önüne alınarak Türk yönetim tarzının incelenmesinde hangi veri toplama yöntemlerinin kullanılmasının daha sağlıklı olacağı üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölüm de ise, Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planı ve bu arka planı oluşturan kurumsal ve kültürel çevrelerin bir analizi yapılmıştır. Bu amaçla ilk olarak tarihsel süreçte Türk toplumunun içinde bulunduğu ortam ve bu ortama göre şekillenen kurumsal ve kültürel özellikler göz önüne alınarak bir dönemselleştirme yapılmıştır. Daha sonra ise önce her dönem için ayrı ayrı kurumsal ve kültürel analiz yapılarak söz konusu dönemlere ilişkin yönetim uygulamalarının neler olduğu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Buradaki inceleme mümkün olduğunca ikinci bölümde belirlenen boyutlar bağlamında yapılmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölüm de ise iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda günümüz Türkiye'sine ilişkin kurumsal ve kültürel analiz yapılarak Türk toplumundaki devlet-işletme ilişkisi, eğitim sistemi ve finansal sistemlerin bir portresi çizilmiştir. Daha sonra ise yukarıda belirlenen yöntemlerle toplanan verilerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın Kısıtlar

Bu araştırmada, Türk yönetim tarzı sadece Örgütlenme Biçimi, Organizasyon Yapısı, İnsan Kaynakları yönetimi, Stratejik Yönetim ve Yönetim Süreci boyutu olmak üzere beş boyut ve bu boyutlara ilişkin parametreler kapsamında incelenmiştir. Bu boyutlarının her biri ayrı bir tez çalışması olabilecek niteliktedir. Bu nedenle konunun araştırılabilir olması açısından bu boyutlarla ilgili az sayıda parametreden hareketle araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın kapsamının genişliği nedeniyle bazı boyutlarla ilgili verilen bilgiler zaman zaman yüzeysel kalmış olabilir.

Araştırmanın hedef katılımcı kitlesinin üst düzey işletme yöneticileridir. Bu kişilerin işlerinin yoğun ve zamanlarının olmaması nedeniyle bu kişilere ulaşmakta çok zorlanılmıştır. Bu zorluk nedeniyle yaklaşık olarak altı aylık zaman diliminde sadece 31 kişi ile mülakat yapılabilmektedir. Bunun yanı sıra mülakat sürelerinin sınırlı, araştırma kapsamının geniş olması belli boyutlara ilişkin parametrelere ait verilerin toplanmasında mülakat yönteminin kullanılmaması gibi bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada, sadece Türk yönetim tarzının yaşanılan döneme ait bir resmi çekilerek geçmişten günümüze nasıl bir trend izlediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yönetim anlayışının işletmelerin rekabet gücüne nasıl yansıdığına hiç değinilmemiştir. Bu, başka bir çalışmanın konusu olabileceği düşünülerek bırakılmıştır.

Araştırmada özellikle tarihsel arka plan incelemesinin yapıldığı bölümde kaynak sıkıntısı nedeniyle bazı dönemlerin incelenmesinde az sayıda kaynağa bağlı kalmak zorunda kalınmıştır. Hatta bazı bölümlerde ulaştığımız bilgilerin yönetim uygulamaları ile ilgili olarak doyurucu bir niteliğinin olmaması, söz konusu dönemlerdeki bazı yönetim tarzı boyutları ile ilgili olarak kanaatimize dayanarak tespitlerde bulunmamıza neden olmuştur.

BÖLÜM 1: ULUSAL BİR YÖNETİM TARZINDAN BAHSEDEBİLMENİN TEORİK DAYANAKLARI: ÖRTÜŞMECİ VE AYRIŞMACI GÖRÜŞLER BAĞLAMINDA BİR ÇÖZÜMLEME

Giriş

Ulusal bir yönetim tarzından bahsedilip bahsedilemeyeceği yönündeki tartışma bizi doğrudan “*Yönetim tarzları arsındaki benzerliklerin ve farklılıkların kaynakları nelerdir?*”, *Uluslar arasında yaşanan yakınlaşma, artan uluslar arası ticaret ve işletmecilik faaliyetleri ile benzer endüstrileşme süreçleri bu farklılıkları ortadan kaldırılabiliyor mu?*” sorularına götürmektedir. Bu soruların net bir şekilde cevaplandırılması ise hem örgüt kuramlarının, hem de karşılaştırmalı yönetim disiplini içinde yer alan okul ve modellerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir.

Karşılaştırmalı yönetim disiplini, 1950’li yılların ilk yarısından itibaren yönetim olgusuna ilişkin algı ve uygulama farklılık ve benzerliklerinin hem belirlenmesi, hem de hangi kaynaklardan beslendiklerinin açıklanması konusunda bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Yönetim düşüncesinin gelişmesinin temelini Taylor, Fayol ve Weber’in 20. yüzyılın başlarında yapmış oldukları çalışmalar olduğu düşünüldüğünde, işletme yönetimi hakkında sistematik ve ayrıntılı bir kavramsallaştırma çalışmasının diğer disiplinler ile karşılaştırıldığında görece olarak daha yeni olduğu görülmektedir. Dahası, yönetimin bir alt disiplini olan karşılaştırmalı yönetim çalışmalarının 1950’li yıllarda başladığı düşünüldüğünde bu konudaki kavramsallaştırma ve kuramsal eksikliklerin boyutu ortaya çıkacaktır.

“Karşılaştırmalı yönetim”, çok yeni gelişen bir disiplin olmasına rağmen daha şimdiden bu disiplini destekleyen kuramlar içerisinde önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Karşılaştırmalı yönetim kuramları ve bu kuramlar etrafında şekillendirilmiş olan modellerin bir bölümü yönetim tarzları arasındaki farklılıkların zamanla ortadan kalkarak bütün yönetim tarzlarının birbirine benzeyeceğini ifade etmektedir. (Ekonomik gelişim modeli gibi) Buna karşılık, karşılaştırmalı yönetim disiplini içindeki bazı okul ve modeller ile örgüt kuramı içinde yer alan kimi kuramlar ise yönetim tarzları arasında var olan farklılıkların iddia edilen aksine hiçbir zaman ortadan kaybolmayacağını ve farklı yönetim tarzlarının varlığını devam ettireceği yönünde çok kuvvetli kanıtlar ortaya koymuşlardır. (Kurumsal kuram, Farmer ve Richman Modeli, Lee ve diğ.

tarafından geliştirilen ulusal yönetim tarzı modeli, Davranışsal Okul gibi) Bu iki iddiadan hareketle, yönetim tarzları üzerine yapılmış olan tartışmayı iki görüş etrafında toplayabiliriz: Örtüşme görüşü ve ayrışma görüşü.

Her iki görüşün yönetim tarzları ile ilgili varsayımlarını bir yönetim tarzlarının oluşumunda etkili olan faktörlere yaptıkları vurguların yönlendirmiş olduğu açıkça görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde örtüşme ve ayrışma görüşünü oluşturan okul ve modellerin ileri sürmüş oldukları iddialar incelenerek, hem iki görüşün çıkış kaynağı olan tartışmaya bir boyut kazandırarak, hem bir yönetim tarzının oluşmasında etkili olan faktörler ile ilgili yazında var olan dağınıklığı netleştirmek, hem de Türk Yönetim tarzından bahsedebilmenin anlamlılığına ilişkin kuramsal dayanakları ortaya koymak amaçlanmaktadır⁵.

Yönetim tarzının oluşmasında etkili olan faktörlere yönelik yapılan bu inceleme, aynı zamanda yönetim tarzlarının incelenmesinde ve karşılaştırılmasında kullanılmak üzere geliştirilecek olan modelin ilk basamağını oluşturacaktır.

1.1. Örtüşme Görüşü

Kuzey Amerikalı bazı araştırmacılar savaş sonrası dönemde dünyanın genelini kapsayan endüstrileşme sürecinin modern teknoloji ile birlikte toplumlar ve sistemler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırarak yönetim tarzlarının zamanla birbirlerine benzeyeceklerini iddia etmişlerdir. Bu araştırmaların sistemler, ekonomiler ve organizasyonlar arasındaki farklılıkların modern dünyadaki gelişmelere paralel olarak ortadan kalkacağı ve yönetim tarzlarının benzeşeceği yönünde yapmış oldukları vurgu, örtüşme görüşü ile ifade edilmektedir. Günümüz araştırmacılarından bazıları da yaşanan küreselleşme olgusuna atıfta bulunarak, örtüşme senaryolarının en yeni versiyonlarını dile getirmektedirler (Warner, 2003:5).

Örtüşme görüşüne göre, yukarıda da bahsedildiği gibi uluslardaki işletmeler ekonomik gelişme ve endüstrileşmenin zorlamaları aracılığı ile kültürel ve kurumsal farklılıklara rağmen ortak birer yönetim tarzına sahip olacaklardır⁶ (Kery ve diğ., 1964; Child, 1981;

⁵ Bu çalışma adından da anlaşılacağı gibi ayrışmacı görüşü oluşturan kuram, okul ve modellerin savları ile kurgulanmıştır.

⁶ Bu varsayımın temelinde evrensellik anlayışı yatmaktadır. Evrensellik, kültürel farklılıkları görmezlikten gelmek gerekliliği üzerine kurgulanmıştır. Evrenselciliğin kökeni aydınlanma dönemine dayanmaktadır. Aydınlanma döneminin bir ürünü olan evrenselcilik ile aynı dönemde ortaya çıkan

Dunphy, 1987; Sparrow ve diğ., 1994). Child (1981), endüstrileşme ile birlikte işletmelerin organizasyon yapılarının formalizasyon, merkezileşme ve ortak işletme ve yönetim uygulamalarına ulaşacağını; akabinde de tüm dünyadaki yönetim tarzlarının benzeceğini ifade etmektedir. Webber (1969), yönetim tarzlarına ilişkin homejenliğin ortak eğitim programları ve gelişen teknoloji tarafından kuvvetli bir şekilde etkilendiğini dile getirmektedir. Endüstrileşmiş ulusların teknolojik olarak da geliştiklerinden hareketle England ve Lee (1974), yönetim tarzlarının gittikçe birbirleri ile örtüşeceği varsayımının mantıklı olduğunu ifade etmişlerdir⁷.

Örtüşme görüşüne göre, endüstrileşmekte olan uluslar batının kapitalist ülkeleri ile sık sık bağlantılar kurmakta ve batının serbest girişimci sistemini ve onların uygulamalarını örnek almaktadırlar⁸. Bu nedenle endüstrileşmekte olan ülkelerin yönetim tarzları, batının pazar ekonomisi temelinde oluşan yönetim tarzına büyük bir hızla adapte

mekanik dünya görüşü uzlaşmaktadır. Mekanik anlayış insanların bir makinenin çarkı gibi birbirinin yerine konulabilir standart, birbirinin kopyası olduğu varsayımına dayanmaktadır (Sargut, 1994:324-325). Yönetim yazınında sanayileşmenin, modernizasyonun ve serbest pazar ekonomisinin ortaya çıkarmış olduğu sonuçlara bağlı olarak, evrensellüğün kurulmasını sağlayacağına dair iddialar yer almaktadır. Bu bağlamda tüm sanayileşmemiş ülkelerin sanayileşmiş batılı ülkeler gibi gelişeceğini öngören örtüşme görüşü, evrenselci yaklaşımlara önemli destekler sağlamıştır. Ancak, daha sonraki yıllarda örtüşme görüşü ortaya konan araştırmalardan beklenen desteği görmemiştir (Sargut, 1996:3). Aslında, evrensellik yönetim ve örgüt alanındaki olgulara etnik merkezli ve dar bakış açısı olan bir yaklaşımın ürünüdür. Bu tür yaklaşımlara meydan okumanın en etkili yolu, ilgili kuram ve yöntemlerin farklı kültürel bağlamlardaki geçerliliğini sorgulamaktır (Sargut, 1996:5).

⁷ Örtüşme görüşünü savunan araştırmacılar çoğunlukla teknoloji, boyut, endüstrileşme süreci ve ekonomik faktörler üzerine odaklanmışlardır. Ulusal kültür, farklı kurumsal uygulamalar ve tarihsel arka plan gibi yerel faktörleri dikkate almamışlardır. Oysa ulusal kültür başta olmak üzere bir ulusa özgü diğer yerel faktörler işletmeler için anlaşılması ve dikkate alınması zorunlu faktörler olmalarının yanında onların faaliyetlerinde çok önemli rol oynamaktadırlar (Warner, 2003).

⁸ Bu ifade edilenler yeryüzündeki bazı gelişmelere bağlı olarak bir ülkede doğan ve başarılı sonuçlar veren yönetim uygulamalarının başka bir ülkede uygulanmalarının yönetim tarzları arasındaki farklılıkları ortadan kaldırarak yönetim tarzları arasında bir türdeşliğe neden olacağını şeklinde bir iddiaya işaret etmektedir. Ancak Özen (2002), Alvarez'in (1996 ve 1998) geliştirmiş olduğu kuramsal çerçeveden hareketle, belirli bir ülkede geliştirilmiş bir yönetim uygulamasının başka bir ülkede transferinin tam anlamıyla bir türdeşleşmeye neden olmayabileceğini, çünkü transfer edilen ülkenin kurumsal bağlamının etkisiyle de bu yönetim uygulamasının benimsenme biçiminin ve içeriğinin orjinalinden farklılaşabileceğini ifade etmiştir. Yapılan görgül çalışmalar da yerel bağlamın kendine özgü kültürel, kurumsal, yasal niteliklerden dolayı, transfer edilen yönetim uygulamasının orjinalinden farklılaşarak yeniden kurgulandığı görüşünü desteklemektedir. Özen (2004)'deki çalışmasında, Xu'nun (1999) çalışmasını (ABD'de yayılan Toplam Kalite Yönetimi'nin içeriğinin, bu uygulamanın ithal edildiği ülke olan Japonya'dakinden oldukça farklılaştırıldığını ve istatistiksel/teknik yanı törpülenerek yetkilendirme, katılım gibi insancıl yanını vurgulayan tetoriklerle adeta "Amerikanlaştırıldığını" göstermektedir), Casper ve Hancke'nin (1999) çalışmasını (ISO 9000 kalite güvence sisteminin, ulusal bağlamdaki mevcut yetke ve risk dağılımı yapısını yeniden üreterek, Fransa'daki örgütlerde Taylorist örgütlenme tarzını, Almaya'da ise vasıflı işçilerin özerkliğini pekiştirecek biçimde uygulandığını göstermektedir) ve Gooderham ve diğ. (1999) daki çalışmalarını (İnsan kaynakları yönetimi modelinin, Almanya, Fransa, Danimarka, norveç, İspanya ve İngiltere gibi Avrupa ülkelerinde, kurumsal bağlam farklılıklarından ötürü, teknik ve insancıl yanlarını, farkı düzeylerde öne çıkaracak biçimde algılandığı ve uygulandığını göstermektedir) transfer edilen yönetim uygulamalarının orjinalinden farklılaşarak yeniden kurgulandığı görüşünü destekleyen çalışmalar olarak göstermiştir (Özen, 2002:107-108).

olmaya çalışacaklardır (Dunphy, 1987; Kelly ve Worthley 1981; Webber, 1969). Örtüşme görüşünü savunan araştırmacılara göre zaten yaşanan endüstrileşme süreci, endüstrileşmekte olan ülkelerin yönetim tarzlarını, endüstrileşen ülkelerin yönetim tarzına uymaya zorlamaktadır (Kondosky, 1991; Shmelew, 1991; Yip, 1991). Örtüşme görüşünün yönetim tarzlarının birbirine benzeyeceği yönündeki varsayımı bazı yönetim tarzlarını inceleyen çalışmalarca doğrulanmaktadır⁹ (Birnbaum ve Wong 1985). Ancak bu durum sadece insan kaynakları yönetimi gibi belli yönetim tarzı boyutları için geçerlidir. Kimi yönetim tarzı boyut ve parametrelerinin yapısal özellikleri üzerinde en belirleyici faktör, rekabet koşulları olmaktadır. Bu durumda özellikle belli bir endüstri içinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim tarzlarının bazı boyut ve parametreleri birbirine benzeme eğilimi göstermektedir. Ancak, bu durum kesinlikle yönetim tarzlarının zamanla bir homejenlik arz edeceği anlamına gelmez. Çünkü bazı yönetim tarzı boyutları çeşitli nedenlerle birbirine benzerken¹⁰ diğerleri arasındaki farklılıklar giderek açılmaktadır. Ayrıca hem uygulamada ortaya çıkan birçok olay, hem de akademik yazında uzun süredir ortaya konulan iddialar yönetim ve örgüt kuramlarının evrenselliği üzerine ciddi şüpheler düşürmektedir¹¹. Kültürler arası keskin farklılaşmalara ilişkin bulgular liderlik, motivasyon, iş tasarımı, takım oluşturma gibi olgulara yol gösteren yönetim ve örgütlenme kuramlarının evrenselliğinin sorgulanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Uzun süreden beri gelişmekte olan ülkelere

⁹ Örtüşme görüşü temel alınarak gerçekleştirilen çalışmalar parochial çalışmalardır. Parochial çalışmalar bir kültürdeki araştırmacılar tarafından tek bir kültür içinde yönetilmiş ve tek bir kültür için tasarlanmış olan çalışmalardır. Birleşik devletler, birçok yönetim araştırması ve birçok parochial araştırma üretmiştir. 1971 ve 1980 yılları arasında 24 yönetim dergisinde 11000'nin üzerinde makale yazılmıştır. Bu makalelerin yaklaşık olarak %80'ini Amerikalılar tarafından birleşik devletlerde yönetilmiştir. Verilen dönem için bu durum anlaşılabilir, çünkü o dönemlerde birçok ülkede olduğu gibi ABD'de iç pazar işletmeler için çoğunlukla yeterliydi. İşletmeler bu derece uluslar arasılaşma faaliyetine girişmemişlerdi. Günümüzde işletmeler aşırı derecede dışarıya açılma ihtiyacı duymaktadır. Parochial araştırmalarda diğer kültürler yok sayılmaktadır. Bu tür çalışmalarda kültür ne bağımlı bir değişken ne de bağımsız bir değişken olarak ele alınmamıştır. Araştırmalarda hem kuramsal, hem de pratik uygulamalar içindeki zorlamalar bir kültürel bağlamda sınırlandırılmıştır (Adler, 1983). İşletme yönetimi ile ilgili olarak özellikle biçimsel olmayan alanlarda son derece yüksek bir açıklama gücüne sahip ulusal kültürün yok sayılması bu çalışmaların sonuçlarının güvenilirliğine gölge düşürmektedir. (Not: bu konu ile ilgili daha detaylı açıklama araştırmanın bir sonraki bölümünde yapılacaktır).

¹⁰ Farklı uluslar incelendiğinde örgütsel yapı ve teknoloji üzerinde örgütler arası önemli benzerlikler görülse de, bireysel değer, davranış ve tavırlarda farklılıklar öne çıkmaktadır. Örgütsel yapı dışardan bir şekilde ulusa aktarılsa da ortaklaşa davranışçı kültürlerde egemen ulusal kültür, sistemin işleyişini kendi gereksinimlerine göre şekillendirmektedir. Yapı neyi yapmaları gerektiği konusunda zorlarsa zorlasın hakim kültürün şekil verdiği insan yeni kendi bildiğini yapacaktır (Sargut, 1994:327).

¹¹ Evrenselliğe karşı ilk eleştiri ve önemli argümanlar durumsallık kuramı tarafından ortaya konmuştur. Durumsallık yaklaşımı klasik ve neo klasik yaklaşımın her yerde geçerli olabilecek en iyi organizasyon yapısının var olabileceği yönündeki iddialarının aksine her zaman her yer ve koşulda geçerli olabilecek bir yapının olmayacağı en iyinin durumdan duruma göre değişeceğini iddia ederek evrensellik anlayışına karşı en önemli argümanları ortaya koymuştur.

uygulanmaya çalışılan, çoğunluğu batı kökenli olan hazır reçetelerin temelini oluşturan örgüt kuramları hem etkililiklerini, hem de açıklayıcılıklarını yitirme riskiyle karşı karşıyadırlar¹² (Sargut, 1994:321). Bu nedenle, başta ulusal kültür olmak üzere farklılığın önemli kaynakları olan kurumsal ve diğer sosyolojik yerel faktörleri içine alan ve durumsallığa vurgu yapan organizasyon kuramlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Boyacıgiller ve Adler, 1991).

Olay Türkiye ölçeğinde değerlendirildiğinde Türk toplumunun kültür, sosyal ve kurumsal yapısına uygun bir yönetim tarzı profiline ivedilikle ortaya konması gerekmektedir. Türk işletmelerinin yıllardır uygulamaya çalıştığı batı tarzı yönetim uygulamalarının Türk işletmelerinin sorunlarına kalıcı çözümler getirmediği ortadadır. Modaya bağlı olarak önce ABD'den, son yıllarda da Japonya'dan transfer etmeye çalıştığımız yönetim uygulamalarının artık kendi ana vatanlarında bile zaman zaman sorgulanır hale geldiğine tanık olmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye açısından durum iyi analiz edilmeli ve yerel faktörlerimiz göz önüne alınarak Türk yönetim tarzı profili ortaya konulmalıdır.

Örtüşme görüşünün temeli, Harbison ve Myers (1959), tarafından geliştirilen ekonomik model etrafında şekillendirilmiştir. Örtüşme görüşünün yönetim tarzlarının oluşumu ile ilgili olarak hangi faktörlere ne şekilde vurgu yaptığının net bir şekilde ortaya konması için bu modelin incelenmesi gerekmektedir.

Bu model, karşılaştırmalı yönetim modelleri içerisinde geliştirilmiş olan ilk modeldir. Ekonomik gelişim modeli ilk olarak 1950'li yıllarda ortaya çıkmış, daha sonra Harbison ve Myers (1959) tarafından yapılan çalışmalar ile tanıtılmıştır. Ekonomik gelişim modeli mikro seviyedeki yönetim uygulamalarından ziyade makro seviyedeki yönetim uygulamalarına odaklanmıştır. Bu modele göre bütün ulusların endüstrileşme süreci arkasında evrensel bir mantık vardır. Yeryüzündeki uluslar feodal bir sosyal yapıdan endüstriyel demokratik sisteme dört aşamada geçmektedir. Harbison ve Myers (1959), ekonomik gelişmenin bu dört aşamasının her biri için uygun olan bir yönetim sistemi önermişlerdir. Endüstriyel gelişmişlik seviyesindeki açıklıklar derece derece ortadan kalktıkça, yönetim seviyelerindeki uygulamaların birbirine benzeyeceğini iddia

¹² Yaşanan gelişmeler, neredeyse Tanzimatın ilanından bu yana Batı kökenli her yaklaşımı çoğunlukla sorgulamadan çok gerekli bir yenilik ve alternatifi olmayan bir yöntem olarak algılayan ülkemiz iş, iletişim, düşünce ve siyaset ortamları açısından da son derece önem taşımaktadır (Sargut, 1994:321).

etmişlerdir. Ekonomik gelişim modeline göre yeryüzündeki bütün yönetim sistemleri er veya geç katılımcı ve demokratik yönetim kuramı Y'ye benzeyecektir¹³. Sonuç olarak, bu model yönetsel farklılıklar yerine bütün kültürlerde uygulanabilecek bir evrensel yönetim anlayışının var olabileceğini iddia etmektedir.

Harbison ve Myers (1959), işletme yönetimine iki noktadan bakmışlardır. Birinci bakış noktaları yönetsel aktiviteler ve işlerin analizi ikincisi ise, yöneticilerin yönetimi nasıl algıladıklarıdır. Harbison ve Myers (1959), yönetim aktivite ve işlerin analizi için geleneksel yönetim literatürünü takip etmişlerdir: Risk alma, belirsizliğin ele alınması, planlama, kontrol, koordinasyon ve yöneltme gibi. Yöneticilerin yönetimi nasıl algıladıklarının analizi içinde üç perspektif sunmuşlardır.

1. Ekonomik bir kaynak olarak yönetim.
2. Bir yetki ilişkileri sistemi olarak yönetim
3. Bir sınıf veya bir elit olarak yönetim

Harbison ve Myers (1959), tarafından ortaya konulan ilk perspektif yönetime nicel bir bakışı göstermektedir. İkinci perspektif yönetsel yetki üstüne odaklanmıştır. Üçüncü perspektif ise yönetici sınıfı içine girme teriminin yapısal bir analizine vurgu yapmaktadır.

Bu model yönetim durumunun tanımlanması ve analizi için bir kılavuz olarak birçok araştırmada kullanılmıştır. Ancak bu yaklaşımın sonuçları belirsizdir. Ekonomik gelişim modelinin evrensellik iddiasına karşılık, savaş sonrası gelişmeler uluslar arasındaki endüstrileşme düzeyindeki farklılığın hiçbir şekilde ortadan kalkmadığını göstermektedir. Gelecekte bu farklılık ortadan kalksa bile, farklı yönetim tarzları hala

¹³ Örtüşme görüşünü şekillendiren ekonomik gelişim modelinin, endüstrileşmiş olan bütün uluslarda Y tipi bir yönetim tarzı olduğu ve yeryüzündeki uluslar endüstrileşme sürecine tamamladıkça bütün yönetim tarzlarının Y tipi yönetim tarzına geçeceği yönünde bir iddiası vardır. Az gelişmiş ülkelerdeki örnekse yöneticinin astlarına yetki aktarmayıp, tam tersine onlara çok sıkı bir denetim uygulaması, astlarda girişkenlik, mantık ve dürüstlük bulunmadığına inanmasından doğmaktadır. Üst yöneticilerin astlarının çalışmalarını en ufak ayrıntılara kadar denetleme çabaları bir yandan kendilerine gereğinden fazla bel bağlanmasına yol açarken, bir yandan da yaratıcı düşünce ve etkili planlama için yeterli zaman bırakmamaktadır. Bu bakımdan az gelişmiş ülkelerde McGregor'un X kuramı geçerlidir. Endüstrileşmiş ülkelerde ise Y kuramının benimsenmesi gerektiği yönündeki iddiası bazı endüstrileşmiş ülkelerde yetkeci ve babacan yönetici tavırlarının, yasal ve katılımcı yaklaşımlara doğru yönelmeleriyle desteklenmektedir (Dilber,1981:25). Ancak modelin bu iddiasının pratikte çok fazla doğrulanmadığına dair çarpıcı örneklere rastlanmaktadır. Endüstrileşme sürecini tamamlamış ve ekonomik gelişmişlik seviyesi bir birine yakın olan birçok ülkenin yönetim tarzları arasında önemli farklılıkların olduğu görülmektedir.

var olabilir. Çünkü ulusal kültürler arasındaki çok küçük farklılıklar farklı algılamalara, bu durumda yönetim uygulamalarındaki farklılığa neden olmaktadır.

Ulusal kültürden kaynaklanan ve adeta ulusların sosyal genleri haline gelen bazı olguların benzeşmesi, bugün için pek mümkün görünmemektedir. Bu sebeple, kültür ve çevrenin yönetim ve yönetim davranışları üzerinde önemli ve ortadan kolay kaybolmayacak bir etkisi olduğu kabul edilmelidir. Nitekim Harbison ve Myers (1959), tarafından yapılmış olan çalışmalar birkaç endüstrileşmiş ulus üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmalar örnekleme bağlamında ele alındığında, konu ile ilgili bir genelleme yapmak için yeterli olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

Bu eksikliklerine karşılık, ekonomik gelişim modeli endüstrileşme derecesi ve ekonomik kalkınmışlık seviyesinin¹⁴ yönetim tarzları üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemli katkılar sağlamıştır. Modelin, önemli vurgu yapmış olduğu ekonomik gelişmişlik seviyesi ve endüstrileşme derecesi ortak geçmiş ve benzer kültürlere sahip toplumların yönetim tarzlarındaki farklılığın nedenlerinden bir tanesi olarak gösterilebilir.

1.2. Ayrışmacı Görüş

Ayrışmacı görüşe göre ise, bir yönetim tarzı boyutları üzerinde belirleyici olan tek başına ekonomik ideoloji ile endüstrileşme süreci ve derecesi değil; ulusal kültürler¹⁵, çevresel faktörler veya kurumsal uygulamalardır (Lincoln ve diğ., 1978; Ricks ve diğ., 1990). Ayrışmacı görüşü savunan araştırmacılar, her biri ulusal kültürün veya kurumsal uygulamaların benzersizliğine vurgu yapmışlardır. Bu görüşü savunan araştırmacılara göre yönetim uygulamaları, ulusal sınırlar içerisinde diğer uluslardan ayrılır. Brewster ve Tyson, (1993); Brewster ve Larson, (1991); Hofstede (1980) tarafından yapılmış olan çalışmalar kültürel farklılıkların yönetim uygulamalarını ve yönetim değerlerini

¹⁴ Parsons bu etkiyi açık bir şekilde dile getirmiştir. Gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerdeki toplumsal ayrımlar üzerinde durmuştur. Parsons Gelişmiş ülkelerdeki başarı kişilerin eriştikleri durumlara yani ne yapabileceklerine göre değerlendirilmeleri, evrensellik (kişilerin her türlü iş için rekabet edebilmeleri) ve, özgüllük (kişiler arası ilişkilerin sözleşmeye dayanması), az gelişmiş ülkelerde ise sıfat ölçünlerine (kişilerin atfedilmiş durumlarına, yani kim olduklarına göre değerlendirilmeleri), özellik (kişilerin ancak belli işlere girebilmeleri) ve yaygınlık (kişiler arası ilişkilerin ailevi, siyasal, dinsel ve diğer toplumsal ilişkilerle bağlantılı olması) gibi tam karşıt özellikler olduğunu ortaya koymuştur (Dilber, 1981:26).

¹⁵ Ulusal kültür yönetim tarzları arasındaki farklılığın önemli bir kaynağıdır. Toplumlara etkili bir şekilde yönetmek için o toplumun kabul ettiği değerler ve o topluma uygun zihinsel mantığa dayanan bir yönetim şeklinden hareket etmek gerekmektedir. Ulusal kültürler arasında ifade edilen ayrımlar bir ulusun kendi kültürü temel alınarak oluşturulmuş olan örgütlenme kuramları ile bir başka kültüre sahip ulusları yönetmek olanaksızlığını göstermektedir (Sargut, 1994).

farklılaştırdıklarına dair çok kuvvetli kanıtlar ortaya koymuşlardır. Hofstede (1980), tarafından ortaya konulmuş olan sonuçlar kullanılarak yapılan çalışmalar, farklı ülkelerden yöneticilerin farklı değer ve davranışlardan oluşan bir kalıp sergilediklerini göstermektedir. Bu çalışmalar dışında birçok araştırmada, kültürel inançlar ve kültürel değerlerin bireylerin çok derinlerine işlediğini, buna bağlı olarak batı tarzı endüstrileşmeye rağmen farklı yönetim tarzlarının var olacağını göstermektedir (Kelly ve Reeser, 1973; Lincoln ve diğ., 1978). Yine Laurent (1983), çok uluslu bir işletmede çalışan iş görenler arasında ortak yönetim uygulamaları ve prosedürlerin var olmasına rağmen, iş davranışlarının onların kendi kültürlerinden çok derin bir şekilde etkilenmiş olduklarını göstermektedir. Ancak, bu çalışmaların bulgularına bakarak ulusal kültürün yönetim tarzları üzerinde tek ve baskın belirleyici olduğunu iddia etmek, benzer kültürel özelliklere sahip olan ülkelerdeki farklı yönetim tarzları göz önüne alındığında pek doğru görünmemektedir.

Ayrışmacı görüşünü oluşturan okul ve modeller çevresel okul, Açık Sistem Okulu ve Davranışsal Okul ile Örgüt Kuramları içinde yer alan Kurumsal Kuram, Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, İşlem Maliyetleri Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Örgütsel Ekoloji Yaklaşımıdır¹⁶.

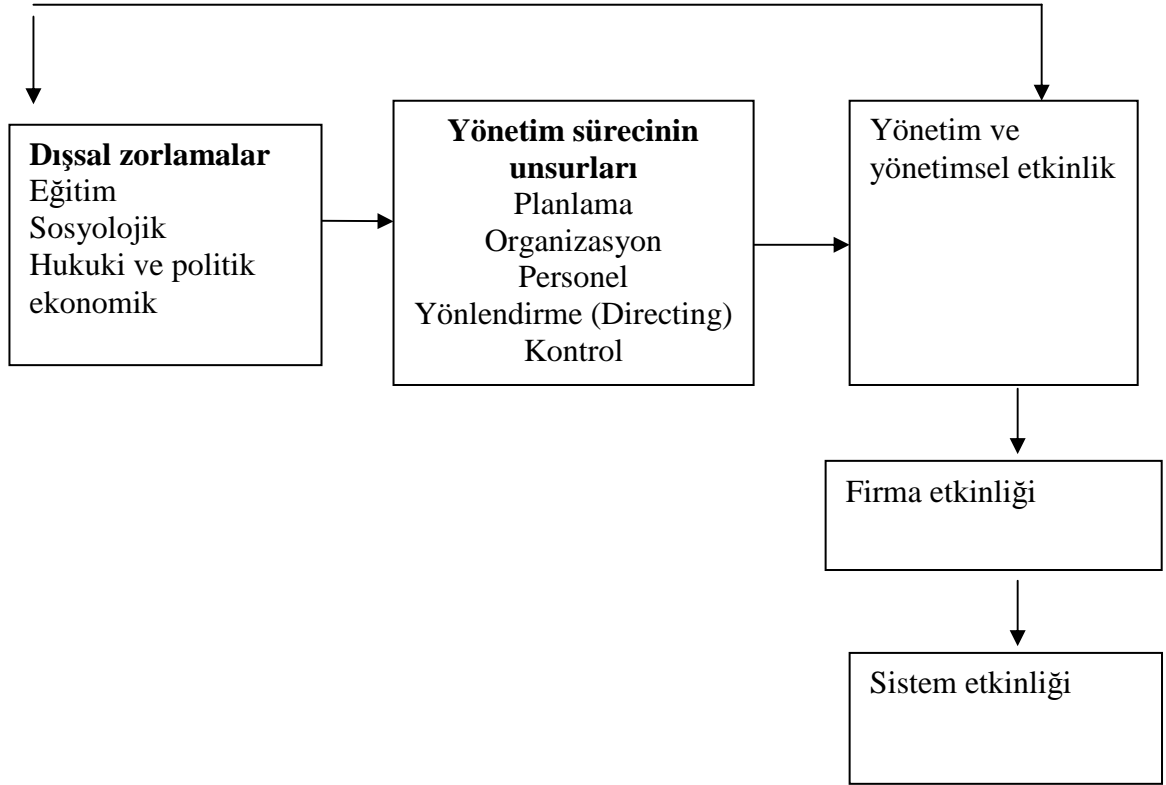
1.2.1. Farmer –Richman modeli

Bu görüş, ekonomik model tarafından göz ardı edilen farklı ülkelerdeki dışsal çevre şartlarının yönetim tarzları ve yönetsel etkinlik üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Farmer –Richman (1965) modeline göre, ulusal kültür ve onun belirleyicisi olduğu, diğer dışsal faktörler yönetim tarzı ve işletmelerin etkinliği üzerinde son derece etkilidir. Bu vurgu, bir işletme ve onun çevresi arasındaki değişik ekolojik parçalar arasında önemli ayrımlar olduğunu ima etmektedir. Modelin temel varsayımları şunlardır:

1. Yönetimsel etkinlik farklı dışsal çevre zorlamalarının bir fonksiyonudur. 2. Firma etkinliği yönetimsel etkinliğin bir fonksiyonudur. 3. Toplam ekonomik etkinlik bireysel ekonomik etkinliğin bir fonksiyonudur.

¹⁶ Eğer ulusal bir yönetim tarzının varlığından bahsediyorsak; aynı zaman bir ulus içindeki işletmelerin nasıl olup da ortak bir yönetim davranışı sergilediklerinin de açıklanması gerekmektedir. Bu gereklilikten hareketle ayrışmacı görüş içinde ele alınan kuram, okul ve modeller belirlenirken bu soruya getirdikleri açıklamaya göre seçilmişlerdir. Özellikle kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyet kuramının bu konuda önemli bir açıklayıcılığa sahip olduğu söylenebilir.

Şekil 1: Farmer ve Richman modeli



Kaynak: Farmer ve Richman (1965)

Farmer ve Ricman (1965), kültürü yönetsel etkinliği etkileyen önemli bir değişken olarak ele almışlardır. Yasa-politika, ekonomi, sosya- kültürel yapı ve eğitim gibi faktörleri yönetim tarzının boyutlarını etkileyen faktörler olarak belirlemiştir. Evrensel varsayımlarda bulunan çalışmaları, çevresel faktörleri içine almayan kara bir tahta içinde yapıldığını iddia etmişlerdir. Farmer ve Ricman'a göre birkaç kültürel faktör dikkatli bir şekilde analiz edilirse onların yönetsel etkinlik üzerindeki etkisi saptanabilir. Bu model, kültürel faktörlerin tespit edilebilirliği ile ilgilenmektedir. Model, bu faktörlerin sistematik bir şekilde analiz edilmesine imkan sunduğu gibi, buna ilave olarak kültürel faktörlerin yönetim ve organizasyonun etkinliği üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Ronen, 1986:188).

Model mikro düzeyde olduğu kadar makro düzeydeki değişkenleri de dikkate almaktadır. Mikro düzeyde kültürel etkilerin grup veya bireylerin performansı üzerinde durulmaktadır. Örneğin, bir işletme iş görenlerini yeterli ve etkili bir şekilde başarılı olmaya yönlentemiyorsa ve iş görenler kendi kültürlerinden işletmelerin kendilerine

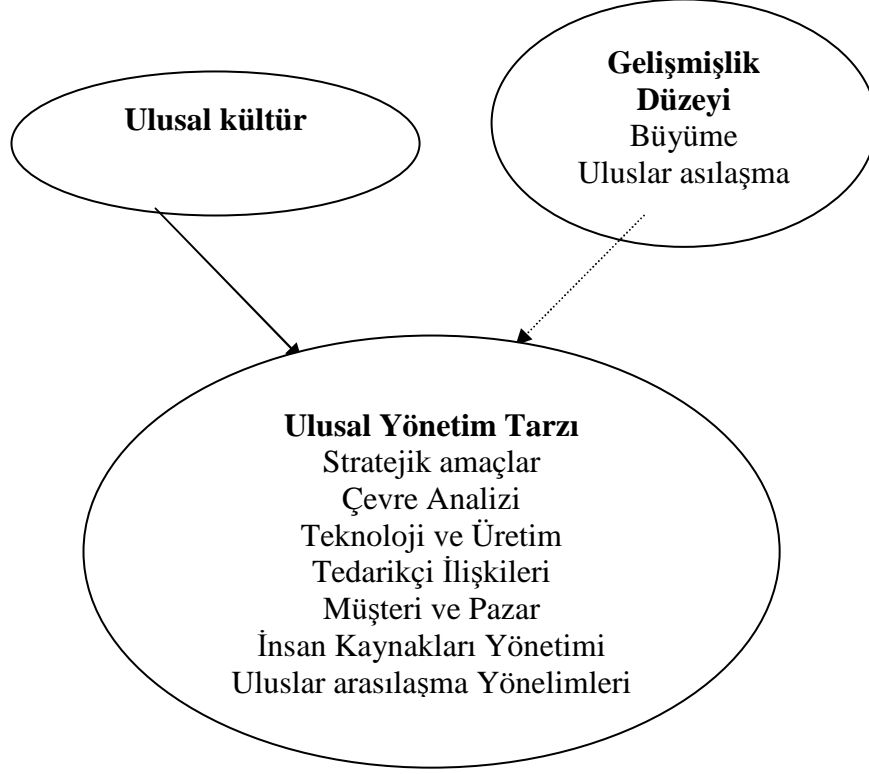
yüklemeye çalıştığı değerlerden daha fazla etkileniyorlarsa; işletme kendi eğitim programını belirler ve bu eğitim programına katılacak olanları seçer ve onları eğitebilir. Böylece kültürel zorlamaların kendi iş görenlerini olumsuz bir biçimde etkileyen yönlerini azaltabilir.

Bu model, daha sonra yapılan bazı çalışmalara çok önemli katkılar sağlamıştır. Blough (1966), modeli kullanarak hükümet politikaları, kültürel özellikler ve ekonomik gelişim safhası boyutlarının işletme kararları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Blough (1966), değişen çevre koşullarına işletmelerin kısmen pasif adaptasyonuna vurgu yapmıştır. Bu çalışmaya ilave olarak Hall (1960), sosyal ve kültürel çevre faktörlerine yoğunlaşarak onların uluslar arası yönetim etkinliklerinin üstündeki etkisini araştırmıştır. Ancak Hall tarafından yapılan çalışma, farklı kültürlerde var olan değişik yönetim tarzlarının sınıflandırılmasından başka bir şey değildir. Bu nedenle bu çalışma, karşılaştırmalı yönetim çalışmalarında kullanılacak ayrıntılı kavramsal bir model kimliğinde değildir. Ancak Hall'ın çalışması kültür ve çevresel faktörlerin yönetim tarzı ve firma başarısı üzerindeki etkisini gösteren güzel bir örnektir.

Deneysel araştırmaların çokluğu Farmer ve Richman modelinin kavramsal sağlamlığı için önemli kanıtlar sağlamaktadır. Ancak, çevresel durumlara işletmelerin pasif bir şekilde adaptasyonunu ön görmesi bu yaklaşımın en zayıf yanını oluşturmaktadır. Çünkü işletmeler çevreden etkilendikleri gibi zaman zaman çevreyi kendi istekleri ve çıkarları doğrultusunda etkileme ve değiştirme gücünde sahip olabilirler.

Bu okul içinde değerlendirilebilecek diğer bir model de Lee ve diğ. (2000) tarafından geliştirilmiştir.

Şekil 2: Lee ve diğ. Ulusal Yönetim Tarzı Modeli



Kaynak: Lee ve diğ. (2000)

Bu model, ulusal kültürün yönetim tarzı üzerindeki belirleyici etkisine vurgu yapmakla birlikte; ulusal gelişmişlik düzeyini büyüme ve uluslar arasılaşma parametreleri ile ele alarak yönetim tarzının oluşumunda etkili olan faktörlere yeni bir boyut kazandırmıştır. Ayrıca bu model, son dönemlerde geliştirilmiş olduğundan ele almış olduğu yönetim tarzı boyutları bakımından da kendinden öncekilerden ayrılmaktadır. Model stratejik yönetim, tedarikçi ilişkileri, uluslar arasılaşma yönelimleri gibi günümüz işletmeleri için çok önemli ve belirleyici olan yönetim tarzı boyutlarını ele almıştır. Modelin kurumsal faktörlerin yönetim tarzı üzerindeki etkisine es geçmesi modelin en zayıf yanını olarak söylenebilir.

1.2.2. Davranışsal Okul

Davranışsal Okul, 1960'ların sonlarına doğru karşılaştırmalı yönetim içinde çok popüler olmuştur. Bu okul, organizasyonlar içindeki bireylerin ve grupların davranış örneklerini açıklamaya çalışmaktadır. Davranışsal model, temel olarak mikro bir modeldir. Bu modelin temel önermesi, yönetim uygulamalarının tavırlar, davranışlar, inançlar, değerler sistemi ve ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemi gibi kültürel değişkenlere bağımlı olduğu şeklindedir. Davranışsal okul, Farmer ve Richman modeli ile Lee ve diğ. tarafından geliştirilmiş olan modelden farklı olarak işlevsel kültürel değişkenleri ve farklılıkları üç kategoride gruplandırmıştır:

1. Spesifik örgütsel ve davranışsal değişkenler ile ilişkili ulusal karaktere şekil veren özellikler,
2. Tavırlar ve yöneticilerin yönetim kavramları ve algılamaları,
3. Bir toplumun özünü oluşturan yaygın inançlar, ihtiyaçlar hiyerarşisi ve değerler sistemi (Davis, 1971).

Davranışsal Okul, açık bir şekilde tavırlar, inançlar, ihtiyaçlar hiyerarşisi ve yönetim uygulamalarının ulustan ve kültürden kültüre farklılık arz ettiğini göstermektedir. Hatta aynı ulus ve aynı kültür içinde bile, alt kültürler arasında farklılıklar olabilir. Yönetim uygulamaları bir kültüründen diğerine transfer edildiğinde bu farklılıklar mutlak suretle dikkate alınmalıdır.

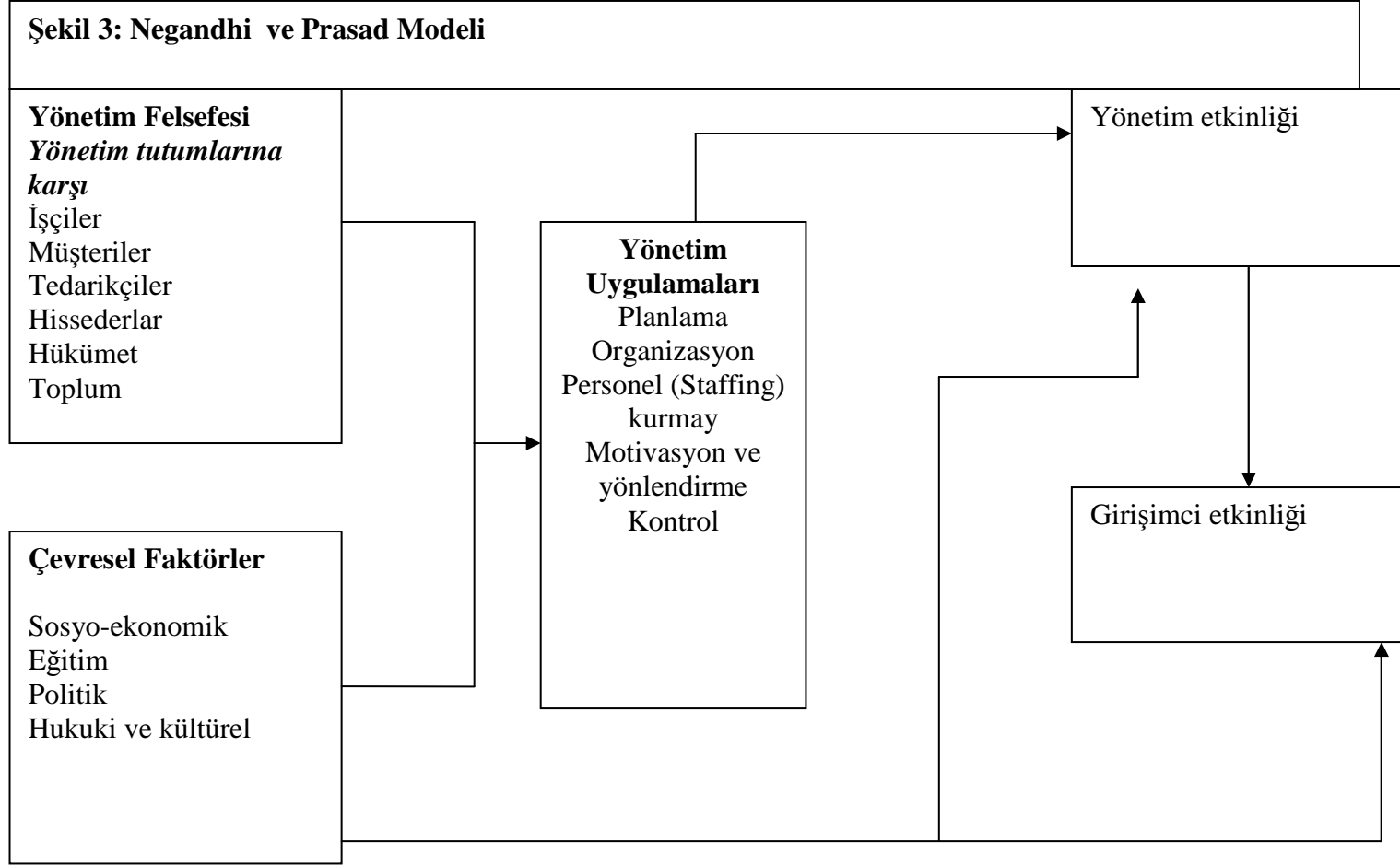
Davranışsal okulunda iki önemli eksikliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, okulun çok önemli şekilde sıklıkla vurgu yaptığı kültür olgusunun açık bir şekilde tanımı bulunmamaktadır. Buna ilave olarak kültürel faktörlerden hangisinin ya da hangilerinin bir yönetim tarzı üzerinde çok daha fazla etkili olabileceği konusunda bir önermede bulunmamıştır. Okulun diğer önemli bir eksikliği, araştırma enstrümanlarının çoğunluğunun ABD'de gerçekleştirilmiş olması ve farklı kültürler için geçirlilik testi yapılmamış olmasıdır. Okul, ayrıca ulusal yönetim tarzının boyutları üzerinde etkili olan faktörler içerisinde sadece kültüre odaklanmıştır. Kültür, bir yönetim tarzının boyutlarının özelliklerini etkileyen en önemli faktör olabilir ancak, bu durum yönetim tarzının boyutları üzerinde etkili olan diğer faktörlerin ihmal edilmesi anlamına gelmemelidir.

1.2.3. Açık Sistem okulu

Bu model 1970’li yıllarda gelişmeye başlamıştır. Negandhi ve Prasad (1971), tarafından yapılmış olan çalışmalar bu modelin hem öncülüğünü yapmış, hem de gelişmesinde büyük katkılar sağlamıştır. Negandhi ve Prasad’a göre “*eğer yönetim uygulamalarında çevresel ve kültürel faktörler temel belirleyici iseler aynı kültür içindeki işletmeler karşılaştırıldığında birinin yönetim tarzı diğerine benzer olmalıdır*”¹⁷ Buna karşılık gerçekte farklı senaryolar ortaya çıkmıştır. ABD’de aynı çevresel şartlarda faaliyet gösteren işletmelerin yönetim tarzlarında farklılıklar olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareket Negandhi ve Prasad (1971), yönetim tarzının oluşumunda sadece dış çevresel ve kültürel faktörlerin etkili olmadığını, bunların yanında işletmelerin sahip oldukları ve kendi tecrübeleri ile beslenen işletmenin, ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlara karşı işletmenin takınmış olduğu tavır, olarak tanımladıkları yönetim felsefesinin önemli bir yeri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu elbette doğrudur ancak konuya bu şekilde yaklaşırsak aynı işletmede farklı yönetim felsefeleri dahi bulunabilir ve bu mantıktan asla bir genelleme çıkarılamaz.

¹⁷ Negandhi ve Prasad’ın ulusal sınırlar içinde yer alan işletmelerin her birinin farklı yönetim tarzlarına sahip oldukları bu nedenle çevresel faktörler ile kültürlerin yönetim tarzları üzerinde belirleyici etkisinin çok fazla olmadığı bu iki faktörün yerine işletmelerin kendilerine has oluşturmuş oldukları yönetim felsefelerinin etkili olduğu yönündeki ifadeleri eleştirilebilir. Ulusal sınırlar içinde işletmelerin yönetim tarzlarında zaman zaman farklılıklara rastlamak mümkündür. Bu farklılıkların olması kültür ve çevresel faktörlerin yönetim tarzları üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığı ya da çok az etkilerinin olduğu anlamına gelmez. Kültür ve çevresel faktörler yönetim tarzları üzerinde etkilidir ancak tek belirleyici faktörler değildirler. Ayrıca benzerliğin ne olarak tanımlandığında burada önem kazanmaktadır.

Şekil 3: Negandhi ve Prasad Modeli



Kaynak, Negandhi ve Prasad (1971)

Negandhi ve Prasad (1971), Arjantin, Brezilya, Uruguay ve Filipinlere kadar uzanan çok geniş bir yelpazede araştırma yapmışlar ve bu araştırmalar sonucunda yönetim felsefesi ile yönetim uygulamaları arasında açık bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

1.2.4. Kurumsal Kuram

Kurumsal kuram¹⁸ organizasyonların ve yönetim sistemlerinin karmaşık, kendine has özelliklerinin açıklanabilmesi için zengin bir çerçeve sunmakla birlikte (Zucker, 1987) çok sayıda yönetim tarzı parametresi ile ilgili de önemli bir açıklayıcı güce sahiptir. Kurumsal görüşün tarihsel gelişimi incelendiğinde ilk olarak sosyoloji disiplini içinde çalışan araştırmacıların katkıları ile gelişmiş olduğu görülmektedir. Robert K Merton'un¹⁹ liderliğinde başlayan çalışmalar daha sonra Selznick (1948) ve onun öğrencisi olan Stinchombe (1968)'in çalışmaları ile büyük aşamalar kaydetmiştir.

Kurumsal kuram örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda şekillendiğini ileri sürmektedir. Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve onların üzerinde oluşmuş, tarafımızdan kabul edilen, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir²⁰ (Özen, 2004:89).

¹⁸ Kurumsal kuram eski ve yeni olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Eski kurumsal kuram, kurallar ve prosedürler üzerine odaklanmış ve formal organizasyonlar üzerinde durarak informal organizasyonları yok saymıştır. Ayrıca eski kurumsal kuram çevresel koşulları değişmediği varsayımından hareket etmiştir. Eski kurumsal kurama göre kurumlar birer araçtır ve ancak ifa ettikleri fonksiyon bağlamında değerlendirildiğinde anlaşılabilirler. Eski kurumsal kuramın vurgu yaptığı konular göz önüne alındığında iki noktanın ön plana çıkmakta olduğu görülür. Birincisi rasyonel bakış açısı, ikincisi ise kurumları birer araç olarak görmeleri. Ayrıca, eski kurumsal kuram “eylem” yönlü bir kuramdır. Bu kurama göre kurumlara uyarlandığında örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu bakış açısı eylem yönlü bir bakış olarak nitelendirilmektedir. Bunlara ilave olarak eski kurumsal kuram örgütleri birer birer ele alarak, örnek olaylar şeklinde çalışmış ve oradan kuramsal tespitler yapmaya çalışmıştır. Bu amaçla örgütler arasındaki benzerlikler üzerinde durulmamıştır (Özcan, 2004: 19). Eski kurumsal kuramın bu yaklaşımına karşılık yeni kurumsal kuram, kurumların oluşturmuş olduğu yapıların örgütlerin şekillenmesinde son derece etkili olduğunu ileri sürmekte ve örgütlerin ancak kurumlar tarafından oluşturulan bu yapıya uyum sağlayarak devamlılıkları sürdürebileceklerini iddia etmektedir. Bu bakımdan yeni kurumsal kuram eski kurumsal kuramın aksine örgütleri şekillendiren unsurları yerel bazda fonksiyonlara olan gereksinimler değil daha üst sistemlerden gelen kalıplar ve sistemler olarak görmektedir. Kısacası örgüt kuramı içindeki yeni kurumsal kuram örgütlerin şekillenişindeki rasyonel aktörleri reddederek bağımsız değişkenler olarak kurumsal ilgiye, bilgi ve kültürle ilgili açıklamalara yönelir (Özcan, 2004: 21-22).

¹⁹ Merton çok iyi bilinen “bürokratik yapı ve kişilik” adlı çalışmasında kurumsallaşma terimini kullanmamıştır. Merton, organizasyonlardaki süreçlere ilişkin daha anlaşılır, sade bir tartışma yapmıştır. Yapmış olduğu tartışma da vurgulanan şey, “organizasyon süreçler”, kurallara uygunluğun temel kaygı olduğu noktalarda organizasyonun başarılmasına engel olsa bile, çalışanların eylemlerinin kurallar etrafında şekillenmesine rehberlik ettiği. Merton, disiplin oluşturan ve çalışanların normatif bir düzen içinde hareket etmesini sağlayan bürokrasi içinde pek çok gücün remini çizmektedir (Scott, 1995).

²⁰ Kurumsal çevre kavramı kurumsalcı teorisyenlerin ilk çalışmalarında çevreyi kavramsallaştırmak için kullanılırken daha sonra örgütsel alan ya da örgütler arası alan kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle kurumsal argümanların örgütlere uygulanmasının en güçlü ve uygun şekilde ancak, örgütsel

Kurumsal kurama göre örgütsel davranış sadece pazar koşulları, endüstri yapısı veya ulusal kültüre karşı örgütler tarafından sergilenen bir refleks değil, örgütün devamlılığının ve meşruiyetinin sağlanması için kurumsal baskılara karşıda bir cevaptır (Aslan, 2005; Özcan, 2004:16).

Kurumsal kuram durumsallık kuramının teknik kısıtlar, kaynak bağımlılığı kuramının bilgi ve kaynak, işlem maliyetleri kuramının maliyetlerin minimuma indirilmesi gerekliliği üzerine yapmış olduğu materyalist vurguları eleştirerek, ortaya koymuş olduğu sosyal etki yaklaşımı ile ekonomik olayların sosyal bir bakış açısı ile incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür²¹. Buradan hareketle, kurumsal kuram çeşitli mekanizmalar ile örgütsel devamlılığı sağlayan örgütler üzerinde belirleyici olan, toplumlara özgü sosyal ve kültürel etkiler üzerine odaklanmıştır. Bu odaklanmaya bağlı olarak kurumsallaşma kuramını hareket noktası kabul eden araştırmacılar, örgütsel yapı ve davranışların meydana gelmesinde içsel faktörler kadar dışsal faktörlerin de dikkate alınması gerektiği üzerinde durmuşlardır (Özcan, 2004:21-23).

alan düzeyinde olabileceği ileri sürülmüştür. Bu nedenle örgütsel alan kavramı kurumsal kuramı esas alan çalışmaların temelini teşkil ettiği söylenebilir. Örgütsel alan, ortak bir anlam ve inanç sisteminin parçası olan ve katılımcılarının alanın dışındaki aktörlerden çok birbirleri ile sık sık iletişim kurduğu bir örgüt topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgütsel alan, örgüt ile toplum arasında ara düzeyi temsil eder ve sosyal olarak kurulmuş beklenti ve uygulamaların yayıldığı ve yeniden üretildiği süreçlerin aracıdır. Bu alan devleti, önemli değişim ortaklarını, fon kaynaklarını, mesleki birlikleri, özel çıkar gruplarını ve örgüt topluluğu üzerinde zorlayıcı ya da bilişsel bir etkiyi empoze eden her hangi bir aktörü kapsayabilir (Özkan ve Özcan, 2004:198-199).

²¹ Kurumsal kuramı, koşul bağımlılık kuramından ayıran en önemli fark örgütlerin içinde buldukları çevrenin niteliğine ve bu çevre ile örgüt arasındaki etkileşime ilişkin farklı görüşler ileri sürmesidir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyum göstererek “meşru” olmaları gerekmektedir. Sonuçta aynı örgütsel alanda yaşayan örgütler, kendilerine özgü ussal gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eş biçimli hale gelmektedir. Bu varsayımlar dizisi, her örgütün görev çevresindeki teknik ve ekonomik (teknoloji, Pazar, strateji, büyüklük gibi) bağlamsal koşullara ussal bir biçimde uyumlanarak oluşturduğu yapıyla, etkili ve verimli bir biçimde yaşamını sürdürebileceği tezini savunan koşul bağımlılık kuramına ciddi bir meydan okumadır (Özen, 2004:89-90).

1.2.4.1. Kurum Tanımı

Kurum²² terimi, kelime anlamının çağrıştırdığı yasal organizasyon biçimlerini değil, daha çok geçmişten köklenen ve insan topluluklarını geleceğe taşıyan istikrarlı davranış tarzlarını ve düşünce alışkanlıklarını ifade etmektedir. Ancak, sosyal bilimlerdeki bütün kavramlarda olduğu gibi, kurum kavramında akademisyenlerin ittifak ettiği net bir anlamı olduğunu söylemek mümkün değildir. Bütün belirginleştirme çabaları daima bir belirsizlik marjı bırakmaktadır. Bu durum sosyal bilimlerdeki her kavramın çok az da olsa kendine has bir belirsizliği olmasından kaynaklanmaktadır (Demir, 1996:174). Kurum kavramı da sosyal bilimlerdeki diğer kavramlar gibi belirsizlikler taşımakta ve bu belirsizlikler de kavramın net bir tanımının yapılmasını engellemektedir. Ancak, kurumların nasıl ortaya çıktıklarını ifade etmesi bakımından Scott tarafından yapılmış olan tanım ayrı bir öneme sahiptir. Scott'a göre kurumlar, *“toplumun bireyleri tarafından sergilenen davranışlara bir anlam ve süreklilik kazandıran düzenleyici, algısal yapı ve hareketlerin bir kombinasyonundan”* oluşur. Kurumlarla ilgili olarak yapılan bu kavramsallaştırma göz önüne alındığında, kurumların sembolik sistemler, zihinsel yapılar ve düzenleyici kurallar gibi bir çok değişkenin bir araya gelmesi ile ortaya çıktıkları söylenebilir (Scott, 1995:33-34). Kurumlara ilişkin yapılan bu kavramsallaştırma çalışmalarından hareketle Scott (1995), çalışmasında kurumsal yapılar içinde düzenleyici, normatif ve zihinsel öğelerin varlığına dikkat çekmektedir. Scott (1995), kurumsal yapıların oluşumunda etkili olan düzenleyici, normatif ve algısal öğelerle ilgili bazı boyutlar belirlemiştir.

²² Kurum kavramı sıklıkla grup ve örgüt kavramları ile birbirine karıştırılmaktadır. Grup genelde belli bir amaç çevresinde toplanmış, üyelerin karşılıklı ilişkileri sonucunda ortaya çıkmış, çok işlevli somut bir sosyal olgudur. Örgüt ise bir grubun belli bir kategorisi ile ilgili rollerinin yönetmelik, tesis, teknik vb. gibi maddi bir dayanağa bağlı olarak düzenlenmesidir. Bu perspektifle örgüt, insan unsurunu taşıması yani somutluğu bakımından grupla benzerlik gösterir. Ama gruptan farklı olarak örgüt, genelde tek işlevlidir ve belli bir maddi dayanağa da sahiptir. Bu iki kavrama karşılık kurum ise, bir sosyal grup içinde belli temel işlevleri karşılayan süreklilik kazanmış, ilişki sistemleri ve davranış örüntüleridir. Yani kurumun içeriğini insanlar değil davranış sistemi oluşturur. Bu perspektiften bakıldığında bir toplumda, eğitimle ilgili işlevlerin düzenli şekilde yerine getirilmesini sağlayan bir ilişkiler sistemi vardır. Bu ilişkiler sistemine eğitim kurumu denir. Bu kurumun her hangi bir alt işlevini yerine getiren örgütler vardır (Aydın, 1997:14-15).

Tablo 2: Düzenleyici Normatif ve Algısal Öğelerin Belirli Boyutlar Bağlamında Karşılaştırılması

	Düzenleyici	Normatif	Algısal
Uyumun temeli	Yorum	Toplumsal sorumluluk	Genel Kabul
Mekanizmalar	Zorlayıcı	Normatif	Öykünmeci
Mantık	Araçsallık	Uygunluk	Geçerlilik
Göstergeler	Kurallar Yasalar Yaptırımlar	Belgelemek Yetkilendirmek	Yaygın eş biçimlilik
Yasallığın temeli	Yasal yaptırım	Ahlaki yönetim	Kültürel destek Kavramsal doğruluk

Kaynak: (Scott, 1995: 35 aktaran Sargut, 2001:129)

Kurumsal kuramın tam anlamıyla kavranabilmesi için bu üç öge arasındaki kurumsal farklılıkların bilinmesi gerektiği Sargut (2001) tarafından ifade edilmektedir.

Düzenleyici Öğeler

Kurumsal görüşülerin tamamı, kurumların davranışlara zorlayıcı etkiler yapan düzenleyici yönlerine vurgu yapmaktadırlar. Kurumların düzenleyici yönünü ön plana çıkaran araştırmacıların kurumlar içindeki kural koyma ve çeşitli yaptırımlar uygulama gibi düzenleyici süreçlerin incelenmesine ve bunlar arasındaki farklılıkların ortaya konulmasına büyük önem verdikleri görülmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma ile gelecek davranış şekillerinin etkilenmesi, düzenleyici öge yaklaşımı için önemlidir (Scott, 1995:35).

Kurumların toplumda oynadığı en önemli rol, insanlar arası etkileşim için istikrarlı bir yapı kurarak belirsizliği azaltmaktır. Kurumlar bir toplumda yaşayan insanların birbirleri ile olan etkileşimlerini ve çıkar ilişkilerini şekillendirmek, bir düzene koymak

için geliştirmiş oldukları bütün kısıtlamaları içerir²³. Kaynağını kurumların oluşturmuş olduğu kısıtlamalar, toplumdaki kişilerin bireysel veya kolektif olarak yapmalarının yasaklandığı faaliyetleri tanımlarlar. Zaman zaman kurumlar kişilerin birey olarak veya kolektif olarak ne zaman hangi şartlar altında belli faaliyetleri yapabileceklerine izin verir²⁴. Veya yapmaları gerektiği konusunda onları zorlar (North, 2002: 13 aktaran Özcan, 2004:25). Ekonomistler de kurumların düzenleyici yönünü ele alan ve buna öncelik veren açıklamalarda bulunmuşlardır. North, kuruma ilişkin yapmış olduğu kavramsallaştırmada kurumun bir kurallar sistemi olma özelliği üzerinde durmuştur. Bahsedilen kurallar formal yazılı kuralların yanında onların temelini oluşturan, yazılı olmayan yönetim kodlarından oluşur. Bu yüzden kurumların fonksiyonlarının temel bir kısmı cezanın önemi ve ihlalin doğruluğunun ortaya çıkartılmasıdır (North, 1990:4 aktaran Scott, 1995:36).

Normatif Öğe

Kurumları bu şekilde gören teorisyenler, sosyal yaşamın içinde olan zorlayıcı boyutlar ve sıkı yaptırım ortaya koyan normatif kurallar üzerine vurgu yapmaktadırlar. Normatif sistemler hem değerleri, hem de normları içine alırlar. Değerler, var olan yapı ve davranışların karşılaştığı standartları belirlerken; normlar bazı şeylerin nasıl yapılması gerektiğini belirlemektedir. Değerler anlamlı görünen sonuçlara ulaşmak için temel yasaları göstermektedirler. Bazı değerler ve normlar bir topluluğun bütün üyeleri tarafından kabul edilebilirken, bazıları sadece belli bir pozisyon veya kişi tipleri için seçilmiştir.

Normatif kurallar, sosyal davranışlar üzerinde zorlamalarda bulunan kalıplar olarak görülmektedir. Aynı zamanda normatif kurallar sosyal hareketlere yetki vermekte ve onları muktedir kılmaktadır (Scott, 1995: 38). Kurumların normatif kavramını ilk olarak

²³ Kurumsal görüşün insan davranışlarını belirleyen şeyin kurallar ve kurumsallaşmalar olduğu yönündeki iddialarına karşılık yorumlayıcı sosyolojik yaklaşım, kurumlar ve bunlar tarafından ortaya konulan kuralların bireylerin davranışlarını belirlemediğini iddia etmektedir. Yorumlayıcı yaklaşıma göre bireyler, davranış kurallarını ya da normları destekleyici bir uyumla davranırlar. Yani kurumsalcı görüşün iddia ettiği gibi normlar bireylerin davranışlarını belirlemez, bireyler davranış kurallarını ya da normları destekleyici bir uyumla davranırlar. Yani kurumsal görüşün kurumu ve kuralları öne çıkaran varsayımına karşılık yorumlayıcı yaklaşım bireyi ön plana çıkararak; toplumsal yapının etkileşimde bulunulan kişilerin bir sonucu olduğunu ileri sürer (Poloma,1993:227).

²⁴ Kurumların bu belirleyicilik işlevleri, ileri boyutlarda olumsuz rollerde oynayabilir. Yazında kurumların işlevleri ile ilgili olarak “olumlu-olumsuz” şeklinde bir ayrımın olduğu görülmektedir (Aydın, 1997:17).

March ve Olsen ortaya atmıştır. Onların önermesine göre organizasyonlar kuralları takip eder. Bir organizasyon içindeki davranışların bir çoğu standart operasyon prosedürleri tarafından belirtilir (Scott, 1995:39).

Zihinsel Öğeler

Kurumlar, insanların kavrayış ve hissedişlerinin benzeşmesi sonucu gözlemlenebilir düzenlilikler gösteren unsurların bir araya getirilmesi ile tanınabilir ve ancak, bu yönleri göz önüne alınca doğru biçimde anlaşılabilirler. Bu yönüyle bütün kurumlar birer zihinsel kurgu niteliğindedir (Demir, 1996:174-175). Kurumsallaşmanın üçüncü seti, zihinsel unsurları merkeze alarak bu unsurlar üzerine vurgu yapmaktadır. DiMaggio ve Powell gibi araştırmacılar açık bir şekilde gözlemlenen kurumların zihinsel boyutlarına odaklanarak bunların yeni kurumsallaşmanın ayırt edici bir özelliği olduğunu ifade etmişlerdir (DiMaggio ve Powel, 1983 aktaran Scott, 1995:40). “Bilişsel öğenin özellikle yeni kurumsal yaklaşım açısından önemi, simgesel boyutunda ön plana çıkmaktadır. Yeni kurumsalcıların bilişsel boyutları önemsemelerinin nedeni çevresel uyarılar ile bireysel tepki arasında dış dünyanın simgesel bir temsilini oluşturmasıdır. Başka bir ifade ile temelde bireyin yaptıkları ya da eylemleri büyük ölçüde çevresinin kafasındaki temsil ediliş biçimiyle ilişkilidir (Scott, 1995:40 aktaran Sargut, 2001:131).

Kurumsal kurama göre örgütler düzenleyici yapılar, yasalar, prosedürler, meslek grupları, çıkar grupları gibi farklı mekanizmalar tarafından ortaya konulan baskının sonucuyla neyin uygun olduğu veya uygun olmadığı ve anlamlı davranışların neler olduğu konusunda ortak bir davranış tarzı kazanmaktadırlar. Bahsedilen bu ortak davranışı doğuran anlayış örgütleri aynı şekilde yapılanmaya ve davranmaya zorlamakta bu da doğal olarak bir eş biçimlilik doğurmaktadır (Özcan, 2004: 43). Kurumsallaşmanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan bu eş biçimlilik mekanizmaları aynı zamanda sanayileşmiş toplumlardaki örgüt davranışlarının niçin birbirine benzediği sorusuna da açıklayıcı bir cevaptır²⁵ (Özcan,2004: 43). Kurumsal baskılar

²⁵ Kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji yaklaşımlarının vurguları da örgütler arasındaki benzerliklerin açıklanmasında bir başka bakış açısı sunmaktadır. Kaynak bağımlılığı bir örgütün başka bir örgüte bağımlılığı arttıkça örgüt yapıları ve örgüt davranışlarının birbirine daha fazla benzer hale geleceği yazında kabul gören bir görüştür. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı perspektifli bu görüşe ek olarak örgütsel ekolojistlerin örgütsel formların sayısı ve çeşitliliğinin ulaşılabilir kaynaklar açısından çevredeki kaynaklara dağılımı ile ilgili olduğu yönündeki görüşleri benzerliklerin açıklanmasında ayrı bir dayanak noktası oluşturmaktadır. Eğer bir örgütsel alanda bir yada birden fazla kaynak çok önemli ise ve bunlara

olarak da bilinen bu eş biçimlilik mekanizmaları kurumsal değişme sürecinin temel öğelerini oluşturmaktadırlar. Bu öğeler zorlayıcı eş biçimlilik, öykünmecî eş biçimlilik ve normatif eş biçimliliğdir (Sargut, 2001:132- 133).

1.2.4.2. Eş Biçimlilik Mekanizmaları

Zorlayıcı eş biçimlilik

Zorlayıcı eş biçimlilik, işletmelerin nasıl bir yol izlemeleri gerektiği ve ihtiyaçlarını belirlerken buna ilave olarak da yönetim uygulamaları geliştirirken bir takım güçlerin işletmelerin bu faaliyetleri zorlayıcı etkileri olduğunu ima etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983:150). Burada özellikle, devlete bağlı kurumların gerek sosyal hayat içerisinde gerekse işletmelerin faaliyetleri üzerinde çok önemli bir rol oynadığını ve bir güç olarak yasallaştırmalar ile işletmeleri etkiledikleri görülmektedir. Bunun dışında yine işletmeler üzerinde zorlayıcı etkileri olan standardize olmuş prosedürlerin yasalaşmış kuralların ve yapıların hükümet/devlet arenası dışında doğrudan uygulamaları vardır (DiMaggio ve Powell, 1983:151).

İşletmeler, zamanla büyüyerek çok parçalı birer işletme haline geldikçe yani hem hedef, hem de ölçek olarak büyüdükçe standart performans kriterlerini kendilerine bağlı olarak çalışan alt işletmelere uygulamayabilirler. Fakat, kendilerine bağlı olan işletmelerin standardize edilmiş rapor verme prosedürleri geliştirmiş oldukları görülmektedir. Alt işletmeler bağlı buldukları ana işletmenin muhasebe, performans ölçümü ve bütçe oluşturma konularında bağlı buldukları işletmelerin politika ve kurallarına uygun stratejiler geliştirmek zorunda olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983:151).

Öykünmecî Eş biçimlilik

Bir ulus içindeki organizasyonel isomorfizmin tamamı zorlayıcı eş biçimlilik mekanizması ile oluşmamaktadır. Organizasyonel teknolojilerin tam olarak anlaşılabilmesi, hedeflerin büyük olması ve dış çevrenin yaratmış olduğu belirsizlikler işletmeleri kendilerine başka işletmeleri model almaya itmektedir. Modelleme, burada kullanıldığını şekli ile belirsizliğe karşı işletmelerin kendilerinin geliştirmiş oldukları bir reflektir. Örnek alınan işletme rakip bir işletme tarafından bir model olarak

bağımlılık fazlaysa söz konusu kaynakları kullanan örgütler arasında yapılar ve davranışlar açısından bir benzeşme ortaya çıkacaktır (Aslan,2005).

alındığından habersiz olabileceği gibi kopyalanmaya karşı izni ve isteği de olmayabilir. Öykünme eş biçimlilik mekanizması iş gören transferleri veya satış gibi nedenlerle istenmeden olabileceği gibi; danışmanlık yapan kuruluşlar veya ticaret odaları gibi kurumlar vasıtasıyla da açık bir şekilde olabilir. Öykünmecî eş biçimlilik sadece ulusal ölçekte gerçekleşen bir uygulama değil; zaman zaman uluslar arası arenada da var olan bir mekanizmadır. Bunun en önemli örneklerinden bir tanesi Japonların 19. yüzyılın sonlarında, görüntüde başarılı olan, batılı örnekleri hükümet kurumlarına uygulamalarıdır. Bu süreçte Japonya imparatorluk hükümeti yöneticilerini, mahkemelerini, orduyu ve polis teşkilatını incelemek üzere Fransa'ya, deniz kuvvetlerini ve posta teşkilatını incelemek üzere İngiltere'ye banka sistemi ve sanat eğitimini incelemek üzere ise Amerika birleşik devletlerine kişiler göndermişlerdir. Amerikan işletmeleri 1980'li yıllar ile başlayan iş gören problemleri ve verimlilikle ilgili problemlerini aşmak için Japon işletmelerini incelemeye almışlar ve bu ülkedeki işletme uygulamalarını, kendi ülkelerinde uygulamaya başlamışlardır. Kalite gruplarının ve çalışma hayatı kalitesi ile ilgili konuların hızlı bir şekilde Amerikan iş dünyasında gündeme gelmesi, Avrupa ve Japonya'daki başarılı işletmelerin bir model olarak alınmasının kısmen de olsa bir göstergesidir(DiMaggio ve Powell, 1983:151).

İşletmeler genellikle kendilerini kendi faaliyet alanlarında daha başarılı olan işletmelere göre modelleme eğiliminde olmaktadır. Belirli yapısal modellerin tüm dünyada görülmesi, bu modellerin işletmelerin verimlerini arttırdığının kanıtı olmaktan öte benzeme süreçlerinin tüm dünyada yaygın olarak kullanıldığının bir kanıtıdır (DiMaggio ve Powell, 1983:152). Ancak, bu durum bütün yönetim tarzlarının birbirine benzeyeceği anlamına gelmez. Sadece yönetim tarzları arasındaki benzerliklerin bir açıklaması olabilir.

Normatif eş biçimlilik

Normatif eş biçimlilik profesyonelleşme ile çok yakından ilgilidir. Bir işletme içerisinde çalışan profesyoneller kendi aralarında farklılık gösterebilirler bile işletmenin benzeri bir başka yerde aynı işi yapan uzmanlar ile aynı özellikleri göstermektedirler. Bununla birlikte profesyonellik veya uzmanlık devlet tarafından verilen yetki ve yetkiyle belirlenmektedir. Profesyonelleşmenin iki boyutu önem kazanmaktadır. Bunlardan birincisi, resmi eğitimin ve üniversite uzmanının mantıksal yapılanma geçerliliği,

ikincisi ise uzmanlık alanlarındaki networklerin çoğalması ve buralarda yeni modellerin kolaylıkla işletmeler arasında geçiş yapabilmesidir. Üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları, yöneticilerin çalışanları ile aralarında norm oluşturabilmeleri için oldukça önemlidir. Benzer şekilde oluşturulmuş olan ticaret ve sanayi birlikleri işletmelerde organizasyonel normların oluşması için önemli roller üstlenen ikinci araçlardır (DiMaggio ve Powell, 1983:152).

Dimaggio ve Powell (1991), örgütlerin sahip oldukları yapılar ve sergilemiş oldukları davranışlar benzeştiğinde sistem tarafından verilecek ödüllerin de benzeşmesi, böylece örgütler arasındaki alış verişin kolaylaşmasını sağladığı için benzeşmenin örgütleri daha etkin ve verimli kıldığını ifade etmektedirler²⁶.

Ayrışmacı görüşü oluşturan Farmer ve Richman modeli, Lee ve diğ. Modeli, davranışsal okul, açık sistem okulu, kurumsal kuramın argümanlarına ek olarak koşul bağımlılık yaklaşımı da yönetim tarzlarının ayrışacağı yönündeki varsayımı destekler argümanlar sunmaktadır.

Koşul bağımlılık yaklaşımının açıklamalarına yön veren iki temel varsayım olduğu görülmektedir. Birinci, varsayım örgüt yapılarından her hangi biri için en iyi demenin mümkün olmadığı; ikinci varsayım, tüm koşullarda aynı derecede etkili olabilecek tek bir örgüt yapısının olmadığıdır. Bu varsayımlardan hareketle yazında örgütlerin büyüklüğü, stratejiler, belirsizlik ve teknoloji gibi koşullara bağlı olarak, her koşul bağımlılık faktörlerinin bir örgütsel yapının ihtiyaçları doğrultusunda çevresine uyum

²⁶ Fransa'da doğan "sosyal etki" (sosyal etki yaklaşımı hususunda ayrıntılı bilgi için bakınız (Maurice ve diğ.1986)), Amerika'da doğan "otorite" (otorite yaklaşımı ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız (Hamilton ve Biggart, 1988)) ve İngiltere'de doğan "ulusal iş sistemleri" (ulusal iş sistemleri hakkında ayrıntılı bilgi için bakınız (Whitley, 1996)) yaklaşımları, örgütsel formların şekillenmesinde kurumsal çevrenin rolüne ön plana çıkaran önemli yaklaşımlardır. Adı geçen üç yaklaşımda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için verimlilik kadar kurumsal çevre ile uyum ve meşruiyete de ihtiyaç duydukları fikrini benimserler. Dile getirilen bu tez önceki kısımlardan anlatılan mikro kurumsal kuramın de ana iddialarından bir tanesidir. Fakat adı geçen üç yaklaşım daha çok devlet, eğitim ve öğretim sistemi, finansal sistem gibi resmi kurumların örgütsel form üzerindeki etkisini inceledikleri ve araştırmalarını ülke seviyesinde yürüttükleri için mikro kurumsal kuramdan ayrılır. Araştırmalarında, ulusal düzeyde etkin kurumlar üzerinde durdukları için bu yaklaşımlar "makro kurumsal bakış açısı" olarak adlandırılabilir (Gökşen, 2007:336). Makro kurumsal bakış açısına göre, farklı kurumsal çevrelerde farklı örgütsel formlara rastlanır. Çünkü örgütsel formlar kurumsal çevrelerin birer ürünüdür. Ayrıca, üretimsel faaliyetlerini sürdürdükleri iş çevresinden veya uluslar arası çevreden kaynaklanan bazı ortak problemler, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin birbirine benzesine yol açmaz. Her örgüt bu tip ortak sorunlara kendi kurumsal çevresi tarafından şekillendirilmiş değişik çözümler getirir. Bu çözümlerden birisi diğerinden daha etkin olmadığı gibi, her çözümde kendi kurumsal çevresinde etkindir (Gökşen, 2007: 331). Bu durumda makro kurumsal bakış açısı Türk yönetim tarzından bahsedebilme hususunda bizim için bir başka kuramsal dayanak noktasıdır.

göstermesi gerektiği dile getirilmektedir. Bunun anlamı farklı koşullarda farklı yapıların ortaya çıkarak uyum sağlayabileceğidir. Örgütler, çevrelerindeki değişkenleri alıp kendi yapısında uyumlu hale getirmekte ve daha sonra tekrar uyumlu bir şekilde çevresine yansıtılmaktadır (Aslan, 2005).

Yapılan inceleme her bir kuram ve modelin konu ile ilgili olarak farklı faktörleri ön plana çıkarmış olduklarını göstermektedir. Her kuram ve modelin yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkların kaynağı olarak hangi noktalara vurgu yaptıklarının daha iyi anlaşılması amacıyla konuya ilişkin bir literatür özeti tablosu hazırlamakta yarar vardır.

Tablo 3: Yönetim Tarzları Arasındaki Benzerlikleri Ve Farklılıkları Açıklamaya Çalışan Okul Ve Modellere İlişkin Literatür Özeti.

ÖRTÜŞME TEORİSİ -Ekonomik Gelişim Modeli	Ekonomik gelişmişlik seviyesi Endüstrileşme derecesi
AYRIŞMACI TEORİ -Farmer ve Richman Modeli	Eğitim Sosyolojik Faktörler Politika ve Hukuk Ekonomik
-Lee ve diğ. Modeli	Ulusal kültür Gelişmişlik düzeyi - Büyüme - Uluslar arasılaşma
Davranışsal Okul	Örgütsel ve davranışsal değişkenler Yöneticilerin yönetim kavramları ve algılamaları Yaygın inançlar ve değerler sistemi (Ulusal kültür)
Açık Sistem Okulu	Yönetim felsefesi - İşçiler - Müşteriler - Tedarikçiler - Hissedarlar - Hükümet - Toplum Çevresel Faktörler - Sosyo Ekonomik - Eğitim - Hukuki ve kültürel faktörler
Kurumsal Görüş (Belirlenmiş olan faktörler Whitley tarafından ortaya atılan ulusal iş sistemleri yaklaşımına ilişkin çerçeveden hareketle oluşturulmuştur)	Devlet Eğitim sistemleri Finansal sistemler Beceri ve kontrol geliştirme sistemleri Güven ve yetki ilişkileri

Yönetim tarzları arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin kaynağını açıklamaya çalışan okul ve modellerin her biri farklılıkların ve benzerliklerin kaynağı olarak değişik noktalara vurgu yapmakla birlikte, tablo 3 incelendiğinde aslında bu okul ve modellerin hepsinde ortak faktörlerin olduğu net bir şekilde görülmektedir.

Araştırmacıların ulusal kültürün en büyük belirleyici olarak alan araştırmacılar akrabalık ilişkileri, sosyal bağlılıklar, hiyerarşik otorite kalıpları gibi kültürel olarak belirlenen değişkenlerin yönetim tarzlarına yansımaları üzerinde durmaktadırlar. Kurumsalcılar ise açıklayıcı değişken olarak kültürü benimseyenlere, kültürel olarak çok farklı olan toplumlarda benzer yönetim davranışlarına ve benzer kurumsal yapılara rastlanabildiği gerçeği üzerine vurgu yaparak kurumsal yapılara atıfta bulunmuşlardır. Ayrıca kurumsalcılar kültür üzerinde fazla durmanın belirli bir

kültürün tarihsel özellikleriyle, bu özellikleri değiştirip yeniden biçimlendiren yeni sosyo-ekonomik hedefler ve toplumsal aktörler arasındaki dinamik ilişkinin ihmal edilmesine ve dolayısıyla toplumun statik bir biçimde ele alınmasına yol açabileceği yönünde ifadelerde bulunmuşlardır²⁷ (Buğra, 1997:50).

Yazında var olan bu kuramsal tartışmalara rağmen, ne ulusal kültürün ne ekonomik faktörlerin ne de kurumsal yapının yönetim tarzları üzerindeki etkileri göz ardı edilemeyeceği gibi bu faktörlerden hangisi ya da hangilerinin daha açıklayıcı olacağına dair bir sıralama yapmak da mümkün değildir. Yer ve zamana bağlı olarak bir yönetim tarzının oluşumunda çeşitli faktörler, farklı derecelerde etkili olmaktadır. Bu durum ülkeden ülkeye değişebileceği gibi, zamanın da burada çok önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Buna ilave olarak, bir yönetim tarzının şekillenmesinde etkili olarak yönetim tarzlarının farklılaşmasını veya bazı parametrelerinde birbirine benzemesine neden olan faktörlerin de birbirleri ile sıkı etkileşim içinde oldukları görülmektedir. Örneğin ülkelerin farklı kurumsal uygulamalar gerçekleştirmelerinin arkasındaki neden nedir? Sorunsa şu an için verilebilecek olan en anlamlı cevap ulusal kültürdür. Nitekim, Sargut (2001). Kurumsal yapı üzerinde ulusal kültürel özelliklerin etkisine dikkat çekmiştir. Kurumlar her toplumda ya da kültürde aynı biçimde çalışmamaktadır. Örneğin ortaklaşa davranışçı toplumlarda yaşayan işletmeler, bireyci toplumlara nazaran kurumsal çevrelere daha çok tepki vermektedirler. Sargut (2001), ayrıca yeniden kurumsallaşma sürecinin Türkiye gibi ortaklaşa davranışçı toplumlarda batıdan farklı geliştiğini ifade etmektedir. Burada belirleyici olan ulusal kültürlerdir.

²⁷ Kurumsalcıların kültür üzerinde fazla durma ile ilgili olarak yapmış oldukları ve Buğra (1997) tarafından da dile getirilen konu kurumsalcıların kültürü yok saydıkları anlamına gelmez. Nitekim Merton, Durkheim tarafından geliştirilmiş olan Anomi kavramını “*kültürel amaçlar ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak kurumsal araçlar arasındaki kopukluk*” şeklinde tanımlayarak kurumsallaşma ile kültür arasındaki ilişkiye vurgu yapmıştır. Merton, kültürel hedeflerin gerçekleştirilmesi için kurumsallaşmış araçlar sağlandığında anominin ortadan kalkacağını iddia etmektedir. Burada Merton tarafından vurgulanan arzulanan amaçları sağlamak için kurumlar tarafından oluşturulan yasal araçların kullanıldığı bir uyumluluk durumudur (Poloma, 1993:38). Ayrıca, ulusal kültür bir toplumdaki kurumlar hiyerarşisine de yön veren en temel faktördür. Topluların statü oluşumundaki tabakalaşma gibi her kültürde kurumlar düzenli bir biçimde mevkilenmiş, hiyerarşik bir yapı kazanmışlardır. Kurumlar hiyerarşisinin en üst noktasında bulunan kuruma “*mihver*” veya “*başat*” kurum denir. Mihver kurum, toplumda kişilerin anahtar rolüne benzer, diğer kurumları da kendi işlevi doğrultusunda yönlendirir. Tarihsel olarak Roma’da siyaset, Çin’de aile, Hindistan da din, Amerika’da ekonomi mihver kurumlardır. (Fichter, 2001:118). Aynı zamanda yeni kurumsal kuram ulusal kültüre önemli bir vurgu yapmaktadır.

Sargut (2001), ortaklaşa davranışçı kültürlerde eşbiçimlilikle ilişkili değişme mekanizmalarının da farklı çalıştığını gösteren bulgular olduğuna vurgu yapmıştır. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde belirsizlikten kaçış eğiliminin yüksek olması, öykünmeciliğin eşbiçimliliğin daha etkili bir biçimde çalışmasına neden olmaktadır. İnsanlar ve işletmeler riske girmek ya da belirsizlikle boğuşmak istemedikleri için kendilerinden önceki başarılı kurum ya da kuruluşları taklit etmek yolunu seçmektedirler. Öte yandan profesyonelliğin gelişmesini engelleyen kültürel öğelerin normatif eş biçimliliğin etkisini azalttığını ifade etmektedirler. İlk sorun profesyonelliğin ortaklaşa davranış ile uzmanlaşmamasından kaynaklanmaktadır. Ortaklaşa davranışçı toplum ve devlet, bireyin merkezdeki güç alanlarıyla bağı zayıflatacak, merkezin denetiminden kurtulmasını sağlayacak oluşumlara sıcak bakmaktadır. Profesyonelliğin ortaklaşa davranışçı toplumlardaki bağıllık, bağımlılık gibi yaşamsal oluşumları geriletme olasılığı bu kavrama karşı oluşan kültürel direnişi daha da güçlendirmektedir (Sargut, 2001:134-135).

Bir yönetim tarzının oluşumunda sadece kültür veya kurumsal uygulamalar üzerine vurgu yapıp ekonomik gelişmişlik seviyesi ve endüstrileşme derecesini göz ardı etmekte çok doğru değildir. Zaten birçok model farklı isimle anılmış olsa da ekonomik faktörleri bir belirleyici olarak almaktadır. Çünkü kültür, kurumsal uygulamalar ve diğer çevresel faktörler arasında önemli benzerlikler olan ülkelerdeki yönetim tarzları arasındaki farklılıkların açıklanmasında ekonomik gelişmişlik seviyeleri arasındaki farklılıklar bir değişken olarak önemli bir açıklayıcı durumdadır.

Bu anlatmaya çalıştığımız, tablo 2’de verilen literatür özeti ile birlikte düşünüldüğünde, yönetim tarzları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konulması için eklektik bir yaklaşımın benimsenmesi zorunluluğunu doğurmaktadır. Zaten literatürde şimdiye kadar bahsedilmemiştir olsa, tablo 2 incelendiğinde şimdiye kadar ortaya çıkan okul ve modellerin aslında az da olsa eklektik bir yaklaşımdan hareket ettikleri görülmektedir²⁸.

²⁸ Literatür özeti incelendiğinde ekonomik gelişim modelinin önemle vurgu yaptığı ekonomik gelişmişlik seviyesi çok net olmasa da ayrışmacı görüşün içinde yer alan davranışsal okul hariç diğer bütün okullarda

Okul ve modellere yönelik yapılan inceleme sonucunda şimdiye kadar dikkate alınmayan yabancı sermaye, üye olunan ekonomik ve ticari birlikler ile ekonomik zihniyet, din²⁹ ve tarihsel geçmişinde³⁰ yönetim tarzları üzerinde etkili oldukları tespit edilmiştir. Yapılan bu tespitlerden hareketle bir yönetim tarzının oluşumunda etkili olan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.

ekonomik faktörler adı altında dikkate alınmıştır. Ulusal kültüre yapılan aşırı vurguyu eleştiren açık sistem okulu yine de geliştirmiş olduğu modelde kültürü bir değişken olarak ele almıştır. Kurumsal görüş perspektifinden hareketle geliştirilen çerçevelerde de ulusal kültür üzerine net vurgular yapılamasa da ulusal kültürün belirleyici olduğu değişkenlere rastlamak mümkündür. Geliştirilmiş olan görüş ve modellerin böyle eklektik bir yapıda olması, bunların bir zayıflığı veya araştırmacıların kolay olanı seçmeleri şeklinde yorumlamamalıdır. Yönetim tarzlarının çok sayıda parametreden oluşması ve bu parametrelerin özelliklerini ortaya koymak için çok sayıda değişkene bakılması gerektiği bunlarında ötesinde bu değişkenler arasında açıklanması zor karmaşık bir ilişkinin olması araştırmacıları konu ile ilgili bir model geliştirirken eklektik olmaya zorlamaktadır.

²⁹ İnsanlar yalnız şu ya da bu şekilde hareket etmekle kalmazlar, aynı zamanda o hareket tarzının meşru olduğuna kendi kendilerini inandırmak isterler. Bunun için faaliyetlerine çok defa farkında olmayarak, manevi inanç ve varlıklarında da başka şeyler katma ihtiyacı hissederler, işte bireylerin ve işletmelerin iktisadi faaliyet tarzları üzerinde etkili olan düşünceler, inançlar ve idealler ve bunları yönlendiren din toplumlara özgü bir ekonomik zihniyet oluşturmaktadır (Ülgener, 1984). Bu durum ülkeler de kendilerine özgü bir takım ekonomik sistemler doğmasına neden olmaktadır. Her ne kadar tüm dünyada kapitalist sistemin egemen olduğu görülse de; Kapitalizmin İskandinav ülkelerindeki mevcut olan formu ile ABD'deki hakim olan formu arasında önemli farklılıklar vardır. Nitekim son dönemlerde bazı Güney Amerika ve Latin Amerika ülkelerinde farklı ekonomik sistem formlarına rastlamak mümkündür. Bu durum özellikle yönetim tarzının sahiplik parametresi üzerinde etkili olmaktadır.

³⁰ Tarihsel geçmiş zaman zaman bir yönetim tarzının oluşumunda çok önemli olmaktadır. Örneğin Japon yönetim tarzının en önemli karakteristiklerinden olan uzun süreli istihdam anlayışının temeli oldukça eski tarihsel bir mirasa dayanmaktadır. Bu istihdam geleneği samuraylar tarafından yürütülen ve çiftçilerin ömür boyu gelir elde etmesini sağlayan pirinç tarlarsındaki istihdam ve paylaşım politikalarından gelmektedir. Bu dönemki gelenek günümüz istihdam anlayışına da yansımıştır (Arabacıoğlu,2000:26).

1.2.5. Yönetim Tarzını Oluşturan Boyut ve Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çerçeve

Tablo 4: Bir Yönetim Tarzının Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Kültürel Boyut ³¹	Erkek ve kadına özgü değerler Bireycilik toplumluluk Güç mesafesi Belirsizlikten kaçınma Zaman yönelimleri
Kurumsal Boyut	Devlet - İş grupları ve risk paylaşımı konusunda takındığı tavır - Vergi Politikaları - Yabancı sermaye karşı geliştirilen tavır - Ekonomik aktörler üzerindeki kontrol gücü - Teşvik politikaları Eğitim - Genel Eğitim sistemi - Çıracılık Eğitim sistemi Finansal Sistemler - Kredi Temelli finansal sistemler - Piyasa temelli finansal sistemler
Ekonomik Boyut	Ekonomik gelişmişlik seviyesi Endüstrileşme derecesi ve süreci Ekonomik zihniyet Kişi başına düşen milli gelir Büyüme Uluslar arasılaşma
Sosyal Faktörler	Din Tarihsel Geçmiş Toplumun homojenlik derecesi

Yapılan literatür incelemesi sonucunda yönetim tarzları üzerinde etkili olan faktörler tespit edilerek hem bir yönetim tarzının incelenmesinde, hem de yönetim tarzları arasındaki farklılık ve benzerliklerin kaynağının açıklanmasında kullanılabilecek yeni

³¹ Hofstede Ulusal kültürü dört boyuttan yola çıkarak araştırmıştır. Güç mesafesi bir organizasyon içinde gücün ve statünün nasıl dağıtılmış olduğunu kapsamaktadır. Organizasyonlar içinde güç mesafesi formal hiyerarşinin dağılımını etkilemesinin yanında merkezleşmenin derecesi ve karar alma içindeki katılımcılık miktarını da etkiler. Belirsizlikten kaçınma belirsizlik, bilinmemelik ve yapısız durumlar tarafından insanların tehdit edilmesini kapsar. Bireysellik ve kolektivistlik boyutu ise en önemli boyut olarak görülmektedir. Bireysel toplumlardaki insanların ailelerin veya herhangi bir sosyal grubun yardımı olmaksızın kendini kollamaları umut edilir. Organizasyonlar için bireysellik bir bağımsızlık belirtir. Kolektif kültürler ise grup içindeki üyeler, sosyal sınıflar, toplumlar, dinler veya aileleri kapsar. Dişilik erkeklik boyutunun bir organizasyonu etkileme durumu incelendiğinde ise, erkek kültür tanıma, ilerleme, gelişme ve hırslı ifade ederken, dişil kültürlerde iş görevleri arasındaki ilişkilerin kalitesi ve çalışma hayatındaki sorunların iyileştirilmesi olgularını ifade etmektedir. Bu dört boyutu ilave olarak daha sonra zaman yönelimleri boyutunu eklemiştir. Toplumlar uzun zaman yönelimli ve kısa zaman yönelimli olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Uzun dönem yönelimli özelliğe sahip toplumların yönetim uygulamaları uzun süreli istihdamın sağlanması, problemlerin çözümünde uzun dönemli perspektiflerin kısa dönemli olanlara tercih edilmesi şeklinde iken, kısa zaman yönelimli özelliğe sahip toplumlar kısa dönemde gerçekleştirilmeye ve sonuç almaya yönelik çabuk çözümler bulma ve uygulama yönündedir. Türk toplumunun kültürel yapısına ilişkin çözümleme araştırmanın beşinci bölümünde yer almaktadır.

bir model de kullanılmak amacıyla eklektik bir yaklaşımla yeniden tasarlanan faktörler tablo 4’te yer almaktadır.

Sonuç

Ayrışma ve örtüşme görüşünü oluşturan kuram ve modeller ile bunların ampirik bulgularla doğrulanma dereceleri göz önüne alındığında ulusal yönetim tarzlarının varlıklarını devam ettirecekleri görünmektedir. Her iki görüşü oluşturan kuram ve modeller içinde hangisi ya da hangilerinin bir yönetim tarzının oluşumunu daha iyi açıkladığı yönünde kuramsal bir tartışma yaparak, bir kuram veya modeli ön plana çıkarmak, yönetim tarzlarının oluşumu üzerinde etkili olan faktörlere ile ilgili olarak bazı faktörleri ihmal etmek veya önemsememek anlamına gelecektir. Oysa ki, her okul ve modelin konu ile ilgili olarak üzerinde durmuş olduğu faktörler yere ve zamana bağlı olarak yönetim tarzının oluşumunda önemli bir açıklayıcılığa sahip olmaktadır. Bu nedenle konu ile ilgili olarak eklektik bir yaklaşımla hareket edilmesi daha doğru olacak ve bu mantıkla oluşturulan bir modelin de açıklayıcılığı daha yüksek olacaktır³².

³² Burada “ayrışmacı görüş” bağlamında farklı modellerden yararlanıldığı için “eklektik yaklaşımdan” söz edilmektedir. Yani eklektik yaklaşımdan kastedilen “örtüşmecî ve ayrışmacı” görüşün bir sentezi değildir.

BÖLÜM 2:ULUSLAR ARASI KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN ULUSAL BİR YÖNETİM TARZININ BOYUTLARINI BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇERÇEVE ÖNERİSİ

Giriş

Hem karşılaştırmalı yönetim modelleri, hem de bir yönetim tarzını bu modellerden bağımsız olarak inceleyen çalışmalar ele almış oldukları boyutlar bağlamında incelendiğinde, ortaya çok dağınık bir yönetim tarzı yelpazesi çıkmaktadır. Yapılan incelemeler, yönetim tarzlarının boyutları ile ilgili olarak iki duruma işaret etmektedir. Birincisi, yönetim tarzlarının incelenmesinde ele alınan boyutlar dönemsel olarak farklılıklar arz etmektedir³³.

İkincisi, şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalar da bir boyut ve parametre ayırımına gidilmemiş olmasıdır. Bu durum dağınıklığın önemli nedenlerinden bir tanesi olarak gösterilebilir. Örneğin bir çalışmada profesyonellik yönelimi bir parametre olarak ele alınırken, bir başka çalışma da sahiplik tek başına bir yönetim tarzı parametresi olarak ele alınmıştır. Hâlbuki yapılan inceleme, bu parametrelerin aslında örgütlenme biçiminin bir yansıması olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla örgütlenme biçimi bir boyut olarak ele alındığında sahiplik, profesyonelleşme yönelimleri gibi parametreler doğrudan bu boyutun birer parametresi olarak değerlendirilmiş olacaktır.

Böylesi bir ayırma gidilmesi yapılacak olan yönetim tarzlarının incelenmesi yönünde daha kapsamlı ve sistematik bir çalışmanın yapılmasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bu iki nedenin dışında yönetim tarzları ile ilgili olarak araştırmacılar için önemli problemlerin kaynağı olan diğer can alıcı bir neden de bir kültürde son derece önemli olan bir yönetim tarzı boyutunun, parametresinin ve o parametrelere ilişkin değişkenlerin bir başka kültürde önemini yitirerek anlamsızlaşmasıdır. Buna ilave

³³ Örneğin ekonomik gelişim modeli ve çevresel modelin nüvesini oluşturan Farmer ve Richman modeli ile açık sistem modelini oluşturan Negandhi ve Prasad modellerinin ele almış oldukları yönetim tarzı parametreleri personel, yönlendirme, motivasyon, kontrol ve planlama gibi bu çalışmaların yapılmış olduğu dönemde öne çıkan yönetim tarzı parametreleridir. Lee ve diğ. (2000) tarafından geliştirilmiş olan model incelendiğinde ise bu modelin stratejik amaçlar, çevre analizi, teknoloji ve üretim, tedarikçi ilişkileri, müşteri ve Pazar ile insan kaynakları yönetimi gibi günümüzün öne çıkan yönetim tarzı parametreleri üzerine odaklandığı görülmektedir.

olarak parametrelere ilişkin üretilen kavramların, bir başka ülkede aynı parametre ile ilgili ölçümünde işlevsiz kalması söz konusu olmaktadır ³⁴(Sargut, 1996).

Tespit edilen bu eksikliklerden hareketle çalışmanın bu bölümünde, bir yönetim tarzını oluşturan boyutların neler olabileceği tespit edilmeye çalışılacaktır. Daha sonra da bu boyutlar göz önüne alınarak literatürde öne çıkan Kore, Japon, Çin, Almanya, Fransa, İtalya, İngiltere ve ABD yönetim tarzları Asya, Avrupa ve Anglo-Sakson ülkeleri yönetim tarzı şeklinde gruplandırılarak sistematik bir karşılaştırması yapılacak bu ülkelerin yönetim tarzları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu sayede hem bir anlamda örtüşme ve ayrışma görüşleri test edilmeye çalışılacak, hem de araştırmanın adı geçen yönetim tarzlarının özelliklerinden hareketle Türk yönetim tarzının özgünlüğüne karar verilmeye çalışılacaktır.

³⁴ Liderlik ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada her kültürde *yapıyı tanımlama, üretime yönelik olma, ilişkiye yönelik olma* kavramlarına aynı anlamların yüklenmesi zordur. Söz konusu kavramlar ABD’de üretildiğine göre, başka ülkelerde işleyen üstü örtülü liderlik kuramlarını ortaya çıkarmalarını Amerikalılardan bekleyemeyiz (Sargut, 1996:6).

2.1. Yönetim Tarzının Boyutları İle İlgili Olarak Literatür Özeti

Tablo 5: Yönetim Tarzının Boyutlarına İlişkin Literatür Özeti

Ele Alınan Yönetim Tarzı Parametresi	Araştırma
Haberleşme	Morden ve Bowles (1998), Pheng ve Leong (2001), Whitehill, (1991).
Sahiplik	Morden ve Bowles, (1998); Whitley, (1998).
Profesyonelleşme yönelimi	Morden ve Bowles, (1998); Whitley, (1998).
İKY	Morden ve Bowles, (1998); Mensik ve diğ. (1999); Rowley ve diğ., (2004); Lee ve diğ. (2000); Smith ve diğ., (2003); Whitehill, (1991).
Stratejik yönetim	Lee, (2004); Morden ve Bowles, (1998); Ireland ve diğ., (1987); Whitehill, (1991); Lee ve diğ. (2000), Hitt ve diğ., (1997).
Karar alma	Morden ve Bowles (1998); Mensik ve diğ., (1999).
Liderlik	Morden ve Bowles, (1998); Mensik ve diğ., (1999); Ardichvili ve Kuchink, (2002); Pheng ve Leong, (2001); Whitehill, (1991).
Örgütsel yapı	Assimakopoulos, (1989); Mensik ve diğ., (1999); Smith ve diğ., (2003)
Teknoloji ve üretim	Lee ve diğ. (2000); Oliver Ve Wilkinson (1989).
Tedarikçi ilişkileri	Chao ve diğ., (2000); Asanuma, (1982); Lee ve diğ., (2000); Smith ve diğ.; (2003).
Uluslar arasılaşma yönelimleri	Lee ve diğ. (2000).
Kontrol Tarzı	Lee ve diğ., (2000); Smith ve diğ., (2003).
Etik	McDonald ve Zepp, (1975); Newstrom ve Ruch, (1975); Abrat ve diğ., (1992).

Verilen literatür özetinde de yönetim tarzının boyutları ile ilgili var olan dağınıklığı net bir şekilde göstermektedir. Bu dağınıklık yönetim yazınında bir ülkenin yönetim tarzını incelerken hangi boyutların ve parametrelerin ele alınması gerektiği sorusunun cevaplanmasına yönelik ayrıntılı tartışmalar yapılmamış olmasının bir sonucudur. Kimi araştırmalar konuyu yalnızca İKY boyutuyla, kimi karar verme süreci, kimi uluslar arasılaşma eğilimleri, kimi liderlik biçimiyle ele almaktadır. Yapılan tespitler göz önüne alınarak belirlenen yönetim tarzı boyutları ve bu boyutlara ilişkin parametreler Tablo 6'da gösterilmektedir. Tablo 6'da yer alan boyutlar belirlenirken

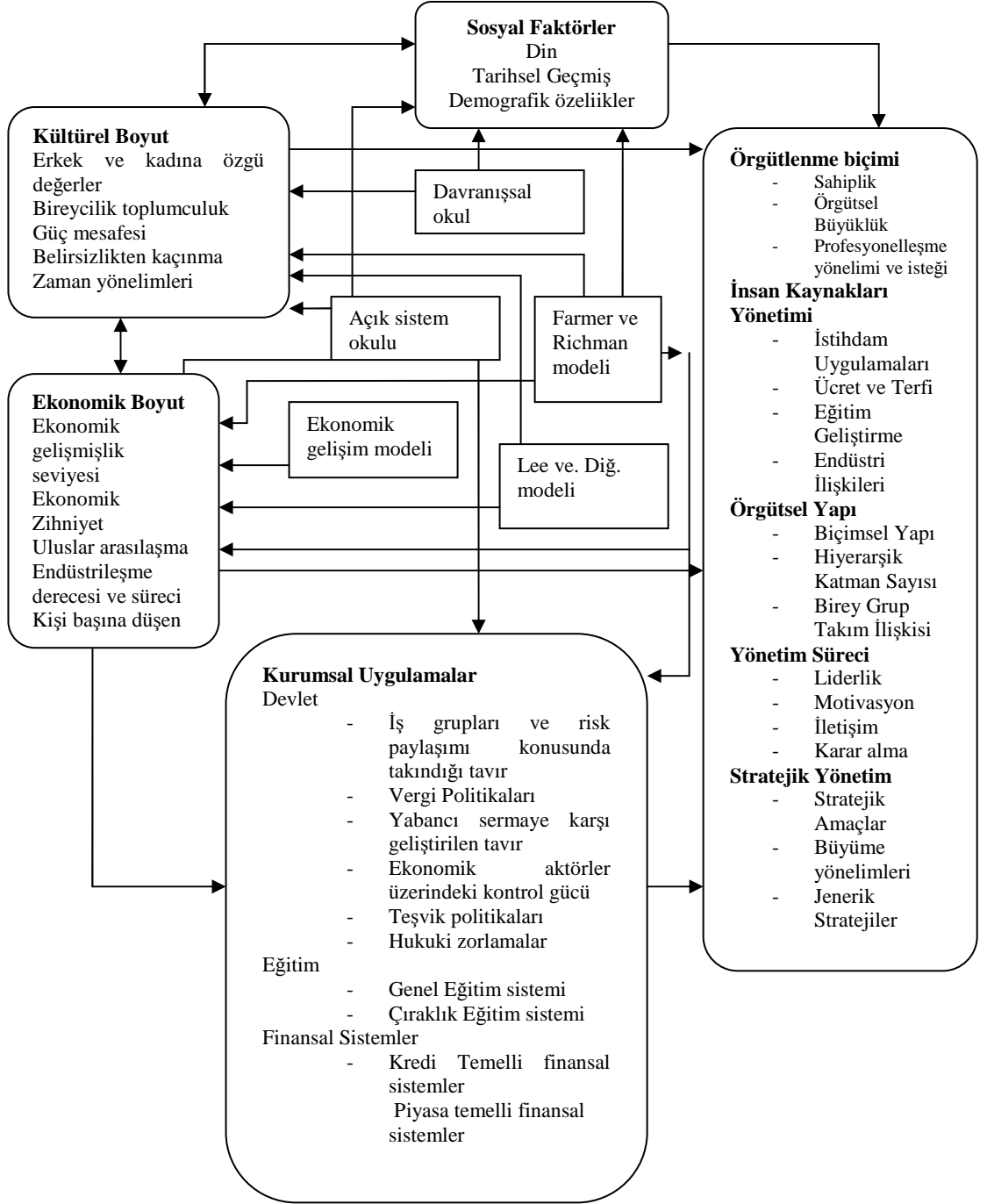
1. Günümüz işletmeleri için önemli olan ve sıklıkla vurgu yapılan boyutlar olmasına,
2. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda en sık ele alınan boyutlar olmasına

dikkat edilmiştir.

Tablo 6: Bir Yönetim Tarzının İncelenmesin Kullanılmak Üzere Belirlenen Yönetim Tarzı Boyutları

Boyut	Başlıca Parametreler
Örgütlenme Biçimi	<ul style="list-style-type: none">▪ Sahiplik▪ Örgütsel büyüklük▪ Profesyonelleşme yönelimi ve isteği
İnsan Kaynakları Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">▪ İşe alma ve istihdam uygulamaları▪ Kariyer Planlama▪ Ücret – terfi ve performans değerlendirme▪ Endüstri ilişkileri
Örgüt Yapısı	<ul style="list-style-type: none">▪ hiyerarşik katman sayısı▪ birey, grup, takım ilişkisi
Yönetim Süreci	<ul style="list-style-type: none">▪ liderlik▪ motivasyon▪ iletişim▪ Karar alma
Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none">▪ Jenerik stratejiler▪ Büyüme yönelimleri▪ Stratejik amaçlar

2.2. Eklektik Bir Model önerisi



2.2.1. Örgütlenme Biçimi Boyutu

Örgütlenme biçimi boyutu sahiplik, büyüklük ve profesyonelleşme parametrelerini içine almaktadır. Bir yönetim tarzı boyutu olarak örgütlenme biçimi en fazla Kore, Japonya ve Çin yönetim tarzları içinde öne çıkmaktadır. Toplumların ulusal kültürlerinin ve kültürleri etrafında şekillenen algılama tarzlarının örgütlenme biçimi üzerinde son derece önemli etkileri olduğu görülmektedir³⁵.

Örgütlenme biçiminin bir parametresi olan profesyonelleşme yönelimleri ve tepe yönetiminin karakteri üzerinde kurumsal çevreye özgü örgüt çeşitlerinin önemli etkileri vardır. Bir başka ifadeyle, ülkenin sahip olduğu kurumsal ve teknik koşulların o ülkede farklı bir tepe yöneticisi tipi yarattığına dair önemli bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin Norburn, İngiliz ve Amerikalı yöneticiler arasında yaptığı karşılaştırmada bu iki yönetici grubun eğitim seviyelerinde belirgin farklar bulmuş ve bunu iki ülkenin farklı ticaret koşullarına sahip olması ile açıklamıştır. Bir başka çalışmada ise, Lane İngiltere, Fransa ve Almanya'yı karşılaştırmıştır. O da ülkelerin farklı finansal sistemlerinin, üst düzey yöneticilerin uzmanlık alanına yansıdığını savunmuştur. Bir başka çalışmada ise çevresel koşullardaki yoğun değişimin rekabet şartlarını değiştirdiği, oluşan yeni şartlara uyum sağlamak amacı ile işletmelerinde o şartlara uygun özelliklere sahip olduğunu düşündükleri, tepe yöneticileri istihdam ettikleri savunulmaktadır (Yamak, 1998:65–66). Bu anlatılanlara ilave olarak çevrenin profesyonellerin karakteristiklerinin şekillenmesinde de çok önemli bir rol oynadığı yazında dile getirilmektedir. Üsdiken (1992), durağan çevresel koşullar ve belirsizliğin az olduğu durumlarda faaliyet gösteren işletmeler ile hareketli çevresel koşullarla belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda faaliyet gösteren işletmelerin farklı üst düzey yönetici takımlarına ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir.

Örgütlenme biçiminin diğer parametresi olan sahiplik üzerinde ise, kültür ile toplumun kapitalizmi benimseme derecesi ve buna ilave olarak ekonomik gelişmişlik seviyesinin son derece etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, ekonomik gelişmişlik seviyesi yüksek klan kültürünün hakim olmadığı Anglo-Sakson ülkelerde piyasa sahipliği söz konusu

³⁵ Eski dönem Japon örgütlenme biçimi olan Zaibatsu ile günümüz Japon örgütlenme biçimi olan Keiretsu'lar da bu etkiyi görmek mümkündür. Japon ekonomisine çok büyük bir dinamizm kazandıran; çok sayıda küçük ve orta boy firmanın bağlı bulunduğu günümüz Keiretsuları Japonya'nın eski dönemdeki feodal yapısını yansıtmaktadır.

iken ekonomik kalkınmışlık seviyesinin görece düşük ve profesyonel kapitalizmin henüz yerleşmemiş olduğu Türkiye gibi ülkelerde hakim olan klan anlayışının da bir sonucu olarak aile sahipliğinin yaygın olduğu görülmektedir.

2.2.1.1. Japonya, Kore ve Çin İşletmelerinin Örgütlenme Biçimleri

Japon örgütlenme biçimi incelendiğinde, bu işletmelerin Kaisha veya onun geniş hali olan büyük ve karmaşık bir yapıya sahip Keiretsular³⁶ şeklinde örgütlenmiş oldukları görülmektedir (Morden ve Bowles,1998). Keiretsu gruplarının en belirgin özelliği, gruplar arasında açık ve verimli bir ilişkinin olmasıdır. Gruplar arasındaki bu ilişki işletmelerin sermaye ve bilgi alış verişi konularında karşılaştıkları birçok problemin çözümünde çok etkili olmaktadır (Hoshi ve diğ., 1991).

Bu işletmelerde tepe yöneticilerin büyük çoğunluğu profesyonel yöneticilerdir. Japon ekonomisi içinde çok önemli bir yeri olan Keiretsular, genel olarak iki şekilde kategorize edilebilir. Dikey Keiretsular ve Finansal Keiretsular. Dikey Keiretsular, büyük üretim işletmeleri içerisinde ilişkide bulunulan dağıtıcılar ve tedarikçiler ile kurulmuş olan bütünleşmelerden oluşmuşlardır. Asanuma (1985), dikey Keiretsuların tedarikçileri ve dağıtıcıları ile kurmuş oldukları bütünleşmelerin hem tedarikçiler, hem de dağıtıcılar için yararlı olduğunu ifade etmiştir. Finansal Keiretsular, bir ticari bankanın diğer finansal kurumlarla birleşmiş olmasıyla oluşmuşlardır. Finansal Keiretsular bu grubun üyesi olan işletmelere faaliyetleri ihtiyaç duydukları destekleri önemli ölçüde karşılamaktadırlar. Bu durum, Japon işletmeleri için önemli rekabet üstünlükleri oluşturmaktadır. Japonya'nın Keiretsularına karşılık Kore'de hakim örgütlenme biçimi olarak kaşımıza Chaebollar çıkmaktadır.

Chaebollar da Keiretsular gibi birbirleri ile yakın ilişkilere sahip çok sayıda işletmenin oluşturduğu büyük gruplardır. Kore üretkenliğine merkezine göre en büyük on Chaebol ortalama olarak on sekiz işletmeyi kontrol etmektedir (Chang,1988:92). Chaebollar faaliyet süreleri bakımından Keiretsulara oranla daha gençtir. Chaebolların göze batan diğer önemli bir özelliği, bu işletmelerin birçoğunun hala daha kurucu olan aile üyeleri sahipliğinde olması ve bu üyeler tarafından yönetiliyor olmasıdır. Çünkü Chaebolların

³⁶ Bir dağı andran bu yapının zirvesinde bir banka bulunmakta, gövdesinde yatay ya da dikey yapılanmadan meydana gelmiş şirketler yer almakta, eteklerinde ise tampon görevini üstlenen alt müteahhitlik firmaları sıralanmaktadır (Arabacıoğlu,2000:28).

büyük bir çoğunluğu 1950'li yıllar ve sonrasında kurulmuştur. Chaebollar ve Keiretsular arasında var olan bu farklılıklara ek olarak bu iki örgütlenme biçimi arasında sahiplik ve profesyonelleşme konularında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir³⁷.

Chaebollar ve Keiretsular arasında sahiplik ve profesyonelleşme konularında var olan farklılıkların açıklanmasında, iki toplum arasında aile olgusuna ilişkin farklı algılayışlar büyük önem taşımaktadır. Japonya'da aile olgusunun iki anlamı vardır: Birincisi, kan bağına dayanan akrabalık ve aile bağı ikincisi ise iae, yani kan bağı şartı gerektirmeyen klan veya kabile bağına dayanan akrabalıktır. Japonya'da aile ve iae terimleri aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, yine de yetkilerin ve malların devrinde kan bağından ziyade klan ilişkileri (iae) ön plana çıkmaktadır. Aile üyeleri arasında mülkiyet konusunda kesin bir çizgi bulunmamaktadır. Japonya'dakinin tersine Kore'de ise kan bağına sıkı sıkıya bağlı bir aile kavramı söz konusudur. Kore örneğinde kan bağı ailenin oluşumu için zorunlu şarttır. Aile yetkilerinin kullanılmasında babadan sonra en büyük erkek çocuk söz sahibidir (Okur, 1998:58). Aile olgusuna ilişkin bu iki farklı bakış, Kore'de aile sahipliği ve aile üyelerinin işletmelerin önemli noktalarında görev yapmaları gibi bir sonucu ortaya çıkarmıştır.

Kore ve Japonya'nın bu örgütlenme biçimlerine karşılık Çin'de bunun tam zıttı bir durum karşımıza çıkmaktadır. Çin'de yaygın örgütlenme biçiminin küçük aile işletmeleri şeklinde olduğu görülmektedir. Diğer Asya toplumlarında olduğu gibi aileye bakış biçimi, Çin yönetim tarzı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bilindiği gibi Çin'de Konfüçyan gelenekler hüküm sürmektedir. Konfüçyan etiğe göre aile gelir ve harcamaların en temelidir. Buna bağlı olarak işletmeler aile üyelerinin özel varlığı olarak görülmektedir³⁸. Çin'de geleneksel bir anlayışla, özellikle reform öncesi ve reformların başladığı ilk yıllarda, işletme sahipleri her hangi bir şekilde başka kişi veya kurum ile sahipliği hukuki anlamda paylaşma konusunda son derece isteksizdiler (Chen,2004:71-72). Ancak, Çin'de yaşanmakta olan dönüşüm birçok yönetim tarzı

³⁷ Tüm dünyada olduğu gibi Güney Kore'de de işletmeler birer aile teşebbüsü şeklinde oluşmuştur. Özellikle 1960 yılından sonra başlatılan ekonomik kalkınma sürecinde de bu işletmelerin sahiplik yapısı bozulmamış, 1980 yılından sonra kısmen profesyonel yöneticilerin işletmelere girmesiyle üst yönetim seviyesindeki oran kısmen bozulmuş ise de bu yapı halen etkisini devam ettirmektedir (Okur, 1998: 54).

³⁸ Çin işletmelerinin sahiplik yapısı ile ilgili tartışmalar yapılırken Çin'in ekonomik ideolojisinin ve son dönemlerde geçirmekte olduğu dönüşümünde göz önüne alınması gerekmektedir. Ancak, küçük aile işletmeleri şeklinde örgütlenmenin Çin toplumu için çok yaygın olduğu ve bu durumun biçimsel olarak ifade edilemeyecek nedenleri olduğu görülmektedir.

boyutunu etkilediği gibi bir yönetim tarzı boyutu olarak örgütlenme biçimi ve bu boyutun bir parametresi olan sahipliği de etkilemiş ve gittikçe de daha fazla etkileyecektir (Tang ve Ward,2003:132). Nitekim günümüzde, Çin işletmeleri arasında bazı birleşmeler yaşanmaya başlanmıştır. Bunun bir sonucu olarak Çin işletmelerinde sahiplikle ilgili yeni bir yapı oluşmaya başlamıştır. Bu yapıyı karma yapı olarak nitelendirebiliriz (Tang ve Ward,2003:132). Sahiplikle ilgili bu yapı Çin işletmeleri içinde farklı profesyonelleşme dereceleri ortaya çıkarmıştır. Tipik bir aile işletmesi olarak kalma eğiliminde olan Çin işletmelerinde profesyonelleşme istek ve oranı düşüktür. Bu işletmelerde, yönetimdeki anahtar görevler aile üyeleri tarafından yürütülmektedir. Buna karşılık gerek birleşerek, gerekse değişik şekillerde büyüme eğilimi sergileyen Çin işletmelerinin profesyonelleşme konusunda daha istekli davrandıkları görülmektedir.

2.2.1.2. İngiltere ve ABD İşletmelerinin Örgütlenme biçimleri

İngiltere’de 1980’lerle birlikte girişimci kültürde önemli değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Hızlı bir şekilde gerçekleştirilen özelleştirme faaliyetleri ile birlikte sendikaların gücü azalmıştır. Bu dönemle birlikte İngiltere’de devletin sahibi olduğu işletmelerin sayısı azalmıştır. Devlet bir girişimci olarak birçok endüstriden çekilmiştir (Lawrence ve Edwards, 2000:194).

Geçirilen bu evrimin dışında İngiltere’de yaygın örgütlenme biçiminin küçük ve orta ölçekli işletmeler grubundan daha çok orta ölçekli işletmeler şeklinde olduğu görülmektedir. İngiltere’de orta ölçekli işletmelerin sayısı Almanya ve İtalya’dakiler kadar olmasa da bu işletmeler İngiltere ekonomisi için önemli işletmelerdir. (Lauder ve diğ., 1994). İngiltere son dönemlerde özellikle hizmet sektörüne yönelmiş durumdadır. Hizmet sektörüne yönelik bu büyüme İngiltere’de sahiplik ve profesyonelleşme yönelimlerinin karakterine yansımıştır. İngiltere’de artık hizmet işletmelerinin sayıları gittikçe artmaya başlamış ve buna bağlı olarak işletmeler buldukları alanda rekabet avantajı yakalamak ve sürdürmek saikiyle profesyonellere daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bunun dışında İngiltere’de, orta ölçekli işletmeler dışında kalan büyük küresel işletmeler hissedarları ile çok yakın ilişkiler kurmakta ve onların tatminine çok önem vermektedirler. İngiltere’de finans pazarı çok iyi işlemekte ve ticarete finansal ilişkiler ön planda tutulmaktadır. Yaygın olan sahiplik yapısı ise piyasa sahipliğidir.

İngiltere'deki yaygın orta ölçekli bağımsız örgütlenme biçimine karşılık, ABD 'de büyük işletmelerin varlığı dikkat çekmektedir. ABD işletmeleri büyük işletmeler şeklinde örgütlenmiş olsalar da bu örgütlenme biçimi Japon ve Kore örgütlenme biçiminden farklıdır. Japon ve Kore işletmeleri, çok farklı endüstrilerde faaliyette bulunan işletmeleri kendi bünyesinde bulunduran holdingler şeklinde iken, ABD işletmeleri çoğunlukla farklı endüstrilerde faaliyet göstermemekte, aksine birçok Amerikan işletmesi kendi temel yeteneğine odaklanarak bu temel yeteneği dışında kalan birçok faaliyetine outsource etmektedir. ABD işletmeleri de aynı İngiltere işletmeleri gibi piyasa sahipliğinde olan işletmelerdir. Bunun bir sonucu olarak bu ülke işletmelerinin de tıpkı İngiltere işletmeleri gibi profesyonelleşme oranı yüksektir.

2.2.1.3. Fransa, İtalya Ve Almanya İşletmelerinin Örgütlenme Biçimi

Bir yönetim tarzı boyutu olarak örgütlenme biçimi, Fransa yönetim tarzı içinde Asya grubu içinde yer alan ülkelerin yönetim tarzlarındaki kadar ön plana çıkmamaktadır. Fransa'da devletin önceleri en büyük girişimci durumunda olduğu görülmektedir. Ancak, son dönemlerde Fransa hızlı bir özelleştirme faaliyeti başlatmış ve bunu başarıyla gerçekleştirmiştir. Fransa özelleştirme programının başarılı bir şekilde uygulanmış olması devletin piyasalardaki etkisinin azaldığı anlamına gelmemelidir.

Fransa'da çok sayıda aile şirketi de olduğu görülmektedir. Bunlar küçük aile işletmeleri olabildiği gibi yine bir ailenin en büyük hissedar konumunda olduğu büyük işletmeler de vardır. Ancak, bu işletmelerin sahiplik yapılarına rağmen oldukça yüksek bir profesyonelleşme oranına sahip oldukları görülmektedir (Lawrence ve Edwards, 2000:30-31).

Avrupa birliği üyesi diğer bir ülke olan İtalya'daki işletmelerinin örgütlenme biçimi incelendiğinde öne çıkan en önemli özellik devletin kontrolünde farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerden oluşan holdinglerin varlığıdır. Bu holdinglerden en önemlisi IRI (Istituto Per-la Ricastruzione)'dir. 1933 yılında kurulmuş olan bu holding çelik, gemi inşası, telekomünikasyon gibi çok farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeleri bünyesinde toplamıştır. 1990'ların ortalarına gelindiğinde IRI holdinginde çalışan toplam iş gören sayısı 350000 civarındadır (Edward, 1996). Ancak günümüzde İtalya'da da özelleştirme hız kazanmıştır. Fransa'daki kadar olmasa da bu ülkede devlet artık bir işveren olmaktan yavaş yavaş çıkmaktadır. Bu holdinglerin dışında İtalya'da

özel sektör içinde Fiat, Olivetti ve Pirelli gibi bazı büyük özel işletmelerinde olduğu görülmektedir. İtalya’da küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin sayısı da oldukça fazladır. Bu işletmelerin büyük bir çoğunlukla mobilya, moda ve seramik sektöründe faaliyet göstermekte oldukları görülmektedir. Bu işletmelerin sermayeleri aile birikimlerinden oluşmaktadır (Magrine, 1989; Edward ve Lawrence, 2000:56). Bu anlatılanlar ışığında, İtalya işletmelerinin büyük çoğunlukla aile sahipliğine dayalı profesyonelleşme isteğinin ise düşük ancak, profesyonelleşmenin zorunluluğa bağlı olarak artan bir seyir izlemekte olduklarını söyleyebiliriz.

Alman işletmelerinin örgütlenme biçimi incelendiğinde ise karşımıza çıkan en önemli bulgu, Avrupa birliği ülkeleri içinde bu ülkede orta ölçekli işletmelerin sayılarının çok fazla olmasıdır. Alman ekonomisi için son derece önemli olan bu işletmelerin sahipliği genelde bir aileye aittir. Bu işletmeler, büyük çoğunlukla küçük kasaba ve köylerde faaliyette bulunmaktadır (Simon, 1996). Orta ölçekli bu örgütlenmenin yanında Almanya’da eski Batı Almanya kökenli profesyonelleşme eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu uluslar arasılaşmış büyük işletmelere de rastlanmaktadır. Günümüz Alman işletmelerinin örgütlenme biçiminden bahsederken eski Doğu Almanya devletinin sahip olduğu büyük işletmeleri de unutmamak gerekir. Eski Doğu Almanya dönemlerinde bu ülke için çok önemli olan bu büyük devlet işletmeleri, doğu ve batı Almanya’nın birleşmesinden sonra Almanya için problem olmuştur. Birleşmeden sonra bu işletmelerde önemli bazı iyileştirmeler yapılarak Batı Almanya kökenli büyük işletmelere satılmışlardır (Edwards ve Lawrence, 1994).

2.2.2. İnsan Kaynakları Boyutu

İnsan Kaynakları yönetimi, özellikle 1980’li yıllar ile birlikte yönetim yazınında son derece önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları içindeki farklılıkların aslında en önemli kaynağı ulusların insana, insan kaynağına bakışı ile ilgilidir³⁹.

³⁹ İş görenler ile işletme arasında çok yakın bağıllık ilişkisinin bulunmadığı İngiltere, ABD gibi batı toplumlarında insan kaynağına bakışı ile doğu toplumlarının insan kaynağına yaklaşımı ve iş görenlerin işletmeye bakışları farklılıklar göstermektedir. Batıda iş görenler çalışmış oldukları işletmeler ile duygusal bir bağ içine girmez iken doğu toplumlarından Japonya’da bir iş görenin çalışmakta olduğu işletme onun ailesi ve yöneticilerde babası gibi görülmektedir. Türk toplumu için bir yorumda bulunmak gerekirse de Edebali’nin sözü bu konuda bize bir ip ucu verebilir. Edebali’nin “*insanı yaşat ki, devlet yaşasın*” sözü işletmeler için insan kaynaklarının hükümetler içinde vatandaşların değerini vurgulamaktadır (Sekmen, 2003:2003).

İnsan kaynaklarının bir yönetim tarzı boyutu olarak yine Japonya da çok fazla öne çıkmaktadır. Bunun nedeni Japon İnsan kaynakları uygulamalarının diğer ülkelerinki ile karşılaştırıldığında çok belirgin farklılıklara sahip olmasıdır. Buna karşılık Fransa yönetim tarzında hakim olan Fayol'cu anlayış, bu boyutu bu ülkede çok fazla öne çıkarmamaktadır. Buna ilave olarak insan kaynakları uygulamaları bir yönetim tarzı boyutu bağlamında incelendiğinde bu boyutun bazı parametrelerinin dünya genelinde birbirine benzeme eğiliminde olduğu görülmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği ülkelerinde emeklilik ve istihdam uygulamaları birliğin bu konudaki dayatmalarından dolayı bu birliğe üye ülkelerde birbirine benzeme eğilimi sergilemektedir. Buna karşılık yine bu boyuta ilişkin parametrelere ait uygulamalarda bazı uluslarda ülke içinde farklı uygulamaların olduğu görülmektedir. Örneğin Japonya'da uzlaşmanın toplumda egemen bir değer olmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı sendikalar son derece uzlaşmacı bir tavır sergilerken bu ülkede özellikle elektronik ve hatta zaman zaman otomotiv endüstrisinde sendikalar bazen hakim olan uzlaşmacı tavırlarının dışına çıkabilmektedirler. Bu durum bir yönetim tarzının oluşmasında etkili olan faktörler içerisinde mikro çevrenin etkisini göstermektedir.

Tüm bunların dışında insan kaynakları boyutu, birçok yönüyle ulusal kültürden etkilenmektedir. Örneğin, kolektivist toplumlarda grup çalışması ve buna bağlı olarak grup başarısı ve grup performans değerlemesi gibi uygulamalar yaygınken, bireysel toplumlarda bunun tersi bir durum söz konusudur. Atama ve yükselmelerde de toplumlarda egemen değerlerinin insan kaynakları boyutunu etkilemekte olduğu görülmektedir. Örneğin, Fransa'da üst düzey yönetici olmak için Grand ecole mezunu olma gibi bir zorunluluğun olduğu görülmektedir. Bu zorunluluğa bağlı olarak Fransa'da Grand ecole mezunları bir yönetici eliti oluşturmuşlardır.

2.2.2.1. Japon, Kore ve Çin İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

Japon insan kaynakları yönetimi düşünsel anlamda da olsa kendine has önemli özelliklere sahiptir. Japonya'da insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak ilk göze çarpan özellik, Japon işletmelerinin uzun süreli istihdam anlayışını benimsemiş olmalarıdır. Bu anlayışın benimsenmesinin bir sonucu olarak işletmeler, iş görenlerinin teknik bilgi ve becerilerinden daha çok potansiyel yeteneklerden yararlanma ve bu

yeteneklerin geliştirilmesi yönünde çaba harcamaktadırlar. Yine ömür boyu istihdam düşüncesi personel seçim sürecine yansımakta, işletmeler iş gören alımlarında son derece seçici davranmaktadırlar.

Japonya'da uygulanmaya çalışılan ömür boyu istihdam ile ilgili olarak literatürde farklı görüşlere de rastlamak mümkündür. Hirakubo (1999), Japonya'da ömür boyu istihdamın ön görülen şekilde çok az uygulanabildiğini ifade etmiştir. Hirakubo'ya göre işletmeler ve iş görenleri arasında baba ve çocuk ilişkisinin ön görülenin aksine pek olmadığını, bu yüzden 1940 ve 1950'lilerde Japon iş görenlerin büyük iş güvensizlikleri ile karşı karşıya geldiklerini ifade etmiştir. Modic (1987), iş gören sadakatinin Japon yönetim tarzının açık bir illüzyonu olduğunu ifade etmiştir. Modic'e göre Japonlar sadık insanlar değildirler ve onlar çoğu zaman ifade edilenin aksine işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yönünde çalışmaya çok istekli olmazlar. Romani (1998), ömür boyu istihdamın sadece birkaç Japon işletmesinde ve devlet sektöründe tam anlamıyla uygulanabildiğini belirtmiştir. Yapılmış olan araştırmalar, ömür boyu istihdam uygulamaları ile ilgili olarak bu söylenenleri doğrular niteliktedir. Örneğin; Japon Çalışma Bakanlığı'nın araştırmalarına göre yüksek okul mezunlarının %19'u, kolej mezunlarının ise %8'nin bir yıl içinde ilk işletmelerinden çıktıklarını göstermektedir. Japonya'daki ömür boyu istihdam düşüncesi, ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerindeki sıkıntılardan dolayı eleştirilmektedir (Chen,2004:159)⁴⁰.

Japonya'daki ömür boyu istihdam anlayışına karşılık, Kore'de işletmelerin ömür boyu veya uzun süreli istihdam kaygılarının olmadığı görülmektedir. Kore işletmeleri gerektiğinde işçi çıkarma konusunda çok cesur davranmaktadırlar.

Japon işletmelerinde ücret ve terfilerde belirleyici olan faktör ise kıdemdir. Ancak kıdeme dayalı terfi uygulamasının sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi, işletmelerin sürekli büyümesi, orta ve üst kademe yöneticilerin bu büyüme ile birlikte yukarıya doğru ilerlemelerine bağlıdır. Buna karşılık 1970'li yıllar ile birlikte düşük ekonomik büyümeye sahip olan Japon işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilerde bir yığılma oluşmuştur. Bu duruma bağlı olarak karar mekanizmalarında hantallaşmalar ve genç iş görenlerde moral bozukluklarına rastlanmaktadır (Nath,1987:85-86). Japonya'daki bu

⁴⁰ Son dönemlerde bazı Japon işletmelerinin ömür boyu istihdam kaygısından vazgeçip gönüllü ve erken emeklilik gibi seçeneklere başvurdukları görülmektedir.

kıdem esaslı terfi ve ücret uygulamalarına karşılık, Kore işletmelerin terfilerde ve ücretlerde kıdemle birlikte performansın çok büyük önem taşıdığı görülmektedir. Kore işletmeleri için en önemli amaç büyümedir. İşletmelerin büyümesinde iş görenlerin sergileyecekleri performans çok önem kazanmaktadır. Bu nedenle ücret ve terfilerden geleneklerden gelen bir uzantı olan kıdeme ek olarak performansa göre değerlemelerin yapılması yaygınlaşmaktadır.

Japon işletmeleri içinde, iş görenlerin eğitimine çok büyük önem verildiği görülmektedir. Japon işletmelerinde uygulanan eğitim sistemine rotasyon adı verilmektedir. İş görenlerin kendi işlerinin yanında kendi işleri ile aynı seviyedeki işlerle ilgili olarak da eğitilmesi anlamına gelen rotasyon Japon iş görenlerine çok önemli bir esneklik kazandırmaktadır. Ayrıca, bu eğitim sistemi sayesinde orta ve ileri seviyedeki yöneticilerin farklı işlerde perspektif kazanarak, karar alma sürecine önemli katkılar sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Yine bu sistem, ömür boyu istihdam anlayışından dolayı olabilecek monotonluk ve bezginliklerin ortaya çıkmasını engellemektedir (Whitehill,1992). Kore'de, Japonya'ya benzer şekilde eğitim faaliyetleri son derece önemlidir. Kore işletmelerinin birincil amacı olan büyüme burada kendini göstermektedir. Bu amaca bağlı olarak Kore işletmelerinde iş görenlere uluslar arasılaşma, stratejik yönetim ve inovasyon konularında sistematik eğitimler verilmektedir. Aynı zamanda her iki ülkede hakim olan toplumsal anlayış insanlara sürekli olarak kendilerini geliştirmeyi öğütlemektedir.

Japonya'da endüstri ilişkileri incelendiğinde ise bu ülkede işletme sendikacılığının olduğu görülmektedir. Bu ülkede sendikalara hem mavi yakalı, hem de beyaz yakalı çalışanlar üye olabilmektedir. Japonya da sendikalar, işletmenin belirlenen amaçlara ulaşması için iş görenler ve iş veren ile birlikte bir amaç birliği gerçekleştirmektedirler. Japonya da sendikalar ve işletmeler arasında çıkacak muhtemel uyuşmazlıklar hiçbir şekilde hoş görülmez. Uzlaşmazlıklar çıktığı zaman bu uzlaşmazlıkların hemen giderilmesi için toplumsal bir baskı vardır. Bununla beraber otomasyonun ve robotik uygulamaları sendikalar ile işletmeler arasında bazı uyuşmazlıklar çıkarmaktadır. Otomasyondan dolayı Japonya'da yaşlı iş görenler çok zarar görmüşler, sık sık erken emeklilik baskısı ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle işletme sendikaları özellikle

otomobil ve elektronik endüstrisinde kendi üyelerinin haklarını korumak için daha saldırgan bir tutum içine girmişlerdir (Nath, 1987:88; Chen, 2004).

Japonya’da olduğu gibi Kore toplumundaki yaygın uzlaşmacı anlayış da sendikal faaliyetleri olumsuz etkilemektedir. Buna karşılık Kore’de sendikaya sadece düzenli çalışan mavi yakalı iş görenler üye olabilmektedir. Bu durum Kore’de mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların bütünleşmelerini engellemektedir.

Japon ve Kore deki yaygın uygulamalara karşılık Çin’de insan kaynakları yönetiminin diğer bir çok yönetim tarzı boyutunda olduğu gibi reform öncesi ve reform sonrası dönemleri karşılaştırıldığında tam bir evrim geçirmiş olduğu söylenebilir. Reform öncesi dönemde insan kaynakları yönetiminin üç belirgin özelliği olduğu görülmektedir.

Bunlar: 1. Önemli derecede iş güvenliğine yapılan vurgu, ücret ve performans gibi insan kaynakları uygulamalarında merkezi uygulama. 2. İş görenler arasında çok az ücret farklılıklarının olduğu herkese eşit ücret uygulaması. 3. Politik ilgilerin ekonomik ilgilerin yerine almasına bağlı olarak iş görenlerde yaşanan aşırı motivasyon kayıpları. Bu belirgin özelliklere ek olarak reform öncesi dönemde terfi ve atamalarda uygulanan “Iron chair” yöneticiler ve ustabaşlarının pozisyonlarının değişiminde her hangi bir esneklik olmadığı görülmektedir. Reform sonrası dönemde ise ömür boyu istihdam, eşit ve dondurulmuş kıdeme dayalı ücret uygulamaları yerini esnek ve hareketli ücret sistemlerine, esnek olmayan atama sistemi yerini performansa bağlı terfilere bırakmıştır. Bu dönemde verimlilik temelli ödüllendirmenin çeşitli varyasyonları kullanılmaya başlanmıştır (Warner, 1997, Zhu ve Campell, 1996). Sonuç olarak yazında, Çin insan kaynakları yönetiminin batı tarzı uygulamalara kaydığı ifade edilirken (Tang ve Ward, 2003) bu uygulamaların birçok yönüyle (bireysel başarı, kendine olan güven, kendini gerçekleştirme gibi) Çin’de başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmayacağı önemli bir tartışma konusudur.

2.2.2.2. Fransa, İtalya ve Alman İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

Fransa'da insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde, işletmeler arasında iş gören hareketliliğinin çok fazla olmadığı görülmektedir. Buna karşılık, Fransa işletmeleri her hangi bir krizle karşı karşıya kaldıklarında çok sık işçi çıkarma yoluna başvurmaktadırlar. Downsizing, Fransa işletmelerinin çok sık uyguladığı bir yönetim tekniğidir (Lawrence ve Edwards, 2000). Personel seçimi işe göre eleman alma ilkesine göre yapılmaktadır. Bu ilke uzmanlaşmayı getirmektedir. Performans değerlendirme ve ücret politikalarının belirlenmesinde aynı kriterlerin geçerli olduğu görülmektedir. Terfilerde üstlerce yönetilen kişi olmak ve bazı gruplara üye olmak belirleyici bir faktör olmaktadır. Fonksiyonel ve bütünleştirici yönetsel roller bu ülke de farklı düzey yöneticilere yüklenir. Bütünleştirici roldeki üst düzey yöneticilere ve fonksiyonel roldeki orta düzey yöneticilere uygulanan eğitim, performans değerlendirme ve ücret politikası farklıdır. Fransa'da endüstri ilişkileri incelendiğinde ise, bu ülkede iş kolu sendikacılığının olduğu görülmektedir. İşveren ve iş gören arasındaki aşırı güvensizlikten dolayı sendikaların çok etkin bir role sahip oldukları görülmektedir (Tüz, 2004: 39).

İtalya'da Fransa'dakilere benzer insan kaynakları uygulamaları kendini göstermektedir. İtalya da işletmeler arasında iş gören hareketliliği düşük olmakla birlikte özellikle son yıllarda sendikalarında güç kaybetmelerine bağlı olarak downsizing çok sık uygulanan bir yönetim tekniği haline gelmiştir. İtalya'da kıdem hem terfilerde, hem de ücret belirlemede etkili bir faktördür. İtalya'da bireysellik derecesinin yüksek olmasının bir yansıması olarak takım çalışmalarının çok yaygın bir uygulama olmadığı görülmektedir. Performans değerlemede genel olarak bireysel değerlemeler dikkate alınmaktadır. Bunlara ek olarak küçük aile işletmelerinde çalışanlar çoğunlukla işletmeye sahip ailenin bireylerinden oluşmaktadır. Devlet sektöründe ise atamalarda ve terfilerde politik tercihlerin son derece etkili olduğu görülmektedir (Lawrence ve Edwards, 2000:61-63).

Almanya'da ise toplu pazarlık ve gönüllü eğitim programlarının bu ülkedeki insan kaynakları uygulamalarının en önemli iki özelliği olduğu görülmektedir. Bunun dışında uzmanlığa ve teknik bilgiye verilen önemin bir uzantısı olarak yüksek nitelikli iş görenlerin işletmeye kazandırılmasına çok önem verilmektedir (Müller, 1999:31).

Uzmanlık ve teknik bilgiye verilen öneme bağlı olarak Alman işletmeleri eğitime büyük önem vermekte ve sürekli olarak personellerinin niteliklerini yükseltmeye çalışmaktadırlar (Guest, 1993, Hendry, 1994). Almanya'da ücret ve ödüllendirme sistemlerinin performans ile ilişkili olduğu görülmektedir.

2.2.2.3. İngiltere Ve ABD İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

İngiltere işletmelerinin hakim insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde, toplumda egemen olan pragmatik anlayışa bağlı olarak özellikle yöneticiler arasında bir işletmeden başka bir işletmeye geçişler oldukça yaygındır. Buna ek olarak İngiliz işletmelerinin uzun süreli istihdam gibi bir kaygılarının olmadığı görülmektedir. Bu özelliklerine ek olarak ücret ve terfilerde performans esas alınırken bireyselliğin derecesinin yüksek olmasına bağlı olarak bireysel değerlemelerin hakim olduğu görülmektedir. İşletmelerde yaşanan nitelikli iş gören problemi nedeniyle eğitim İngiltere işletmelerinin çok önem verdiği insan kaynakları fonksiyonudur. İngiltere işletmeleri ile ilgili diğer önemli bir özellik ise özellikle 1980'li yıllar ile birlikte uygulanan neo liberal politikaların sendikaların gücünü çok azaltmasıdır. Sendikalaşma oranı her geçen gün düşerken, İngilterede sendikaların her zaman çatışmacı bir tavır sergiledikleri görülmektedir.

ABD'de İngilterede olduğu gibi sendikalaşma oranı işverenlerin olumsuz tavır takınmalarından dolayı her geçen gün düşmektedir. ABD'de sendikal örgütler bu düşüş ve işverenlerin olumsuz tavırlarına karşı taktiklerini değiştirerek hizmet sektörüne odaklanmışlar ve bu sektördeki üye sayılarını arttırmaya çalışarak imajlarını yenilemeyi amaç edinmişlerdir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004:259). Bununla birlikte ABD'de iş görenlerin özellikle de yönetici seviyesindekilerin işletmeye bağlılıkları düşüktür. Eğitim, İngiltere işletmelerinde olduğu gibi son derece önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Özellikle yönetici geliştirme faaliyetlerine, bu faaliyetlerin etkinliğini artırıcı etkinliğinden dolayı büyük önem verilmektedir (Berberoğlu, 1991:89-90).

2.2.3. Yönetim Süreci Boyutu

Yönetim tarzları incelendiğinde bu boyutun parametreleri olan liderlik, karar verme, motivasyon⁴¹ tarz ve uygulamalarının kültürel değerler ve tarihsel geçmişe bağlı olarak önemli derecede farklılıklar arz ettiği görülmektedir.

Farklı kültürel değerler farklı liderlik gereksinimleri doğurmakta⁴², buna bağlı olarak da farklı liderlik prototipleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin bazı kültürlerde bir lider olarak kabul edilebilmek için kişinin güçlü, kararlı ve sonuca götüren davranışlar sergilemesi gerekirken; bir başka kültürde liderin daha çok bir danışman konumunda olduğu katılımcı bir liderlik anlayışı sergilemesi gerekebilir. Bu farklılığa bağlı olarak liderlik davranışlarının değerlendirilmesi ve anlamı yine kültürlere göre değişmektedir. Örneğin otoriter bir liderlik anlayışını destekleyen kültürlerde bir liderin hassasiyeti zayıflık olarak yorumlanırken, daha korumacı bir tarzı destekleyen kültürlerde aynı hassasiyet etkili bir liderlik anlayışı için zorunlu olmaktadır. Yine Hofstede tarafından belirlenen boyutlar çerçevesinde olay incelendiğinde, dönüşümcü liderlik anlayışının kolektivist kültürlerde bireysel kültürlerden daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Ortaklaşa davranış kültürlerinde örgüt üyelerinin liderden ve yöneticilerden beklentileri, bireyci kültürlerle oranla önemli farklılıklar göstermektedir. Bireyci kültürlerde lider, tercihini çalışanları ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına alarak kullanır. Oysa

⁴¹ İş görenler motivasyonunu sağlayan faktörleri içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak ikili bir ayrıma tabi tutabiliriz. Günümüzde çoğunlukla dışsal motive faktörlerinin etkili olduğu görülse de dışsal faktörlerin istenme derecesi ve şekline önemli farklılıkların olduğu görülmektedir. Örneğin Avrupa ve Amerika'da en önemli motivasyon kaynağı anında tatmin, hayat kalitesi, konfor ve paradır. Kendini gerçekleştirmek ve kaliteli hayat yaşamak en önemli amaçtır (Sekman, 2003:181). Ancak yine dışsal faktörlerin motivasyon da etkili olduğu Japonya'da iş görenler için çok konforlu bir hayat yaşamak önemli değildir. Kendisi için yeterli derecede para kazandıktan sonra ulusu için çalışmaya bir görev bilmektedir. Batıda ise bu durum tamamen farklıdır. Büyük yaşamak ve ideallerini gerçekleştirmek bir referans noktası olarak kabul edilmekte ve bunun için rekabetçi olmak savaşmak gerekmektedir. Japonya'da ise böylesi bir bireysel savaş yoktur. Japonya'da batıdaki gibi fare yarışına dayalı bir var oluş anlayışı hakim değildir.

⁴² Farklı kültürlerin farklı liderlik anlayışları doğurmuş olduğunun en belirgin ve en net göstergesi Japonya'da lidere biçilen roldür. Japon yaklaşımı içinde lider batılı öğretilerde katalizör, dönüştürücü ya da kaldıraç adı verilen bir anlayış içerisinde iş görmekte ve fiili olarak işe katılmaktadır. Tarihi ve kültürel kökenler üzerine kurulmuş olan bu yapı Japon işletmelerinin genelinde görülmekte olup, özellikle biçimsel yapı içinde kabul gören verimlilik ve isteklendirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Japon yöneticilerin içerisinde buldukları eğitim sürecinde pratiğe dönük bu tür çalışmaların çok olması, söz konusu liderlik anlayışının pekiştirilmesine neden olmaktadır (Arabacıoğlu, 2000:73-74). Yönetim anlayışı ile ilgili olan bazı parametreler zamanla rekabetin gerektirdiği şekilde dönüşüm sağlayarak değişmekte veya dünya genelinde birbirine benzer özelliklerle kazanmaktadır. Ancak bazı parametreler var ki bu parametreler üzerinde ulusal kültür en büyük belirleyici olmakta bu parametrelerdeki farklılıklarda hiçbir zaman kaybolmamaktadır.

kolektivist kültürlerde lider, karşılıklı etkileşme süreci üzerinde yoğunlaşmayı tercih eder. (Sargut, 1994:327, Sargut, 1996:8). Yine kolektivist kültürlerde liderler ve üstler himayelerindeki insanlara sevgi göstermek, bütünüyle bir varlık olarak onları önemsemek zorundadırlar. Cömert ve affedici olmaları beklenmektedir. Belirtilen bu ilişki literatürde insana otoriter/paternalistik yönelik olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen durumda liderin himayesindekileri yalnızca işte değil, özellikle dış dünyada kollamaları gerekmektedir. Bireyci kültürde ise lider himayesindekilere karşı kayıtsızlığı yüksektir. İç gruplardan uzak ve ayrı durma bireyciliğın önemli özelliklerinden biridir (Sargut, 1996:12-13). Ayrıca daha erkeksi kültürler muhtemelen güçlü, karizmatik ve emir buyuran liderlere kadınsı kültürlerden daha toleranslı davranmaktadırlar (Koopman ve diğ., 1999).

Kültürel özellikler, işletmelerdeki karar verme sürecini de etkilemekte, Kuzey Amerika gibi bireysellik derecesinin yüksek olduğu toplumlarda bireysel kararlar tercih edilerek kararlar olabildiğince hızlı alınırken, Japonya gibi kolektivist toplumlarda karar alma sürecine çok sayıda insanın katılması sağlanmakta, grup kararları tercih edilmekte buna bağlı olarak da kararların alınması gecikmektedir. Yine güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda örgüt yapılarında merkeziyetçi yapının egemen olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak bu ülkelerin işletmelerinde karar alma merkezi bir şekilde gerçekleşmektedir (Şişman, 2002:63-67). Kültürel faktörlerin yanında ekonomik faktörlerde karar alma tarzı üzerinde etkili olmaktadır. Ekonomik gelişmişlik seviyesi yüksek olan toplumlar öz güveni yüksek bireyler yetiştirme konusunda, ekonomik gelişmişlik seviyesi düşük olan toplumlara nazaran daha başarılı olmaktadır. Öz güveni yüksek bireyler hem karar alma sürecine katılma, hem de sorumluluk alma konusunda daha istekli olmaktadır. Üstelik ekonomik gelişmişlik seviyesi yüksek olan toplumlarda bireyler daha nitelikli yetiştiklerinden birçok teknik konuda karar alma sürecine uzmanlık bilgileri nedeniyle dâhil edilmektedirler⁴³. Ancak, burada belirleyici olan bu kişilerin karar alma sürecine mecburiyetten mi katıldıkları yoksa bu durumun karar almada hâkim olan kültürün bir parçası mı olduğudur.

⁴³ Bu durum özellikle nitelikli iş gücünün yoğun olduğu endüstrilere sahip ülkelerde rastlanılan bir durumdur. Bazı ülkelerde hakim olan dinamik endüstriler doğaları gereği yüksek nitelikli uzmanlaşmış iş gücü gerektirmektedir. Bazı ülkelerdeki ağırlık olan endüstrilerde bunun aksine daha çok ucuz ve kısmen vasıfsız iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Örneğin sağlık, telekomünikasyon ve bilişim gibi endüstriler nitelikli ve uzman iş gücüne ihtiyaç duyarken, tekstil ve gıda gibi endüstrilerde ise işletmeler ucuz ve bol emek gerekliliğinden dolayı daha vasıfsız iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar.

Bir toplumda egemen olan değerler o toplumun işletmelerindeki haberleşme sürecini de etkilemektedirler. Örneğin, Fransa gibi hiyerarşinin çok önemli bir değer olduğu toplumun işletmelerinde, katı hiyerarşik bir hatta sahip son derece formal bir haberleşme süreci uygulanmaktadır. Yine doğu ve batı kültürlerinde farklı iletişim biçimlerinin kullanıldığı görülmektedir. Toplumların dar bağlamlı veya geniş bağlamlı kültürel özelliklere sahip olmaları farklı haberleşme şekillerini ortaya çıkarmaktadır. Geniş bağlamlı kültürlerde haberleşme sürecindeki bilginin önemli bir kısmı gönderici ve alıcı tarafından paylaşılmaktadır. Bunun aksine dar bağlamlı kültürlerde bilginin çoğu mesajın içinde yer almaktadır. Yani geniş bağlamlı kültürlerde haberleşmenin anlaşılabilirliği için dış çevre, durum ve sözsüz el kol hareketleri büyük önem taşımaktadır. Dar bağlamlı kültürlerde ise, haberleşmedeki anlamın büyük bir bölümü söylenen sözcüklerde ortaya çıkmaktadır. Geniş bağlamlı kültürlerin genellikle ortaklaşa davranışçı, dar bağlamlı kültürlerin ise bireyci oldukları göz önüne alınırsa, haberleşme şekillerindeki farklılaşmanın bu iki kültürel özellik arasındaki temel ayrımlardan birisini ortaya koyduğu anlaşılır. Bu temel ayrılığın yok sayılması, yönetime ilişkin batılı yaklaşımların ortaklaşa davranışçı kültürlerde etkili sonuç alıcı bir biçimde yaşama geçirilmesini olanaksız kılacaktır (Sargut, 1994:327). Ayrıca, bireyci kültürlerde insanlar yatay ilişkilerde daha etkiliyken, kolektivist kültürlerdeki insanların dikey ilişkilerini yatay ilişkilere nazaran daha iyi yönettikleri ifade edilmiştir. İletişim tarzı da insanlar arası ilişki kavramından ayrılamaz. Batılı toplumlar ile doğulu toplumların iletişim tarzları arasında, çizgisel iletişim ve öz iletişim olarak ayırabileceğimiz farklılaşmanın var olduğu gözlenmektedir (Sargut, 1996:11).

Hem kültürel özellikler, hem de tarihsel geçmiş yönetim süreci boyutunun diğer bir parametresi olan motivasyon üzerinde de son derece etkili olmaktadır. Bireysellik derecesi yüksek olan toplumlarda dışsal motive faktörlerinin arzulanma derecesi daha yüksektir. Buna karşılık Japonya gibi kolektivist bir toplumda da dışsal motive faktörlerinin arzulanma derecesi bireyci toplumlara nazaran görece daha düşüktür. Ancak Japonya'da kolektivist toplumlar içinde dışsal motive faktörlerine daha fazla önem vermektedir. Bunun nedeni Japonya'nın ikinci dünya savaşında yaşamış olduğu yıkımdan sonra bu toplumun çekmiş olduğu uzun süreli yokluk ve sıkıntılar olduğu söylenebilir. Japonya toplumu ikinci dünya savaşından sonra zor günler yaşamış, bu zor günlerin insanların sosyal genlerine işleyen sıkıntılarının etkisi hala devam etmektedir.

Bu nedenle Japon iş görenleri iş güvenliği, ücret gibi dışsal motive faktörlerine son derece önem vermektedirler.

2.2.3.1. Japonya, Kore ve Çin İşletmelerinde Yönetim Süreci Boyutu

Japonya'nın kolektivist bir toplum olmasının bir yansıması olarak takım çalışmalarının ön plana çıkması, grup kararlarına bireysel kararlardan çok daha fazla önem verilmesi gibi nedenlerden dolayı liderlik parametresinin bu ülkede çok fazla öne çıkmasını engellemektedir. Bunun yanı sıra Japon kültüründe, konsensusa verilen önem nedeniyle katılımcı bir liderlik anlayışı hakimdir (Deresky, 1994). Japonya'da konsensusun bozulması durumunda toplum uzlaşmanın sağlanması için çok yoğun bir baskı oluşturmaktadır. İşte bu durumda katılımcılık çok önemli bir araç haline gelmektedir.

Kore'deki liderlik anlayışı Japonya'daki hakim liderlik anlayışından oldukça farklıdır. Kore'de aile olgusunun güçlü etkisi, liderlik anlayışını çok yakından etkilemektedir. Geleneksel Kore aileleri içinde baba, hiçbir şekilde tartışılmaz ve ona büyük bir saygı gösterilir (Chen, 2004:181). Bu kültürel değer bir yansıması olarak Kore'de çok kuvvetli otoriter ve paternalist bir liderlik anlayışı oluşmuştur (Chang ve Chang, 1994). Ancak, bu otoriter liderlik anlayışı hiçbir zaman despotik bir hal almaz. Koreli liderler astları ve astları dışındaki kişilerle ilişki kurmaktan hoşlanırlar.

Çin'de Kore'deki liderlik anlayışına benzer şekilde otoriter bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir. İşletmenin yöneticisi ki bu genellikle aynı zamanda işletmenin sahibi olan kişidir. Gücünü devam ettirmek için sürekli bilgiyi kontrol eder ve astlarının sürekli olarak kendine bağlı kalmasını ister. Çin aile işletmelerinde astlar, liderin düşüncelerine göre kendilerini programlamak zorundadırlar. Muhafif düşünce ve öneriler özel veya kişisel engellemeler ile örtülmektedir (Chen, 2004: 73).

Japonya, Kore ve Çin işletmelerindeki yönetim süreci boyutu motivasyon parametresi bağlamında incelendiğinde ise üç ülke de farklı motivasyon kaynaklarının ön plana çıktığı görülmektedir. Japon insan kaynakları yönetiminin önemli bir özelliği olan ömür boyu istihdam düşüncesi, iş görenler için aynı zamanda güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Ömür boyu istihdam anlayışı yazında dile getirilen eleştirilere rağmen, rutin ilerleme, kariyer güvenliği ve iş görenler için sistematik maaş artışları sağlamaktadır. Bu nedenler kendine bu şartlar sağlanan iş gören örgütün amaçlarını gerçekleştirme

üzere harekete geçmektedir. Buna ilave olarak Japonya'da yöneticilerin motivasyonu arttırmak amacıyla çeşitli organizasyonlar düzenledikleri ve iş görenler ile arkadaşlık ilişkisi kurdukları görülmektedir (Whitehill,1992:199).

Kore'de ise iş görenler genelde yüksek bir motivasyona sahiptirler. İş görenlerin işlerini daha iyi yapabilmek, kendilerini sürekli geliştirmek gibi konularda her zaman çok istekli hareket ettikleri görülmektedir. Zaten Kore'deki hakim kültür yapısı dikkatli ve sabırlı bir çalışma ile yüksek iş etiğinin oluşması konusunda etkili olmaktadır. Bu kültürel etkiye ek olarak, Kore'nin yakın tarihte yaşamış olduğu sıkıntılı dönemlerde iş görenlerin motivasyonu üzerinde belirleyici olmaktadır. Koreliler bu sıkıntılı günler nedeniyle yaşamlarını devam ettirebilme için gerekli olan kaynaklara çok fazla önem vermektedirler. Bu durum, dışsal motivasyon faktörlerine verilen önemi arttırmaktadır. Buna ilave olarak, Kore işletmeleri büyüklüklerine göre değişen çeşitli motivasyon faktörleri kullanmaktadır. İş güvenliği, yüksek ücret, kıdem düzeyi iş görenler için en önemli motivasyon kaynaklarıdır.

Çin'de ise insanların kaliteli bir yaşam sürebilme arzuları birçok duygusal hazzın üstündedir. Buna bağlı olarak Çinli iş görenlerin motivasyonun da ücret, iş güvenliği ve terfi gibi dışsal motive faktörleri etkili olduğu görülmektedir.

Karar verme parametresi incelendiğinde ise Japonya'nın Kore ve Çin'den tamamen ayrı bir karar verme sistemine sahip olduğu görülmektedir. Japonya'da önemli kararlar aşağıdan yukarıya doğru alınır. Karardan etkilenecek olan bütün iş görenler, karar alma sürecine katılırlar. Bu mekanizma şu şekilde işlemektedir: Konu ile ilgili departmanın en genç ve en yeni üyesine yazılı bir teklif hazırlama görevi verilir. İlgili kişi, başkan ve diğer yöneticiler tarafından kabul görebilecek olan seçeneği bulmaya çalışır. Etkin seçeneğe ulaşabilmesi için, verilecek kararın sonuçlarından etkilenmesi muhtemel, aynı düzeydeki diğer yöneticilere danışması gerekir. Bu kişilerle fikir birliğine ulaştıktan sonra öneri, onay için üst basamaklara sunulur. Her yönetici öneriyi değerlendirdikten sonra, onayını ya da reddettiğini belirtmek bakımından mühürlemelidir. Mührü basan yönetici, kişisel bir sorumluluk yüklenmemekte, diğer onaylayan yöneticilerle birlikte toplu sorumluluğun bir parçası olmaktadır. Öneri, yönetim kurulu başkanının son onay mührünü vurmasıyla karara dönüşür ve yasalaşır. Ringi karar verme süreci uzun zaman

alır. Ancak, ilgili kişilerin amaçlarla daha iyi bütünleşmesini sağladığı için, uygulamada hızlı olur ve sonuca çabuk ulaşır (Tüz, 2004:66-67).

Japonya'daki bu katılımcı karar alma tarzına karşılık, Kore ve Çin işletmelerinde kararların alınmasında inisiyatifin tamamen üst yönetimde olduğu görülmektedir. Özellikle Çin'de yönetici ki bu çoğu zaman işletmenin sahibi olan kişidir. Bütün kararları kendisi almakta ve çoğunlukla almış olduğu kararları iş görenler ile hiçbir zaman tartışmamakta ve hatta iş görenlerin karşıt bir görüş belirtmesinden de hoşlanmamaktadır. Kore'de bu derece olmasa da kararların büyük bir çoğunluğu üst yönetim tarafından alınmaktadır.

Japonya, Kore ve Çin haberleşme parametresi bağlamında incelendiğinde ise Japonya'da yönetim sisteminden kaynaklanan özelliklerden dolayı yaş ve kıdem faktörü üzerine kurulmuş olduğu görülmektedir. Bu nedenle haberleşmede dikey kanallar kullanılmaktadır. Aynı seviyedeki iş görenler arasında üst kademeye yükselme bakımından bir yarış olduğu için Japon işletmelerinde yatay iletişime güven duyulmaz ve hatta kuşku ile bakılır. Örgüt içi haberleşmede dikey kanallar kullanılmasına karşılık, örgüt dışı iletişimde yatay kanalların kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise, değişik örgütlerde benzer konumlarda bulunan elemanlar arasında herhangi bir ayrışım olmayacağı düşüncesidir (Tüz, 2004:76-77).

Kore işletmelerinde ise haberleşme sürecinin en önemli özelliği uzun, dikey ve formel bir yapıya sahip olmasıdır (Lee, 1989:158-159). Haberleşme süreci yaş, çalışma süresi, informal sosyal faktörler ve formal yetkiden oluşan faktörlerin bir kombinasyonu tarafından belirlenen hiyerarşik ilişkilere dayanır. Bu ülke işletmelerindeki haberleşmenin diğer özelliği iş görenlerin bir hat üzerinde aşağıdan yukarıya doğru işleyen formal bir süreci yatay haberleşme şekline tercih etmektedirler. Bunun dışında Kore işletmelerinde kan bağları, okul ve çocukluk arkadaşları ve karşılıklı olarak yapılmış olan bazı anlaşmalar güveni arttırmaktadır. Bu nedenle işletmeler içinde kısa ve açık haberleşme ile dobra konuşmalar olmaktadır. Kore işletmelerindeki iş görenler formal toplantılarda düşüncelerini açık bir şekilde dile getirmezler. Açık bir şekilde ifade edilen görüşler sıkıntı oluşturabilir. Çünkü, Kore kültürü açık bir bilgi paylaşımı konusunda insanları cesaretlendirmemektedir. Buna karşılık birçok iş gören informal bir

haberleşme fırsatı yakaladığında bunu değerlendirmekte ve bu tür iletişimde düşüncelerini özgürce dile getirmektedir.

Çin’de ise işletmelerin küçük ve yapının basitliğine bağlı olarak net bir haberleşme sürecinden bahsetmek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte Çin işletmelerinde üstten alta doğru tek yönlü işleyen bir haberleşmeden bahsedilebilir.

2.2.3.2. Fransa, İtalya ve Almanya’da Yönetim Süreci Boyutu

Yönetim süreci boyutunun liderlik parametresi incelendiğinde, üç ülkede de benzerlikler olmasına rağmen liderlikle ilgili olarak farklı özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Fransa’da rasyonel temeller üzerine oturtulmuş otokratik bir liderlik anlayışının hakim olduğu görülmektedir. Kişiler ve yönetim basamakları arasındaki ayırım üst ve orta düzey yöneticiler arasında oldukça ileri seviyededir (Berberoğlu, 1991:100; Tüz, 2004: 40). Bu otokratik liderlik anlayışının bir sonucu olarak hiyerarşi çok belirgin bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Üstlerin astlarına yetki devretmesi gibi bir durumla çok sık karşılaşılmaz (Lawrence ve Edwards, 2000: 47).

İtalya’da da Fransa’daki liderlik anlayışına benzer şekilde otokratik bir tarz olduğu görülmektedir. Ancak, bu toplumda Fransa’daki gibi katı bir hiyerarşiden bahsetmek yanlış olur. İtalya’da devlet işletmelerinde atamalarda politik kaygılar güdüldüğü için liderlerin politik düşünceleri çoğu zaman örgüt stratejilerine tercih edilmektedir. Aile işletmelerinde ise yöneticilerin genellikle aile bireylerinden oluştuğu görülmektedir. Liderler için bireysel başarı son derece önemlidir. Otokratik liderlik anlayışına bağlı olarak yetki genelde üst yönetimde toplanmış ve alt kademelere yayılması da çok arzu edilen bir durum değildir (Edwards, 1996; Lawrence ve Edwards, 2000: 63).

Alman işletmelerinde lider çok fazla öne çıkmamaktadır. Alman liderler çok iyi birer uzman olarak nitelendirilebilirler. Alman iş görenler liderden teknik konularda bir çıkmaza düştüklerinde kendilerini bu çıkmazdan kurtaracak teknik bilgileri bilmesini isterler. Bunlara ek olarak Fransa ve İtalya’nın aksine, Alman işletmelerinde demokratik bir liderlik anlayışının olduğu görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri Almanya’nın homojen bir yapıya sahip olması gösterilebilir. Bu homojenlik Alman liderlerinin astlarına olan güvenlerini arttırmaktadır. Bu güven duygusu liderlerin demokratik tavırlar sergilemelerine neden olmaktadır. Ayrıca daha öncede ifade edildiği

gibi Almanlar çok disipliner bir toplumdur. Bu özellik çerçevesinde her iş gören iş yerinde kendi üzerine düşen görevi büyük bir titizlikle yerine getirmekte ve bunu kendisi için önemli bir görev saymaktadır (Schneider ve Littrell, 2002; Ardichvili ve Kuchinke, 2002).

Bu üç ülke yönetim tarzları, motivasyon parametresi bağlamında incelendiğinde ise farklı motivasyon şekilleri ve seviyeleri olduğu görülmektedir. Örneğin Fransa'da iş görenlerin motivasyonlarının sağlanması yöneticiler için önemli problemlerden biridir. Bunun en önemli nedeni, Grande ecole mezunlarının bir yönetici eliti oluşturmaları, bu ekolden gelmeyenlerin ve farklı bir etnik yapıya mensup kişilerin bu elit grubun içine girememeleridir. Bu nedenle Fransa'da iş görenler iş yerinde zaman zaman isteksiz davranışlarda bulunurlar. Fransa'da bir iş gören işletmeye tamamen kendisini verme ona teslim olma konusunda bazı dönemlerde son derece isteksiz davranabilmektedir. Bunlara ek olarak Fransa işletmelerindeki iş görenlerin içsel motive faktörleri ile motive olmaları çok sık rastlanılan bir durum değildir (Edwards ve Lawrence, 2000:47).

İtalya işletmelerinde de motivasyon Fransa'da olduğu gibi yöneticiler için önemli bir problemdir. Gerek atamaların politik kaygılarla yapıldığı devlet işletmelerinde, gerek hisselerin büyük kısmının ya da sahipliğin bir aileye ait olduğu büyük aile işletmelerinde, gerekse küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde üst yönetimde görev almak için beceri ve başarı dışında politik referansların dikkate alınması ya da aile fertlerinden biri veya onlar ile ortak geçmişe sahip olma gerekliliği gibi nedenler iş görenlerde motivasyon eksikliğine neden olmaktadır. Ayrıca İtalyan işletmelerinde gerek son dönemlerde başlayan özelleştirme dalgası, gerekse özel işletmelerin downsizing ve dış kaynak uygulamaları motivasyonu olumsuz etkilemektedir. İtalyan işletmelerindeki iş görenlerin dışsal motive faktörleri ile motive oldukları görülmektedir. İş güvenliği, ücret, çalışma standartlarının iyileştirilmesi gibi faktörler iş görenlerin motive olmalarında içsel faktörlere göre çok daha fazla etkili olmaktadır. Fransa ve İtalya'da yaşanan motivasyon problemlerine rağmen Almanya'da çok fazla motivasyon problemi yaşanmaz. Alman iş görenleri disipliner bir toplum olmanın uzantısı olarak çalışma konusunda son derece isteklidirler. Ayrıca teknik bilgiye sahip olmak için kendini geliştirme ve bilgileri ile faydalı işler yapabilme fırsatlarının olması Alman iş görenler için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Bu üç ülkedeki karar verme tarzı incelendiğinde ise yine kültür ve kurumsal farklılıklara bağlı olarak farklı karar alma tarzlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Mesela, Fransa işletmelerinde otoriter liderlik anlayışının bir uzantısı olarak kararların tamamı üst yönetim tarafından alınmaktadır (Berbeoğlu,1991:101). Kararları üst yönetim alır, bunu talimatlara döker ve bu talimatları astlarına bildirirler. Hakim olan hiyerarşik anlayıştan dolayı Fransa, işletmelerinde çalışanlar arasında hatlar açık bir şekilde çizilmiş ve karar almada bu hat yukarıdan aşağıya doğru formal bir şekilde işlemektedir (Lawrence ve Edwards, 2000:42-43). Fransa belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplum olduğundan riskli kararlardan kaçınma eğilimi yüksektir. Bu durum aynı zaman da yetkinin alt basamaklara devredilmesini engelleyen bir faktör olmaktadır (Berbeoğlu, 1991).

İtalya'da da benzer bir karar alma mekanizmasının olduğu söylenebilir. İtalya'da Fransa gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplumdur. Bu nedenle bu ülkede riskli kararlar almaktan kaçınılmakta ve çoğu iş gören karar alma sorumluluğundan çekinmektedir. Bu nedenle kararların neredeyse tamamı üst yönetim tarafından alınır ve tıpkı Fransa'da olduğu gibi talimatlara dökülerek astlara bildirilir. Ancak, İtalya'da Fransa'daki gibi katı bir hiyerarşi olmamasından dolayı karar alma tarzı Fransa'dakinden biraz daha esnektir.

Almanya'daki karar alma tarzı ise Fransa ve İtalya'daki hakim karar alma tarzından farklıdır. Bu iki ülkenin aksine Alman işletmelerinde katılımcı bir karar alma mekanizması işlemektedir. Alınan kararın konusu ile ilgili olan farklı seviyelerdeki bütün çalışanların görüşleri dinlenir ve hesaba katılır (Naht,1987:123). Alman işletmelerindeki hiyerarşi vasattır. Ancak, Alman toplumu çok disiplinli bir toplumdur. Burada bahsedilen disiplin ile Fransa'daki hiyerarşi birbirine karıştırılmamalıdır. Disiplin, Alman iş görenleri zaman zaman belli kalıplara göre davranmaya zorlayarak bazı zamanlar onların esnek olmalarını engellemektedir. Ancak, bu durum onların kararlara katılmaları konusunda negatif bir etki ortaya çıkarmamaktadır. Almanyada Fransa ve İtalya gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplumdur. Bu durumda iş görenlerin esnek davranmalarını engelleyen diğer önemli bir nedendir. Ancak bu durumda hiçbir şekilde Alman işletmelerindeki orta ve alt seviyedeki yöneticilerin işletmelerde alınan kararlara katılmalarının engellememektedir. Makro

düzyeyde işçi, iş veren ve Alman devleti arasında oluşturulan yapı işyeri düzenine yansımış, işletme düzeyinde ortak karar verme mekanizmaları oluşturulmuştur (Tüz, 2004:39).

Fransa, İtalya ve Almanya'da haberleşme parametresi incelendiğinde, Fransa'da katı hiyerarşinin bir uzantısı olarak tek yönlü bir iletişimin hakim olduğu görülmektedir. Fransa işletmelerinde genel olarak tek yönlü bir iletişim vardır. Kişinin kendini algılaması haberleşme sürecinde çıkan problemlerin çözümünde etkili bir faktör olmaktadır. Farklı değer ölçülerine göre gösterilen aşırı duyarlılık, ast ve üst arasındaki ilişkilerin son derece yüzeysel olmasına ve grup davranışı içersine girilememesine neden olmaktadır (Tüz,2004:41). İtalya işletmelerinde ise, çok sağlıklı bir haberleşme sisteminin olmadığı görülmektedir. Ancak, bu ülkede de Fransa'da olduğu gibi tek yönlü bir iletişimden bahsedebiliriz. Buna karşılık, aynı politik kaygılar ve ortak geçmişe sahip kişiler arasında informal bir haberleşme gerçekleşmektedir. Almanya'da ise, Alman işletmelerinde egemen olan disiplinler anlayışa bağlı olarak yukarıdan aşağıya doğru formel bir haberleşme yönetilmektedir. Formel haberleşmenin yanında alt kademelerde zaman zaman informal haberleşme de olmaktadır. Alman işletmelerinde yönetim tarafından organize edilen bazı programlar haberleşmede önemli bir rol üstlenmektedir. Bunlar genellikle departmanlar arasındaki haberleşmeleri sağlamaktadır. Bununla birlikte bazı Alman işletmelerinin haberleşmede kullanmak için haber merkezleri kurdukları görülmektedir. Bu durum Alman işletmelerinde özellikle son yıllarda direkt haberleşmenin daha fazla önemli olmaya başladığını göstermektedir (Brewster ve Hegewisch (1994) tarafından yapılmış olan çalışmada Alman işletmelerinde sözlü ve yazılı direkt haberleşmenin yaygınlaştığını göstermektedir.

2.2.3.3. İngiltere ve ABD İşletmelerinde Yönetim Süreci Boyutu

Anglo-Sakson kökenli iki ülkenin yönetim süreci kapsamındaki parametreleri incelendiğinde Amerikan toplumunun hotorejenliğinden kaynaklanan bazı farklılıkların olduğu görülmektedir.

Bu iki ülke liderlik parametresi bağlamında karşılaştırıldıklarında, İngiltere'de güç mesafesinin düşük bir toplum olmasına bağlı olarak, astları ile mesafeli ama iyi ilişkiler kuran demokratik bir liderlik anlayışının olduğu görülmektedir. İngiltere'de lider astlarının görüşlerine saygı gösteren demokratik bir tarz sergiler. Bu bir anlamda

organizasyona bakışlarının bir yansımasıdır. İngilizler organizasyonları bir otorite ve kurallar sistemi olarak görmezler. Bu nedenle liderler astlarına karşı katı kurallar koyan otoriter bir kişiliğe bürünmekten kaçınırlar. Bütün görüşlere saygı gösteren liderler, başta astları olmak üzere başkalarının görüşlerini eleştirmekten kaçınırlar. Toplumun bireysellik derecesinin yüksek olmasından kaynaklanan nedenden dolayı liderlerin empati kurma dereceleri yüksektir ancak, bunu genellikle bireysel yönde kullanmaktadırlar (Communa ve Senior, 1999: 28-29-30, Tüz; 2004:42).

İngiltere'deki demokratik liderlik profilinin aksine, ABD'de lider ya da üst yönetici kavramı çoklukla karar alıcı ve çalışanlar arasında mesafe gözetilmesi gereken kişiyi çağırır (Berberoğlu, 1991: 88). Liderler ABD'de çoğu zaman yeni yollar aydınlatan, verdiği örnekle hayranlık ve saygı uyandıran bir usta olarak görünürler. Astlarının davranışlarına amaçların gerçekleşmesi yönünde rehberlik eden bir anlayışla hareket ederler (Tüz, 2004:101).

Bu iki ülke motivasyon bağlamından karşılaştırıldıklarında ise İngiltere'de bireysellik derecesinin yüksek olmasına bağlı olarak her türlü ilişkinin pragmatik temeller üzerine kurulduğu görülmektedir (Tüz, 2004:41). Bunun yanında yine toplumun bireyci olma özelliğine bağlı olarak, iş görenlerin motivasyonunda içsel motive faktörlerinin yerine dışsal motive faktörleri etkili olmaktadır. Amerika'da da benzer şekilde toplumun bireysellik özelliğinin bir yansıması iş görenlerin motivasyonunda dışsal motive faktörlerinin etkili olduğu, bireysel mesleki gelişme ve tanınma gibi faktörler ile motive edilmeye çalışıldıkları görülmektedir (Berberoğlu, 1991:88).

İki ülke de karar alma tarzlarının bazı yönleri ile örtüştüğü görülmektedir⁴⁴. Birçok İngiliz işletmesinde iş görenlerin görüşleri yöneticiler için önemli olmakla birlikte karar almada merkezi bir anlayış hakimdir. Ancak, iş görenlerin görüşleri yöneticiler için önemlidir. Çünkü, İngiliz eğitim sistemine göre insanlar genç yaşta sınıflar içinde ayrılmaktadırlar. Bu ayrılmaya bağlı olarak İngiliz işletmelerindeki yöneticiler eğitimlerini önce özel okullara devam etmekte, sonra da Oxford veya Cambridge gibi Üniversitelerde öğrenimlerini tamamlamaktadırlar (Child ve Keiser, 1979; Granic, 1972). Bu durum onların gerekli teknik bilgiye sahip olmalarını engellemektedir. Bu nedenle yöneticilerin birçoğu operasyonel işlerde detayları anlamakta zorlanmaktadırlar.

⁴⁴ Her iki ülke de operasyonel işlerde merkezi olmayan bir karar alma tarzı hakimdir.

Bu nedenle teknik bilgi isteyen operasyonel kararların alınmasında yetki orta seviyelerdeki yöneticilerde toplanmıştır (Graves, 1973).

ABD’de karar alma yükümlülüğünü departman şefi, bölüm yöneticisi ve genel müdür üstlenmektedir. Elemanlar karşılaştıkları yeni durumlarda, üstlerinden aldıkları emirlerle hareket ederler. Örgütsel birimlerin kendi kendine hareket yeteneğine sahip olmadığı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında Amerikan işletmeleri merkezci örgüt görüntüsü verirler. Öte yandan elemanlara, yaratıcılığı özendirerek ölçüde esneklik sağlanır. Bu bakımdan işletmeler merkezci olmayan örgüt görüntüsü verirler. Sonuç olarak, Amerikan işletmelerinin karar almayı merkezci şekilde yürüttükleri, günlük uygulamalarında ise merkezci olmayan yapıyı kullandıkları söylenebilir (Tüz, 2004:108).

İngiliz ve ABD işletmelerinde haberleşme süreci farklı şekillerde işlemektedir. İngiltere işletmelerinde katı ve hiyerarşik bir haberleşme süreci yoktur. Üstlerin astları ile mesafeli ama iyi ilişkiler kurabildiği göz önüne alındığında, haberleşmede bir hattın takip edilmediği söylenebilir. Buna ek olarak İngilizlerin kendilerini bir grubun üyesi olarak görmemelerine bağlı olarak; İngiltere işletmelerinde informal bir haberleşme de pek görülmemektedir. İngiltere işletmelerindeki haberleşmenin bu özelliklerine karşılık ABD işletmelerinde etkin bir haberleşme sistemi oluşturabilmek amacıyla, ayrı bir yönetim bilgi ve iletişim sistemleri bölümü kurulmuştur. Bu bölüm bilgi toplama ve iletişim faaliyetlerini bilgisayar kanalıyla yürütür. Amerikan işletmelerinin haberleşme yönünden en önemli özellikleri haberleşmenin katı kalıplara bağlı olmamasıdır. Örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde dikey, yatay, çapraz olmak üzere her türlü iletişim kanalı biçimsel kullanıma açıktır. Haberleşme sistemi süratli, samimi, açık ve çok yönlü olarak geliştirilir (Tüz, 2004:102).

2.2.4. Stratejik yönetim boyutu

Literatür incelendiğinde, işletmelerin stratejik yönelimlerini şekillendiren çeşitli faktörlerin olduğu görülmektedir. Huo ve Mckinley (1992), bir stratejik yönelim parametresi olarak işletmelerin izlemiş oldukları jenerik stratejileri seçmişler ve bu parametreyi etkileyen faktörleri de bir ulusun demografik heterojenliği, kişi başına düşen milli gelir ve iş gücünün beceri seviyesi olarak belirlemişlerdir.

Demografik heterojenlik derecesi uluslar içinde farklılıklar göstermektedir. Örneğin ABD, ırksal ve dinsel nitelikler dikkate alındığında heterojenliği yüksek bir toplum olarak bilinmektedir. Buna karşılık bazı Arap ülkeleri, homojenliği yüksek toplumlardır. Genel olarak heterojenlik kavramı bir tek boyut üstünde, nominal gruplar arasında nüfusun farklılaşmasını ifade eder. Heterojenliğin bir görünümü iş gücünün bölünmesi ve etnik farklılıklardır.

Demografik heterojenlik bazı olayların karakteri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğer müşteriler farklı ırk, dil, din ve kültüre sahip bir kitle ise, bu kişiler farklı ürün sınıflarına ihtiyaç duyacaklardır. Bu durum ise pazarın heterojenliğini arttırmaktadır. Bu durumda işletmeler jenerik strateji olarak çoğunlukla odaklanma stratejisini tercih etmektedir. Ya da böylesi toplumlarda odaklanma stratejisi toplam maliyet ve farklılaşma stratejisi ile karşılaştırıldığında daha başarılı bir şekilde uygulanabilir. Demografik heterojenlik uzmanlaşmış öz niteliğe sahip ürünler yaratılması ihtimalini doğurabilir. Bu ihtimal gerçekleştiğinde işletmeler için önemli bir rekabet dayanağı olabilir. Buna karşılık, birçok durumda demografik heterojenlik bir ulus içinde yaşayan bütün nüfusa satılabilecek standardize edilmiş bir ürün ve servisin geliştirilmesine engel olmaktadır (Hua ve McKinley, 1992: 106). Ayrıca, demografik heterojenlik standardizasyonu azaltmaktadır. Bu durumda işletmeler standardizasyonun kendilerine sağlamış oldukları maliyet avantajını kaybetmektedirler (Hua ve Mckinley, 1992:107). Bu durum demografik heterojenliği yüksek olan toplumlarda maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasını azaltmaktadır.

Kişi başına düşen milli gelirden işletmelerin hangi jenerik stratejileri izleyeceği konusunda oldukça önemli bir belirleyicidir (Hua ve McKinley, 1992). Porter (1985), farklılaşma stratejisinin ekstra maliyetler gerektirdiğini ifade etmiştir. Bir ülkede kişi

başına düşen gelirdeki farklılıklara ek olarak, nüfus içinde milli gelirin dağıtılmasında da farklılıklar olmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler de gelir dağılımı aşırı bozuktur. Nüfusun büyük bir çoğunluğu milli gelirin çok az bir kısmını bölüşmek zorunda kalmaktadır. Buna karşılık gelişmiş olan ülkelerde ise milli gelir daha adaletli bir şekilde dağıtılmaktadır. Bir ülkede milli gelir adaletli bir şekilde dağıtılıyorsa, işletmeler bu ülkelerde oluşmuş ekonomik tabakalaşmaya göre ürünler üretebilirler. Bu durumda işletmenin izleyeceği strateji odaklanmadır. (Huo ve Mckinley, 1992:108). Kişi başına düşen milli gelirin çok düşük olduğu ülkelerde, işletmelerin farklılaşma stratejisini başarılı bir şekilde uygulamaları zor görünmektedir. Çünkü farklılaşma stratejisi daha önce de ifade edildiği gibi fazladan maliyetler anlamına gelmektedir. Bu durumda yüksek fiyatı olan ürünlerin daha ucuz rakipleri veya ikameleri karşısında tutulma şansları pek olmayacaktır.

İş gücünün tedariki ve becerileri de ülkeden ülkeye değişmektedir. İş gücünün becerileri daha önce yapılmış olan çalışmada üç alt grupta ele alınmıştır. Teknik beceriler, yönetsel beceriler ve girişimciliğe ait beceriler. Teknik beceriler genel olarak fiziksel bilimlerden oluşmaktadır. Ürün, üretim ve fiziksel süreç ile ilgilenir. Yönetsel beceriler temel olarak işletmelerin insani yönüyle ilgilenmektedirler. Girişimcilik ile ilgili beceriler girişimcilik aktivitelerinin yoğunluğunu ve başarısını ifade etmektedir.

Murray (1998), farklılık stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması için inovasyon yaratmanın gerekli olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık inovasyon iş görenlerin niteliği ve desteği olmadan yaratılamaz. Özellikle girişimcilik becerileri, emsalsiz Pazar ihtiyaçlarının algılanması ve yeni düşüncelerin yaratılması için gerekmektedir. Yönetim becerileri bir organizasyon içinde inovasyonun yaratılmasına yardım eder. Teknik beceriler ise inovasyonun gerçekleştirilmesi için temeldir. Yüksek nitelikli ve becerikli bir iş gücüne sahip olan toplumlarda işletmeler farklılaşma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilirler.

Stratejik yönelimler konusunda etkili olan bir diğer faktör de ulusal kültürdür. Scheneider (1991), stratejik sorunların algılanmasında, yorumlanmasında ve cevaplanmasında ulusal kültürün etkisini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ulusal kültür stratejik sorunların algılanmasında ve cevaplandırılmasında son derece etkili olmaktadır. Laurent (1986), yönetsel varsayım ve uygulamaların ulusal kültür

tarafından kuvvetli bir şekilde etkilenmekte olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, ulusal kültür uluslar arası pazarlara nasıl girileceğini ve bu pazarlarda nasıl hareket edileceğine yönelik stratejinin belirlenmesinde de son derece etkili olmaktadır.

Bu faktörlere ek olarak stratejik yönelimlerin ülkelere özgü spesifik ve politik kontekstin içine gömülmüş özellikler tarafından etkilendiği ifade edilmektedir. Yöneticiler almış oldukları stratejik kararlar bir anlamda bahsedilen bu kontekstin zorlamalarını yansıtmaktadır. Deyo (1987), Scott ve Lodge (1985), tarafından ortaya konulan argümanlar bu varsayımları desteklerken stratejik yönelimlerin kültürel miras, ulusal politikalar ve kurumlar tarafından etkilendiğini açık bir şekilde göstermektedir. Nitekim Kore ve ABD işletmelerinin stratejik yönelimleri arasındaki farklılıklar bunun en net göstergesidir⁴⁵.

Ulusal kültür işletmelerin stratejik sorunları algılamalarında, yorumlamalarında ve bu sorunların yanıtlanmasında etkin bir rol oynamaktadır. Ayrıca ulusal kültürün stratejik düşünme düzeyi üzerinde de belirgin bir etkisi vardır. Farklı ulusların işletmelerinin stratejik davranışları arasında da önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Kagono ve diğ.(1985), Japon, Amerikan ve Avrupa işletmeleri içinde onların stratejik formülasyon yaklaşımları arasında farklılıklar olduğunu göstermişlerdir. Japonların yaklaşımı çevresel durumlara daha duyarlı ve aniden ortaya çıkan evrimsel bir durum olarak tasvir edilmektedir. Buna karşılık, Amerikan ve Avrupa işletmelerinin stratejik yaklaşımları ise direkt olarak çevreye karşı kontrol ve yönetimi amaçlayan stratejik planlama olarak tasvir edilebilir. Japon yaklaşımı içinde bilgi orta seviyedeki yöneticilerde toplanır ve bu toplanan bilgi yoğun bir şekilde paylaşılır. Japon işletmelerindeki zengin bilgi paylaşımı bir ulusun işletmelerinin öğrenme seviyelerini sürekli arttırmaktadır. Japonlar belirsizlikten kaçınmayı tercih ettiklerinden bilginin paylaşımını sınırlandırılmasını bir tehdit olarak yorumlamaktadırlar. Ayrıca Japon işletmeleri Amerikan işletmeleri ile karşılaştırıldığında çevreyi daha az kontrol etme eğilimindedirler. Japon işletmelerinin çevre ve işletme arasındaki varsayımları, ABD işletmelerinin tersine, çevre üzerinde kontrol ve belirsizlik algılamalarının daha spesifik olmasını ön görmektedir. Yani ulusal kültür bir değişken olarak belirsizliklerin algılanmasını ve çevrenin kontrolünü etkilemektedir. Zaten ulusal kültürün diğer yönetim tarzı boyutlarında olduğu gibi

⁴⁵ Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde verilecektir.

stratejik yönetim boyutu üzerinde de önemli etkilerinin var olduğunun söylenmesi çok sürpriz değildir. Sadece ulusal kültürden kaynaklanan farklılıkların değil, bireysel farklılıkların bile stratejik sorunların algılamasında ve yorumlanmasında zaman zaman son derece etkili olduğu görülmektedir (Schneider ve De Meyer, 1991).

2.2.4.1. Japonya, Kore ve Çin İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Japonya, Kore ve Çin işletmelerinin büyüme yönelimleri, stratejik amaçları ve uluslar arasılaşma yönelimleri gibi stratejik yönetim parametreleri baz alındığında üç ülkenin önemli derecede farklılaştıkları rahatlıkla söylenebilir. Kore işletmelerinin en temel stratejik amaçları büyümedir. Koreli işletmeler, “*en büyük en iyidir*” varsayımından hareket ederek sürekli büyüme güdüsü ile hareket etmektedirler. Buna karşılık Japon işletmeleri uzun dönemde kar maksimizasyonu amacı ile hareket etmektedirler. Büyüme yönelimleri baz alındığında ise Kore işletmelerinin ilişkisiz çapraz büyüme eğilimleri ön plana çıkarken, Japon işletmelerinin daha çok ileriye ve geriye dikey büyüme eğilimi sergiledikleri görülmektedir. Uluslar arasılaşma yönelimlerinde ise Koreli işletmeler, büyüme güdüsüyle hareket etmenin bir sonucu olarak bir defa da büyük yatırımlar ile uluslar arası yatırımlarda bulunurken, Japon işletmeleri ardışık uluslar arasılaşma yönelimleri denilen arka arkaya küçük yatırımlar yaparak uluslar arasılaşmaktadır (Rosenweig, 1993, Chen, 2004:187-188). AR-GE faaliyetleri, her iki ülke işletmeleri içinde ABD işletmeleri ile karşılaştırıldığında son derece önemli bir stratejik amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kore ve Japonya işletmelerinin bahsedilen bu stratejik yönelimlerine karşılık Çin işletmelerinin yaşadıkları dönüşüme bağlı olarak farklı tercihleri olduğu görülmektedir. Bugün Çin işletmelerinin stratejik yönetim anlayışını, pratikte karşılaşılan sorunlar şekillendirmektedir. Buna bağlı olarak buradaki amaç pratikte karşılaşılan sorunlara kalıcı çözümler üretmektir. Çünkü bugün Çin işletmelerinin karşılaştığı sorunların büyük bir çoğunluğu pazar mekanizmasından değil, sosyal kültürden kaynaklanmaktadır. Yazında, günümüzde Çin işletmelerinin geleneksel stratejik düşünce uygulamalarından bilinçsiz devletten bilinçli devlete bir kırılma olduğu ifade edilmektedir. Ancak, elimizdeki mevcut bulgular Çin işletmelerinin stratejik yönelimleri ile ilgili olarak net şeyler söylemek için henüz yeterli seviyede değildir (Yang ve Haiwei, 2006).

2.2.4.2.Fransa, İtalya ve Almanya İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Avrupa birliği uygulamalarının bu ülkelerin stratejik yönetim anlayışını önemli derecede etkilemiş ve etkilemekte olduğu söylenebilir. Birlik hem üye sayısını genişletirken, hem de üye ülkeler arasındaki ekonomik ilişkileri düzenlerken faktör oranları kuramına⁴⁶ göre hareket etmektedir. Bu duruma bağlı olarak Fransa, İtalya ve Almanya işletmeleri genel olarak yatay büyüme eğilimleri sergilemektedirler. Jenerik stratejisi olarak da daha çok odaklanma stratejisini benimsemiş oldukları söylenebilir. Bu üç ülke zaman yönelimleri bağlamında karşılaştırıldığında ise doğu toplumlarına nazaran görece daha kısa vadeli planlara odaklandıkları görülmektedir.

2.2.4.3. İngiltere ve ABD İşletmelerinde Stratejik Yönetim

ABD işletmelerinin stratejik yönelimleri incelendiğinde bu ülkenin işletmelerinin çoğunlukla yatay büyüme eğilimleri sergiledikleri görülmektedir. Stratejik amaçlar bağlamında olaya bakıldığında ise, bu ülke işletmelerinin büyüme amacıyla hareket ettikleri görülmektedir. ABD işletmelerinin AR-GE'ye Kore işletmeleri kadar yatırım yapmadıkları görülmektedir. Jenerik strateji olarak ABD işletmelerinin ölçek ekonomisinin kendilerine sağlamış olduğu önemli avantajlara ek olarak, farklılaşma stratejisine yöneldikleri görülmektedir.

İngiltere işletmeleri de ABD işletmeleri gibi yatay büyüme eğilimini tercih etmektedirler. AR-GE'ye işletmelerin ayırmış oldukları pay ABD işletmelerine göre görece daha yüksektir. Jenerik strateji olarak ise farklılaşmayı tercih ettikleri söylenebilir.

2.2.5. Organizasyon Yapısı Boyutu

Örgütsel yapı da son derece önemli bir yönetim tarzı boyutudur. Ulusal kültür ile örgütsel yapı arasında önemli bir ilişki olduğu yazında sıklıkla dile getirilmektedir. Örgütsel yapı uzmanlaşma, standardizasyon, formalizasyon ve merkezileşme olmak

⁴⁶ Faktör oranları kuramına göre bir ülke hangi üretim faktörüne zengin olarak sahipse, üretimi o faktörü yoğun biçimde gerektiren malları karşılaştırmalı üstünlükler elde eder. Yani onları daha ucuza üretir ve o alanlarda uzmanlaşır. Eğer bir ülke emeğe göreceli olarak daha yoğun sahipse bu ülkede emek yoğun mallar daha ucuza üretilir. Bunun gibi sermaye faktörüne daha yoğun olarak sahip ülkelerde de sermaye yoğun malların ucuza üretilmesi gerekir (Aydın ve diğ., 2004:31).

üzere dört boyutta tasvir edilmektedir⁴⁷. Ulusal kültürün boyutlarının taşıdığı nitelikler örgütsel yapının boyutlarını etkilemektedir. Örneğin, bireysellik özelliği yüksek olan bir toplumdaki örgütsel yapıların uzmanlaşma odaklı olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle yüksek bireysellik derecesi uzmanlık üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Bireysellik derecesi yüksek olan toplumlarda uzmanlaşma ön plana çıkmaktayken, kolektivistlik derecesi yüksek olan toplumlarda uzmanlaşma derecesi düşük olduğu görülmektedir. Bireysellik derecesinin yüksekliği ile standardizasyon arasında da pozitif bir ilişki vardır.

Bireysellik özelliği yüksek olan toplumlarda uzmanlaşma ve standardizasyonun yüksek olması sürpriz değildir. Çünkü, standardizasyon ve uzmanlaşma birbirine son derece bağlıdır. Yine uzmanlaşmada olduğu gibi kollektivistik özelliğe sahip toplumlarda standardizasyon derecesi de düşüktür. Çünkü kollektivist özelliği yüksek olan toplumlarda bireysel sorumluluk ve başarıdan ziyade grup sorumlulukları ve grup başarıları ön plana çıkmaktadır. Bir kişinin herhangi bir iş veya prosedür üzerinde uzmanlaşmasına çok fazla gerek duyulmamaktadır. Bir organizasyonda talimatların, kuralların, prosedürlerin ve haberleşmenin yazılı bir şekilde yapılması anlamına gelen formalizasyon derecesinde ise toplumların ana dillerinin çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Toplumların kullanmış oldukları dilin yazımının ve okunmasının kolay veya zor olması formalizasyon derecesi üzerinde son derece etkilidir. Örneğin, Japon dilinin hem yazımının, hem de okunmasının son derece zor olması formalizasyon için önemli zaman kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle bu toplumun işlemlerinde formalizasyon derecesi düşüktür. İlave olarak homojen bir yapıya sahip olmayan toplumlarda formalizasyon derecesi yüksektir. Çünkü iş görenlerin farklı etnik gruplardan gelen kişilerde oluşması, bu iş görenlerin ait oldukları etnik grupların değerleri ve kültürlerinin iş görenlerin davranış ve algılamalarına yansımaktadır. Bu nedenle homojen olmayan toplumlarda formalizasyon derecesi daha yüksek olmaktadır (Child,1972; Chow ve diğ.,1994).

⁴⁷ Literatürde organizasyon yapısı ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Ancak, bu çalışmalar içinde Hugh ve diğ. (1968). Hage ve Diken (1967), ve Pugh ve diğ. (1969). Tarafından yapılmış olan çalışmalar organizasyon yapısını konu edinen çok sayıda çalışmaya rehberlik etmesi bakımından öne çıkan çalışmalardır. Bu üç çalışmayı diğerlerinden ayıran en önemli özellik organizasyon yapısının ölçümünde kullanılacak bir ölçek geliştirmiş olmalarıdır. Yukarıda adı geçen üç çalışma içerisinde Hugh ve diğ (1968), yapılan çalışma ele alınan parametrelerin ve değişkenlerin sayısı bakımından diğer iki çalışma ile karşılaştırıldığında organizasyon yapısının incelenmesi konusunda çok daha ayrıntılı bir çerçeve sunmaktadır.

Kültürel ve sosyal faktörlerin dışında organizasyon yapısı üzerinde hakim örgütlenme biçimi başta olmak üzere, organizasyonlara özgü diğer özelliklerde etkilidir. Yapılan araştırmalar sahiplik, teknoloji, üretilen ürün ve hizmetin karakteristiği gibi organizasyona özgü faktörler yapı üzerinde son derece etkili olabilmektedir (Pugh ve diğ.,1969).

Başta, ülke de hakim olan eğitim sistemi olmak üzere kurumsal faktörlerin de organizasyon yapısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Eğer ülke de genel eğitim sistemi hakim uygulama ise, iş görenler işletmeler de yapmış oldukları çok özel işler de yine işletmeler tarafından verilen eğitimle uzmanlaştırılmaktadır. Bu durum genel eğitimin olduğu ülkelerde uzmanlaşma derecesinin görece daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Mesleki eğitim uygulamalarının yaygın ve başarılı olduğu ülkeler de ise eğitim kuruluşları, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikte ara elemanları yetiştirmektedir. Bu okullarda verilen eğitim özellikle belli endüstriler de geçerli olan birçok niteliği insanlara kazandırmaktadır. Bu durum da iş görenler birçok işletme de geçerli olan, birden fazla işte kullanabileceği bir mesleki birikime sahip olmaktadır. Böyle olunca iş görenler çok özel bir işte uzmanlaşma yerine daha fazla sayıda iş görebilecek bir donanım da yetişmektedirler.

2.2.5.1. Japonya Kore ve Çin İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Formal organizasyon yapısı bir yönetim tarzı boyutu olarak, Japonya'da ikincil bir öneme sahiptir. Japon yönetim anlayışının en önemli özelliklerinden biri olan karar alma parametresinin karakteri bu boyutu ikincil plana atmaktadır. Bununla birlikte Japon işletmelerinde, matrix ve fonksiyonel örgüt yapılarının değişik görünümüne rastlamak mümkündür. Buna ek olarak Japon işletmelerinin iç iş ilişkilerinde Japon kültürünün önemli bir özelliği olan grup anlayışının çok kuvvetli bir etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca, Japonya'da kişiler arası dikey ilişkilerin oluşturduğu haberleşme süreci formal organizasyon yapısına tercih edilmektedir (Nath,1987:88).

Kore'de ise Japonya'nın aksine organizasyon yapısı, ulusal kültürün yönetim değerleri ve şekli üzerinde etkisini net bir şekilde gösteren önemli boyutlardan bir tanesidir (Chen,2004:179). Kore kültürü işletmelerin formal organizasyon yapısını etkilediği gibi Kore işletmelerinde bu kültürel özelliklere bağlı olarak diğer ülke işletmelerinden daha farklı ve güçlü bir informal organizasyon yapısı oluşmasına da neden olmuştur.

Kore işletmelerinin formal organizasyon yapısının en önemli karakteristiği yüksek derecede formalizasyon ve merkezileşmedir. Hiyerarşik yapı tipik olarak bir yönetim kurulu/holding genel başkanı ile başlar, bunu başkan vekili, yaşça büyük olan yönetim direktörü, departman yöneticisi, işçi başı ve mavi yakalılar şeklinde aşağıya doğru devam eder. Kore işletmelerinin bu yüksek hiyerarşik yapılarının yanında uzmanlaşmaya da son derece önem verdikleri görülmektedir (Gray ve Marschall,1998:83).

Kore işletmelerinin organizasyon yapısında merkezileşme ve formalizasyon iki önemli özellik olarak ön plana çıkmasına rağmen, bir Kore işletmesi içerisinde bireysel görevler açık bir şekilde yapılandırılmamış ve iş tanımları net olarak düzenlenmemiştir. Yetersiz iş tanımlarına rağmen, iş fazlılığı ve iş yükü dağıtımında Kore işletmelerinde önemli aksilikler çıkmamaktadır. Böylesi bir durumun olması, belirsiz iş tanımlarının Koreli yöneticilere değişen şartlara göre kendilerini, iş görenlerini ve birimlerini organize etme de bir esneklik sağlıyor şeklinde yorumlanabilir (Chen,2004:179).

Birçok Kore işletmesinde sahiplik ve yöneticiliğin birbirinden ayrı olmamasının bir sonucu olarak yetki kısmen bir nokta da toplanmıştır. Yine işletmelerin büyük bir çoğunluğunda aile veya klan üyeleri çok önemli ve egemen bir güç merkezi durumundadır. Bunun dışında aynı coğrafi bölgeden olma ve ortak okul bağı yönetim grupları içerisinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum Kore işletmelerinde formal organizasyon yapısı dışında kuvvetli bir informal yapı oluşturmuştur.

Kore'deki bu formal organizasyon yapısının aksine Çin işletmelerinde küçüklüğe bağlı olarak hem basit, hem de informal bir yapı ön plana çıkmaktadır. Bu işletmelerin çoğunluğu sadece tek bir ürün veya hizmet üzerine odaklanmışlardır. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunda insan kaynakları, pazarlama gibi yardımcı departmanlar yoktur. Çin aile işletmeleri açık ve net bir şekilde tanımlanmış olan kurallar setine sahip olmadığı gibi, bu işletmelerin açık bir şekilde tanımlanmış iş tanımları da bulunmamaktadır. İşletmelerin uzmanlaşma seviyesi oldukça düşüktür. Çin işletmelerinde sadece çok özel işler de veya daha fazla insan aktivitesi gerektiren farklı alanlarda iş tanımlarına rastlanmaktadır. Düşük standardizasyon ve çok az rutin iş prosedürleri vardır (Chen, 2004:72). Son dönemlerde reformlarla birlikte birçok boyutta önemli dönüşümler yaşanmakta olduğu gibi örgütsel yapı ve strateji de de önemli değişiklikler yaşanmaya

başlanmıştır. Bu değişim süreci hala devam etmektedir. Çin yönetim tarzında bir boyut olarak örgütsel yapı ile ilgili olarak şu an için yapılabilecek en doğru tespit: hem iç hem de dış ekonomik çevre içindeki değişimin temel etkisi, yönetim stratejilerinde olduğu kadar yönetim kültüründe de olacaktır. Kısacası yaşanmakta olan değişim bir yönetim tarzını stratejisinden kültürüne bütün yönleri ile etkileyecektir. Buna bağlı olarak örgüt stratejisi ve kuşkusuz örgüt yapısı, işletmelerin ve onların yöneticilerinin, onların performanslarının gelişmesi ve yeni pazar güçlerine karşı daha iyi pozisyon almaları için gerekli olduğu şekil de revize edilecektir. Buna bağlı olarak paylaşılan/paylaşılmakta olan bilgi için daha sistematik bir yaklaşım, formalizasyon, sorumluluk ve yönetsel yetkinin çerçevesinin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesi gerekliliğini arttırmaktadır (Tang ve Word,2003:196).

2.2.5.2. Fransa İtalya ve Almanya Organizasyon Yapıları

Üç Avrupa ülkesinden Fransa'daki organizasyon yapısı incelendiğinde toplumda hakim olan hiyerarşik anlayışı bağlı olarak hiyerarşik katman sayısının fazla olduğu dikey bir organizasyon yapısına rastlanmaktadır. Buna ilave olarak Fransa işletmelerinde, merkezileşme derecesi ve uzmanlaşma oldukça yüksek seviyelerdedir.

İtalya'da formal bir organizasyon yapısı karşımıza çıkmaktadır. İtalya işletmelerinde de Fransa işletmelerindeki kadar olmamakla birlikte, hiyerarşi kendini hissettiren önemli bir olgudur. Bu durum karşımıza dikey örgüt yapılarını çıkarmıştır (Lawrence ve Edwards, 2000:63). Yine Fransa'da olduğu gibi formal dikey yapıya ek olarak İtalya işletmelerinde merkezileşme ve uzmanlaşma derecesi yüksektir. Alman işletmelerinin organizasyon yapıları ise İtalya ve Fransa işletmelerinin örgütsel yapılarına nazaran yatay ve hiyerarşik katman sayısının daha az olduğu yapılardır. Merkezileşme derecesi diğer iki ülkeye göre görece daha düşüktür.

2.2.5.3. İngiltere ve ABD Organizasyon Yapıları

İngiltere işletmelerinde İngiliz toplumunda hiyerarşinin çok önemli olmamasına bağlı olarak yatay bir yapı olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak İngiltere işletmelerinde hiyerarşik katman sayısı oldukça düşük seviyededir (Communal ve Senior, 1999). Buna karşılık İngiliz işletmelerinde uzmanlaşma derecesi yüksektir. İngiltere'deki bu durumun aksine ABD işletmeleri hiyerarşik katman sayısının görece daha yüksek

olduğu, formal dikey bir organizasyon yapısına sahiptirler. Hiyerarşinin en üstünde yönetim kurulu vardır. Yönetim kurulundan sonra faaliyetlerin toplandığı bölümler yer alır. Kuruluşun ilk yıllarında bölümlerin alt basamakları çoğunlukla bulunmaz. Alt basamaktaki elemanlar, doğrudan departman veya bölüme bağlı olarak çalışırlar. Görevlerinde belirsizlik yoktur. İş bölümü ve elemanlar arası ilişkiler, önceden tanımlanmıştır (Tüz, 2004:104). Uzmanlaşma derecesi oldukça yüksektir.

2.2.6. Japonya Kore ve Çin yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Literatür Özeti

Tablo 7: Japonya Kore ve Çin Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Literatür Özeti

Boyutlar	Parametreler	Japonya	Kore	Çin
Örgütlenme Biçimi	Büyüklik	Büyük ve karmaşık	Büyük ve kan temelli	Orta ve küçük ölçekli
	Sahiplik	Aile hâkimiyeti yok finansal merkezileşme az	Yüksek aile hâkimiyeti ve finansal merkezileşme fazla	Aile sahipliği
	Profesyonelleşme yönelimi	Yüksek düzeyde profesyonelleşme	Görece düşük profesyonelleşme	Çok düşük profesyonelleşme
İnsan kaynakları	İstihdam	Uzun süreli istihdam kaygısı	Uzun süreli istihdam kaygısı olmamakla birlikte iş gücü devir oranı çok yüksek değil	Uzun süreli istihdam
	Ücret ve Terfi	Kıdeme dayalı	Kıdem ve performans	Sabit kıdeme dayalı bir sistemden hareketli ve performans dayalı bir sisteme
	Eğitim	Rotasyonu hedefleyen düzenli bir eğitim programı	Formal, son derece güncel ve işlevsel bir eğitim programı	Formal bir eğitim programı yok
	Endüstri İlişkileri	İşletmedeki herkesin üye olabildiği uzlaşmacı işletme sendikacılığı	Sadece düzenli çalışan mavi yakalıların üye olabildiği son dönemlerde çatışmacı bir tarza bürünmeye başlayan bir sendikacılık	Bir sendikalaşma kültürü yok
Yönetim süreci	Liderlik	Demokratik	Otokratik	Otokratik
	Motivasyon	Uzun süreli istihdam ve kıdeme göre terfi	İşletmelerin büyüklüklerine göre	Dışsal motive faktörlerinin etkili

		gibi dışsal motive faktörleri ile oluşturulmuş kültür ile beslenen yüksek motivasyon	değişen dışsal motive faktörleri önemli olmakla birlikte konfüçyan değerlerle beslenen yüksek motivasyon	olduğu ancak bazı nedenlerden dolayı görece düşük iş gücü motivasyonu
	Haberleşme			Örgüt yapılarındaki basitliğe bağlı olarak bir haberleşme süreci yoktur
	Karar verme	Yaş ve kıdem temeli üzerine kurulmuş dikey bir süreç	Uzun ve dikey bir hiyerarşi içinde formal bir haberleşme süreci	Çoğunlukla patron tarafından alınır
		Katılımcı bir tarz	Çoğunlukla üst yönetim tarafından alınır	
Stratejik yönetim	Zaman yönelimleri	Uzun dönemli stratejik planlar	Uzun dönemli stratejik planlar	Tam anlamıyla bir planlama karakteri olmamakla birlikte kültürel özellik olarak uzun zaman yönelimli şeklinde olabilir
	Büyüme stratejileri	Dikey büyüme yönelimleri	İlişkisiz çapraz büyüme yönelimleri	Bir büyüme stratejisi karakteri şu an için yok
	Stratejik Amaçlar	Uzun vadede kar	Doğrudan yabancı yatırım En hızlı şekilde büyümek	Daha çok sık karşılaşılan problemleri ortadan kaldırmaya amaçlayan bir yaklaşım
Organizasyon yapısı		Matrix ve fonksiyonel örgüt yapısı	Yüksek derecede formalizasyon ve merkezileşmenin olduğu hiyerarşik formal yapının yanında kültürel özelliğe bağlı olarak oluşan informal yapı	Küçüklüğe bağlı olarak oluşmuş küçük ve hiyerarşik katmanın olmadığı bir örgüt yapısı

2.2.7. Fransa İtalya ve Almanya Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Literatür Özeti

Tablo 8: Fransa İtalya ve Almaya Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Literatür Özeti

Boyutlar	Parametreler	Fransa	İtalya	Almanya
Örgütlenme Biçimi	Büyüklik Sahiplik Profesyonelleşme yönelimi	Büyük işletmelerin yanında ekonomi için önemli orta ölçekli işletmeler Hisselerinin çoğunluğunun bir aileye ait olduğu bir sahiplik anlayışı Yüksek profesyonelleşme yönelimi	Büyük işletmeler olmakla birlikte ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler Çoğunlukla aile sahipliği Son zamanlarda zorunluluğa bağlı olarak artan bir seyir	Çok önemli büyük işletmelerin yanında ülke ekonomisi için çok önemli ve sayıları oldukça fazla olan orta ölçekli işletmeler Orta ölçekli işletmelerde aile sahipliği varken büyük ölçekli işletmelerde paylaşılmış sahiplik Oldukça yüksek profesyonelleşme
İnsan kaynakları uygulamaları	İstihdam Ücret ve terfi	Düşük iş gücü devir oranı olmakla birlikte kriz dönemlerde işçi çıkartma uygulaması yüksek Uzmanlık ve performansa dayalı uygulamalar ile	Düşük iş gücü devir oranı ile birlikte küçülmeye yönelik yönetim tekniklerinin uygulanması giderek yaygınlaşmakta Kıdeme dayalı olmakla birlikte politik tercihler	Düşük iş güce devir oranı Terfilerde performansa dikkat edilir, ücret belirlemede toplu pazarlık anlayışı

	<p>Eğitim</p> <p>Endüstri İlişkileri</p>	<p>birlikte üst düzey yöneticilere yönelik farklı uygulamalar</p> <p>Uzmanlığın önemli olmasına bağlı olarak düzenli ve güncel bir eğitim programı</p> <p>Çatışmacı, kuvvetli ve iş kolu sendikacılığı</p>	<p>son derece önemli</p> <p>Almanya ve Fransa'ya nazaran daha önemsiz görülmele birlikte özellikle büyük işletmelerde formal bir eğitim programı</p> <p>Çok fazla çatışmacı olmayan iş kolu sendikacılığı</p>	<p>Gönüllü bir eğitim politikası</p> <p>Çok etkili olmayan durağan bir sendikacılık anlayışı</p>
Yönetim süreci	<p>Liderlik</p> <p>Motivasyon</p> <p>Haberleşme</p> <p>Karar alma</p>	<p>Otokratik</p> <p>Dışsal motive faktörleri ile sağlanan ancak zaman zaman motivasyon problemleri</p> <p>Formal, dikey ve tek yönlü bir iletişim</p> <p>Üst yönetim tarafından yönetilen merkezi bir karar alma</p>	<p>Otokratik</p> <p>Dışsal motive faktörleri etkili olmakla birlikte sıklıkla yaşanan motivasyon problemleri</p> <p>Dikey bir haberleşme</p> <p>Üst yönetim tarafından yönetilen merkezi bir karar alma</p>	<p>Demokratik</p> <p>Dışsal motive faktörlerinin etkili olduğu yüksek motivasyon</p> <p>Yukarıdan aşağıya doğru çoğunlukla formal olan haberleşmenin yanında zaman zaman informal haberleşme</p> <p>Katılımcı karar alma</p>

Stratejik Yönetim	Zaman yönelimleri Büyüme stratejisi	Belirsizlikten kaçınmanın yüksek bir toplum olmasına bağlı olarak Kısa vadeli planlar Yatay büyüme	Kısa vadeli planlar Yatay büyüme	Orta vadeli planlar Yatay büyüme
Örgütsel yapı		Hiyerarşinin ön plana çıktığı dikey bir yapı	Formal ve dikey bir örgüt yapısı	Fransa İşletmelerine göre daha yatay formal bir organizasyon yapısı

2.2.8. İngiltere ve ABD Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Literatür Özeti

Tablo 9: İngiltere ve ABD Tarzlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Literatür Özeti

Boyutlar	Parametreler	İngiltere	ABD
Örgütlenme Biçimi	Büyüklik	Uluslar arasılaşmış büyük işletmelerin yanında orta ölçekli işletmeler	Büyük küresel işletmeler
	Sahiplik Profesyonelleşme yönelimi	Büyük işletmelerin sahipliği hissedarlar ile paylaşılmıştır. Oldukça yüksek bir profesyonelleşme	Hissedarlar ile paylaşılmış sahiplik Yüksek profesyonelleşme
İnsan kaynakları	İstihdam	Özellikle yöneticiler grubunda iş gücü hareketliliği oldukça yüksek	İşletmeye bağlılığın düşük olması nedeniyle yüksek bir iş gücü devir oranı
	Ücret ve Terfi	Beceri temelli ücret ve ödüllendirme	Bireysel özelliklere dayalı ücret ve terfi uygulaması
	Eğitim	İş görenlerin düşük eğitim seviyesi nedeniyle eğitime önem verilmekte ve e- eğitim uygulamaları yaygın	Özellikle yönetici geliştirmenin göz önünde tutulduğu bir eğitim anlayışı
	Endüstri İlişkileri	Gittikçe düşmekte olan bir sendikalaşma oranı ile birlikte iş kolu sendikacılığı	Düşme gösteren bir sendikalaşma oranına rağmen taktikleri değiştirerek hizmet sektöründeki üye sayısını arttırmaya çalışan iş kolu sendikacılığı
Yönetim süreci	Liderlik	Astlar ile mesafeli ancak demokratik bir liderlik anlayışı	Astlara rehberlik eden ve kültürel bir kahraman olarak görünen astlar ile mesafeli ancak despotik olmayan bir anlayış
	Motivasyon	Bireysel faydanın ön planda olduğu dışsal motive faktörleri ile sağlanan bir motivasyon	Yüksek bireysellik derecesine bağlı olarak dışsal motive faktörleri ile sağlanan motivasyon
	Haberleşme	Katı ve hiyerarşik olmayan bir	

	Karar Alma	haberleşme süreci çoğu zaman bir hat takip edilmez Astların görüşlerine önem verildiği teknik bilgi isteyen kararların orta düzey yöneticiler tarafından alındığı bir karar alma mekanizması	Dikey yatay ve çapraz olmak üzere her türlü kanalın kullanıldığı çok yönlü haberleşme Merkezi bir karar alma
Stratejik yönetim	Zaman yönelimleri Büyüme stratejileri Stratejik Amaçlar	Çoğunlukla kısa vadeli planlar Yatay büyüme Piyasa değerinin maksimizasyonu	Çoğunlukla kısa vadeli planlar Temel yeteneğe odaklanarak yatay büyüme Piyasa değerinin maksimizasyonu
Organizasyon yapısı		Hiyerarşik katman sayısının düşük olduğu yatay bir yapı	Hiyerarşik katmanların olduğu formal bir organizasyon yapısı

Sonuç

Bu bölümde yapılmış olan literatür incelemesi bir yönetim tarzının boyutlarının zamana, ülkeye özgü faktörlere ve hakim olan endüstride faaliyet göstermek için geçer şart olan gerekliliklere göre değiştiğini göstermektedir. Örneğin bir yönetim tarzında karar alma parametresi ön plana çıkarken, bir başka yönetim tarzında aynı boyuta ait liderlik parametresi ön plana çıkmaktadır.

Ayrıca, yazında öne çıkan Japonya, Kore, Almanya, İtalya, Fransa, ABD ve İngiltere yönetim tarzlarının belirlenen boyutlar bağlamında incelenmesi sonucunda, ülkeler arasındaki çok küçük kültürel, ekonomik ve sosyal farklılıklar ile bu farklılıklara bağlı olarak şekillenen algılamaların yönetim tarzlarının bazı boyutları üzerinde büyük farklılıklar yaratmış olduğu tespit edilmiştir. Özellikle bazı boyutlarda ratlanılan benzerlikler ise yönetim tarzlarının gittikçe örtüştükleri şeklinde yorumlanmamalıdır. Doğrudur, bazı yönetim tarzı boyut ve parametreleri üzerinde özellikle rekabet şartları belirleyici olmakta ve bunun sonucunda da yönetim uygulamaları arasında benzerlikler olabilmektedir. Ancak hem bu benzerliklerin derecesi, hem de kimi yönetim tarzı boyutları arasındaki farklılıkların tüm etkileşimlere rağmen açılarak devam etmesi yönetim tarzları arasındaki farklılıkların devam ederek ulusal yönetim tarzlarının varlıklarını sürdürecekleri konusunda önemli destekler sunmaktadır. Kısacası, incelenen yönetim tarzları arasındaki farklılıklar ayrışmacı görüşü destekler bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

BÖLÜM 3:TÜRK YÖNETİM TARZININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR YÖNTEM ÖNERİSİ

Giriş

Bir yönetim tarzı farklı boyutlardan ve bu boyutlara ilişkin çok sayıda parametreden oluşmaktadır. Bunun yanında, boyutlara ilişkin parametrelerin karakterinin şekillenmesinde çok farklı faktörler etkili olmaktadır. Bu durum yönetim tarzları incelenirken konu ile ilgili hangi veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanılacağına karar verilmesini zorlaştırmaktadır. Çünkü hem belirlenen boyutların özelliklerini ortaya koymak, hem de bu boyutların niçin o özelliklere sahip olduğunu açıklamak için çok fazla sayıda değişkene ait veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Çok sayıda değişken ile ilgili verinin şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda çoğunlukla tek bir yöntemle toplanması, yazındaki çalışmaların en zayıf noktasıdır⁴⁸. Bu bağlamda, bu bölümde yönetim tarzlarının en zayıf noktalardan biri olan ölçüm sorununa ilişkin metodolojik öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Bu amaçla, önceki bölüm de belirlenmiş olan yönetim tarzı parametrelerinin ölçümünde kullanılabilirlik değişkenler belirlenmeye çalışacaktır. Bunun akabinde ise belirlenen değişkenleri inceleyen çalışmalar evren, örnekleme türü, veri toplama ve veri analiz yöntemleri⁴⁹ bakımından değerlendirmeye alınarak tespit edilen değişkenler ile ilgili verilerin toplanmasında sıklıkla kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri belirlenecektir. Son olarak ise belirlenen bu yöntemlerin Türkiye ölçeğinde sağlıklı bir şekilde uygulanabilirliği ve üstünlükleri- zayıflıkları değerlendirilerek Türk yönetim tarzının incelenmesinde kullanılacak veri toplama ve analiz yöntemlerinin neler olacağına karar verilecektir.

⁴⁸Literatürde yapılmış olan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun karşılaştırmalı nitelikte çalışmalar olduğu görülmektedir. Karşılaştırmalı nitelikteki çalışmalar da belirlenen zayıflığa ek olarak daha başka yöntemsel sorunların olduğu gözlenmektedir. Ancak bu çalışmada karşılaştırmalı nitelikte bir çalışma olmadığı için bu konuda metodolojik bir tartışmaya girilmeyecektir. Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Verba ve diğ. (1978), Hui ve Triandis (1985), Leung ve Drasgow (1986), Henderson ve diğ. (1992) Okazaki ve Sue (1995).

⁴⁹ Daha öncede ifade edildiği gibi yazında yönetim tarzının boyutları ile ilgili olarak dağınık bir görüntü vardır. Bu nedenle, bu bölüm de belirlenen kapsamda yapılacak olan inceleme bir önceki bölüm de belirlenmiş olan modelde yer alan boyut ve bu boyutlara ilişkin parametreler baz alınarak yapılacaktır.

3.1.İncelemesi Yapılan Yönetim Çalışmalarının Sınıflandırılması⁵⁰

Ele alınan yönetim tarzı parametresi veri toplama yöntemi, evreni, örnekleme türü ve analiz yöntemleri bakımından incelenen çalışmalar evrensellelikle ilgili varsayımları, sorunsalları, metodolojik sorunları ve çalışma türleri bakımından ele alındığında da beş grupta toplanabilir. Adler (1983), ayrı kültürlerdeki yönetim araştırmaları türlerini altı grupta toplamıştır. Ancak, Adler (1983)'ün sinerjistik araştırmalar olarak kavramsallaştırmış olduğu çalışma türleri bizim incelediğimiz kaynaklar içerisinde yer almamıştır.

Adler (1983) tarafından yapılmış olan çalışma, araştırmacıların yönetim tarzları ile ilgili olarak benimsemiş oldukları kuramsal yaklaşımın onların yapmış oldukları çalışmanın metodolojisine yansıdığını göstermektedir. Yani örtüşme ve ayrışma kuramının varsayımlarına bağlı olarak yapılmış olan araştırmaların evrensellelik ve yerellelikle ilgili yaklaşımları bu çalışmaların kuramsal ve yöntemsel niteliklerini etkilemektedir. Buna bağlı olarak da çalışmaların ilgili boyutlar için kullandıkları değişkenler ve bu değişkenler ile ilgili veriyi toplamak için kullandıkları veri toplama yöntemleri farklılıklar göstermektedir. Yapılan çalışmaları aşağıdaki başlıklar altında ele almak mümkündür.

3.1.1. Parochial Araştırmalar

Parochial araştırmalar örtüşme görüşünden beslenen araştırmalardır. Bir kültürden araştırmacılar tarafından yine bir kültür içinde gerçekleştirilmek üzere tasarlanmış olan araştırma projeleridir. Birleşik devletler çok sayıda parochial araştırma üretmiştir. 1971 ve 1980 yılları arasında 24 yönetim dergisinde yayınlanan 11000'ne yakın makalenin yaklaşık olarak %80 ni Amerikalılar tarafından üretilmiş ve kendi kültürleri içinde gerçekleştirilmiş olan parochial nitelikte araştırmalardır. Bu makalelerin sadece %5 lik bir kısmında kültür olgusu ile yerelliğe vurgu yapılmaktadır. Bu durum, o dönem için son derece anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü, o dönemde işletmelerin uluslararası faaliyetleri bu derece yoğun değildi. Bu nedenle yönetim tarzlarının evrenselleliği ile ilgili varsayımların yanlışlanabileceği durumlar ile istisnalar dışında henüz karşılaşılmamıştı.

⁵⁰ Bu çalışmalara ait bilgi yönetim tarzlarının incelenmesinde kullanılan veri toplama ve analiz yöntemlerine ilişkin literatür özetini veren tabloda yer almaktadır.

Bu durum, bize yönetim tarzlarını incelemeye yönelik yapılmış olan çalışmalar da zaman faktörünün etkisini net bir şekilde göstermektedir.

Parochial araştırmalar, kendi gerçekleştirildikleri kültür dışındaki diğer kültürleri yok saymaktadırlar. Bu araştırmaların esinlendikleri örtüşme kuramanın bir yansıması olarak, dünyanın endüstrileşmiş ülkeleri arasında çok önemli ve derin benzerlikler olduğuna dair bir gizli varsayımları vardır. Parochial araştırmalar yapan birçok araştırmacı, çalışmasını tek bir kültürde yapmış ve o kültür de elde etmiş olduğu sonuçların evrensel olduğunu varsaymıştır. Çalışmaların başka bir kültürde yeniden yapılmasına, test edilmesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu çalışmalarda kültür ne bağımlı, ne de bağımsız bir değişken olarak ele alınmamıştır. Kültürün sabit bir şekilde kalacağı ve Birleşik devletlerde olan uygulamanın en iyi uygulama olduğu yönünde bir varsayımları vardır (Adler, 1983).

3.1.2. Etnosentrik araştırmalar

Etnosentrik araştırmalar bir kültür içinde tasarlanmış, ynetilmış ve ikinci bir kültür de yenilenen çalışmalar olarak tanımlanabilir. Etnosentrik araştırmaların önemli bir kısmı ilk olarak Birleşik Devletlerde gerekleştirilmış daha sonra başka ülkeler içinde yenilenmiş olan araştırmalardır. Bir yönetici perspektifinden bu araştırmalar şu soruya cevap arar: “*Amerikan ve diğer bir ev sahibi ülke yaklaşımları dışarıda kullanılabilir mi?*” Bir araştırmacı perspektifinden “*A kültüründe geçerli olan bir kuram ve yönetim uygulaması B kültürüne de kapsar mı?*” “*Kuram, kültüre bağımlı veya evrensel midir?*” konularına odaklanan araştırmalardır. Etnosentrik araştırmalar, kendi kültürlerinde geçerli olan bir olgunun bir başka kültürdeki geçerliliğini test ederler, parochial çalışmaların evrensellelikle ilgili varsayımına karşılık etnosentrik araştırmalar böylesi bir varsayımdan kaçınırlar.

Etnosentrik araştırmaların birçoğu replike çalışmalardır. Araştırmacılar bir kültür de yapılmış olan bir çalışmayı ikinci bir kültür de tekrar yönetmektedirler. Etnosentrik araştırmaların temel metodolojik amacı, farklı iki yerdeki araştırmanın standardizasyonudur. Mümkün olduğu kadarıyla iki kültür içinde de aynı metot kullanılarak analiz edilmektedir. Bu tür araştırmalar aynı talimatlarla yönetilir, veri toplamak için aynı yöntem kullanılır ve aynı türden insanlar kullanılarak araştırma yönetilir (Adler, 1983:33).

3.1.3. Polysentric Araştırmalar

Poylsentric araştırmalar, yerelliğe vurgu yapan ve ayrışma kuramından esinlenerek gerçekleştirilen araştırmalardır. Bu araştırmalar, özel bir kültür içinde organizasyonel ve yönetim uygulamalarının yorumlanması, açıklanması ve tanımlanması için tasarlanmış olan araştırmalardır. Polysentrik araştırmalar, dünya içinde farklı ülkelerde yönetilen bireysel yerel çalışmalardır.

Polysentrik araştırmalar, “*X ülkesindeki yöneticilerin yönetim davranışlarının nasıl olduğunu*” ortaya çıkarmak için yapılan araştırmalardır. Polysentrik araştırmalar, özel bir kültür için uygun olan yönetim uygulama ve kuramlarının ideal bir Şekilde ortaya konması amacıyla yapılır. Bu tür araştırmalarda doğal olarak evrensellik reddedilir. Araştırmacılar, çoğunlukla bir kültüre özgü spesifik konu ve uygulamaları araştırlar. Farklılıklar üzerinde önemle durulur. Benzerlikler üzerinde durulmaz. Polysentrik araştırmalar, antropolojik yaklaşımları temel alırlar (Adler, 1983:34-35).

3.1.4. Karşılaştırmalı Araştırmalar

Karşılaştırmalı alışmalar iki veya daha fazla farklı kültür arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin saptanması için tasarlanmış olan araştırmalardır. Yöneticiler için karşılaştırmalı nitelikteki araştırmalar, “*kültür A kültür B’den hangi noktalar da farklılaşmaktadır veya benzeşmektedir*” sorusuna cevap aramak üzere yapılmaktadır.

Karşılaştırmalı araştırmaları yönetmek için araştırmacılar hakim egemen bir kültürün var olup olmadığını varsaymak zorundadırlar. Eğer araştırmacılar gizli veya açık bir Şekilde bir kültürün diğer bir kültürden daha üstün olduğunu veya bir kültürün yönetim problemleri üzümünde diğerlerinden daha açıklayıcı olduğunu varsayarlar ise, bu araştırma karşılaştırmalı araştırma değil, etnosentrik bir araştırma olur.

Karşılaştırmalı nitelikteki araştırmalarda kültürel benzersizliklerin u noktalarda olamayacağını ifade etmelerine karşılık, genel kültür veya evrensel kültür yaklaşımlarının birçok Şeyi gözden kaçırma tehlikesi doğuracağını kabul edilir(Adler, 1983:36).

3.1.5. Geosentrik Araştırmalar

Geosentrik araştırmalar, birden daha fazla ülke içerisinde faaliyet gösteren organizasyonların yönetimini araştıran çalışmalar olarak tanımlanabilir. Geosentrik araştırmalar açık bir şekilde olmasa da kültürler arasındaki benzerlikler üzerine odaklanmışlardır. Bu tür çalışmalardaki varsayım bütün dünya için uygun olan yönetim ve organizasyon için evrensel uygulamaların var olabileceği yönündedir. Birçok geosentrik çalışmada ülkelerin kültür ve onun yönetimle ilgisi yok sayılır. Geosentrik araştırmalar bir şeyin geçerliliğini sorgulamadan farklı kültürlerde evrenselliğini varsayarlar (Adler, 1983:42).

Parochial, Etnosentrik, Poysentrik, karşılaştırmalı ve geosentrik araştırmaların her biri yönetim araştırması olmasına rağmen geekleştirildikleri kültür, evrensellekle ilgili varsayımları, soruları ve metodolojik sorunları arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Belirtilen bu konulardaki farklılıkların en önemli kaynağı daha önce de belirtildiği gibi çalışmayı yürüten araştırmacının esinlendikleri yaklaşımdan kaynaklanmaktadır. Evrensellik yönünde varsayımı hareket eden araştırmacılar açıkça ifade etmeseler de örtüşme yaklaşımından esinleşmişlerdir. Evrenselliği inkr eden araştırmacılar ise ayrışmacı görüşü kendilerine hareket noktası almışlardır. Bu alışmalar arasındaki farkın daha net bir şekilde görülmesi için konuya ilişkin literatür özetini içeren tablo aşağıdadır.

Tablo 10: Yönetim Çalışmalarına Kuramsal Ve Metodolojik Özelliklerine Göre Sınıflandırılmasına İlişkin Literatür Özeti

Araştırma sınıfı	Kültür	Farklılıklar ve benzerlikler arasındaki varsayımı	Evrensellik ile ilgili yaklaşımları	Çalışma tipi	Sorusu	Temel metodolojik sorunlar
Parochial araştırmalar	Tek bir kültürde yapılan araştırmalardır	Benzerlikler varsayılmıştır	Yönetim kuram ve uygulamalarının evrenselliği varsayılır	Tek bir ulus içinde yerel işletmelerde yapılan araştırmalardır	İş organizasyonları içinde benzer insan davranışları nelerdir.	Bir kültüre atıfta bulunmaksızın yorumlama, analiz ve örnekleme ile ilgilenir
Etnosentrik araştırmalar	İki kültürde yapılan araştırmalardır	Benzerlikler için araştırma	Evrensellik araştırması	Bir ulusta yapılmış olan çalışmaların bir başka ülkede test edilmesi	Bir ülkedeki kuram bir başka ülkede kullanılabilir mi? A kültürü için uygun olan bir kuram B kültürü içinde uygun mudur?	Standardizasyon ve çeviri önemli bir metodolojik sorundur. Farklı kültürlerdeki yönetim araştırmaları nasıl standardize edilebilir. Araçlar nasıl bir başka dile çevrilebilir?
Polysentrik araştırmalar	Birçok kültürde gerçekleştirilen araştırmalardır.	Farklılıklar için araştırır	Evrenselliği inkar eder	Özel yabancı kültürlerdeki organizasyon çalışmalarının bireyselliği	X ülkesindeki işçiler ve yöneticiler nasıl davranırlar? X ülkesindeki organizasyonel ilişkinin türleri nelerdir?	Bir ulusa ait kuram ve modeller kullanılmaksızın bir başka ulustaki organizasyonlar nasıl çalışmaktadır? Karmaşık olmayan ölçümlere ve tüme varım metoduna odaklanır.
Karşılaştırmalı araştırmalar	Birçok kültürde gerçekleştirilen araştırmalardır	Hem farklılıkları hem de benzerlikleri araştırır	Evrenselliğin ortaya çıkmasına odaklanır	Birçok farklı kültürde organizasyonların karşılaştırılması	Farklı kültürler içinde iş gören ve yönetici davranışlarının farklılık ve benzerliklerini araştırır	Araştırma sürecinin her bir aşamasında metodolojik eşitlik söz konusu olabilir mi? Tanımlanmış olan eşitlikte anahtar kavramların anlamı nelerdir?
Geosentrik araştırmalar	Uluslar arası yönetim çalışmaları	Benzerlikler için araştırma	Evrensellik olduğu yönünde	Çok uluslu organizasyonların çalışmaları	Çok uluslu organizasyonlar nasıl işler?	Cografî ve karmaşıkla ilgili olan metodolojik sorunların tamamı burada söz konusudur. Çeviri diğer çalışmalara nazaran daha küçük bir sorundur çünkü çok uluslu işletmelerin birçoğu ortak bir dil kullanmaktadır. Kültür genelde es geçilen bir değişkendir.

Kaynak: Adler (1983), tarafından yapılan çalışmadan uyarlanmıştır.

Bu çalışma, ayrışma kuramı baz alınarak gerçekleştirilen bir çalışma olması itibariyle evrensellik varsayımına karşıdır. Yine çalışma, benzerlikler üzerine odaklanmak yerine farklılıklar üzerine odaklanarak Türk işletmelerindeki özgün yönetim tarzını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda bu çalışma yukarıda tespit edilen kriterler bağlamında şu özellikleri içermektedir.

Tablo 11 : Yapılması Planlanan Çalışmanın Metodolojik ve Kuramsal Özellikleri

Kriter	Çalışmanın özelliği
Gerçekleştirilen kültür sayısı	Tek bir kültürde gerçekleştirilecek
Farklılıklar ve benzerlikler ile ilgili varsayımı	Farklılıkların tespitine yönelik bir araştırmadır
Evrensellik ile ilgili varsayımı	Evrenselliği reddetmektedir
Çalışmanın tipi	Özel bir kültür (Türk kültürü) ve kurumsal çevre içerisinde yer organizasyonların çalışılması
Birincil sorusu	Türkiye’de yöneticilerin ve iş görenlerin davranışları nasıldır? Türkiye’de yönetim uygulamaları nasıl gerçekleşmektedir?
Temel metodolojik soruları	Bir başka ulusta ortaya çıkmış, geliştirilmiş kavramsallaştırma ve boyutlandırmalardan faydalanarak, bu kavramsallaştırma ve boyutlandırmaları Türkiye ölçeğine göre ihtiyaç duyulan şekilde modife ederek Türk yönetim tarzının özellikleri nasıl ortaya konulabilir.

Bu özellikler göz önüne alındığında çalışma, bazı özellikleri itibari ile polysentrik bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda çalışma kültürel ve kurumsal çevre benzersizliği üzerine kurgulanmış, ülke insanının benzersizliklerine vurgu yapan, terimleri yazında kullanılan değişkenleri gerektiğince Türk kültür ve özelliklerine göre uyarlayan bir çalışmadır.

3.2. Belirlenen Boyutların ve Parametrelerin Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler

3.2.1. Örgütlenme Biçimi Boyutunun Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler

Çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edildiği gibi örgütlenme biçimi bir yönetim tarzı boyutu olarak sahiplik, profesyonelleşme yönelimleri ve örgütsel büyüklük parametreleri ile ele alınmaktadır. Örgütlenme biçiminin bu parametreler baz alınarak incelenmesi ilk defa bu çalışmada gerçekleştirilmektedir.

Örgütlenme biçimi boyutu bünyesinde tespit edilen parametrelerin ölçümü için çok sayıda değişkene bakılabilir. Örneğin, sahiplik parametresi ile ilgili olarak Whitley (2000), ekonomik aktörlerin kontrol gücünü ve büyüme tercihlerini sahipliğin alt unsurları olarak belirlemiştir. Buna ilave olarak yönetime katılım, sahiplerin işe yoğunlaşma istek ve dereceleri risk paylaşımlarını sahiplik parametresinin ölçümü için dikkate alınabilecek diğer değişkenler olarak önermiştir. Bu çalışma da ise sahiplikten kastedilen ekonomik aktörün kontrol gücüdür. Bu kapsamda sahiplik parametresinin ölçümünde kullanılacak olan değişkenler belirlenirken göz önüne alınan nokta, ekonomik aktörlerin kontrolünü elinde tutan güç veya güçlerin neler olduğudur. Burada karşımıza üç değişken çıkmaktadır. Birincisi *doğrudan sahiplik*, bir işletmenin hisselerinin büyük bir çoğunluğunun doğrudan bir kişiye, ya da aileye mi ait olduğuna bakılarak ölçülebilir. İkincisi *ortaklaşa sahiplik*, bir işletmenin hisselerinin çok sayı da kişi arasında paylaşıp paylaşılmadığına bakılarak ölçülebilir. Üçüncüsü ise *piyasa sahipliği*, bir işletmenin hisselerinin büyük bir çoğunluğunun borsa aracılığı ile çok sayıda kişi ve kurum arasında paylaşıp paylaşılmadığına bakılarak ölçülebilir.

Profesyonelleşme yönelimleri ve isteği parametresi ise “*işletmelerde kritik görevlerde çalışan maaşlı iş görenlerin sayısı, bu kişiler işe alınırken dikkate alınan kriterler, bu kişilerin nitelikleri, soysal ağları, aile bireyleri ile daha önce olan ilişkileri*” ne bakılarak ölçülecektir.

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler

İnsan kaynakları yönetiminin parametrelerini ve bu parametrelerin ölçümünde kullanılacak değişkenleri tespit etmeye yönelik yapılan literatür incelemesi karşımıza çok sayıda insan kaynakları modeli çıkarmıştır. Bu modeller içerisinde özellikle Eşleştirme Modeli⁵¹, Harvard Modeli⁵², 5-P Modeli⁵³ ile Avrupa Modeli⁵⁴ ön plana çıkmaktadır. Yapılan yazın incelenmesi modellerin iki noktada birbirinden farklılaştıklarını göstermektedir. Birincisi, insan kaynağına bakış açıları (kimi modeller insanın kaynak olarak görülürken kimi modellerde insan kaynaklarının insani yönü üzerinde durmaktadır) ikinci ise insan kaynakları yönetimi üzerinde belirleyici olan faktörler ve bu faktörler ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin niteliği. İki nokta da karşımıza çıkan bu farklılığa karşılık, modeller insan kaynakları ile ilgili olarak jenerik uygulamaları baz almışlardır. Yazındaki bu durumdan hareketle bu çalışma da bu modellerin sıklıkla vurgu yaptıkları iky fonksiyonları baz alınarak iky boyutunun ölçümünde kullanılacak değişkenler tespit edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda bu çalışmada insan kaynakları boyutu İşe alma ve istihdam uygulamaları, kariyer planlama,

⁵¹ Eşleştirme modeli insan kaynakları yönetiminin kaynak yönüne vurgu yapmaktadır. Bu modele göre insan kaynağı da tıpkı diğer kaynaklar gibi ucuz bir şekilde sağlanmalı, geliştirilmeli ve mümkün olduğunca verimli bir şekilde işletilmelidir. Eşleştirme modelinin temel amacı, işletme stratejisinin uygulanmasında en etkili olacak insan kaynakları yönetim stratejilerini karakterize eden en uygun insan kaynakları yönetim sistemini geliştirmektir. Bu ifadeye göre eşleştirme modeli insan kaynakları stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki uyuma vurgu yapmaktadır. Personel seçimi, değerlendirme, ödüllendirme ve gelişme değişkenleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

⁵² Harvard Modeli Beer ve diğ. (1984) tarafından geliştirilmiştir. Bu model insan kaynakları yönetiminin insan yönüne vurgu yapmaktadır. Eşleştirme modelinden farklı olarak işçi işveren ilişkileri üzerine ağırlık vererek organizasyon içinde ve dışında yer alan hissedarlar, yönetim ve devlet gibi diğer paydaşlar üzerine yoğunlaşmaktadır.

⁵³ Schuler tarafından geliştirilmiş olan 5-P modeli organizasyonun stratejik amaçlarının başarılması için 5 stratejik insan kaynakları aktivitesinin önemi üzerinde durmaktadır. Yazında sık sık birbirinden ayrılma eğiliminde olan aktiviteleri birbirleri arasında ilişkileri göstermektedir. Ayrıca, bu model stratejik insan kaynakları aktiviteleri ile organizasyonel strateji arasındaki karmaşık etkileşimin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bunlara ilave olarak bu model organizasyonel kültür ve işletmelerin doğası gibi faktörlerden oluşan iç karakteristiklerin ve endüstri tarafından sunulan fırsat ve tehditler gibi kritik başarı faktörlerinin bir organizasyonun stratejik işletme ihtiyaçları üzerindeki etkisini göstermektedir.

⁵⁴ Brewster (1993-1995), insan kaynakları yönetimine ilişkin bir Avrupa Modeli önermiştir. Bu model insan kaynakları uygulamaları üzerinde ulusal kültür, danışmanlıkla ilgili düzenlemeler ve sahiplik gibi faktörlerin önemli birer zorlayıcı oldukları üzerinde durmaktadır. Avrupa Modeline göre insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir model oluştururken bahsedilen zorlanmanın kaynağını oluşturan faktörlerin uzlaşması gerekmektedir. Brewster (1993), bahsetmiş olduğu bu zorlamaları içsel zorlamalar ve dışsal zorlamalar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Gönüllü eğitim programları, sosyal güvenliğin sağlanması ve sahiplik örneklerini dışsal zorlamalar olarak ifade ederken, içsel zorlamaları sendikaların etkisi ve çalışanlar konseyi gibi değişken parçalar vasıtasıyla karar alma içindeki ilgileri olarak ifade eder. Ayrıca geliştirilmiş olan bu model ulusal kültür, sahiplik yapısı, devletin rolü ve sendikalar gibi farklı ulusal özelliklerin etkisine ve bu faktörlerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

ücret ve performans değerlendirme ve endüstri ilişkileri olmak üzere dört parametre baz alınarak incelenecektir.

3.2.3. Yönetim Süreci Boyutunun Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler

3.2.3.1. Liderlik Parametresi

Yazında liderlikle ilgili olarak çeşitli kuramlara rastlanmaktadır. Bu kuramları liderlik olgusunu incelerken ele aldıkları analizi birimi bağlamında evrensel liderlik kuramları ve durumsal liderlik kuramları olmak üzere iki grupta toplayabiliriz.

Özellikler kuramı, liderlik davranışı kuramı, X ve Y kuramları ve sistem yaklaşımı evrensellik liderlik kuramları olarak kabul edilirken, F. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, yol amaç kuramı ve Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı durumsal liderlik yaklaşımları olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003: 587).

Evrensel liderlik kuramları grubunda yer alan özellikler kuramı, liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğunu iddia etmektedir. Yani lider, belli özellikleri ile ait olduğu kalabalıktan ayrılan kişidir. Kalabalıktan ayrılan belli özellikleri onu lider yapar. Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu kuram, yazında çeşitli eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalar bazen etkili önderliklerin aynı özellikleri taşımadığını, bazen de grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip oldukları halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadığını göstermiştir. Özellikler kuramı ile ilgili olarak yapılan bu tespitler liderlik olgusunun tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu kuram ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli problem liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2003: 587-589). Evrensel kuramlar içinde kabul edilen diğer bir kuram olan davranışsal liderlik kuramının ana fikri ise, liderleri başarılı ve etkin yapan şeyin liderin özelliklerinden ziyade liderin liderlik yaparken sergilemiş olduğu davranışlar olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışların liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ifade edilmiştir Davranışsal kuramın gelişmesine çeşitli uygulamalı ve kuramsal çalışmaların önemli katkıları olmuştur. Bu çalışmaların

sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Bunlar Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan üniversitesi liderlik araştırması ve M Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi isimleri ile bilinen çalışmalardır (Koçel, 2003:589-593).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının en önemli katkısı, formal organizasyonlar içinde iki liderlik davranışı boyutu üzerine yapmış olduğu vurgudur. Bu çalışmalara göre, *“iş-performansa vurgu yapma ve kişiye(insana) vurgu yapma”* liderlik davranışlarını tasvir etmede kullanılan iki önemli değişkendir. Kişiye vurgu yapma, bir liderin astları ile sevgi ve anlayış temelli bir ilişki kurması. Belirlenen amaçlara ulaşmak için astlarını karşılıklı güven, saygı ve sevgi ile harekete geçirmesini ifade etmektedir. Kişiyi vurgu yapan lider denetleyici olabilir ancak, astları ile sıcak ve karşılıklı güvene dayanan bir ilişkisi vardır. İş veya performans vurgu yapma ise organizasyonun amaçlarına ulaşması için yapılması gereken faaliyetlerin zamanında ve planlanan şekilde yapılması, iletişim sistemlerinin açık bir şekilde belirlenmesi, gerekli organizasyonun yapılması ve belirlenen doğrultuda emirlerin verilemesini ifade eden liderlik tarzıdır. Kısacası, Ohio liderlik araştırmaları, liderlik davranışı ile ilgili olarak iki değişkeni ön plana çıkarmaktadır. İş ve performans üzerine yapılan vurgu ve insan-kişi üzerine yapılan vurgu (Koçel, 2003:590; Warrick, 1981:156).

Michigan liderlik çalışmaları da 1947 yılında başlamıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler de ve farklı mevkiler de görev yapan kişiler üzerinde yapılan bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgularda Ohio liderlik çalışmalarına son derece benzemektedir. Michigan liderlik çalışmaları da tıpkı Ohio liderlik çalışmalarında olduğu gibi bir liderin davranışlarını, işe yönelik davranış ve kişiye yönelik davranış olmak üzere iki faktör etrafında toplandığını ortaya koymuştur. İşe yönelik davranış, organizasyondaki bireyleri işleri planlanan şekilde yapıp yapmadıklarını sürekli kontrol eden, cezalandırma eğilimi sergileyen, sık sık resmi otoritesini kullanan davranışlar sergilemektedir. Buna karşılık insan merkezli davranış sergileyen liderler ise, yetki devrini esas alan, katılımcı, kişisel gelişme ve ilerlemeye büyük önem veren bir tarz sergilemektedirler (Koçel, 2003:592; Warrick, 1982:157).

Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli ise liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri, üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma olarak iki gruba ayırmıştır (Koçel, 2003:594).

Evrensel liderlik kuramları içindeki diğer bir yaklaşım ise McGregor'un X ve Y kuramlarıdır. X kuramına göre yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci, insanlara güven duymayan, onları kontrole odaklanan bir anlayış sergilerlerken, Y kuramına göre yöneticiler ise demokratik ve katılımcı davranışlar sergilemektedir. Yani McGregor'un X ve Y kuramının liderlikle ilgili yapmış olduğu vurgu bir liderin insan hakkındaki varsayımlarıdır (Koçel, 2003:594-595).

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına ve açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak, liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemiş olmaları, bu çalışmaların en zayıf noktasını oluşturmaktadır. Bu zayıflık durumsal liderlik çalışmalarının hareket noktası olmuştur. Durumsal liderlik kuramları, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun önderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir⁵⁵. Durumsal liderlik kuramları, liderlikle ilgili olarak farklı değişkenlere vurgu yapmışlardır. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli önder ile onu takip edenler arasındaki ilişki ile işin niteliğine ek olarak bir liderin pozisyonuna dayanan otoritesine bağlı olarak sahip olduğu yetkiyi liderlikle ilgili değişkenler olarak ele almıştır. Amaç yol kuramı ise, kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara kişinin verdiği değeri bir değişken olarak alırken bir liderin otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört liderlik davranışından birini sergileyebileceğini ileri sürmüştür.

Liderlik davranışlarının sınıflandırılması ile ilgili olarak yukarıda bahsedilenler dışında yazında çok sayıda sınıflamanın yapılmış olduğu görülmektedir. Bu sınıflamalar içinde en çok bilinenleri liderleri otokratik, demokratik, tam serbestlik tanıyan şeklinde yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya ek olarak diğer yaygın bir sınıflama da otokratik, bürokratik, diplomatik ve katılımcı liderler şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Warrick (1982), de ise geçmişte yapılmış olan çalışmalardan yola çıkarak bir liderin demokratik,

⁵⁵ Durumsal liderlik kuramları ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız. Gray ve Starke, (1977).

tam serbestlik tanıyan, demokratik ve insan ilişkileri merkezli olmak üzere dört tip davranış tarzından birini sergileyebileceğini dile getirmiştir.

Yapılan inceleme liderlik değişkenleri ile ilgili olarak insan hakkındaki varsayımları, yetkiyi yayma derecesi, kullandığı güç kaynakları ve ödül –ceza kullanım tarzı ve alışkanlığı olmak üzere dört değişkenin ön plana çıktığını göstermektedir. Bu tespitlerden hareketle çalışmada liderlik parametresi insan hakkında varsayımlar, güç kaynakları, ödül ve ceza kullanımı ve yetki devretme olarak dört değişken baz alınarak ölçülmeye çalışılacaktır.

3.2.3.2. Karar Verme Parametresi

Karar verme parametresi ile ilgili literatür incelendiğinde karşımıza iki yaklaşım çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşım ve sistem yaklaşımı. Geleneksel yaklaşım, belli bir bilimsel yönetime bağlanmamıştır. Verilen kararlar daha çok yargı ve sezgiye dayanmaktadır. Bu yaklaşımda karar verme her ne kadar bilimsel bir yönetime dayanmamaktaysa da sezgisel karar verme⁵⁶, deneme yanılmayla karar verme⁵⁷ ve lideri izlemeye göre karar verme⁵⁸ olmak üzere üç farklı yöntemi kapsamaktadır (Demir ve diğ.,1985:26). Sistem yaklaşımında ise karar verme girdi, süreç, çıktı ve geri bildirim şeklinde işleyen bir süreçten oluşmaktadır. Karar sistemine ilişkin sürecin daha etken olarak bulunması için harcanan çabalar sonucunda, yönetim bilimi ve dolayısıyla karar verme bilimsel yönetime dayandırılmaktadır. Bilimsel yöntem karar sorunları ile karşılaştırıldığında, sürecin her aşamasında tutarlı ve önceden saptanmış amaçlara ulaşma da izlenen bir yoldur. Kısaca özetlenmeye çalışılan bu yaklaşımlar, karar verme ile ilgili olarak karar vermede yöneticilerin hareket noktasının ne olduğu üzerine vurgu

⁵⁶ Sezgisel karar verme sorunların çözümünde, geçmiş verilerin düzensiz toplanmasını, sınıflandırılmasını ve bir tür bilinçaltında sübjektif değerlendirmeye dayalı ölçüt kullanılmasını kapsamaktadır. Sezgisel karar vermede karar sorunun yapısını net olarak açıklayan kesin, tam ve düzenli veriler ile onlara ilişkin açık kanıtlar yoktur. Dolayısıyla, sorunlar akıl ve mantık yoluna başvurmaksızın, duygunun egemen olduğu öznel ve görelî bir ölçütle değerlendirilip, yorumlanarak gelecekteki etken çözüm yollarının kestirimi yapılır (Demir ve diğ. 1985:28).

⁵⁷ Deneme yanılmayla karar vermede bir sorun öznel olarak soyutlanır, tanımlanır, çözümlenmesi yapılır ve bir davranış yolu seçilerek, karar verilmiş olur. Bunun yanı sıra, bu süreçte birden çok farklı davranış biçimi geliştirilerek, değerlendirilebilir veya yalnızca biri tasarlanarak, etken davranış olarak benimsenir. Karar verilip uygulandıktan sonra sonuçlar denetlenir. Eğer sonuçlar olumlu ise, yönetim doyumuna varır ve verilen karar geçerli sayılır. Sonuçlar olumsuz olduklarında, süreç yenilenir ve bir başka karar verilip, uygulamasına geçilerek denetlenmesine başlanır (Demir ve diğ., 1985: 30).

⁵⁸ Lideri izleme yönteminin özü onlar için geçerli olan niçin bizim için de geçerli olmasının mantığına dayanır. Bu yaklaşımla verilen kararlar, öteki işletmelerin ya da örgütlerin kararlarına ve benimsenmiş ticari uygulamalarına dayandırılır (Demir ve diğ., 1985:31).

yapmaktadır. Bahsedilen bu yaklaşımlar bir yöneticinin karar verirken sezgilerine veya bilimsel bir takım uygulamaların sonuçlarına dayanabileceğini ifade etmektedir. Yazında karar verme yaklaşımları dışında vurgu yapılan diğer bir konu yönetsel karar tipleridir. İşletme hiyerarşisine dayanan kararlar, uygulandıkları süre bakımından kararlar, ilgili oldukları işletmenin etkinliği açısından kararlar, dayandıkları bilgi derecesi bakımından kararlar, kararları veren organ açısından kararlar, yapıları açısından kararlar, alınışları ve sorumlukların paylaşılma derecesi bakımından kararlar (Demir ve diğ., 1985:14-16) olmak üzere kararları farklı şekillerde gruplandırmak mümkündür. Ancak, yapılmış olan bu gruplandırma içinde yer alan karar tiplerinden bizim araştırmamız için anlamlı olan kararları veren organa göre (bireysel – grup) yapılan gruplandırma ile kararların alınış biçimine (Katılımcı-Katılımcı olmayan) göre yapılan gruplandırma önem kazanmaktadır. Hem yönetim tarzları ile ilgili literatür, hem almış olduğumuz uzman görüşleri bu seçiminizi desteklemektedir. Bu çalışmada karar verme parametresinin ölçümünde karar verme yöntemleri, karar organları ve kararların alınış biçimi birer değişken olarak kullanılacaktır.

3.2.3.3. Motivasyon Parametresi

Yönetim süreci kapsamında ele alınan diğer bir parametre ise motivasyondur. Motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan kuramlar, yazında kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. İnsanların bir işi yapma konusunda nasıl hareket ettiklerini açıklama konusunda iki kuramın hareket noktası birbirinden farklıdır. İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon kuramlarının bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu kuramlar, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Dolayısıyla bu kuramların ağırlık noktası, kişinin içindeki duyguları keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerinedir (Koçel,2003: 636). Ancak, bu kuramlardan hareketle motivasyon

olgununa ilişkin bir tartışma içine girmekte bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Bu çalışmada motivasyonla ilgili olarak cevabı aranan soru oldukça basittir. “*Türk insanının motivasyonunda içsel motive faktörleri mi etkili olmaktadır? Yoksa bunun aksine dışsal faktörler mi etkili olmaktadır?*” Bu kapsamda süreç ve kapsam kuramlarını oluşturan yaklaşımlardan hareketle sorular oluşturulmuştur. Hazırlanan soruların geçerliliği uzman görüşü alınarak test edilmiştir.

3.2.3.4. Haberleşme Parametresi

Haberleşme, yöneticilerin başarısı ve organizasyonlardaki etkinlik üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden bir tanesidir. İş hayatındaki yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını iletişime ayırdıklarını göstermektedir (Koçel, 2003: 529). Haberleşmenin işletmeler ve yöneticiler için üzerinde durulan bu hayati önemine ek olarak, her ulus işletmesinin kendine özgü bir haberleşme tarzı oluşturdukları söylenebilir. Mesela, Fransa işletmelerinde egemen olan hiyerarşiye bağlı olarak çoğu zaman tek yönlü işleyen dikey formal bir haberleşme süreci yönetilmekteyken, Kore işletmelerinde ise hakim olan konfüçyan geleneklere bağlı olarak yaş, kıdem ve pozisyona bağlı olarak oluşturulan dikey formal haberleşmenin yanında, güvene verilen önem nedeniyle yakın tanıdıkların işe alınmasıyla oluşan informal haberleşme de ön plana çıkmaktadır. Haberleşme ile ilgili yazın incelendiğinde, haberleşme parametresi ile ilgili ölçümler için çok farklı değişkenlerin ele alınarak bir ölçümün yapılabileceği görülmektedir. Ancak, çalışmanın genel konsepti ve yönetim tarzları ile ilgili yapılan çalışmalar göz önüne alındığında haberleşme parametresi ile ilgili olarak genel teamül, haberleşmenin türünün ve haberleşmenin yapısının incelenmesi şeklinde olduğu görülmektedir. Ancak, bu genel teamül ile birlikte yeni iletişim araçlarının haberleşme süreci üzerindeki etkisinin unutulmaması gerekmektedir. Bu ifade edilenler ışığında bu çalışma da haberleşme parametresinin ölçümü için ele alınacak değişkenler aşağıda ifade edildiği gibidir.

- Organizasyonda hâkim olan haberleşme türü (Formal- İnfomal haberleşme)
- Organizasyonda hâkim olan haberleşme yapısı (dikey- yatay).

Belirtilen doğrultuda Türk işletmelerindeki haberleşme karakterini ortaya koymak amacıyla yazın incelemesi göz önünde bulundurularak sorular hazırlanmıştır.

3.2.4. Stratejik Yönetim Boyutunun Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler

Yazında stratejik yönetim boyutunun parametreleri ile ilgili olarak dağınık bir tablo olduğu görülmektedir. Bu durum stratejik yönetim boyutu ile ilgili bir araştırma yapılırken konunun sağlıklı bir şekilde incelenmesinde bazı problemler ortaya çıkarmaktadır. Bütün yönetim tarzı parametrelerinde olduğu gibi bu boyuta ilişkin parametrelerde de her kültür farklı bir parametreyi ortaya çıkarmaktadır. Bu tespitten hareketle bu çalışmada, Türk işletmelerinin stratejik yönelimlerine yönelik ipuçları ve karşılaştırmalı nitelikteki çalışmalarda sıklıkla ele alınan parametreler göz önünde tutularak bu çalışmada stratejik yönetim boyutu işletmelerin izlemiş oldukları jenerik stratejiler, büyüme yönelimleri ve stratejik amaçlar parametrelerinden hareketle incelenecektir.

Porter (2000), bir endüstrinin yapısını oluşturan beş güçle mücadele etmek ve sektördeki diğer rakipleri galebe çalmak için üç strateji yaklaşımı önermiştir. Jenerik stratejiler olarak bilinen bu üç yaklaşım toplam maliyet liderliği⁵⁹, farklılaştırma⁶⁰ ve odaklanmadır⁶¹. Porter, bir endüstri içinde stratejik seçenekleri arasında farklılar olacağını ifade ederek, bir işletmenin benimseyeceği jenerik strateji ile ilgili olarak farklı metotlar önermiştir (Dess ve Davis, 1984). Porter (1980), önermiş olduğu her strateji ve metot için işletmenin sahip olması gereken gereklilikleri ve yapması gerekenleri net bir çerçeve de ortaya koymuştur. İşte Porter tarafından ortaya konulan bu çerçeve, işletmelerin hangi jenerik stratejiyi izlediklerinin tespit edilmesinde

⁵⁹ Maliyet liderliği verimli ölçüde işler tesislerin kurumasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR-GE, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirgenmesini gerektirir. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar. Çünkü düşük maliyetler, rakiplerin rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile firmanın hale gelirler elde edeceği anlamına gelir (Porter, 2000:44-45).

⁶⁰ Farklılaşma işletmenin sunmuş olduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Gerçekleştirilmesi halinde farklılaşma, bir sektörde ortalamanın üstünde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda da fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyet nedeniyle farklılaştırma rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar (Porter, 2000: 47).

⁶¹ Odaklanma özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine odaklanmadır. Düşük maliyet veya farklılaştırma stratejileri tüm sektörler çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafına kurulur (Porter, 2000:48).

kullanılacak değişkenlerin belirlenmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın ilgili kısmı için Porter tarafından ortaya konulan çerçeveden hareketle çeşitli sorular oluşturulmuştur. Hazırlanan soruların geçerliliği önceki benzer strateji araştırmalarında kullanılmış olan sorular ile karşılaştırması vasıtasıyla ölçülmüştür⁶².

Diğer bir stratejik yönetim parametresi olarak tespit edilen büyüme yönelimleri, stratejik yönetim yazınında oldukça ilgi çeken bir konu olmasına rağmen, büyüme kavramının açıklanmasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir (Geyik, 2006:110). Örneğin, büyümenin nasıl ve ne şekilde gerçekleştiği hususuna vurgu yapan Ansoff büyümenin yatay, dikey, eş merkezli ve yığışım şeklinde gerçekleşebileceğini dile getirmektedir. Yatay büyüme, işletmenin mevcut ürün hatları ile teknolojik olarak ilişkisiz olsa bile, hali hazırdaki müşteri gruplarına yönelik yeni ürün geliştirilmesini ifade eder. Dikey büyüme, bir işletmenin tedarikçisi ile geriye doğru bütünleşmesini ya da dağıtım kanalları ile ileriye doğru bütünleşmesini ifade etmektedir. Eş merkezli çeşitlenme ise, bir işletmenin mevcut ürün hatları ile teknolojik veya pazarlama açısından birlikteliğe sahip yeni ürün hatları veya hizmetleri sunmasıdır. Yani, endüstri zincirindeki farklı alanlarda kendi bilgi ve becerisini kullanarak genişlemesini anlatmaktadır. Yığışım çeşitlenme ise bir işletmenin ilişkisiz endüstri alanlarında işletmeler arasında hiçbir sinerji olmaksızın faaliyette bulunulmasını ifade etmektedir⁶³ (Geyik, 2006:111-112).

İşletmelerin büyüme yönelimleri ile ilgili diğer bir yaklaşım da işletmeler arası heterojenliğe vurgu yapan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ürüne olan talep esnekliği düşük ve üretim ile dağıtım süreçleri anlamlı derecede farklılaşıyorsa üretilen ürünler farklı pazarlara aittir. Bu yaklaşım endüstri tabanlı ve ürün farklılığını baz almaktadır. Endüstri tabanlı yaklaşımda, işletmelerin büyüme yönelimini tespit etmek için standart endüstriyel sınıflandırma hesabı gibi objektif bir endeks kullanılmaktadır. Bu endekste işletmelerin ilişkili olup olmadığının tespitinde, iki işletmenin aynı standart endüstriyel

⁶² Hazırlanan soruların geçerliliği Bourgeois, (1980) ve Khandwalla,(1976) tarafından yapılan çalışmalardaki anket soruları ile karşılaştırılma yapılarak ölçülmüştür.

⁶³ Ansoff tarafından geliştirilmiş olan bu çerçeve bir işletmenin büyüme stratejileri ile ilgili olarak hangi alternatiflere sahip olduğu konusunda bize yol göstermektedir. Büyüme yönelimi sergilemiş olan işletmeleri içinde buldukları pazara göre kategorize eden bu çerçeve, ürün ve hizmetler ile ilgili stratejik seçeneklerin büyüme için seçilecek endüstrinin belirlenmesinde etkili olduğunu göstermektedir (Geyik, 2006:113).

sınıflandırma kodunu paylaştığı varsayımı esas alınır. Bu varsayım, işletmelerin ortak girdilere, benzer üretim ve teknoloji fonksiyonlarına sahip olmaları varsayımıdır. Sınıflandırmanın ürünler ve üretim süreçlerine göre yapılması gerektiği pek çok kişi tarafından paylaşılan bir varsayımdır (Geyik: 2006: 114).

Rumelt (1974), büyüme yönelimleri ile ilgili olarak işletmeler arasındaki ilişkiyi dikkate alarak farklı bir perspektif ortaya koymuştur. Rumelt, işletmenin portföyündeki heterojenliğe odaklanmıştır. Rumelt'e göre işletmenin farklı iş aktiviteleri tanımlanmalı ve daha sonra da uzmanlaşma⁶⁴ ve ilişkililik oranları hesaplanmalıdır. Bu hesaplamalardan sonra işletmelerin ne şekilde büyüdüğüne ilişkin karar verilebilir. Büyüme yönelimleri ile ilgili olarak yapılan inceleme, çok farklı yaklaşım ve tekniklerin var olduğunu göstermektedir. Ancak, işletmeler arasındaki ilişkiye ve işletmeler arası heterojenliğe vurgu yapan yaklaşımlardan hareketle bir çalışma yapmak için çok farklı seviyedeki verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, hem çalışmanın kapsamı hem de yapmış olduğu kavramsallaştırmadan hareketle daha kolay elde edilecek veriler ile büyüme yönelimleri konusunda net kararlar verebilmemize olanak sağlaması durumu göz önüne alındığında, Ansoff'un çizdiği çerçevenin kullanılmasına karar verilmiştir. Ansoff (1965), tarafından yapılan kavramsallaştırma göz önüne alınarak sorular oluşturulmuştur. Soruların geçerliliği için uzman görüşü alınmış uzmanlar tarafından getirilen öneriler ile sorular revize edilmiş ve bir kez daha uzmanların onayına sunulmuş uzmanlardan olur alınmıştır.

Belirlenen diğer bir stratejik yönetim parametresi olan stratejik amaçlar ile ilgili olarak yapılan literatür incelemesi ise karşımıza dört değişken çıkarmıştır. Bunlar, büyüme ve karlılık, yetenek geliştirme ve inovasyonlar yaratmadır. Bu nedenle bu parametrenin ölçümü içinde tespit edilene bu değişkenler göz önüne alınarak sorular oluşturulmuştur. Soruların geçerliliğinin tespit için yine uzman görüşü alınmıştır.

⁶⁴ Uzmanlaşma oranı bir işletme grubunun en büyük tek işletmesine dayandırılan yıllık gelirlerin oranını ölçer. İlişkililik oranı bir işletmenin ilişkili işletmeler grubunun en büyüğüne dayandırılan gelirlerinin oranını ölçer. Bu oranlar bir kez her işletme için hesaplandığında şu sınıflandırmalar yapılır. Eğer Uzmanlık oranı >%95 ise işletme tek bir işletme olarak kategorize edilir. %70 < Uzmanlık oranı < %95 ise işletme grubunun baskın işletmesi vardır Uzmanlık oranı < %70 ve İlgililik oranı > %70 ilişkili işletmelerden bahsedilir Uzmanlık oranı < %70 ve İlgililik oranı < %70 ise ilişkisiz çeşitlenmeden bahsedilir (Geyik, 2006:115).

3.2.5. Organizasyon Yapısının Ölçümünde Kullanılacak Değişkenler

Hugh ve diğ (1968), organizasyon yapısı ile ilgili çalışmalarda kullanılmak üzere uzmanlaşma, standardizasyon, merkezileşme, konfigürasyon ve gelenekçilik olmak üzere altı parametre belirlemiştir. Ancak, hem günümüzde işletmelerin gelmiş oldukları nokta, hem de Türkiye'ye özgü durumlar burada yer alan parametrelerin bazılarını anlamsızlaştırmaktadır.

Bunun iki nedeni vardır. Birinci neden, Hugh ve diğ. (1968) tarafından belirlenmiş olan ve kendinden sonra yapılmış olan birçok çalışmaya rehberlik eden parametreler ve bu parametrelere ilişkin değişkenlerin çoğunun günümüz işletmelerinde karşılığı yoktur. İkinci neden ise, rekabet olgusunun zamanla organizasyon yapısını önemli derecede değiştirdiği merkezileşme ve standardizasyon gibi parametrelerin rekabetin değişimine yapısına bağlı olarak anlamsızlaştıkları ve hatta yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları ile uzmanlaşmanın da yavaş yavaş işletmeler için anlamsız hale geldiği görülmektedir.

Ayrıca, bu çalışma da ve bu çalışmanın rehberlik ettiği birçok çalışma da dikkate alınmayan bazı parametreler Türkiye işletmeleri için son derece önemli parametrelerdir. Örneğin: Bu boyut değerlendirirken yazındaki organizasyon yapısı ile ilgili çalışmaların önemli bir bölümünde yer almayan, karşılaştırmalı yönetim yazınında da çok fazla vurgu yapılmayan hiyerarşik katman sayısı Türkiye ölçeğinde bu boyutun incelenmesinde çok önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu parametreye ek olarak bu çalışmada biçimsel yapı, birey grup ve takım ilişkisi incelenecektir.

Buraya kadar Türk yönetim tarzının araştırılmasında tespit edilen boyutların özelliklerini ortaya koymak için hangi değişkenlerin incelenmesi gerektiği belirlenmiştir. Bundan sonraki aşama bu değişkenler ile ilgili verilerin hangi veri toplama yöntemleri kullanarak toplanacağına karar vermektir. Bunun için araştırmanın giriş kısmında bahsedildiği gibi tarafımızdan belirlenen parametre ve değişkenleri ele alan çalışmalar, veri toplama ve analiz yöntemleri bağlamında incelenerek sıklıkla kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri tespit edilmeye çalışılacaktır.

3.3. Yönetim Tarzlarının İncelenmesinde Sıklıkla Kullanılan Veri Toplama Ve Analiz Yöntemleri

Yapılan literatür incelemesi, hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemlerinin kullanılmış olduğunu göstermekle birlikte, çalışmaların yapılmış olduğu dönemde hakim olan araştırma yaklaşımına ve karşılaştırmalı nitelikteki araştırmaların farklı coğrafyalarda gerçekleştirilmesine bağlı olarak nicel yöntemlerin daha sık kullanıldığı göstermektedir. Konunun araştırılmasında sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemleri ile araştırmaların evrenleri ve örnekleme türleri Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Yapılmış Çalışmalarda Sıklıkla Kullanılan Örneklem Türü Veri Toplama ve Analiz Yöntemine İlişkin Literatür Özeti

Araştırma	İncelemiş olduğu boyut	Veri toplama yöntemi	Araştırmannın evreni	Örneklem seçimi	Veri analiz yöntemi
Pheng and Leong, (2001)	Örgütsel davranış, Haberleşme, Liderlik, Örgütlerde güç ve politika, Çatışmalar, Motivasyon	Örnek Olay (Gözlem, Mülakat)	Singapur işletmeleri	-----	Nitel Analiz
Wright ve diğ. (2002).	Profesyonelleşme yönelimleri	Anket	Çin (Özel sektör yöneticileri)	Kolayda Örneklem (Çin'in güneyinde iki bölgede bir yönetim geliştirme eğitimine katılan yöneticiler)	t-test
Ardichvili ve Kuchinke (2002).	Liderlik	Anket	Rusya, Kırgızistan, Kazakistan, Gürcistan, Almanya, ABD(üretim işletmeleri)	Kolayda ve tesadüfî Örneklem (Rusya'dan üç, Kırgızistan'dan üç, Kazakistan'dan iki, Gürcistan'dan bir, ABD'den iki ve Almanya'dan bir olmak üzere toplam 12 üretim işletmesinde çalışan orta seviye yönetici ve yönetici olmayanlar)	MANCOVA analizi- Korelasyon
Suutari ve Riusala, (2001)	Liderlik	Mülakat	Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Finlandiyalı ortağı olan işletmeler	Kolayda Örneklem (Çin Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya işletmelerinde çalışan Finlandiyalı expatlar)	Nitel Analiz
Morden ve Bowles, (1998).	Sahiplik, Profesyonelleşme, Çalışma uygulamaları ve ilişkileri, Haberleşme, Yönetimin tarzı (Liderlik), Endüstri ilişkileri, stratejik yönetim.	Örnek Olay	Kore büyük işletmeleri	-----	Nitel Analiz
Chang, (1995)	Uluslar arası büyüme stratejileri	Anket	Japonya'daki elektrik ve elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler	Kolayda Örneklem (Elektrik ve elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren Japon İşletmeleri içinden ABD'de yatırım yapan işletmeler)	Korelasyon ve Regression analizi
Lincoln ve diğ. (1978)	Organizasyonel Yapı	Anket	Amerika'da Japon işletmeleri	Kolayda Örneklem (Güney Kalifornia'da faaliyet gösteren İşletmeler)	Korelasyon – Regression analizi
Nielsen, (2001)	Karar alma	Mülakat	Danimarka'daki küçük-orta ve büyük ölçekli işletmeler. Frans a'daki orta ve büyük işletmeler.	Kolayda örneklem (Elektrik ve elektronik araçları, kimya endüstrisi, yiyecek, cam, mobilya ve taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler)	Nitel analiz

Carr, (2005)	Stratejik Karar tarzları	İkincil veriler	Almanya, Japonya, İngiltere ve ABD 'deki araç parçaları İşletmeleri	Kolayda Örneklemeye (Önceki beş yıl içinde büyük yatırım yapan, Yatırım kararları ve diğer konularda güvenilir bilgi paylaşımına hazır işletmeler, almış oldukları kararlar stratejik bir kırılma oluşturan işletmeler)	Meta Analizi
Muller, (1999)	İnsan Kaynakları Yönetimi	Örnek Olay (Mülakat) (1991-1994 arası derinlemesine mülakatlar)	Almanya İşletmeleri	Kolayda Örneklemeye (En az 1000 kişinin çalışmış olduğu 8 tanesi bankacılık, 8 tanesi kimya endüstrisi olmak üzere toplam 16 işletme)	Nitel Analiz
Jenkins ve Klarsfeld, (2002)	İnsan Kaynakları Yönetimi	Mülakat	Fransa İşletmeleri	Kolayda Örneklemeye (Çelik ve eczacılık endüstrileri)	Nitel Analiz
Aycan ve diğ. (2000)	İnsan Kaynakları Yönetimi	Anket	Kanada, ABD, Romanya, Almanya, İsrail, Rusya, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan. İşletmelerindeki iş görenler	Kolayda Örneklemeye (Kanada 227, ABD 139, Türkiye 287, Çin 175, Pakistan 123, İsrail 88, Hindistan 498, Romanya 107, Almanya 169, Rusya 141 kişi. Devlet ve özel sektör karma)	Çoklu Regression analizi- Ancowa testi
Beldona ve diğ. (1998)	Zaman yönelimleri	Anket	Japon ve Amerikan yöneticileri	Kolayda Örneklemeye (100\$ üzerinde satış yapan ve e-posta kullanan CEO lara sahip işletmeler)	Korelasyon-t, test- F-test
Poon ve diğ. (2005)	Yöneticilerin Yönetim tarzları (bilgi kullanımı, karmaşıklık, grup kararı alma, riski kabul etme, teknoloji yönelimleri parametreleri ile)	Anket	Avustralya işletmelerindeki Pazarlama yöneticileri	Kolayda Örneklemeye (Sidney'deki işletmelerde pazarlama yöneticileri veya aynı işi yapan farklı isimlerdeki yöneticiler içinde mail adresi olanlar)	Faktör Analizi t-testi Korelasyon testi
Fongsuwan, (1999)	Uluslar arası pazarlama stratejileri	Anket	Japon Amerika ve Avrupa Çok uluslu işletmeleri	Tesadüfî örneklemeye Taylan'da faaliyet gösteren en az 100 kişinin çalıştığı ve sermayesi 100 Bahd olan işletmelerin üst düzey pazarlama yöneticileri)	Analizi anlamadım
Huo ve McKinley, (1992)	Stratejik yönetim (işletme seviyesinde stratejiler parametresi bağlamında)	Anket	ABD İşletmeleri- Arap Ülkeleri	Tesadüfî Örneklemeye	Çoklu Regression
Lin ve Germain, (2003)	Organizasyonel yapı, Müşteri yönelimleri ve Performans	Anket ve İkincil veriler	Çin Devlet İşletmeleri	Kolayda Örneklemeye	Korelasyon-Regression analizi
Dedoussi, (2001)	Örgütlenme Biçimi ve yönetim uygulamaları	İkincil Veriler	Japonya	-----	Tanımlayıcı çalışma
Mensik ve diğ. (1999)	Japon ve Kore yönetim yaklaşımları (Karar Alma, Liderlik, İnsan Kaynakları yönetimi ve Örgütsel yapı boyutları ile)	İkincil veriler	Kore ve Japonya	-----	Tanımlayıcı çalışma
Carr ve Tomkins,	Stratejik kararlar içinde finansal	Mülakat ve İkincil veriler	İngiltere, Almanya, ABD	Kolayda örneklemeye	Nitel Analiz

(1998).	işlevlerin rolü		ve Japonya		
Wong ve Hendry, (1999)	İstihdam stratejileri	Örnek Olay (1995-1996 arasında çok sayıda derinlemesine mülakatlar.	Hong Kong'da faaliyet gösteren Japon ve İngiliz İşletmeleri (perakende işletmeleri)	-----	Nitel Analiz
Lee ve diğ. (2000)	Kore Ve Japon Yönetim tarzı (Stratejik amaçlar, Çevre analizi, Teknoloji ve üretim, Tedarikçi ilişkileri, Müşteri ve Pazar yönelimleri, İnsan Kaynakları yönetimi, Uluslar arasılaşma yönelimleri)	Anket	Kore ve Japon Üretim işletmeleri	Tesadüfi Örnekleme (312 Kore ve 500 Japon üretim işletmelerinin üst düzey yöneticileri)	Manova
Camelo ve diğ. (2004)	İnsan Kaynakları Yönetimi	Anket	İspanya endüstri işletmeleri	Kolayda örnekleme (Bir database içinden seçilen 500 den fazla işçi çalıştıran ve telefonda araştırmaya yardımcı olabileceklerini söyleyen işletmeler.)	Faktör analizi Anova
Delios ve Beamish, (1999)	Sahiplik stratejisi	Anket	Uluslar arasılaşmış büyük Japon işletmeleri	Kolayda Örnekleme (9 tane doğu ve güneydoğu Asya ülkesine yatırım yapan Japon işletmeleri)	Tobit analiz
Flood ve diğ. (2000)	Liderlik Tarzı	Anket	ABD'deki Orta Atlantik bölgesindeki işletmeler	Kolayda Örnekleme (Orta Atlantik bölgesinde faaliyet gösteren ileri teknoloji işletmeleri)	Regression ve Korelasyon Analizi.
DeMiguel ve diğ. (2004)	Sahiplik Yapısı ve İşletme değerleri	Anket ve İkincil veriler	İspanya İşletmeleri	Kolayda Örnekleme	Korelasyon-Regression analizi
Bernotas, (2005)	Sahiplik yapısı-Firma Karlılığı	Anket İkincil veriler	Japonya İşletmeleri	Kolayda örnekleme (bir Keiretsu grubu ile ilişkisi olan otomobil ve elektronik endüstrisi	Regression analizi

Yapılan literatür incelmeleri üç yöntemin, bir yönetim tarzının ya da yönetim tarzını oluşturan boyutların tek başlarına incelenmesinde sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemler anket, mülakat ve örnek olay çalışmasıdır.

3.3.1. Bir yönetim tarzının incelenmesinde sıklıkla kullanılan veri toplam yöntemlerinin üstünlüklerinin ve zayıflıklarının değerlendirilmesi.

3.3.1.1. Anket

Bir yönetim tarzının incelenmesinde veri toplama yöntemi olarak anketin bütün türlerinin kullanılmış olduğu görülmektedir⁶⁵. Anket, bir veri toplama yöntemi olarak araştırmacıya maliyet, zaman ve farklı bölgelerde yer alan katılımcılara hızlı ve kolay ulaşma gibi bazı önemli avantajlar sunmaktadır (Neuman, 2003:290-291). Ancak, bir yönetim tarzının incelenmesinde anketin kullanılması araştırmacıyı ve araştırmayı bazı tehditler ile karşı karşıya getirmektedir. Özellikle karşılaştırmalı nitelikteki yönetim tarzı araştırmalarında örnekleme içinde yer alan katılımcıların farklı kültürlere mensup olmaları, farklı algılama derecesi ve şekillerini ortaya çıkarmaktadır. Buna bağlı olarak anket formunda yer alan sorular, zaman zaman katılımcılar tarafından araştırmanın kastettiğinden çok farklı şekilde algılanmaktadır. Bu durum araştırmalar için bir tehdit oluşturmaktadır. Ayrıca, özellikle e-posta ve telefon yoluyla gerçekleştirilen anketler de araştırmacının kolay anlaşılabilir sorular sormak zorunluluğunda olması, karmaşık bir yapıya sahip olan yönetim olgusu ile ilgili sadece yüzeysel sorular sormasına neden olmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi bir yönetim tarzı, çok sayıda boyut ve bu boyutlara ilişkin birçok parametreden oluşmaktadır. Ayrıca, bu boyutların karakteri üzerinde çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Tüm bunlara ek olarak yönetim tarzının oluşumunu etkileyen faktörler ile boyutlar arasında karmaşık hatta zaman zaman açıklanması zor bir ilişki vardır. Bu durum göz önüne alındığında yönetim tarzlarının incelenmesinde tek başına e-posta anketi veya telefon anketlerinin kullanılması çok sağlıklı olmayabilir. Ayrıca, özellikle işletmecilerin üst düzey yöneticilerinin anket formu doldurmaktan kaçındıkları gözlenmektedir. Buna ilave olarak Türkiye'nin 500 büyük listesi örneğinde olduğu gibi, bazı işletmelere hemen her gün birçok anket formu ulaşmaktadır. Bunların yöneticiler tarafından ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve cevaplandırılması düşünülemez (Altunışık ve diğ., 2005:83). Ancak, anket kısa

⁶⁵ Bir araştırmacı anketi kullanırken farklı seçeneklere sahiptir. e- posta anketi, bırak al, faks, yüz yüze anket ve telefonla anket yapma. Araştırmacılar bu üç alternatif içinden kendisi için en uygun olanı seçmektedirler. Özellikle karşılaştırmalı niteliğe sahip olan araştırmalarda e-posta ve telefon yoluyla yapılan anketlerin kullanılmış olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni doğası gereği farklı coğrafyalarda gerçekleştirilen bu çalışmaların katılımcılara ulaştırılmasında en kolay iki yolun e-posta ve telefon olmasıdır.

zamanda coğrafi uzaklığa bakılmaksızın ve yüz yüze görüşme gereksinimi olmadan çok sayıda işletmeden veri toplanmasını sağladığı için yapılan sonuçların ulusal ölçekte genelleştirilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak verilerin kolay bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, yönetim tarzının birçok boyutu ve bu boyutların parametreleri için literatürde çok sayıda çalışma yapılmış, bu çalışmalarda ilgili parametrelerin ölçümünde kullanılmak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Mevcut ölçekler, yönetim tarzlarını inceleyen araştırmacılar için hem bir zenginlik, hem de önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Başta zaman yönelimleri, örgütsel yapı, liderlik tarzı, uluslar arasılaşma yönelimleri ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere birçok yönetim tarzı parametresi ve boyutu ile ilgili ölçekler geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan bu ölçekler bazı revizeler yapılarak Türk yönetim tarzının adı geçen boyutlarının incelenmesinde de kullanılabilir. Bu durum göz önüne alındığında Türk yönetim tarzının incelenmesinde anket yöntemi kullanılabilir. Ancak, bu veri toplama yönteminin dezavantajlarını ortadan kaldırmak için anket ile toplanan veriler farklı veri toplama yöntemi ile toplanan veriler ile desteklenmesi gerekmektedir.

3.3.1.2. Mülakat yöntemi

Mülakat farklı durumlara uygun farklı türleriyle birlikte, görüşmenin çeşitliliği ve esnekliği, ona yaygın bir kullanılabilirlik sunmaktadır. Mülakat yöntemi karşılaştırmalı yönetim çalışmaları perspektifinden değerlendirildiğinde ise bazı farklı durumlar ortaya çıkmaktadır. Kültürler arası bir araştırmaya özgü durumlar, görüşme durumlarını yorumlamada bir dizi sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Punch,2005:173). Yönetim tarzlarının karşılaştırılması amacıyla yapılmış olan çalışmalar da doğası gereği farklı kültürlerde yapılmaktadırlar. Bu tür araştırmalarda veriler toplanırken ve yorumlanırken önemli sorunlar çıkabilir. Mülakat özelliği itibariyle dilseldir (Punch, 2005:174). Bu durumda hem anlaşılmasının, hem yazılmasının, hem de konuşulmasının çok zor olduğu Japon, Çin ve Kore’de araştırma yapan yabancı araştırmacılar eğer mülakat yöntemini kullanacaklarsa; o dili çok iyi bilen uzmanlardan yardım alarak görüşme yapmaları zorunlu olmaktadır. Bahsedilen bu sıkıntılara rağmen başta mülakat olmak üzere nitel yöntemler bir yönetim tarzının incelenmesinde (karşılaştırmalı nitelikte olsun veya olmasın) gereklilik olabilir. Çünkü yönetim tarzlarının oluşmasında ulusal kültür belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Bu durum da araştırma yapılan ülke ve ülkelere

içerden bakmak önemlidir. Çünkü kültür dışardan anlaşılması zor bir olgudur. Ancak, içerden derinlemesine ayrıntılı bir bakış açısıyla çözümlenebilir ve anlaşılabilir. Bir yönetim tarzının incelenmesinde mülakat anket ile keşfedemeyeceğimiz bir derinlik sağlayabilir.

Türkiye ölçeğinde olay değerlendirildiğinde ise, özellikle üst düzey yöneticiler ile mülakatların yapılması için randevuların alınabilmesi çok önemli sosyal ağlar ve uzun uğraşlar gerektirmektedir. Ancak, Türkiye gibi işletmelerin büyük çoğunlukla aile sahipliğinde olduğu ve özellikle stratejik kararların alınmasında başta aile üyeleri olmak üzere üst yönetimin tek yetkili olduğu ülkelerde⁶⁶, yöneticiler ile yapılan mülakatlar ile belirli yönetim tarzı boyutlarında anket ile hiçbir zaman toplanamayacak veriler elde edilebilir. Ayrıca, Türk toplumunda hakim olan liderlik tarzı incelendiğinde, liderin hem önemli bir kahraman olarak algılandığı, hem de despotik olmayan ancak otokratik bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Liderler bilginin önemli bir kaynağı durumundayken çoğu zaman bütün stratejik kararların alınmasında tek başlarına davranmaktadırlar. Bu durum, Türk işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin Türk yönetim tarzının boyutları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, üstlenmiş oldukları misyon nedeniyle belirlenen yönetim tarzının birçok boyutuna ilişkin bilgi işletme yönetici/liderleri ile mülakatlar yapılarak elde edilebilir. Bu mülakatlar sayesinde Türk yönetim tarzının boyutlarının niçin ve nasıl belirlenen özelliklere sahip olduğunun açıklanmasında da yöneticiler hem tarzları, hem de kendilerine iş görenler tarafından biçilen rol gereği mülakatlara önemli veriler toplanabilir. Bu bahsedilenler ışığında Türk yönetim tarzının incelenmesinde kullanılacak yöntemler içerisinde mülakat, oldukça önemli bir yere sahiptir.

⁶⁶ Türk işletmelerinde başta kurucular olmak üzere birçok üst düzey yöneticiler önem kararları tek başlarına almaktadır. Bu durum Sakıp Sabancı, Vehbi Koç ve Bülent Eczacıbaşı'nın kendi hayat hikâyelerini anlattıkları kitaplarında açık bir şekilde görünmektedir. Yine Ayşe Buğra tarafından yazılan Devlet ve iş adamları (1997), isimli eserde de bu durum bazı somut kanıtlar ile ortaya konulmaktadır.

3.3.1.3. Örnek Olay İncelemesi

Bir örnek olay çalışmasında amaç, bir olguyu derinlemesine doğal ortamında karmaşıklığını da dikkate alarak incelemektir (Punch, 2004:144). Örnek olay çalışması, veri toplama ve veri analiz yöntemlerinden sadece bir tanesinin kullanıldığı bir yöntem değildir. Bir örnek olay çalışmasında çok farklı veri toplama yöntemleri bir arada kullanılabilir⁶⁷. Yin (1981), bir örnek olay çalışması yürüten araştırmacının her zaman çeşitli veri toplama yöntemi kullanmasının hem araştırma sorusunun ayrıntılı bir şekilde incelenmesinde, hem de sonuçların güvenilirliği açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir. Örnek olay çalışmasının bu özelliği yönetim tarzı gibi çok sayıda boyut ve parametreden oluşan bir olgunun incelenmesinde araştırmacıya önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak, her ne kadar literatürde bu yöntemle elde edilen verilerin genelleştirilmesi ile ilgili önemli bir takım açıklamalar da olsa, bu yöntemle ulusal ölçekte bir genellemede bulunulması zor görünmektedir. Ayrıca, veri toplama yöntemlerinin yazında dile getirilen üstünlüklerinin ancak araştırmanın yapıldığı ülkelerdeki bilimsel gelenekler ve bu yöntemin uygulanabilirliği ile ilgili olanaklarla sınırlı olduğu da unutulmamalıdır. Bu durum, Türkiye ölçeğinde Türk yönetim tarzının incelenmesi ile ilgili olarak ele alındığında ise, örnek olay çalışmasının uygulanmasının zor olduğu görülmektedir. Çünkü ülkemizde işletmeler çoğunlukla bilimsel araştırmalar için kendilerine başvuran araştırmacılara bir yük olarak bakmaktadırlar. Bunun yanında Türkiye’de akademisyenler ile uygulamacılar çoğunlukla farklı dillerden konuşmaktadırlar. Bu durum, zaman zaman araştırmacılara karşı uygulamacıların farklı tutumlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bir örnek olay çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için araştırmacının uzun bir dönem sistematik olarak bir işletme de bulunması ve derinlemesine mülakatlar yapması gerekmektedir. Bu durum ülkemizde pek mümkün görünmemektedir. Nitekim Türk yönetim tarzının incelenmesi ile ilgili olarak örnek olay çalışması gerçekleştirmek isteği ile çok sayıda işletme yetkilisi ile konuşulmuş, bu istek çeşitli gerekçeler göstererek geri çevrilmiştir. İşletme yöneticilerinin bu tavrı Türk yönetim tarzının incelenmesinde örnek olay yönteminin kullanılmasını imkânsızlaştırmaktadır.

⁶⁷ Hem nicel hem de nitel verilerin birlikte kullanıldığı çalışmalara örnek olarak bkz. Gross ve diğ., (1970). Sadece nicel verilerin kullanıldığı ve böylesi bir örnek olay araştırmasının nasıl yapılacağı konusunda önemli bilgiler için bkz. Vietorisz ve Harrison, (1970).

Bir yönetim tarzının ve boyutlarının incelenmesinde kullanılan veri toplama yöntemlerinin üstünlükleri ve zayıflıkları Türkiye ölçeği de göz önüne alınarak incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda iki tespit yapılmıştır.

1. Yönetim tarzı gibi karmaşık bir konunun araştırılmasında anket, mülakat veya örnek olay tek başlarına kullanılması durumunda gerek bünyelerinde taşıdıkları zayıflıklar, gerekse Türkiye'ye özgü kısıtlar bakımından avantajlarının yanında önemli dezavantajlara sahiptirler. Buna ilave olarak örnek olay gibi bir araştırmacının uzun süreli sistematik olarak bir işletme içinde bulunması ve veri toplamasını gerektiren yöntemler bir yönetim tarzının incelenmesinde önemli avantajlara sahip de olsalar işletmelerin araştırmacılara karşı yaklaşımı nedeniyle kullanımı çok zor olan yöntemlerdir.
2. Bir yönetim tarzının incelenmesinde ikincil veriler, araştırmacı için oldukça önemli bir veri kaynağı durumundadır. Çünkü, yönetim tarzlarının boyutlarına ve parametrelerine ilişkin çok önemli olan verileri içeren ikincil kaynaklara, hem Türkiye'de, hem de dünyada rastlamak mümkündür. Bu verilerin elde edilme kolaylığı ve sağlandıkları kaynaklar ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de, ikincil veriler bir yönetim tarzının araştırılmasında her zaman oldukça önemlidir. Nitekim yapılan incelemede özellikle belli boyutların veya parametrelerin incelenmesinde ikincil verilerin kullanılması bizim bu görüşümüzü desteklemektedir.

Yapılan bu tespitler göz önüne alındığında, Türk yönetim tarzının incelenmesinde çoklu metot kullanılması ile varılan sonuçların çok daha açıklayıcı ve güvenilir olacağı rahatlıkla söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada çoklu metot benimsenmiştir.

3.4. Türk Yönetim Tarzının İncelenmesinde Kullanılacak Yöntem

3.4.1. Çoklu metot yaklaşımı

Çoklu-metot yaklaşımı, sosyal bilimler içinde kullanılan ve bir olgunun araştırılmasında araştırmacıya tek bir metodun kullanılması ile karşılaştırıldığında önemli fırsatlar sunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temeli, bir olgunun araştırılmasında farklı veri toplama yöntemlerinin bir karmasının kullanılmasıdır. Buradaki amaç, bir teknikler karması ile metotların tek başlarına kullanıldıklarında ortaya çıkan eksikliklerin tamamlanmasıdır.

Bir çoklu-metot yaklaşımında aynı anda hem nicel, hem de nitel yöntemler birlikte kullanılabilirler. Örneğin, Kaplan ve Duchon (1988) hem nicel, hem de nitel tekniklerin nasıl bir arada kullanılacağına yönelik sağlam bir bağlam sağlamışlardır. Bunun yanında Lee (1991), survey araştırmalarında hem nicel, hem de nitel yöntemlerin kullanılmasına yönelik bir çerçeve ortaya atmışlardır. Çoklu-metot yaklaşımı sadece nitel ve nicel yöntemlerin bir karması ile sınırlı değildir. Aynı zamanda farklı nicel yöntemlerin veya farklı nitel yöntemlerinde bir karması olabilir (Denzin, 1978:301).

Çoklu metot yaklaşımında hangi yöntemlerin bir karması kullanılırsa kullanılsın buradaki temel kaygı, birden fazla metot kullanarak, araştırmanın geçerlilik derecesini yükseltmektir.

Bir yönetim tarzı incelenmesinde, çoklu-metot kullanım kararından sonraki soru hangi metotların kullanılabilirdir. Bir araştırmacı buna karar verirken, araştırmayı gerçekleştirmiş olduğu ülke de seçmiş olduğu yöntemlerin sağlıklı bir şekilde uygulanabilirliğini göz önünde bulundurmalıdır. Bu durum, Türkiye’de Türk yönetim tarzının incelenmesi hususunda değerlendirildiğinde ise, gerek ülkemizde hakim olan bilim geleneği, gerekse ülkemizdeki işletmelerin ve uygulamacıların araştırmacılara karşı tutumu ve üniversiteler ile iş dünyası arasında büyük bir anlayış farkının olması konunun araştırılmasında hangi veri toplama yöntemlerinin kullanılabilirdiğine dair temel kaygıları oluşturmaktadır.

Yapılmış olan çalışmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemleri ile ilgili olarak yapılmış olan değerlendirme sonucunda, örnek olay yönteminin sağlıklı uygulanabilirliği konusunda önemli sıkıntılar ve kısıtlar olduğundan bu çalışmada kullanılmamasına karar verilmiştir. Anket ve mülakat, daha önce ifade edilen

üstünlükleri ve uygulanabilme olanaklarından dolayı çoklu-metot yaklaşımında kullanacağımız yöntemler arasındadır.

Bu yöntemlerin dışında yapılmış olan çalışmaların birçoğunda net olarak ifade edilmese de, bir yönetim tarzının araştırılmasında ikincil verilerin kullanılması oldukça önemli yere sahiptir. Özellikle sahiplik, stratejik kararlar parametrelerinin incelenmiş olduğu çalışmalarda((örneğin; Carr, (2005); Carr ve Tomkins, (2005), Bernotas, (2005))) bu duruma sıklıkla rastlanmaktadır. Bu durumda ikincil verilerin bir araştırmacı için önemli bir veri kaynağı olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu bağlamda çalışmada, birincil veri toplama yöntemlerine ek olarak bol miktarda ikincil veri kullanılacaktır. Bu noktada “*Bir yönetim tarzının incelenmesinde kullanılacak olan ikincil veri kaynakları nelerdir?*” sorusunun cevaplandırılması oldukça önemli olmaktadır.

İşletme sistemleri ve yönetim tarzlarının tarihsel analizi her ulusun yönetim mirasının bir parçasıdır⁶⁸ (Chandler, 1986, 1900; Barlett ve Ghoshal, 1989). Bu ifade, Türk yönetim tarzı için de geçerlidir. Özellikle liderlik, karar alma, motivasyon, kriz yönetimi ve insan kaynağının eğitimi-geliştirilmesi olmak üzere, bir çok yönetim tarzı parametresinin tarihsel bir arka planı olduğu görülmektedir. Bu durumda temel soru, “*bize bahsedilen boyutlar ile ilgili olarak veri sağlayacak olan ikincil veri kaynakları neler olabilir?*” dir. Yapılan incelemeler sonucunda, tarihsel süreç içinde gerek dönemin alimleri, gerekse yöneticiler tarafından yazılmış olan, yönetimle ilgili kitaplarda, bahsedilen parametrelere ilişkin veriler bulmak mümkündür. Bu sebeple hem Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planını ortaya koymak, hem de günümüze ilişkin varsayımlarda bulunmak amacıyla tarihi kaynaklardan yararlanılarak Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planı ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Çalışmada bu kısım ayrı bir bölüm olarak tasarlanmıştır.

⁶⁸ Bu durum Japon, Alman, ABD ve Fransa gibi birçok yönetim tarzı incelendiğinde belirgin bir şekilde görülmektedir. Japon işletmelerinin örgütlenme biçimleri ve insan kaynakları yönetimlerinin kökenlerini Japonların tarihsel geçmişi içinde bulmak mümkündür. Yine Alman yönetim tarzının disiplinler ve teknik uzmanlık bilgisini öne çıkaran yönetim tarzının özelliklerinin ortaya konulmasında ve niçin böylesi bir yönetim tarzının olduğuna tarihsel bir inceleme ile açıklamalar getirmek mümkündür. Ayrıca ABD yönetim tarzının Taylorist yapının etkisinde Fransa işletmelerinde hakim olan katı hiyerarşi, yönetim tarzlarının boyutlarının tarihsel arka planlarının olduğunun bir diğer göstergesidir.

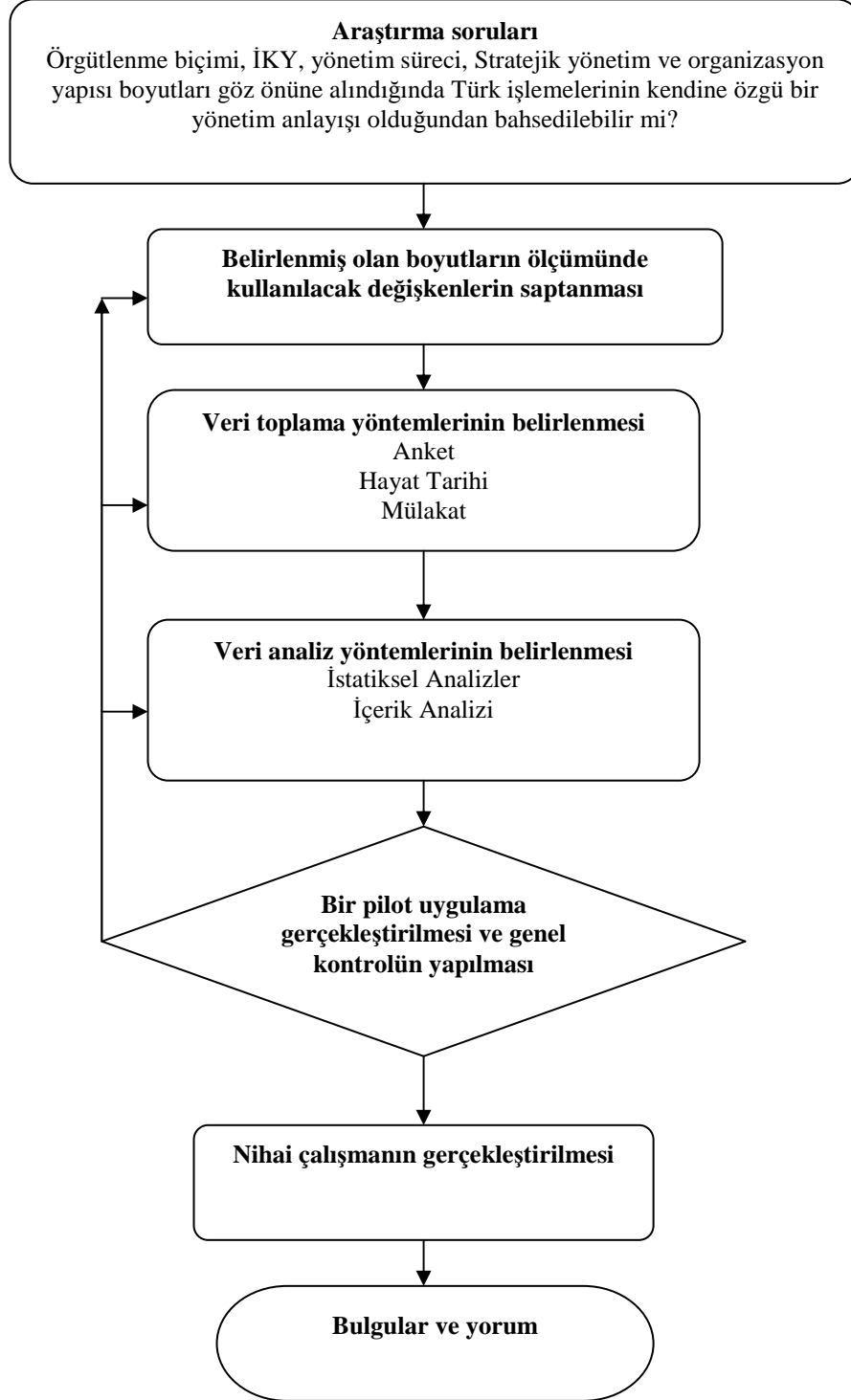
Türk yönetim tarzının bazı parametreleri ile ilgili diğer önemli bir veri kaynağının da önemli Türk holdinglerinin kurucularının yazmış oldukları ve kendi hayat hikâyelerini anlattıkları kitaplardır. Bu eserlerin incelenmesi iki nedenden dolayı oldukça önemlidir.

1. Önemli Türk holdinglerinin kurucuları olan Sakıp Sabancı, Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı, Selçuk Yaşar gibi isimlerin günümüz yönetim anlayışlarının oluşmasında önemli etkileri olmuştur. Bu kişiler tarafından oluşturulan yönetim normları hala daha işletmelerde geçerliliğini korumaktadır. Ayrıca, daha önce de ifade edildiği gibi, Türk toplumu geleneklerinde lidere bağlı olma, liderin normlarına sahip çıkma gibi bir durum vardır. Lider çoğunlukla her fikrin ve her davranışın kaynağıdır. Bu geleneksel anlayış göz önünde bulundurulduğunda, kurmuş oldukları holdinglerin lideri kabul edilen bu kişilerin hayatlarını anlatırken yönetim zihniyeti ile ilgili önemli ip uçları verdikleri görülmektedir.
2. Adı geçen kurucuların hayat hikayelerini anlatmış oldukları kitaplarda başta sahiplik, profesyonelleşme yönelimleri, büyüme ve uluslar arasılaşma gibi bir çok yönetim tarzı parametresi ile ilgili verilere rastlamak mümkündür. Bunlar, hem bahsedilen boyutlar ile ilgili günümüz uygulamaları ile ilgili veriler sunarken, hem de bu parametrelere ait özelliklerin arka planları hakkında da bize önemli açıklamalar sunmaktadır.

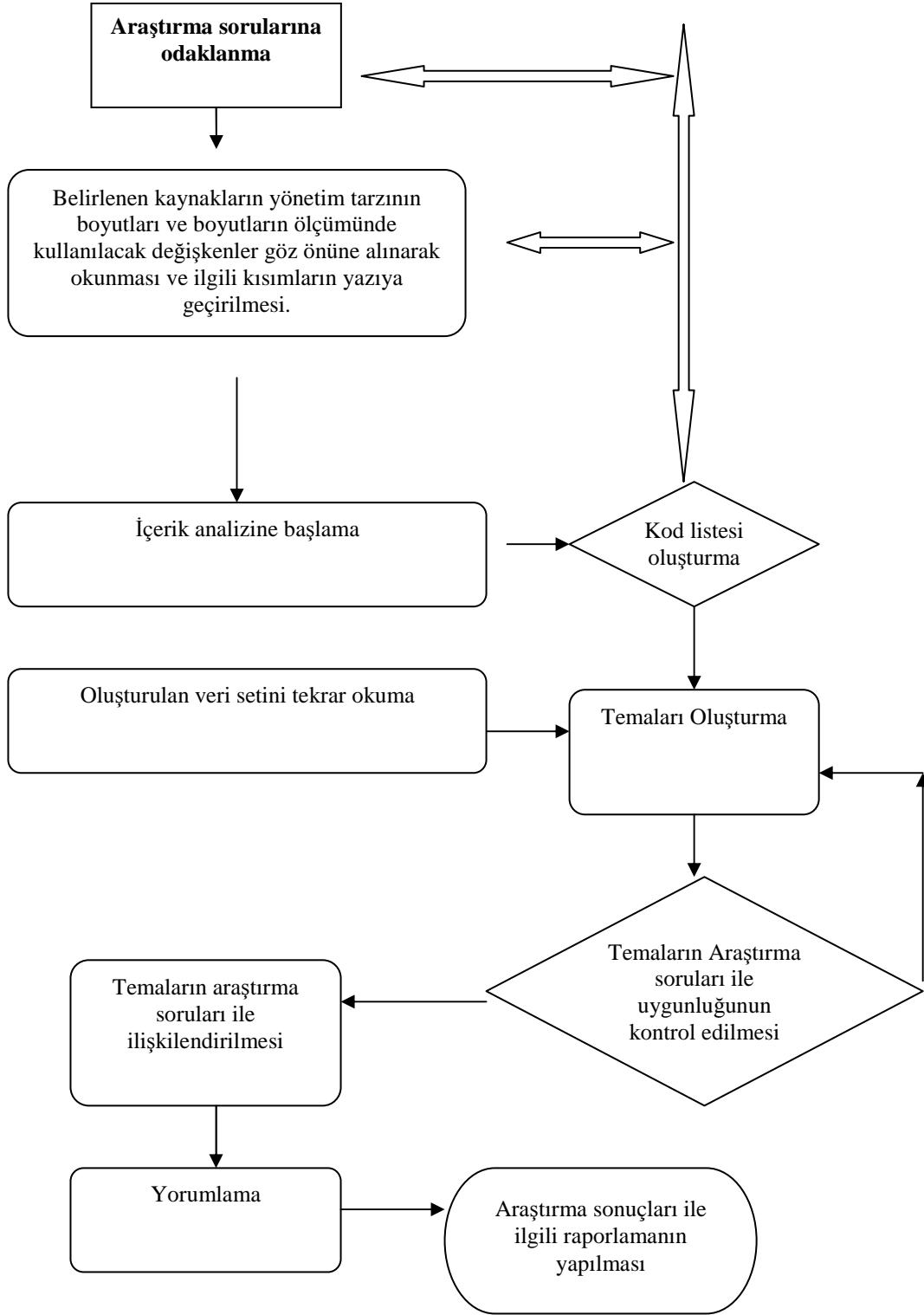
Bu tespitlerden sonra Türk yönetim tarzının incelenmesinde kullanılacak bir diğer yöntemin, hayat tarihi yöntemi olmasına karar verilmiştir⁶⁹. Bu durum da bu çalışmada Anket, mülakat, ve hayat tarihinin bir karmasından oluşan çoklu-metot yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmada izlenecek olan yöntem ve aşamalar, Şekil 4 izlendiğinde görülmektedir. İkincil veriler ve mülakatlarla toplanan verilerin analiz edilmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir. İçerik analizi yapılırken hangi aşamaların izleneceği şekil 5 incelendiğinde görülmektedir.

⁶⁹ Hayat tarihi bir bireyin hayatının temelini teşkil eden birey aktivitelerinin organize olduğu yönü ve bunun nedenlerinin ne olduğunun ortaya çıkartılmasında kullanılan en uygun yöntemlerden bir tanesidir. Hayat tarihi aynı zamanda bir kişinin hayat deneyimlerinin içinde bulunduğu sosyal tarih ve kültür çerçevesinde değerlendirilmeye çalışıldığı bir yaklaşımdır. Hayat tarihi çalışmasında kullanılacak kaynakları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan bir tanesi hayatı incelemeye alınan kişi ile yapılacak olan derinlemesine mülakatlardır. Bu her zaman mümkün olmayabilir. Hayatı incelemeye alınan kişi çalışmanın yapıldığı dönemde yaşamıyor olabilir. Yaşasa bile o kişi ile derinlemesine bir mülakat yapma imkanı bulunmayabilir. Böylesi bir çalışmada kullanılacak diğer kaynak biyografilerdir. Ootbiyografiler ile ilgili gerekli olan mayeryaller, fotoğraflar, videolar, gazete haberleri, araştırılan kişinin kendi yazmış olduğu eserler vb. gibi çok çeşitli kaynaklardan toplanabilir.

Şekil 4: Araştırmanın Tasarımı ve Süreci



Şekil 5: İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları



Sonuç

Bir yönetim tarzı neredeyse her biri ayrı bir çalışma konusu olacak boyuttan ve bu boyutlara ilişkin çok sayıda parametreden oluşmaktadır. Bundan dolayı bir yönetim tarzının incelenmesinde, bir veri toplama ve analiz yönteminin tek başına kullanılması bir araştırma için önemli kısıtlar olabilmektedir. Bu nedenle, hem veri toplama yöntemlerinin üstünlükleri ve zayıflıkları, hem de bu yöntemlerin ilgili ülkelerdeki sağlıklı bir şekilde kullanılabilirlikleri dikkate alınarak, bir yönetim tarzının incelenmesinde farklı yöntemlerin karmasından oluşan çoklu metot kullanımı uygun olacaktır. Türkiye ölçeğinde konu değerlendirildiğinde ise, ülkemiz de gerek üniversite sanayi arasındaki ilişkinin niteliğinin, gerekse Türk Bilim anlayışının başka ülkelerde kullanılan veri toplama ve analiz yöntemlerinin ülkemizde sağlıklı bir şekilde kullanımına pek müsaade etmediği görülmektedir. Araştırmacıların veri toplama yöntemlerini belirlerken bu durumu göz önüne almaları gerekmektedir.

BÖLÜM 4:TÜRK YÖNETİM BİÇİMİNİN VE YÖNETİM BİÇİMİNİ ŞEKİLLENDİREN KURUMSAL VE KÜLTÜREL YAPININ TARİHSEL ARKA PLANI

Giriş

Çalışmanın bu bölümünde hem Türk yönetim tarzının, hem de yönetim biçimini şekillendiren kurumsal ve kültürel yapının tarihsel arka planına ilişkin bir inceleme yapılmıştır. Belirlenen amaç çerçevesinde bir incelemeye başlamadan önce böylesi bir çalışma ile ilgili yöntemsel sorunlar üzerinde durmak gerekir. Konu ile ilgili olarak karşımıza çıkan birinci sorun belirlenen boyutlar bağlamında günümüz Türk işletmelerindeki yönetim uygulamalarını ortaya çıkarmak için böylesi bir çalışma yapmanın gerekli olup olmadığı bir başka ifadeyle, tasarlanan şekli ile bir çalışmanın tez çalışmasının bütünü içinde ne tür bir katkısının olacağıdır. Tarihin geleceği aydınlatan bir ayna olduğu yazında sıklıkla dile getirilen bir söylemdir. Bu açıdan bakıldığında tarihsel nitelikte bir araştırma, hangi disiplin içinde yapılırsa yapılsın önemli bir işleve sahip olabilir. Nitekim Makal (1997), tarihçi Carry'ya atıfta bulunarak geçmişin bizim için bugünün ışığında anlaşılabilceğini ve bugünün tümüyle ancak geçmişin ışığında anlaşılabilceğini ifade etmektedir. Buradan hareketle tarihsel bir araştırmanın herhangi bir durumun arka planının öğrenilmesi veya herhangi bir sorunsalın detaylı bir şekilde incelenmesinde ve şimdinin anlaşılmasında son derece önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Tespit edilen ikinci sorun ise özel olarak çalışmanın belirlenen amacı ile ilgilidir. Türk yönetim tarzının tarihsel arka planına ilişkin yapılan incelemenin önemli bir bölümünün temelini makro boyuttaki yönetim uygulamalarından hareketle yapılmak zorundadır. Bu doğrudan *“bürokratik yönetim uygulamalarından hareketle işletme yönetimine ilişkin bir söylemin geliştirilip geliştirilemeyeceği”* sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Yönetim tarzları ile ilgili olarak yapılan literatür incelemesinin, günümüz yönetim tarzlarının bazı boyutlarının eski dönemki yönetim geleneklerinin bir uzantısı olduğuna ilişkin imalarda bulunması, böylesi bir söylemin geliştirilebileceğini göstermektedir. Örneğin, Japon yönetim tarzının öne çıkan iki önemli boyutu olan insan kaynakları yönetimi ve örgütlenme biçimi boyutunda geçmiş dönemki uygulamaların günümüzü nasıl etkilediği ve bugün için ilham kaynağı olduğu görülmektedir (Arabacıoğlu, 2000). Ayrıca,

araştırmanın birinci bölümünde detaylı bir şekilde ele alınan kurumsal kuramın kurumların düzenleyici yönüne yapmış olduğu vurgu da bu konuda bir dayanak noktası oluşturmaktadır. Kurumlar davranışları sınırlandıran ve onlara şekil veren düzenlemeleri ile örgüt biçimlerini ve süreçlerini derinden etkilemektedir. Böylesi bir etkileme bir anlamda makro boyuttaki yönetim uygulamaları ile işletme yönetimi arasında bir ilişkiye işaret etmektedir. Hem bu kuramsal dayanaklar, hem de pratikteki örnekler çalışmada tarihsel bir araştırma paradigmasının kullanılması anlamlı kılmaktadır. Bahsedilen bu anlamlılığın yanında karşı karşıya kaldığımız veri sorunu da bizi makro yönetim uygulamalarına yönelmektedir. Nitekim Makal (1997), Osmanlı Devletinde 1850-1920 yılları arasındaki çalışma ilişkilerini incelemiş olduğu çalışmada bir kısıt olarak, 150 yıl öncesine yönelik bir çalışma yapma da veri sorunun önemli bir sorun olduğuna değinmektedir. Yine Türkiye’de bürokratik kültür yönetsel değerlerin toplumsal temelleri üzerine bir araştırma yapan Özen (1996), Türk bürokratlarının yönetsel eğilimlerini betimlemek ve açıklamak için ihtiyaç duyulan bilgi birikiminin doyurucu düzeyde olmadığını ifade etmiştir. Konuya ilişkin dile getirilen bu kısıt gerek Osmanlı ve gerekse önceki dönemlerde bu konularla ilgili veri üreten kuruluşların yokluğu ile birleştiğinde makro yönetim uygulamalarına yönelik bir araştırmayı zorlaştırırken, mikro uygulamaları ilişkin bir araştırmayı da neredeyse imkansızlaştırmaktadır.

Üçüncü sorun ise yönetimle ilgili tarihsel bir araştırma da yaşanan dönemselleştirme sorunudur. Bu durum çalışma ile ilgili olarak “*belirlenen boyutlar bağlamında Türk yönetim tarzının tarihsel arka planının incelenmesinin hangi dönemler dahilinde yapılabileceği*” sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Bir kavram olarak dönemselleştirme incelenen konu veya konular açısından görece olarak homojen bir karakter taşıyan zaman dilimlerinin ayrıştırılmasıdır (Makal, 1997:106). Türk yönetim tarzının tarihsel arka planının incelenmesinde böylesi bir ayrıştırılmanın yapılmasında karşımıza çıkan birincil sorun, bahsedilen araştırmanın hangi dönemden başlaması gerektiğidir. Türklerin çok geniş bir tarihsel geçmişe sahip olması ve birçok toplumla etkileşim içine girmiş olmaları bu ayrımı zorlaştırmaktadır. Türk tarihine ilişkin yapılmış olan inceleme konu ile ilgili ilk kırılma noktasının Türklerin İslamiyet’i kabulü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla burada yapılacak ilk ayırım İslamiyet öncesi yönetim uygulamaları ve İslamiyet sonra yönetim uygulamaları şeklinde yapılmıştır. İslamiyet

öncesi yönetim uygulamalarına yönelik incelemenin o döneme ait kaynakların kısıtlı olması nedeniyle Göktürk ve Uygur devletlerindeki uygulamalarının ele alınması ile tamamlanabileceği düşünülmüştür. Buradaki en önemli sorun İslamiyetin kabul edilmesinden sonraki döneme ait ayırımın ne şekilde yapılacağıdır. Çünkü, bu dönemde hem İslam dininin yönetim uygulamalarına olan etkisi devreye girmiş, hem de Türk devletleri sırasıyla Fars, Arap ve Bizans kültürleri ile etkileşime girmiş ve bu etkileşim doğal olarak yönetim uygulamalarını etkilemiştir. Bu durum yönetim uygulamalarının tarihsel süreç içinde bir bütünlük arz etmeyebileceğine dair imalarda bulunmaktadır. Dolayısıyla bu dönemle ilgili olarak farklı dönemselleştirmelerin yapılmasını gerektirmektedir. Burada kuramsal ve kültürel yapıyı şekillendiren etkileşimlerin kaynağı ve derecesi baz alınarak Karahanlılar dönemi, Selçuklular dönemi ve Osmanlı imparatorluğu dönemi olmak üzere üç dönem belirlenmiştir. Osmanlı imparatorluğu dönemi ise yine kurumsal ve kültürel değerlerdeki değişime ve dünya genelinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak kendi içinde üç kısımda incelenmiştir. Daha sonra 1923'den başlayarak günümüze kadar gelen dönem Cumhuriyet Dönemi olarak adlandırılmıştır. Ancak bu döneme ilişkin incelemede her hangi bir dönemselleştirme yapılmamıştır. Çünkü, beşinci bölümünde Türkiye'ye ilişkin yapılmış olan kurumsal analizler her ne kadar net bir dönemselleştirme şeklinde olmasa da 1923'den başlayarak günümüze kadar gelen dönemi içerecek şekildedir. Bu bölümde Cumhuriyet Dönemi başlığı altında Devletin iş dünyasına ilişkin uygulamalarının ortaya çıkardığı durumun kısa bir analizi yapılmıştır.

Burada planlanan tarihsel incelemenin yapılmasında ulaşılmış kaynakların niteliğinin, yapılacak dönemselleştirme ne olursa olsun her döneme ilişkin araştırmada aynı boyutların tamamı bağlamında ve aynı derinlikte bir inceleme yapılmasına pek olanak tanımadığını ifade etmek gerekir. Ancak, ifade edilen bu kısıt Türk yönetim tarzının tarihsel arka planını belirlemeye yönelik böylesi bir araştırmanın yapılmasını anlamsızlaştırmamakta, aksine aydınlatılamayan noktalara ilişkin Tarih, Kamu Yönetimi ve İşletme disiplini içindeki bilim insanlarının bir araya gelerek tespit edilen eksikliği gidermek adına araştırmalar yapma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

4.1. İslamiyet Öncesi /Göktürkler Dönemi

4.1.1. İslamiyet Öncesi/Göktürkler Dönemine İlişkin Kurumsal ve Kültürel Analiz

Türk yönetim tarzının tarihsel arka planı incelenirken İslamiyet öncesi yönetim anlayışına ilişkin yapılan bu dönemselleştirmenin temel sorunu bu dönemin ne zaman başlayacağıdır. İslamiyet öncesi Türk tarihini incelemeye yönelik yapılan tarihsel araştırmaların başlangıç tarihi MÖ VIII. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Ancak, bu çalışma ile ilişkili olarak böylesi uzak bir geçmişten başlamak pek mümkün görülmemektedir. Yapılan incelemeler sonucunda yönetim tarzına ilişkin yapılan arka plan incelemesinin yönetime ilişkin vurgular yapan ilk eser olan Orhun Anıtlarının yazıldığı dönem olan Göktürkler dönemi ile başlanmasına karar verilmiştir. Bunun yanı sıra yönetim gelenekleri anlamında tarihi belgelerde önemli veriler olan Uygurlar dönemi yönetim geleneklerine de zaman zaman değinilmiştir.

Göktürkler dönemine yapılan kurumsal ve kültürel inceleme ilk olarak bağımsızlık ve özgürlüğe tutkunluğunu ön plana çıkarmaktadır. Bağımsızlık ve özgürlük tutkusu onların yaşam biçimlerinden kaynaklanan ve üretim ilişkileriyle doğrudan bağlantısı olan doğal bir sonuçtur. Bu döneme ilişkin öne çıkan ve işletmecilik faaliyetleri açısından son derece anlamlı olan diğer bir noktada kişisel özgürlüğün ve girişim serbestliğinin olmasıdır. Bu dönemde halkın tarım, madencilik, hayvancılık, el sanatları ve ticaret alanlarında girişim özgürlüğü ve mülkiyet hakları vardı. Kişisel hakların özenli bir şekilde korunduğu görünmekle birlikte bunların toplumun genel çıkarlarına zarar vermesine de müsaade edilmezdi. Toplum düzeninin işleyiş biçimi ve korunan değerler gelişkin bir denge oluşturmuştur. Kurumsal bir perspektifle değerlendirildiğin de kuvvetli ve uyumlu bir örgütsel alanın varlığına işaret eden bu nokta, bir çok yabancı araştırmanın da dikkatini çekmiştir. Örneğin eski Türkler üzerine kapsamlı bir yapıtın sahibi olan Rus tarihçi L.N Gumilev Türklerin bahsedilen örgütsel alana ilişkin yapmış olduğu saptama şöyledir. “*Kültür materyallerinden çok araştırmacıları en fazla hayrete düşüren şey Türklerin karmaşık toplum yapısı ve sosyal kurumlardır. Yönetim işleyişi, toprak paylaşım düzeni, devlet yapılanması, ordu disiplini, diploması ve komşu ülkelerin ideolojik sistemlerine karşı koyabilen mükemmel dünya görüşüne sahiptirler*” (Aydoğan,2004:554). Bu anlatılanların yanında bu dönemde törenin, yönetim uygulamalarını ve yönetim davranışlarını düzenleyen, sınırlandıran ve onlara zorlayıcı

etkiler yapan diğer bir inançlar, değerler ve hiyerarşi sistemi olduğu görülmektedir. Araştırmanın birinci bölümde yapılmış olan kurum tanımı göz önüne alındığında töreninde bu döneme ilişkin kurumsal sistemin önemli bir parçası olduğu söylenebilir. Nitekim (Aydoğan, 2004), törenin⁷⁰ Türkler için yaşamsal bir öneme sahip olduğuna vurgu yaparak “Ülkeden geçilir töreden geçilmez” atasözü ile törenin zorlayıcı ve bağlayıcı etkisine vurgu yaparak onun önemli bir meşrulaştırma baskısı yarattığına dair imada bulunmaktadır. Göktürkler dönemi ile ilgili olarak belirgin bir şekilde öne çıkan kişisel özgürlük ve girişimcilik serbestliği çerçevesi çizilen bu kurumsal ve kültürel faktörlerin imkan tanıdığı bir hakttır.

Mevcut argümanlar belirlenen döneme ilişkin mikro anlamda bir yönetim araştırmasının yapılmasını neredeyse imkansızlaştırmakla birlikte az da olsa o dönemle ilgili olarak önemli işletmecilik faaliyetlerinin yapılmış olduğunu gösteren bulgulara rastlanmaktadır. Orta Asya'nın en büyük ölçümünü teşkil eden bozkırlar, çöller ve dağlarla göçebe hayvancılık bütün çağlarda en önemli üretim tarzı olarak devam etmiştir. Fakat Türklerin Orta Asya'daki iktisadi faaliyetleri göçebe kabilelerin otlak mücadelelerinden ve aşiret hayatının gereklerinden ibaret değildir. Irmak havuzlarındaki zirai hayat ile Uzak Doğu Ön Asya yolları üzerinde üçlü bir iktisadi sistem oluşturulmuş olduğu görülmektedir (Tabakoğlu, 2000:53). Ayrıca, dönemin koşullarına bağlı olarak Göktürk Devletinde bazı mesleklerinde son derece gelişmiş olduğu görülmektedir. O dönemde atların zırh ile kaplanması, zırhları örtülü olması geleneği ve bu nesnelere süslenmesi de kesinlikle Türk olan demircilerin ve kuyumcuların birlikte çalıştığı görülmektedir (Giraud, 1999:128). Göktürklerin yerine geçen Uygur Hakanlığında da altın, gümüş, bakır eşya işçiliği ileri olduğu bilinmektedir. Doğu Türkistan da yapılan

⁷⁰ Töre eski Türk hukuk hüküm ve kurallarının toplamına denilir. Töre Türklerde toplumsal hayatı düzenleyen, yerine getirilmesi zorunlu kuralları ifade eden son derece önemli bir kurallar bütünüdür. Nitekim “devlet gider töre kalır” sözü törenin önemini göstermektedir (Arslan, 1987: 53; Niyazi, 1996:65). Eski Türk yazıtları Töre ve Kanunları halka ve gelecek soylara anlatır gibidirler. Büyük bir devlet kuran Türk büyükleri kendi tecrübe ve inanışlarına göre bir de töre kurarlardı. Kurmuş oldukları bu töre onların işlerini hangi kriterlere göre nasıl yapacaklarını açık bir şekilde gösterirdi. Sonraki Göktürk hakanları, devleti büyük kurucu ve ilk ataları olan Bumin ve İstemi Kağanlar'ın töresince idare etmişlerdir. Bilge Kağan'da elbette ki onların töresinden ayrılmamıştır. Ama kendisinin de gördüğü bildiği ve edindiği birçok tecrübeleri vardır. Geçmiş olayları anlatarak bunlardan öğüt payı çıkarma ve edinilen tecrübelerle göre yeni bir yol bulma işinde Türkler, dünyada başta gelen milletlerden biridir. Zaten Türklerde kanun ve törelerin diğer bir adı da “yol”dur. Herkes bu yoldan gitmek zorunda idi. Bu yoldan çıkanlar yanılmış olur ve yanılanın sonu da ölüm olur. İyi bir Kağana karşı olan görevleri, yazıtlarda açık örneklerle bir kanun gibi uzun uzun anlatmıştır (Taneri, 2004:254-255).

arkeolojik kazılarda çeşitli kültür eserleri ile birlikte ticari vesikalar ve senetler bulunmuştur. Yine o dönemde silah üretiminde Türklerin son derece ileri bir seviyede oldukları görülmektedir (Tabakoğlu, 2000:56). Bunun yanı sıra Uygur şehirleri kalıntılarını ortaya çıkaran arkeologlar bu şehirde yerleşik medeniyetin çok ilgi çekici eserlerini bulmuşlar, yazılı belgeler ile Asya dinlerini ve birtakım mukavele, senet ve kağıt paralarla Uygur ticaret ve iktisat hayatını aydınlatmaya başlamışlardır. Ele geçen belgelerde öz Türkçe iktisat ve maliye terimleri sık tekrar edilmekte, mesela borçlu karşılığı olarak birimci, makbuz karşılığı olarak buşung, hisse karşılığı olarak ülüş, alacaklı yerine alımcı, gibi kelimeler kullanılmıştır (Evliyaoğlu,1972: 53-53). Bu ifade edilenler adı geçen dönemle ilgili olarak kurumsallaşmış bir iş sisteminin olduğunu ima etmekle birlikte, bunun niteliğine ilişkin herhangi bir kanaat belirtmemiz ve bir tespitte bulunmamız için yeterli bulgular değildir.

4.1.2. Göktürkler Dönemi Yönetim Anlayışı

Göktürk dönemine ile ilgili olarak öne çıkan en çarpıcı örnek profesyonel yönetici ve danışman çalıştırma yönelimini ima eden bilge vezir Tonyukuk'dur. Göktürk imparatorluğunun temellerini atan Tonyukuk yazdığı mezar taşında İteriş'in Kağan olarak tayininde de baş rolü kendisi oynamıştır (Giraud, 1999:94). Döneme ilişkin Çin kaynakları, Kağanın yanı başında yer alan danışmanlardan söz eder. Tonyukuk Orhun anıtlarında kendine ait çeşitli unvanları bir bir saymaktadır. Bu unvanlar içinden Tonyukuk kağanların "*ayguçi*"sı danışmanı olmakla övünür (Giraud, 1999:114). Burada ifade edilenler gerek başlıktaki dönemde, gerekse tarihin her döneminde her devlette liderin yanında mutlaka haneden dışından nitelikli birilerinin olduğu varsayımı ile Türklere ait ayırt edici bir yönetim uygulaması olmadığı söylenebilir. Her dönemde liderin yanında o döneme göre nitelikli danışmanların olduğu tarihsel bir gerçektir. Ancak, burada Türklerle ilgili olarak ayırt edici olan iki özellikten bahsedebiliriz. Birincisi, bahsedilen danışmanların nitelikleri ülkenin kurumsal özelliklerine ve kültürüne göre değişmektedir. Göktürkler döneminde bir danışmanla ilgili olarak Alplik, cesurluk ve askerlik ön plana çıkarken komşu toplum olan Çin'de kabul gören danışman özellikleri hile yapma becerisi, diplomasi ve savaşmadan savaş kazanma becerisi şeklinde kendini göstermektedir.

Göktürkler dönemine ilişkin yapılmış olan inceleme üst kademedeki Tonyukuk örneği dışında yaşanan dönemde Türk ustası olmayan çeşitli iş ve sanat kollarında o dönemin sanatı ve zanaatı ile ün salmış yabancı ustaların da ülkeye çağrılarak para karşılığında çalıştırılmış olduklarını da göstermektedir. Bilge Kağan'ın

“...Ondan sonra Çin Kağanından resimciyi hep getirttim benim sözümü hiç kırmadı, maiyetinde resimciyi gönderdi. Ona bambaşka bir türbe yaptırttı. İçine dışına bambaşka resim vurdurttum” (Ergin, 1999:63).

şeklindeki ifadeleri bu durumun bir göstergesidir. Burada böylesi bir yönetsel davranışın sadece bu döneme ilişkin değil bütün dönemlere ilişkin evrensel bir uygulama olduğu iddia edilebilir. Nitekim gerek makro boyuttaki, gerekse mikro boyuttaki yönetim uygulamaları açısından böyle bir uygulamanın şüphesiz ki evrensel bir uygulama olması gerektiği zaten ortadadır. Ancak gereklilik her zaman bahsedilen yönetim uygulamasının var olduğu anlamına gelmez. Yönetim uygulamalarının sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesi ve yerleşerek bir ekol oluşturması şüphesiz ki, inceleme yapılan çevredeki örgütsel alanın müsadese ile mümkündür. Dolayısı ile bu konuda ki tartışmanın o dönemde ve diğer toplumlardaki örgütsel alanın böylesi bir uygulamaya müsaade edip etmediğinden hareketle yapılmalıdır. İncelenen döneme ilişkin başka toplumlarda ki örgütsel alanların sahip olduğu özelliklerin böylesi uygulamaya müsaade edip etmediğine ilişkin bir tartışma ise bu çalışmanın kapsamını aşmaktadır. Ancak kesin olan Göktürkler döneminde oluşan örgütsel alanın bahsedilen yönetim uygulamasını meşrulaştıracak özelliklere sahip olduğudur.

Göktürkler dönemine ait yapılan inceleme insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak meritokratik bir uygulamanın olduğunu göstermektedir⁷¹. Meritokrasiye ilişkin yapılan vurgunun en önemli göstergesi o dönemde “Alp” ve “bilge” kelimeleri üzerine yapılan vurgudur. “Alp” kelime anlamı olarak bugün büyük, cesur anlamında tercüme edilmektedir. Ancak kelimenin tarihi seyir içindeki anlamı bugünkü anlamından farklıdır. Kitabelerdeki ifadelerden anlaşıldığı üzere Alp'lik sıfatında devlet adamı olma özelliği kuvvetli ve cesur olarak ifade edilmektedir. “Bilge” kelimesi ise, bugün batı

⁷¹ Meritokrasi: Yönetim erkinin yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne dayandığı yönetim biçimidir ([http:// tr. Wikipedia.org/wiki/meritokrasi](http://tr.Wikipedia.org/wiki/meritokrasi)).

kültüründeki bilgin sözünden farklı bir anlam taşımaktadır. Kitabelerde anlatılan bilgi Tonyukuk'un kişiliğine ilişkin bilmekten daha üstün özelliklere vurgu yapmaktadır. Tonyukuk bildiği kadar doğruyu düşünen, doğruyu düşündüğü kadar da uygulayabilen bir kişidir (Öztürk, 1973:32-33). Bunun yanı sıra meritokrasiye yapılan vurgunun diğer önemli bir göstergesi Kağan seçimidir. Göktürkler döneminde kağan ya da bey öldüğünde oğlu devlet ya da bey yönetiminde yeterli değilse onun yerine geçemezdi. Kurultay ya da toy toplanır yeni bir önder seçerdi. Önder olmak için, siyasi etkinlik yeterli olmazdı. Nitekim Çinlilerin Ta-lo-pi adını verdiği Göktürk prensinin kağanlık sırası gelmiş olmasına rağmen annesi Çinli olduğu için toy tarafından tanınmamış, yerine cesur ve kahraman olduğu için amcası İşbora seçilmiştir. Göktürk Kağanı İnel VIII. yüzyılın başında halka karşı görevini yerine getirmediği için tahtan indirilmiştir. Toyolar o dönem için kağanı meşrulaştıran kurumsal bir yapı olarak nitelendirilebilir. Kağanların askeri yetkinliği de son derece önemliydi ve bu olmaz ise olmaz bir koşuldu *“Yalnızca kılıç tutabilen el hükümdar asası olabilir”* ata sözü askerlik bilgisine yapılan vurgunun çarpıcı bir göstergesidir (Aydoğan, 2004:553). Bu anlatılanlara ilave olarak yönetimin en üstündeki Kağan'a bağlı olarak çalışan Şadapit adı verilen üst yöneticilerin atamalarında, bilgi ve yeterliliğe verilen önem meritokratik uygulamanın diğer bir göstergesidir. Şadapitlerin altında Tarhanlar yer almaktadır. Buyruk adı verilen sıradan memurlar ise, kurultaylarda alınan kararları üst yönetimin denetiminde yaşama geçiren uygulamacılar olarak nitelendirilebilir. Yeterlilik ve deneyim, buyruk memurları için de esastı. Atamalarında kayırma ve ayrıcalık söz konusu olmazdı (Aydoğan, 2004:550).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin yapılan tespitlerin ayırt edici olup olmadığına mutlaka Göktürkler Devletinin etkileşim halinde bulunduğu diğer ülkelerde nasıl bir uygulama olduğunun bilinmesi ile karar verilebilir. Ancak böyle bir araştırma yapmak daha öncede ifade edildiği gibi çalışmanın kapsamını aşmaktadır. Zaten burada farklılık aranması gereken konu meritokratik bir uygulamanın olması değil, meritokratik anlayışa vurgu yapan kelimelerin ve özelliklerin her toplumda farklılaşmasıdır. Kelimeler aynı olsa bile kurumsal faktörler ve kültür her toplumda bu kelimelere yüklenen anlamı farklılaştırmaktadır.

Göktürkler dönemindeki yönetim tarzı ile ilgili olarak öne çıkan diğer bir nokta da yüksek formalizasyon ve merkezileşmenin varlığıdır. Töreye yapılan vurgu formalizasyonun en önemli göstergesidir. Kültiğin ve Bumin Kağan abidesindeki

“Öyle kazanılmış, düzene sokulmuş, ilimiz, töremiz vardı. Türk, Oğuz Beyleri milleti işitin, Üstü gök basmadıkça alt yer delinmese Türk milleri ilini töreni kim boza bilecekti?” (Ergin, 1999:17).

“Bilgili kağan imiş...ili tutup töreyi düzenlemiş...milleti ecdadımın töresince yaratmış, yetiştirmiş” (Ergin, 1999:39).

“Kağan uçtuğunda kendim sekiz yaşında kaldım. O töre üzerine amcam kağan oturdu” (Ergin, 1999:39).

Yönündeki ifadeler hem töreye yapılan vurguyu gösterirken, hem de bu vurgudan hareketle formalizasyonu meşrulaştıran bir kurumsal faktörün olduğuna işaret etmektedir.

Merkezileşmenin de son derece önemli olduğuna dair çarpıcı örnekler vardır. Göktürkler’de M.S. 572’de hakan olan Tapo Hazar’dan Japon Denizi’ne kadar uzanan yaklaşık 14 milyar kilometre karelik büyük ülkeyi yönetim kolaylığı sağlamak için iç yönetim birimleri halinde güçlenmek düşüncesiyle ikiye ayırmıştır. İmparatorluk anlayışı ile bağdaşmayan ve Türk Devleti gelenekleriyle uyumsuzluk içeren bu yanlış uygulama, kurumsal baskılar ve kültürel değerler ile bağdaşmamış bunun sonucunda da yeni yönetim yapılanması adına yapılan bu girişim, parçalanma ve dağılmanın bir aracı haline gelmiştir (Aydoğan, 2004: 528).

Söz konusu dönemde öne çıkan diğer önemli bir konuda dışsal motivasyon faktörlerine yapılan vurgudur. Gerek bu dönemin yönetimin mantığına ilişkin önemli bulgular veren Orhun Anıtlarında yer alan

“Tanrı buyurduğu için, devletim, kismetim var olduğu için ölecek milleti diriltip besledim. Çıplak milleti elbiseli kıldım. Fakir milleti zengin kıldım” (Ergin, 1999:43).

“...Besleyin zahmet çekirtmeyin, incitmeyin...” (Ergin, 1999: 61).

ifadeler o dönemde en önemli dışsal motivasyon faktörü olan giyinme ve tok olmanın devletin devamlılığında ve Kağana itaat edilmesinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Karar vermede istişareye verilen önem dönemin öne çıkan diğer belirgin bir yönetim özelliğidir. Orhun anıtlarına ilişkin yapılmış olan ağız incelemesi İleriş ağızında, onun iktidarı ele geçireceği sırada, “*ayğul*” emir kipi biçiminde, müstakbel kağanın yakın dostlarından öğüt almakta olduğunu göstermektedir (Giraud;1999:115-116). Yine Töre'nin güncelleştirilmesi ve onun uygulama koşullarını belirleyen buyruklar, halkın katıldığı toplantılarda kabul edilmektedir. Bu toplantılarda halka, hem yönetime katılma, hem de onu denetleme hakkı sağlanmıştır. Asker ya da sivil, her kesimde ve değişik nitelikte halk toplantılarının yapılmış olduğu görülmektedir. Yaptırım gücü olan toplantıların kurumsallaşarak yönetim işlevinin temelinde yer aldığı söylenebilir (Aydoğan, 2004:549). Karar alma tarzına ilişkin bu anlatılanların yanında yönetim organlarında yer alan ve bürokratik işleyişi düzenleyen yetkileri, görevleri yaparken toplum yararını, devleti ve halkın çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan anlayış hakimdir. Bu anlayışın bir yansıması olarak uygulamalarda kurultay kararlarının esas alındığı görülmektedir (Aydoğan, 2004:550). Bu uygulama karar alma da istişareye verilen önemi göstermektedir.

Göktürkler döneminde liderin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Diğer Türk devletlerinde olduğu gibi Göktürkler döneminde de liderlerin kültürel bir kahraman oldukları görülmektedir. Bunun bir yansıması olarak liderler yüksek liderlik profili sergilemektedirler. Lidere atfedilen değerler oldukça yüksek olduğu bu dönemde liderlerin varlığı çok önem verilen bir konuydu. O dönem için toplumunun en büyük korkularından bir tanesinin lidersiz kalmak olduğu görülmektedir. Halkın kağanlara yaptırım gücü yüksek yetkiler verdiği ve kurumsal ve kültürel belirleyicilere aykırı olmadığı sürece özgürce kullanabileceği otorite verdiği ifade edilmektedir. Bu yetki ve otoriteye rağmen halkın liderlere çok fazla karışmadığı buna karşılık ondan, sorunları çözmesini beklediğine tanık olmaktayız. Kağan, bu güvene layık olmak zorundaydı. Bu zorunluluk ona atalarından kalan ve hiçbir koşulda savsaklayamayacağı ahlaki bir sorumluluktan (Aydoğan, 2004:552).

İslamiyet öncesi dönemde liderlik parametresi ile ilgili olarak karşımıza çıkan diğer önemli bir nokta liderin güç kaynaklarıdır. Bu dönemde liderin en önemli güç kaynağının ilahi güç kaynağı olduğu görülmektedir. Gök tanrı inancına bağlı olarak gelişen bu hakimiyet anlayışına göre Tanrı hakimiyeti doğrudan doğruya değil, bir vasıta ile kullanılmaktaydı. Bu vasıtada Türk Kağanı idi. Bu duruma göre, Türk Kağanına devlet idare etme ve güç yetkisi, Tanrı tarafında başış olarak verilmekteydi. İfade edilen bu güç kaynağı İslamiyet öncesi döneme ilişkin yönetim uygulamaları bağlamında değerlendirildiğinde iki açıdan önemlidir (Koca, 823). Birincisi, Türk Kağanlarının Tanrı tarafından verilen bir “kut” ile hükümdarlık ve iktidar yetisi almaları halkın Kağana olan güvenini arttırmış halk ve lider arasında oluşmuş bu güven ilişkisi liderlerin hareket alanını genişletmiştir. Bu tespitle alakalı olarak öne çıkan diğer önemli bir noktada, liderlere Tanrı tarafından verildiğine inanılan “kut”un liderlerin kendilerini meşrulaştırma konusunda çok çaba harcama gerekliliğini ortadan kaldırmış olmasıdır. Liderin sahip olduğu güç kaynağının yönetsel davranışlarını meşrulaştırma çabasını azaltması, onun sınırsız ve hesapsız davranabildiği anlamına gelmemektedir. Kağan o dönemde yasaları uygulamada geniş bir yetkiye sahipken, yasa yapma yetkisi yoktur. Sahip olunan kutsal güce rağmen iktidar üzerinde gerçek denetim halk adına hareket eden say ya da toy adı verilen meclis aracılığı ile sağlanmaktadır. Bu meclisler Kağanın istek ve önerisini geri çevirebilir, önemli kararlarda onu reddedebilirdi. Örneğin, Türk tarihinde çok önemli bir yeri olan ve halkı tarafından çok sevilen Bilge Kağan’ın Göktürk kentlerinin surlarla çevrilmesi ve Budizm propagandasının ülkede yasaklanması önerileri, toy tarafından kabul edilmemiştir (Aydoğan, 2004:553).

Göktürkler dönemine yapılmış olan inceleme söz konusu döneme ilişkin sağlam ve uyumlu bir kurumsal çevre ve kültürel doku olduğunu ve buna bağlı olarak işlevsel, çözüme yönelik ve bir ekol niteliği kazanmış yönetim geleneği olduğunu göstermektedir.

4.2. İslamiyet Sonrası Dönem

4.2.1. Karahanlılar Dönemi

4.2.1.1. Karahanlılar Dönemine İlişkim Kültürel ve Kurumsal Analiz

Karahanlılar Orta Asya'da kurulan ilk Müslüman Türk devletidir. Bu devlet zamanında Orta Asya Türklerinin önemli bir kısmı İslamiyet'i kabul ederek İslam medeniyeti dairesine giriş yapmışlardır. Böylece, söz konusu dönemde özellikle Göktürler ile başlayıp Uygurlar zamanında çok büyük bir gelişme gösteren Türk kültür ve medeniyeti ile İslam kültür ve medeniyeti karşılaşmış (Genç,2002) ve etkileşime bağlı olarak da farklı kurumsal çevreler ve kültürel anlayışlar oluşmuştur. Karahanlılar dönemi kurumsal çevresi ve kültürel anlayışının kendinden sonraki dönemde kurulan Müslüman Türk devletlerinin kurumsal çevresi ve kültürel değerleri ile karşılaştırıldığında, İslamiyet öncesi kültürel değerleri ve kurumsal çevreye daha yakın olduğu görülmektedir. Tespit edilen bu yakınlık Karahanlılar döneminin İslamiyet öncesi ve sonrası döneme ilişkin ara bir dönem olduğuna işaret etmektedir. Bu dönemde lidere karşı duyulan yüksek güven, meclis halk ve lider arasındaki sıkı uyum ve İslamiyet'in değerleri ile Göktanrı dönemine ait değerler arasındaki bazı benzerlikler İslam dinine ilişkin değerlerin kurumsallaşmasını kolaylaştırmıştır. Bahsedilen bu kolaylaştırma Karahanlılar dönemi kurumsal çevresinin ve kültürel değerlerinin İslamiyet öncesi döneme daha yakın olduğu tezi ile çelişebilir. Ancak burada kurumsallaşmada belirleyici olan İslamiyet'e veya İslamiyet öncesi döneme ilişkin değerler veya kurumsal faktörlerden daha çok bu döneme ilişkin İslam toplumu ile Türk toplumu arasındaki ilişkinin yoğunluk derecesidir. Karahanlılar döneminde İslam toplumu ile yaşanan ilişkinin yoğunluğu Karahanlılar döneminden sonraki Türk devletlerinin yaşadığı yoğunluktan daha düşüktür. Bu düşüklük döneme ilişkin kurumsal çevre ve kültürel değerlerin daha çok İslamiyet öncesi döneme yakın olması sonucunu doğurmuştur. Kağan, meclis ve halk arasındaki sıkı uyumun kurumsallaşmayı kolaylaştırması kadar kuvvetli ve uyumlu bir kurumsal çevrenin de oluşmasına olanak sağladığı görülmektedir.

Karahanlılar döneminin yukarıda belirtilen ara döneme ilişkin önemli bir dönem olmasına rağmen sözü edilen dönemin yönetim geleneklerinin uygun bir şekilde

araştırılıp ortaya konulduğunu söylemek mümkün görünmemektedir (Genç, 2002). Bu döneme ilişkin yönetim uygulamalarına ilişkin bilgileri içeren, neredeyse tek eser Yusuf Has Hacip tarafında kaleme alınmış olan Kutadgu Bilig'dir. Bu nedenle söz konusu döneme ilişkin yönetim uygulamalarının tespit edilmesinde genel olarak bu eser baz alınacaktır. Buğra Han'a hitaben yazılmış olan parçaları ihtiva eden "Kutadgu Bilig" isminden de anlaşılacağı üzere bir nevi siyasetnamedir. Yusuf Has Hacib bu eserinde adalet, devlet, akıl ve kanaat üzerinde durmuştur. Adaleti Gündoğdu adında bir padişah, devleti Ay Toldi adında bir vezir, akli Öğüdülmüş adında bir vezirin oğlu, kanaati de Odgurmuş isminde vezirin kardeşinde yaşatmıştır. Eserde o dönemki Türk cemiyetinin bütün tabakaları zikredilmiş onların özellikleri ve hükümdarın onlara nasıl davranması gerektiği ayrı ayrı gösterilmiştir.

4.2.1.2. Karahanlılar Dönemi Yönetim Anlayışı

Göktürkler döneminde var olan danışmanlar ve profesyonel yöneticiler ile çalışma geleneği bir yönetim gerekliliği olarak Karahanlılar döneminde de devam etmektedir. Profesyonel yöneticiler ve danışmalar ile çalışma eğilimi ve yönelimi konusunda Kutadgu Bilig'de de önemli bulgulara rastlamak mümkündür. Kitapta yer alan diyaloglar bize bu durumla ilgili olarak önemli ipuçları vermektedir. Kitapta, Aytoldi'nin hükümdara vezir olarak atanması ve o hastalandığında oğlunu hükümdara tanıtmaması ve oğlunun onun yerini alması, hükümdarın bir yardımcı daha istediğinde ise Aytoldi'nin yakını Öğüdülmüş'ü hükümdara yardımcı olarak önermesi bize profesyonel yönetici ve danışmanların seçilmesinde en önemli ölçütün seçilecek kişiye duyulan güven olduğunu göstermektedir. Türklerin güven sorunu, uzun süredir tanıdıkları kişileri veya yakınlarını seçerek çözmeye çalıştıkları görünmektedir. Nitekim Kutadgu Bilig'de yer alan,

"Tecrübe edilmiş ve güvenilir insana iyice yapış, böyle insandan sen zevk duyarsın"(Hacib, 1994:103).

"Hükümdar kendine bir vezir aradığı zaman...Ara akrabaların arasında senin yolunu takip edebilecek biri var mı?" (Hacib, 1994:230).

ifadeleri söz konusu döneme ilişkin profesyonelleşme ve danışmanlarla çalışma yönelimleri parametresinde güven ve tecrübeye dayalı bir karaktere işaret etmektedir.

Güven olgusu şüphesiz ki bütün yöneticiler için önemlidir. Ancak güvenin sağlanma şekli ve güven oluşumunu sağlayan göstergeler toplumdan topluma değişmektedir. Sultanın vezir aradığında kişiye akrabaları arasında böyle bir kişinin olup olmadığı şeklinde bir tavır sergilemiş olması söz konusu döneme ilişkin güven olgusunun tanışıklık düzeyinde sağlandığına ilişkin imalarda bulunmaktadır. Yine Kutadgu Bilig’de yer alan

“...beyin bilgili akıllı ve uyanık olması lazımdır”

“İl ve şehirleri idare sulh ve sukuneti temin etmek için hükümdar iyi tabiat ve binlerce fazilet sahibi olması lazım gelir”⁷² (Hacib, 1994:148-149-150)

yönündeki ifadeler yöneticiler ile ilgili olarak bilgi, akıl ve uyanıklığa vurgu yapmaktadır. Bu niteliklerde şüphesiz ki evrenseldir. Ancak, bilginin, aklın ve diğer faziletlerin ortaya çıkartılması, kullanılmasına olanak sağlanması ancak uygun kurumsal çevre ve kültürel değerlerin bu nitelikleri meşru kılması ile mümkündür. Söz konusu döneme ilişkin incelemeler ve sultan, meclis ve halk arasındaki uyum bir anlamda bu uygunluğun göstergesidir.

Karahanlılar döneminde de insan kaynakları yönetimine ilişkin öne çıkan bulguların olduğu görülmektedir. Göktürkler dönemindeki meritokratik anlayışın bu dönemde de devam ettiği yönündedir. Kutadgu Bilig’de bir bey de olması gereken özelliklerin açık bir şekilde belirlenmesi meritokratik anlayışın devam ettiğinin belirgin bir göstergesidir. Eserde bey de bulunması gereken özelliklere ek olarak saray teşkilatında ve devletin diğer kademelerinde görev yapacak olanların hangi niteliklere sahip olması gerektiği ve ayrıntılı görev tanımları net bir şekilde verilmiştir. Açık ve net bir şekilde yapılmış olan görev tanımları ve bu görevleri yerine getirecek kişilerin nitelikleri üzerinde durulması, meritokratik bir yönetim zihniyetin yansıması olan işe göre adam alma düşüncesinin önemli bir göstergesidir. Söz konusu dönemdeki insan kaynakları yönetimine ilişkin öne çıkan diğer önemli bir nokta da terfilerde kıdem ve tecrübenin esas alınmasına yönelik yapılan vurgudur. Kutadgu Bilig’de yer alan

“Kulu önce hizmette pişirmeli ve iyice denemeli ondan sonra kendisini yükseltmeli” (Hacib, 1994:56).

⁷² Ayrıntılı bilgi için bakınız. Kutadgu Bilig sayfa, 147-163

şeklindeki ifade tarafımızdan yapılan bu tespiti desteklemektedir. Söz konusu dönemde performans değerlendirme üzerine de vurgular yapılmış olduğu görülmektedir. Nitekim Kutadgu Bilig’de yer alan

“Beyler hizmetkarların nasıl olduğunu işe yarayıp yaramadığını her vakit dikkat etmelidirler” (Hacib, 1994: 219).

şeklindeki ifade (buna benzer ifadeler Kutadgu Bilig’de sıklıkla yer almaktadır). Performans değerlendirme üzerine yapılan vurguya bir kanıt olarak gösterilebilir. Söz konusu dönemdeki insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak öne çıkan diğer bir noktada ödüllendirme üzerine yapılan vurgudur. Kutadgu Bilig’de

“İşe yaradığı nispette ona ihsanda bulunmak ve hizmet nispetinde ona hakkını ödemek lazımdır” (Hacib, 1994:219).

ifadesi bize performansa dayalı ödüllendirmeyi hatırlatmakla birlikte ödüllendirmenin yapılmasının önerildiğini göstermektedir.

Karahanlılar döneminde en fazla öne çıkan diğer bir durum ise hiyerarşi ve hiyerarşinin korunmasına ilişkin yapılmış olan yüksek vurgudur. Nitekim Kutadgu Bilig’de yer alan,

“Küçük rütbeli kimseler büyükler arasına girmemeli...”

“Herkesin saray kapısındaki mevki ve yeri ne ise, bu hareket esnasında da olduğu gibi muhafaza edilmelidir” (Hacib,1994:192).

ifadeler hiyerarşinin hem kurulması, hem de her koşulda korunması gerektiğini açık bir şekilde göstermektedir. Gerek Kutadgu Bilig’de, gerekse döneme ilişkin az sayıdaki diğer kaynaklarda Göktürkler döneminde önemli bir organizasyon yapısı parametresi olarak öne çıkan merkezileşmeye ilişkin bir vurguya ya da bunun için baskı yapan bir kurumsal baskıya rastlanmamıştır. Devletin sınırlarının Göktürk imparatorluğunun sınırları ile karşılaştırıldığındaki küçüklüğü böylesi bir tartışmayı ortadan kaldırmış olabilir.

Dışsal motivasyon faktörlerine verilen önem Karahanlılar döneminde de ön plana çıkmaktadır. Yine döneme ilişkin önemli bilgiler veren Kutadgu Bilig’de yer alan

“Onlara güler yüz göster, tatlı söz söyle, mal ve mülk dağıt serbest ve hür insanlar bu üç şeyin etrafında toplanır” (Hacib, 1994:179).

“Hazinesini aç ve servet dağıt, adamlarını sevindir. Onlar senin her arzunu yerine getirirler”

“Düşmana karşı cesur insan ne deri, dinle altın ve gümüş veren düşmanını mağlup eder”

“Adamlarını önce memnun et, sonra onlardan iş bekle, bütün arzuların yerine gelir, düşman önünde boyun eğer” (Hacib, 1994:393).

“Hizmette bulunan kimse bir şeyler ümit eder. Hizmetkâr ümidini keserse, durmaz gider” (Hacib, 1994:394).

“Ey hükümdar altın ve gümüş dağıt, hangi memleketi istersen oraya hakim olursun” (Hacib, 1994: 223).

ifadeleri yapılan tespiti desteklemektedir.

Bu anlatılanların yanı sıra karar verme uygulamalarında Göktürkler döneminde olduğu gibi istişare mekanizmasının etkili bir şekilde işlediği görülmektedir. Ancak, bu dönemde İslamiyet’in kabulü ile birlikte istişare mekanizmasının işleyişinin değiştiği görülmektedir. Bunun yanı sıra Genç, (2000) ve Taneri (2004) tarafından söz konusu döneme ilişkin yapılan vurgular karar almada nihai söz hakkının Göktürk Devletindeki ile karşılaştırıldığında sultana daha fazla yaklaştığı yönündedir.

Karahanlılar döneminde de liderlik önemli bir yönetim tarzı parametresi olarak ön plandadır. Liderlik anlayışına ilişkin yapılan inceleme Göktürklerde olduğu gibi yüksek bir liderlik profiline işaret etmektedir. Bunun yanı sıra Göktürkler zamanında ilahi güç kaynağına yapılan vurgunun da kısmen form değişirse de bu dönemde de devam ettiğini göstermektedir. Nitekim Kutadgu Bilig’de yer alan

“Tanrı kime beylik işini verirse, ona iş ile münasip akıl ve gönülde verir”

“Tanrı kimi bey olarak yaratmak isterse, ona önce münasip tavır ve hareket ile akıl ve kol kanat verir” (Hacib, 1994:147).

“Bu beyler memleketi tanzim ve idare etmek, halkı düzene sokmak ve dünyayı temizlemek için nasbedilmişlerdir” (Hacib, 1994:291).

“Bu beylik mesnedine sen isteyerek gelmedin onu Tanrı kendi fazlı ile sana ihsan etti”

“Lütfederek sana bu beyliği verdi, ey bilgisi geniş olan insan buna şükür et” (Hacib, 1994:392).

şeklindeki ifadeler liderin güç kaynağı ile ilgili olarak ilahi bir güç kaynağına vurgu yapmakla birlikte, Göktürkler döneminde sıklıkla zikredilen Kut kelimesinin bu dönemde pek kullanılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte Göktürkler döneminde liderin üzerinde var olan meclis ve töre mekanizmaları ile sağlanan denetimin ve gerektiğinde liderin hesaba çekilmesine yönelik anlayışın bu dönemde İslam dinin de etkisi ile kesin itaate bıraktığı görülmektedir. Kutadgu Bilig’de yer alan

*“Ey beylerin diğer verip yükselttikleri kimse beyine karşı gelme onu büyük bil ve ona hürmet et”*⁷³ (Hacib, 1994:392).

ifadeler ve Kutadgu Bilig’deki genel konsept tarafımızdan yapılan tespiti desteklemektedir.

Karahanlılar dönemi yönetim anlayışına ilişkin yapılmış olan tespitler İslamiyet’in kısmen Türk toplumunu etkilemeye başladığını göstermektedir. Daha öncede ifade edildiği gibi Türklerin İslamiyet’i kabulünün yeni ve İslam toplumu ile kurulan etkileşimin henüz düşük olması bu etkinin şiddetini azaltmaktadır. Ancak, etkilemeye ilişkin göstergeler bundan sonrası dönemler için İslam dininin kurumsal çevre ve kültürel değerlerin şekillenmesinde daha belirleyici olacağına dair ip uçları vermektedir.

⁷³ Yusuf Has Hacib’e göre hükümdarın halk üzerinde üç önemli hakkı vardır. Bunlardan birincisi ve en önemlisi halkın hükümdarın emirlerine hürmet etmesi ve emir ne olursa olsun onu yerine getirmesidir. Diğer taraftan Yusuf Has Hacib hükümdarın emrini yerine getirmenin halk için vacip olduğunu ifade etmektedir. Eserde “büyük ve küçük, onu duyan herkes bu emre riayet etmelidir” şeklinde bir atasözüne yer verilmiş olması, Türk düşüncesinde fermanlara mutlak itaat anlayışının köklerinin tarihi derinliğini gösterdiği gibi, aynı anlayışın fermana itaate ne kadar büyük önem verdiğini de ayrıca doğrulamaktadır (Genç,2002:71).

4.2.2. Selçuklular Dönemi

4.2.2.1. Selçuklular Dönemine İlişkin Kurumsal ve Kültürel Analiz

Büyük Selçukluların ve onun arkasından kurulan Anadolu Selçukluların oluşturmuş oldukları uygarlıkta Orta Asya geleneklerinin izleri devam etse de (Aydoğan, 2004: 745) kurumsal ve kültürel faktörler üzerinde Fars kültürünün ve İslam dinine ilişkin değerlerin etkilerinin bu çalışmada İslamiyet sonrası dönemin başlangıcı olarak kabul edilen Karahanlılar dönemindeki etkilerinden çok daha fazla ve belirgin olduğu gözlenmektedir. 11. ve 14. yüzyıllar arasında 240 yıl varlık gösteren Selçuklular yönetim uygulamaları alanında en yaratıcı ürünlerini devlet örgütlenmesi ve yönetim işleyişi konusunda vermişlerdir (Aydoğan, 2004:745). Söz konusu döneme ilişkin yapılan inceleme zengin bir iç ve dış ticaret ile iyi işleyen bir mali sistemin daha önceki dönemlere nazaran daha iyi işlediğini göstermektedir. Bu dönemde sanayi ve tarım üretiminde önemli artışlar gerçekleştirilmiştir. Devlet kurumsal yaratıcı bir faktör olarak yapılan işlerin hemen tümünde etkin bir rol oynamıştır. Ticaret ve işletmecilik alanına ilişkin düzenlemeler daha önceki dönemlere nazaran çok daha fazladır. Bu dönemde yeni kentler, alım gücü yüksek iç pazarlar ve ticaret merkezleri kurulmuş, üretim ya da ticarete doğrudan ya da dolaylı yatırımlar yapılmıştır. Söz konusu dönemde bahsedilen girişimlerle; tarım zanaat ve ticaret hızla gelişmiştir. Üretimde çeşitlilik sağlanmış keçi kılı, yün, kereste, tekstil, madenler, çinicilik ve el ürünleri gibi yerel sanayi ürünleri ihraç edilmeye başlanmıştır. Avrupa'da kullanılan şap'ın hemen hemen tamamını Anadolu karşılar hale gelmiştir. Bu dönemde oluşmuş esnaf localarının örgütsel mükemmelliği geniş halk kitlelerinin, ihtiyaçları olan sanayii ürünlerinin yurt içinde üretilmesini sağlamıştır (Aydoğan, 2004:746-747).

Yapılan inceleme Selçuklular dönemine ilişkin işletmecilik ve ticari hayata ilişkin bulguların gerek Göktürkler, gerekse Karahanlılar dönemine ilişkin bulgulara nazaran daha fazla olduğunu göstermektedir. Örneğin, Merçil (2000), tarafından yapılmış olan çalışma tek başına Selçuklular dönemindeki meslekleri incelemiştir. Yine söz konusu döneme ilişkin ticaret ve işletmecilik faaliyetleri ile ilgili olarak önemli veriler içeren Çağatay (1981) ve Şeker (2001) tarafında yapılmış olan ahilik ile ilgili çalışmalar ticari hayatla ilgili önemli veriler içermektedir. Ancak, yapılmış olan bu çalışmaların niteliği bizim tasarladığımız çalışmaya ışık tutacak şekilde değildir. Bu çalışmalar söz konusu

döneme ilişkin makro uygulamaların yanında mikro uygulamalardan da bahsedilmesine olanak sağlamakla birlikte, döneme ilişkin incelemenin ana nüvesini makro boyutta yapma zorunluluğunu ortadan kaldırmamaktadır. Bu nedenle Selçuklular dönemine ilişkin incelemede zaman zaman mikro uygulamalara değinilse de makro boyuttan hareketle yapılacaktır. Burada söz konusu döneme ilişkin incelemenin yapılmasında temel alınan eser Nizam'ül Mülk tarafından kaleme alınan Siyasetname olacaktır. Siyasetname devlet adamlarına yöneticilik sanatına ilişkin bilgiler veren edebi yapıtların genel adıdır. Eserde Nizam'ül Mülk yalnızca nasihat vermekle yetinmemiş, döneminde bazı olayları nakletmiş, Selçuklu devletinin işleyişini, aksayan taraflar, alınması gereken tedbirleri, müesseselere işlerlik kazandırmak için yapılması gereken düzenlemeler üzerinde durmuştur. Bunun yanı sıra Nizam'ül Mülk'ün Fars kökenli bir vezir olması söz konusu döneme ilişkin belirgin Fars etkisinin önemli bir göstergesidir.

4.2.2.2. Selçuklular Dönemi Yönetim Anlayışı

İslam dinine ilişkin esasların ve değerlerin söz konusu dönemdeki kurumsal çevre ve kültürde giderek artan etkisi İslam dini esaslarını tam anlamıyla bilmeyen Türk Sultanlarını Fars devlet adamları çalıştırmaya itmiştir. Fars kökenli kişilerin seçilmesinin diğer önemli bir nedeni de onların bu konuda son derece profesyonel olmaları ve ücret karşılığı her devlette çalışma isteklerinin yüksek olmasıdır. Büyük Selçuklu imparatorluğunda görev yapan yirmi üç başbakandan on altısı Fars, bir tanesi Türk ve bir tanesi de fellahtır. Burada asıl önemli olan nokta, yirmi üç Selçuklu başbakanından yirmi bir tanesi hukukçu ve yönetim kadrosundan yetişmiş profesyoneller olmasıdır. Selçuklular dönemine ilişkin diğer önemli bulgu ise profesyonel yöneticilerin yönetici yetiştirme konusunda büyük ünlere sahip ailelerden gelmeleridir (Taneri, 2000:221). Nitekim Selçuklu başbakanlarından yedi tanesinin Nizam'ül Mülk ailesine mensup kişiler olduğu görülmektedir (Taneri,2000:222). Profesyonel ve danışman çalıştırmada söz konusu dönemde Farslılara yönelmiş olması kurumsal çevrenin yönetim anlayışı üzerindeki etkisini göstermektedir. Anadolu'ya geliş sürecinde giderek yoğunlaşan İslam toplumları ile ilişki göçebe yaşamdan gelen Türk toplumunun kurumsal yapısını değiştirmiş ve bu değiştirmeye bağlı olarak yöneticilerin kendilerini ve yönetim anlayışlarını meşrulaştırma tarzı da yön değiştirmiştir. Göktürkler döneminde tek belirleyici olan Karahanlılar döneminde de

etkisini belli alanlarda önemli derecede devam ettiren kurultayların ve törenin zorlayıcı etkisi yerini bu dönemde İslam ve Fars medeniyetine bağlı olarak şekillenen kurumsal yapıya bırakmıştır.

Selçuklular dönemine ilişkin yapılmış olan inceleme insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak Göktürkler ve Karahanlılar döneminde olduğu gibi meritokratik bir uygulamaya işaret etmektedir. Nizam'ül Mülk'ün bilgi, kültür, görgü, fiziksel beceri ve kişiliğin bir kombinasyonundan oluşan yetenekli insan olgusuna vurgu yaparak iş ile kişinin yetenekleri arasında bir uyum olması gerektiğini ifade etmesi bu durumun bir göstergesidir. Ayrıca, Nizam'ül Mülk bir hükümdarın yakınlarını yakını olmalarından dolayı bir işin başına geçirmemesi gerektiğini dile getirmiştir. Bu ifadeleri de liyakata verilen öneme ilişkin net vurgular olarak kabul edilebilir. Meritokratik yönetim anlayışına şimdiye kadar incelenen her üç dönemde de vurgu yapılmaktadır. Ancak, Selçuklular döneminde Nizam'ül Mülk'ün bu konuya ilişkin yapmış olduğu vurgunun niteliği değişmiştir. Ayrıca, hükümdarın yakınlarını sadece yakınları olmalarından dolayı önemli görevlere atamaması gerektiği yönünde yapmış olduğu uyarı bir anlamda meritokratik anlayışın zaman içinde zedelendiğini göstermekle birlikte, kurumsal çevrenin uyum derecesinin önceki dönemlere göre zayıfladığına ilişkin imalar olarak yorumlanabilir.

Söz konusu dönemde organizasyon yapısına ilişkin yapılmış olan inceleme yapıya ilişkin temel yönelişin merkeziyetçilik olduğunu göstermektedir. Ancak bu dönemde tımar ve ikta sisteminin bir yansıması olarak özellikle sınır bölgelerinde vergi toplamaya yetkili, merkeze bağlı yönetim birimleri oluşturulmuştur (Aydoğan, 2004:728). Lakin, bu durum adem-i merkeziyetçi bir yapıya işaret etmemektedir. Bu birimler her türlü karar alma da ve davranış geliştirmede merkezi bağlı olarak hareket etmektedirler. Kararlar merkez tarafından alınmaktadır. Nitekim Siyasetname'de yer alan

“İki kılıç bir kına girmez”

“İki ferman edici bir şehirde olmaz” (Nizam'ül Mülk, 2000).

ifadeleri emirlerin tek elden ve bir merkezden verilmesi konusunu şiddetle önermektedir. Söz konusu dönemde organizasyon yapısına ilişkin ön plana çıkan diğer

önemli bir nokta da uzmanlaşmadır. Tek tip eğitim veren Selçuklu medreseleri o dönemin en üst seviyedeki öğrenim kurumlarıdır. Bu kurumlarda ilahiyat bölümlerinden ayrı olarak siyaset, maliye ve hukuk alanından uzman kişiler yetişmiştir (Aydoğan, 2004:747-748). Devletin bakanlar kurulu incelendiğinde Başbakan (vezir), pervane (günümüze göre tımarlar meşgul olan bakan), tuğrai (dış işleri bakanı) ve müsrif-i memalik (denetim bakanı)dan oluştuğu görülmektedir. Yapılmış olan bu bölünme uzmanlığın ön plana alındığına dair ip uçlarıdır (Taneri, 2004:223). Saraylarda yapılmış olan örgütlenme de uzmanlaşma esasına göre yapılmıştır (Uzunçarşılı, 1941:90-91-92). Bu anlatılanların yanı sıra Nizam'ül Mülk'ün *“bir kişinin üzerinde birden çok görev olmasına izin verilmemelidir”* sözü uzmanlaşma üzerine yapılan net vurguyu göstermektedir. Bununla birlikte Selçuklular döneminde ortaya çıkan ve o döneme ilişkin kısıtlı da olsa bize mikro uygulamalar hakkında bilgi veren ahilik birliklerinde birlik mensuplarının yine meritokratik yönetim anlayışının bir yansıması olarak, kabiliyetlerine uygun işlerde çalıştırıldıkları ve bu kişilerin ikinci bir iş peşin koşmalarına izin verilmediği görülmektedir. Ahinin birkaç iş veya birkaç sanatla değil, kabiliyetine uygun olan tek bir iş ve tek bir sanatla uğraşması dönemin en önemli ahlak kaidesi haline getirilmiştir (Ekinci, 2001:110). Ahilik teşkilatına ilişkin uzmanlıkla ilgili olarak yapılmış olan bu tespit akla burada yapılan uzmanlığın üretim esaslı olduğunu getirebilir. Kastedilen uzmanlığın üretim esaslı olduğu doğrudur ancak Selçuklular dönemindeki mikro uygulamalar hakkında az da olsa bilgi veren eserler Merçil (2000) ve Çağatay (1981) ahi örgütleri içinde üretim esaslı bu uzmanlaşmanın bir anlamda kişisel uzmanlaşmaya neden olduğunu vurgulamaktadırlar.

Söz konusu döneme ilgili yönetim uygulamaları hakkında çok önemli bilgiler içeren Siyasetname de motivasyon kaynakları ile ilgili yer alan ifadeler bu dönemde de gerek Göktürler, gerekse Karahanlılar döneminde olduğu gibi dışsal motive faktörlerinin etkili olduğunu göstermektedir. Adı geçen eserde Nizam'ül Mülk memurlara gerekli olan paranın devlet hazinesinden verilmesini önermekte, eğer onlara gerekli olan para verilirse işlerini iyi yapacaklarını, hainlik yapmayacaklarını ve rüşvet almayacaklarını dile getirmektedir (Nizam'ül Mülk, 2000:203).

Selçuklular döneminde karar verme tarzına ilişkin göstergeler kendinden önceki dönemlerde olduğu gibi bu dönemde de karar vermede istişare mekanizmasının işlediği

yönündedir. İstişare yapma konusunda Siyasetname de önemli önerilere rastlanmaktadır. Şu ifadeler bu durumun delili niteliğindedir.

“Hükümdar zamanın ihtiyaçlarına göre talimatnameler çıkartmalı...Bu talimatları kişisel çıkarlarına dayanarak değil, tecrübeleri, sağlam görüşleri ve aklına güvendiği insanlara danıştıktan sonra çıkarmalıdır” (www. Turkyasam. Com/showthread. Php?p=3036452).

“Bir kişinin aldığı karar tek bir kişinin gücü gibidir. İki kişinin aldığı iki kişinin gücü gibidir” (Nizam’ül Mülk, 2000).

Ancak burada kastedilen danışma önerisinden kararların katılımcı bir şekilde alındığı sonucu çıkartılmamalıdır. Çünkü karar alma yetkisi sadece hükümdar da toplanmıştır. Ve bunun böyle olması önerilmektedir. Ayrıca karar alma sürecinde alınan kararı tartışılan kişiler bilim adamları ya da üst mevkideki devlet adamlarıdır. Halktan ya da ordudaki askerlerden veya saray teşkilatında çalışan içkici başından konu ile ilgili fikir alınmamaktadır. Bütün önemli kararlarda nihai kararın üst yönetici tarafından verilmesinin en önemli nedeni gerek lidere, gerekse üst yöneticiye biçilen rolün bir sonucudur. Herhangi bir başarısızlık karşısında en büyük sorumlu ve ilk cezalandırılacak kişi lider, ordu komutanı veya işletmenin en üst düzey yöneticisi olmaktadır. Nitekim Nizam’ül Mülk’e göre *“padişahların sorumluluğu herkesten daha fazladır”, “Hiçbir günah, padişahların günahından daha büyük değildir”*... *“Zira, Allah, padişaha verdiği nimeti başka hiçbir kuluna vermemiştir”* (Nizam’ül mülk: 2000:55).

Selçuklular döneminde liderlik anlayışında, Göktürkler ve form değiştirmiş olsa da Karahanlılar döneminde önemle vurgu yapılan ilahi güç kaynağı üzerinde pek durulmadığı görülmektedir. Bununla birlikte daha önceki her iki dönemde de hakim olan yüksek liderlik profilinin bu dönemde de aynı şekilde devam ettiği görülmektedir. Burada Göktürkler ve Karahanlılar döneminde kısmen vurgu yapılan liderin ödül ve ceza kullanımı eğilimin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Örneğin Nizam’ül Mülk Siyasetname de yer alan *“...Keza, eğer hizmetkârlarından veya memurlardan bir kimseden yakışsızlık veya yağma vuku bulursa, eğer (o) kimse, azarlama ve nasihat yolu ile gelir gaflet uykusundan uyanırsa, onu o işinde tutması, eğer uyanmazsa, (makamında hiç tutmasın, onu layık olan başka bir kimse ile değiştirsin. Halktan nimet*

hakkını tanımayanları, emniyet içinde olmanın ve rahatlığın kadrini bilmeyen, kalplerinde hıyanet düşünen ve inat eden, kendi rütbelerinin başında ayak basan kimselere günahları ölçüsünde hitap etsinler, kendilerini cürümlerinin miktarı kadar cezalandırsınlar; yine af eteğini onların günahları üzerine örtsünler, bu işten vazgeçsinler (Nizam'ül Mülk, 1999:7). Şeklindeki ifadeleri hükümdarın gerektiğinde ceza kullanması gerektiğine ilişkin belirgin göstergelerdir.

4.2.3. Osmanlılar Dönemi

Osmanlılar dönemi yönetim anlayışına ilişkin yapılan bir incelemenin temel sorunu 1299'dan başlayarak 1923'e kadar süren 674 yıllık bir sürenin nasıl bir dönemselleştirme içinde ele alınacağıdır. Yaklaşık yedi asırlık bir süreyi kapsayan bu dönemin belli veçhelerinde farklı etkileşimlerin ve şartların olması dönemselleştirme yapılmasını karmaşık bir hale getirmektedir. Buna bağlı olarak söz konusu döneme yönelik yapılan iktisadi araştırmalarda farklı dönemselleştirmelerin olduğu görülmektedir. Örneğin, İncalcık (2000) Osmanlı İmparatorluğu'nun ekonomik ve sosyal tarihini incelediği çalışmasında söz konusu dönemi 1300-1600 ile 1600-1914 şeklinde dönemselleştirmiştir. Osmanlıların 1500 ve 1914 yılları arasındaki iktisadi tarihini incelediği çalışmasında Pamuk (2005) çalışmasında söz konusu dönemi dört aşamada incelemiştir.

1. 1299'dan başlayarak 15. yüzyılın son çeyreğine kadar olan ve belirgin özelliğinin yerel aristokrasinin temsil ettiği feodal üretim tarzı ile devşirme devlet memurlarının temsil ettiği vergisel üretim tarzı arasındaki mücadele olan (Makal,1997:105) dönem.
2. 15. yüzyılın son çeyreğinden 16. yüzyılın sonlarına kadar olan ve ayırt edici özelliği Osmanlı toplumunda hakim olan vergisel üretim tarzının tüm unsurları ile egemen olduğu yıllar olan (Makal, 1997,105) dönem.
3. 16. yüzyılın sonlarından 19. yüzyılın başlarına kadar süren devletin merkezi gücünün ve denetimin zayıfladığı dönem.
4. 19. yüzyılın başlarından Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönem. Bu dönem, vergisel üretim tarzının egemen olduğu bir toplumsal kuruluşun dünya kapitalizmine açılışı olarak nitelendirilebilir (Makal, 1997:105). Söz konusu

döneme ilişkin bu bahsedilenler dışında farklı dönemselleştirmelere de pek tabi rastlanabilir. (Örneğin Tabakoğlu (2000), Akdağ (1995)) Makal (1997), söz konusu döneme ilişkin farklı dönemselleştirmelerin aynı konuda çalışan bilim insanlarının konuya farklı kuramsal çerçeveler içerisinde yaklaşımlarından kaynaklanmış olabileceğini ifade etmektedir.

Dönemselleştirme ile ilgili yapılan bu tespitlerden hareketle bu çalışmada söz konusu dönem kurumsal faktörler ve ekonomik gelişmelerdeki benzerliklere ve farklılıklar göz önüne alınarak

1. 1299'dan başlayarak 16. yüzyılın başına kadar olan dönem.
2. 16. yüzyıldan 19. yüzyılın ilk çeyreğine kadar olan dönem
3. 19. yüzyıldan 1923'e kadar olan dönem

olmak üzere üç dönemde incelenmesine karar verilmiştir. Yapılan bu dönemselleştirme hem araştırmancının kurumsal dayanaklarına, hem de araştırmancının tasarımına uygun olan bir ayırımdır.

4.2.3.1. 1299 - 16. Yüzyılın Başlangıcı Arasındaki Dönem

4.2.3.1.1. 1299 – 16. Yüzyıl Arası Döneme İlişkin Kurumsal ve Ekonomik Analiz

Söz konusu döneme ilişkin yapılan incelemede kurumsal çevreye ile ilgili önceki dönemlerden farklı olarak ortaya çıkan noktalar olduğu tespit edilmiştir. Bu dönemde geçmiş dönemde Selçuklular döneminde etkisini hissettiren Fars ve Arap etkisine ek olarak Bizans etkisinin varlığı dikkat çekmektedir.

1299 tarihinde kurulan Osmanlı İmparatorluğu'nun maddi temellerinin Türk İslam kökenli unsurlar ve yapılarla sınırlı olmadığı görülmektedir. Osmanlı kuruluşundan sonraki 150 yıllık dönemi Bizans ile iç içe yaşamış Bizans'ın zayıflığı Osmanlıların hızla gelişmesinde önemli bir etken olmuştur. Bizans'ın toplumsal yapıları ile Batı Avrupa'daki feodal yapılar arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bizans'ta siyasal egemenlik parçalanmamış, aksine tek merkezde birikmiştir. Özel kişilerdeki birikimlerin devlet tarafından sınırlandırılması ve müsadere edilebilmesi devletin yönetim kadrolarının toplumun diğer kesimleri karşısındaki görece özerkliği ve tarımsal

üreticiler arasında fazla farklılaşma bulunmaması Bizans toplumunun belirgin özelliğidir. Bu merkezîyetçi yapılar ve eğilimler ile merkez kaç eğilimler arasındaki uzun dönemli gelgitler Bizans tarihinin diğer önemli bir özelliğidir. Söz konusu dönemin yorumlanmasında Bizans'la ilgili olarak bu belirtilenlerin önemli bir yeri vardır. İşte bu nedenle Osmanlı iktisadi tarihinin ilk yüzyılını göçebe otlakçılığın yaygın olduğu ancak göçerlerin toprağa yerleşmeye başladığı yapılar ile merkezi devletin görece gücünün zayıflamış olduğu bir diğer toplum arasındaki ilişkiler, gerginlikler ve karşılıklı etkileşim içerisinde ele almak gerekir (Pamuk, 2003:25). Osmanlı kurumları üzerindeki Bizans etkilerini de yine aynı karşılıklı etkileşim çerçevesi içerisinde değerlendirmek gerekir. Buna karşılık Pamuk (2003), Türkiye'de Hıristiyan ve milliyetçi tarih yazıcılığına tepki içinde gelişen Türkiye'deki milliyetçi tarihçiliğin Bizans'ın Osmanlı toplumu üzerindeki etkilerini reddettiğini ifade etmektedir. Pamuk'a göre bu durum Osmanlı Devleti'nin yalnızca Türk İslam geleneğinin bir devamı olduğuna yönelik bir kanıtlama çabasının yansımasıdır. Türk tarihçilerin girmiş olduğu bu çaba Osmanlı Devletinin Bizans Devletinden etkilendiği gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Zaten imparatorluk anlayışının bir gerekliliği aslında doğrudan böyle bir etkilemeyi zaten kabul etmektir⁷⁴. Nitekim Pamuk (2003), Bizans toplumundaki toprak düzeninin temel birimi olan "pronoia"nın Osmanlı tımar düzeni üzerinde etkili olduğunu dile getirmektedir.

Osmanlı kurumları üzerindeki Bizans'ın etkilerine karşılık söz konusu döneme ilişkin ekonomik analiz Osmanlı Devleti ile batının farklı paradigmalara sahip olduğunu göstermektedir. İran devlet geleneğinde ekonomi, yalnızca devlet maliyesini ve dolayısıyla hükümdarın iktidarını güçlendirmenin bir aracı olarak görülmektedir. Osmanlı Devletinde de belki de bunun etkisi ile ekonomik rejim mümkün olduğunca çok kıymetli maden biriktirme üzerine kurgulanmıştır. Fars anlayışının bahsedilen bu etkisi aslında merkantilist bir ekonomik yaklaşımdır. Batıda o dönemde hakim olan ekonomik rejim merkantilist temelli bir rejimdir. Ancak, batıdaki tarz ile Osmanlı tarzı

⁷⁴ Aslında Hıristiyan tarihçiliğine karşı gelişen Türk tarihçilik anlayışının Bizans veya bir başka toplumla olan etkileşimi yanlı olarak ele alması veya reddetmesi aslında milliyetçi bir duruş ile örtüşmemektedir. Kuvvetli kurumsal çevrenin etkileşim içinde bulunulan görece daha zayıf bir çevreyi, sağlık ve iyi işleyen ekonomik yapıların alış verişte bulunulan görece zayıf ekonomik yapıları etkileyeceği hem sosyolojik, hem de ekonomik bir gerçektir. Bu gerçekten hareketle bilim insanlarının etkileşime olumlu ya da olumsuz bir anlam yüklemek yerine ait oldukları ulusun etkileşim içinde bulunulan uluslar ile mukayese edildiğinde sahip oldukları üstünlükleri ve zayıflıkları değerlendirerek kendi uluslarına avantaj sağlayacakları bir pozisyon alınmasına ilişkin bir tavır takınmaları daha doğru olacaktır.

arasında önemli farklılıklar vardır. Batılı devletler de zenginlik güç zenginlik denkleminde sanayi ve üretime büyük ağırlık tanınması, böylece tüccar sınıfı toplumda önderlik konumuna yerleştirirken ve batı toplumu sanayi ve pazar aracılığı ile gelişen bir ulusal zenginlik ekonomisine doğru yol alırken, Osmanlılar fetihle toprak kazanmayı vurgulayan bir imparatorluk politikasına bağlı kalmışlar üretim alanında lonca sistemine önem vermişlerdir (İnalçık, 2000:82).

Üretim alanında önemli bir yapı olan loncaların uygulamaları söz konusu dönem içindeki mikro uygulamalar olarak kabul edilebilir. Bu döneme ait kaynakların Selçuklular dönemine ait kaynaklardan daha fazla ve kapsamlı olması bahsedilen mikro uygulamalara ilişkin örneklerin bu dönemde daha fazla verilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak verilerin araştırmada baz alınan yönetim tarzı boyutları bağlamındaki sınırlılıkları, incelemenin tek başına mikro boyutta ele alınmasına olanak tanımamaktadır. Bu nedenle makro uygulamalar da yine bu dönemde de önceki dönemlerde olduğu gibi önemli hareket noktasıdır.

4.2.3.1.2. 1299-16. Yüzyıl Döneminde Yönetim Anlayışı

1299'dan başlayıp 16. yüzyıl arasındaki döneme ait yönetim anlayışında da önceki dönemlerde olduğu gibi devlet yönetiminde maaşlı profesyonellerin var olduğu görülmektedir. Söz konusu dönemde Selçuklular döneminde Nizam'ül Mülk ailesi gibi olan Çandarlıları görmekteyiz. Hepside hukukçu ve bilgin olan Çandarlı ailesi dört tane başbakan yetiştirmiştir (Taneri, 2004:222). Ancak, Çandarlı ailesinin devlet yönetimindeki dönemi Fatih ile son bulmuştur. Fatih tarafından Çandarlı ailesi fertleri çeşitli gerekçeler ile idam edilmiştir. Buna ilişkin farklı açıklamalar yer almakla birlikte bu çalışma konsepti açısından Çandarlı ailesine ilişkin bu uygulama daha önceki dönemlerde olmayan bir olgu olan korku kültürünün Türk yönetim geleneğine girdiğini göstermektedir. Çandarlı ailesinin sağlamış olduğu itibar ve iktidarın Osmanlı hanedanı ve devletin iktidarını zedeleyici bir şekilde girdiğini düşünen Fatih, Çandarlı ailesini tasfiye etmiştir. O dönem değerlendirildiğinde doğru bir karar olabileceği düşünülse de, bu dönemle başlayan korku kültürü basitleşerek ve artarak bundan sonraki dönemlerde varlığını sürekli hissettirmiştir. Korku kültürünün oluşması aslında bir anlamda Karahanlılar ve Göktürler döneminde var olan devlet ile halk arasındaki sıkı uyum ve uyum neticesinde şekillenen kuvvetli ve güçlü kurumsal çevrenin imparatorluk olmanın

özellikleri nedeniyle sarsılmaya başladığının bir göstergesidir. Çandarlı ailesinden sonra Osmanlı Devletinde yönetimde devşirmeler dönemi başlamıştır.

Söz konusu dönemde insan kaynakları yönetimine ilişkin bulgular incelendiğinde loncalardaki uygulamaların bu parametreye ilişkin mikro örnekler olarak kabul edilebileceği görülmektedir. Dolayısıyla daha öncede kısmen ifade edildiği gibi bu dönem mikro uygulamaya ilişkin örneklerin çokluğu bakımından kendinden önceki dönemlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Bu dönemde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak en fazla öne çıkan konu insan kaynakları planlamasına ilişkin imalardır. Yapılan incelemeler açık bir şekilde ifade edilmese de, insan kaynakları planlamasının yapıldığını göstermektedir. Yapılan planlama usta ve çırak yetiştirilmesine ilişkin olup, bir anlamda kapitalizm öncesi dönemde arz fazlalığını engellemeye yöneliktir.

Loncaları yönelik yapılan inceleme her üyesinin müteselsil bir kefalet altında olduğunu göstermektedir. Her dükkan bir gedik sayılır. Gedik bir nevi kadrodur. Usta ölünce o gedik oğluna geçer. Oğlu ya da yetmişmiş kalfası yoksa gedik boşalmış sayılmaktadır. Bir lonca ustasının istediği kadar çırak çalıştırıp, istediği kadar kişiyi kalfalığa ve ustalığa terfi ettirilmesine müsaade edilmediği görülmektedir. Bu işlerin tamamında lonca heyetinin onayı gerekmektedir (Ortaylı, 1979:212). Böylesi bir uygulamanın nedeni bir üretim kolunda gereğinden fazla ya da az usta veya çırak yetişmesini engellemektir. Eğer böyle bir uygulama olmasaydı bazı iş kollarında gereğinden fazla usta ve çırak ortaya çıkarken bazılarında ise usta ve çırak sıkıntısının ortaya çıkma ihtimali olacaktı. Bu ihtimal lonca heyetinin yapmış olduğu planlama ile ortadan kaldırılmış olmaktadır. Aynı zamanda bir ustanın sadece belli sayıda çırağı en iyi şekilde yetiştirebileceği varsayılmaktadır. Liyakatin son derece önemli olduğu yönetim anlayışında bu varsayım son derece önemlidir. Getirilen çırak sınırlaması ile bir işi tam olarak bilmeyen yetenezsiz kişilerin ortaya çıkmasının önüne geçilmeye çalışıldığı söylenebilir.

Bununla birlikte makro boyutta bu döneme kadar var olan meritokratik anlayışın bu dönemde sarsıldığı görülmektedir. Kafesoğlu (2001), şehzadeler arasında en liyakat sahibi olanının tahta geçmesinin Osmanlılar döneminde sarsıldığını ifade etmektedir. Nitekim, liyakatçe daha üstün olan şehzadelerin zaman zaman çeşitli tertipler ile öldürülerek tahta geçmeleri engellenmiştir. Bu durumun başlangıç noktası olarak

Yıldırım Beyazıt'ın kardeşi Şehzade Yakup'un Beyazıt'ın Sırp annesi tarafından tertiplenen bir oyunla boğdurulması kabul edilebilir.

Söz konusu döneme ilişkin insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde makro boyutta şehzadelere verilen ve son derece önemli olan kuramsal ve pratik eğitimin (Taneri, 2004) mikro boyutta uygulamalar olarak kabul edilebilecek lonca teşkilatlarında da aynı önemde ve aynı şekilde devam ettiği görülmektedir. Loncalarda eğitim faaliyetlerini İslam dininin esaslarına göre düzenlemiştir. Loncaların eğitim sisteminde insan bir bütün olarak ele alınır. İş başında yapılan eğitimle iş dışında yapılan eğitimin birbirleri ile bütünleşmesi sağlanmıştır. Lonca teşkilatlarında eğitim ömür boyu süren bir faaliyet olarak görülmektedir. Buradan hareketle bilgi toplumu insanı için sıklıkla vurgu yapılan ömür boyu öğrenme ve iş dışında kişinin kendini geliştirmesi faaliyetlerinin, Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planı incelendiğinde yüzyıllar öncesinden uygulanan bir eğitim faaliyeti olduğu görülmektedir.

Söz konusu dönemde organizasyon yapısına ilişkin bulgular incelendiğinde ise gerek makro boyutta saray devlet örgütlenmesinde, gerekse mikro boyutta lonca teşkilatlarının örgütlenmesinde hiyerarşik katman sayısındaki yükseklik, ayrıntılı bir şekilde yapılmış iş tanımları ve oluşturulmuş prosedür ile talimatların varlığı dikkat çekmektedir. Dönemin loncalarında esas olan usta çırak ilişkisidir. Zaten geleneksel toplumlarda bürokraside, ilmiyede, sarayda ve orduda bu sistem görülmektedir. Etkili eğitim ve denetim bu sayede mümkün olmaktadır. Geleneksel toplumlarda üretim anonim ilişkilerde değil yüz yüze ilişkiler içinde ve birincil gruplar dâhilinde cereyan eder. Bu temel ilişki, örgüt hiyerarşisine de yansımıştır. Her meslek dalındaki loncanın bir kethüdası bulunur. Kethüda o dalda faaliyet gösteren esnafın reisi olup, meslekten olması şart değildir. Tayini kadı tarafından onaylanan bu kişi esnafın yönetiminden, kanun ve nizama uymasından sorumludur. Lonca kethüdalarının üzerinde bir de şehir kethüdası vardır. Bu kişi ahilinin önde gelenlerinden biri olarak devlet ile teba arasında aracılık yapar. Hiyerarşide lonca kethüdasından sonra esnafın arasından seçilen yiğitbaşı gelir. Yiğitbaşı esnafın denetimini, fiyat ve kalite normlarını, gözetimini, esnafın arası çatışmaları çözümlenmede ve verilen cezaları uygulamada önemli rol alan kişidir. Bunların dışında yine ustaların arasından seçilen ve iki kişiden oluşan ehl-i hılara (bilir kişiler) vardır. Bunlar özellikle zanaatın uygulanması, yapılan eserlerin

değerlendirilmesi ve fiyat tespitinde bilirkişilik görevini yerine getirme işlerini yapmaktadırlar (Ortaylı, 1979:211). Hiyerarşik katman sayısının yüksek olduğuna ilişkin diğer önemli bir kanıtta, ahilik kaynaklı delikanlı örgütlerindeki örgütlenme biçimi gösterilebilir. Delikanlı örgütlerinde en başta delikanlı başı ile başlayan, gönüllüler ağası ve bayraktar ile devam eden bir hiyerarşinin olduğu görülmektedir (Tezcan, 1993:160). Bununla birlikte loncalarda ki her üyenin loncanın toplam iş hacmi içindeki payını sabit tutabilmek amacıyla, hammaddelerin sağlanması ve üyeler arasında dağıtımında üretim koşullarına, çalışma saatlerinden çalışacak üye sayısına, ücret düzeylerinden üretilen malların niteliğine ve satış fiyatlarına kadar pek çok konuda ayrıntılı kurallar geliştirilmiştir. Bu durum söz konusu döneme ilişkin standardizasyona yapılan vurguyu göstermektedir.

Söz konusu dönemde gerek lonca teşkilatlarında, gerekse devlet yönetiminde motive faktörlerine ilişkin net bir söyleme rastlanmamaktadır. Ancak, Osmanlı Devletinin de her padişahın tahta çıktığında Cülus bahşişi dağıtarak hakimiyetini pekiştirmesi, önceki dönemlerde olduğu gibi bu dönemde de dışsal motive faktörlerinin önemli olduğunu gösterir bir bulgu olarak kabul edilebilir.

Karar verme tarzına ilişkin örneklerde erkin üst yönetimde toplandığına ilişkindir. Gerek lonca teşkilatlarında nihai kararların hiyerarşinin üstündeki kişiler tarafından alınması, gerekse makro boyutta rastlanılan örnekler bu tespiti doğrulamaktadır. Bunun en önemli nedeni en yetkili kişinin sorumluluğunun çok ağır olması ve başarısızlık karşısında hesabı tek başına vermek zorunda kalmasıdır (Kafesoğlu, 2001). Bununla birlikte makro boyutta divan meclisi ile mikro boyutta da lonca meclisleri ile istişarenin bundan önceki dönemlerde olduğu gibi bu dönemde de önemini koruduğunu göstermektedir (Taneri, 2004, Ortaylı, 1979).

Söz konusu dönemdeki liderlik uygulamalarında ise Göktürkler döneminde Göktaını inancına bir yansıması olarak sıklıkla vurgu yapılan ve Karahanlılar döneminde de devam eden ilahi güç kaynağına ilişkin vurgunun İslam Dininin etkisi ile kaybolduğu görülmektedir. Ancak, şehzadelerin kanlarının kutsal kabul edildiği ve bu nedenle kan akıtılmadan öldürülmesi için boğulmaları veya boğdurulmaları ilahi güç kaynağına ilişkin vurgu yapmasa da hanedana karşı kutsal bakış açısının devam ettiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra yine Göktürk döneminde lideri sınırlandıran ve onun

davranışlarının meşrulaştırılmasını sağlayan Karahanlılar döneminde form değiştirerek etkisini devam ettiren töre olgusunun da kaybolduğu görülmektedir. Bu dönemde törenin yerine ulama meclisi kararları ve Şeyhülislamın fetvalarının aldığı görülmektedir (İnalçık,1996).

4.2.3.2. 16. Yüzyıldan 19. Yüzyılın Başlarına Kadar Olan Dönem

16. yüzyıl Osmanlı Devletinde sağlıklı yönetim geleneklerinin kaybolmaya başladığı ve devletin halk nezdinde hem meşruluğunun, hem de devlete karşı olan güvenin erozyona uğramaya başladığı dönem olarak kabul edilebilir. Bu dönemde yazılmış olan Koçi Bey risalelerinde ve Defter Sarı Mehmet Paşa tarafından kaleme alınan “Devlet Adamına Öğütler” isimli eserler yapılan bu tespiti doğrulamaktadır. Koçi Bey tarafından yazılan Koçi Bey Risaleleri birisi Sultan Dördüncü Murat’a, diğeri de Sultan İbrahim’e sunulan iki risaleden oluşmaktadır. Risaleler kullanılan dil ve metot bakımından farklılıklar göstermelerine rağmen genel hatları itibariyle birbirine benzemektedir. Koçi Bey hem risalelerin niçin yazıldığını, hem de yazıldığı dönemde ki yönetim sorunlarını eserde şu ifadeler ile dile getirmektedir. “...millet düzeninin ve din ve devlet kaidelerinin pekleştirilmesinin çaresi, sağlam Muhammed şeriatına bağlanmaktadır. Sonra alemlerin Rabbi’nin bir emaneti olan reaya ve berayanın halleriyle meşgul olup; bilgisine göre hareket eden din bilginleri ve gaza yolunda canını feda eden mücahid gaziler, haklarında padişah hazretlerinin lütufları meydana gelüp, her sınıfın iyiliği çok olanlarına riayet ve şerirlerine hakaretler reva görüle..(Danışman, 1972:4). Devlet Adamına Öğütler isimli eser de ise yazar Sarı Mehmet Paşa (1992), Osmanlı Devletinin gerileme döneminin başlangıcında çevresinde gördüklerini eleştirmek için sesini yükseltmiş sistemin yönetiliş tarzını eleştirmiştir.

4.2.3.2.1. 16. Yüzyıldan 19. Yüzyılın İlk Çeyreğine Kadar Olan Döneme İlişkin Kurumsal ve Ekonomik Analiz

16. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, Osmanlılar Avusturya’da Bulgaristan ve Romanya gibi Bizans’ın geri kalmışlık alanlarından çok farklı bir Avrupa ile, Rönensans, bilim teknoloji ve iktisadi gelişme Avrupa’sı ile karşı karşıya geldiklerinde, Osmanlı askeri örgüt ve yöntemleri kendi sınırlarına dayanmış Osmanlı Devletinin genişlemesi kaba hatları ile durmuştu (Tezel, 1994:46). Belki de bu durumun bir yansıması olarak 16. yüzyıla gelindiğinde kendinden önceki dönemlerden farklı olarak kurumsal çevre ile

lonca teşkilatları arasındaki uyumun kaybolduğu buna bağlı olarak önemli bir kurumsal çevre bileşeni olan devletin loncalar üzerindeki etkisinin çok daha fazlaştığı görülmektedir. Söz konusu dönemde de önceki dönemler ile benzer şekilde Osmanlı Devletinde yaygın bir kapitalist birikimin olduğunu söylemek mümkün değildir. Ama devlette sosyal yapıların durağan olmadığı kesindir. Tarımda giderek daha çok emtia üretimine kayılmış yer yer köylüler mülksüzleştirilmiştir. Padişah ve padişah ailesinin önemli üyelerine ve kıdemli devlet görevlilerine tahsis edilmiş olan haslar, hem iç pazar hem de ihracat için yapılan hububat ve deri, yün gibi hayvan ürünleri üretimi ile önemli bir ön birikim kaynağı haline gelmiştir. Tarım dışı alanlarda da önemli değişiklikler yaşanmıştır. Devlet tersane ve tophanelerdeki üretimin genişlemesi, büyük bayındırlık işlerinin yapılması, bir yanda ücretli emeğe karşı öte yanda da artizanal sanayiinin ürünlerine karşı olan talebe arttırmıştır. Artizanal üretimin genişlemesi 16. yüzyıl lonca yapıları üzerinde baskılar yaratmıştır. Bunun yanı sıra söz konusu dönemde yerli ticaret sermayesi açısından, hem iç ticaret hem de dış ticaret etkinliklerinden küçümsenmeyecek ön birikimlerin olmaya başladığı görülmektedir. Aralarında çok sayıda gayri müslimlerinde bulunduğu tüccar tefeciler, artizanal üreticilere göre merkezi hükümetin üstünde çok daha güçlü etkilere sahip olmuşlardır. Padişaha, saray üyelerine ve kıdemli devlet görevlilerine ait haslardan toplanan tarımsal artığı parasal gelire dönüştürmekte tüccar sarrafların oynadığı önemli görev, onlara siyasi kadroları oluşturan insanlar karşısında küçümsenmeyecek bir işlevsel gereklilik kazandırmıştır. Bu tüccar sarraflar köylülerin karşısına çok defa vergi toplayıcısı olarak çıktıkları için, tüccar sermayesi tarımsal yapı üzerinde önemli bir denetim konumuna gelmiştir. Ancak, Osmanlı yapılarındaki değişimin Batı Avrupa'dakine benzer bir kapitalist birikime ulaşmamıştır (Tezel, 1994:44-45).

Söz konusu dönemde loncalar ve devlet arasındaki ilişkide de önemli değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Dönemin başlangıcında Osmanlı loncalarının bir bölümü içinde önemli iktisadi ve toplumsal farklılıklar ortaya çıkmıştır (Pamuk, 2003). Devlet bu dönemde loncalar dışından gelebilecek tehdit ve rekabete karşı loncaları desteklemiş, loncaların koydukları kuralların uygulanmasına, geleneksel lonca hiyerarşisinin korunmasına büyük önem vermiş, öte yandan da loncaları daha yakından denetlemeye başlamıştır (Pamuk, 2003:76). Bunun en belirgin örneği fiyat belirlemeye karşı takınmış olduğu tavidir. Bu konuda sıkı bir denetimin olduğunun en önemli göstergesi bilhassa

İstanbul, Bursa, Edirne gibi büyük şehirlerde fiyatların, ihtisab kanunlarının narh defterleri veya kadı sicillerine kaydedilmesidir (Demirel, 1989:115). Bu anlatılanların yanı sıra söz konusu dönemde Selanik ve Bursa gibi uzak pazarlar için üretim yapan, kar ve birikim olanaklarının hızla genişlediği kentlerde bir yandan loncalara bağlı olarak çalışan, bir kurum olarak loncaların sınırlayıcı kurallarını kabullenen ustalar ile öte yandan loncalara girmek istemeyen veya lonca üyesi olduğu halde daha fazla üretim yapmak, daha fazla kar elde etmek isteyen sermayedarlar arasında sürtüşmenin olduğu görülmektedir. Bu durumda devletin ise var olan lonca hiyerarşisinden yana tavır aldığına tanık olmaktayız. Devlet önemli bir aktör olarak yine devreye girmiş loncalar dışında üreticilerin loncalara girmelerini veya üretimi loncalar dışında örgütlenmelerini engellemiştir (Pamuk, 2003:75; Demirel, 1989).

Söz konusu döneme ilişkin ayırt edici diğer önemli bir özellikte tımar sisteminin bozulması ile birlikte başlayan çiftlik yapılanmasıdır. Devlet mülkiyetindeki miri toprakların denetimin özel kişilerin eline geçmesi ve bu topraklar üzerinde büyük işletmelerin kurulması anlamına gelen bu uygulama işletmecilik faaliyetleri açısından son derece önemlidir. 17. ve 18. yüzyıllarda çiftliklerde esas olarak üç farklı işletme biçiminin olduğu görülmektedir. Çiftliklerin sınırlı bir bölümünde üretim hem yıl boyu, hem de gerektiğinde mevsimlik olarak kiralanan ücretli işçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çiftliklerin yönetilmesinde en yetkili kişiler kahyalar olduğu görülmektedir. Ücretli işçiler ise az topraklı veya topraksız göçerler arasında seçilen kişilerdir. Söz konusu dönemde var olan ikinci işletme biçimi ise çiftlik topraklarının bir bölümü, birinci biçimde olduğu gibi bir büyük birim olarak işletiliyor, ancak geri kalan bölümü ufak parçalara ayrılarak reaya ailelerine kiralanıyordu. Çiftlik olarak adlandırılan işletmelerin büyük çoğunluğu ise tümüyle köylü ailelerinden kiralanmaktadır. Çiftlik sistemi ile Osmanlı tarımının tımar sisteminin oluşturduğu küçük işletme temelinden çıkarak Doğu Avrupa'dakine benzer şekilde yeniden örgütlenerek iç ve dış pazarlar için üretime geçmesine işaret etmektedir (Pamuk, 2003:187-188-189-190).

Söz konusu dönemde finansmanın sağlanması ve ortaklıkların kurulmasına ilişkin önemli vurgularında yapıldığı görülmektedir⁷⁵. Bu dönem bir anlamda şirket kelimesinin Osmanlı iş dünyasına girdiği dönem olarak kabul edilebilir. Bu dönemde şirketlerin finansman ihtiyaçlarını gideren araçlardan birinin para vakıfları olduğu görülmektedir. Şirketler hukuku alanında en dikkat çeken şirket türü emek-sermaye ortaklığı olarak Türkçeleştirebileceğimiz mudarebe şirkettir (Gedikli, 1998). Mudarebe sermayedarın parasını onu işletecek ve elde ettiği kardan önceden üzerinde anlaşılan bir oranı yatırımcıya geri verecek aracıya teslim ettiği bir sözleşmedir. Bir diğer klasik İslami ortaklık şekli ise müşareke'dir. Bu ortaklık türü ise kar paylarına dayandırılarak tasarlanmıştır. Müşareke'de aracı olan mudarebedekine göre daha büyük kar payı elde etmeye amaçlar bunun için daha büyük risk üstlenmeyi kabul eder (Çizakça, 1999:4). Bahsedilen bu ortaklık türlerinin Ortaçağ İslam dünyasında da aslında var olduğu görülmektedir. Ancak, bu konuya ilişkin araştırmaların çoğunlukla 16. yüzyılı kapsayan dönemleri baz alması bu dönemde bahsedilen ortaklıkların geçmişe göre önemli derecede arttığını göstermektedir. Bu artış yönetim olgusu açısından yorumlanacak olursa, rekabetin 16. yüzyıla birlikte yaşanan rekabetin ve oluşan ekonomik koşulların daha fazla finansman ihtiyacı doğurduğu şeklinde bir sonuca varılabilir. Söz konusu döneme ilişkin yapılan analiz bu dönemde yaşanan gelişmelere bağlı olarak hem işletmecilik faaliyetlerinde farklı vurguların ön plana çıktığına, hem de lonca temelli işletmecilik faaliyetlerinin sarsılmaya başladığını göstermektedir.

4.2.3.2.2. 16. ve 19. Yüzyılın İlk Çeyreğinde Yönetim Anlayışı

Bu dönemde tımar sisteminin bozulması ile birlikte küçük işletme yapılanmasının sarsılarak çiftlik tipi yapılanmaya geçildiğini ve bu yapılanmaya ilişkin çalışmalara rastlanmakla birlikte çiftliklerdeki çalışma ilişkileri ve yönetim uygulamalarına ile ilgili çalışmaların yokluğu yine mikro uygulamaları ilişkin araştırma yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Söz konusu döneme ilişkin yönetim uygulamaları incelendiğinde devşirme sistemi ile yetiştirilmiş olan profesyonel yöneticilerin sadrazam olarak görev yapmalarının devam

⁷⁵ Aslında finansal bir sistemin varlığı ve işleyiş tarzına ilişkin ilk bulguların İslam dünyasının 12. yüzyıla kadar indiği görülmektedir. İslam hukukunun da özellikleri dikkate alınarak çok son derece ileri finans teknikleri geliştirilmiştir. Temellerini İslam hukukundan alan ve 17. yüzyılın sonlarına kadar devam eden (Pamuk, 2003:81) bu sisteme ilişkin vurgu 16. yüzyılda gelişmelere bağlı olarak artmaya başlamıştır.

etmekte olduğu gör÷lmektedir. Ancak, bu dönem etkisini arttıran korku kültürünün etkisiyle sadrazam atamalarında sadakatın önemli bir kriter olarak öneminin arttığı dönemdir. Zaman zaman padişah otoritesinin ciddi anlamda kaybolduğu inisiyatifin hanım sultanlar veya saraydaki çeşitli grup ya da kişilere geçtiği dönemdir. Liyakat esaslı atama anlayışı belki düşüncede var olmasına rağmen gerek sadrazamlık, gerekse diğer memurların atanmasında ortadan kalkmaya başlamıştır. Söz konusu dönemdeki makro yönetim uygulamaları ile ilgili yazılmış olan eserlerde bu durum açık bir şekilde dile getirilmektedir. Defterdar Mehmet Paşa, memurlar üzerinde özellikle durmaktadır. Bu dönemki memurları ahlaki kusur ve zaafalarını derinden hissetmiş, bunu Osmanlı Devletindeki gerilemenin başlıca nedenlerinden biri saymıştır. Eserinde yer alan

“Devlet sahipleri hak üzere davranıp rütbeleri yeterli olanlara vermekle adalet gösterirlerse rüşvet vermek lazım gelmez”

“Mesela hesap ilmine dair bir iş oldukta o fende yeterli olan kimseyi buldurup hesap işinin başına müdür tayin ederler” (Sarı Mehmet Paşa, 1992:58).

şeklindeki ifadeler ile liyakat üzerine vurgu yaparak işe almada liyakat temelli seçimler yapıldığında kötü gidişin önlenebileceğini anlatmaktadır.

Söz konusu dönem ilişkin öne çıkan diğer bir makro yönetim uygulaması ise önemli aksaklıklar doğurmasına rağmen merkezi uygulamaların devam etmesidir. Bundan önceki dönemler de olduğu gibi bu dönemde de merkezileşme derecesi yüksektir. Ancak, devlet otoritesinin azalmaya başlaması ve devlet memurlarındaki savrukluğun artması ile birlikte bu durum önemli sıkıntılar doğurmaya başlamıştır. Nitekim, Koçi Bey Risalelerinde yer alan

“Zeamet ve tımar İstanbul’dan verildiği için İslam ülkesinde olan zeamet ve tımarların ancak onda biri kavgasız olup, geride kalanı tamamen kavgadır. Vezir-i azam kulunuza, hala tımar ve zeamet davası dinlemekten başka iş ile uğraşmaya zaman kalmaz” (Danışman, 1972: 34).

şeklindeki ifade yerinden yönetime vurgu yapmakla birlikte bu durum gerçekleşmemiş, nihai kararlarda merkez odaklı yönetim anlayışı devam etmiştir. Söz konusu döneme ilişkin yönetim anlayışı ile ilgili olarak yazılmış olan eserlerde eksikliklerin giderilmesine ilişkin yapılmış olan öneriler padişahlara sunulmasına rağmen bu türlü bu eserlerdeki önerilere uygulamaya geçirilememiştir. Bu durum sarsılan kültürel değerlerin kitaplardaki düzenlemelerin yapılmasına engel olduğunun bir göstergesidir. Bahsedilen bu durum yönetim olgusu söz konusu olduğunda farkında olmanın bir şey değiştirmedini, gerekli değişim için yönetim olgusunun gerçekleştirileceği çevre ve kültürde de gerekli olan alt yapının hazır olması zorunluluğunu gözler önüne sermektedir. Söz konusu dönemde gerek makro anlamda, gerekse lonca teşkilatlarındaki hakim uygulamalar hiyerarşik bir anlayışın bu dönemde de devam ettiğini göstermektedir. Loncalardaki ve devletteki teşkilat yapısı aynı şekilde devam etmektedir (Çizakça, 1999; Demirel, 1989). Kara verme tarzında da yine üst yöneticinin en büyük sorumlu olmasına bağlı olarak, hem mikro yönetim uygulamalarını yansıtan lonca örgütünün uygulamalarında hem de makro yönetim uygulamalarında nihai karar verme erkenin bir kişide toplanmasının devam ettiği görülmektedir. Hakim olan korku kültürünün etkisine ve gerek makro anlamda devlet yönetiminde, gerekse lonca yapılanmalarında ilişkide bulunulan kişi ve kurumlara karşı oluşan güvensizlik ortamı ile birlikte yetki paylaşma konusunda belirgin bir isteksizlik vardır. Söz konusu dönemde başlayan sonu bir türlü gelmeyen iç karışıklılar ve ayaklanmalar bir yandan korku kültürünü besleyerek güveni yönetim ilişkilerinde birincil noktaya taşıırken, bir yandan da yüksek ve otoriter bir liderlik profilinin sergilenmesini ortaya çıkarmıştır. Güç kaynağı olarak ilahi güce yapılan vurgu tamamen ortadan kalkmış özellikle bazı padişahlar döneminde yöneticilerin meşrutiyeti başta yeniçeri ocağı olmak üzere devletin birçok kurumunda ve halk nezdinde tartışılır hale gelmiştir.

Bu döneme ilişkin yapılan inceleme döneme ilişkin belirgin bir yönetim kültürünün özelliklerini ortaya koymaktan ziyade sarsılan değerlerin, bozulmaya başlayan yönetim geleneklerinin ve gerek makro anlamda gerekse mikro anlamdaki sorunlara çözüm üretemeyen yönetim davranışlarının olumsuz sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu döneme ilişkin yönetim uygulamalarına dair burada verilen bilgiler yetersizdir. Bu yetersizlik eksik bir çalışma yapılmasından kaynaklanmamaktadır. Yapılan inceleme söz konusu döneme ilişkin belirsiz ve kaotik bir kurumsal yapının olduğunu, geleneksel yönetim

geleneklerinin hem sarsıldığını, hem de mevcut anlayış, yapılanma ve uygulamaların dünyanın gerisinde kaldığını göstermektedir.

4.2.3.3. 19. Yüzyılın Başlarından 1923'e Kadar Olan Dönem

4.2.3.4.1. 19. Yüzyıl ve 1923 Arası Döneme İlişkin Kurumsal ve Ekonomik Analiz

Söz konusu döneme ilişkin inceleme mikro yönetim uygulamaları ile ilgili olarak iki noktayı ön plana çıkarmaktadır. Birincisi 19. yüzyıla girildiğinde tarımsal ve endüstriyel gelişim gösteremeyen imparatorlukta tezgah ve lonca sisteminin uğramış olduğu çöküntüdür (Ortaylı, 1978:123). İkincisi ise, bu dönemde Osmanlı Devletinin sanayileşme, şirketleşme çabalarının hız kazanmasıdır. Bu çabalar başarı getirmemiş ve Osmanlı Devleti ne sanayileşmeyi ne de kendine has bir kapitalist form ortaya koymayı başaramamıştır. Bu başarısızlığın hem içeriden, hem de dışarıdan kaynaklanan çok farklı nedenleri olduğu görülmektedir. En önemli iç neden loncaların bu dönemde takınmış olduğu tavidir. Devlet adamları sanayileşme atılımını gerçekleştirmek için tezgah ve üretimine feda etmeye cesaret edememişlerdir. Osmanlı sanayiinin bu temel üzerine kurulup geliştirilmesine çalışılmış ve tabii girişimler bir yana, döneme hazırlanan raporlar bile çarpık bir nitelik göstermektedir. Küçük üretim ve lonca düzeninin Avrupa'da 15. yüzyıldan beri büyük olaylar yaratarak yıkıldığı ve aynı olayın Japonya'da da benzer şekilde olduğu görülürken Osmanlı Devleti böylesi bir toplumsal devrime cesaret edememiştir (Ortaylı, 1978:125). Avrupa'da merkezi devletlerin kurulması her kademe ve her cins eğitimin yaygınlaşması ve bir taraftan da alt yapının hızla gelişmesi kapitalist işletmelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Oluşan yeni yapıya uyum sağlayamayan yeni küçük tezgahlı işletmeler faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. Oysa Osmanlı Devletinde aynı şekilde faaliyet gösteren lonca ve gedikler yeniçerilerin de desteği ile bir taraftan fabrika sistemine geçişi önledikleri gibi, diğer taraftan da Avrupa'dan ithal edilen bez ve kumaşları yurda sokmamak için her türlü tepki ve güç gösterime girişmişlerdir (Kazgan, 1999:28). Loncaların bu tavrına rağmen gene Tanzimatçı grubun bazı dallarda, özellikle tekstil ve porselen sanayiinde atılımlar yapıp bazı devlet fabrikaları kurdukları görülmektedir. Bunların sayıları, sermaye ve üretim kapasiteleri üzerinde ayrıntılı bilgiler şu anda mümkün olmamakla birlikte, 1835'de kurulan feshane ve çuha fabrikaları, Zeytinburnu Hereke dokuma fabrikaları, İzmit kağıt fabrikası, Beykoz teçhizat-ı askeriyye fabrikası, Tophane, Beykoz-İnceköy,

porselen fabrikaları gibi tesisler bu işletmelerden önde gelenleridir. Bu tesislerin bir kısmı verimli koşulları altında çalışmaya devam etmiş, bir kısmı da zararını sürekli olarak hazine yardımı ile kapatmış fakat özellikle tekstilde öncülük etmesi düşünülen önemli bir kısmı ise yolsuzluklar ve rezaletler serisi ile iflas edip kapanmıştır. Ülkenin genel üretim yapısının ve dış ticari ilişkiler sisteminin bu gelişmeyi önlediği açıktır. Devlet bir kurumsal bir zorlayıcı olarak ciddi bir sanayileşme programı ortaya koyamamıştır (Ortaylı, 1978:123). Bunun yanı sıra Osmanlı Devletinden söz konusu dönemde gerek iç gerekse dış sermaye sahiplerinin kurdukları Anonim şirketlere rastlanmaktadır. Özellikle yabacılara kapütilyasyonların sağladığı faydalar sayesinde imtiyazlı denilebilecek anonim şirket kurarak ulaştırma, su, elektrik gibi rihtim vs. alanlarda kamu mal ve hizmeti üretmişlerdir. Ancak bunlar Osmanlı merkezi ve mahalli idareleri ile devam itilafa düşmüşler ve hiçbir gelişme gösterememişlerdir (Kazgan, 1999:34). Yapılan inceleme Osmanlı Devletinin sanayileşmenin birincil gerekliliklerinden biri olan şirketleşme konusunda hukuki şartları sağlamasına rağmen şirketleşmenin ve sanayileşmenin sağlanmadığını göstermektedir. Bu durum sadece kanun çıkarmanın veya bir söyleme sahip olmanın bir şeylerin gerçekleşmesi için yeterli olmadığını göstermektedir⁷⁶. Şirketleşmenin önündeki diğer önemli bir iç etkende işletmecilik faaliyeti için gerekli olan mali yapının oluşmamasıdır. Osmanlı Devletinin sanayi devrimi ülkelerinde görüldüğü üzere düşük altın ankes ile banknot ihtiyacını yürütecek bir bankaya sahip olmaması, ticaret bankacılığı ile orta ve uzun vadeli kredi bankacılığının da kurulması ve gelişmesi için gerekli mali ortamın oluşmasını engellemiştir. Böyle bir banka sisteminin kurulmamış olması kağıt paraların sermaye piyasalarındaki rolünü de olanaksız ve işlevsiz hale getirmiştir (Kazgan,1999:24). Tanzimatın eğitim alanında getirdiği yeniliklerde bürokrasiyi beslemek ve ordunun yönetim kadrolarını doldurmak hedefinden öteye gidememiştir. Örneğin bir sivil sanayii okulu açılmamışken askeri fabrikalara yönetici ve ihtisas adamı yetiştiren askeri sanayi okulları kurulmuştur. Bu sebeple devlet kadrolarında teknik eleman ihtiyacını karşılamak azınlıklara kalmıştır (Kazgan,1999:21). Söz konusu dönemde işletmecilik

⁷⁶ Tanzimatın üst yapı kurumlarının en önemlilerinden olan hukuki düzenlemeler, bu arada ticaret kanunu ve daha sonraki borsa nizamnameleri, sanayileşme gerçekleştirilemediği için boşluk içinde kalmışlardır. Bu nedenle hedefleri olan milli çıkarları koruma görevini ifa edememişlerdir. Ticaret Kanunu başta olmak üzere diğer hukuki düzenlemelerin birçok maddesi hep askıda kalmıştır. Açıkçası batıda sanayi devrimi sonrada kendi yasaları ve hukuki düzenlemeleri getirdiği halde, Osmanlı da kanunlara öncelik vererek sanayileşme sağlama yoluna gidilmiş (Kazgan, 1999) ancak başarılı olunamamıştır.

faaliyetini gerçekleştiren kurumlar ve toplum arasındaki alanı ifade eden örgütsel alan sanayileşmenin gerektiği şekilde oluşmamış daha doğrusu çok farklı nedenlerden dolayı oluşturulamamıştır⁷⁷.

4.2.3.4.2. 19. Yüzyıl ve 1923 Arası Yönetim Anlayışı

Söz konusu döneme ilişkin yapılan inceleme makro yönetim uygulamaları bağlamında korku kültürünün egemenliğine bağlı olarak profesyonel yönetici ve danışmanlar çalıştırma konusunda güven temelli tercihlerin varlığına dikkat çekmektedir. Dönemin makro yönetim uygulamaları bağlamındaki en belirgin diğer bir özelliği, başarısızlıkların nedenlerinin sık sık en üst düzeydeki profesyonel yönetici olan sadrazamlara kesilmesidir. Bugünün mikro uygulamalarında da sıkça rastlanan bu durum söz konusu dönemin adeta karakteri haline gelmiştir. Güven ve sadakati sağlamaya yönelik uygulamalar içerisinde sadrazamların ve diğer üst düzey görevlilerin saray çevrelerinden evlendirilmeleri ne sık rastlanılan uygulamadır. Günümüz mikro uygulamalarında da rastlanılan bu uygulama söz konusu dönemde bir yandan sadakatin sağlanması için önemli bir mekanizma işlevi görürken, diğer yandan profesyonel yöneticiler için kendi adlarına avantaj sağlamanın bir yolu olmuştur. Oluşan güvensizlik ortamı yetkiyi tamamen en kudret sahibi kişide toplamış, yetki devretme ya da karar almada erkin yayılması gündeme dahi gelmeyen yönetim uygulamaları olarak kalmıştır. Hiyerarşik yapı ve merkezileşme önemini korumuş hatta korku kültürü merkezileşmeyi zaman zaman yönetim açısından anlamsızlaştıran bir hale getirmiştir.

Söz konusu döneme ait işletmecilik faaliyetleri ile ilgili bulgular başlayan çiftlik uygulamalarına rağmen tarım kesimindeki küçük üreticiliğin devam ettiğini göstermektedir. Osmanlı imparatorluğunun ilk tarımsal araştırmanın yapıldığı yıl olan 1907'de, tarımsal toprakların %81'nin 50 dönümlük işletmelerden oluşan üç beş kişilik bir aile işletmesi şeklinde olduğu yönündedir (Makal, 1997:134-135). Söz konusu dönemde kapitalist işletmelerin yaygınlaşmaması araştırmaya yön veren boyutlar bağlamında bir arka plan incelemesini mümkün kılmamaktadır.

⁷⁷ Osmanlı imparatorluğunda şirketleşme ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız. (Kazgan, 1999). Ayrıca, bu başlık altında anlatılanlar bir anlamda Osmanlı'nın kapitalistleşmemesinin bir yansımasıdır. Kapitalistleşmemenin burada verilen özet dışında çok farklı nedenleri vardır. Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız. (Gürsel, 1983).

Söz konusu dönemde mikro boyutta insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak öne çıkan nokta mevsimlik veya geçici iş gören çalıştırmadır. Önemsiz ve azalan sayıda büyük işletmelerin toprakları bir yıl süreyle kiralan işçiler tarafından işletilmektedir. Makal (1997)'de Palgrave'ye atıfta bulunarak Asya illerinde yüksek oranda emek gerektiren pazarlık ürünlerin üretiminde iki yüz bin civarında mevsimlik ücretli işçi çalıştırdığını ifade etmektedir. Bu uygulamalar söz konusu dönemde sürekli özellik taşıyan ücretli iş gücü kullanımı olmadığını göstermektedir. Ücretli işçilerin büyük ölçüde tarım dışı kesimlerde aranması gerekmektedir (Makal, 1997:136). Ancak, eldeki veriler bu dönemde kurulan işletmelerde ne tür bir insan kaynakları uygulamasının hakim olduğunu ortaya çıkaracak nitelikte değildir. Söz konusu dönemle ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar ücretlendirme sistemi ve tutarına ilişkindir.

Bu döneme yönelik yapılan inceleme yönetim tarzına ilişkin sağlam bir arka plan ortaya çıkarmasa da aile işletmeciliği, düşük profesyonelleşme isteği gibi geç endüstrileşen ülkelerin yönetim tarzına ait özelliklerin var olduğuna dair imalarda bulunmaktadır. Günümüz işletmelerine ait resimde bu durumu doğrulamaktadır. Yapılan tarihsel arka plan incelemesi giriş kısmında belirtilen veri yetersizliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Bununla ilgili olarak farklı disiplinlerden bilim insanlarının uzun süreli çalışmalar yapması gerekliliği bir kez daha su yüzüne çıkmıştır.

4.2.4. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyet dönemi gerek kurumsal ve ekonomik analizde, gerekse mikro yönetim uygulamaları hakkında geçmiş dönemlere nazaran daha fazla verinin olduğu bir dönemdir. Söz konusu döneme ilişkin ikincil veriler her ne kadar bu çalışmada incelenen boyutlar bağlamında bir çerçeve sunmaktan uzak da olsa, özellikle özel teşebbüsün oluşumu ve profesyonell çalıştırma teamülleri konusunda önemli bulgular içermektedir. Bu döneme ilişkin mikro yönetim uygulamalarında başta Koç grubunun kurucusu olan Vehbi Koç ve diğer holding kurucularının hatıratları hem devlet ve iş adamları arasındaki ilişkinin boyutu ve niteliği, hem de profesyonelleşme ve sahiplik yönelimleri hakkında önemli bulgular içermektedir. Vehbi Koç'un ve diğer kurucuların hatıratları çalışmanın uygulama bölümünde incelendiği için burada ayrıntılı bilgiye yer verilmeyecektir. Zaten çalışmada belirtilen parametreler ilişkin inceleme hatıratları da veri kaynağı olarak aldığı için bu dönemde kapsamaktadır. Bunun yanı sıra gerek

hatıratların incelenmesi, gereksel mülakatlar ve anket ile elde edilen veriler özellikle profesyonelleşme, sahiplik, karar verme ve liderlik anlayışına ilişkin süreklilik arz eden bir durum olduğunu göstermektedir.

Türkiye Cumhuriyeti, 1923 yılında kurulduğunda, çok sınırlı bir endüstriyel temeli olduğu görülmektedir (Yamak, 2006). Cumhuriyet'in kurulmasını takiben, devlet, iş hayatında belirleyici olmaya devam etmiştir. Söz konusu dönemde çok sayıdaki iş adamı iş dünyasında faaliyet göstermiştir. Politik bağlamın özel sermaye birikimine önemli bir etken olduğu görülmektedir (Buğra, 1997:74). Cumhuriyetin ilk yıllarında yerel sanayiinin gelişmesi için, yerli özel sektöre önemli bir misyon biçilmiş ve son derece önem verilmiştir. Bu nedenden dolayı "Sanayii teşvik etme yasası" 1927 yılında çıkartılmış ve Mustafa Kemal potansiyel yerli yatırımcıları bizzat ziyaret etmiştir. Aynı zamanda özel bir sermaye tarafından kurulan İş Bankası'nın kurulmasına Mustafa Kemal bizzat ön ayak olmuştur. Sovyet Cumhuriyeti'nin planlanmış gelişmesi örnek alınarak 1934 yılında ilk 5 yıllık gelişme planı hazırlanmıştır. 1950 yılına kadar devlet sahipliğinde yirmi kurum açılmıştır.

Cumhuriyetin ilanını takip eden yıllarda hem yerel ekonomik girişimler, hem de bazı özel iş fırsatları gelişmesine rağmen, tek parti hükümeti tarafından uygulanan politikalar, iş dünyası ile olan ilişkilerin sağlıklı bir şekilde gelişmesine ve devlet ile iş dünyası arasında sıkı bir uyumun kurulmasına engel olmuştur (Yamak, 2006). Azınlıkların oluşturduğu iş dünyasına karşı geliştirilen bu uygulamalardan ilki, 1940 yılında çıkartılan varlık vergisidir. Devlet bu uygulamalar ile özel girişimci sınıfını oluşturmaya çalışmaktadır (Buğra,1997). Söz konusu dönemde azınlıkları hedef alarak özel girişimci sınıfını oluşturmaya yönelik diğer bir uygulama da 1942'de çıkartılan "Yeni Sağlık Vergisi" kanunudur. Bu kanunda özel sektör ile hükümet arasındaki ilişkiyi kötüye sürükleyen diğer önemli bir neden olmuştur (Yamak, 2006). Aslında daha önce de kısmen ifade edildiği gibi bu uygulamaların temel amacı milli bir sermayeder kitlesi yaratmaktır. Belki de bu çaba Türkiye'de Devlet ile iş adamları arasında neredeyse her dönemde inişli çıkışlı bir seyir izleyen sıkı ilişkiyi doğurmuştur. Bugün olduğu gibi geçmişte de devlet daha önce de ifade edildiği gibi bir kurumsal faktör olarak her zaman önemli bir belirleyici olmuştur. Devlet doğru veya yanlış iş dünyasına ilişkin önemli müdahalelerde bulunmuştur. Makro ekonomik istikrarın bu müdahaleler ile büyük

ölçüde güvence altına alındığı 1950'li yıllarda, sermayenin önündeki en önemli belirsizlik unsurunun müdahale sınırları olduğu görülmektedir. İş adamları devlet müdahalesinin derecesini sorgulamaktan çok , özel sektöre ayrılmış olan alanda yeni güvenceler aramışlardır. İş adamlarının istedikleri bu alanın sınırları içerisinde sahip oldukları hak ve ayrıcalıkların sürmesi ve belkide daha önemlisi bu sınırların net ve açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Gerçekten de söz konusu dönemde devletin bu bağlamda yarattığı önemli bir belirsizlik söz konusuydu ve devlet iş adamı ilişkilerinde 1950'li yıllara da bu belirsizlik damgasını vurmuştur (Buğra,2007).

1950'den sonra Türkiye DP iktidarı ile tanışmıştır. Gerek 1950'den önce muhalefetteyken gerekse 1950'de iktidara geldiklerinde, kendilerinden önceki hükümeti eleştiren DP ileri gelenleri, mali konulardaki sorumsuzluklar, yanlış para politikaları ve belirsizlik yaratarak özel sektörü olumsuz etkileyen politikalar ortaya koymuşlardır. İktidardaki on yıl boyunca DP'nin uygulamış olduğu politikalar, giderek Türk Liberalizminin Paradoksu şeklinde ifade edilebilecek garip bir olgunun ortaya çıkmasına yol açmıştır. Söz konusu dönemde hükümetin olağan üst karışık müdahale meknizmaları ile piyasayı daraltması ve bu müdahaleci politikalarda her gün yeni bir değişikliğe giderek iş dünyasını çok zor durumlarda bırakması dönemin öne çıkan önemli bir diğer özelliğidir. Her şeye rağmen özel sektör bu dönem içerisinde güçlenmesini sürdürmüş ve 1980'lerin başında sanayii de önemli bir güce erişmiştir. Bu dönemde büyük sermaye ile küçük ve orta iş kesimi arasında ayırım iyice açılmıştır. Büyük iş adamları giderek, kısa dönemli çıkarlarını etkileyen gelişmelerden çok uzun dönemli ekonomik stratejilerin oluşturulmasını konusuna önem vermeye başladıkları ve kamu politikalarının belirlenmesinde etkin olarak yer almak istediklerini ortaya koymuşlardır. 1971 yılında TÜSİAD kurulmuş böylece önde giden büyük iş adamları iş dünyasının diğer üyelerinden ayrılarak ülkenin toplumsal ve iktisadi gelişiminde yarı kamusal nitelikli bir işlev üstlenmek amacını gütmüşlerdir. 1980 yıllara gelindiğinde Anavatan partisinin piyasacı yönelimi özel sektörün 1980 darbesi ile başlayan düzen değişikliği kuşkularının giderilmesine yardımcı olmuştur. Ancak bu dönemde de devlet geçmiş dönemde önemli bir şikayet konusu olan belirsizliği kaldıracak adımlara atamamıştır. Enflasyondan kaynaklanan belirsizlik piyasasının düzgün işlemesine önemli bir engel oluşturmuş ve hükümetin devletçi gelenekle mücadele etmedeki kararlılığı kendi piyasacı yönelimini baltalayan bir belirsizlik ortamı yaratmıştır. Bunun yanında

devletin istikrarsız ve iş dünyasından bağımsız geliştirmiş olduğu politikalar vergi yasaları başta olmak üzere diğer hukuki uygulamalar ile 1990'lı yıllara kadar devam etmiştir⁷⁸.

Devletin Türk iş dünyasının üzerindeki etkisi ve belirleyiciliği şüphesiz ki burada anlatılanlardan çok daha ötedir. Ancak, bu çalışmanın konusu tek başına devletin iş dünyasına ilişkin rolünü analiz etmek değildir. Bu nedenle konus ile ilgili bilgi burada anlatılanlarla sınırlı tutulacaktır. Burada anlatılanlar Türkiye'de devlet ile iş adamları arasında asla istenilen ve olması gereken seviyede ve nitelikte bir ilişkinin kurulamadığını göstermektedir. Devlet istikrarsız uygulama ve zorlamaları iş dünyası için sağlam bir yapıyı asla kuramamıştır. Aslında bu durum Osmanlı'nın başarısız kapitalistleşme çabalarının bir anlamda yakın tarihe kadar devam ettiğini göstermektedir. Hatta günümüzde bile yaşanan bazı gelişmeler göz önüne alındığında Türkiye'de devlet ve özel iş dünyası arasındaki ilişkinin uyumlu bir örgütsel alanın varlığına işaret eden Almanya, Kore ve Japonya'daki ilişkiden oldukça uzak olduğunu göstermektedir.

⁷⁸ 1923'den yakın döneme kadar devlet ve uygulamalarının iş dünyasına etkileri hakkında ayrıntılı bilgi için bakınız Buğra (1997).

Sonuç

Türk yönetim tarzının tarihsel arka planı ve bu arka planı şekillendiren kurumsal ve kültürel analizi ilişkin yapılmış olan inceleme, Osmanlı Devletinin kapitalist bir yapı oluşturmayı ve bunun sonucunda da sanayileşmeyi başaramadığını göstermektedir. Bu sebeple incelemeyi mikro anlamda örneklerle destekleyecek verileri bulmanın ve bunları incelemenin mümkün olmadığı ortadadır. Bununla birlikte makro boyuttaki yönetim gelenekleri zaman zaman sarsılsa ve işlevini yitirse de bazı parametrelere ilişkin özelliklerin hem makro, hem de mikro boyutta günümüze kadar devam ettiğini göstermektedir. Örneğin Ertekin (1978), Polatoğlu (1988), Kozan (1999), günümüz makro yönetim uygulamalarında merkezi karar alma geleneğinin varlığına, yetkeye duyarlılığa, başarının ölçülmesinde sadakatın önemli bir kriter olarak görülmesine ve yöneticilerin belirli bir düzeyde astlarına danışmakla birlikte onları karar verme sürecine katmadıkları yönünde tespitlerde bulunmuşlardır. Ertekin (1978), Polatoğlu (1988), Kozan (1999) tarafından yapılmış olan tespitler tarihsel arka plandaki uygulamaların günümüz yönetim uygulamalarında da devam ettiğini göstermektedir⁷⁹. Bunun yanı sıra makro boyutta ki bu uygulamaların günümüzdeki mikro uygulamalar ile örtüştüğü de görülmektedir. Örneğin, karar vermede istişareye verilen önem ile birlikte nihai karar yetkisinin en yetkili kişi tarafından verilmesi, hiyerarşik katman sayısının ve merkezileşmenin yüksekliği, profesyonel yöneticiler ile çalışma ve bunların seçiminde güven olgusuna verilen önem bunun yanı sıra güvenin pekiştirilmesi için geliştirilen mekanizmaların günümüzde mikro yönetim uygulamalarında da etkisini devam ettirdiği, uzun süreler önemli holdinglerde çalışmış yöneticilerin hatıratlarının satır aralarında belirgin bir şekilde görünmektedir. Örneğin, Yapı Kredi Bankasında uzun süre genel müdürlük yapan Karaçam'ın "*Öncelikle yönetim anlayışımın çok demokratik olmadığını söyleyebilirim. Zaten ticari kurumlarda demokrasi işleyebilir mi? Yönetimle ilgili nihai karar sorumluluklarının taban tarafından paylaşılmadığı bir ortamda ne kadar demokratik olunabilir? Siyasi anlamda ve benim bugüne dek gördüğüm kadarıyla demokrasi yeterli eğitim ve iletişimin olmadığı toplumlarda en iyiyi getiren değil, iyi*

⁷⁹ Özen (1996), tarafından yapılmış olan çalışmanın bulguları Ertekin (1978), Polatoğlu (1988), Kozan (1999) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Özen (1996) kendisi de bu çelişkiye vurgu yapmakla birlikte kendi çalışmasının doğrudan davranışları değil değerleri ölçtüğünü dolayısıyla tespitlerinin bürokratların gerçekte nasıl davrandığını değil, kendi davranışları hakkındaki öznel algılamaları içerdiğini ve bu öznel algılamalar ile gerçek arasında, sosyal beğenilirlik eğiliminden dolayı daima bir fark olduğunu ifade etmiştir.

olmayanı değiştiren bir sistem olarak alışıyor. Bu nedenle bizim yapmaya çalıştığımız, sistemi demokratikleştirmek değil, karar sürecine çeşitli seviyelerde katılımı sağlamaktır” (Karaçam, 2006:212) cmleri ile Türk toplumunun tarihsel arka planında belirgin bir şekilde var olan lidere yüklenen büyük sorumluluğun ve bu sorumluluğa bağlı olarak şekillenen karar verme anlayışının günümüzde de aynen devam ettiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Karar verme tarzına ilişkin diğer bir çarpıcı örnekte Koç Holding de uzun süre st düzey yönetici olarak çalışmış olan Bernard Nahum’un “ *Bütün 50’li yılar boyunca her iş ve her önemli karar Vehbi Bey’le başlar ve Vehbi Bey’le bitirdi*” (Nahum, 1988:263) şeklindeki ifadeleridir. Yine tarihsel geçmiş incelendiğinde belirgin bir şekilde ne çıkan dışsal motive faktörlerinin etkisinin günümüzde de devam ettiğini Karaçam’ın “*Yapı Kredi Bankasında çalışmakta olan arkadaşlarımızın büyük bir bölümünün, bizde ki sağlık hizmetlerinin varlığından dolayı diğer bankalar tarafından yapılan teklifleri kabul etmediğini ve yapı krediye bağlılıkta bu hizmetlerin çok büyük katkısı olduğunu biliyorum*” (Karaçam, 2006:108) şeklindeki ifadeleri göstermektedir. Tarihsel arka planda hemen hemen her dönemde belirgin bir şekilde ne çıkan merkezileşmenin günümüz işletmelerinde de hakim bir anlayış olduğu görülmektedir. Hatta işletmelerimizde st yönetimin taşra teşkilatlarındaki şubelerde yeniliklerin oturtulmasında merkezileşmeyi bir çıkış yolu olarak kullandıklarına tanık olmaktayız. Örneğin, yine Karaçam’ın Yapı Kredi Bankasında şube yöneticilerinin iş yükleri artmasın diye kendi şube çalışanlarının eğitime katılmaları konusunda isteksiz tavırlarını, belirlemiş olan bir eğitime katılmak için genel müdür iznini gerekli kılarak aşmaları (Karaçam, 2006:78) bu duruma belirgin bir örnektir.

Geçmişe ilişkin makro yönetim uygulamalarından hareketle yapılan tespitlerin günümüzdeki mikro uygulamalar ile örtüşen alanlarının olması tarihsel incelemenin ağırlıklı olarak makro uygulamalardan hareketle yapılmasının anlamsız olmadığını göstermekle birlikte, makro uygulamalar ile mikro uygulamalar arasında benzerlikler olduğunu göstermektedir. Burada gerek tarihsel arka planın incelenmesinde, gerekse sonuç kısmında geçmişteki makro uygulamalar ile günümüzdeki mikro uygulamalar arasındaki ilişkinin gösterilmesinde çoğu zaman sınırlı sayıda kaynağa bağlı kalındığına dair bir kritik yapılabilir. Bu haklı bir değerlendirme olmakla birlikte geçmiş dönemki yönetim uygulamalarına ilişkin kaynakların azlığından ve günümüzdeki işletme yöneticilerinin hatırat yazma geleneğinin olmamasından kaynaklanan bir zorunluluktur.

BÖLÜM 5:TÜRK YÖNETİM TARZININ GÖRÜNÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Giriş

Araştırmanın bu bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yönetim tarzının niçin belirlenen özelliklere sahip olduğunun açıklanmasında kullanılmak üzere günümüzdeki kurumsal ve kültürel yapının bir analizi yapılmıştır. İkinci kısımda ise veri analizi ve bulguların bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmada belirlenen boyutlar ile ilgili veriler mülakatlar, hayat hikâyeleri ve anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Daha öncede ifade edildiği gibi araştırmada hem insan kaynakları boyutuna yönelik verileri toplamak için, hem de yönetim süreci, organizasyon yapısı, örgütlenme biçimi ve stratejik yönetim boyutlarına ilişkin verileri toplamak amacıyla iki farklı anket hazırlanmış ve bu anketler iki farklı örnekleme sunulmuştur⁸⁰. İlk olarak yönetim süreci, organizasyon yapısı, örgütlenme biçimi ve stratejik yönetim boyutuna ilişkin örnekleme yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Daha sonra ise bu boyutlarla ilgili hem anket hem de mülakat ve hayat tarihi yöntemi ile toplanan veriler her bir boyuta ilişkin başlık altında analiz edilmiştir. Hayat tarihi ve mülakat ile toplanan verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılırken, anket ile toplanan verilerin analizinde veri düzeyleri ve araştırma soruları dikkate alınarak çeşitli analizler yapılmıştır⁸¹. İnsan kaynakları yönetimi boyutuna ilişkin veriler de yine bu başlık altında önce örneklemin tanıtımına ilişkin analizler, daha sonra ise insan kaynakları boyutunun parametrelerine ilişkin veriler analiz edilerek iki aşamada gerçekleştirilmiştir.

5.1. Türkiye'ye İlişkin Makro Kurumsal ve Kültürel Analiz

5.1.1. Makro Kurumsal Analizi

Makro kurumsal analizde öne çıkan en önemli nokta yeryüzünde farklı kurumsal yapılara bağlı olarak kapitalizmin farklı tiplerinin ortaya çıkmış olmasıdır. Whitley (1999)'a göre farklı kurumsal yapılar farklı kapitalist tipler oluşturmakta ve buna bağlı olarak farklı örgütsel formlar ortaya çıkmaktadır.

⁸⁰ Hazırlanan anket formları ve örnekleme hakkındaki bilgi araştırmanın giriş kısmında verilmiştir.

⁸¹ Analizlerle ilgili ayrıntılı bilgi araştırmanın giriş kısmında verilmiştir.

Whitley (1999)'e göre farklı örgütsel formların ortaya çıkmasının birçok nedeni olabilir. Bunun en başta gelen nedenleri ise kapitalist ekonomilerde özel miras haklarını düzenleyen ve ülkelere özgü olan hukuk sistemleri, daha sonra hükümetlerin bir kural koyucu güç olarak yapmış oldukları çeşitli düzenlemeler, buna ilave olarak ulus devletlerin organize etmiş olduğu hâkim iş grupları ve onların rekabet ve iş birlikleri ile ilgili olarak geliştirmiş oldukları yönetim kuralları ve hâkim olan finansal sistem düzenlemeleridir.

Whitley (1999), bu nedenlerden hareketle farklı toplumlar içindeki yönetim karakteristiklerinin endüstrileşme sonrasında ve esnasında hâkim olan sosyal kurumlarla birlikte geliştiğini ifade etmiştir. Bunun içindir ki, ekonomik organizasyonların aynı görünümü sosyal bağlama özgü özellikler içinde oluşmaktadır. İlave olarak işletme sistemlerinin uyumu ve ayrımı hâkim olan kurumsal yapılarla bütünleşmiş ve onların karşılıklı ortak özellikleri ile desteklenen bir kapsamı yansıtmaktadır.

Whitley (1999), ulusal düzeyde iş sistemlerinin farklı türlerinin üretilmesine ve tekrar üretilmesine yardımcı olan birçok hayati kurumun olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu kurumlar içinden işletmeler arası bağlantılara yön veren, çalışma ilişkilerini düzenleyen ve özellikle sermaye ve iş gücü gibi kritik kaynakların yönetimine girişen, rehberlik eden kurumların düzenlemelerinin yönetim tarzları üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bu durum göz önüne alındığında bu etkileme gücüne sahip faktörleri dört grupta toplamıştır. Devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemi, güven ve yetki ilişkilerini yöneten hâkim kurallar.

Devlet

Kurumsal perspektiften hareketle bir çerçeve geliştiren Whitley ekonomik organizasyonlar üzerinde etkili olan politikaların ve devlet yapılarının çok önemli bir özelliği olduğunu ifade etmiştir. Bunlar içinden yönetim tarzları üzerinde çok daha önemli ve belirleyici olan üç ana faktör belirlemiştir (Whitley, 1999:48).

Bunlardan ilki uyuma yapılan vurgudur. Bazı zamanlar devlet hakim iş gruplarına karşı güçlü bir refere noktası olarak onlarla uyum içinde olur. Devletin aynı zamanda risk paylaşımı konusunda sergilemiş olduğu tavır yönetim tarzı üzerinde etkili olmaktadır. Devletin hakim bir rol üstlendiği ve risk paylaşımçı bir tavırla hareket ettiği ülkelerde

işletmeler devlet politikası ve hareketlerine bağımlı olmaktadır. Devletin bu konuda takınmış olduğu tavır birçok ülkeden oldukça farklıdır. Örneğin Aglo-Sakson devletler ne risk paylaşımı konusunda ne de başka bir konuda ekonomik sürecin koordinasyonunda aktif bir şekilde rol almamaktadırlar. Japonya 1950’liler sonrasında gelişmeci politikalar takip eden fakat özel sektörün yatırım riskini paylaşma konusunda önemli kaynaklar vaat etmeyen bir devlet profili çizmektedir. 1960’lı yıllar sonrasında ise Güney Kore devleti hem ekonomik yönlendirici bir güç olarak, hem de aktif bir şekilde güç ve risk paylaşan uygulamaları ile özel işletmeleri yönetim ilişkileri içinde önemli kaynaklara yatırım yapmaya zorlamıştır.

Politik sistemlerin diğer bir özelliği devletin devlet, işletmeler ve bireyler arasında önemli aracı ekonomik kuruluşların kurulmasını teşvik edecek uygulamalara girişmesidir. Bazı ülkelerde devlet bu tür kurumlara güvenmeyip çok fazla desteklemez ve oluşması konusunda bir girişimde bulunmazken bazı Avrupa devletlerinde sektörler arası organizasyonlar çok kuvvetli bir şekilde gelişmiştir. Devlet aynı zamanda onları uygulamaları konusunda pozitif bir şekilde cesaretlendirmiştir.

Devlet ekonomik aktiviteler üzerinde bir dizi zorlamalarda bulunarak yönetim tarzları üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin devletin bir endüstriye giriş ya da çıkış konusuna ilişkin yapmış olduğu pazar düzenlemeleri, hem devletin rolündeki farklılığı gösterdiği gibi hem de yönetim tarzlarının farklılığının kaynağını da göstermektedir.

Whitley’in kurumsal perspektif ile geliştirmiş olduğu çerçevedeki önemli faktörlerden biri olan devlet ile ilgili söylemini destekleyen başka çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin politik iktisat yaklaşımı bu konuda işletmeler ile ilgili karşılaştırmalı çalışmalar için sağlam bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım bazı araştırmacıların değişik ülkelerdeki işletmeleri karşılaştırırken kullandıkları analitik yapıyı Türkiye örneğinin ışığında yeniden değerlendirmemize imkan verebilir (Buğra, 1997:51). Whitley’in Doğu Asya ülkelerini incelediği çalışmasında bu ülkelerdeki girişimcilik yapısının biçimlendiği ortamlar etkileyen toplumsal farklılıkları dört grupta toplamaktadır.

1. Merkezi otorite ile aile arasındaki örgüt düzeylerini etkileyen çoğulculuk ve desentralizasyon eğilimlerinin tarihsel boyutları.

2. Siyasal yetki sahiplerinin piyasadan kaynaklanan güce ne ölçüde hoş görü gösterdikleri
3. Otoritenin ve otorite saygısının temelleri
4. Ailenin ne ölçüde sosyal kimliği, sosyal bağlılığı ve üretimi belirleyen temel birim olarak ortaya çıktığı durum(Whitley, 1990 aktaran Buğra 1997:51).

Whitley (1990), tarafından gerçekleştirilen bu çerçeveyi statik olduğu gerekçesi ile eleştiren Buğra (1997), yabancı sermayenin devlet ve iş adamları arasındaki ilişkinin dinamiğini etkileyebilecek bu toplumsal aktörlerden biri olarak dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir. Buğra'nın Whitley ile ilgili olarak yapmış olduğu bu kritik son derece önemlidir. Çünkü yabancı sermaye Türkiye, Meksika, İspanya ve Arjantin gibi birçok ülkede başta devlet ve iş adamları arasındaki ilişki olmak üzere bir yönetim tarzının oluşumunu etkileyen birçok faktör üzerinde etkili olmaktadır. Buna ilave olarak ulusal devletlerin üye oldukları ekonomik ve ticari birlikler ve bu birliklere üye olmanın bir gereği olarak devletlerin yapmak zorunda olduğu uygulamalar da, yönetim tarzlarının bazı parametreleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle her iki değişkeninde devlet ile iş adamları konusundaki ilişkinin incelenmesin de dikkate alınması gerekir.

Finansal sistemler

Whitley (1999), finansal sistemlerin birçok boyutunun olduğunu ancak konunun bir yönetim tarzı bağlamında ele alındığında bu sistemlerin iki yönü olan sermaye-Pazar temelli finansal sistemler ve kredi temelli finansal sistemlerin ön plana çıktığını ifade etmiştir.

Pazar temelli finansal sistemler, eğer bir ülkede finansal sistemler ve bu sistemler için gerekli olan kurumlar hakim ve sorunsuz işliyorsa o ülkede sermaye geniş bir şekilde dağılıbilir. Çünkü bu tür finansal sistemlerin egemen olduğu ülkelerde yatırımcılar ve sermaye yöneticileri varlıklarını krediler yoluyla ikinci ve üçüncü piyasalarla paylaşırlar. Bunun bir sonucu olarak da bu ülkelerde sahiplik de dağıtılmıştır. Kişiler bir işletmenin sınırlı sayıda hissesine sahip olurlar. Bu tip finansal sistemlerde ailelerin sahiplik kontrolünü ellerinde bulundurması konusunda sınırlandırılırlar ve sahipliği yayma konusunda cesaretlendirilirlar.

Kredi temelli finansal sistemlerde yatırım sermayesi hareketleri içinde sermaye pazarlarının rolü doğal olarak zayıftır. Kredi temelli finansal sistemlerde egemen olan kurumlar büyük ve evrensel bankalardır. İşletmeler gerek devlet bankaları, gerek ulusal özel bankalar veya uluslar arası bankalardan krediler sağlar. Yüksek büyüme hızının olduğu dönemlerde ve/veya ekonomik gelişmeyi desteklemek için iktisadi hayata hakim olan gruplar içinde talep edilen yatırım sermayesinin devletin önderliğini yaptığı krediler yolu ile tedarik edildiği görülmektedir. Bu tür yapılarda bankalar, devlet ve sahip yöneticiler karar alma sürecinin içine daha fazla katılmak zorunda kalırlar. Bu durumda bu tür finansal sistemlerin hakim olduğu ülkelerde gerek sahipliğin gerekse karar alma yetkisinin devredilmesi kolay bir şekilde olmayacaktır. Bu tür finansal yapıların hakim olduğu ülkelerde yatırım planları pazar temelli finansal sistemlerden daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir. Finansal sistemlerin bu iki türü arasındaki temel zıtlık işletmeler ve piyasalar için son derece önemli farklılıkların kaynağı görünümündedir. Bu durum aynı zamanda kurumsal bağlamın kritik bir özelliğidir (Whitley, 1999:49-50).

Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri

Kurumların birbirleri ile olan ilişkili düzenlemeleri kontrol ve beceri sistemlerini etkilemektedir. Bu durum incelenirken ilk olarak dikkate alınan faktör eğitim ve öğretim sistemleridir. İkinci faktör ise iş gücü piyasası içinde eğitim-öğretim ve beceri sahibi olan kişilerin durumlarını organize eden kurumlardır. Ulus devletlerin sahip oldukları eğitim ve öğretim sistemleri karşılaştırılırken bu sistemlerin çok önemli iki yönünün olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki devlet kuruluşları, sendikalar ve diğer bazı kurumlar tarafından ortaklaşa planlanan ve geliştirilen özel sertifikalı eğitim programlarıdır. İkincisi ise, eğitim kuruluşları içindeki formal öğrenme ile işletme içindeki pratik öğrenmenin bütünleşme derecesidir. Daha önce ifade edildiği gibi Alman ve Fransa eğitim sistemleri arasındaki bu grupta yer alan faktörlerin yönetim tarzları üzerindeki etkisini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Whitley, 1999:). Bu anlatılanların ışığında Whitley (1999), beceri geliştirme ve kontrol sistemlerinin yönetim tarzı üzerindeki etkini ölçebilmek amacıyla dört değişken tespit etmiştir.

1. Devlet eğitim sistemi ve devlet işveren ve çeşitli kuruluşlar arasındaki iş birliğinin gücü

2. Bağımsız sendikaların gücü
3. Sertifikalı uzmanlık üzerine temellendirilmiş iş organizasyonlarının gücü
4. Pazarlığın merkezileşmesi

Norm ve Değerleri Yöneten Güven ve Yetki İlişkileri

Norm ve değerleri yöneten güven ve yetki ilişkileri işçi ve iş veren arasındaki ve buna ilave olarak işletmelerin partnerleri arasındaki ilişkilerin yapılarını etkilediğinden dolayı hayati bir öneme sahiptir. Norm ve değerleri yöneten güven ve yetki ilişkileri, ortak kimliklerin gelişmesinde hakim olan diğer faktörleri ve yetki sistemi içindeki bağlılıkları etkiler. Bu gelenekler içindeki değişkenlerdeki farklılığın bir sonucu olarak işletmelerin yönetim yapıları içinde önemli farklılıklar çıkmaktadır. Bir ekonomi içinde kaynaklar üzerindeki kontrolü yayma eğilimi ve işletmeler arası iş birliği düzeyini, güven ve garantinin nasıl verildiği etkilemektedir. Farklı ülkeler içinde gelişmiş olan güvenin önemli değişik görünüşleri vardır. Başkaları ile kurulan ilişkilerde garanti altına alınmış olunan güven formal, sosyal organizasyonların anahtar bir özelliğidir. Bu durum özellikle ekonomik aktörlerin kontrolünü ve mülkiyet haklarının sahiplikle ilgili kısımlarını kapsamaktadır. İşletmeler arasındaki iş birliğinin kurulmasına işletme bağlılığı ve güven hayati bir öneme sahiptir. Bu durum risk yönetimi ve algılamalarını da etkilemektedir. Prosedürlerin zayıf ve görünmez olduğu ilişki değişiminin organize edilmesinde kişisel özel bağlantılar oldukça önemli olmaya başlar (Whitley, 1999:51-52).

Bunun yanı sıra işletmelerdeki ast ve üst ilişkileri de farklı norm ve kurallar tarafından yönetilmektedir. Bazı çalışmalar farklı kültür ve politik sistemlerde gelişmiş olan yetki örneklerinin önemli varyasyonlarını olduğunu göstermiştir (Eckstein ve Gur, 1975 aktaran Whitley, 1999). Araştırmacıların pek çoğu tarafından bir iş organizasyonunda ast ilişkilerini etkileyen en az altı boyutun olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki formal kurallar ve prosedürler tarafından astların yönetimini kapsamaktadır. İkincisi itaat ve saygı karşılığında amirden umulan karşılık derecesine atıfta bulunmaktadır. Üçüncüsü liderler ve arkasındakiler arasındaki manevi sosyal uzaklık ile ilgilenebilir. Dördüncüsü astların bağımsızlık statüsü ve özerklik derecesi ile

ilgilenmektedir. Son iki tanesi de astların konumu için meşru anlaşma şekilleri ile ilgilenmektedir.

Bu boyutlar farklı deneysel durumlar içerisinde farklı yollar ile geniş bir şekilde kombinasyonlara ayrılabilir. Fakat geniş kapsamlı bir ayırımı yapılsa formal ve paternalist politik kültür bu ayırımı şekillendirebilir.

Paternalizm sırasıyla uzaklık ve karşılıklı olmak üzere iki büyük türe ayrılabilir. Uzak (mesafeli) paternalizm astların sayısı karşılığında üstlerden umulan karşılığın doğrudan az olması ile liderler ve onları takip edenler arasındaki sosyal ve manevi uzaklık derecesinin yüksek olduğu bir durumu ifade etmektedir. Müştereklik ve paylaşım bu yapılar da itaat için nadiren başvuru olan olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. (Çin ve Kore’de olduğu gibi) Karşılıklı paternalizm ise astlar ve üstler arasındaki açık ve net bir bağlantıyı kapsamaktadır. Modern Japonya içindeki gibi hem liderler hem de onları takip edenler doğrudan hamilik vasıtasıyla karşılıklı bir ilişki sağlanır. Burada liderler ve onu takip edenler ortak kaderi paylaştıklarına inanırlar (Whitley, 1999).

Whitley (1999), tarafından ortaya konulan bu çerçevenin yanında farklı çerçevelerinde olduğu görülmektedir. Bu çerçevelerden en önemlisi Hall ve Soskice (2001) tarafından geliştirilen çerçevedir. Hall ve Soskice (2001), kapitalizmin varyasyonları yaklaşımından hareketle Almanya ve ABD’deki araştırmalara dayanarak kapitalizmin iki türünü belirlemişlerdir⁸².

1. Serbest Piyasa Ekonomileri
2. Koordinasyonlu Piyasa Ekonomileri

⁸² Kapitalimin varyasyonları yaklaşımı son yıllarda politik ekonomi içerisinde çok sık tartışılan bir konudur. Bu kuram sosyal ekonomik organizasyonların görünüşleri arasındaki temel farklılıklar ile ilgilenir. Farklılıklara ilişkin olarak yaklaşım liberal kapitalizm ve koordineli kapitalizm olmak üzere iki kapitalizm tipi üzerinde durmaktadır. Kapitalizmin varyasyonları yaklaşımı sosyal olayları ve sosyal perspektifi merkeze alan sistem yaklaşımlarından bir tanesidir. Bir sistem yaklaşımıdır çünkü, politik ve ekonomik etkileşim olaya bir sistem yaklaşımı perspektifi ile yaklaşılmadan anlaşılabilir. Bu yaklaşıma ilişkin en büyük eleştiri ise yaklaşımın kurumsal değişimi ve tamamlayıcı konfigürasyonların açıklanmasında zorlanmasıdır. Oysa ki, kapitalizm varyasyonları ancak bir sistem yaklaşımı dahilinde ele alındığı tam olarak anlaşılabilir. Sistem yaklaşımında ise sistem içerisinde yer alan değişkenlerin tamamı aynı öneme sahiptir. Bu nedenle hepsinin aynı derinlikte ve aynı önemde incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir. Sistemin bütün elemanlarına ilişkin açıklayıcı gücün paralellik arz etmesi gerekir.

Hall ve Soskice (2001), belirlemiş oldukları bu çerçeveyi kullanarak koordineli Pazar ekonomileri için Almanya'yı Serbest Pazar Ekonomisi için ABD'yi baz alarak bir inceleme yapmışlardır.

Tablo 13. Hall ve Soskice Tarafından Sınıflandırılan Kapitalizm Tipleri

	Almanya	ABD
Kapitalizmin Tipi	Koordineli Pazar Ekonomileri	Serbest Pazar Ekonomisi
Finansal Sistem	İşletmelerin yaygın şube ağı ve tanınmışlığına bağlı	Kurum hakkın ne kadar çok şey bilindiğine bağlı
İç yapı	Karar almada üst yönetim, tedarikçiler, hissedarlar, önemli tedarikçiler ve müşteriler ile sağlanan konsensus	Top managers capacity for unilateral action
Endüstri İlişkileri	Sendikalar ve işçi kuruluşları arasında iş kolu seviyesinde gerçekleştirilen pazarlıklar	Bireysel çalışanlar ve işçiler arasındaki piyasa ilişkileri
Eğitim ve Geliştirme Sistemleri	Sendikalar, ve işçi kuruluşları endüstrilerin spesifik becerileri tarafından yön verilen programlar	Formal kurumlar tarafından sağlanan eğitim ve genel beceriler
Şirketler arası İlişkiler	Kurumlar tarafından desteklenen teknoloji transferleri	Standart Piyasa ilişkileri ve uygulanabilir formal kontratlar

Hall ve Soskice (2001), tarafından geliştirilmiş çalışma ABD ve Almanya gibi kapitalistleme sürecinin neredeyse aynı anda başladığı ve endüstrileşme dereceleri birbirine yakın iki ülke içinde gerçekleştirilmiştir. Oysa ki, geç kapitalistleşmeye başlayan ve endüstrileşme derecesi görece daha düşük toplumlarda bahsedilen iki tipten çok daha farklı varyasyonların olabileceği aşikardır. Bu sebeple Hall ve Soskice (2001), tarafından oluşturulmuş gruplandırmaya yeni tiplerin eklenmesi olası bir ihtimal olarak değerlendirilmelidir. Zaten yazında bu çerçevenin farklı çerçevelerin geliştirilmiş olması bu Hall ve Soskice (2001) çerçevesinin bazı uluslar için açıklayıcılığının olmamasının bir sonucudur. Bu çerçevelerden bir tanesi Amable (2003), tarafından geliştirilmiştir. Amable (2003), analiz birimi olarak finans, eğitim ve çalışma ilişkilerini baz alarak ;

1. Pazara Dayalı Model
2. İş Birlikçi Model

3. Sosyal Demokratik Model

4. Avrupa Entegrasyon Modeli

Olmak üzere dört kapitalizm türünün varlığını ortaya koymuşlardır. Bunun yanında Amable (2003), tarafından yapılmış olan sınıflandırma da pazara dayalı model Hall ve Soskice (2001), tarafından ifade edilen serbest pazar ekonomisi ile aynı özelliklere sahiptir. Onun dışında diğer üç türün gruplandırılmasında coğrafi bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu bağlamda alındığında bu çerçeve Hall ve Soskice (2001), tarafından geliştirilen modele göre daha makro bir modeldir. Burada coğrafi yakınlığın hem ekonomik, hem de kültürel anlamda sıkı bir etkileşimi kolaylaştırdığı ve bunun sonucunda da aynı gelişmişlik seviyesine sahip komşu ülkelerde benzer kapitalist türlerinin var olabileceği yönündeki iddiayı kuvvetlendirdiği söylenebilir. Buradan hareketle coğrafi bir sınıflandırmanın anlamlı olabileceği düşünülebilir. Ancak konunun doğası gereği yapılan tespitlerin ve gruplandırmaların tamamının yanlışlanabilirliği son derece kolaydır. Bu nedenle konu ile ilgili çalışmaların gruplandırmadan ya da tespit edilen özelliklerle ilgili olarak kapitalizm türüne yapılan kavramsallaştırmadan ziyade, konunun ayrıntılı bir şekilde incelenerek farklılıkların ve benzerliklerin net bir şekilde ortaya konulmasına yardımcı olacak çerçeveler geliştirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu tespitinde yanında burada kısaca özeti verilen çerçevelerin aslında hepsinin kurumsal yapıları analiz ederek buradaki farklılıkların nasıl bir kapitalist toplum yapısı ortaya koymayı amaçladıkları görülmektedir. Kısacası farklı yaklaşımlara vurgu yapsalar da nihai amaçları ülkelere ilişkin makro kurumsal bir analiz yapmaktır. Bu durum göz önüne alındığında Whitley (1999), tarafından geliştirilmiş olan çerçeveyi hem ele aldığı boyutların çokluğu, hem de makro kurumsal kuram gibi kuvvetli bir kuramsal arka planının olması bahsedilen diğer çerçevelerden daha fazla öne çıkarmaktadır. Bu nedenle Whitley (1999), tarafından geliştirilen çerçevenin kurumsal bir analizde kullanılması daha sağlıklı bir analiz yapma imkanı sunduğu gibi, çerçevenin kuvvetli olan kuramsal arka planı da “niçin” sorusunun cevaplandırılmasında araştırmacılar için önemli bir dayanak noktası olabilir.

Türkiye ilişkin analizde hangi çerçevenin kullanılabileceği düşünüldüğünde ise geliştirilmiş olan çerçevelere ilişkin yapılmış olan analizden hareketle Whitley (1999) tarafından makro kurumsalcı bir bakış açısı ile ortaya konulan çerçevenin

kullanılmasının daha açıklayıcı olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ancak, hangi çerçeve kullanılırsa kullanılsın bir kurumsal analizin yapılması ayrı bir tez çalışmasını gerektirecek kapsamda çalışma anlamına gelmektedir. Bu ise araştırmanın kapsamını aşmaktadır. Bu nedenle bu çalışma da Türkiye'ye ilişkin kurumsal analiz Devletin işletmeler ile olan ilişkisi, Türkiye'deki hakim olan finansal sistemler ve Eğitim kurumları baz alınarak gerçekleştirilecektir.

5.1.1.1. Devlet Uygulama ve Politikaları

Türkiye'de ithalat ve terakki dönemi ile birlikte başlayan azınlıkların yerine geçecek ulusal bir girişimci topluluğu yaratılma çabası Cumhuriyet döneminde de devam etmiş, hatta 1940 varlık vergisi uygulaması ile bu durum hukuk ve ahlak kurallarının çiğnenmesine kadar gitmiştir (Buğra, 1997:81).

Türkiye'de devlet ve işletmeler arasındaki ilişki istikrarlı bir çizgi izlememekle birlikte devlet işletmeler ile her zaman sıkı ilişkiler içinde bulunmuştur. Türkiye'de devlet ile işletmeler arasındaki ilişki incelendiğinde ilk göze batan olay devlet uygulamalarındaki istikrarsızlığın işletmelerin yönetimi üzerinde son derece etkili olduğudur. Buğra (1997), belirttiği gibi Türkiye'de yasal mekanizmanın, bürokrasinin genellikle iktidardaki politik gücün belirlemiş olduğu toplumsal ve iktisadi hedeflere boyun eğdiği görülmektedir. Bu nedenle çoğu zaman tutarlı bir perspektif yansıtmadıkları içinde bürokratik kuralların ve yasal düzenlemelerin sık sık üstün körü yapılan politika değişiklikleri tarafından alt üst edilmeleri söz konusudur. Bunun sonucu olarak da iktisadi ortamın belirsizliği artmaktadır. Başka bir ifadeyle hem devlet hem de işletmeler için oyunun kurallarını net bir şekilde belirleyen bir sürecin bulunmayışı ve bürokrasinin istikrarlı bir iktisat politikası ortamı sağlamakta ancak sınırlı bir rol oynayabilmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Buğra, 1997:142). Bu temel belirsizlik Türkiye'de bir sanayi bilincinin gelişmesini engellemiştir. Bu temel belirsizliğe bağlı olarak, Türk işletmelerinin büyük ölçüde mali kuruluşlar gibi işledikleri, faaliyetlerinde kısa dönemli kar maksimizasyonlarına yönelik ticari faaliyetlerin hemen hemen her zaman üretimde verimliliği arttırmak ve uluslar arası pazarda rekabet gücü kazanmak gibi amaçların önüne geçtiğini görmekteyiz (Buğra, 1997:56). Aynı zaman bu istikrarsız ortam Türk işletmelerinin riski yaymak için ilişkisiz büyüme eğilimleri sergilemeye itmiştir. Türk işletmelerinin ilişkisiz büyüme eğilimleri sergilemelerinin diğeri bir nedeni

de devletin zaman zaman kendi ile sıkı ilişkiler içinde bulunan girişimcileri karlı ya da önemli gördükleri sektörlere yatırım konusunda teşvik etmeleridir.

Devlet ile işletmeler arasındaki ilişkiler daha öncede ifade edildiği gibi zaman zaman iş birlikçi zaman zaman da çatışmacı bir görünüm sergilemektedir. Türk iş adamlarının biyografileri incelendiğinde de bu durum bariz bir şekilde görülmektedir (Koç, 1984; Sabancı, 1985). Politik iktidarlar zaman zaman kendi ile çatışma içinde bulunan iş adamlarının olumsuz etkileyecek eylemler sergilemekten kaçınmamışlardır. Demokrat parti dönemin Halk partili olan Koç'un yaşadıkları bunun en bariz örneğini göstermektedir.

Türkiye'de devlet ve işletmeler arasındaki ilişkiler 1980'lerle birlikte yeni bir kimlik kazanmaya başlamıştır. 1980'lerde de bu istikrarsızlık devam etmiştir. Bu dönemdeki ani politika değişiklikleri iki alanda yoğunlaşmaktadır. Vergi sistemi ve dış ticaret rejimi. Bu iki alanda yapılan sık değişiklikler ve kanun metinlerinin belirsizliği gelecekteki vergi yükünün tahmin edilmesini ve ödenecek vergi miktarının hesaplanmasını çok güçlendirmiştir. Doğal olarak bu belirsizlikler işletmeleri vergi kaçırmaya teşvik etmiş bu durum hükümetin vergi sisteminde başka düzenlemelere gitmesine yol açmıştır (Buğra, 1987: 213). Buna ilave olarak 1980 'lerin kurumsal düzenlemeleri devlet ile işletmeler arasındaki ilişkinin ayrımcı bir nitelik kazanmasında çok önemli rol oynamıştır. Mesela meclisin denetimi dışındaki bütçe dışı fonlar o dönemin politik iktidarının kendine yakın hissettiği kişilere düşük faizle kredi verilmesinde kullanılmıştır (Buğra, 1987:219). 1980'li yılların diğer önemli bir özelliği de Türk işletmelerinin yabancı sermayeli şirketler ile ortaklıklar kurmasıdır. Devlet bu konuda işletmeleri cesaretlendirmiştir. Kurulan ortaklıkların Türk işletmeleri ile devlet arasındaki bağımlılık ilişkisini değiştirebilecek yeni bir aktör olarak ortaya çıkacağı düşünülebilir (Buğra, 1987:283).

Türk devleti Türk iş adamları yabancı yatırımlar üçlüsünde, devlet, bir kez daha ilişkinin temel dinamiklerini oluşturan kesim olarak ortaya çıkmaktadır. Dış ticaret ve yabancı sermayeye karşı uygulanan korumacı politikalar ve bunların son derece karmaşık kural ve yönetmelikleri Türk iş adamlarına bu tür karmaşık ortamda tek başlarına kesinlikle hareket edemeyecek olan yabancı ortaklarının karşısında güçlü bir konuma sokmuştur. Başka bir ifadeyle dış ticaret ve yabancı sermaye politikaları,

doğaları gereği, iş başarısının hükümet çevreleriyle iyi ilişkilere dayanarak karlı bir alan oluşturmuşlardır. Öte taraftan bu özel ilişkide Türk iş adamlarının devlet yetkilerinin kararları karşısında son derece güçsüz oldukları ve iş adamlarının acizliğinin en fazla bu alanda oluştuğunu belirtmek mümkün. Dolayısıyla yabancı sermayenin oynadığı rol, iş aleminin devletten uzaklaştırılarak bağımsız bir kimlik kazanmasına yardım edeceğine devlete bağlı bir konuma gelmesine yardımcı olmuştur (Buğra, 1997:103-104).

Devlet Türkiye’de son yıllarda daha hızlandığı gözlenmekle birlikte yabancı sermayenin ülkeye yatırım yapması konusunda son derece istekli davranmaktadır. Türk işletmeleri ile ortaklıklar şeklinde gerçekleştirilen bu yatırımlar yönetim tarzının sahiplik parametresini etkilemekte Türk işletmeleri bu yatırımlar karşı uygulamış oldukları uygulamalar ile aile sahipliklerini pekiştirmektedirler.

Var olan istikrarsız uygulamalara ve politik zorlamalara rağmen Türkiye’de devlet çoğu zaman işletmeleri desteklemiştir. Devletin sermaye birikimindeki rolü doğrudan ve açıktır. Devlet Türkiye’de önce sanayinin yolunu açmaya çalışmıştır. Özel sektör buna rağbet göstermeyince onlara ticaret sektörünü bırakmış ve kendisi sanayici olmuştur. Türk işletmeleri sanayie girecek kadar palazlanınca ucuz girdi, alt yapı ve ucuz kredi ucuz döviz sağlamıştır. Başta dünya bankası olmak üzere batının finans kurumlarından akan krediler ile hızlı bir alt yapı yatırımı, özel sanayinin gelişimi içinde geçerli ortam yaratmaya çalışmıştır. Yükseltelen gümrük duvarları ucuz kredi ucuz döviz gibi nimetlerin yanı sıra var olan veya yeni kurulan KİT’ler özel kesime maliyetlerinin fiyatlarla girdi sağlamış ve doğan zarar sübvansiyon adıyla hazineye karşılanmıştır. Sermayeyi palazlandırmanın yeni bir yöntemi de yeni filizlenen Türk burjuvazisine KİT’leri ortak yapmak olmuştur. 1950’lilerde çimento ve şeker fabrikasının kuruluşunda başlayan KİT özel sektör ortaklığı bir çok alana yayılmıştır (Sönmez,1992:114-115). Bunun dışında büyük sermaye gruplarının ortaya çıkması en önemli kaldıraçların başında devlet harcamaları gelmektedir (Sönmez, 1992: 125). Devletin özel sermaye birikimine katkısının bir yolu da riski az karı büyük olan sektörlere girmeyip ya da girdiklerinden çekilerek bu alanı özel kesime terk etmesi ile gerçekleşmiştir (Sönmez, 1992: 125). Türkiye’de devletin büyük sermaye gruplarının gelişimine dolaylı olarak yaptığı diğer bir katkıda ihracata teşvik vermesidir (Sönmez, 1992:123). Devletin büyük sermaye gruplarına sağlamış olduğu olanaklar KİT

kaynaklarını çeşitli yollar ile aktarma, dev iştahlı müşteri olarak talep yaratma ve ihracata süper teşvikler verme ile kalmamıştır. Devlet aynı zamanda zor durumda kalmış olan işletmeleri, bankaları kamu sektörüne katarak holdingleri çeşitli kamburlardan kurtararak risk paylaşımcı bir tavır sergilemiştir. Bu uygulama özellikle istikrar politikalarının uygulandığı 1980'li yıllarda yaygınlık kazanmış hükümetin uyguladığı ekonomik politikalara ayak uyduramayan bir çok holding işletmesine çeşitli yollar ile kolaylıklar sağlanarak ya da doğrudan doğruya işletme veya bankaları devralarak sermaye gruplarının düze çıkmasına yardımcı olmuştur⁸³ (Sönmez, 1992:137-138).

Devlet işletmeler arasındaki ilişkinin niteliği ne koordineli Pazar ekonomilerinde ne de serbest Pazar ekonomilerindeki devletin üstlendiği role uymamaktadır. Açıkçası devlet ile işletmeler arasındaki ilişki endüstrileşme sürecini Türkiye gibi geç başlamış ülkeler olan Kore ve Japonya'daki ilişkiye de benzememektedir. Burada tamamen ayrışmacı görüşü destekleyen ve benzersiz bir yapı ile karşılaşıldığı söylenebilir. Gerek bu durumun gerekse Türkiye'deki kapitalistleşme serüveninde devletin üstlendiği rolün ve bu rolün ulusal rekabet gücüne ilişkin katkılarının ne olduğunun kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekir. Ancak böylesi bir inceleme bu araştırmanın sınırlarını aşmaktadır.

5.1.1.2. Türkiye'de Hakim Olan Finansal Sistemler

Türkiye'de hakim olan finansal sistem kredi temelli finansal sistemlerdir. Bu temelin başlangıç noktası TSKB (Türkiye Sanayi Kalkınma Bankası) nın kuruluşu ile başlamaktadır. 1920'li sanayii kredi bankasının başarılı olamayan denemelerinden sonra Türkiye'de özel sanayie kaynaklar sağlayacak kurumlar gelişmemiştir. Sümerbank sadece kamu kesiminin yatırımlarına ve ortaklarına kaynak aktarıyordu. İş bankası ise pek çok alanda iştiraklere girmesine rağmen daha çok bir ticaret bankası olarak kalmıştır. O günlerin ortamında özel girişimcilerin yurt dışından kredi bulmaları söz konusu değildi. Az gelişmiş ülkelerde işleyen bir sermaye piyasasının erken bir tarihte kurulmasının gerçekçi olmadığını göz önüne alan Dünya Bankası, sanayi finansmanı için kalkınma bankası modeli oluşturmuştu. Bunun ilk uygulaması da Türk hükümetinin de desteği ile kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası olmuştur (Yenal,2003:109). Bu

⁸³ Türkiye'deki kapitalistleşme süreci hakkında çok daha ayrıntılı ve sistematik bilgi için bakınız (Kazgan^b, 2002).

bankanın kuruluş amacı uluslar arası sermaye ile entegre bir yerli sermayenin sanayi alanına yönelimini teşvik etmektir (Sönmez,1992:37). Bu banka bir çok Türk Holdinge kredi vererek onların büyümesini sağlamıştır. Sabancı (1985), Koç (1983), ve Eczacıbaşı (1999), hayat hikayelerini anlattıkları eserlerinde bu bankadan aldıkları teşviklere sıklıkla vurgu yapmışlardır. Bu hayat hikayelerinden de anlaşılacağı üzere TSKB tarafından verilen krediler Türk Holdinglerinin bu güne gelmesinde çok önemli yer tutmaktadır.

Bu bankaya ek olarak Türkiye’de holdinglerin birçoğunun kendi bankasının var olduğu görülmektedir. Türkiye’nin özel bankalarında tam bir holding egemenliği görülmektedir. Sanayi devlerinden Sabancı grubu Türkiye’nin en büyük bankalarından olan Akbank’a sahiptir. Türkiye’de sanayi iktidarını paylaşan gruplardan biri olan iş bankası Türkiye’nin en büyük özel bankası olma unvanını yıllardır korumaktadır. Koç holding uzun yıllar Sabancı grubu ile birlikte Garanti Bankasını kontrolünde tutmuştur. Sonuçta anlaşamayan iki ortak bankayı doğuş grubuna satmıştır. Koç 1986’da ABD kökenli Amerikan Express ile ortak olarak kurduğu Koç-Amerikan bank AŞ ile bankacılıktaki eksikliğini gidermiş olmuştur. Bunların dışında Türkiye’deki holdinglerin büyük bir çoğunluğunun kendi bünyesinde bir bankası olduğu görülmektedir. 2002 yılında bu bankaların büyük bir çoğunluğu fona devredilmiştir.

Büyük sermaye grupları sermaye piyasası aracı kuruluşlarının da en büyük olanlarına sahiptirler. Yatırım finansmanında iş bankası ağırlıklı pay sahibidir. Yine iş bankasının kontrol ettiği Cam iş menkul değerler önemli diğer bir aracı kuruluştur. Yine Çukurova grubunun Genborsa ile Oyak menkul kıymetler ile Eczacıbaşı menkul kıymetler bu aracı kuruluşların en bilinenleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Sönmez, 1992:29-30-31).

Bu çerçeve bize banka ve finans alanında Türk Holdinglerinin faaliyetlerinin bu işletmelerin toplumsal niteliklerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadıklarını göstermektedir. Türkiye’deki sermaye piyasasının az gelişmişliği ve büyük işletmelerin aile sahipliği niteliği dolayısıyla kredi kaynaklarına ulaşabilmek her zaman için önemli bir kaygı oluşturmuştur. Devletin TSKB ile başlayan süreçle birlikte bu işletmeler için en önemli kredi kaynağı olduğu görülmektedir. Devletin önemli bir kredi kaynağı olmasına rağmen yukarıda da ifade edildiği gibi Türk holdingleri bir ayaklarının da bankacılık sektöründe olmasında fayda görmüşlerdir. Ancak Türkiye’deki holding-

banka ilişkisinde iki noktanın abartılmaması gerekmektedir. Birincisi Japon Keiretsuların tersine Türk holdingleri köklü ve kuvvetli bir banka etrafında örgütlenmiş işletmeler olarak görülmemektedir (Buğra,1997:269). İkinci olarak grubun bir bankasının olması en azından yakın zamana kadar Türk holding işletmelerinin devlete olan finansal bağımlılıklarını azaltmamıştır. Hatta arttırmış bile olabilir. Zira bir banka sahibi olmak devlet kredisi kullanmayı azaltmamakta aksine kredi kullanımını bu kredilerin dağıtımında diğer ticari bankaların devreye girme zorunluluğunu ortadan kaldırarak kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla holdinglerin bünyesinde bulunan bankalar Japonya'daki gibi kendi durumlarını zayıflatmadan işletmenin dış kaynak bulma sorununu hafifletici bir görev üstlenmişlerdir⁸⁴ (Buğra, 1997:281-282).

5.1.1.3. Türkiye’de Hakim Olan Eğitim Sistemi

Türkiye’de hakim olan eğitim sistemi Fransa’daki gibi genel eğitim sistemidir. Türkiye’de işletmeler, sendikalar, devlet ve diğer bazı kuruluşların içinde bulunduğu çıraklık eğitime ilişkin zaman zaman uygulamaları olmakla birlikte bu sistem çok yaygınlaşmadığı gibi başarılı bir şekilde de uygulanamamıştır. Ancak son yıllarda önemli Türk işletmeleri ile eğitim kuruluşları arasında mesleki eğitime yönelik bazı uygulamaların geliştirildiği görülmektedir. Ancak bu genel bir uygulamayı yansıtmaktan öte özel programlar olarak nitelendirilmelidir.

Üniversiteler de ve liselerde verilen genel eğitim ise her geçen gün iş dünyasında biraz daha uzaklaşmakta iş dünyası ile meslek liseleri ve üniversiteler arasındaki makas yukarıda belirtilen özel durumlar hariç her geçen gün açılmaktadır. Ana hatları çizilen eğitim sistemi iş görenleri işletmelerde spesifik beceriler kazanmaya itmektedir. İşletmeler de spesifik beceriler kazanarak nitelikli birer uzman haline gelen iş görenlerin işletmeler arası hareketlilikleri doğal durumlar içinde oldukça sınırlı görünmektedir.

Bununla birlikte iş hayatındaki başarıda hükümet yetkileri ile bağlantıların önemli olduğu bir ortamda formel eğitimin güçlü bir rol oynadığı söylenebilir. Gerçekte devletın iş hayatında önemli bir rol oynadığı gelişmekte olan ülkelerde çoğunda büyük iş adamlarının eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğu dikkate çekmektedir (Buğra, 1997: 99-100-102).

⁸⁴ Türk finans sisteminin gelişimi ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilgi için bakınız. Kazgan (1999_a)

Burada eğitim sistemi ile ilgili olarak Türkiye'deki işletmecilik eğitimi ile ilgili bir açıklama yapmak gerekir. Türkiye'deki işletmecilik eğitimin tarihsel süreç içinde izlediği seyire ilişkin kapsamlı bir araştırma yapan Üsdiken (2004), Türk işletmecilik eğitiminin sırası ile Fransa, Almanya ve Amerikan işletme eğitiminden etkilenmiş olduğunu ifade etmektedir. Üsdiken (2004), tarafından Türk işletme eğitiminin etkilenmesine ilişkin yapılan vurgu, araştırmanın konusu bağlamında yorumlandığında Türk yönetim tarzı üzerinde Fransa, Almanya ve Amerika yönetim anlayışlarının etkisi olabileceğine işaret etmektedir. İşletme eğitimindeki etkileşime bağlı olarak Türk yönetim tarzındaki etkileşimin boyutları ve niteliği bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Ancak derecesi ne olursa olsun bir etkileşim olmakla birlikte yöneticilerin almış oldukları eğitimin, yönetsel davranışları sergilemelerindeki tek belirleyici olmadığını belirtmek gerekir. Ayrıca, eğitim sistemi hangi ülke kaynağından beslenirse beslensin kaynak ülkedeki uygulama ve anlayışların Türkiye'deki kurumsal ve kültürel yapıya bağlı olarak ayrı bir form kazandığını ifade etmek gerekir.

5.1.2. Türkiye İlişkin Kültürel Bir Çözümleme

Yazında Türk kültürüne ilişkin yapılmış olan çözümler incelendiğinde Türk toplumunun aşağıda belirtilen özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

1. Türk toplumu, dar ve küçük gruplara bölünme eğilimindeki yüksekliğe işaret eden düşük sinerji özelliğine sahip bir toplumdur. Bunun bir yansıması olarak yüksek karlar ve vergi yükünün dar gelirli gruplar üzerinde yoğunlaşması gibi durumlar Türk toplumunun belirgin özelliği olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte böbürlenme ve dayılanma eğilimlerinin Türk toplumunun bütün katmanlarında sıkça gözlenen bir özellik olması, yine düşük sinerji özelliğine sahip bir toplum olmanın göstergeleridir (Sargut, 2001:145-146).
2. Türkiye düşük güven özelliğine sahip bir toplumdur. Bu özellikle yönetim tarzının sahiplik ve profesyonelleşme parametrelerinin karakterinin şekillenmesinde oldukça etkili olmaktadır. Düşük güven özelliğine bağlı olarak anonim şirket yapısının oluşturulmasına ve sermaye piyasalarına ilişkin düzenlemelerin geliştirilmesi ve kabul görmesi zorlaşmaktadır. Bunun bir sonucu olarak Türk işletmeleri şahıs ya da aile şirketi olmanın ötesine

geçememiştir (Sargut, 2001:146-147). Bu durum doğrudan aile sahipliğini doğurmaktadır. Bunun yanı sıra düşük güven özelliği güvenin sağlanması koşulu olarak tanışıklığı beraberinde getirmektedir. Bu durumda işletme sahiplerinin profesyonelleşme konusundaki tercihlerini etkilemektedir.

3. Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürel özelliğe sahiptir. Bu özelliğin bir yansıması olarak Türk insanı ile iletişim kurma dolaylı çaba gerektiren bağlamsal ve duygusal bir ilişki gerektirmektedir (Sargut,2001:149).
4. Türk toplumu cinsiyetler arasında eşitsizlik, erkeğin koruyucu kadının sevecen olması ve yaşamın kalitesi gibi şeyleri ön plana çıkaran dışil değerlere sahip bir toplumdur (Şişman,2002:60-61).
5. Türk toplumu belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplumdur. Bu özelliğin bir yansıması olarak sürekli bir istikrar ortamı arama, yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve risk içeren uygulamalardan korkma ve çekinme Türk toplumundaki belirgin özellikleri olarak ön plana çıkmaktadır (Şişman, 2002:64-65).
6. Türk toplumu gücün farklılık ve eşitsizliği onaylayan, kabul eden ve meşru görme anlamına gelen yüksek güç mesafesine sahip bir toplumdur. Bu özelliğin bir yansıması olarak işletmelerde merkezîyetçi bir anlayış ve kontrolcü personel sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerdeki hiyerarşik katman sayısının da yüksek olması bu özelliğe bağlı olarak öne çıkan bir başka özelliktir (Şişman,2002:67-68).
7. Türk toplumu, toplumun bireylerinin grup üyeleri olarak davranışta bulunmalarını ifade eden kollektif özelliklere sahip bir toplumdur. Bu özelliğe bağlı olarak Türk işletmelerin grup kararlarının bireysel kararlardan daha önemli olması, işveren ve çalışan ilişkilerinin ahlaki temellere göre oluşturulması gibi durumların olması beklenebilir (Şişman,2002:62-63).

Türk toplumuna ilişkin kültürel çözümleme yapılırken doğal olarak farklı dönemlerde ve farklı ulustan farklı kişiler tarafından yapılmış olan çalışmalar baz alınmıştır. Her ne kadar ulusal kültür –yönetim ilişkisi konulu çalışmaların çok önemli bir çoğunluğu bu çalışmaların sonuçlarından hareketle gerçekleştirilmiş de olsa, bu durum zaman zaman

araştırmacı için önemli kısıtların kaynağı olabilmektedir. Özellikle Hofstede tarafından (bireycilik-kollektivistlik, dişilik-erkeklik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) yapılan inceleme sonucunda yapılan sınıflama da Türkiye özellikle bazı boyutlarda ortalarda yer almaktadır. Bu durum yönetim anlamında yorumlandığında belirlenen kültürel özelliğe ilişkin yapılan yönetim anlayışlarına yapılan vurguların gerçekte karşılaşılan durumlarla çelişme ihtimaline işaret etmektedir.

5.2. Örnekleme Yer Alan İşletmelere ve Yöneticilere Ait Temel Analizler

5.2.1. Örnekleme Yer Alan İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Tablo 14: Örnekleme İçinde Yer Alan İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Sektör	Sayı	Yüzde
Otomotiv	14	6,4
Demir Çelik	16	7,3
Enerji	3	1,4
Tekstil	56	25,7
İnşaat	15	6,9
Gıda	46	21,1
Finans	1	,5
Orman Ürünleri	6	2,8
Bilişim	1	,5
Kimya Petrol Ürünleri Lastik Ve Plastik Sanayii	31	14,2
Taş Ve Toprağa Dayalı Sanayii	19	8,7
Metal Ana Sanayii	9	4,1
Boş	1	,5
Toplam	218	100,0

Örnekleme içinde yer alan işletmelerin sektörel dağılımları incelendiğinde, tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örnekleme içinde temsil güçlerinin diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ile karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu görülmektedir. Ülkemizin ilk 1000 işletmesi arasında yer alan işletmelerin sektörel dağılımları göz önüne alındığında, gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayılarının çokluğu ülkemizde bu sektörlerin ağırlıklı olduğunu göstermektedir⁸⁵. Bu sebeple gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örnekleme içinde daha fazla sayı ile temsil edilmelerinin anlamlı olduğu söylenebilir.

⁸⁵ İSO tarafından açıklanan ülkemizin ilk 500 ve ikinci 500 işletmesi içinde gıda içki ve tütün sanayiinde faaliyet gösteren 171 işletme bulunurken, dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayiinde faaliyet gösteren 234 işletme bulunmaktadır.

Örneklem içinde temsil gücü diğerlerine nazaran daha yüksek olan diğer sektör ise kimya petrol ürünleri ve plastik sanayiidir. Demir çelik ve taş ve toprağa dayalı sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin ilk 500 ve ikinci 500 deki sayıları göz önüne alındığında, örneklem içindeki sayılarının anlamlı olduğu söylenebilir. Bilişim ve enerji sektörünün ise örneklem içindeki temsil güçleri çok düşüktür. Aslında örneklem içinde yer alan işletmelerin sektörel dağılımları göz önüne alındığında, gerek bu dağılımın gerekse örneklem büyüklüğünün sektörün yapısının belirleyiciliğinin yüksek olduğu stratejik yönetim boyutuna ilişkin parametreler ile ilgili olarak, sektörel farklılıkları ölçen analizlerin yapılmasını zorlaştıracığı açıktır. Bu durum araştırma için önemli bir kısıt sayılabileceği gibi, ülkemizdeki işletmelerin bilimsel araştırmalara katkı seviyesini göstermesi bakımından da ayrı bir öneme sahiptir.

5.2.2. İşletmelerdeki İş Gören Sayıları⁸⁶

Tablo 15: Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerdeki İş Gören Sayısı

İş Gören Sayısı	Sayı	Yüzde
1-9	6	2,8
10-49	51	23,4
	46	21,1
50-249		
250-499	43	19,7
500+	72	33,0
Total	218	100,0

Örneklem içinde yer alan işletmelerin iş gören sayıları incelendiğinde 500 ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran işletmelerin örneklem içinde temsil gücünün diğerlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. İlk bakışta 500 ve üzerinde iş gören çalıştıran işletmelerin diğerleri ile karşılaştırıldığında yüksek bir temsil güçlerinin olması şaşırtıcı gelebilir. Ancak, işletmelerin büyüdükçe zorunlu olarak da olsa küçük işletmelere oranla daha fazla profesyonelleştikleri ve bilimsel çalışmalar ile bilimsel bilgiye olan ihtiyaçlarının her geçen arttığı bilinmektedir. Bu tespit, büyük işletmelerin bilimsel çalışmalara katılma ve katkı sağlama isteklerinin diğerlerine oranla niçin daha yüksek olduğu konusunda açıklayıcı olabilir. Ayrıca, işletmelerin büyüdükçe yine zorunluluğa bağlı kurumsallaşmaları ve onların ulaşım bilgilerine kolay bir şekilde ulaşılması, anket

⁸⁶ Stratejik yönetim boyutuna ilişkin analizler yapılırken 1-9 ve 10-49 arası iş gören çalıştıran işletmeler kapsam dışı bırakılmıştır.

formunun onlara daha çabuk ve daha kolay ulaşmasını sağlamıştır. Bu da örneklem içinde büyük işletmelerin daha fazla oranda temsil edilmelerine neden olmuştur.

5.2.3. İşletmelerin Ciro Büyüklükleri

Tablo 16: Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerin Ciro Büyüklükleri

Ciro Büyüklüğü	Sayı	Yüzde
İlk 500 Büyük	52	23,9
İkinci 500 Büyük	60	27,5
Diğer	106	48,6
Toplam	218	100,0

Örneklem içinde yer alan işletmelerin ciro olarak büyüklükleri göz önüne alındığında anlamlı bir dağılım olduğu görülmektedir. Ancak, hem araştırmanın konusu hem de kapsamı itibariyle örneklem sayısının daha yüksek olmasının gerektiği düşünülebilir. Ancak bu çalışmada, benimsenen yaklaşımın bir sonucu olarak çoklu veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu sayede anket ile elde edilen veriler dışında farklı kaynaklardan elde edilen verilerde kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın amacı göz önüne alındığında, ileri istatistik analizlerin ilk aşamada çok elzem olmaması da örneklem büyüklüğünü makuliyeti için ikna edici nedenler olabilir. Dile getirilen bu nedenler örneklem büyüklüğünün kabul edilebilirliği konusunda önemli gerekçeler olmalarına rağmen, mevcut büyüklüğün araştırma için önemli bir kısıt olduğu gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır.

5.3. Türk İşletmelerinin Örgütlenme Biçimi

Türk işletmelerinin farklı endüstrilerde faaliyet gösteren, çok sayıda irili ufaklı işletmelerden oluşan ve bir ailenin hakimiyetindeki holdingler şeklinde örgütlendikleri görülmektedir. Bu örgütlenme biçimi ülkemizdeki girişimciliğin toplumsal ve siyasal çerçevesinin belirgin özelliklerini yansıtmaktadır. Buğra, (1997), holding şeklindeki örgütlenmenin geç sanayileşmeye bağlı olarak ortaya çıkan bir durum olduğunu ifade etmiştir. Kore'nin Chaebol'ları ve niteliği farklı da olsa Japonya'nın Keiretsu'ları ile Meksika ve Arjantin gibi ülkelerdeki örgütlenme biçimleri göz önüne alındığında Buğra'nın iddiası kabul edilebilir. Ancak, Tayland ve Çin gibi geç sanayileşen ülkelerdeki küçük aile işletmeleri şeklindeki örgütlenme biçimi göz önüne alındığında, örgütlenme biçiminin sadece sanayileşme süreci ve derecesi ile açıklanamayacağı;

işletmelerin örgütlenme biçimlerini şekillendiren kurumsal, kültürel ve ekonomik birçok faktör olduğu söylenebilir.

Örgütlenme biçiminin arka planına ilişkin Türkiye ölçeğinde bir değerlendirme yapıldığında ise, Türk işletmelerinin holdingleşmelerinin en önemli nedenlerinden bir tanesinin holding şeklinde örgütlenmenin sağlamış olduğu vergi avantajı olduğu görülmektedir. Gerçektende 1960'ların ilk yarısında şirket vergi sisteminde yapılan değişikliklere bağlı olarak holding biçiminde örgütlenmek özel şirketler açısından karlı bir hale gelmiştir. Bu bağlamdaki en önemli değişiklik, holdinglerin bağlı bulunduğu şirketler yoluyla elde ettiği kazançları devre dışı bırakarak, çifte vergilendirmeyi ortadan kaldırmasıdır. Her ne kadar 1986 yılında Maliye Bakanlığı tarafından yapılan değişiklikler bu muafiyeti kaldırmışsa da hala daha böylesi örgütlenmenin bazı vergi avantajları bulunmaktadır. Mesela, holding firması şirketlerin elde ettiği gelir üzerinden vergi vermek durumundaysa da ödenmesi bir sonraki yıl yapılmakta ve yüksek enflasyon ortamında da önemli bir avantaj teşkil etmektedir. Dolaylı olmasına rağmen son derece önemli diğer bir vergi avantajı ise, holding karlarını ve maliyetlerini şirketler arasında yayabilme olanağından kaynaklanmaktadır. Holdinglerin bu finansal yönetimden yararlandığı bir başka avantaj ise, bağlı şirketlerin hisselerinin tekrar değerlendirilerek merkeze aktarımı sayesinde gerçekleştirilen sermaye artışlarından kaynaklanmaktadır. Bu tür finansal kolaylıklar, Türkiye'de 1960'ların ortalarından itibaren gözlenen holdingleşmede elbette çok önemli rol oynamıştır. Ayrıca, işletmeler holdingleşebilme konusunda devleti zorlamışlar ve gerekli hukuki düzenlemelerin yapılmasını sağlamışlardır. Bunda finansal faktörler kadar aile işletmelerinin, aile isimlerinin ve aile işinin devamının sağlanması isteği de önemli de rol oynamıştır (Buğra,1997:259-261).

Holding şeklinde örgütlenmenin diğer bir nedeni ise öykünmecî eş biçimcilik (konu ile ayrıntılı bilgi çalışmanın önceki bölümlerinden verilmiştir) mekanizması olarak gösterilebilir. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu durumlar ve kültürel olarak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda öykünmecî eş biçimcilik yaygın olarak görülmektedir. Buna göre işletmeler, kendilerini genellikle kendi faaliyet alanlarında daha başarılı olan işletmelere göre modelleme eğilimi sergilemektedirler. Türkiye'de ilk olarak Koç holdingleşmiş bu konu için gerekli yasal düzenlemelerin

yapılmasını sağlamıştır. Koç'un başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi sonucunda bu yapılanma başta Sabancı olmak üzere bir aile işletmesi için model oluşturmuştur.

Ülkemizin kırılgan bir ekonomik yapısının olması ve belli sektörlerin zaman zaman ciddi riskler ile karşı karşıya kalmaları da işletmelerin holding şeklinde örgütlenmelerinin bir diğer nedeni olarak gösterilebilir. Nitekim, bu düşünsel yapının bir sonucu olarak Türk işletmeleri farklı alanlara yatırım yaparak zaman zaman bir sektörde oluşan dalgalanmadan doğan zararı kendi bünyesinde bir başka sektörde faaliyet gösteren işletmeden elde ettiği yüksek karla giderme güdüsü ile hareket etmektedirler.

Türk toplumunun böbürlenme ve dayılanma eğilimleri gibi düşük sinerji özelliği gösteren bir toplum olması da holdingleşmenin arkasındaki kültürel bir faktör olarak gösterilebilir. İnsanımız sürekli olarak kendisinin güçlü, başarılı ve büyük olduğu ile böbürlenmektedir. Bu durum iş dünyası bağlamında ele alındığında ise, bir holdingin sahibi veya yöneticisi olmanın iş adamlarımıza hem kendileri ile övünmeleri, hem de toplumun diğer katmanlarının kendilerine daha fazla saygı göstermeleri konusunda çok önemli katkılar sağladığı yapılan mülakatlarda dile getirilmiştir. Türk işletmelerinin holdingler şeklinde örgütlenmelerinin arkasında burada ifade edilenler dışında çok farklı nedenleri de olabilir. Bu nedenlerin ve güdülerin ortaya çıkartılması şüphesiz ki konu ile ilgili derinlemesine bir araştırma yapılmasını gerektirir. Ancak, bu araştırmanın konusu tek başına Türk işletmelerinin örgütlenme biçimlerini incelemek olmadığı için bu konuda verilen bilgiler bu anlatılanlarla sınırlı tutulmuştur.

Örgütlenme biçiminin bu çalışmada ilk önce örgütsel büyüklük, profesyonelleşme isteği ve yönelimleri ve sahiplik olmak üzere üç parametre baz alınarak incelenmesi tasarlanmıştır. Ancak, daha sonra holding biçiminde örgütlenmenin doğrudan büyük işletmeler yaratmış olduğu ve yapılan incelemeler sonucunda büyüme güdüsünün son derece önemli olduğu tespit edilmesi nedeniyle örgütsel büyüklük parametresi inceleme dışında bırakılarak, bu boyutun profesyonelleşme isteği ve yönelimleri ile sahiplik olmak üzere iki parametre bağlamında incelenmesine karar verilmiştir⁸⁷.

⁸⁷ Holding şeklinde örgütlenme biçimi doğrudan boyut olarak büyük işletmeler yaratmaktadır. Türkiye'de birçok sektör belli başlı holdinglere ait işletmelerin tekeli altındadır. Gıda, çimento, inşaat, taşımacılık ve

5.3.1. Profesyonelleşme İsteğine Ait Analizler

Profesyonelleşme isteği ile ilgili veriler. 1. Holdinglerin web siteleri, 2. Üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar, 3. İş adamlarının hayat hikâyelerinden, 4. Anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar ve hayat tarihi yöntemi ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur⁸⁸.

Profesyonelleşme isteğini ortaya çıkarmak amacıyla ilk önce hayat tarihi ve üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar vasıtasıyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Yapılan bu analizler sonucunda Türk işletmelerinde profesyonelleşme isteğinin düşük, sahiplerin yetki ve kontrolü profesyonellere devretme konusunda isteksiz oldukları tespit edilmiştir. Konu ile ilgili olarak yapılan içerik analizi profesyonelleşme isteği ile ilgili olarak karşımıza iki tema çıkarmıştır.

Bir Zorunluluk Olarak Profesyonelleşme

Türk işletmeleri için işi profesyonellere devretme bilinçli bir yönetim kararı olmaktan öte bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Bunun çok farklı nedenleri olduğu söylenebilir. Bunlardan biri Türk işletmelerinin aile kontrolünü sağlama ve devam ettirme insiyaklarının son derece baskın olması gösterilebilir.⁸⁹ Nitekim Yıldırım ve Üsdiken (2005), Türk işletmelerinin profesyonellere duyulan gereksinim ile aile kontrolünün devamını sağlama isteğinin bir arada yaşamakta olduğunu ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak Türk işletmeleri aile kontrolünü elden bırakmamak ve büyümek için kendine has bazı mekanizmalar geliştirmişlerdir. Bunlardan biri aile üyelerini birer profesyonel gibi yetiştirerek işletmede kilit görevlere getirmektir⁹⁰. Diğer de aile üyelerini işletmeler için son derece önemli olan üst düzey maaşlı

otomotiv başta olmak üzere birçok sektörde üretimin neredeyse yüzde sekseni holdinglere bağlı işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye'nin ilk 500 işletmesi içinde yer alan kuruluşlarda da bu durum net bir şekilde görülmektedir. İlk 500'de yer alan büyük Türk işletmesi içinde kamu işletmelerini çıkardığımızda bir holdinge bağlı çok sayıda işletme olduğu görülmektedir. Ayrıca, 500 büyük sanayi kuruluşunun yarattığı brüt katma değer GSMH'ya oranı 2005 yılında %12,2 iktir. Yine 500 büyük sanayi kuruluşunun yaratmış olduğu katma değer Türk sanayi katma değeri içindeki payı %48'dir. Konu ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi İstanbul Sanayi Odası tarafında yayınlanan 2005 ilk 500 ve ikinci 500 büyük firma bilgilerinde yer almaktadır.

⁸⁸ Profesyonelleşme isteğine ait içerik analizinde kullanılan alıntılar, kod listesi ve tespit edilen temalar için Ek1'e bakınız.

⁸⁹ İncelemesi yapılan 20 holding yönetim kurulunda yer alan aile üyelerinin sayısı bu durum için açık bir kanıt durumundadır.

⁹⁰ Türk işletmeleri bu özellikleri Kore işletmelerine benzemektedir. Kore işletmelerinde de Türk işletmelerinde olduğu gibi aile üyeleri işletmelerde kritik görevler almaktadırlar.

yöneticiler ile evlendirmeleridir⁹¹. Konu ile ilgili olarak anket yardımı ile toplanan veriler analiz edildiğinde aynı durum açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo17: Profyonelleşme İsteği ve Yönelimleri

	Sayı	Yüzde
İşletmenin Sahibi Olan Ailenin Bir Üyesi	50	22,9
Çocukluk Arkadaşlığı	2	,9
Hemşerilik	2	,9
Akrabalık	9	4,1
İş Ve Meslek Gruplarında Başlayan Bir Tanışıklık	41	18,8
Hiç Bir Bağım Yok	101	46,3
Diğer	11	5,0
Boş	2	,9
Toplam	218	100,0

Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimi ve isteğine ait istatistikleri gösteren tablo incelendiğinde, örneklem içinde yer alan işletmelerin yaklaşık %22,9'unda çalışan yöneticilerin işletmenin sahibi olan ailenin üyesi oldukları görülmektedir. Bu oranın özellikle Anglo-Sakson ülkeleri ile karşılaştırıldığında çok yüksektir. Ayrıca, katılımcıların %4.1'i de işletmenin sahibi olan aile ile bir akrabalık ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu istatistikler Türk işletmelerinde profesyonelleşmenin bilinçli bir yönetsel davranış olmadığını, zorunluluğa bağlı olarak gelişen bir davranış olduğu yönündeki iddiayı bir kez daha doğrulayarak, mülakat ve hayat tarihi yöntemi ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan temanın güvenilirliğini de bir kez daha onaylamaktadır.

Türk işletmeleri zorunlu ve düşük seviyede de olsa profesyonelleşmeye iten önemli faktör işletmelerimizin sürekli olarak büyüme arzusu içinde olmaları gösterilebilir. İşletmeler her geçen gün büyümeyi ve hatta birer grup haline gelmeyi hedeflemektedirler. Bunun sonucu olarak da hem birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeye sahip olan aileler üzerinde bir profesyonelleşme baskısı oluşmuştur. Aile üyeleri farklı ancak karlılık potansiyeli yüksek sektörlerle ilgili daha az bilgi ve

⁹¹ Bu durumun en somut göstergesi Koç ailesinde görülmektedir. Koç ailesi hem bütün bireylerini çok üst düzey eğitimler aldırarak suretiyle birer profesyonel olarak yetiştirmiş hem de grubun önemli yöneticileri ile kendi ailelerinden kişileri evlendirmek suretiyle o yöneticileri de ailenin bir üyesi haline getirmiştir. Nitekim 1960'lı yıllarda Koç işletmeleri için önemli bir yönetici olan Nusret Aksel'in Vehbi Koç'un büyük kızı Semahat Koç ile evlenmesi, Can Kıraç'ın Suna Koç ile evlenmesi, diğer önemli bir yönetici olan Erdoğan Gönül'ün Sevgi Koç ile evlenmesi bu konuda verilebilecek somut örneklerdir.

tecrübeye sahip olduklarından, ilgili konularda uzmanlaşmış yöneticilerin gerekliliğine daha fazla ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Ayrıca ailenin büyüklüğünün bir sınırı olması, aile üyelerinin sahip olunan her işletmede veya bir işletmede bütün işleri yapmalarını imkansızlaştırmaktadır. Bu durum Türk işletmelerini profesyonel çalıştırmaya zorlamaktadır. Ancak, burada ülkemizdeki profesyonel çalışma ya da profesyonelleşme algılamasının batı ile karşılaştırıldığında en azından uygulamada farklı olduğunu vurgulamak gerekir. Ülke işletmelerimizde profesyonelleşme, tüm sorumluluğu ve buna bağlı olarak yetkiyi aile dışından ve konusunda uzman kişi veya kişilere devretme veya sahip aile üyelerinin yönetimden çekilmesi şeklinde değildir. Profesyoneller veya uzmanlar çalışmaktadır. Ancak, stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında nihai kararlar bu profesyonel yöneticilerden daha çok sahip aile üyeleri tarafından alınmaktadır. Bu durumda ülkemizde profesyonellerin daha çok işletme sahiplerine bilmedikleri konusunda fikir verme, danışmanlık yapma veya aile üyelerinin yetişmediği ya da yetmediği yerlerde işleri sevk ve idare etme şeklinde çalıştıkları söylenebilir.

İncelenen holdinglerin büyük bir çoğunluğunun yönetim kurulu başkanlarının aile üyesi olması, profesyonellerin çalışma tarzları ile ilgili olarak yapılan tespiti kanıtlar niteliktedir. Ancak, yapılmış olan tespit profesyonellere yetkini verilmediği şeklinde anlaşılmalıdır. Zorunluluktan kaynaklanan nedenlerle de olsa bu kişilere belli noktalara kadar yetki verilmektedir.

Zorunluluğa bağlı olarak profesyonel yöneticiler ve danışmanlar ile çalışmak ve bu kişilere belli sınırlar dahilinde yetki vermek sadece günümüze özgü bir uygulamada değildir. Türk yönetim tarzının tarihsel arka planının bu tür uygulamaların Türk toplumunda çok eski dönemlerden beri var olduğunu göstermektedir. Türklerin İslamiyeti kabulünün akabinde kurulmuş olan, başta Karahanlılar, Büyük Selçuklular ve Anadolu Selçukluları Devleti olmak üzere birçok Türk Devletlerinde başta hükümdar ve ailesi ile birlikte Türk toplumunun entelektüellerinin İslam dininin hükümlerine göre devlet yönetiminde yeterli bilgiye sahip olmadıkları tarihçiler tarafından dile getirilmektedir⁹². Bu nedenle dönemin Türk Devletleri Türk olmayan ancak ihtiyaç duyulan bilgiye sahip kişileri maaş karşılığı yönetici olarak çalıştırmışlardır. Bunun

⁹² Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi araştırmanın dördüncü bölümünde verilmiştir.

sonucunda da Türk Devletlerinde çok sayıda Fars kökenli kişi devlet içinde Vezirlik ve Sadrazamlık gibi üst düzey görevlerde maaş karşılığı çalışmıştır.

İlk 500 büyük Türk işletmesi içinde işletmeleri bulunan ve Türkiye'nin önde gelen holdinglerinin web sitelerinden yararlanılarak yönetim kurullarındaki üyelerinin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan tabloda, profesyonelleşme isteğinin düşüklüğünü göstermektedir. Yönetim kurulları incelenen 20 holdingin önemli bir kısmı üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. 18 tanesinde yönetim kurulu başkanı holdingin sahibi olan ailenin bir üyesidir. İncelenen holdinglerin yönetim kurullarındaki üye sayıları ve holdinglere ait diğer bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo18: Holdinglerin Yönetim Kurulu Teşkilinde Aile Etkisi

Holding-Grup Adı	Kuruluş yılı ⁹³	Bağlı İşletme/şirket sayısı ⁹⁴	Yönetim kurulu üye sayısı	
			Aile içinden	Aile dışından
Koç Holding	1938	110	5	11
Sabancı Holding	1932 ⁹⁵	34	6	3
Zorlu Holding	1953	54	3	7
Habaş Holding	1956	8	3	-
Kibar Holding	1972	16	3	8
Çukurova Holding		76	2	5
Borusan Holding	1944	16	1	5
Anadolu holding	1950	48		
Ülker Holding	1944	63	2	6
Doğan Holding	1950	66	5	5
Uzel Holding	1935		2	1
Ahmet Nuri Erikoğlu Holding	1937	6	3	-
Akkök Holding	1952	14	3	1
Ekinciler Holding	1968	7		
Sanko Holding	1943	18		
Eczacıbaşı Holding	1942	36	3	5
Yaşar Holding	1927	25	-	7
Doğuş Holding	1966	44	1	11
Kale Holding	1957	26	3	-
Yazıcılar Holding	1976	16	3	3

Belli Şartların Oluşması ve Olgunlaşmasına Bağlı Olarak Gerçekleştirilen Ve Gerçekleşmesi Planlanan Profesyonelleşme: Profesyonelleşme isteğini ortaya çıkarmak amacıyla hayat tarihi ve mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda tespit edilen bu ikinci tema Türk işletmelerinin profesyonelleşme isteğinin düşük olmasının bir nedeni olarak gösterilebilir.

⁹³ Kuruluş yılı olarak holdinglerin anonim şirket olarak ilk faaliyetlerine başladıkları yıl esas alınmıştır. Kuruluş yılı bizim araştırmamız için kaçınıcı kuşağın işletme yönetiminde olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

⁹⁴ İşletme sayısı belirlenirken hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösteren şirketler dikkate alınmıştır.

⁹⁵ Hacı Ömer Sabancı'nın ilk olarak bir çirçir fabrikasına ortak olduğu yıl kuruluş yılı olarak alınmıştır.

Türk işletmeleri profesyonel çalıştırsalar da hem düşük güven özelliğine sahip bir toplum olmaktan kaynaklanan nedenler, hem de ülkemizdeki profesyonellerin niteliği ve sosyal ağların girişimcilik faaliyetleri üzerindeki doğrudan etkisi nedeniyle profesyonelleşme için ülkemizde gerekli şartların henüz oluşmadığı söylenebilir. İşletmelerinin sahiplik yapısı da profesyonelleşme oranı ve isteğinin düşük olmasının diğer önemli bir nedeni olabilir. Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç'un son dönemlerde gerek gazetelere vermiş olduğu "*Holdingin yönetimini tamamen profesyonellere bırakmak bir hayal*" demeci ve CNBC-e dergisine vermiş olduğu röportajda "*Koç Grubu Türkiye'de en kurumsallaşmış şirkettir. Ama bir işin yüzde sekseninin patronu iseniz bu işi tamamı ile kurumsal, batılı anlamda bir yönetimle idare ettiğimizi söylemek çok gerçekçi olmaz*" ifadeleri Türk işletmelerinin hem profesyonelleşme isteklerinin hem de bu isteğin arka planını açıklamak konusunda önemli bir ipucudur.

5.3.2. Profesyonelleşme Yönelimlerine Ait Analizler⁹⁶

Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimleri ile ilgili olarak yapılan içerik analizleri karşımıza üç tema çıkarmıştır. 1. Güven olgusu göz önüne alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşme. 2. İş tecrübesi ve kişinin sosyal ilişkileri temelli profesyonelleşme. 3. Yetenek-Bilgi ve kişinin ünü temel alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşme. Güven olgusuna vurgu yapan birinci tema ve profesyonelleşme ile ilgili olarak üne ve sosyal ilişkilere vurgu yapan ikinci tema Türk işletmelerinin bu konuda sergilemiş oldukları ayırt edici yönelimlerdir. Yetenek-bilgi kriterlerine vurgu yapan tema ise ayırt edici bir özellikte olmaktan öte rekabete karşı sergilenmesi gereken operasyonel yönetim davranışı olarak nitelendirilebilir.

Güven Olgusu Göz Önüne Alınarak Gerçekleştirilen Profesyonelleşme

Bu temada yapılmış olan tespit Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimlerine yön veren olguyu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Türk işletmelerinin profesyonelleşme tercihlerine yön veren en önemli olgu güvendir. Buna bağlı olarak, işletmeler ilk aşamada kendi aile bireylerini birer profesyonel olarak yetiştirme yoluna gitmektedirler.

⁹⁶ Profesyonelleşme yönelimlerine ait içerik analizinde kullanılan alıntılar, kod listesi ve tespit edilen temalar için Ek2'ye bakınız.

Aile bireyleri sadece holding bünyesinde değil bu holdinge bağlı işletmelerin yönetim kurullarında da anahtar üye olarak yer almaktadırlar⁹⁷.

Aile fertlerinin yetmemesi/yetişmemesi⁹⁸ veya olmaması durumunda ise çocukluk arkadaşları, okul arkadaşları ve hemşerilik ölçütleri, güvendikleri profesyonellerin tanıdıkları ve güvendikleri ile uzun süredir farklı nedenlerle kurulan diyaloglarda oluşan ilişkiler temel alınarak profesyonellerin seçildiği hem yapılan içerik analizine yön veren alıntılarda, hem de yönetim kurullarında yer alan kişilerin hayat hikayeleri incelendiğinde net bir şekilde görülmektedir⁹⁹. Konu ile ilgili olarak anket yöntemi ile toplanan verilerde bu tespiti destekler niteliktedir. Nitekim, tablo 19 incelendiğinde sahip ailenin bir üyesi veya akrabalığı olmayan profesyonel yöneticilerin %18'i işletmenin sahipleri ile iş meslek kuruluşlarından veya daha farklı yollarla oluşan bir tanışıklıkları olduğunu ifade etmişlerdir. Yine Tablo19'da katılımcıların %48.6'sının iş hayatı boyunca aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. Bu bir anlamda güvene dayalı profesyonelleşme yöneliminin doğal bir sonucudur. Uzunca bir süre işletmede çalışan

⁹⁷ Koç, Sabancı, Çukurova, Zorlu, Eczacıbaşı ve Doğan gruplarının İMKB'de işlem gören işletmelerinin yönetim kurulları incelemeye alınmıştır. Bu gruplar içinde Koç grubunun İMKB'de işletme gören 14 işletmesinin 8 tanesinde Koç ailesinden 16 üye yer almaktadır. Sabancı grubunun İMKB'de işlem gören 10 işletmesinde aileden ikisinde aileden 3 üye bulunmaktadır. Zorlu grubuna ait İMKB'de 4 işletme yer almaktadır. Bu işletmelerin tamamında Zorlu ailesinden 12 kişi yer almaktadır. Eczacıbaşı grubunun ise İMKB'de işlem gören 3 işletmesinin hepsinde 5 aile ferdi yönetim kurulu üyesi olarak yer almaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız. <http://www.imkb.gov.tr/sirket/sy2005.htm>

⁹⁸ Koç holding de olduğu gibi bazı Türk işletmelerinde profesyonel yöneticiler ile işletmeye sahip olan aile arasında evlilik yolu ile organik bağların kurulması güven olgusunun belirleyiciliğine ilişkin net bir örnektir.

⁹⁹ Koç Holdingin yönetim kurulunda yer alan aile dışından kişiler çok uzun süre Koç holding bünyesinde çalışmışlardır. Bu kişilerin kariyerleri incelendiğinde Holding bünyesinde en alt seviyede çalışmaya başladıkları ve zaman içinde holdingin yönetim kuruluna kadar yükseldikleri görülmektedir. Holding yönetim kuruluna seçilmeleri Koç grubuna bağlı işletmelerde göstermiş oldukları başarılı çalışmaların yanında bu süre zarfında Koç ailesinin her türlü güvenini kazanmalarının da önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Yine Koç holdingin yönetiminde yer alan yabancı uyruklu kişilerinde Koç holdingde çalışmaya başlamadan önce Koç holdingin yabancı ortakları olan Siemens ve Ford gibi işletmelerde üst düzey yöneticilik yapmış kişilerdir. Bu vesile ile Koç ailesi ile uzun süreli bir tanışıklığı olan bu kişilerin yönetim kuruluna alınması güven duygusunun profesyonelleşme yönelimlerine yön veren önemli bir olgu olduğunun önemli bir göstergesidir. Sabacı holdingin yönetim kurulu üyelerinden Ahmet Güleşçi Sabancı ailesi bireylerinin hem çocukluk hem de liseden yüksek lisansa kadar okul arkadaşlarıdır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ayrıca, sanayileşmenin ilk başladığı yıllarda az sayıda yönetici ve az sayıda girişimcinin olması ve bu kişilerin çoğunlukla birbirlerini tanımaları gibi bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Bu tanışıklık sonucunda oluşan karşılıklı güven duygusuna bağlı olarak da işletme sahipleri profesyonelleri kendi işletmelerine davet etmişlerdir. Ayrıca, bunlara ek olarak Türk işletmeleri için diğer bir profesyonel yönetici kaynağı kamu sektörüdür. Özellikle Türkiye'nin önde gelen işletmeleri devlet kurumları ile kurmuş oldukları ilişkiler neticesinde iyi yetişmiş ve yöneticilik tecrübesi edinmiş kamu yöneticileri ile önemli diyaloglar kurmuşlardır. Daha sonra bu diyalogdan doğan güvenle bu kişileri kendi holding bünyelerine katmışlardır (www.koc.kom.tr, www.sabanci.com.tr).

hem bilgi hem de kişilik anlamında güven veren kişiler işletme sahipleri tarafından yönetici olarak seçilmektedir.

İş hayatı boyunca aynı işletmede çalışan yöneticilerin oranı güven kriteri dışında profesyonelleşme yönelimleri ile ilgili olarak farklı bir yöne de işaret etmektedir. İşletme içinden atanan yöneticiler işletmede alt görevlerden başlayarak çeşitli kademelerde çalıştıktan sonra yöneticiliğe yükselmektedir. Burada insanların çeşitli seviyelerde ve işlerde edinmiş oldukları tecrübe ön plana çıkmaktadır. Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planı da bu iddiamızı doğrulamaktadır. Ayrıca, önemli Türk holdinglerinde çalışan yöneticilerin hayat hikayeleri incelendiğinde bu konuya önemli vurgu yaptıkları ve isimler vererek örneklendirdikleri görülmektedir¹⁰⁰.

Tablo 19: Yönetici Tedarik Kaynaklarına Ait İstatistikler

Geldiği Yer	Sayı	Yüzde
İş Hayatım Boyunca Bu İşletmede Çalıştım	106	48,6
Çalışmış Olduğum İşletme İle Ortak Başka Bir İşletmeden	8	3,7
Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Bir Başka İşletmeden	60	27,5
Kamu Sektöründen	4	1,8
Yabancı Bir İşletmeden	15	6,9
Diğer	23	10,6
Boş	2	,9
Toplam	218	100,0

Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimlerinde niçin güven olgusunun belirleyici bir kriter olduğunu, Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum olması ile açıklayabiliriz. Düşük güven özelliğinden dolayı işletmelerde güven tanışıklık düzeyine göre belirlenmekte, tanımadıklarına ya da az tanıdıklarına karşı patronlar güven duymamakta, buna bağlı olarak da patronların işletmelerde tanımadıkları kişilere yetki vermedikleri görülmektedir. Kısacası Türkiye’de birçok işletmenin aile veya şahıs işletmesinin ötesine geçememesi (Sargut, 2001) düşük güven özelliğinden kaynaklanmaktadır¹⁰¹.

¹⁰⁰ Bu konu ile ilgili örneklere araştırmanın önceki sayfalarında yer almaktadır.

¹⁰¹ Güven olgusu genellikle üç kaynağa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. 1. Süreç temelli güven: İnsanlar arasındaki güven unsuru geçmişe bağlı deneyimlerle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. 2. Kişisel temelli güven: Güven insanlar arasındaki benzerliklere bağlı olarak oluşmaktadır. 3. Kurumsal temelli güven: Güven unsuru kurumun çeşitli özelliklerine dayalı olarak meydana gelmektedir (Küskü,1999:137). Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimlerine ilişkin buraya kadar yapılmış olan tespitler Türk işletmelerinde güven unsurunun genellikle süreç temelli ve kişisel temelli şekillendiğine yönelik imalarda

Kişinin Tecrübesi ve Sosyal İlişkileri Temel Alınarak Gerçekleştirilen Profesyonelleşme: Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimlerine güvenden sonra yön veren diğer önemli kriter kişinin tecrübesi ve sahip olduğu sosyal ilişkileridir. Bu yönelim Türk işletmelerinin devlet kademesinde kariyerlerine başlayan kişileri, kendi işletmelerine transfer etmeleri gibi bir durum ortaya çıkarmıştır. Türk işletmelerinin bu şekilde davranmalarının iki nedeni olduğu söylenebilir.

Birincisi, Türkiye’de devletin işletmelerin faaliyetleri üzerinde belirleyici bir aktör olmasıdır. Devlet gerek vermiş olduğu teşvikler, gerek her iktidarın kendine has bir zengin yaratma geleneği ve gerekse iş adamlarına politikaya girme konusunda yaptığı zorlamalar ile işletmelerin faaliyetleri ve başarıları üzerinde belirleyici olmaktadır. İşletmeler hükümet ve bürokrasi ile yakın ilişkiler kurarak, hem devletin kendilerine sunabileceği teşviklerden faydalanmak, hem de yeni yatırım alanları konusunda önemli avantajlar elde etmek istemektedirler. Bu nedenle, devletin çeşitli kurumlarında üst düzey görevlerde bulunan insanları işletmelerinde istihdam ederek bu kişilerin devlet içinde olan sosyal ağlarından ve tecrübelerinden faydalanma yoluna gitmişlerdir. Nitekim biyografilerin bütününde ve Ayşe Buğra tarafından yazılmış olan “*Devlet ve İş adamları*” kitapta bu durum açık bir şekilde ortaya konulmaktadır.

İkinci neden ise, devlet kurumlarının iyi eğitim almış kişileri istihdam eden ilk yer olmasıdır. Devlet yetiştirilmek üzere yurt dışına zaman zaman insanlar göndermiş ve yurt dışında eğitim alarak yetişen bu kişiler, devletin çeşitli kurumlarında önemli tecrübeler kazanarak özel sektör için aranan kişiler haline gelmişlerdir¹⁰². Ancak, özel girişimcilerin devlet kurumlarından kendi özel işletmelerine transfer ettikleri kişilerde de tecrübe kadar belirleyici olan faktör daha önce ifade edildiği gibi yine güven duygusudur. Özel girişimciler daha önce de kısaca bahsedildiği gibi, devletten kendi işletmelerine transfer ettikleri kişiler ile bu transferi gerçekleştirmeden önce uzun süre diyalog kurmakta, çeşitli sebepler ile ortak bir takım işler yapmakta ve bunun sonucunda kendilerinde o kişiye karşı bir güven oluşursa kendi işletmelerine alma yoluna gitmektedirler.

bulunmaktadır. Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum olması göz önüne alındığında dile getirilen bu imanın son derece anlamlı olduğu söylenebilir.

¹⁰² Aslında Türk işletmeleri sanayileşme sürecinin başlarından itibaren uzunca bir süre profesyonel yönetici seçme konusunda çok fazla seçeneğe sahip olmamışlardır. Devlet bu anlamda hem tanıdıkları ve güvendikleri hem de ihtiyaç duydukları nitelikteki kişileri işletmelere sunmuştur.

İş tecrübesi ve sosyal ağlara dayalı olarak işletmeye alınan profesyonellere, çoğunlukla iş ile ilgili patronların bilmediği operasyonel karar alma yetkisinin verildiği gözlenmektedir. Nitekim, bir iş adamı ile yapılan görüşmede yönetimlerinin profesyonelleştğini savunan sermayedar yönetici, bu savunmasına bağlı olarak işlerin profesyonellerce yürütüldüğünü ifade etmiştir. Bağlı şirketlerin profesyonel yöneticilerinin yatırım kararları alıp alamayacakları sorulduğunda ise şaşırılmış bir şekilde “*tabii ki hayır... benim onayım olmadan hiçbir yatırım kararı alınamaz*” (Buğra, 1997: 291) ifadeleri profesyonellerin yetkileri ile ilgili somut bir örnektir. Bu durum daha öncede ifade edildiği gibi Türk işletmelerinde profesyonelleşmenin algılanmasının ve profesyonellere biçilen rolün batıdan oldukça farklı olduğunun bir kanıtıdır.

Kişinin Bilgisi-Yeteneği ve İş Dünyasındaki Ünü Baz Alınarak Gerçekleştirilen Profesyonelleşme: Türk işletmelerinde görülen diğer bir profesyonelleşme yönelimi yetenek bilgi ve reklam temelli profesyonelleşmedir. Türk işletmelerinin böyle bir tercih de bulunmalarının çeşitli nedenleri olduğu söylenebilir. Bu nedenlerden en önemlisi Türkiye'nin sanayileşmeye başlamış olduğu dönemde yetişmiş bilgili ve yetenekli eleman oranının düşük olmasıdır. Büyük savaşlardan çıkmış, bu savaşlarda okumuş kuşaklarını kaybetmiş olan ülkede sanayi konusunda tecrübeli, fabrika kurma işletme konusunda bilgisi olan çok az insan kalmıştır. Bu insanların önemli bir çoğunluğu da gayri müslim vatandaşlardan oluşmaktadır. Girişimci çoğu zaman iş kurmak için gerekli sermayesi olmasına rağmen tasarlamış olduğu işin nasıl kurulacağını veya kurmuş olduğu fabrikanın nasıl çalışması gerektiğini bilmemektedir. Kendisine yardımcı olacak ikinci kuşakta henüz yetişmemiştir. Bu durum da patronlar önemli bir zorunluluk olarak bu işi bilen insanları işletmeleri kurması, fabrika da üretimi gerçekleştirmesi için istihdam etme ve yetki verme yoluna gitmişlerdir. Nitekim bu tür profesyonelleşme yöneliminin tercih edildiği dönemler çoğunlukla ya bir işletme kurulurken, ya da bir işletmenin üretimi konusunda aile bireyleri başarısız oldukları zamanlardır. Ya da büyüme odaklı hareket eden işletmelerin koordinasyonu sağlamalarında aile bireylerin yetersiz kalması veya henüz yetişmemiş olduğu dönemlerdir.

Bu tespitlerden hareketle Türk işletmeleri için profesyonellerle çalışmanın belirli bir program ve strateji sonunda uygulanan bilinçli bir tercih olmadığı, işletmelerin zorunluluktan profesyonelleşmeye yöneldikleri söylenebilir. İşletmeler daha çok aile

bireylerini birer profesyonel olarak yetiştirme eğilimi sergilemekte ve o kişilere yetki verme yoluna gitmektedirler. Nitekim Sabancılar da kardeşler gerekli eğitimi aldıktan sonra birçok işletmenin kuruluşunu kendileri gerçekleştirmişlerdir. Ayrıca, Buğra (1997), yüksek oranda profesyonelleşmiş bir işletmenin ortaklarından biriyle yapmış olduğu görüşme sonucunda üzgün bir tavırla ortağın “*bildiğiniz gibi biz üç ortağız üçümüzün de iş hayatına girmeyi düşünmeyen kızlarımız var kız yerine erkek çocuklarımız olsaydı tabii durum başka olurdu*” demiştir. Bu durum Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimleri konusunda aile elemanlarının öncelikli tercih edildiklerine veya edileceklerine önemli bir delildir¹⁰³.

5.3.3. Sahiplik Yapıları ve Ortaklık Yönelimlerine Ait Analizler

Türk işletmelerinin sahiplik yapılarını ortaya koymak amacıyla İMKB’de işlem gören işletmeler incelemeye alınmıştır. Çünkü sahiplik yapıları ile ilgili olarak en sağlıklı ve en kolay veriler bu işletmelerin şirket yıllıklarında yer almaktadır. Bunun dışında Türk işletmelerindeki ortaklık yönelimlerini ortaya çıkarmak amacıyla da yine kurucular tarafından yazılmış olan biyografilerden de yararlanılmıştır.

5.3.3.1. Türk İşletmelerinin Sahiplik Yapıları

Türk işletmeleri tipik birer aile işletmesi niteliğindedirler. İMKB tarafından yayınlanan şirket yıllıklarında sahiplik yapıları hakkında net bilgi verilen 195 Türk işletmesinin hisse dağılımları bu tespitimizi doğrulamaktadır¹⁰⁴. İMKB’deki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun sahipliği, ya bir ailenin üyeleri arasında belirli oranlarda paylaşılmış veya yine o ailenin sahip olduğu diğer şirketlerden birinin veya birkaçının iştiraki şeklindedir. Türk işletmelerinin halka açılma oranlarının gerek Anglo-Sakson gerekse Avrupa devletlerine göre çok düşük olduğu görülmektedir. Böylesi bir sahiplik yapısının oluşmasının kültürel ve kurumsal önemli nedenleri olduğu görülmektedir. Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum özelliği taşımasına bağlı olarak anonim şirket yapısının oluşturulması ve sermaye piyasalarına ilişkin düzenlemelerin geliştirilmesi zorlaşmıştır. Buna bağlı olarak Türkiye’de kredi temelli

¹⁰³ Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimlerine ilişkin yapılmış olan tespitler Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planının incelendiği bölümde “*Türk yönetim biçiminde profesyonelleşme soy güven ve uzmanlık bilgisine dayalı gerçekleştirilmektedir*” şeklindeki çıkarsamayı destekler niteliktedir.

¹⁰⁴ İMKB’de işlem gören işletmelerden 195 tanesinin sahiplik yapısını gösteren bilgiler Ek3 ‘te ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

finansal yapılar oluşmuş ve bunun sonucunda da işletmelerimizin önemli bir çoğunluğu bir şahıs ya da aile şirketi olarak kalmıştır. Sahiplik yapısında hakim olan aile sahipliği anlayışına rağmen Türk girişimcilerinin çeşitli nedenlerle farklı ortaklık türleri oluşturdukları görülmektedir. Türk girişimcilerinin sergilemiş oldukları ortaklık yönelimleri yukarıda ifade edildiği gibi hayat tarihi yöntemi ile elde edilen veriler yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

5.3.3.2. Türk Girişimcilerinin Ortaklık Yönelimleri¹⁰⁵

Sermaye ve bilgi temelli ortaklıklar kurma: Sanayileşme sürecinin başlarında, girişimcilerin yeni iş kurmak için gerekli fikre ve fırsatlara sahip olmaları ancak ihtiyaç duyulan sermaye ve bilginin kendilerinde olmamaları, Türk girişimcilerini böylesi ortaklıklar kurmaya itmiştir. Ancak bu ortaklıklar büyük veya baskın olan ortağın/ortakların işi - piyasayı öğrendikten veya hisselerin tamamını almak için gerekli olan parayı tedarik ettikten sonra işletmeye tek başına ele geçirmesi ile sona ermişlerdir. İşletmeler güçlü olan ortağın hâkimiyetine geçmiştir. Bu ortaklık yöneliminden bilgi temelli kurulan ortaklıkların, sermaye ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan ortaklıklardan farklı değerlendirilmesi gerekir. Çünkü bilgi para kadar kolay sahip olunan bir kaynak değildir. Bu nedenle bilgi temelli kurulan ortaklıklar sermaye temelli oluşturulan ortaklıklara nazaran daha uzun süreli olmaktadır. Bunun yanı sıra bilgi temelli kurulan ortaklıklarda bilgiye sahip olunan kişinin payı, sermaye ihtiyacı göz önüne alınarak kurulan ortaklıklara nazaran daha azdır. Bunun yanı sıra bilgi temelli kurulan ortaklıklarda girişimciler, o kişinin bilgi ve yeteneklerini kendi tekellerine alma saiki yanında; kendilerine ve işletmeye sadakatini sağlama güdüsüyle hareket etmektedirler. Başarılı üst düzey yöneticilerin küçük paylarla girişimciler tarafından işletmeye ortak edilmeleri bilgi temelli ortaklığa en güzel örnektir¹⁰⁶.

Amaç Farklılığı ve kontrolü tek başına ele geçirme arzusu nedeniyle sona eren ortaklıklar: Yapılan incelemeyle Türk işletmelerinde sermayedarların bir işletmeyi tek başına ele geçirme, kontrol etme, işletme ile ilgili kararları tek başına alma insiyaki ile

¹⁰⁵ Türk girişimcilerinin ortaklık yönelimleri ile ilgili kodları, taslak ve kesin temalar Ek4'de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

¹⁰⁶ Hem İMKB'de işlem gören Türk işletmelere ait şirket yıllıkları hem de Koç ve Sabancı gibi önemli Türk girişimcilerinin eserlerinde bu durum net bir şekilde görülmektedir.

hareket ettikleri tespit edilmiştir. Bu insiyaka bağılı olarak oluşturulan ortaklıklar zamanla dağılmakta ve işletmenin kontrolü tek bir şahsa ya da aileye geçmektedir.

Türk toplumunun kısa zaman yönelimli özelliğe sahip bir toplum olmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı insanlar çabuk sonuç almak istemektedirler. İstenilen bu sonuçta çoğunlukla para kazanmak olmaktadır. Ortakların bazıları bu düşüncede iken diğerleri kazanılan parayı yatırıma dönüştürerek büyüme istemektedirler. Bu durumun ortağa çıkardığı amaç farklılığı ortaklıkların dağılmasının en önemli nedeni olarak gösterilebilir. Sosyal genlerde ortaklıkların dağılmasının diğer önemli bir nedeni olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmeyi kuran kişiler belli bir dönem sonra kontrolü ele geçirme, güç sahibi olma ve tek başına hareket etme insiyakı hareket etmektedirler. Bu nedenle ortaklardan güçlü olanı hisse senetlerini açıktan ya da gizliden toplayarak işletmelere tek başına sahip olmuşlardır¹⁰⁷.

Başarılı ortaklıkların kurulamamasının kültürel bir boyutu da olduğu söylenebilir. Düşük sinerjili bir toplum olmanın bir sonucu olarak Türk toplumunda dayanma, böhürlenme, bir şeyi tek başına yapma, kontrolü ele geçirme, insanların birilerine karşı her hangi bir şekilde üstünlük sağlama gibi davranışlar sıkça görülmektedir. Buna bağılı olarak kurulan ortaklıkların özellikle güçlü ortak için ortaklığa neden olan kaynağa olan ihtiyaç ortadan kalktıktan sonra dağıldığı görülmektedir.

Sermaye temini için halka hisse senedi satma yoluyla oluşturulan küçük paylı ortaklıklar: Türk girişimcileri sanayileşme süreci ilerledikçe ortaklıkların sermaye temini için iyi bir yol olmadığını fark etmişlerdir. Bu sebeple ihtiyaç duydukları sermayeyi halkın tasarruflarını toplayarak yatırıma dönüştürme yoluna giderek tedarik etme yoluna gitmişlerdir. Böylelikle hem kendileri ihtiyaç duyduğu sermayeye temin etmişler, hem de sahiplik ve kontrol gücünü hiç kimse paylaşmak veya bu güçleri sonradan ele geçirmek için mücadele etmek zorunda kalmamışlardır. Bu durum İMKB kurulunca daha kolay bir şekilde yapılmaya başlanmıştır.

Sonuç olarak Türk işletmeleri, işletmeleri kuran ailelerin malıdır. Kurulan ortaklıklar veya yapılan halka açılmalar kesinlikle sahipliğin, kontrolün veya yetkinin paylaşılması

¹⁰⁷ Ülkemizin önde gelen holdingleri arasında kuruluşlarının akabindeki yıllarda Yapı Kredi Bankası, Akbank ve Garanti Bankalarına yönelik ele geçirme mücadelesi tasviri yapılan bu duruma güzel bir örnektir.

amacıyla değil tamamen sermaye sağlamak, ihtiyaç duyulan bilgi veya fikri kendi tekellerine almak veya başarılı profesyonellerin işletmeye ve kendilerine sadakatini sağlamak amacıyla yapılmaktadır¹⁰⁸. Nitekim, bu durum İMKB tarafında her yıl açıklanan şirket yıllıklarında da net bir şekilde görülmektedir. Halka açılmış olan¹⁰⁹ işletmelerin çoğunluk hisseleri bir tek aile fertlerine aittir¹¹⁰.

5.4. Organizasyon Yapısına Ait Analizler

Türk işletmelerinin organizasyon yapıları daha önce ifade edildiği gibi birey-takım-grup ilişkisi ve hiyerarşik katman sayısı parametreleri ile ele alınmıştır. Organizasyon yapısı ile ilgili veriler üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar, işletmelerin organizasyon şemaları¹¹¹ ve anket yardımıyla toplanmıştır.

5.4.1. Hiyerarşik Katman Sayısına Ait Analizler

İncelenen organizasyon şemalarının 35 tanesi anonim şirkete 5 tanesi de limited şirkete aittir. Anonim şirketlerin en üst basamağında yönetim kurulu bulunmaktadır. Yönetim kurulundan sonra çoğu zaman genel müdür gelmektedir. Ancak, bazı işletmelerde

¹⁰⁸ Sahiplik yapıları ülkelerin profesyonel kapitalizmi benimseme derecesi ve tarzı ile yakından ilgilidir. Her toplumun kapitalizmi benimseme derecesi farklı olduğu gibi her toplum kapitalizmle ilgili olarak kendine özgü bir form oluşturmaktadır. Amerika ve İngiltere’de hakim olan üst düzey profesyonel kapitalizm anlayışı piyasa sahipliğinin ortaya çıkmasına zemin hazırlarken, Türkiye ve Kore’deki yapı aile hakimiyetinde büyük işletmelerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Yukarıda da ifade edildiği gibi Türkiye’de kredi temelli finansal sistemin hakim olması tespit edilen sahiplik yapısının oluşmasında son derece etkili olmaktadır. Yine yukarıdaki şekli ile ifade edildiği gibi yönetim tarzının birçok parametresi ile bağlantılı olan kültürel boyutta sahiplik yapısının oluşmasında etkili olmaktadır. Türk toplumunun nüvesinde kontrolü tek başına ele geçirme yönetilme değil yönetme, itaat etme değil itaat edilme güdüsü çok ağır basmaktadır. Nitekim İslamiyetten önce kurulan Türk devletlerinde devletin hükümdarın ve ailesinin ortak malı olması sık sık kontrolü ele geçirmek isteyen kardeşlerin mücadelesine neden olmuştur. Bu durumda Türk Devletlerinin çabuk yıkılmasına neden olmuştur. Toplumların bu özellikleri çok kolay kaybolmamaktadır. Sahip olduğumuz bu özellik ortaklıklar şeklinde kurulan işletmelerin, belli bir süre sonra güçlü olan tarafından çeşitli nedenlerle ele geçirilmesi veya ortakların anlaşamaması nedeniyle işletmenin zarar görmesinin arka planının açıklanmasında sosyo kültürel bir faktör olarak göz önüne alınmalıdır.

¹⁰⁹ İMKB tarafından yayınlanan şirket yıllıklarından hareketle borsada işlem gören işletmelerin ne kadarının halka açık olduğunu tespit etmek mümkün değildir. Çünkü, sahiplikle ilgili bilgiler verilerken büyük bir çoğunluğunda halka açık kısım net bir şekilde belirtilmemiştir. Bu nedenle işletmelerin yüzde kaçının halka açık olduğu konusunda sağlık bir oran vermek zordur. Ancak, en yüksek halka açılma oranında %50’yi geçen üç işletme olmasından hareketle bu oranın ABD ve İngiltere ile karşılaştırıldığında düşük bir oran olduğu rahatlıkla söylenebilir.

¹¹⁰ Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız <http://www.imkb.gov.tr/sirket/sy2005.htm> (İstanbul Menkul Kıymetler borsası 2005 yılı).

¹¹¹ İncelenen organizasyon şemaları anketi doldurmaları için bizzat gidilen işletmelerden alınmıştır. Bu işletmelerin bazıları bir organizasyon şemaları olmadığını, bazıları ise şemada bazı değişiklikler yapıldığını öne sürerek organizasyon şemalarını bize vermemiştir. Toplam 40 işletmenin organizasyon şeması elde edilmiş ve incelemeler bu 40 şema kullanılarak yapılmıştır. İncelenen organizasyon şemalarından bazıları Ek5’de yer almaktadır.

yönetim kurulu ile genel müdür arasında yönetim temsilcisi, denetçi, müşavir, danışman, kalite temsilcisi gibi ara basamakların da yer aldığı görülmektedir. İncelenen şemaların önemli bir kısmı bölüm veya departman düzeyinde kesilmemiş, kadro yapısı geniş bir şekilde şemaya yansıtılmıştır. Ancak, işletmelerin küçüklüğüne ve faaliyet alanının niteliğindeki sadeliğe bağlı olarak bölüm düzeyinde kesilen, dar kadro yapısı olan şemalarda sayıları az olmakla birlikte vardır. Organizasyon şemalarında ortalama basamak sayısı 4-5 arasındadır. Bu sayı göz önüne alındığında çok dikey bir organizasyon yapısı olmadığı söylenebilir. Ancak, yönetim yazınında son birkaç on yıldır yapılan yatay yapının iyi dikey yapının iyi olmadığı yönündeki vurgu Türk işletmelerinin böylesi şemalara yöneltmiş olabilir¹¹². Nitekim, üst düzey yöneticilerin organizasyon yapısı hakkındaki sorulara vermiş oldukları cevaplar bu varsayımı doğrulamaktadır.

5.4.1.1. Hiyerarşik Katman Sayısına Ait İçerik Analizleri

Mülakat yapılan kişilerin işletmelerin hiyerarşik yapısı¹¹³ ile ilgili soruya vermiş oldukları cevaplar içerik analizine tabi tutulduklarında, konu ile ilgili olarak yüksek formal hiyerarşik yapı ve yüksek informal hiyerarşik yapı olmak üzere iki tema tespit edilmiştir.

Formal Yüksek Hiyerarşi

Türk işletmeleri en üst seviyede yönetim kurulu ile başlayan genel müdür, genel müdür yardımcıları, departman müdürleri, müdür yardımcıları, takım-grup başları, amirler veya şefler şeklinde devam eden her basamağa önemli yetkilerin verildiği yüksek bir hiyerarşiye sahiptir¹¹⁴. Ayrıca, hiyerarşi her şartta korunmaya çalışılmakta ve kimin ne zaman kime bağlı olacağı açık bir şekilde belirtilmektedir. Türk toplumunun düşük

¹¹² Ülkemizde son yirmi yıldır gerek akademik çevreler gerekse uygulamacılar tarafından Japon yönetim tarzı ve Japon yöneticiler üzerine yapılan övgülerin Türk işletmelerinde bazı yönetim tarzı boyutlarını kağıt üzerinde de olsa etkilediği görülmektedir. Bu etkilemeye bağlı olarak Türk işletmelerinin organizasyon şemalarının Japon işletmelerinin organizasyon şemalarına benzediği söylenebilir. Ancak, üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlar göz önüne alındığında bu şemaların Türk işletmelerindeki gerçek yapıyı tam olarak yansıtmadığı görülmektedir.

¹¹³ Hiyerarşik yapı ve gruplar ait içerik analizi için kullanılan alıntılar, kodlar oluşturulan taslak ve kesin temalar için EK'6 ya bakınız.

¹¹⁴ Özellikle doğası gereği çok sayıda takım veya proje çalışmalarının olduğu bilişim, inşaat, finans, sigorta gibi alanlarda faaliyette bulunan işletmelerde hiyerarşik katman sayısının yükseldiği görülmektedir. Örneğin telekomünikasyon alanında faaliyette bulunan bir işletmemizin sadece bir departmanında departman müdürü, müdür yardımcısı, takım şefi, analizci şefi, kodcu şefi olmak üzere 5 basamak olduğu görülmüştür.

sinerjili bir toplum olmasından dolayı bireyler arasında sıkça rastlanan böbürlenme ve dayılanma eğilimleri, hiyerarşinin açık bir şekilde belirtilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Ayrıca insanımızdaki çoğu zaman kontrolü elde etme, inisiyatifi elde tutma insiyakinin yüksek olması örgüt içi ve bölüm içi gereksiz mücadeleler yaratabilmektedir. Açık ve net bir şekilde tanımlanmış hiyerarşi ile bu mücadelelerin öne geçilerek, çalışanların enerjilerini böylesi bir mücadelede harcamaları engellenmeye çalışılmaktadır. Yine Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum olmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı, çalışanlara duyulan düşük güven onların sürekli olarak kontrol edilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu gerekliliğe bağlı olarak etkin denetim ve kontrol mekanizmaları oluşturulmaktadır. Böylesi durumlarda da hiyerarşi hem ihtiyaç duyulan bu mekanizmaların kolay ve sağlıklı bir şekilde oluşturulması, hem de işlemleri için önemli bir araç olmaktadır. Türk işletmelerinde hiyerarşik katman sayısının yüksek olmasının bir diğer nedeni de Türk toplumunun güç mesafesi yüksek olmasıdır. Bilindiği gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda sahip olunan gücü göre oluşturulan hiyerarşi güç mesafesinin düşük olduğu toplumlara nazaran çok daha fazladır.

İnformal Yüksek Hiyerarşi

Türk işletmelerinde formal hiyerarşinin yanında sosyo-kültürel özelliklere bağlı olarak kıdem, yaş, bilgi sahibi olmak gibi farklı kriterlerin belirlediği informal bir hiyerarşinin olduğu görülmektedir. Özellikle aynı seviyedeki ilişkilerde oldukça ön plana çıkan bu hiyerarşi belirli sınırlar dahilinde kaldığında gerek çalışanların örgüt kültürüne, gerekse insanların meslek kültürüne uyumlarını kolaylaştırmakta ve ayrı bir kontrol mekanizması olarak iş yapmaktadır. Üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlarla elde edilen veriler informal hiyerarşinin zaman zaman formel hiyerarşinin önüne geçtiğini de göstermektedir. Nitekim mülakat yapılan bir üst düzey yöneticisini

Türkiye enteresan bir ülke tahmin etmeyeceğiniz durumlarla karşı karşıya kalabiliyorsunuz. Bir ara işletmemizde çalışan bir tekstil mühendisi vardı. Kendisine önemli yetkiler verdik zaman içinde kendi çalışma arkadaşlarını kendisi bile seçebiliyordu. Biz hiç müdahale etmedik. Belli bir süre sonra emrinde çalışanlardan biri geldiğinde ayağa kalktığını o kişiden zaman zaman izin aldığını gözlemledik. O kişinin mühendisten habersiz işe gelmediğini, aynı ekipte çalışan diğer kişilerin mühendisten çok vasıfsız çalışan durumundaki o kişiye itaat ettiklerini fark ettik. Sonra bir araştırdık ki inanamayacaksınız

bizim mühendis bir tarikata üyeymiş, o adamda orta okul mezunu ama o tarikatın önemli imamlarındanmış. Hal böyle olunca bizim oluşturduğumuz hiyerarşinin bir önemi kalmadı. Mühendisimiz o tarikatı yeni üyesiydi ki galiba, kendi işe aldığı herkesin önünde önünü ilikliyordu (16 Mayıs 2007 Tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)

şeklindeki ifadeleri bu duruma ilişkin çarpıcı bir örnektir. İnfomal hiyerarşi bazen tanımlanmış yetki sahibinin işinin kolaylaştırırken, bazen de yasal yetki sahibi ile gücünü farklı kaynaklardan alarak kendini hiyerarşinin en üstünde gören kişi arasında çatışmalar çıkmasına neden olmaktadır. Burada çatışmayı engelleyecek en önemli faktör infomal hiyerarşide kendini üstün gören insanın formal hiyerarşide kendinin üstü olan kişiye duyduğu saygıdır. Saygının oluşmasında belirleyici olan ise formal hiyerarşide üstte yer alan kişinin her yönüyle bulunduğu yeri hak etmiş olmasıdır. İnfomal yetkinin işletme için faydalı olmasında etkili olan diğer önemli bir faktörde adalet olgusudur.

Türk işletmelerinde gerek formal hiyerarşi gerekse belli nedenlere bağlı olarak oluşan infomal hiyerarşinin çok yüksek olması Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planındaki özellikleri göz önüne alındığında çok sürpriz bir durum olmadığı söylenebilir. Nitekim araştırmanın dördüncü bölümünde konuya ilişkin yapılmış olan tespitler hem devlet yönetimi ve saray teşkilatlanmalarında, hem de mikro yönetim uygulamaları olarak kabul edilebilecek olan lonca teşkilatlarındaki örgütlenmelerde yoğun bir hiyerarşinin olduğunu ve hiyerarşi ve bu hiyerarşinin korunmasına önem verildiğini göstermektedir.

5.4.2. Birey-Grup-Takım İlişisine Ait Analizler

Yapılan içerik analizleri sonucunda Türk işletmelerinde hemşerilik, aynı okuldan olma, ideolojik yakınlık gibi faktörlere bağlı olarak infomal gruplar oluşturma ve bilişim, elektronik ve inşaat gibi sektörlerde de çok sayıda takım oluşturma olmak üzere iki tema tespit edilmiştir.

5.4.2.1. Grup Oluşumlarına Ait Analizler

Hemşerilik Aynı Okuldan Olma ve İdeolojik Yakınlığa Bağlı Olarak Oluşan İnfomal Gruplar: Yapılan incelemeler Türk işletmelerinde farklı faktörlere bağlı olarak çok sayıda infomal grupların olduğunu göstermektedir. Nitekim mülakat yapılan tecrübeli bir üst düzey yöneticinin,

Ben belli bir süre Sabancı'da çalıştım. Ben ODTÜ mezunuyum. Sabancı'ya bağlı çalıştığım işletmede de ODTÜ'lülerin oluşturduğu bir grup vardı. Böyle bir grubun veya grupların oluşmasını Türk toplumunda engelleyemezsiniz. O insanlarla hem ODTÜ'lü olma, hem de malum biz 68 kuşağındanız o kuşağa ait ortak inançlarımız var. Ortak paylaştığımız çok şey vardı. Çay saatlerinde hemen birbirimizi buluyorduk. Şimdi çalıştığım işletmede ise Elbistan'lılar ile bir başka ilçeden olanların bir gruplaşması var (6 Haziran 2007 tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)

şeklindeki ifadeleri bu duruma işaret çarpıcı bir örnektir. İşletmelerin büyüklüğüne, çalışanlarının eğitim durumuna bakılmaksızın her işletmede informal gruplara rastlanmaktadır. Bu grupları oluşturan faktörler bazen hemşerilik, bazen aynı okuldan mezun olma ve bazen de ideolojik nedenler olabilmektedir. Hangi faktör veya faktörlerin daha baskın bir şekilde öne çıkarak bir grubun oluşumunda belirleyici olduğu duruma göre değişmektedir. Ancak hangi faktörün ne zaman ve hangi işletmede daha belirleyici olduğu konusunda bir fikir yürütmek gerekirse, yapılan incelemeler işe adam almanın kişisel referanslar ve sosyal ağlarla gerçekleştirildiği küçük ve orta ölçekli işletmelerde çoğunlukla hemşericilik hatta ilçeciliğe bağlı olarak informal grupların oluştuğunu göstermektedir. İşe adam almanın daha profesyonel yollarla gerçekleştirildiği büyük işletmelerde ise aynı üniversiteden mezun olma ve ideolojik faktörlere bağlı olarak informal grupların oluştuğu söylenebilir.

Türk işletmelerinde informal grupların çok yaygın olmasını farklı nedenleri bulunmaktadır. Ancak, Türk insanının tam bir profesyonel gibi düşünmekten uzak olması; işine inançlarını ve duygularına karıştırmaması, toplumumuzda dar, küçük ve çok sayıda iç gruplara bölünme eğiliminin yüksek olması informal grupların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunlara ek olarak, Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum olması nedeniyle hemşericilik, tanıdık, okul arkadaşlığı gibi ilişkilerin toplumda güven sağlayıcı mekanizmalar olarak önemli bir işlev kazanması informal grupların var olmasının en önemli nedenleri olarak gösterilebilir.

Güven olgusuna verilen önemin informal grupların oluşmasında başat bir rol oynadığı söylenebilir. Çünkü yazında sosyal şebekeler arttıkça güven seviyesinin arttığı dile getirilmektedir (Küskü, 1999:138). İnfomal gruplar hem de informal grupların oluşumundaki aktörler bizi doğrudan sosyal şebekelere ilişkin bağlara götürmektedir. Bir başka ifadeyle güvenin son derece önemli olduğu yönetim anlayışında sosyal

şebekeler güven sağlayıcı önemli bir aktör olarak kullanılmakta ve bunun bir yansıması olarak da işletmelerde informal gruplar oluşmaktadır.

5.4.2.2. Takım Çalışmalarına Ait Analizler

Türk yönetim biçiminin tarihsel arka planı incelendiğinde takım ve grup çalışmalarına çok yatkın olunmadığı yönünde bir izlenim olmasına rağmen, anket yardımı ile toplanan veriler Türk işletmelerinde belirli oranda takım çalışmalarının yapıldığı göstermektedir. Nitekim Tablo 20 incelendiğinde yöneticilerin %38,5'i kendisinin bir takım çalışmasına katıldığını ifade etmiştir. Buna ilave olarak tablo..incelendiğinde örneklem içinde yer alan işletmelerin yaklaşık olarak %50'sinde takım çalışmalarının var olduğu görülmektedir.

Tablo 20:Yöneticilerin Takım Çalışmalarına Katılıp Katılmadıklarını Gösteren Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
Evet	84	38,5
Hayır	134	61,5
Toplam	218	100,0

Tablo 21:İşletmelerdeki Takım Çalışmalarına Ait Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
Evet	108	49,5
Hayır	110	50,5
Total	218	100,0

Ülkemizde özellikle son yıllarda takım çalışmalarının artmış ve artmakta olduğu söylenebilir. Özellikle 90'lı yıllar ile başlayan kalite çalışmaları, Japon işletmelerinin uluslar arası rekabette atağa kalkmaları ile moda haline gelen Japon yönetim uygulamalarından bazılarının ülkemizde transfer edilemeye çalışılması gibi nedenler 90'lı yıllar ile birlikte takım çalışmalarını arttırmıştır. Bununla birlikte takım çalışmalarının büyük işletmelerde küçük işletmelere nazaran çok daha fazla olduğu görülmektedir. Nitekim, Tablo 22 incelendiğinde bu durum net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörlerinde takım çalışmalarını etkilediği, elektronik, inşaat, tasarım, bilişim gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin diğer sektörlerle nazaran takım çalışmasına daha fazla önem verdiklerdikleri görülmektedir.

Tablo 22: Takım Çalışması ve İş Gören Sayısına Göre Farklılıkların İncelenmesi

İş Gören Sayısı	Takım Çalışma Uygulanmakta mıdır?	
	Evet	Hayır
1-9	2	4
10-49	10	41
50-249	19	27
250-499	25	18
500+	52	20
Toplam	108	110

5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutu

İnsan kaynakları boyutu araştırmada ele alınan diğer yönetim tarzı boyutlara ile karşılaştırıldığında rekabet şartlarından en fazla etkilenen boyut olarak görülmektedir. Bu etkiye bağlı olarak bu boyuta ilişkin bazı parametrelerin başka uluslarla benzeme eğiliminde olduğu söylenebilir. Ancak, bu çalışmada elde edilen bulgular kariyer geliştirmede izlenen programlar ve işe alma da kullanılan yöntemler gibi insan kaynakları parametrelerinde yönetim tarzının diğer boyutlarının belirleyici etkisinden kaynaklanan önemli özgünlükler olabileceğini göstermektedir.

5.5.1. Örneklemeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İnsan kaynakları yönetimi boyutuna ilişkin veriler toplanırken de yine ilk 500 ve ikinci 500'deki işletmelerin katılımcı olma konusunda daha istekli oldukları gözlenmiştir. Bu daha fazla kurumsallaşmış ve profesyonel çalıştırma oranı daha yüksek olan bu işletmelerin bilimsel çalışmalara katkı sağlama isteklerinin yüksekliğine işaret edebilir. Ancak, küçük işletmelerin hem katılma konusundaki isteksizlikleri, hem de onlardan gelen anket formlarına istenilen seviyede doldurulmamış olması küçük ve orta ölçekli işletmeler ile üniversiteler arasındaki kopukluğa işaret etmektedir. Bu bir yandan bilim insanların küçük ve orta ölçekli işletmeler ile ilgili nitelikli veri bulmasını zorlaştırırken, bir yandan da bu işletmelerin sorunlarına ilişkin bilimsel çözümler üretilmesini engellemektedir.

5.5.1.1. Örneklem İçindeki İşletmelerin Ciro Olarak Büyüklüğü

Tablo 23: İky Uygulamaları İncelenen İşletmelerin Ciro Büyüklükleri

Ciro	Sayı	Yüzde
İlk 500	73	26,2
İkinci 500	71	25,4
Diğer	135	48,4
Toplam	279	100,0

İnsan kaynakları boyutu ile ilgili değişkenlere ait verilerin toplandığı işletmelerin ciro olarak büyüklükleri incelendiğinde, ülkemizin ilk 500 ve ikinci 500'deki işletmelerinin örneklem içindeki temsil güçlerinin eşit olduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin örneklem içindeki oranları göz önüne alındığında ise, bu oranın biraz düşük olduğu söylenebilir. Ancak, bilimsel bir çalışmada daha büyük örnekleme ulaşma sadece araştırmacının çabası ile olmamaktadır. Yaklaşık 3000'e yakın küçük ve orta ölçekli işletmeye çeşitli şekillerde ulaşılmış, sadece 135 işletmeden cevap alınmıştır. Bu değerler yukarıda yapmış olduğumuz tespiti doğrulamaktadır.

5.5.1.2. Örneklem İçinde Yer Alan İşletmelerdeki İş Gören Sayıları

Tablo 24: İky uygulamaları için belirlenen örneklemdeki işletmelerin iş gören sayıları

İş Gören Sayısı	SAYI	YÜZDE
1-9	26	9,3
10-49	105	37,6
50-249	23	8,2
250-499	43	15,4
500+	82	29,4
Toplam	279	100,0

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili örneklemdeki işletmelerin iş gören sayıları incelendiğinde iş gören sayısı 500'den fazla ve 10-49 arasında olan işletmelerin örneklem içindeki ağırlıklarının % 67 olduğu görülmektedir. Örneklem içinde temsil gücü en düşük olan 1-9 ve 50-249 arasında iş gören çalıştıran işletmelerdir.

5.5.1.3. Örnekleme İçinde Yer Alan İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Tablo 25: İky Uygulamaları İçin İncelenen İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Sektör	Sayı	Yüzde
Otomotiv	17	6,1
Demir Çelik	91	32,6
Tekstil	66	23,7
İnşaat	27	9,7
Gıda	65	23,3
Orman Ürünleri	4	1,4
Bilişim	9	3,2
Toplam	279	100,0

Tablo 25 incelendiğinde demir çelik, gıda ve tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerin örnekleme içinde temsil güçlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ülkemizin ilk 1000 işletmesinin faaliyet alanları incelendiğinde gıda sektöründe¹¹⁵ 170, tekstilde¹¹⁶ 234, demir çelik sektöründe¹¹⁷ 83 işletmenin olduğu görülmektedir. İlk 1000 işletmesine ait bu dağılım göz önüne alındığında örnekleme içinde yer alan işletmelerin sektörel dağılımlarının araştırma için yeterli ve uygun olduğu söylenebilir.

¹¹⁵ 170 rakamı gıda içki ve tütün sanayii alanında faaliyet gösteren işletmeleri içine almaktadır.

¹¹⁶ 234 rakamı dokuma, giyim eşyası ve deri sanayii alanında faaliyet gösteren işletmeleri içine almaktadır

¹¹⁷ Metal eşya, makine ve teçhizat alanında faaliyet gösteren işletmeleri içine almaktadır

5.5.1.4. Personel Tedarik Yöntemlerine Ait Analizler

Tablo 26: En Sık Kullanılan Personel Tedarik Yöntemleri

Tedarik Kaynakları	Tercih Sırası					
	1		2		3	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İş ve işçi bulma kurumları	28	10	52	18,6	15	5,4
Okullar	8	2,9	15	11,1	30	10,8
Meslek kuruluşları	8	2,9	31	5,4	18	6,5
Gazeteler	10	3,6	27	9,7	48	17,2
Sosyal Ağlar	54	19,4	27	9,7	30	10,8
Özel İstihdam Büroları	25	9	50	17,9	76	27,2
Web Siteleri	86	30,8	43	15,4	42	15,1
On line başvurular	60	21,5	34	12,2	20	7,2
Toplam	279	100	279	100	279	100

Tablo 26 incelendiğinde personel tedarik kaynakları içinde sosyal ağlar, web siteleri ve on line başvuruların %71,7 ile birinci sırada tercih edilen kaynaklar olduğu görülmektedir. İş ve işçi bulma kurumu, özel istihdam büroları ve web siteleri %51,9 ile en sık tercih edilen ikinci tedarik kaynağıdır. Burada okulların ve meslek kuruluşların bir tedarik kaynağı olarak öncelik tercih edilmedikleri görülmektedir. Okullar ile iş dünyası arasında her geçen gün açılan makas ile meslek kuruluşlarının istihdama yönelik bir çalışmasının olmaması bunun en önemli nedeni olarak gösterilebilir. Online başvurular ve web siteleri ihtiyaç duyulan nitelikte iş görenlere ilişkin çok sayıda seçeneği en kolay ve en hızlı bir şekilde sunması nedeniyle işletmeler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Bir anlamda rekabetin doğası işletmeleri buna zorlamaktadır. Ayrıca, insan kaynakları siteleri ve online başvurular kapitalizmin işletmelere sunduğu en önemli fırsatlardan biri olan yedek iş gücü ile ilgili verilerin bir yerde toplanması ve bu verilere işletmelerin kolay şekilde ulaşması için önemli bir araç işlevi görmektedir. Ancak, burada işletmelerin büyüklükleri ile tercih edilen tedarik kaynakları arasında önemli ve anlamlı bir farkın olduğunu belirtmek gerekir. Nitekim tablo 27 incelendiğinde örneklem içinde yer alan 1-9 ve 10-49 arası iş gören çalıştıran işletmelerin birinci tedarik kaynağı olarak çoğunlukla iş ve işçi bulma kurumu ile sosyal

ağları kullandıkları görülmektedir¹¹⁸. Buna karşılık orta ölçekli işletmelerde web siteleri ve özel istihdam bürolarının tedarik kaynağı seçiminde birinci tercih olarak kullanıldığı görülmektedir. Büyük işletmelerde ise web siteleri ve online başvurular tedarik kaynağında birinci tercih olarak kullanılmaktadır. Ancak burada örneklem içinde 1-9, 50-249 ve 250-499 arası iş gören çalıştıran işletmelerin temsil güçlerinin 10-49 ve 500+ iş gören çalıştıran işletmelere nazaran düşük olduğunu ve bu durumun konu ile ilgili genellemeler yapılırken göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmek zorunluluğu vardır.

Tedarik kaynaklarına ilişkin yapılmış olan inceleme meslek kuruluşları ve okullar arasında sıkı bir iş birliği olmadığına işaret etmektedir. Bunun yanı sıra özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde sosyal ağların yabana atılmayacak oranda tedarik kaynağı olarak kullanılması kültürel ve kurumsal faktörlerin yönetim tarzları üzerinde önemli etkisine işaret etmektedir. Özellikle güvenin tanışılık düzeyinde sağlandığı bir toplum olmanın bir yansıması olarak sosyal ağların güven sağlayıcı özelliği burada ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra yine sosyal ağlara bağlı olarak kurulan iş ilişkileri Türk toplumunda bir anlamda kurumsallaşmıştır. Bu kurumsallaşma bazı kişi ve kurumlar ile işletmeler arasında bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi oluşturmuştur. Bu ilişkinin bir gereği olarak işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken ilişki halinde buldukları bu kişi ve kurumların kendilerine gönderdikleri kişileri mümkün olduğunca işe alma yoluna gitmektedirler. Nitekim bir üst düzey yöneticinin,

Bizim gibi işletmeler her zaman her olması gerekeni ne sahip olabiliyoruz ne de yapabiliyoruz. Bu bazı durumlar doğuruyor. Bunun en büyük yansıması işçi almada karşımıza çıkıyor. Mesela en yenisini geçen gün yaşadık vergi dairesinde sürekli bizi yardımcı olan, bizim borçlarımızın taktistlendirilmesinde etkili olan bir çalışan işe almamız için birini

¹¹⁸ Küçük işletmeler sınıfındaki bu işletmeler KOSGEB'den eleman desteği alan işletmelerdir. Kosgeb ise eleman desteği sunduğu işletmelerde kendisi tarafından finanse edilen iş görenlerin İş ve işçi bulma kurumuna kayıtlı olmalarını şart koşmaktadır. Kosgeb'in bu yönelimi küçük işletmeleri tedarik kaynağı olarak iş ve işçi bulma kurumuna yöneltmektedir. Küçük işletmelerde ön plana çıkan diğer tedarik kaynağı ise sosyal ağlardır. Sosyal ağların özellikle küçük işletmelerde önemli bir tedarik kaynağı olarak kullanılmasının nedenleri Türk toplumunun temayüllerinde gizlidir. Toplumumuzda güven çalışma ilişkilerini belirleyen önemli bir kriterdir. Dostluk, hemşerilik, akrabalık ve arkadaşlık ilişkileri olan kişilerin veya bu kişilerin önerdiği bireyler istihdam edilerek güven sorunu atılmaya çalışılmaktadır. Kapitalist anlayışla çok bağdaşmasa da, özellik küçük işletmelerde akraba ve dostlar arasından çalışmaya ve paraya ihtiyacı olanları istihdam ederek onlara yardımcı olunmaya çalışılmaktadır (Mülakatlardan edinilen izlenimler ve yapılan gözlemler böyle bir tespit yapmamıza olanak sağlamaktadır). Yine iş dünyasında var olan karşılıklı bağımlılık ilişkisi de bir sosyal ağ ilişkisi oluşturmakta bu ilişkinin sonucunda kimi kurum veya kişiler bazı iş görenlerin işe alınmasına yönelik istekte bulunabilmektedir.

gönderdi. Aldık. Sürekli işe geç geliyor aldığımız adam ne adama söylebiliyoruz böyle yaptığımızı ne de çocuğu işten çıkartabiliyoruz. Bakalım sonunda kim pes edecek. Almasak olmaz. Adama her vakit işimiz düşecek (1 Mayıs 2007 tarihinde yapılan mülakattan alıntı)

şeklindeki ifadeleri bu duruma işaret eden güzel bir örnektir. Bu çarpıcı örnekler kurumsal ve kültürel faktörlerin benzersizliğine ilişkin imalarda bulunduğu gibi bir yandan da işletmecilerimizin tam anlamıyla rekabet olgusunu kavrayamadıklarını göstermektedir. Aslında bu kayrayamama da bir anlamda rekabete ilişkin düşünce, değer ve davranışların henüz kurumsallaşmamış olduğunu göstermektedir.

Tablo 27: İş Gören Sayısı ve Tedarik Kaynağı Birinci Tercihlerinin Karşılaştırılması

	1. Tercihler				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500+
İş ve işçi bulma kurumu	6	22	-	-	-
Meslek Kuruluşları	1	7	-	-	-
Okullar	7	1	-	-	-
Gazeteler	-	10	-	-	-
Sosyal Ağlar	8	43	3	-	-
Özel İstihdam Büroları	4	7	11	-	3
Web Siteleri	-	15	9	28	34
On line başvurular	-	-	-	15	45
Toplam	26	105	23	43	82

5.5.1.5. Personel Seçim Yöntemine Ait Analizler

Personel seçim yöntemleri konusunda yapılan analizler bu boyuta ilişkin diğer parametrelerde olduğu sadece hangi yönetimin sıklıkla kullanıldığını bulmaya yöneliktir. Bunun dışında sıklıkla kullanılan yöntemin uygun olup olmadığı bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

Tablo 28: En Sık Kullanılan Personel Seçim Yöntemleri

Personel Seçim Yöntemleri	Tercih sırası					
	1		2		3	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Grup Mülakatı	71	25,4	48	17,2	38	13,6
Tek kişi ile Tarafından Yapılan Mülakat	88	31,5	65	23,3	73	26,2
Başvuru formu	30	10,8	48	17,2	116	41,6
Psikometrik Testler	17	6,1	13	4,7	15	5,4
Değerleme Merkezleri	10	3,6	10	3,6	6	2,2
Referanslar	63	22,6	95	34,1	31	11,1
Toplam	279	100	279	100	279	100

Tablo 28 incelendiğinde Türk işletmelerinin personel seçim yöntemlerinde birinci tercihin toplamda %56,9 ile grup mülakatı ve tek kişi ile yapılan mülakat olduğu görülmektedir. Referanslarında da % 22,6 ile yabana atılmayacak bir personel seçim aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. İkinci ve üçüncü tercihler göz önüne alındığında da referanslar başvuru formu ve mülakatın sıklıklı tercih edildiği görülmektedir. Personel seçim yöntemlerinde referansların hatırı sayılır bir oranda kullanılması bir anlamda sosyal ağların personel tedarikinde etkin bir şekilde kullanılmasının sonucu olarak yorumlanabilir. Çünkü ülkemizde referans sadece kişiye nitelikleri ve yetkinlikleri bağlamında uzman kişi ve yöneticiler tarafından onay verilmesi anlamına gelmemektedir. Referans aynı zamanda dost, arkadaş, akraba veya farklı ilişkilerle bir tanışıklığı olan kişilerin ilgili şahıslar için güven bildirmeleri anlamında kullanılmaktadır. Burada dikkat çekici olan psikometrik testler gibi biraz karmaşık ama yeni ve bilimsel yöntemlerin Türk işletmeleri tarafından benimsenmemiş olmasıdır.

Seçim yöntemlerine ilişkin ortaya çıkan tablo personel seçim sürecinin Türk işletmelerinde Japon ve Kore işletmeleri ile karşılaştırıldığında çok daha basit ve kısa bir süreç olduğudur. Mülakat bir anlamda Türk işletmeleri için en klasik ve en sık kullanılan seçim yöntemidir. Tarihsel arka planda da mülakatın yönteminin Türk toplumu için oldukça önemli olduğuna dair bulgulara rastlanmaktadır. Bu kanıtlardan en

önemlisi Selçuklu ve Osmanlı devletlerinde son derece ileri bir seviyede olan sima ilmidir. Kişi ile yapılan görüşmelerde “*kişinin yüz hatları ile bakışları ve hareketlerinden o kişi hakkında çıkarımlarda bulunma sanatı*” olarak tanımlanan sima ilmi özellikle devlet kademelerine ve saraya eleman alınırken son derece faydalanılan bir ilim olmuştur. Tarihsel arka plandan gelen bu anlayışın bir anlamda günümüze yansımaları, mülakat yönteminin en sık kullanılan seçim yöntemi olması şeklinde olabilir. Mülakat yaptığımız bir üst düzey yöneticinin “*ne zaman işe yeni biri alınsa gider yüzüne bir bakarım, duruşuna bakışına bir göz atarım*” şeklindeki sözleri aslında geçmişin izlerinin farkında olunmasa da devam ettiğinin güzel bir göstergesidir. Ancak, kullanılan personel seçim yöntemlerinin işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık arz ettiğini belirtmek gerekmektedir. Nitekim Tablo 29 incelendiğinde grup mülakatının daha çok büyük işletmeler tarafından tercih edildiğini tek kişilik mülakatların ve referanslarında küçük işletmeler tarafından birer personel seçim yöntemi olarak kullanıldığı görülmektedir.

Ancak, daha öncede ifade ettiğimiz gibi 1-9 ve 50-249 arasında işçi çalıştıran işletmelerin örneklem içinde temsil güçlerinin diğerlerine nazaran düşük olduğunu bu çalışmanın bu boyutu ile ilgili bir kısıt olarak göz önünde bulundurulması gerekir.

Tablo 29: İş Gören Sayısı ve Personel Seçim Yöntemleri

	1. TERCİHLER				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500+
Grup Mülakatı		2		20	49
Tek Kişi Tarafından Yapılan Mülakat	14	49	4	6	15
Baş Vuru Formu	2	7	4	14	3
Psikometrik Testler			13	1	3
Değerleme Merkezleri			2	1	7
Referanslar	10	47		1	5
Toplam	26	105	23	43	82

5.5.1.6. Kariyer Geliştirme Yöntemlerine Ait Analizler

Kariyer geliştirme yöntemlerine ait analizler insan kaynakları boyutunun bu parametresinin Türk işletmelerindeki hakim olan karar verme şekli ve liderlik anlayışı tarafından etkilendiğini göstermektedir. Nihai karar verme hakkının en yetkili kişi de toplanması ve liderin yetki devretme konusundaki isteksizliği yöneticilerin işletmedeki

her iş hakkında bir bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir. Bu durumda doğrudan kariyer geliştirme yöntemlerine yansımaktadır.

Tablo 30: Kullanılan Kariyer Geliştirme Yöntemleri

KARİYER GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ	SAYI	YÜZDE
Öğrenmeyi Motive Edecek Özel Görevler Ve Projeler Verme	27	9,7
Bölümler Arası Görevlere Katılma	103	36,9
Sosyal İlişkiler Kurma	6	2,2
Diğer	140	50,2
Boş	3	1,1
Toplam	279	100,0

Tablo 30 incelendiğinde Türk işletmelerinin bir kariyer geliştirme yöntemi olarak “bölümler arası görevlere katılmaya benimsedikleri” görülmektedir. Bu durum Türk işletmelerinde bir konu ile ilgili olarak nihai karar verme yetkisinin çoğu zaman sadece yöneticiye ait olması ve bu yetkinin paylaşımı konusunda çok istekli olunmamasının bir yansıması olabilir. Çünkü böyle bir anlayış yöneticinin işletmenin bütün işleri konusunda belli bir seviyede bilgi sahibi olmasını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilikten hareketle yönetici adayları bölümler arası görevlere katılmakta ve bu sayede işletmedeki bütün işlerde belli seviyede birikime ulaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra kariyer geliştirme daha çok büyük işletmeler için söz konusudur. Küçük işletmelerin kariyer geliştirmeye yönelik belirli bir programları olmadığı gibi bu kavram onlar için pek bir anlam ifade etmemektedir.

Türk işletmelerinde kariyer geliştirme ile ilgili çalışmalar ABD, Avrupa, ve Japon işletmeleri ile karşılaştırıldığında görece olarak daha düşüktür. Bunda Türk işletmelerinin çoğunlukla tipik bir aile işletmesi olması ve aile üyelerinin işletmelerde kilit noktalarda görev alma eğilimlerinin yüksek olması etkili olmaktadır. Böylesi bir durum bir anlamda kariyer geliştirme yöntem ve programlarına duyulan ihtiyacı azaltmaktadır.

5.5.1.7. İş Gören Sayısının Azaltılmasında Kullanılan Yöntemlere Ait Analizler

Tablo 31: İş Gören Sayısının Azaltılmasında Kullanılan Yöntemler

İş Gören Sayısının Azaltılmasında Kullanılan Yöntemler	Tercih sırası					
	1		2		3	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İş gören alımının durdurulması	119	42,7	34	12,2	92	33
Erken Emeklilik	22	7,9	2	0,07	1	0,04
İsteğe bağlı işten ayrılmalar	31	11,1	105	37,6	18	6,5
Zorunlu olarak işten ayrılma	90	32,3	103	36,9	13	4,7
İşletme içi görev değişiklikleri	7	2,5	12	4,3	61	21,9
Sözleşmelerin yenilenmemesi	10	3,6	23	8,2	94	33,7
Toplam	279	100	279	100	279	100

Tablo 31 incelendiğinde Türk işletmelerinin iş gören sayısının azaltılmasında iş gören alımının durdurulması, isteğe bağlı işten ayrılmalar ve zorunlu olarak işten ayrılmaları sıklıkla kullandıkları görülmektedir. Türk işletmelerinin gerektiğinde iş görenleri işten çıkarmaktan çekinmedikleri söylenebilir. Bunun yanı sıra Türk iş görenleri de bir iş yerinden kendi istekleri ile ayrılmada cesur davranışlar sergilemektedirler. Türk işletmelerinin kriz dönemki davranışları incelendiğinde uzun süreli istihdam gibi bir kaygılarının olmadığı açık bir şekilde görülmektedir. Nitekim 2001 ve 2002 yılında yaşanan iki ekonomik krizde başta ilk 500 içinde yer alan işletmeler olmak üzere çok sayıda Türk işletmesinin krize karşı ilk gösterdiği refleks geçici bir sürede olsa işçi çıkartmak olmuştur. Ayrıca, ilk 500 işletmenin istihdam yaratma kapasitesi incelendiğinde 2005 yılında 500 işletmenin istihdamdaki artışı on 12 bin 051 kişi iken, 2003 ve 2004 döneminde bu sayı 25000 civarında kalmıştır. 2002-2003 döneminde ise bu sayının 34000 kişi olduğu dikkate alınır 500 büyük işletmenin istihdam yaratma kapasitesinin son yıllarda giderek azaltmakta olduğu gibi bir sonuca varmak mümkündür¹¹⁹. Bu bulgulardan hareketle Türk işletmelerinin uzun dönemli bir istihdam kaygılarının olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Bunun yanında Türk işletmelerinin faaliyet alanlarının çoğunlukla demir çelik, gıda ve tekstil gibi yoğun ancak niteliksiz iş gücünün gerektiği alanlarda olması, işletmelerin gerektiğinde işçi çıkartmalarını

¹¹⁹ Ayrıntılı bilgi için bakınız. İso 500 büyük sanayi kuruluşu 2005 özel sayı.

kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, işletmelerin özellikle belli işler için kullanabilecekler çok fazla miktarda yedek iş gücü bulunmaktadır. Bu bir anlamda onları işçi çıkartmak ve gerektiğinde bulma konusunda cesur davranmayı itmektedir. Bu tespitler çevrenin ve çevreslek föktörlerin yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini göstermektedir.

5.5.1.8. Ücret Belirlemede Kullanılan Faktörlere Ait Analizler

Tablo 32: Ücret Belirlemede Dikkate Alınan Faktörler

Dikkate Alınan Faktörler	Sayı	Yüzde
Kıdem	53	19,0
Performans	138	49,5
Yasal Ücret	88	31,5
Toplam	279	100,0

Tablo 32 incelendiğinde Türk işletmelerinde ücret belirlemede ağırlıklı olarak performans ve yasal ücret uygulamalarına önem verdikleri görülmektedir. Farklılıklara ait analizlerden de anlaşılacağı gibi büyük işletmeler özellikle performansa dayalı ücret uygulamalarını benimserken küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel olarak asgari ücret uyguladıkları görülmektedir. Performansın Türk işletmeleri için ücret belirlemede kullanılan önemli bir kriter haline geldiğini söyleyebiliriz. Ancak, burada sendikalarla ilgili bir konuyu açıklamak gerekmektedir. Yetkili sendikaların olduğu işletmelerde aşağıdaki analizlerde görüleceği gibi ücretler toplu pazarlıkla ile belirlenmektedir. Bu durum ücret belirlemede performansın dikkate alınmadığı anlamına gelmez. Böylesi durumda da iş görenlerin sergilemiş oldukları performans onların adına pazarlık yapan yetkili sendikanın işverene karşı gücünü arttıran bir araç olarak işlev görmektedir. Ayrıca, yetkili bir sendikanın olduğu işyerlerinde her iş gören sendikaya üye değildir. Bu durumda bu kişiler toplu pazarlık dışında tutulmakta ve onların alacağı ücret bireysel düzeyde ve genellikle performansları dikkate alınarak belirlenmektedir.

Türk işletmelerinin ücret ile ilgili olarak performansa yaptıkları vurgu bir anlamda rekabetin doğasının kaynakların daha verimli kullanılmasını gerektiriyor olmasının bir sonucudur. Çin ve Kore başta olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde, ücret belirlemede parça başına ücret veya performansa dayalı ücret gibi hareketli ücret sistemlerinin yaygınlaştığı görülmektedir.

5.5.1.9. Ücretlerin Belirlenme Tarzları

Tablo 33: Ücret Belirleme Tarzı

	Sayı	Yüzde
Toplu Pazarlık	105	37,6
İşletme Düzeyinde	2	,7
İş Yeri Düzeyinde	81	29,0
Bireysel Düzeyde	34	12,2
Diğer	57	20,4
Toplam	279	100,0

Ücret belirleme tarzları ile ilgili tablo incelendiğinde %37,6 ile en fazla kullanılan yöntemin toplu pazarlık yöntemi olduğu görülmektedir. Yetkili sendikaların olduğu işletmelerde doğal olarak toplu pazarlık yöntemi uygulanmaktadır. Toplu pazarlıktan sonra en çok kullanılan yöntem ise iş yeri düzeyinde ücret belirleme yöntemidir¹²⁰. %20,4 olarak görülen diğer ile ifade edilen yöntemde büyük bir çoğunlukla kastedilen asgari ücret uygulamasıdır. Bireysel düzeyde ücret belirlemelerin ülkemizde %12,2 'lerde kaldığı görülmektedir¹²¹. Bu durum bireysel uygulamaların Türk işletmeleri tarafından pek kabul görmediği yönünde imalarda bulunmaktadır.

5.5.1.10. Endüstri İlişkilerine Ait Analizler

Tablo 34: Yetkili Sendika Olan İşletme Sayısı

	Sayı	Yüzde
Evet	105	37,6
Hayır	174	62,4
Toplam	279	100,0

¹²⁰ Türk işletmelerindeki ücretlerin belirlenmesindeki yaygın uygulamalar göz önüne alındığında iş yeri düzeyinde belirlenen ücretlerle ilgili bir açıklama yapmak gerekir. Ülkemizde İş yeri seviyesinde ücretler belirlenmekte ancak mesai gibi, prim gibi belirlenen ücretin üzerine bireysel performans ve uygulamalara bağlı olarak bazı ilaveler yapıldığı görülmektedir. Bu durumda bir anlamda ücretlerin belirlenmesinde bireysel faktörlerin belirleyici olduğu söylenebilir.

¹²¹ Burada işletmelerin büyüklüklerine bağlı olarak farklı ücret belirleme tarzlarının kullanıldığını ifade etmek gerekmektedir. Büyük işletmelerde iş yeri düzeyinde ve toplu pazarlık yöntemi sıklıkla kullanılırken küçük işletmelerde sendikanın olmamasına da bağlı olarak toplu pazarlık yönteminin kullanılmadığı onun yerine daha çok diğer adı ile belirtilen asgari ücretin kullanıldığı söylenebilir.

Türkiye endüstri ilişkileri bağlamında incelendiğinde iş yerinde yetkili sendika olan işletme oranının %37.6 olduğu görülmektedir. Ancak bu oran Türkiye'deki işçilerin yüzde kaçının sendikalı olduğu konusunda bize bir fikir vermemektedir. Konu ile ilgili olan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayınlanan istatistikler Temmuz ayı itibariyle Türkiye'de işçilerin %58,40'nın sendikaya üye olduğunu göstermektedir.¹²²

5.6. Yönetim Süreci Boyutu

5.6.1. Karar Verme Parametresine Ait Analizler

Karar verme bu çalışmada çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi karar yöntemleri, karar organları ve kararların alınış biçimi değişkenlerinden hareketle incelenmiştir. Bu değişkenlerle ilgili veriler üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatlar ve anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anket ile toplanan verilere ilk önce karar verme parametresine ilişkin maddelere kuramsal olarak beklenen boyutların yüklenip yüklenmediğini kontrol etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Mülakat yöntemi ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra içerik analizinde tespit edilen temaların anket ile toplanan veriler ile desteklenip desteklenmediğini ortaya koymak amacıyla ankette yer alan ifadelerin ortalamaları hesaplanmıştır.

5.6.1.1. Karar Verme Parametresi İçin Faktör Çözümleri

Karar verme parametresine yönelik yapılan faktör analizinde faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,793 bulunmuştur. Bu değer kritik değer olan 0,70'in üzerindedir. Buradan hareketle örneklimin uygun olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra faktör analizini bozucu etki yapan değişkenlerin çıkartılmasına yönelik "anti-image" katsayıları da incelenmiş ve 0.50'den küçük anti-image değerine sahip olan "*Grup kararları benim için bireysel kararlardan önemlidir*" şeklinde ifade bozucu etkisinden dolayı analizden çıkartılmıştır.

¹²² Gerek dünyada gerekse ülkemizde sendikalaşma oranını tespit ederken farklı kriterlerin dikkate alındığı görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak Türkiye ve dünyada sendikalaşma istatistiklerinin biraz karışık olduğu görülmektedir. Özellikle ülkemizde farklı kişi ve kurumlar tarafından yapılan sendikalı iş görenler ile ilgili istatistikler ülke ölçeğinde birbirine tutmadığı gibi ILO tarafından yayınlanan istatistikler ile uyumamaktadır. Çünkü İLO'nun hesaplama kriterleri farklıdır. Hem Türkiye'de hem de dünyada sendikalaşma oranları ve istatistiki karmaşa konusundaki ayrıntılı bilgi için bakınız.(Çelik ve Lordoğlu 2005) Sendikalaşma oranı ile ilgili olarak bir başka örnekleme oluşturan İMKB'de işlem gören işletmeler incelendiğinde de hemen hemen aynı oranın ortaya çıktığı görülmektedir. Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi Ek 4'te yer almaktadır.

Tablo 35: Karar Verme Parametresi İçin Faktör Çözümü

Faktör	Faktör Yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alpha
Faktör (Karar Yöntemleri) -Karar alırken akla önem verir ve bilimsel yöntemlerden yararlanırım - Karar alırken çoğu zaman sezgilerime güvenir ve onlara göre hareket ederim	-750 646	13,716	0,768
Faktör (Katılımcı karar alma) Katılımcı bir şekilde karar almanın alınan kararın doğruluk derecesini arttırdığımı düşünüyorum Karar alırken alınan karardan etkilenecek herkesi karar alma sürecine dahil eder ve kararları onların önerileri doğrultusunda alırım Karar alırken karara ilişkin bütün önerileri oylamaya tabi tutar ve en çok oyu alan öneriyi uygularım	724 686 659	23,676	0,672
Faktör (Bireysel Karar Alma) Alt ve orta seviyedeki yöneticilerin karar alma sürecine dahil edilmesi kararların geç alınmasına neden olmaktadır Her konuda alınan karardan etkilenen kişinin fikrini almak vakit kaybına neden olmaktadır Hızlı olması nedeniyle bireysel kararları grup kararlarına tercih ederim Çoğu zaman hızlı bir şekilde karar almak gerektiği için kararları kendim alırım Gerekli gördüğüm konularda uzman görüşü alır ancak nihai karar mutlaka kendi başıma veririm	857 708 452 426	29,234	0,679

Karar verme parametresine ait her boyutun faktör yükleri ve iç tutarlılıkları göz önünde bulunularak karar yöntemleri, katılımcı karar alma ve bireysel karar alma şeklinde üç faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Üç faktör toplam varyansın %66,626'sını açıklanmaktadır.

5.6.1.2. Karar Verme Parametresine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları¹²³

Mülakatlarda elde edilen veriler kullanılarak yapılan içerik analizinde üç tema tespit edilmiştir. Bu temalar

1. Rutin dışına çıkmayan; operasyonel işlerde işi yapan kişi tarafından alınan günlük kararlar

¹²³ Karar verme tarzına ait içerik analizinde kullanılan alıntılar, kod listesi ve tespit edilen temalar için Ek7'ye bakınız.

2. Uzman görüşü alınan ancak nihai kararın üst yönetim ve ortaklar arasında tartışıldıktan sonra en yetkili kişi tarafından verildiği stratejik kararlar
3. Bazı plan ve analizlerin yapıldığı ancak ekseriyetle sezgi ve hislere güvenerek alınan kararlar

Rutin Dışına Çıkmayan Operasyonel İşlerde İş Yapan Kişi Tarafından Alınan Günlük Kararlar: Rekabetin ve etkili bir yönetim anlayışının gereği olarak Türk işletmelerinde rutin dışına çıkmayan operasyonel işlerle ilgili kararlar işi yapan kişi tarafından alınmaktadır. Bu durum ifade edildiği gibi hem etkili yönetim uygulamalarının, hem de rekabetin ortaya çıkardığı bir gerekliliği olması yönü ile Türk işletmeleri için ayırt edici bir özellik değildir. Türk işletmeleri için ayırt edici olan rutin dışına çıkılması durumunda işi yapan kişinin karar alma ve uygulama yetkisinin ortadan kalkmasıdır.

Uzman Görüşü Alınan Ancak Nihai Kararın Üst Yönetim ve Ortaklar Tarafından Tartışıldıktan Sonra En Yetkili Kişi Tarafından Verildiği Stratejik Kararlar: Türk işletmeleri boyutlarına bakılmaksızın büyüme güdüsü¹²⁴ ile hareket etmektedirler. İşletmeler her geçen gün karmaşıklaşan rekabet oyununa karşı doğru refleksler sergileyebilmek için daha fazla ve daha farklı bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç, yönetici ve/veya girişimcileri uzman - danışman veya ilgili konuda bilgisi olan herhangi bir kişinin görüşünü almaya zorlamaktadır. Ortaya konulan bu tablo, rekabet şartlarına karşı yöneticilerin zorunlu olarak sergiledikleri bir davranıştır. Yani, burada belirleyici olan rekabet şartları olduğu için Türk yöneticilerine özgü yönetsel bir davranıştan bahsedemeyiz. Ancak, bu temada Türk işletmelerine veya Türk yöneticilerine özgü bir durum olarak kabul edilecek özellik önemli kararların tamamının üst yönetim tarafından alınması, hatta nihai kararın üst yönetimde en yetkili olan kişi (bu çoğu zaman patron olmaktadır) tarafından verilmiş olmasıdır. Kararlar alınmadan önce çeşitli kademe çalışan kişilerle görüşülmektedir. Ancak, bu katılımcı bir karar alma anlayışının olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Buradaki karar alma süreci yönetim kademesindeki kişilerin birbirlerini ikna etmeleri şeklinde işlemektedir. Bütün

¹²⁴ İşletmelerin büyüme güdüsü ile hareket etmeleri farklı alanlara yatırım yapma durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum ise girişimcilerin veya yöneticilerin farklı sektörler ile ilgili farklı seviyede bilgiye ihtiyaçlarını artırmaktadır. Bu bilgiye kendisi sahip olmayan yönetici ve/veya girişimci konu ile ilgili kararlar alırken uzman görüşüne başvurmaktadır.

kararlarda nihai karar alma yetkisi son sözü söyleme hakkı en yetkili kişiye aittir. Nitekim yöneticilerin,

Ben pazarlama müdürü olarak şirkette üçüncü kuşağım. Bizim işletmede genel müdürümüz var ondan mutlaka görüş alırız ancak nihai karar yönetim kurulu tarafından verilir. Başkan olan dedemin ağzından çıkar son karar ama bu onun kendi bildiğini okuduğu anlamına gelmez. Yönetim kurulunda kararlar tartışılır. Ancak nihai kararlar üst yönetim tarafından verilir. Öyle tam bir katılımcılık yok (9 Mayıs 2007 tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)

İşin işine patron girince iş değişiyor. Değişir. Biz eğer batı toplumu olsaydık kesinlikle patronları daha kolay ikna ederdik. Eğer yönetimde hepimiz ya da çoğumuz profesyonel olsaydı zaman zaman farklı davranış ve fikirlerimizde daha fazla ısrarcı olurduk. Bir şeyi düzeltelim batı toplumu olsaydık daha kolay ikna ederdik dedim yanlış bir ifade oldu sanırım batılı profesyonellerin patronları ikna etmek için enerji harcadıklarını düşünmek biraz onların rasyonel insan tanımına uymaz (1 Mayıs 2007 tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)¹²⁵.

şeklindeki ifadeleri bu duruma bir örnektir. Türk yönetim tarzının tarihsel arka planı göz önüne alındığında tasvir edilen şekilde karar almanın hem çok eski bir yönetim geleneği olduğu, hem de makro yönetim uygulamaları ile mikro yönetim uygulamaları arasındaki belli boyutlar bağlamında da olsa örtüşme olduğunu ve yönetim tarzlarının belli boyutlarının karakterinde uzun dönemli bir süreklilik olabileceğini göstermektedir¹²⁶.

Türk işletmeleri bu özellikleri ile Kore ve Çin işletmelerine benzemektedir. Fransa ve ABD işletmelerinde de önemli kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Ancak, bu ülkelerde üst yönetim çoğunlukla profesyonellerden oluşmaktadır. Türkiye, Çin ve Kore’de ise sahiplerden oluşmaktadır. Sahiplerin yönetimde ve doğal olarak karar alma sürecinde etkin olarak rol almaları, profesyonellerin veya uzmanların gerek karar alma gerekse diğer yönetim davranışlarında sergiledikleri tavırları etkilemektedir. Ayrıca, profesyoneller veya uzmanlar katılmış oldukları toplantılarda zaman zaman düşündüklerini açık bir şekilde söyleyememekte veya fikirlerinde ısrarcı olamamaktadır.

¹²⁵ Bu konulara ilişkin bulgular sadece burada verilenler ile sınırlı değildir. Gerek yönetici ve iş adamlarımızın biyografilerinde, gerekse yapılan diğer mülakatlarda konuya ilişkin çok sayıda bulguya rastlanmaktadır.

¹²⁶ Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi araştırmanın dördüncü bölümünde verilmiştir.

Bazı plan ve Analizlerin Yapıldığı Ancak Ekseriyetle Sezgi ve Hislere Göre Karar Verme: Yapılan incelemeler Türk yöneticilerinin bazı teknik analizler ve uzman görüşlerini dikkate almakla birlikte ekseriyetle sezgi ve hislerine dayanarak karar aldıklarını göstermektedir. Türk toplumda gerek İslam dinine gerekse Türk kültürünün değerlerine bağlı olarak oluşan nasip, kısmet gibi inançlar ile yine İslam dininin insan hayatına ilişkin diğer söylemleri Türk yöneticileri bu konuda rahatlatmaktadır. Türk yöneticilerin hissiyat ve sezgiye dayalı karar almalarının bir diğer nedeni de Türk toplumunun çok aceleci bir toplum olmasıdır. Toplumda hakim olan acelecilik yöneticilerin bir an evvel harekete geçme ve sonuç alma insiyakı ile hareket etmelerine neden olmaktadır. Bu da yöneticilerin vakit alıcı analizler ve tartışmalardan kendilerini sıyrarak hisleri ve sezgileri ile hareket etmeleri sonucunu doğurmaktadır. “Sonunu düşünen kahraman olamaz” Akıllı düşünene kadar deli köprüyü geçer” “Atı alan Üsküdar’ı geçmiş” gibi Türk atasözleri de hızlı karar alınması üzerine vurgu yapmaktadır.

Anket yöntemi ile toplanan veriler de tespit edilen bu temaları destekler niteliktedir. Karar verme parametresine ait değişkenlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları tablo 36’da verilmektedir.

Tablo 36: Karar Verme Parametresine Ait İfadelerin Ortalama Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma
Karar alırken gerekli gördüğüm konularda uzman görüşü alırsam ancak nihai kararı kendim veririm	1,68	,80
Karar alırken alınan karardan etkilenecek olan herkesi karar alma sürecine dahil eder ve kararları onların önerileri doğrultusunda alırım	2,71	,95
Katılımcı bir şekilde karar almanın kararların doğruluk derecesini arttırdığını düşünüyorum	1,96	,80
Her konuda alınan kararlardan etkilenen kişilerin görüşünü almak vakit kaybına neden olmaktadır	3,06	,92
Alt ve orta seviyedeki yöneticilerin karar alma sürecine dahil edilmesi çoğu zaman kararların geç alınmasına neden olmaktadır	3,17	,76
Karar alınırken alınan karara ilişkin bütün önerileri oylamaya tabi tutar ve en çok oyu alan kararı uygulamaya koyarım	3,62	,91
Çoğu zaman hızlı bir şekilde karar almam gerektiği için birçok kararı kendim alırım	2,93	,91
Karar alırken çoğu zaman sezgilerime güvenirim ve onlara göre hareket ederim	2,61	,80
Karar alırken sezgiye değil akla önem verir ve bilimsel yöntemlerden yararlanırım	2,72	,78
Hızlı olması nedeniyle bireysel kararları grup kararlarına tercih ederim	3,39	,82

Ölçek 1: Kesinlikle Katılıyorum.....5 Kesinlikle Katılmıyorum

Bulgular değerlendirildiğinde “*karar alırken gerekli gördüğüm konularda uzman görüşü alır ancak nihai kararı kendim veririm ve katılımcı bir şekilde karar almanın kararların doğruluk derecesini arttırdığını düşünüyorum*”, ifadelerine ait ortalamaların 2’ye yakın olduğu görülmektedir¹²⁷. Bu değer katılımcıların bu ifadelere katılma konusunda tereddütleri olmadığını göstermektedir. Bu ifadelere ait ortalamalar “*Uzman görüşü alınan ancak nihai kararın üst yönetim ve ortaklar arasında tartışıldıktan sonra en yetkili kişi tarafından verildiği stratejik kararlar*” şeklindeki temayı desteklemektedir.

“*Karar alırken çoğu zaman sezgilerime güvenirim ve onlara göre hareket ederim ve Karar alırken sezgiye değil akla önem verir ve bilimsel yöntemlerden yararlanırım*” şeklindeki ifadelerin ortalamaları ise 2,61 ve 272’dir. Bu iki değerde “*Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum*”a tekabül eden 3’e yakın bir değerdir. Buradan Türk yöneticilerinin ne tam olarak duygularına dayanarak, ne de akıl ve bilimsel yöntemler ışığında karar verdiğini söyleyebiliriz. Bu ortalamalar “*Bazı plan ve analizlerin yapıldığı ancak ekseriyetle sezgi ve hislere göre karar verme*” şeklinde tespit edilen temayı destekler niteliktedir. Her ne kadar iki ifadenin ortalaması 3’e yakın olsa da “*karar alırken çoğu zaman sezgilerime güvenirim ve onlara göre hareket ederim*” şeklindeki ifadenin ortalama 2,61 ile bu temayı destekleyen diğer ifadeye oranla ikiye daha yakındır. Bu durum Türk yöneticilerinin ekseriyetle sezgi ve hislere dayalı karar aldıklarını göstermektedir.

¹²⁷ Türkiye’de katılımcılık kavramına yüklenen anlam Japonya’da bu kavrama yüklenen anlamdan oldukça farklıdır. Katılımcılık kavramı Japonya’da bir kararın ortak ve süreçteki herkesin onayı ile alınmasını ifade ederken, Türkiye’de görüş alma, istişare etmeyi ifade etmektedir. Japonya’dakinin aksine Türkiye’de görüşü alınan ve bilgilerine başvuru alan kişilerin onayının alınma çabası sık rastlanılan bir durum değildir. Bu anlamda Türk işletmelerinde Japonya’da olduğu gibi tam anlamıyla bir katılımcılık anlayışının olmadığını söyleyebiliriz. Burada kişilerin fikirlerinin alınması da aslında bilinçli bir yönetsel davranış değildir. Türk işletmelerinde yöneticiler bilmedikleri veya kendilerine tam olarak güvenmedikleri durumlarda konuyla ilgili bilgisine ve tecrübesine güvendikleri kişilerin fikrini almaktadırlar. Aslında bu da genel bir yönetim karakteri olmadığı gibi fikrin sorulması yöneticinin kendine söyleneni yapacağı anlamına da gelmemektedir. Nitekim, ölçekteki “*Her konuda alınan kararlardan etkilenen kişilerin görüşünü almak vakit kaybına neden olmaktadır*”, “*Alt ve orta seviyedeki yöneticilerin karar alma sürecine dahil edilmesi çoğu zaman kararların geç alınmasına neden olmaktadır*” ifadelerin ortalaması 3’e yakındır. Bu değer “*Ne katılıyorum ne katılmıyorum*” tekabül etmektedir. Eğer Japonya’daki gibi bir katılımcılık hakim olsa bu ifadelere ait ortalamaların dört ve üzerinde olması gerekirdi. Ayrıca, kısmen Japonya’daki karar alma anlayışını yansıtan “*Karar alınırken alınan karara ilişkin bütün önerileri oylamaya tabi tutar ve en çok oyu alan kararı uygulamaya koyarım*” şeklindeki ifadeye ait ortalama 3,62’dir. Bu değer “*katılmıyorum*”a tekabül eden 4’e yakın bir değerdir. Bu değerde hem katılımcılık anlamına yüklenen anlamın hem de karar alma tarzının Japonya’dakinden farklı olduğunu göstermektedir.

5.6.2. Motivasyon Parametresine Ait Analizler

Motivasyon parametresine ait veriler karar verme parametresinde olduğu gibi anket ve mülakat yöntemi kullanılarak toplanmış ve analiz sürecinde de aynı yol takip edilmiştir.

5.6.2.1. Motivasyon Parametresi İçin Faktör Çözümleri

Faktör analizinin uygunluğunu gösteren KMO değeri 0,838 olarak bulunmuştur. Bu değer kritik değer olan 0,70'in üzerindedir. Motivasyon parametresi için faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğini göstermektedir. 0,50'den küçük "anti-image" değerine sahip olan daha "iyi bir iş teklifi aldığımda başka bir işletmede çalışabilirim" şeklinde ifade bozucu etkisinden dolayı analizden çıkartılmıştır.

Tablo 37: Motivasyon Parametresi İçin Faktör Çözümleri

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alpha
Faktör 1. İçsel Motive Faktörleri		47,171	0,679
Bana gerçek sorumlulukların ve bu sorumlulukları yerine getirecek yetkinin verilmesi benim için maddi kazanımlardan önemlidir.	871		
Mevcut durumda öğrenme ve yeni kabiliyetler kazanma imkanlarımın olması benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir.	830		
Çalışmış olduğum işletmede bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanağımın olması, benim için maddi faktörlerden daha önemlidir	807		
İş yerimin bana sağlamış olduğu prestij benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir	783		
Benimle aynı işi yapacak kişilere eşit davranılması benim motivasyonumda maddi faktörlerden daha önemlidir.	675		
Adalet olgusu benim için bütün maddi faktörlerden daha önemlidir	649		
Faktör 2. Dışsal Motive Faktörleri		15,091	0,626
İş yerimin bana sağlamış olduğu iş güvencesi kariyerimi belirlemede önemlidir	803		
Maddi ödüller benim için takdir edilmekten önemlidir	640		

Analiz sonucunda elde edilen her boyutun faktör yükleri ve iç tutarlılıkları dikkate alınarak içsel ve dışsal motive faktörleri olmak üzere iki boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu boyutlar araştırmanın üçüncü bölümünde motivasyon parametresinin ölçümüne ilişkin tasarımla uyumludur. İki boyut toplan varyansın %62,263'nü açıklamaktadır.

5.6.2.2. Motivasyon Parametresine Ait İçerik Analizi Sonuçları¹²⁸

Türk yöneticilerin harekete geçmesini sağlayan motive faktörlerini ortaya çıkarmak amacıyla mülakat yöntemi ile toplanan verilere uygulanan içerik analizi sonucunda¹²⁹, *“İşletmeye özgü özellikler ve Kişini yaşı-sahip olduğu kazanımlarına göre değişen motive faktörleri”* şeklinde bir tema tespit edilmiştir.

İşletmeye Özgü Özellikler ve Kişinin Yaşı-Sahip Olduğu Kazanımlar Göre Değişen Motive Faktörleri: Türk yönetici sınıfını motive eden faktörler üzerinde işletmeye özgü niteliklerin son derece önemli olduğu görülmektedir. İşletmenin boyutu, işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki prestiji ve büyüklüğü, çalışanlarına ilişkin olarak yapmış olduğu kariyer yönlendirme çalışmaları gibi niteliklerin çalışanların motivasyonunda belirleyici olduğu görülmektedir. Büyük, kurumsallaşmış, çalışanları için açık ve net bir kariyer planlama yapan, yöneticilerin yüksek ücret aldığı, yetki ve sorumluluk ile karar alma ve uygulama şanslarının olduğu işletmelerde çalışan yöneticiler için içsel motive faktörlerinin daha önemli olduğu görülmektedir. Tabii burada böylesi işletmelerde yöneticilik yapan kişilerin maddi anlamda birçok sorununu çözmüş, belli bir yaşam standardını yakalamış ve çoğunlukla geleceğini güven altına almış belli bir yaş grubunun üstünde insanlar olduklarına unutmamak gerekir. Kısacası motive faktörleri ile ilgili yelpazenin bir ucunu büyük ve prestijli işletmelerde üst düzey yönetici olarak çalışan, yetki ve güç sahibi, belli bir yaşın üstünde ve maddi birikim edinmiş ve içsel motive faktörleri ile güdülenen yöneticiler oluşturmaktadır. Buna karşılık öteki ucunda ise küçük işletmelerde çalışan, sahip oldukları yetkiden çok fazla memnun olmayan, hayata dair maddi anlamda daha fazla beklentisi olan yöneticiler yer almaktadır ki, bu yöneticilerin diğerlerinin aksine dışsal motive faktörleri ile güdüledikleri görülmektedir. Burada vurgulanan farkın ortaya çıkış şekli ve mülakat yapan kişilerin söylemlerindeki vurgular, bizi ihtiyaçlarını en üst düzey seviyede karşılayacak maddi kazanıma sahip olan ve geleceğini önemli derecede garantiye almış

¹²⁸ Motivasyon parametresine ait içerik analizinde kullanılan alıntılar, kod listesi ve tespit edilen temalar için Ek8’e bakınız

¹²⁹ Motivasyon olgusu incelenirken bir toplumun geçmişte yaşadığı olaylar ile bu olayların ortaya çıkardığı sosyal ve ekonomik durumun izlerinin, ne kadar zaman geçse de insanlar üzerinde hala etkili olduğunu unutmamak gerekmektedir. Japonya’da ikinci dünya savaşında sonra oluşan durum ve Kore’de Japon istilası sonrası ortaya çıkan ve etkisi uzun süre silinmeyen sosyo-ekonomik şartların, iş görenlerin dışsal motive faktörlerine önem vermesinde son derece belirleyici bir faktör oldukları yazında sıklıkla dile getirilmektedir.

insanların içsel motive faktörlerine yöneldikleri, bunun aksine ihtiyaçlarını henüz istediği standartta karşılayamayan ve geleceklerini tam anlamıyla garanti altına almamış insanların ise dışsal motive faktörlerine yöneldikleri şeklinde bir tespite götürebilir. Buradan hareketle Türk insanı için aslında dışsal motive faktörlerinin içsel motive faktörleri ile karşılaştırıldığında çok daha önemli ve belirleyici olduğu söylenebilir¹³⁰. Maddi kazanımlar ile bu konuda bir doygunluğa gelen kişiler doğal içsel motive faktörleri ile güdülenmektedirler. Motivasyon parametresi ile ilgili olarak yapılan bu tespitler tarihsel arka planda konuya ilişkin yapılan tespitler ile örtüşmektedir. Motivasyon parametresine ilişkin anket vasıtasıyla toplanan verilerin ortalamaları Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: Motivasyon Parametresine Ait İfadelerin Ortalama Değerleri

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Daha iyi bir iş teklifi aldığımda daha iyi bir işletmede çalışabilirim	3,27	1,05
İş yerimin bana sağladığı iş güvencesi kariyerimi belirlemede önemlidir	2,59	,87
İş yerimin bana sağladığı prestij benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir	2,25	,84
Çalışmış olduğum işletmede bağımsız düşünme ve hareket edebilme olanlığının olması, benim için maddi faktörlerden daha önemlidir	2,02	,88
Maddi ödüller benim için takdir edilmekten daha önemlidir	3,26	,86
Mevcut durumda öğrenme ve yeni kabiliyetler kazanma imkanlarının olması benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir	2,19	,91
Bana gerçek sorumlulukların ve bu sorumlulukları yerine getirecek yetkinin verilmesi benim için maddi kazanımlardan önemlidir	2,10	,92
Benimle aynı işi yapanlara eşit davranılması benim motivasyonumda maddi faktörlerden çok daha önemlidir	2,08	,87
Adalet olgusu benim için maddi kazanımlardan önemlidir	1,70	,76

1 Kesinlikle katılıyorum.....5 Kesinlikle katılmıyorum

¹³⁰ Türk insanın dışsal motive faktörleri ile hareket geçmesinin arka planında tarihsel süreç içinde yaşanan sosyo-ekonomik olayların çok önemli etkileri olduğu söylenebilir. Yakın tarihte tabiri caizse yedi düvele karşı kurtuluş ve bağımsızlık mücadelesi vermiş, bu mücadelede insan kaynağı dahil olmak üzere birçok varlığını kaybetmiş Türk toplumu, mücadele esnasında ve ondan uzunca bir süre adeta yoklukla terbiye edilmiş; bunun sonucunda ise hayatta kalma iyi bir yaşam sürme toplumun fertleri için en önemli amaç olmuştur. Ekonomik büyüme ve toplumun yaşam standardındaki gelişmeler konu ile ilgili olarak yeni problemler çıkartmıştır. Oluşan gelir adaletsizliği ile bir tarafta çok az insan büyük bir servete sahip olurken, nüfusun önemli bir kısmı milli gelirin çok az bir kısmını paylaşmak zorunda kalmıştır. Bu durum toplumda doğal bir iş bölümü doğurmuş adeta toplumun önemli bir kısmı işçi, çiftçi ve memur olarak, o zengin kesim için çalışmak zorunda kalmıştır. Para kazanma, iş kurma şansına ve imkânına sahip olamayan dizi filmlerde zengin ailenin yaşaması olarak kendine ancak onların mutfağında yer bulabilen Türk insanı için, bu durumda iyi bir yerde çalışarak çok para kazanmak ve adeta bir sınıf atlamak için okumak tek çare olmuştur. Okuyup bir işletmede çalışmaya başlayan kişiden ailesi başta olmak üzere yakın çevresi çabuk para kazanmasını ve bir anlamda hem kendisine hem de onlara sosyal bir sınıf atlatmasını beklemektedir. Bu durumda insanlar için önemli olan maddi kazanımlar olmaktadır.

Tablo38 incelendiğinde “İş yerimin bana sağlamış olduğu prestij benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir”, “Çalışmış olduğum işletmede bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanağının olması, benim için maddi faktörlerden daha önemlidir”, “Mevcut durumda öğrenme ve yeni kabiliyetler kazanma imkanlarının olması benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir”, “Benimle aynı işi yapanlara eşit davranılması benim motivasyonumda maddi faktörlerden çok daha önemlidir”, “Adalet olgusu benim için maddi kazanımlardan önemlidir” şeklinde içsel motive faktörlerine yönelik ifadelerin ortalamalarının 2’ye çok yakın olduğu görülmektedir. Bu ortalamaya bakarak anket ile elde edilen veriler ile mülakat yöntemi kullanılarak elde edilen veriler arasında bir çatışma olduğunu düşünmek yanıltıcı olur. Nitekim, “Daha iyi bir iş teklifi aldığımda başka iyi bir işletmede çalışabilirim”, “Maddi ödüller benim için takdir edilmekten daha önemlidir”, şeklindeki ifadelerin ortalamaları 3’e yakın değerlerdir. Bu ortalama “ne katılıyorum ne katılmıyorum”a tekabül etmektedir. Bu durum dışsal motive faktörlerinin önemsiz olmadığını ya da ikinci plana itilmediğini göstermektedir. Ayrıca, çalışan sayısı ile motivasyon faktörleri arasında bir farkın olup olmadığına ölçmek için yapılan one-way ANOVA analizi sonuçları “işletmeye özgü özellikler ve kişinin yaşı-sahip olduğu kazanımlarına göre değişen motive faktörleri” şeklinde tespit edilen temayı tam anlamıyla desteklemektedir. Bu olguya ait analizler tablo 39’da yer almaktadır.

Tablo 39: Çalışan Sayısına Göre Motivasyon Parametresine Ait Analizler

İfadeler	F İstatistiği	Anlamlılık
Daha iyi bir iş teklifi alsam başka bir işletmede çalışabilirim	1,932	,007
Maddi ödüller benim için takdir edilmekten daha önemlidir	1,386	,034

5.6.3. Haberleşme Parametresine Ait Analizler

Haberleşme parametresi ile ilgili veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Haberleşme parametresine ilişkin ifadelerin ortalamaları hesaplanarak Türk işletmelerin yönetilen haberleşme ile ilgili olarak bir fikir edinmeye çalışılmıştır.

Tablo 40: Haberleşme Parametresine Ait Analizler

İfadeler	Ortalama	Std.Sapma
İşletmede informal haberleşme yönetilmelidir	3,62	,95
İşletmede haberleşme tek yönlü işlemelidir	3,75	,89
İşletmede formal haberleşme yönetilmelidir	2,70	,89
Haberleşmede bilişim teknolojisi kullanıldığı için haberleşmeyi sınırlayıcı kurallar olmamalıdır	2,40	1,01

1....Kesinlikle Katılıyorum.....5 Kesinlikle katılmıyorum

Haberleşme parametresine ait ifadelerin ortalamaları incelendiğinde “*İşletmede informal haberleşme yönetilmelidir*”, “*İşletmede tek yönlü haberleşme işlemelidir*” ifadelerinin ortalamalarının “*katılmıyorum*”a tekabül eden 4’e yakın olduğu görülmektedir. İnfomal haberleşme Türk işletmelerinde istenmeyen bir durumdur. Ancak, istenmeyen bir durum olması informal haberleşmenin olmadığı veya olmayacağı anlamına gelmez. Türk işletmelerinde yaygın olan informal gruplar, informal haberleşmenin de önemli bir kaynağı konumundadır. Buna ek olarak despotik olmayan tatlı otoriter bir liderlik anlayışı büyük aile sahipliği ve aile yöneticiliği ile birleştiğinde insanların düşüncelerini çok net bir şekilde ifade edememelerine neden olmaktadır. Bu durumda insan, en rahat şekilde kendisini ait hissettiği informal grup içinde ifade etme şansı bulmaktadır. Bu bir anlamda içindekini patrona ya da tatlı-sert yöneticiye söyleyemeyen kişinin konuşarak rahatlamasıdır.

Türk toplumunun geniş bağlamli bir kültürel özelliğe sahip olması da informal haberleşmeye yol açan diğer önemli bir neden olarak gösterilebilir. Geniş bağlamli kültürel özelliğe sahip olmanın doğal bir sonucu olarak Türk toplumunda haberleşme için doğrudan, öznlü, dar kişisel ve araçsal iletişim kurma becerileri yerine dolaylı çaba gerektiren, duygusal iletişim becerileri (Sargut, 2001:149) gerekmektedir. Bu gereklilikte belli bir süre sonra istenmese de informal haberleşmeyi ortaya çıkarmaktadır. “*İşletmede formal haberleşme yönetilmelidir*” ifadesinin ortalaması ise “*ne katılıyorum ne katılmıyorum*” denk gelen 3’e yakın bir değerdir. Bu değer diğer ifadelerin ortalamaları ile karşılaştırıldığında Türk işletmelerinde haberleşme parametresinin belirgin bir karaktere sahip olmadığı yönünde bir imada bulunabilir. Ancak, son yıllarda bilişim teknolojilerinin haberleşme sürecini derinden etkilemiş olması, böylesi bir tablonun en önemli nedeni olarak gösterilebilir. “*Haberleşmede bilişim teknolojisi kullanıldığı için haberleşmeyi sınırlayıcı kurallar olmamalıdır*” şeklindeki ifadenin ortalaması olan 2,40 “*katılıyorum*” a karşılık gelen 2’ye yakın bir

değer olması da bu iddiayı desteklemektedir. Ancak, bu durumda işletmede informal, kontrolsüz bir haberleşmenin olduğuna ya da buna ruhsat verildiği anlamına gelmez. Bu şekilde haberleşme ile ilgili sınırlamalar kalkmış olsa da, teknolojik imkanlar ile haberleşmenin her anı izlenmekte ve istendiğinde yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir.

Tablo 41:Çalışan Sayısı ve Haberleşme Parametresine Ait Analizler

İfadeler	F	Sig.
İşletmede informal haberleşme yönetilmelidir	4,232	,003
İşletmede haberleşme tek yönlü işlemelidir	3,130	,016

Tablo 41 incelendiğinde “İşletmede informal haberleşme yönetilmelidir” ve “İşletmede haberleşme tek yönlü işlemelidir” e yönelik işletmelerde çalışan sayısı bakımından bir farklılık olduğunu görülürken, bu parametreye ilişkin diğer ifadelerde çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 42: Çalışan Sayısı ve Haberleşme Parametresine Ait Analizler (Ortalamalar)

Çalışan Sayıları	İşletmede İnfomal Bir Haberleşme Yönetilmelidir		İşletmede Haberleşme Tek Yönlü İşlemelidir	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std.Sapma
1-9	2,83	1,33	2,67	1,37
10-49	3,33	1,03	3,67	1,01
50-249	3,53	0,91	3,81	0,88
250-499	3,56	0,94	3,71	0,81
500+	3,94	0,80	3,91	0,77

Anlamlı bir farklılığın tespit edildiği iki ifadenin çalışan sayısına göre ortalamaları incelendiğinde, işletmelerin çalışan sayıları arttıkça informal ve tek yönlü bir haberleşmeye karşı çıktıkları görülmektedir.

5.6.4. Liderlik Parametresine Ait Analizler

Çalışmanın üçüncü bölümünde de bahsedildiği gibi liderlik parametresi bu çalışmada insan hakkında varsayımları, ödül ve ceza kullanımı ile yetki devri değişkenleri dikkate alınarak incelenmiştir. Yetki devrine ait verilerin toplanmasında anket ve mülakat yöntemleri birlikte kullanırken, insan hakkında varsayımlar ve ödül ve ceza kullanımına ilişkin verilerin toplanmasında sadece anket yöntemi kullanılmıştır.

Yetki devrine ait anket ile toplanan verilere ilk önce liderlik parametresine ilişkin maddelere kuramsal olarak beklenen boyutların yüklenip yüklenmediğini kontrol etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Mülakat yöntemi ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra ankette yetki devrine ilişkin ifadelerin ortalamaları alınarak, içerik analizi sonucunda tespit edilen temaların desteklenip desteklenmediği kontrol edilmiştir.

5.6.4.1. Yetki Devrine Ait Analizler

Yetki Devri İçin Faktör Çözümü

Yetki devri için yapılan faktör çözümünde uygunluğun göstergesi olan KMO 0,719 olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,70 olan kritik değer üzerindedir. Anti-image değerleri 0,50'nin altında olduğu için “Astlarım ve yardımcılarım çoğunlukla sorumluluk almaktan çekindikleri için çok isteklide olsam yetki devrini gerçekleştiremiyorum”, “Bölüm sorumlularına yaptıkları işle ilgili her türlü yetkinin verilmesini uygun buluyorum” ve “Bütün kötü gidişin sorumlusu her zaman ben olacağım için astlarıma yetki vermekten çekiniyorum” şeklinde ifadeler bozucu etkilerinden dolayı analizden çıkartılmışlardır.

Tablo 43. Yetki Devrine Faktör Çözümleme

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alfa
Faktör 1. Şarta bağlı gerçekleştirilen yetki devri Astlarım ve yardımcılarımın yetenek ve bilgileri yeterli ise onlara gerektiğinde bütün yetkilerimi devretmekten çekinmem Astlarım ve yardımcılarımın kendilerini geliştirmeleri için onlara zaman zaman yetkilerimin önemli bir kısmını devrederim Astlarım ve yardımcılarımdan tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim	813 805 731	38,104	0.791
Faktör 2. İşin niteliğine bağlı olarak gerçekleştirilen yetki devri-sınırlı yetkilendirme Günlük işlerde yardımcılara ve astlarıma tam yetki veririm ancak olağan dışı konularda benim onayımı almalarını isterim Yardımcılarımı ve astlarıma yalnızca kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm	820 688	21,885	0.567

Analiz sonucunda elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek, yetki devri ile ilgili olarak iki faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. İki faktör toplam varyansın % 59,989'unu açıklamaktadır. İkinci boyuta ilişkin alfa değeri 0,567'dir. Bu değer kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın altındadır.

Yetki Devrine Ait İçerik Analizi Sonuçları

Türk işletmelerinde lider rolüne üstlenen kişilerin yetki devretme eğilim ve isteklerini devretme amacıyla yapılan içerik analizleri karşımıza üç tema çıkarmıştır¹³¹. Bu temalardan bir tanesinde Türk toplumunun düşük güven özelliğine bağlı bir toplum olmasıyla açıklanabilecek olan yetki devrinde bir kriter olarak güvene yapılan vurgu ön plana çıkmaktadır. Liderler doğal olarak yetkilerini güvendikleri insanlara devretme eğilimi sergilemektedirler. Güven Türk toplumunda tanışıklık düzeyinde ele alınan bir olgudur. Bunun bir sonucu olarak da yöneticiler çok yakından tanıdıkları kişilere yetkilerini devretme yoluna gitmektedirler¹³². Yetki devretme ile ilgili olarak tespit

¹³¹ Yetki devri ile ilgili olarak mülakatlardan yapılan alıntılar. Kod listesi , oluşturulan taslak ve kesin temalar için ayrıntılı bilgi Ek 9'da yer almaktadır.

¹³² Bu durum kısmen de olsa profesyonelleşme yönelimlerini incelerken ele alınmıştır. Güvene dayalı yönetsel davranışlara bağlı olarak güven sağlayıcı mekanizmalar gelişmeye başlamış bunun sonucunda da işletmelerimizde farklı gruplar oluşmaya başlamıştır. Sabancı grubunda Adanalı ve ODTÜ'lülere, Eczacıbaşı Holdingde Robert Koleji ile İstanbul Erkek lisesi ile Boğaziçi mezunlarına yetki diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında daha kolay devredilmektedir.

edilen diğerk iki tema ise daha çok yetki devretme isteği ve şekli ile ilgilidir. Bu temalar şu şekildedir.

Rutin işlerde işi yapan kişiye tam yetki verme ancak sũrekli işleyen bir kontrol mekanizması ile etkin bir kontrol: Tũrk işletmelerinde de rekabetin gerekliliklerine bağlı olarak rutin işlerde yetki genelde olağan dışı bir durum olmadıkça işi yapana verilmiştir. Bu durum bir yũneticinin kendisini rutin işlerden sıyrarak, işletme için daha stratejik öneme sahip işlere yoğunlaşması için zorunlu olarak sergilenmesi gereken yũnetsel bir davranıştır. Bu anlamda ele alındığında bu durumun Tũrk işletmelerinin veya Tũrk yũnetim tarzının ayırt edici bir özelliği olmadığı rahatlıkla sũylenebilir. Ancak, burada yũneticiler tarafından kontrole yapılan vurgu ve yetki devredilen kişilere kontrol etme zorunluluğunda hissedilmesi ve buna bağlı olarak oluşturulan formal ve informal kontrol mekanizmaları Tũrk işletmeleri için ayırt edici bir özellik olarak kabul edilebilir¹³³. Gerek bũyũk işletmelerdeki gerekse kũũk işletmelerdeki yũneticiler yetki devredilen kişilerin gizliden gizliye veya açıktan formal olarak kontrol edilmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Nitekim bir holdingin yũnetim kurulu başkanının,

Bũyũdũke bazı işleri birilerine devretmeniz gerekmektedir. Bazı işletmelerin başına gũvendiđiniz kişileri koyar siz bũyũmek için başka işlere bakarsanız. Ancak, ne kadar da gũvenseniz ve ne kadar da onların sizin bıraktığınız işleri iyi yapsalar bir yerde kontrolũ sizin almanız gereken yer mutlaka olacaktır. Ayrıca, gũvenip arkanızı dönmek olmaz. Gũvenmek işi o kişiye bırakmak için yeterli bir sebep olabilir. Ancak bu o kişinin o işi istenilen seviyede ve şekilde veya olması gerektiği gibi yaptığını göstermez. Bunun için kontrol etmelisiniz hem performanslara sık sık bakacaksınız hem de başka tũrlũ bilgi alacaksınız. Rakamlar her zaman doğruyu sũylemez bu işlerde (Sanko Holding Yũnetim Kurulu Başkanı)

şeklindeki ifadeleri bu duruma net bir örnektir.

¹³³ Tũrk işletmelerinde oluşturulan açık ve net iş tanımları ile işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri ile işlerin istenilen şekilde yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi şeklinde formal kontrol yũntemleri özellikle kurumsallaşmış işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Buna ek olarak farklı şekillerde oluşan veya oluşturulan informal kontrol mekanizmalarını da yũneticilerin zaman zaman kontrol amaçlı kullandıkları grũlmektedir. Özellikle hemşehrilik, arkadaşlık, akrabalık ve bunların dışındaki diğerk sosyal ağlara bağlı olarak oluşan ilişkiler vakit içinde birer kontrol mekanizmasına dnũřtũrũlmektedir.

Bilinçli bir yönetsel davranışı yansıtmayan zorunlulukların yönlendirdiği sınırlarının gizlide olsa gerçek yetki sahibinin zihninde çizilmiş olduğu yetki devri¹³⁴: Türk işletmelerinde lider rolünü üstlenen kişilerin yetki devretme eğilimleri bilinçli bir yönetsel anlayışı ve bu anlayışın sonucunda ortaya çıkan yönetsel bir davranışı yansıtmamaktadır. Bu bağlamda yetki devrinin liderin veya üst düzey yöneticinin işletme için daha stratejik öneme sahip işlere odaklanması, konusunda gerekli olan zaman ve zihinsel zindeliğe sahip olmak için başvurdukları zorunlu bir eylem olduğu söylenebilir. Burada sergilenen son derece rasyonel bir davranıştır. Türk yöneticisi veya lideri işin doğası gereği yetemediği bazı işleri veya yapmak zorunda olduğu çok daha önemli işleri yapmak için hem düşünsel hem zamanla ilgili yükünü azaltacak bir eylemde bulunmaktadır. Kısacası Türk işletmelerinde yöneticiler yetki devretme konusunda çok istekli değildirler. Yetkilerini paylaşmak gibi bir yönetsel kültürleri yoktur. Türk yöneticilerinin yetkilerini devretseler de hem kontrolü elden bırakmamaları, çeşit mekanizmalarla yetki devrettikleri kişi ve ortamını kontrol etmeleri ile yetki devrini belli bir noktadan sonra önemli derecede sınırlamaları belirlenen tema içinde öne çıkan diğer önemli noktalar¹³⁵.

Yetki devri ile ilgili anket ile toplanan veriler analiz edildiğinde tespit edilen bu temalara ek olarak farklı yönlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Katılımcıların yetki

¹³⁴ İnsanlar işe alınmakta zaman geçip her noktada gereken güven sağlandıktan sonra doğal olarak yetkiler verilmeye başlamaktadır. Bu verilen yetkinin boyutu işletmeye özgü birtakım faktörlere bağlı olarak değişse de bazı kararlar vardır ki Türk işletmelerinde profesyonel olarak yetki almış birçok yöneticinin veya çalışanın bu kararları almaya yetkisi yoktur. Bunun en çarpıcı örneklerinden bir tanesi (çalışmanın önceki kısımlarında da bu alıntıya yer verilmiştir) Ayşe Buğra'nın "Devlet ve İş Adamları" isimli çalışmasında yer alan mülakatlar da bir iş adamının "yöneticilerimiz bize sormadan bir yatırım kararı alamaz" yönündeki ifadeleridir.

¹³⁵ Yetki devreden kişinin alabileceği kararların sınırı açık bir şekilde çizilmiştir. Yazılı formal bir sözleşme veya talimat olmasa da yetkiyi devreden kişi de yetkiyi alan kişide, bunun sınırlarını net olarak bilmektedir. Aslında Türk işletmelerindeki genel durum göz önüne alındığında patron tarafından yetkilerin devredildiği kişide çoğu zaman günah keçesi olmaktan çekindiği için hem patronun veya yetki aldığı kişinin o sınırlarını zorlamamakta, hem de sınırları aşan bir yetkiyi kullanma konusunda çok istekli olmamaktadır. Çünkü Türk toplumunda var olan ve cemiyet yaşamı ile birlikte baskısını diğer doğu toplumlarına nazaran daha fazla arttıran başarısızlık korkusu insanların bu konuda öz güven gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Bu durum bir yanda girişimciliğin çoğu zaman düşünsel seviyede kalması gibi bir sonuç doğururken diğer yandan yetkiyi emanet olarak taşıyan kişinin bu yetkiyi kullanması esnasında tedirgin olması, bazı durumlarda yetkisi olduğu halde kullanmaktan çekinmesi gibi bir sonuç doğurmaktadır. Buna ilave olarak Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek bir toplum olması da bu konuda etkilidir. Çünkü her kararda belirli bir belirsizlik oranı vardır ve kararların önem derecesi arttıkça bu belirsizlik oranı da artmaktadır. Artan belirsizlik başarısızlık korkusu ile birleştiğinde ve kişiye duyulan düşük güven de bir değişken olarak hep var olduğundan, ortaya yetki devretme konusunda da yetkiyi kullanma konusunda da aslında pek istekli olmayan iki taraf ortaya çıkmaktadır.

devrine ilişkin ifadelere vermiş olduğu cevapların ortalamaları Tablo 44'te yer almaktadır.

Tablo 44: Yetki Devrine İlişkin İfadelerin Ortalama Değerleri

İfadeler	ORTALAMA	STD. SAPMA
Günlük işlerde yardımcılara ve astlarıma tam yetki veririm ancak, olağan dışı konularda benim onayımı almalarını isterim	1,64	,68
Yardımcılarım ve astları benim onayım olmadan hiçbir işe girişemezler	2,93	1,12
Benim pozisyonumda birçok yetkinin astlarıma devredilemeyeceğimi düşünüyorum	2,48	1,02
Bölüm sorumlularına kendi yaptıkları işle ilgili olarak her türlü yetkinin verilmesini uygun buluyorum	2,38	,96
Uzun vadeli plan ve politikaların tespit edilmesinde yardımcılarımı veya onların uygun gördükleri kişileri yetkilendiririm	3,35	1,05
Astları ve yardımcılarım arasında tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim	2,88	,86
Astları ve yardımcılarımın bilgi ve yetenekleri yeterli ise, onlara gerektiğinde bütün yetkileri devretmekten çekinmem	2,92	,90
Astları ve yardımcılarımın kendilerini geliştirmeleri için onlara zaman zaman yetkilerimin önemli bir kısmını devredirim	2,94	,85
Astları ve yardımcılarım çoğunlukla sorumluluk almaktan çekindikleri için, çok isteklide olsam yetki devreni gerçekleştiriyorum	3,74	,80
Bütün kötü gidişin sorumlusu her zaman ben olacağım için astlarıma yetki vermekten çekiniyorum	2,93	1,04

1 Kesinlikle Katılıyorum.....5Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 44 incelendiğinde “*Günlük işlerde yardımcılara ve astlarıma tam yetki veririm ancak, olağan dışı konularda benim onayımı almalarını isterim*” yönündeki ifadenin ortalamasının 1,64, “*bölüm sorumlularına kendi yaptıkları işle ilgili her türlü yetkinin verilmesini uygun buluyorum*” şeklindeki ifadenin ortalaması ise 2,38’dir¹³⁶. Her iki değer 2’ye yakındır ve katılımcıların bu ifadelerle katıldıkları anlamına gelmektedir. Bu değer “*rutin işlerde işi yapan kişiye tam yetki verme*” şeklinde tespit edilmiş olan temayı desteklemektedir. “*Benim pozisyonumda birçok yetkinin astlarıma devredilemeyeceğini düşünüyorum*” şeklindeki ifadeye ait ortalama 2,48’dir. Bu ortalama Türk işletmelerinde yaygın ve tam bir yetki devri geleneğinin olmadığını

¹³⁶ Burada bölüm sorumlularının yapmış oldukları işler rutin bir iş olarak nitelenen ve her gün tekrarlanan işlerdir. Verilen yetkiden kasıt ilgili kişinin ve bölümün rutin olarak yerine getirdiği işlerdir. Bunun dışında çıkan istisnai bir durumlar için kritik kararlar alma yetkisi verilmemektedir. Konu ile ilgili olarak mülakat için randevu alınmaya gidilen bir işletmede yaşanan olay bu durumu ispatlayan güzel bir örnektir. Genel Müdürdan randevu almak için bir işletmenin bekleme salonunda beklerken bir sigorta şirketinden gelen iki yetkili ile karşılaşmıştır. Ödemelerden sorumlu muhasebe müdürü tesadüfün oraya gelmiş ve Sigorta şirketinden gelenler her ayın ikinci haftası yapılan ödemenin ayın ilk haftası yapılmasını istediklerini söylemişlerdir. Ödemeleri yapmak konusunda yetkilendirilmiş olan muhasebe müdürü bu isteğe genel müdüre sormadan cevap veremeyeceğini söylemiştir. Ancak, genel müdür ile yapmış olduğu telefon görüşmesinden sonra sigorta şirketinden gelen kişilere cevap vermiştir.

göstermektedir. Bunlarında dışında “Astlarımın ve yardımcılarımın kendilerini geliştirmeleri için onlara zaman zaman yetkilerimin önemli bir kısmını devrederim”, “Astlarımın ve yardımcılarımın bilgi ve yetenekleri yeterli ise, onlara gerektiğinde bütün yetkileri devretmekten çekinmem”, “Astlarım ve yardımcılarım arasında tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim” şeklindeki ifadelerin ortalamalarının 3’e yakın olduğu görülmektedir. “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” anlamına gelen bu ortalama belli şartlar gerçekleşse de Türk yöneticilerin tam bir yetki devri konusunda çok istekli olmadıklarını ima etmektedir. Yetki devrine ilişkin yapılan analizler tarihsel arka plandaki liderlik anlayışının günümüzde de devam ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte yetki devretme konusundaki isteksizliğin son dönemlerde yönetim yazınında yetki devretmenin gerekliliğine ilişkin yapılan vurgulamalara rağmen Türk işletmelerinde hala devam ettiği görülmektedir. Bu bağlamda personeli güçlendirme gibi bireyi ön plana çıkaran ve bireyin yetki ve donanım anlamında geliştirilmesini öneren yönetim uygulamalarının Türk işletmelerinde çok sağlıklı bir şekilde uygulanamayacağını göstermektedir. Bu durumda her yönetim uygulamasının her kurumsal ve kültürel çevrede kabul görmeyeceğini, kabul görse bile içinde bulunduğu kurumsal ve kültürel çevreye göre farklı bir form alacağını göstermektedir.

5.6.4.2. Güç Kaynaklarına Ait Analizler

Liderin Güç Kaynaklarına Ait Faktör Çözümleri

Güç kaynaklarına ilişkin yapılan faktör çözümlemede KMO 0,76 olarak belirlenmiştir. Bu değer kritik değer olan 0,70’in üzerindedir. Dolayısıyla faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğini göstermektedir. Anti-image değerleri incelendiğinde ise 0,50’nin altında değere sahip olan “Benim için bilgi en önemli güç kaynağıdır” ve Astlarım benim adaletime güvendikleri için bana karşı gelmezler” şeklindeki iki ifade bozucu etki yaptıklarından dolayı analizden çıkartılmıştır.

Tablo 45: Güç Kaynaklarına İçin Faktör Çözümleri

Faktörler	Faktör yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alpha
Faktör 1. Soy-ve-Sosyal ağlar İşletmenin hissedarları ile yakın ilişkim olmasa astlarımı yönetmem zorlaştırdı. Taşımış olduğum soyadın saygınlığı astlarımın bana saygı göstermelerinde büyük rol oynamaktadır	787 775	28,850	0,67
Faktör 2. Bulunulan pozisyondan alınan yasal-resmi güç Ödüllendirme yetisine sahip olmam astlarımı bir amacı gerçekleştirme yönünde harekete geçirmemde önemli bir güç kaynağıdır Pozisyonumun bana verdiği yetkiler astlarımın benim istediklerimin doğrultusunda davranmalarında en etkili faktördür	847 814	25,346	0,72
Faktör 3. Güç kaynağı olarak bilgi tecrübe Sahip olduğum iş tecrübesi astlarımın ve yardımcılarımın bana saygı göstermelerinde çok etkili olmaktadır	734	16,714	-----

Analiz sonucunda elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek üç faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Üç faktör toplam varyansın %70,9'u açıklamaktadır.

Liderlerin güç kaynaklarına yönelik ifadelerin ortalaması Tablo 46'da yer almaktadır.

Tablo 46: Güç Kaynaklarına İlişkin İfadelerin Ortalamaları

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma
Benim için bilgi en önemli güç kaynağıdır	2,17	1,15
Pozisyonumun bana verdiği yetkiler, astlarımın benim isteklerim doğrultusunda davranmalarında en etkili faktördür	2,13	1,12
Ödüllendirme yetisine sahip olmam, astlarımı bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçirmemde önemli bir güç kaynağıdır	2,06	1,02
İşletmenin hissedarları ile yakın ilişkim olmasa astlarımı yönetmem zorlaştırdı	3,89	1,07
astlarım benim adaletime güvendikleri için bana karşı gelmezler	2,14	,83
sahip olduğum iş tecrübesi astlarımın ve yardımcılarımın bana saygı göstermesinde çok etkili olmaktadır	2,13	,77
Taşımış olduğum soyadın saygınlığı, astlarımın bana saygı göstermelerinde büyük rol oynamaktadır	3,90	1,11

1..Kesinlikle Katılıyorum.....5 Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 46 incelendiğinde “Benim için bilgi en önemli güç kaynağıdır”, Sahip olduğum iş tecrübesi astlarımın ve yardımcılarımın bana saygı göstermesinde çok etkili olmaktadır” şeklindeki ifadelerin ortalamalarının “katılıyorum” anlamına gelen 2’ye çok yakın olduğu görülmektedir. Bu değer bize bilgi ve tecrübenin önemli bir güç kaynağı olarak görüldüğünü göstermektedir. Bilgiye ilişkin yapılan bu vurgu özellikle

Kutadgu Bilig ve Siyasetname de liderin güç kaynağına ilişkin yapılan vurgu ile örtüşmektedir. Buna ilave olarak *“Pozisyonumun bana verdiği yetkiler, astlarımın benim isteklerim doğrultusunda davranmalarında en etkili faktördür”* , *“Kaynakların kullanımı hakkında insiyatif sahibi olmam, astlarımın bana saygı göstermelerinde çok etkilidir”* , *“Ödüllendirme yetisine sahip olmam, astlarımı bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçirmemde önemli bir güç kaynağıdır”* yönündeki ifadelerin ortalamasının da yine 2’ye yakın değerle olduğunu göstermektedir. Bu ifadelerin ortalama değeri de kişinin sahip olduğu pozisyonun ona sağladığı yasal-resmi yetkinin önemli bir güç kaynağı olarak Türk işletmelerinde kabul gördüğünü göstermektedir. *“Taşınmış olduğum soyadın saygınlığı, astlarımın bana saygı göstermelerinde büyük rol oynamaktadır”* ve *“işletmenin hissedarları ile yakın ilişkim olmasa astlarımı yönetmem zorlaşırdı”* yönündeki ifadelerin ortalamalarının katılmıyorum anlamına gelen 4’e yakın olduğu görülmektedir. Bu değer Türk yöneticileri için soy veya sosyal ilişkilere dayalı güç kaynaklarının çok önemli olmadığını göstermektedir. Ancak bu konudaki bulguların iş adamlarının biyografilerinde ve yapılan mülakatlarda elde edilen veriler ile çeliştiğini ifade etmek gerekir. Burada bu parametreye ilişkin verilerin sadece anket yöntemi ile toplanmasının önemli bir kısıt oluşturduğu görülmektedir. Çünkü katılımcıların önemli bir kısmı sosyal ağlara ilişkin bir güç kaynağını kendisine veya yöneticisi olduğu işletmeye yakıştıramamaktadır. Buna bağlı olarak vermiş olduğu cevaplar ile gerçek var olan arasında bir açık ortaya çıkmaktadır. Oysa ki, Türkiye’de sosyal ağların işletmecilik faaliyetleri üzerinde son derece etkili olduğu biyografilerde ve yazılı bazında zaman zaman çıkan haberlerde görülmektedir. Bu durum göz önüne alındığında Türk liderlerinin bilginin yanında sosyal ağlarında zaman zaman önemli bir güç kaynağı olduğunu söyleyebiliriz.

5.6.4.3. Ödül ve Ceza Kullanımına Ait Analizler

Liderin Ödül ve Ceza Kullanımına İÇin Faktör Çözümleri

Ödül ve ceza kullanımı için yapılan faktör çözümleme sonucunda faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO 0,72 bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapılan örneklemin uygunluğunu göstermektedir. Anti-image değerlerinin incelenmesi sonucunda 0,50’nin altında değeri sahip olan *“Astlarım yanlış yaptığında o yanlış kendilerinin düzeltmeleri için onlara zaman tanırım”* ve *“Emrimdekileri cezalandırmak*

yerine onlarla iletişim kurarak onların sürekli kendilerini geliştirmesine yardımcı olurum” şeklindeki ifadeler bozucu etki yaptıklarından dolayı analizden çıkartılmışlardır.

Tablo 47: Ödül ve Ceza Kullanımı İçin Faktör Çözümleri

Faktörler	Faktör yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alfa
Faktör 1. Ödül eğilimi ve Ödül - ceza uygulama tarzı Bir yönetici olarak astlarımı ödüllendirdiğimde mutlu olurum Her yöneticinin astlarını ödüllendirmede ve cezalandırmada kendine özgü yöntemler geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum Ceza yerine ödül ile iş yaptırmayı tercih ederim Bir yönetici ödül ve ceza uygulamalarına istisnai durumlarda başvurmalıdır	754 733 719 693	35,094	0,71
Faktör 2. Ceza eğilimi ve Ödül-ceza uygulama profili Benim için cezalandırmada en az yönlendirme kadar önemli bir araçtır Astlarım kendinden beklenmeyen yanlış tavırlar sergilediğinde onları cezalandırırım Benim için ödül ve ceza uygulamaları işlerin planlanan şekilde yapılması için son derece önemlidir	777 752 649	20,165	0,66

Analiz sonucunda her boyutun faktör yükleri incelenmiş ve iki faktör çözümünün uygun olduğuna karar verilmiştir. İki faktör toplamı toplam varyansın yaklaşık %56’sını açıklamaktadır.

Tablo 48:Ödül ve Ceza Kullanımına Ait İfadelerin Ortalamaları

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma
Astlarım kendinden beklenmeyen yanlış tavırlar sergilediklerinden onları cezalandırırım	2,92	,83
Astlarım yanlış yaptığında o yanlış kendilerinin düzeltilmesi için onlara zaman tanırım	2,74	,81
Benim için ödül ve ceza uygulamaları işlerin planlanan şekilde yapılması için önemli bir araçtır	2,23	,76
Ceza yerine ödül ile iş yaptırmayı tercih ederim	1,83	,88
Emrimdekileri cezalandırma yerine onlarla iletişim kurarak onların sürekli kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışırım	2,36	,81
Bir yönetici olarak astlarımı ödüllendirdiğimde mutlu olurum	1,55	,62
Benim için cezalandırmada en az ödüllendirme kadar önemli bir yönetsel araçtır	2,73	,93
Bir yönetici ödül ve ceza uygulamalarına istisnai durumlarda başvurmalıdır	1,92	,87
Her yöneticinin astlarını ödüllendirmede ve cezalandırmada kendine özgü yöntemler geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum	1,92	,87

1....Kesinlikle katılıyorum.....5Kesinlikle katılmıyorum

Ödül ve ceza kullanımına ait ifadelere katılımcıların vermiş oldukları cevapların ortalamalarının yer aldığı tablo incelendiğinde liderin ödül ve ceza kullanımını üzerine vurgu yapan “*Ödül ve ceza uygulamaları işlerin planlanan şekilde yapılması için önemli bir araçtır*” şeklinde ifadenin ortalamasının “*katılıyorum*” a tekabül eden 2’ye yakın olması liderin ödül veya ceza kullanım profilinin yüksekliğini göstermektedir. Bunun dışında “*Ceza yerine ödül ile iş yaptırmaı tercih ederim*”, “*Bir yönetici olarak astlarımı ödüllendirdiğimde mutlu olurum*” gibi ödül kullanma eğiliminin yüksekliğini gösteren ifadelerin ortalamasının ise yine 2’ye yakın bir değer olması da Türk yöneticilerinin ceza yerine ödüllendirmeden yana olduklarını göstermektedir. Yine “*Emrimdekileri cezalandırma yerine onlarla iletişim kurarak onların sürekli kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışırım*” yönündeki ifadeye katılımcıların katılma derecelerinin ortalamasının da 2’ye yakın olduğu görülmektedir. Buda yöneticilerin ödüllendirme eğilimli olduklarını gösteren diğer bir bulgudur. Bunlara ilave olarak bu ifadelerin tersi konumunda olan “*benim için cezalandırmada en az ödüllendirme kadar önemli bir araçtır*” ve “*astlarım kendilerinden beklenmeyen yanlış tavırlar sergilediklerinde onları cezalandırırım*” şeklindeki ifadelerin ortalamalarının 3’e yakın olması da Türk yöneticilerinin cezadan ziyade ödül eğilimli olduklarını göstermektedir. Ancak katılımcıların bu ifadelerinin mülakat yapılan işletmelerdeki iş görenler ile yapılan görüşmelerdeki edilen izlenimle çeliştiği görülmektedir. İş görenler aslında yöneticilerin ödüllendirmeden ziyade korkutma amacıyla yöneticilerin cezalandırmaya ilişkin vurguları daha çok kullandıklarına dair imalarda bulunmuşlardır. Ödüllendirme yönündeki davranışların toplumsal beğeni düzeyinin çok yüksek olması, yöneticileri bu konuda bir söyleme ittiği söylenebilir. Ancak iş gören çalışma kültürü ve alışkanlıklarının veya çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkinin ödüllendirmeye yönelik davranışları kısıtladığı görülmektedir.

5.6.4.4. İnsan Hakkında Varsayımlara Ait Analizler

Liderin İnsan Hakkında Varsayımlarına Yönelik Faktör Çözümleme

Tablo 49: İnsan Hakkında Varsayımlarına İlişkin Faktör Çözümleme

Faktörler	Faktör yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alfa
Faktör 1. Kuram X İnsanlar sürekli olarak sorumluluktan kaçma eğilimi gösteririler İnsanlar her zaman kontrol edilmelidir Genel olarak insanları tembellik eğilimi sergilerler İnsanlara daima ne yapmaları gerektiği söylenmelidir İnsanlar eğer kendilerinin bir çıkarı yoksa hiçbir zaman kendiliğinden harekete geçmezler	830 751 654 650	27,284	0,76
Faktör 2. Ön yargısız yaklaşım İnsanlar doğuştan iyi ya da kötü kişiliğe sahip değildir İnsanların iyi yada kötü bir kişiliğe sahip olmalarında yetiştikleri çevredir	845 805	18,569	0,65
Faktör 3. Kuram Y İnsanlar her türlü sorumluluğu almaya her zaman isteklidir İnsanların kötü yönleri onlarla ilgilenecek iyileştirilebilir Bütün insanlar doğuştan iyidir	751 732 533	11,615	0,73

Liderin insan hakkındaki varsayımları ile ilgili olarak yapılan faktör çözümlemesinde KMO 0,71 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre faktör analizi yapılan örneklem yeterlidir. Anti-image katsayıları incelendiğinde 0,50'nin altında bir değere rastlanmamıştır. Bu nedenle herhangi bir ifade bozucu etki yaptığı gerekçesi ile analizden çıkartılmamıştır.

Analiz sonucunda elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek üç faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Üç faktör toplam varyansın %57,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 50: İnsan Hakkında Varsayımlara Yönelik İfadelerin Ortalamaları

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma
Genel olarak insanlar tembellik eğilimleri sergilerler	3,09	,90
İnsanlar sürekli olarak sorumluluktan kaçma eğilimi sergilerler	3,05	,76
İnsanlar her zaman kontrol edilmelidir	2,53	,89
İnsanlara daima ne yapmaları gerektiği söylenmelidir	3,15	,79
Bütün insanlar doğuştan iyidir	2,83	,94
İnsanlar doğuştan iyi ya da kötü kişiliğe sahip değildirlir	1,90	,95
İnsanların iyi ya da kötü bir kişiliğe sahip olmalarında belirleyici olan yetişmiş oldukları çevredir	1,55	,74
İnsanların kötü yönleri onlarla ilgilenererek iyileştirilebilir	2,56	,75
İnsanlar her türlü sorumluluğu almaya her zaman isteklidirler	3,74	,80
İnsanlar eğer kendilerinin bir çıkarı yoksa hiç bir zaman kendiliğinden harekete geçmezler	2,95	,77

1 Kesinlikle katılıyorum.....5 Kesinlikle katılmıyorum

Katılımcıların bir liderin insanlar hakkındaki varsayımlarını ortaya çıkarmaya yönelik ifadelerine vermiş oldukları cevapların ortalamalarını gösteren tablo incelendiğinde ilk göze batan noktanın liderlerin insanların doğası hakkında bir ön yargılarının olmadığıdır. Nitekim “*insanlar doğuştan iyi ya da kötü kişiliğe sahip değildirlir*”, “*İnsanların iyi ya da kötü biri olmalarında belirleyici olan yetişmiş oldukları çevredir*” şeklindeki ifadelerin ortalamalarının “katılıyorum” anlamına gelen 2’ye yakında değerler olması bu varsayımı desteklemektedir. Bu iki ifade dışında diğer ifadelerinde ortalama değerlerinin 3’e yakın olması yöneticilerin insanın doğası hakkında kesin önyargılarının olmadığını, insanların çeşitli etkileşimlere bağlı olarak iyi ya da kötü, tembel ya da çalışkan olabildiklerine olan inancı göstermektedir.

5.7. Stratejik Yönetim Boyutu

Stratejik yönetim boyutu stratejik amaçlar, büyümeye yönelimleri ve izlenen jenerik stratejiler olmak üzere üç parametreden hareketle incelenmiştir. Stratejik amaçlar ve büyümeye yönelimlerine ilişkin veriler hem mülakat hem de anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Jenerik stratejilere ilişkin verilerin toplanmasında ise tek başına anket yöntemi kullanılmıştır. Her üç parametre için ayrı ayrı faktör çözümleme yapılmıştır. Daha sonra stratejik amaçlar ve büyümeye yönelimleri için mülakat ile toplanan verilere içerik analizi uygulanmıştır. Daha sonra bu parametrelere ilişkin ifadelerin ortalama değerleri hesaplanarak içerik analizinde tespit edilen temaları destekleyip

desteklemedikleri ortaya konmuştur. Jenerik stratejiler için ise faktör çözümlenmeden sonra ifadelerin ortalamaları alınarak bir tablo ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

5.7. 1. Stratejik Amaçlara Ait Analizler

5.7.1.1. Stratejik Amaçlar İçin Faktör Çözümleri

Tablo 51: Stratejik Amaçlara İçin Faktör Çözümleri

Faktörler	Faktör yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alfa
Faktör 1. Ar-ge Yetenek Geliştirme ve Finansal Amaçlar İşletmenin sahip olduğu patent sayısını arttırmak Üst ve orta düzey yöneticilerin becerileri geliştirmek için büyük yatırımlar yapmak İnsan kaynaklarını geliştirmek üzere büyük yatırımlar yapmak Araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vererek yenilikle yaratmak İşletmenin piyasa değerini maksimize etmek Sürekli olarak işletmenin satıl gelirini arttırmak	902 873 863 773 666 606	47,329	0,84
Faktör 2. Büyüme Aynı sektörde kalarak büyüme Pazar payını arttırmak	893	28,339	0,62

Stratejik amaçlara için faktör çözümlenme sonucunda KMO değeri 0,82 olarak hesaplanmıştır. Bu değer faktör analizi yapılan örneklemin uygunluğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra faktör analizine bozucu etkisi olan ifadelerin tespit edilmesine yönelik anti image katsayıları incelenmiş ve 0,50'nin altında değeri olan “İşletmenin en kısa zamanda karlılığını arttırmak” ve “Hızlı bir şekilde uluslar arasılaşmak” şeklindeki iki ifade bozucu etkilerinden dolayı analizden çıkartılmıştır.

Analizin sonucunda elde edilen boyutların faktör yükleri incelenmiş ve bu incelemeye göre iki faktör çözümünün uygun olduğuna karar verilmiştir. İki faktör toplam varyansın yaklaşık olarak %76'sını açıklamaktadır.

5.7.1.2. Stratejik Amaçlara Ait İçerik Analizi Sonuçları

Stratejik amaçlarla ilgili olarak mülakatlarla toplanan veriler analiz edildiğinde Türk işletmeleri için en önemli stratejik amacın büyüme olduğu görülmektedir¹³⁷. Bu

¹³⁷ Büyüme ilk bakışta işletmelerin rekabete karşı ayakta kalabilmeleri için sergilemeleri gereken bir refleks olarak görülebilir. Bu durumda bir stratejik amaç olarak büyümenin, Türk işletmeleri için ayırt edici bir özellik olmadığı söylenebilir. Böylesi bir perspektiften büyüme, işletmelerin her geçen gün ihracatlarını, satış gelirlerini ve karlılıklarını arttırmaları anlamına gelir ki, bu zaten işletmeler için bir

anlamda Kore işletmelerine benzeyen Türk işletmelerinin büyüme kadar vurgu yaptıkları diğer bir stratejik amaç da markalaşmadır.¹³⁸ Türk işletmelerinin stratejik amaçlarını belirlenmesinde farklı faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenler incelendiğinde pazar yapısı ve faaliyette bulunulan sektörün zorlamalarının stratejik amaçların belirlenmesine Türk işletmelerine yön veren en önemli faktörler olduğu söylenebilir. Özellikle doğrudan gıda veya inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler Türkiye’de sürekli büyüme potansiyeli olan bir pazar ile karşı karşıyadırlar. Böylesi bir durumda işletmeler doğal olarak büyüyen pazardan kendi lehlerine en büyük payı almaya çalışmaktadırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak da büyüme stratejik amaçlar içinde ön plana çıkmaktadır¹³⁹. Türkiye’deki Pazar potansiyeli kadar uluslar arası alanlardaki Pazar potansiyeli de Türk işletmelerinin büyüme odaklı davranmalarının diğer bir nedenidir. Ek 10’da görüleceği gibi bir çok işletme yöneticisi farklı bölgelerdeki pazarların büyüme potansiyelini ve önemli büyüme nedeni olarak göstermişlerdir. Faaliyette bulunulan endüstrinin zorlamaları stratejik bir amaç olarak büyümenin seçilmesini zorunlu kılabilmektedir. Türk işletmelerinin stratejik amaç olarak niçin büyümeyi seçtikleri ile ilgili olarak vurgu yaptığımız bu nedenler, büyümenin rekabet oyunu içinde işletmelerimizin kendilerine avantaj sağlamak adına kullandıkları önemli bir araç olduğuna dair önemli imalardır. Türk işletmeleri bir yandan Türk toplumunun kurumsal kültürel, tarihsel ve ekonomik özellikleri ile mirasından kaynaklanan farklı yönetim özelliklerine sahipken, öte yandan rakiplerine galebe çalarak öne geçmek amacıyla kendisine avantaj sağlayan yönetim uygulamalarını içselleştirmeye çalışmaktadır. Bu tespit bize “*bir yönetsel davranışın ve*

zorunluluktur. Büyüme olgusu bu şekilde yorumlandığında, doğal olarak işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için gerek şartlardan biri olarak görülür. Ancak, bu çalışmada stratejik amaçlar bağlamında büyümeden kastedilen bir anlamda Türk işletmelerinin yatırım yönelimleridir. Burada cevabı aranan soru oldukça basittir. Türk işletmeleri yatırımlarını hangi amacı gerçekleştirmek üzere yapmaktadırlar. Bir başka ifadeyle Türk işletmeleri kapasitelerini arttırmaya mı çalışmaktadırlar veya aynı güdü ile faaliyette buldukları endüstride veya bir başkasında, yeni işletme kurma eğilimi mi sergilemektedirler? Ya da bunların aksine Türk işletmeleri inovasyon yaratmak, yetenekler geliştirmek veya ar-ge çalışmaları için mi yatırımlar yapmaktadırlar.

¹³⁸ Stratejik amaçlarla ilgili olarak içerik analizine tabi tutulan alıntılar kullanılan kod listesi ve oluşturulan taslak ve kesin temalar için ayrıntılı bilgi Ek10’ da yer almaktadır.

¹³⁹ Türk toplumunun sosyal genleri işletmelerinin stratejik amaç olarak birincil derecede büyümeye yönelmelerinin bir gereği olarak gösterilebilir. Yüzyıllar boyunca farklı etkileşimler sonucunda oluşan sosyal genler birçok şeyde olduğu gibi stratejik amaçlarla ilgilide bir açıklıcağa sahip olabilir. Büyümek bir büyük olmak Türk toplumunda en önemli güç göstergelerinden biridir. Toplumumuzun bireyleri sürekli olarak geniş ve kalabalık bir aileye sahip olmakla övünürler. Büyümek kadar büyük şeylere sahip olmakta Türk toplumunun bireyleri için son derece önemlidir. Büyük evde yaşamak isterler ne kadar zorlansalar ve son dönemde çeşitli nedenlerle vazgeçmek zorunda kalsalar da büyük arabaya sahip olmak isterler.

tercihin tanımı gereği mi? Yoksa örgütsel amaçlara hizmet ettiği sürece mi makbul, önemli ve kabul edilebilir olduğu” sorusuna yöneltmektedir. Şüphesiz bu sorunun cevaplandırılması farklı bir araştırmanın konusudur. Ancak bir yönetim tarzında ve yönetsel davranışların tercihinde nedeni formal olarak açıklanamayan çok fazla alan olduğu söylenebilir¹⁴⁰. İşte araştırmada zaman zaman vurgu yaptığımız ve karmaşık bir kimyası olan sosyal genler bu alanların açıklanmasında önemli bir fonksiyon üstlenmektedir.

Büyümenin yanında Türk işletmeleri için diğer bir stratejik amacı sektörlere göre vurgu derecesi değişse de özellikle tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından sıklıkla dile getirilen markalaşmadır. Markalaşma tercihinin tercih edilme nedeninin açıklanmasında rekabet üstünlüğü elde etme, katma değer yaratma gibi formal nedenlerin büyüme tercihi ile karşılaştırıldığında daha açıklayıcı olduğu söylenebilir¹⁴¹.

Stratejik amaçlarla ilgili olarak anket yardımı ile toplanan verilerde bu tespitlere destekler niteliktedir. Stratejik amaçları ortaya çıkarmaya yönelik ifadelerin ortalaması tablo 52 ‘de verilmiştir.

Tablo 52 incelendiğinde “*pazar payını arttırmak*” ve “*işletmenin farklı algılanmasını gerçekleştirecek faaliyetler gerçekleştirmek*” gibi büyüme ve marka olmaya yönelik ifadelerin ortalamalarının katılıyorum anlamına gelen 2’ye yakın olması büyüme ve

¹⁴⁰ Türkiye girişimcilerinin özelliklerine baktığımız zaman ilk başta gerçekten tutkulu, sıcakkanlı ve büyük düşünüyor olmaları dikkatimi çekti. Güney Amerika’da çalışmaya başladığımız zaman oradaki girişimcileri büyük düşünceleri ve büyümelerini hareketi geçirmemiz için çok tetiklememiz gerekti. Güney Amerikalılar bir tane restoranımız olsun yeter diyorlardır. Ama Türklerin dünya görüşü çok geniş onlar sürekli büyümeyi düşünüyor. Asya ve Ortadoğu’nun ortasında bulunmaları nedeniyle küresel bir perspektifleri var (Endeavor ‘un kurucu ortağı ve CEO’su Linda Rottenberg ‘in 14 Haziran 2007 tarihinde Milliyet gazetesine vermiş olduğu röportajdan alıntıdır). Rottenberg’in bu cümlelerinden hareketle stratejik amaçlarla farklılığa vurgu yapmak için şöyle bir soru sorulabilir. “*Niçin Güney Amerikalı yöneticiler bir restoranın olsun yeter derken Türk girişimciler sürekli büyümek istemektedirler*” Rottenberg’in de gizliden gizliye sormuş olduğu bu sorunun cevabını Rottenberg yine kendisi Türk girişimcisinin yaşadığı coğrafya ya bağlı olarak oluşan küresel perspektif şeklinde açıklamıştır. Ancak, aynı coğrafya da yaşayan ve yetişen girişimcilerin Türk girişimciler ile aynı perspektife sahip olmamaları, konunun açıklanmasında içinde bulunulan coğrafya dışında farklı değişkenlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. İşte sosyal genlerin bu konularla ilgili olarak açıklayıcı fonksiyonları burada belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

¹⁴¹ Özellikle Tekstil ve sektöründe Türk işletmeleri için en az katma değer yaratan en kirli ama neredeyse en az kazanılan tarafında faaliyet göstermektedirler. Çin, Tunus ve Mısır gibi ülkelerdeki gelişmeler Türk işletmelerinin bu alanda sahip oldukları rekabet güçlerini yavaş yavaş ortadan kaldırmaktadır. Bu durum Türk işletmelerini değer yaratıcı faaliyetlere yöneltmiştir. Bu faaliyetlerin başında da marka yaratmak gelmektedir. Son dönemlerde Çin devleti de kendi işletmelerini marka yaratma çalışmaları konusunda zorlamakta onları teşvik etmektedir. Yine geç sanayileşen ülkelerde benzer uygulamaların olması markalaşmanın büyüme kadar ayırt edici bir stratejik amaç tercihi olmadığı söylenebilir.

markalaşmanın Türk işletmeleri için öncelikli bir stratejik amaç olduğu yönünde yapılan tespiti desteklemektedir. Yetenek geliştirme, ar-ge ve diğer finansal amaçlar ile ilgili ifadelerin ortalamalarının ne katılıyorum ne katılmıyorum anlamına gelen 2,50 ile 3 arasında değişen değer aldığı görülmektedir. Bu değerler Türk işletmelerinin stratejik amaç olarak ar-ge, yetenekler geliştirme gibi vb. faaliyetleri de es geçmedikleri anlamına gelmektedir. Ancak, ifade edildiği gibi öncelikli stratejik amaç büyüme ve markalaşmadır¹⁴².

Tablo 52: Stratejik Amaçlara Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma
Aynı sektörde kalarak büyüme	2,54	1,13
İşletmenin en kısa zamanda karlılığını arttırmak	2,68	1,06
Sürekli olarak işletmenin satış gelirini arttırmak	2,51	,93
İşletmenin piyasa değerini maksimize etmek	2,96	1,20
Araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vererek yenilikler yaratmak	2,54	1,21
İşletmenin sahip olduğu patent sayısını arttırmak	3,17	1,18
İnsan kaynaklarını geliştirme üzere büyük yatırımlar yapmak	2,95	1,12
Üst ve orta düzey yöneticilerin becerilerini geliştirme üzere büyük yatırımlar yapmak	3,18	1,04
Hızlı bir şekilde uluslararası faaliyetlerine girişmek	2,94	1,09
Pazar payını arttırmak	1,87	,64
İşletmenin farklı algılanmasını sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmek	2,23	,91

¹⁴² Burada gerek mülakatlar gerekse anket ile toplanan veriler sonucunda ortaya çıkan tablo stratejik amaçların azda olsa işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerle göre farklılıklar arz edebileceği yönündedir. Ancak, örneklem içinde yer alan işletmelerin hem sektörel dağılımları hem de örneklem büyüklüğü böylesi bir farklılığı net bir şekilde ortaya koymak için gerekli analizlerin yapılmasına imkan vermemektedir.

5.7.2. Büyüme Yönelimlerine Ait Analizler

5.7.2.1. Büyüme Yönelimleri İçin Faktör Çözümleri

Tablo 53: Büyüme Yönelimleri İçin Faktör Çözümleri

Faktörler	Faktör yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alfa
Faktör 1 İlişkili ve İlişkisiz Çapraz Büyüme Sahip olduğumuz tedarik kaynaklarını daha iyi değerlendirmeye yönelik yatırımlar yapma Sahip olduğumuz dağıtım kanallarından daha fazla yararlanabileceğimiz alanlara yatırım yapmak Mevcut ürün hatları ve teknik imkanların kullanılacağı endüstrilere yatırım yapmak Birbirinde farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler kurmak	827 705 702 625	43,842	0,79
Faktör 2. Dikey Büyüme Pazarlama ve dağıtım kanallarına sahip olmak ve onları yönetmek Üretmiş olduğumuz ürünü hammaddesini üretecek işletmeler kurmak, satın almak ve onlara ortak olmak	768 712	22,88	0,64
Faktör 3. Yatay Büyüme Aynı müşteri kitlesine yönelik yeni ürünle üretmek	645	11,848	-----

Büyüme yönelimleri için yapılan faktör çözümlerine ilişkin KMO değeri 0,705 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan KMO Faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğini göstermektedir. Anti-image değerlerinin incelenmesi sonucunda ise 0,50'nin altında değere sahip olan “Üretim kapasitesini arttırmak” ve “Yönetim becerilerimize güvenerek karlılık potansiyeli yüksek olan bütün alanlara yatırım yapmak” şeklinde iki ifade bozucu etkilerinden dolayı analizden çıkartılmıştır. Analizi sonucunda faktör yüklerine göre üç boyutun oluşturulmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Üç faktör toplam varyansın %78,5'ni oluşturmaktadır.

Türk işletmelerinin büyüme yönelimlerine ait analiz sonuçlarına geçmeden önce holding şeklinde örgütlenmenin doğrudan ilişkisiz çapraz büyüme eğilimine dair bir yargıyla ilgili bir açıklama yapmak gerekmektedir. Holdinglerin farklı alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşan büyük işletme grupları olduğu düşünüldüğünde, ilişkisiz çapraz büyüme sergilediklerine dair bir varsayımda bulunulabilir. Ancak, holding bünyesindeki işletmelerin faaliyet alanları göz önüne alındığında holdinglerin ilişkisiz çapraz büyüme kadar diğer büyüme şekillerini de

benimsedikleri rahatlıkla söylenebilir¹⁴³. Türk işletmeleri büyüme ve karlılık güdüsü ile hareket etmektedirler. Bu durumda Türk işletmeleri, buldukları sektörün özellikleri ve pazarın koşullarına bağlı olarak farklı büyüme tercihlerinde bulunmaktadır. Nitekim, mülakat yöntemi ile elde edilen veriler de Türk işletmelerinin genel olarak tek tip bir büyüme yönelimi sergilemediklerini ortaya koymaktadır. Ancak, mülakat ile toplanan verilerin konu ile ilgili kısımları analiz edildiğinde Türk işletmelerinin bir büyüme felsefelerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan içerik analizi sonucunda ortaya çıkartılan bu felsefenin özellikleri aşağıdaki temalar ile ifade edilebilir.

5.7.2.2. Büyüme Yönelimlerine Ait İçerik Analizi Sonuçları¹⁴⁴

Faaliyette bulunulan endüstrinin yapısına bağlı olarak gerçekleştirilen ileri veya geriye dikey büyüme ile pazarın büyüme potansiyeline göre gerçekleştirilen yatay büyüme: İşletmelerin faaliyette bulunduğu endüstri yapısının, işletmelerin sergilemiş olduğu büyüme yönelimlerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Özellikle gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hem geriye hem de ileriye doğru dikey büyüdükleri gözlenmektedir. Bu, özellikle pazarın büyüme potansiyeli olduğu durumlarda pazara yeni rakipler girmesini engellemek adına izlenen bir strateji olabildiği gibi faaliyette bulunulan endüstrinin doğası da işletmeleri buna zorlayabilmektedir¹⁴⁵. Mesela beyaz et sektöründe faaliyet gösteren büyük bir işletmenin yem ve damızlık yumurta konusunda bir başka işletmeye veya bir tedarikçiye bağlı olması büyük bir risktir. Yine aynı sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin ürünlerini taşıma konusunda bir başka işletmeye bağımlı olması o sektörün yapısı ile pek bağdaşmadığı gibi büyük de bir risk oluşturmaktadır¹⁴⁶.

¹⁴³ Nitekim Polat (2003), Türk holdinglerinin stratejik yönelimleri ile ilgili olarak önemli bilgiler veren çalışmada Türk holdinglerinin çeşitlenme yönelimlerini çok çeşitlenmiş, ilgili çeşitlenmiş, ilgisiz çeşitlenmiş ve az çeşitlenmiş olmak üzere dört boyutta ele almış ve yapmış olduğu incelemede Türk holdingleri içinde ifade edilen bütün boyutlardan çeşitlenmiş Türk holdingleri olduğunu tespit etmiştir.

¹⁴⁴ Büyüme yönelimlerine ait içerik analizinde kullanılan alıntılar, kod listesi ve tespit edilen temalar için Ek11'e bakınız

¹⁴⁵ İleriye ve geriye dikey büyüme bir anlamda tekelleşme eğiliminin de bir sonucu olabilir. Özellikle karlılığı yüksek bir sektörde önemli bir yer edinmiş, önemli bir Pazar payına sahip olmuş işletmeler sektöre yeni rakiplerin girmesini engellemek için böylesi bir büyüme yönelimi sergileyebilirler.

¹⁴⁶ Yazında sektör ve endüstri kavramları konusunda bir muğlaklık olduğu görülmektedir. Şüphesiz ki stratejik yönetim disiplinin için bu iki kavrama ait muğlaklığın giderilmesi son derece önemlidir. Ancak, bu iki kavrama ilişkin bir netleştirme çabası bu çalışmanın konusu dışındadır. Bu nedenle bu iki kavram aynı anlamda kullanılmıştır.

Türkiye’de beyaz et, süt ürünleri ve süs bitkileri gibi bazı pazarların büyüme potansiyeli diğer pazarlara nazaran daha yüksektir. Büyüme potansiyeli daha yüksek olan pazara yönelik üretim gerçekleştiren işletmeler, doğal olarak ilk önce pazarın bu büyüme potansiyelinden kendi lehlerine pay almak adına kapasitelerini arttırarak yatay büyüme eğilimi sergilemektedirler. Bu büyüme eğilimi pazarın büyüme potansiyeline bağlı olarak kapasite arttırımı ile sınırlı kalabileceği gibi, aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka işletme daha kurulması ile de gerçekleştirilebilmektedir¹⁴⁷. Türkiye 70 milyonu aşan nüfusu ve iyi yönetildiğinde son derece sağlıklı birçok yapıya kavuşacak olan ekonomik yapısıyla çok sayıda sektörde faaliyet gösteren bir işletme için sürekli büyüme potansiyeli olan önemli bir pazardır. Nitekim bilişim, otomotiv, enerji gibi günümüzün anahtar endüstrilerinde büyük oranda büyüme beklendiğine dair ulus ötesi ve ulusal çok sayıda işletme yöneticisinin açıklamaları mevcuttur¹⁴⁸.

Endüstrinin çekiciliği ve yüksek karlılık potansiyelinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri¹⁴⁹: Türk yöneticileri ve işletmeleri için yatırım kararının alınmasında belirleyici olan faktörün arkasındaki gücün yatırım yapılacak olan endüstrinin çekiciliği olduğu görülmektedir¹⁵⁰. Sürekli büyüme güdüsü ile hareket eden Türk işletmelerinin çekici buldukları endüstrilere yatırım yapmaktan çekinmedikleri görülmektedir. Karlılık

¹⁴⁷ Büyüme yönelimlerine ilişkin olarak tespit edilen bu temanın arka planını anlatmaya yönelik bu yazdıklarımız bir yönetsel davranışın doğası gereği mi yoksa örgütsel amaçlara hizmet ettiği sürece mi var olduğu yönündeki tartışmada ibreyi örgütsel amaçlara hizmet ettiği sürece şeklinde bir kabule doğru kaydırmış görünmektedir. Ancak, böylesi bir tablo ifade edilen tartışmanın sonucuna ilişkin bir açıklamada bulunmak için son derece yetersizdir. Şu an için bu tartışmaya ilişkin söylenebilecek en doğru şey bir yönetsel davranışın hem doğası gereği hem de örgütsel amaçlara hizmet ettiği için var ve kalıcı olduğudur.

¹⁴⁸ Güler Sabancı, Mustafa Koç, Ersin Özince gibi Türkiye’nin çok önemli holding ve işletmelerinin yöneticileri adı geçen sektörler için Türkiye pazarının önemli bir büyüme potansiyeline sahip olduğunu bu nedenle bu sektörleri kendileri için çok önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

¹⁴⁹ Tespit edilen her iki temanın da karlılık güdüsünün yönlendirdiği ve bununda endüstrinin yapısına ve çekiciliğine bağlı olduğu, bu nedenle bu tartışmanın tek bir temada yapılması gerektiği akla gelebilir. Ancak, burada büyüme yönelimine yön veren felsefeye ilişkin tespit edilen birinci tema da yatırımda belirleyici olan güdünün karlılık kadar endüstrinin zorlamaları da olduğuna dikkat çekmek için iki farklı tema belirlenmiştir.

¹⁵⁰ Burada endüstrinin çekiciliği ile ilgili bir konuyu açıklığa kavuşturmakta fayda vardır. Endüstrinin karlılığı veya çekiciliği deyince akla her zaman başka bir endüstri gelmemelidir. Pek tabii işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısı ve potansiyeli işletme için çekici gelebilir. Bu durumda işletme aynı sektörde kalarak büyüme yönelimi sergileyebilir. Veya işletmenin faaliyette bulunduğu sektörlerle ilişkili bir endüstrinin karlılığı işletmeyi cezbedebilir. İşletme bu cezbe kapılarak bu sektöre yatırımda bulunabilir. Kısacası burada endüstrinin çekiciliği ve büyüme yönelimleri ile ilgili olarak kastedilen Türk işletmelerinin ilişkili, ilişkisiz, dikey büyüyelim şeklinde bir tercihlerinin olmadığı, büyüme tercihini yönlendiren güdünün daha fazla kar etme güdüsü olduğudur.

potansiyeline bağı olarak işletmeler ilişkili, ilişkisiz, yatay ve dikey büyüme yönelimleri sergilemektedirler.

Türk işletmelerinin büyüme yönelimlerine yön veren felsefeye ilişkin bu temalarda bahsedilen nedenlerin dışında bir kurumsal faktör olarak devletin iş dünyasına ilişkin davranışlarının ve Türkiye'nin kendine özgü sosyo-ekonomik yapısının önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Kurtuluş savaşından sonra Türkiye'de hiçbir yerli sanayiinin olmadığı gibi, işletme kurabilecek kaynağa sahip girişimci sayısının az olması nedeniyle devlet bir girişimci rolü üstlenmiş ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler kurmaya başlamıştır. Zamanla özel teşebbüs oluşmaya başlamış ve karşısında her alan büyük ihtiyaçları olan bir toplum ve sürekli büyüme potansiyeli olan bakir pazarlar bulmuştur. Devlet birçok özel girişimciyi sürekli olarak yeni alanlara yatırım yapması için teşvik etmiş, hatta teşvik etmekle kalmamış kendine yakın iş adamlarına hem fikir vermiş, hem de bu konuda bizzat ilgili kanunları çıkartarak yardımcı olmuştur. Bunun sonucunda da değişik alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda işletmeyi bünyesinde barından gruplar ortaya çıktığı gibi, bu endüstride pazarda talebin önemli bir kısmını karşılayacak kapasiteye ulaşmış ve pazara başkasını girmesi konusunda önemli avantajlar sağlayacak şekilde geriye ve ileriye yatay büyümüş işletmeler ortaya çıkmıştır. Aslında sanayileşme sürecinin başında büyük, karlı ve aç bir pazara karşılık yatırım yapacak kaynağa ve sosyal ilişkilere sahip az sayıda girişimcinin olması, karmaşık ve çeşitli büyüme tercihlerinin önemli bir nedenidir. Bu nedenden dolayı az sayıda Türk girişimcisi ellerindeki kaynakları ve devlet adamları ile ilişkileri kullanarak, farklı bir çok alana yatırım yapmışlar o alanlarda büyümüşler ve zamanla başkalarının girmesine engelleyici bir güce ulaşmışlardır. Bu sebeple belli başlı bir çok sektörde pazarın çok önemli bir kısmı Cumhuriyetin ilk yıllarında arkasına devlet desteğini de alarak palazlanan bu girişimcilerin kurmuş oldukları holdinglere bağı işletmelere aittir¹⁵¹.

¹⁵¹ Bu anlatılanlar dışında Türk işletmelerinin büyüme yönelimlerinde uluslar arasılaşma becerilerinin ve derecelerinin düşük olmasının etkili olduğu söylenebilir. Son zamanlarda bir artış olmakla birlikte Türk işletmelerinin uluslar arasılaşma yönelimleri Avrupa, Doğu Asya ve Anglo-Sakson kökenli işletmeler ile karşılaştırıldığı oldukça düşüktür. Bu durum Türk işletmelerinin ilişkili veya ilişkisiz olarak farklı endüstrilere yatırım yapmalarına neden olmuştur. Ayrıca, Türk ekonomisinin kırılğan yapısı, içinde bulunduğu coğrafyanın her an yeni siyasi ve ekonomik riskler doğurabilecek bir atmosferinin olması Türk girişimcisinin farklı endüstrilere yatırım yapmasının bir diğer rasyonel açıklamasıdır.

Anket ile toplanan verilerde bu tespitleri desteklemektedir. Büyüme yönelimlerine yönelik ifadelere katılımcıların vermiş oldukları cevapların ortalaması tablo 54’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde “*pazarlama ve dağıtım kanallarına sahip olmak ve onları yönetmek*”, “*aynı müşteri kitemize yönelik yeni ürünler üretmek*”, “*üretim kapasitemizi arttırmak*”, “*üretmiş olduğumuz ürünün dağıtım ve satışını gerçekleştirecek dağıtım kanallarına sahip olmak*” gibi dikey ve yatay büyüme eğilimlerine yönelik ifadelerin ortalamalarının “*katılıyorum*” anlamına gelen 2’ye yakın değerler olduğu görülmektedir. Bu sonuç “*faaliyette bulunulan endüstrinin yapısına bağlı olarak gerçekleştirilen ileri veya geriye dikey büyüme ile pazarın büyüme potansiyeline göre gerçekleştirilen yatay büyüme*” olarak tespit edilen birinci temayı destekler niteliktedir.

Tablo 54: Büyüme Yönelimleri Parametresine Ait İfadelerin Ortalama Değerleri

İfadeler	Ortalamalar	Std. Sapma
pazarlama ve dağıtım kanallarına sahip olmak ve onları yönetmek	2,20	1,07
Birbirinden farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler kurmak	3,01	1,01
Aynı müşteri kitemize yönelik yeni ürünler üretmek	2,20	,83
Üretim kapasitemizi arttırmak	2,07	,68
Üretmiş olduğumuz ürünün dağıtım ve satışını gerçekleştirecek dağıtım kanallarına sahip olmak	2,35	1,12
Üretmiş olduğumuz ürünün hammaddesini üretecek işletmeler kurmaksatın almak veya onlara ortak olmak	3,03	1,12
Mevcut ürün hatları ve teknik imkanların kullanılabilceği farklı endüstrilere yönelik yatırımlar yapmak	2,83	1,03
Sahip olduğumuz tedarik kaynaklarını daha iyi değerlendirmeye yönelik yatırımlar yapmak	3,00	1,05
Yönetim becerilerimize güvenerek karlılık potansiyeli yüksek olan bütün alanlara yatırım yapmak	2,86	1,01
Sahip olduğumuz dağıtım kanallarından daha fazla faydalanabileceğimiz alanlara yatırımlar yapmak	3,08	1,09

Bu tespit edilenlere ilave olarak “*birbirinden farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler kurmak*”, “*üretmiş olduğumuz ürünün hammaddesini üretecek kurmak satın alma ve onlara ortak olmak*”, “*sahip olduğumuz tedarik kaynaklarını daha iyi değerlendirmeye yönelik yatırımlar yapmak*”, “*yönetim becerilerimize güvenerek karlılık potansiyeli yüksek olan bütün alanlara yatırım yapmak*”, “*mevcut ürün hatları ve teknik imkanların kullanılabilceği farklı endüstrilere yönelik yatırımlar yapmak*”, “*sahip olduğumuz dağıtım kanallarından daha fazla faydalanabileceğimiz alanlara yatırım yapmak*” gibi ilişkili ve ilişkisiz çapraz büyüme eğilimine yönelik ifadelerin ortalamalarının “*ne katılıyorum ne katılmıyorum*” anlamına gelen 3’e yakın olduğu

görülmektedir. Bu değerde “Endüstrinin çekiciliği ve yüksek karlılık potansiyelinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri” olarak tespit edilen ikinci temayı kısmen desteklemektedir.

Sonuç olarak Türk işletmelerinin tek başına öne çıkan belirgin bir büyüme yönelimi olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Büyüme yönelimleri ile ilgili olarak Türk işletmeleri için ayırt edici bir özellikten bahsetmek gerekirse Anglo-Sakson ve Avrupa kökenli işletmelerden farklı olarak her türlü büyüme yönelimini sergilemekte olduklarıdır. Bahsedilen sosyo-ekonomik ve Türkiye’ye özgü kurumsal gelenekler bu tercihi beslemektedir.

5.7.3. Jenerik Stratejilere Ait Analizler

5.7.3.1. Jenerik Stratejiler İçin Faktör Çözümleri

Tablo 55: Jenerik Stratejilere Ait Faktör Çözümleri

Faktörler	Faktör yükleri	Açıklanan varyansın yüzdesi	Cronbach Alfa		
Faktör 1. Farklılaşma ve Odaklanma					
Yeni pazarlama teknikleri yaratma	876	48,864	0,86		
Farklı reklam ve promasyon programları geliştirme	798				
Yüksek fiyatlı ürünlerin satışına yönelme	758				
Yeni ürün süreçleri geliştirme	751				
Var olan ürünler geliştirerek onlara rakip ürünlerde olmayan özellikler kazandırma	735				
Yeni ürünler yaratma	718				
Özel bir pazara yönelik faaliyette bulunmak	631				
İşletmenin farklı algılanmasını sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmek	579				
Faktör 2. Toplam Maliyet Liderliği					
Bütün maliyetleri sistematik olarak aşağıya çekme	537			14,293	-----

Jenerik stratejilere ilişkin yapılan faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu değer faktör analizi yapılan örneklemin uygunluğunu göstermektedir. Anti-image katsayılarının incelenmesi sonucunda ise 0,50’nin altında değer alan “Sıkı kalite kontroller yapma”, “Müşteri problemlerine ivedilikle çözümler üretme” ve “Üretim maliyetlerini azaltma” şeklindeki üç ifade, bozucu etkilerinden dolayı analizden çıkartılmışlardır.

Analiz sonucunda her boyutun faktör yükleri incelenerek iki faktör çözümünün uygun olduğuna karar verilmiştir. İki faktör toplam varyansın %63,1’ni açıklamaktadır.

Tablo 56: Jenerik Stratejileri Yönelik İfadelerin Ortalamaları

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma
Yeni ürünler yaratma	2,34	1,20
Yeni ürün süreçleri geliştirme	2,39	1,17
Var olan ürünleri geliştirerek onlara rakip ürünlerde olmayan özellikler kazandırma	2,25	1,10
Yüksek fiyatlı ürünlerin satışına yönelme	3,48	1,08
Satış performansını geliştirme	2,22	,94
Yeni pazarlama teknikleri yaratma	3,06	1,25
Farklı reklam ve promasyon programları geliştirme	3,02	1,17
Sıkı kalite kontroller yapma	1,98	,89
Müşteri problemlerine ivedilikle çözümler üretme	1,76	,87
Üretim maliyetlerini azaltmak	2,35	1,01
İşletmenin farklı algılanmasını sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmek	2,23	,91
Özel bir pazara yönelik faaliyetlerde bulunmak	3,39	1,15
Kendimizi sürekli en iyi işletmeler ile karşılaştırmak	3,00	1,19
Bütün maliyetleri sistematik olarak aşağıya çekme	2,09	,75

Jenerik stratejileri ilişkin ifadelerin ortalamaları incelendiğinde “Yeni ürünler yaratma”, “Yeni ürün süreçleri geliştirme”, “Var olan ürünleri geliştirerek onlara rakip ürünlerde olmayan özellikler kazandırma” ve “İşletmenin farklı algılanmasını sağlayacak faaliyetler gerçekleştirme” gibi farklılaşmaya ilişkin ifadelerin ortalamalarının katılıyorum anlamına gelen 2’ye yakın değerler olduğu görülmektedir. Örneklem içinde yer alan işletmeler ağırlıklı olarak gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin farklılaşarak birer marka haline gelmelerinin günümüz rekabet koşullarında oldukça önemli olduğu göz önüne alındığında, bu ortalamaların anlamlı olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra “Bütün maliyetleri sistematik olarak aşağıya çekme” ve “Üretim maliyetlerini azaltmak” gibi toplam maliyet liderliği stratejisine yönelik ifadelerin ortalama değerlerinin yine katılıyorum anlamına gelen 2’ye yakın bir değer olması Türk işletmelerinin toplam maliyet liderliği stratejisini de benimsemiş olduklarını göstermektedir. İlk bakış farklılaşma ve toplam maliyet liderliğine işaret eden bu bulguların ortaya çelişkili bir durum çıkardığı söylenebilir. Ancak, mevcut tablo çelişkili bir durumun göstergesi olmaktan ziyade hem sektörel farklılıkların benimsenen jenerik strateji üzerindeki etkisini göstermekte, hem de kar marjlarının düşüklüğü nedeniyle gıda ve tekstil gibi sektörlerde maliyetlerin önemine işaret etmektedir.

Belirlenen boyutlar bağlamın Türk yönetim tarzına ilişkin yapılmış olan tespitlere ilişkin buraya kadar anlatılanlar tablo 57’de özetlenmiştir.

Tablo 57. Örgütlenme Biçimi Organizasyon Yapısı İnsan Kaynakları Yönetimi Yönetim Süreci ve Stratejik Yönetim Boyutları Bağlamında Türk Yönetim Tarzı Özeti

Boyut	Parametre		Özellik
Örgütlenme Biçimi	Profesyonelleşme	Profesyonelleşme isteği	Profesyonelleşme isteği düşük-Zorunluluğa bağlı olarak gerçekleştirilen profesyonelleşme
		Profesyonelleşme yönelimi	<ul style="list-style-type: none"> - Güven olgusu göz önüne alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşme - Kişinin sosyal ilişkileri ve tecrübesi baz alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşme - Kişinin yeteneği-bilgisi ve iş dünyasındaki ünü baz alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşme
	Sahiplik	Sahiplik yapısı	<ul style="list-style-type: none"> - Önemli bir kısmı bir aileye veya ailenin sahip olduğu başka bir işletmeye ait - Halka açılma oranı Aglo-Sakson ve Avrupa işletmeleri ile karşılaştırıldığında oldukça düşük
		Ortaklık yönelimi	<ul style="list-style-type: none"> - Sermaye ve bilgi temelli kurulan ancak amaç farklılığı ve kontrolü tek başına ele geçirme arzusu ile sona eren ortaklıklar - Sermaye temini için hisse senedi veya tahvil satma yoluyla oluşturulan küçük paylı ortaklıklar

Organizasyon Yapısı	Hiyerarşik katman sayısı	<ul style="list-style-type: none"> - Formal yüksek hiyerarşi - İnfomal yüksek hiyerarşi
	Birey Grup Takım ilişkisi	<ul style="list-style-type: none"> - Hemşerilik aynı okuldan olma ve ideolojik yakınlığı bağlı olarak oluşturulan informal gruplar - İşletmenin büyüklüğüne ve faaliyette bulunduğu sektöre göre değişen, giderek yaygınlaşan takım çalışmaları
İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel tedarik yöntemleri	- Büyük işletmelerce online başvurular ve web siteleri kullanılırken küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha çok sosyal ağlar ile iş ve işçi bulma kurumu tercih edilmektedir.
	Personel seçim yöntemleri	- Grup mülakatı, tek kişi ile yapılan mülakatlar ve referanslar ağırlık olarak kullanılan seçim yöntemleri. Büyük işletmeler ekseriyetle grup mülakatını tercih ederken tek kişilik mülakatlar ve referanslar ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından tercih edilmektedir.
	Kariyer geliştirme yöntemleri	- Japonya, Avrupa ve Anglo-Sakson kökenli işletmeler kadar kapsamlı kariyer planları olmamakla birlikte bölümler arası görevlere katılma en fazla kullanılan kariyer geliştirme yöntemi olarak ön plana çıkmakta
	İş gören sayısının azaltma yönt.	- İş gören alımının durdurulması, isteğe bağlı işletmeler ve zorunlu olarak işten ayrılmaların sayı azaltma yöntemi olarak sıklıkla kullanıldığı uzun süreli istihdam kaygısının olmadığı uygulamalar.
	Ücret Belirleme kriterleri	Performansın giderek önem kazanmasına ve en çok kullanılan kriter olmasına rağmen kıdemın geleneksel bir kriter olarak etkisinin sürdüğü görülmekte.

	Ücret Belirleme tarzı		<ul style="list-style-type: none"> - Yetkili sendikaların olduğu işletmelerde toplu pazarlıklar-Sendikaya üye olmayan işletmeler için bireysel belirleme- ve yetkili sendikanın olmadığı işletmelerde genel olarak işletme düzeyinde. - Küçük ve orta ölçekli işletmelerde asgari ücret uygulaması. Prim ve mesai ile desteklenerek
	Endüstri İlişkileri		<ul style="list-style-type: none"> - İş kolu sendikacılığı - ABD'ye göre yüksek İngiltere ile hemen hemen aynı İskandinav ülkelerine göre düşük sendikalaşma oranı.
Yönetim Süreci	Liderlik	Yetki Devri	<ul style="list-style-type: none"> - Yetki devretme konusunda isteksiz olan bir yönetsel anlayış. Buna karşılık rutin işlerde işi yapan kişiye yetki veriliyor ancak kontrol üzerine önemli vurgu yapılıyor - Bilinçli bir yönetsel davranışı yansıtmayan zorunluluktan kaynaklanan ancak sınırlarının hem alan hem de veren açısından çizildiği yetki devri
		Güç kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> - kişinin işletmede bulunduğu pozisyonundan aldığı güç kaynakları - Bir güç kaynağı olarak kişinin tecrübe ve bilgiye vurgu yapması
		Ödül ve Ceza Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> - Ödül ve ceza kullanım profili yüksek olmakla birlikte ödüllendirme eğiliminin yüksek olması
		İnsan Hakkında Varsayımları	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan hakkında ön yargılarının olmadığı insanın iyi kötü, tembel çalışkan olmasında çevrenin rolüne vurgu yapan bir anlayış

	Motivasyon	- Dışsal motive faktörlerinin öncelikli oluşu işletmeye özgü özellikler ve kişinin yaşı sahip olduğu kazanımlara göre değişen motive faktörleri
	Karar verme	<ul style="list-style-type: none"> - Rutin dışına çıkmayan operasyonel işlerde işi yapan kişi tarafından alınan rutin kararlar - Uzman görüşü alınan ancak nihai kararın üst yönetim ve ortaklar içinde en yetkili veya baskın kişi tarafından verildiği stratejik kararlar
	Haberleşme	- İnfomal haberleşmenin istenmediği ancak engellenmediği, bilişim teknolojileri ile birlikte haberleşme sürecine ilişkin kısıtlamaların ortadan kalktığı bir süreç.
Stratejik yönetim	Stratejik Amaçlar	- Büyümenin birincil derecede stratejik amaç olarak kabul edildiği görülmekle birlikte, faaliyette bulunulan sektöre ve işletmenin özelliklerine göre vurgu derecesi değişen markalaşmaya da önemli vurgu yapılmakta.
	Büyüme Yönelimleri	<ul style="list-style-type: none"> - Net bir büyüme tercihleri olmamakla birlikte faaliyette bulunulan endüstrinin yapısı ve pazarın büyüme potansiyeline göre gerçekleştirilen yatay ve dikey büyüme - Endüstrinin çekiciliği ve yüksek karlılık potansiyelinin belirleyici olduğu farklı büyüme tercihleri

	Jenerik Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">- Faaliyette bulunan sektöre ve işletmenin özelliklerine göre değişmekle birlikte ekseriyetle farklılaşma ve toplam maliyet liderliği birer jenerik strateji olarak tercih edilmekte.
--	---------------------	---

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültürel, kurumsal ve sosyo ekonomik farklılıkların yönetim ve yönetim kuramlarını derinden etkilediği bilinmekle birlikte, her ulusun kendine özgü kurumsal, kültürel ve sosyo ekonomik özelliklere sahip olduğu da sosyolojik bir gerçektir. Buradan hareketle, yönetim olgusuna ilişkin bir açıklama yapmadan veya yönetim uygulamaları geliştirmeden önce adı geçen faktörlere ilişkin farklılıkların açık bir şekilde ortaya konulması ve anlaşılması gerekmektedir. Türkiye ölçeğinde olaya bakıldığında ise, hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların bu gerekliliği göz önünde bulundurmaları ve ona göre hareket etmeleri çok daha ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü, 1980'den sonra Türk işletmelerinde uygulanmaya çalışılan Anglo-Sakson ve Japonya kökenli bazı yönetim uygulamalarının, günümüzde kendi anavatanlarında bile sorgulanmaya başladıkları görülmektedir. Ayrıca, yönetim uygulamalarının uluslar arasındaki hareketliliğinden her zaman güzel sonuçlar ortaya çıkmadığında dair hem Türkiye'de hem de dünyada önemli örneklere rastlanmaktadır. Örneğin, Japon işletmelerinden başarılarında çok önemli payı olduğu ifade edilen toplam kalite uygulamalarının, İsveç ve Almanya işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan ISO 9000'e benzer kalite güvence sistemlerinin Türk işletmelerinde formatları gereği aynı başarı ile uygulanmadığı, ortaya kırtasiyecilik gibi olumsuz sonuçlar çıkarmış olduğu görülmektedir. Bu sebeple gerek akademisyenlerin, gerekse uygulamacıların yönetim uygulamaları geliştirirken veya başka ulusların yönetim uygulamalarından transfer gerçekleştirirken Türk toplumunun kültürel, kurumsal ve sosyo ekonomik özelliklerini göz önüne alarak hareket etmeleri gerektiği ortadadır. Bu anlatılanlara ek olarak konu ile ilgili diğer önemli bir husus ise, yazında belirgin şekilde öne çıkan yönetim tarzlarına sahip olan ülkelerin ulusal rekabet güçlerinin yönetim tarzları çok fazla öne çıkmayan ülkelere nazaran daha yüksek olmasıdır. Bu durum basit bir tesadüfle açıklanamaz. Bir ulusun kültürel, kurumsal ve sosyo ekonomik faktörleri göz önüne alarak geliştirilen yönetim uygulamalarının ulusal rekabet gücüne olumlu bir katkı sağladığı söylenebilir¹⁵².

¹⁵² Bir ulusun sahip olduğu özelliklerinden hareketle kendine özgü bir yönetim tipolojisi oluşturması, her zaman yüksek performans sağlayacağı ve rekabet gücüne olumlu katkısı olacağı anlamına gelmez. Bir yönetim tarzının oluşumunda belirleyici olan ülkeye özgü kurumsal, kültürel ve sosyo ekonomik faktörlerin özellikleri bazen yüksek performansa ulaşılmasını engelleyebilir. Ancak, bir ulusa özgü

Ulusal yönetim tarzının gerekliliği ile ilgili olarak bu ifade edilenlere karşılık aslında ulusal bir yönetim tarzının nasıl oluşturulacağı veya oluştuğu belli başına bir araştırma konusudur. Bununla birlikte, bir yönetim tarzı oluşturmaya çalışmak veya bir yönetim tarzını bütün boyutları ile incelemeye kalkışmak bir araştırmacı için bir yığın karmaşanın içine dalmak anlamına gelmektedir.

Ulusal bir yönetim tarzının oluşumunda çok önemli etkiye sahip olan kültür ve kurumsal faktörler aynı zamanda ulusal yönetim tarzının oluşumunda ve incelenmesinde karşılaşılan zorlukların en önemli kaynaklarıdır. Kültür gerek sosyolojik anlamda, gerekse işletmecilik boyutunda incelensin bu incelemeler içinde kültüre özgü değişkenlerin çok dikkatli bir şekilde ele alınması gerekir (Whitehill, 1992:41). Kültürün, önemli ve son derece kuvvetli bir yönetsel davranış belirleyicisi olduğu ve yönetim uygulamalarını derinden etkilediği bilinmektedir. Bu etkilemeyle birlikte kültür ulusal bir yönetim tarzının incelenmesinde veya yönetim tarzı oluşurken temelde iki problem ortaya çıkarmaktadır. Birinci problem, hangi kültürel faktörlerin işletmeler ve işletmelerin yönetimi için çok önemli olduğunun saptanmasıdır. İkinci problem ise, belirlenmiş olan faktörlerin önem derecesine göre sıralanmasıdır. Dile getirilen bu problemlerle ilgili olarak ele alınması gereken diğer önemli bir problemde, bir toplum içinde hakim kültürel yapıyla benzeşen ve farklılaşan özelliklere sahip çok sayıda alt kültürün varlığıdır (Şişman, 2002:7). Kültüre ilişkin sorunlar Türkiye ölçeğinde incelendiğinde ise, bu sayılanlara ilave olarak önemli başka bir sorun daha karşımıza çıkmaktadır. Türk yönetim tarzı ile ilgili araştırmalara yön veren kültür konulu çalışmaların hemen hemen hepsi Türk kültürü ve insanını dışardan bakarak inceleyen çalışmalardır. Her ne kadar daha sonra Türk kökenli bazı araştırmacılar tarafından Türkiye ile ilgili yapılmış olan kültürel çalışmalar tekrarlanarak güvenilirlikleri test edilmiş olsa, bu durum kültür ve yönetim tarzının incelenmesinde Türkiye ölçeğinde önemli bir sorun olarak kabul edilmelidir. Ayrıca hem kültür, hem de kurumlar işletmeden daha çok sosyoloji disiplininin konularıdır. Bu duruma her yönetim tarzının tarihsel bir arka planı olduğu ve günümüz yönetim uygulamalarının tam anlamıyla anlaşılması için bu tarihsel arka planın net bir şekilde ortaya konması zorunluluğu eklenince, konunun disiplinler arası bir çalışma gerektirdiği daha net bir şekilde

özelliklerin işletmelerin performansları ve rekabet gücü üzerindeki etkisinin tam olarak bilinmesi için de ulusal bir yönetim tarzının belirlenmesi çerçevesinin çizilmesi gerekmektedir.

görülmektedir. Bu dile getirilenlerde konunun araştırılmasında Türkiye ölçeğinde önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, Türk bilim insanı iş birlikçi çalışmalara çok yatkın olmadığı gibi, Türk bilim cemaatinde disiplinler arası çalışma geleneği de henüz tam olarak oluşmamıştır.

Bir yönetim tarzını incelemeye yönelik yapılan çalışmalarda karşılaşılan diğer önemli bir problemde incelenecek olan yönetim tarzının hangi boyutlardan hareketle araştırılacağıdır. Yönetim tarzı boyutları zamana ve ülkeye göre önemli farklılıklar göstermektedir. Bir kültürde belirgin olarak ön plana çıkan bir yönetim tarzı boyutunun bir başka kültürde ve ülkede hiçbir öneme sahip olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu konuda standart bir boyut yelpazesinden bahsetmek mümkün görünmemektedir. Türkiye’de de geç endüstrileşmeye başlayan bir ülke olmasına ve kendine özgü kurumsal ve kültürel geleneklerine bağlı olarak farklı yönetim tarzı boyut ve parametreleri ön plana çıkmaktadır. Örneğin, Japonya’da ve Almanya’da çok fazla öne çıkmayan liderlik parametresinin, yine Japonya’da ve Çin’de pek de önemli olmayan hiyerarşik katman sayısının ve batılı bir düşünce yapısının anlamakta zorluk çekeceği grup oluşumlarının bir yönetim tarzı parametresi olarak Türkiye’de son derece önemli olduğu görülmektedir.

Yönetim tarzlarının incelenmesinde dikkate alınması gereken diğer önemli bir husus ise bir yönetim tarzı incelenirken hangi veri toplama ve analiz yönteminin kullanılacağına karar vermektir. Bu şüphesiz ki bütün bilimsel çalışmalar için son derece önemlidir. Ancak, bir yönetim tarzının çok sayıda boyut ve bu boyuta ilişkin farklı parametrelerden oluşması ve boyutların karakteri üzerinde çok sayıda faktörün etkisi olması, diğer konulara nazaran veri toplama ve analiz yöntemi seçimini daha karmaşık bir hale getirmektedir. Çünkü çok sayıda değişkenle ilgili veriye ihtiyaç duyan araştırmacı için bu verileri tek bir yöntemle toplamak zorunda kalmak çok önemli sıkıntılar doğurmaktadır. Bu nedenle yönetim tarzlarının incelenmesinde farklı veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanılması kaçınılmaz olmaktadır. Buna ilave olarak araştırmacının araştırmayı yaptığı ülkedeki bilim geleneğinin ve işletmeler ile üniversiteler arasındaki diyalogunda, veri toplama yöntemi belirlenirken göz önüne alınması gerekmektedir. Bir yöntem, ihtiyaç duyulan değişkenlere ait verinin toplanmasında ideal görünmekle birlikte, bir ülkede sağlıklı bir şekilde uygulanması pek

mümkün olmayabilir. Bu durum Türkiye ölçeğinde değerlendirildiğinde ise ayrı bir öneme sahiptir. Ülkemizde işletmeler ile bilim insanları veya üniversiteler arasındaki ilişkinin seviyesi ve niteliği örnek olay yöntemi, belge inceleme gibi bazı veri toplama yöntemlerinin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını neredeyse imkansızlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra ikincil veriler böylesi çalışmalar için önemli bir veri kaynağı olmakla birlikte ülkemizde işletmelerin ellerindeki belgeleri belli bir sınırlama dahilinde bile paylaşma konusundaki cimrilikleri nedeniyle ancak sınırlı seviyede kullanılmaktadır. Yine konu ile ilgili önemli bir veri kaynağı olan yönetici hatıratları ise, Türk yöneticilerinin hatırat yazma konusundaki isteksizliklerinden dolayı araştırmacının ancak sınırlı sayıda hatırat inceleyerek çalışmayı yürütmek zorunda kalmasına neden olmaktadır. Tüm bunlara ilave olarak ülkemiz işletmelerinin bilimsel araştırma için kendilerine gönderilen ankete araştırmacının atfettiği değerin çok altında bir değer atfetmeleri görülmektedir. Buna ek olarak yöneticilerin bilimsel çalışmalara en azından katılımcı olarak bile katkı sağlama düşüncelerinin olmaması, dahası bilimsel çalışmalarla ortaya çıkartılan bilginin pek bir işe yaramayacağı düşüncesi ülkemizdeki her araştırmada olduğu gibi bu araştırma içinde önemli kısıtların kaynağını oluşturmuştur.

Yapılan bu tespitler göz önüne alınarak bu çalışmanın temel sorunsallarının hareket noktasını oluşturan Türk yönetim tarzı örgütlenme biçimi (Profesyonelleşme yönelimleri ve sahiplik), İnsan kaynakları yönetimi (İstihdam, işe alma, ücret ve terfi ile endüstri ilişkileri), Yönetim Süreci (liderlik, karar verme, motivasyon, haberleşme), Organizasyon yapısı (Hiyerarşik katman sayısı, birey, grup-takım ilişkisi) ve stratejik yönetim (Stratejik Amaçlar, büyüme yönelimleri ve jenerik stratejiler) olmak üzere beş boyut kapsamında incelenmiştir. Yine yukarıda da dile getirilen tespitlerden çalışmada çoklu metot yaklaşımı benimsenmesi uygun görülmüştür. Yapılan çalışma sonucunda Türk Yönetim tarzının boyutlarına ilişkin şu özellikler tespit edilmiştir.

Örgütlenme Biçimi Boyutu: Örgütlenme biçimi bir boyut olarak çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi profesyonelleşme ve sahiplik yönelimleri olmak üzere iki parametreden hareketle incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda Türk işletmelerinin profesyonelleşme isteklerinin düşük, profesyonelleşmenin Türk işletmeleri için bilinçli bir yönetsel anlayışı yansıtan bir durum olmadığı, çeşitli

nedenlere bağılı olarak gelişen bir zorunluluk olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada profesyonelleşme konusu ile ilgili olarak tespit edilmiş olan “*belli şartların oluşması ve olgunlaşmasına bağılı olarak gerçekleştirilmesi planlanan profesyonelleşme*” şeklindeki tema bir anlamda düşük profesyonelleşme isteğinin rasyonel bir nedeni olarak gösterilebilir. Ancak, düşüklüğün nedeni ile ilgili olarak bu rasyonel neden dışında sosyal genellerle açıklanabilen diğeri bir nedende Türk toplumunun bireylerinin kontrolü ve gücü elde tutma isteklerinin yoğun olmasıdır. Profesyonelleşme yönelimleri ile ilgili olarak en fazla öne çıkan tema ise Türk toplumunun düşük güven özelliğine bağılı olarak oluşan “*güven esasına dayalı*” profesyonelleşmedir. Güven olgusu profesyonelleşme tercihlerinde belirleyici kriter olarak alındığı için işletme sahiplerinin hemşerilik, meslek kuruluşların başlayan tanışıklık ve iç kaynakları kullanarak yöneticiler atama gibi mekanizmalar ile güven unsuru sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Profesyonelleşme yönelimleri ile ilgili olarak öne çıkan diğeri bir özellikte Türk toplumunda girişimcilikte sosyal ağların yoğun etkisine bağılı olarak şekillenen “*kişinin ünü ve sosyal ilişkileri*” temel alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme yönelimleri ile ilgili olarak tespit edilen son tema ise rekabet edebilmenin bir gerekliliği olan bilgili, tecrübeli ve uzman kişilere sahip olma zorunluluğuna bağılı olarak oluşan “*kişinin iş dünyasındaki ünü ve bilgisi*” dikkate alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşmedir. Türk işletmelerinin sergilemiş oldukları profesyonelleşme yönelimlerin şüphesiz ki çok derin kültürel, kurumsal ve tarihsel bir arka planı vardır. Bu arka plana bağılı olarak şekillenen yönelimlerin doğru veya yanlış olduğunu değışmesi veya değıştirilmesi gerektiği üzerinde durmak çok anlamlı olmayacaktır. Profesyonelleşme isteği ile ilgili olarak ise öncelikle parayla çalışan yöneticilerin iyi, patronun ya da patronun çocuklarının veya akrabalarının kötü yönetici olduklarına dair bir yargının kabul edilemeyeceğini belirtmek gerekmektedir. Nitekim, bir çok Türk işletmesinde yönetici olarak çalışan aile üyeleri çok iyi eğitimler alarak birer profesyonel gibi yetişmişlerdir. Ancak, çok klasik bir tabirle her geçen artan ve karmaşıklaşan rekabet işletmelerimizi her gün alınmasında değışik bilgi birikimleri gerekli olan hızlı kararlar alma ve uygulamak zorunda olduğu bir yığın olayla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerimiz bu durumda yöneticilerin el yordamıyla, gözü kapalı, hislerinden cesaret alarak vereceği kararlarla rekabet oyunu içinde kendilerine göre pozisyon alamayacak görünmektedirler. Oluşan rekabet şartları Türk işletmelerinin

profesyonelleşme konusunda gerekli ortamı, bu ortamın belirleyicisi olan diğer kurumlarla birlikte hareket ederek oluşturmaları ve bu konuda daha istekli olmalarını gerektirmektedir. Bu ifadeden profesyonelleşmenin doğrudan yüksek performans anlamına geldiğine dair bir anlam çıkarılmamalıdır. Profesyonelleşme, piyasa ihtiyaçları ve ulusal özelliklere uygun bir şekilde gerçekleştirilmek koşuluyla yüksek örgütsel performansın sadece bir girdisi olabilir.

Profesyonelleşmeye yönelik yapılan bu tespitler göz önüne alındığında Türk işletmelerinin Kore işletmeleri ile benzer yönelimler sergiledikleri görülürken, mevcut profesyonelleşme yönelimleri ve profesyonelleşme oranı Anglo-Sakson ve Avrupa işletmelerinin uygulamalarından oldukça farklıdır.

Türk işletmelerinin sahiplik yapıları ile ilgili olarak ise, tipik birer aile işletmesi oldukları rahatlıkla söylenebilir. Türk işletmelerinin sahipliği ya bir ailenin üyeleri arasında çeşitli oranlarda paylaşılmış veya yine büyük bir çoğunluğu aileye ait olan bir başka işletme veya işletmeler topluluğunun iştiraki şeklindedir. Sahipliği paylaşmama ve kontrolü elde tutma insiyaklarının yüksekliğine rağmen Türk toplumuna özgü özellikleri taşıyan bazı ortaklık yapılarının oluştuğu görülmektedir. Bu ortaklıkların kurulmasının birinci türü paraya sahip olan ancak fikre ve işe yürütmek için gerekli bilgiye sahip olmayan kişi ile tek metası fikri ve bilgisi olan kişinin sahip oldukları metaları bir amacı gerçekleştirmek üzere birleştirmeleri ile oluşan ortaklıklardır. Bu ortaklık türü içinde başarılı profesyonellerin veya yeri dolmayan zanaatkarların çeşitli oranlarda işletmeye ortak edilmeleri en sık rastlanılan uygulamadır. Bu ortaklık yönelimi dışında tespit edilen diğer bir ortaklık türü ise sermaye sağlama amacıyla gerçekleştirilen hisse senedi satma ile oluşan çok sayıda kişinin küçük oranlarla işletmeye ortak olmasıdır. Çalışmada ortaklık yönelimi ile ilgili olarak tespit edilen “*Amaç farklılıkları ve kontrolü ele geçirme arzusu nedeniyle dağılan ortaklıklar*” şeklindeki tema bir anlamda hem ortaklıkların niçin başarıyla sürdürülemediğini hem de sahipliğin niçin paylaşılmak istenmediğinin rasyonel açıklaması niteliğindedir.

Sahiplik parametresi bağlamında da Türk işletmeleri ile Kore işletmeleri arasındaki aşırı benzerlik dikkat çekicidir. Anglo-Sakson kökenli işletmelerdeki piyasa sahipliği göz önüne alındığında aile sahipliğinin bir anlamda geç endüstrileşmenin ve kapitalizme benimseme ve tarzının bir yansıması olduğu söylenebilir. Çünkü, Kore ve Türkiye

dışında Çin, Arjantin, Tayland gibi geç endüstrileşmeye başlayan ülkelerin tamamında benzer sahiplik yapılarının olduğu görülmektedir.

Organizasyon Yapısı Boyutu: Bu çalışmada organizasyon yapısı boyutu hiyerarşik katman sayısı ve birey grup takım ilişkisi parametreleri baz alınarak incelenmiştir. Türk işletmelerinin organizasyon yapısı ile ilgili olarak en fazla öne çıkan ilk özellikle işletmelerdeki hiyerarşik katman sayısının yüksekliğidir.

Yapılan inceleme hiyerarşik katman sayısı ile ilgili olarak Türk işletmelerine özgü iki özelliği ön plana çıkarmaktadır. Birincisi formal yüksek hiyerarşi, ikincisi ise informal yüksek hiyerarşi. Türk toplumunun kültürel ve tarihsel arka planı incelendiğinde, işletmelerde formal yüksek hiyerarşinin olmasının son derece doğal bir sonuç olduğu söylenebilir. Yüksek ve net bir şekilde belirlenmiş olan hiyerarşi işletmelerde kültürel faktörlerin iş dünyasındaki olumsuz yansımalarını ortadan kaldıracak önemli bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu durum, yönetim tarzının sadece rekabet ve pazar dinamiklerine karşı işletmelerin sergilemiş oldukları yönetsel bir davranışlar seti olmadığını, aynı zamanda kültürel ve kurumsal zorlamalar ile bu faktörlerin ortaya çıkardığı tehditkar durumlarla başa çıkmak için sergilenen bir düşünsel ve davranışlar seti olduğunun ispatı niteliğindedir.

Hiyerarşik katman sayısı ile ilgili olarak tespit edilen “*informal yüksek hiyerarşi*” temasının ortaya çıktığı konsept göz önüne alındığında, yönetim olgusu ile ilgili olarak iki noktanın ön plana çıktığı görülmektedir. Birincisi, yönetim tarzının boyutları ve boyutlara ilişkin parametreleri üzerinde zaman zaman ülkeye özgü hakim kültürle bazı yönleri ile örtüşen buna karşılık, bazı yönleri ile ayrışan alt kültürlerin etkisi olduğudur. İkincisi ise, yönetim olgusu ile ilgili ortaya çıkan her durumun rasyonel bir açıklamasının olamayacağı ve ne kadar uğraşılırsa uğraşılırsın yönetim zihniyeti ile ilgili informal alanlarının olduğudur. Bu durumda ulusal kültür ve sosyal genler hem bir araştırmacı hem de uygulamacıların olayı anlamlandırabilmeleri için oldukça önemli bir hale gelmektedir. Çünkü, ulusal kültür ve zaman içinde toplumlara özgü çeşitli özelliklerin ve toplumların yaşadıkları olayların bir kombinasyonu ile oluşan sosyal genlerin bahsedilen informal alanların nasıl ve niçin oluştuğu konusunda önemli bir açıklayıcılığı vardır.

Hiyerarşik katman sayısı ile ilgili olarak yapılan tespitler bir ülkede uygulandığında çok başarılı sonuçlar vererek moda haline gelen yönetim uygulamalarının, bir başka ülkede aynı şekilde kolay uygulanmadığı gibi aynı sonuçları vermediğinin de bir göstergesidir. 90'lı yıllarla birlikte hem sık sık övülen ve Türk işletmeleri içinde bir başarı reçetesi olarak vurgulanan Japon yönetim tarzının önemli bir özelliğı olan, birçok dünyada kabul gören yatay örgüt yapılarının çaba sarf edilmesine rağmen Türk işletmelerince pek kabul görmemiştir. Bu durum bir başka ulusun kendine özgü özellikleri içinde doğan ve gelişen yönetim uygulamalarının bir başka ulusta hiç uygulanamayacağı veya başarılı olmayacağı anlamına gelmemelidir. Pek tabi bir ulustan bir başkasına transfer edilerek başarılı bir şekilde uygulanabilen yönetim uygulamalarına ilişkin örnekler vardır. Ancak, yönetim uygulamaları bir ulustan bir başka ulusa başarılı bir şekilde transfer edilebilse de, transfer edildiğı ülkede asla ortaya çıktığı ülkedeki şekliyle uygulanmamaktadır. Transfer edildiğı ülkedeki kurumsal, kültürel ve sosyo ekonomik faktörler ilgili yönetim uygulamasını kendilerine göre şekillendirerek ona yeni bir form kazandırmaktadırlar.

Türk işletmelerindeki hakim olan birey grup takım ilişkisi ise kültürel, kurumsal ve sosyal genlerin yönetim uygulamaları üzerindeki ortadan kolay kolay kaybolmayacak etkilerinin açık bir göstergesidir. Türk toplumundaki hemşerilik, dostluk, ideolojik ve diğer cemaati gruplaşmalar gibi belli kritere göre oluşan ilişkiler ağı toplumun kültürel, kurumsal ve sosyal özelliklerinin bir yansımasıdır. Türk toplumunun bu özelliklerine bağlı olarak işletmelerde informal grupların oluştuğı görülmektedir. İnfomal gruplar zaman zaman bir işletme ve yönetici için sorun olarak da görülse, dikkatli bir şekilde yönetildiğinde ve kontrol altında tutulduğunda önemli bir sinerji kaynağı olabilecekleri gibi, aynı zamanda kurumsal ve kültürel bazı özelliklerin işletmeler ve yöneticiler için ortaya çıkardığı tehditkar durumlara karşı önemli bir işlev üstlenebilirler¹⁵³. Türk işletmelerindeki birey grup ilişkisi ile ilgili olarak ortaya çıkan diğer önemli bir özellikte, özellikle son yıllarda arttığı tahmin edilen takım çalışmalarıdır. Özellikle büyük işletmelerde daha yaygın olarak uygulanan takım çalışmalarının işletmelerin faaliyette buldukları sektörlere ve uygulamış oldukları bazı sistemlere göre farklılıklar

¹⁵³ İnfomal gruplar işletmelerde zaman zaman güven ve kontrol sağlayıcı etkin birer mekanizmalar olarak kullanılmaktadır.

sergilediği söylenebilir¹⁵⁴. Ancak, Türk işletmelerindeki takım çalışmaları öyle Japonya'daki gibi bir yönetim tarzının karakterini yansıtacak nitelikte bir uygulama değildir. Türk işletmelerinde takımlar işletmenin faaliyette bulunduğu alanın doğasına bağlı olarak oluşturulmaktadır. Ayrıca, takımların Türk işletmelerinde üstlenmiş oldukları misyon Japon işletmelerinde üstlenmiş olduklarından oldukça farklıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutu: İnsan kaynakları yönetimi bu çalışmada işe alma ve istihdam uygulamaları, kariyer planlama, ücret –terfi ve performans ile endüstri ilişkileri parametrelerinden hareketle incelenmiştir.

Türk işletmelerinin işe alma ve istihdam uygulamaları incelendiğinde konu ile ilgili olarak en fazla öne çıkan nokta Türk işletmelerinin uzun süreli istihdam gibi bir kaygılarının olmamasıdır. İş gören sayısının azaltılması gerektiğinde ilk olarak personel alımını durdurmakla işe başlayan işletmeler, bunun yeterli olmaması durumunda ise gönüllü olarak ve zorunluluğa bağlı olarak işten ayırma uygulamalarını gerçekleştirmektedirler.

Tedarik kaynakları bağlamında Türk işletmeleri incelendiğinde ise, ilk göze batan nokta küçük işletmeler ile büyük işletmeler arasındaki belirgin bir farklılığın olmasıdır. Küçük işletmelerin çoğunlukla birincil tedarik kaynağı olarak sosyal ağlar ile iş ve işçi bulma kurumunu kullandıkları görünürken, büyük işletmelerin web siteleri ve online başvuruları tercih ettikleri görülmektedir. Personel seçim yöntemi olarak ise çeşitli mülakat türleri ile referansların sıklıkla kullanılan seçim yöntemleri olduğu görülmektedir.

Ücret, terfi ve performans parametresi incelendiğinde ise performansın ücret belirlemede gittikçe önemli bir hale geldiği görülmektedir. Performansa bağlı ücret belirleme giderek önem kazanmakla birlikte, kıdeminde geleneksel bir ücret ve terfi kriteri olarak etkisini devam ettirdiğini söyleyebiliriz. Buna ek olarak terfilerde de kıdem, performansın yanında zaman zaman politik faktörlerin önemli etkisi olduğu söylenebilir. Ücret belirleme yetkili bir sendikanın olduğu işletmelerde doğal olarak toplu pazarlık ile yapılmaktadır. Sendikaya üye olmayan üyeler de ise performans

¹⁵⁴ Bilişim, inşaat ve tasarım faaliyetinin önemli olduğu bazı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler doğaları gereği takım çalışmalarının uygulanmasını hem gerekli kılan hem de buna uygun iş niteliği olan işletmelerdir. Ayrıca, toplam kalite, ISO 9000 kalite güvence sistemi gibi uygulamaları benimseyen işletmelerde de takım çalışmalarının bu uygulamaların bir gerekliliği olarak yaygınlaşmaktadır.

önemli bir kriter olarak dikkate alınmaktadır. Ayrıca, küçük ve çok sayıdaki orta ölçekli işletmede ağırlık olarak yasal ücret uygulamasının benimsendiği görülmektedir. Asgari ücret uygulaması olarak nitelendirilen bu uygulama doğal olarak ücret belirlemede kullanılan kriter ve ücret belirleme şekli ile ilgili olarak bir tartışma yapılmasını anlamsızlaştırmaktadır.

Türk işletmelerinin kariyer geliştirme yöntemleri içinden de çoğunlukla bölümler arası görevlendirmeleri tercih ettikleri görülmektedir. Bir yöneticinin işletmedeki bütün süreçlerle ilgili bilgisi olması gerektiği varsayımına dayanan bu uygulama, bir anlamda birçok işle ilgili olarak son karar vericinin üst yönetici olmasının da doğal bir sonucudur. Bununla birlikte Türk işletmelerinin kariyer geliştirme programlarına Anglo Sakson ve Japon kökenli işletmeler kadar önem vermedikleri rahatlıkla söylenebilir.

Türk işletmeleri endüstri ilişkileri bağlamında incelendiğinde ise Türkiye’de iş kolu sendikacılığının olduğu görülmektedir. Sendikalar ile işletmeler arasında asla Japonya’daki olduğu gibi iş birlikçi bir anlayış yoktur. Ancak, bu çok çatışmacı bir tavır içinde bulunduğu anlamına gelmemelidir. Aslında, Türkiye’de ne iş görenler ne sendikalar ne de işverenler bir türlü aynı dili konuşmamaktadırlar. Türkiye’deki sendikalaşma oranı İskandinav ülkelerinden düşüktür.

İnsan kaynakları boyutu ile ilgili olarak bu anlatılanların bir sentezini yapmak gerekirse, insan kaynakları boyutuna ilişkin parametrelerde işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak farklı uygulamaların olduğu görülmektedir. Bu boyut üzerinde zaman zaman rekabet şartlarının derin etkisi görülse de özellikle personel tedarik ve seçiminde kökenleri tarihteki yönetim geleneklerine dayanan uygulamalara rastlanmaktadır. Örneğin personel seçiminde kullanılacak birçok teknik olmasına rağmen Türk işletmelerinin büyük oranda mülakat yöntemini kullanmaları geçmişteki bütün Türk Devletlerinde insan gücü seçiminde kullanılan geleneğin ve bununla birlikte gelişme gösteren Sima ilminin günümüze bir yansımasıdır.

Yönetim Süreci Boyutu: Yönetim süreci boyutu liderlik, karar verme, motivasyon ve haberleşme parametreleri ile incelenmiştir.

Türk işletmelerinde karar verme/karar alma anlayışına ilişkin üç temanın ön plana çıktığı görülmektedir. Birincisi, *“Rutin dışına çıkmayan operasyonel işlerde işi yapan*

kişi tarafından alınan günlük kararlar” şeklinde ifade edilebilir. Türk işletmelerinde günlük işlerle ilgili rutin kararlar işi yapan kişi tarafından alınmaktadır. Ancak, rutin dışına çıkıldığında hem bu kişiler çok fazla karar almak istememekte, hem de karar almaları üst yönetim tarafından çok fazla desteklenmemektedir. Bu tema açısından Türk işletmeleri için ayırt edici olan günlük işlerle ilgili rutin kararları işi yapan kişinin alması değil, rutin dışına çıkıldığında karar alma yetisinin kullanılmaması veya kullandırılmamasıdır. Konu ile ilgili tespit edilen ikinci tema ise *“uzman görüşü alınan ancak nihai kararın üst yönetim ve ortaklar arasında tartışıldıktan sonra en yetkili kişi tarafından verildiği stratejik kararlar”* şeklindedir. Bu tema daha çok yöneticilerin hakim olmadıkları konularda karar alırken sergilemiş oldukları bir davranıştır. Karar alma da karar organlarını ve kararların alınış biçimini ifade eden bu iki tema Türk işletmelerinde kararların belli bir istişare ile alındığını ancak bunun bir grup kararı anlamına gelmediğini, rutin kararların işi yapan kişiler tarafından alındığını ancak bunun işi yapan kişiye yaptığı işle ilgili bütün kararları alma ve uygulama yetkisinin verildiği anlamına gelmediğini ve insanların görüşlerinin alındığı ancak bunun Japonya’daki gibi katılımcı bir karar alma anlayışı şeklinde yorumlanmaması gerektiğini göstermektedir. Karar alma/karar verme parametresi ile ilgili olarak tespit edilen üçüncü tema ise karar alma yöntemine işaret eden *“bazı plan ve analizlerin yapıldığı ancak ekseriyetle sezgi ve hislere güvenerek alınan karar”* şeklindedir. Bu temadan hareketle her doğu insanında olduğu gibi, Türk insanında da alınan karar ne olursa olsun ekseriyetle sezgi ve hislerine göre hareket ettiğini söyleyebiliriz.

Yönetim süreci boyutu kapsamında ele alınan diğer bir parametre olan motivasyon konusunda olaya bakıldığında ise karşımıza kişinin yaşına, çalışmakta olduğu işletmelerin özelliklerine göre değişen bir yönelimin çıktığı görülmektedir. Büyük işletmelerde çalışan belli bir yaşa ulaşmış ve maddi anlamda bazı kazanımlar elde etmiş yöneticilerin içsel motive faktörleri ile motive oldukları görülmektedir. Buna karşılık yaşı daha genç olan, daha küçük işletmelerde çalışan ve henüz arzu ettiği maddi kazanımlara kazanamamış olan yöneticilerin ise dışsal motive faktörlerini dikkate aldıkları görülmektedir. Çalışan sayısı ve motive faktörleri arasındaki farklılığı incelemeye yönelik yapılan istatistik testlerde bu tespiti doğrulamaktadır. Bu tablonun doğal bir sonucu olarak genç yöneticilerde iş yerlerine olan sadakat belli bir yaşın üstünde görece daha iyi işletmelerde çalışan yöneticilere nazaran daha düşüktür.

Yönetim süreci boyutu bağlamında ele alınan diğer bir parametrede haberleşmedir. Yapılan inceleme Türk işletmelerinde yönetilen haberleşme süreci ile ilgili olarak iki noktayı ön plana çıkarmaktadır. Birincisi, informal haberleşme ile ilgilidir. Türk işletmelerinde informal haberleşme istenmeyen bir durumdur. Ancak, istenmemesi olmadığı anlamına gelmemektedir. Türk işletmelerindeki tatlı sert liderlik anlayışı ve sahip aile üyelerinin çoğu zaman işletmenin yönetiminde bulunmaları ulusal kültüre özgü bazı özellikler ile birleşince insanların duygularını kısa zamanda açık bir şekilde ifade edememeleri gibi bir sonuç doğurmaktadır. Bu durumun bir yansıması olarak formal prosedür içerisinde kendini rahat bir şekilde ifade edemeyen insanlar kendilerini rahat ifade edebilecekleri yerlerde duygu ve düşüncelerini dile getirmektedirler. Bu yerlerde çoğu zaman kişinin kendini ait hissettiği informal gruplar olmaktadır. Türk işletmelerinde haberleşme süreci ile ilgili olarak öne çıkan ikinci nokta ise bilişim teknolojilerinin bu süreci derinden etkilemesidir. Yapılan inceleme bilişim teknolojilerinin kullanılması ile birlikte haberleşme sürecine ilişkin bazı sınırlamaların ortadan kalktığını göstermektedir. Ancak, bu tespit işletmelerde informal haberleşmenin var olduğu, yaygınlaştığı ve buna göz yumulduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Bunun aksine bilişim teknolojisi sayesinde yapılan her haberleşme kayıt altına alınmakta ve her istenildiğinde kayıtlara ulaşılmaktadır. Haberleşme parametresine ilişkin bu ifade edilenlerin yanı sıra analizler küçük işletmeler ile büyük işletmeler arasında yönetilen haberleşme sürecine ilişkin farklılıklar olduğunu göstermektedir. Mesela tek yönlü işleyen bir haberleşme süreci küçük işletmelerde büyük işletmelere nazaran daha fazla kabul görmektedir.

Yönetim sürecine ait diğer bir parametre olarak ele alınan liderlik bu çalışmada yetki devri, ödül ve ceza kullanımı, insan hakkında varsayımları ve güç kaynakları değişkenlerinden hareketle incelenmiştir.

Yetki devrine ilişkin analizler “*rutin işlerde işi yapan kişiye tam yetki devretme ancak sürekli işleyen bir kontrol mekanizması ile etkin bir kontrol*” ve “*Bilinçli bir yönetsel davranışı yansıtmayan zorunlulukların yönlendirdiği sınırlarının gerçek yetki sahibinin zihnini çizilmiş olduğu yetki devri*” şeklinde iki tema tespit edilmiş ve konuya ilişkin anket ile toplanan veriler de bu temaları destekler niteliktedir. Rutin işlerde işi yapan kişiye verilen tam yetki bir anlamda rekabetin doğasının zorunlu kıldığı bir yönetsel bir

davranıştır. Ancak, Türk işletmeleri için ayırt edici olan bu temanın devamında kontrole yapılan vurgudur. Ulusal kültüre özgü özellikler hem kontrolün tam anlamıyla başka bir kişiye teslim edilmesine, hem de bir insanı tam güven duyulmasına engel olmaktadır. Bu sebeple zorunlu olarak işi yapan kişiye rutin işlerle ilgili tam yetki de verilse oluşturulan formal ya da informal kontrol mekanizması ile insanlar sürekli kontrol edilmektedir. Yetki devrine ilişkin tespit edilen ikinci tema yetki devretmenin Türk işletmelerinde bilinçli bir yönetsel davranışı yansıtmaktan öte bir zorunluluk olduğu yönündedir. Gerçek yetki sahibi doğal olarak her işe yetişememekte ve her an her yerde olamamaktadır. Bu durumda zorunlu olarak yetkilerini güvendiği kişiler ile paylaşmak zorunda kalmaktadır. Ancak, bu paylaşımın sınırları da her iki taraf içinde zihinde çizilmiştir. Bu anlatılanlar ışığında Türk yöneticilerinin yetki devretme konusunda pek istekli olmadığını rahatlıkla söyleyebiliriz.

Güç kaynaklarına ilişkin inceleme ise Türk yöneticilerinin bulunmuş oldukları pozisyon ve tecrübe-bilgi şeklinde iki güç kaynağına önem verdiklerini göstermektedir. Pozisyonun kendilerine sağladığı resmi-yasal güç aslında Türk liderleri için geleneksel bir güç kaynağıdır. Gerek İslamiyet öncesi Türk Devletinde, gerekse İslamiyet sonrası Türk Devletlerinde Türk milletinin devlet yöneticilerine karşı tavrı bunun göstermektedir. Bunun yanı sıra bilgi ve yine bilgiyi anımsatan tecrübenin de güç kaynağı olarak Türk toplumunda önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Nitekim, yönetime ilişkin yazılmış olan bütün tarihsel argümanlarda liderin bilgisine ve onun halk üzerindeki etkisine önemli vurgular yapılmaktadır.

Türk yöneticilerin ödül ve ceza kullanımı ile ilgili olarak elde edilen bulgular ödül kullanımı eğiliminin yüksekliğine işaret etmekle birlikte, iş görenler ile yapılan görüşmelerde edinilen izlenim bu bulgular ile çelişmektedir. İş görenler yöneticilerin ödül vermek yerine daha çok cezalandırma ile kendilerini korkuttuklarını ima etmektedirler. Ödüllendirme yönündeki davranışların toplumsal beğenisinin çok yüksek olması, yöneticileri bu şekilde cevaplar vermeye yöneltmiş olabilir. Ancak, ödül ve ceza kullanım eğilimlerinin derecesi, hem de bu parametreye ilişkin sonuçların nedenleri ile ilgili olarak açıklama yapmak farklı yöntemler kullanılarak farklı verilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Türk yöneticilerin insan hakkında varsayımlarına bakıldığında ise yöneticilerin insanlar hakkında kesin ön yargıları olmadığı görülmektedir. Türk yöneticilerine göre insanlar ne doğuştan iyi ne de kötüdür. Onlar doğuştan iyi ya da kötü olamayacakları gibi doğuştan tembel ya da çalışkan olamazlar. Türk yöneticileri insanların iyi ya da kötü tembel ya da çalışkan olmalarında başta çevre olmak üzere çeşitli faktörlerin belirleyici olduğuna inanmaktadırlar. Buradan hareketle Türk yöneticilerin çevrenin insan üzerinde önemli etkisi olduğuna vurgu yaptıklarını söyleyebiliriz.

Stratejik Yönetim Boyutu: Stratejik yönetim boyutu stratejik amaçlar, büyüme yönelimleri ve jenerik stratejiler olmak üzere üç parametreden hareketle incelenmiştir.

Yapılan inceleme Türk işletmeleri için birincil amacının büyüme olduğunu göstermektedir. Büyümeye ek olarak, faaliyette bulunan endüstriye ve işletmenin özelliklerine göre derecesi değişmekle birlikte markalaşmanın da Türk işletmeleri için önemli bir stratejik amaç olduğu görülmektedir. Türk işletmelerinin stratejik amaçlarını belirlemelerinde farklı faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenler incelendiğinde, pazar yapısı ve faaliyette bulunan sektörün zorlamalarının stratejik amaçların belirlenmesine Türk işletmelerine yön veren en önemli faktörler olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Özellikle doğrudan gıda (bilhassa beyaz et ve süt ürünleri sektöründe) veya inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler Türkiye’de sürekli büyüme potansiyeli olan bir pazar ile karşı karşıyadırlar. Böylesi bir durumda işletmeler doğal olarak büyüyen pazardan kendi lehlerine en büyük payı almaya çalışmaktadırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak da büyüme stratejik amaçlar içinde ön plana çıkmaktadır. Dile getirilen bu nedenlerin dışında Türk toplumunda büyüme ve büyük olmaya atfedilen değer ve büyük olmanın sağlamış olduğu itibarında büyüme isteğinin arkasındaki kültürel bir faktör olarak dikkate alınması gerekir.

Türk işletmelerinin büyüme yönelimleri incelendiğinde ise karşımıza iki tema çıkmaktadır. Birinci tema “*Faaliyette bulunan endüstrinin yapısına bağlı olarak gerçekleştirilen ileri veya geriye dikey büyüme ile pazarın büyüme potansiyeline göre gerçekleştirilen yatay büyüme*” şeklindedir. Görüldüğü gibi bu tema faaliyette bulunan endüstrinin yapısına ve pazarın büyüme potansiyeline vurgu yaparak, bu faktörlerin işletmelerin büyüme tercihlerini şekillendirdiğini ima etmektedir. Özellikle beyaz et, gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren Türk işletmelerinin sergilemiş

olduğu büyüme yönelimleri tarafımızdan tespit edilen temayı destekler niteliktedir. Büyüme yönelimlerine ilişkin tespit edilen ikinci tema ise “*Endüstrinin çekiciliği ve yüksek karlılık potansiyelinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri*” şeklindedir. Bu tema bir yandan Türk işletmeleri için büyümenin önemli bir stratejik amaç olmasının bir sonucu olduğuna işaret ederken, bir yandan da Türk işletmelerinin büyüme tercihlerine karlılık potansiyeli ve endüstrinin çekiliğinin yön verdiğiğine işaret etmektedir. Türk işletmeleri karlılığa bağlı olarak yatırım yapmakta bunun sonucunda da tek tip bir büyüme yönelimi değil çok farklı büyüme tercihleri sergilemeleri gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Türk işletmelerinin izlemiş olduğu jenerik stratejiler göz önüne alındığında, farklılaşma ve toplam maliyet liderliği stratejisinin ön plan çıktığı görülmektedir. Türk işletmelerinin ağırlıklı olarak tekstil ve gıda sektöründe faaliyet göstermeleri bu iki jenerik stratejiyi önemli hale getirmektedir. Her iki sektörde de kar marjları düşük olduğu için Türk işletmelerinin rekabet avantajı sağlamaları için marka yaratmaları ve maliyetlerini sistematik olarak aşağıya çekmeleri son derece önemli hale gelmektedir. Türkiye gibi geç endüstrileşen başta Çin gibi ülkelerin, maliyet avantajlarına ek olarak marka yaratarak farklılaşmaları konusunda işletmelerine yapmış oldukları teşvik ve zorlamalar tarafımızdan yapılan tespitin hem doğruluğunu hem de anlamlılığını göstermektedir.

Örgütlenme biçimi, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, yönetim süreci ve stratejik yönetim boyutuna ilişkin parametrelerle ilgili olarak bu tespit edilenler (her ne kadar zaman zaman diğer ülke işletmeleri ile benzer uygulamalara da rastlanılsa da) bize belirlenen boyutlar bağlamında Türk işletmelerinin kendilerine has bir yönetim anlayışı olduğunu göstermektedir. Ancak, belirlenen boyutlar kapsamında Türk işletmelerindeki hakim yönetim uygulamalarına ilişkin elde edilen bulgular, tespit edilen bazı özelliklerin tam anlamıyla kurumsallaşmamış olduğunu ima etmektedir. Özellikle büyüme yönelimleri, sahiplik ve profesyonelleşme yönelimleri ile ilgili tespit edilen özelliklerde bazı değişimler olacağı görülmektedir. Örneğin araştırmanın tamamlandığı tarihte iki büyük işletme grubunun kendisine anahtar endüstriler seçerek bazı faaliyet alanlarından çekilmeye başlamaları, profesyonelleşme konusunda yabancılar ile görüşmeleri bazı parametrelerde değişiklikler olabileceğini göstermektedir.

Aslında kapitalizmle çok geç tanışmış, tam anlamıyla bir girişimci sınıfı yeni oluşmuş, devlet, eğitim ve finansal sistemlerin bir kurum olarak işletmecilik faaliyetlerine ilişkin istikrarlı uygulamalar geliştiremediği bir ülke de, uzunca bir süre gümrük uygulamaları ile korunmuş ve iç taleple ayakta kalmayı başarmış işletmelerin, yönetim uygulamalarında yukarıda bahsedilen parametrelerin yeni bir görünüme bürüneceği yönünde işaretler olması oldukça mantıklı görünmektedir. Profesyonelleşme, büyüme yönelimleri ve sahiplik parametrelerinde her ne kadar bir değişimin işaretleri verilse de, bu ortaya çıkacak tablonun Türk işletmelerine özgü olmayacağı anlamına gelmemelidir. Olacak değişiklikler yine kurumsal ve kültürel yapının kendine has özgünlüğüne bağlı olarak gelişeceğinden Türk işletmelerinin yönetim anlayışlarında mutlaka kendilerine has uygulamalar varlığını devam ettirecektir.

Öneriler

Akademik anlamda, gelecekte bu araştırmaya benzer çalışmalar yapmak isteyen araştırmacıların çok sayıda boyutu incelemek yerine tek bir boyuttan yola çıkarak ele alınan boyutu bütün yönleri ile araştırmaları daha net sonuçlar verecektir.

Bu çalışmada sadece adı geçen boyutlar kapsamında Türk yönetim tarzının bir resmi çekilmeye çalışılmıştır. Belirlenen özelliklerin ne işletmelerin performansına, ne de ulusal rekabet gücüne olumlu ya da olumsuz etkisi üzerinde hiç durulmamıştır. Bu veya benzer konularda araştırma yapacak olan araştırmacıların bu eksikliğe gidermek adına hareket etmeleri gerek bilimsel, gerekse uygulamada önemli katkılar sağlayacaktır.

Konu disiplinler arası bir çalışmaya gerektirdiğinden bundan sonra bu konuda araştırma yapmayı düşünen araştırmacıların ya sosyoloji ve tarih gibi disiplinlere özel bir ilgilerinin olması veya çalışmanın adı geçen disiplinlerden bilim insanları ile birlikte yürütülmesi araştırmanın hem daha kolay yapılmasını, hem de “niçin” sorusunun daha ayrıntılı bir şekilde cevaplandırılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- ABRATT, R., D.NEL and N.S. HIGSS (1992), “An Examination of the Ethical Beliefs of Managers Using Selected Scenarios in a Cross-Cultural Environment”, *Journal of Business Ethics.*, 11, 29-35.
- ADLER, N. (1983), “A Typology of Management Studies Involving Culture”, *Journal of International Business Studies*, Fall, 1983, 29-47.
- AMABLE, B. (2003), “*The Diversity of Modern Capitalism*”, Oxford University Press, Oxford
- ANSOFF, H.I. (1965). “*Corporate Strategy*” Mcgraw Hill, New York.
- ALAN, J. And A. L. KLARSFELD (2002); “Understanding’ Individualization’in Human Resource Management: The case of skill-based pay in France”, *Int. J. of Human Resource Management*, 13:1 February 2002, 198-211.
- ALTUNIŞIK, R.; R. COŞKUN; S. BAYRAKTAROĞLU; E. YILDIRIM (2005). “*Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*” Sakarya Kitapevi, Sakarya
- ALVAREZ, G.G. (1998), “*The Sociological Tradition and the Spread and Institutionalization of Knowledge for Action*” J.L. Alvarez. (Ed) Diffusion and Consumption of Business Knowledge, Macmillan Press, London. 13-57.
- AKDAĞ, M. (1995). “Türkiye’nin İktisadi ve İçtimai Tarihi:1243-1453” Cem Yayınevi İstanbul.
- ARABACIOĞLU, M.A. (2000), “*Batı ve Japon İşletme Yönetimi*”, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ARDICHVILI, A and P. KUCHINKE (2002), “ Leadership Styles and Cultural Values Among Managers and Subordinates: A Comparative Study of Four Countries of the Farmer Soviet Union, Germany and the US”, *Human Resource Development International*, 99-117.

- ARSLAN, M. (1987), “*Kutadgu-Bilig’deki Toplum ve Devlet Analayışı*”, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul.
- ASANUMA, B., (1985), “The Organizastion of Parts Purchase in the Japanese Automobile Industry”, *Japanese Econ. Stud.* 13, 32-53.
- ASANUMA, B. (1989), “Manufacturer-Supplier Relationship in Japan and the Concept of Relation Spesific Skill”, *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), 1-30.
- ASLAN, Z. (2005), “*Türk Firmalarının İş İlişkileri: Ostim Örneği*”, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ASSIMAKOPOULOS, N. (1989), “Organizational Structures”, *Journal of Systems Management*, Aug 40.8: pp-24-26.
- AYCAN, Z. and R. N. KANUNGO (2000), “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison”, *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- AYDIN, M (1997), “*Kurumlar Sosyolojisi: Kurumlara Başlangıç Çerçevesinde Bir Çalışma*”, Vadi Yayınları, Ankara.
- AYDIN, N. ve diğerleri (2004), “*Uluslararası İşlemecilik*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- AYDOĞAN, M. (2004), “*Antik Çağdan Küreselleşmeye Yönetim Gelenekleri ve Türkler*”, Birinci Basım, İkinci Cilt, Umut Yayınları.
- BARTLETT, C.A. AND S. GHOSHAL (1989). “*Managing Across Borders: The Transnational Solution*” Boston, MA: Harvard Business Pres.
- BEER, M. ET ALL. (1984). “*Managing Human Assets*” New York: The Free Pres

- BELDONA, S., A. C. INKPEN and A. PHATAK (1998), "Are Japanese Managers More Long-Term Oriented than United States Managers?", *Management International Review*, Vol. 38, 3, pp. 239-256.
- BENJAMIN, T. (2002), "The Impact of National Environment on Managerial Value Systems: A comparative Study of Chinese Managers in the United States, Singapore and the People's Republic of China." *Management International Review*, Fourth Quarter 2002, 42,4 pp.473-486.
- BERBEROĞLU, G. (1991), "*Karşılaştırmalı Yönetim Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*" T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 487, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 80. Eskişehir.
- BERNOTAS, D. (2005), "Ownership Structure and Firm Profitability in the Japanese Keiretsu", *Journal of Asian Economics*, 16, 533-554.
- BREWSTER, C (1993). "*Developing a European Model of Human Resource Management*" 4:4 December. Pp. 765-784.
- BREWSTER , C. AND A. HEGEWİWİSCH (1994) "*Policy and Practice in European Human Resource Management: Evidence and Analysis*" London Routledge
- BLOUGH, R. (1966), "*International Business: Environment and Adaptation*", New York: McGraw Hill.
- BIRNBAUM, P.H., G.Y.Y. WONG (1985), "Managerial Values in the Peoples'Republic of China and Hong Kong", *Paper presented at the National Academy of Management Meetings*, Aug 11-14, San Diego, CA.
- BOURGEOIS, L.C. (1980), "Performance and Consensus", *Strategic Management Journal*, 1(3), pp. 227-248

- BOYACIGİLLER, N.A. and N.J. ADLER (1991), “The Parochal Dinosaur: Organizational Science in A Global Context”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No:2 . 262-290.
- BREWSTER C, LARSON HH. (1991), “*Behavior in Europe: Evidence from 10 Countries*”,. *Int. Journal behaviour* :3(3):409-434.
- BREWSTER C, TYSON S. (1993), “*International Comparison in Behaviour*”, London: Pitman.
- BREWSTER, C. (1995). “ Toward a European Model of Human Resource Management” *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No:1. Pp. 1-27.
- BUĞRA, A. (1997), “ Devlet ve İş Adamları”, İletişim Yayınları, İstanbul.
- BURS, T. and G.M.STALKER (1961), “*The Management of Innovation*”, London: Tavistock.
- CAMELO, C., M. FERNANDO, P. M. ROMERO and R. VALE (2004), “Human Resources Management in Spain: is it Possible to Speak of a Typical Model?”, *Int. J. of Human Resource Management*, 15:6 September 2004, 935–958.
- CHANG, C.S. (1988), “Chaebol: The South Korean Conglomerates” *Business Horizons*, March-April: 51-57.
- CHANG, C.S. , CHANG, N.J. (1994), “*The Korean Management System: Cultural, Political, Economic Foundations*”, Quorum Boks, U.S.A.
- CHAO, C. E.E.SCHEUING, K..DUBOS and V. MUMMALANENI (1993), “An Assesment of Supplier Seleciton: Chinese Purchasing Managers Criteria and Their Implications for Western Marketers”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(8), 31-37.

- CARR, C., and C. TOMKINS (1998), “ Context, Culture and the Role of the Finance Function in Strategic Decisions. A Comparative Analysis of Britain, Germany, The U.S.A. and Japan”, *Management Accounting Research*, 9, 213-239.
- CARR, C. (2005), “Are German, Japanese and Anglo-Sakson Strategic Decison Styles Stil Divergent in the Context of Globalization?”, *Journal of Management Studies*, 42: 6 September, 1155-1182.
- CASPER,S., B.HANCKE (1999). “Global Quality Norms Within National Production Regimes: ISO 9000 Standards in The French and German Car Industries” *Organizational Studies*, 20:961-985
- CHANDLER, A. D. (1986) “*The evolution of modern global competition' in Competition in global industries*”. M. E. Porter (ed.), 405-448. Boston: Harvard Business School Press
- CHEN, M. (2004), “*Asian Management System*” , London Thomson,
- CHILD, JD. (1981), “Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organization. In: Cummings” LL, Staw GM, editors. *Research in Organization Behavior 3*. Greenwich, CT: JAI Publishers.
- COMMUNAL, C. and B. SENIOR (1999), “National Culture and Management: Messages Conveyed by Britishi French and Germany Advertisements for Managerial Appointments”, *Leadership&Organization Development Journal*, 20/1 pp. 26-35.
- CHILD, J. and A. KIESER (1979), “*Organizastion and Managerial roles in british and West German companies: An examination of the Culture-Free Thesis*”, *In organization Alike and Unlike*, edited by C.J. Lammers and D.J. Hickson, ch. 13. London: Routledge &Kegan Paul.
- ÇAĞATAY, N. (1981). “Bir Türk Kurumu Olarak Ahilik”, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya.

- ÇELİK, A. ve K. LORDOĞLU (2006), “Türkiye’de Resmi Sendikalaşma İstatistik Sorunları Üstüne”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2006/2, 11-29.
- ÇİZAKÇA, M. (1999). “İslam Dünyasında ve Batıda İş Ortaklıkları Tarihi” Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- DAEWOO, P. and H. A. KRISHNAN (2001), “Understanding Supplier Selection Practices: Differences between U.S. and Korean Executives”, *Thunderbird International Business Review*, March-April 2001, Vol. 43(2) 243-255.
- DANIŞMAN, Z. (1972), “Koçi Bey Risalesi”, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- DAVIS, S.M. (1971), “Comparative Management: Cultural and Organizational Perspectives”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DEFTAR Sarı Mehmet Paşa (1992), “Devlet Adamlarına Öğütler”, Sadeleştiren Hüseyin Ragıp Uğural, Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları-2, Ankara.
- DELIOS, A. and P. W. BEAMISH (1999), “Ownership Strategy Of Japanese Firms: Transactional, Institutional, And Experience Influences”, *Strategic Management Journal Strat, Mgmt. J.*, 20: 915–933.
- DENZİN (1978). “The Research Act, A Theoretical Introduction to Sociological Methods” (2nd ed.)McGraw Hill 1978
- DEMİR, Ö. (1996), “ Kurumcu İktisat”, Vadi Yayınları, Ankara.
- DEMİR, M.H., B. BİRCAN, H. TÜTEK (1985). “Yönetmel Karar Verme” Bilgehan Yayınevi, İzmir.
- DEMİREL, Ö. (1989). “Sivas’ta Esnaf Teşkilatı ve Üretim-Tüketim İlişkileri” Kültür Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- DENSION, D.R. and A. MISHRA (1995), “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organizational Science*, vol.6, pp.204-23.

- DERESKY, H. (1994), "*International management: Managing Across Borders and Cultures*", Harper Collins College Publishers. U.S.A.
- DESS, G.G., P.S.DAVIS (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinant of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*
- DEYO, F.C (1987) "The Political Economy of the New Asian Industrialism"
Cornell University Pres, Ithaca, NY.
- DIMAGGIA, P.J., W.W. POWELL. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol.48, No:2. pp. 147-160.
- DİMAGGİO, P AND W. POWEL, Introduction. In: W. Powell and P. DiMaggio, Editors, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago (1991), pp. 1–40
- DİLBER, M. (1981), "*Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış*", Boğaziçi İ.İ.B.F. Yayınları, İstanbul.
- DOWNEY, H. K.and R. D. IRELAND (1983), "Quantitative versus Qualitative: Environmental Assesment in Organizational Studies", *Administrative Science Quarterly*, December 1979, 630-637. Hall.
- DUNPHY, D. (1987), *Convergence/Divergence: a Temporal Review of the Japanese Eterprise and its Management*, *Academy Management Review*, 11 (3): 445-459
- ECKSTEIN, H., and GURR, T.R. (1975), "*Patterns of Authority: A Structural Basis for Political Inquiry*", New York:J.Wiley.
- ECZACIBAŞI, N. F. (1993), "*Kuşaktan Kuşağa*" Nejat F. Eczacıbaşı Yayınları, İstanbul.

- EDWARD, V. (1996), “*Management in Italy*”, in Malcom Werner (ed.)*International Encyclopedia of Business&Management*, Vol.3, pp. 2918-26; London: Routledge.
- EDWARDS, V., LAWRENCE, P. (1994): “*Management Change in East Germany: Unification and Transformation*”, London, Routledge.
- EKİNCİ, Y.(2001), “*Ahilik*” Talat Matbaası, İstanbul.
- ELTON, G. (1989), “*The Ppractice of History*”, Fontana Press. London.
- ENGLAND, GW, LEE R. (1974), “The Relationship Between Managerial Values and Managerial Sucess in the US, Japan, India and Australia”,. *J. Appl Psychol*, 59 (4):411-419.
- ERGİN, M. (1999), “*Orhun Abideleri*”, Boğaziçi Yayınları, İstanbul.
- ERTEKİN, Y. (1978), “*Örgüt İklimi*” , Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Yayınları, Ankara
- EVLİYAOĞLU, G. (1972). “Türk İktisadi Tarihi” Hareket Yayınları, İstanbul.
- FARMER, R.N. and B.M. RICHMAN (1965), “*Comparative Management and Economic Progress Homewood*”, IL Irwin.
- FICHTER, J. (2001), “*Sosyoloji Nedir?*”, Çev: Nilgün Çelebi, S.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- FLOOD, P. C., E. HANNAN, K.G. SMITH, T. TURNER, A. MICHAEL. WEST and J. DAWSON (2000), “Chief Executive Leadership Style, Consensus Decisionmaking, and Top Management Team Effectiveness”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9 (3), 401–420.
- FONGSUWAN, W. (1999), “*A Comparative Study of Internaional Marketing Strategies between Japanese, American and Euopen Multinational Companies: Thailand 1997*”, CAS Discussion Paper No : 25 Juna 1999.

- GEDİKLİ, F. (1998). “Osmanlı Şirket Kültürü XVI.-XVII. Yüzyıllarda Mudarebe Uygulaması” İz Yayıncılık, İstanbul.
- GENÇ, R. (2002), “*Karahanlı Devlet Teşkilatı*”, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- GEYİK, M (2007). “*Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GIRAUD, R. (1999). “Göktürk İmparatorluğu İleriş ve Bilge Kağan’ın Hükümdarlıkları (680-734)” Çev. İsmail Mangaltepe, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- GRANIC, D. (1960), “*The red Executive*”, Garden City,
- GRAY, K.R. and K.P.MARSHALL, (1998), “Kenyan and Korean Management Orientations on Hostede’s Cultural Values”, *Multinational Business Review*, Vol. 6, No:2: 79-88.
- GRAVES, D. (1973), “*The Impact of Culture Upon Managerial Attitudes, Beliefs and Behaviour in England and France*”, *In Management Research: A Cross Cultural Perspective*, edited by, D. Graves, San Francisco: Jossey Bass.
- GRAY, J. AND F. STARKE (1977). “*Organizational Behavior: Consept and Applications*” Charles E. Merrill Pub. Co.
- GRENESS, T (2003), “Scandinavian Managers on Scandinavian Management” *International Journal of Value- Based Management* 16:9-21
- GROSS, N. B. JOSEBPH, G. and M. BERNSTEIN (1971), “*Implementing Organizational Innovations*”, Basic Boks, New York.
- GOODERHAM, P.N., NORDHAUG, O and RINGDAL, K. (1999). “Institutional and Rational Determinant of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, No:3, 507-533

- GUEST, D.E. (1993). "Current Perspectives on Human Resource Management in the United Kingdom", In: A. Hegewisch and C. Brewster (eds), *European Developments in Human Resource Management*. Kogan Page, London.
- GÜRSEL, S. (1983). "Osmanlı Toplumsal Yapısı ve Kapitalizm" *Yapıt*, Sayı: 46-1, Ekim-Kasım, ss. 45-50.
- HACİB, Y. H.(1994), "*Kutadgu Bilig*", Çeviri: Reşidi Rahmeti Arat, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları, II. Dizi, S., 20, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- HAİRE, M. E.E. GHİSELLİ, L.W. PORTER (1963) "Cultural patterns in the role of the manager" *Industrial Relation* 2. 95-112.
- HAGE, J AND M. AİKEN (1967) " Relationship of Centralization to Other Structural Properties" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12. No.1. pp. 72-92.
- HALL, E.T., (1960), "*The Silent Language in Overseas Business*", Harvard Business Review, May-June, New York: Doubleday
- HALL, P.A.; SOSKICE, D. (2001), "*An Introduction to Varieties of Capitalism*" In: Hall, P.A.; Soskice, D. (eds.): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford Univ. Pres
- HAMILTON, G.G. and BIGGART, N.W. (1988), "Market, Culture and Authority: A comparative Analysis of Management and Organization in the Far East", *American Journal of Sociology* c. 94, 52-94.
- HARBISON, F. and C. MYERS, (1959), "*Management in the Industrial World: An International Study*", Newyork McGraw-hill.
- HENDRY, C. (1994), "*Personnel and Human Resource Management in Britain*", *Zeitschrift für Personelforschung*, 8 (3), pp. 209-238.

- HENDERSON, D.J.; C. SAMPSELLE; F. MAYES; D. OAKLEY (1992) “*Toward culturally sensitive research in a multicultural society. Healty Car efor Women International*” 13:339-350.
- HIRAKUBO, N. (1999), “The End of Lifetime Employment in Japan”, *Business Horizons*, Vol. 42, No.6, Nov-Dec. 41-46.
- HITT, M.A., DACIN. M.T., TYLER, B.B and PARK, D. (1997), “Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives Strategic Orientations”,. *Strategic Management Journal*, 18(2), 159-167.
- HOFSTEDE, G. (1976), “Nationality and Espoused Values of Managers” *Journal of Applied Psychology*, 61(2):148-155.
- HOFSTEDE, G. (1980), “*Culture’s Consequence : International Differences in Work Related Values*”, Beverly Hills : Sage.
- HOFSTEDE, G. (1980), “*Culture’s Consequences*”, Beverly Hills, CA:Sage.
- HOSFTEDE, G. (1983), “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, *Journal of International Bfusiness Studies* 14:75-89.
- HOLSTI, O. R. (1969), “*Content Analysis for TheSsocial Sciences and Humanities*”, Austin: Addison-Wesley.
- HOSHĪ, T.,A. KASHYAP.,D.D. SCHARFSTEIN. (1991), “*Corporate Structure, Liquidity, and Investment: Evidence from Japanese Industrial Groups*”, *Quart. J.Econ.* 106, 33-60.
- HUI.H. AND H.C. TRIANDĪS. (1985) “ Measurement in cross-cultural psychology: A review and comparison of strategies” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 156:131-152.

- HUO, Y.P. AND W. MCKINLEY (1992). "Nation as a Context for Strategy: The Effects of National Characteristics on Business-Level Strategies" *Management International Review*, Vol. 32. pp. 103-113.
- JEAN LEE, S. K. (1992), "Quantitative versus Qualitative Research Methods- Two Approaches to Organisation Studies", *Asia Pacific Journal of Management*, vol,9 Iss. 1; pg. 87-95.
- JENKINS, A. AND A. KLARSFELD (2002). "Understanding individualization in human resource management: The case of skill-based pay in France" *The International Journal of Human Resource Management* 13:1 February pp. 198-211.
- KAFESOĞLU, İ. (2001), "*Türk Milli Kültürü*", Ötüken Yayınları, İstanbul.
- KAGONO, T., I. NONAKA, K. SAKAKIBARA and A. OKUMURA. (1985), "*Strategic vs. Evolutionary Management: AU.S.- Japan Comparison of Strategy and Organization. North Holland*", Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam.
- KHANDWALLA, P.N. (1976), "Some top management styles, their context and performance" *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), Winter 1976/77, pp. 21-51.
- KAPLAN, B. and D. Duchon (1988), "Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study", *MIS Quarterly* , p. 571-586, December 1988.
- KARAÇAM, B. (2006), "*Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı*", Yayına Hazırlayan, Cem Akaş, 3. Baskı, YKY Yayınları, İstanbul.
- KAZGAN, H. (1999). "*Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Şirketleşme*" Creative Yayıncılık, İstanbul.
- KAZGAN, H. (1999_b). "*Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi*" Creative Yayıncılık, İstanbul.

- KAZGAN^b, G. (2002). “*Tanzimat’tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi*” İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KELLY L, REESER C. (1973), “The Persistence of Culture as a Determinant of Differentiated Attitudes on the Part of American Managers of Japanese Ancestry”, *Academy Management Journal*, 16:67-76.
- KELLY L, WHATLEY A, WORTHLEY R. (1987), “Assessing the Effects of Culture on Managerial Attitudes: a Three-Culture Test”, *Journal Int. Business Study*, 14(1):164-173.
- KELLY L, WORTLEY R. (1981), “The Role of Culture in Comparative Management: A Cross-cultural Perspective”, *Academy Management Journal*, 14(1):164-173.
- KERR, C. DUNLOP JT, HARBISON E. MYERS C.A. (1964), “*Industrialism and Industrialman Cambridge*”, MA: Harvard University Pres.
- KOÇ, V. (1983), “*Hayat Hikayem*”, Çeltüt Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003). “*İşletme Yöneticiliği*” Beta yayınları , İstanbul
- KONDONSKY S. (1991), “Pressure Groups in the Social Structure of Reforming Society”. *Communist Econ Transform*, 4(1):85-95.
- KOOPMAN, PAUL. L., DEANNE N. DEN HORTAG, EDVARD KONRAD VE DİĞ. “National culture and Leadership Profile in Europe: Some Results From The Globe Study” *European Journal of work and organizational Psychology*, 1999, 8(4), 503-520
- KOZAN, K. (1989), “Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish and U.S Managers”, *Human Relations*, 42 (9) 787-799.
- KÜSKÜ, F. (1999), “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, s: 135-156.

- LAUDEER, D. B. GRAHAME and J. PRESLEY (1994), "The System of Support for SMEs in the UK and Germany", *European Business Review*, vol.94 No.1, pp.9-16.
- LAURENT A. (1983), "The Cultural Diversity of Western Management Conception", *Int. Studies Management Organization*, 13:75-96.
- LAWRENCE, P and V. EDWARDS (2000), "*Management in Western Europe*", Macmillan , Britain.
- LEE, A. (1991), "Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research", *Organization Science*, 2(4): 342:365. November 1991.
- LEE, H.C. (1989), "*Managerial Characteristics of Successful Korean Business Firms in Korean Managerial Dynamics*" , New York: Praeger: 147-162.
- LEE, J., W.R.THOMOS, C. SOONKYOO. (2000), "What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 2000:31,4:631-652.
- LEE, Y. (2004), "South Korean Companies in Transition:An Evolving Strategic Management Style", *Strat. Change* 13:29-35.
- LEUNG, K. AND DRASGOW, F. (1986) "Relation between self-esteem and delinquent behavior in three ethnic groups: An application of item response theory. *Journal of Corss Cultural Psychology* 17: 151-167.
- LINCOLN, J R., J. OLSON and M. HANADA (1978), "Cultural Effects on Organizational Structures: The Case of Japanese in the United States", *American Scoil Review*, 43: 819-847.

- LIN, X. AND R. GERMAIN (2003). "Organizational Structure, Context, Customer Orientation and Performance: Lessons From Chinese State-Owned Enterprises" *Strategic Management Journal*, 24: pp. 1131-1151.
- LINDELL, M. and J. ARVONEN (1996), "The Nordic Management Style in a European Context", *International Studies of Management & Organization*; Fall , 26,3 73-91.
- LOW, S. P. and C. H.Y. LEONG (2001), "Asian Management Style Versus Western Management Theories: A Case Study in Construction Project Management" *Work Study*, Vol. 50. N:1, pp. 13-22.
- İNALCIK, H. (1996). "Osmanlı İmparatorluğu:Toplum ve Ekonomi" Eren Yayıncılık, İstanbul.
- İNALCIK, H. (2000). "Osmanlı İmparatorluğu'nun Ekonomik ve Sosyal Tarihi" Eren Yayınları, İstanbul.
- IRELAND, R.D., M.A. HITT, R.A.BETTIS and D.A PORRAS (1987), "Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weakness in Indicators an Enviromental Uncertainty by Managerial Level", *Strategic Management Journal*, 18(2), 159-167.
- MAGRINE, F. (1989). "La svolta dei mille'II", *Mondo*,1 May, pp.92-95
- MAKAL, A. (1997). "Osmanlı İmparatorluğu'nda Çalışma İlişkileri:1850-1920" İmge Kitabevi, Ankara
- MARCH, O. OLSEN, J.P. (1984), "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life", *American Political Science Review*. 78:734-749.
- MATHES, R. (1988), `Quantitative Analyse `qualitative erhobener Daten? Die hermeneutisch-klassi ", Katorische Inhaltsanalyse von LeitfadengespraK chen.. *ZUMA Nachrichten*, 23, 60-78.

- MAY M.L., WONG and C. HENDRY (1999), “ Employment Strategy Comparing Japanese and British Retail Companies in Hong Kong”, *Personnel Review*, vol. 28 Issue 5/6, ISSN 0048-3486.
- MAYRING, P. (1997), *Qualitative Inhaltsanalyse*”, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- MAYRING, P. (2000), “*Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş: Nitel Düşünce İçin Bir Rehber*”, Almanca’dan Çevirenler, Adnan Gümüş- M. Sezai Durgun, Baki Kitapevi, Adana.
- MCDONALD, G.M. and R.A. ZEPP (1988), “Ethical Perceptions of Hong Kong Chinese Business Managers”, *Journal of Business Ethics*, 7, 835-845.
- MENSIK, S. RICHARD, J.G., SAMIR, C. (1999), Curtin University of Technology Ausrialla, *Work Paper*
- MERÇİL, E. (2000). “Türkiye Selçukluları’nda Meslekler” Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara
- METRON, R. K. (1972), “Insiders and Outsiders: A Chapter in the Sociology of Knowledge”, *American Journal of Sociology*, 77-90.
- MODIC, S.J. (1987), “Myths About Japanese Management”, *Industry Week*, October 5:49-53.
- MORDEN, T and D. BOWLES (1998), “Management in South Korea: A Review”, *Management Decision*, 36/5 . 316-330.
- MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.J. (1986), “*The Social Foundations of Industrial Power*”, Massachusetts: MIT Press
- MÜLK, N. (2000), “*Siyasetname*”, Timaş Yayınları, İstanbul.

- MULLER, M. (1999), “Human Resource Management under Institutional Constraints: The case of Germany”, *British Journal of Management*, vol. 10, 31-44.
- NAHUM, B. (1988), “Koç'ta 44 Yılım: Bir Otomotiv Sanayi Kuruluyor”, Milliyet Yayınları, İstanbul.
- NATH, R. (1987), “*Comparative Management A regional View*”, Ballinger Publishing Company, Massachusetts.
- NEGANDHI, A.R. and S.B. PRASAD (1971), “*Comparative Management*”, Newyork: Appleton-Century Crofts.
- NEUMAN, W. L. (2003), “*Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*” Fifth Edition, New York.
- NEWMAN, K.L., NOLLEN, S.D. (1996), “Cultere and Congruence: The Fit between Management Practices and National Cultura”, *Journal of International Business Studies*, 27(4).
- NEWSTROM, J., W. and W.A. RUCH (1975), “The Ethics of Management and the Management of Ethics”, *MSU Business Topics*, 23, 29-37.
- NIELSEN, J. S. (2001), “Cultural Dimension of Decision Making: Denmark and France Compared”, *Journal Managerial Psychology*, Vol. 16 No. 6, pp.404-423.
- NİYZAZİ, M. (1996), “*Türk Devlet Felsefesi*”, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- NORTH, D.C. (2002), “*Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*” Çev: G.Ç. Güven, Sabancı Üniversitesi Yay., İstanbul.
- OKUR, A. (1998), “*Kore Yönetim Modeli ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*” İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

- OLIVER, N and B. WILKINSON (1989), “ Japanese Manufacturing Techniques and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain: Evidence and Implications”, *British Journal of Industrial Relations*, 27:1 March.
- ORTAYLI, İ. (1978). “Osmanlı İmparatorluğu’nda Sanayileşme Anlayışına Bir Örnek:İslah-ı Sanayi Komisyonu” Olayı” ODTÜ Gelişme Dergisi, Türkiye İktisat Tarihi Üzerine Araştırmalar Özel Sayısı, ss. 123-130.
- ORTAYLI, İ. (1979), “*Türkiye İdare Tarihi*”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi
- QUCHİ, Z. (1987) “*Kuram Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*” Çeviren Yakut Güneri İstanbul İlgi yayıncılık
- ÖZCAN, K. (2004), “*Örgütsel Analizde Kurumsal Kuram ve Afyon Mermer Sektörünün Kurumsal Dinamikleri*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- ÖZEN, Ş (1996), “*Bürokratik Kültür: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*” Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara
- ÖZEN, Ş (2002), “Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeninden Kurgulanması:Koşul Bağımlılık Türdeşleşme Tezinin Bir Testi” *Amme İdaresi Dergisi*, Mart, Cilt 35, Sayı 1, 105-142
- ÖZEN,Ş (2004), “Örgütsel analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 89-100.
- ÖZKARA, B ve K. Özcan (2004), “Bir Kurumsal Alanın Doğuşu ve Evrimi: Türkiye’de Muhasebenin Meslekleşme Süreci”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 197-230.
- ÖZTÜRK, A. (1973). “Ötüken Türk Kitabeleri”, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- PAMUK, Ş. (2003). “100 Soruda Osmanlı-Türkiye İktisadi Tarihi 1500-1914” K kitaplığı İstanbul.
- PAMUK, Ş. (2005). “Osmanlı-Türkiye İktisadi Tarihi:1500-1914” İletişim Yayınları, İstanbul

- PATRIC S. POON and FECLICITAS U. EVANGELISTA (2005), “ A Comparative Study of the Management Styles of Marketing Managers in Australia and the People’s Republic of China”, *International Marketing Review*, vol. 22. No. 1, pp. 34-47.
- PHENG, L.S. and CHRISTOPHER, H.Y. LEONG (2001), “ Asian Management Style Versus Western Management Theories: A Case Study in Construcution Project Management”, *Work Study*, Volume, 50-Number 1, 13-22.
- POLAT, S. (2003). “Türk Holdinglerinin Organizasyonel Parametreleri ve Stratejik Gelişme Biçimleri”, *Mercek* , Nisan, Sayı: 30, s. 89-97.
- POLATOĞLU, A. (1988). “Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında İletişim” *Amme İdaresi Dergisi*, 21(2) 85-98
- POLOMA, M.M. (1993), “Çağdaş Sosyoloji Kuramları”, Çev: Hayriye Erbaş, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- POON, P.S.; F.U.; EVANGELİSTA; G. ALBAUM (2005). “A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People’s Republic of China” *International Marketing Review* Vol. 22. No. , 2005. pp. 34-47.
- PORTER, M (1985) “*Competitive Advantage Creating and sustaining Superior Performance*” Free Pres. New York
- PORTER, M.E (2000), “*Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*”, Çev.Gülen Ulubilgen, Sistem yay. İstanbul
- POWEL, T.C. (1992), “Organizational Alignment as Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 13: 119-34.
- PUGH, D.S.; D.J. HİCKSON; C.R. HİNİNGS ; C. TURNER (1968) “ Dimensions of Organizational Structure”, *Administratve Science Quarterly*, Vol. 13, No.1. pp. 65-105.

- PUGH, D.S. D.J. HICSON, C.R. HININGS, C. TURNER (1969), "The Context of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114.
- PUNCH, K. F. (2005), "*Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*", Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005.
- REDDING, S.G. (1976), "*Some Perceptions of Psychological Needs Among Managers in South-East Asia*", Paper presented at the Third International conference at the International Association for Cross-cultural Psychology, Tilburg, Holland, July
- RICHARD, P.M., BUILTJENS and N. G. NOORDERHAVEN (2000), "*The Influence of National Culture on Strategic Decision Making: A Case Study of The Philippines*", Work Paper.
- RICKS, D.A., TOYNE, B. and MARTINEZ, Z. (1990), "Recent Developments in International Management Research", *Journal of Management*, 16(2): 219-253.
- ROMANI, P. (1998), "*The Westernization of Japanese Human Relation Practices*", Supervision, March: 11-13.
- RONEN, S. and A.I.KRAUT (1977), "Similarities Among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes", *Columbi Journal of World Business* 12(2): 89-96.
- ROSENGWING, O. (1993), ACCOR (A)&(B). Case nos. 9-393-012&9-393-013, Harvard Business Scholl, Boston.
- ROWLEY, C. John, B. and M. WARNER (2004), "Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea", *Int. J. of Human Resource Management*, 15:4 June /15:5 August 2004. 917-933.

- RUMELT, R.P. (1984). “ *Towards A Strategic Theory of the Firm*” Editörler: R.b. Lamb, Competitive Strategic Management, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 566-570
- SABANCI, S. (1985), “*İşte Hayatım*”, Aksoy Matbacılık.
- SARGUT, S. (1994), “Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkliminde Yönetim ve Örgüt Kuramları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1-2, 321-332.
- SARGUT, S. (1996), “Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 4, Aralık
- SARGUT, S. (2001), “*Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*”, İmge Kitabevi, Ankara.
- SEKMEN, M (2003) “*Türk Usulü Başarı*” Alfa Yayınları, İstanbul
- SCHNEIDER, J. and R. F. LITTRELL (2003), “Leadership Preferences of German and English Managers”, *Journal of Management Development*, vol. 22, No. 2, pp. 130-148.
- SCHNEIDER, S.C AND A. DE MEYER (1991). “Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture”, *Strategic Management Journal* 12 , pp. 307–320.
- SCOTT, B.R. AND G.C. LODGE (1985). “*U.S. Competitiveness in the World Economy*” Harvard Business School Pres, Boston, MA, pp. 1-12.
- SCOTT, W.R. (1995), “*Institutions and Organizations*”, Sage Publications London New Delhi.
- SELEKLER, N.S. (2007), “*Makro Kurumsal Bakış Açısı: Bir Değerlendirme*” Örgüt Kurumları kitabı içinde, Derleyenler, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen.
- SELZNIC, P. (1948), “Foundations of Theory of Organization”, *American Sociological Review*, 13:25-35.

- SHEMELEV, N. (1991). "New Anxieties", In: Jones A, Moskof W editors, "*The Great Market Debate in Soviet Economies*", Armonk, NY: M.R. Sharpe.
- SIMON, H. (1996), "*Hidden Champions*", Boston: Harvard Business, School.
- SIROTA, D. and GREENWOOD, J.M. (1971), "Understand Your Overseas Work Force.", *Harvard Business Review*. 49(1):53-60.
- SMITH, P. J.A. ANDERSEN, B. EKELUND, G. GRAVERSEN, A. ROPO (2003), "In Search of Nordic Management Styles", *Scand. J. Mgmt.* 19 . 491-507
- SÖNMEZ, M. (1987), "*Türkiye'de Holdingler: Kırk Haramiler*" Arkadaş Yayınları, Ankara.
- SPARROW P, SCHULER R, JACKSON S. (1994), "Convergence or Divergence: Human Resource Practice and Policies for Competitive Advantage Worldwide", *Int J Behav* ,5(1):167-99
- SUUITARI, V. and K, RIUSALA (2001), "Leadership styles in Central Eastern Europe: Experiences of Finnish Expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland", *Scandinavian Journal of Management*, 17, 249-280.
- ŞİŞMAN, M. (2002), "*Örgütler ve Kültürler*", Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TABAKOĞLU, A. (2000). "Türk İktisat Tarihi", Dergah Yayınları, İstanbul.
- TANERİ, A. (2004), "*Türk Devlet Geleneği Dün Bugün*", Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- TANG, J. and A. WARD (2003), "*The Changing Face Of Chinese Management*", London: Routledge.
- TEZCAN, M.(1993), "*Ahilik Kaynaklı Geleneksel Delikanlı Örgütleri*", I. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyum Bildirileri İçinde. Kültür Bakanlığı Yayınları S, 157-161.

- TEZEL, Y.S. (1994). “Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi” Tarhi Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- TÜZ, M. (2004), “*İşletmelerde Yönetim Modelleri: Avrupa Amerika Japonya Türkiye Uygulamalı*”, Aktüel yayınları, İstanbul.
- UÇKAN, B. ve D. KAĞNICIOĞLU (2004), “*Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri*”, T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 829.
- UZUN ÇARŞILI, İ. H. (1941), “*Osmanlı Devleti Teşkilatına Medhal: Büyük Selçuklar, Anadolu Selçukluları, İlhaniler, Karakoyunlu ve Akkoyunlularla Memluklulardaki Devlet Teşkilatına Bir Bakış*”, Türk Tarih Kurumu Yayınlarından, VIII. Seri-No.10, İstanbul.
- ÜSDİKEN, B. (1992), “The Impact of Environmental Change on the Characteristics of Top Management Teams”, *British Journal of Management*, Vol. 3, 207-219.
- SELEKLER, G and B. ÜSDİKEN (2001), “Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding”, *British Journal of Management*, vol. 12, 325-340.
- ÜSDİKEN, B. (2004), “The French, the German and the American: Higher education for business in Turkey, 1883-2003”, *New Perspectives on Turkey*, No. 31 (Fall), pp. 5-38.
- VERBA, S.; N.H. NİE; KİM, J.O. (1978) “*Participation and Political Equality: A Seven-Nation Comparison*” London:Cambridge University Pres.
- VIETORİZS, T. And B. HARRISON (1970), “*The Economic Development of Harlem*”, New York:Praeger.
- WARNER, M. (1997), “Management-Labour Relations in the New Chinese Economy”, *Human Resource Management Journal*, vol. 37, no. 4. pp. 30-43.

- WARNER, M. (2003), “*Culture and Management in Asia*”, Routledge Curzon,
London and New York.
- WARRICK, D.D. (1981), “Leadership Styles and Their Consequences”, *Journal of Experiential Learning and simulation*, 3-4; 155-172.
- WEBBER, R.A. (1969), “Convergence or Divergence?” *Columbia Jurnal Word Bussiness.*,
4(3): 75-83.
- WHITEHILL, A.M. (1991), “*Japanese Management Tradition and Transition*”, London
and Newyork Routledge
- WRIGHT, P.; W.F. SZE; T.W. CHENG (2002). “Guanxi and Professional conduct in China: A management development perpspective” *The International Journal Human Resoruce Management* 13:1, February pp. 156-182.
- www.tr.wikipedia.org/wiki/meritokrasi
- www.turkyasam.com/showthread.Php?p=3036452
- www.tr.wikipedia.org/wiki/meritokrasi
- www.turkyasam.com/showthread.php?p=3036452
- www.imkb.gov.tr/sirket/sy2005.htm
- www.koc.com.tr
- www.sabanci.com.tr
- www.calisma.gov.tr/istatistik/cgm/sendikalasma_oranlari.htm
- XU,Q.(1999). “TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation”,
Organization Studies, Vol. 20, No:4, pp. 659-681.
- YAMAK, S. (1998), “Seksenlerden Doksanlara Türkiye’deki Yönetici Elitler: Eğitim Durumlarında Neler Değişti?”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 4, Aralık.

- YANG, Z. and Z. HAIWEI (2006), “*Strategy cognition of Chinese Enterprise Managers: Learning Reconstruction and Integrating Innovation of East and West Strategy Thoughts*”, Ifsam 8. Word Congress 2006.
- YENAL, O. (2003). “Cumhuriyet’in İktisat Tarihi” Homer Kitabevi, İstanbul.
- YILDIRIM, A.ve H. ŞİMŞEK (2005), “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, 5. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- YILDIRIM, Ö. ve B. ÜSDİKEN (2006), “*Türkiye’deki Aile Holdinglerindeki Kurumsal İkilem: Profesyonelleşme ve Aile Merkezli Yapıyı Koruma*”, 14. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.
- YIN, R. K. (1981),. “The case Study Crisis: Some Answers”,. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No.1. March, 1981, 58-65.
- YIP, GS. (1991), “*Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage Englewoods Cliffs*”, NJ: Prentice-Hall.
- ZHU, Y. and I. CAMPELL (1996), “Economic Reform nd the Challenge of Transforming Labour Regulation in China”, *Labour and Industry*, vol.7, No.1, pp.29-49.
- ZUCKER, LG. (1987), “Institutional Theories of Organization”,*Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

EKLER

Ek 1: Profesyonelleşme İsteğini Ortaya Çıkarmaya Yönelik Yapılan İçerik Analizinde Kullanılan Kodlar Taslak Ve Kesin Temalar

Ek 2: Profesyonelleşme Yönelimlerini Ortaya Çıkarmaya Yönelik Yapılan İçerik Analizinde Kullanılan Kodlar Taslak Ve Kesin Temalar

Ek 3. İMKB’de İşlem Gören İşletmelerin Sahiplik Yapıları

Ek 4: Türk Girişimcilerinin Ortaklık Yönelimlerini Tespit Etmeye Yönelik Kullanılan Kodlar Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Ek 5: İncelemeye Alınan Organizasyon Şeması Örnekleri

Ek 6: Türk İşlemelerinde Hiyeraşik Yapı Ve Anlayışı Tespit Etmede Kullanılan Kod Listesi Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Ek 7: Karar verme parametresine ait verileri analiz etmede kullanılan kodlar oluşturulan taslak ve kesin temalar

Ek 8: Motivasyon Faktörlerini Tespit Etmeye Yönelik Yapılan Analizde Kullanılan Alıntılar ve Oluşturulan Kod Listesi

Ek 9. Yetki Devri Parametresine Ait Verileri Analiz Etmede Kullanılan Kod Listesi Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Ek 10. Stratejik amaçlar parametresine ait verileri analiz etmede kullanılan kod listesi oluşturulan taslak ve kesin temalar

Ek 11. Büyüme Yönelimleri Parametresine Ait Verileri Analiz Etmede Kullanılan Kod Listesi Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Ek 12. Anket Soruları

Ek 12.1. Yönetim Süreci Stratejik Yönetim Organizasyon Yapısı ve Profesyonelleşme Yönelimlerine İlişkin Anket

Ek 12.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Anket

Ek 13. Mülakat Yapılan Kişilerin Listesi

Ek 1: Profesyonelleşme İsteğini Ortaya Çıkarmaya Yönelik Yapılan İçerik Analizinde Kullanılan Kodlar Taslak Ve Kesin Temalar

Birlikte çalışmak

Yanına almak

İşe almak

Sorumluluk almak-sorumluluk üstlenmek

İnsan yetiştirme

Teklif etmek

Sürekliliği –Devamlılığı sağlama

Hayatta kalma-Yaşamını sürdürme

İşleri büyütme-yeni işler kurma

İşe Yetişememe-işin üstesinden gelememe

Yönetici

Profesyonelleşme isteği –Taslak Temaların oluşturulması-Temaların keskinleştirilmesi

<p>Benim bir inancım vardır. Bu inancımdan hiç şaşmadım. Bu inancıma göre yeni bir işe girmeden önce konuyu iyice incelemek ve <i>o işten anlayan bir veya birkaç kişiyi yanına alarak birlikte çalışmak</i>, işte başarılı olmanı en başta gelen şartlarındandır (Koç, 1983:24).*</p> <p>Ortaklarımla yapmış olduğum görüşmede <i>adam yetiştirmediklerinden</i>, aramadıklarından yakınırdım. Zeki insanlar alma ve yetiştirmek bir türlü işlerine gelmiyordu....Ben hala yeni genç <i>elemanların alınmasını</i> istiyordum (Koç, 1983:38).*</p> <p>Yıllar geçtikçe teşkilat büyüyordu. Artık adına Koç topluluğu dediğimiz şirketlerimize her yıl yenileri katılıyordu. Bunların hepsi bağımsız bir şirketti. Ben yönetim kurulu başkanıydım. Herbiri değişik alanlarda, değişik şekillerde çalışan bu şirketler birbirlerinden farklı olduklarından bunların yönetimine yetişmem güçleşiyordu. Bu durumda 1940'ları geçtik. Oğlum Rahmi Koç henüz öğrenimini bitirmemiş, yönetime katılmamıştır. Koç grubu daha fazla büyümeden temelini sağlamlaştırmak, şirketlerin birbirleri ile bağlantısını güçlendirmek, modern sevk ve idarecilik prensipleri ile yönetilmelerini ve en önemlisi <i>sürekliliklerini sağlamak</i> istiyordum (Koç, 1983:94).</p> <p>1952'den bu yana işletme yönetimi öğreten bir dizi yüksek öğrenim kurumu ve enstitü oluştu. Örneğin, bugün "bu işi ben kurdum, dolayısıyla sorunları iş <i>yöneticilerinden</i> daha iyi bilirim" denildiği anda, kurum bundan büyük zarar görür. İş <i>yöneticiliği</i> mesleğinin artık herhangi bir teknik bilgi alanından farkı kalmamıştır. Bu mesleği sürdürebilmek için değişen zamanla bir arada yürümek kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur (Eczacıbaşı, 1999:257).</p>	<p>Başarı ve sürekliliğin önemli bir şartı olarak profesyonelleşme</p> <p>Büyümenin sağlıklı bir şekilde sağlanması, işlerin koordinasyonu için, kaçınılmaz olarak görülen zorunlu olarak profesyonelleşme</p>
--	--

<p>Ben Erdem Holding’de çalışan profesyonel bir yöneticiyim. Büyük bir holding her işin başında kendilerinin olmaları, her iş hakkında bilgilerinin olması mümkün değil. Üstelik yöneticilik ayrı bir meslek gibi oldu. Hem kendileri her şeyi bilmediklerinden hem de her işe yetişemediklerinden profesyonelleşmek zorundalar. Zorundalar diyorum çünkü işleri tamamen bizlere bırakmak gibi bir istekleri yok. Zaten bir anlam bizim gibi profesyonelleri çalıştırma daha iyi olma düşüncesi ile hareket etmekten ziyade her işe yetememekten kaynaklanan bir durum (Kenan Demir ile 8 Mayıs 2007 Tarihinde yapılan mülakattan alıntı)</p> <p>Biz hisseleri eşit beş ortağız. Yönetim kurulu başkanlığımı her yıl birimiz yapıyor. Bir genel müdürümüz var profesyonel. Bu bir anlamda zorunluluk ilk zamanlar hiçbir uluslar arası tecrübemiz yoktu. Dışarıya açılmak oraları bilen, oraların dilinden anlayan bize vitrin olacak, bizi temsil edecek birileriyle çalışmak bize işin uzmanı güvenilir kişilere yetki vermeye ve hatta zaman zaman teslim olmaya zorladı. Ancak, biz buradayız ve buradan gitmeyi yönetimi tamamen onlara bırakmayı düşünmüyoruz. Onlarla çalışmakta bizim için bir zorunluluk. (Akgün Altuğ ile 7 Mayıs 2007 tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Biz Erdem Çelik’te üçüncü kuşağı temsil ediyoruz. Genel Müdürümüz Zekai Bey var. O tabii ki bize çok faydalı oluyor. Ama onun yetkileri tabii ki sınırlı, profesyoneller ile çalışmaya gelince bu büyümeye bağlı olarak kendiliğinden oluşan bir zorunluluk biz iyi eğilimler aldık. Ancak büyümeyi düşünüyoruz ve her işe kuracağımız her işletmeye aileden birini yetiştirip koymak tabii ki mümkün değil (Ünal Ünal ve Zekai Turgut ile 9 Mayıs 2007 Tarihinde yapılan Mülakattan alıntıdır).</p> <p>Biz bir aile grubuyuz. Yönetim kademesinde aile dışından kimse yok. Ben bu grubun hem finansman müdürü hem de mermerden sorumlu üyesiyim. Biz para kazanacağımız her aklımızın yattığı işlere yatırım yapıyoruz. Büyüyoruz. Ulular araslaşıyoruz. Her yerde kendimizin olması, işleri her zaman bizim idare etmemiz mümkün olmuyor. Bu durum zorunlu olarak bizi bize uyan profesyoneller bulmaya ve onlarla çalışmaya zorluyor. Tam anlamıyla işi onlara bırakma mı biz niçin buradayız. (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntı).</p> <p>Ben genel müdürü olduğum bu işletmeye belli bir oranda ortağım. Ve işletmenin genel müdürüyüm. Profesyonel bir üst düzey yöneticimiz yok. Ancak, ileride profesyonel çalıştırmak zorunda kalacağız. Çünkü uluslar araslaşmayı düşünüyoruz (Sedat Kazanç ile yapılan mülakattan alıntı)</p>	<p>Büyümenin sağlıklı bir şekilde sağlanması, işlerin koordinasyonu için, kaçınılmaz olarak görülen zorunlu olarak profesyonelleşme</p> <p>(Tema 1: Bir zorunluluk olarak profesyonelleşme)</p>
<p>Yöneticilik bir eğitim, tecrübe işidir. Başka ülkelerde böyle olmuş, Türkiye’de de sermayedarlar, Türkiye’de işlerinin başında çalışmaktan vazgeçsinler, bütün işleri <i>yöneticilere braksınlar demekle</i>, bir günde her şeyi değiştirmek mümkün değildir. Batılı ülkelerde sanayileşme nasıl bizden 150-200 yıl önce ise, tabii olarak, modern yöneticinin batıda güçlenmesi, sorumluluk bilincinde yetkilerinin gelişmesi de bizde yıllar önce olmuştur. Bizim sanayileşmemizin yakın yıllarda ortaya çıkışına rağmen, bugün modern yöneticiler fabrikalarımızda çok geniş yetkilerle, çok</p>	<p>Uygun şartlar ve zaman sağlanmasına bağlı olarak gerçekleştirilebilecek profesyonelleşme</p>

<p>önemli <i>sorumluluklar üstlenmekte</i> başarılı örnekler vermektedirler. Bu örneklerin gelişmesine paralel olarak modern yöneticiye talep artacaktır (Sabancı, 1985:180).</p> <p>Gelişmiş ülkelerde büyük özel kuruluşlar, bir kişi yada bir ailenin adına bağlanmazlar. Sanayi toplumlarında sahiplik genellikle sermaye piyasasına dağıtılmış. <i>Sorumluluk ve yetki profesyonel yöneticilerin</i> eline geçmiştir. Yirminci yüz yılın ikinci yarılarında Türkiye’de bir fabrikanın ötünden geçerken bu kimin? Sorusu hala geçerliliğini korumaktaydı. Elbette yakın bir gelecekte bu düzen Türkiye’de de batı toplumlarındaki kurallara uyacaktır. Ama kısa süre açısından önümüzdeki gerçekler çerçevesinde hareket etmek zorundayız (Eczacıbaşı, 1999:111).</p> <p>Otomobil işinin başına iyi bir müdür bulmak şarttı. Gerçi İkinci dünya savaşı başlamıştı. Yurda az araba geldiği için yönetici yokluğu sıkıntımız fazla hissedilmiyordu. Hatta Ford şirketi de bir an önce iyi bir müdür bulmamız için yaptığı baskıları hafifletmişti. Fakat başarının her şeyden önce iyi yönetici ve elemana bağlı olduğuna inandığım için bu iş üzerinde çok duruyordum. Sonunda Ankara’nın Burla Şirketinde otomobil ve parça işlerinde çalışan Bernar Nahum ile tanıştım, anlaştık. Böylece 1944 yılında Bernar Nahum, Koç Ticaret A.Ş. otomobil şubesi müdürü oldu (Koç,1983:81).</p> <p>Sabancı topluluğuna dahil kuruluşları 5 grup halinde yöneten ve bu grupların başkanlığı’nı yapan beş Sabancı kardeş Sabancı ailesinin genç üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasından seçtikleri grup başkan yardımcılarını <i>yetiştiriyor</i>. Sorumlukların bir bölümünü yardımcılara <i>devrediyorlar</i> (Sabancı, 1985:181).</p> <p>Biz şu an için tam anlamıyla profesyonel bir yönetime geçmeyi düşünmüyoruz. Buna ne bizim mantığımız ne de bizim kendilerini yetiştirmiş olan insanlarımızın mantığı uygun. Tam anlamıyla bir profesyonelleşme veya profesyonellerin yetki ve sayıların artırılması hem bizim hem de ülkemizin belli bir duruma gelmesi ile olabilir (Akgün Altuğ tarihinde yapılan mülakattan alıntı).</p> <p>Biz Paşahan soyadı ile şirket yönetiminde kalmayı düşünüyoruz. Çünkü, şu an için işlerin tamamını aile dışından birilerine devredip kenara çekilmeye hazır değiliz. Açıkçası bizim için işleri kenara çekilip olanları uzaktan izlemek davulu ve tokmağı başkalarına vermek için şartlar uygun değil. Ama zaman için bilmiyorum ne kadar zaman sonra ama bunun olması kaçınılmaz geliyor (Bekir Paşahan mülakattan alıntı).</p> <p>Aslında profesyonelleşme tam anlamıyla patronların isteği ile olan bir olay değil. Bunun için yani tüm yetkileri biz profesyonellere devretmeleri için ülkemiz ne sosyal ne kültürel ne de kurumsal anlamda hazır değil. Biz Avrupalılar gibi değiliz. Bunun için işletmelerimiz henüz genç biraz zaman geçmeli iş ahlakı ve yapısı olgunlaşmalı şartlar hazır hale gelmeli (Zekai Turgut yapılan mülakattan alıntı)</p> <p>Ben yaklaşık 18 yıldır bu işletmede çalışıyorum. Genel Müdür yardımcısıyım şu an. Ama işleri biz profesyonellere bırakıp giderler mi gitmezler derim. Benim kendi işletmem olsa bırakır gider miyim ? Diye düşünüyorum da ben de gitmezdim. Bunun için hem kültürel hem de eğitimle ilgili şartların olgunlaşması gerekir.</p>	<p>Uygun şartlar ve zaman sağlanmasına bağlı olarak gerçekleştirilebilecek profesyonelleşme</p> <p>Uygun şartlar ve zaman sağlanmasına bağlı olarak gerçekleştirilebilecek profesyonelleşme</p>
--	---

	(Tema 2: Belli şartların oluşması ve olgunlaşmasına bağlı olarak gerçekleştirilen ve gerçekleştirilmesi planlanan profesyonelleşme)
--	---

Ek2:Profesyonelleşme Yönelimlerini Ortaya Çıkarmaya Yönelik Yapılan İçerik Analizinde Kullanılan Kodlar Taslak Ve Kesin Temalar

İş konusunda yetenekli (Bilen - anlayan)-iş konusunda tecrübeli

Tanıdık-Bildik

Tecrübeli-Bilgili-Becerili

Yetenekli

Güvenmek

Okul, İş arkadaşı, Çevresi

Kardeş-Damat-aile yakını

Sevmek

Prensip

Hemşeri

İsim yapmış

Taslak temaların oluşturulması-Temaların kesinleştirilmesi

Babam DYO kurduktan sonra **Rodoslu hemşerilerimiz** işe almaya özen göstermiştir (Yaşar, 1996:25). 22

Eksik yetenekte olan kişileri ,aile yakınlığından ötürü **sorumlu yerlere getirmek çok büyük hatadır**. Ne kadar yeterli olursa olsun, kurumdan bir kez ayrılmış bir yöneticiyi de tekrar topluluğun içine almamalıdır (Eczacıbaşı,1999: 21

Galata, Mumhane caddesindeki laboratuvarın yönetimini, **benimle çalışmaya ilk başlamış kardeşim olan Melih Eczacıbaşı'na bırakmıştım**. Elimizdeki birkaç ilacın tanıtımı ve satış görevini de bu kez **kardeşim Vedat Eczacıbaşı üstlenmişti**. Bense bir yandan yapı işleri ile uğraşırken öte yandan da dış ülkelerden gelecek tesislerin sağlanmasına çalışıyordum (Eczacıbaşı,1999:102).

Hasan Güleşçi'yi Sabancı grubu için önerdiği müesseseleşme modelini uygulaması için genel koordinatörlüğe getirdik. Oğuz Karahan, kendi ihtisas alanı olan bankacılık konusunda kardeşim Erol'a daha çok yardımcı olabilecek bir başka göreve geçti. Haşan Güleşçi, Sabancı kardeşlerle yaşıt. **Bir Adanah hemşerimizdir**. Çocukluğumuz aynı mahallede geçti. Tarsus Amerikan kolejinde Şevket, Erol ve Özdemir ile aynı yıllarda okudu. **Kardeşlerim Şevket ve Erol İngiltere'de okurken, oda yanlarına gitti aynı evde kaldılar** (Sabancı, 1985:110).

Başka ülkelerde de Türkiye'de de hem başarılı girişimci hem de başarılı yönetici olan bazı kişiler tanımlıyor. Ancak girişimcilik ve iş yöneticiliği çoğuz kez bir arada kolay yürümemektedir. İş yaşamıdaki **görev ve ilgi dengesini, sevmediğim işleri güvendiğim arkadaşlara bırakmakla sağlamaya çalıştım**. Bu tutumun zaman zaman sakıncalı yanları olmadı da değil (Eczacıbaşı, 1999:80).

Gelişen şartlara göre yeni kuruluşlara da gidiliyor. Exsa GmbH. Londra'da büro açtı. Sabancı topluluğunun yurt dışında giderek artan **bu iş trafiğinin başına, bir sabancı kardeşi Şevket Sabancı'yi oturttuk** (Sabancı, 1985:143-144)

Burhan Ulutan belli bir süre sonra IMF'in Afrika'daki bir

Hemşerilik ilişkileri temelli profesyonelleşme

projesinde görevlendirilmesi ile belli bir süre izin istedi. **Yerine Kardeşim Özdemir Yerine Genel Müdür oldu** (Sabancı, 1985:128).

Aile fertlerinden müteşekkil Sabancı holding yönetim kurulunda **Sabancı kardeşin yanında, 2 üst yöneticimiz de üye olarak** görev yapıyor (Sabancı, 1985:181).

Turhan Sümbül bazı şeylere ayak uyduramadı. Yünsan inişli çıkışlı yoluna devam etti. Hastalığın iyileşmesi için yine klasik reçeteye başvurduk. O da iyi insandı. **Daha önce Bossa tesisimizde çalışan Mehmet Hotiç'i Yünsa'nın başına getirdik** (Sabancı, 1985:141)

Lassa'nın kuruluşu için yola çıktığımız günlerde, Karayolları Genel Müdürlüğü'nden ayrılmış olan Atalay Coşkunoglu, Sabancı Holding Genel koordinatörü Turgut Özal'ı ziyarete gelmişti. Turgut bey bizi tanıştırdı. **Devlet kademelerinde tecrübesi büyük bir kişi idi.** Kendisini Lassa projesinin başına geçirdik (Sabancı, 1985:154). 18

Sasa genel müdürlüğü'ne Maliye Bakanlığı'nda çalışan, **IMF çalışanları ile dostlukları bulunan tanıdığımız Burhan Ulutan'ı atadık** (Sabancı, 1985:128).

Biz üst düzey yöneticilerimizi seçerken kafa yapısı bize uygun kişileri seçmeye özen gösteriyoruz. Bunun için çalışacağımız **kişilerin hem düşünce yapılarını derinlemesine tanımadıkça işe almıyoruz.** Bir insanın kişiliğini düşüncelerini **iyice kavramadan ona güvenip** işimize şansa bırakamayız (Akgün Altuğ ile yapılan mülakattan alıntıdır).

Biz üst düzey bir yönetici alacağımız zamanda, her hangi bir eleman alacağımız zamanda **en önemli kriter güvendir.** Çünkü kapitalizm zaten bizim ihtiyaç duyduğumuz iş gücüne gerek yönetici kademesinde gerekse diğer çalışanlar düzeyin yeterince bize sunuyor. Sorun Türkiye gibi ülkelerde güvenilecek insan bulmakta. Benden önce ki genel müdür buraya milyon dolarlarca zarara uğratıp kaçtı. **Siz böyle örnekler varken güvenden başka hangi kritere bakarsanız.** Güveni sağlamanın en **güzel yolu tanıdık bildik ya da sizin tanıdıklarınız tanıdıkları ile** çalışmaktır (Sedat Kazanç ile yapılan mülakattan alıntıdır)

Genel müdürümüz 14 yıldır bizimle çalışıyor. Bilgi tecrübe yetenekler bizim için tabii ki çok önemli bunlar zaten rekabete karşı başarılı olmanın en önemli koşulu ancak **biz yine de bildiğimiz tanıdığımız güvendiğimiz velhasıl arkamızı korkusuzca dönüp gidebileceğimiz insanlarla çalışmak isteriz** (Ünal Ünalın yapılan mülakattan alıntıdır)

Liyakat tamam, tecrübe tamam ama biz bunları tartışmıyoruz bile. Burada belirleyici olan güven. Güven bizim için son derece önemli. Özellikle ülkemizde işletmelerin kurumsal yapıları tam olarak şekillenmediği için bilmediğimiz tanımadığımız içimizin sinmediği hiç kimseyi işe almamız (Tayip Madencilik Genel Müdürü ile yapılan mülakattan alıntıdır).

Biz kendi kontrol alanımız içinde olan işlerde kişiyi sürekli kontrol edebiliyoruz. Bu nedenle bu tür işlerde bir insanın iş bilirliliği güvenin önüne geçebiliyor. Ancak, göz önünde olmayan işlerde mesela Mısır daki işletmemizde çalışacak biri için aradığımız en önemli şart tabii ki o kişiye güvenmektir. **Güven ise bir kişi ile uzun süren tanışıklığın, paylaşımın bir sonucunda oluşur** (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır).

Aile bağları , hemşerilik ve arkadaşlık ilişkilerine dayalı profesyonelleşme

Aile bağları, hemşerilik ve arkadaşlık ilişkileri ve uzun süreli tanışıklığa dayalı olarak gerçekleştirilen profesyonelleşme

Üst düzey bir yönetici alırken durum değişir. Bir kere o kişiyi çok iyi tanıyıp ona her türlü güvenmemiz gerekir. Hatta bir noktada bilemedikleri varsa öğrenirler öğrenemedikleri yerde öğretiriz. Ama adam dürüst değilse sözünü tutmuyorsa ona dürüstlüğü öğretiriz (Ahmet Temiroğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır).

Benim çalışmış olduğum işletme bir aile işletmesi. Ben 17 yıldır bu işletmede çalışıyorum. Uzun süreler boyunca patronlara kendimi tanıttım **onara güvenebilecekleri bir insan olduğumu gösterdim. Ve ondan sonra bu noktaya geldim. Ben de bir iş gören alırken güvendiğim kişiyi işe almaya özen gösteriyorum.** Kişi kime güvenilir bildiği tanıdığı kişiye güvenir. Yalan dolana tahammülüm yok (Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır).

Turgut Özal'ı DPT müsteşarlığı zamanında tanıdık. Çalışmalarını takdirle izliyorduk. 1970 yılında Nihat Erim işe başlayınca, Turgut Özal DTP'den istifa etti. O zaman kendisine bizim ailemizle çalışma teklifini götürdük. Süleyman Demirel Turgut Özal'ın Dünya bankasında çalışıp tecrübe kazanmasını istiyordu. Turgut Özal bu tavsiyeye uydu. Dünya Bankasına gitti. Fakat biz Turgut Özal ile bağlantıyı kesmedik. İki yıl geçti yeniden iş teklifinde bulunduk. Turgut Özal teklifi kabul ederek Sabancı Holding'de çalışmaya başladı. Holding'de genel koordinatör ve Murahhas Aza üyelik görevleri vardı. Turgut Özal'ın bizle birlikte çalışmaya başlamasından sonra eskiden DPT birlikte çalıştıkları ve kendisine yakın hissettiği çok sayıda arkadaşı bizimle beraber çalışmaya başladı. Sefa Giray, Kemal Varol, Vehpi Dinçerler, Akgün Albayrak, Ahmet Çetinbudaklar, Talip Alp, Muzaffer Şavkal, Bülent Ünlü gibi kıymetli arkadaşlar, Turgut Bey'in bize kazandırdığı elemanlardır (Sabancı, 1985:106-107).

Akbank yönetim kurulu başkanlığına gelen Bülent Yazıcı Bey, Maliye Bakanlığı'nda İş Bankası Genel Müdürlüğünde **engin tecrübeler kazanmış biriydi.** İş bankası Genel Müdürlük görevini sürdürürken yanlış şeyleri protesto edip görevden ayrılmıştı. Bu davranışı nedeniyle dikkatimizi çekmişti. Türkiye'de pek az kişi, prensip uğruna, kendi arzusuyla, bulunduğu koltuğu terk edebilecek sağlam karaktere sahiptir. Daha önce holding 'in başına geçmesi için doğrudan ve dolaylı tekliflerde bulunmuştu. Hatta, DPT müsteşarı Turgut Özal'dan bu konuda yardım istemiştik. Ahmet Dalı ölünce teklifimizi kabul etti. Akbank'ın başına geçti. 1976-1977 yılları arasında yönetim kurulu başkanlığı yaptı (Sabancı, 1985: 105-106).

Ahmet Dalı'yı kazanmakla, çevresini de Sabancı Topluluğuna çekme şansı elde etmiştik. İzzet Çintav, Prof. Dr. Memduh Yaşa, İhsan Soyak, Emir Sencer, Medeni Berk, Hilmi İncesulu, Nusret Akın gibi kıymetli arkadaşlarının Sabancı Topluluğuna katılmasına ve yıllarca hizmet vermelerine imkan hazırladı (Sabancı, 1985:103).

Oğuz Karahan, Yapı :Kredi bankasının başarılı Genel Müdürlerinden biriydi. **Tanyorduk. Kazım Taşkent'in yanında yetişmişti.** Kuruluş yıllarından itibaren yapı kredi bankasında çalışmıştı. Turgut Özal genel koordinatörlükten ayrılmış, bu makam boşalmıştı. Kardeşlerimle Oğuz Karahan'ı genel koordinatörlük için davet etmeye karar verdik. Oğuz Karahan on yıl süre ile genel koordinatör olarak topluluğumuzda çok kıymetli vazifeler yerine getirdi (Sabancı, 1985:110).

Ahmet Dalı, Akbank'da idare meclisi başkanı olduktan sonra, Genel müdürlük makamı için de bir arayış başladı. Ben Ahmet Dalı Bey'e Medeni Berk'i önerdim. Medeni Berk'i uzun

Aile bağları, hemşerilik ve arkadaşlık ilişkileri ve uzun süreli tanışıklığa dayalı olarak gerçekleştirilen profesyonelleşme

Tema1: Güven olgusu göz önüne alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşme

Devlet tecrübesi olan ve tanıdıkları kişileri iş başına getirme

Tecrübeli ve güvenilen profesyonellerin tanıdıklarını iş başına getirmeye yönelik profesyonelleşme.

yıllardır bankacılık konusunda **yapmış olduğu çalışmalarından tanyorduk**. Ahmet Dalı bey önerimi uygun olup kendisiyle temasa geçeceğini söyledi. Medeni Berk'e Ahmet Dalı'nın kendisi ile görüşeceğini söyledim. Medeni Berk "babanızı **uzun yıllardır tanır**, severim. Sizlerin çalışmalarını da takdirle izliyorum. Akbank'ın gelişmesine katkıda bulunmaktan zevk duyacağım" dedi (Sabancı, 1985:105).

Bir yaz mevsimi babam rahmetli iyi **tandığı Ahmet Dalı'yı** yanına alarak Celal Bayar'a gitmiş ve İş Bankasının boşalan Genel Müdürlüğü'ne tayininde rol oynamıştır. 1962 yılında Ahmet Dalı Akbank'da göreve başlamıştır. 1962 yılında göreve gelen Ahmet Dalı Akbank'a emniyet, güven ve disiplin getirmiştir (Sabancı, 1985:103).

Ankara'da **tandığım, benim karşımda çok kuvvetli rakip olan Muhterem Kolay**'ın işleri bozulmuştu. İyi bir satıcıydı, arkadaşlarla görüşükten sonra Muhterem Bey'i İstanbul'daki şirketimize almaya ve bir inşaat malzemesi mağazası açmaya karar verdik (Koç, 1983:37)

Nesim Kasado'dan sonra tekstil alanında hızlı gelişmeler ortaya çıktı. Tekstil o yıllarda çok dinamik bir değişim içinde idi. Filim doruk baskı, Poliester Elyaf gibi teknolojiler tekstile girdi. Yeni ürünler yapmaya başladık. Bunların pazarını bilen uzmana ihtiyacımız vardı. İstanbul piyasasında serbest çalışan Avandis Kazancıyan isimli, birinin bu konuda çok bilgili olduğunu duyduk. Bu kişi ile anlaştık birkaç yıl Bossa'nın müşavirliğini yaptı. Avandis Kazancıyan 'dan sonra Elyafim Kandıyoti'yi bulduk. Elyafim Kandıyoti piyasada yetmiş **piyasayı çok iyi bilen bir kişiydi**. Biz beş kardeş işin içinde olduğumuz ve bir şeyler yapabildiğimiz halde, Nesim Kasado, Avandis Kazancıyan ve Elyafim Kandıyoti'nin bizden farklı, **bizim bilemediğimiz becerilerini/Yeteneklerini açıkça görüyorduk** (Sabancı, 1985:114).

Nesim Kasado'yu Adana'ya götürmemiz, manifatura piyasasında bu işi bizimde kıvrabileceğimiz inancının doğmasına sebep oldu. Makineler aynı, malzeme aynı bir gecede ne değişti de satışlar birden arttı anlayamadım. Ama 1956-1957 yıllarında bu tecrübe bana insan psikolojisinin önemini ve **işin başına isim yapmış kişileri getirmekle sağlanacak menfaatleri** öğretti (Sabancı, 1985:113).

1930 yıllarıydı, Bursa'ya gezmeye gitmiştim. Melektaşlık gayreti ile Bursa Ford Acentesini ziyaret etmek istedim. Bu acentelik de İstanbul'da Vefa Bey'e bağlıymış. Müdürü **tecrübeli Reşit Katipoğlu benimle ilgilendi**. Otomobili ile Uludağ'a çıkardı, yemek yedirdi. Bir teklif yaparsam Ankara'ya gelir misin dedim? Diye sordum gelebileceğini söyledi (Koç, 1983:52).

Hacı Ömer Basma fabrikası kurarken...Ben bu fabrika kurdurma işini Fazlı Turgay'a yaptıracağım demiş. Fazlı Turgay, Sümerbank camiasında yetişmiş, Kayseri ve Nazilli fabrikalarının **kuruluşunu gerçekleştirmiş çok tecrübeli ve yetenekli bir kişi idi**. Celal Bayar'ın kendisini iyi tanıdığını, takdir ettiğini babam sonradan öğrenmiştir (Sabancı,1985:66).

O yıllarda Mersin'de Fransızlar bir nebatî yağ fabrikası kuruyorlarmış. Babam bu fabrikayı Muammer Tuğsavul adında birinin kurduğu haberini almış. Babam Muammer Tuğsavul'u bulmuş "Parası benden, fabrikayı kurmak senden" diye anlaşmış. Kendine **yabancı bir konuda, tüm sorumluluğu**

Devlet tecrübesi olan ve tanıdıkları kişileri iş başına getirmeye yönelik profesyonelleşme

Tema2. İş tecrübesi –kişinin sosyal ilişkileri temel alınarak gerçekleştirilen profesyonelleşme

Yapmış oldukları işte tecrübeli-isim yapmış kişileri iş başına getirmeye yönelik profesyonelleşme yönelimi

<p>devredecek, bu işi en iyi bilen kişiyi bulma başarısı gösteriyor ve o kişi işini tamamlayıncaya kadar, ona karışmıyor (Sabancı,1985:61).</p> <p>1943 yılında Fermenciler'deki mağazama mühendis olduğunu söyleyen kısa boylu, ufak tefek yapılı, Vecihi Karabayoğlu adında bir genç geldi. Yoksul bir ailenin çocuğu olduğunu Amerikan Kolejini bitirdiğini, Amerika'da üniversitede ihtisas yaptığını, Ankara elektrik şirketinde mühendis olarak çalıştığını, Amerika'ya gitmek istediğini orada da işlerimiz olursa yapacağını anlattı. Kendisine ilk zamanlar yardım edilmesini istedi. Gözüm kendisini pek tutmamıştı. Biraz düşünüyüm önümüzdeki hafta gel dedim. Yine geldi çok işim vardı görülemedim. Bu gel gir bir ay sürdü. Ama Vecihi Bey hiç peşimi bırakmadı. Hangi gün gel dediysen geldi, boş kalıncaya kadar bekledi. Sonunda Vecihi Bey ile anlaşma imzaladık, Amerika'ya gitmesini kararlaştırdık. Vecihi Bey iyi çalışma sonucu büyük başarı göstermiştir (Koç, 1983:69-70).</p> <p>Bizim hiç anlamadığımız bir iş olan ayran ve yoğurt işinde uzun zamandır sektörden tanıdığımız bu konuda bilgisini ispatlamış sektörde ayran ve yoğurt konusunda marka haline gelmiş, ün salmış bir kişiyi işe aldık. Böylece onun hem bu konudaki bilgisinden hem de onun namının bize sağladığı avantajdan faydalanmaya başladık (Gürkan Günel ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p>	<p>Yapmış oldukları işte tecrübeli-isim yapmış ve eğitimli yurt dışı tecrübe ve bağlantısı olan kişileri iş başına getirmeye yönelik profesyonelleşme yönelimi</p> <p>Tema3. Yetenek, bilgi ve reklam temelli profesyonelleşme</p>
--	---

Ek 3. İMKB'de İşlem Gören İşletmelerin Sahiplik Yapıları				
Sayı	Endüstri	Sahiplik	Sendika(Var/Yok)	Halka Açık
1	Elek. Elektronik(Abana Eltromekanik San. Ve Tic. AŞ.)	% 43 Ar Holding %56 Diğer %0.23 Abana Belediye	Yok	
2	Sağlık	%34,99 %4,25 %3,00 %3,40 Diğer %35,15	Yok	%35
3	Orman Ürünleri (Adel Kalemçilik Tic. Aş.	Anadolu Endüstri Holding A.Ş. %56 Faber Castell Aktiengesellschaft 15,40 Diğer Ort. %27,71	Türkiye Ağaç İşleri Sendikası (Ağaç İş)	
4	A.F.M Uluslar Arası Prodüksiyon Ticaret Ve Sana A.Ş (Diğer)	Akdemir Aile Bireyleri (12.30+7,96+8.44)	Yok	%38.11)
5	Akenerji Elekt. Üretim A.Ş. (Enerji)	Akkök Sanayi Yatırımlar Ve Geliştirme A.Ş (16,59) Aksa Akrilil (15,57) Ömre Dinçök (11,57) Ali Dinçök (11,57), Akal Tekstil Sanay A.Ş. 7, 96 Diğer 33)	Yok	---
6	Ak Yatırım Ortaklığı (Finans)	Akban %45.60	Yok	%54
7	Ak- Al Tekstil (Tekstil)	%57 Holding Bünyesindeki İşletmelere Ait. Diğer %42	Var Tekstil İş Verenler Sendikası	----
8	Akbank A.Ş (Bankacılık)	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. 34.33, Suzan Sabancı Dinçer, 2.32, Aksigorta Aş.6.62 Exsa Aş.2.21Diğer54.62	Yok	Belli Değil
9	Akın Tekstil A.Ş. (Tekstil)	%68 'I Bir Ailye Ait	Var	19,00
10	Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.	Akök San.Ticigeliştirm Aş. 39.5 Emniyet Tic. Ve San Aş. 18,72 Diğer 41,7	Yok	
11	Ak Sigorta (Finansa)	Hacı Ömer Sabancı Aş. 61.28, Diğer Ortaklar 38.02	Yok	---
12	Aksu Enerji Ve Tic Aş. (Elektrik Üretimi)	Gökdere Elektrik Aş. 6,77,Göлтаş Enerji Elektrik Üretimi 25,45	Yok	%58,2145
13	Aksu İplik Dokuma Ve Boya Apre Fabrikaları T. Aş.	Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama Aş. 13.47, Ak Havacılık Ve Ulaştırma Hizmetleri Aş. 6.6, Ak Enerji Elektrik Üretimi, 3,65Yapı Kredi Bankası, 0.63, Aksu Tekstil E.A.D. 100	Sendika Var	
14	Akmerkez Yatırım Ort. (Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı)	%30 Bir Ailye,	Yok	
15	Alfa Menkul Değerler Aş.	%70'i Bir Ailye Ait	Yok	20.56
16	Alkim Alkali Kimya Sanayi (Kimya)	%62 Bir Ailenin Üyelerine Ait, Diğer Ortaklar 7 Kişi %14	Var	22.438
17	Aklım Kağıt Sanayi Ve Tic. Aş. (Orman Ürünleri) Kağıt	Aklım Alkali Kimya Sanayi %69.93 Diğer %30	Yok	--
18	Alternatif Yatırım Oraklığı (Finans)	Ortaklaşa	Yok	---
19	Alternatifbank (Bankacılık)	Anadolu Endüstri Holding, 77, 09		
20	Altınyag Kombinaları Aş. (Gıda)	%32 Bir Aile Üyelerine Ait	Var	Halka Açık Kısım %48
21	Altın Yıldız Mensucat Ve Konfeksiyon Fabrikaları (Tekstil)	%79,U Boyner Holding 2 Ait	Var	---
22	Atın Yunus Çeşme Turistik Tesisleri	%61 Yaşar Holding %30 Koç Holding Diğer %8.16	Yok	
23	Anel Telekonnikasyon Elektronik Sistemleri Ve Sanayi Ve Ticaret (Telekomunikasyon)	%54 Bir Ailenin Üyelerine Ait	Yok	%40,90
24	Anadolu Efes Biracılık (Alkollü İçecekler)	Yazıcılar Holding, 29.77, Özilhan Sinai Yatırım Aş. 17.32 Anadolu Endüstri Holding, 7.84	Var	45.07

25	Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi Ve Ticaret Aş.	Ortak Ailelerin Top. Payı, %42,	Var	15
26	Arat Tekstil Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Aktif Tekstil Sanayi Tic. Aş. 16.59, Halka Açık Kısım 81.50	Yok	81.50
27	Arçelik Aş. (Beyaz Eşya)(Elektrikli-Elektriksiz Ev Aletleri).	%70 Koç Ailesine Ait. Diğer 21	Var	21
28	Arena Bilgisayar Sanayi Ve Ticaret Aş. (Bileşim)	Mehmet Betil 24.11 İzi Kohen21.25 Ahmet Umur Serter 12.96 Alvi Mazon 12.96	Yok	28
29	Arsan Tekstil	Sevil Temo 10.77 Şerife Ercantürk 10.77, Mehmet Arıkan 13, Alişan Arıkan 14.88, Serdar Bilgili 10.77. Diğer Kişiler 24.81,	Var	15
30	Ayen Enerji A.Ş. (Elektrik Enerjisi)	Aydın İnş. 84. Bir Aileye Ait Şirkette Ait Büyük Bir Hissesi. Kalanlarda Yönt Kurulundaki Kişiler Arasında Paylaşılmış.	Yok
31	Aygaz Aş.	%40 Koç Holdin Aş Nin Koç Holding Bağlı Bazı İşletmelerin Ve Koç Ailesinden 7 Kişinin Toplam Payları Var 15 İ Buluyor.	Var	
32	Bağfaş Bandırma Gübre Fabrikaları Aş. (Kimya)	Recep Genç 40, Diğerleri 59.	Yetkisiz Sendika	
33	Bak Ambalaj Sanayi Ve Ticaret Aş. (Ambalaj)	%58 İ Bir Ailenin Sahip Olduğu Holding E Ait.	Yok (İşçi Sayısı 272)	
34	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi Aş. (Gıda)	%42 Bir Ailenin Üyelerine Ait.	Yok. ...	
35	Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayi. (Çimento, Hazır Beton, Mıdır)	%10 Bir Ailenin Üyelerine Ait. Kalan Kısmıçok Kişi Üzerinde Küçük Hisseler Üzerinde Paylaşılmış, Diğer 50.	386 Kişi. Var	
36	Batıksöke Söke Çimento Sanayi. (Çimento)	Batıçim Aş. 74.620 Çoğunluğu Bir Aileye Ait İşletme.	Var 331	
37	Beko Elektronik Aş. Televizyon, Masasüstü, Bilgisayar, Laptop, Yazar Kasa Ve Tüketici Elektronikleri.	Koç Holding. 32.87. Arçelik 22.36 Beko Ticaret Aş. 12.42. Ailenin B,Bütün Üyeleri Küçük Hisseler İle İşletmeye Ortak.	3907. Toplam.Var	
38	Berdan Tekstil Sanayi Ve Ticaret Aş.	51 Aile Üyeleri	736 Var	26
39	Birlik Mensucat Tic. Ve San. İşl. Aş. Tekstil	Dağıtılmış Ortaklık.	Var 1795	
40	Bışaş Tekstil Sanayi Ve Ticaret. Aş.	Aile Sahipliği. %30 Diğer %30 Kız Çocuklar.(Tahmini).	Var 288	
41	Borusan Mannesmann Boru Sanayi Ve Ticaret Aş. (Metal)	73, Bir Holding E Ait.	Var 1224.	16.
42	Borusan Yatırım Ve Pazarlama Aş.	60 Bir Ailenin Sahip Olduğu İşletmelere Ve Aile Üyelerine Ait.	Yok 18,	
43	Bim (Perakendecilik)	Hisselerin %40 İki Farklı Kişide Toplanmış .	7129 Sendika Yok	44.
44	Bossa Ticaret Ve Sanayi İşletmeleri. (Tekstil).	Hacı Ösabancı Ailesi 21, Hacı Ömer Sabancı Holding, 50	Var. 1872.	26
45	Boyasan Tekstil Ve Sanayi Tic. Aş.	%48'i Yapı Kredi Banaksı Aş.	389 Var.	38.41
46	Boyner Büyük Mağazacılık Aş. (Perakende Mağazacılık).	%60 I Boyner Ailesine Ve Sahip Oldukları Holding Bünyesindeki İşletmelere Ait.		39
47	Burçelik – Bursa Çelik Döküm Sanayi Aş. (Metal)	50. Si Kömürcüoğulları Aş'ye Ait.	Var222	
48	Burçelik Vana Sanayi Ve Tic. Aş. (Metal9)	Burçelik Bursa Döküm Çelik Aş. 50.22, Ve Bu Şirketin Sahip Olduğu Aile Birelerine 3,	Vare	41.23
49	Bursa Çimento Fabrikası Aş.	İsmail Tarman Adında Biri 16, Sına Sahip, Geri Kalan Küçük Oranlarda Paylaşılmış,	Var267	
50	Ceylan Giyim Sanayi Ve Tic. Aş. (Tekstil)	Toplam Oy Hakkının Yüzde Onuna Sahip Olanlar % Bir Aileden Üç Kişi Yaklaşık %50 Sine Bir	Yok 143	20

		Şirkette 12 Sine Sahip. Diğer Bir Başka Aileden İki Kişside Yaklaşık 20, Sine Sahip		
51	Ceytaş Madencilik Tekstil Ve Sanayi .Tic. (Tekstil)	Turgay Ciner 21, Park Holding Aş. 21,72 Park Enerji Ekipman Man.San. Ve Tic. Aş. 9.52 Diğer 37.	311 Var	
52	ÇBS Boya Kimya Ve Sanayi Tic. Aş. Kimya	Çbs Holding 50, Diğer 49,73.	75 Var	
53	Çbs Printaş Baskı Mürekkepleri Ve Gereçleri Sanayi Aş. Kimya (Mürekkep Ve Oto Boyaları Üretimi)	Çbs Holding Aş. 51, Diğer 48.04	11 Kişi Var	
54	Çelebi Hava Servisleri Aş.	Çelebi Holding Aş. 52.35 Enegin Çelebi Oğlu, 10.45, Can Çelebioğlu 10.45, Canan Çelebioğlu 16.74.	2786 Yok	
55	Çelik Halat Ve Tel Sanayi Aş. (Metal)	Doğan Şirketler Grubu 52.	323 Var.	
56	Çemtaş Çelik Makine Sanayi Ve Tic. Aş. (Metal9	Bursa Çimento Fabrikaları 57. Diğer 42.	264 Var	
57	Çimsa Çimento Sanayi Ve Ticaret Aş.	Hai Ömer Sabancı Holding Aş. 44, Adana Çimento Sanayi Aş. 15.72, Akçansa Çimento 10. Diğer 27.04.	Var663	
58	Dardanel Önentaş Gıda Sanayi Aş. (Gıda)	Dardanel Gıda Yatırımları Aş. 25,9, Dardanel Su Ürünleri Aş. 25.9. Diğer 48.	947 Yok	---
59	Demisaş Döküm Emaye San Aş.	Sarkuysan Elektronik Bakır Sanayi Ve Tic. 44.44 Kalanı Çok Kişi Arasında Dağıtılmış Hisseler.	Var 642	--
60	Dentaş Ambalaj Vekağıt San Aş. (Kutu Ve Kağıt Üretimi)	Denktaş Kağıt Sanayi Aş. 79.3.	468 Yok	20
61	Derimod Konfeksiyon Ayakkabı Deri Ve Sanayi Ve Tic. Aş. (Deri)	Umit Zaim 42.08 Zerrin Zaim 10. Hasan Yelmen 13.80 Diğer Ortaklar 33.77.	47 Kişi	
62	Desa Deri Sanayi Ve Ticaret Aş.	Çelet Holding 54,28, Melih Çelet 14.44	843 Yok	30
63	Datagate Bilgisayar Malzemeleri Ve Ticaret Aş.	İndeks Bilgisayar Sis. Müh. Aş. 84,99, Tayfun Ateş 15.	Yok 50	
64	Deva Holding Aş. (İlaç-Kimya)	Depa İlaç Aktif Maddeleri San. Pazarlama. Aş. 24.53, Carlo Erba İlaç San. Ve Tic. Aş. 9.81, Detaş Ambalaj Ve Kimya San. Aş. 5.95, Sayat Sağlık Yatırımları Ve Tic. Aş. 4.01, Evma Ev İhtiyaç Maddeleri San Aş. 3.09 Diğer. 52.61.	1302 Var	---
65	Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat Ve (Metal)Teknik Aş.	Doğan Şirketler Grubu Holding Aş. 50.93 Diğer Gerçek Ve Tüzel Kişiler.	576 Var	----
66	Doğan Burada Dergi Yayıncılık Ve Pazarlama Aş.	Doğan Yayın Holding Aş. 40.72, Burada Magizen İnternational Gmbh 40,	361 Yok	19.28
67	Doğan Gazatecilik Aş.	Doğan Yayın Holdng 79.76,	1000 Yok	19.57
68	Doğuş Otomotiv Servis Ve Ticaret Aş.	Doğuş İnş. Ve Tic. Aş. 45.34, Doğuş Holding Aş. 19.96,	1350 Yok	34.50
69	Döktaş Dökümcülük Ticaret Ve Sanayi Aş. (Metal)	Kç Holding Aş. 51.10, Diğer Ortaklar 34.90. Aile Üyelerinin Küçük Küçük Payları Var. 6sının.	Var 1872.	
70	Duran Doğan Basım Ve Ambalaj Aş. Baskı Karon Ambalaj Ürt. Baskı İşleri	İbrahim Oktay Duran 13, Oktay Duran, 11- Yıldız Holding Aş. 18, Mihran Acemyan 16, Diğer Acemyanlar 7 Ve Diğ. Muhteşem Ekenler 21, Ercan Ekenler 21	289 Yok	26.443
71	Dyo Boya Fabrikaları Ve Sanayii	Yaşar Holdin Aş. 62. Diğer Ortaklar 35.	Var 787	-----
72	Eis Eczacıbaşı İlaç Sanayii Ve Tic. Aş.	Ec-Zacıbaşı Holding Aş.56. 28, Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı Aş. 20.88, Diğer 30.70.	113 Yok	

73	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi Ve Ticaret Aş. (Seramik Sağlık Gereçleri Ve Sıhhi Sağlık Armatörleri)	Eczacıbaşı Holding 11.00 31.25 Paylaşılmış.	2055 Var	52
74	Edip İplik Sanayii Ve Tic. Aş. (İplik İmalatı Ve Tic.	Akın Holding Ve Akın Aile Bireyleri Toplam42, Ali Esat Yönder 28	Var 944	
75	Efes Sınai Yatırım Holding Aş. Coco Cola Ürünlerinin Üretimi Şişelenmesi Ve Satışı	Coca Cola İçecek Aş. 87,	1791 Yok	12
76	Ege Endüstri Ve Ticaret Aş. Metal Otomotiv Parçaları	Ege Endsütri Holding Aş. 63. Diğer 36.	474 Var.	
77	Ege Gübre Sanayii Aş.	Gencer Holding 38, Recep Gencer 20, Diğer 41.	160, Yok	
78	Ege Profil Tic. Ve San. Aş.		385	
79	Ege Seramik Ve Tic. Aş. Sırlı Sırsız Seramik Kablo İmalatı	İbrahim Polat Aş. 72	964 Var	Halka Açık Kısım 23
80	Egeplast Ege Plastik Ve Tic. Aş.	M.Zrolu Holding 47, Zorlu Ailesin, İn Üyeleri 16, Ve Aileye Ait Diğer Bir İşletme 9.99,	Var 315	25
81	Emek Elektrik Endüstri Aş. (Trafo Ve Kondansatör.	Barmek Holding Aş. 29	Var 112	Halka Arz71
82	Eminiş Ambalaj Sanayi Ve Ticaret Aş.	Uzunyol Holding Ve Hikmet Uzunyol Top. 73diğer Uzun Yol Üyeleri 9	105 Yok	17,28
83	Erbosan Ericyas Boru Ve Sanayii Ticaret Aş.	Yönetim Kuru Üyeleri Arasında Ort. 3 Lik Paylar Var. Lu Üyeleri Arasında Büyük Bir Çoğunluğu Halka Açık.	Var 453	Yakalaşık 84 Ü Halka Açık
84	Erreğli Demir Çelik Fabrikalar Aş.	49 Bir Holding E Ait	Var 7085	47 Si Halka Açık
85	Ersu Meyve Ve Gıda Sanayi Aş. Her Türlü Meyve Suyu Ve Konsentre Üretimi	Akman Holding 23.27, Akman Dış Tic. Ve Müt. Aş. 1821.	118 Yok	56.43
86	Escort Computer Elektronik Sanayi Ve Ticaret Aş.	Özer Ailesi 62,	109 Yok	37
87	Esem Spor Giyim Sanayi Ve Ticaret Aş. Spor Giyim Malzemeleri	Can Kurtaran Holding Aş. 64, Can Kurtran Yapı Aş. 15.76	44 Yok	16
88	Factotürk Faktoring Hizmetleri Aş.	Altınbaş Holding Aş. 85, Diğer 15	26	
89	Favori Dinlenme Yerleri Aş. Turizm	Cemil Çakmaklı 33,84, Dokap Topluluğu Holding Aş. 32	8	Halka Arz 30
90	Fen İş Aliminyum Ve Sanayii Tic. Aş. Aliminyum Ürünleri	Fen İş Holding Aş. 84	435 Var	
91	Finans Finansal Kiralama Aş.	51 Finansban Aş.	83 Yok	
92	Garanti Bankası	Doğuş Holding Aş. 23, Ge Araştırma Ve Müşavirlik Ltd. Ştd. 25, Doğuş İnş. Ve Tic. Aş. 3,7 Diğer 46	10524	
93	Garanti Faktoring Hizmetleri Aş.	Türkiye Garanti Bankası 55,	48 Yok	35
94	Gimsan Gediz İplik Ve Mensucat Aş.	Yönetim Kurulu Ortaklarının Ortalama 9 Payı Var. Diğer 71	186 Yok	
95	Gentaş Genel Metal Sanayi Ve Ticaret Aş. Sandelye, Profil Masa Emprenye Kağıt Ve Laminant Üretmektedir.	%56 Takasbank Aş. Ahmet Kahraman 5.66, M.Ziya Kahraman 10.67, Kahraman Ailesi Diğerleri 5, Mehmet Mutlu 2,82.	335 Yok	
96	Gersan Elektrik Ticaret Ve Sanayii Aş. Kablo Kanalları Üretimi	Kardeş Ailesi Top. 35	141 Yok	59
97	Gima Gıda Ve İhtiyaç Maddeleri Taş.	Carrefoursa Sabancı Tic. Mrk.Aş 65 Diğer 9.55.	3262 Var	25
98	Goldaş Kuyumculuk Sanayii İthalat İhracaat Aş. Altın Ve Gümüş Mamul Mücevherat İmalatı Yurt İçi Ve Yurt Dışı Satış.	Goldart Holding Aş. 38,	403 Sendika Yok	61
99	Göлтаş Göller Bçlgesi Çimento Sanayi Ve Ticaret Aş.	Gölyatırım Holding Aş. 27.66	289 Var	66
100	Güneş Sigorta Aş.		312 Var	
101	Hanedar Refrakter Sanayii A.Ş. Ateş Tuğlaları Ateşe Mukavim Harçlar	Aile Üyeleri Erez Ailese 37, Diğerleri Diğer Yönetim Kurulu	114 Yok	18

	Şekilli Şekilsiz Ürünler)	Üyeleri Arasında Paylaştırdığı Ort. Yüzde 13.		
102	Hektaş .Tic. Aş.	Ordu Yardımlaşma 53	248 Yok	42
103	Hürriyet Gazetecilik Ve Matbaacılık Aş.	Doğan Yayın Holding 60. Yaklaşık 600 Kişi 40.		
104	İdaş İst. Döşeme Sanayii Aş.	Çok Kişi Arasında Paylaşılmış Ortaklık	498 Var	28
105	İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayii Ve Tic. Aş.	İhlas Holding Aş. 37		61
106	İndeks Bilgisayar Sistemleri Ve Mühendislik	Bilecik Ailesi 42, Pouliadis And Associates S.A. 35	317 Yok	19
107	İntema İnşaat Ve Tesisat Malzemeleri Yatırım Ve Pazarlama Aş.	Eczacıbaşı Holding 27, Ecz. Yatırım Holding Ortaklığı Aş. 20. 86.	262 Yok	48
108	İpek Matbaacılık Sanayi Ve Ticaret Aş.	İpek Holding Ve Aile Fertleri 50	287 Yok	Halka Arz. 47
109	Işıklar Ambalaj Sanayii Ve Ticaret Aş. Sınai Tipi Kağıt Torba Ve İmalat Ve Satışı	Işıklar Yapı Holding 27, Işıklar Pazarlama Aş. 15, Işıklar Holding 8, Diğer 48.	205 Var	
110	İzmir Demir Çelik Sanayii Aş. Çelik Ve Hadde Mamulü	Şahin –Koç Çelik Sanayii Aş. 60, Diğer 32.	697 Var	
111	İzocam Ticaret Ve Sanayii Aş.	Yaklaşık 50 Koç Holding Ve Ona Bağlı İşletmeler İle Onun Aile Üyelerine Ait.	468	
112	Kaplamın Ambalaj Sanayi Ve Ticaret Aş. Oluklu Mukavva Kutu Üretimi	Sınai Ve Mali Yatırımlar Holding Aş. 43. Diğerleri Çok Kişi Arasında Dağıtılmış.	122 Var	
113	Karsan Otomotiv Sanayii Ve Tic. Aş.		724 Var	Halka Açık Kısım 22.
114	Karasu Tekstil Ticaret Ve Sanayi Aş.	Yüzd E70 Molu Ailesi Diğer 30.	588 Var.	
115	Kartonsan Karton Sanayii Ve Ticaret Aş.	Pak Holding Aş. 28. Selka Holding Aş. 16, Pak Gıda Üretim Aş. 109. Diğer 34.	276 Var	
116	Kav Danışmanlık Ve Pazarlama Tic Aş.	56 Koç Holding Ve Koç Ailesine Ait.	4	
117	Kelebek Mobilya Ve Tic. Aş.	Enka İnş. Ve Sanayii .Aş 63, Diğer 35.	187 Var	
118	Kent Gıda Maddeleri Ve Tic. Aş.		1733 Varyabacı	
115	Kereviş Gıda Sanayi Ve Ticaret Aş.	Merzeci Holding Ve Merzeci Ailesi 53. Diğer 24. Yabancı 24.	948 Yok	
116	Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ve Tic. Ve Gıda San. Aş. Perekenede Ticaret	Tesco Plc. 92.	2060 Yok	
117	Klimasan Klima Sanayi Ve Ticaret Aş.	Şen Ocak Holdingf Aş. 61. Diğer 33. Şen Ocak Ailesi Bireyleri Çok Küçük Paylara Sahip.	747 Yok	
118	Koniteks Konfeksiyon Endüstri Ve Tic. Aş.	Hadlun Aygün 11 Diğer Bilinmiyor 83 Aygün Ailesi Bireyleri 1,5.	395 Var	
119	Kordsa Endüstriyel İplik Ve Kord Bezi Sanayi Ve Ticaret Aş.	Sabancı Industrial Nylon Yarn And Tire Cord Fabric B.V. 88	1187 Var	
120	Koza Davetiye Mağaza İşletmeleri Ve İhracat. Aş.	İpek Matbaacılık Sanayii Ve Tic. Aş. 52,	50	45
121	Kristal Kola Ve Meşrubat	Hayrettin Atmaca 38,	79 Uok	59
122	Kütahya Porselen Sanayii Aş. Seramik	Gürok Turizm Ve Madencilik Aş. 26, Güral Ailesi Fertleri 46, Diğer 26	767 Var	
123	Lio Yağ Sanayii Ve Tic. Aş.	Ragıp Arslan 17.65, Ağah Şevket Aksoy 17.65 Diğer Ortaklar 3000 Kişi, 64.	149 Yok	
124	Link Bilgisayar Sistemleri Yazılımı Ve Donanımı Ve Sanayii Ticaret Aş.	Link Holding Aş. 37, Murat Kasaroğlu 20, Diğer 43	91 Kişi Yok	
125	Logo Yazılım Sanayi Ve Tic.	Logo Yatırım Holding 71, Diğer 29 37.	215 Yok	
126	Makine Takım Endüstri Aş.	Transtürk Holding Aş. 54.71	256 Var	45
127	Mardin Çimento Sanayii Ve Tic. Aş.		303 Var	
128	Marmaris Altın Yunus Turistik Tesisleri Aş.	Koç Holding Aş. 36, Temel Ticaret Aş. 28, Koç Ailesi Üyelerinin Küçük Payları Var. Koç Ailesinin Bir Ferdi Yönetim Kurulunda	276 Yok	

129	Marmaris Martı Otel İşletmeleri Aş.	Halit Narin 8.62, Pakize Oya Temelli 8.21, Mine Narin 5.12, Hasan Emre Temelli 5, Nurallah Emre Narin 5.16, Özden Narin 1.73,	625 Yok	56
130	Menderes Tekstil Sanayi Ve Tic. Aş.	Akça Holding Aş. 45,	Yok 4000	Halka Arz 51.
131	Mensa Mensucat Sanayi Ve Tic. İplik Dokuma Boya	Ulutaş Tekstil Ticaret Ve Sanayi Aş. 52.	806 Var	48
132	Meltem Tekstil Sanayi Ve Ticaret Aş .	Meltem Turizm Tekstil Tic. İnşaat Ticaret Yatırım Aş. 40, Can Aileler O.05, Diğer 49.	151 Yok	
133	Meltem Tur Otelcilik Ve Turizm İşletmeleri Aş.	Recep Emre Can 15, Melih Aydoğan 18. Sea Serden Geçti Aksu İnş. Ltd. Şti. 16, Necip Yılmaz Aksu, 7.60, İsmail Mete Can, 6.8.	3	35
134	Migros Türk T Aş.	Koç Holding Aş. 51 İdğer 48	6790 Var	
135	Milpa Ticari Ve Sinai Ürünler Paz. Sanayi Ve Tic. Aş.	Doğan Şirketler Grubu 65. İdğer 34.	44	
136	Mutlu Akü Malzemeleri Ve Sanayi Aş.	Mutlu Holdin Aş. 74	80 Var	Halka Arz. 25.
137	Nuh Çimento Aş.	Nuh Ticaret Sanayi Şa. 42.61, Pertaş Tekstil Ürünleri Aş. 15.02.	441 Var	
138	Okan Tekstil Sanayi Ve Tic Aş.	Okan Holding Aş 51	10 Yok	49
139	Otokar Otobüs Karoseri Sanayii Aş.	Koç Holding Aş. 42, Ünver Holdign Aş. 24 Diğer30.	968 Var	
140	Oysa Çimento Sanayii Ve Tic. Aş.	Çimsa Aş. 41, Adana Çimento Sanayii 22, Ordu Yardımlaşma 8, Mardin Çimento 9,	224	17. 82
141	Öz Finans Factorin G Aş.	Özderci Holding Aş. 69.	5	25
142	Park Elektrik Madencilik Sanayii Ve Tic. Aş.	Park Holding Aş. 45, Park Enerji Ekipmanları Madencilik Sanayii Aş. 24.50. Diğer 28.77.	468	
143	Parsan Makine Parçaları Sanayii Aş. Metal	Güriş İnşaat Ve Mühendislik Aş. 65.73, Yamantürk Ailesi 3, Ve Diğer Güriş Şirketler Topluluğu Yaklaşık 4 Diğer 28.23	665 Var	
144	Penguen Gıda Sanayii.	Gençoğlu Holding Aş. 45.14, Deg. Mbh. 14.55, Gençoğlu Aile Üyeleri 5.5	210 Yok	33.70.
145	Petrol Ofisi Aş.	Doğan Şirketler Grubu Aş. 93, Diğer 7.	1149	
146	Pimaş Plastik İnşaat Malzemeleri Aş.	Enka İnşaat Ve Sanayii Aş. 87, Diğer 13.	177	
148	Pınar Entegre Et Ve Un Sanayii Aş.	Yaşar Holding Aş. 27.17, Yapaş Tüketim Malzemeleri Aş. 25, Pınar Süt Mamülleri Sanayi Aş. 12.58. Diğer 35. 21 1000 Kişi.	525 Var	
149	Pınar Su Ürünleri Ve Tic. Aş.	Yapaş Aş. 57, Pınar Süt Aş. 6.81, Diğer 34.16.	281	
150	Pınar Süt Mamülleri Sanayii Aş.	. Yaşar Holding Aş. 23.44, Yapaş Tüketim Malları Pazarlama Aş. 38.11, Diğer 38.445	713 Var.	
151	Plastikkart Akıllı Kart İletişim Sistemleri Sanayi Ve Ticaret Aş.	Anel Telekomünikasyon Elektrik. 14.29. Bekir Namık Ziyal 8.75, Osman Tarık Ziyal 8.75, Metin Ziyal 3.86, Melih Cevdet Ziyal 3.86, Çelikel Ailesi 6.63	85	48
157	Polylen Sentetik İplik Sanayii Aş.	Nergis Tekstil San. Ve Tic. Aş. 39, Nergis Holding Aş. 27, Diğer 32.	722 Yok	
158	Raks Elektirkli Ev Aletleri Sanayi Ve Ticaret Aş.	Aslan Tekin Önel 29, Raks Holding 11.70, Diğer 7.07.	60 Yok	51.13
159	Raks Elektronik Sanayii Tic.	Raks Holding Aş. 17,55 Aslan Tekin Önel 10,41	127 Yok	68, 79.
160	Ray Sigorta	Doğan Şirketler Grubu Holding Aş. 78.20. Diğer 21.80.	211 Yok	
161	Reysaş Taşımacılık Ve Lojistik Ticaret Aş.	Rifat Vardar 16,480, Durmuş Döven 15, Reysaş Taahhüt Ve Dış Tem. Tic. 12.875, Derby Inv.	305 Yok	34.50.

		Holding 8,750,		
162	Sanko Pazarlama İthalat İhracaat Aş.	İsko Dokuma Sanayi Ve Tic. Aş. 39,13, Sanko Elektrik Üretimi San. Ve Tic. Aş. 15.65, İsko Dokuma İşletmeleri Sanayii Ve Tic. Aş. 13.83, Diğer 25.	117.	
163	Sarkuysan Elektrolitik Bakır Sanayii Ve Ticaret Aş.	Mehmet Kilimci 12.73, Sermet Taşkın 2.66, İbrahim Gündör 2, Diğer 78.81.	592 Var	
164	Serve Kırtasiye Sanayi Ve Ticaret. Aş.	Mayır Saranga 18, Numan Lir 9.39,	83	71 , 57
165	Sifaş Sentetik İplik Fabrikaları Aş.	Genel Müdür Aileden. Nergis Tekstil Aş 37.49, Nergis Holding Aş. 26, Diğer Ortaklar 35.	1221 Var	
166	Soda Sanayi Aş.		936 Var	
167	Söktaş Tekstil Sanayi Ve Tic. Aş.	Kayhan Holding 21, Kayhan Ailesi Kayhan Ailesi 60, Diğer 25.	1296	
168	Sönmez Filament Aş.	Celal Sönmez 36.16, Sönmez Asf. Aş. 12, Sönmez Endüstri Holding Aş. 17, Ali Cem Sönmez 5,49, Cemil Sönmez 5,47, Sönmez Pamuklu San Aş. 6.31 Diğer Ortaklar 5.74.	387	
169	Sönmez Pamuklu Aş.	Celal Sönmez. 25.82, Ali Cem Sönmez. 11.23, Osman Sönmez 11, Cemil Sönmez 11, Sönmez End Holding Aş. 6.20, Sönmez Asf. Aş. 12, Sönmez Bağlı Diğer İşl. 9,5. Diğer 3,44.	363 Var	
170	Şeker Finansa Kiralama Aş.	Diğer Ortaklar 19.40. Yönetim Kurulu Üyeleri Küçük Paylara Sah,İp. Yaklaşık 80 Şeker Grubuna Ait İşletmeler.	30 Yok	
171	Şeker Piliç Sanayii. Aş.	Ali Bor 36.93, Osman Bor 37.26, Diğer Bor Ailesi Küçük Ortaklıklar Almış	957	23.85
172	Selçuk Ecza Deposu Ticaret Ve Sanayii Aş.	Selçuk Ecza Holding Aş. 77, Gürgen Ailesinin Küçük Payları Var.	4926 Yok.	20
173	Türk Demirdöküm Fabrikaları Aş. Metal	Koç Holding Aş. 46.10, Temel Tic. Ve Yatırım Aş. 19, Koç Aile Bireyleri Yaklaşık 4,	775 Var	
174	Tansaş Perakende Mağzacılık. .	Migros Türk T.Aş. 64.25, Koç Holding Aş. 17.46, Diğer Ortaklar 18.29.	5169	
175	Tat Konserve Sanayi Aş.	Koç Holding Aş. 45.05, Diğer 27. Koç Ailesinin Ve Koç Aile Bireylerinin Küçük Ortaklıkları Var.	992 Var	
176	Tek Art Turizm Zigana Aş.	Tek Art İnşaat Sanayi Ve Tic. Aş. 33.68, Türkay Yılmaz 18.95, Fatma Yılmaz Tozlu 18.16, Serpi Yılmaz Güney 2.11, Zeynep Yılmaz 1.15.	138 Yok	25
177	Tekstil Finansal Kiralama Aş.	Gsd Holding Aş. 54.45, Yılmazların.	19	45.54
178	Tekstil Bankası Aş.	Gsd Holding Aş. 75	1112	24.55
179	Tire Kutsan Oluklu Mukavva Kutu Ve Kağıt Sanayi Aş.	Yıldız Holding Aş. 24, Vural Bulut 10. Yabancı Ortak 16.97. Diğer Yönetim Kurulu Üyeleri 4.18, Diğer Ortaklar Ülker 5.43, Birlik Pazarlama Tic. Aş 2.50, Diğer Ortaklar 32.96.	983 Yok	
180	Toprak Finansal Kiralama Aş.	Ffk Fon Finansal Kiralama 85 Ülker Gurbu	8	15
181	Tukaş Gıda Sanayi Ve Ticaret Aş.	Oyak 72 Diğer 28	438	
182	Turcas Petrol	Aksoy Petrol Dağıtım Yat. Aş. 28.52, Aksoy Holding Aş. 22.60, Yönt Kurulu Üyesi Yılmaz Tecmen 2.21, Tecmen Ailesi 2.50,	179	
183	Turkcell İletişim Hizmetleri Aş.	Turkcell Holding Aş. 51. Sonera Holding B.V. 13.07, Çukurova	2818 Yok	16

		Investment 5.82, Çukurva Holding Aş. 7.40, Mv Holding Aş. 4.32		
184	Tümteks Tekstil Sanayi Ve Ticaret Aş.	Yapı Kredi Bankası Aş. 70.59, Uslu Holding Aş. 5.10,	797 Yok.	3.18
185	Ülker Gıda Sanayi Tic. Aş.	Yıldız Holding Aş. 43., United European Bank 26.57, Diğer 24.42. Ülker Ailesi Ve Diğer Yönetim Kurulu Üyelerinin Küçük Ortaklıkları Var.	1052 Var	
186	Uki Uluslar Arası Konfeksiyon İmalat Ve Ticaret Aş.	Turans Arıgülle 22, Mehmet Büyük İkiz 18, Gudrun Turan 20.	1036 Yok	28.
187	Uşak Seramik Sanayi Aş.	Tanış Ailesi 49.11, Diğer 50.89.	525 Var	
188	Uzel Makine Sanayi Aş. Traktör. Metal	Uzel Holding Aş. 83.04, Diğer 0.68 Diğer 16.28.	877 Var	
189	Ünal Tarım Ürünleri İhracat Ve Snayii Aş.	Ünal Holding Aş. 12.87	6	87.13.
190	Vestel Beyaz Eşya Sanayi Ve Ticaret Aş.	Zorlu Holding 10, Vestel Elektronik Aş. 35. Ahmet Nazif Zorlu 26.50, Olgun Zorlu 26.50,	2978	
191	Vestel Elektronik Sanayi Ve Tic. Aş.		5631 Yok.	
192	Viking Kağıt Ve Selüloz Aş.	Yaşar Holding Aş. 60.42. Diğer 39.58.	302 Yok	
193	Yataş Yatak Yorgan San. Tic. Aş. Tekstil	Yılmaz Öztaşkın 30, Hakkı Altop 11, Yavuz Altop 10, Türkan Kulkuloğlu 5.16, Muhammed Öztaşkın 5, Canan Öztaşkın 5, Rezzan Öztaşkın 5, Osman Altop. 2.52.	1145 Var	25
194	Yünsa Yünlü Sanayi Ve Ticaret Aş.	H. Öer Sabancı Holding 48.30, Sabancı Ailesi Fertleri, 14.74, Diğer Sabancı Grubu Şirketleri 9.58 Diğer 17.	1198 Var	
195	Zorlu Enerji Elektrik Üretim Aş.	Zorlu Holding Aş. 23.90, Denizbank Aş. 25.38, Korteks Aş.17.55, Diğer Zorlu Grubu Şirketleri 6 .	296 Yok	22

Ek4: Türk Girişimcilerinin Ortaklık Yönelimlerini Tespit Etmeye Yönelik Kullanılan Kodlar Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Sahiplik yönelimlerini belirlemek amacıyla oluşturulan kod listesi

Ortaklık

Hisse senedi

Tahvil

İştirak

Pay

Taslak Temaların oluşturulması-Temaların Kesinleştirilmesi.

<p>1937 yılında İstanbul şubemizi Vehbi Koç ve ortakları kolektif şirketi adıyla kurduk. Sermayemiz 100.000 TL. idi. %15 hissesi İsrail Efendinin, %15 hissesi Emin Bey'in, %70 hissesi de benimdi. (Vehbi Koç) (Koç, 1983:36).</p> <p>1937 yılında Bay Altabef'i İstanbul'daki şirkete ortak olarak aldım. Vehbi Koç ve ortakları kolektif şirketi, hisselerin Vehbi Koç %55, İsrail Anatasyan %15, İsak Atabef, 15, Emin Güleç %15 olarak dört kişi arasında bölünmesiyle, her çeşit işten anlayan insanlardan kurulu bir ortaklık haline geldi (Koç, 1983:37).</p> <p>Lütfi Bey (bir dalyan işletmecisi) Lütfi beyle bir fabrika kurmaya karar verdikten sonra, fabrikanın üretimini arttırmak, maliyetleri düşürmek ve bir an önce kar a geçmek için Bursa'larla ortak olmaya karar verdik. Bu ortaklık 1954 yılında kuruldu. Yine aynı düşünce ile devlet malzeme ofisi ile de ortaklık kurdu (Koç, 1983:75).</p>	<p>Sermaye yi bir araya getirmek ve iş tecrübelerinden faydalanmak amacıyla ortaklıklar kurma</p> <p>Tema1. Sermaye ve bilgi temelli ortaklık</p>
<p>Yıllar geçtikçe ortaklar zenginleşti ve geçimsizlik çekememezlik başladı. Emin Güraç ve Altabef, İsrail Efendiye küçümsüyorlardı. Bana karşıda eski saygı ve itibarları kalmamıştı. Çünkü piyasa artık onları tanımıştı. Vehbi Koç'a ihtiyaçları dünden daha azdı. Zaman geçtikçe Altabef ve Emin Güraç'ın arası açıldı (Koç, 1983:37)</p> <p>Vehbi Koç ve ortakları kolektif şirketinin eski ortakları arasındaki anlaşmazlıklar artıyordu. Bunda ortak müdür arkadaşların kendi kısımlarından şirkete sağladıkları kar farklılıklarının ve genel masrafların dağıtımı da etkili oldu. Sonun Emin Güraç ortaklıktan ayrılmaya karar verdi. Ve Mart 1950'de ayrıldı (Koç, 1983:39).</p> <p>1944 yılında Babam Hacı Ömer ve ortaklarının ilk sınai tesisleri Türk Nebati yağlar fabrikası üretime geçmiştir. Glido (bir başka yağ fabrikası sahibi) kendi nebati yağ fabrikasını babam Hacı Ömer ve ortaklarına satmış onlarda bu fabrikanın adını Toroslar yağ fabrikası olarak değiştirmişlerdir. Uzun yıllar böyle çalışan fabrika zamanla Sabancıların olmuştur (Sabancı, 1985:61).</p> <p>Akbank ilk kurulduğunda babam beş arkadaşı ile birlikte %15 lik paya sahipti. Banka kurulup çalışmaya başladıktan sonra 1953 yılında ortaklar birleşip babamı saf dışı bıraktılar. Çok üzüldü. Babam bir işe al attı mı, o iş büyüsün, sermayesi, ihtiyat akçesi, sevki idaresi kadrosu güçlü olsun isterdi. Karı çoğaltmak ve kardan pay almaktan başka bir şey düşünmemek babama göre değildi. Kendine cephe alındığını görünce hisse çoğunluğunu eline geçirincede kadar didiği (Sabancı, 1985:64).</p>	<p>Amaç farklılığı geçimsizlik ve ele geçirme arzusu nedeniyle sonradan bozulan ortaklıklar.</p>

Bossa fabrikasındaki **ortaklık**, %50 ve %50 ortaklık esasına dayanıyordu. Fabrika ilk yıllardan itibaren kar etmeye başladı. Bosnalıların dört genç çocuğunun her yılsonunda istedikleri, **karın ortaklar arasında dağıtımı** idi. Oysa, babam karın şirkette kalmasını, şirketin hızla güçlenmesini istiyordu. Bu arada paraya **ihtiyacı olan ortaklarımızın hisselerinin bir kısmını satmak istediklerini duyduk**. Biz karı sermayeye katıp daha da büyüme istiyorduk. Onlar ise aksine parayı dağıtım diyorlardı. Bu anlayış farkından dolayı Bosnalılar %35.5 lik **hisselerin tamamını sattılar. Bossa hisselerinin tamamı Sabancı ailesine geçmiş oldu** (Sabancı, 1985:69).

Kimya endüstri kurumu (KEK), **teklifi çoğunluk payına ve dolayısıyla yönetime hakim olmalarıydı**. Ben (Sasa) olarak, yönetime ve çoğunluğa hakim olursak birleşmeye yanaşabileceğimizi söyledim. Baktım ki çok yukarıdan alıyorlar bir söz sarffettim....(Sabancı, 1985:119).

Ortak olarak Temsa kurulur...Tema işinde de böyle oldu. Uzun Erdoğan ben bu işe ayak uyduramıyorum kendi işimi yapacağım dedi ve ayrıldı (Sabancı, 1985:138). **Ortağımız Kemal Ünlü'nün çocukları tahsillerini tamamlayıp yurda dönünce Kemal Ünlü'de müstakil bir iş kurma arzusu belirdi**. O sırada Temsa'nın iki iş yeri vardı. Birini onlara devrettik. Diğer Sabancı ailesinde kaldı. Şimdi **sermayesinin/hisselerinin tamamı Sabancı topluluğuna dahil olan** Temsa, başka faaliyet alanlarında yeni arayışlara yönelmiş bulunuyor (Sabancı, 1985:138).

Ortaklı bir şekilde yapı kredi bankası kurulur...Yapı kredi bankasına göz diken bazı müteşebbisler gizliden gizliye piyasadan **bankanın hisse senetlerini toplamaya başlamışlar**. Piyasa da bunu Sabancılar yapıyor diye söylenti çıktı kimseyi böyle bir şey olamayacağına ikna edemedik. Bu gürültünün gerçek yüzü bir süre sonra ortaya çıktı. **Yapı kredi bankasının hisse senetlerini Ayhan Şahenk'in topladığı anlaşıldı. Banka yönetimi çoğunlukla Ayhan Şahenk'e geçti** (Sabancı, 1985:161).

Garanti bankasının **ortaklık payları dağıtılmıştı**. Sabancı ailesi olarak bizler önde gelen dört beş ortaktan biriydik. Bir gün duyduk ki...Garanti bankasını Cabir Selek Koç holding'e satmak için temasta bulunuyormuş....(Çeşitli girişimlerden sonra Sabancılar da garanti hisselerini toplamaya başlar, Koç 'da devreye girince fiyatlar artar. Zamanla Koç holding hisselerini Ayhan Şahenk'e satar) Ayhan Şahenk **Garanti Bankasının hisselerini Koç Holding'den satın aldıktan sonra bize geldi**. Bazı şeyler yapılır iki taraflı...Ayhan Şahenk Garanti Bankasına tek başına sahip oldu. **Yapı kredi bankasının da önemli miktarda hisse senetlerini portföyüne geçirdi** (Sabancı, 1985:164)

Sonuçta çok arzu etmediğimiz halde **Ahmet Sapmaz'ın Sasa ve Akbanka'daki hisselerini biz satın almak mecburiyetinde kaldık** (Sabancı, 1985:174).

Amaç farklılığı geçimsizlik ve ele geçirme arzusu nedeniyle sonradan bozulan ortaklıklar.

Tema2: Sürekli büyüme-Sahipliği tek başına ele geçirme ve işletmeyi tek başına kontrol etme arzusu

Aygaz şirketimizi kurarken sermaye piyasası ve halkın tasarrufları ile yatırıma katılmasının bir denemesini yapmak bu işe bu şekilde başlamak istedim. Koç grubu dediğimiz kurduğumuz ve yönettiğimiz şirketlerimizin memur ve işçilerine benim imzama bir mektup gönderdik. Kuracağımız şirket hakkında bilgi verdik. İsteyenlerin **tanesi 1000 lira olmak üzere hisse senetlerini iki taksitle ödemek üzere satın alabileceklerini bildirdik**. Talep tahminlerimizin iki misli oldu (Koç, 1983:89).

Aygaz'daki tecrübemden sonra, sanayi şirketlerimizin tahvillerini piyasaya çıkardık. 1963'de holding'i kurduğumuz vakit. Koç grubunda çalışanları ortak yaptık. Tofaş ve Kav şirketlerimizin hisselerini halka sattık halka açık işletmelerimizi çoğaltmaya kararlıyız (Koç, 1983:89).

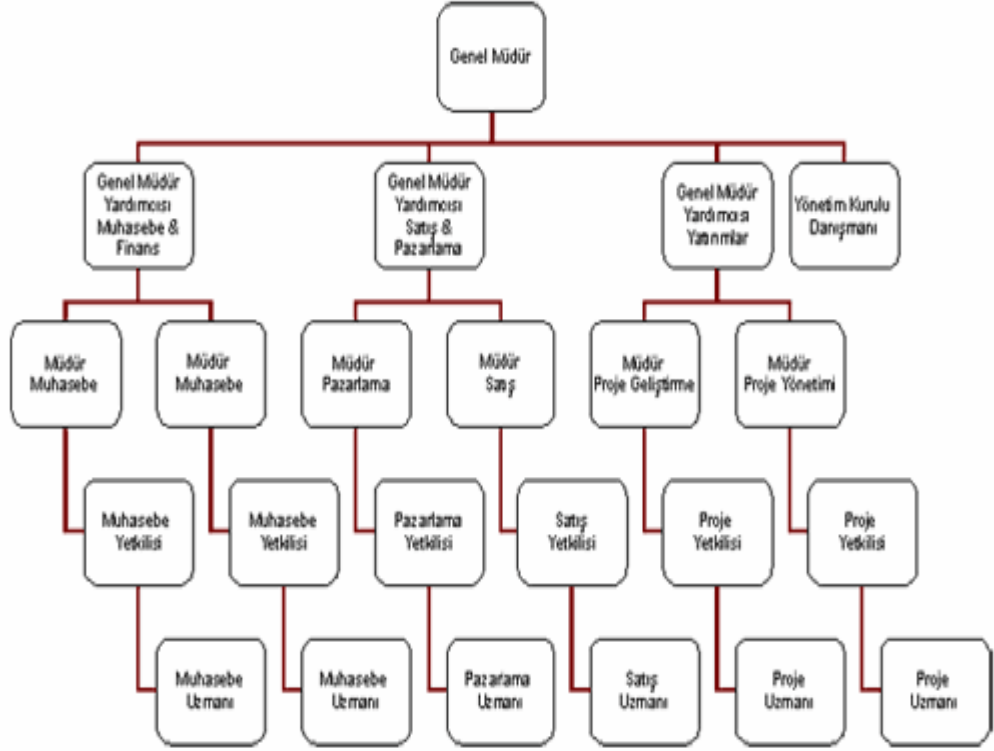
Akçimento Ahmet Dalı'nın eseridir. **Halka hisse senedi satarak, sanayi kurmada Türkiye'nin ilk örneklerinden birini verdi** (Sabancı, 1985:104).

Yine bir çimento fabrikası kurmaya karar veriliyor...**Çimsa'nın hisse senetlerinin halka arz edilecek bölümü bir günde satıldı** (Sabancı, 1985:136).

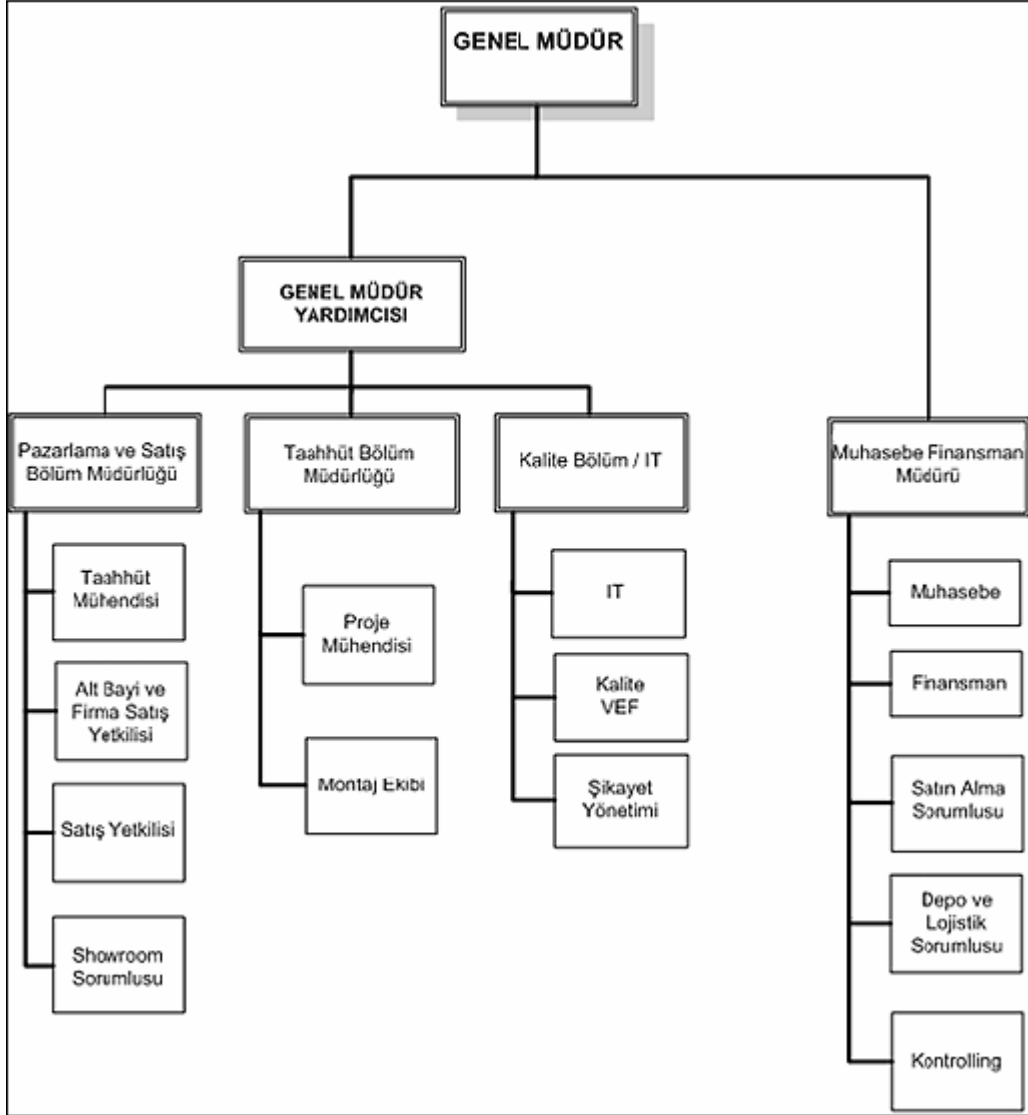
Sermaye yetersizliği nedeniyle hisselerin paylaşılması ile oluşan parçalı ortaklıklar

Tema3: Sermaye temini için hisse senetlerinin halka satımı.

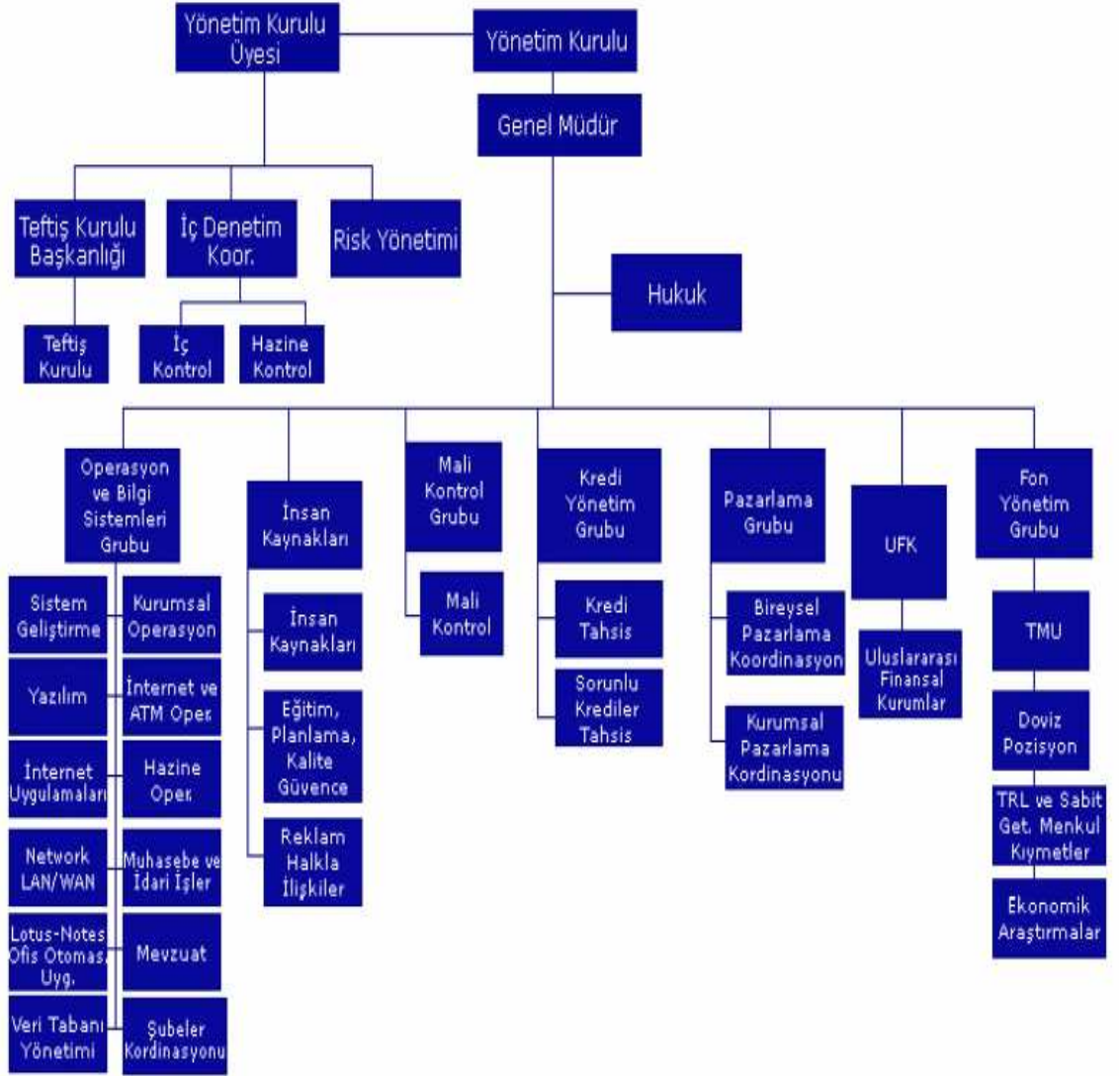
Ek 5. İncelemeye Alınan Organizasyon Şemalarından Örnekler
Garanti Gayri Menkul Yatırım Organizasyon Şeması



Ek-Sa Mühendislik



Akbank Organizasyon Şeması



Ek 6: Türk İşlemelerinde Hiyerarşik Yapı Ve Anlayışı Tespit Etmede Kullanılan Kod Listesi Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Kod Listesi: Hiyerarşi, basamak, baş, idareci,yönetici, müdür, amir

<p>Hiyerarşi bizim toplumumuz da olması gereken bir şey. Toplumumuzun yapısı için bu gerekli. Eğer siz bir hiyerarşi oluşturup ne zaman kimin yetkili olduğunu ve kimin kime bağlı olduğunu belirlemez iseniz herkes ben komtanım diye gezmeye başlar. Hiyerarşi belirgin bir şekilde oluşturulmalı. Ben her iki kişinin olduğu yerden bir müdür, bir de yardımcı olması gerektiğini düşünüyorum (Mustafa Kösemusul ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Ben her zaman hiyerarşinin varlığından yanayım. İnsanları kontrol etmenin onları denetlemenin en kolay yolu bir hiyerarşi oluşturmaktır. Aynı zamanda bir hiyerarşi oluşturup belli kriterlere göre o hiyerarşi basamaklarına hak edeni atamak hem sizin için önemli olan elemanları onura etmek, onların işletmenize sadakatini arttırmak anlamın geliyor. Ayrıca, bizim dini inanışımızda hiyerarşiyi önermektedir. Üç kişi bir araya gelseniz aranızdan bir imam seçin diye hadis var. Demek bu önemli bir şey (Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır.)</p> <p>Bizim organizasyon yapımız incelendiğinde en üst seviyeden işi ilk yapana kadar olan kişi arasında neredeyse 9-10 basamak var. Bu oldukça yüksek bir hiyerarşik katman sayısı anlamına geliyor. Bir ara moda oldu yatay yapı oluşturmak vs gibi şeyler kime gitsek öyle şeylerden bahsetti ama ya bizim toplum yapımızdan ya da bizim yaptığımız işin niteliğinden o yapı bize uymadı. Anladık ki her yerde bir amir olmadan işler yürümeyecek. (Ahmet Temiroğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Bir yönetim kurulumuz, bir genel müdürümüz ve bir de genel müdür yardımcımız var. Onun dışında her yerle ilgili bir müdür bir müdür yardımcısı ve amir ve devriye başı var. Anlayacağımız biz oldukça yüksek bir hiyerarşiye sahibiz. Bu yaptığımız işin doğasından kaynaklanıyor. Çalışanlarımız kendi kendine iş yaparken bu işin nasıl yapıldığı o an kontrol edilmeli aksi takdirde sonra büyük problemler çıkıyor. Bunun da en kolay yolu bir hiyerarşi oluşturarak birine iş ile ilgili sorumluluklar vermek (Gürkan Günel ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz bir ticaret işletmesi gibiyiz. Üretim ve paketleme grubumuza bağlı başka bir yerde yapıyor. Ama bizde belli oranda hiyerarşi var. Benden ürünü tüketiciye ulaştıran son işçiye kadar arada neredeyse 6-7 basamak var. Her basamaktaki kişinin sorumlu olduğu alan hesabım vereceği iş var. Aksi takdirde bizim işlerimiz yürümez (Tayyip Madencilik Genel Müdürü ile yapılan mülakattan alıntı).</p> <p>Bizim işletmelerimizin geneline baktığımızda farklı hiyerarşik basamakların olduğunu söyleyebilirim. Ama bu sorudan işletmelerimizde ne kadar hiyerarşi olduğunu ortaya çıkarmaksa biz hiyerarşiyi seven bir toplumuz. Zaten paşam, çavuş gibi sözler ile sevgimizi ifade etmez miyiz? Kısacası hiyerarşi bizim yönetim anlayışımızda ne kadar inkar etsek de önemli bir yere sahip. Bir anlamda biz o olmadan yapamıyoruz. Bir baş seçmek bir baş bulmak istiyoruz. Grubun benim sorumlu olduğum işletmesinde en üst kademe ile en alt kademe arasında 7-8 ve hatta 9 basamak var diyebilirim. Ne kadar hiyerarşi olduğunu var sen söyle. Çok komik değil ben Fransa'da bir işletmede de aynı durumu gördüm (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Bizde en üst seviyedeki kişi ile işe yapan arasında 6 basamak</p>	<p>Planlanan işlerin istenilen şekilde yapılması için önemli bir gereklilik olarak görülen, planlı bir şekilde oluşturulması gereken hiyerarşi...</p> <p>Hak edenlere sorumluluk vererek onları onure etmede bir araç olarak kullanılan hiyerarşi...</p> <p>İşlerin yürütmesi için oluşturulması zorunlu olan hiyerarşi...</p> <p>Çalışanların denetim ve kontrolünde etkin bir araç olarak kullanılan hiyerarşi....</p>
--	--

<p>var zannedersem. Ama bunlar tanımlanmış bir de bizim şef ve yardımcısı şeklinde atamalarımız var bunları da birer basamak olarak sayarsak 8'e çıkıyor. Buna bir nevi zorunluyuz. Biz Türk insanı olarak çok laf yapmayı, efelenmeyi seviyoruz. Mesela bizde herkes kral askerlik yaptım diye övünür. Arazi olmak kaytarmak krallık olarak yorumlanır. Böylesi insanlar birde kendilerini tanımlanmamış bir idarecinin olduğu yerlerde müdür ilan eder hemen. Bunun önüne geçmek için iki kişinin olduğu bir yere hemen bir baş, bir yönetici atamak veya ikisinden birini oradaki işten sorumlu tutmak gerekiyor (Zekai Turgut ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz tekstil işe ile uğraşıyoruz. Bizde hiyerarşik basamak sayısı ustabaşlarını ve vardiya sorumlularını da sayarsak, 8 basamak var. Çok hiyerarşi deyince sanki biraz geri bir yönetim anlayışı sergileniyormuş gibi ama öyle değil. Biz işimizi kontrolümüzü daha insani bir şekilde yapıyoruz. Japonya'da hiyerarşi az da orada da insanlar çok mu mutlu. Bize uyan bu kardeşim...(Bekir Paşahan ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yönetim kurulu bizim en yetkili yönetim organımız. Yönetim kurulundan en aşağıya yaklaşık 6 basamak var. Bu çok fazla değil bence, başka ülkelerdeki yapıda öyle anlatıldığı gibi yatay değil. (Akgün Altuğ ile yapılan mülakattan alıntı)</p> <p>Bizim işimiz şantiye işi bu nedenle hiyerarşik katman sayımızı biraz fazla. Yönetim kurulu saymaz isek en son kaynakçımıza kadar 9 basamak var. İşin doğası bunu gerektiriyor. Ne yapalım. (Kenan Demir ile tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)</p>	<p>Toplumsal zayıflıkları absorbe etmek amacıyla ihtiyaç duyulan hiyerarşi</p> <p>Tema 1: Gerekli ve faydalı olduğuna inanılan formal yüksek hiyerarşi</p>
<p>Bizim planladığımız , oluşturduğumuz hiyerarşinin dışında bir zaman zaman farklı bir yapılanma olabiliyor. Nede olsa biz Türk toplumuyuz yaşlıya, bilgiliye bize herhangi bir şekilde iyilik yapana karşı bazen boynumuz kıldan ince olur. Bizim işletmemizde böyle şeyler zaman zaman oluyor. Kısacası insanların sosyal statüleri tasarlanan dışında da bir hiyerarşi oluşturabiliyor. Ben Kore'de yaşa ve kıdeme bağlı bir hiyerarşinin oluştuğunu duymuştum. Hiyerarşi oluştururken kıdeme dikkate alarak bu durumun önüne geçmeye çalışıyoruz. Ama bu her zaman olmuyor (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Biz hem Türkiye'de hem İstanbul'da yaşıyoruz. Bu durum mutlaka bizim işimize yansıyor. İşimize yansıyan konularda birde bizim oluşturduğumuz hiyerarşik yapının dışında tasarlamadığımız ve çoğu zaman insanların memnun da olduğu bir hiyerarşi oluşuyor. Dedim ya ne de olsa Türk'üz, yaşa, tecrübeye vs. gibi nedenlere göre bizim tanımlamadığımız bir hiyerarşi oluşuyor. Yaşı büyük olan tecrübesi olan sağlam adamsa bu tür hiyerarşi bizim için sorun olmuyor (Bekir Paşahan ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Türkiye enteresan bir ülke tahmin etmeyeceğiniz durumlarla karşı karşıya kalabiliyorsunuz. Bir ara işletmemizde çalışan bir tekstil mühendisi vardı. Kendisine önemli yetkiler verdik zaman içinde kendi çalışma arkadaşlarını kendisi bile seçebiliyordu. Biz hiç müdahale etmedik. Belli bir süre sonra emrinde çalışanlardan biri geldiğinde ayağa kalktığını o kişiden zaman zaman izin aldığını gözlemledik. O kişinin mühendisten habersiz işe gelmediğini, aynı ekipte çalışan diğer kişilerin mühendisten çok vasıfsız çalışan durumundaki o kişiye itaat ettiklerini fark ettik. Sonra bir araştırdık ki inanamayacaksınız bizim mühendis bir tarikatla üyeymiş, o adamda orta okul mezunu ama o tarikatın önemli imamlarındanmış. Hal böyle olunca bizim oluşturduğumuz hiyerarşinin bir önemi kalmadı. Mühendisimiz o tarikatı yeni üyesiydi ki galiba, kendi işe aldığı herkesin önünde</p>	<p>Sosyal statülere bağlı olarak oluşan hiyerarşi</p> <p>Yaş ve kıdeme bağlı olarak oluşan tanımlanmamış hiyerarşi</p> <p>Sosyal statülere bağlı olarak oluşan hiyerarşi</p>

önünü ilikliyordu (Sedat Kazanç ile yapılan mülakattan alıntıdır)

Sizin bu sorunuzunuz la ilgili ilginç bir olay yaşadık biz. Malum burası İstanbul farklı kökenlerden vatandaşlarımız var. Burada bir müdür çalışıyordu. Abhazya kökenli vatandaşlarımızdan kişi tarafımızdan yetkilendirilmiş o bölümün sorumlusu belli bir süre sonra gözlemledik adam kendi birimindeki üç dört kişiye bırakın kontrol etmeyi o kişilere karşı saygıda kusur etmiyor, onların yapacakları işi kendisi yapıyor. **O bölümde bir hiyerarşi var ama bu hiyerarşi bizim oluşturduğumuz hiyerarşi değil**, emrindekiler ona çıkışıyor adam neredeyse boşları topluyor. **Müdür kabullenmiş olayı meğer onlarda bir sülale hiyerarşisi varmış. Bizim oluşturduğumuz hiyerarşinin çok üstünde çıktı hiyerarşi bizim işlerimizi çok etkilemedi belki ama adamı baya yordu.** Bazı espirilere konu oldu (Tayyip Madencilik Genel müdürü ile yapılan mülakattan alıntı)

Bizim çalışanlarımız arasında zaman zaman atadığımız mühendislerin bile itiraz etmediği normal kabullendikleri kendiliğinden oluşmuş bir hiyerarşi var. Bu durum batıda olsa belki rahatsız edici bir durum ama bizim için öyle değil hatta zaman zaman faydasını bile görüyoruz. Bizim ustalarımız yaşça büyük ve zaman zaman başında duran mühendislerden daha çok şey bildikleri oluyor. Tecrübeleri ile başlarındaki mühendise de bir şeyler öğretiyorlar. Bizde pek öyle bey , mühendis bey diyalogu sökmeyiz. **Yaş ve tecrübe bir olur bir abi kardeş hiyerarşisi oluşur. Başlarındaki mühendis zanaatkar ustalara çok dış geçirmeye kalkmaz hatta zaman zaman onların sözünü dinler böyle garip tanımlanmamış yazılmamış bir hiyerarşi oluşur** vardır ama bu bizim hiyerarşimizi tehdit etmez (Kenen Demir tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır).

Farklı topluluk değerlerine bağlı oluşan hiyerarşi

Yaş, tecrübe ve bilgiye bağlı olarak oluşan hiyerarşi

Teme 2: İnfomal hiyerarşi

Ek 7: Karar verme parametresine ait verileri analiz etmede kullanılan kodlar oluşturulan taslak ve kesin temalar

Kod Listesi: Karar, rutin karar, Stratejik karar, Olağan karar

<p>Ben günlük rutin işlerle ilgili kararları bizim için üzerinde düşünmemiz kararlar olarak görmüyorum. Bu nedenle bu kararları işi yapan kişilerin almasında bir beis görmüyoruz. Telefon parasını nasıl ödeyeceğine muhasebe karar versin canım...(Akgün Altuğ ile tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Günlük kararları karardan saymıyoruz. Onları işin sahibi olan kişi tek başına rutinin dışına çıkmadıkça alabilir (Gürkan Günel tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Bazı işler var o kadar rutin ki o işlerler ilgili bir karar önümüze geldiğinde kızıyoruz. O yüzden basit işlerle ilgili kararları o işle kim ilgileniyorsa o alsın (Tayyip madencilik genel müdürü ile yapılan mülakattan).</p> <p>Rutin kararlar olağan dışı bir kriz ya da kaos durumu olmadığı sürece işi yapan kendisi, o işle ilgili sorumluluk verilen kişi tarafından almır zaten bu rekabetin bir gereği başka türlü idare edemezsiniz. Ama bu işte de takip şart.(Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Olağan her zaman alınan kararlar bize gelmez. Zaten o kararlar bize gelse biz yöneticilik yapamayız. Nefes alamayız. Günlük kararları o işler ilgili yetkilendirdiğimiz kişiler alır ama bizde uzaktan da olsa zaman zaman kontrol ederiz (Mustafa Kösemusul ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Onun dışındaki diğer önemli kararları biz 5 ortak tartışarak alıyoruz. Bazı konularda konu ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olan kişilerden fikirler bilgileri alıyoruz. Ancak nihai kararları biz hep kendimiz veririz. Son kararlar bize aittir (Akgün Altuğ ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Diğer olağan dışı kararlarda da katılımcı anlayışın doğru karar almaya olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Karar almada zaman zaman buna dikkat ederim, ancak nihai kararları kendi öngörülerim doğrultusunda şekillendiririm. Diğer arkadaşların ve konu ile ilgili bilgili kişilerin düşünlerinden en üst düzeyde faydalanmaya çalışırım ama ikna olmadığım bir kararı kimse bana aldırılmaz (Tayyip Madencilik Genel müdürü ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Çalışmış olduğum işletmede hisselerin büyük bir çoğunluğu bir aile ait olmasına rağmen önemli kararlar alınırken bir üst yönetici olarak toplantılara katılıyorum. Fikrimi söylüyorum. Kararın alınması için birilerini ikna etmeye çalışıyorum. Ama son kararı patron söyler. Kendi yetki alanım içindeki işlerde de iş hayatım bana her şeyin doğrusunu yapamayacağımı öğretti. Bu nedenle özellikle bazı kararlarda işi yapana soruyorum. Kararla ilgili olarak onların fikirlerini soruyorum. Ama en son kararı önem derecesine bağlı olmakla birlikte ben veririm (Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Günlük kararlar dışındaki kendi içimizde tartışarak alıyoruz. Biz haftada iki kere toplantı yaparız. Bütün kararlarla ilgili olarak biz gerektiğinde birilerine sorarız ama son karar bizim ağızımızdan çıkar (Gürkan Günel ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Önemli kararları alırken şirket ortakları olarak bir araya geliyoruz. Bizde öyle Japonya'daki gibi en alt seviyeden başlayarak alınan karardan etkilenen herkese fikrini sormak diye bir şey yok. Bizde tutmaz. O gerektiğinde bilgi almak için fikir sorarız ama en son kararı şirkete ortağı olarak biz söyleriz</p>	<p>İş yapan kişi tarafından alınması istenen rutin kararlar</p> <p>Rutin işlerle ilgili bireysel olarak alınan kararlar</p> <p>Tema 1: Rutin dışına çıkmayan operasyonel işlerde işi yapan kişi tarafından alınan günlük kararlar</p> <p>Üst yönetim ve ortaklar arasında tartışılarak alınan kararlar</p> <p>Konu ile ilgili uzman kişilerden bilgi alınan ancak nihai kararın üst yönetim tarafından verildiği kararlar</p> <p>Üst yönetim içinde tartışılarak alınan kararlar</p> <p>Ortaklar arasında tartışılarak alınan kararlar</p>
--	---

<p>(Bekir Paşahan ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz bir anlamda katılımcı anlayışla kararlar alıyoruz. Ben kararları alırken en az iki kişi ile istişare ederim. Ve gerekli gördüğümde daha geniş katılımlı toplantılar yaparım. Benden de çalıştığım grupta önemli kararlar alınırken fikrim soruluyor. Toplantılara katılıyorum. Benim ve benim gibi diğer üst düzey yöneticilerinde fikirleri alınıyor. Ancak, her zaman bizim dediğimiz olmuyor. En son kararı yine bir anlamda en yetkili kişinin ağzından çıkıyor. Biz bir anlamda bir kararla ilgili olarak görüş bildiriyoruz.. Ama asıl karar en yetkili kişi olan patrona ait. Bizim yetki sahamızda da bu böyle sorarız başta söylediğim gibi istişare yaparız ama son kararı ben veririm (Ahmet Temiroğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Ben kendim kararları alırken mutlaka uzman görüşü alınması gerektiğini düşünüyorum. Ama son kararı ben veririm işi yaparken de o uzmanları işe karıştırmam (Kenan Demir ile tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Bir işe ilgili ciddi kararlar alırken tabi ki tartışıyoruz...Bilmiyorsak bilenlere soruyoruz. Ama son kararı özellikle önemli işlerde biz veriyoruz. En son karar bizden çıkar (Mustafa Kösemusul ile tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Kararlar genellikle aile içinde alınıyor. Biz bir aile işletmesiyiz. Uzmanlara danışıyoruz. Ancak nihai karar tamamen üst yönetim olarak bizim tarafımızdan veriliyor. Ancak, kendi bilginizin yetmediği zamanlarda doğal olarak bir uzman görüşü alıyoruz. Bu zaten işin doğasında var. Bir anlamda zorunluluk...Karar alma konusunda katılımcı olmak nihai karar alma yetisini bir kurulu yada başkasına vermek zor. Çünkü hem benim hem de diğer yöneticilerin son karar benden çıksın ben daha iyisini düşünürüm ve yaparım güdüsü ile mücadele etmek zor (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Bizim farklı işlerde faaliyet gösteren işletmelerimiz var. Gemi taşımacılığı vs. gibi. Biz mutlaka karar alırken bazı somut şeylerden hareket ediyoruz. Ama en sonunda ya Allah deyip karar alıyoruz. Bu galiba biraz sezgiyle karar almak oluyor değil mi? Batı bunu kabul etmez (Tayyip Madencilik Genel Müdürü ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Kararları alırken tabi ki tartışıyoruz...uzmanlardan gelen bilgilere yönelik bazı analizler yapmaya çalışıyoruz ama en sonunda daha çok hislerimiz bize yol gösterici oluyor zaten bir anlam yöneticilikte bu demek değil mi (Akgün Altuğ tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz Türk'üz öyle ince hesaba derin hesaplara aklımız ermez. Ben şans ve nasibe inanırım. Düşünürüz taşınırız bazı hesaplar yaparız. Ama biz koku alma güdümüze güveniriz. Hislerimiz içimize doğan his bizim için en son kararı vermemizde belirleyici olur. Vesselam her zaman rakamlar bize doğru kararı göstermez (Mustafa Kösemusul ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Beyaz et sektöründe biz Türkiye'nin en önemli işletmelerinden biriyiz. Biz sektörde çoğu zaman tecrübelerimize ve yeteneklerimize güveniyoruz. Ama, Türkiye de öyle büyük hesapların teknik analizler in yapıldığını sanmıyorum. Hisselerimize güvenmek gerektiğine düşünüyorum. Bunun çarpıcı bir örneği var zaten biliyorsunuz Sabancı ve Koç gibi iki büyük holding GSM işine girmede geç kaldılar. Oradaki pazarı göremediler. Bu iki grubu bu alana yatırım yapmamaya aldırın hesaplar nelerdir. Eğer bilimsel nedenlerle o kararı aldı iseler o hesaplar tutmadı...Bende hisselerimizin önünde sonunda devreye girdiğini düşünüyorum. Biz toplum olarak da çok teknik hesapları anlamayız (Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Bazı incelemeler mutlaka yapılıyor ama bizi daha çok sezgilerimiz yönlendiriyor. En azından beni sezgilerim</p>	<p>İstişare edilerek alınan kararlar</p> <p>Uzman görüşünün alındığı ancak nihai kararın üst yönetici tarafından verildiği kararlar.</p> <p>İstişare ile alınan kararlar</p> <p>Uzman görüşünün alındığı ancak nihai kararın üst yönetici tarafından verildiği kararlar</p> <p>Tema 2: Uzman görüşü alınan ancak nihai kararın üst yönetim ve ortaklar arasında tartışıldıktan sonra en yetkili kişi tarafından verildiği stratejik kararlar</p> <p>Sezgilerle alınan kararlar</p> <p>Hislerle alınan kararlar</p> <p>Sezgilerle alınan kararlar</p> <p>Tema 3: Bazı bilimsel plan ve analizlerin yapıldığı ancak ekseriyetle sezgi ve hislere güvenerek alınan kararlar</p>
---	--

<p>yönlendiriyor (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Şimdiye kadar konuştuğumuz tartıştığımız kararlar alınırken mutlaka bazı analizler yapılmıştır. Ama bizi hep hissiyatımız yönlendirmiştir. Bizi şimdiye kadar yanıltmadı hislerimiz çok şükür...(Bekir Paşahan ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Çoğuz zaman hislerime güvenirim karar alınırken. Sanki aklımın hislerimden daha koya şaşıracağımız düşünmüştümdür hep. Bun da bizim inancımız da önemli...(Kenan Demir ile tarihinde yapılan mülakattan alıntıdır).</p>	<p>Sezgilerle alınan kararlar</p> <p>Tema 3: Bazı bilimsel plan ve analizlerin yapıldığı ancak ekseriyetle sezgi ve hislere güvenerek alınan kararlar</p>
---	--

Ek 8: Motivasyon Faktörlerini Tespit Etmeye Yönelik Yapılan Analizde Kullanılan Alıntılar ve Oluşturulan Kod Listesi

Kod Listesi: Para, Maaş, Ücret İş Güvencesi, Prestij, Yetki, Öğrenme-Gelişme

<p>Benim yüksek lisans bitirdiğimden beri 6 yıl geçti henüz istediğim yaşam standardını yakalayamadım. Benim ve ailemin hayattan daha fazla beklentileri var. Şu an bunları henüz elde etmiş değilim. Aldığım para buna yetmiyor. Burada patrondan sonra en yetkili kişi sayılırım ama bu beni tatmin etmiyor. Daha büyük işletmede büyük yetkiler bana prestij sağlayacağı gibi hayata dair beklentilerim için maddi olanaklarda sağlayacaktır. Bu nedenle daha iyi bir iş teklifi alsam bunu ciddi şekilde düşünürüm. Ve kabul etme ihtimalim yüksek (Zeynel Babacan yapılan mülakattan alıntıdır.)</p> <p>Şu an için kazandığım para hayallerim için yeterli değil. Ama Türkiye gerçeklerini de biliyorum. Çok da hayal perest değilim. Küçük işletmede çalışan bir yönetici olarak iyi de para alıyor. Ama Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden birinden mezun oldum. Çok daha para kazanmak, geleceğimi güvence altına almak istiyorum. Daha iyi bir iş teklifi aldığımda eğer şimdikinden çok kazanacaksam ve yetkilerim de olcaksa giderim (Metin Sakızcıoğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Belli bir yaşam standardımız var biz ve ailemiz bu yaşam standardına alıştık. Dolayısıyla bu standardı devam ettirmek için kazandığım parayı önemsiyorum. Bu yüzden para benim için önemli değil diyemem. Prestij yetkiler vs. mutlaka önemli ama para da bir anlamda önemli bir prestij aracı değil mi. Eğer toyotanın genel müdürü olsaydım derdim ki Türkiye'de bir başka işletmeden daha iyi bir iş teklifi alsam gitmem diye ama bunu diyemem şimdi. Ama yetkiler, bir şeyler öğrenme mutlaka önemli ama param olmadan bunlar pek işe yaramaz. (Sedat Kazanç ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Burada yaklaşık 60 kişi çalışıyor. 60 kişinin çalıştığı bir işletmede yetki sahibi kişilerden biriyim. Bu işletmenin en yüksek maaşlarından birini alıyorum. Lakin, hem para hem prestij anlamında bana çok daha fazla şey teklif eden işletmeye gitmeyi düşünürüm. Burada yetkilerim var ama akranlarıma göre aldığım maaş düşük ve artık burada kendimi tekrar etmeye başladım. Yeni bir şeyler öğrenemiyorum. Hem çok para kazanacağım hem de öğrenme fırsatım olduğu bir yerlere gitmek isterim. Yetkiler zaman içinde verilir veya kazanılır (Ahmet Sakin ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Çok para kazanmak istiyorum. Bunun için okudum. Baya da iş öğrendim. Burada mutlaka çok şey kazandım. Çok şey öğrendim. Ama artık buradan bu anlamda alabileceğim bir şey yok. Yaklaşık sayımız 70-90 arasında değişiyor. Büyük işletmelerde para konusunda da prestij konusunda da çok şey sağlıyorlar. Gelecek güvencesi benim için önemli. Daha iyi bir teklif alırsam giderim. Hem de çok düşünmem (Mehmet Yavuz ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Burası küçük bir işletme buradan öğrenebileceğim şey bitti. Burası çok zengin de etmez beni...tamam duygusal bir bağımız oluştu...ama daha iyi bir iş teklifi alsam daha çok kazanacağım ve daha büyük bir işletmeden kabul ederim... Yetki zaten para demek. İnsanlar para vermeyince yetkiyi size niye versinler (Ahmet Altıkulaç ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p>	<p>Maddi faktörlerle sağlanan motivasyon, iş yerine olan düşük bağlılık...</p> <p>Gelecek güvencesi ve daha çok para kazanma isteği...İşletmenin boyutuna yapılan vurgu</p> <p>Para ve diğer maddi faktörler önemli...Çalışılan yer kişiye sağlamış olduğu prestije ve güce yapılan vurgu</p> <p>Para önemli...Para ve prestij anlamında yeni tekliflere açık...İşletmenin boyutuna yapılan vurgu</p> <p>Para, gelecek güvencesi ve diğer maddi faktörler önemli...Prestije yapılan vurgu...İşletmenin boyutuna yapılan vurgu</p> <p>Para ve diğer maddi faktörler önemli...Yetkinin ve prestijin alınan para ile pekişeceği düşüncesi...İşletmenin boyutuna yapılan vurgu</p>
<p>35 kişi çalışıyor. Resmiyette genel müdür yardımcısıyım ama</p>	

<p>öyle pek bir yetkim var sayılamaz. Zaten yetki kullanılacak bir durumda pek olmuyor. Yapılan iş standart. Daha iyi bir iş teklifi alsam eğer bu çok daha fazla para, iyi bir gelecek anlamına geliyorsa kabul ederim...Yetki ve öğrenme bir anlamda büyük işletmelerde anlamlı hale geliyor...Yani küçük işletmede yetkiniz olsa ne olur kendi işiniz olmadıktan sonra (Murteza Gür ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yetki bilgi ve öğrenmeyi paranın sağladığını düşünüyorum. Yani çok maaş alıyorsanız çok yetkiniz vardır. İyi şeyler vaat eden bir iş teklifi alsam düşünürüm. Ve ikna olursam kabul ederim...Annem babam benden çok şey bekliyor. Ben onlara nasıl derim az para veriyorlar ama yetkim var diye. Bu biraz komik kaçmaz mı sizce.... (Muhammet Ali Kel ile yapılan mülakattan alıntı)</p> <p>Evleneli üç yıl oldu. Çocuğum yok henüz. Eşim çalışıyor ama çocuk olunca çalışamaz. Tek maaşlı alıştığımız yaşama şekline yetişemeyiz. Bunun için daha iyi bir iş teklifi alırsam bunu değerlendiririm. Eğer daha fazla para kazanacaksam...Ama böyle bir kararı vermek zor tabi ince eler sık dokurum...Yetkiler diye soruyorsunuz hocam insanlar para vermediklerine yetki vermiyorlar iş dünyasında... Ne kadar çok para veriyorsalar size prestijiniz ve yetkiniz o kadar çok olur. Kendi işiniz olmadığı sürece...(Altuğ Kızılkıoğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Ülkemizde insanlar zengin olmak para kazanmak için okurlar. Ailemde ben den bunu bekliyor hep...İyi bir iş teklifi alsam bir başka işletmede çalışırım eğer şimdikinden daha fazla maaş veriyorsa...Henüz kazanmak istediğim parayı almıyorum...Üstelik bu işletmede önümde açık değil...küçük bir işletme burası(Ahmet Nesim Kılıç ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Ben bir işçi çocuğuyum. Ailem ve benim için okuma bir anlamda bir standart atlama anlamına geliyordu. Bu değişmedi. Kendim için bir şeyler yaptım. Ama onlar henüz bir şey yapamadım. Çok daha iyi bir iş teklifi olursa bunu değerlendiririm...Burada bir anlamda kendimizi tekrar ediyoruz. İşletmenin niteliği bize öğrenme konusunda yeni fırsatlarda yaratmıyor...Yetki burada belli işleri yapmamız için para veriyorlar belli ama gittiğimiz işletmede alacağımız eğer çok fazla olursa orada az da olsa bir yetki verilir...(Hasan Aksinoğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Burada çalışmadan önce kendi işim vardı. Oradan buraya geldim. Patronlarımla uzun süredir bir tanışıklığım var. Buraya çok şey borçluyum. Bulduğum noktada istediğim bir çok şeye sahibim. Büyük bir işletmenin genel müdürüyüm. Önemli yetkilerim var. Öğrenme fırsatlarım oluyor. Daha iyi bir iş teklifi alsam düşünmem bile buradan ayrılmak aklıma gelmez. Zaten piyasada kimsede bana böyle bir şey teklif edilmez. Ancak, buradan istenmediğim zaman gitmek düşür bana...Yetkilerim alınsın veya başka bir şey olsun bu git demektir zaten...(Ahmet Temiroğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Burası ikinci işim. Buradan önce çok az bir başka yerde çalıştım. Zaman içinde burada bu noktaya kadar geldim. Daha iyi bir iş teklifi alsam maddi anlamda bu beni çekmez. Artı sektörün üç büyük işletmesinden biriyiz zaten. Burası benim için iyi maddi anlamda bir sıkıntımız da yok...İş teklifi yapılırsa da kabul etmem gibi geliyor...(Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Ben okuldan mezun olalı on yıl oldu. On yıldır burada çalışıyorum. Her dönem iyi paralar kazandım diğer mühendisler ile karşılaştırıldığında düzenli olarak terfi ettim. Başarılı oldukça önüm açık...O yüzde bir başka iş teklifi çok aklıma başımdan almalı ki öyle kabul ederim...Ama iyi bir planlama var burada ve önüm açık görünüyor. Kazanacağım para</p>	<p>Para ve gelecek güvencesi önemli...Yetki ve öğrenme ikinci planda..İşletmenin boyutuna yapılan vurgu...</p> <p>Para ve diğer maddi kazanımlara verilen önem...Diğer motive faktörlerinin para gibi maddi faktörlere bağlı olarak oluştuğu düşüncesi...</p> <p>Para ve diğer maddi faktörler önemli...</p> <p>Para ve diğer maddi faktörler önemli...İşletmenin boyutuna yapılan vurgu</p> <p>Öğrenme ve yeni fırsatlar sağlama düşüncesi ile yeni iş tekliflerine açık...Ancak maddi faktörler ön planda</p> <p>İşletmenin büyüklüğüne kişinin sahip olduğu servete göre değişen...(Dışsal motive faktörlerinden içsel faktörlere doğru kayma) motivasyon...</p> <p>İşletmenin büyüklüğü ve olabilecek en iyi yerlerden biri olma düşüncesi ile şekillenen motivasyon...</p>
--	---

<p>da mevkilerim de her geçen gün artacak burada sonradan kazanacağımı şimdi verecek işletme mi var varsa da ve buradan çok daha prestijli bir yer ise iş teklifini kabul ederim...(Metin Yıldız ile mülakattan alıntıdır)</p> <p>Bu soruyu 15-20 yıl önce sorsaydınız. Derdim ki iyi bir iş teklifi alsam kabul etmeyi düşünürüm. Zaten buraya bir başka işletmeden geldim. Şu an ise düşünmem. Yeterince para kazanıyorum. Türkiye'deki işletmeler ile karşılaştırıldığında en kurumsal işletmelerinden birinde üst düzey yöneticiyim...Ancak, git denilirse giderim...dolaylı gir deme yolları var yetkilerimiz alır karar alma hakkı verilmez...vs gibi...(Kenan Demir ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Sektörde bizim işletmeden büyük işletmeler var onlardan ciddi bir teklif gelse düşünürüm. Ama mutlaka hem maddi hem statü ile ilgili şartları buradan daha iyi olmalı...Maddiyat mı statümü diyorsunuz. Eğer çok büyük uçurumlar yoksa statü derim yetki derim...(Zeynel Remzi Dursun ile yapılan mülakattan alıntıdır)...</p> <p>Şu an 57 yaşındayım...bu soru için biraz geç...İyi paralar kazanıyorum...daha iyi bir iş teklifi olsa para için gitmem yeterince birikimim var. Daha fazla yetki daha iyi prestij için giderim...ama 20 yıl önce para için yapacağım çok şey olurdu (Mehmet Mehmetoğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Çocukları okuttuk...Evimiz barkımız var...Maddi olarak daha fazla şeye sahip olmam için çok farklı şeyler olmalı bu pek mümkün değil...Bu sebeple daha iyi bir iş teklifinden kastettiğiniz para ise kabul etmem...Burada bir anlaşmazlığa düşürsem yada kendimi bir adaletsizlik haksızlık yapıldığı hissine de kapılırsam bir an bile durmam...(Ali Çelik ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Çok para mutluluk anlamına gelmiyor ama bir patronun en kolay verebileceği şey paradır. Para vermiyorsa yetki vermez kimse...Daha iyi bir iş teklifi alsam buradan daha fazla yetki ve doğal olarak para sunulursa kabul etmeyi düşünürüm ama bu kabul edeceğim anlamına gelmez tabii...(Halil Kurudil ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p>	<p>İşletmenin büyüklüğü, kişinin kariyer gelişimine verdiği önem ve ciddiyetine göre değişen motivasyon...</p> <p>Yaşa, sahip olunan servete ve göre değişen...(Dışsal motive faktörlerinden içsel faktörlere doğru kayma) motivasyon faktörleri</p> <p>Maddi faktörlere ve statüye yapılan vurgu...İşletmenin büyüklüğüne yapılan vurgu...</p> <p>Yaşa...Sahip olunan servete göre değişen...(Dışsal motive faktörlerinden içsel faktörlere doğru kayma) motivasyon faktörleri</p> <p>Yaşa...Sahip olunan servete göre değişen motivasyon faktörleri...(Dışsal motive faktörlerinden içsel faktörlere doğru kayma)Adalet, eşitlik gibi içsel motive faktörlerine yapılan vurgu...</p> <p>Para ve diğer motive faktörlere önem verme...</p> <p>Tema: İşletmeye özgü özellikler ve Kişini yaşı-sahip olduğu kazanımlarına göre değişen motive faktörleri...</p>
---	---

Ek 9. Yetki Devri Parametresine Ait Verileri Analiz Etmede Kullanılan Kod Listesi Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Kod Listesi: Yetki devri, yetki, yetkilendirme

<p>Ben yetki devrinin sınırlı olacağını düşünüyorum. Çok zorunlu kalırsam güvendiğim birine yetkilerimin tamamını devrederim. Yetki devrettiğim insanı asla boş – kontrolsüz bırakmam sürekli gizliye uzaktan takip ederim. İşin doğası bu...(Kenan Demir ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yetkilerimi devrettiğim zamanlar muhakkak oluyor. Yurt dışında veya tatilde olduğum zamanlar zorunlu olarak yetkilerimi devrediyorum. Tam bir yetki devri oluyor ve devrettiğim kişiler sınırlı sayıdaki bütün iş sürecimize hakim yöneticilerimize oluyor. Ancak, bu biraz rekabet şartlarının bir gereği gibide bir anlamda. Yani durduk yere belli amaçlar tasarlanarak pek yetki devrettiğim olmuyor (Bekir Paşahan ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yetki devretmek zorunda kalıyoruz. Çünkü insan olarak aynı anda 5 yerde bulunma şansımız yok ki. Kendimizin yetemediği durumlarda yetki devredilmeye gidiliyor. Ancak, böyle bir durum olmadıkça yetki devredilmez. Zor tamamen yetkilerimizi birilerine devretmemiz (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yetki devri büyüme ile birlikte gelen bir zorunluluk ama aile dışından birilerine yetki devretmemizi gerektirecek bir durum olmadı henüz. Çok büyüdüğümüzde ise belli sınırlar dahilinde yetkilerimizi devredebiliriz (Gürkan Günel ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yetkiler bana devrediliyor. Bende yetkilerimi devrediyorum. Rekabet zaten buna bizi zorluyor. Mümkün olduğunca özellikle yaptıkları işle ilgili olarak astlarıma yetki vermeyi uygun buluyorum. Ve astlarımla bu konudaki kararlarını mümkün olduğunca değiştirmemeye çalışıyorum. Ama bu işler söylediğim gibi onların günlük yaptığı işler onun dışında yetkilerimi çok önemli bir durum olmadıkça devrederim. Yani yetki devri operasyonel işlerde oluyor (Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Yetki devri sınırlı oluyor altımızda çalışanlara çoğunlukla günlük işlerde yetkilendiriyoruz. Onun dışında yetkilerimizi pek devretmiyoruz. Ben yetki devretsem de gerektiğinde müdahale ederim. Ben beğenmediğim bir şeye müdahale etmeliyim (Akgün Altuğ ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Yetki devretmek zaman zaman zorunlu hale geliyor. Ama bizim yetki devretmeden anladığımız ya da kişiyi yetkilendirmekten anladığımız günlük işler konusunda bir kişiye yetki verilmesi. Bu zaten bir zorunluluk. Ama günlük işlerde dışındaki işlerde ve diğer stratejik işlerde bizim onayımız olmadan pek hareket etmez çalışanlarımız. Özellikle üst yönetimde birçok yetkinin astlarımıza devredilemeyeceğini düşünüyoruz (Ünal Ünal ve Zekai Turgut ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yetkilerimi elbette devrederim. Devredilmeyen yetkilerin olduğu bir işletmede büyümenin çok kolay olmadığını düşünüyorum. Bir başka deyişle büyüme için yetki devri zorunlu. Ekip çalışması ortamı benim için önemlidir. Bu amaçla gereklilik olması durumunda yetkilerimi aksamaya sebep olmayacak güvencilerime devredebilirim (Fuat Ergül ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Doğru insan doğru işe atanmışsa ve belli bir gözlem ve deneme</p>	<p>Bir zorunluluk olarak yetki devri...Zorunluluk halinde güven kriterine göre yetki devri...Yetki devredilen kişiyi sürekli kontrol...</p> <p>Zorunluluğa bağlı yetki devri...Bilinçli bir yönetsel anlayışı yansıtmayan rekabetin doğasına bağlı olarak gelişen yönetsel bir davranış olarak yetki devri...</p> <p>Zorunluluktan yetki devri...</p> <p>İşletmenin büyümesine bağlı olarak sergilenen zorunlu yetki devri...</p> <p>Rutin işlerde zorunlu bir yönetsel davranış olarak yetki devretme...Zorunluluk olmadıkça önemli işlerde yetki devri yok...</p> <p>Rutin işlerde zorunlu bir yönetsel davranış olarak yetki devri...tam bir yetki devri yok..kontrol ve müdahale...</p> <p>Zorunluluğa bağlı olarak rutin işlerde yetki devri...Önemli işlerde yetki devretme geleneği yok...</p> <p>Büyüme için gerekli görünümün bir yetki devri...Yetki devrinde güvene yapılan vurgu...</p>
---	---

<p>süreci geçmişse yetkilerimi ilgili kişiye her zaman devretmişimdir. burada en önemli nokta devrettiğim sürecin iyi tanımlanmış olması ve süreç performans kriterlerinin net olmasıdır.bu göstergeler iyi gidiyorsa kişi de başarılıdır.ayrıca kişinin performansını değerlemiyoruz.sürecin performansını sık periyotlarla ölçüp değerlendiriyoruz. Bu dediklerimden da anlaşılacağı gibi yetkilerimi devretsem de kontrolü asla elden bırakmam. Birde burada yetki devrenin rekabetin şartlarının bir gereği olarak gerekli olduğunu söylemek istiyorum. Ama bu bütün yetkilerimin devredeceğim anlamına gelmiyor. Bazı yetkiler var devredilmez. Devredilse de bize sorulmadan kullanılmaz (Ahmet Temiroğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>birçok yetkimizi devrettik ama biz gördüğün gibi hala buradayız. Yetkilerimiz özellikle rutin işlerdekiyi bırakıyoruz. Ama kontrolü asla bırakmamalı. Önemli işlerde yetkilerimizi devretmemiz kendimizi profesyonellere teslim etmemiz için daha çok zaman geçmeli (Mustafa Kösemusul ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Altımızda çalışanlara günlük işlerle ilgili yetkileri devrediyoruz. Günlük işlerde bize sormadan işlerini yapabilirler. Böyle yetki devri bir zorunluluk aksi takdirde rutin işlerde boğulursunuz. Ama rutin dışına çıkmadığında bize sormadan bir şey yapmalarına pek müsaade etmeyiz. Yetkilerimizi devretsek de kontrolü elden bırakmayız...Önemli konularda yetkilerimizi ise şimdiye kadar hiç devretmedim...ama bu çok komik değil. Bir Fransız firması geldi geçen gün bizim verdiğimiz her fiyat için genel müdürü aradılar...Benim yardımcım satın alma müdürüm böyle önemli bir alım için beni niye aramasın (Yusuf Uyunmaz ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Elemanlarımız her gün yaptıkları günlük işlerde bizi sormadan işlerini yapma konusunda tam yetkilidirler. Ama olağan dışı bir şey olduğunda bize sormadan hareket edemezler...Onun dışında zaten stratejik öneme sahip işletmelerde kim yetki devretmiş ki biz edelim...Yetkimizi devrettiğimiz zorunlu dönemler oluyor ama o zaman açık bir şekilde her şeyi denetleyebileceğimiz alan oluşturuyoruz. Kontrol olmadan yetki devri olmaz. İnsana ne kadar yetki verirseniz verin onu kontrol etmeni denetmeniz gereken bir alan mutlaka olmalı (Fatih Diş ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Yetki devri büyümeyle birlikte zorunlu bir hale geliyor. Zorunlu olmadıkça kim yetkilerini devrederek kontrolü kaybetmek ister ki...Patron bana yetki devremiş kendisi öteki şubede ama çoğu zaman ona sormadan önemli bir karar almıyorum...bu durum yetki devrenin derecesini siz gösterir umarım...(Zeynel Babacan ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Günlük işlerde işi yapamı yetkilendiriyoruz. Onun dışında zorunlu olmadıkça yetkilerimiz devremiyoruz...Zorunlu kaldığımızda da kontrolü elden bırakamazsınız...öyle bir an geliyor ki işte o andan sonra kontrolü tamamen ele almanız gerekiyor...Yetki devrenin sınırını gösteriyor bu...bize de böyle yapıyo. Yetkiler devrediyor ama hem kontrol ediliyor hem de bir anda gelip bir noktada kontrolü alıyorlar (Zeynel Remzi Dursun ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz profesyonel çalışanlarız bizim önemli yetkilerimiz var ama bu yetkileri nasıl kullanacağımıza zaman zaman patronlar karar verir...Günlük işlerde zaten zorunlu olarak yetki devrediyoruz. Bunca yıldır profesyonel yöneticiyim hep düşünmüşümdür...Acaba zorunlu olmasalar bana yetki veriler miydi...diye hiç verilerdi demedim...(Mehmet Mehmetoğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)...</p>	<p>Yetki devredilen kişilerin etkin bir kontrol mekanizması ile denetlenmesi...</p> <p>Rutin işlerde gerçekleştirilen yetki devri...Yetkiler devredilse de insanlar sürekli kontrol ediliyor...</p> <p>Günlük işlerde kontrolü elden bırakmamak üzere tam yetki devri...Önemli konularda yetki devri yok...</p> <p>Günlük işlerde kontrolü elden bırakmadan tam yetki devri...</p> <p>Büyümeye bağlı olarak zorunlu olarak yapılan bir yetki devri...Önemli işlerde yetki kullanma gerçek yetki sahibine ait...</p> <p>Günlük işlerde işi yapana verilen tam yetki...kontrole yapılan vurgu...Sınırlı yetki devri..</p> <p>Zorunlu olarak yetki devri...</p> <p>Tema 1: Rutin işlerde işi yapan kişiye tam yetki verme ancak sürekli işleyen bir kontrol mekanizması.</p> <p>Tema 2: Bir bilinçli bir yönetsel davranışı yansıtmayan zorunlulukların yönlendirdiği sınırların çizildiği yetki devri.</p>
--	--

Ek 10. Stratejik amaçlar parametresine ait verileri analiz etmede kullanılan kod listesi oluşturulan taslak ve kesin temalar

Kod listesi

Ar-ge

Büyüme

İnovasyon yaratma

Yetenekler oluşturma

Markalaşma

<p>Ben erdem holding bünyesinde çalıştığım yıllardan bu yana bu işletmenin genel müdürüyüm. bizim ayakta kalabilmemiz için çok tüketiciye ulaşmamız gerekiyor. Bu da doğrudan büyüme anlamına gelir. Dolayısıyla bizim en önemli amacımız çok kişinin doğal gaz kullanımını sağlamak bu da amacımızın büyüme olduğunu gösteriyor. Ayrıca, holdingin genel politikasının da büyüme olduğunu söyleyebilirim. Büyüme için kullanmış olduğu araçlar mutlaka başka dönem dönem bunlar değişiyor ama. Farklı ülkelerdeki yatırımlarımızdan tutunda ülkemizdeki yeni alanlara yaptığımız yatırımların amacı büyümek daha fazla büyümek. (Kenan Demir ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Kurulduğumuz dönemden bu yana bizim en önemli hedefimiz büyümek. Şu an için zannederek sektörün büyük üç firmasından biriyiz. Üretim kapasitemizi sürekli arttırdık. İçinde büyüdüğümüz Pazar büyümeye çok müsait bir pazardı. Bizde sürekli kapasite artırımı ile büyümeyi başardık. Bundan sonraki hedefimiz genel geleneğe uymak grup olmayı hedefliyoruz. Yani amacımız yine büyümek (Zekai Turgut ve Ünal Ünal ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>İşletmemiz 1964 yılından beri faaliyette ancak 1993 yılına kadar çok küçük bir işletme olarak faaliyet göstermiştir. 1993'ten bu yana ise işletmemiz sürekli büyümüştür. 1993'ten günümüze bütün yatırımlarımız büyüme amaçlı gerçekleştirilmiştir. Gelecek yıllarda da büyüme konusunda yatırımlar yapmayı düşünüyoruz. Günlük süt işleme kapasitemizi 200 bin tona çıkarmayı hedefliyoruz. Türkiye pazarı sürekli büyüyecek bizde pazarın bu büyüme potansiyelinden kendimize mümkün olduğunca pay elde etmeyi düşünüyoruz. Ancak bizim sektörde büyüme sadece tesis yatırımı yapmakla olmuyor. Ancak gıda sektöründe farklı olmak bir marka oluşturmada önemli marka oluşturarak büyümek bizim stratejik hedefimizi en iyi açıklayan cümle zannedersen (Gürkan Günel ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Biz 20 yıllık bir işletmeyiz. İlk 10 yılımızı işi öğrenerek geçerdik diyebilirim. Son 10 yılda da büyümeye yönelik yatırımlar yaptık. Biz 20 yıllık bir işletmeyiz. Son 10 yılda da büyümeye ek olarak markalaşma yenilikler yaratma kendi knowhow larımızı oluşturmaya yönelik kararlar aldık. Bez perde işinde ki bu iş temel işimiz müşteri odaklı çalışıyoruz. Müşteri odaklı olmayı da ihtisasımız olan perdeyi müşterinin istekleri doğrultusunda üretmek müşteriye özel mallar üretmek ve onun isteklerine göre ürün yaratmak şeklinde tanımlıyoruz. Farklı olmak, marka olmak kendi knowhow larımızın olması için insan kaynağına önem vermeniz gerekiyor bu anlamda biz insan eğitimine yatırımlar yaptık. Kendi ana sektörümüzde büyüme temel hedef olmakla birlikte kendimize özgü yeteneklerimiz olsun istiyoruz. Bu yeniliklerle bir marka yaratalım diyoruz. Önümüzdeki yıllarda da büyüme'nin yanında yetenekler yaratma ve markalaşma yönündeki yatırımlarımız ve kararlarımız devam edecek. Ülke dışındaki pazardan kendimize önemli paylar almak istiyoruz (Mustafa Kösemusul ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p>	<p>İşin niteliğine bağlı olarak oluşan zorunlu büyüme yönelimi.</p> <p>Farklı ülkelere yatırım yapılarak gerçekleştirilen büyüme</p> <p>Farklı alanlara yapılarak gerçekleştirilen büyüme.</p> <p>Pazarın büyüme potansiyelini değerlendirmek üzere gerçekleştirilen büyüme...</p> <p>Değişik alanlara yatırım yapılarak gerçekleştirilmesi düşünülen büyüme.</p> <p>Pazarın büyüme potansiyelini değerlendirmek üzere gerçekleştirilen büyüme</p> <p>Marka oluşturarak farklılaşma</p> <p>Markalaşma ile birlikte büyüme</p> <p>Yetenekler yaratma ile birlikte büyüme</p>
--	---

<p>Biz kurulduğumuz tarihten bu yana büyüyoruz. Bu amaçlı uluslar arası yatırımlarımız var. Büyüme sonucunda kar bir anlamda kendiliğinden geliyor. Burada büyüme sürekli olarak yenilikler yapmakta gerekli sektörümüzün bir özelliği olarak bu ar-ge'yi bizim için ön plana çıkarıyor. Ar-ge olmadan gelişmeler sağlamıyorsunuz bunun sonucunda büyüyemiyorsunuz. Büyümenizin öne ürünlere ile Pazar ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan rakipler tarafından kesiliyor. Kısacası iki amacımız var ar-ge ile sürekli ürünleri geliştirme farklı olmak ve büyüme (Akgün Altuğ ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Bizim 20 yıllık bir geçmişimiz. Bu süre içerisinde ilk 5 yıl karlılık güdüsüyle hareket ettik 92-97 yılları arasında hem karlılık hem de büyümeye yönelik yatırımlar konusunda çok hızlı bir faaliyet süreci yaşadık. Bu süre zarfında hem hızlı bir şekilde ana işimiz olan elektrik işi büyüdü hem de karlılığımız artı. 97'den sonra büyüme güdüsüyle hareket ettik. Ana işimiz olan elektrik de yenilikler yaratmak ve gelişmeler sağlamak için ar-ge faaliyetlerine yönelik yatırımlar yaparak büyümeye trendi devam ediyor Ötümüzdeki 15-20 yıllık zaman periyodu içinde de ar-ge faaliyetleri (özellikle elektrik işinde) çok ciddi yatırımlar yapmayı düşünüyoruz. Büyüme bizim en temel hedeflerimiz arasında hem mevcut işlerimizde hem de yeni bakır sektörler bulup o alanlara yönelme konusunda fırsatlar kolluyoruz. Sektörün büyüme potansiyeli varsa sizin başka bir tercihiniz yoktur. büyüyeceksiniz. İnsanlar büyürken siz ben ar-ge yapayım diyemezsiniz (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Tüm rakiplerimiz büyümeye odaklanmışken ve önemli bakır bir Pazar varken bizde büyümeyi göz ardı edemedik. Bu nedenler geçmişte almış olduğumuz kararlar yapmış olduğumuz yatırımlar tamamen Büyüme yönelik yatırımlarda ancak, karlılıkta bunun sonucunda önemsedığımız ve ulaşmak için çaba sarfettiğimiz diğer önemli bir konuydu. Bunun dışında tekstil sektöründe maliyetler önemli ülke olan tekstilin çok uğraşıp az kazanılan tarafındayız. Bu nedenle maliyetler çok önemli maliyetleri düşürmeye yönelik önemli çalışmalarımızda oldu. Ayrıca tekstil sektöründe markalaşmadığımız zaman bir hiçsiniz bu nedenle büyümeyle birlikte markalaşma en önemli amacımız olacak. Bu zaten bağlı bulunduğumuz grubunda temel amacının büyüme olduğu ilk bakışta görülüyor. Sürekli yeni yatırımlar yeni işletmeler kuruyor. Siz bunları uzaktan izleyemezsiniz (Ahmet Temiroğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Almış olduğumuz kararlarımız işletmemizin büyümesine yönelik kararlar olup, üretim yeri sayımızı ikiye çıkarttık ve işçi sayımızı artırdık, bu şekilde daha fazla üretim yapıp büyümeye çalıştık. Çünkü, sürekli olarak büyüzemz ise hem ulusal ölçekte diğer büyük işletmeler ile hem de diğer uluslar arası rakiplerimizle rekabet etme şansımız pek kalmıyor. Bundan sonra önümüzdeki yıllar için amacımız kalitemizi artırarak bunun sonucunda karlılığımızı da artırmaktır. Uzunca bir süre büyüme odaklı yatırımlar yaptık. Tekstilde kar marjları düşük biz ülke olarak en az kazanan yerindeyiz. Bundan sonra hedefimiz markamızı farklı alanacak şekilde kararlar alıp uygulamak. Bizle aynı ürünü üreten işletmeler sırf adlarından dolayı bizden çok daha fazla fiyatı satış yapıp karlılıklarını yükseltiyorlar. Buna ilave olarak büyüme isteğimizde hep var olacak tabii (Bekir Paşahan ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Büyüme en temel hedefimiz. Çünkü rakipleriniz büyüme odaklı yatırımlar gerçekleştirirken siz yerinizde sayarsanız olmaz. Biz sürekli pazarımızı genişletmek istiyoruz. Bu pazarın büyüme potansiyeli durunca başka sektörlere yatırım yaparız. Koredekiler gibi. Biz markalaşmak istiyoruz. Dünya çapında bir markamız olsun. Bu temeller üzerine oturtulan</p>	<p>Uluslar arası yatırımlar yoluyla büyüme.</p> <p>Ar-ge ile yenilikler yaratma farklı olmak</p> <p>Sektörün genel eğilimine uyarak büyüme</p> <p>Yeni sektörlere girerek büyüme</p> <p>ana faaliyet alanında ar-ge ile yenilikler yaratma</p> <p>Bir rekabet avantajı aracı olarak görülen büyüme</p> <p>Pazarın yapısından kaynaklanan büyüme amacı</p> <p>Sektörün baskı sonucunda gerçekleştirilen markalaşmaya yönelik amaçlar</p> <p>Pazarın yapısından kaynaklanan büyüme amacı</p> <p>Sektörel dinamiklerin baskısı sonucunda gerçekleştirilen markalaşmaya yönelik amaçlar</p>
--	---

<p>işletmeler için karlılık ve büyüme zaten devamlılık arz edecektir. Günümüz rekabet koşulları değerlendirildiğinde bunun gerekliliğinin daha da öne çıkacağı açıktır. Bu düşünce aynı zamanda uzun vadede verilecek kararlarımızın temelini oluşturmaktadır (Fuat Ergül ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Faaliyette bulunduğumuz gıda sektörü sürekli büyüme potansiyeline sahip bir sektör. Bu nedenle son 15 yıldır bütün yatırımlarımızı büyüyen Türkiye pazarında kendimize daha fazla pay alabilmek için yapıyoruz. Sürekli olarak yatırımlar yaparak daha fazla üretim gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Sektörün en büyük 5 işletmesinden biriyiz. Ve büyük olmak hoşumuza gidiyor. Önümüzdeki on –on beş yıl içinde de Türkiye pazarının sürekli büyüyeceğini düşünüyoruz. Bu durum bizim geçmişte olduğu gibi önümüzdeki yıllarda da büyüme amacıyla hareket etmek konusunda bizi yönlendiriyor. Kısacası önümüzdeki on-on beş yıl içinde sürekli büyüyen pazarda daha fazla pay elde etmek amacıyla yatırımlar yapacağız. Ne kadar büyürsek o kadar iyi. Türkiye kişi başına düşen tavuk eti tüketimi konusunda Yunanistan ve diğer komşular ile karşılaştırıldığında Türkiye’deki tüketimin Yunanistan’ın yarısı olduğu görülmektedir. Bu böyle kalmayacak Türkiye’deki tüketimde giderek artacak bu pazarın önümüzdeki yıllarda da ne denli büyüyeceğinin bir göstergesi. Bu durumda göz önüne alındığında büyüme ve bu talebi karşılama konusunda yatırımlarda bulunmak bizim için son derece önemli bir amaç (Burhan Ünlü ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Biz kurulduğumuzdan günden bu yanan büyüme amaçlı kararlar alıyor ve yatırımlar yapıyoruz. Özellikle eski doğu bloku ülkeleri bizim için çok niş pazarlar çıkardı. Buralardaki pazarın hala daha büyüme potansiyeli ve o bölgeye yönelik yatırımlarımız devam edecek. Pazarın daha %50 ye yakında bir kısmındayız. Bu zamanla artacak. Bu artacak pazardaki talebi karşılayabilmemiz için daha çok mal üretmeliyiz. Bunun için de yeni işletmeler kurmalıyız bu da büyüme işte (Yusuf Uyunmaz ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olarak ilk amacımız markalaşmak Türkiye’deki kapasitemizi arttırmayı düşünmüyoruz. Ancak, sektörde farklılaşanlar bir marka olabilenler para kazanıyor. Bizde markalaşma yönünde yatırımlar yapıyoruz. Bizim sektörümüzde Çin resmen bir kırılma yarattı. O ortaya çıkınca maliyetler bizim için çok büyük önem kazandı. Bu bizi daha ucuz yatırım yapılan yerlere yatırıma yöneltti. Bizde mısır’da Çin de ve Kazakistan da işletmeler kurduk. Doğal olarak büyüdük yani. Buradaki amacımız büyüme hem o bölgedeki pazarlara yakın olmak hem de daha ucuz üretim gerçekleştirmekti. Önümüzdeki 15 yıldaki hedefimiz ise dünya çapında bir marka olmak (Fatih Diş’le yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz özel makinalar üreten küçük bir işletmeyiz. İsteğe bağlı özel ürenler üretiyoruz. Mesela bir paketleme makinesi yaptık geçen gün. Bunun için bize Ukrayna’dan geldiler. Yapamayacağımız makine yok. Küçük olduğumuz için öyle uluslar arası yatırımlar falan yapamayız. İstanbul’da, Amerika’da Rusya’da temsilcilerimiz. Var bizim ürünlerimizi oralara tanıtıyorlar. Biz markalaşmak için öyle büyük reklamlar yapamayız. Ama isim yapmaya çalıştık spesifik bir makine ihtiyaçları varsa dünyanın dört bir tarafından bizi arasındalar istiyoruz. Bu marka olma evet biz marka olma konusunda davrandık. Ve öyle davranmaya devam edeceğiz çünkü bize en uygun bu (Mehmet Mehmetoğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>İçinde bulunduğumuz pazarda son derece fazla rakip var buna</p>	<p>Var olmak için büyüme</p> <p>Marka olmak</p> <p>Sektörün ve pazarın yapısına bağlı olarak gerçekleştirilen büyüme amaçları</p> <p>Uluslar arası yatırımlarla büyüme.</p> <p>Sektörel dinamiklerin baskısı ile markalaşma amacı</p> <p>Hem ucuz üretmek hem de daha fazla müşteri kitlesine ulaşmak için büyüme</p> <p>Yapılan işin niteliğine bağlı olarak markalaşma isteği</p>
--	---

<p>rağmen uluslar arası yatırımlarla sürekli büyüdük her yıl %10-15 gibi büyüme hedeflerimiz var. Ancak, büyümek tek başına iş yapmaz. Burada büyüme kadar önemli ya da büyümeyi işlevsel hale getiren diğer önemli bir konu yenilikler yaratmak bu da ar-ge ile mümkün. Kısacası şöyle bir şey söylesem yanlış olmaz. Geçmiş on yılda hep büyüdük. Son yıllarda ar-ge ile ürünlerimizde yenilikler yaratmayı düşünmüyoruz. Yani önmüzdeki yıllarda amacımız ar-ge ile yenilikler yaratmak ve büyümek (Abdül İpek ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Tavuk sektöründe Türkiye pazarının önemli oranda büyüceğine dair beklentilerimiz var. Pazarda ki durum böyle olunca bizimde ilk amacımız büyüme oluyor. Kapasitemizi sürekli arttırmayı düşünüyoruz. Ayrıca gıda sektöründe marka önemli. Bizde marka yaratma alanında bazı uygulamalara yönelmeyi düşünüyoruz. Halka güven veriyor. Ve markanın da önemli bir getirisi var (Zeynel Remzi Dursun ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Operasyonel sorunlarımızı hallettiğimiz günlerden bu yana büyüme odaklıyız. Ama burada bizim için büyümenin anlamını biraz farklı. Biz yılda 2 makineden ya da kazandan diyelim 15 kazan yapar hale geldik. Ama büyüdük bunu yapmak için yeni yatırımlar yaptık. Birde bir alana odaklanarak o alanda marka olmak istiyoruz ama bunun yatırımlarına ne zaman başlarız biliyorum. Daha genciz bu nedenle büyüme eğilimini fırsat oldukça sürdürmeyi düşünüyoruz. Pazarda buna müsait. (Hasam Mutlu Dudu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p>	<p>Uluslar arası yatırımlarla büyüme</p> <p>Ar-ge ile yenilikler yaratmak</p> <p>Sektörün ve pazarın yapısına bağlı olarak oluşan büyüme</p> <p>Tema 1. En belirgin Stratejik amaç olarak büyüme.</p> <p>Tema 2. Faaliyette bulunulan sektörün yapısına göre büyümeden sonra markalaşma ve yenilikler yaratma şeklinde değişen stratejik amaçlar</p>
--	--

Ek 11. Büyüme Yönelimleri Parametresine Ait Verileri Analiz Etmede Kullanılan Kod Listesi Oluşturulan Taslak Ve Kesin Temalar

Kod Listesi: Yatay, dikey, karlılık, büyüme, yatırım, dağıtım kanalları, kapasite arttırımı

<p>Bizim Ağdaş olarak farklı büyüme tercihlerimiz pek yok bu soruya yine bağlı bulunduğumuz gruptan hareketle cevap verebilirim. Çünkü grup bünyesinde bazı işletmeler bir diğerine belli oranlarda ortak oluyor. Bu ortaklıklar işletmelerin yatay ve dikey büyüdükleri anlamına gelmiyor bence o bir aileye üye olan bir holdingde yasal bir şey gibi sanki. Ama illa bir büyümeden bahsederek erdem holding lojistik, telekomünikasyon, enerji ve pazarlama gibi farklı sektörlerde faaliyette bulunuyor. Ağdaş açısından düşünersek biz erdem holding lojistik işletmesinden faydalaniyoruz bu anlamda onları bizim faaliyetimizin başlangıcı için gereken şeyi sağlıyorlar bu durumda geriye büyümüş oluyoruz. Ancak, erdem holding için düşünersek sanki karlı olan alanlara girecek gibi geliyor (Kenan Demir ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Elektrik sektöründe tedarikçilerimizle değil de daha çok, ileriye doğru dağıtım kanalları ve pazarlama şirketleri ile bütünleşmeyi düşünüyoruz. Bu şekilde pazarı kontrol etmeye çalışıyoruz. Aynı zamanda bu konuda bir hâkimiyet kurarak pazara yeni rakiplerin kurmasını engelleye biliriz(Tekelleşme yönelimi) Bunun dışında karlılık potansiyeli yüksek, çekiciliği olan yeni endüstrilere de çeşitli yatırımlar yapmayı planlıyoruz. Zaten bu tür yatırımlarımız vardı (Ahmet Sağlam ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Damızlık yumurta üretiyoruz, tavuk yetiştiriyoruz. Ve yem fabrikamız var dolayısıyla geriye büyüdük. Buna ilave olarak üretmiş olduğumuz malın yüzde altmışını kendimiz dağıtıyoruz. Geriye kalan yüzde kırkını da bayiler aracılığı ile dağıtıyoruz. Dağıtım kanallarımızın varlığını düşündüğümüzde ileriye doğru büyümüş oluyoruz. Şu an için başka sektörlerde yatırımımızı yok ama, kırmızı et sektörüne veya market işine girme gibi tartışmaları kendi aramızda sürekli yapıyoruz. Bunun dışında patronlarımız aslında birer inşaat mühendisi her zaman kafasının köşesinde inşaatın bıraktığı kar nedeniyle hep bu işe acaba girmek mi diye bir düşünceleri olduğunu dile getiriyorlar. Burada aslında hareket noktamız gireceğimiz sektörün karlılığı (Burhan ünlü ile yapılan mülakattan alıntı)</p> <p>Biz her zaman en iyi bildiğimiz işi yapmamız gerektiğini düşündük bu nedenle sürekli olarak aynı sektörde büyümeyi hedefledik. Biz asla alüminyum üretme niyetinde olmadık dedik ki bırakalım o işi en iyi yapan yapsın biz kendi işimizi yapalım. İleriye doğru hiçbir zaman böyle işlere girmeyi düşünmüyoruz. Şimdi at için araba için üretiriz yarın aynı üretimi uçaklar için yaparız. Ama bulunduğumuz sektörün dışında bir başka sektöre yatırım yapmayı yakın tarihte düşünmüyoruz. Sektörün mevcut yapısı bizim için yeterli. Uluslar arası yatırımlarımız var... Bu sorunuz bana ilginç geldi. Ama kapitalizme çok şey borçlu bir insan olarak size şöyle desem eğer karlılığı ya da sizin kar etmeniz ihtimaliniz düşüğe niçin o alan yatırım yapasınız ki... yani nereye yatırım yapacağımız konusunda en belirleyici faktör karlılık para kazanmak... o yüzde şöyle büyürüz böyle büyürüz demek doğru olmaz... (Akgün Altuğ ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p>	<p>Karlılığın yüksek olduğu endüstrilere yapılan yatırımları</p> <p>Faaliyette bulunulan Endüstrinin yapısına bağlı olarak yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Yüksek karlılık derecesine bağlı olarak yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyetten bulunulan Endüstrinin yapısına bağlı olarak yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Yüksek karlılık derecesine bağlı olarak yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyetten bulunulan endüstrinin yapısı ve pazarın özelliklerine bağlı olarak yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Karlılık ve endüstrinin çekiciliğinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p>
---	---

<p>İşletme olarak içinde bulunduğumuz sektörlerde daha fazla büyüyebileceğimizi düşünmüyorum. Firma olarak üretimden çok ticari faaliyetlerde bulunduğumuz için ancak yeni sektörlerle açılarak yeni pazarlara yatırım yaparak büyüyebileceğimizi düşünüyorum. Zaten, bizim grubumuz etten ve deniz taşımacılığına kadar farklı sektörlerde yatırımları olan bir grup. Bu anlamda kömürü de kendimiz taşıyoruz. Et giriş nedenimiz karlı bir sektör olması (Fuat Ergül ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Ülke dışındaki pazardan kendimize önemli paylar almak istiyoruz. Bunun dışında otomotiv ihracatı ve süs bitkilerine yatırım yaptık. Ben kendimi tam bir müteşebbis olarak tanımlıyorum. Karlılık potansiyeli gördüğüm aklımın yattığı işlere yatırım yaparım. Dikey entegrasyonu düşünmedik pek (Mustafa Kösemusul ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Bizim illa bir büyüme stratejimizden bahsedeceksek biz sürekli olarak yatay büyüyoruz. Bununla birlikte ürünlerin tamamını toptan olarak marketlere biz ulaştırıyoruz. Bu eğer bir dağıtım kanalı kabul edilirse ileriye doğru dikey büyümüşte denilebilir. Bu sektörde dağıtım imkânlarımız olmadan tutunmanız mümkün değil sektörün doğası sizi buna zorluyor. Ayrıca sektörde üretimin %60 ı kayıt dışı bu durumda bunlar hep böyle devam edemez bunlar artık üretim yapamayacak bu durumda bize büyüme konusunda önemli fırsatlar sağlayacak burada da kapasite artırımı söz konusu. Sahip olduğunuz dağıtım filosu aynı zamanda yeni rakiplerin piyasaya girmesini de bir anlamda engelliyor. Bunun dışında bizim sektörümüzde kar marjları çok düşük, Özellikle Avrupa ile karşılaştırıldığında bu kar marjları ile çalışmak baya zor. Buna karşılık eğer imkanımız olsa karlılığı çok alan alanlara yatırım yapabiliriz. Ama bu çok uzun zaman sonra olabilir (Gürkan Günel ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Karlılık potansiyeli olan farklı endüstrilere yatırımlar yapmayı düşünüyorum. Büyümemiz lazım gerektiğini söylüyor içimizdeki ses. Ancak, bu konuya bir açıklık getirmek istiyoruz. Biz şu an ambalaj işi yapıyoruz bu konuda üretmediğimiz ürünler var bunların tamamını ürettikten sonra farklı endüstrilere yatırım yapmayı düşünüyorum (Ünal Ünal ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Tedarikçi ve müşterilerle işbirliği yaparak büyümeyi gerçekleştireyoruz. Ama şirketimizin bağlı bulunduğu grup bünyesinde başka tekstil işletmeleri de var ve ortaklık oranlarını bilmiyor ve bir büyüme tarzından ziyade finansal bir ayarlama amaçlıda o şirketlere bizim işletmemiz ortak olmuş olsa da yatay büyüme eğilimi sergilemişiz. Çünkü bir büyüme potansiyeli vardı. Pazarın bizde bunu değerlendirmek üzere yatırımlar yaptık. Bunun dışında yine bağlı bulunduğumuz grubun nihai tüketiciye mallarımızı ulaştırdığı dağıtım kanallarımız var bu durumda göz önüne alındığında ileriye dikey büyümüş oluyoruz. Ve tabii geriye de dikey büyüdük. Sattığımız pantolon kumaşını biz üretiyoruz...(Ahmet Temiroğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz ufaktan konfeksiyon işine yatırım yaptık. Kumaş üretiyoruz onu yapalım dedik. İlerleyen dönemde farklı sektörlerle yatırım yapmamız gerektiğini düşünüyorum. Çünkü içinde bulunduğumuz sektörün yönü aşağıya doğru. Dolayısıyla para kazanmak için gözümüzün kestiği işlere girebiliriz. Girmemiz gerekir. Karlılığı olan alanlar bulmalıyız. Mesela bir yazılım şirketimiz var. Boyahanelere yönelik üretim yönetim programları yazıyoruz. Satıyoruz (Sedat Kazanç ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Sektörümüz yatay büyüme kaldıracak durumda. Çeşitli yollarla önce kapasitemizi arttırdık. Sonra uluslar arası yatırımlar ile yeni işletmeler kurarak yatay büyüdük. Ayrıca,</p>	<p>Faaliyette bulunulan endüstrinin ve pazarın özelliklerine göre yapılan büyüme tercihi</p> <p>Yüksek karlılık ve endüstrinin çekiciliğinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyette bulunulan endüstrinin ve pazarın özelliklerine göre yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Yüksek karlılığın belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyette bulunulan Endüstrinin yapısı ve pazarın özelliklerine göre yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Yüksek karlılığın belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyetten bulunulan Endüstrinin yapısı ve pazarın özelliklerine göre yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyetten bulunulan Endüstrinin yapısı ve pazarın özelliklerine göre yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Karlılık derecesinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p>
--	---

<p>bu işletmelerimizde aynı müşteri kitlemiz için başka ürünlerde üretiyoruz..İçinde bulunduğumuz sektörün bize sağladıkları şu an için yeterli görünüyor. Ancak ileride bu nasıl olur bilemem. Ama illa bir büyüme tercihi sorarsanız bana. Size şunu söyleyim. Biz biliyoruz diye bir işe girmeyiz. Bize avantaj sağlıyorsa, para kazandıracaksa işe gireriz. Yani bilmek mi karlılık mı dersiniz. İşletmenin amacı çok kar elde etmektir. Biliyoruz yada yaparız diye karlılığı olmayan ya da düşük olan bir yere yatırım yapmayız (Yusuf Uyunmaz ile yapılan mülakattan alıntıdır).</p> <p>Biz daha öncede söylediğim gibi Çin ve Kazakistan'da işletmeler kurduk. Yani aynı sektöre yatırımlar yaptık. Bu işletmelerde aynı farklı ürünler üretiyor olsak da yine tekstil işletmesi bunlar. Bundan sonra ki hedefimizin markalaşmaya hız vermek olduğunu söylemişim. Ama ürünlerimizi tüketiciye ulaştıracak bir mağazalar kurmak hep aklımızın ucunda. Ayrıca, tekstil tehditleri çok olan bir sektör gibi geliyor. Markalaşmasak karlılığı yüksek değil bazı sektörlerle karşılaştırıldığında. Bu nedenle inşaat enerji süs bitkileri gibi karlılığı iyi olan alanlara yatırımlar yapabiliriz (Fatih Diş'le yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Nasıl büyüyeceksiniz sorusuna ben şöyle bir cevap vereyim hep belirttiğim gibi biz küçük bir işletmeyiz. Önce tabii ki daha çok pazara ulaşmak ve daha fazla makine üretilip satmak isteriz. Talep olsun biz talebi karşılayacak büyüme yatırımlarını yaparız. Ama bu şekilde belli bir yere kadar büyüebileceğimiz görünüyor. Şu an için durumumuz pek yok ama. Paramız olsa para kazanmak için boş pazarlara yatırım yaparız. Bilip bilmemiz pek önemli değil. Önemli olan para kazanacak bir durum olsun. Karlı Pazar olsun da paraya o pazarda yeni birileri girine kadar kazanırız (Mehmet Mehmetoğlu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Biz şu ana kadar aynı sektörde kalarak büyüdük. Üretim kapasitemizi sürekli olarak yeni yatırımlar yaparak arttırdık. Bu şekilde büyüme imkanımız oldukça başka türlü bir büyüme düşünmüyoruz... Bu sorunuza şöyle cevap vereyim yeni bir işe girerken belirleyici olan para kazanmaktır. İşi bilmiyorsanız yönetim beceriniz var onu kullanırsanız... ama biliyoruz diye ya da ilgili diye yeterince para kazanamayacağım bir alana yatırım yapmam, bir alana yatırım yapmam. İlgili ve karlı ise yatırım yaparım...(Abdül İpek yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Beyaz et sektörünün büyüme potansiyeli bizi bu sektördeki talebi karşılamak için kapasitemizi arttırmaya yönelik yatırımlar yapmaya zorluyor. Bu bize karda getiriyor. İlerisi için zaman düşünüyoruz. Acaba başka neler yapabiliriz. Diye . mallarımızı kendimiz taşıyoruz. Onun için bir şirketimiz yok ama mallarımızı satmak için marketler kurma konusunda yatırım kararı alabiliriz. Bunun dışında bize para kazandırma konusunda sinyal veren her alana imkanımız oldukça yatırım yaparız. Ancak bu sektördeki büyüme bittikten sonra gerçekleştireceğimiz işler (Zeynel Remzi Dursun ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p> <p>Pazarımızı büyümeye müsait Türkiye'de ve yakın ülkelerde bu işi yapan çok işletme yok. Bu nedenle uzunca bir süre bu sektörde kalarak büyümeyi düşünüyoruz...Sorunuza şöyle cevap vereyim. İşletmeler para kazanmak için yatırım yaparlar. Bu nedenle çekici alanlar bulup onlara yatırım yaparız. Bunun için bize çok uzun süre lazım. Yakın zaman için böyle düşüncemiz yok. Eğer yaparsak. İlişkili olmak önemli tabii ama eğer karlılık durumunda çok farklılık varsa biz tabii ilişkisiz de olsa karlı olanı seçeriz. İyi kazanamayacağımız alana niçin yatırım yapalım ki...(Hasan Mutlu Dudu ile yapılan mülakattan alıntıdır)</p>	<p>Faaliyetten bulunulan Endüstrinin yapısı ve pazarın özelliklerine göre yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Karlılık derecesinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyetten bulunulan Endüstrinin yapısı ve pazarın özelliklerine göre yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Karlılık derecesinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyette bulunulan pazarın büyüme potansiyeli ve özelliklerine bağlı olarak yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Karlılık derecesinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p> <p>Faaliyette bulunulan pazarın büyüme potansiyeli ve özelliklerine bağlı olarak yapılan büyüme tercihleri</p> <p>Karlılık derecesinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p> <p>Tema 1: Faaliyette bulunulan endüstrinin yapısına bağlı olarak gerçekleştirilen ileri veya geriye dikey büyüme ile pazarın büyüme potansiyeline göre gerçekleştirilen yatay büyüme.</p> <p>Tema 2: Endüstrinin çekiciliği/yüksek karlılık derecesinin belirleyici olduğu büyüme tercihleri</p>
--	---

EK:12.1
SAYIN ÜST YÖNETİCİ

Bu anket “ **Türk Yönetim Tarzının Özelliklerinin Belirlenmesi**” isimli doktora tez çalışmasının uygulama kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bu nedenle mümkün olduğu kadar sizin düşüncenizi ve işletmenizin durumunu en iyi anlatan cevaplara vermeye çalışınız. Bu anket formunun doldurulması için ayracağınız zaman bu çalışmanın başarısına önemli bir katkı yapacak ve çalışma sonucunda elde edilen bilimsel bilgi işletmelerimiz içinde yol gösterici olacaktır. Katkılarınızdan dolayı Teşekkür ederiz.

I. DEMOGRAFİK VERİLER

Yaş

- 25 26- 36 37- 47 48- 58 58+

Eğitim durumu

- İlk okul Ortaokul Lise Lisans Yüksek lisans Doktora

Göreviniz

- Genel müdür Genel Müdür yardımcısı Departman Yöneticisi

İşletmenizin faaliyette bulunduğu Sektör

- Otomotiv Demir- Çelik Enerji Tekstil İnşaat Gıda Finans Orman ürünleri
 Diğer

İşletmenizdeki iş gören sayısı

- 1-9 10-49 50-249 250—499 500+

İşletmenizin ciro olarak büyüklüğü

- İlk 500 büyük işletme içinde İkinci 500 büyük işletme içinde Diğer

II. PROFESYONELLEŞME YÖNELİMLERİ

Çalışmış olduğunuz işletmeye nereden geldiniz?

- İş hayatım boyunca bu işletmede çalıştım
 Çalışmış olduğum grubu bağlı bir başka işletmeden
 Aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka işletmeden
 Kamu sektöründen
 Yabancı bir işletmeden
 Diğer.....

İşletme sahibi olan kişi/aile ile her hangi bir ortak bağınız var mı?

- İşletmenin sahibi olan ailenin bir üyesiyim
 Çocukluk arkadaşlığı
 Hemşerilik
 Okul arkadaşlığı
 Akrabalık
 İş ve meslek gruplarında başlayan bir tanışıklık
 Hiçbir bağım yok
 Diğer

Çalışmakta olduğunuz işletmede veya işletmenin bağlı olduğu grupta sizden önce veya sizinle herhangi bir yakınınız yönetici olarak çalıştı mı?

- Evet Hayır

Herhangi bir yakınınız kamu veya özel sektörde yönetici olarak çalıştı mı? Çalışmakta mı?

- Evet Hayır

Bir yönetici olarak takım veya grup çalışmalarına katıldınız mı?

- Evet katıldım Hayır katılmadım

İşletmede takım veya grup çalışmaları uygulanmakta mıdır?

Evet Hayır

III. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

Liderlik (İnsan hakkında varsayımları)

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız. KK: Kesinlikle Katılıyorum K: Katılıyorum NKNM:Ne katılıyorum Ne katılmıyorum KM:Katılmıyorum KKM: Kesinlikle Katılmıyorum	KK	K	NKNM	KM	KKM
Genel olarak insanlar tembellik eğilimi sergilerler					
İnsanlar sürekli olarak sorumluluktan kaçma eğilimi gösterirler					
İnsanlar her zaman kontrol edilmelidir.					
İnsanlara daima ne yapmaları gerektiği söylenmelidir					
Bütün İnsanlar doğuştan iyidir					
İnsanlar doğuştan iyi ya da kötü kişiliğe sahip değildirlir					
İnsanları iyi ya da kötü kişiliğe sahip olmalarında belirleyici olan yetişmiş oldukları çevredir					
İnsanların kötü yönleri onlarla ilgilenerek iyileştirilebilir					
İnsanlar her türlü sorumluluğu almaya her zaman isteklidir					
İnsanlar eğer kendilerinin bir çıkarı yoksa hiçbir zaman kendiliğinden harekete geçmezler					

Liderlik (Ödül ve Ceza kullanımı)

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	KK	K	NKNM	KM	KKM
Astlarım kendilerinden beklenmeyen yanlış tavırlar sergilediğinde onları cezalandırırım					
Astlarım yanlış yaptığında o yanlış kendilerinin düzeltilmesi için onlara zaman tanırım					
Benim için ödül ve ceza işlerin planlanan şekilde yapılması için son birer araçtır					
Ceza yerine ödül ile iş yaptırmaı tercih ederim					
Emrimdekileri cezalandırmak yerine onlarla iletişim kurarak onların sürekli kendilerini geliştirmesine yardımcı olmaya çalışırım					
Bir yönetici olarak astlarımı ödüllendirdiğimde mutlu olurum					
Benim için cezalandırmada en az ödüllendirme kadar önemli bir yönetsel araçtır					
Bir yönetici ödül ve ceza uygulamalarına istisnai durumlarda başvurmalıdır					
Her yöneticinin astlarını ödüllendirmede ve cezalandırmada kendini özgü yöntemler geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum					

Liderlik (Güç Kaynakları)

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	KK	K	NKNM	KM	KKM
Benim için bilgi en önemli güç kaynağıdır					
Pozisyonumun bana verdiği yetkiler astlarımın benim isteklerim doğrultusunda davranmalarında etkili faktördür					
Ödüllendirme yetisine sahip olmam astlarımı bir amacı gerçekleştirme üzere harekete geçirmemde önemli bir güç kaynağıdır					
İşletmenin hissedarları ile yakın ilişkim olmasa astlarımı yönetmem zorlaşır					
Astlarım benim adaletime güvendikleri için bana karşı gelmezler					
Sahip olduğum iş tecrübesi astlarımın bana saygı göstermelerinde çok etkili olmaktadır					
Taşımış olduğum soyadın saygınlığı astlarımın bana saygı göstermelerinde büyük bir rol oynamaktadır					

Liderlik (Yetki Devri)

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	KK	K	NKNM	KM	KKM
Yardımcılarımı ve aslarımı yalnızca kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm					
Günlük işlerde yardımcılara ve aslarıma tam yetki veririm ancak olağan dışı konularda benim onayımı almalarını isterim					
Yardımcılarım ve aslarım benim onayım olmadan hiçbir işe giremez					
Benim pozisyonumda bir çok yetkinin aslarımı devredilemeyeceğini düşünüyorum					
Bölüm sorumlularına kendi yaptıkları işle ilgili her tür yetkinin verilmesini uygun buluyorum					
Aslarım ve yardımcılarım arasında tam olarak güvencilerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim					
Aslarım ve yardımcılarımın yetenek ve bilgileri yeterli ise onlara gerektiğinde bütün yetkilerimi devretmekten çekinmem					
Aslarım ve yardımcılarımın kendilerini geliştirmeleri için onlara zaman zaman yetkilerimin önemli bir kısmını devrederim					
Aslarım ve yardımcılarım sorumluluk almaktan çekindikleri için çok isteklide olsam yetki devrini gerçekleştiremiyorum					
Bütün kötü gidişin sorumlusu her zaman ben olacağım için yetki devrini gerçekleştiremiyorum					

Haberleşme

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	KK	K	NKNM	KM	KKM
İşletmede informal haberleşme yönetilmelidir					
İşletmede haberleşme tek yönlü işlemelidir					
İşletmede formal haberleşme yönetilmelidir					
Artık haberleşmede bilişim teknolojisi kullanıldığı için haberleşmeyi sınırlayıcı kurallar olmamalıdır					

Motivasyon

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	KK	K	NKNM	KM	KKM
Daha iyi bir iş teklifi alsam başka bir işletmede çalışabilirim					
İş yerimin bana sağlanmış olduğu iş güvencesi kariyerimi belirlemede önemlidir					
İş yerimin bana sağlanmış olduğu prestij benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir					
Çalışmış olduğum işletmede bağımsız düşünme ve hareket edebilme olanağımın olması benim için maddi faktörlerden daha önemlidir					
Maddi ödüller benim için takdir edilmekten daha önemlidir					
Mevcut durumda öğrenme ve yeni kabiliyetler kazanma imkanlarının olması benim için maddi kazanımlardan daha önemlidir					
Bana gerçek sorumlulukların ve bu sorumlulukları yerine getirecek yetkinin verilmesi benim için maddi kazanımlardan önemlidir					
Benim aynı işi yapanlara eşit davranılması benim için maddi kazanımlardan önemlidir					
Adalet olgusu benim için bütün maddi kazanımlardan önemlidir					

Karar verme

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	KK	K	NKNM	KM	KKM
Karar alırken gerekli gördüğüm konularda uzman görüşü ancak nihai kararı kendim veririm					
Karar alırken alınan karardan etkilenecek herkesi karar alma sürecine dahil eder ve kararları onların önerileri doğrultusunda alırım					
Katılımcı bir şekilde karar almanın alınan kararın doğruluk derecesini arttırdığını düşünüyorum					
Her konuda alınan karardan etkilenen kişilerin fikrini almak vakit kaybına neden olmaktadır					
Alt ve orta seviyedeki yöneticilerin karar alma sürecine dahil edilmesi kararların geç alınmasına neden olmaktadır					
Grup kararları benim için bireysel kararlardan önemlidir					
Karar alırken alınan karara ilişkin bütün önerileri oylamaya tabi tutar ve en çok oyu alan öneriyi uygularam					
Çoğu zaman hızlı bir şekilde karar almam gerektiği için kararları kendim alırım					
Karar alırken çoğu zaman sezgilerime güvenirim ve onlara göre hareket ederim					
Kararları bilimsel yöntem ve rasyonellik ilkesi ışığında alırım					
Hızlı olması nedeniyle bireysel kararları grup kararlarına tercih ederim					

Stratejik Yönetim (Jenerik Stratejiler)

Aşağıdaki ifadelerin sizin için önem derecesini ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	Çok önemli	Önemli	Ne önemli Ne değil	Önemsiz	Çok önemli
Yeni ürünler yaratma					
Yeni ürün süreçleri geliştirme					
Var olan ürünleri geliştirerek onlara rakip ürünlerde olmayan özellikler kazandırma					
Yüksek fiyatlı ürünlerin satışına yönelme					
Yeni pazarlama teknikleri yaratma					
Farklı reklam ve promosyon programları geliştirme					
Sıkı kalite kontroller yapma					
Müşteri problemlerine ivedilikle çözümler üretme					
Bütün maliyetleri sistematik olarak aşağıya çekme					
Üretim maliyetlerini azaltmak					
Özel bir pazara yönelik faaliyette bulunmak					
İşletmenin farklı algılanmasını sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmek					

Stratejik yönetim (Stratejik amaçlar)

Aşağıdaki ifadelerin sizin için önem derecesini ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	Çok önemli	Önemli	Ne önemli Ne değil	Önemsiz	Çok önemli
Aynı sektörde kalarak büyüme					
İşletmenin en kısa zamanda karlılığını arttırmak					
Sürekli olarak işletmenin satış gelirini arttırmak					
İşletmenin piyasa değerini maksimize etmek					
Araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vererek yenilikler yaratmak					
İşletmenin sahip olduğu patent sayısını arttırmak					
İnsan kaynağını geliştirme üzere büyük yatırımlar yapmak					
Üst ve orta düzey yönetici becerilerini geliştirmek için büyük yatırımlar yapmak					
Hızlı bir şekilde uluslar arasılaşma faaliyetine girişmek					
Pazar payını arttırmak					

Stratejik Yönetim (Büyüme Yönelimleri)

Aşağıdaki ifadelerin sizin için önem derecesini ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Fikriniz yoksa boş bırakınız.	Çok önemli	Önemli	Ne önemli Ne değil	Önemsiz	Çok önemli
Pazarlama ve dağıtım kanallarına sahip olup onları yönetmek					
Birbirinden farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler kurmak					
Aynı müşteri kitlemize yönelik ürünler üretmek					
Üretim kapasitemizi arttırmak					
Üretmiş olduğumuz ürünün hammaddesini üretecek işletmeler kurmak satın almak ve onları yönetmek					
Mevcut ürün hatları ve teknik imkanların kullanılabilceği farklı endüstrilere yönelik yatırımlar yapmak					
Sahip olduğumuz tedarik kaynaklarını daha iyi değerlendirmeye yönelik yatırımlar yapmak					
Yönetim becerilerimize güvenerek karlılık potansiyeli yüksek olan bütün alanlara yatırım yapmak					
Sahip olduğumuz dağıtım kanallarından daha fazla faydalanabileceğimiz alanlara yatırım yapmak					

EK:12.2

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi

Bu anket “Türk İşletmelerinin insan kaynakları yönetim anlayışlarını ortaya koymak” amacıyla yapılan tez çalışmasının uygulama kısmı için hazırlanmıştır. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle mümkün olduğu kadar sizin düşüncenizi yansıtan cevaplar vermeye çalışınız. Bu anket formunun doldurulması için ayıracağınız zaman bu çalışmanın başarısı için önemli bir katkı yapacaktır. **Katkılarınız için teşekkür ederiz.**

Ali Taş

İşletmenizin ciro olarak büyüklüğü

İlk 500 büyük işletme içinde İkinci 500 büyük işletme Diğer

İşletmenizde çalışan iş gören sayısı

1-9 10-49 50-249 250—499 500+

Aşağıda belirtilen insan kaynağı tedarik kaynaklarını en sık kullanılan (1) değeri verilmek üzere en az kullanılan doğru sıralayınız?

İş ve işçi bulma kurumu
Meslek kuruluşları
Okullar
Gazete İlanları
Sosyal Ağlar (Hemşerilik vb.)
Özel istihdam büroları
Web siteleri
On line Başvurular

Aşağıda belirtilen personel seçim yöntemlerini en sık kullanılan (1) değeri verilmek üzere en az kullanılan doğru sıralayınız?

Grup mülakatı
Tek kişi tarafından yapılan mülakat
Başvuru formu
Psikometrik testler
Değerleme merkezleri
Referanslar

Aşağıda belirtilen kariyer geliştirme yöntemlerini en sık kullanılan (1) değeri verilmek üzere en az kullanılan doğru sıralayınız?

Öğrenmeyi motive edecek özel görevler ve projeler verme
Bölümler arası görevlere katılma
Sosyal ilişkiler kurma
Formal Kariyer planları oluşturma
Gelecek vadeden yönetici adaylarına yönelik programlar uygulama
Deneyim kazandırıcı rotasyon programları uygulama
Diğer işletmelere geçici olarak görevlendirmeler

Terfi ve ücret belirlemede belirleyici olan faktörler

Kıdem Performans Politik faktörler

Ücretlerin belirlenme tarzı

Toplu pazarlık İşletme düzeyinde İş yeri düzeyinde Bireysel düzeyde Diğer

İşletmede yetkili bir sendika var mı?

Evet Hayır

Sendika ile olan ilişkilerinizi nasıl tanımlıyorsunuz?

İş birliği Uzlaşmacı Çatışmacı

Ek 13. Mülakat Yapılan Kişilerin Listesi

Abdül İpek *Ahu Tekstil Genel Müdürü*

Ahmet Altıkulaç *BerkSan Aş. Genel Müdürü*

Ahmet Nesim Kılıç *Gökoğlu Yat Malzemeleri Üretim ve Pazarlama Aş. Genel Müdür Yardımcısı*

Ahmet Sağlam *Federal Grup Yönetim Kurulu Üyesi*

Ahmet Sakin *Söğütlü İplik Dokuma Sanayi Aş. Genel Müdür Yardımcısı*

Ahmet Temiroğlu *Özen Mensucat Genel Müdürü*

Akgün Altuğ *Arma Filtre Yönetim Kurulu Üyesi*

Ali Çelik *İpek Kağıt San. ve Tic. Aş Genel Müdür Yardımcısı*

Ali Güçray *Kipaş Holding Genel Müdürü*

Altuğ Kızılkıoğlu *Kızılkıoğlu Mobilya San. ve Tic. Aş. Genel Müdürü*

Bekir Paşahan *Paşahan Gömlekleri Genel Müdürü*

Burhan Ünlü *Şen Piliç Genel Müdür Yardımcısı*

Fatih Diş *Taha Mühendislik-İnşaat Tekstil Aş. Genel Müdürü*

Fuat Ergül *Tayip Kömürcülük Genel Müdürü*

Gürkan Günel *Güneşoğlu Süt Ürünleri Genel Müdürü*

Hasan Aksinoğlu *Yavuzlar İnşaat San. ve Tic. Aş. Genel Müdürü*

Hasan Mutlu Dudu *Duduoğlu Kazan San. ve Tic. Aş. Genel Müdürü*

Kenen Demir *Agdaş Genel Müdürü*

Mehmet Mehmetoğlu *MühSan Genel Müdürü*

Mehmet Yavuz *Gökova Alüminyum San. ve Tic. Aş. Genel Müdürü*

Metin Sakızcıoğlu *Türkoğlu Metal Eşya Otomotiv Sanayi ve Tic. Aş. Genel Müdürü*

Metin Yıldırım *Yeni Koza Basım Yayın ve Eğitim Hizmetleri Aş. Genel Müdürü*

Muhammed Ali Kel *İncioğlu Beton San. ve Tic. Aş. Genel Müdürü*

Murteza Gür *Dağlarlıoğlu Demir Kalıp San. Aş. Genel Müdür Yardımcısı*

Mustafa Kösemusul *Verona Tekstil Genel Müdürü*

Sedat Kazanç *Dema Boya Sanayi Aş. Genel Müdürü*

Ünal Ünal *Erdem Çelik Pazarlama Müdürü*

Yusuf Uyunmaz *Er-Si Metalurji Genel Müdürü*

Zekai Turgut *Erdem Çelik Genel Müdürü*

Zeynel Babacan *Mert Makine ve Sanayi Aş. Genel Müdür Yardımcısı*

Zeynel Remzi Dursun *As-Tat Tavukçuluk San. ve Tic. Aş. Genel Müdürü*

ÖZGEÇMİŞ

Ali TAŞ 27.08.1976 yılında Afyon’da doğdu. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 2001 yılında “Örgüt Kültürü –Tüvasaş Örneği” adlı tez çalışmasıyla yüksek lisansını tamamladı. Halen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde çalışmaktadır.