

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

**ÇİN KÜLTÜRÜ VE İŞLETME YÖNETİMİ: URUMÇİ'DE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muzhapaer MOHEMAITI

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

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

EYLÜL-2007

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

**ÇİN KÜLTÜRÜ VE İŞLETME YÖNETİMİ: URUMÇİ'DE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muzhapaer MOHEMAITI

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

Bu tez 12.09.2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara göre atıfta bulunduğunu, kullanılan verilere herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Muzhapaer Mohemaiti

12.9.2007

ÖNSÖZ

Hızla büyüyen ve ekonomik anlamda dünyanın gelişmiş ülkelerince bir tehdit olarak algılanmaya başlayan Çin'in bu başarısını sorgulamak üzere Çin kültürü ve Çin'e özgü bir yönetim anlayışının olup olmadığı bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Günümüzde net bir kendine özgü yönetim şekli Çin'de hala şekillenme sürecindedir. "Çin Tipi Yönetim var mıdır?" meselesi hala tartışılmaktadır. Bu soruya Pekin üniversitesinin Profesörü He şöyle cevap vermiştir, "Çin'in kesinlikle kendine özgü yönetim şekli vardır ve gittikçe gelişmektedir. Çin tipi yönetim, Çin yönetim felsefesi ile Batının modern yönetim modellerinin birleşmesidir."

Bu çalışmanın hazırlanmasında danışman hocam Doç. Dr. Recai COŞKUN'a teşekkürlerimi sunmaya bir borç bilirim. Ayrıca tezimin yönlendirilmesine yakından yardımda olan Ali TAŞ'a teşekkürlerimi sunarım. Bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve amcam İshak GOCA'ya şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Muzhapaer Mohemaiti

12.9.2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: YÖNETİM VE KÜLTÜR.....	3
1.1 Kültürün Tanımı ve Kapsamı.....	3
1.1.1 Kültürün Özellikleri.....	4
1.1.2 Kültürü Oluşturan Faktörler.....	4
1.2 İşletme Yönetimi ve Kültür.....	5
1.2.1 Erkek ve Kadına Özgü Değerler.....	6
1.2.2 Bireycilik ve Toplumculuk.....	7
1.2.3 Belirsizlikten Kaçınma.....	8
1.2.4 Güç Mesafesi.....	9
1.3 Yönetim Teorileri ve Kültür.....	10
1.4 Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi.....	14
1.4.1 Planlama Fonksiyonuna Etkisi.....	14
1.4.2 Örgütlenme Fonksiyonuna Etkisi.....	15
1.4.3 Yürütme Fonksiyonuna Etkisi.....	15
1.4.4 Koordinasyon Fonksiyonuna Etkisi.....	16
1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kültürün Etkisi.....	16

BÖLÜM 2: ÇİN KÜLTÜRÜ VE ÇİN TİPİ YÖNETİMİN GENEL

ÇERÇEVESİ.....	18
2.1 Çin Hakkında Genel Bilgiler.....	18
2.2 Çin'in Siyasi Yapısı.....	19
2.3 Çin'in Ekonomik Yapısı.....	19
2.3.1 Çin'in Dış Ticareti.....	21
2.3.1.2 Çin'in Dış Ticaret Politikaları.....	26
2.4 Çin Kültürü.....	29
2.4.6. Çin Kültürünün 4 Önemli Ruhu.....	30
2.4.7 Çin Kültürünün Özellikleri.....	31
2.4.8 Hofstede'nin Kültür Boyutlarından Çin Kültürü.....	31
2.5 Çin'in Eğitim Yapısı.....	32
2.5.1 Çin'in Eğitim Sistemi.....	34
2.6 Çin Tipi İşletme Yönetimi.....	35
2.6.1 Antik Çin Medeniyetinin Çin'in Modern Yönetimine Etkisi.....	35
2.6.2 Çin İşletme Yönetim Felsefesi.....	36
2.6.3 Günümüz Çin İşletmelerinin Gelişimi ve Yönetim Anlayışı.....	38
2.6.4 Çin Modern İşletmelerinin Özellikleri.....	39
2.6.5 Çin İşletmelerinin Çeşitleri.....	40
2.6.6 Çin İşletmelerinin Eksik Yönleri.....	41
2.6.7 Çin İşletmelerinde Organizasyon Anlayışı ve Şemaları.....	42
2.6.8 Örnek Olay: Haier Firmasının Yönetim Modeli ve Organizasyonunu İncelenmesi.....	44
2.6.9 Çin İşletmelerinde Sendikaların Rolü.....	47
2.6.10 Komünist Parti Bölümünün İşletmelerdeki Rolü.....	48
2.6.11 Çin İşletmelerinin Karşılaştığı Sorunlar.....	51
2.6.12 1992'den 2006'ya Kadar Çin Yönetimine Etkileyen 15 Şahıs.....	52
2.7 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	56

2.7.1 Çin İnsan Kaynakları Genel Yapısı.....	56
2.7.2 Nüfusun Yaş Yapısı.....	57
2.7.3 Çin İnsan Kaynakları Kalitesine Etkileyen Unsurlar.....	57
2.7.4 Çin İşletmelerinde İstihdam ve Yöntemleri.....	58
2.7.5 Sosyal Sigorta (Sosyal Güvenlik).....	60
2.7.6 Personel Geliştirme.....	60
2.8 Çin Tipi Liderlik.....	62
BÖLÜM 3: ÇİN İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA.....	65
3.1 Veri Edinme Aracı ve Süreci.....	65
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	65
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Zorlukları.....	65
3.4 Mülakatın Değerlendirilmesi.....	65
SONUÇ.....	75
KAYNAKLAR.....	77
EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	92

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇHC	:Çin Halk Cumhuriyeti
SSCB	:Sovyet Sosyalistik Cumhuriyetler Birliği
ÇKP	:Çin Komünist Partisi
GSMH	:Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	:Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Çin'in Temel Göstergeleri.....	18
Tablo 2: Temel Ekonomik Göstergeler /2001-2005.....	21
Tablo 3: 2004, 2005 yılı Çin'in Önemli Ticaret Ortaklarıyla Ticareti.....	23
Tablo 4: 2001-2005 Yıllar Arası Harcama ve GSMH, Oranları.....	25
Tablo 5: 2002-2005 Yılı Yabancı Sermayeli Firmaların İthalatı.....	25
Tablo 6: Hofstede'nin kültür boyutlarıyla ülkeler arası araştırma sonuçlarına göre birkaç ülkeyle Çin'in karşılaştırılması:.....	32
Tablo 7: 2005 Yıl Yüksek Öğretim Durumu.....	33
Tablo 8: Konfüçyüs anlayışının 5 ögesiyle yönetim anlayışı aşağıdaki gibi açıklanmıştır.....	36
Tablo 9: Sun Tzi savaş taktiklerindeki 5 noktanın açıklanması.....	36
Tablo 10: Çin'in İşgücü Profili.....	56
Tablo 11: Savaş Taktikleri Kitabındaki Liderlik Gücü.....	63
Tablo 12: Mülakatların Soru Cevap Tablosu.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çin İşletmelerinde Reform Öncesi Üretim Süreci.....	41
Şekil 2: Çin İşletmelerinde En Çok Bulunan Organizasyon Şeması.....	42
Şekil 3: Ana Şirket Modeli.....	42
Şekil 4: Haier Firmasının Örgüt Şeması.....	46
Şekil 5: Çin Kamu İşletmelerinde Komünist Parti Teşkilatının Örgütlenme Durumu.....	50

Tezin Başlığı: Çin Kültürü ve İşletme Yönetimi: Urumçi'de Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Muzhapaer MOHEMAITI	Danışman: Doç.Dr. Recai COŞKUN
Kabul Tarihi: 12.9.2007	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 82 (tez) + 7 (ekler)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Hızla büyüyen ve ekonomik anlamda dünyanın gelişmiş ülkelerince bir tehdit olarak algılanmaya başlayan Çin'in bu başarısını sorgulamak üzere Çin kültürü ve Çin'e özgü bir yönetim anlayışının olup olmadığı, sorgulamak üzere Çin kültürü ve Çin'e özgü bir yönetim anlayışının olup olmadığı bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.</p> <p>Tezin giriş bölümünde tezin amacı, önemi, kapsamı, metodolojisi ve karşılaşılan sorunlara yer verilmiştir. Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, literatür taramasıyla yapılmış; kültür ve yönetime ilgili kavramlar, kültürün yönetime olan etkisi ve kültürün boyutları açıklanarak sonraki bölümlere teorik alt yapı oluşturmaya çalışılmıştır.</p> <p>İkinci bölümde ise Çin'in siyasi durumu kısaca ele alınmıştır, Çin'in ekonomisi, kültürü, Çin işletmelerine ilgili bilgiler, Çin'in yönetim felsefesi, Çin'in eski yönetim anlayışları, Çin'in eğitim yapısı, Çin'in insan kaynakları yönetimi, Çin tipi liderlik gibi Çin yönetimine ilişkin bilgiler incelenmiştir.</p> <p>Üçüncü bölümde ise, uygulama kısmı olarak Çin'in Xinjiang Uygur Özerk Bölgesinin Ürumçi şehrindeki sekiz firmada yapılan mülakatlar soru cevap şeklinde tabloda verilmiştir. Mülakat, Çin işletmelerinin karar verme modelleri, insan kaynakları yönetimi, Çin firmalarının rekabet avantajları, ücret sistemi, ekonomik başarısının nedenleri, yabancı firmalarla olan farkı gibi sorular sorulmuştur. Mülakat yapılan firmaların organizasyon şeması ekte verilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kültür, Çin, İnsan Kaynakları	

Thesis Title: Chinese Culture and Management in China: An Examination in Urumchi	
Thesis Writer: Muzhapaer MOHEMAITI	Advisor: Assoc. Prof.Dr. Recai COŞKUN
Approval Date: 12.9.2007	Nu.of pages: viii(pre text) +82 (main body) +7 (appendices)
Department: Business	Subfield: Management and Organization
<p>Rapid development and economical growth in China has become a threat for the developed countries. The aim of this study is to investigate the chinese culture and whether there exists a chinese management style or not in order to scrutinize the success of China.</p> <p>The aim of the dissertation, its significance and scope, the methodology and limitations of study were discussed in the introduction section. The remaining part of the dissertations are organized in three sections. In the first one, the related literature were reviewed by discussing copencepts related to culture and management, the effect of culture on management, and the dimensions of culture in order to establish a theoretical base for the rest of the study. The second section includes discussions regarding China such as the political, economical, and educational structure of China, its management philosophies both contemporary and in ancient times, information about chinese businesses, chinese leadership style, human resource management in China, management and chinese style leadership. In the third part, the results of interviews (were conducted with eight companies in the city of Ürümqi, Xinjiang Uighur Autonomous District, China) were presented as a table. The questions in the interviews covers issues such as decision making models of chinese companies, their human resource management and competitive advantages, the motives of their economical successes, and the differences between other foreign companies etc. Also, in the appendix part the organisation charts of those companies were presented.</p>	
Key Words: Management, Culture, China, Human Resources	

GİRİŞ

Dünyayı son dönemlerde her alanda etkileyen süper güç Çin ile ilgili olarak hazırlanan bu tezin ilk bölümünde genel kültür ve yönetimin tanımı, kültürün yönetime olan etkileri anlatılmıştır. İkinci bölümde ise Çin'in genel siyasi durumu, ekonomik yapısı, dış ticaret politikaları, işletmelerinin yapısı, işletmelerde hakim olan kültür, insan kaynakları, eğitim sistemi, liderlik gibi Çin'de uygulanan yönetim pratikleri incelenerek Çin Tipi Yönetim' olgusu incelenmiştir. Tezin son bölümünde ise Çin işletmelerinde yapılan mülakatlar ve bu mülakatların analizleri yer almaktadır.

Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, yukarıda tanımladığımız süreçlerle ilgili Çin'de görülen ekonomik gelişme ve değişime bağlı olarak Çin işletmelerinin yönetim tarzını ortaya koymak, ekonomik kalkınmanın ve işletme yönetim modellerinin Çin'deki gelişimini gün yüzüne çıkarmaktır.

Burada yapılan araştırma, Çin'in temel çalışma sistemini ve özellikle ülkenin reform sonrası işletme örgütlenmesinin çeşitlenmesi, örgüt şemalarının analiz edilmesidir.

Araştırmanın Amacı

Bu konunun seçilmesindeki amaç, Çin'in ekonomisi ve Çin işletmelerinin geçirdiği değişim sürecinin Türkiye dahil tüm dünyayı yakından ilgilendiriyor olmasıdır. Çünkü bir milyarı aşkın nüfus gücüyle ve son yıllardaki ekonomik başarılarıyla Çin, hem gelişmiş ülke ekonomilerini tehdit etmekte hem de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için rekabet açısından tehlike arz etmektedir. Konunun ele alınmasının diğer bir nedeni de, bu mesele ile ilgili yapılan akademik araştırmaların yeterli düzeyde bulunmamasıdır.

Araştırmanın Önemi

Çin son 20 yılda büyük ve önemli bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu süreç, dünyayı ilgilendirdiği ve etkilediği kadar Türkiye'ni de yakından ilgilendiren ve sonuçlarıyla

etkileyen bir konudur. Çin ekonomisinin hızlı gelişimine neden olan Çin işletmelerinin yönetim tarzının da incelenmesi önem kazanmıştır.

Çalışma Çin'in 8 firmasında yapılan mülakatlar sonucu, Çin işletmelerinin örgüt yapısı, personel geliştirme, liderlik ve insan kaynakları yönetimi kavramları pratik bir incelemeye alınmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, çinli yöneticilerin yönetim anlayışları soru cevap şeklinde firma yöneticileri ile mülakat yapılmıştır. Çin'de bulunan 8 firmanın yöneticileri ile olan bu mülakat, firmanın örgüt yapısı, karar verme, liderlik, performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimiyle ilgili sorulardan oluşmuştur.

BÖLÜM 1: YÖNETİM VE KÜLTÜR

1.1 Kültürün Tanımı ve Kapsamı

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latince'deki "Cultura" sözcüğüne dayanmaktadır ve "toprağı verimleştirmek için çalışma" anlamına gelmektedir. Bugün biraz özelleşmiş bir anlamda da olsa, tarla, sera ve laboratuvar koşullarında yetiştirilen bitkileri "kültür bitkisi" olarak adlandırıyoruz. Türkçe'de "kültür" karşılığı olarak önerilen "**ekin**" terimi de, *colere* fiilinde ekip biçmek, ekmek, anlamları esas alınarak türetilmiştir (Özlem, 2000).

Kültür felsefesi, insan, insan toplumu ve insanlık ile ilgili herşeyi içermesiyle, konuları sınırlanmış diğer felsefe disiplinlerinden hem ayrılan hem de bu disiplinlerin tümünü kucaklayan bir özel konuma sahiptir. Çünkü onun konusu olan kültür, özel felsefe disiplinlerinin konusu olan; dil, din, bilim, teknik, sanat, ahlak, devlet, siyaset estetik vd. bir dizi olaylardan oluşur. Kültür felsefesi, tüm bu olayların tarih içerisindeki değişim ve dönüşümlerini ve aralarındaki bağlantıları görmek ve göstermek istemesiyle, özellikle "tarih felsefesi" ile iç içe geçer ki, bu nedenle çoğu filozof onu tarih felsefesiyle hatta özdeş sayar (Özlem, 2000:1).

Kültür, belli bir topluluğun, kişiden kişiye toplumsal iletişim, etkileşim yoluyla sürdürdüğü ve bireylere kazandırdığı maddî veya zihinsel yaşam tarzı ve dünya görüşü bileşiği bütünleşmesi olup varlık nedeni ve sonucu ise çevreye uyarlanma giderek çevreyi kendi kuramsal amaçları doğrultusunda değiştirme olgusu ve sürecidir. Kültür, insanı kuşatmakta ve söz konusu kültüre göre biçimlendirmektedir (Sargut, 2001:2).

Kültürü tanımlamaya çalışanlardan bir diğeri de insanbilimi kurucularından Edward Burnett Taylor olmuştur. Ona göre kültür "bilgilerden, inançlardan, sanattan, ahlaktan ve insanın toplumda yaşayan bir varlık olması nedeniyle edindiği bütün öbür yetenekler ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütün" dür (Özlem, 2000:5).

1.1.1 Kùltürün Özellikleri

Çok çeşitli tanımları olan kùltürün özellikleri kısaca aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Kùltür bir toplumu diğeri bir toplumdan ayıran belirtidir.
2. Kùltür toplum içindeki üyeler arasında paylaşılır.
3. Kùltür toplumun değerlerini sistemli halde bütünleştirir.
4. Kùltür toplum üyelerinin dayanışma esaslarından biridir.
5. Kùltür bilinmiş ve öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
6. Kùltür bir toplumun sosyal yapısını yansıtır.
7. Kùltür zamanla değişebilir (Sofyalıoğlu, 2001).

1.1.2 Kùltürü Oluşturan Faktörler

1. Dil, kùltürün toplumsal özelliklerini gösteren önemli faktördür. Kùltürün bütün unsurlarını nesilden nesile taşır, kişiler arası iletişimde ve kùltürün öğrenilmesinde aracılık yapar (Şişman, 2002:41).
2. Din ve İnançlar, din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli toplumsal kurumdur. İnanç bir insanın yaşamı boyunca elde ettiği tecrübeler sonucunda karşılaştığı konulara cevap verme tarzıdır. Din inançlar toplumun karşılaştığı sorunların çözüm yollarını belirler, dolayısıyla toplumun sahip olduğu kùltürünü etkiler.
3. Değerler, neyin ne olması gerektiğini açıklar ve insanların hareketlerini değerlendirmede yarayan bir kaynaktır. İnançlar kùltürün derin yönünü oluştururken, değerler inançlara göre daha somut yönünü oluşturur.
4. Norm ve Kurallar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir. Bir toplumun kùltürü geniş ölçüde normlardan oluşur.
5. Örf ve Adetler, toplumun bir arada yaşam süresi içinde kendi aralarında doğruluğunu hisseden ve ya toplum için faydası var diye sayılan kurallar meydana

gelir, bu kurallar yıllar suresince eksik yerleri düzeltilir, fazla sayılanları toplum içinde kendiliğinden kaybolur. Örf adetler kültür kavramı içinde çok önemli yeri vardır. Bir topluluğun kültür farklılığını ilk önce örf adetlerinde fark etmek mümkündür.

6. Tutumlar, bir toplum üyelerinin insana ve çevreye olan davranışlarını etkileyen hatta belirleyen ve insan kafasında oluşan hislerdir. Tutumlar toplumun karşılaştığı sorunları ne şekilde çözeceğini etkiler.
7. Simgeler, bir anlamın veya hareketin kelimelerle değil işaret ile ifade edilmesidir. Her toplumun kendine has simgeleri vardır, toplum üyeleri kendi simgelerini kullanarak kelime ifadesinden daha etkili manaları anlatır.
8. Yasalar ve Ahlak Kuralları, yasalar toplum içindeki güçlü ve/veya çoğunluk sayılan bir kitle insanların arzularını, menfaatlerini temsil etmeyi amaçlayan, zorlu güç kullanabilen ve toplumdaki çoğunluğun menfaatlerine temsil eden kurallardır. Ahlak kuralları, toplumun kendi üyeleri arasındaki birbirine olan davranışlarının saygısızlık sınırına girmesini toplum üyelerinin tepkisi ile önler.

Kültürün toplum içindeki etkisini yukarıdaki kültürün özellikleri ve faktörlerini açıklayarak kültürün çevredeki önemini anlatmaya çalıştık, şimdi çevrenin bir parçası olan örgütlerde kültürün etkisini ele alacağız.

1.2 İşletme Yönetimi ve Kültür

“İşletme bir takım amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelen hammadde, makine, insan ve organizasyon gibi üretim araçlarının uygun bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır” (Eren, 2003:5). İşletmeler kar elde etmeyi amaçlayan biraraya gelen kişiler kitesidir. Yönetim ise bu bir araya gelen kişilerin amaçlarına ulaşma yolundaki süreçtir. Dolayısıyla işletme ile yönetim kavramları birbirlerini tamamlayan bir bilim dalı olmuştur (Eren, 2003:6).

Yönetim bir işletmede sermaye, çaba, teknoloji ve hammadde gibi kaynaklarının ürüne

döndürüş süreci yani planlama, uygulama, denetleme ve kontrol etme süreçlerinin yığıntısıdır. Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde vardır. Tarihçiler yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar uzandığını göstermiştir (Can Aktan, 2007:56).

Gonzales ve McMillan, Brezilya’da Amerikan yönetim felsefesinin kabul edildiğini incelediklerinde yönetim felsefesinin kültüre bağlı olduğunu gördüler (Erdoğan, 1997:169). Kültürün tanımlamalarında en bilinen araştırmacılardan birisi Hofstede’dir.

Hofstede’ye göre kültür genetik olarak evlattan evlada geçmez belki öğrenilir, insanın yaşadığı sosyal çevresinden oluşur, insanın doğduğundan itibaren büyümesine kadar ailede, okullarda, katıldığı örgütlerde öğrenilir (Akıner, 2005:32).

Hofstede (1980), ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için 40 değişik ülkede, çeşitli örgütlere bağlı olarak çalışan 11600 kişiyi kapsayan karşılaştırmalı araştırma yapmıştır. Araştırmada ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlenmesinde kültürün özelliklerini aşağıdaki gibi 4 boyutta açıklamıştır:

1. Erkek ve kadına özgü değerler
2. Bireycilik-toplumculuk
3. Güç mesafesi
4. Belirsizlikten kaçma

1.2.1 Erkek ve Kadına Özgü Değerler

Kültürün bu boyutu, bir toplumda erkeklere ve kadınlara yüklenen sorumlulukları ve üstlenen görevleri, farklı cinsler birbirine tanıdıkları imkanlar ve inançlar, farklı cinslerin önem verdiği farklı değerleri ifade etmektedir (Şişman, 2002:60). Erkeğe özgü değerler başarılı olmak, para kazanmak, iddiacı olmak, kazanca önem vermek, sahip olan şeylerle övünmek gibi değerler olarak sıralanabilir. Kadına özgü değerler şahıslar arası ilişkiler, başkalarına önem verme ve yardım etme, güvenmek, uyum gibi değerlerdir

(Ergeneli, 2003:43). Araştırmalara göre bazı toplumlarda aile ve toplum yaşamında erkeğe özgü değerler üstün olmuş bazı toplumlarda kadına özgü değerler üstün olmuştur. Hofstede'nin araştırmalarına göre gelir düzeyi yüksek ülkelerde kadına özgü değerlerin üstün olduğu, gelir düzeyi düşük ülkelerde erkeğe özgü değerlerin üstün olduğunu ortaya çıkardı. Başka bir taraftan ekvatora yakın ülkelerde erkeğe özgü değerlerin ağır bastığını, kutupa yakın ülkelerde kadına özgü değerlerin ağır bastığını belirtiyor (Şişman, 2002:60).

Hofstede'nin araştırmasına göre erkeğe özgü değerlerin üstün olduğu toplumlarda erkeğin egemenliği, erkeğin koruyucu kadının ise şefkatli olması, çalışmak için yaşamak ve para önemli grlmektedir (Ergeneli, 2003:43).

Hofstede'nin araştırmalarına göre, kadın ve erkeğe özgü değerlerin örgütler ve yönetim açısından aşağıdaki gibi sonuçları vermiştir:

Erkeğe özgü değerler üstün olan toplumlarda, önemli ve maaşı yüksek yerlerde çalışanlar arasında kadınların sayısı azdır, çalışanlar arasında ilişkiler duygusallık az ve aralarında mesafe vardır, örgütün menfaati için şahısın menfaati kurban edilebilir, çalışma hayatında stres yüksektir, bireysel başarısı önemlidir.

Kadına özgü değerler üstün olduğu toplumlarda, önemli ve yüksek maaşlı yerlerde çalışan kadın sayısı çoktur, çalışanlar arasında yakın ve sıcak ilişkiler vardır, çalışanların yaşamında stres azdır, çalışmalarda grup bütünleşmesi önemlidir (Şişman, 2002:47).

1.2.2 Bireycilik ve Toplumculuk

Bireycilik şahısın kendi menfaatinin grup menfaatinden daha önemli görmesi, kendini gruptan ayrı düşünmesi olarak tanımlanabilir. Toplumculuk ise şahısın kendini grubun bir parçası olarak düşünerek mensup olduğu grubun çıkarları için çalışmaya hazır olmak olarak tanımlanabilir (Akıner, 2005:50).

Bireycilik boyutu yüksek toplumlarda genelde, sosyal ilişkileri zayıf olur, bireylerin

öncelikle kendilerini düşünür ve yakın akrabalarını kollamayı tercih ederler. Çalışanlar kendilerini gruptan bağımsız görürler. Grup içinde eşitsizliğin olduğunu düşünürler. Toplumculuk boyutu yüksek toplumlarda topluma bağlılık göstermek, yardım etmeyi sevmek, bağışlayıcı olmak, birbirine sevgi göstermek ve kendi çıkarlarından çok grubun çıkarlarına önem vermek gibi özelliklere sahiptirler (Ergeneli, 2003:40).

Bireyci ve toplumcu kültürlerdeki örgüt yapıları birbirinden farklılık göstermektedirler. Hofstede'nin araştırmalarının sonuçlarını bireyci ve toplumcu kültürleri sahip toplumların özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Toplumculuk boyutu yüksek toplumlarda şahsın kimliği kişinin ait olduğu gruba bağlıdır, o toplumda yetişen kişi "biz" kavramını öğrenir, birbirine uyum gösterirler, çatışmadan kaçarlar, koyu bir ilişki kurarlar, çalışan ile patron ilişkileri ahlaki kurallara dayanırlar, ilişkiler vazifeden önemlidir.

Bireycilik boyutu yüksek toplumlarda şahsın kimliği bireye bağlıdır, toplum üyeleri "ben" kavramını öğrenir, grup üyelerinin ilişkisi zayıftır, çalışan ve patron ilişkileri sözleşme ve menfaate dayanır, işe alma ve terfi yetenek ve kurallara göre uygulanır, görev ilişkilerden önemlidir (Şişman, 2002:64).

1.2.3 Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma riskten kaçınma gibi düşünülmeyle beraber, aslında "belirsizliğin" azaltılması anlamına gelmektedir (Ergeneli, 2003:41). Belirsizlikten kaçınma bir toplumun üyelerinin belirsiz durumlardan ne derecede kaçtığını ifade eder. Bazı kültürlerde insanlar belirsiz durumlardan uzak dururlar, durumun gelecekte ne olacağını bilemedikleri olaylardan kaçıyorlar. Belirsizlikten kaçmanın yüksek olduğu toplumlarda organizasyonel etkinliklerin yapılması ve yazı kurallarının olması, önemlidir, yöneticiler risk almak istemezler, çalışanlar arasında başarılı olma isteği azdır. Belirsizlikten kaçmanın düşük olduğu toplumlarda organizasyonel yapılanma daha esnek, yazılı kurallar azdır, yöneticiler risk almaktan korkmazlar, çalışanların başarılı

olma isteği yüksektir (Akıner, 2005:51).

Belirsizlikten kaçma özelliklerinin yüksek olduğu toplum üyelerinin genelde istikrar arar, belli olmayan, yazılı kurallarda yeri belli olmayan, Őüpheli, riskli durumlardan korkarlar, hiyerarşi, açık yazılı kurallara bağlı kalarak kendilerini güvence altına almayı tercih ederler. Bu toplumlardaki insanlar dünyaya bakış açılarını değiştirmeye dŐncelerini farklılaŐtırmaya karŐıdırlar, kendi yaŐamını deđiŐmeyen, sabit bir ortamda sürdürmeyi tercih ederler. Belirsizlikten kaçma özellikleri dŐk olan toplum yeleri zgr hareket etmeyi, risk almayı, yenilik ve deđiŐimleri kabul etmeyi tercih etmektedirler (Hofstede, 1989; Singh, 1990, Aktaran: Şişman, 2002).

Toplumsal yaşam açısından kültürün belirsizlikten kaçınma özelliğinin sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek toplumlar, yaŐamında belirsiz durumlardan kaçma, stres içinde yaŐama, çatıŐma rekabetten kaçma, risk almaktan kaçınma, kurallara uyma, yeni görüŐlere önem vermezlik gibi özelliklere sahiptir.

Belirsizlikten kaçınma özelliği dŐk olan toplumlar, yaŐamında belirsizliğe, deđiŐikliklere alıŐıklıđı, stresin az olması, çatıŐma ve rekabetin faydalanma, risk almaktan kaçmaması, yazılı kuralların az olması, yeni görüŐlere ilgi göstermek gibi özelliklere sahiptir (Hofstede, 1980: Aktaran: Şişman, 2002).

1.2.4 Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir Őahısın kendi faaliyet gösterdiği toplum içindeki pozisyonuna göre toplum yeleri ile olan sosyal ilişkileri, emir alma, emir verme ilişkileri ve davranışlarının nasıl ve ne derecede olması gerektiğini algıladığıdır (Sargut, 2001:182). Güç mesafesi yüksek toplumlardaki insanlar üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan yaparlar, yöneticilerinin kendinden güçlü ve akıllı olduğuna inanırlar, kendini onlarla aynı derecede görmezler. Güç mesafesi dŐk olan toplumun insanları kendilerini yöneticiler ile aynı derecede görürler, yöneticinin onlara emir verebilmesi için o iş

hakkındaki bilgiye çalışanlardan daha fazla hakim olması gerekliliğini düşünürler, onlar için hiyerarşi pek fazla önem taşımaz (Akıner, 2005:52).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda kıdemli ve yaşlı olanlara saygı gösterirler, güç mesafesi düşük olan toplumlarda insanların birbiriyle işit olduğunu teşvik etmektedirler (Şişman, 2002:67). Güç mesafesi yükseldikçe toplumda yöneticiler daha otoriter olurlar, astlarıyla karar almada danışmazlar, güç mesafesi düşük olan toplumlarda yönetici ile çalışanların bağımlılığı daha az görülmektedir (Ergeneli, 2003:40). Kültürün güç mesafesi yönünden kültürler arası bazı farklar aşağıdaki gibi kısaca özetlenmiştir.

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, insanlar arasında eşitsizlik durumu mevcuttur, güçsüz olanlar güçlü olanlara bağımlıdır, büyükler çocuklara güçlülere itaat etmeyi öğretirler, çocuklar büyüklere saygı gösterirler, öğrenciler öğretmenlere saygıyla davranırlar, üstlerle astların maaşlarının farkı büyüktür, astlar üstlerinin emir vermesini beklerler, yöneticiler için imtiyaz semboller beklenir. Güç mesafesi düşük olan toplumlar, insanlar arasındaki eşitsizlik en düşük seviyeye getirilmiştir, güçlü ve güçsüz insanlar birbirine bağımlıdır, büyükler çocuklara eşit davranırlar, çocuklar da büyüklere eşit davranırlar, üstler ile astların maaş farkı azdır, astlar danışılmayı bekler, imtiyaz, statü ve semboller kabul edilmez (Şişman, 2002:68).

1.3 Yönetim Teorileri ve Kültür

18. yüzyılın ortalarında başlayan Sanayi Devriminin sonucunda işletmenin sahipleri, kendisine çalışan işçilerin daha verimli çalışmasını istediler, işçilerin daha verimli çalışması için yöntemler aramaya başladılar. Çalışanlarla ilgili meselelerin gittikçe büyümesi ile beraber geleneksel yönetim ve örgüt kuramı diye bilinen ve daha çok örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik yönetim modelleri ve davranışlarının meydana gelmesine ve gelişmesine sebep olmuştur (Kavi, 2007:7).

Geleneksel yönetim kuramlarının gelişmesinde rol oynayan düşünce tarzları, bürokrasi (Weber), yönetim kuramı (Gulick, Urwick), yönetim süreçleri (Fayol), dinamik yönetim

(Follett) ve bilimsel yönetim (Taylor) başlıkları altında araştırılmıştır (Baransel, 2002).

Geleneksel yönetim kuramcıları, örgütü merkez olarak görerek “örgüt için iyi olan, iş gören için de iyidir” görüşünü ortaya koymuşlardı. Örgüte genelde mekanik yönden yaklaşmış ve özellikle örgütsel yapı üzerinde durulmuştur. Geleneksel yönetim kuramını savunanlar sonradan örgüt ve yönetim kuramcıları tarafından, insansız örgüt kuramcıları diye suçlandı, geleneksel örgüt kuramcıları, çalışanları bir üretimdeki verim aracı olarak görmüş, onların teklif fikirlerini, beklentilerini ve kültürel farklılıklarını göze almamışlardı (Erdoğan, 1997:21).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, toplumsal yapı ve teknoloji hızlı bir biçimde gelişmeye devam etmiştir ve bununla beraber insanların kültür düzeyleri, becerileri artmıştır. Bu seviye yükseldikçe çalışanların geleneksel yönetim kavramlarına karşı tepki ve eleştiriler de artmıştır. İnsanlar bu dönemlerde yaptığı iş karşısında sadece maaş değil manevi ve kültürel isteklerini de karşılanmasını istemiş olmuştur (Unutkan, 1995:8).

Geleneksel yönetim 1930'lara kadar, örgütün yapısına yol gösteren tek kuram olarak kalmıştı. İşletmelerle ilgili sorunların çoğalmasından dolayı eski yönetim kuramının eksik yönleri hissedilmeye başlamıştır. Bu nedenle, geleneksel yönetim düşüncesinin gelişiminin en yüksek seviyeye ulaştığı yıllarda “yönetimde insan ilişkileri” adı altında yeni bir yaklaşım ortaya koyulmaya başlamıştır (Kavi, 2007:7).

Yeni geleneksel yönetim kuramcıları yönetim ve çalışanların sorunlarını insanlık açısından çözmeyi ve çalışanların bir takım inançları, istekleri, tutumları var olduğunu ortaya koydular. Yeni geleneksel yönetim kuramcıları işletmede ve yönetim süreçlerinde insanın önemini vurgulayarak, mekanik insan görüşüne göre organik insan görüşünün daha uygun olacağını ortaya koymuşlardır. “insan için iyi olanı, örgüt içinde iyidir” görüşünü benimsemiştir (Erdoğan, 1997:127).

Araştırmacıların 1940'lı ve 1950'li yıllarda yaptıkları bazı araştırmalar, 1980'li Yıllardaki örgütün kültürü hakkındaki araştırılan kavramlar ile yakından ilgilidir. Bu yaklaşımların öncülerinden olan Elton Mayo ve arkadaşları, Örgütler ile kültürün öğelerinden olan semboller, semboller hakkındaki ilişkileri incelemiştir (Kavi, 2007:10).

Yeni geleneksel yönetim yaklaşımını ortaya koyan kuramcılar, örgüt içinde kültüre davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşmıştır ve bu kültürü sağlıklı ve sağlıksız diye isimlendirip iklim kavramı yerine kullanmıştır.

“Örgütsel kültür araştırmaları, insan ilişkileri yaklaşımı ile yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de daha çok biçimsel olmayan örgüt ve toplumsal yapı üzerindeki yoğunlaşmaları yönündedir” (Kavi, 2007:8). Yapılan araştırmalar biçimsel olmayan örgütün 4 önemli işlevi olduğunu göstermiştir:

1. Grupların önem verdiği, kültürel değerlerin devam etmesini sağlama, birlik ve tamlığını koruma işlevi.
2. Bir grup tarafından tanınma ve belli bir guruba mensup olması.
3. İletişim işlevi.
4. Grup üyelerinin davranışlarını düzenleme ve denetim işlevi. (Kavi, 2007:12)

Modern yönetim teorisi içinde sistem yaklaşımına göre esas olarak bir bütünü oluşturan parça ve değerkenlerin karşılıklı ilişki ve bağımlılıklar vurgulanmaktadır. Açık sistem yaklaşımında örgüt ile örgütün faaliyet gösterdiği çevre arasındaki ilişkilere önem vermesi ve örgütün ayakta durabilmesi için alt sistemlerin bütünleşmesi, çevreye ayak uydurmasını esas olarak görmüştür (Köse, 2000:15).

Özellikle son 15 yıldan beri kültür kavramına örgütün iç çevresinde de önem verilmektedir. Bu konuda ortaya koyulan bazı kuram ve araştırmalarda örgütsel kültür kuram, sistem yaklaşımı içindeki bir değerken, bir alt sistem olarak tahlil etmiştir (Taştan, 2007).

Örgüt ile yönetim arasındaki yeni yaklaşımlardan birisi durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşım genel sistem ve açık sistem yaklaşımlarının uzantısı olarak görülür. Genel sistem ve açık sistem yaklaşımları gibi durumsallık yaklaşımı da, örgütün yapısı, karar verme süreci, teknoloji ve öğretim teknikleri gibi düzenlemelerin, örgütün iç ve dış çevresindeki beklentilere uyması gerekliliğine önem verir. Bu yaklaşımda örgüt yönetiminin örgütün içindeki ve dışındaki çevrenin durumsal özelliklerini ele almadan incelenmesi zor olduğunu ifade etmiştir (Kavi, 2007: 13).

Örgütsel araştırmalarda, özellikle 1980'lerin başından itibaren örgüt ve yönetim kavramlarının kültür kavramı ile birleştirilerek incelenmesi çoğalmıştır. Ulusal ve bölgesel kültürlerin yönetim süreçleri ve işlevleri üzerindeki etkilerinin araştırılması yanında “örgüt kültürü”, “ortak kültür”, “liderlik kültür”, “grup kültürü” gibi kavramlar örgüt üzerinde araştırma yapanların ilgisini çekmeye başlamıştır (Taştan, 2007).

Uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerin yönetim sistemlerini kullanmasının faydalı olup olmayacağını tartişılmaya başladı ve bu tartişmalar kültürün işletmedeki önemini daha da arttırdı. Gelişmiş ülkelerin işletme sistemlerinin, gelişmekte olan ülkelerin işletmelerinde uygulandığında bazı sorunların çıktı. Bu sorunları çıkması bazı ülke ve bölgelerdeki yönetim sistemlerinin diğer ülke veya bölgelerde uygulanmasında kültürel farklılıkların etkisinin önem kazandığını gösterdi (Köse, 2000:21).

İşçilerin kültür yapısının karşılaştırmalı yönetim açısından önem kazanmaya başladı. Firmaların yönetimini etkileyen kültürel etkenlerin belirlenmesi için çok araştırmalar yapıldı. İlk olarak Farmer ve Richman tarafından 1964 yılında yapıldı. Bu araştırmacılar firmanın çalışmasında önemli etkisi olan diş etkenleri 4 gruba ayırdılar.

Bunlar, eğitim ile ilgili etkenler, sosyolojik etkenler, politik etkenler ve ekonomik etkenler (Kavi, 2007:15).

1.4 Kùltürün Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi

1.4.1 Planlama Fonksiyonuna Etkisi

Planlama yönetimin ilk önce ve en önemli süreçlerinden biri olarak görölmektedir. Örnek alırsak, klasik yönetim teorisinin önemli bir yaklaşımı olan “Yönetimde Süreç Yaklaşımı” görüşü, yönetim sürecinin planlamadan başlamasına sebep olmuştur. Günümüzde artan uluslar arası ilişkiler, küreselleşme anlayışı ve işletmelerin uluslararasılaşma gibi olaylar meydana geldi ve çoğalmaya başladı. Bu gelişmeler uzun vadeli stratejik planlamayı ön plana çıkarmıştır. General D. Eisenhower’ın “*Planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir*” sözleri planlamanın önemini göstermektedir (Eren, 1997:25).

En genel ifadeyle plan, “Bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tanımlanabilir. Plan bir sonuçtur, planlama ise süreçtir. Önemli olanı planlama, yani sürekli bir şekilde bugünden gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli hedefler ile bunları gerçekleştirme süreçleri hakkındaki düşüncelerdir. Plan ise verilmiş olan bir karardır (Kavi, 2007).

Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak, ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi sürede sorularına cevap verme sürecidir. Bu soruların cevapları ise plandır (Dinçer, 1998:55).

Planlama incelendiğinde bunun sadece teknik ve metotları kullanmak değil, planlayıcının düşünce tarzı, yaşam tarzına da bağlı olduğu görülür. Dolayısıyla planlamanın toplumsal kültür ile yakından ilgili olduğu görülür. Genel kültür ve genel kültürü oluşturan alt kültürlerin kişilerin planlama konusundaki davranışlarını önemli halde etkiler (Kavi, 2007:17).

İnsanların sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmek için kullanılan araçlar, kültürü oluşturan unsurlardır. Kültür, bu çerçevede davranışları basitleştirebilir, rolleri ve ilişkileri düzene koyabilir. İşletmenin amaçlarını belirleyen planların da çalışmalarını düzenlemek, çalışma

biçimini kararlaştırmak gibi fonksiyonları vardır. Toplumdaki temel kurumlar planın amaçlarını ve amaçlarına ulaşma yöntemlerini etkiler (Taştan, 2007).

1.4.2 Örgütlenme Fonksiyonuna Etkisi

Örgütlenme planlanan faaliyetleri yürütme ve amaçlara ulaşmak için gerekli araç, olanak ve personelin bir araya toplanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgütlenme sürecini oluşturur. Örgütlenme planlamadan sonraki ikinci basamaktır. Çünkü planlamanın uygulamasını yapacak kişilerin örgütlenmesi lazımdır. Örgütlenme işletmeye bir sosyal grup özelliği kazandırır, bu sosyal grubun kendine has bir yapısı, teknik olanakları ve amacı vardır (Dinçer, 1998:55).

İşletme kültürün etkisi altında kendi içinde de yeni bir kültür oluşturacaktır. Örgütlenme fonksiyonunun etkinliği bu kültürün oluşma hızına ve kültürle olan ilişkisine bağlıdır (Kavi, 2007:18).

Örgüt içindeki elemanların kültürleri arasındaki yakınlık ne kadar çok olursa, ortak davranışlarda bulunma oranı da o kadar çok olacaktır. Örgütteki kişilerin kültürel birliktelik alanlarının fazla olması, işletme içindeki elemanın kültürel bütünlük kazanmasına neden olacaktır. Bu tür bir örgütte örgütlenme fonksiyonu başarıyla uygulanacaktır (Erdoğan, 1997).

1.4.3 Yürütme Fonksiyonuna Etkisi

Yürütme işletmenin yönetilmesi açısından kısa ve uzun süreli etkinliğin sağlanması yönünden yerine getirilen etkinlikleri içeren karmaşık bir süreçtir. Bu yüzden yürütme fonksiyonunun uygulama açısından zorluğu diğerlerinden daha fazladır (Kavi, 2007:18).

Yürütme fonksiyonunun uygulanma sürecinde kültürel faktörlerin ortaya çıkması ve bunların hangi yönde olacağı yönetici çalışan ilişkisi açısından çok önemlidir. Çünkü alışanlar kendisine verilen emirler hakkında bir çalışma yapısı oluştururlar. Çalışanların istekli bir halde çalışması yürütme fonksiyonunun başarısı olacaktır. Bu yerde çalışanın psiko-sosyal yapısı ve kültürel boyutu önem kazanmıştır (Tosun,

1998:88). Bu açıdan kültürleri farklı çalışanları yönetmede çatışmalardan önlem almak için, ortak bir kültür yapısının oluşturulması gerekmektedir.

1.4.4 Koordinasyon Fonksiyonuna Etkisi

Örgütsel süreç içinde, kişilerin sosyolojik-kültürel özelliklerinde meydana gelen değişimler çalışanların amaç ve çalışma şekillerini etkiler, dolayısıyla koordinasyon fonksiyonunun da zamanla bu değişimden etkilenecektir. Koordinasyon fonksiyonu değişen koşullara göre yeniden şekillenerek ve değişen yapıya göre insanların biraraya getirilmesi için hizmet edecektir (Kavi, 2007). İşletme içindeki grup çalışmalarının birleşmesi ve düzenlenmesi, ortak bir amaca yönetilmesi koordinasyon kavramı olarak tanımlanmaktadır. Koordinasyon, örgütün karmaşıklığı nedeniyle iletişim sisteminin önemli bir fonksiyonudur. Çünkü ne kadar çok değişik yapı varsa koordinasyonda o kadar zor olacaktır (Dinçer, 1998).

Kültürün bazı faktörleri koordinasyonda büyük etkisi olacaktır. Dil, inanç, değer gibi faktörlerin koordinasyonu bire bir etkileyecektir. Dilin özellikle iletişimi etkilediği, iletişim ise koordinasyonu etkiler. O yüzden dilin koordinasyon üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. İnançlar da ortak paylaşılan değerler anlamında koordinasyonu etkileyebilir. Aynı değer ve yargılara önem veren insanların kültür birliği kurmaları gruplaşmaları etkiler ve bunlar koordinasyonun ana unsurunun biri olan birliktelik olgusunun güçlenmesini sağlamaktadır (Kavi, 2007).

1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kültürün Etkisi

Herkesin kendine has bir kişiliği var olduğu gibi her örgütün de kendine has kişiliği vardır. Bu özellikler bir örgütü diğerlerinden ayırır. Örgütün üretkenliği ve örgüt içindeki çalışanların moralini etkiler (Köse, 2001:227).

İşletme kültürü yöneticilerin çalışanlar hakkındaki düşünce ve varsayımlarından oluşur. Çalışanların yapısal özellikleri ve inançları işletmenin değerlerine ve insan kaynakları yönetimindeki uygulamaları etkiler. Örnek verirsek çalışanların yapısının gelişmeye ve

değiştirmeye uygun olmadığını düşünen yönetici çalışanlar için eğitim programı düzenlemeyi kabul etmez (Taştan, 2007).

Kanungo ve Jaeger araştırmalarında “Kültüre Uyum Modeli”inde yöneticilerin, çalışanların yapısal özellikleri ve davranışları hakkındaki inançlarının neyin etkisi altında olduğuna cevap aramıştır. Kanungo ve Jaeger (1990) tarafından geliştirilen bu modele göre, toplumsal kültürdeki değerler yöneticilerin çalışanlar hakkındaki düşüncelerini etkiler. Bu düşünceler insan kaynakları yönetimindeki uygulamaları etkiler (Köse, 2001).

Kanungo ve Aycan (1997), yedi ülkede (Kanada, ABD, Romanya, Türkiye, Çin, Pakistan ve Hindistan) 1606 katılımcıyla bu modeli test etmiştir. Araştırmada ele alınan kültürün boyutları arasında güç mesafesi, toplumculuk, kadercilik ve pederşahilik bulunmaktadır. Kadercilik ve pederşahilik kültürler arası psikolojik araştırmalarında fazla gözükmüyor ama doğunun geleneksel kültürleri içinde çok önemli boyutlardır (Taştan, 2007).

Mc Clelland’a göre, işletmeler çalışanların üç ana ihtiyacını dikkate almalıdır: başarı ihtiyacı, bir grubun üyesi olma ihtiyacı ve güç ihtiyacı. Çalışanların başarı ihtiyacına cevap verebilmek için işletmeler çalışanları geliştirmeleri için teşvik etmesi, başarıda çalışmanın rol oynadığına inandırması, önlerine zor ama ulaşabilecek vazifeler vermesi lazımdır (Taştan, 2007)..

BÖLÜM 2: ÇİN KÜLTÜRÜ VE ÇİN TİPİ YÖNETİMİN GENEL ÇERÇEVESİ

2.1 Çin Hakkında Genel Bilgiler

Çin beş bin yıllık tarihsel kültürü ile dünyanın eski medeniyetlerinden biridir. Çin uygarlığı tarih sahnesinde süreklilik göstermiştir. Bu bölgelerde, bir imparator etrafında bilinen en büyük siyasi birleşme M.Ö.221 yılında Qin Hanedanı imparator Qin Shi Huang zamanında gerçekleşmiştir. Tarih boyunca pek çok birleşme, bölünme ve hanedan çatışmalarına sahne olan Çin’de imparatorluk sistemi 1911’de sona ermiştir. Bu tarihten sonra otuz yıl boyunca sürekli iç savaşlar yaşanmış, özellikle İkinci Dünya Savaşında Japonya Çin’i sekiz yıl boyunca istila etmiş, Çin’e çok ağır zararlar vermiştir. 1949 yılından itibaren Çin Komünist Partisi (ÇKP) Çin Halk Cumhuriyetini Kurduktan sonra ülke tam anlamıyla gelişme sürecine girmiştir (Wu, 1997:183).

Tablo 1. Çin’in Temel Göstergeleri:

Yüzölçümü	9.600.000 km kare
Nüfus	1,307,560,000 (2005 yıl sonu istatistiği)
Başkent	Pekin (nüfusu: 12,5 milyon)
Yönetim Şekli	Komünist tek parti yönetimi
Para Birimi	Renminbi (Yuan)
Döviz Kuru	1USD=8,264 RMB (21Mart 2007)
Enflasyon	%5,8 (1978-2005)
Dil	Çinde çoğunlukta Çince kullanılmaktadır.

Kaynak: http://www.gov.cn/test/2005-08/11/content_27116.htm

2.2 Çin'in Siyasi Yapısı

1949 tarihinde, Çin Komünist Partisi Çin Halk Cumhuriyetini kurmuştur. ÇKP'nin başkanı Mao Zedong yaklaşık 30 yıl Çin devletini yönetmiştir. Mao'un teorisi ve onun siyasi hakimiyeti 1949-1976 dönemde Çin'in ekonomik ve sosyal yönden gelişmesinde etkili olmuştur. 1966 yılından itibaren on yıl boyunca Çin'de "Kültür Devrimi" yaşanmış, bu on yıl süresince hem Çin'in ekonomisi hem de politikası tamamen durmuştur. Mao döneminden sonra, Deng Xiaoping dönemi başlamıştır, "1979 yılında Deng ülke ekonomi reform politikası uygulamaya başlamıştır. "Açık Kapı" politikası ile Çin dış ticaretinin hızla gelişmesi ve yabancı sermaye yatırımlarının çekilmesi konusunda önem verilmiştir" (Deng, 2001:54). Arka arkaya reform politikalarının gerçekleşmesinden sonra Çin ekonomisi devamlı bir şekilde gelişmektedir.

2.3 Çin'in Ekonomik Yapısı

Çin Halk Cumhuriyeti kurulduğundan bu yana ekonomisi hızlı gelişmeye başladı, özellikle, "Aralık 1978'deki ÇKP'nin 11'inci merkez komitesinin 3'üncü toplantısında "Açık Kapı" ve dışa açılma politikalarının uygulama kararının alınması, Çin ekonomisinin hızlı gelişim sürecinin başlangıç noktası oldu" (Deng,2001). 1979 sonrasında başlayan ekonomik reformlarda Çin'in geleceğini etkileyen değişiklikler meydana gelmiştir. 1979 öncesi devlet tekelli mülkiyet sistemi, kamu mülkiyeti esas olmak kaydı ile çok çeşitli mülkiyet sistemine dönüşmüştür. Şimdiki mülkiyet sistemi, kamu, kolektif, özel ve yabancı sahipli mülkiyet çeşitlerinden oluşmaktadır (Hamut, 2003:6). Eski idari sistemde kuruluşların hiçbir karar alma yetkisi yoktu. Hammadde, ürün, araç, gereç, personel ve sermaye gerekleri devlet tarafından tahsis edilirdi. Şimdiki kuruluşlar finansman, işçi, materyal araç gereç alımında, pazarlama ve planlama konusunda daha çok yetkili olmuştur (Wu, 1997:24). Finansman konusunda

eski işletmeler devlete borçlanmak yerine, faiz ödemek şekliyle bankadan borç almaktadır. Reformların başlamasından itibaren merkezi hükümet tahsis, planlama, bütçeleme, pazarlama konusunda ademi-merkeziyetçi bir yol tutmuştur. Çin hükümeti 1990 yılından itibaren malların %75'inin üzerindeki fiyat kontrolünü kaldırmıştır (Yang, 2006:36). Şu an vilayet belediyeler kendi bütçelerini oluşturmaktadır. Çin yetkilileri, hububat, çelik, çimento, yağ, pamuk gibi merkez kontrolünde olan malları da serbest piyasaya açtılar (Yang, 2006:41).

Önceleri bilim ve teknoloji de merkezi hükümet tarafından kontrol ediliyordu, ancak yeni politikalar çerçevesinde, patent haklarının transferi ile bilim ve teknoloji ticaretinin piyasaya açılması desteklenmektedir (Liao,2004). Komünist partinin 1992 yılındaki 14'üncü ulusal kongresinde ülkede "Sosyalist Pazar Ekonomisi" tesis edilmesinin kabul edilmesi ile birlikte gelişmeler büyük bir hız kazanmıştır. 1992 yılında ekonomik büyüme %12,8'e, GSYİH ise %14,2 oranında artarak 420 milyar dolar değerine ulaşmıştır (Yang,2006).

Bu başarılar büyük ölçüde Çin'in dünyaya açılma politikaları sonucunda ulaşılmıştır. Son on beş yıldır yıllık ortalama %10 oranında ekonomik büyüme başarısı yakalamıştır. 1994 yılı sonunda GSMH bir önceki yıla göre %12,6 artarak, resmi rakamlara göre, yaklaşık 563 milyar dolara ulaşırken, 1995 yılında 705 milyar dolara yükselmiştir. Özellikle, 1 Temmuz 1997 tarihinde Hong Kong'un Çin'e dahil olması ve bu ülke bünyesinde "özel idari bölge" statüsü kazanması Çin'in bölgedeki önemini bir kat daha arttırmıştır. Bu gelişmelere yönelik kişi başına düşen milli gelir düzeyi de sürekli yükselme göstermiştir. 1996 yılında ülkede kişi başına düşen milli gelir ortalama 673 dolar olmuş, 2000 yılında ise 849 dolara yükselmiştir (www.stats.gov.cn).

Reformdan bu yana Çin ekonomisi her yıl % 9'u aşan büyüme hızıyla sürekli gelişmeye devam ediyor. 2003 yılında Çin'in yurtiçi gayri safi milli hasılası 1 trilyon 400 milyar doları geçerek, Çin ekonomisi dünyada 6. sırada yer almıştır (Çin Raporu, 2004).

Çin Ulusal İstatistik Bürosu başkanı Li Deshui Çin'in 2005 yılı %9,9 büyüme gerçekleştirdiğini ve GSYİH'nin de 2,26 trilyon dolar olduğunu açıklamıştır. Tarım sektörünün katma değerinin yüzde 5.2'lik artışla yaklaşık 270 milyar dolar, sanayi sektörü yüzde 11.4 artışla 1.050 trilyon dolar ve hizmet sektörünün ise yüzde 9.6 büyümeyle 890 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu ekonomi büyümenin sonucunda, Fransa'yı geride bırakarak dünyanın en büyük 5. ekonomisi olmuştur (CEFS, 2006).

Tablo 2: Temel Ekonomik Göstergeler 2001–2005

Yıllar	2001	2002	2003	2004	2005
GSYİH (milyar Rmb)	9593,3	10789,8	12173,0	14239,4	15680,0
GSYİH (milyar Dolar)	1159,0	1303,6	1470,7	1720,4	1913,9
GSYİH artış hızı (%)	7,5	8,0	9,3	9,4	9,3
Enflasyon ortalama(%)	0,7	-0,8	1,2	3,9	1,8
Nüfus (milyon)	1276,3	1284,5	1292,3	1299,9	1307,4
İhracat (milyar dolar)	266,1	325,7	438,3	593,4	752,8
İthalat (milyar dolar)	232,1	281,5	393,6	534,4	632,7
Cari işlemler dengesi (milyar dolar)	17,4	35,4	45,9	68,7	133,1
Döviz rezervleri altın dahil (milyar dolar)	215,6	291,1	408,2	614,5	806,1
Toplam dış borç (milyar dolar)	170,1	168,3	193,6	228,8	241,0
Döviz kuru (ortalama) Rmb:Dolar(ABD)	8,28	8,28	8,28	8,28	8,19

Kaynak: EIU Country profile 2006 (Aktaran:Çakıroğlu,2006)

2.3.1 Çin'in Dış Ticareti

Çin'in 20 yılı aşan ekonomik reform süreci içerisinde dış ticareti büyük bir gelişme göstermiştir. Dış ticaret ülke ekonomisinin gelişmesi için motivasyon unsurlarından biridir. Aynı zamanda dış ticaret başarılı olarak tüm ülkenin ekonomik kalkınması için önemli etkiler göstermiştir. Çin ekonomisinin sürekli ve hızlı gelişmesiyle birlikte Çin'in dış ticareti de sürekli gelişme kaydetti. Çin'in genel ithalat ve ihracat hacmi 1978

yılında dünya ticaret sıralamasında 32. sırada, 1989 yılında 15. sırada, 1997 yılında 10. sırada yer almıştır. 2001 yılında ise 6. sırayı aldı ve 509 milyar 650 milyon dolara ulaştı. Bu miktar 1978 yılındakinin 24,7 katı, 1989 yılındakinin 4,6 katı, 1997 yılındakinin 1,57 katı oldu. 2002 yılında Çin'in genel ithalat ve ihracat hacmi yeni bir basamağa çıkarak 620 milyar 770 milyon dolara ulaştı. 2003 yılında Çin'in genel ithalat ve ihracat hacmi 2002 yılına göre %37,1 artarak 851 milyar 200 milyon doları buldu. Çin'in ithalat ve ihracat hacmi dünya ticareti sıralamasında 4. sırada yer aldı (www.ekodialog.com).

2004 yılındaki 1.15 trilyon dolarlık dış ticaret hacmi ile dünya üçüncüsü olan Çin bu unvanını 2005 yılında da korumuş, Temmuz 2005'te gelen % 2.1'lik Çin parasının değerinin artmasına rağmen, 2005 yılının tamamında dış ticaret fazlası vermiştir. (www.jctrans.com).

2005 yılında dış ticaret hacmi yıllık % 23,2 artışla 1422 milyar dolar olan Çin'de %28,4 artan ihracat yıl sonunda 762,0 milyar dolara ulaştı, ithalat ise yıllık %17,6 artışla 660,12 milyar dolar oldu. Bu sonuçlara göre Çin'in 2005 yılı dış ticaret fazlası % 217 artarak 101,9 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu seviyesiyle net mal ve hizmet ihracatının talep kompozisyonunda ciddi değişiklik yaratacağı düşünülmektedir (www.kobifinans.com.tr). 2001–2004 arasında net ihracatın büyümeye katkısı GSYİH'nın ortalama yıllık % 2,5'i iken 2005 yılında net ihracat etkisi % 5 olmuştur (Shao, 2006). 2005 yılında Çin, ABD ve Japonya'dan sonra dünyanın üçüncü büyük dış ticaretini gerçekleştiren ülke olmuştur. Hatta dünyanın en büyük ekonomik güçlerinden biri olan Almanya'yi bile geçmiştir. 2005 yılında ise Çin'in dünya ticareti içindeki payı %6 olmuştur (Wu, 2006).

Çin'in Önemli Ticaret Ortaklarıyla Olan Ticareti

2005 yılında Çin'in en çok dış ticaret gerçekleştirmiş olduğu ülkeler 211 milyar dolar ile ABD olmuştur. ABD'yi 184 milyar dolar ile Japonya ve 137 milyar dolar ile Hong Kong izlemiştir. Hong Kong, Çin'e bağlı özel bir bölge de olsa Çin ile olan ticaret ve

yatırım ilişkileri ayrı bir şekilde değerlendirilmektedir. Güney Kore, Tayvan, Almanya, Rusya, Avustralya ve Kanada ise Çin'in diğer ilk ondaki ticaret ortaklarıdır. 2004 yılına göre 2005 yılında Çin'in dış ticaret hacmi en çok %56 S.Arabistan, %52 oranında Avustralya ve % 37 oranında Rusya ülkeleri ile artmıştır (www.kobifinans.com.tr). Diğer ülkeler ile olan dış ticaret artışı ise %25-%35 oranları arasında bir artış göstermiştir. 2005 yılında Çin'in ilk iki ticaret partnerinin (AB, ABD) farklı kıtalardan olmasına rağmen dış ticaretinin çoğunu komşuları ile gerçekleştirmiştir. Japonya, Hong Kong, ASEAN, Güney Kore, Tayvan ile olan toplam dış ticareti Çin'in toplam dış ticaretinin % 48.1'ini oluşturmuştur (www.kobifinans.com.tr).

Tablo 3: 2004, 2005 yılı Çin'in Önemli Ticaret Ortaklarıyla Ticareti (Milyar Dolar)

Ülke veya Bölgeler	2004			2005		
	İhracat	İthalat	Dış Ticaret Fazlası	İhracat	İthalat	Dış Ticaret Fazlası
AB	107,16	70,12	37,04	143,71	73,6	70,11
ABD	124,95	44,68	80,27	162,9	48,73	114,17
Japonya	73,51	94,37	-20,86	83,991	100,45	-16,459
Kore	27,82	62,25	-34,43	35,11	76,82	-41,71
Güney Doğu Asya Gurubu	42,9	62,98	-20,08	55,37	74,99	-19,62
Taywan	13,54	67,48	-51,24	16,55	74,68	-5,813

Kaynak: <http://www.stats.gov.cn> (2007)

Çin'in Dış Ticaret Dengesi

2006 yılı Ocak ayından eylüle kadar ithalat-ihracat farkı 109 milyar 850 milyon dolara ulaşmıştır, 2005'teki 101 milyar 880 milyon dolardan geçmiş ve % 60,4 artmıştır (CEFS,2006). Çin'in ticaret kurumunun en yeni açıklamasında 11'inci beş yıllık planına göre; 2010 yılında ithalatı 2 trilyon 300 milyar dolara ulaştırmak, GSYH ortalama %10 civarında artırarak ve ithalat ihracat dengesi kurulacaktır. Ülkenin gündeminde dış ticaret açığını kapatmak en önemli sorun olarak yer almakta ve bu sorunun çözümüne ilişkin politikalar uygulanmaya çalışılmaktadır.

Dış ticaret açığının büyümesinin nedeni araştırmalara göre Çin ve Batı ülkelerinin

üretim elemanlarındaki farklar, ülke içindeki talebin yetersizliği, yabancı tüccarların yatırım alanlarını genişletmesi ve sermayesini sürekli artırması dış ticaret açığının büyümesine neden olmuştur.

1.Çin ve Batı Ülkelerinin Üretim Elemanları Farklı Olmasının Dış Ticaret Açığına Olan Etkisi

Çin'in AB ve ABD ile olan dış ticareti Çin'in dış ticaret açığına neden olmuştur, 2005 yılı Çin'in AB ve ABD arasındaki ticaret açığı 114 milyar 204 milyon ve 70 milyar 116 milyon dolar olmuş ve ayrı ayrı %29,6 ve %89,5 artmış (www.stats.gov.cn).

ABD ve AB ülkelerini teknoloji ve kapital gibi üretim elemanları yeterli ve güçlü, ticaret GSMH'nin %70, sanayi%15 oranını tutuyor, ülke içi tüketim bu ülkelerde GSMH'deki oranı yüksek. 2002 yılı ABD ve AB ülkelerinin tüketimi GSMH'nin %71 ve %58'ni oluşturmuştur, onun için ABD ve AB ülkeleri büyük çapta ithal eden ülkelerdir, aksine Çin üreticilik yönünden güçlüdür (Wu, 2006).

Çin ve bu gelişmiş ülkeler arasında üretim elemanlarının yapısının farklı olması bu ülkeler arasındaki iş dağılımının dengesizliğine neden olmuştur. Ticaret bakanlığının raporuna göre, 2005 yılı Çin ABD'ye ihraç ettiği ürünlerin çoğunluğu ısıtma kazanı, CD oynatıcı gibi düşük teknolojili makineler, oyuncak, ayakkabı, giysi ve hediyelik eşyalardan oluşmuştur, bunların ihracattaki oranı %67,8 olmuş. ABD'nin Çin'e ihraç ettiği astroloji makineleri, büyük ölçekli elektrik kurulmaları gibi ileri teknoloji ürünleri Çin'in ABD'den ithalatının %47,8 oranında olmuştur (CEFS,2006).

2. Ülke İçi Talep Yetersiz

20 yıldan fazla bir süre içinde GSMH hızlı arttı, ancak ithalat ihracatın dengesizliği de gittikçe büyüdü. 2001-2005 yıllar arası ülke içi harcamanın GSMH'deki oranına baktığımızda (Tablo 4) ülkenin harcama ve kapitalin şekillenmesi sürekli yükselmiş, yabancı yatırım ihracat ülke ekonomisinin gelişmesine katkısı sürekli artmış, ama harcamanın geliştirme rolü gittikçe zayıflamış. Talebin ve harcamanın düşük olması ülkenin ithalatını etkilemiştir.

Tablo 4: 2001-2005 Yıllar Arası Harcama ve GSMH, Oranları (Milyar Dolar)

Yıl	GSMH	En Son Harcama	Kapital şekillenme kıymeti	İthalat	Kapitala dönme oranı	Harcama oranı
2001	10897,24	6687,83	3976,94	232,47	36,5	61,4
2002	12035,03	7169,12	4556,50	309,41	37,9	59,6
2003	13639,88	7744,95	5596,30	298,63	41,0	56,8
2004	16028,04	8703,29	6916,84	407,91	43,2	54,3
2005	18670,09	9691,81	7955,98	1022,30	42,6	51,9

Kaynak: www.cefs.ac.cn (2007)

3. Yabancı Yatırımın Hızlı Artması

Japon ve Almanya gibi büyük ticari ülkelerinin Çin'deki firmaları ihracatın önemli bir kısmını tutuyor. Geçen birkaç yıl içinde yabancı sermayeli işletmelerin ihracattaki oranı gittikçe yükselmiştir, 2005 yılında %58,3 oranında olmuştur.

Tablo 5: 2002–2005 Yılı Çin’deki Yabancı Sermayeli Firmaların İhracatı (Milyar Dolar)

Yıl	2002	2003	2004	2005
Yabancı sermayeli firmaların ihracatı	169,937	268,24	338,606	444,21
Yabancı sermayeli firmaların tüm ihracattaki oranı	%52,20	%55,81	%57,07	%58,30

Kaynak: www.cefs.ac.cn

Yabancı yatırımın Çin’de sürekli artmasının tarihi nedeni ise reformun (1979) ilk dönemlerinde ekonomi gelişiminde en esas problem kapitalin eksikliği olmuştur. Hükümet bu meseleyi çözmek için yabancı firmaları Çin’e cazip edici düşük vergi, firma kurma süreçlerinin kısaltılması gibi ekonomi politikaları ortaya çıkardı. Özellikle 1992’de yabancı yatırımlı firmaları yönetme yetkisinin yerli hükümetlere devredildikten sonra, yabancı yatırımın Çin’e girmesi daha da hız almıştır ve ekonominin gelişmesinde büyük rol oynamıştır (Araştırma raporu,2006,7).

2.3.1.2 Çin’in Dış Ticaret Politikaları

Çin son dönemlerde yabancı sermayeyi çekme konusunda çok başarılı olmuştur. “Yabancı sermayeden yararlanma konusundaki bu büyük başarısının kaynağı, Çin’in uyguladığı imtiyazlı ve gerçekçi yatırım politikasıdır” (Yue, 2004). 1980’den sonra yani reformdan sonra Deng’in ÇKP’nin 11’inci merkez komitesinin üçüncü toplantısında ortaya koyduğu ve uygulamaya başladığı “Açık Kapı” politikası ve yabancı yatırımlara tanıdığı imkanlar ve teşvikler Çin ekonomisinin son 25 yıldır hızlı gelişmesine neden olmuştur (Deng, 2004:16).

1980’li yılların başından itibaren Çin hükümeti yabancı yatırımları çekmek amacıyla çok sayıda insan gücünü hazırladılar, mal ve maliyet politikalarını belirlediler, çok miktarda alt yapı kuruluşları yaptılar. Dış ekonomi hukukuna ait 500’den fazla yasa ve karar aldı. Bu düzenlemeler yabancı iş adamlarının Çin’e yatırım yapmasını hukuki güvence altına aldılar (turkish.cri.cn).

2003 yılının sonuna kadar 170'den fazla ülke ve bölgeden gelen yabancı işadamları Çin'de yatırım yaptı. Çin'deki yabancı sermayeli işletmelerin sayısı 400 bini aştı. Dünya sıralamasında ilk 500 sırada yer alan firmaların hepsi Çin'e yatırım yaptılar. Çin dünyadaki yatırımlar ve finans çevreleri tarafından yatırım ortamı en iyi olan ülke olarak değerlendirildi (www.ekodialog.com). Ticaret kanunu ve yöntemlerinin sürekli düzenlenmesi Çin'e giren yabancı yatırımların çoğalmasında büyük etkisi oldu.

Çin'in Dış Ticaret Politikası Aşağıdaki Gibi Özetlenebilir:

1. Ticari faaliyetlerin tarafların ihtiyacı ve beklentilerine uygun bir şekilde yürütülmesi, haksız uygulamaların önlenmesi, ticaret terimleri ve gümrük işlemleri ve ulaştırma, sigorta gibi işlerde anlaşmazlıkların çözümlerini uluslararası standartlara uygun bir şekilde çözülmesi ticaret politikasının esaslarından biri olmuştur (www.jctrans.com).
2. Ticaret sözleşmelerine saygı ve sözleşmeden çıkan sorumlulukların kabul edilmesi: ÇKP ticari ilişkilerde, sözleşmeye uyulmasına çok önem vermektedir. Bu ilke ÇKP kanunlarında da kaydedilmiştir. Dış ticaret sözleşmeleri kanununun 16. maddesinde "Kanuna uygun olarak yapılmış sözleşme resmi olarak bağlayıcıdır. Taraflar sorumluluklarını yerine getirmek zorundadırlar. Taraflar kanuna aykırı bir şekilde sözleşmeyi iptal edemezler." Denilmiştir.
3. Piyasanın çeşitlendirilmesi: ÇHC kurulduktan sonra, dış ticaret ilişkileri önceleri SSCB ve Doğu Avrupa ile gelişmiş, Çin'in dış ticareti içindeki payları yaklaşık %70'i bulmuştur, ardından kuzey Amerika, Japonya ve Batı Avrupa ile ticaret çoğalmıştır. Çin dış ticaret yapan kurum ve kuruluşların yeni pazarlara ulaşabilmeleri konusunda desteklenmektedir. Özellikle Latin Amerika, gelişmekte olan bölgelerde pazarlar elde edilmiştir (Li, 2004:113).

Devlet Tarafından Yabancı Sermayeli Yatırımların Teşvik Edilmesi

1999 yılında Çin devleti yabancı sermayeli yatırımı teşvik etmek için yeni politikaları

uygulamaya başlamıştır. Öncelikle ileri teknoloji geliştirilmesi ve değişik alanlarda yabancı sermayeli yatırım devlet tarafından teşvik edilmektedir (Ke, 2003).

1. Yabancı yatırım araştırma ve geliştirme merkezleri, yabancı ileri teknoloji ve ihracat yönlendirme yatırım şirketleri için, yeni teknolojiler getirip uyguladıklarında ithalat vergileri düşülebilir.
2. Yabancı sermayeli firmaların yatırım haricinde kendi memleketlerinden satın aldıkları gereçlerin ithalat vergisi düşülebilir.
3. Yurt dışından teknoloji getiren yabancı sermayeli işletmelerden ticari vergileri düşülebilir.
4. Yabancı sermayeli işletmelerin teknolojisindeki gelişme önceki yıla göre %10 yada daha fazla artarsa, teknoloji geliştirme için kullandığı maliyetin %50'si işletmenin gelir vergilerinden tutulur.

Yabancı Yatırım Finans Konusunda Çin Devleti Tarafından Destekleniyor

1. Yabancı sermayeli işletmeler Çin'de borç aldıklarında, Çin bankaları işletmenin yabancı ortaklarına garanti vermesini kabul ediyorlar (Wu, 1997:24):.
2. Yabancı sermayeli işletmeler ortakları yeni sermaye katarırken, yerli yatırımcılar sermaye sıkıntısı çekerse devlet tarafından kurulan özel endüstriyel yatırım kurumlarından yararlanabilir.
3. Yabancı sermayeli işletmelerin yabancı ortakları kendi ülkelerindeki mülklerini rehine koyarak Çin bankalarından borç alabilirler ve aldıkları bu borçları yurtdışındaki şubelerine tahsil edebilirler.
4. Yabancı sermayeli şirketlerin hisse senedi ihracına izin verilecektir, böylece yurtdışındaki varlıklarını da kullanabilecekler.

Çin 1998 yılından itibaren, yabancı yatırım yönetimi, hizmetlerin geliştirilmesi ve yabancı sermayenin tüm ülkede genişlemesine önem vermiştir. Çin'in her eyaletinin hükümeti yabancı yatırımlara izin verebilmekte ve teşvik etmektedirler.

Dış Ticaret Politikaların Dezavantajları

Ülkenin pazar ekonomi sisteminin sağlam olmadığından, geçen birkaç seneden beri ekonomik kurulma içinde çelişkiler görülmeye başlamıştır (www.cefs.ac.cn). İhracatın artışı ürünün ucuzluk, çeşitlerinin çokluğuna dayanmıştır. Karı yüksek, yüksek teknoloji ürünlerin ihracatta tuttuğu oranı düşüktür. Uzun süreli ekonomik kalkınma teşvikleri ve kaynakların plansız şekilde kullanılması sonucunda çevre ağır zararlar görmüştür. Ülke ekonomisinin sabit ve sağlam gelişmesi için "11'inci 5 yıllık plan"ında gelecek senelerde ekonomik kalkınma modelleri ve teşviklerini değiştirmeye karar alınmıştır (Ke, 2003).

Ülkenin şu anki vergi politikaları reformun ilk dönemlerinde çıkarılan politikalar çerçevesinde uygulanmaktadır. Ülke reform süreci kapitalin yetersizliğinden dolayı yabancı firmalara büyük teşviklerde bulunmuş ve imkanlar tanımıştır. Yabancı firmalar ek değeri düşük, enerji harcaması yüksek, çevreye zarar veren sektörlere yatırım yapmışlar. Yabancı yatırımlı firmaların ek değeri düşük montajlı ticareti ülke ihracatında önemli oranı tutmuştur.

Ülkenin yerli ve yabancı firmalara uyguladığı vergi politikaları farklıdır. Yabancı sermayeli firmaların kar vergisi normalde %15 veya %24'tür, yerli firmaların %33 civarındadır, bu nedenle yerli firmaların rekabet gücü azalmasına ve gelişimine engel olmuştur (www.cefs.ac.cn).

2.4 Çin Kültürü

Çin'de nüfusun çoğunluğu ateisttir (Yi, 2006:2). Ancak Çin nüfusu içinde Daoist (Taoist), Budist, Müslüman, Hristiyan ve Konfüçyüsçülüğe inanan insanlar da mevcuttur. Özellikle Konfüçyüs (M.Ö.551 Shandong -M.Ö.479 Shandong) Çin

kültüründe önemli bir yeri olan ve düşünceleri ile Çin ve Uzak Doğu'da pek çok insanı etkilemiş bir filozoftur. Asıl adı Kongfuzi olan Çinli filozof düşünüldüğü gibi bir din adamı değildir ve dinle ilgili çok fazla konuşmamıştır (Tao, 2006:1).

Konfüçyüs'ün düşünceleri yüzyıllardan beri Doğu Asya'yı çok etkilemiştir. Esas felsefesi; ahlak, sosyal ilişkiler, politika ve adalet olarak dörde ayrılır. "Oğuldan istenen babaya, memurdan istenen hükümdara, kardeşten istenen ağabeye, arkadaştan istenen de kendisine verilmelidir" diyerek, felsefesinin tüm boyutlarını bu cümlesinde yansıtmıştır. Hiyerarşi ve görev dağılımına önem vermiştir.

Bu felsefe zamanla Han hanedanının benimsediği Taoizm ve benzeri felsefeler arasından sıyrılarak, geniş Asya topraklarındaki hâkim felsefe, hatta din olmuştur. Bu akıma Konfüçyüsçülük dendi. 20. yüzyıl başına kadar Çin devletinde resmi din olarak kabul edilmiştir (Tao, 2006:4).

2.4.6. Çin Kültürünün 4 Önemli Ruh

1. İnsan ilişkisi ruhu: insanlar arasındaki en önemli kavram insan ilişkileri ve değerleridir. Çin'de "insan olmak" kelimesi çok geniş kullanılır, anlamı ise iyi insan olmaktır. Çünkü Çin'in eski kültüründe din ve fen bilimleri anlayışı çok az hatta olmadığından insan ile çevre ilişkisine hiç önem vermemiştir, her ilişki insan ile insan ilişkisidir (Yi, 2006:4).
2. Ateistlik ruhu: Çinliler "doğumdan ölüme kadar olan hayata inanırlar. Ahiret hayatı inancı yoktur.
3. Gerçekçi ruh: Çinliler gerçekçi bir anlayışa sahiptirler, yapabilecekleri konuların işlerin arkasında dururlar, yapamayacakları konularda iddiacı olmazlar.
4. Sanatçı ruhu: Çinliler diğer ülkelerle karşılaştırıldığında eski zaman sosyal sanatlarındaki başarıları fen bilimlerindeki başarılarına göre daha ileridedir. Çinliler her şeyi sanata dönüştürebilirler, her sanatı gösteriye dönüştürebilirler. Yemek pişirmek batıda teknik işi sayılır, Çin'de ise sanattır.

Çinlilerde aile yaşantısı; Çinliler aile ilişkilerine çok önem verirler, birbirleri için canlarını feda etmeye hazırdırlar. Çin devleti kandaşlık, soydaşlık gruplarından şekillenmiştir. Aileden kabile, kabileden soydaşlık, soydaşıktan millet, milletten Çin devleti meydana gelmiştir (Zhang, 1994:24). Çin ailelerinde kimin ailenin başında olduğu anlayışı Çin Kültürünün özelliğidir. Örf adet ve kurallara göre baba aile başkanı olsa da gerçekte anne aileyi kontrol eden yönetendir (Yi, 2006:6).

2.4.7 Çin Kültürünün Özellikleri

1. Çok güçlü hayati güce ve dayanışma gücüne sahiptirler.
2. Gerçekçi ve sabit tarımcılık kültürü anlayışına sahiptirler.
3. Aile merkezli, kolektivizm kültürü egemendir.
4. İktidara saygı ve halka önem verme gibi çelişkili siyasi kültüre sahiptirler.
5. Dinden uzak hayat tarzını benimsemişlerdir.
6. İnsan ve insan ilişkilerine önem verirler.
7. Konfüçyüs anlayışı ağırlıklı olarak görülmektedir (Zhang ve Fang, 1994).

2.4.8 Hofstede'nin Kültür Boyutlarından Çin Kültürü

1. Güç mesafesi: bu boyutta Çin güç mesafesi yüksek olan ülkelerin başındadır. Çin konfüçyüsçülüğün ağırlıklı olduğu ülkelerdendir, yaşlılara saygı gösterme, üstlerine itaat etme mecburiyet anlayışı vardır. Yöneticiler daha otorite olurlar, çalışanlarla çok az iletişim kurarlar, personel yetiştirmede buyruğa boyun eğme ve sadakatin önemini vurgularlar (Tu, 2003).
2. Bireycilik ve kolektifçilik: Çin bu boyutta kolektifçilik boyutu özelliği yüksek ülkelerden biridir. Hofstede ve Bond'un (1988) bireycilik araştırmalarında Çin 41 ülke içinde 39'uncu sıraya yerleştirilmiştir. Bireycilik anlayışı zenginliğe bağlı olaydır, zenginlik artınca bireycilik anlayışı da artar. Çinliler ailesine çok bağlıdırlar, soydaşığa çok önem verirler, ait olduğu topluma bağlıdırlar. Hofstede'nin bireycilik hadisesini zenginliğin artışıyla ilişkilendirmesine bazı Çinli araştırmacılar Japonları

örnek vererek bu fikre karşı çıkmışlardır (Zhao, 2005).

3. Erkeksilik ve Kadınsılık: Çinliler bu boyutta orta seviyededir, 53 bölge ve ülke içinde erkeksilik boyutu 28'inci sırada olmuştur. Erkeksilik ve kadınsılık değerleri eşit olarak gözükmüyor. Ama Çinli bilim adamları, Çin'i kadınsılık boyutuna daha yakın görüyorlar, çünkü başarıya önem verme, güce inanma, hızlı olma gibi özelliklere Çinlilerde pek rastlanmaz, aksine sakin, sabırlı eğlenceyi seven özelliklere sahip diye yorumluyorlar (Zhang, 2004:57).
4. Belirsizlikten kaçma: Çin'in bu boyutta aldığı puanı biraz yüksektir, genellikle Çinliler rekabet ve yaratıcılığı sevmezler, sabit yaşam tarzında yaşamayı isterler, hayatında belirsizliğin en düşük seviyeye gelmesini isterler. Bunun nedenini bazı Çinli araştırmacılar, Çinlilerin tarihten beri yerleşik bir millet olmasına ve tarım gibi riski olmayan işlerle uğraşan, sabit bir yaşam tarzına sahip olmasına bağlamaktadırlar (Zhang, 2004:56).

Tablo 6: Hofstede'nin Kültür Boyutlarıyla Ülkeler Arası Araştırma Sonuçlarına Göre Birkaç Ülkeyle Çin'in Karşılaştırılması:

Ülke	Güç mesafesi	Belirsizlikten kaçma	Bireycilik	Erkeksilik	Bütünsel zaman
Çin	89	44	39	54	100
ABD	30	21	100	74	35
İngiltere	21	12	96	84	27
Fransa	73	78	82	35	-
Almanya	21	47	74	84	48
Japonya	32	89	55	100	-

Kaynak: Zhao, 2005

2.5 Çin'in Eğitim Yapısı

Çin'de eğitime karşı büyük bir saygı vardır. Birçok filozoflar yetiştiren Çin'e filozoflar memleketi denmektedir. Ünlü Konfüçyüs'e göre eğitimin gayesi; insanın kendini, ailesini, milletini yönetmek ve dünyaya barış getirmektir (Tao,2006). Çin'de 1935'te

milliyetçi hükümet mecburi eğitim için plan uygulamaya başlamıştı. Bu plana göre, 1949'da Çin'de okuma yazma bilmeyen kalmayacaktı. Her üç köye bir okul açılacaktı. 1935-1936 yılları arasında durum iyiydi. Fakat 1937 Japonya'nın saldırısıyla ilkokullardaki öğrenci sayısı 12 milyona düştü. 1940'a kadar durum böyle devam etti. Bu durumdan sonra okuma yazma oranı çok düşmüştür. Resmi istatistiklere göre köy okullarından pek çoğunu milliyetçi hükümetin kurduğu gözlenmiştir (Lou,2007).

Çin'de okuma yazma öğretmede en büyük çabaları Dr. James Yen ve arkadaşları sarf etmişlerdir. Dr. Yen "bin harfli" bir temel Çince meydana getirmiştir. Aslında Eski Çince'de 40.000 simge vardır, her kelime ayrı bir harfle temsil edilmektedir. Eski Çince'nin bu özelliği, Çinceyi öğrenilmesi zor bir dil yapmakta ve okuma yazma öğrenimini de olumsuz etkilemektedir. Bu durum Çin'de cahil kitlelerinin oluşumuna sebep olmuştur (www.iirr.org). Dr. Yen savaşın engellemesine rağmen bin harfli okumayı bilen herkesi öğretmen yaparak okuma yazma bilmeyenlere sevk etmiştir. Bu hareket Çin'de çok faydalı olmuştur. Bunların dışında her meslek ve her yaştan insanların gittiği gece okulları açılmıştır. Eğitimde Marksist Leninist ideolojisi ile Mao'un fikirleri ön planda olmuştur.

Çin Halk Cumhuriyeti kurulduğunda, Çin de, 20 Bilimler Akademisi ve 2485 araştırmacı vardı. 1949 yılında başlayan ekonomik, siyasi ve eğitim atılımları, on yıl süren kültür devrimi süresince kesintiye uğradı. 1976 yılında, "Kültür Devrimi'nden sonra Çin, başlıca tarım, sanayi, ulusal savunma, bilim, eğitim, teknolojinin modernleşmesini amaçlayan yeni bir tarihi döneme girdi. 1995'e kadar bütün Çin'de her düzeyde 949.000 okul kurulmuştu ve bu okullara 223,968 milyon öğrenci kayıtlıydı. Bu rakamlar, 1949'dan bu yana okul sayısında yüzde 170, öğrenci sayısında da yüzde 770 artış olduğunu ortaya koymaktadır (www.edu.cn).

2005 yılsonu istatistiğe göre, Çin'de 2273 üniversite bulunmaktadır ve geçen yıla göre 37 üniversite artmış, bunun içinde 1792'i normal üniversite, 481'i ise yetişkinler

üniversitesidir. 316 tane araştırma merkezi bulunmaktadır. Lisansüstü yetiştirme yetkisi olan okul 728 tane. Yüksek öğretimdeki öğrenci sayısı 23 milyonu geçmiştir.

Tablo 7: 2005 Yılı Çin'in Yüksek Öğretim Durumu

	Üniversite (lisans)	Üniversite (yetişkinler)	Yüksek lisans	Doktora
Okumakta olanlar	15.677.800	4.360.700	310.000	54.800
Mezun olanlar	3.068.000	1.667.900	162.000	27.700
Kayıt yaptıranlar	5.044.600	1.930.300	133.100	32.100

Kaynak: www.edu.cn (2007)

2.5.1 Çin'in Eğitim Sistemi

Çin'de eğitim üç kategoriye bölünmüştür: Temel eğitim, yüksek öğretim, ve ileri (yetişkinler) eğitim. Zorunlu eğitim yasasına göre, her çocuğun dokuz yıl temel resmi eğitim alması şarttır (www.edu.cn). Çin'de temel eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim ve ortaöğretimi kapsar.

Okul öncesi veya anaokula giriş yaşı üç (3) tür, öğrenciler altı yaşına gelene kadar okul öncesi eğitime devam edebilir ve altı yaşından sonra ilkokulu devam edebilirler. Orta öğretim ikiye ayrılır akademik eğitim ve orta düzeyde meslek eğitim. Orta düzeyde meslek eğitim genelde üç yılda tamamlanır.

Yüksek öğretim (üniversite) iki, üç yıllık kısa dönemli eğitim ve normal 4 yıllık eğitimi kapsar.

İleri eğitim (yetişkinler) üçe ayrılır, yetişkinler temel eğitimi, orta öğretim ve ileri eğitim. Yetişkinler temel eğitimi, işçi ve çiftçilere okuma yazma öğretmek içindir. Orta öğretim ise orta seviyedeki mesleki eğitimidir. Yetişkinler ileri eğitimi ise memurlar enstitüsü, çiftçiler enstitüsü, maarif enstitüsünü içerir.

2.6 Çin Tipi İşletme Yönetimi

Yukarıda Çin'e ait kültürel özellikler ve bu kültürü oluşturan unsurlardan söz edildi. Çalışmanın bundan sonraki kısmında ise Çin kültürünün temelini oluşturan Antik Çin'den günümüze genel yönetim anlayışının nasıl olduğu, Antik Çin'den kaynağını alan kültürel özelliklerin günümüz Çin işletmelerinin yönetim anlayışına yansıyor yansımadağı, günümüz Çin işletmelerinin temel özellikleri ve sorunları ele alınacaktır. Bu bağlamda, işletmelerin başarısının temel ve en önemli unsuru olan insan kaynakları ile liderlik olgularının Çin işletmelerinde pratiğinin nasıl olduğu incelenecektir.

2.6.1 Antik Çin Medeniyetinin Çin'in Modern Yönetimine Etkisi

Çin eski uygarlıklara sahip olan devlettir. M.Ö (770-221) yıllarındaki savaşan devletler (chunqiu zhanguo) döneminde, sosyal üretim ve kültür gelişirken pek çok düşünürler yetişmiştir ve onların yönetim anlayışları ortaya konulmuştur. Örneğin; Konfüçyüs'ün "tasarruf", "ahlak", "şefkat" kuramları temelindeki yönetim anlayışı, Guanzi'nin "Çare", Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" gibi pek çok eserde kendini hissettirmiş ve buna bağlı olarak kendine özgü yönetim anlayışlarını ortaya çıkarmışlardır (Hamut, 2003:9).

M.Ö 221. yılı Qin hanedanlığı şimdiki Çin haritasına benzeyen topraklara sahip olmuştu (Xinjiang hariç), 2300 yıla uzanan feodal devletin yönetiminde, iş güçleri organize edilmiş ve büyük inşaatlar yapılmıştır. Örneğin, Dujiang barajı, Çin Seddi bunların hepsi Çin'in eski kültürü, yüksek yönetim anlayışı ve sistemli organize etme kabiliyetini ispat etmiştir (Liao, 2004:7).

Konfüçyüs anlayışı Japon ve ABD'li işletme kültüründe bulunmaktadır, "ben merkezlik" anlayışı Guanzi'in "iktidar sözü" kitabında da geçiyor. ABD'li iktisatçıların 1900'lü yılların başlarında ifade etmeye başladıkları "yenilik yaratmak" kelimesi, Çin'in ünlü eski kitaplarından biri olan "miras"ta da geçiyor, "göreve atamak" kelimesini medya haberlerinde 1972 yılı ABD'liler tarafından ilk kullanıldığı söyleniyor, halbuki Çin'in yine eski kitaplarından olan "han fei zi" adlı kitabında dile alınmıştır

(Liao, 2004:44)

2.6.2 Çin İşletme Yönetim Felsefesi

Çin yönetim felsefesinin kaynaklarını aşağıdaki gibi 5'e ayırmak mümkündür:

1. Savaş bilgisi: temsilcileri, Sunzu, Wuzi. Anlayışları, çare (Dao), hava (Tian), toprak (Di), vezir (Jiang), yasa (Fa).
2. Yasacılar: temsilciler, Han Feizi, Shangyang. Önem verdiği noktalar, hukuk, strateji, güç.
3. Dao tarikatçıları: temsilciler, Laozi, Zhuangzi. Önem verdiği noktalar, doğa, umursamazlık, mutevazi, sakinlik.
4. Konfüçyüslük: temsilcileri Konfüçyüs ve Mengzi. Önem verdiği noktalar ılımlılık ve samimilik.
5. Budistler: Önem verdiği noktalar, bağışlamak, bağlılık, sabrı etmek, iyi olmaya çalışmak, düşünceye dalmak, zeka.

Savaş bilgisi Sunzi'nin 5 noktasındaki Çare (Dao) işletme açısından yöneticinin ideolojisi, işletmenin politikasını, Hava (Tian) işletmenin yönetim koşullarını, Toprak (Di) işletmenin kullanabileceği kaynaklarını, Vezir (Jiang) yöneticileri, Yasa (Fa) işletmenin kurallarını ifade etmektedir.

Konfüçyüsçülük tarikatının 5 temeli, şefkat, adalet, saygı, zeka ve güvendir. Yöneticilerin akıllı olmaları, karar verebilen, sabırlı olmalarını; çalışanların ise mesleğini sevmelerini, sorumluluklara üstlenebilmeleri, birbirine samimi davranmasını, firmaya ait olma düşüncesinin olmasını, ekonomik kuralları korumasını vurgulamıştır.

Tablo 8: Konfüçyüs anlayışının 5 ögesiyle yönetim anlayışının açıklanması:

5 öge	Çalışanlar	Yöneticiler	Açıklanması
Şefkat	Samimi ortaklık	Sabırlılık	İnsan ilişkileri
Adalet	Mesuliyet duygusu	Görev duygusu	Doğru yolda gitmek
Saygı	Yetkiye boyun eğme	Yetkiye boyun eğme	İşletme felsefesine uyum
Zeka	Profesyonel beceriler	Karar alabilme	Yönetim ve meslek bilgisi
Güven	Ait olma duygusu	Güven duygusu	Söz vermek ve umut etmek

Kaynak: Fan, 2007

Tablo 9: Sun Tzi savaş taktiklerindeki 5 noktanın açıklanması:

	Sun Tzi savaş taktikleri	İşletmedeki anlamı	Açıklaması
1	Çare (Dao)	İşletmenin politikası	Vizyon ve misyonun belirlenmesi
2	Hava (Tian)	İşletmenin yönetim koşulları	Gerçek objektif olan çevre ve koşullar
3	Toprak (Di)	İşletmenin kaynakları	İnsan gücü, makine, para
4	Vezir (Jiang)	Her kademedeki yöneticiler	Liderlik gücü: zeka, güven, sevecenlik, cesaret, disiplin
5	Yasa (Fa)	Emir ve kurallar	1. Etkin bir iletişim kurmak, Doğru haberleri toplamak. 2. Doğru karar vermek.

Kaynak: Liao, 2004:145

Buda dinindeki “6 doğru yol” ve yönetim anlayışını aşağıdaki gibi kısaca özetlenir:

1. Bağışlamak- özgeci yönetim, uygun fiyat belirlemek, hayırseverlik.
2. Bağlılık- ahlaka uygun yönetim, yasalara uygunluk (vergi vermek vs.), yıkıcı ve haksız rekabetten kaçınmak.
3. Sabrı etmek- alçak gönüllü olmak, hep birlikte yaşamak ve gelişmek.
4. İyi olmaya çalışmak- performans geliştirme yönetimini geliştirme ve yenilik yaratmak.
5. Düşünceye dalmak-analitik düşünme, kavramsal becerileri geliştirme, yönetim düşüncesi, amacı, koşulları (ekonomi politikalar, çevre ve teknoloji) belli bir zamana göre değiştirmek.
6. Zeka- hedefi doğru belirleme, uzun süreli strateji belirleme, performans artırma (He, 2006).

2.6.3 Günümüz Çin İşletmelerinin Gelişimi ve Yönetim Anlayışı

Araştırmacılar işletme yönetim anlayışı konusunda, Çin'in eski yönetim anlayışının zenginliğini konuşuyorlar. Modern yönetim anlayışlarının bazı bakış açıları Çin'in eski yönetim anlayışlarından direkt veya dolaylı yollarla alınmıştır. Özellikle milattan 500 sene önce yaşayan Konfüçyüs'ün yönetim anlayışları ve Sun Wu'nun "sunzi savaş taktikleri"inde yönetim anlayışlarını ülke içi ve uluslar arası araştırmacılar ve yöneticiler derslik kitap çıkartarak hatta araştırma merkezleri kurarak Çin'in eski yönetim anlayışlarından yararlanmaktadırlar (Hamut, 2003:5).

İşletme yönetimi ülkenin siyasi, ekonomisi, kültürü, teknolojisi gibi şartlarına uyum sağlıyor. Çin'in yarı feodal yarı mustemlike halindeki uzun süreli dönemde kapitalizmde yeni gelişmeler olmuştu, fakat bu modern yönetim anlayışının tomurcukları halinde kalmıştır (Liao, 2004:23).

Çin Halk Cumhuriyeti kurulduktan sonra, sosyalistik ekonomi yapısının gelişiminde sosyalistik plan ekonomisi uygulandı, 1956 yılındaki sosyalistik ıslahta kolektifleştirme uygulandı, özel ekonomilere devlet el koydu, işletmeler kamu mülkçülük rejiminin planlı yönetimine geçti. Ürün, fiyat, dağıtım, satın alma gibi süreçler devletin planlı yönetimine göre uygulandı. Yüksek merkeziyetçilik, pazara önem vermezlik durumu altında işçilerin düşük performansı, zararın artması gibi olumsuz vaziyet şekillendi (Hamut, 2003:12).

1978 yılı sonunda, partinin 11. merkez komitesinin 3. toplantısında açık kapı politikasını uyguladılar. İşçiler, kamu teşebbüslerin başarısına, kar veya zarar ettiğine bakılmaksızın aynı ücret alınmasına son verilmiştir ve ücreti üretime bağlayan ve sorumluluk üstlenen sistem uygulanmaya koyulmuştur (Deng, 2001:28).

1984 Ekim ayındaki Çin merkez komitesinin "ekonomik yapı ıslahına yönelik kararı"nda planlı ekonomi ıslahında, işletme rejiminin yenilik yaratmasını, batının modern işletme rejimini aynen kendisine uygulamamasını vurguladılar (Liao, 2004:64).

1993 yılı Kasım partinin 14'üncü merkez komitesinin 3'üncü toplantısında “kamu mülkiyeti yapısı sosyalistik pazar ekonomisi yapısının esası” olduğunu gösterdi (Deng, 2001:34).

2002 yılı partinin 16'ncı toplantısında, işgücünün gelişme ihtiyacına göre, kamu mülkiyetçiliği esas olma koşulu altında, çeşitli mülkiyet yapılarıyla geliştirmek esas ekonomik rejimdir diye gösterildi (Liao, 2004:66).

2.6.4 Çin Modern İşletmelerinin Özellikleri

Çin işletmelerinin sosyalist pazar ekonomisi koşulu altındaki olması, sosyalist plan ekonomisi rejiminden sosyalist pazar ekonomisi rejimine dönüşmesi ve sosyalist pazar ekonomisi koşulunda gelişmesi Çin modern işletmelerinin en önemli özellikleridir. Pazar ekonomisi koşulunda sosyalist büyük üretimi amaçlayan sistem içinde bulunması, kapitalist ülkelerin işletmeleriyle olan ortak yönüdür (Yue, 2004:25).

Reform öncesinde Çin planlı dağıtım ve üretim yolundaydı, bu dönemde dinamik olmayan yönetim anlayışı, yöneticilerin karar alanlarının daralmasına, pazara önem verilmemesine ve her yönden verimliliğin düşmesine neden oldu. reform sonrası pazarın ihtiyacına göre, değer yaratma, karı yüksek ise çok üretmek, zarar ise bırakmak yada az üretmek, arz talep ten yüksek ise az üretmek veya durdurmak, talep arz dan yüksek ise çok üretmek yoluna girdiler, mülkiyet yapıları da reform öncesindeki tek çeşitli kamu mülkiyetçilikten çok çeşitli mülkiyet yapılarına dönüştürüldü, v.b. Çin modern işletmelerinin özellikleri olarak önem kazanmıştır (Liao, 2004: 46).

Sosyalist Pazar ekonomisi rejimi altındaki modern Çin işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. İşletme pazarın kurulması, yüksek karı hedefler, sosyalistik iş gücünün gelişmesini sağlar, sosyalistik devletin her yönden gücüne katkıda bulunur.
2. İşletme pazarın yönlendirilmesinde hareket eder, pazarın ihtiyacına göre yöntemlerini değiştirir.

3. İşletme kendi kendini yönetir, karı zarara üstlenir, yönetim kurulunu kendisi belirler.

Kapitalist pazar ekonomisi ile sosyalist pazar ekonomisinin ortak yönü yukarıda bahsettiğimiz gibi her ikisinin de Pazar ekonomisi koşulu altında ürün üretmeyi hedefleyen mekanizmalar olmasıdır. Aralarındaki farklar ise aşağıda sıralanmıştır:

1. Mülkiyetçilik yapısı farklı; Sosyalistik pazar ekonomisinin temeli kamu mülkiyetçiliktir. Kapitalistik pazar ekonomisinin mülkiyetçiliği ise özel mülkiyetçiliktir.
2. Dağıtım kanallarının işleyişi farklı. Sosyalistik Pazar ekonomisi emeğe göre dağıtım uygular, kapitalist Pazar ekonomisi ise kapitale göre dağıtım uygular.
3. Yasal açıdan farklı. Sosyalist Pazar ekonomisi halk demokratik hukuklarına sahiptir, kamu mülkiyetçiliği esas olma şartında diğer çeşitli mülkiyet biçimleri ile beraber faaliyet gösterir kapitalistik Pazar ekonomisi ise kapitalistik rejim altında özel mülkiyet yapısını korur.
4. Pazara bakış açıları farklı, sosyalist pazar ekonomisi pazar kurulmasına önem vermez, devlet kontrol eder, kapitalistik pazar ekonomisi ise pazar her şeyi belirler (Liao, 2004).

2.6.5 Çin İşletmelerinin Çeşitleri

Çin tipi modern işletmeleri sosyalistik pazar ekonomisi rejimi altında “Çin işletme yasası”na uyum sağlayan ve ıslah edilen esasta bir kaç sektöre ayrılmaktadır. Devlete ait işletmeler, kolektife ait işletmeler, özel sektöre ait işletmeler, kişilere ait işletmeler, müşterek mülkiyete tabi işletmeler, hisse senedi mülkiyetine tabi işletmeler ve Çin-yabancı mülkiyetine tabi sektörler (Liao, 2004:106).

Çin’de şuan beş milyondan fazla işletme bulunmaktadır. Özellikle özel işletmeler hızlı gelişmektedir. Ülke içi tüm sanayi ve ticari birliklerinin yapmış olduğu istatistiklere

göre özel işletmeler iki milyon dört yüz bin civarına ulaşmış, on sene öncesine göre 310 kat artmış ve ülkenin toplam üretiminin % 60'ına ulaşmıştır (Mao, 2005:3).

Devlete ait ticaret sektörü, iç piyasada mal dolaşımı için gerekli itici gücü ve temel kanalı sağlamaktadır. Bir bütün olarak ekonomi ve halkın geçimi için önemli olan ürün kaynaklarını denetlemektedir, iç piyasa ile farklı mülkiyet sistemlerini kullanan ticaret sektörü arasındaki ilişkiyi koordine etmekte ve bütün ülkede mal dolaşımı yanısıra arz ve talep arasında dengeyi düzenlemektedir. Bu şekilde, piyasa fiyatlarının düzenlenmesi ve denetlenmesinde, üretimin gelişmesinin teşvik edilmesinde ve halkın günlük gereksinimlerinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Lu, 2003:6).

Kolektif mülkiyete tabi ticaret sektörü, satış ve pazarlama kooperatiflerini, çalışanlar tarafından ortaklaşa işletilen mağazaları ve devlete ait şirketlere bağlı yiyecek ve içecek hizmeti veren kolektif işletmeleri kapsamaktadır.

Reform ve dış dünyaya açılma sürecinin bir yan ürünü olan müşterek mülkiyete tabi ticaret sektörü, çeşitli türde ticari faaliyeti kapsamakta ve genellikle perakende veya toptan satış faaliyetlerinde bulunmaktadır (Zhang, 2002). Kişilere ait sektör ise sosyalist ticaret için gerekli bir destekleyici unsurdur ve başlıca faaliyet alanı günlük kullanım için çeşitli küçük malların perakende satışlarıdır.

2.6.6 Çin İşletmelerinin Eksik Yönleri

- 1- Strateji eksikliği, Çin işletmelerinin çoğunluğunda uzun süreli gelişme stratejisi yok, gelişme stratejisi olmayan işletmenin geleceği yoktur.
- 2- Marka eksikliği, Çin büyük üretim ülkesi, fakat marka olarak küçük ülkedir.
- 3- Eksik rekabet, rekabet gücü olmayan işletme uzun süre ayakta kalamaz.
- 4- İnsan kaynaklarında kalite eksikliği, işletmenin gelişmesi yetenekli insanlara, uzman ve profesyonel elemanlara muhtaçtır.
- 5- Örgüt kültürü eksikliği, kendine özgü gerçek kültüre sahip işletmeler fırtına ve dalgalara dayanabilen gemi gibidir.
- 6- Kalite eksikliği, üretim ve ürün kalitesi işletmenin gelişmesini belirler.

- 7- Samimiyet eksikliği, işletme çevrenin beklentilerine göre hareket etmesi lazım.
- 8- Sivilliği eksik, bu bir gelişme meselesidir (Liao, 2004:80).

2.6.7 Çin İşletmelerinde Organizasyon Anlayışı ve Şemaları

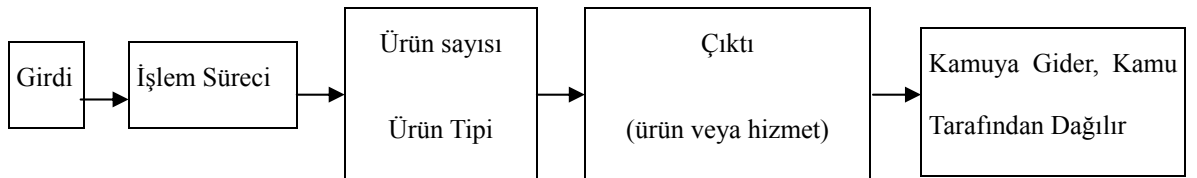
Çin işletmelerinin organizasyon yapıları sade, tek yönlü, çoğunluğu dikey fonksiyonel bölümlendirme şeklini almışlardır. Örgütün kaide ve kuralları gelişmemiş durumdadır. Yönetime siyasetin karışması yönetim esasını çeşitlendirmiştir. Çin tipi organizasyon yapısının temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. İşletme örgüt yapısında Komünist Parti, politika ve işçi arasındaki ilişkiler.
2. İnsan merkezli demokratik yönetimi benimsemesi ve bunun Çin sosyalistik işletme yönetiminin esas şartı olması.
3. Örgütlenmede demokratik esasta gücün merkezleşmesi, ve aynı anda güç dağılımının gerçekleşmesi.

Çin İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişimi

Çin Halk Cumhuriyeti kurulduktan bu yana Çin işletmeleri plan ekonomisi rejimi ve Pazar ekonomisi rejimi olarak iki gelişim süreçten geçti. Plan ekonomisi döneminde (1949-1979) Çin işletmeleri tek çeşitli tek çeşitli yani kamu işletmelerinden ibaret olmuştu. Bu dönemde işletmelerin satınalma ve pazarlamadaki kararları devlet tarafından verilirdi.

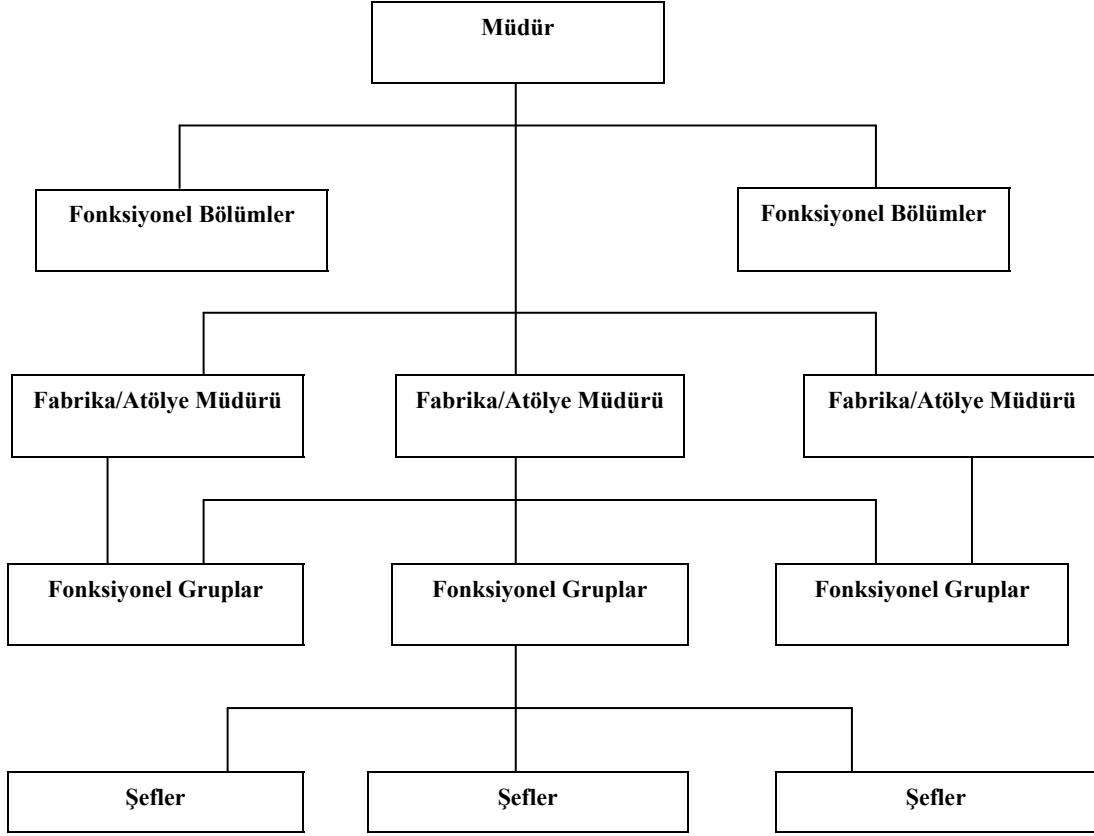
Şekil 1: Çin İşletmelerinde Reform Öncesi Üretim Süreci



Deng Xiaoping 1978'de iktidara geldikten sonra plan ekonomisi rejimi yerine pazar ekonomisi rejimini yola koydu. Bu süreçte Çin işletmeleri çeşitlenmeye başladı ve örgüt yapıları da değişim gösterdi.

Çin hükümetine bağlı araştırma ve geliştirme merkezinin raporuna göre Çin'deki işletmelerin yarısından fazlası dikey fonksiyonel bölümlendirmeyi tercih ediyorlar.

Şekil 2: Çin İşletmelerinde En Çok Bulunan Organizasyon Şeması



Kaynak: <http://edu.sina.com.cn> (2007)

Çin'in toplam işletme sayısının % 24'ü ana şirket bölümlendirme şeklini kullanıyorlar.

Şekil 3: Ana Şirket Modeli



Kaynak: <http://edu.sin.com.cn>.

Azınlık işletmeler bölge temeline göre ve matris organizasyon şemalarını kullanıyorlar.

Bu araştırma merkezinin raporuna göre Çin işletmelerinin örgüt şemalarının çeşitlenme sürecine girmiş olduğu ifade edilmiştir. Çin Örgüt Şemalarının değişiminin özellikleri ise, bazı işletmelerde teknoloji merkezleri, eğitim merkezleri, iletişim merkezleri bulunmaktadır, bazı firmalar birleşerek Holding'lere dönüşmektedir, bir birini tamamlayan ya da aynı sektördeki firmaların stratejik iş birliği kurmaktadırlar, bu hadiseler Çin firmalarının örgüt yapılarındaki önemli değişimlerdir. Fakat Çin işletme örgütünün yenilik yaratma düzeyi yine de oldukça alt seviyededir.

2.6.8 Örnek Olay: Haier Firmasının Yönetim Modeli ve Organizasyonunun İncelenmesi

2.6.8.1 Genel Bilgi

Haier firması 1984 yılında kurulan, Almanya'nın Liebherr firmasının buz dolap üretim teknolojisini kullanarak eskiden var olan Qingdao buz dolap firması esasına kurulmuş büyük ölçekli kamu işletmesidir. Yıllık %78 büyüme hızıyla, tek çeşitli buz dolap firmasından şuan ki Çin'in beyaz eşya sektöründe lider durumuna geldi, dünya çapında ise 4'üncü büyük beyaz eşya üretim firması olarak kabul edildi. Üretim alanı, beyaz eşya, mobilya, haberleşme, bilgisayar üretim ve ticareti gibi pek çok alanda faaliyet gösteriyor.

2.6.8.2 Gelişme Stratejisi

Haier firmasının 4 dönemli gelişim süreci

1. Marka stratejisi dönemi (1984-1991).

Özelliği, tek buz dolap üretmek, sürekli araştırma ve yönetim tecrübesi toplamak, sonraki hedefler için esas kurmak.

2. Çeşitlendirme stratejisi dönemi (1992-1998).

Özelliği, tek çeşit üretimden çok çeşitli üretime geçmesi, en kısa süre ve en az maliyetle üretim alanını genişletmek.

3. Uluslararasılaşma stratejisi (1998-2005).

Özelliği, ürünleri tüm dünya pazarında satmak, yurtdışında satış noktaları açmak, Haier markasına belli bir seviyede ün ve güven kazandırmak.

4. Uluslar arası markalaşma stratejisi (2006-)

Özelliği, küresel ekonominin bir bütünlük şekline ayak uydurabilmek, uluslararasıda şöhret kazanmak.

2.6.8.3 Haier Firmasında Ortaya Çıkan ve Geliştirilen OEC Yönetim Modeli

Haier firmasının genel müdürü Zhang Ruimin Batı yönetim teknikleri ile Çin'in eski yönetim felsefesini birleştirerek geliştirdiği bu yönetim modeline OEC adı verilmiştir. Bu yönetim modeli kısaca şöyle özetlenmektedir (www.haier.com):

OEC yönetim modeli İngilizce "Overall Every Control and Clear" in kısaltılmasıdır. Overall (hertaraflama), Every-everyone (her bir kişi), everyday (her gün), everything (her bir iş), Control (kontrol), Clear (temizlemek). Her günlük işi zamanında bitirmek, her geçen güne göre %1 oranında yükselmek olarak kısaca özetlenebilir. OEC yönetim modeli hedef öğesi, günlük işi bitirme öğesi ve teşvik mekanizması olarak üç öğeden şekillenmiştir. İlk önce hedef belirlenir; hedefe ulaşmak için günlük iş bitmelidir; çalışma sonucunun pozitif ya da negatif teşvik edilmesiyle çalışma daha etkili olur. OEC modelinin esası Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim Anlayışından örnek alınmıştır. Taylor'un Bilimsel Yönetiminin amacı çalışma iş gücünün daha etkin bir hale getirilmesi, işgücünün düşünmeyi gerektirmeyen ya da çok az düşünülerek yapılabilen en ufak, yinelenen birimlere bölünmesi lazımdı. Taylor personel seçimine ve daha iyi bir denetlemeye ilişkin önlemlerin alınmasını önermişti. İş bölüşümünü ve koordinasyonunu işlev denetçileri düzenlemesini savunmuştu. İşçilerin çalışmalarına göre ayarlanan ücretlerle motive edilmesini ve standartlaşan yönetim modelinin eski tecrübe yönetiminin yerine geçmesini istemişti. Haier OEC yönetim modeli Zhang Ruimin'in Taylorizm'i analiz ettikten sonra, Çinlilerin psikolojisi ve firmanın durumuna

göre ayarlayan yeni bir yönetim modelidir. OEC yönetim modeli, Taylor'un bazı anlayışlarının Çin işletmelerinde rejimleşmesinin ifadesidir.

2.6.8.3.1 OEC Modelinin Özelliği

OEC modelinin hedefi amaçlara göre yönetimin prensibine göre belirlenir. Üst yöneticilerin, hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlenir, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumlulukları belirlenir. Gelişme modeli PDCA süreci OEC yönetim modelindeki hedefi proje müdürleri ve operatörlerdir. Yönetim hedefleri ve yönetim içerikleri diğer yönetim modellerinden farklıdır (www.haier.com).

Planlama sürecinde, proje müdürü işletme sahibinin hedeflediği en yüksek kar elde etme şatına göre, araştırma ve analizler yaparak ekonomik göstergeleri, kalite, güvenlik, hedefleyen iş süreci ve hedefe ulaşmadaki ölçü ve metotlar detaylı olarak hazırlanır. Operatörlerin müdüriyetin isteklerine uygun performans yönetim standartlarını belirler.

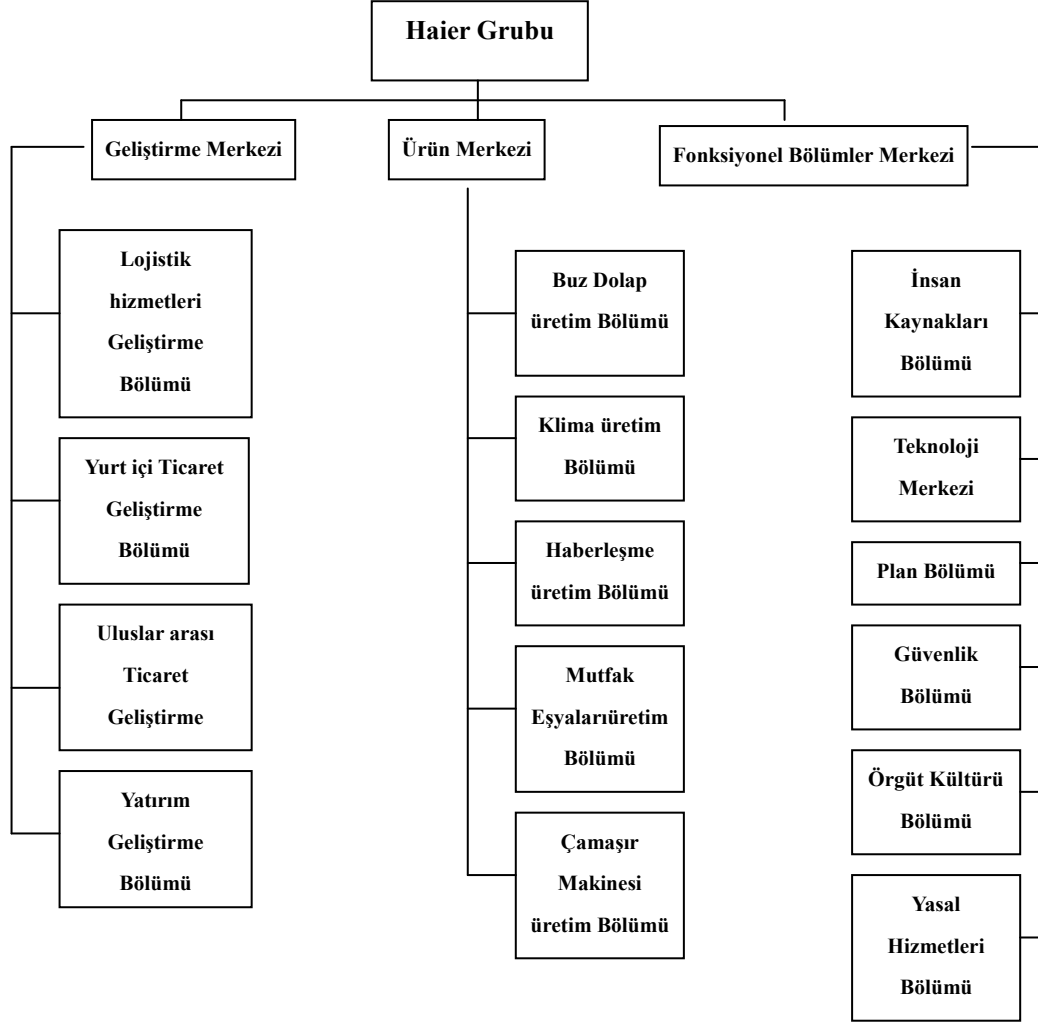
Yürütme sürecinde, operatörler yapıldığı plana göre belirlenen standartlara uygun şekilde çalışır.

Kontrol etme sürecinde, belli bir süre çalıştıktan sonra, plan ve hedefleri sonuçlarla karşılaştırılır, meseleler zamanında tespit edilir. Operatörlerin performans yönetim standartlarına uyup uymadığı kontrol edilir.

Önleme sürecinde, denetleme sonuçlarına göre aynı ölçütleri kullanarak yada değiştirerek orijinal plan yada yeni hedefler belirlenir. Yaşanan problemlere göre ölçütler uygun şekilde ayarlanır.

Müdüriyet bölümündekilerin sayısı az fakat hedef ve plan belirlenmesinde önemli yerde olduğu için işten sorun çıkarsa 80/20 kuralına göre, sorumluluğun %80'ine müdürler üstlenir.

Şekil 4: Haier Firmasının Örgüt Şeması



Kaynak: <http://cpc.people.com.cn/GB/64162/64163/4538099.html>

2.6.9 Çin İşletmelerinde Sendikaların Rolü

“Çin Sendika Kuralları”da: “Çin sendikaları parti ile çalışanlar arasındaki köprü, devletin siyasi gücünün önemli koludur, sendika üyeleri ile çalışanların menfaatlerinin temsilcisidir.” diye ifade edilmiştir. Sendika parti ile çalışanlar arasında bağlantı kurar, parti ve hükümet ile çalışanlar arasını bağlayan halkadır. Bir taraftan çalışanların fikirlerini hükümete iletir. Diğer taraftan eğitim ve teşvik kanalları ile partinin politikalarını çalışanlara iletir, partinin siyasetlerini çalışanların arzuları ile birleştirir. Çalışanları demokratik esasta işletme yönetimine katarak işletme stratejisi ile çalışanları bağlar (Zhou, 2007).

Çin cemiyetinin değişim sürecindeki, toplum menfaatlerinin şekil değişimi ve toplumdaki karmaşıklıklar sürecinde çalışanların sahip olması gereken haklarının verilmemesi gibi olaylar meydana çıkıyor, sendika bu meselelerin çözümünü bulmakla da görevlidir. Sendika çalışanlar arasında çıkan anlaşmazlıklar, çalışanlarla firma yönetimi arasında çıkan anlaşmazlıklar ve çatışmaları çözer ve uzlaştırır, çalışanların menfaatlerini korur (Sendika memurları eğitim kılavuzu, 2002).

2.6.9.1 Çin Sendikanın Fonksiyonu

1. Koruma fonksiyonu: sendika kendi gösterdiği faaliyetleri ile çalışanların yasalara uygun haklarını korur, çalışanlar için hizmet etmekle beraber devlet görevlerine de üstlenir, kolektif ve devletin menfaatinin bireyin menfaatinden üstün olduğunu eğitim kanalıyla çalışana bildirir (Da, 2007).
2. Organize etme fonksiyonu: sendika çalışanları organize eder ve çalışanlar ile parti arasında bağlantı kurar. Sendikanın her günlük işi kesintisiz şekilde partinin şuurlarını, görev ve politikalarını çalışanların arzu ve talepleri ile birleştirir.
3. Katılımcı fonksiyonu: sendika devlet yönetimine katılıyor, çalışanları sosyalizm için aktifleştirme ve yenilik yaratmaya teşvik eder.
4. Eğitim fonksiyonu: çalışanları çeşitli faaliyet yollarıyla komünizm anlayışı eğitimi, bilim, kültür ve yönetim bilimleri ile eğitir. Sendikal faaliyetlerde çalışanlar kültürlü ve kurallara uyma yönünden eğitilir.

2.6.10 Komünist Parti Bölümünün İşletmelerdeki Rolü

Parti bölümü diğer ülke işletmelerinde bulunmayan bölümdür. Çin işletmelerindeki parti bölümünün en önemli fonksiyonu işletmenin stratejileri ve önemli kararlarını vermesidir. İşletmelerde farklı kademedeki parti teşkilatları firmanın tüzel yönetim yapısına uygun şekilde liderlik ederek partiyi temsil eden kuruldur. Bir yönden, işletmedeki farklı kademedeki parti teşkilatları üst kademedeki parti teşkilatlarının yönetiminde, parti teşkilatı, firmanın yönetim kurulu, yöneticileri, deneticiler kurulunun görevlerini

birbirinden ayırır, aktif halde firma yönetiminin yapısını geliştirme hizmetlerine katılır, hissedarların genel toplantısını belirtir, yöneticileri cesaretlendirir, denetim kurulunun denetleme hizmetlerine yardımcı olur. Hizmet usullerinin değişimine dikkat eder. Diğer yönden firma içinde demokratizm teşvik eder, aktif halde işletmenin büyük meselelerine karar vermesine katılır (Su, 2007).

Parti teşkilatı işletme içinde parti üyelerini yönetmekle kalmaz, hem firma yöneticileri, hem teknik uzmanları partinin siyasetlerini koruyan firma içinde önemli güç olarak yetiştirir. Parti yönetimi firmanın tüzel kişilik kurulmasının halk ilişkiler bölümünü işlerine temsil etmez, belki işletmenin elemanlarının terfi kurallarını belirler. Kamu işletmelerindeki emek, insan ilişkileri, dağıtım kurallarını ıslah eder, işletmenin sağlam gelişmesi için hizmet eder (Wen, 2007).

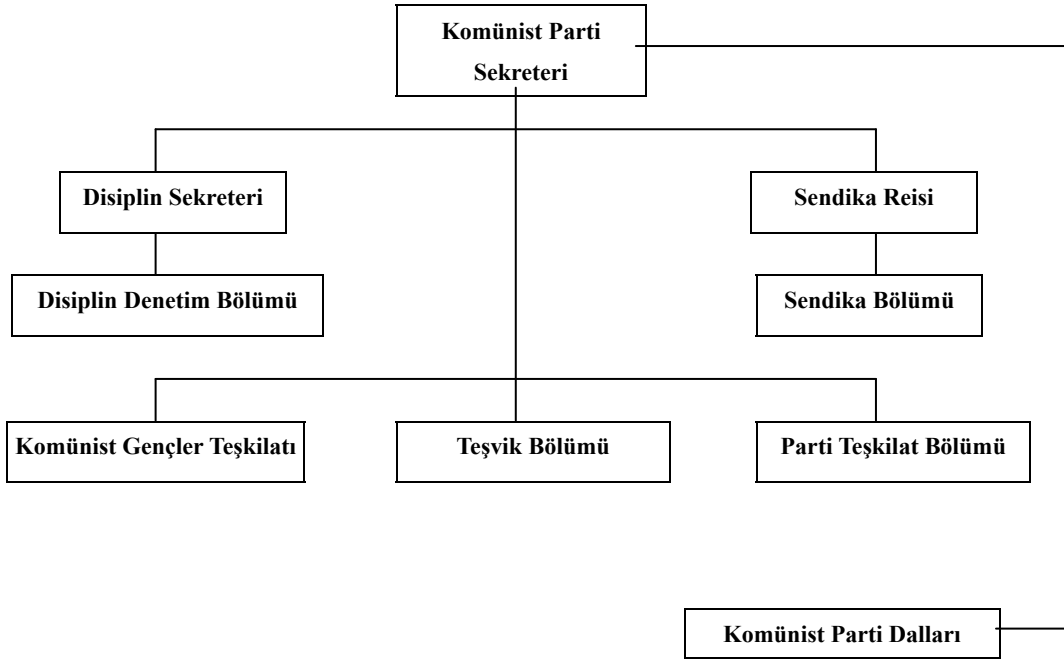
Siyasi ideoloji hizmetleri hem Çin komünist partisinin geleneğidir, hem Çin kamu işletmelerinin özelliğidir. Firmanın parti teşkilatı örgüt kültürünü partinin siyasi ideoloji hizmetinin yönetime girişindeki belli bir noktası olarak görüyor. hükümet “örnek işletme”, “örnek grup” gösterme yollarıyla işletme parti teşkilatların siyasi ideoloji hizmetlerini daha da iyi yapmalarını, yönetime girmelerini sağlar. Kamu işletmelerinde parti teşkilatının diğer fonksiyonları da vardır, kamu işletmeleri içinde yayınlanan gazete, mecmua, web sayfaları gibi yayınlar ve kültürel faaliyetlerini parti teşkilatı organize eder, bu yollarla siyasi ideolojik hizmetlerini daha pratik şekilde işlemiş oluyor. Örgüt kültürü şekillendirme işlerine liderlik eder. Parti teşkilatının halkın menfaatlerini korumakla da görevlidir, hissedar, firma ve çalışanlar arasındaki menfaat ilişkilerini geliştirir (Wen, 2007).

Çin kamu işletmelerinde parti teşkilatlarının en önemli görevi işletmenin önemli kararlarını vermek ve stratejilerini belirlemektir, bunları aşağıdaki 5 noktada açıklamak mümkündür (Zeng, 2005):

1. Yönetim ve gelişmedeki büyük meseleler. İşletme politikası, gelişme planı, yıllık plan, yatırım ve önemli teknoloji değişimi.

2. Finans yönetimindeki büyük meseleler. Maliye tahmini, yatırımın aktarılması.
3. İşletme ıslahındaki büyük meseleler. İstihdam, tayin, işbirliği, birleşme, işletmenin yeniden örgütlenmesi, yönetim sisteminin ayarlanması, yönetim kurallarının belirlenmesi.
4. Personel yönetimindeki büyük meseleler. Üst ve orta kademe yöneticilerin seçimi, ödüllendirme, cezalandırma.
5. Çalışanların menfaatinde büyük meseleler. Gelirin dağılımı, çalışanın sigortası, sosyal yardım.

Şekil 5: Çin Kamu İşletmelerinde Komünist Parti Teşkilatının Örgütlenme Durumu



Kaynak: www.manaren.com

2.6.11 Çin İşletmelerinin Karşılaştığı Sorunlar

- 1- Kamu işletmelerinin “aileleşmesi”. Çin medyasına göre birkaç sene içinde bazı kamu işletmelerinin “aileleşme”ye dönüştüğü görülmektedir.

Kamu işletmelerinin yönetimi genel müdürün yakın akrabalarının kontrolüne geçmiştir, kamu mülkü ve ham madde kaynakları genel müdür ve akrabalarının eline geçmiş durumdadır veya “kiralama” adıyla onların elindedirler. Bazı devletin üst yöneticilerinin kurduğu özel işletmeler devletin İşletme Kredisinden yararlanarak kurulmuş ve güven kazanmak için “kamu işletmesi” adıyla piyasaya girmiştir. Bu durum ülke içindeki ekonomistlerin dikkatini çekmektedir. Ekonomistler “yakın akraba işgalı”nin kolay bir şekilde devlet mülkünü eline geçirerek kamu işletmelerini zarara uğrattığını söylüyorlar (Mao, 2005:36).

- 2- Kredinin eksik olması kapital pazarın açılmasını kısıtlıyor. Kredinin az hatta verilmemesi Çin işletmelerinin gelişmesindeki çözülemeyen kördüğündür. Kapital pazarın açılması uluslararası dövizin ülkeye girmesini sağlar. Büyük çapta kapital pazarın açılması sosyalistik pazar ekonomisine faydalıdır. Ülke ekonomi kurumunun yapılandırılması ve stratejik yeniden yapılandırmasına ve özel ekonomilerin gelişmesini hızlandırır (Mao, 2005:37).
- 3- İşletme sahiplerinin yasalara aykırı güç kullanması. Medyaların yayınlarına göre “kiralık katil” kiralarak rakiplerini öldürme veya özel işleri için başkalarına zarar verme gibi cinayetler işlenmektedir.
- 4- Profesyonel ve ünlülere gereksiz para harcanması. “bilgiye saygı, emeğe saygı, yetenekli ve uzmanlara saygı, yeniliklere saygı” bu dörde saygı parti ve ülkenin çok

önem verdiği noktadır, ama çalışanları performanslarına göre ücretlendirme, motive etmek daha da önemlidir. Büyük işletmelerin çoğunluğu profesyonellik, tahsil, unvan, kimlik, yaş, fizik güzelliği gibi taraflar çok önem vermektedirler, onların işletmeye ne kazandıracaklarıyla hesaplaşmazlar (Mao, 2005:39).

- 5- “Siyasetin işletmelere karışması” meselesinin tekrarlanması. “Liao Wang” dergisinin makalesine göre Hebei eyaletinin Qinghe ilçesinde ve Jilin eyaletinin Jiangyuan ilçesinde belediye işletmelerin vergi ödemesini teşvik etmek amacıyla böyle bir mantıksız yasayı çıkartmışlar, işletme patronunun ödediği vergisi belli bir sınırdan geçtikten sonra patronu ilçe belediyesinin orta derecedeki yöneticiliğine tayin etmek. Şuana kadar 40’tan fazla özel işletme patronu belediye yöneticiliğini yapmıştır (Mao, 2005:40).
- 6- Yasalara uyma anlayışı zayıf. Yukarıdaki bahsettiğimiz meselelerin hepsi yasa anlayışı zayıflıktan kaynaklanmıştır.
- 7- Çin yabancı ortak firmalarının yabancı firmalara dönüşmesi. Yabancı firmalar 1998’den itibaren yabancı firmaların Çin’e girmesi hızlanmıştır. Ortakçılık firmalarda yabancı sermayeyi çoğaltarak ve şirket payını satın alarak yabancı firmalara dönüştürüyorlar. 2000 yılı Tianjin şehrindeki en güçlü 500 yatırım alanında yabancı firmaların payı % 82.5 olmuştur, bunların % 40 Çin ortaklığındaki yabancı firmalardan dönüşen yabancı firmalardır (Liao, 2004:14).

2.6.12 1992’den 2006’ya Kadar Çin Yönetimine Etkileyen 15 Şahıs

2007 yılı bahar ayında GlobalSourcesLtd.(NASDAQ: GSOL) bayrağı altında ünlü yönetim dergisi olan “Dünya İşletme Yöneticileri”inde “15 yıl içinde Çin yönetimine etki eden 15 kişi”yi sıralamışlar. Reformdan sonra 1992 yılından itibaren Çin yönetim anlayışı hızlı gelişme sürecine girmiştir.

Çin yönetimine etki eden 15 kişi yıllara göre sıralanmıştır:

1. 1992 yılı, *Dengxiaoping*

1992 yılındaki Nanxun'deki konuşmasında girişimcilere ilgili olan siyasi politikalarını gevşetmiştir. Gelişmiş ülkelerin yönetim modellerini örnek alınmasına teşvik etmiştir ve girişimcilerin kapitalist ülkelerin başarılı yönetim modellerinden yararlanmaya çağırıştır. Böylece batı yönetim modellerinin hızlı şekilde Çin'de kullanılmasına sebep olmuştur.

2. 1993 yılı *Lijianxi (Samsung Grubu lideri)*

1993 yılı Haziran ayında Sumsung Grubunda yönetiminde kalite esas olan yeni yönetim ıslahını açtı ve büyük başarılar elde etti. Lijianxi'nin bu kalite yönetim ıslahının başarısı Çin firmalarının kaliteye olan düşüncesinin değişiminde çok önemli rol oynadı.

3. *Bill Gates,*

Bill Gates 1994 yılı Mart ayındaki Çin'i ziyaret ettiğine üzerinde bir kot ve spor ayakkabı, eşyası olarak sadece dizüstü bilgisayar vardı, bu çinli yöneticileri çok etkiledi. Onun yarattığı Mikrosomit kültürü (hiyerarşi yok, rahat iş ortamı vs.) çinli yönetim bilimi araştırmacıları için pratik bir örnek temin etti.

4. *Shi Zhenrong*

Tayvan Hongji Şirketler Grubunun yönetim kurul başkanı. 1995'ten itibaren Shi Zhenrong uluslar arası medyalarda sık sık gözükmeye başladı, "Uzak Doğu Ekonomi Yorumları"nda Hongji grubunu Tayvan'ın lider firması olarak değerlendirdi. Hongji uluslar arası fast food ticareti ile Çin firmalarının uluslar arasılaşma yollarını kısaltmış oldu ve kazandığı tecrübelerle Çin firmalarına örnek oldu. Müşteriye gülümseme, uluslar arasılaşma gibi bu iki konuda Çin firmalarını çok etkilemiş oldu.

5. *Zhu Rungji*

Çin'in bir önceki başbakanı. Çin'in en kaliteli üniversitesi olan Qinghua Üniversitesinin 1984 yılı kurulan Ekonomi Yönetim Enstitüsünün müdürlüğüne üstlendi ve bu görevde 17 sene kaldı. O modern işletme yönetimlerinin Çin'e girmesini hızlandırdı, büyük ve orta boyuttaki kamu işletmelerinin hisse senetli kamu işletmelerine dönüşüm sürecini hızlandırdı.

6. *Li Jiacheng*

Hong Kong'lu bu çinli 2006 yılında dünyanın 10'uncu büyük zengini olarak gösterildi. 1997 yılında Hong Kong'un Çin'e daha geri alınmasında diğer tüccarlar gibi dış ülkelere taşınmak yolunu seçmedi, belki Hong Kong'da kalarak Çin'e daha da çok yatırım yapmayı tercih etti, sonucunda büyük miktarda kar elde etti. 2006 yılı servetinin 3'te biri ile yardım fondu kurarak çinli girişimcilere örnek oldu. Fırsatı kaçırmamak, hayır severliği ile çinli girişimcilerini etkiledi.

7. *Mayckol Dell*

Dell firmasının sahibi. 1998 yılı Ağustos ayında Çin'de üretim fabrikası kurdu ve resmi olarak Çin'de faaliyete geçti. Dell firması diz üstü bilgisayarlarını müşterilerinin ihtiyacına göre sipariş alarak ve direk teslim etme yolları Çin'in en büyük bilgisayar firması olan Lianxiang firmasına örnek oldu. Dell firması farklı satış modeli ile Çin firmalarını etkiledi.

8. *Zhang Ruimin*

Dünyanın 4'üncü büyük beyaz eşya firması olan "Haier" firmasının yönetim kurulu reisi. 1999 yılı İngiltere'nin "Finans Gazetesi"nde "30 ünlü yönetici" içinde 26'ncı olarak gösterildi. Bu Çin yöneticilerinin dünya çapında kazandığı en büyük şerefi oldu. Zhang Ruimin özgün bir yönetim modeli geliştirmişti, o bu modeli kısaca "Japon yönetimi, Amerikan yönetimi ve Çin'in eski kültüründeki yönetim anlayışlarının birleşmesi" diye özetliyor.

9. Liu Chuanzhi

Çin'in en büyük bilgisayar firması olan Lianxiang firmasının yönetim kurul başkanı. Liu Chuanzhi'nin Çin yönetimine olan etkisi işletmenin yapısı ve örgüt kültürü esasını kurulmasının önemini vurgulamasıdır.

10. Philip Kotler

Amerika Kuzey Batı Üniversitesinin Profesörü. 2001 yılı Çin'de 3 günlük pazarlama yönetiminden eğitim verdi. Kotler Çin'e toplam 5 sefer geldi ve Çin firmalarının pazarlama tekniklerinin gelişimine büyük ölçüde etki gösterdi.

11. Jim Collins

Amerika Stanford Üniversitesinde öğretim görevlisi ve araştırmacısı. Onun "İşletmelerin Ayakta Kalması" adlı kitabı 2002 yılı Çinceye tercüme edildi, bu kitap Çin işletme yöneticilerinin strateji yönetim anlayışlarının gelişimine yardımcı olmuştur.

12. Wang Shi

Çin Wanke Şirketler Grubunun yönetim kurulu başkanı. O Çin firmalarına marka yaratma ve modern pazarlama teknikleri yönünden örnek oldu.

13. Jack Welch

General Electric efsanesini yaratan kişi. Toplam kalitenin, globalizmin, değişim stratejisinin öncüsü. GE'nin piyasa değerini, 12 milyar dolardan 280 milyar dolara çıkaran yönetim büyücüsü. Çin yöneticilere olan etkisi toplam kalite yönetimi ve çeşitlendirme.

14. Ren Zhengfei

Çin Huawei Gurubunun yönetim kurul başkanı. Onun Çin yöneticiler olan etkisi tehlikeyi önleme, esneklik, küreselleşme.

15. Peter F.Drucker

1971 yılından emekli olduğu yıla kadar Clarement Graduate School'da Sosyal Bilimler ve Yönetim Profesörü olarak görev yaptı. Çin yöneticileri etkileyen nokta amaçlara göre yönetim (www.cweek.com.cn).

2.7 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları üretimin 3 temel faktörünün biridir, iş gücünün doğru yere yerleştirilmesi ve geliştirilmesi ekonomik gelişmenin hızını belirler. Çin'in İKY 1949 ÇHC kurulduktan bu yana, Çin ekonomisi yeni demokratizm(çeşitli mülkiyet yapılarının aynı anda yaşanma dönemi), SSCB'çe sosyalizm, sosyalistik pazar ekonomisine kadar büyük değişiklikler yaşadı, yine aynı zamanda Çin'in sanayileşme döneminden geçti (Hamut, 2003). Yukarda bahsettiğimiz ekonomi ve mülkiyet yapılarının değişme sürecinde işgücü kaynaklarından yararlanma açısından iki mesele vardır, biri, işgücü kaynaklarının geleneksel, verimsiz tarımcılığındaki işgücünü sanayi ve üçüncü mesleğe(ticarete) taşınması, eğitilmesi. İkincisi her sektördeki çalışanların performansını artırarak verimliliği ve karı yükseltmek (Wang, 2001).

2.7.1 Çin İnsan Kaynakları Genel Yapısı

ÇHC yeni kurulduğu dönemlerde, insan kaynakları zengindi, fakat dengesiz, kalitesizdi, kalitesiz işçi ihtiyaçtan çok geçmiş durumdaydı ve çoğunluğu köy kasabalardaydı. Diğer bir taraftan kaliteli, teknik uzmanlar çok az üstelik Sovyetler Birliği gönderdiği teknik uzmanlarını geri almışlardır ve Çin'e gitmesine izin vermemişlerdi.

İstatistiğe göre 1949 yılı ülke nüfusu(Hong Kong, Makao, Taiwan, hariç) 541,670,000 kişiydi, kentlerde yaşayanların nüfusu % 10.64, tüm ülke içinde belli bir meslek ile uğraşanlar 180,820,000 kişi, kentlerde çalışanlar % 8.5, köylerdeki çalışanlar% 91.5 oranındaydı. Eğitim durumu ortalama 20,000 insan içinde 2.2 kişi üniversite mezunu, 23 kişi lise mezunu, 450 kişi ise ilkokul mezunuydu (www.edu.cn).

Çin'in 1997 yılındaki istatistiğine göre çalışanların sayısı 690 milyon kişi, kayıtlı işsizler 5 milyon 770 bin, işten çıkarılıp iş bekleyenler 6 milyon 350 bin, işsizlik oranı %7 (Wang, 2001:1).

Tablo 10: Çin'in İşgücü Profili

Yıllar	2003	2004	2005
İşgücü (Milyon)	774.6	782.3	790.1
İşsizlik Oranı	10.1	9.8	9.2
Saatlik İşçi Maliyeti (US)	0.90	1.01	1.18

Kaynak: Ekonomik Intelligence Unit, China Country Forecast, January 2005.Tahmini

2.7.2 Nüfusun Yaş Yapısı

0-14 yaş % 21.4 (erkek 148.134.928/kadın 131.045.415)

15-64 yaş % 71 (erkek 477.182.072/ kadın 450.664.933)

65 yaş ve üzeri % 7.6 (erkek 47.400.282/ kadın 51.886.182) (2005 tahmini)

Çin Halk Cumhuriyetinde nüfusa sınırlama getirmek amacı ile bir çocuğa sahip olma kuralı getirilmiştir. Kırsal arazilerde yaşayan ailelere ise, ilk çocukları kız ise ikinci bir çocuk şansı verilmektedir (Yi, 2006,2).

2.7.3 Çin İnsan Kaynakları Kalitesine Etkileyen Unsurlar

Çin insan kaynaklarındaki en büyük mesele genel işçilerin kalitesinin düşüklüğü. Bu eksiklik gittikçe Çin'in ekonomik gelişme ve yönetim işlerine olan etkisi görülmeye başladı. Çin'in büyük bir kısmında insan kaynaklarını etkileyen birkaç unsurlar şunlardır:

1. Yasalara uyma düşüncesinin zayıflığı: Bazı tüccarların müşterilerine sahte mal hatta sahte ilaç satmaktadırlar.

2. Bencillik anlayışının ağırlığı: Firmaların çoğu uzun süreli karı hedeflememiştir. Kendi karını düşünür, diğerleriyle ilgilenmezler. Bazı firmalar masrafları düşürmek amacıyla çevreye zarar veriyorlar, evlatlarının nasıl yaşayacağını düşünmezler.
3. Sahtekarlığın genelleşmesi: Alt kademedeki çalışan çoğunluğun üstlerini memnun etmek için sahte verileri vererek, terfi edilirler.
4. Halkın korkak psikolojisi: Kendini güçlü hissedemezler.
5. Yalakalıkla iş yapmaları: Yöneticilerdeki başkaları incitmeme düşüncesi samimiliğin azalmasına yol açmıştır (Wang, 2001).

2.7.4 Çin İşletmelerinde İstihdam ve Yöntemleri

Çin'in yeni kurulduğu zamanlarda hükümet, eski dönemden kalan işsizlik sorununun çözümü için çeşitli yollar aramıştır. 1957 yılına kadar ülkede daha önce işsiz olan dört milyon kişinin hepsi iş bulmuştur. "Kültür devrimi" döneminde(1966-1976) çalışmalarına devam etmeleri veya mesleki eğitim almaları engellenen bir çok kişi işsiz kalmıştır. Kentlerde ve kasabalarda çok sayıda genç insana iş bulunamaması, uzun yıllardan beri çözülemeyen bir sosyal sorun olarak kalmıştır (Qi, 2005:11).

Reformdan (1979) sonra hükümet, yeni istihdam kanalları açmış, kişiler işçi bulma kurumların aracılığı veya kendi çabaları ile iş bulmuşlardır. 1984'e kadar "kültür devriminden" kalan kentlerdeki işsizlik sorunu, büyük ölçüde çözülmüş ve bu devrim döneminde başka bölgelere gönderilen 18 milyon genç insan kendi ilçeleri veya kentlerinde iş bulmuşlar (Liu, 2007).

1979 ve 1995 arasındaki dönemde hükümet, kentlerde yaşayan 129,34 milyon kişiye iş imkanı vermiştir. Her yıl 7,608 milyon kişi iş bulmuştur. 1952'de yüzde 13,2, 1978'de de yüzde 5,3 olan kentlerdeki işsizlik oranı 1995'te yüzde 2,9'a düşmüştür (Yang, 2004). 2004'te Çin'de 30,000'in üzerinde farklı türlerdeki iş ve işçi bulma kuruluşu bulunmaktadır.

Çin Halk Cumhuriyeti yasalarına göre firmalar, ne kadar ve kaç tane personele ihtiyaçları olduğuna, ne zaman ve hangi yöntem ile personel istihdam edeceklerine kendileri karar verirler. Bugün işletmeler çeşitli yollardan işçi bulmakta ve istihdam etmektedirler (Liu, 2007).

İş ve İşçi Bulma Acenteleri

Bugün ÇHC'deki iş ve işçi bulma acentelerinin çoğunluğu, devlet iş ve sosyal güvenlik kurumlarıdır. Özel firmalar, organizasyonlar ve şahıslar tarafından açılan iş ve işçi bulma acenteleri da vardır. Acenteler genellikle "İstihdam Merkezi", "İnsan Kaynakları Pazarı" ve bunun gibi isimlerle adlandırılmıştır. Son yıllarda, profesyonel personel avcısı firmaları kurulmuştur (Qi, 2005).

Haberleşme Araçları

Yerel iş ve sosyal güvenlik kurumlarının onayı ile firmalar, gazeteler, dergiler ve radyo, televizyon istasyonları gibi haberleşme araçlarına işçi bulma ilanları verilmektedir. Onay olmadan işçi bulma ilanlarının haberleşme araçlarında yayınlanmamaktadır(Qi, 2005).

İnsan Kaynakları Fuarları

Günümüzde insan kaynakları fuarları, yeni personel bulma yollarından biridir. Fuarlar, personel almayı planlayan şirketlerin genel olarak üniversite mezunları ile mülakatlar yapabilmesi için özel olarak düzenlenen tecrübeli yöneticiler bulma fuarları ve yabancı sermayeli işletmeler için yeni yerel personel bulma fuarları gibi organizasyonlardır. Fuarlarda, genellikle katılan firmalar işçi bulma ve işe alma bölmeleri açıyorlar ve iş arayanlar belli bir giriş parası vererek bölmeleri ziyaret ediyorlar, iş ve işçi bulma acenteleri yetkilikleri ile görüşüyorlar (Qi, 2005).

2.7.5 Sosyal Sigorta (Sosyal Güvenlik)

Çin Halk Cumhuriyeti'nde kanun ile kar elde etmeyen bir sosyal güvenlik sistemi kurulmuştur. Sosyal güvenlik sistemi, iş ve sosyal güvenlik kurumları tarafından kontrol edilir (Liu, 2006).

ÇHC'de beş çeşit sosyal sigorta vardır:

- a. Emeklilik veya yaşlılık
- b. Sağlık
- c. İşsizlik
- d. İş kazaları
- e. Çocuk-büyütme

Beş tür sigorta arasında yaşlılık, sağlık ve işsizlik sigortaları işveren ve çalışan tarafından ortak ödenir, iş kazaları ve çocuk-büyütme sigortalarının işveren öder. 2006 yılsonunda yaşlılık sigortasına katılanların sayısı 186 milyon 490 bin, sağlık sigortasına katılanlar sayısı 157 milyon 370 bin, iş kazası sigortasına katılanlar sayısı 102 milyon 350 bin ve çocuk büyütme sigortasına katılanlar sayısı 64 milyon 460 bin olmuştur (Fang, 2006).

2.7.6 Personel Geliştirme

Personel geliştirme insan kaynaklarında özellikle kaliteli elemana erişiminin temelidir. Çin işletmeleri gittikçe insan kaynakları geliştirmenin işletme gelişimindeki önemini tanımaya başladılar. Ama Çin firmalarında personel geliştirmesinde yine de çok ağır meseleler saklanmaktadır (Zhao, 2007).

Çin firmalarının personel geliştirme modelleri:

1. **Eski model.** Çalışanın işletme koşullarına uyum sağlayabilmesi için belli bir eğitim standardı olan eğitim modelidir. Bu modelin aşağıdaki gibi çeşitleri var:

İşten önceki eğitim. Bu eğitim işe yeni girenler ve işyerleri değişenler içindir. Firmanın tarihi tanıtımı, çevre analizi, firmanın gelişme stratejisi, örgüt kültürünün özellikleri, işyerinde vazifesi, kullanım prosedürü ve yöntemleri, performans değerlendirme ve ödüllendirme-ceza kuralları hakkında bilgi verir. Eğitimci insan kaynakları bölümünden biri yada şu iş yerindeki ilgili kişidir (Xu, 2007).

Sertifikalı eğitim. Bu eğitim belli bir standartlara ulaşması ve sertifika alması gereken çalışanlar içindir. Eğitim alanı mesleğine alakalı bilgi, teknik ve kalitedir. Eğitimci şu meslekte tecrübeli profesyoneldir.

2. **Acile ihtiyaç modeli.** Bu model problem ortaya çıktığında zayıf noktalara zamanında acil eğitim vermesidir. Örneğin, üretim elemanlara kalite eğitimi, pazarlamacılara pazarlama eğitimi gibi. Bu modelin aşağıdaki gibi çeşitleri var:

Teknik eğitim. Eğitim amacı elemanların kullanım yeteneğini arttırmak, eğer yönetim teknikleri ise motive teknikleri, maliye teknikleri, anlaşma teknikleri gibi. Eğitimci firmadaki tecrübeli çalışanlar veya dışardan profesyonel biri olabilir.

Bilgi eğitimi. Eğitim amacı, çalışanların bilimini genişletme ve değişen koşullara olan uyum sağlamasını güçlendirmektir. Eğitimci dışardan gelen profesyonellerdir.

3. **Geliştirme modeli.** Bu eğitimde firmanın esas çalışanları göze alınır. Bu eğitimin amacı firmanın hedeflerini geliştirmek için çalışanın yeteneklerini devamlı arttırmaktır. Bu modelin aşağıdaki gibi çeşitleri vardır:

Kuramsal eğitim. Bu eğitim firmanın belirli bir seviye gelen, tecrübeli, teknik bilgilere sahip çalışanlarının araştırmalarına kolaylık sağlamak için açılır. Eğitici kesinlikle bilgili, profesyonellerden olması lazım.

Kabiliyet geliştirme eğitimi. Firma çalışanların başarılı bir şekilde çalışması için yeteneklerini geliştirme eğitimi verirler. Örneğin, yöneticilerin karar verme yeteneği, iletişim yeteneği gibi. Eğitici tecrübeli, yöneticilik bilgisi olan veya başarılı girişimci de olabilir (Ye, 2006).

4. **Kalite modeli.** Bu modelin aşağıdaki gibi çeşitleri var.

1. İdeoloji eğitimi. İnsanın ideolojisi ve düşünme tarzı şu insanın hareketlerine olan etkisi büyüktür, personelde pazar ekonomisi koşulları altında planlı ekonomik dönemin anlayışı olursa firmanın gelişmesinde zorluklar doğdurur. Bu eğitim çalışanlar ideolojisinin çevredeki değişimlere göre değiştiğinde yapılır.

2. Psikolojik ve kolektivizm anlayışı eğitimleri. Reformdan sonra modern işletme kurallarını uygulamaya başladı ve her sektörde firmalar çalışanlar sayısını azaltmaya başladı, bu gelişim sürecinde çalışanların işsiz kalma meselelerini doğru şekilde anlamaları gerekir. Firmaların değişimi ve gelişiminde çalışanların ortak çalışmaları, bilgi, teknikleri paylaşmaları ve kolektifçilik ruha sahip olmaları önemlidir (Zhao, 2007).

2.8 Çin Tipi Liderlik

Çin tipi liderlik yakın birkaç yıldan beri uluslar arası bilim adamları ve araştırmacıların önem verdiği noktalardan olmaya başladı. Çin tipi liderlik dar anlamdaki liderlik ve geniş anlamdaki liderlik diye ikiye ayrılır. Dar anlamdaki liderlik, Çin'in geleneksel kültürü, anlayışı ve hareketleri ile toplumu belli bir amacı gerçekleştirmek için teşvik etme sürecidir. Geniş anlamdaki Çin tipi liderlik, yeni model Çin tipi liderliktir, Çinin eski ve modern kültürünün, batı kültürü ile birleşmesi, yeni anlayış ve globalleşmiş kurallar ile toplumu belli bir amaç için teşvik etme sürecidir. Bu Çin firmalarını uluslar arası gelişiminin yeni elde ettiği ürünüdür, esası "Çin felsefesi, Batı standartları", bu bir Çin firmalarının ülke içinde ve küresel gelişmesinde ihtiyacı olan liderlik yönetim modelidir (Xiu, 2006).

Çin tipi liderlik modeli, lider her işi kendisi karar vermeyi severler, her yerde komuta ederler, süreç ve sonuçları kendisinin düşüncelerine göre ayarlarlar, astlarının onun arzusu gibi çalışmasını isterler, her zaman sinirlenmeye hazırdırlar, kendisine itaat edenleri severler, davranışlara, formaliteye önem verirler (Lei, 2006).

Çin firmalarının çoğunluğunda güç merkezli, otorite yönetim modeli uygulanıyor. Çin firmalarının liderlik modeli kişiseldir, ama bu kişisel liderlik verimsiz bir liderlik modelidir, zaman geçtikçe kesinlikle büyük zararlar meydana çıkabilir (Zi, 2006).

Çin tipi liderliğin çeşitleri:

1. Yeni model geliştirenler;

Aşırı siyasi ve askerileşmiş liderlik, bu modelde liderin asker aileden olup olmamasına hiç ilgisi yok. Bu liderlik metodu sübjektifliği güçlü, kararlar demokratik esasta alınmaz. Lider yüksek otorite olurlar, yanlış karar olsa bile astlarının yapmasını isterler, kendisinin yanlışlıklarıyla hesaplaşmazlar.

Stratejik liderlik, bu model eski politika oyunlarını firmanın yönetimine uyguluyorlar, Çin'de baya çok yönetici bu tür modeli kullanıyorlar.

İlımlı liderlik, bu model sadece modern firmalarda ortaya çıkmış değil, belki birkaç bin seneden kullanıp gelmekte olan Çin tüccarlarının yönetim stratejisidir. İlımlı liderliğin özelliği belli bir şekli olmaması, duruma göre değişebilmesidir. O yüzden bu liderlik “esnek liderlik” diye de adlandırılmıştır (Lei, 2006).

2. Kişisel olanlar;

Diktatör liderlik, Çin'de bu tür liderlikteki firmalar da az değil. Bu modelde lider çalışanlarda psikolojik baskı yaratıyor, kararı lider tek başına alıyor çalışanların fikrini almaz, “zayıf yönetim, güçlü liderlik” yolunu tutarlar.

Merkeziyetçi liderlik, bu model yetkiyi paylaştırmada, işlerin daha çabuk bitmesine engel oluyor. Kararların uygulanması zor oluyor (Xiu, 2006).

Çin'in eski yönetim felsefelerinde liderlik gücüne ilişkin çok kaynaklar vardır, örneğin Sunzi'nin savaş taktikleri kitabında Liderlik gücünü şöyle 5 noktada özetlemiştir:

Tablo 11: Savaş Taktikleri Kitabındaki Liderlik Gücü

	Sunzi savaş taktikleri	Açıklaması
1	Zeka	Doğruyu görebilme : Dış çevreye olan gözetim ve tahmin gücü.
2	Güven	Sözünde durmak
3	Sevecenlik	İnsan ilişkilerinde birbirine sevgi göstermek
4	Cesaret	Riske üstlenebilme cesareti olmak
5	Disiplin	Ciddi hem doğru olan disiplin kurmak

Kaynak: Liao, 2004:141

Yukarıda ifade edildiği üzere Çin işletmelerinin gelişimi, yönetim anlayışları, insan kaynakları uygulamaları ve liderlik üzerine Antik Çin kültürü ve bu kültürün ürünleri olan filozof ve yöneticilerin oldukça önemli etkisi vardır.

BÖLÜM 3: ÇİN İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1 Veri Edinme Aracı ve Süreci

Araştırmada veri edinme aracı olarak Mülakat yöntemi seçilmiştir. Bu çalışmada ikinci bölümde bahsedilen Çin tipi yönetim hakkındaki bilgilerimizi, Çin işletme yöneticileri ile yapılan mülakatlarla desteklemek amaçlanmaktadır.

Mülakatın sistematik yürütülmesi için önceden sorular hazırlanmıştır.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Mülakat Çin'e bağlı Uygur özerk bölgesinin merkezi şehri Urumqi'de yapılmıştır. Tekstil, içecek, dekorasyon, inşaat, telsiz iletişim, taşımacılık sektöründen toplam 8 firma üzerinde mülakat yapılmıştır. Mülakat yapılanlar firmanın Genel müdürü, Pazarlama müdürü, Müşaviri, Müdür yardımcısı olarak çalışanlardır.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Zorlukları

Yapmış olduğumuz bu mülakat sadece Çin'in Xinjiang bölgesi (Doğu Türkistan)'in merkezi olan Urumqi şehrinde yapılmıştır. Zaman kısıtlaması nedeniyle akraba ve tanıdıkların yardımıyla bağlantı kurulabilen sadece sekiz firmada mülakat yapılmıştır.

Çin firmalarının ziyaretçiye olan ilgisizliği, kabul etmemesi, kabul ettikleri de birkaç gün hatta birkaç hafta bekletmesi, sorulan soruları kısa cevaplaması gibi sorunlar yaptığımız bu mülakatlar sürecini uzatmıştır ve zorlaştırmıştır.

3.4 Mülakatın Değerlendirilmesi

Mülakat sorularımız Çin firmalarının karar verme şekli, yönetim şekillerine ait sorular sorulmuştur. Cevapları da aşağıdaki gibi tabloda verilmiştir.

Tablo 12: Mülakatın Değerlendirilmesi

Sorular	Mülakat Yapılanların Cevapları
Üst kademedeki kaç yönetici vardır ve bunların görevleri nelerdir? Yöneticilerin hepsi profesyonel mi? Aralarında aile üyesi yöneticiler var mı? Firmanın kurucuları hala yönetici mi?	<p>A Firması: Üst kademedeki 4 yönetici var. Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı. Yöneticilerin aile üyeleri olmasına rağmen hepsi profesyoneldir. Firmanın kurucusu hala firmanın lideridir.</p> <p>B Firması: Üst kademedeki 2 yönetici var. Genel Müdür, Müdür Yardımcısı. Baş müdür şirketin kararlarını alır, müdür yardımcısı şirketin tüm işlerini kontrol eder hem denetler. Yöneticileri ticaret tecrübesi olan, profesyonellerdir. Aralarında aile üyesi yöneticiler yok. Firmanın kurucularından biri hala yöneticidir, diğerleri şirketten ayrılmışlar.</p> <p>C Firması: Üst kademedeki 4 yönetici var. Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür, Müdür Yardımcısı. Yöneticilerin hepsi profesyonel sayılmaz. Aralarında aile üyeleri yok. Firma kurucularının bazıları hala firma yöneticileridir.</p> <p>D Firması: Üst kademedeki 3 yönetici var. Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı, Sendika Reisi. Yöneticilerin hepsi profesyoneldir. Aralarında aile üyeleri yok. Firma kurucularının bazıları hala yönetim kurulunda, bazıları şirketten ayrılmış.</p> <p>E Firması: Üst kademedeki 4 yönetici var. Lider, Lider yardımcısı, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Yöneticilerin hepsi profesyoneldir. Aralarında aile üyeleri yok. Firmanın kurucularından kimse yok.</p> <p>F Firması: Üst kademedeki 3 yönetici var. Genel Müdür, Müdür Yardımcısı, Müşavir. Genel müdür şirketin kararlarını alır, şirketi kendisi yönetir, müdür yardımcısı şirketin tüm işlerini kontrol eder hem denetler, Müşavir şirkete stratejik planlar sunar, iş verimini yükseltme gibi işlerden sorumludur. Yöneticilerin hepsi üniversite mezunları hem 10 kaç seneli ticaret tecrübesi olanlardır. Genel müdür ile müdür yardımcısı kardeşlerdir hem firmanın kurucularıdır.</p> <p>G Firması: Üst kademedeki 3 yönetici var. Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı. Yöneticilerin hepsi profesyoneldir. Yöneticilerin arasında aile üyeleri var. Firmanın kurucusu hala firmanın lideridir.</p> <p>H Firması: Üst kademedeki 3 yönetici var. Lider, Müdür, Müdür Yardımcısı. Yöneticilerin hepsi profesyoneldir. Aralarında aile üyeleri var. Firmanın kurucusu hala firmanın lideridir.</p>
Yönetim kararlarını nasıl almaktadır? Üst düzeyde yöneticilerin kararları alınırken orta ve alt kademe yöneticilerin görüşlerini alıyor mu?	<p>A Firması: firması: Karar alınırken her kademedeki yöneticilerin fikri alınır son karar yönetim kurulu tarafından alınır. Uzun vadeli veya kısa vadeli kararlar genelde her haftada düzenlediğimiz Yönetim Kurulu toplantısında kurul üyelerin fikirlerine alınır.</p> <p>B Firması: Şirket kararları Baş müdür tarafından alınır.</p> <p>C Firması: Karar alınırken üst ve orta kademedeki yöneticilerin fikirleri alınır. Alt kademedeki yöneticilerin görüşleri şirket kararlarına pek fazla etki gösteremez.</p> <p>D Firması: Kararlar her kademedeki yöneticiler arasındaki tartışma sonucunda alınır. Üst düzey yöneticiler karar alınırken orta ve alt kademe yöneticiler oy</p>

<p>Nasıl?</p>	<p>verirler hem onların fikrini alıyorlar, toplantı açarlar.</p> <p>E Firması: Şirket kararları üst düzey yöneticileri tarafından alınır. Şirketin stratejik kararları alınırken alt ve orta kademe yöneticilerin fikirlerine saygı gösterirler ama karar alırken yine kendi fikirlerinde sabit dururlar.</p> <p>F Firması: Şirket kararları genelde üst kademedeki yöneticiler tarafından alınır. Üst düzey yöneticileri stratejik kararlar alırken orta ve alt kademe yöneticilerinin fikrine saygı gösterir ve denemeye koyarlar.</p> <p>G Firması: Karar alınırken üst ve orta düzeydeki yöneticilerin görüşlerine önem veriliyor. Alt kademe yöneticilerin kararlara etkisi olmuyor.</p> <p>H Firması: Stratejik kararlar her kademedeki yöneticilerin fikri alınır son karar yönetim kurulu tarafından alınır. Üst düzey yöneticiler karar alırken orta ve alt kademe yöneticilerin fikrini alıyorlar, toplantı açarlar.</p>
<p>Diğer Çin firmalarıyla rekabet ediyor musunuz? Bu rekabette en üstün olduğunuz yönleriniz sizce nelerdir? Rakiplerinizde n zayıf olduğunuz yönleriniz nelerdir?</p>	<p>A Firması: Bizim gibi muselles (üzümden yapılan içecek) üreten firmalar ile rekabetimiz yoğun. Bence şirketimizin rekabetçilerimizden üstün olan tarafı müşteri güvencesi, firma markası, satış sonrası hizmet vs. Zayıf olan tarafımız ürünlerimizin tanıtımı, reklamlarımız yeterli değil.</p> <p>B Firması: Rekabet ediyoruz. Bizim rekabette ürün kalitemiz, satış sonrası hizmet, reklam verme gibi yönlerimiz ile rakiplerimizden üstün olan yönlerimizdir. Zayıf yönümüz ürün çeşitleri yeterince değil.</p> <p>C Firması: Rekabet ediyoruz, şirketimiz 10 seneden fazla hizmet tecrübesi ve bu süre içinde elde ettiği müşteri güvencesi ile aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar arasında rekabet üstünlüğü sağlıyoruz. Zayıf tarafımız modern tasarımcılıkta diğer dekor yapan şirketler bize göre daha ileride diye düşünüyorum.</p> <p>D Firması: Rekabet ediyoruz, şirketimizin rekabetçilerimizden üstün olan tarafımız şirketimizin müşterileri çok, cihazlarımız Çin'deki en yeni cihazlar, kaliteli uzman işçiler toplulumuz var. Rakiplerden zayıf olan tarafımız konuşma bedeli biraz yüksek. Bazı kırsal bölge ve köylerde şebeke cihazlarımız az hatta yok sayılır.</p> <p>E Firması: Rekabet ediyoruz. Bizim rakiplerimizden üstün tarafımız yüksek kalite, kısa zaman, düşük fiyatımızdır. Zayıf olduğu yönlerimiz şirketimizin sabit çalışanlar(inşaat mühendisleri) az.</p> <p>F Firması: Rekabet ediyoruz, bizim diğer şirketler ile rekabetimiz müşterilere kaliteli hizmet vererek müşteri tatminini daha fazla kazanmaktır. Rekabette üstün olduğu yönümüz duruma göre hareket ediyoruz, çevrenin gelişimlerine uyum sağlayabiliriz. Zayıf yönümüz şirket yeni olduğundan iktisadımız yeterince değil.</p> <p>G Firması: Evet, aynı sektörde çalışan firmalarla rekabetimiz yoğun. Rekabette üstün yönlerimiz ürünümüzün kalitesi diğer firmalarınkinden yüksektir, marka olarak da üstünlüğümüz var. Rakiplerden zayıf olduğumuz yönler bence ürünlerimiz biraz pahalı o yüzden pazar payımız da yüksek değil.</p> <p>H Firması: Rekabet ediyoruz tabi, bence şirketimizin rekabetçilerimizden üstün olan tarafımız şirketimizin yönetim yapısı sağlam, ürünlerimiz pazar ihtiyacına uygun, müşterilerin güvencesini biz daha çok kazandık hem kazanmaya devam ediyoruz, ürünlerimizi Dubai'da satılmaya başladı, rakiplerimizden pazarımız geniş. Zayıf olan tarafımız ürünlerimizin çeşitleri yine de az, pazarlamada ülkemizin birçok şehirlerinde bayilerimiz yok.</p>

<p>Çin’de faaliyette bulunan yabancı firmalarla karşılaştırdığınız en önemli farklarınız nelerdir? Yabancı firmalar, Çin firmaları için bir tehdit mi yoksa fırsat mıdır? Yabancı firmalarla herhangi bir işbirliği yapıyor musunuz? Neler?</p>	<p>A Firması: Bence bizimle yabancı firmaların en önemli farkı iletişim yoludur. Yabancı firmalara göre ürünlerimiz milli geleneklerimize uygundur. Yabancı firmaların Çin’e girmesi Çin için fırsat diye düşünüyorum, çünkü ülkemiz yeni teknolojilere ihtiyacı var, Çin’deki işsizlik oranı da inmiş olacak. Yabancı firmalarla işbirliği yapmayı düşünmedik.</p> <p>B Firması: Bizim firmamızın kendisi yabancı yatırımlı şirket, Amerika “cocacola” şirketinin Ürümqi’deki bir Çin şirketiyle ortak yatırım yapan yarı yabancı yatırımlı şirkettir. Yabancı firmalar Çin firmaları için fırsattır diye düşünüyorum.</p> <p>C Firması: Çin’de bulunan yabancı firmalardan önemli farkımız halkımıza milli geleneklerine uygun ürün veya hizmet veriyoruz. Kore, Japon ve batı ülkelerinin modern tasarımlarını bizimle aynı sektörde çalışan yabancı firmalar yapıyor, çalıştırdıkları işçilerin çoğunluğu profesyoneldir. Yabancı firmalar Çin firmaları için fırsattır. Mesela yeni teknoloji, yeni tasarımlara sahip olmak için şirket elemanlarımızı yurtdışına göndermekten kurtulduk. Yabancı firmalarla şüana kadar bir işbirliği yapmadık ama gelecek zamanlarda yapabiliriz.</p> <p>D Firması: Bizim faaliyet gösterdiğimiz bu iletişim haberleşme sektöründe yabancı şirketler Çin’e daha girmedi, onun için yabancı şirketler hakkında pek bilgim yok, yabancı şirketler ile iş birliğimiz de yok.</p> <p>E Firması: Bizim faaliyet gösterdiğimiz bu inşaat sektöründe yabancı şirketler Çin’e daha girmedi, onun için yabancı şirketler hakkında konuşamam, yabancı şirketler ile iş birliğimiz de yok.</p> <p>F Firması: Bizim Çin’de faaliyet gösteren yabancı firmalara göre en önemli farkımız Çin’in politikası ve yerli politikalarından verimli faydalanmaktır. Yabancı firmalar Çin firmaları için fırsattır diye düşünüyorum. Biz her zaman yabancı şirketler ile iş birliği yapıyoruz. İthalat ,ihracat, nakliyatımızda her zaman iş birliği kurarız.</p> <p>G Firması: Çin’deki yabancı firmalarla karşılaştırıldığımızda en önemli farkımız, yerli halkın isteğine, ve geleneksel örf-adetlerine uygun hizmet vermeye çalışıyoruz, yabancı firmalar ise kendi kültürünü taşımaya çalışıyor. Yabancı tüccarlar ile işbirliği yapıyoruz, mesela Özbekistan, Kırgızistan, Kazakistan, Tacikistan ve Dubai’a kadar iş birliklerimiz var (ipek, etles, kıyafetler).</p> <p>H Firması: Ürünlerimizin hepsi Müslüman’ca, yabancı ürünlere göre bizimkisi halkımıza daha hoş gelir. Yabancı şirketlerde çalışanlara veren maaş, prim yüksek olduğundan uzman işçiler sayısı yerli şirketlere göre daha fazla. Bence yabancı firmalar Çin firmaları için fırsattır, 5 sene önce Türkiye Ülker şirketinin zeytin yağı, şeker ve çikolata çeşitlerini kendi marketlerimizde pazarlamıştık, sonra kendimiz üretime girdik.</p>
<p>Eğer firmanızı büyütme kararı alırsanız, aynı sektörde kalarak kapasite mi artırırsınız, yoksa farklı sektörlerde büyümek mi istersiniz?</p>	<p>A Firması: Şu anki üretmekte olduğumuz ürünlerin çeşidini çoğaltacağız, çünkü ürettiğimiz muselles ailemizin ata mesleğidir, yani bu konuda uzmanız.</p> <p>B Firması: Aynı sektörde büyüyeceğiz hem duruma göre içecek çeşitlerini çoğaltacağız.</p> <p>C Firması: Aynı sektörde çalışmayı düşünüyorum, bu sene yeni işe yatırım yaptık inşaat dekor malzemeleri satan şirketi satın aldık. Böylece müşterilere hem malzeme satabiliyoruz hem hizmette verebiliyoruz.</p> <p>D Firması: Şu anki faaliyet gösteren sektörde kalarak hizmet çeşitlerini çoğaltacağız, farklı sektörlerde büyüyeceğimizi zannetmiyorum. Çünkü</p>

<p>Niçin?</p>	<p>ülkemizdeki insanların çoğunluğu cep teflon kullanıyorlar. Telsiz Haberleşme sektörümüzde yine eksikliklerimiz var, bazı kırsal bölge ve köylerde şebeke cihazları az hatta yok sayılır, bundan sonra cihazlarımızı çoğaltıp vatandaşların cep teflonuyla rahat konuşabilmesi için çalışacağız.</p> <p>E Firması: Aynı sektörde büyüyeceğiz, bizim şu an inşaat sektöründeki derecemiz 2-derecede(4 dereceye ayrılır 1+,1,2,3) önümüzdeki 2 sene içinde mühendislerimizi çoğaltarak ve kaliteyi yükselterek 1 dereceye çıkmaya çalışacağız..</p> <p>F Firması: Aynı sektörde büyüyeceğiz hem duruma göre başka yeni sektöre girebiliriz.</p> <p>G Firması: Şu anki sektörümüzde kalarak ürün çeşitlerini çoğaltacağım, yeni markalar çıkartmağı düşünüyorum.</p> <p>H Firması: Şu anki faaliyet gösteren sektörde kalarak ürün çeşitlerini çoğaltacağız, hem yeni farklı sektörlerde büyüyeceğiz, Yönetim Kurulu bu konuda yakında karar alacak.</p>
<p>Yurt dışında yatırımlarınız var mı? Yurtdışında yatırım yapmayı düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız nereye ve niçin?</p>	<p>A Firması: Hayır yurt dışında yatırımlarımız yok, yatırım yapmayı düşünmedik. Bizim bu geleneksel içeceğimize diğer milletler alışana kadar uzun zaman geçer veya hiç beğenmez o yüzden yurt dışı yatırımlarını hiç düşünmedik</p> <p>B Firması: Şu anlık yurt dışında yatırım yapmayı düşünmüyoruz, Çin piyasası da büyük piyasa.</p> <p>C Firması: Yurt dışında yatırımlarımız yok. Düşünüyoruz yurt dışında faaliyet göstermeyi, Kazakistan, Kırgızistan gibi komşu ülkelerde yatırım yapmayı düşünüyoruz, çünkü onların beğendikleri dekorasyon tarzlarını biz yapabiliyoruz hem biz yaptıklarımızı onlar beğenecekler diye düşünüyorum.</p> <p>D Firması: Yurt dışında yatırımlarımız yok. şu anlık yurt dışına yatırım yapmayı düşünmedik.</p> <p>E Firması: Şu anlık yurt dışında yatırım yapmayı düşünmüyoruz, Çin piyasası da büyük piyasa.</p> <p>F Firması: Yurt dışında yatırımlarımız var. Orta Asya'ya yatırım yapacağım. Ürümçi Kazakistan arasında demir yolu var, nakliyat daha kolay olur, orda fabrika kurmayı uygun görüyorum.</p> <p>G Firması: Evet, yurtdışında yatırım yapacağız Orta Asya'daki komşu ülkelere satış bayileri açacağız. Çünkü, bu ülkelerdeki halk ile bizim beğendiklerimiz ve meraklarımız hemen hemen aynı orda iş yapmak daha kolay diye düşünüyorum.</p> <p>H Firması: Dubai'da şirketimiz var. Arap ülkelerine yatırım yapıcağız, çünkü ürünlerimiz Arap milletinin ağız tadına uygundur, fiyat olarak da uygun.</p>
<p>Çalışanlarınıza firma içi ve firma dışı eğitim veriyor musunuz? Veriyorsanız tür eğitimler veriyorsunuz? Ne sıklıkta eğitimler</p>	<p>A Firması: Firmamız çalışanlardan pek fazla beceri talep etmez, yeni gelen çalışanlar birkaç gün içinde her işi öğrenir.</p> <p>B Firması: Çalışanlarımıza firma içi firma dışında eğitimleri veriyoruz. Çalışanın mesleğine göre eğitimler veriyoruz. Diğer bizden daha iyi giden firmaları takip ediyoruz ve çalışanlarımızı onların bizden daha iyi yönlerini öğrenmeye teşvik ediyoruz.</p> <p>C Firması: Firmamız bize lazım olan mesleklerde eğitim alan ve şu alanın uzmanlarını alır, firma içinde veya dışında olsun çalışanlara eğitim vermiyoruz.</p>

<p>veriyorsunuz?</p>	<p>D Firması: Evet çalışanlara firma içi ve firma dışı eğitimi veriyoruz. Şirketimiz içinde haftalık ve aylık meslek eğitim sınıfları var. Her çalışanın kendi mesleki üzerinde eğitimler veriyoruz. Hizmet kalitesini yükseltmek için kurduğumuz müşteriye davranış eğitimi veren sınıflarımız da var.</p> <p>E Firması: Çalışanlarımıza firma içi firma dışında eğitimleri veriyoruz. Çalışanlara her zaman güvenlik dersleri veriyoruz.</p> <p>F Firması: Çalışanlarımıza firma içi eğitimleri veriyorum.</p> <p>G Firması: Firmamız çalışanlara firma içi ve firma dışı eğitimi veriyor, terzilerimiz Urumqi'de terzi yetiştirme okullarında eğitim alıyorlar. Kazakistan'a gönderen 2 öğrencimiz orada kıyafet tasarımları eğitimi alıyorlar.</p> <p>H Firması: Evet çalışanlara sık sık firma içi eğitimi veriyoruz. Her çalışanın kendi mesleki üzerinde eğitimler veriyoruz. Genelde üretim bölümündeki çalışanlara sık sık eğitim veriyoruz.</p>
<p>Çalışanlarınızı yükseltirken hangi ölçütlere göre karar veriyorsunuz? Yükseltmede kıdem mi, yoksa bireysel beceriler mi daha önem taşıyor?</p>	<p>A Firması: Çalışanları yükseltirken en çok performansına göre yapılır, kıdem de şirketimizin yükseltmede önem taşıyor.</p> <p>B Firması: Çalışanları yükseltirken ilk önce çalışanın gösterdiği performansına sonra kıdemine göre yükselticeğiz. Yükseltmede kıdem fazla önem taşımaz.</p> <p>C Firması: Yükseltirken çalışanın mesleğine olan bilgisi, tecrübesine göre yapılır. Yükseltmede kıdem pek fazla önem taşımıyor.</p> <p>D Firması: Çalışanları yükseltirken çalışanın kıdemi, mesleğine olan bilgisi, tecrübesi, şirket kurallarına olan uyumuna bakarak onlardan şirket bilimleri hakkında sınav yapılır, sınavdan geçenler terfi olunur. Yükseltmede hem kıdem hem bireysel beceriler aynı ölçüde önem taşıyor.</p> <p>E Firması: Çalışanları yükseltirken çalışanın kıdemi 3 seneyi geçmesi şarttır, hem psikolojisine bakarak tüm çalışanların oy vermesi ile yapılır.</p> <p>F Firması: Çalışanları yükseltirken çalışanın kıdemi, tecrübesi, bireysel becerilerine göre yükselteceğim.</p> <p>G Firması: Firmamızda çalışanları yükseltirken en çok performansına göre yapılır, kıdem de şirketimizin yükseltmede önem taşıyor.</p> <p>H Firması: Çalışanları yükseltirken en çok performansına ve bireysel becerilerine göre yapılır, kıdem şirketimizde o kadar önem taşıyor.</p>
<p>Çalışanlarınız işten ayrılmak istiyor mu? İşten ayrılmak istemelerinin gerekçeleri nelerdir? İşten çıkarırken hangi işçiyi çıkaracağınıza nasıl karar veriyorsunuz?</p>	<p>A Firması: Hayır, çalışanlarım işten ayrılmak istemiyorlar. Çünkü çalışanlarımızın çoğunluğu aynı mahalleden, çalışanlara veren ücretler de diğer firmalarınki ile aynı ondan bizi terk etmesi de anlamsızdır.</p> <p>B Firması: Çalışanlarım işten ayrılmak istemezler. İşçileri işten çıkartırken şirket kurallarına uymayan ve performansı düşük olan işçileri çıkartacağız.</p> <p>C Firması: Çalışanlarım işten ayrılmak istemiyorlar. Çünkü çalışanlar maaş ve ikramiyeden memnunlar. İşten çıkarırken şirketin nizamlarına uymayanları iş performansı normalden düşük olanları göze alırım.</p> <p>D Firması: Çalışanlarım işten ayrılmak istemiyorlar. Çünkü çalışanlar maaş ve ikramiyeden memnunlar.</p> <p>E Firması: Çalışanlarım işten ayrılmak istemezler. Şirketimizin tazminatı diğer şirketlere göre iyidir ve yılsonunda prim de dağıtılır.</p>

	<p>F Firması: Çalışanlarım işten ayrılmak isteyenler yok. işçileri işten çıkartırken performansı düşük olan ve şirket kurallarına uymayan işçileri çıkartacağım.</p> <p>G Firması: Çalışanlardan işten ayrılmak isteyenlerde oluyor ama az sayıda. İşten ayrılmak nedenleri de firmamız ile hiç ilgisi yok. İşten çıkartırken iş kurallarına uymayan kalitesiz iş yapanları göze alırım.</p> <p>F Firması: Hayır, çalışanlarım işten ayrılmak istemiyorlar. Çünkü çalışanlar maaş ve primden memnunlar, üstelik bölgemizde iş bulmak ta kolay sayılmaz.</p>
<p>İşyerinizde ücretler nasıl belirlenmektedir? Sendikal faaliyetler var mıdır? Varsa sendikalarla nasıl bir ilişkiniz vardır? Çalışanlar yönetime katılabiliyor mu?</p>	<p>A Firması: Şirketimizde ücretlendirme işçilerin kıdemine ondan sonra performansına göre belirleniyor. Evet sendikal faaliyetler var, çalışanlar yönetime katılıyorlar.</p> <p>B Firması: Şirketimizde ücretler çalışanların performansına ve kıdeme göre belirlenir. Sendikal faaliyetler sık sık yapılıyor. Çalışanlar yönetime katılabiliyorlar.</p> <p>C Firması: Şirketimizde ücretler iki çeşitli ödeniyor; uzmanların maaşı ofis personellerine göre 2 katına kadar yüksektir, ofis personellerinin maaşı sabit maaş ve yılsonu primden oluşuyor, uzmanlarınkı ise sabit maaş ve aylık primden oluşuyor. Sendikal faaliyetler sık sık düzenleniyor. Sendika işçilerin sosyal güvenliğini takip eder ve sosyal faaliyetler düzenler. Çalışanlar yönetime katılabiliyor.</p> <p>D Firması: Şirketimizde ücretler çalıştığı bölümüne ve kıdeme göre belirlenir. Sendikal faaliyetler var, sendika Reisi şirketimizde önemli yeri vardır. Çalışanlar yönetime katılabiliyor.</p> <p>E Firması: Şirketimizde ücretler çalışanların performansına ve kıdemine, uzmanlığına, yaptığı işin önemine göre belirlenir. Sendikal faaliyetler var. Sendika esasen işçiler yasasını denetler ve takip eder. Çalışanlar yönetime katılabiliyor.</p> <p>F Firması: Şirketimizde ücretler kıdeme göre belirlenir. Sendikal faaliyetler var, Çalışanlar yönetime katılabiliyor.</p> <p>G Firması: Şirketimizde ücretlendirme işçilerin performansına göre belirleniyor. Sendikal faaliyetler yok, çalışanlar yönetime katılmıyorlar.</p> <p>H Firması: Şirketimizde iki türlü ücretlendirme şekli var, sabit maaş, sabit maaş artı prim. Sendikal faaliyetler var, çalışanlar yönetime katılabiliyor.</p>
<p>Çalışanlarınıza ne tür ödüller ve cezalar veriyorsunuz? İş dışında onlarla ne tür iletişim kuruyorsunuz? İş dışında ortak faaliyetler (piknik, kutlamalar geziler vb.) yapıyor</p>	<p>A Firması: İş performansına göre ek ücret gibi ödüller ve maaşından kesme, işten uzaklaştırma gibi cezalar veriyoruz. İş dışında çalışanlarımızla arkadaşlık ilişkisindeyiz. İş dışında ortak faaliyetler yapıyoruz, , piknik gibi faaliyetler.</p> <p>B Firması: Çalışanları genelde gösterdiği performansına göre ödüllendiriyoruz, iş kurallarına uyum sağlamayanları cezalandırıyoruz. İş dışında çalışanlar ile her zaman arkadaşız. İş dışında gezi, doğum gün kutlaması gibi faaliyetler yapıyoruz.</p> <p>C Firması: Çalışanların hizmet kalitesine göre ödüller ve cezalar veriyoruz, müşterilerin memnuniyetini kazananlara gezi ve para ödülü veririz aksine olanlara cezalar uygulanır. İş dışında onlarla arkadaşlık ilişkide bulunuyorum. İş dışında doğum gün kutlaması gibi faaliyetler yapıyoruz.</p> <p>D Firması: Çalışanların hizmet kalitesine göre ödüller ve cezalar veriyoruz, müşterilerin memnuniyetini kazananlara gezi ve para ödülü veririz aksine</p>

<p>musunuz?</p>	<p>olanlara cezalar uygulanır. İş dışında onlarla arkadaşlık ilişkide bulunuyorum. İş dışında gezi, doğum gün kutlaması gibi faaliyetler yapıyoruz.</p> <p>E Firması: Çalışanları genelde çalışanların iş kurallarına uyumuna göre ödüllendiriyoruz ve cezalandırıyoruz. İş dışında çalışanlar ile her zaman arkadaşlık ilişkideyiz.. İş dışında gezi, doğum gün kutlaması gibi faaliyetler yapıyoruz.</p> <p>F Firması: Çalışanları genelde gizli ödüllendiriyorum, ceza da öyle. İş dışında çalışanlarım ile arkadaşlık, kardeşlik ilişkisinde oluyoruz. İş dışında gezi, doğum gün kutlaması gibi faaliyetler yapıyoruz.</p> <p>G Firması: İş performansı iyi olanlara para ödülü ek ücret gibi ödüller veriyoruz, aksine olanlara işten çıkartma maaşından kesme gibi cezalar uyguluyoruz. İş dışında çalışanlarımla arkadaş gibiyim. İş dışında ortak faaliyetler azdır.</p> <p>H Firması: İş performansına göre ceza ve ödüller veriyoruz, iş dışında çalışanlarımla arkadaşlık ilişkideyim. Bu tür işlere sendika üstlenmiştir, doğum gün kutlaması, piknik ve gezi gibi faaliyetleri yapıyorlar.</p>
<p>Sizce, Çin yönetim tarzının en önemli özellikleri nelerdir? Çin yönetim tarzını Japon, Amerikan, Avrupa ve Kore gibi ülkelerdeki yönetim tarzlarından farkları ve benzeşen yönleri nelerdir?</p>	<p>A Firması: Bence Çin yönetim tarzı ürün kalitesine ve müşteri memnuniyetine pek fazla önem vermiyorlar, bunları düzeltmek için de sahip olduğu teknolojisi müsait değil.</p> <p>B Firması: Çin yönetim tarzının en önemli özelliği kamu mülkiyetçiliğinin sosyalistik pazar piyasasının esası olmasıdır.</p> <p>C Firması: Çin yönetim tarzının özelliği bence komünist parti yönetimindeki devlette leberal ekonominin uygulanması ve başarabilmesidir. Çin yönetiminin diğer ülkelerden farkı ülke içinde veya ülke dışında belli bir ticaret kuralları yok ve marka yaratmaya önem vermiyor, ürün kalitesi ile değil, iş gücü ve ham maddenin ucuzluğu ile elde ettiği ucuz mallar sayesinde ticarete başarmayı hedeflemiştir.</p> <p>D Firması: Ülkemiz yönetim tarzının en önemli özelliği sosyalist ekonomi içinde çeşitli mülkiyet sistemlerinin geliştirilmesinin teşvik edilmesidir. Bence sosyalist piyasa ekonomisi döneminin başlanmasıyla Çin işletmelerinin iktisadi gelişmeye başlamıştır ve yönetim tarzı da gelişmiş ülkelerin yönetim biçimlerini kendi şirketlerine kıyasladılar, örnek aldılar. Orta ve büyük işletmelerimizde yönetim kurulu, insan kaynakları departmanı gibi eskiden olmayan yönetim biçimleri çizilmeye başladı. Yönetim tarzı ülkemizin gelişmiş ülkelerle olan fark gittikçe azalıyor.</p> <p>E Firması: Çin yönetim tarzının en önemli özelliği Lider şirketin yasal temsilcisi olmasıdır.</p> <p>F Firması: Çin yönetim tarzının en önemli özelliği yabancı ülkelerin yönetimini örnek alarak Çin'lilerin karakterine uygun yönetim tarzı kullanmaktır.</p> <p>G Firması: Çin yönetim tarzının en önemli özelliği insan gücünden en yüksek seviyede yararlanmak, ürünü çok üretmek, az kar alarak çok satmaktır. Japon, Kore ve Batı ülkelerin yönetim tarzı Çin yönetim tarzına göre daha gelişmiş diye biliyorum o kadar.</p> <p>H Firması: Dış ülkelerin işletme yönetim tarihi Çin'in işletme yönetim tarihine göre baya uzun, Çin'in işletme kültürü şuan başlangıç seviyede, mükemmel işletme yönetim biçimimi hala şekillenemedi. Bence bizim yönetim tarzımız ile diğer ülkelerin yönetim tarzı arasında en önemli fark iktidardaki parti üyelerinin işletmelerde üst kademe yer alması ve işletmenin vizyonu, planlarını takip</p>

	etmesi ve gerektiğinde karşı fikir ile etki gösterebileceğidir.
Sizce önümüzdeki 10 yılda Çin firmalarının bu başarısı devam edecek mi, neden?	<p>A Firması: Bence önümüzdeki 10 sene içinde Çin firmalarının başarısı devam edecek. En önemli sebeplerinden biri iş gücünün fazla olmasıdır, madenler ve şu ayağımızın altındaki petrol Çin'in daha 10 seneden fazla gelişmesini garanti eder.</p> <p>B Firması: Bence Çin firmalarının başarısı önümüzdeki 10 yılda devam edecek. Çünkü ülkemizde insan kaynakları, doğal kaynaklar gibi üretimin temel ihtiyaçları yeterince kadardır, bu özellikler ülkemiz firmalarının daha 10 sene başarı göstereceklerini sağlayacaktır.</p> <p>C Firması: Bence Çin firmalarının başarısı önümüzdeki 10 yılda devam edecek. Çünkü ucuz mal üretmede Çin ilk sırada, dünyanın ucuz mala daha 10 seneden fazla ihtiyacı olacak diye düşünüyorum.</p> <p>D Firması: Çin firmalarının başarısı önümüzdeki 10 yılda devam edecek hatta 10 yılı geçebilir. Çünkü Çin firmaları 15-20 yıldır ürettiği ürünleri dış ülkelere satıyorlar bu süreçte yöneticiler ve işçiler tecrübe kazandılar hem teknoloji yenilediler, ürünler de kalite kazanmaya başladılar. Ulusal pazarımız da büyük. Bundan sonra ihracat ve ülke içi pazarlamalarda başarısı daha da artacak</p> <p>E Firması: Çin firmalarının başarısı önümüzdeki 10 yılda devam edecek hem de daha hızlı gelişmeler elde edecektir. Çünkü Çin firmaları eskisi gibi değiller ne üretmek isterse onu üretebilirler, teknoloji ve ürün kalitesi yükseldi. Ondan gelişme daha hızlı olacak diye düşünüyorum.</p> <p>F Firması: Bence Çin firmalarının başarısı önümüzdeki 10 yılda devam edecek. Çünkü Çin'in kendisi büyük tüketim pazarı hem "dünyanın fabrikası" olma yönüne yaklaşıyor.</p> <p>G Firması: Bence Çin ekonomik büyümesini önümüzdeki 10 seneye kadar sürdüremeyebilir. Çünkü Çin'in 20 senedir kesintisiz ekonomisi büyüdü bu süre içinde doğal kaynakların plansız kullanılması sonucunda bazı madenler yetişmemeye başladı bu yüzden Çin mallarına her geçen yıl zam geliyor, bu gidişle birkaç seneye kalmadan dış pazarlarını Hindistan ve Tayland'a kaptırabilir, üstelik Çin parasının değeri de her geçen yıl yükseliyor.</p> <p>H Firması: Bence önümüzdeki 10 sene içinde Çin firmalarının başarısı devam edecek. Çünkü, iş gücünün fazla olması, madenler ve yer altı zenginlikleri, yabancı yatırımlara olan teşvikler ve tanıdığı öncelikler Çin'in Hindistan, Tayland gibi iş gücü ucuz olan komşu ülkelere göre 10 sene daha başarılı olmasını sağlayabilir.</p>

Mülakatın Kısaca Değerlendirilmesi

Mülakat yapılan firmaların üçü kamu işletmesi beşi özel işletmelerdir. Mülakatın yapıldığı firma yöneticilerin cevaplarından; firma yöneticilerinin çoğunun otokratik bir yönetim anlayışı içinde olduklarını, çalışanlarıyla çok az iletişim kurduklarını ve kararların üst yönetici tarafından alındığını görmekteyiz. Özel işletmelerin çoğunun yöneticilerinin aile üyelerinden seçildiği, bu üyelerin dış ülkelere olan ilgisinin düşük olduğu, Çin içinde yatırımını artırarak büyümeyi daha çok tercih ettiği, Çin ekonomisinin geleceğine olumlu baktıkları bulgularına rastlamaktayız. Komünist rejim altında Çin işletmelerinin liberalleşmesi ve çeşitlendirilmesi, insan gücünden, ham maddeden en verimli şekilde yararlanması, yabancı yatırımlara tanıdığı teşvik ve imtiyazlar ile ülkeye sermaye, teknoloji getirmesi Çin yönetim tarzının özelliği olarak düşünülmektedir. Bu firmalarda kıdem ve yaş, çalışanların terfisinde önemli rol oynamakla birlikte bireysel yeteneklere de önem verilmektedir. Cezalandırma ve ödüllendirme çalışanın iş performansına ve firma kurallarına uyulmasına göre yürütülmektedir. Ücret çalışanın kıdemi ve performansına göre belirlenmektedir.

Yukarıdaki firmaların organizasyon şeması: ekte verilmiştir.

SONUÇ

Araştırma boyunca Çin Halk Cumhuriyetinin reformdan sonraki ekonomik kalkınması, dış ticaret politikaları, Çin işletmelerinin örgüt yapıları, insan kaynakları yönetimi ve çinli yöneticilerin yönetim anlayışları açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan mülakatın sonuçlarıyla çalışmaya önem kazandırmaya çalışılmıştır. İlk bölümde kültür ve yönetim kavramları açıklanarak sonraki bölümlere esas kurmaya çalışılmıştır. Çin ekonomisi gelişiminin başlangıç noktası olan Deng'in uygulamaya koyduğu "Açık Kapı" politikaları ve çok çeşitli mülkiyet yapısının Çin işletmelerinin Batı yönetim modellerini örnek almasına sebep olmuştu. Fakat Çin işletme yönetiminin birebir Batı yönetim tarzını benimsemediğini, gittikçe kendine özgü bir yönetim tarzını şekillendirmeye uğraşıldığı görülmektedir. Edindiğimiz kaynaklardan Çin örgüt yapılarının da dikey hiyerarşik yapıdan gittikçe yataylaşmaya yönelmeleri, işletme sahiplerinin astları ile yetkilerini paylaşmaları görülmektedir.

Çinli araştırmacılar, Çin yönetim tarzını, Batı yönetim teknikleri ile Çin'in eski yönetim felsefesinin birleşmesi olarak değerlendiriyorlar. Çin'in modern yönetim anlayışlarının bazı bakış açıları Çin'in eski yönetim anlayışlarından direkt veya dolaylı yollarla alınmıştır. Savaşan devletler (M.Ö. 770-M.Ö. 221) döneminde, sosyal üretim ve kültür gelişirken pek çok düşünürler yetişmiştir ve onların yönetim anlayışları ortaya konulmuştur. Konfüçyüsün "tasarruf", "ahlak", "şefkat" kuramları temelindeki yönetim anlayışı, Guanzi'nin "çare", Sunwu'nun "sunzi savaş taktikleri" gibi pek çok yönetim anlayışlarını ortaya çıkarmışlardır.

Çin'in batı sınırında yer alan Xinjiang bölgesinin Urumqi şehrinde yapılan mülakat sonuçları ile Çin yönetiminin geneline temsil eden kaynakların değerlendirilmesinde hemen hemen aynı yorumlar getirilebilmektedir. Çin firmalarının büyük çoğunluğu dikey fonksiyonel hiyerarşi yapısını benimsemektedir.

Yöneticiler otoritedirler, çalışanlar da sorumluluk almaktan kaçarlar, dolayısıyla demokratik karar alma ve yatay örgüt yapılarının Çin firmalarında yer almaları daha uzun bir süreç gerektirdiği anlaşılmaktadır.

Çin işletme yönetimini diğer ülkelerden farklı kılan bir yönü ise kamu işletmelerinde parti teşkilatı ve sendikaların yer almasıdır. Komünist parti sekreteri neredeyse işletmenin tüm yetkilerine sahiptir. İşletmenin stratejisini belirleme ve çalışanlar ile hükümet arasında köprülük rolü oynama, komünist parti teşkilatının işletmelerdeki esas fonksiyonlarından. Kamu işletmelerin yöneticisi ve komünist parti sekreteri hükümet tarafından atanır. Sendika reisi ise komünist parti teşkilatı tarafından atanır. Bu özellikler Çin yönetiminin farklı yönlerini de aydınlatmıştır.

KAYNAKLAR

- AKINER, İ., N. Esin ve H. Esin (2005), **Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil**, İTÜ Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, İTÜ Dergisi, Cilt:4 Sayı:2, 47-58,
- BARANSEL, Atilla (2002), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi : Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Cilt I.
<http://www.eylem.com/tem/wscienmgt.htm>
- CAN AKTAN, Coşkun (2007), **Yönetim Biliminin Doğuşu: Tarihsel Bakış**,
<http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/tarihsel-bakis.htm>, 13.04.2007
- CEFS REPORT SERIES (Çin Tahmin Merkezi Araştırma Raporu), **Vergi Politikası ve Dış Ticaret** (2007), <http://www.cefs.ac.cn/express/reports-final/CEFS-report-14> :
优惠下的陷阱——税收政策与我国对外贸易.pdf 14.02.2007
- ÇAKIROĞLU, Deniz (2006), **Çin Ülke Profili**, Dış Ticaret Müsteşarlığı,
www.taj.org.tr/docs/arastirma_raporlari/Cin.pdf, 13.03.2007
- Çin Eğitim Araştırma Sitesi (2005), **Çin’de 1990-1999’a Kadar Eğitim**, 1990 年到 1999 年中国教育情况 ,
http://www.edu.cn/da_shi_ji_491/20060323/t20060323_156316.shtml, 27.12.2006
- Çin Halk Cumhuriyeti Hükümeti Sayfası, **中华人民共和国网页** (2007),
http://www.gov.cn/misc/2005-08/28/content_27083.htm, 13.04.2007
- Çin Halk Cumhuriyeti İstatistiği, **中华人民共和国统计网页** (2007),
<http://www.stats.gov.cn/>, 02.2.2007
- Çin Kültür Merkezi Sayfası, **中国文化中心网页** (2007)

<http://www.sinoturkish.com/ckm/05.02.2007>

Çin Uluslararası Radyosu, **Çin'in Yatırım Politikası**, 我国投资政策 (2007),

<http://turkish.cri.cn/chinaabc/chapter3/chapter30502.htm>, 12.02.2007

Çin YÖK (全国高等教育自学考试指定教材), (2001), **Deng Kuramı**, 邓小平理论 ,

Xinjiang Halk Yayınları-4, Urümqi, s.49-61

Çin'in Dış Ticaret Büyüklüğü (2007),

http://www.kobifinans.com.tr/dis_pazar/040603/756, 05.04.2007

DİNÇER, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., İstanbul.

Da Dong, **İşletmelerde Sendikaların Rolü** (2007), 达东 , 在企业里工会的作用,

<http://zhidao.baidu.com/question/15555461.html?fr=qr13>, 09.07.2007,

Education in China: Lessons for U.S. Educators,

<http://internationaleled.org/publications/ChinaDelegationReport1201>

EHTİYAR, Rüya (2003), **Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik**

Kavramsal Bir İrdeleme, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (5): 66-78,

<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi05/10Ehtiyar.pdf> 14,04,2007

Ekodialog Sitesi (2007), **Çin Ekonomisine Genel Bakış**,

http://www.ekodialog.com/Konular/cin_ekonomi_sektor.html, 21.3.2007

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, , İ.Ü.İşletme Fak.Yay. İstanbul, 1997, s.112.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., İstanbul, 2003, s.5.

ERGENELİ, Azize ve Selda Kulen SEVİN (2002), **Kültürler Arası İş Değerleri**

Etkileşim: Japon, Kanadalı ve Türk Ortaklı Şirketlerde Karşılaştırmalı Bir

Çalışma, Hacitepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20.

Sayı 1, s.37-57

EVCİMEN, Tunç (2007), **İngiltere: Kültürel Değişkenler Açısından Değerleme**
<http://www.evcimen.com/wht005.htm>, 12.04.2007

FAN, Zhenan (2007), **Çin İşletmelerinde Yönetim Felsefesi ve Karar Verme Anlayışı** 番嘉南 , 我国企业管理思想与决策 ,
<http://140.116.50.130/seminar/hainan/5th/110.doc>, 03.04.2007

FANG, Xiao (2006), **Çin Sosyal Güvenlik Sisteminin Temel Araştırmaları** 方孝, 中国社会保障制度的研讨 ,
<http://www.eduvcd.com/lunwen/jingjilunwen/jinrong/bxx/200703/15769.html>
04.04.2007

Geert Hofstede'nin Kültürün Boyutlar, <http://www.urban5.com/node/11706>, 14.04.2007

Internatioanal İnstitute Of Rural Reconstruction (2006), **Go to the People James Yen, Visionary and Development Catalyst**, Special Issue
http://www.iirr.org/PDF%20Files/About%20Dr%20Yen_Final.pdf, 15.03 .2007

HE, Zhiyi (2006), **Çin Tipi Yönetim “YI” Kelimesinden Ayrılmaz** 赫志毅 , 中国式管理离不开“义”字 , Shenzhen Jin haber gazetesi,
http://www.mba.org.cn/mbahtml/54435529/16124_1.html, 09.05.2007

http://news.xinhuanet.com/ziliao/2004-07/14/content_1600008.htm, 25.04.2007

http://www.sinoturkish.com/ckm/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=33, 25.04.2007

KAVİ, Ersin (2007), **İşletme Yönetimi ve Kültür**,
http://www.geocities.com/ceteris_tr2/e_kavi.doc, 10.04.2007

Ke, Shuyan (2003), **Devlet Tarafından Yabancı Sermayeli Yatırımların Teşvik Edilmesi** 克淑岩 , 国务院对投资者的政策 ,

<http://chanye.finance.sina.com.cn/zf/2003-06-06/169138.shtml>, 03.11.2006

KIZILTAN, Alaattin, (2006) **Tek Kutuplu Bir Dünyada Çin Halk Cumhuriyeti'nin "SÜPERGÜÇ" Olabilirliği**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/858.pdf>, 06.11.2006

KONGAR, Emre (1996), **Kültür ve Bilim İnsanın Sorumluluğu**, Yıldız Teknik Üniversitesi Araştırma Dergisi, s.1.

KOZLU, Cem (1988), **Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü** 2.Baskı, Bilkom Yay., İstanbul, s.14-15.

KÖSE, Sevinç (2000), **Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Erciyes Üniv.Yay., , s.4.

KUVVETLİ, Halil (2006), **Çin Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Yüksek Lisans Tezi, SAÜ. s.11-14.

LEI, Dayi (2006), **Çin'in Sahte Liderlik Anlayışları** 雷达伊 , 中国虚领导思想 , <http://biz.163.com/06/0908/10/2QGA83VA00020QDS.html>, 08.09.2006

LIAO, Liping ve LIAO, Qinxin (2004), **Çin Tipi Modern İşletme Yönetim Anlayışı ve Gelişme Stratejisi**, 廖李平 , 廖琴薪 , 中国特色的现代企业管理理论与发展战略 , Zhong Shan Daxue Yayınları, Conton, s.12-68

LIU, Yangyang (2007), **2006 Yılı Çin İstihdam ve Sosyal Güvenlik Hizmetlerinde Gelişmeler** 刘杨杨 , 2006 年中国招配与社保的发展 , http://news.xinhuanet.com/fortune/2007-02/27/content_5780280.htm 27.02.2007

LOU, Qinxin (2007), **Çin'in Eğitim Yapısının Gelişmesine Katkıda Bulunanlar**, 罗秦

细，对中国教育有影响的人物，

<http://www.tsinghua.org.cn/messageshtml/5901/1175146034287.htm>, 29.03.2007

MEHMET, Abdulhalil (2002), **Çin'in Ekonomik Kalkınmasında Finans Kurumlarının Rolü**, Yüksek lisan tezi, Ankara, s.8-9

ÖZLEM, Doğan (2000), **Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**, İnkılâp Yayınevi

QI, Zhugang, **Çin'in Personel İstihdamındaki Meseleler** (2005), 琦主岗，中国招聘方面的问题，<http://www.zjol.com.cn/05sn/system/2005/11/14/006366172.shtml>, 14.11.2005

SARGUT, Selami (2001), **Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim**, İMGE Kitap Evi, 2. Baskı, ANKARA

SHAO, Qi, **Çin'in Dış Ticaret Politikası ve Uluslararası Rekabet Gücünü Arttırması** (2006)，绍其，中国外贸政策与加大国际竞争力，Çin Ticaret Bakanlığı，<http://info.jctrans.com/xueyuan/myyt/dwmy/2006412238221.shtml>, 04.12.2006.

SOFYALIOĞLU, Çidem ve AKTAŞ, Rabia (2001), **Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:7 Sayı:1, 75-92., Manisa. <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S12001/csra.pdf>, 13.04.2007

SU, Kongxiao (2007), **Parti Teşkilatlarının Kamu İşletmelerindeki Rolü**, 苏孔宵，党组织在国企的作用，17.07.2007,
<http://www.bjdj.gov.cn/Article/ShowArticle.asp?ArticleID=31626>

ŞİŞMAN, Mehmet (2002), **Örgütler ve Kültürler**, 1.Baskı. Pegem A Yayıncılık, ANKARA, s.22-45.

TAO, Jinling (2006), **Konfüçyüs'ün Eğitim Anlayışı**, 陶斤陵，孔子的教育思想，

<http://blog.cersp.com/userlog/11307/archives/2006/21696.shtml>, 30.04.2006

TAŞTAN, Seçil (2007), **Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetime Etkisi**, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp>, 13.04.2007

http://info.jctrans.com/shuju/mysj/default_2.shtml 12.03.2007

TOSUN, Kemal (1998), **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, s.88.

TU, Jiafeng, **İşletme yönetiminde kültürün etkisi** (2003), 途嘉峰 , 文化在企业管理的影响 , http://www.cndss.net/Article_Print.asp?ArticleID=228256, 03.04.2007

UNUTKAN, Göksel (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü** İstanbul,Türkmen Kitabevi, s.6

WANG, Zhitang (2001), **Çin İnsan Kaynakları Analizi ve Yönetiminde Araştırma**, 王志唐 , 中国人力资源分析与管理的研讨 <http://www.51manage.com/Article/200505/27761.html> 01.04.2007

WEN Yiqun, **Kamu İşletmelerinde Parti Teşkilatlarının fonksiyonlarını Geliştirmesi** (2007), 玫伊群 , 国企里党组织职责的发展 , <http://www.southcn.com/nflr/nydkt/jcek/200605180209.htm>, 09.07.2007

WU, Ming (2006), **Çin'in Yeni Dönem Ekonomisinin Özellikleri** 吴明 , 中国新阶段的经济特征, Çin Ekonomi Vakit Gazetesi, http://news.xinhuanet.com/fortune/2006-09/18/content_5105183.htm, 18.09.2006.

WU, Xiaochen (1997), **Çin'in Yeni Zaman Ekonomisine Genel Bakış**, 吴宵陈 , 中国近代经济展望, 1.Baskı, Minzu yayınları, Pekin, s.2-28

XIU, Zhijun (2006), **Çin Tipi Liderliği Tenkit** 秀志军, 中国式领导批评论 , <http://biz.163.com/06/0908/10/2QGA4EOS00020QDS.html>, 08.09.2006

- XU, Dayong (2007), **Çin'in Personel Geliştirme Yapısı ve Gelişim Süreci** 徐达勇 ,
中国培训员工结构与发展趋势 , <http://www.jlhr.cn/ReadNews.asp?NewsID=954>,
03.01.2007
- YANG, Zuyi (2006), **20'inci Yüzyılın 90'lerde Çin Ekonomi Gelişiminin Tarihi
Araştırması ve Tecrübeler**, 杨祖易 , 20 世纪 90 年代中国经济发展历史研讨与
经验 , <http://economy.guoxue.com/article.php/9064> , 20.07.2006
- YE, Mingwei (2006), **Çin Firmalarının Eğitimindeki Sorunlar** 野明伟 , 中国企业
教育的矛盾 , <http://www.trainingsoft.com.cn/net/traininginfo/article/p60.htm>,
02.04.2007
- YI, Zhongtian (2006), **Çin Kültürü ve Çinliler**, 易忠天 , 中国文化与中国人 ,
<http://www.library.sh.cn/jiang/yscp/jdyj/36.pdf> 05.04.2007
- YUE, Yicheng (2004), **Strateji Kitabı**, Çin Ticareti Yayınları, 岳伊呈 , **战略神经** ,
1.Baskı, Tianjin, s.3-6.
- ZENG, Zhiyi (2005), **Parti Teşkilatları Kamu İşletmelerindeki Görevlerinin Özeti**
曾之伊 , 党组织在国企职责的具体内容 ,
<http://www.china.com.cn/chinese/zhuanti/xjxjy/1067200.htm>, 20.12.2005,
- ZHANG, Dainian ve FANG Keli (1994), **Çin Kültür Kavramı**, 张戴念 , 方克力 , 中
国文化概论 , Beijing Üniversitesi Yayınları, Beijing, s.5-9.
- ZHANG, Yin (2004), **Hofstede'nin Kültür Modelleri Açısından Çince Makaleler İle
İngilizce Makaleler Arasındaki Farklar**, 张隐 , 豪斯特德的文化区域力中文文
章与英文文章的差异 , www.linguist.org.cn/doc/uc200401/uc20040112.doc

04.05.2007

ZHAO, Liguo (2007), **Çin'in Personel Geliştirme Modeli ve Sorunların**

Araştırılması, 赵力郭 , 中国培训员工与矛盾的研讨 ,

<http://www.jlhr.cn/ReadNews.asp?NewsID=955>, 03.01.2007

ZHOU Jie (2007), **Sendikaların Fonksiyonlarını Güçlendirmesi**, 周杰 , 加强工会作

用 , <http://zhidao.baidu.com/question/2319091.html>, 07.07.2007

ZI, Guanjian (2006), **Çin Tipi Liderlik Analizi**, 兹冠健 , 中国是领导的研讨 ,

<http://www.cweek.com.cn/cweek/jobfunction/personal/story/0,3800095330,39541365,00.htm>, 24.10.2006

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

FİRMA BİLGİLERİ

Sayın Yetkili,

bu çalışma Sakarya Üniversitesinde yürütmekte olduğum “Çin Tipi Yönetim” konulu Yüksek Lisans tezi için gerekli olan bilgileri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Tezde firma, ve şahıs adlarına yer verilmeyecek, elde edilen bilgiler başka amaçlarla kullanılmayacaktır.

Doç. Dr. Recai COŞKUN

Muzaffer MUHAMMED

(Tez Danışmanı)

(Öğrenci)

Sakarya Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

GENEL BİLGİLER

1-İşletmenin Adı:

2-Kuruluş Yılı:

3- Toplam sürekli çalışan sayısı : Bay : kişi Bayan:kişi

4. Üretilen Başlıca Ürünleriniz ?

1. 2.

3. 4.

5. Firmanın satışlarının dağılımı

Yurt içi : % [.....]

Yurtdışı (İhracat) : % [.....]

6- Firmanın cirosu

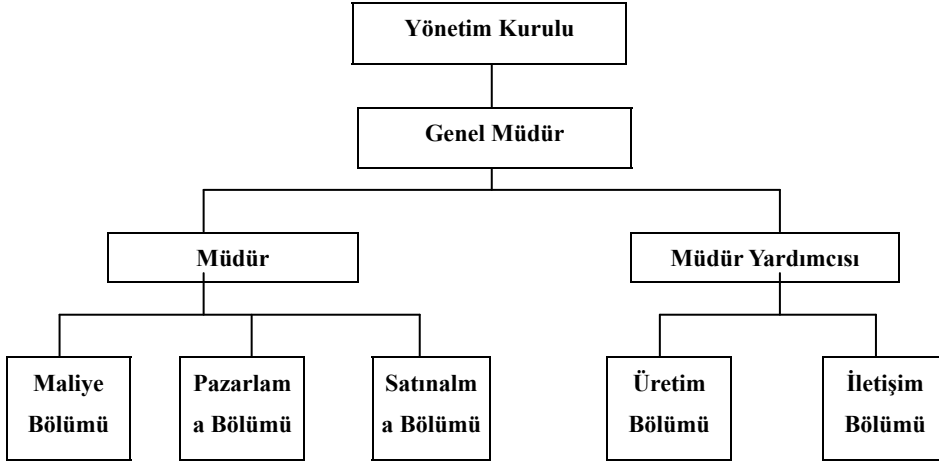
	2004 Yılı	2005 Yılı
1. Yıllık satış cironuz (USD)		

Yönetim Anlayışına İlişkin Sorular:

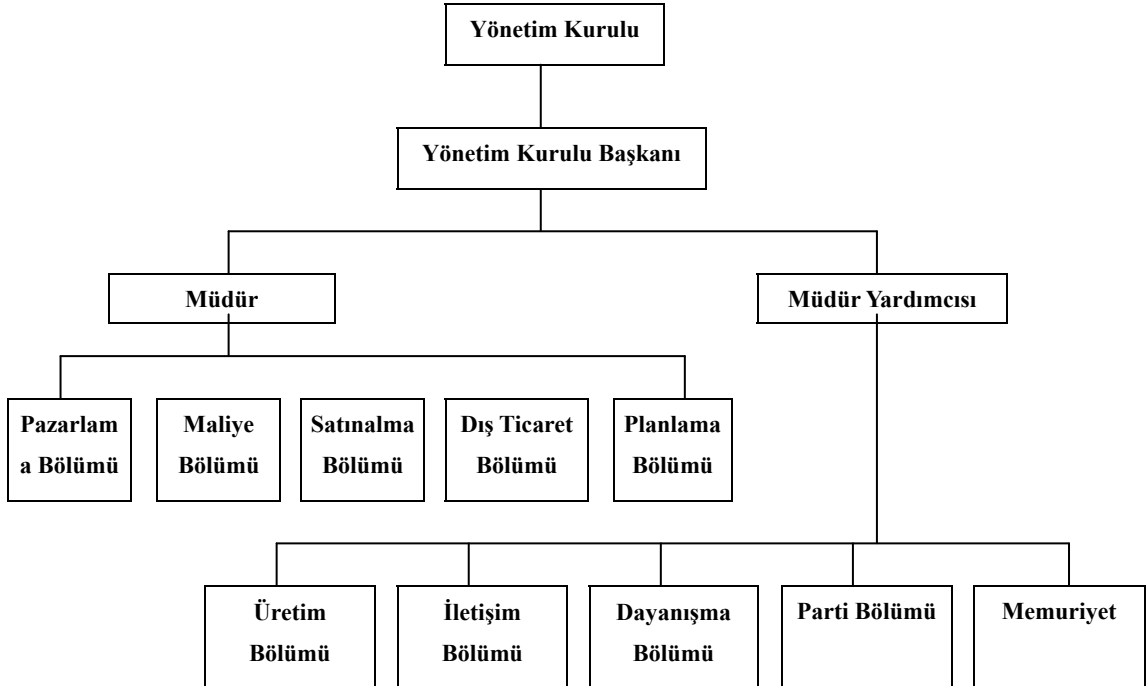
- 1- Firmanızın bir organizasyon şeması var mıdır? Üst kademedeki kaç yönetici vardır ve bunların görevleri nelerdir? Yöneticilerin hepsi profesyonel mi? Aralarında aile üyesi yöneticiler var mı? Firmanın kurucuları hala yönetici mi?
- 2- Yönetim kararlarını nasıl almaktadır? Üst düzeyde yöneticiler kararları alırken orta ve alt kademe yöneticilerin görüşlerini alıyor mu? Nasıl?
- 3- Diğer Çin firmalarıyla rekabet ediyor musunuz? Bu rekabette en üstün olduğunuz yönleriniz sizce nelerdir? Rakiplerinizden zayıf olduğunuz yönleriniz nelerdir?
- 4- Çin'de faaliyette bulunan yabancı firmalarla karşılaştığınızda en önemli farklarınız nelerdir? Yabancı firmalar, Çin firmaları için bir tehdit mi yoksa fırsat mıdır? Yabancı firmalarla herhangi bir işbirliği yapıyor musunuz? Neler?
- 5- Eğer firmanızı büyütme kararı alırsanız, aynı sektörde kalarak kapasite mi artırırsınız, yoksa farklı sektörlerde büyümek mi istersiniz? Niçin?
- 6- Yurt dışında yatırımlarınız var mı? Yurtdışında yatırım yapmayı düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız nereye ve niçin?

- 7- Çalışanlarınıza firma içi ve firma dışı eğitim veriyor musunuz? Veriyorsanız ne tür eğitimler veriyorsunuz? Ne sıklıkta eğitimler veriyorsunuz?
- 8- Çalışanlarınızı yükseltirken hangi ölçütlere göre karar veriyorsunuz? Yükseltmede kıdem mi, yoksa bireysel beceriler mi daha önem taşıyor?
- 9- Çalışanlarınız işten ayrılmak istiyor mu? İşten ayrılmak istemelerinin gerekçeleri nelerdir? İşten çıkarırken hangi işçiyi çıkaracağınıza nasıl karar veriyorsunuz?
- 10- İşyerinizde ücretler nasıl belirlenmektedir? Sendikal faaliyetler var mıdır? Varsa sendikalarla nasıl bir ilişkiniz vardır? Çalışanlar yönetime katılabiliyor mu?
- 11- Çalışanlarınıza ne tür ödüller ve cezalar veriyorsunuz? İş dışında onlarla ne tür iletişim kuruyorsunuz? İş dışında ortak faaliyetler (piknik, kutlamalar geziler vb.) yapıyor musunuz?
- 12- Sizce, Çin yönetim tarzının en önemli özellikleri nelerdir? Çin yönetim tarzını Japon, Amerikan, Avrupa ve Kore gibi ülkelerdeki yönetim tarzlarından farkları ve benzeşen yönleri nelerdir?
- 13- Sizce önümüzdeki 10 yılda Çin firmalarının bu başarısı devam edecek mi, neden?
- 14- Eklemek istediğiniz başka konular var mı?

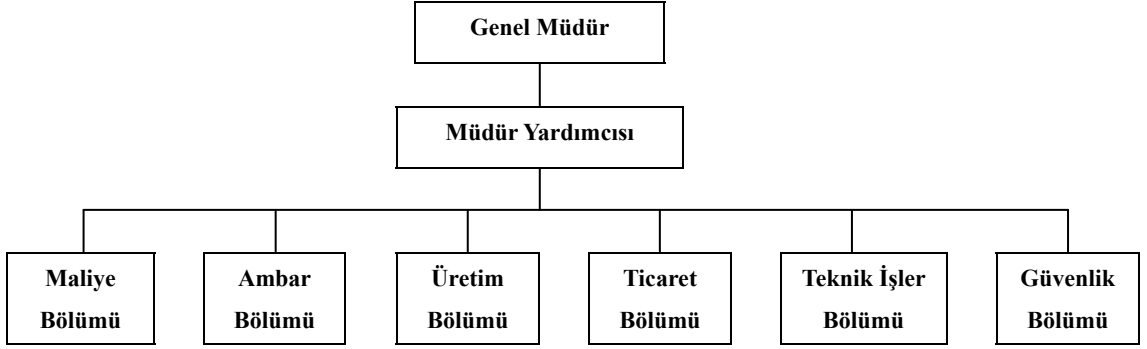
EK 2: AVAT KIZIL YAKUT Muselles İmalati Ş.T.İ Örgüt Şeması



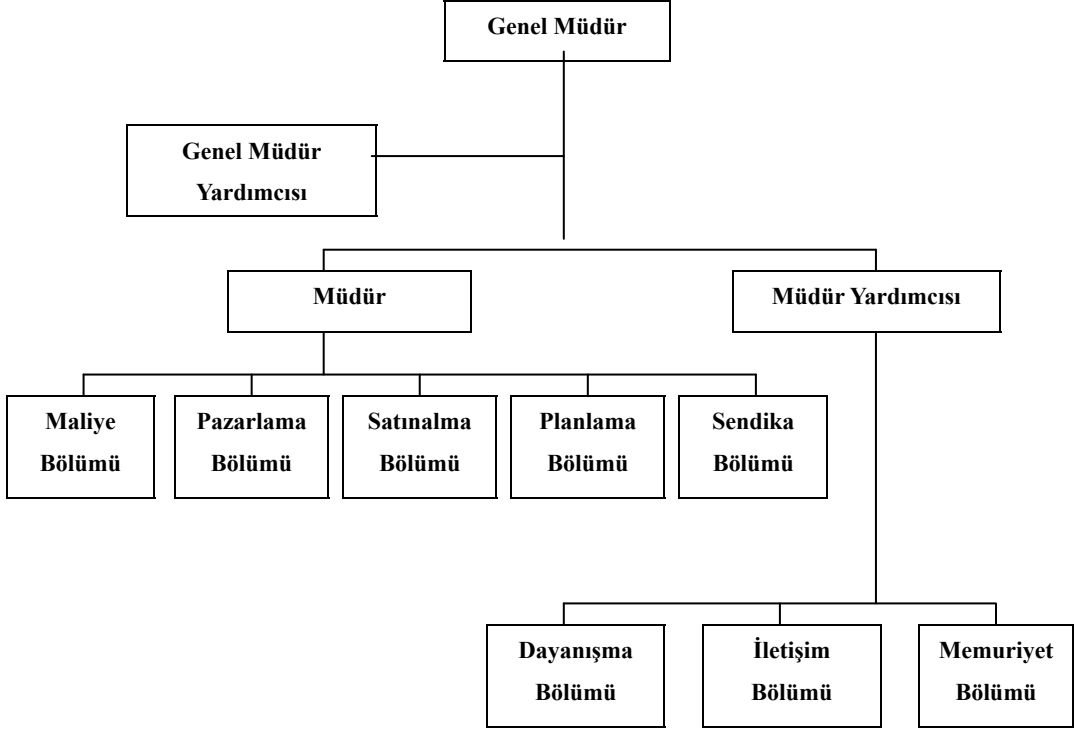
Ek 3: ARMAN L.T.D Ş.T.İ Örgüt Şeması



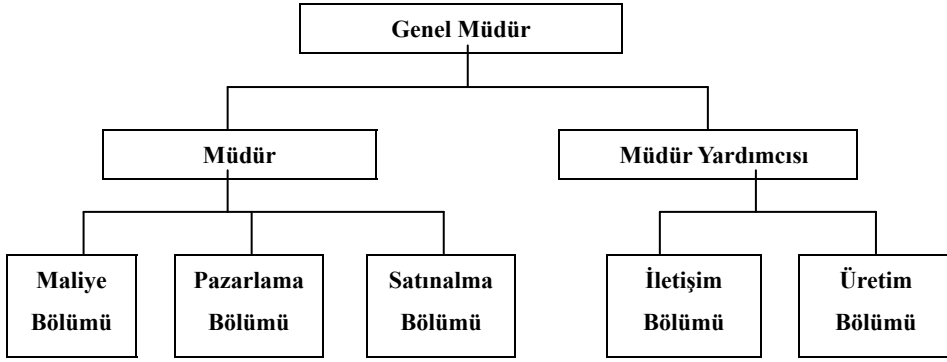
EK 4: ZHONG LIANG COCACOLA Ş.T.İ Örgüt Şeması



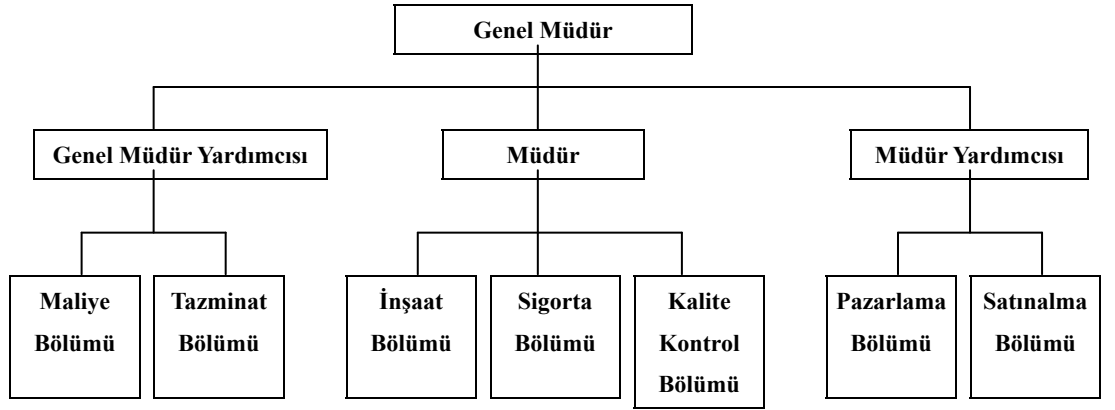
EK 5: FEİ YAN Dekorasyon L.T.D Ş.T.İ Örgüt Şeması



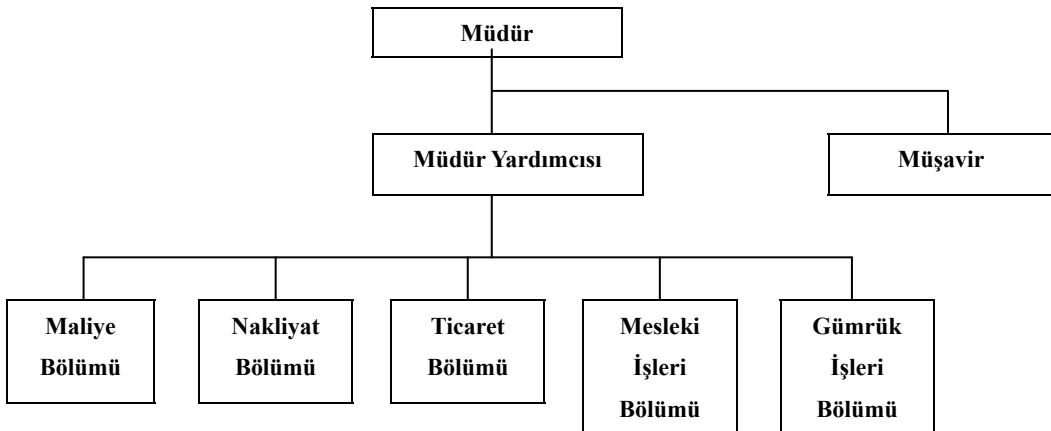
EK 6: HANZAT Tekstil Ş.T.İ Örgüt Şeması



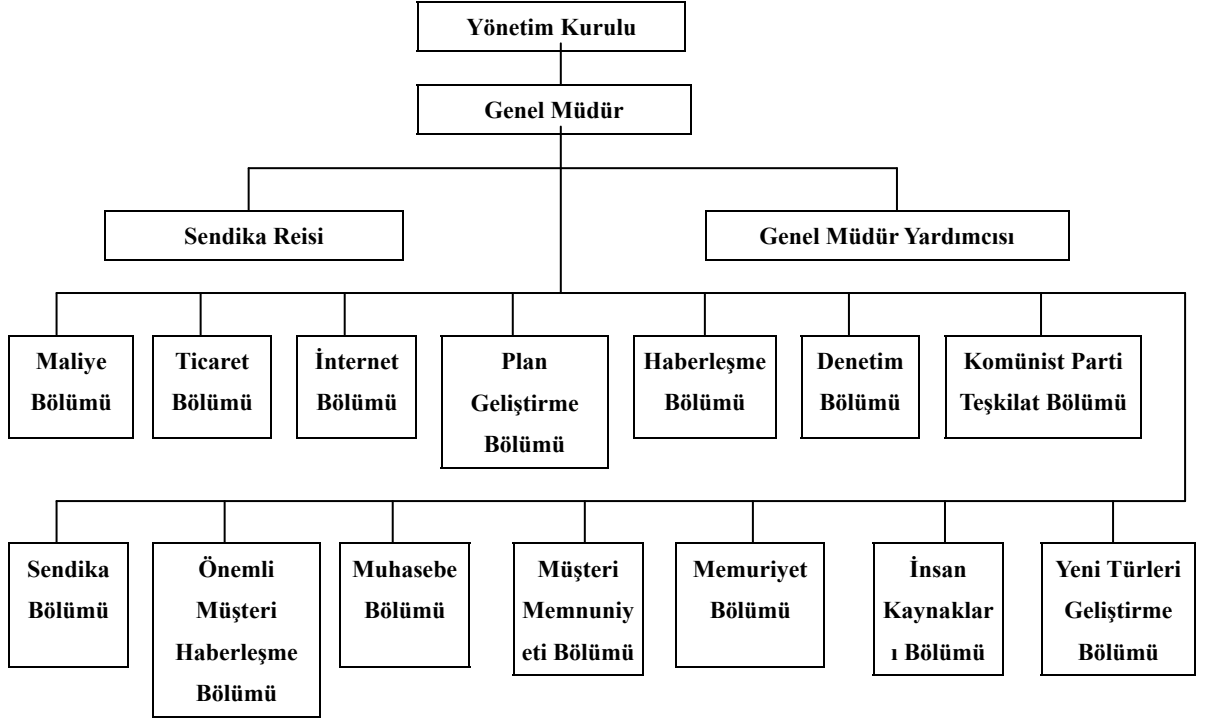
Ek 7: KOMUL İNŞAAT L.T.D Ş.T.İ Örgüt Şeması



EK 8: XİNJIANG XİR ELİ ULUSLAR ARASI NAKLİYAT Ş.T.İ Örgüt Şeması



EK 9: XINJIANG TELSİZ HABERLEŞME Ş.T.İ Örgüt Şeması



ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Çin Halk Cumhuriyeti Xinjiang Uygur Özerk Bölgesinin Komul şehrinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Komul şehrindeki 1 Numaralı ortaokulunda yaptı. 1998 yılında Urumçi şehrindeki Xinjiang Üniversitesinin Makine Mühendislik Fakültesini kazandı. 2003 yılında aynı Üniversiteden mezun oldu. 2003 yılında İstanbul Üniversitesi Yabancı Diller Bölümünde 6 aylık Türkçe eğitim almıştır. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans yapmaya başlamıştır.