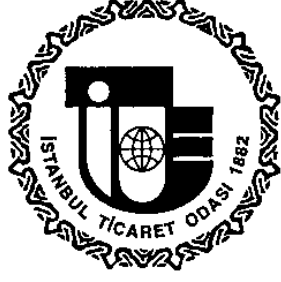


TÜRK İŞLETME KÜLTÜRÜNDE ORTAKLIK VE GÜVEN





**İSTANBUL
TİCARET
ODASI**

**TÜRK İŞLETME
KÜLTÜRÜNDE ORTAKLIK
VE GÜVEN**

HAZIRLAYANLAR
Prof. Dr. Muhsin Halis
Doç. Dr. Abdulkadir Şenkal

YAYIN NO: 2009-33
İstanbul, 2009

Copyright © İTO

Tüm haklar saklıdır. Bu yayının hiç bir bölümü, yazarın ve İTO'nun önceden yazılı izni olmaksızın mekanik olarak, fotokopi yoluyla veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz. Eserin bazı bölümleri veya paragrafları, sadece araştırma veya özel çalışmalar amacıyla, yazarın adı ve İTO belirtilmek suretiyle kullanılabilir.

ISBN 978-9944-60-496-3 (Basılı)
ISBN 978-9944-60-497-0 (Elektronik)

İTO ÇAĞRI MERKEZİ
Tel : (212) 444 0 486

İTO yayınları için ayrıntılı bilgi
Bilgi ve Doküman Yönetimi Şubesi
Dokümantasyon Servisi'nden alınabilir.

Tel : (212) 455 63 29
Faks : (212) 512 06 41
E-posta : ito.yayin@ito.org.tr
İnternet : www.ito.org.tr

Odamız yayınlarına tam metin ve ücretsiz olarak
internette ulaşabilirsiniz.

YAYINA HAZIRLIK, BASKI, CİLT
VİMEK AJANS
Reklamcılık Matbaacılık
Tel: 0212 577 49 12 Fax: 0212 577 49 44
www.vimekajans.com

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin, yeni ürünlerin ya da yeni hizmet ve kaynakların geliştirilmesi gibi amaçlar için gittikçe daha çok ortaklığa gereksinim duyması, yıkıcı rekabete karşı işbirliğini ya da klasik ismiyle ortaklıklarını önemli bir konuma taşımaktadır. Piyasada rekabet ortamına ayak uydurabilmek amacıyla girişimsel ortaklık diyebileceğimiz bu tür işbirliğinin öneminin arttığına dair genel tespitlerde bulunulsa da, bu olgu konusundaki kapsamlı araştırmalara duyulan ihtiyaç her geçen gün çoğalmaktadır.

Öte yandan, toplumda ya da güvene esas olan taraflar arasında güvensizlik noktalarının saptanarak, bu konularda güven artırıcı mekanizmaların kurulması; toplumsal diyalogun teşvik edilmesinde, ticari ve diğer ortaklık ilişkilerinde performans artışı sağlamada ve yeni ortaklıkların geliştirilmesinde büyük rol oynamaktadır.

Ortaklıklar ve ortaklıklara yönelik tutumların, toplum ve kültürel farklılıklara göre değişkenlik göstermesine bağlı olarak, kültürel analizlerle ortaklığı engelleyen tutum ve inanışların güven sağlanarak ortadan kaldırılması ile ortaklıkların özendirilmesi ve güçlendirilmesi mümkün olacak ve böylece iktisadi anlamda da ciddi faydalar sağlanacaktır.

Girişimsel ortaklıkların kültürel bağlamını ve güven ile ilişkilerini irdeleyen, bu vesileyle ülkemizdeki işletmeler arasındaki ortaklıklara da ışık tutan “Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven” isimli yayınınızın, üyelerimiz ve tüm ilgililere faydalı olmasını diler; çalışmayı Odamız adına gerçekleştiren Prof. Dr. Muhsin Halis ile Doç. Dr. Abdulkadir Şenkal’e teşekkür ederim.

Dr. Cengiz Ersun
Genel Sekreter

İÇİNDEKİLER

Önsöz	3
Tablolar Listesi	8
Şekiller Listesi	9
Yönetici Özeti	11
Sunuş	17
Giriş	21

I. BÖLÜM

1. ORTAKLIK VE GÜVEN KAVRAMLARININ GENEL ÇERÇEVESİ	29
1.1. ORTAKLIK KAVRAMI VE TARİHİ ARKA PLANI	29
1.1.1. İnan Ortaklığı ya da Müşareke	38
1.1.2. Kanunname-i Ticaret	38
1.1.3. Avrupa'da Ortaklıkların Gelişmesi	39
1.1.4. Yakın Çağda Ortaklıklar	42
1.1.5. Türk İşletme Kültürünün Tarihi Arka Planı	43
1.2. GÜVEN NEDİR?	45
1.2.1. Güven Kavramının Tanımlanması	46
1.2.2. Güvenin Boyutları	50
1.2.3. Bireysel ve Kurumsal Güven	53
1.2.4. Güven Nasıl Kurulur?	58
1.3. ORTAKLIKLARIN BAŞARI KAYNAĞI OLARAK GÜVEN	59
1.3.1. Güven Açısından Liderliğin Rolü	64
1.3.2. Güvenin Bireyler Açısından Sonuçları	67
1.3.3. Güvenin Grup ve Örgütsel Sonuçları	68
1.3.4. Güvenin Boyutları ve Referansları	69
1.3.5. Lidere Güven Oluşturabilmede Zorluklar	72

II. BÖLÜM

2. ORTAKLIK VE GÜVEN İLİŞKİSİNİN ORTAK BAĞLAMı	75
2.1. DAVRANIŞ VE EKONOMİ	75
2.2. ORTAKLIĞIN SOSYO EKONOMİK ANALİZİ	79
2.2.1. Girişim, Ortaklık ve Sosyal Ağlar	81
2.2.2. İşlem Maliyetine Karşı Sosyal Ağlar	86

2.2.3. Sinerjik Kaynakların Gücü ve Ortaklık	88
2.3. GİRİŞİMSEL ORTAKLIKLARIN KARAKTERİSTİKLERİ	96
2.3.1. Endüstri ve Firma Karakteristikleri	96
2.3.2. Yenilikçilik, İnovasyon ve Risk	99
2.3.3. Ortaklıklar ve İlişki Karakteristikleri	100
2.3.4. Firmalar Arası Güven	102
2.3.5. Ortaklık Çıktıları (Operasyonel ve Finansal)	103
2.4. ORTAKLIĞI DOĞRU TANIMLAMAK	105
2.4.1. Ortaklık Geliştirmek İçin Bir Model	106
2.4.2. Ortaklık Aracılığıyla Güveni Geliştirmek	109
2.4.3. İç Ortaklık Yoluyla Güven Geliştirmek	110
2.4.4. Ortaklık İlişkileri ve Güven	112
III. BÖLÜM	
3. ORTAKLIĞIN SOSYAL DÜZLEMİ: KÜLTÜR VE DEĞERLER	117
3.1. GİRİŞİMCİLİK, DEĞERLER VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ	117
3.1.1. Kültür	117
3.1.2. Değerler	118
3.1.3. Kültür ve Girişimcilik	122
3.1.4. Kültür, Güven ve Yönetim	124
3.1.5. Ortaklık Kültürü Açısından Güven ve Etik	125
3.2. ORTAKLIK VE GÜVEN AÇISINDAN TÜRK KÜLTÜRÜ	129
3.3. HOFSTEDE SINIFLANDIRMASINDA TÜRK İŞ KÜLTÜRÜ ..	131
3.3.1. Güç Mesafesi	133
3.3.2. Belirsizlikten Kaçınma	137
3.3.3. Bireycilik ve Toplulukçuluk	140
3.3.4. Erkeklik-Dişilik	144
3.4. ORTAKLIK VE GÜVEN: TÜRK İŞLETMELERİNDEN YANSIMALAR	150
3.4.1. İşletmelerde Sahiplik ve Ortaklık Eğilimleri	151
3.4.2. Güvensizlik, Nepotizm ve Patronaj İlişkileri	157
3.4.3. Ortaklık, Güç Paylaşımı ve Hiyerarşi Anlayışı	158
3.5. SOSYAL NORMLARDA GÜVENİN İZLERİNİ SÜRMEK	162
3.5.1. Komşuluk, Hoşgörü ve Birlikte Yaşama	166
3.5.2. İstihdam ve Kadın Erkek Eşitliği	169

3.5.3. Çalışmanın Anlamı: İşte Önemli Olan Şey Nedir?	170
3.5.4. İş Yönetimi	173
3.5.5. Sosyal Kurumlara Güven	174
3.5.6. Devlet Yönetimi ve Siyasal Sistem Tercihi	176

IV. BÖLÜM

4. KÜLTÜR VE GÜVEN İLİŞKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA ...	179
4.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI VE KAPSAMI	179
4.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE YORUMLAR	183
4.3. KATILIMCI FİRMALARA İLİŞKİN İSTATİSTİKLER	184
4.4. ORTAKLIKLA İLGİLİ VERİLERİN ANALİZİ	185
4.5. GÜVENE İLİŞKİN BULGULAR	188
4.6. ORTAKLIK TATMİNİNE İLİŞKİN BULGULAR	190
SONUÇ	193
KAYNAKLAR	195

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sosyal Ağa İlişkin Gerçek Yaşamdan Bir Örnek	83
Tablo 2: Hofstede'nin Çalışmasında Ülkelerin Boyutlara İlişkin Skorları	132
Tablo 3: Hofstede'nin Tasnifine Göre Kültürel Boyutlar ve Özellikleri	136
Tablo 4: Ülkelere Göre Güç Mesafesi Skorları (büyükten küçüğe doğru)	137
Tablo 5: Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Skorları (büyükten küçüğe doğru)	139
Tablo 6: Ülkelerin Bireycilik Skorları	142
Tablo 7: Ülkelere Göre Erillik - Dişilik Skorları (büyükten küçüğe doğru)	146
Tablo 8: Yönetici Seçiminde İşletme Sahiplerinin Güven Vurguları ...	155
Tablo 9: İnsanların Güvenilir Olup Olmadığına Dair Algılar	163
Tablo 10: Birlikte Zaman Harcadığımız Sosyal Çevreniz	165
Tablo 11: Kimleri Komşu İstemezsiniz	168
Tablo 12: Erkekler mi Yoksa Kadınlar mı İş Konusunda Öncelikli Olmalıdır	170
Tablo 13: Bir İşte Önemli Olan Şey Nedir?	172
Tablo 14: İşletme Yönetimi ve İş Talimatları Nasıl Olmalıdır	173
Tablo 15: "İşletme Nasıl Yönetilmeli" Sorusuna Verilen Cevabın Tasnifi	174
Tablo 16: Sosyal Kurumlara Duyulan Güven Düzeyi	175
Tablo 17: Siyasal Sistem ve Ülke Yönetimi Konusunda Yargılar	178
Tablo 18: Anket Katılımcısı Bilgileri	183
Tablo 19: Veri Toplanan Firma Bilgileri	185
Tablo 20: Toplumsal Güven Psikolojisi Tanımlayıcı İstatistikler	188
Tablo 21: Ortaklardan Memnuniyet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	190
Tablo 22: Ortağınızı Tanımlamaya Yönelik Değişkenlere İlişkin Algılamalar	191

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Güven ve Ortaklık İlişkisi	25
Şekil 2: İslam Hukukuna Göre Ortaklıkların Tasnifi	35
Şekil 3: Bütünlük ve Artış Devamlılığı Açısından Beş Güven Derecesi ..	49
Şekil 4: Etik Değerler ve İşbirliği	55
Şekil 5: Sinerji İçin Körler ve Fil Metaforu	90
Şekil 6: Sinerjik Yönetimin Fonksiyonu ve Stratejik Bileşenleri	91
Şekil 7: Sinerji Çeşitleri ve Sinerjinin Muhtemel Faydaları	92
Şekil 8: Ortaklıklar Kurma Açısından İşletme Kaynakları	94
Şekil 9: İç Ortaklık Yoluyla Güven Geliştirme Modeli	107
Şekil 10: Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmada Türkiye'nin Yeri ..	134
Şekil 11: Güç Mesafesi ve Bireycilik Açısından Türkiye	141
Şekil 12: Belirsizlikten Kaçınma ve Toplumsal Cinsiyet	147
Şekil 13: Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutları ve Türkiye Verileri	149
Şekil 14: Türkiyede Sosyal Kurumlara Duyulan Güven Düzeyi ..	176
Şekil 15: Devleti Kim Yönetmeli?	177

YÖNETİCİ ÖZETİ

Tarih boyunca yaşam denkleminin iki önemli değişkeni olarak insan ve toplum arasındaki ilişkiyi tanımlayan yüzlerce model kurulmuştur. İnsan toplumla nasıl bir ilişki içindedir? İnsanlar, insan grupları ya da insanların oluşturduğu organizasyonlar arasındaki ilişkilerin belirleyicileri nelerdir? Bu sorulara cevap verebilmek için, tarihin ilk zamanlarından bugüne kadar sayısız girişimde bulunulmuştur. Gelecekte de bu soruların cevapları konusundaki arayışlar devam edecektir. İnsanlar neden işbirliğinde bulunur, ya da çoğu zaman işbirliği gerekli olduğu halde neden işbirliği sağlanamaz? İnsanlar, gruplar ve örgütler arasında ekonomik katma değer yaratma amaçlı girişimlerin tabiatını anlamak bu tür soruların cevaplarını gerekli kılmaktadır.

Zamana bağlı farklılıklar olsa da, içinde insan unsurunun yer aldığı her denklemin çözümünde, her zaman bir muamma var olmaya devam edecektir. Şu anda okumakta olduğunuz bu çalışma, ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve antropolojinin ortak ilgi alanında yer alan “güven”, “ortaklık” ve “kültür” değişkenlerinin yer aldığı karmaşık bir denklemi çözmek amacıyla kaleme alınmıştır. Şüphesiz ki bugüne kadar hiçbir çalışmanın ve hiçbir araştırmanın çözemediği bir problemin çözümünü burada bulmayı ümit etmek beyhudedir. Buna rağmen bu çalışma, “karınca kararınca” da olsa bilgi birikimimize ve reel yaşamımıza katkı sağlayacağı düşüncesiyle kaleme alınan, insan uygarlığının üç muhteşem yapı taşı olan “güven”, “ortaklık” ve “kültür” kavramları hakkında bir aydınlatma denemesi olarak takdir edilmelidir.

İnsan ve toplum ilişkisinden doğan “muasır medeniyet” her gün bir adım daha ileriye giderek gelişmektedir. Buna rağmen, çözülemeyen sosyal problemlerin temelinde yer alan güven sorunu, bitmeyen savaşların temelinde yer alan ekonomik ittifakların bilinmeyen yüzü, bir yanda üretimin aslan payını alırken öte yanda yokluğun pençesinde sömürülen toplumların gerçeğinin bir yönünü yansıtan kültür... Gelecekte de bu kavramların içinde yer aldığı denklemler tartışılmaya devam edecektir.

Sosyal ve ekonomik değişkenler itibariyle bir satranç tahtasına benzeyen dünyada şahlardan piyonlara var olan ittifak ve iş bölümü, beyazlar ile siyahlar arasındaki rekabet, oyun kurucuların zihinlerinde fırtınalar estirmeye devam edecektir. İş dünyasında ve daha doğrusu dünyada rekabet hiç bugünkü kadar acımasız olmamıştı. Reel piyasalarda süren acımasız savaş, yüksek katlardaki ekonomi karargahlarında planlanmakta ve periyodik

krizlerle sürüklenen dünya ekonomisi ve iktisadi güç kaynakları her seferinde yeniden şekillenmektedir. Bu yüzden kaybedenler ve kazananlar arasında adil olmayan bir değiş tokuş süregitmektedir.

Bu nedenledir ki, insanlar arası ilişkilerde, iş dünyasında, işletmeler arasında ve kurumlar arasında güven sorunu şimdiye kadar hiç böylesine önemli olmamıştı. Bu öylesine önemli ki, piyasalarda ve ilgili taraflar arasında ya bugün güven yaratılacak ya da tümünden kaybedilecek. Konfiçyus güveni bakın nasıl vazgeçilmez bir konuma oturtuyor: “Bir ordunun üç şeye sahip olması gerekir: Yiyecek, silah ve güven. Bunlardan birini tercih etmem gerekse, ilk olarak yiyecek ve silahlardan vazgeçer, güveni korurdum! Çünkü güven olmadan var olamayız”. Çünkü “güven” olmadığına birçok şey kötüyeye gider, en yakınlarınızda da size inanmaz.

Güven, şimdiye kadar olmadığı kadar önemli bir konumdur ve artık insanlar, güven duyulan kurumlarla iş yapmayı tercih etmektedirler. Örgütler artık sırtlarını tüketici ve yatırımcıların körü körüne güvenlerine dayayamayacaklar çünkü toplumun her düzeyinde bir güven tartışmasıdır sürüp gitmektedir. Siyasete, kurumlara, komşulara, sivil toplum örgütlerine, ülkelere, devlete, tükettiğimiz gıdalara, ortaklara ve hayatımızda olan her bir şeye duyulan güven tartışılır durumdadır.

Eğer toplumda ya da güvene esas olan taraflar arasında güvensizlik noktaları tespit edip, bu konularda güven artırıcı mekanizmalar kurabilirsek, toplumsal diyalogda, iş anlaşmalarında, ticari ve diğer ortaklık ilişkilerinde performans artacak, yeni ortaklıklar geliştirmek, verimlilik artışı sağlamak ve yaşam kalitesini artırmak konusunda ciddi adımlar atılmış olacaktır. Ulusal ekonomik istikrar için güven ne kadar önemli ise serbest piyasa sistemi içinde işletmeler arası işlemlerde de güven o kadar önemlidir. Güveni, sadece felsefi ve etik bir kavram değil, onun ekonomik ilişkilerde oluşan işlem maliyetlerinin ve güvensizliğe karşı önleyici tedbirlere ilişkin maliyetlerin azalmasına olan katkısıyla da ele almak gerekir. Ancak, güven hakkında konuşmamak ya da onu ekonomi ve oyun teorisinin dışsal bir eklentisi haline getirmek, güven eksikliğini hemen açığa vurur veya sürekli güvensizliğe neden olur. Güven, bilinçli bir tercih meselesidir ve öyle olması gerekir.

İnsanların taahhütlerini yerine getirebileceklerine inanmak, kendimizi güvenilir kılmanın bir adımı olduğu kadar, güvenmenin de ön koşuludur. Güvenmeyi isteyip bunu başarmak ile bunu kötü niyetle reddetmek arasındaki farkı oluşturan tek şey, güven hakkında doğru düşüncelere sahip olmak ya da olmamaktır. Günümüzde işletmeler, ortaklar ve diğer taraflar

arası anlaşmazlıklarda güven oluşturma konusunda ciddi olarak kafa yorulmaktadır. Bir objeye güven, onun tanınırlığına bağlıdır. Ancak, güveni belirleyen en önemli unsur kültür ve o kültürün beslediği değerlerdir. Değerler, insanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunabileceğini gösteren ve tavsiyeleri, mecburiyet ve yasaklamaları, doğruları, yanlışları, nelerin önemli, nelerin önemsiz olduğunu belirten yazılı olmayan kurallardır. Bu kuralların işlerliği güveni besleyecektir.

Güven madem önemlidir, o halde işletmeler, ortaklar ve diğer taraflar amaçlarına yardım edecek bir güven stratejisi oluşturmalıdır. Güven stratejisi olmayan işletmelerin ya da ortaklıkların sorunları var mıdır? Belki de yoktur, ama bu olmayacağı anlamına gelmez. Günümüzde kullanılan klişe bir söz vardır: “Sorun yoksa bırakın öyle devam etsin” ya da “sorun yoksa dert etmeyin”dir. Güven stratejisi olmayan kurumlar işte bu şekilde davranır. Oysa işler yolunda gidiyorken kontrolü elde tutmak gerek. Eğer bir işin yolunda gittiğini düşünüyor ve onunla ilgilenmiyorsanız, bu son derece tehlikeli bir yaklaşım olacaktır. Çünkü günün birinde mutlaka bir yerde bir sorun çıkacaktır ve bu sorun büyük bir ihtimalle sizin hazırlıklı olmadığınız ve beklemediğiniz bir anda meydana gelecektir. Bir kalite prensibi olarak, problemler ortaya çıkmadan, onları yaratabilecek kaynakları yok etmek gerekir. Ancak, pek çok kurumun değişime ihtiyaç duyana kadar bir şeyleri değiştirmeye cesaretleri yoktur. Bazen bir şeylerin yolunda gitmediği hissedilir, ancak herhangi bir sorun yaratmamak için de bu yolunda gitmediği hissedilen şeyleri değiştirmeye çalışılmaz.

Etkili bir güven stratejisi oluşturmanın temel kuralı, ilişkileri ve kuralları belirleme erkini elinde bulunduran tarafların ya da üst yönetimlerin kararlılığıdır. Üst yönetimin, gerçekten güven stratejisine inandığını, zamanını, enerjisini bu stratejiyi oluşturmaya adayacağını ifade etmesi birinci adımdır. Güven kısa vadede meyve veren bir ağaç değildir. Bu nedenle sabırla sonuçlarını beklemek gerek. Örneğin, satışlardaki etkinliği hemen ölçmek oldukça zordur. Bu gerçekten de uzun zaman alır. Güveni bugün ekersiniz ama sonuçlarını hemen yarın göremezsiniz.

Kurumların güven bağlarını her zamankinden daha iyi kurmaları ve güçlendirmeleri gerekmektedir. Peki, bugüne kadar neler değişti ki daha güçlü güven bağlarına gereksinim duyuluyor? Güvensizlikten dolayı başarısız olan kurumlar var mı? Güven yaratmanın rekabet avantajı kazanmada olumlu etkileri olacak mı? Bu sorular için herkesin verebileceği bir cevap vardır ve bu cevaplar, cevap verenlerin güvene bakış açılarını belirler.

Ayrıca bu çalışmada güvenin performansı etkilediği de ifade edilmektedir. Güven konusunda olumlu gelişmeler gösteren kurum ve endüstriler araştırıldığında, güvenin kurumların büyüme eğilimleri, istikrarlı bir şekilde varlıklarını korumaları, piyasa değerleri, hisse senedi fiyatları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, dahası güven ile hisse senedi fiyatı arasında doğrudan bir etki olduğu görülecektir.

Güven ilişkilerin, iş yaşamının ve politikanın vazgeçilmez bir unsurudur ama bütün hastalıkların tek ilacı değildir. İnsanlar arasındaki ilişkilerde sağlıklı bir kuşkuculuğa her zaman bir yer ayırmak gerekir. Sadece güven duyan bir işadammın kurumunu uzun süre ayakta tutabilmesi olanaksızdır. Güvenin var olduğu koşullarda bile, taahhütleri ve beklentileri kesinleştirebilmek için sözleşmeler yapılması yerinde ve çoğu kez de zorunludur.

Ancak, güven insanların zihinlerine girebilmenin anahtarıdır. Eğer insanlar size güvenmiyorsa, onları ikna etmeniz mümkün olmayacaktır. Eğer size güveniyorsa da bu, onları hemen ikna edeceğiniz anlamına da gelmez fakat en azından “sizi dinleyecek ve ciddiye alacaklar”, siz de bu vesile ile ilişki geliştirebileceksiniz.

İnsanlar size güvenmezse ne olur? Sizin olası eylemlerinizi kendilerini korumak için bir dizi düşük güvenli tepkide bulunur. Eğer güven yıkılırsa, bu bir ihanet duygusuna ve sarsıcı etkilere yol açabilir.

Bir grubu grup yapan birinci şey “gruptaki insanların benzerlikleri” ikinci şey ise “grubu oluşturanların grup dışındakilerden farkları”dır. Bu unsurlardan ikincisi güveni tanımlamak için daha önemli görülmektedir. Bir grup oluşurken üyeler, ortak amaç etrafında, daha büyük bir grup olma ihtiyacıyla davranırlar. Grup üyeleri, bireysel olarak kendileri için en uygun rolleri benimseyerek iş bölümü yaparlar. Bireyler, sahip oldukları, inançlarını, değerlerini, zihinsel modellerini ve amaçlarını grup içinde geliştirirken güven için kritik unsurları da belirlemiş olur.

Ortaklık açısından bakıldığında güven zorunlu olarak tesis edilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilebilir. Ortaklık gerekli ve zorunluysa güven yaratmak için bir gerekçe oluşacaktır. Çünkü insanların birbirine bağımlı olduğu yerde; “bu iş için ihtiyacım var, sen de benzer durumda olduğuna göre karşılıklı olarak bir mübadelede bulunabiliriz” düşüncesi hakimdir. Bağımlılık tek taraflı olduğunda genellikle güçlünün zayıfı istismar ettiği zayıflık ve güçlülük pozisyonları ortaya çıkar. Güç sergileme davranışı, genelde gecikmeleri kapsar ve “şimdi değil,” kolayca kasıtlı bir sabotaj şekli

olabilir. Hatta çoğunun olduğu gibi, güçlü insanlar çok iyi niyetli olsalar bile, iş baskısı onları, bağımlı insanları dışarıda bırakmaya zorlar ve böylece gayri ihtiyari olarak zarar vermiş olurlar ki bu durumda zarara uğrayan kişinin zararı pek az tazmin edilir.

Son söz olarak güven ve ortaklık ilişkisinin alacağı şekil, kültürel ortamın bir fonksiyonudur. Kültür bir dönüştürme aracı olarak mutlaka kendi gerçekliğine göre bir ürün yaratacaktır. Ancak, kültürel parametrelerin ve karakteristiklerin iyi analiz edilmesi gerekir. Yapılacak sağlıklı bir değerlendirme ile iyi sonuçlar almak mümkün olacaktır. İnsanların işlerinin belli olduğu yerde, kimin neden sorumlu olduğunu, kimin hangi kaynakları kontrol ettiğini, bağımlı eylemler için nereye başvurulacağını ve kendisine bağımlı olduğumuz için mecburiyetten mi yoksa ilgilendiği için mi bize yardım ettiğini kestirmek daha kolay olur.

SUNUŞ

HOMO HOMINI LUPUS'TAN SOSYAL SÖZLEŞMEYE

Thomas Hobbes “homo homini lupus” yani “insan insanın kurdudur” der. İnsanı insana kurt yapan şey onun gücü ve kudreti midir? İnsan bu gücünden ve bu kuvvetinden mi alır pervasızlığını? Yoksa insanı kurt yapan, onun fakr-u zaruret içinde, aciz, perişan, güçsüz ve çaresiz oluşuna aradığı çıkış yolu mudur?

Hani bir darbu mesel vardır. Denir ki: “Kurda “neden boynun kalın” diye sormuşlar. Kurt da “kendi işimi kendim görürüm” diye cevap vermiş.

Kurdun baktığı noktadan bakınca insanı kurda benzer yapan özellik “tek başına bir şey başarabilme” yetisi gibi gözükmektedir. Oysa insan, yaşamını sürdürmek için çok az şeyi tek başına başarabilmektedir ve doğada güç yetirebileceği ve sömürüp ezebileceği varlıklar listesinin başında yine kendi hemcinsi olan diğer insanlar gelmektedir. Menfaat temelli olarak, ilkel bireyin şuur altında kendine tanıdığı sınırsız ve vahşi bir hürriyet hakkı vardır. İki insan aynı anda bir şeye sahip olmak isterse, ikisinin de sınırsız hürriyeti buna sahip olma hakkını kendinde görür. Bu nedenle, insanlar arasında, aynı anda sahip olmak istedikleri şeylerin sayısı kadar çatışma meydana gelir. Çatışma, düşmanlığı ve diğerini baskı altına almayı ya da yok etme içgüdüsünü harekete geçirir. Güçlü olan gücünü sürekli kılmak, zayıf olan ise kendini güçlüden korumak için sürekli olarak bir şeyler yapmak zorundadır. Birincisi insan kazanmak için çevresindeki fiziki ve sosyal unsurları egemenliğine katmak ister, bunun için şiddete bile başvurur. İkincisi, kendini korumak için, ikincisinde ve üçüncüsünde de aynı gerekçelerle şiddete başvurur, yani sonuç olarak birlikte yaşayan herkes bir diğerine karşı bir savaş halindedir. Tıpkı vahşi doğada aslan ve ceylanlar arasındaki yaşam kavgasında olduğu gibi.

*Her sabah bir ceylan uyanır Afrika'da;
Kafasında tek bir düşünce vardır,
En hızlı koşan aslandan daha hızlı koşabilmek,
Yoksa aslana yem olacaktır.*

*Her sabah bir aslan uyanır Afrika'da;
Kafasında tek bir düşünce vardır,
En yavaş koşan ceylandan daha hızlı koşabilmek,
Yoksa bugün aç kalacaktır.*

Bu nedenle insan, Hobbes'in bahsettiği gibi "kurttur" ama "kendi işini kendi gören"inden değil. O varlığıyla kendisini kurda yurt yapan toplumun kurdudur. Tıpkı kendini elma kurduna yurt edinen elmaya, elma kurdunun yaptığını yapar. Deyim yerindeyse, o bir elma kurdudur ki çaresizliği içinde kendi yurdunu tüketerek kazanır gücünü. Çünkü ona göre hayat bir kurtlar sofrasıdır ve bu sofradaki kurtlar öylesine ihtiraslıdır ki daha fazla pay almak, daha fazla kazanmak ve bu ihtirasın yarattığı rekabet ortamında daha fazla tüketmek onlar için bir inanç halini almaktadır.

İnsanın karanlığa bakan doğası bu eğilimde iken bir de insanın içinde var olan iyiyi kötüden, güzeli çirkinden, doğruyu yanlıştan, zarif olanı kaba olandan ayıran ve aydınlığa bakan bir yön vardır. Tıpkı şu Kızılderili hikayesindeki gibi:

Yaşlı kızıl derili reis kulübesinin önünde torunuyla oturmuş, az ötede birbiriyle boğuşup duran biri beyaz diğeri siyah iki köpeğini izliyorlardı. Çocuk kendini bildi bileli o köpekler dedesinin kulübesi önünde boğuşup dururlardı. Dedesinin sürekli göz önünde tuttuğu, yanından ayırmadığı iki iri köpekti bunlar. Çocuk, kulübeyi korumak için bir köpeğin yeterli olduğunu düşünüyor, dedesinin ikinci köpeğe neden ihtiyacı olduğunu ve renklerinin neden illa da siyah ve beyaz olduğunu anlamak istiyordu artık.

Merakla sordu dedesine: Yaşlı reis, bilgece bir gülümsemeye torununun sırtını sıvazladı.

- "Onlar" dedi, "benim için iki simgedir evlat."

- "Neyin simgesi" diye sordu çocuk.

- *İyilik ile kötülüğün simgesi. Aynen şu gördüğün köpekler gibi iyilik ile kötülük içimizde sürekli mücadele eder durur. Onları seyrettikçe ben hep bunu düşünürüm. Onun için yanımda tutarım onları. Çocuk, sözün burasında; "mücadele varsa, kazananı da olmalı" diye düşündü ve her çocuğa has, bitmeyen sorularına bir yenisini ekledi:*

- "Peki" dedi "Sence hangisi kazanır bu mücadeleyi?"

- *Bilge reis, derin bir gülümsemeye baktı torununa.*

- *Hangisi mi evlat? Ben, hangisini daha iyi beslersem!"*

Bu süreçte insanın yalnızlığı, çaresizliği ve zayıflığının farkına varması onu bu kurtlar sofrasında işbirliği yapmaya teşvik etmektedir. İnsandaki bu kendini bilmiş, bu farkındalık ve bu nedenle giriştiği işbirliği eylemi bir

anlamda, insanın beyaz olan yönünü beslemesidir. Belki de bu, ilerleyen zamanla birlikte insanın farkına vardığı bir sonuçtur. Ya da gelişen aklı ile insanın kendince var olduğunu düşündüğü sınırsız ve vahşi hürriyetinden kısmen vazgeçmesinin iyi olacağını farkına varmasıdır. Bu gelişme, insanlar arasında yapılan bir nevi “sosyalleşme sözleşmesi”dir. Rousseau’nun ifade ettiği, insanla toplum arasındaki mukaveleden yani “toplumsal sözleşmeden” önce bireyi toplu halde yaşamaya yönelten ilk sözleşme...

Rousseau’ya göre, doğal yaşama hali, insanlar için tamamen yalnızlık ve biricik mutluluk dönemi idi. Toplu yaşama mecburiyeti, madenlerin ve tarımın keşfedilmesiyle doğan zenginlik ihtirası insanları kavgaya sürükledi. İnsanlık hiç olmazsa kısmen eski, doğal yaşama halinin mutluluğunu koruyabilmek için, aklın gereği olarak toplumsal bir mukavele duygusu ile “yasakları ve sorumlulukları”, “hakları ve görevleri” düzenleyici bir sosyal düzene ve devlet fikrine ulaştı.

“Toplumsal Sözleşme”, öyle bir akittir ki, taraflar, kendilerinden ayrı, manevi ve kolektif bir toplum meydana getirirler. Toplum, ortak benliğini, hayatını ve iradesini bu sözleşmeden alır.

“Öyle bir cemiyet şekli bulmak lazımdır ki, müşterek olan bütün kuvvetlerle cemiyete girenlerden her birinin şahsını ve malını müdafaa etsin ve her fert cemiyetin bütünü ile birleşirken ancak kendisine itaat etmiş olsun ve eskiden ne kadar hür idiyse yine o kadar hür olsun. Bunun için insanın yerine kanunu ikame etmek, umumi iradeyi ferdi iradelere üstün, hakiki bir kuvvetle teçhiz etmek lazımdır. Eğer toplumların kanunları, tabiatın kanunları gibi, yenilmez bir sertlik kazanırsa, insanlar arasındaki bağlılık, eşya arasındaki bağlılık mahiyetini yeniden kazanacak ve bu sayede siyasi toplum içinde tabii yaşama halinin faydalarıyla cemiyet hayatının faydaları birleştirilmiş ve buna ahlakilik eklenmiş olacaktır.”

Bu çerçevede, insanlar nasıl ki yaşamak ve varlıklarını sürdürmek için toplumsal işbirliğine ihtiyaç duyuyorlar ise, ticari anlamda da varlıklarını sürdürmek ve gelişmek için ortaklık kurmaya ihtiyaç duyarlar. Her ne kadar “ortak at yokuş çıkmaz” gibi kültürümüzün, aslında ortaklığın veya birlikte aynı sorumluluğu paylaşmanın yarattığı sorunlardan kaynaklanan olumsuz anlamlar içeren bir kısım deyimleri ve deneyimleri var ise de insanlar ve çeşitli hayvan türleri yaşamak için topluluklar halinde bir araya gelmek zorundadırlar. Bir işin başarılması için çoğu zaman birden fazla insanın bir araya geldikleri ve sonuçtan beraberce faydalandıkları görülür. Her ne kadar “insan sosyal bir hayvandır” ifadesiyle Aristo’nun vurgulamak istediği

insanın topluluk halinde yaşama özelliği olsa da bu topluluk halinde birlikte yaşama tercihi şuurlu bir tercih değil zorunlu bir dayatmadır. Tek başına yaşama ve varlığını sürdürme gücü açısından hayvanlar kadar becerikli olmamak insanı ortak bir gaye uğruna diğer hemcinsleriyle zorunlu olarak işbirliğine sevk eder. “Birlikten kuvvet doğar”, “Bir elin nesi var iki elin sesi var” gibi sosyal birlikteliği betimleyen vecizeler bir yandan bu gerçeği rasyonelleştirirken öte yandan da teşvik etmektedir.

İnsanların belirli amaçlar için bir araya gelmesi, isteyerek veya tesadüfi olabilir. Çeşitli yazılı kaynaklarda, ortaklık ilişkisinin başlangıcı olarak, ilkel ailede, aile reisinin ölümünden sonra aile bireylerinin hayatlarını ve mallarını beraber yaşayarak korumalarından doğan birleşmeler gösterilir. Reisin ölümü tesadüfi bir olay olmakla beraber fertlerin şartların zorunluluğu karşısında birleşmelerinde bir bakıma iradeleri, bir bakıma da kültür rol oynamış olabilir. Gerek tarihsel süreç itibarıyla ve gerekse günümüzde dünyada yaşayan ilkel toplumlara ilişkin gözlemler, aile birleşmelerinin bugünkü ortaklıkların menşei olduğu tezini destekler nitelikte ise de, bu konuda kesin bilgi yoktur. Bugün hukuk bilimi tarafından “ortaklık” olarak ele alınan kavramda, birleşen insanlar arasındaki ilişkilerde belirli bir sıklık ve hatta örgütlenme ve müşterek gayenin türünde de bir belirlilik olduğu kabul edilmektedir (Poroy, Çamoğlu ve Tekinalp, 2000).

İradi veya gayri iradi aynı yöne doğru hareket eden insanlar arasında kader birliği vardır ve bunlar yollarını kapatan bir engeli beraberce kaldırabilir. Bu durum insanların ortak hareket etme güdülerinin bir sonucudur. Böylesi ortak bir amaca sahip olmak, bildiğimiz anlamda bir ortaklık anlamına gelmez.

İlkel topluluklardaki birleşmelerde, hem hayatı koruma hem de genel anlamda ekonomik diyebileceğimiz amaçlar herhalde aynı birleşme içinde gerçekleştiriliyordu. Ancak, sosyal yaşam geliştikçe birleşmelerdeki nitelik de artmış ve bazıları tarafların yaşam ile ilgili, bazıları ise kişilerin ekonomik veya sosyal sorunları ile ilgili amaçlar gütmüşlerdir. Daha sonra kamu hukuku ve özel hukuk birleşmeleri meydana gelmiştir. Özel hukuk birleşmeleri, amaç bakımından, sosyal, hayır, spor, bilimsel ve genellikle ekonomik veya özellikle kazanç paylaşmak şeklinde farklılaşmalar göstermiştir. Kamu hukuku işbirlikleri olarak da dernekler, vakıflar, sivil toplum örgütleri ve kazanç paylaşma amacıyla mal ve emeklerini iradi olarak birleştiren kişiler arasındaki ortaklıklar meydana gelmiştir (Poroy vd., 2000). Birleşmeler, ortak amacın türüne göre geçici veya devamlı olmuştur.

Prof. Dr. Muhsin Halis
Doç. Dr. Abdulkadir Şenkal

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, yeni ürünlerin ya da yeni hizmet ve kaynakların geliştirilmesi gibi girişimsel amaçlar için gittikçe daha çok ortaklığa gereksinim duymaktadırlar. Bu girişimsel ortaklıkların öneminin arttığına ilişkin birçok kanıt var olsa da, bu girişimsel ortaklıklar olgusu konusunda yeterince araştırma yapıldığı söylenemez. Benzer biçimde, işbirliği ve ortak girişim literatüründeki araştırmacıların işbirliği ve ortaklıklar konusunda güvenin önemini vurgulamış olmalarına rağmen, bu konu ancak son dönemlerde deneysel çalışmalara konu edilmiştir (Hosmer, 1995; Gulati, 1998). Bu nedenle, girişimsel işbirliklerini ya da ortaklıkları anlamada son derece önemli olan birçok konu hala aydınlatılabilmemiş değildir (Garvis, 2000).

Ortaklıklar konusunda yapılması gereken araştırmalardan birisi olan “ortaklıklarda güven” konusuna bir giriş yapmak amacıyla bu çalışma iki araştırma sorusu üzerinde yoğunlaşacaktır. Birincisi, girişimsel ortaklıkların başarısında güvenin rolü önemli midir? İkincisi, eğer girişimsel işbirliklerinde güven önemli ise, insanların bu duyguları kültürel normların bir uzantısı mıdır? İkinci soru, “güven olgusunun kültürel bağlantıları önemsenecek düzeyde midir?” şeklinde kısaca yeniden ifade edilebilir. Bu soru, girişimsel ortaklıkların belli özellikleri çerçevesinde, firmalar arası güvenin bu işbirliklerinin sonuçları üzerinde hangi etkileri doğuracaktır sorusuna da ışık tutmaktadır (Garvis, 2000).

Bu soruların araştırılması, daha önce deneysel analizlere konu edilmemiş olduğundan belki bir başlangıç olarak, içinde barındırdığı noksanlılarla daha sonra yapılacak araştırmalar için cesaret verici olabilecektir. Çünkü bu konu, denenmemiş ilişkilerin sorgulanması için bir kapı aralayacak ve günümüz işletmecilik dünyasında girişimsel işbirliği konusu üzerinde çalışmaların sürdürüldüğü birçok konuya kapı aralayacak bir kapsama sahip görünmektedir. Son zamanlarda bölgesel gelişme, sürdürülebilir kalkınma ve benzeri toplulukçu ve sosyal odaklı rekabetçi yaklaşımların önemsendiğini izlemekteyiz. Ortaklaşa rekabet ve kümelenme gibi yıkıcı rekabete karşı koyabilme girişimleri, girişimsel işbirliğini ya da klasik ismiyle ortaklığı önemli bir hale getirmektedir.

Bu açıdan girişimsel işbirliği yeni rekabetçi alanlara girişi ve yüksek risk almayı içeren çok yönlü bir kavramdır. Ürün yenilikçiliği, nitelik yenilikçiliği, teknolojik risk ve işbirliği riskleri gibi girişimciliğe ait konulardaki güven sorunu, ortaklık başarısı, ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi ve

firmanın finansal performansını geliştirmek gibi işbirlikçi karakteristiklerin değerlendirilmesini de içermelidir.

Bu çalışmada öncelikle, ortaklıklar, kültür ve güven konusu ayrı ayrı ele alınarak literatür araştırmalarıyla incelendi. Daha sonra güven ve ortaklıklar, güven ve kültür, kültür ve ortaklık gibi kavramsal ilişkiler irdelenmeye çalışıldı. Güven konusunda bireysel tutumları kapsayan ölçekler ve ortaklıklar konusunda güvene ilişkin yargıları içeren ölçekler ile İstanbul, Kocaeli, Adapazarı ve Gaziantep illerindeki, geçmişte veya hali hazırda ortaklık deneyimi yaşamış ya da yaşamakta olan firmaların sahip yöneticilerine sorular yöneltildi. Elde edilen verilerin analizi ile ortaklık, güven ve kültür kavramları arasındaki ilişkilere dair yorumlar yapıldı. Araştırmada girişimcilerin, risk almaya, yenilikçiliğe, güvene, ortaklık başarısına, ortaklıktan elde edilen tatmine ve firmanın performansına dair değerlendirmeleri incelenmiştir.

Teorik araştırmalar, ortaklığın güvene bağlı bir değişken olduğunu, güvenin kültürel bir bağlamda anlamlandırılabilceğini ve dolayısıyla, ortaklığın ve ortaklık ilişki ve tutumlarının kültürel normlara bağlı olduğunu göstermektedir.

Stratejik ittifaklar ve ortak girişimler gibi firmalar arası işbirlikleri, hem yeni girişimlere hem de kaynaklara ve yeni vasıflara ulaşmaya imkan sağlayan ve dışsal bilgiye ihtiyaç duyan işletmeler tarafından kullanılan önemli bir stratejik araç olarak görülmektedir. Örneğin, 1990'lı yıllardan bu yana ulusal ve uluslararası stratejik işbirliklerinin sayısında ciddi artışların meydana geldiği gözlenmektedir. Şirket birleşmeleri, şirket evlilikleri ve benzeri ortaklıklar gittikçe önemli bir stratejik büyüme yöntemi olarak kabul görmektedir. Bazı kaynaklar 1996-1998 yılları arasında dünya çapında 20 binden fazla ittifakın oluşturulduğunu yazmaktadır.

Firmaların girişimsel işbirliklerinden beklentileri, olumlu operasyonel ve finansal sonuçlar olduğu kadar, piyasadaki varlığını sürdürebilmek, yıkıcı rekabetin etkilerinden kurtulmak, ölçek ekonomilerinden faydalanmak, riskleri minimize etmek gibi çok yönlü stratejik sonuçlar da olmaktadır. Ortaklık girişimlerinde, firmaların kaynaklarını birleştirmelerinden, orijinal ve tamamen yeni ürünler geliştirebilmeye, yeni pazarlara açılmaya, yeni yetenekler kazanmaya, yeni bilgi ve uzmanlıklar edinmeye kadar muhtelif avantajlar sağlanmaktadır. Ortak firma için değer yaratılması, finansal büyüme ve kârlılık gibi sonuçların kazanılması da bu avantajlara eklenebilir. Bu işbirliklerinin ortaklık başarısı, ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi ve

finansal performans gibi sonuçlar olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla, girişimsel ortaklıklar; ortaklık amaçlarına, birbirine bağımlı ilişkilerin proaktif yönetimine ve katılımcı firmalar arasındaki görev koordinasyonuna ihtiyaç duyan kritik girişimlerdir.

Var olan teorik bilgilerde, firmalar arası güvenin, ortakların yenilikçi girişimsel işbirlikleriyle ilgili risklerin bir kısmının üstesinden gelmelerine imkân veren bir ilişki karakteristiğine sahip olduğu savunulmaktadır. Bu ortaklıklar, firmaların bilgi değiş tokuşu ve işbirlikçi davranış standartları kurulması için kanallar oluşturan sosyal ağlarında yer almaktadırlar. Bu ağlardaki işbirlikçi ortaklar arasındaki güven, girişimsel risklerin üstesinden gelecek ve fırsatçılıktan vazgeçirecek karar süreçlerinin kurulmasına yardımcı olan iletişimi ve bilgi paylaşımını arttırabilir. Bu açıdan ele alındığında, güvenin girişimsel ortaklıkların sonuçları üzerindeki şu etkilerini ayrıca test etmek mümkündür: Güven bir ilişki karakteristiği olarak firmalar arası ortaklık üzerinde ne düzeyde başarı yaratabilir? Oluşturulan güven temelli işbirliklerindeki ortaklık başarısı, ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi ve firmanın finansal performansı arasında bir ilişki var mıdır?

Bu çalışmada ortaklık kavramı ve ekonomik gereklilikler doğrultusunda yapılacak stratejik işbirlikleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Ortaklığı; (a) iki veya daha fazla firmanın içinde yer aldığı ve tarafların gönüllülüğü esasına dayalı bir düzenleme, (b) ortaklar tarafından yeni kaynakların ve niteliklerin yaratılmasını, paylaşılmasını gerektiren ve (c) yenilik ve değer yaratılmasına odaklanan eylemlerle iç içe geçmiş birlikte girişim olarak tanımlamak yerinde olacaktır.

Girişimsel işbirliklerinin birçok endüstride firma başarısı için hayati derecede önemi olan sonuçları vardır. Yenilik ve değer yaratma girişi olarak girişimsel ortaklıklar, basit ortaklıklardan ayrılan özelliklere sahiptirler. Ölçek ekonomisinden yararlanma amacıyla kurulan ortaklıklar olarak da bilinen fonksiyonel ortaklıklarda firmalar, finansal risk paylaşmak, ölçek ekonomilerinden faydalanmak veya üretim ve satış maliyetlerini en aza indirmek için bir araya gelir. Firmalar stratejik ortaklıklara endüstride veya ağda, rakiplerine kıyasla avantajlı bir pozisyon elde etmek için katılırlar. Tersine, girişimsel ortaklıklar sadece ortak kaynak ve risk paylaşmaktan çok yeni ürünler, teknolojiler ve piyasalar yaratmak gibi girişimsel aktivitelere odaklanır. Bu nedenle ortaklıkları öncelikle bir ayırma tabi tutmak gerekir.

Girişimsel işbirliklerine ilişkin ilginin artmasına karşın, bu olguya dair yeterli araştırma yapılmamıştır. Benzer şekilde, işbirlikçi düzenlemelerde

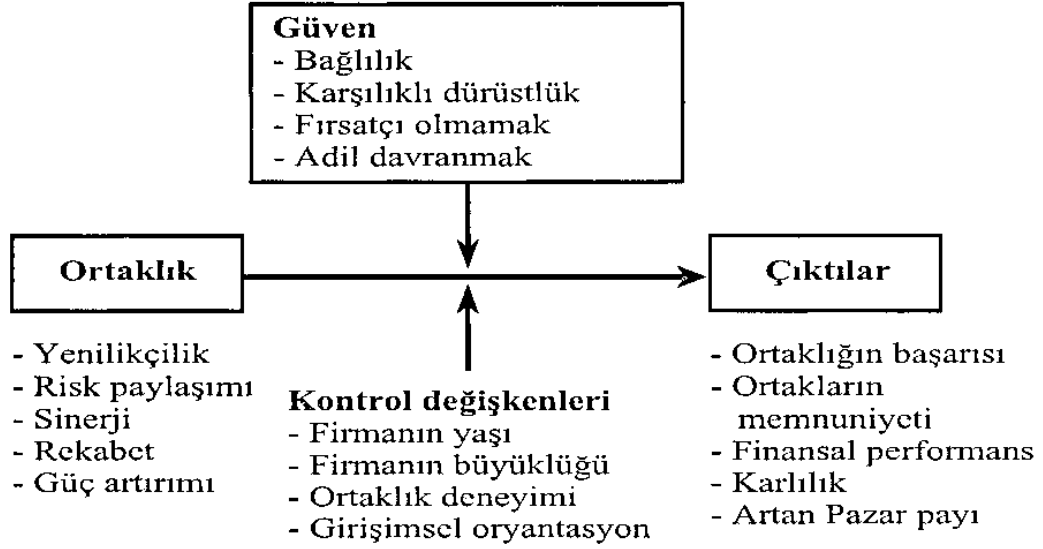
güvenin öneminin vurgulanmasına rağmen, bu konu deneysel araştırmalara pek konu edilmemiştir. Bu noksanlığın bir sonucu olarak, girişimsel işbirliklerindeki tarafların ulaştığı sonuçlar ile güvenin, girişim sonuçları ve özellikleri arasındaki ilişki üzerindeki teşvik edici ve geliştirici etkileri hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu nedenle, girişimsel işbirliklerini anlamada hayati önemi olan konular tam olarak açıklanabilmiş değildir.

Firmalar arası ilişkilerin girişimsel işbirliği olarak değerlendirilebilecek birçok türü olmasına rağmen, ürün geliştirme ittifakları ve ortak girişimler bunlar içinde en önemli olanlarıdır. Girişimsel davranışın ayırıcı bir karakteristiği yeni ve inovatif ürünler yaratmaya ve sunmaya ilişkin vaatlerdir. Yeni ürünlerin geliştirilmesiyle ilgili yenilikçilik, araştırmacılar tarafından girişimsel aktivitelerle ilişkilendirilmektedir. Birçok endüstride, yenilikçi, inovatif ve süreçlerin girişimsel gelişimi firmanın devamı ve büyümesi için hayatidir.

Girişimsel ortaklıklar konusunda, güvenin firmalar arası işbirliklerinin performansı üzerindeki etkileri bilinen bir olgudur. Ürün geliştirmeye yönelik işbirliklerinde ortaklar arasındaki güven, tarafların etkileşimi ve girişimin sonuçları açısından hayati bir konudur.

Ortaklığın ve ortaklık ilişkisine dair sonuçları ifade eden ortaklık çıktılarının taraflar arasındaki ilişkiyi şekillendiren güven unsurunun (bağlılık davranışı, karşılıklı dürüst etkileşim, fırsatçı olmayan tutumlar, prosedürel adalet) ve firmanın daha önce yaşadığı ortaklık deneyimi, girişimsel eğilimleri, firma yaşı ve firma büyüklüğü gibi değişkenlerin bir fonksiyonu olarak ifade edilir (Garvis, 2000). Bu çerçevede ifade edilen fonksiyon şu model ile şematik olarak gösterilebilir.

Şekil 1: Güven ve Ortaklık İlişkisi



Firmalar arası işbirliklerinin sonuçları üzerine yapılan çalışmalar, ortaklığın sürekliliğini başarı, ortaklığın sona ermesini ise başarısızlık olarak değerlendirmiştir. Ancak başarısız işbirliklerinin uygun bir şekilde sonlandırılması başarı, uygun bir kaçış stratejisi olmaması nedeniyle ortaklığın devam etmesi ise başarısızlık olarak kabul edilebilir. Yine birçok ortaklığın, başarıyla ortaklık amaçlarına ulaşılması sonucunda sona ermesi de başarısızlık sayılmamalıdır (Blodgett, 1992).

Benzer şekilde bazı çalışmalar; operasyonel sonuçlar (algılanan ortaklık başarısı ve ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi gibi) ve finansal sonuçlar (firmanın finansal performansı) gibi girişimsel işbirliklerine uygulanabilir iki boyuttan bahsetmektedirler (Gulati, 1998; Saxton, 1997; Das, Sen & Sengupta, 1998). Ortaklık amaçlarının nihai sonucu olarak görülen ortaklık başarısı, işbirliği performansına ortaklık perspektifinden yaklaşmaktadır. Karşılaştırma yapmak açısından, ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi karşılıklı ortaklık amaçlarından çok, bireysel ortak beklentilerinin gerçekleştiğini gösterir. Bu açıdan bakıldığında, buradaki vurgu, her bir ortağın işbirliğinden edindiği algısal fayda üzerine yönelmiştir.

Girişimsel ortaklıkların başarılı sonuçları son derece karlı ve görünür olsa da, sayısız deneme bu yenilikçi ortaklık girişimlerinin, kendilerine özgü riskleri nedeniyle, başarısız olduğunu göstermektedir (Teece, 1992). Kritik girişimsel karakteristiklerin başında yenilikçiliği uygulayabilme ve destekleme yeteneği gelmektedir. Burada yenilikçilik ile kastedilen, yeni ve orijinal ürünlerin ve yeteneklerin oluşturulmasını ve geliştirilmesini içeren çok

boyutlu bir alan kastedilmektedir (Zahra, 1996). İnnovatif tamamlayıcı yetenekler genellikle yeni ürünleri üretmede başarılı olmak için gereklidir. Yeni bir içerik oluşturma, tasarım, üretim ve piyasa teslimini içeren bu yetenekler de aynı zamanda yenilik ve benzemezlik arasında geniş bir çeşitlilik gösterir.

Girişimsel ortaklık ile ilgili riskler karşılıklı yenilik arayışlarından doğar. Ortak fırsatçılığı, bilgi kopukluğu ve ortağa aşırı güvenme gibi ortaklar arasındaki işbirliği riskleri, başka bir firmayla ortaklığın da dâhil olduğu farklı şekillerde bulunmaktadır (Mitchell ve Singh, 1996; Das ve Teng, 1998). Bazı yazarlar, teknolojik riskin, yeni ürün ve teknoloji geliştirmenin bilimsel ve mühendislik belirsizliklerinden kaynaklandığını ifade etmektedirler (Ring ve Van de Ven, 1992). Ürün geliştirmeye yönelik girişimsel ortaklıklar, önemli düzeyde yeni ürün geliştirmenin hem ortaklık hem de teknoloji riskiyle karakterize edilmektedir. Buna ilave olarak, girişimsel ortaklıklar alanındaki risk ve yeniliği, faaliyetlerle ve finansal sonuçlarla ilişkilendirme çabaları da vardır.

Ortaklar arasındaki güven, girişimsel ortaklıkların sonuçları üzerinde olumlu bir etkiyi haiz midir? Bu sorunun cevabını vermek amacıyla, güven “bir grup bireyin, başka bir grubun;

- Sarih ya da gayri sarih (açık veya örtülü) olarak verilmiş tüm sözlere uygun hareket edeceğine,
- Bu sözlere bağlı olarak her türlü müzakerede dürüst davranacağına ve
- Fırsat bulduğunda diğerinin zararına bir avantaj elde etmeyeceğine ilişkin genel inanç olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal ağ teorisine göre, güven girişimsel ortaklığın sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, işletmeler sosyal ilişki ağlarıyla birbirlerine eklemlenmiş durumdadır. Ortaklık içindeki firmalar arası güven bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. Son dönemlerde, araştırmacılar güvenin firmalar arası ilişkilerdeki yönetim maliyetleriyle birlikte, koordinasyon ve benzeri işlem maliyetlerini de azalttığına dair bulgular olduğunu ifade etmektedirler.

Bu görüşe göre, güven duygusu ortaklar arasında açık ve serbest bir şekilde bilgi alışverişini arttırmakta, fırsatçı davranışta bulunmaktan ve makyevelist tutumlar sergilemekten alıkoymaktadır (Garvis, 2000). Ayrıca güven, ortaklık çatışmalarını çözmede önemli bir araç olarak gelecek ilişkilerdeki belirsizliği ortadan kaldırdığı için yatırımların artmasına ön ayak olmaktadır. Bu görüş aynı zamanda prosedüre dayalı adalet teorisi tarafından ileri sürülen görüşle de tutarlıdır. Çalışanların örgüte güven duyması ve bağlılıklarıyla

adalet algısı arasında olumlu bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür (Gulati, 1998). Bu açıdan, tarafların bir diğerine karşı adil olup olmadığı önem arz etmektedir. Karşılıklı beklentilerin etkili bir şekilde karşılanması adalet algısını belirleyen bir güven eylemidir ve tarafların müteakbil davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir.

Güven duygusunun önemli bir belirleyicisi olarak “adalet” kavramı, taraf ilişkilerinde doğru ile yanlış arasındaki önemli bir çizgiyi temsil eder. Gerek bireysel, gerekse toplumsal güç kullanımına ilişkin yansımalarla anlam kazanan adalet kavramı hak kavramıyla birlikte anılmaktadır. Bu nedenle, örgütlü ya da örgütlü olmayan güç kaynaklarını kontrol eden tarafların, hak sahiplerinin hakkını gözetmeleri adaletle ilişkin bir olgudur. Bu anlamda adalet, hak sahibinin hakkını gözetmek olarak tanımlanabilir. Bu nedenle dürüst davranma, hakkını verme, eşitlik ve hakkaniyet gibi kavramlar adalet olgusunun temelini oluşturduğu gibi güvenin de önemli temel yapıtaşlarını oluşturmaktadır.

Ortaklıklarda gücü elinde bulunduran tarafların diğer ortaklara karşı tutumlarında adil olmaları, ortakların harcadıkları çabaların karşılığını eksiksiz olarak vermeleri, ilke, kural ve yaptırımların uygulanmasında hak ilkesini gözetmeleri gibi adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin güven geliştirme üzerinde etkileri büyüktür. Herhangi bir hususta ortaklar bir adaletsizlik algıladıklarında, adaletsizliğin kaynağına inmekten çok ortaklığa karşı bir bütün olarak tepki geliştirirler (Halis ve Akova, 2007). Bu nedenle, tarafların adalet algılamalarını doğrudan etkileyebilecek önemli ilkeleri göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır. Tutarlı davranmak, önyargılı olmamak, bilgilerin doğruluğunu test etmek, kararlarda etik değerleri göz önünde bulundurmak ve tarafları etkileyecek kararların alınmasına onların katılımını sağlamak gerekir.

Stratejik karar alma sürecinde adil davranışın bu kararların sonuçlarını etkilediği araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Firmalar arası işbirliklerinde bu görüş, işbirlikçi karar alma süreçlerinde ortaklar tarafından sergilenen prosedürel adaletin ortaklık ilişkilerini ve sonuç olarak da ortaklık çıktılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Sosyal ağ teorisiyle tutarlı bir biçimde, prosedürel adalet perspektifi firmalar arası güvenin ortaklar tarafından paylaşılan ve değiş tokuş edilen bilginin akışını ve içeriğini olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülmüştür. Dolayısıyla, güvenin ve prosedürel adaletin farklı boyutlarının kurulduğu bu girişimsel ortaklıkların yüksek bir ortaklık başarısı, ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi ve firma açısından başarılı bir finansal performans getirmesi beklenmektedir.

Yeni ürün üretimi gibi aktiviteler geleneksel olarak firma tarafından yürütülür. Bununla birlikte, firmalar tarafından ortaklaşa yürütülen bu faaliyetleri kapsayan girişimsel ortaklıklar, firmalar genişledikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu ortaklıklarda, firmaların kaynaklarını hızlı yeni ürün geliştirmeye, inovatif teknolojik girişimlere veya yeni pazarlara girmeye kullanma gibi önemli girişimsel amaçlar güdülebilir. Bununla birlikte, girişimsel ortaklıklar bazı endüstriyel alanlarda arzu edilen ve gerekli olan stratejiler için önemsenir olsa da bu işbirliklerine dair son derece kısıtlı tahliller söz konusudur.

Firmalar arası ortaklığın sonuçlarını ve karakteristiklerini girişimsel bir perspektifle incelemede de önemli eksiklikler vardır. Ortaklıklara ilişkin araştırmalar yoğun biçimde işlem maliyetleri teorisinden etkilenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, firmalar fırsatlarını artırmaya yönelik yönetim maliyetlerini en aza indirmek için ittifaklar ve ortaklıklar oluştururlar. Yani, firmalar ittifaklar oluştururken etkinlik güdüsüyle hareket ederler. Girişimsel ortaklıklar yeni ürün, yetenek ve teknoloji yaratılması gibi ittifak ve ortaklık literatüründe çoğu zaman görmezden gelinen değer yaratma eylemlerini temsil eder.

Ortaklık ya da ortak girişimler, ilişki ağları ve sosyal ağ yaklaşımıyla da analiz edilmelidir. Sosyal ağlar, sosyal ve ekonomik ilişkilerle birbirine bağlanan örgüt ve kişileri içermektedir. Sosyal ağ perspektifi ile firmalar arası işbirliğinin nedenleri ve sonuçları, ortakların dâhil oldukları sosyal ağlar tarafından nasıl şekillendirildiği araştırılabilir. Ortaklar çeşitli başlıklar üzerinde bilgi ve veri değiş tokuşu yaparlar. Gerçekte, bir sosyal ağda erişilebilen bir bilgi örgütsel belirsizliği azaltmaktadır. Bu nedenle girişimsel işbirliklerindeki firmalar arası güvenin olumlu etkilerine odaklanması sosyal ağ araştırmalarındaki yükselen trende katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma ana teması itibariyle, girişimsel ortaklıkların kültürel bağlamını ve güven ile ilişkilerini açıklamak üzere ele alınmıştır. Girişimcilikle ilgili araştırmada firma düzeyli işbirliği stratejilerinin etkilerini ortaya koyan, ortaklığın başarısını etkileyen katma değer yaratıcı aktivitelerin az ele alındığı bu nedenle bu konularda da çalışmaların yapılması gerektiği hatırdan çıkarılmamalıdır. Benzer şekilde, stratejik yönetim ve stratejik ortaklıklar ve bu ortaklıkların oluşumu konusunda da çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu çalışmanın zaman kısıtına sahip olması nedeniyle yapmayı arzuladığımız birçok yönü eksik kalmıştır. Daha sonra bu konuda yapmayı düşündüğümüz çalışmalar çerçevesinde bu eksiklikler giderilmeye çalışılacaktır.

I. BÖLÜM

1. ORTAKLIK VE GÜVEN KAVRAMLARININ GENEL ÇERÇEVESİ

1.1. ORTAKLIK KAVRAMI VE TARİHİ ARKA PLANI

Ortaklık kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Arapçası şirket, Almancası Gesellschaft, Fransızcası Société ve İngilizcesi Partnership ya da Company olan ortaklık kavramı iki ya da daha fazla kişinin, özel veya tüzel ölçütlere göre kazanç sağlamak ve sağlanan kazancı paylaşmak amacıyla bir iktisadi ve mali teşebbüs kurmak için, emek ve sermayelerini bir araya getirerek oluşturdukları birlikteliğin genel adıdır.

Üretim tüketim ilişkilerinin yaşandığı tüm toplumların ortak bir özelliği olan ortaklık olgusu toplumsal farklılıklarla ticari ilişkilere yön vermektedir. Tanımından da anlaşılacağı üzere, ortaklık belli bir anlaşma çerçevesinde kurulan ve kazanç paylaşımı amacı güden oluşumlardır.

Ortaklıkların bilinen tarihine baktığımızda, bu kavramın çok eskilere kadar gittiğini görüyoruz. Günümüzün Irak sınırlarında bulunan bölgede, M.Ö. 1792 ile M.Ö. 1750 yılları arasında ilk hukuk metinlerinden olan ve Fırat Irmağı'nın kıyısında kurulu Babil'in altıncı Kralı Hammurabi adıyla anılan kanunlarda ortaklığa dair izler vardır. Hammurabi Kanunları Mezopotamya'da ihdas edilen en eski ve en iyi korunmuş yazılı kanunlardandır.

M.Ö. 20. yüzyılda Babil Krallığı'nda ortaklık ilişkisinin var olduğu Hammurabi Kanunları'ndan anlaşılmaktadır. M.Ö. 18. yüzyılda da, Asurlular'ın Orta Anadolu'da kurdukları bir ticaret kolonisinde ortaklık kavramının bilindiği 1949 yılında yapılan kazılarda bulunan çivi yazılı taşlardan anlaşılmıştır. Poroy'un (2000) ifadesine göre, eski Roma hukukunda, babanın ölümünden sonra bir arada yaşayan aile çocukları arasında consortium denilen bir miras ortaklığının kurulduğu bilinmektedir. Consortium Roma hukuk sisteminde ortaklık kavramının kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu sisteme göre, aile dışındaki bireyler de consortiuma malların yönetimi ve geliştirilmesi ortak amacını benimsedikleri kabul olunarak katılabiliyordu.

İslam'da ortaklıklara ilişkin bilgiler, Kur'an ayetlerine, Hz. Muhammed'in ve Sahabe'nin uygulamalarına dayanır. Kur'an'da ortaklığa işaret eden

ayetler yer almaktadır. Ortaklıkla doğrudan ilgili olan ayet Sâd suresinde yer almaktadır. Bu ayette ortakların birbirine karşı haksızlık yapma ihtimallerinden söz edilmektedir. Bu durum, aslında tüm insanlar arası ilişkilerde önemli olan güven hususunun ve güvenilir olmanın önemine dikkat çekiyor olması açısından anlamlıdır.

"Doğrusu, ortakların çoğu birbirinin haklarına tecavüz ederler. Ancak iman eden ve iyi iş yapanlar bunun dışındadır. Bunların sayısı ne kadar da azdır"

(Sad, 38/24)

Ayette bahsedilen ve ortakların bir diğerinin hakkına karşı hassasiyetten yoksun olması, önsözde değinildiği gibi, kendisini güç karşısındaki zayıf ve çaresiz durumda hisseden insanın daha güçlü olma uğrunda yöneldiği güçlü olma mücadelesi ve bu yolda başkasının hakkına karşı duyarlılık kaybı olarak açıklanabilir.

Ayetler

"Ey iman edenler! Akitlerinizi yerine getiriniz"

(Maide, 5/1)

"Ölçtüğünüz zaman tam ölçün ve doğru terazi ile tartın. Bu hem daha hayırlıdır ve sonuç itibarıyla de daha güzeldir"

(İsra, 17/35)

Hadisler

"İki ortak birbirine hıyanet etmediği sürece, üçüncüsü benim. Eğer onlar birbirine hıyanet ederlerse, ben aralarından çekilirim."

"Allah'ın kudret eli, ortaklar birbirine hıyanet etmediği sürece, onların üzerindedir"

"Kârın paylaşılması, ortakların serbestçe belirlediği şartlara göre olur. Zarara katlanma ise, sermaye oranlarına göredir"

"Dürüst, sözüne ve işine güvenilen tüccar, nebiler, siddıklar ve şehitlerle beraberdir."

İslami kaynaklarda ortaklığa dair çok sayıda kapsamlı bilgi bulunmaktadır. Bu bilgiler bu çalışmanın kapsamını aşacağı için burada bunlara değinilmeyecektir.

Genel olarak İslam hukukunu ve İslami kuralları benimseyen Osmanlı'daki uygulamalar İslam dünyasındaki diğer uygulamalardan çok farklı değildir.

Osmanlılarda ortaklıklar konusunda en kapsamlı eserlerden biri olan ve Murat Çizakça tarafından yazılan “İslam Dünyasında ve Batı’da İş Ortaklıkları Tarihi” isimli eserde ortaklıkların tarihi konusunda özellikle Osmanlı’da ortaklıklar hakkında geniş bilgiler yer almaktadır. Şevket Pamuk tarafından kitap için yazılan tanıtım yazısını okuyunca Çizakça’nın kitabını okumak daha da heyecan verici hale gelmektedir.

Tarihi süreç içinde girişimcilerin kurdukları ortaklıkların dünyanın her yerinde büyük dönüşümler geçirdiğini belirten Çizakça’nın kitabının ilk kısmında, ortaçağ ortaklık biçimlerinin Avrupa’da ve son olarak Amerika’da geçirdiği evrim süreci irdelenmektedir. Osmanlı arşivlerinde yürütülen kapsamlı bir belge taraması sonucunda yazılan kitabın ikinci kısımda ise, İslami ortaklıkların Osmanlı ekonomisindeki yeri tartışılmaktadır. Çizakça bu çalışmasında sadece girişimciliğin tarihini değil aynı zamanda arka planda yer alan zihniyetin dönüşümünü de aydınlatmaya çalıştığı görülmektedir (Pamuk, 2008).

Çizakça iş ortaklıklarını ya da girişimcilik türlerini Batı ve Doğu’yu içeren karşılaştırmalı bir çerçevede ele aldığı çalışmasında, Osmanlı tüccarlarının da İslam dünyasında klasik dönemden beri rağbet gören iş ortaklıklarını uyguladıklarını ifade etmektedir. Örneğin, uzun süreli ticaretin finansmanında ve diğer girişimlerde en çok başvurulan yöntem, İslam’da mudarebe adı verilen ortaklık türüydü. Mudarebe yöntemiyle yatırımcı, sermayesini veya ticarete konu olacak malını, bu malı sattıktan sonra ana sermayeyi geri getirecek olan bir temsilciye teslim etmekteydi. Gerçekleşen karlar yatırımcı ile temsilci arasında daha önceden kararlaştırılan biçimde paylaşılmaktaydı. Osmanlılar mudarebenin yanı sıra, daha sınırlı ölçülerde muhafaza adı verilen iş ortaklığını da kullanıyorlardı. İslam’ın Hanefî mezhebi ekolü içinde gelişen bu ortaklık türünde, ortaklar sermaye, emek, kâr ve sorumluluk açısından eşit kabul ediliyorlardı. Bununla ilişkili muşareke ya da inan düzenlemesinde ise, ortaklar en baştan değişik miktarları yatırılabildikleri gibi, kârı da daha önceden belirlenen ve eşit olması gerekmeyen oranlarda paylaşabiliyorlardı (Çizakça, 1999).

Ticari anlaşmazlıklara ilişkin mahkeme kayıtları, Osmanlı hukukçularının ortaçağ İslam hukukçularının uygulamalarını gayet iyi bildiklerini ve bu iş ortaklıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklarda genellikle İslam ilkelerini uyguladıklarını gösteriyor. Bunun yanı sıra yüzyıllar boyunca kimi yeniliklerin gerçekleştiği de anlaşılıyor. Örneğin, mudarebe ile parça başına

¹ Bakınız: Çizakça, Murat, İslam Dünyasında ve Batı’da İş Ortaklıkları Tarihi, (Çev. Şehnaz Layıkel) Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1999; ve kitabın tanıtımı hakkında bilgi için bkz; (<http://web.ttnet.net.tr/users/erdalelo/osmanli.htm>).

iş süreçlerinin yaratıcı biçimde birleştirilebildiklerini görüyoruz. Ancak bir bütün olarak bakıldığında, yüzlerce mahkeme kaydı İslami iş ortaklığı biçimlerinin, ufak tefek değişikliklerle birlikte, 19. yüzyıla kadar uygulanmaya devam ettiğini göstermektedir. Bu alandaki dönüşümlerin çok sınırlı kalmasının en önemli nedeni, ekonomide küçük ölçekli işletmelerin egemenliğinin sürmesi olarak gösterilmektedir.

Osmanlı toplumundaki iş ortaklıklarının ticaret ve sanayi ile sınırlı kalmayıp, devletin finansmanında da etkin bir biçimde kullanıldığı ifade edilmektedir. Osmanlı döneminde devletin vergi toplama yöntemlerinden biri de iltizamdı. İltizam sisteminde sermayeleri olan kişiler devlete yaptıkları peşin ödemeler karşılığında belirli bir bölgenin veya kaynağın vergisini toplama imtiyazını elde etmekteydiler.

Merkezi devletin ödemelerin daha büyük bir bölümünü peşin olarak talep etmesi, iltizam müzayedelerine katılanların kendilerine daha güçlü ve daha uzun vadeli finansman kaynakları bulmaları zorunluluğunu ortaya çıkardı. Bu alanda da sermaye sahipleriyle girişimciler İslam iş ortaklıklarını kullanarak bir araya gelmeye başladılar. İltizam müzayedelerine katılan yüksek düzey bürokratların ve diğer girişimcilerin ardında ise bir yanda büyük sermaye sahipleri, öte yanda da vergi toplama sürecini örgütleyecek ve gerektiğinde söz konusu vergi birimini parçalara bölerek taşeronlara devredecek olan kişilerden oluşan ortaklıklar yer almaktaydı. Bu düzenlemeler çoğunlukla mudarebe ortaklığı biçiminde yapılmakta ancak mufavaza ve inan türleri de ara sıra kullanılmaktaydı.

Çizakça tarafından incelenen belgelerden 16. ve 17. yüzyılda iltizam müzayedelerini kazanan girişimcilerden yüzde 60'ının Müslüman olduğu görülüyor. Yahudi mültezimlerin oranı ortalama olarak yüzde 28'de kalmıştır. Hristiyanların oranı ise yüzde 10'un altındadır. Resmi belgelere yansıyan iş ortaklıklarının yüzde 85'inde tüm ortaklar aynı dinden, kalanında ise ortaklar birden fazla dinden gelmekteydi.

17. yüzyılda merkezi devletin gücünün gerilemesiyle birlikte, iltizam kontratları üzerindeki denetimi de kaybıldı. Bu dönemde pek çok mukataanın on yıllar boyunca aynı mültezimin elinde ve müzayede fiyatı değişmeden kaldığı dikkati çekiyor. Bu durumda müzayedelerin rekabetçi boyutunun kaybolduğu anlaşılıyor. Resmi belgeler bu dondurulmuş mukataaların yüksek düzey bürokratların denetimine girdiğini gösteriyor. Ancak onların da ardında, hem devlete yapılan ödemelerin finansmanı hem de vergilerin toplanması sürecinde uzmanlaşan çeşitli iş ortaklıklarının

bulduğunu söyleyebiliriz. Pek çok örnekte müzayedeyi kazanan bürokratların mukataaları parçalara bölerek taşeronlara devrettikleri görülüyor. Bunlar, küçük ölçekli de olsa bir ticari zihniyetin günlük yaşama egemen olduğunu göstermektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, Osmanlı kentlerinde para ve kredi kullanımının çok yaygın olduğunu ve kırsal nüfusun bir bölümünün para ekonomisinin içine çekildiğini gösteriyor. Kent merkezlerinde ve çevrelerinde yoğun bir kredi ağının oluştuğunu biliyoruz. Ne İslam dininin faiz ve tefeciliğe ilişkin yasaklamaları, ne de bankacılık kurumlarının yokluğu, kredi ilişkilerinin yaygınlaşmasını engelleyemiyor. Kredi işlemlerinde gayrimüslimlerin yanı sıra, Müslümanlar da en önde gelen tefeciler arasında yer almaktadır (Pamuk, 2008).

Bu noktada, iş ortaklıklarının İslam dünyasında ve Batı'da geçirdiği evrimin ortak noktalarından bahsetmek gerekir. Her iki bölgede de, yatırımcıların sayısı yüzyıllar içinde giderek artmıştır. Yani her iki medeniyet de sermaye tabanını genişletmeyi ve büyük kitlelerin tasarruflarını belirli projelere aktarmayı başarmıştır. Ancak, bu noktada belirtilmelidir ki, Batı dünyasında, güçlü anonim şirketler sayesinde bu gelişmeler özel sektör çerçevesinde yaşanırken, Osmanlılar'da tasarruflar devlet girişimlerine yönlendiriliyordu. Osmanlı'daki nispeten karmaşık ve gelişmiş malikâne sisteminin anonim şirketlere dönüşmesinin nedeni, devletin, bu sistem dahilindeki tüm mukataaların idaresini üstlenerek özel girişimi caydırmış olmasıydı.

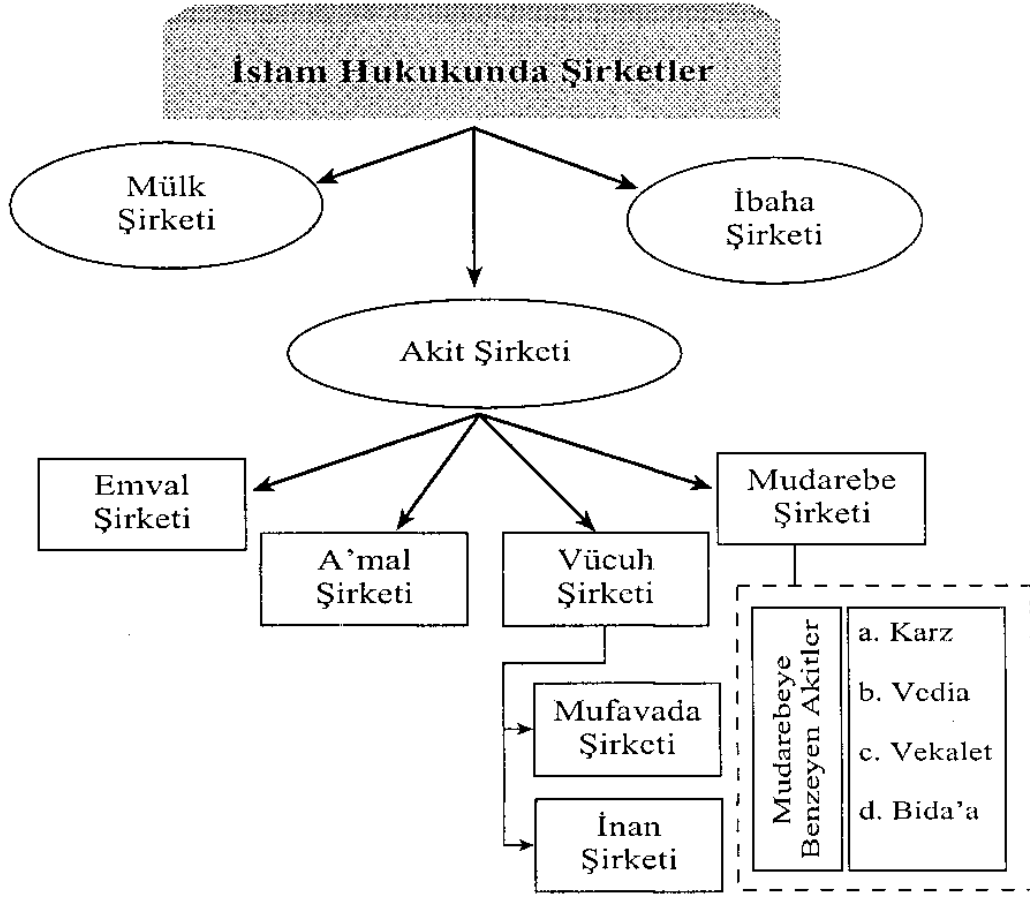
Birçok kaynakta İslam dininin faizi yasaklamış olmasının kredi ilişkilerinin gelişmesini önlediği ya da buna ciddi bir engel oluşturduğu öne sürülür. Aslında, tefeciliğin yasak olması, ortaçağlarda hem İslam hem de Hristiyan dünyasında egemen olan bir din kaynaklı yasaklamadır. Ancak, faiz ve tefecilik ya da Arapça deyiimiyle riba, Kuran'da ve daha sonraki İslam yazınında şiddetle eleştirildiği halde, daha sonra Avrupa'da olduğu gibi ortaçağ İslam hukuku içinde de, bu yasakların etrafından dolaşmanın çeşitli yolları keşfedilmişti. Bu hukuksal oyunlar ya da hileler, uzman hukukçular tarafından fazla hararetli olarak benimsenmese de, hiç olmazsa İslam hukukuna aykırı bulunmamıştı. Bu nedenle, ticari işlemlerde faiz kullanımının önünde aşılması mümkün olmayan engeller bulunmuyordu.

Yine de, faizli krediler İslam dünyasında fazla yaygınlaşmadı. Onun yerine, aynı işlevi görececek başka yöntemler geliştirildi. Tümü de İslam dini tarafından kabul edilen bu yöntemler içinde mudarebe gibi iş ortaklıkları, borç transferleri ve kredi mektupları en önde geliyordu. İslam toplumlarında örneğin uzun mesafeli ticaretin finansmanı, faizli krediler yoluyla değil, ayrıntıları taşınan riskin ve değişik ortaklar tarafından sağlanan kaynakların

niteliğine bağılı olarak değişen iş ortaklıkları yoluyla sağlanıyordu (Kumaş, 2006). Bazı iktisat tarihçilerinin de dile getirdiği gibi, kesin bir faiz yasağına rağmen Müslümanlar, onun yerine geçebilecek mali araçlar geliştirerek bu yasağın ekonomik gelişmeye bir engel teşkil etmediğini kanıtlamışlardır (Udovitch, 1967'den aktaran Kumaş, 2006). Başta mudarabe olmak üzere İslam hukukunda geliştirilen iş ortaklıkları, sermaye ihtiyacının yanı sıra, işgücü ihtiyacının karşılanmasında da önemli bir rol üstlenmiştir.

Türkiye'de 1850 Kanunname-i Ticaret kabul edilinceye kadar İslam Hukuku uygulanıyordu. Gelişen çeşitli ortaklık ilişkileri Mecelle'de düzenlenmiştir. Bunlar özetle; ortaklık niteliği taşımayan ve günümüzde medeni hukuktaki iştirak halinde mülkiyete yakın bir özellik gösteren mülk şirketi ve su göl gibi sahipsiz şeylerden ortaklaşa faydalanma türündeki ibaha şirketi ve günümüzdeline benzer ortaklık niteliği taşıyan akit şirkettir. Akit şirketi ortakların bütün mallarını şirkete getirip getirmemeleri ve sermaye ve kar bakımından aralarında eşitlik olup olmaması bakımından mufavada ve inan şirketleri gibi iki türe ayrılırlar. Ayrıca konulan sermayenin türü bakımından da, malların sermaye olarak konulması esasına dayalı emval şirketi, iş ve emek koyarak yapılan ortaklık olan a'mal şirketi ve kredi kavramının da yer bulduğu vücut (kredi) şirketi gibi bir tasnifi vardır. Poroy'un ifadesine göre ortakların sorumluluğu bakımından ciddi bir sınıflandırma söz konusu değildir. Bu ortaklıklarda tüzel kişilik de yoktur. Tüzel kişilik sahibi ortaklıklar, sistemimize ancak 1850 Kanunname-i Ticareti ile Fransız sisteminden alınmak yoluyla gelmiştir (Poroy, vd., 2000).

Şekil 2: İslam Hukukuna Göre Ortaklıkların Tasnifi



Arapça bir kelime olan Mudârebe, anlam itibariyle, “para basmak, tacir veya savaşçı olarak yeryüzünde dolaşmak ve beslenmek için uğraşmak” anlamlarına gelmektedir (Kumaş, 2006). Mudarebenin İslam coğrafyasının farklı bölgelerinde farklı isimlendirildiği görülmektedir. Örneğin, Irak bölgesinde mudârebe, Hicaz bölgesinde ise mukâraza veya kırâz olarak isimlendirilmektedir. Mudârebe, sermaye sahibinin belli bir miktar parayı, işletmek ve kar elde edilmesi halinde belli bir oranı, anaparayla birlikte sermayedara geri vermek şartıyla bir işletmeciye (mudârib/âmil) teslim etmeyi öngören bir iş ortaklığı türü olarak tanımlanabilir. Mecelle’de ise mudârebe şu şekilde tanımlanmıştır: “Mudarebe, bir taraftan sermaye ve diğer taraftan sa’y ve amel olmak üzere bir nevi şirkettir (Mecelle, md. 1404).” Mudârabe ortaklığını diğer ortaklık türlerinden ayıran temel bazı özelliklerden en önemlisi, bir tarafın sermaye, diğer tarafın da emeği ile ortaklığa katılmalarıdır. İki tarafın da sermaye koyması halinde ortaklık, mudârabe olmaktan çıkar ve inan ortaklığına dönüşür.

Buna göre mudarebe, taraflardan birinin para ya da mal sahibi, diğ erinin ise emek sahibi oldu ğ u, elde dilecek karın ne oranda sermaye sahibine verileceğ inin önceden belirlendiğ i bir sözleşme şeklidir. Sermaye (para ya da mal) sahibine “Rabbü’l Mal” ve emek sahibine “Mudarib” denir. Sözleşmenin şekli şartı olmamakla beraber; malı ya da parayı verenin “ş u malı (parayı) al, sermaye yap, oluş an karı aramızda yarı yarıya (ya da başka bir nisbette) paylaşalım” şeklinde meydana gelen bir sözleşmedir (Genç, 2007).

Mudârebe, İslam’ın yayılmasına paralel olarak tüm Ortadoğ u ve Kuzey Afrika bölgesinde kendine uygulama imkânı bulmuştur. 15. yüzyıl gibi geç dönemde bile Hint Okyanusu’ndaki gemicilik faaliyetleri “çoklu mudarebe” olarak adlandırılabilir bir şekilde örgütlenmişti (Yaş ar, 2004).

Türk işletme literatüründe, ortaklık kavramını sosyal psikoloji ve yönetim bilimi açısından ele alan ilk çalış malarından biri olarak Nurullah Genç tarafından kaleme alınan “Ortaklık Kültürü” isimli eserde Mudarebe hakkında oldukça faydalı ve kapsamlı bilgiler yer almaktadır. Bu konuda ayrıca “Osmanlı Şirket Kültürü” ismiyle 1998 tarihinde İz Yayıncılık tarafından yayınlanan Fethi Gedikli’nin çalış malarına bakılabilir.

İki veya daha fazla kiş inin; ticaret yapmak için, kar ve zarara ortak olmaları şartıyla, her birinin belli bir miktar sermayeyle iştirak etmesi sonucu kurulan ve eşitlik esasına dayanan bir ortaklık da mufâvaza isimli ortaklık türüdür. Bu şirkette, aynı şartlara sahip kişiler eşit şartlarda bir araya gelerek eşit miktarda sermaye ortaya koyarlar. Bu ortaklıkta ortaklar birbirinin hem vekili ve hem de kefilidir (Gedikli, 1998).

İbn Mâce’nin naklettiğ i bir hadiste Hz. Peygamber şöyle buyurmuştur: “Üç ticaret muamelesinde bereket vardır. Bunlar, vadeli satış, mufavaza ortaklığı ve satmak için değil de yemek için buğdayı arpa ile karış tırmaktır” (İbn Mâce, Ticâret, 63).

Ortaklar arasında sermaye eşitliğı bozulursa bu ortaklık “inan şirketi”ne dönüşür. Mufâvaza ortaklığında ortaklar arasında söz hakkı itibariyle eşitlik şarttır. Sermayede tam eşitlik gerçekleşince mufavaza oluş ur. Artık her ortak diğ erinin vekili ve kefilidir olur. Birinin tasarrufundan diğ eri sorumlu tutulabilir. İslam toplumlarında uygulanan yönü itibariyle Mufâvaza ortaklıklarının genel özellikleri ş u şekilde özetlenebilir (Yaş ar, 2004):

- 1) Şirketler “icap” ve “kabul” ile kurulurlar. Sözle ifade edilenin yazıya dökülmesi, ilerleyen zamanlarda ortaklar arası ortaya çıkabilecek problemlerin bertaraf edilmesi açısından önemlidir.
- 2) Akit şirketinin bütün çeşitlerinde, ortaklar arasında vekalet ilişkisi vardır, mufâvaza şirketinde ise buna ek olarak, kefalet ilişkisi de mevcuttur.
- 3) Ortaklar arasında karın nasıl paylaşılacağı belirlenmesi akdin sıhhat şartıdır.
- 4) Şirket akdinde kârdan hisse alabilmek için ortağın ya çalışması, ya sermayeye katkıda bulunması yahut da tazmin sorumluluğu taşıması gerekir. Bu sebeplerden biri bulunmazsa teorik olarak kardan pay almak da caiz olmaz.
- 5) Ortaklar birbirlerinin emindir; yani şirket sermayesi ortakların elinde emanet olarak bulunur.
- 6) Şirket akdi, iki ortaktan birinin vefatı ile sona erer. Ortak ikiden fazla ise diğerlerinin ortaklığı devam eder. Şirket akdi ortaklardan birinin feshi ile de sona erer.

Sermayeye sahip olmadan, iki ve daha çok kimsenin “itibarları” aracılığıyla ödünç para kullanarak veya veresiye mal alıp satmak yoluyla elde edecekleri kârı paylaşmak üzere kurulan ortaklığa vücut ortaklığı denir. Gerek ödünç para bulma ve gerekse vadeli mal almaya esas olan kişinin ticaret itibarıdır. Bu nedenle bu ortaklığa "zimmet üzerine ortaklık" da denilmektedir (<http://islammektebi.blogcu.com>).

Bu ortaklığın kapsamında, her ortağın diğerine mal alıp satmada vekalet vermesi yer alır. Bir ortağın, diğerini, alacağı mal aralarında ortak olmak üzere vekil kılması geçerlidir. Diğer yandan insanlar bu tip ortaklıkları yüzyıllar boyunca yapmışlar ve karşı çıkan olmadığı için, konu üzerinde “teamül” meydana gelmiştir.

Kredi ortaklığını geçerli sayan birinci görüşe göre, ortakların satın alınan maldaki hisseleri farklı olabilir. Karın paylaşılması ise, zarar meydana geldiği takdirde ödemeyi üstlendikleri orana göre olur. Kardan alınacak pay tazmin edilecek paydan fazla olursa, bu fazlalık karşılıksız kalacağı için meşru olmaz. Ödünç para ile veya vadeli alınacak mal üzerindeki pay miktarı serbest sözleşme ile belirlenir (Gedikli, 1998). İslam hukukunda ayet

veya hadisle açıkça düzenleme yapılmamış olan konularda “sözleşme yapma serbestliği” ilkesi benimsenmiştir. Bu konuda Hz. Muhammed (s.a.s) şöyle buyurmuştur:

“Müslümanlar kendi aralarında belirledikleri şartlara uyarlar”

1.1.1. İNAN ORTAKLIĞI YA DA MÜŞAREKE

İnan ortaklığı iki ve daha çok kişinin ticaret yapmak ve kârı aralarında paylaşmak üzere ortaklık kurmasıdır. Burada sermayelerin eşit olması gerekmediği gibi, karın da sermaye oranlarına göre paylaşılması şart değildir. Ancak zarara sermaye oranlarına göre katlanılır. Hz. Peygamber (s.a.s) şöyle buyurmuştur:

“Kar, ortakların serbestçe belirlediği şartlara göre paylaşılır. Zararın tazmini ise sermaye oranlarına göre olur”

Bu şirket çeşidi, günümüzdeki anonim ortaklıkların benzeridir. Ancak İslam hukukunda ortakların haklarını koruyucu nitelikteki bazı tedbirler dikkati çekmektedir (Döndüren, 2008). İnan ortaklığında bir ortağın veya bütün ortakların çalışması şart koşulabilir. Örneğin, sermayesi az olan ortak hissesindeki nispi azlığı çalışarak emeği ile telafi edebilir.

1.1.2. KANUNNAME-İ TİCARET

Osmanlı hukukunda Tanzimat öncesi ortaklık ilişkileri şer’i hükümlere göre düzenlenmişti. Mecelle’de “şirket-i mudarebe” diye anılan şirket türünde, malını ya da parasını ortaya koyan bir kimse, gücüyle çalışacak biriyle ortak olur, elde edilen ürün ya da kazanç, sözleşme gereğince ortaklar arasında pay edilirdi (Berki, 1990). Bu tür ortaklıklar arasında doğabilecek anlaşmazlıklar şer’i mahkemelere götürülürdü.

Tanzimat’la birlikte özel hukuk alanında ilk yayınlanan yasa 1850 tarihli Kanunname-i Ticaret’tir. Bu yasa büyük ölçüde 1807 Fransız Ticaret Kanunu’nun birinci ve ikinci bölümlerinin çevirisinden ibarettir. Yasanın kapsamına alınmayan ticari mevzuattaki eksiklikler sonradan çıkarılan “zey”lerle tamamlanmıştı. Kanunname-i Ticaret birçok yönden İslam hukukuyla bağdaşmıyordu. Özellikle faiz sorunu farklı açılardan ele alınıyor, İslam hukukunun yadsıdığı faiz batı kökenli bu yeni yasada benimseniyordu (Üçok ve Mumcu, 1979).

Kanunname-i Ticaret'in ardından, 1861 yılında, yine Fransız mevzuatından yararlanılarak Usul-ü Muhakeme-i Ticaret Nizamnamesi başlığı altında ticaret yargılan.a usulü tüzüğü çıkarıldı. 1863 yılında Fransız mevzuatı yanı sıra başka denizci ulusların yasalarından da esinlenerek Ticaret-i Bahriye Kanunnamesi kabul edildi. Tanzimat'la birlikte Batı ile olan ticari ilişkilerin gelişmesi, yargı alanında yabancı devletlerin baskılarını arttırmalarına neden olmuştu. Nitekim 1848 yılında Karma Ticaret Mahkemesi kuruldu. Mahkemenin 14 üyesinin yedisi Osmanlı uyruklu, diğer yedisi ise Osmanlı Devleti'nde ticaretle uğraşan yabancı uyruklu tüccarlardan oluşuyordu. Mahkeme reisi Ticaret Nazırı ya da onun vekiliydi (Poroy, vd., 2000).

1.1.3. AVRUPA'DA ORTAKLIKLARIN GELİŞMESİ

İslamiyet'in egemen olduğu toplumlarda mudârebe olarak adlandırılan hukuki iş ortaklığı tarzı ile benzer şekilde Ortaçağ Avrupa'sında da çeşitli iş ortaklıklarının geliştiği bilinmektedir. Özellikle 12. ve 13. yüzyıllarda oldukça yaygınlaşan bu iş ortaklıklarının başında commenda gelmektedir. Başta ABD olmak üzere İngiltere, Kanada, Japonya gibi bazı gelişmiş ekonomilerde küçük-orta ölçekli girişimcilerin finansman ihtiyacını karşılama ve işsizlikle mücadele çerçevesinde gündeme gelen faizsiz ve Risk Sermayesi'ne dayalı sistemin kaynağı olarak da değerlendirilen commenda ortaklık türü, İslam toplumlarında mudârebe denilen ortaklıkla büyük benzerliklere sahiptir (Kumaş, 2006; Çizakça, 1999).

X. yüzyıldan itibaren Avrupa'da yaygın bir şekilde kullanılan commenda iş ortaklığı türünün kökenleri konusunda iktisat tarihçileri arasında tartışmalar süregelmiştir. Commenda'nın kökeninin bazı araştırmacılara göre Helen ve Roma'ya, bazılarına göre ise İslam dünyasına kadar uzandığı ileri sürülmektedir. Ancak commenda ile mudârebe arasındaki benzerliğin aralarında ticari ilişkiler bulunan Avrupalıların ve Müslümanların etkileşimleri ile ilgisinin bulunduğu açıktır. XX. yüzyılın başlarında bu benzerliği ilk kez fark eden kişi olan Fransız tarihçi Sayous şu değerlendirmeleri yapmaktadır (Kumaş, 2006):

“X. ve XI. yüzyıllarda Müslümanlar, Avrupalılardan çok daha üstün ticari yöntemlere sahiplerdi. Paranın iade edilmesi ve bu parayla kazanılan kara katılımı içeren sözleşme biçimi, Hz. Muhammed zamanında, hatta İslamiyet'ten önce, kısa bir süre sonra Batı Akdeniz'in Hristiyan devletlerinde ortaya çıkan commendayla neredeyse aynı özellikleri taşıyan bir ortaklık şekli altında görülüyordu.”

Bu konuda, Abraham Udovitch “At The Origins of the Western Commenda: Islam, Israel, Byzantium?” adlı makalesinde commenda'nın kökenlerinin İslam dünyası olduğunu ima eder. Ortaçağ Akdeniz ticaretinin gelişmesinde de önemli bir rol oynayan commenda, ilk kez X. veya XI. yüzyıllarda İtalya'da özellikle denizaşırı ticari tehlikeler, sermayenin toplanması ve yatırımcı ile işletmecinin bir araya getirilmesi gibi sorunların aşılmasında başvurulan en önemli ortaklık türüdür (Kumaş, 2007).

İslam dünyasında da mudârabe ortaklığının yaygın olarak işlediği dönemde Avrupa'da da commenda'nın işlediği bildirilmektedir. Commenda'nın müslümanların Avrupa'yla yoğun ticari faaliyette bulunduğu ya da Avrupalılarla ticari ilişkide bulunduğu bölgelerde görülmesi bu iki ortaklık türü arasında bir illiyet bağı kurmayı zorunlu kılmaktadır. Bu konuda, değerli bir makale yazan Kumaş'ın Udovitch'ten aktardığı şu bilgiler önemlidir (Kumaş, 2007):

“Net bir şekilde ifade edilebilir ki, mudarebe, daha sonra ortaya çıkan commenda'nın aynısı ve bütün özelliklerini taşıyan ticari ortaklık türlerinin en eski örneğidir. Mudârebenin İtalyan deniz tacirleri tarafından olduğu gibi kullanıldığını ve commenda adı altında Avrupa'ya geçirildiğini veya commenda'nın bağımsız olarak ticarî gelişmelerin sonucunda ortaya çıktığını kesin olarak söylemek mümkün değildir. Fakat yine de, Karanlık Çağın (ortaçağ) en karanlık dönemlerinde bile Katolik Batı ile Müslümanlar arasındaki ticaret tamamen kesilmemiştir. İslam ile Batı arasındaki politik ve ekonomik ilişkiler, VIII, IX ve X. yüzyıllarda Batılı tacirlere, ticari teknik ve yöntemleri, daha gelişmiş doğulu meslektaşlarından öğrenme ve adapte etmeleri için sayısız ve büyük fırsatlar sunmuştur.”

Ortaçağ Avrupası'nın en yaygın iş ortaklığı türü olan commenda; accomendatio, collegantia, maris, entica gibi isimlerle de bilinmektedir. Commenda kelimesinin “ticaret yolculuğu” anlamına geldiği iddia edilmişse de, tam olarak ne anlama geldiği bilinmemektedir (Kumaş, 2006). Akdeniz'in kıyı şehirlerinde ve sonraları Kuzey Denizi kıyılarında ve çeşitli fuar şehirlerinde gelişmiş olan (Poroy vd., 2000) commenda, kökeni itibariyle Latince bir kelimedir. Latince'de bu kelime commendare olarak kullanılmakta ve anlamı güvenme, itimat etme ve emanet etme anlamlarına gelmektedir. Bununla birlikte bu kelimedede öğüt verme, tavsiye etme gibi anlamlar da vardır (Köse, 2001).

Commenda başka bir anlayışa göre vekalet dayanan bir ilişkidir. Commendare kavramının etimolojisinde commendare, mandare, manuidare, “ele vermek”, “emanet etmek” manaları vardır (Gedikli, 1998). Roma

hukukçularının bir kısmı bu tabiri *commodare*, *accommodare*, *deponare* “ariyet” ile de de izah etmeye çalışmışlardır.

Commenda ortaklığı da *mudârabede* olduğu gibi, biri sermayedar (*commendator*), diğeri de işletmeci (*Tractator*) olmak üzere iki tarafın oluşturduğu bir ortaklık türüdür. Bu ortaklık türünde de sadece bir taraf (*commendator*) sermaye koymaktadır. İki tarafın da sermayeye katılması halinde bu ortaklık, başka bir şirket türü olan *societas*’a dönüşür (Çizakça, 1999). *Societas* ortaklık türünde işletmeci de sermayeye katkıda bulunur ve kar/zarara sermayesi miktarınca ortak olur. Bu ortaklık türü İslam’daki inan ortaklık türü ile özdeştir. Fakat bazı araştırmacılara göre, *commenda* ortaklığında işletmeci isterse sermayeye katılabilir.

Mudârabe’de olduğu gibi *commenda*’da sermayenin yönetim hakkı sermaye sahibinden işletmeciye geçer. Bir *commenda* sözleşmesinde fiili olarak var olan para işletmecinin elindedir. Para fiili olarak yok ise onun kullanım hakkı işletmeciye aittir. Sermayenin kullanım yetkisi işletmeciye verilmediği müddetçe *commenda* sözleşmesi gerçekleşmiş sayılmaz. Sermayeyi kullanma konusunda işletmeciye verilen özgürlük veya kısıtlamaya göre *commenda*, sınırsız ve sınırlı *commenda* olmak üzere ikiye ayrılır. *Commenda* ortaklığında zarar, sermayedara aittir. Böyle bir durumda işletmeci sadece emeğinin karşılığını alamamış olur. Ancak yatırımın zarar etmesinde işletmecinin ihmal veya kusuru söz konusu ise, işletmeci zararı kısmen veya tamamen tazmin etmekle mükellef tutulabilir (Kumaş, 2006).

Commenda’da sermayedar (*commendator*) ortaklığa dahil ettiği yatırım miktarına kadar olan tüm zararı üstlenir. Sermayedarın bu ortaklığa girmeyen diğer mal varlığı yükümlülük kapsamına girmez. Yani *mudârabede* olduğu gibi ortaklığa dahil olan sermaye miktarı kadar “sınırlı bir yükümlülük” söz konusudur. Sınırlı yükümlülük, *commenda*’yı cazip kılan en önemli unsurdur. *Commenda*’daki sınırlı yükümlülük o kadar evrensel ve iyi anlaşılmalıdır ki, uluslararası ticaret yapan bir tacir, durumunu yabancı mahkemelerde kolaylıkla savunabilmektedir (Çizakça, 1999).

Ortaçağ’da bilinen diğer bir ortaklık türü olan *compagnia* sözleşmesidir. Bu ortaklık türü de Osmanlı mufavaza ortaklık türüne benzemektedir. Bu ortaklık türünün en göze çarpan özelliği, üyelerinin üçüncü şahıslara ve birbirlerine karşı sınırsız bir yükümlülük sahibi olmalarıdır. Bu ortaklıkta *commenda*’daki sınırlı yükümlülüğün aksine yatırımcının yükümlülüğü sınırsızdır. Bu ortaklıkta ortaklık üyelerinin üçüncü şahıslara ve birbirlerine karşı sınırsız bir yükümlülük sahibi olmaları bu ortaklık türünü yüksek risk

taşıyan bir niteliğe sahip kılınmıştır. Bu nedenle, daha çok birbirlerine güvenen kişilerin kurdukları bir ortaklık türüdür (Genç, 2007). Compagnia ortaklığındaki bu özellik İslam hukukundaki mufâvaza ortaklığı ile aynı iken, commenda'nın bu sınırlı yükümlülük özelliği, mudârabe'nin de en önemli özelliklerinden biridir (Çizakça, 1999).

Societas Osmanlı'daki İnan ortaklığına benzetmekle birlikte, commenda'yla da aynı zaman diliminde uygulanmaya başlayan bir ortaklık şeklidir. Bu ortaklıkta her iki ortak da sermaye koydukları için societas iki taraflı commenda olarak da bilinir. Bu ortaklık türünde yatırımcı sermayenin üçte ikisini sağlamaktaydı. Geri kalan üçte bir sermayeyi ise diğer ortak sağlıyor ve aynı zamanda, riskleri üstlenerek emeğini de ortaklık sermayesi olarak koyuyordu. Zarara sermayeye yaptığı katkı oranında katılıyordu. Kar ise her iki ortak arasında eşit bir şekilde bölüşülüyordu. Societas'ın İnan ortaklığından farklı olduğu tek taraf yükümlülük konusudur. Bu açıdan bir karşılaştırma yapıldığında, İnan ortaklığında yükümlülüğün sınırsız olduğu açıkça ortaya konulmuş iken, societas sınırsız olmayan, yatırımcının yükümlülüğünün yatırım miktarıyla sınırlı olduğunu belirleyen bir özelliğe sahiptir (Genç, 2007).

1.1.4. YAKIN ÇAĞDA ORTAKLIKLAR

Ortaçağda liman kentlerinde gelişen ticaret ve buna ilişkin hukuki uygulamalar uluslararası bir nitelik taşımaktaydı. Sonraları, özellikle 19. yüzyılda bu bölgedeki ülkelerin kendi yasalarını oluşturmaya çalıştıkları görülmektedir. Bunun nedeni, ticaretin giderek gelişmesi, sömürgeler yoluyla artan zenginlik kaynaklarının ulusal rekabeti artırması, dönemin belirginleşen ulus devlet yapılarının ortaya çıkması ve ticaretin karmaşık bir hal alması gibi faktörler olabilir. İngilizler'in 19. yüzyılda ortaklıkları ve ticareti kanunlaştırmalarından önce, Kara Avrupa'sında 17. yüzyılda Fransa'da kanunlaşmıştır. İngiliz sisteminde var olan kâr amacı gütmeyen tüzel kişiliğe sahip olan ve olmayan ortaklıkların yapısı Kara Avrupa'sına benzememektedir. ABD'de ise her eyaletin ayrı bir ortaklıklar hukuku olmakla beraber, genel olarak İngiliz Hukuku'nun etkisi hakimdir. Sadece Louisiana eyaletinde Fransız etkisi görülür. Öte yandan Fransız hukuk sistemi hem 17-19. yy Kara Avrupa'sını etkilemiş olması hem de Osmanlı'daki 1850 tarihli Kanunname-i Ticaret için kaynak oluşturması açısından önemlidir. Alman Hukuku'nda ise ortaçağdan gelme "işbirliği ortaklıkları" olan ve societas'e benzeyen Gemeinschaft denilen yapıları vardı (Poroy vd. 2000).

1.1.5. TÜRK İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN TARİHİ ARKA PLANI

Türk toplumunun işletmecilik anlayışı, büyük ölçüde Osmanlı döneminden devralınan kültürel miras tarafından belirlenmektedir. Osmanlı'da esnaf teşkilatına ait değer, 13. ve 14. yüzyıllarda Anadolu'da görülen ahi teşkilâtından gelmektedir. Ahilik, Arapça kökenli bir kelimedir ve kardeşlik anlamına gelir (Dilik, 1991). Bu değerler tarihi gelişim sürecinin de etkisiyle ahilik düzeninde sık sık kullanılan, “elini, sofranı, kapını açık tut, gözünü bağlı tut, beline ve diline sahip ol” gibi bir takım kurallardan yola çıkarak şekillenmiştir. Ahiliği oluşturan esnaf teşkilatı arasında hiyerarşik bir yapı söz konusu olup, birbirleriyle rekabet esnasından ziyade karşılıklı kontrol ve yardım prensibini esas alan bir yapı söz konusudur. Lonca sisteminde farklı sektörlerde faaliyette bulunan esnaf ve sanatkarlar, çok sıkı bir sosyal ve ahlaki disiplin temelinde örgütlenmişlerdir. Bunun yanında belli kurallar çerçevesinde esnafın, ticarî ahlak, kalite, güven ve itibar gibi konulara özen göstermesi için sürekli olarak denetime tabi tutulmuşlardır. Loncalara bağlı olarak çalışan esnafın, üretimde bulunmalarının yanı sıra, kurdukları vakıflar vasıtasıyla elde ettikleri geliri ihtiyaç sahiplerinin sağlık, beslenme, barınma ve eğitim gibi sosyoekonomik sorunlarının çözümüne de katkıda bulunmuşlardır (Kal'a, 1995).

Osmanlı'da üretim ilişkilerini ve girişimciliği belirleyen sistem olarak Loncalar önemli bir yer tutar. Ahilik yüzyıllar boyunca üretim ve tüketim ilişkilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Yüzyıllar boyunca belirginleşen Türk toplumuna özgü üretim ve tüketim kültürü anlayışının temelinde, ahilik ve lonca teşkilatı tarafından belirlenen kurallar yer almaktadır (Çiftçi, 2004).

Anadolu'da Ahilik Teşkilatı'nın kurucusu Ahi Evran² olarak bilinir. Ahi Evran Şeyh Evheuddin Kirmani ile bütün Anadolu'yu dolaşarak Ahilik Teşkilatı'nın gelişmesini sağlamıştır. Daha sonra şeyhin ölümü üzerine Ahilik Teşkilatı'nın başına geçmiştir (Es, 2008). Ahi Evran, Anadolu'yu dolaşarak bu dönemlerde farklı yerlere dağılmış küçük esnaf ve sanatkarları

² Ahi Evran Ahilik'in kurucusu sufi bir esnafdır. 1171 yılında Azerbaycan'da doğmuştur. Tam adı Hoy'lu Ahmed oğlu Nasrettin Mahmud'dur. Azerbaycan'da ilk eğitimini yapmış, Horasan'da da Fahreddin Razi'den bu eğitimini geliştirmiş, tasavvuf eğitimini ise Yesevi dervişlerinden almıştır. Daha sonra Anadolu'ya gelerek Kayseri'ye yerleşmiş ve burada da bir debbağlık (deri terbiyesi) atölyesini kurmuştur. Daha sonra Konya ve oradan da Kırşehir'e yerleşmiş ve burada da vefat etmiştir. Büyük bir ihtimalle Türkmenlerin devrin Selçuklu Sultanı'na karşı başlattıkları Kırşehir isyanında öldürüldüğü ifade edilmektedir. Ahi Evran ve diğer Ahiler, İlhanlı istilalarına ve onların güdümündeki yönetimlere karşı askeri ve siyasi yönden mücadele etmişlerdir. Ahi Evran'ın eşi Fatma Bacı “Bacıyan-ı Rum” teşkilatını kurmuş ve Kadın Ana olarak tanınmıştır. Ahi Evran'ın şeyhliği altında 13. Yüzyılda Ankara ve Kırşehir'de toplanan Ahiler, kısa sürede Selçuklu şehirlerine yayılmışlardır. Osmanlı devletinin kuruluşunda etkili olmuşlardır. Ahi Evran, 1261 yılında Kırşehir'de vefat etti.

bir birlik altında toplayarak, sanat ve ticaret ahlakını, üretici ve tüketici çıkarlarını güven altına almak suretiyle onlara direnme gücü vermiştir. Ahi örgütüne giren esnaf ve sanatkarlar; mesleki, dini ve ahlaki açıdan sıkı bir eğitimden geçirilmiştir. Başlangıçta ahlaki ve dini özellikleri ağır basan Ahi teşkilatının zamanla ekonomik açıdan oldukça önemli işlevler kazandığı görülmektedir. Tarımla uğraşan kırsal nüfusun şehirlileşmesi gibi önemli bir rol üstlenen Ahi teşkilatı, Orta Asya'dan göçlerle gelen zanaatkarları himaye etmiş, sanatlarını icra etmelerine imkan vererek aralarındaki ilişkileri geliştirmelerine yardımcı olmuştur (Gülerman, Taştekil, 1993).

Günümüzde yönetim literatürü açısından önem arz eden ve işletmeler tarafından kullanılan kalite kontrol, müşteri memnuniyeti, vs gibi kavramlara ilişkin uygulamalar Ahilik teşkilatında oldukça önemli idi, hatta bu kavramlara ilişkin uygulamaların, sistemin belkemiğini oluşturduğu iddia edilebilir. Örneğin, kalite kontrolü ile tüketicilerin olduğu kadar üreticilerin de uzun vadeli çıkarlarının korunmasına çalışılıyordu. Denetimler sonucunda tespit edilen ürünlerin standardı kadı tarafından not ediliyordu. Yeterli sermayeye sahip olmayıp bundan dolayı kalitesiz mal üretilmemesi için belli sermaye şartı getirilmişti (Es, 2008). Osmanlılar'ın iktisadî dünya görüşüne yön veren değerler; eşitlik, işbirliği, dayanışma, ölçülülük, aşırıya kaçmama ve hoşgörü gibi ahlâkî ilkelerden meydana gelmektedir. Eşitlik değerine eğilim, İslâm dininin vurguladığı akidelerle gelişmiş, sosyal ve iktisadî alanda geniş ölçüde uygulanmıştır (Çiftçi, 2004). Bu değerler tarihi gelişim sürecinin de etkisiyle Ahilik düzeninde sık sık kullanılan, “elini, sofranı, kapını açık tut, gözünü bağlı tut, beline ve diline sahip ol” gibi bir takım kurallardan yola çıkarak şekillenmiştir.

Ahilik sisteminde üretimle ilgili günümüzde değer verilen bir takım özellikler de mevcuttu. Mal ve hizmet üretirken Ahilik anlayışına göre belirtilen kalitenin altında mal üretme esnaflar arasında tepkiye neden oluyordu. Düşük kalitede mal üreten esnaf ikaz edildiği halde durumunu düzeltmezse dükkanları kapatılabiliyor veya meslekten men de edilebiliyordu (Es, 2008).

Ahi teşkilatı 15. yüzyıldan sonra zayıflamaya başlamakla birlikte varlığı 19. yüzyılın sonuna kadar devam etmiştir. Ahi teşkilatında yardımlaşma ve güven her zaman önemini korumuştur.

Ahi teşkilatını oluşturan esnaf arasında kurumsallaşmış ilke ve koşullar bulunmaktaydı. Bu ilke ve koşullara uymayanlar ihtar edilir, tekrar edenler yolsuz ilan edilirdi yani sanatlarını ya da mesleklerini yapmaya izin verilmezdi. Yolsuz olmak, toplumda büyük ayıp ve kusur sayılırdı. Ahilik

teşkilatında güvenilir ve itibarlı olmanın çok önemli bir yeri vardır. Öyle ki, bu kurumun can damarının güven ve itibar olduğu söylenebilir. Ahiliğin bu özelliği günümüzde birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Bu yüzden Osmanlı esnaf teşkilatının meslekî ve ticari ahlakı ön planda tutan geleneklerini hatırlamakta, çağdaş sentezler üretmekte ve kökü Türk kültüründe de olan bu etik zenginliği bugüne taşımakta yarar vardır (Çiftçi, 2004). Türk işletmecilik kültürü açısından önem taşıyan ve yüzyıllar boyu varlığını sürdüren Loncalar güven ve itibar açısından gerek kendi dönemlerinde ve gerekse günümüzde önemli kurumlar olarak değerlendirilmektedir.

1.2. GÜVEN NEDİR?

Psikolojik açıdan bakıldığında güven, iç içe bağlı birçok süreç ve uygulamalar açısından tanımlanabilir. Birincisi ve en önemlisi, güvenin başkalarının belirsiz güdülerine, niyetlerine ve ilerdeki eylemlere karşı açık bir risk ve hassasiyet oluşudur.

Lewis ve Weigert (1985) güveni; herkesin, istenen ve sorumlu bir şekilde davranacağı beklentisiyle risk alma olarak nitelerken, Robinson (1996) da benzer şekilde güveni “bir diğerrinin, ötekenden gelecekte faydalı, olumlu veya hiç olmazsa birinin çıkarına zarar vermeyeceği beklentisi, zannı ve olasılığı” olarak tarif eder.

Barber, güveni “insanların birbirlerine, içinde yaşadıkları kuruluş ve kurumlara, yaşam tarzlarını oluşturan doğal ve ahlaki düzene dair toplumsal olarak öğrenilen ve toplumsal kabul gören beklentiler” olarak tanımlar (Garfienlel, 1963; Luhmenn, 1988). Zihinsel çağrışımlarına rağmen, güveni daha karmaşık, çok yönlü etkin kısımlardan oluşan psikolojik bir süreç olarak görme eğiliminde olanlar da vardır. Fine ve Holyfield (1996), güveni bilimsel modellerle ifade etmek gerekli olduğunu ancak bunun güven olgusunu anlamakta tek başına yeterli olmadığını savunur. Onlara göre güven, “kültürel anlamlardan, duygusal yanıtlardan ve toplumsal ilişkilerden oluşur; insan sadece güveni düşünmez... aynı zamanda yaşar...”

Çeşitli örgütsel araştırmalar, güveni kişinin seçtiği davranış olarak kavramsallaştırmanın yararlı olacağını ileri sürerler. Bunun nedeni davranışın gözlenebilir oluşu, teorik ve deneysel çalışmalara konu olabilmesidir (March, 1994). Burada iki önemli seçenek vardır. Birinci seçenek, nispeten mantıklı olan hesaplanabilir güven; diğeri, daha çok sosyal ve göreceli olan ve güven açmazının altında yatan seçenektir.

Ayrıca güven rasyonel bir tercih (rational choice) olarak da incelenebilir. Bu bakış açısı, büyük ölçüde sosyolojik, ekonomik ve politik teoriden alınan ve muhtemelen en önemli olan kavramsal çerçevedir. Rasyonel tercihin seçim perspektifinden bakıldığında, güvene ilişkin karar, diğer riskli seçeneklere ve bireylerin mantıksal ve etkili seçimlerde bulunmasına dayanır (faydalarını maksimize etmek veya yaptıkları işlerde kayıplarını en aza indirmek gibi). Yani Schelling (1960)'in belirttiği gibi güven, “avantajların hesaplanması ve bunların tekrar açıktan ve içten tutarlı bir değer sistemi” olarak kabul edilmesidir. Güven için iki temel özellikten bahsedilir. Birincisi, “birinin diğerine güvenmesini mümkün kılan bilgi”, diğeri ise “güvenilen kişinin güvene layık olacağına olan inanç”tır. Ona göre ilişki karşısındaki çıkarlarına da uygunsuz ona güvenilebilir (Hardin, 1992). Bu, başkasının menfaatini ve ona duyulan güvenle kendi menfaatini kapsayacağını anlamaktan geçer. “Eğer bireyin menfaati, karşısındaki bireyin beklentilerini karşılama onu motive ediyorsa birey kendisine güven konusunda daha rahat teminat verebilir” (Hardin 1991).

Rasyonel tercih kavramına yönelik bazı eleştiriler vardır. Bu eleştirilerden biri; insanların bu kararlara nasıl vardığı konusunda net bir bilgi yoktur. Bu sınırlılıklarına rağmen bazı uzmanlar örgütsel güven teorisinin güvenle ilgili sosyal ve ilişkisel temelde alınması gerektiğini iddia ederler. (Mayer vd., 1995). Bunlara göre güven sadece hesaplamalara yönelik değil, aynı zamanda diğer insanlara ve topluma yönelik olarak da ele alınmalıdır. Bunun ilki, sosyolojik teoridir. Bu, güvenin, yönetim ve ağ sistemleriyle kurum içinde ve kurumlar arasında ortaya çıkışını etkileyen ilişkilerin gelişmesidir.

1.2.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMLANMASI

Güvenin önemi üzerinde ortak bir fikir oluşmasına rağmen, tanımı konusunda üzerinde anlaşılacak bir ibare yoktur. Giffin ve Williams'a göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır. Buna karşılık kavrama farklı yaklaşımlar da söz konusudur. Buna göre güven, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentiler olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareket edildiğinde güven ile ilgili konular, kişisel risk alma davranışı, işbirliği, azalan sosyal karmaşıklık, sosyal sermaye, düzen vb. olarak gerçekleşir (Ören, 2007).

Güven;

“İnsanların karmaşık olan sosyal yaşama adapte olmasını sağlayan bir stratejidir”

“Bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir”.

“Bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine inanması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşudur”.

“Risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarından emin olma ve olumlu beklentiler içinde bulunma durumudur.”

Yakın zamanlarda güven ile ilgili araştırma yapan bilim adamları güven kavramından ziyade çoğunlukla güven kavramının özellikleri üzerinde durmuşlardır. Güven kavramının tanımlanması ise daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur (Özbek, 2004). Farklı bilim dallarında çalışan bilim adamlarının farklı güven tanımlarının varlığı dikkat çekmektedir. Sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi yazarlarının güven hakkında birçok tanımlamaları vardır. İlk tanımlardan biri Erikson'un (1950) yaptığı tanımdır. Bu tanıma göre güven “İyi bir inançtır.” ve Deutsch (1958) ise güvenin oluşmasını şu şekilde ifade etmiştir “meydana gelecek bir olay hakkındaki bireysel ümitler, eğer doğrulanmamışsa, sonuç olarak kişi sonucu gerçekten daha olumsuz algıladığında negatif davranışlar meydana gelir ve eğer kişi bu konu hakkında önceden bilgilendirilmişse davranışları pozitif yönlü olur”. Benzer olarak, Rotter (1967) güveni şu şekilde tanımlar “... bireysel veya grup olarak itimat edilen diğer bir bireyden veya gruptan alınan söz, yemin ve benzeri şeylere ilişkin beklentilerdir”. Güven hakkında değerlendirme yapan bu tanımlamaların ortak olarak sıkça üzerinde durdukları “beklenti” (hedef) ifadesi önceden belirlenmiş davranışa yönelik hareket etmeyi ifade ediyor. Bu beklentiler hedefin karakteristik özelliklerine (benzer değerlere yönlendirme vb. - Sitkin, 1995), pozisyonadaki güçlere (sosyal ya da kültürel değerler vb. - Zucker, 1986) veya siyasi eğilim olarak güvenilene güvenme isteğine de (güven temayülü - Rotter, 1971) uygun olabilir.

Güven hem mantıksal hem de duygusal bir eylemdir. Duygusal olarak, güven, hassasiyetlerinizi açtığınız insanların bu hassasiyetinizi istismar etmemeleridir. Mantıksal olarak da, kazanç ve kayıp olasılıklarınızı değerlendirip söz konusu muhatabınızın tahmin edildiği gibi davranacağı yargısıdır. Uygulamada ise güven her ikisidir. Ben size güveniyorum çünkü güvenirliliğinize dair deneyimim ve insan doğasına inancım var. Güven duyarız; çünkü güven duygusunda, dostluk, arkadaşlık, sevgi, uyum, gönül rahathğı ve huzur vardır.

Güveni anlamak için onu bir inanç gibi değerlendirmekle başlamak gerekir. Önce inanç olarak kabul edip sonra bu inancı açıklamaktır. İlginç bir şekilde insan davranışlarıyla ilgili olan bu iki kavramdan birincisi, dini terminolojide inancı ifade eder. Bu kelimenin kökü olan (emn); “huzurda/sükunette olmak”, “güvende olmak”, “güven vermek” ve “tehlikeye maruz kalmamak” demektir. Burada belirtmek istenen fikir, inancın huzur ve güvenlik bahşedeceğidir. İnanan insan hem inandığı gücün sağladığı güvenin içinde olan hem de kendisi başkalarına güven verir (Kurt, 2000).

Güven, ilgili konuda hedefe duyulan sadakattir. Hedefe atfedilen güven, hedefin hak ettiğinden fazla olabilir. Bunun sonucu olarak, güvenilen kişinin beklentiler doğrultusunda davranış sergilemesi istenir. Ancak, bu beklenti, eğer hedefin ne yapacağını önceden belirlenebilirliği ile ilgili ise bu hedefin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Benzer olarak, insanlar birilerine güven duymama noktasında birleşebilirler, ancak bu birleşme bir zorlama, tehdit ya da farklı bir etkileşim sonucu ortaya çıkmış olabilir ve herhangi bir tarafa olan güvenilirlikten de kaynaklanıyor da olabilir (Mayer vd., 1995).

Güven duygusu insanın psişik yapısına ait bir özellik olmakla birlikte hem birileri tarafından güvenilir bulunmak hem de başkalarına güvenmek bakımından sosyolojik bir boyuta da sahiptir. Güven, bilişsel bir kavrayıştan çok, bir şeye bağlılık ifade eden “itimadın” bir “inanç” biçimidir. “Mimar ve mühendisin evi tasarlayıp inşa ederken kullandıkları bilgi ile ilgili pek az şey bilirim; ama yaptıklarına inanırım”. Güven, bir kişi ya da nesnenin bazı özellik veya niteliklerine itimat etme ya da bel bağlamadır. ‘İtimat’ ve ‘bel bağlama’ ‘inanç’ ile ilgili kavramlardır. Ancak güven ile itimat arasında bir fark vardır. Bu fark “Güven söz konusu olduğunda seçeneklerin, birey tarafından bilinçli olarak değerlendirilmesidir. Bir itimat durumunda kişi, hayal kırıklığına uğradığında tepkisini başkalarını suçlayarak gösterir; güven konumunda ise kusurun bir kısmını kendisi de omuzlamak zorundadır ve bir başkasına ya da bir şeye güven duymuş olmaktan pişmanlık duyması olasıdır” (Kurt, 2000).

Güvene ilişkin ilk ileri sürülebilecek husus, güvenin ortaklık ve müteka-biliyet prensibine sahip bir kavram olmasıdır. Bu durum da güven olgusunun tartışılması için en azından iki taraf gerektirir.

İkinci olarak, güven risk bağlamında var olmalıdır; “güven, yanlış yapma ihtimali olmadan var olamaz”. Güven, kişi karşısındakinin niyetleri ve eylemleri hakkında kesin bilgi sahibi olmanın rahatlığını yaşıyorsa, değersizdir. Benzer biçimde, tüm taraflar karşı tarafın eylemlerine karşı

hassas olmalıdır. Tüm taraflar diğerinin çıkarlarına zarar verebilecek, güveni zorlayacak mekanizmalara başvuracak ve gerektiği takdirde ilişkiyi bitirme özgürlüğü de dâhil olmak üzere, her türlü olumsuzlukla baş edebilecek pozisyonda olmalıdır. Bu “müşterek bağımlılık ve hassasiyet” güveni, işbirliğini garanti altına almaya yarayan diğer yöntemlerden (örneğin, zor kullanma gibi) ayırır.

Güven, en kısa biçimde, “olumlu beklentilere sahip olarak bir başkasının etkilerine açık olma niyetini kapsayan psikolojik bir durum” ya da “bir başkasının tavırlarına yönelik sahip olunan olumlu beklentilerden emin olma” şeklinde kişisel risk bağlamında ve “karşı tarafın yapıcı bir davranış sergileyeceğine dair inanç ya da beklenti” olarak ifade edilebilir. Güven kendine has risk de barındırmaktadır. Ne kesinlik tarafından biçimlendirilir ne de bilgisizliğin bir koşuludur; daha çok, bir “beklenti”, bir “ihtimal”dir. Bu, karşı tarafın gelecekteki muhtemel davranışının bir değerlendirmesini gerektirir.

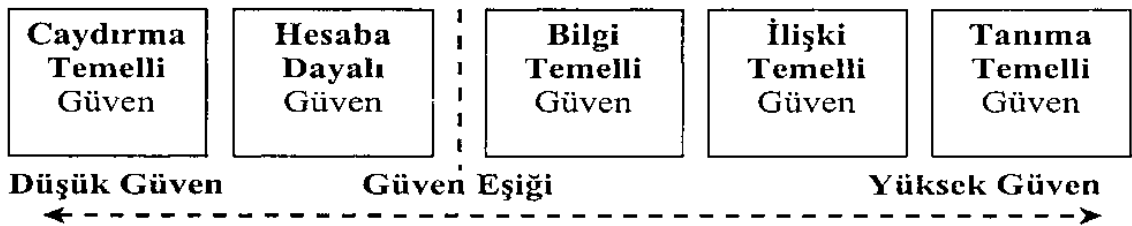
Üçüncüsü, güven ister istemez artar; “taraflar arasında tekrar eden fayda değiş tokuşları aracılığıyla” somut biçimde ortaya çıkabilir.

Dördüncü olarak, güven arzu edilen bir durumdur. Tüm taraflar birbirine güven duyduğunda, ilişki her bir taraf için “önemli” olmalıdır. Bu durumda güvene konu olan husus için muhtemel sonuç da olumludur. Varılan bu sonuçların, etik olarak doğrulanabilir olması ve ahlaken doğru olması gerekmez.

Son olarak, kanıtların değerlendirilmesi “bölümlendirilebilir ve bir araya toplanabilir”, bunun gibi taraflar, eğer isterlerse, çelişkileri ve hataları uzlaştırabilir. Güven buna karşılık esnekliğe izin verir.

Dolayısıyla, özetlemek gerekirse, güven tüm taraflar için geçerli bir risk bağlamında gönüllülük ve olumluluk temelinde devam eden bir ilişkiye giren iki ya da daha fazla taraf arasında meydana gelir.

Şekil 3: Bütünlük ve Artış Devamlılığı Açısından Beş Güven Derecesi



Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer'ın (1998) "caydırma temelli" güven adını verdiği güven türü, Lewicki ve Bunker (2000; 1997; 1998) tarafından "hesaba dayalı" güven olarak adlandırılır. Bununla birlikte, her biri sırayla ele alınacak olursa, caydırma temelli güven aslında güven değildir, ama güvensizliğin bir ifadesidir. Tamamen olumsuz olan bu beklentiler, diğer tarafın güvene yönelik her türlü gönüllülüğü istismar edeceği ve ancak ceza tehdidi altında işbirlikçi davranacağı yönündedir.

Gerçek güvenin "en zayıf" biçimi hesap temelli güvendir. Fayda maliyet analizine sıkı sıkıya dayalı güven zahmete değer bir strateji olarak görülür, ancak diğer tarafın baştaki derin şüphesi, işbirliğine sadece denetleme birimlerinin desteği altında gidileceği anlamına gelmektedir.

Taraflardan gelen desteği haklı çıkaran şüpheler geri çekildiğinde ve tahmin edilebilirliğe ve beklenen yapıcı davranışa dayalı "olumlu beklentiler"le yer değiştirdiğinde, bununla bilgi temelli güven arasında bir bilinç eşiği çizilir (şekilde dikey noktalı çizgiyle gösterilmiştir). Gerçek güven, olumlu bir inanç olarak, burada başlar. Davranışsal beklentiler kendi kendini destekler hale ve açıkça her bir tarafın kendi çıkarı haline geldikçe, daha güçlü güven biçimleri gelişir.

İlişki temelli güvene itimat daha subjektiftir ve doğal olarak duygusaldır. Tarafların muhtemel niyetlerinin sistematik değerlendirmesinden çok, karşı tarafın ilişkideki karşılıklı tüm yapıcı davranış kayıtlarından türetildiğinde güven, "bağımlı olabilme" ve "inanç" arasındaki farktır. Küçük eksiklikleri, ilişkilerde neyin kabul edilebilir olduğunu yönetmek için ileri sürülmüş güçlü ilkelerden alışkanlık haline gelmemiş bir sapma olarak değerlendirerek, mazur görebilir.

Son olarak, "tanımaya dayalı güven"de tanımlanan tüm güçlü etkilenmelerin derinliği, her bir tarafın diğerinin tanınırlığını, nelerden etkilendiği, amaçları, nasıl karar aldığı ve kendi kendini temsili onun tam güveni ile varsayabileceğidir. Tarafların kimlikleri birbirine karışır. Güven bütündür ve sorgulanmaz. Bunun istihdam durumlarında mümkün olup olmadığı tartışılabilirken, örnek çalışmalar bu anlamda bazı önemli bulgulara ulaşmıştır.

1.2.2. GÜVENİN BOYUTLARI

Tahmin edilebilirlik: İleriyi tahmin etme isteği insan için normal bir haldir. İçimizdeki dünya modelini hem kendi deneyimlerinize, hem de diğer insanların söylediklerine dayanarak kurar ve daha sonra her ikisini

kullanarak gelecekte ne olacağını tahmin ederiz. Bu öngörü tehditleri görüp önlem almayı ve uzun vadeli hedeflerimizi gerçekleştirmeyi sağlar. En büyük tahmin edilemezlik % 50'dir. Güvenilir bir düşman, kestirilemeyen bir dostu tercih edilebilir.

Tanım 1

Güven, diğer insanların ne yapacaklarını ve ortaya çıkacak durumun ne olacağını önceden kestirebilmektir. Eğer güvendiğimiz insanlarla çevremizi kuşatırsak güvenli bir an hatta güvenli bir gelecek temin edebiliriz.

Değer mübadelesi: Diğer insanlarla yaptıklarımızın çoğu, ticari olduğu kadar en basit ilişkilerimizin de temeli olan alış-veriş etrafında dönüp dolaşır. Alış-veriş en basit haliyle malların değişimidir. Bir ekmek almak için karşılığında iki yumurta vermek gibi. Bu tür maddi pazarlıklarda değer hesaplamak kolaydır. Ancak daha soyut şeyler söz konusu olduğunda mesele karmaşık bir hal alır. Ebeveynler sevgi için ilişki kurarlar. Bir firma iş gücünün zihinsel ve bedensel performansı için sadece para ödemeyi değil aynı zamanda çalışma şartlarını da iyisiyle değiştirir.

Bunun yanında değerler de zaman içinde değişir. Her birimiz nesnelere farklı değer biçeriz. Bizde fazla olan bir başkasında olmayabilir, başkasının sahip olduğu da bizde yoksa bu bizi karşılıklı bir ilişkiye teşvik eder. İşte toplumlarda bir arada tutan, bu karşılıklılık (mütekabiliyet) ilkesidir.

Değer mübadelesi, aldığımız şeyin beklediğimiz şey olup olmadığını tam olarak bilemediğimiz zaman meydana gelir. Bir ürün satın aldığımızda satıcının bildiği bir kusuru beraberinde satın almak istemeyiz. Bir iş hakkında öneri aldığımızda, onun gerçeklere dayanmasını isteriz, hiç denenmemiş görüşlere değil...

Tanım 2

Güven, hakkında bilgi sahibi olmadığınız, niyetlerini ve size ne sunacaklarını bilmediğiniz insanlarla alış-veriş yapmaktır.

Gecikmiş mütekabiliyet: Değiş-tokuş sadece basit bir ilişki ve alış-veriş değildir. Değiş-tokuş, kurumları ve toplumlarda ayakta tutan, herhangi bir şeyin şimdi verilip karşılığının sonra alındığı şeydir de. Bunun avantajı esnek bir ortam oluşturup böylece ihtiyaç duyduğumuz bir şeyi elde etmek için birikim yapmak zorunda kalmadan istediğimiz zaman almaktır.

Güven özellikle günümüzde önemli hale gelmiştir. Çünkü aksi halde karşılığında hiçbir şey almadan bir şeyler vermiş oluruz. Karşılıklı anlaşmalarda neden olduğumuz gecikme, güven yoluyla azaltabileceğimiz belirsizlikler doğurur.

	<güven oluşturmanın basit bir kuralı>
Altın Kural	“sana yapılmasını istemediğin şeyi sen de başkalarına yapma” “Sizden biriniz kendisi için istediği şeyi kardeşi için de istemedikçe iman etmiş olmaz.”

Bu ilke, “sana şimdi verdiğim ve belirsiz bir gelecekte, karşılığında, ne olduğu belli olmayan bir şeyi alma umudum”un temelini oluşturur.

Tanım 3	Güven, şimdi bir şeyi verip karşılığında belirsiz bir şeyi, belirsiz bir zamanda almak demektir.
----------------	--

Açık duyarlılıklar: Diğer insanlara güvendiğimizde, sadece onlara gelecekte geri almak ümidiyle bir şeyi onlara vermekle kalmaz, aynı zamanda, kendimizi onların istismarına açık hale getirmiş oluruz. Eğer sizden, fiyatından emin olmadığım bir araba satın almakta isem, pazarlığı kendi lehimize çevirmek için bana yalan söyleyebilirsiniz.

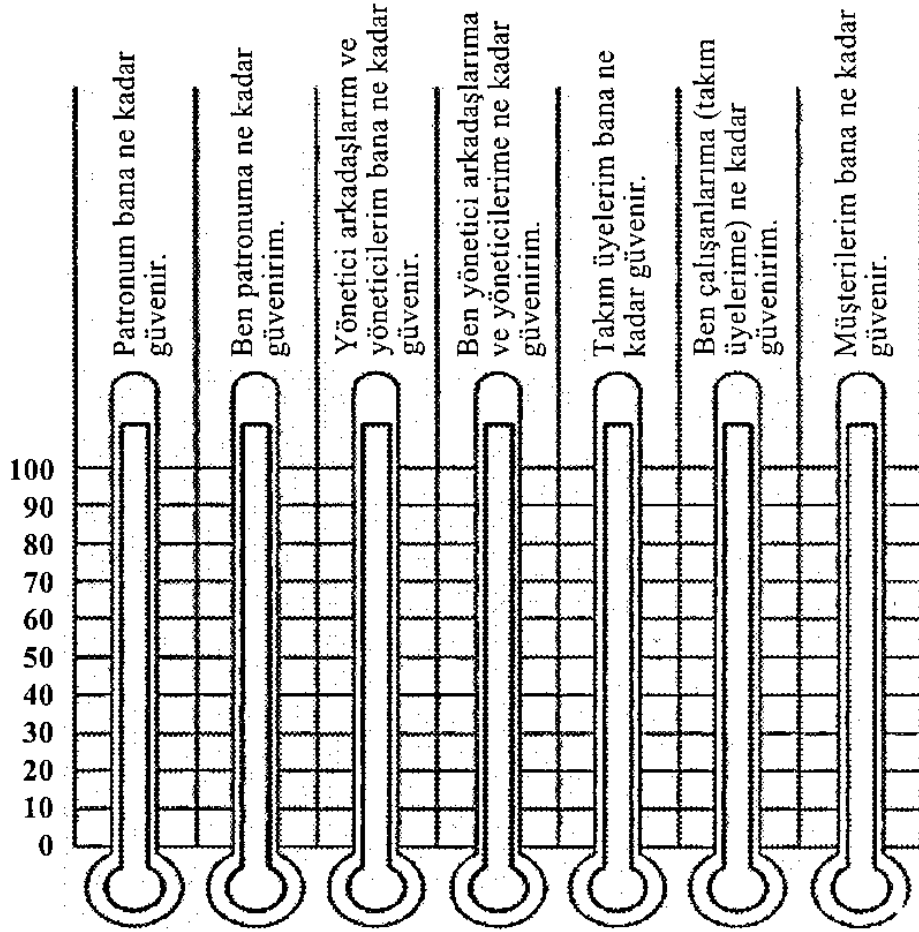
Tanım 4	Güven, diğer insanlara, duyarlılıklarınızı kullanma fırsatı vermek, ancak onların bunu kötüye kullanmayacaklarını bekleyerek bu fırsatı tanımaktır.
----------------	---

Eğer ben size iş ile ilgili problemlerimi samimi olarak aktarırsam, bunu daha sonra benim aleyhime kullanabilirsiniz. Suçluluk duygusu, vicdan azabı, benim hassasiyetlerimi istismar etmenize mani olabilirse de, yine de nefsinize yenik düşüp böyle bir şeye yeltenmeniz, beni incitebilir ve ilişkilerimiz sona erebilir. İlişkilerimizin başarılı bir şekilde devam etmesi için, böyle üzücü şeylerin olmayacağına dair güvencem olmalıdır.

Altın kural

Siz kime ne kadar güvenirsiniz, sizin güvenme konusunda sorguladıklarınız size ne kadar güvenirlir:

Aşağıda bir “güvenmetre” yer almaktadır. Sıfır “hiç güvenin olmadığı durumu” ve 100 ise “mükemmel bir güveni” temsil etmektedir. Güven metrede belirtilen durumlara dair güven derecenizi ölçünüz (Shurtleff, 1998).



*“Niçin yapmadıklarınızı söylüyorsunuz”
“Başkalarına iyi olmayı emredip kendinizi unutuyorsunuz”*

1.2.3. BİREYSEL VE KURUMSAL GÜVEN

Güvenin bireysel olduğu kadar kurumsal boyutu da vardır. Güveni herhangi bir iş ya da kişisel etkileşimin temeli saymak mümkündür. Bu çerçevede, işletmelerin veya kişilerin devlete, kredi kartı şirketlerine, sigorta kuruluşlarına, süpermarketlere veya her hangi bir üreticiye güvenmeye ihtiyaçları vardır. Güven alıcı-satıcı ilişkisinde ekonomik bir anlama sahiptir. Diğer bir deyişle, alıcı-satıcı ilişkisi maliyet-fayda sürecine dayalıdır. Alıcı ve satıcı ilişkilerini devam ettirirken maliyet ve kazançlarını dikkate alır. Eğer tüketici satıcı ile ilişkilerini sürdürürken elde edeceği ödül katlanacağı maliyetten yüksek ise satıcıya sadık olmaya devam edecektir. Ters durumda, tüketici farklı bir marka arayışına girebilecektir. Güven kavramı önemli ölçüde tahmin süreciyle belirlenir (Aksoy, 2006).

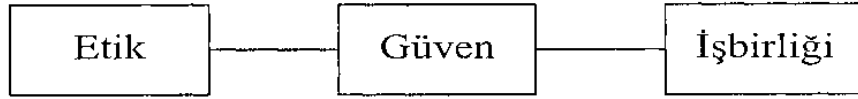
Güven kavramı örgüt bilimciler tarafından özellikle son dönemlerde sık sık tartışılmaktadır. Bu durum organizasyonların yönetim biçimlerinin dolayısıyla da yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemelerin yerini, daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne önem vererek sorumlulukların paylaşılmasını öngören, işgörenleri karar alma sürecine dahil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır (Halis vd., 2007). Bunların ötesinde güvenin birçok etmenin dışında şirketler için hayatta kalabilmeyi sağlayan yaşamsal bir konu olma özelliği de mevcuttur (Dessler, 1998).

Güven, birçok sosyal bilim disiplini tarafından kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, biçimsel rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. Birincisi, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğudur. İkincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve faaliyetlerin onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır (Halis vd., 2007).

Güvenilir olmak açısından etik değerlere uymak önemli bir veridir. Dürüstlük, şeffaflık, açıklık, sosyal sorumluluk gibi değerlerle tanınır olmak olası ortaklıklar konusunda cazibe unsurudur. Bu açıdan etik standartların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi çok önemlidir. Ortaklık ilişkilerindeki etik değerler, temelde dürüstlük ve doğruluk gibi genelde kişiler arasında paylaşılan değerlerdir ve bu değerler kurum içi ve kurumlar arası ilişkilerin gelişmesinin de temelini oluşturur. Dürüst ve açık olma, insanların kendi aralarında ortaklıklar inşa edebilmelerini sağlayarak ortak hedef ve misyonlarda buluşabilmeyi mümkün kılar.

Güven, bir insan, grup ya da firmanın etik davranış beklentisidir, yani ekonomik faaliyet gösteren kişi, grup ya da firmanın ahlâkî karar ve eylemleri temeline dayanmaktadır. Etik prensipler, bir topluluk ya da işletmede kesin kurallara ve düzenlemelere değil, her üyenin özümsemiği bir dizi etik alışkanlığa ve karşılıklı ahlaki yükümlülükler dayanır. Bu kural ve alışkanlıklar, topluluk veya işletme üyelerinin birbirlerine güven duymaları için zemin hazırlar. Bir kurumda yüksek etik değerler varsa, o kurumda güven oluşur ki bu da ortaklık kurabilmenin nüvesidir. Yüksek etik değerlere sahip topluluklarda, kurumlar yükselir ve gelişir (Bilgin, 2005).

Şekil 4: Etik Değerler ve İşbirliği



Kurumların etik sorumlulukları vardır. Bu etik sorumluluklar yerine getirildiğinde güvenin kurulması daha kolay olmaktadır. Bunun yanında güven, doğruluk, dürüstlük ve emin olma gibi unsurlardan oluşan karmaşık bir yapıdır. Aslında biri başkalarına güvendiğinde bir risk altına girer. Ancak, karşı tarafın güvenilirliğe ilişkin farkındalığı sağlanınca karşı güven oluşur ve risk getiriye dönüşür. Bu nedenle etik değerler ve güven ortaklık etkinliğini artırıcı birer olgu olarak görülmelidir.

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktördür. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir özelliğe sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından büyük önem taşır (Bilgin, 2005; Yılmaz, Kabadayı, 2002; Asunakutlu, 2002).

Güven, tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi, güven unsurunun doğal bir sonucudur. Güven, bir ilişkinin temelini oluşturan direkler gibi görülmektedir. İtimat (credibility) ve iyi niyet (benevolence), güvenin gerektirdiği şartlar arasında yer almaktadır. İtimat, iş ilişkilerini etkin bir şekilde yürütebilmek için diğer tarafın, doğrucu ve dürüst olduğuna dair inançtır. İyi niyet ise, bir tarafın diğerine karşı iyi duygu ve düşüncelerle yaklaşması, onun çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2005; Yılmaz ve Kabadayı, 2002; Asunakutlu, 2002).

Her ortaklık bir işbirliği faaliyetidir. İşbirliği ise, bir veya birbirleriyle ilişkili birden fazla ortak amaca sahip olan, ortak amaç-araç ilişkileri üzerinde anlaşma veya uzlaşma sağlayan, ekonomik birimlerin bilinçli, gönüllü, sürekli ve belirli bir (yazılı) sözleşmeye bağlı olarak örgütledikleri ve koordine ettikleri; birlikte hareket etmeyi sağlayıcı; toplumsallaştırıcı, birleştirici ve tamamlayıcı ilişkiler bütününe işbirliği denir. Etkili bir işbirliğinin işlenmesi, bazı önkoşullara bağlıdır. İşbirliğine katılanlardan

herhangi biri, bir konuda işbirliğine yanaşmadığı takdirde, cezai şart uygulanması konusunda bir uzlaşma bulunmalıdır. Bu, daha çok manevi yaptırımlar şeklinde tezahür eder (Bilgin, 2005).

- İşbirliğine katılanların oluşturdukları grupta karşılıklı güvene dayalı normlar olmalıdır.
- İşbirliği uzun dönemli bir süreçtir.

İşbirliğinin odağında güven yer almaktadır. Örgütlerde, bireyler arası güven neye yarar sorusuna verilebilecek en güçlü cevap, güvenin işbirliği oluşumuna sağladığı katkıdır. Güvensizliğin olduğu ortamlarda, insanlar iletişim kurmakta ve işbirliği yapmakta güçlük çekerler. İnsanlar beraber çalışmayı bilmeli ve her biri diğerine güvenmelidir.

Bazen işbirliği, güven ortamı olmayan toplumlarda da gerçekleşebilir. Örneğin cezalandırılma gibi caydırıcı önlemler nedeniyle, bir iş ortamında işbirliğine gitme zorunluluğu yaşanabilir. Bu nedenle işbirliği güven ortamının olduğu toplumlarda işbirliği oluşur gibi bir söylem genellenemez. Ancak, işbirliğinin niteliği ve sürekliliği taraflar arasındaki güven ilişkisi ile belirlenir. Birine güvenmek veya birini güvenilir bulmak, onun yararlı bir şeyler yapacağına veya an azından bir şeyler yapmayacağına inanmak demektir ve bu değerlendirme onunla işbirliğine girmek için yeterlidir. İnsanların, işbirliğinde en uygun şekilde motive olmaları; yine büyük ölçüde diğer insanların güvenilir olmalarına bağlıdır. Yüksek güven ortamında işbirliğine gönüllülük, bireyler arasında bir refleks haline gelir. İnsanların, başkaları ile işbirliğine gitmeden önce, başkalarını güvenilir buldukları kadar, başkalarını da kendi güvenilirliklerine inandırmaları gerekir (Gambetta, 2000'den aktaran Bilgin, 2005).

Güven, çoğu büyük örgütün yönetim ve stratejilerinde, performansı geliştirici olarak kullanılmaktadır. Bundan dolayı üretim ve verimlilik artışından çok, işbirliği ve iletişimde güvenin oluşumu için gayret gösterilmektedir (Edvard, 1997). Sonuçta güven algısı, örgüt performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Sınırlı bir güven ortamında, taraflar birbirinin gözünde ancak iyi kalmayı sağlayacak kadar işbirliğine gider; yardım etme ve arama davranışından, karşı tarafa bağlı kalmayı tehdit olarak gördüklerinden kaçınırlar (Erdem, 2003).

İktisatçılar, yönetim bilimciler ve sosyologlar güvenle ilgili pek çok tanım geliştirmişlerdir. Güven, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur. Karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde bir bel bağlama,

dayanma, sadık kalma, söz verme ve sözünde durma eylemidir. Birine veya bir şeye bel bağlayan kimsenin içindeki rahatlama hissidir, bir toplumun, iş hayatı, siyasi durumu gibi vb. konularda emniyet duygusudur. Kısaca güven, bir kişinin başkalarından fayda beklemeden, onlara inanması, geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarının ifade edilmesidir (Bilgin, 2005).

Başka insanların davranışları hakkında bilgisizliğin yol açacağı belirsizlik şartlarında güven daha da önem kazanmaktadır. Güven, bizim başkaları hakkındaki bilgisizliğimize bir nevi cevap olmakta, sınırlı olan basiretimize bir yol göstermektedir. Güven çift yönlü ya da karşılıklı olma, yani onun bir güvenen ve güvenilen, bir de kendine ve karşısındakine güvenme yönü vardır. Güvendedeki bu özellik, çevresel destek oluşturmaya, belirsizliklerin azaltılmasına ve bir güvenlik hissi oluşmasına katkıda bulunur. Güven, dayanışmada, amaçta ve katılımı eşitlik anlamına gelmekte olup, uzun dönemli ilişkiler için teminattır. Güvenin tersi olan güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve niyetinden emin olmama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur. Bu beklenti bireylerde, öncelikle işbirliğine gönülsüzlüğü geliştirir ve karşı taraftan zarar görüleceğine yönelik kaygı duyulmasına yol açar. Bu açıdan bakıldığında güvensizlik, güveni değerli kılan şeydir. Bir kişi, birine güvendiğinde ya da güvenilir olduğunu söylediğinde, muhtemel işbirliğinin yeterince cazip olduğunu göz önünde bulundurarak, o kişinin yaptığı eylemleri yararlı bulur. Bir kişi, birinin güvensiz olduğunu söylerse, muhtemelen o kişi ile işbirliği yapmaya çekinir.

Günümüz dünyasında güven eksikliği hissedilmekte, bu da güvensizliğin ve belirsizliğin hızla yayılmasına neden olmaktadır. Bugün birçok kaynaktan beslenen sıkıntı, endişe ve kuşklar, bireyler arası ilişkileri, iş dünyasını, politikayı, ticareti, ekonomik, sosyal ve ahlâkî hayatı olumsuz etkilemektedir (Yavuz, 2003). Bu güven eksikliğinin bir neticesi olarak birbirine güvenmeyen insan toplulukları ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, nihayetinde kendilerini, yalnızca müzakereye, anlaşmaya ve dava etmeye iten biçimsel kurallar ve düzenlemeler sistemi altında birbiriyle işbirliği yapabildikleri bir toplumda bulmaktadır. Bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlamaktadır. Toplumdaki güvenin yerini alan bu yasal aygıt, iktisatçıların “işlem maliyeti” diye adlandırdıkları unsuru kapsar. Başka bir deyişle toplumdaki yaygın güvensizlik, bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir. Bu tür vergiyi yüksek güven duygusuna sahip toplumlar ödemek zorunda kalmamaktadır (Fukumaya,1998).

Yüksek güvenin olduğu toplumlar, organizasyonun alt seviyelerine daha

fazla sorumluluk vererek, ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde iş ortamlarını düzenleme kapasitesine sahip olurlar. Düşük güvenli toplumlar ise organizasyonun aşağı seviyelerinde bulunanları bir dizi bürokratik kuralla tecrit ederek, çitlerle çevirirler (Fukumaya, 1998).

Örgütlerde güven, örgüt için bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemeyen kendine özgü bir bilgi birikimidir. Güvenin örgütlerdeki temel işlevleri, örgütteki işlem maliyetlerinin azaltılması, üyeler arasında işbirliği, gönüllü katılım ve örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırarak, çatışmaları azaltmasıdır (Erdem, 2003b). Güven, örgütleri genel olarak pozitif yönde etkilemektedir. Güven, örgütlerin ortak iş yaptıkları ortakların gelecekteki davranışları hakkında ortaya çıkan belirsizliği okuyabilen bir mekanizma olup, iş ilişkisi içinde bulunan ortaklar hakkındaki belirsizlik durumunda, gelecekte yapılacak davranışlarla ilgili olarak hüküm vermedir (Bilgin, 2005).

İşbirliğinde bulunanlar arasında güven, ilişkileri geliştirmede iyi bir motivasyon aracıdır. Güvenin yarattığı motivasyon, insanlar arasındaki işbirlikçi davranışları cesaretlendirerek taraflar arasındaki yakınlaşmayı sağlar. Yüksek güven ortamı, bir işbirliğine, iletişime ve birlikte hareket etmeye katkıda bulunarak bir sosyal enerji oluşturur. Bu da verimlilik artışına, sağlıklı ve düşük maliyetli anlaşmalara, yeniliklere değişimlere ve açık olmaya olanak sağlar (Erdem, 2003).

1.2.4. GÜVEN NASIL KURULUR?

Her durumda, tarafların bir ilişkide sergilediği tutum ve davranışlar güvenin kalitesini geliştirir; kurumsal kısıtlamaları değil. Burada kurumsal düzenlemelerin veya ulusal kültürel normların güvenin geliştirilmesindeki etkisi de araştırılması gereken önemli bir husustur. Bazı araştırmacılar tarafından, “yönetimsel güvenilirlik” için gerekli beş “davranış kategorisi” belirlenmiştir. Güvenin mütakabiliyet ilkesine göre, bunlar işteki diğer tüm bireyler için uygulanabilir ve uygulanmalıdır da. Bu davranışlar:

Davranışsal tutarlılık: Bununla eylemlerin güvenilirliği ve bir yere kadar, tahmin edilebilirliği kastedilmektedir.

Davranışsal bütünlük: Bu, doğruyu söylemeyi ve verilen sözleri tutmayı içerir: “birinin söylediği ve yaptığı şeyler arasındaki tutarlılık”.

Kontrolü paylaşma ve devretme: Bununla, çeşitli örgütsel düzeylerdeki karar alımlarına birlikte girdi sağlanması kastedilmektedir.

İletişim: Bilginin açıkça paylaşılması gerekir; tam ve zamanında olmalıdır ve kendine has içeriğinde açıklanmalıdır.

İlginin belli edilmesi: Bu, “her bir tarafın ihtiyaçlarına ve çıkarlarına ilgi ve hassasiyet gösterilmesi; her bir tarafın çıkarını koruyucu bir yönde hareket etme ve birinin kendi çıkarı doğrultusunda diğerlerini istismar etmekten kaçınması” anlamlarına gelmektedir.

Güveni oluşturmak ve geliştirmek iddiasında olan her kurumsal modelde, bu davranışların ve bunları teşvik etmek üzere tasarlanmış politika ve uygulamaların var olması beklenir. Ortaklık tek başına bu gereklilikleri sağlayamadığı için güven gibi bir arabulucuya her zaman gereksinim vardır.

1.3. ORTAKLIKLARIN BAŞARI KAYNAĞI OLARAK GÜVEN

Stratejik ortaklıklarda, güvenin önemine dair yapılan çalışmalara bakıldığında bunun önemli bir ittifak aracı olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılmış olan çalışmalar, yüksek güven düzeyinin bu ittifakların başarısında önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu sonuç, stratejik ittifaklar kurmak için öncelikle güven geliştirmenin önemini vurgularken, itici bir faktör olarak önce güvenin geliştirilmesini teşvik etmektedir; çünkü iyi işleyen bir ilişkinin başarısız işleyen bir ilişkiden, karşılıklı güven temelinde ayrışabileceği muhakkaktır. Üstelik bir ittifakta, güven konusunda duyulan hassasiyetten dolayı başvuru düzeyinin, güven düzeyi arttıkça azaldığı görülmektedir. Artan güvene paralel olarak ortağından sonuna kadar faydalanma ekseninde rasyonelleştirilen çıkarıcı ve fırsatçı davranışların azaldığı, güven azaldığında ise bu olumsuz davranışları arttığı görülmektedir.

Güven, ortaklıkların nasıl işlediğini anlamada kritik faktördür. İlk bakışta güven ve ortaklık performansı arasındaki var olduğu düşünülen illiyet bağı, yapılan araştırmalarda da tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışmalara yol göstermesi açısından; güven, tedbir ve performans değişkenleri için bileşik endeksler oluşturulmuştur.

İşbirliği içindeki ortaklar arasında güven, başarının bir koşulu olarak görülmektedir. Çünkü iyi işleyen ilişkiler karşılıklı güven temelinde başarısız ilişkilerden ayrılmaktadır. Ayrıca, sözleşmeye dayalı tedbirlerin, ortaklar arasında güven düzeyinin artmasıyla birlikte azaldığı ancak fırsatçı davranışlarla birlikte arttığı da saptanmıştır.

Buradan da anlaşılacağı üzere güven, ortaklıkların nasıl işleyeceği konusunda önemli bir faktördür. Son dönemlerde çoğu kaynak güvenin ortaklıkların performansı üzerindeki etkisini hem teorik hem de deneysel

düzyeyde incelemiştir. Teorik çalışmalar işlem maliyetlerinin azaltılmasına, istenen davranışların ortaya çıkmasına ve resmi sözleşmelerin daha az kullanımına odaklanmaktadır. İşlem maliyetleri açasından avantaj sağlayan ortaklıklar güvenle bir sinerjiye yol açmaktadır. Bilindiği üzere işlem maliyetleri piyasa sistemini kullanmanın maliyeti olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda ortaklıkların işlem maliyetlerinin külfetini aldığı söylenebilir. Bu işlem maliyetlerini ortaklıklar açasından önemli kılan bir husustur. Girişimcilerin bireysel ya da grup olarak büyük projeler için gerekli sermayeyi temin edemedikleri noktada ortaklık kurmaya gerek duyulur. Ortaklıkların oluşumunun finansal avantajlarının yanında, bu mekanizmayla paydaşların artması ve bu nedenle bir girişimciye düşen riskin tabana yayılması mümkün olmaktadır.

Ortaklıklar, piyasa ekonomisinin “görünmez el”inin belirlediği koşullar bağlamında girişimciler karşısına bir zorunluluk olarak çıkmaktadır. Bu bir bakıma, işlem maliyetlerini azaltmak için başvuru olan bir avantaj arayışıdır. Bu maliyetlerin azaltılması, girişimsel işlemlerin külfetini ortakların birlikte üstlenmesi ile gerçekteşir. Bu şekilde girişimci, piyasadaki işlem maliyetinin başlıca fiyat mekanizmasının sektörden sektöre değişen analizi ve araştırmasından geldiğine inandığından karmaşık pazar işlemlerini tek başına göğüslemek zorunda kalmayacaktır. Bununla beraber girişimci bu işlemleri koordine edenle olan ilişkilerini etkin bir şekilde kontrol edecek ve bu ilişkilerin sürekliliğine emek harcayacaktır. Bu emeğin karşılığı ortaklık etkinliğini artırır güvendir.

Birçok deneysel çalışmada, güvenin ortaklık bağlamında geliştirilmesine odaklanılmaktadır. Son zamanlarda, bazı araştırmacıların (Jap ve Anderson, 2003; Kauser ve Shaw, 2004) davranışsal ve örgütsel karakteristiklerin stratejik ittifakların başarısı üzerindeki etkilerini araştırdığı gözlenmektedir. Bir başka araştırmada, ortağın özelliklerinin, iletişim davranışlarının ve çatışmaları çözüme yöntemlerinin ortaklığın başarısını nasıl etkilediği incelenmiştir.

Bu çalışma için, ortaklığı, bağımsız işletmeler arasında birlikte hareket ederek ortak amaçlara ulaşma amacına yönelik gönüllü, açık, uzun dönemli bir anlaşma olarak tanımlamak uygun olacaktır. Bu tanım daha önce yapılmış tanımlarla da tutarlılık göstermektedir. Ancak, bu tanımın farklı varyantlarını vurgulamak mümkündür. Çoğu akademisyen için, ortakların bağımsızlığı kesin bir kriterdir. Bununla birlikte, bazı yazarlar (Knoblich, 1969; Schwarz, 1979) ilişkinin gönüllü bir nitelikte olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Bir işletmenin işbirliğine yönelmesindeki temel motive edici unsur, başka türlü mümkün olandan daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma istek ve ihtimalinin olmasıdır. Ortak çaba ve güçle birlikte, işletmeler tek başlarına ulaşamayacakları amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Ortaklık amaçları, sinerjik etkilerden maliyetlerin azaltılmasına, öğrenme etkilerine, ölçek ekonomilerine, zaman avantajlarına veya risk azaltılmasına kadar geniş bir yelpazeye sahiptir.

Güven kavramı birçok farklı disiplin tarafından tanımlanan karmaşık bir fenomendir. Psikoloji, sosyoloji, iktisat, siyaset bilimi, felsefe, antropoloji ve yönetim alanlarından akademisyenler güven ve güvenin üretilmesi konularında çok yazı yazmıştır. Bunun sonucu olarak, birçok farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Kökenine bakılmaksızın, güvene ilişkin kavramsallaştırmalar birkaç ana faktör üzerinde yoğunlaşır. Birincisi, güven bir belirsizlik ve risk ortamını hatırlatır. Eğer taraflar tam bir belirlilik içinde bir anlaşma yapabilirlerse, bu durumda güvene gerek kalmaz. Bu çerçevede güven ve risk arasında karşılıklı bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Kısacası, güven belirsizlik ya da risk altında karar almayı kapsar. Belirsizlik veya risk, ortağın güvenilmez davranabileceği ihtimalinde yatar. İkincisi, bir ortağa göre güven, hassasiyeti ifade eder. Güvenilir olmayan bir davranıştan ötürü uğranılacak zarar potansiyeli, dürüst bir eylemden beklenen kazançlardan her zaman için çok daha büyük olur. Üçüncüsü, güven bir yere kadar tahmin edilebilirliği de tarif etmektedir. “Bu kişiye güveniyorum” ifadesi o kişinin davranışının bir tahminini yansıtır. Bu ifade aynı zamanda o kişinin belli bir eylemi yapacağına dair beklentinin, etkileşimin bazı biçimlerinin kullanılacağını düşünmemiz için yeterince yüksek olduğunu ifade eder. Dolayısıyla, güven kavramı beklentinin bazı biçimlerini kapsar. Dördüncüsü, bir karşılıklı bağımlılık ve ortaklık çevresinde var olur. Bir karşılıklı değişim içinde olan taraflar, güttükleri amaçların, diğeri olmadan gerçekleştiremeyeceğine inanmak zorundadırlar. Bu nedenle güven bir durumdur ve kişiye özeldir. Bununla birlikte, bir kişinin güvenilebilir olması halinin duruma ve ortaklara bağlı olarak değişebileceğini bekleyebiliriz. Beşincisi, birine güvenme eylemi ve dolayısıyla da riskin önlenebilir olmasıdır. Eğer bir kişi, başka biriyle etkileşime girmeye zorlanırsa, bu durumda bu davranışı açıklamak için güven kavramına ihtiyaç duyarız. Bu şartlar altında bir ittifak güveni, belirsizlik ve hassasiyet koşulları altında ortaklardan birinin, karşı tarafın kendi zararına olacak şekilde davranmayacağı beklentisine sahip olması ve ortağına itimat etmesi olarak tanımlanır.

Bir ortaklık anlaşması oluşturan işletmeler, her ortaklığın karşılıklı bir kazanç ve kişisel çıkar çatışması olduğunu bilmektedir. Büyüklüklerine bağlı olarak işletmeler, kendilerini işlem ortaklarından gelecek her türlü fırsatçı davranıştan sakınmak üzere tedbirler alırlar. Bu tedbirler çeşitli biçimlerde olabilir; yasal olarak bağlayıcı sözleşmeler, kontrol mekanizmaları ve diğer kontrol veya uygulama prosedürleri gibi.

Güven, güvenilir kişinin fırsatçı davranmayacağı beklentisine inanmayı gerektirir. Diğer taraftan, önlemler yapısal olarak, fırsatçı davranış ihtimaline karşı caydırıcı unsurlar ihdas etmeyi gerektirir. Güven ve önlemler arasındaki ikame edici ilişki akılcı görünmektedir. İşletmeler arasındaki güven düzeyi ne kadar yüksekse, o kadar az tedbire gerek duyulur. Sonuç olarak, bir ortağa tam olarak güvenmek mümkünse, o zaman hiç tedbir almaya gerek yoktur. Bu nedenle, hem tedbirler hem de güven ortağın davranışını tahmin edilebilir yapmaya yönelik mekanizmalardır; bunu yaparken tedbirler yaptırımlar uygularken, güven ise bazı ahlaki zorlama şekillerini kullanır. Bu mantık şu hipotezleri doğurur:

Buna bağlı olarak şöyle söylenebilir:

Tedbirlerin düzeyi güven düzeyi arttıkça azalır.

Tedbirler

İşletmeler güvenilir olmayan davranışları ve işbirlikçi eylemlerden kaçınmayı belirlemek ve cezalandırmak için bazı tedbirler geliştirir. Dolayısıyla bu tedbirler, işbirliği anlaşmasında sözleşmenin ihlali halinde uygulanacak bazı maddeler veya belli davranışlara yönelik bazı şartlar içerir. Bu tedbirler şunlar olabilir:

- Tüm ilgili işlemlerin periyodik raporu
- Anlaşmadan her türlü sapmaya ilişkin mümkün olduğu kadar çabuk bilgilendirme
- İlgili tüm sonuçları araştırma ve denetleme hakkı
- Belli bilgilerin uygun olarak belirtilmesi ve anlaşmanın gizli şartlarına tabi edilmesi
- Anlaşma bozulduktan sonra dahi uygun davranışların uygulanmaması
- Anlaşmanın bozulması
- Tahkim hükümleri
- Dava koşulları

Güven ilişki performansını dolaylı ya da dolaysız olarak etkiler. Birbirine güvenen ortakların fikirlerini özgürce paylaşmaları, tartışmaya açık olmaları,

verdikleri sözlerde durmaları, aldıkları kararlara tutarlı hareket etmeleri ve daha yüksek sadakat düzeyi sergilemeleri daha muhtemeldir. Bu faktörler bir ilişkinin etkinliğini arttırmak ve verimliliği ve etkinliği yükseltmek için birleştirilebilir.

Güven aynı zamanda tedbirlere olan ihtiyacı ve dolayısıyla işlem maliyetlerini azaltır. İşlem maliyetlerindeki bir azalma, süregelen etkileşimi daha çekici kılarak işletme karını arttırabilir. Ortaklar arasındaki yüksek güven düzeyi aynı zamanda daha karmaşık bir yönetim yapısıyla da sonuçlanabilir. Bununla birlikte, daha basit yapılar daha az koordinasyon çabası ve itaat maliyeti içerir. Bu gözlemden aşağıdaki hipotezlere ulaşılır:

***Ortaklar arasındaki güven düzeyiyle birlikte işbirliği performansı da artar
Olası Ortaklık Performansı***

- Sipariş, üretim veya dağıtım hacminde artış
- Ürün yelpazesinin genişlemesi
- Ortağın iş bağlantılarından veya piyasa bilgisinden yararlanma
- Yeni dağıtım kanallarına erişim
- Tecrübelerin paylaşımı ve bilgi transferi
- Ortaklaşa AR-GE
- Geniş kabul gören ürün standartlarının oluşturulması

Ortaklık ilişkilerindeki aldatma dürtüsü, işletmeler karşı tarafın zararı pahasına kazançlarını maksimuma çıkarmayı faydalı bulabileceği için ortaya çıkar. İşletmeler bu nedenle tedbirler uygular ve yüksek bir güven düzeyine ihtiyaç duyar. Kurulacak bir ilişki için, her bir taraf işbirliğinden elde edilmesi beklenen sonuca net bir pozitif değer biçmelidir. Örneğin, ortağından gelebilecek fırsatçı davranışlar nedeniyle olumsuz sonuçlar beklentisi içinde olan bir işletme bu tür bir ilişki içine girmeyecektir. Diğer taraftan, pozitif bir geri dönüş beklentisi, istikrarı ve başarıyı sağlamada yeterli değildir.

İş ortağına güveni teşvik edici bazı faktörler (Olası ortaklık performans alanları)

- Ortağın ihtiyaç duyulduğunda hazır olması
- Ortağın mevcut değerlere yatırım yapması
- Ortağın tedbirleri azaltması (güven davranışları sergilemesi)
- Ortağın fikirlerini ve bilgilerini korkusuzca paylaşması
- Ortaklık sırlarını saklaması
- Ortağın son tarihlere uyması (örneğin, ürün ya da hizmetlerin sunumu, zamanında ödeme yapılması gibi)

- Sosyal toplantıları ve faaliyetleri önemsemesi (örneğin, akşam yemeği, spor aktiviteleri, ailelerin tanıştırılması gibi)
- Ortağın dürüst davranması

İşbirliği ilişkisinde ortağınıza güvenilir olduğunuzu göstermek için;

- İhtiyaç olduğunda hazır bulunun
- İşbirliğine yatırım yapın
- Güvensizliğe karşı önlemleri azaltın
- Fikirlerinizi ve bilgilerinizi özgürce paylaşın
- Sırlarına sadık olun
- Verdiğiniz sözü zamanında yerine getirin
- Toplantılar ve davetler gibi ortak sosyal etkinliklerinizi artırın
- Dürüst davranın

Bir ilişkinin işlerliğini etkileyecek unsurlar ödül ve cezalar arasındaki önem farklılıklarıdır. Özellikle, sonuçları itibariyle, tek taraflı aldatma ve karşılıklı dürüstlük arasındaki farklılık “istikrarı bozucu ve performansı da olumsuz yönde etkileyici etki yapacaktır.” Bunun nedeni, ortağın güvenilirlik eğilimine ilişkin kesinliğin, karşılıklı dürüstlüğün bir garantisi olmamasıdır. Bununla birlikte, istismar edilme korkusu bağlılığı ve açık iletişimi azaltır; buradan hareketle aşağıdaki yargıya varılabilir:

İşbirliği performansı, fırsatçı davranıştan elde edilen kazançlarla birlikte azalır.

Ortaklığın başarısına yönelik tek ve genel kabul gören bir tanım olmadığı gibi, benzer biçimde bunu ölçecek düzgün bir ölçü de yoktur. Bu nedenle, çoğu araştırmacı subjektif performans ölçütlerini kullanmayı savunur. Bu ölçülerin kullanılması finansal göstergelerin ortaklıkların performanslarını değerlendirmede yetersiz olduğu anlamına gelmez; ayrıca, finansal veri toplamak da zordur. İşletme amaçlarına ulaşma, karlılık ve genel performans gibi performans ölçütleri kullanmak mümkündür.

1.3.1. GÜVEN AÇISINDAN LİDERLİĞİN ROLÜ

Örgütlerin ve örgüt yönetimlerinin başarısında güven faktörü, yöneticiye ve sisteme inanma konusunda ciddi bir öneme sahiptir. Yöneticilere ve kararlara inanmanın ve güvenmenin yanı sıra eş kidedeki kişilerin birbirleri ile uyum içinde çalışmaları da sağlanması gereken bir faktördür. Yapılan birçok araştırmada işyerlerindeki güven faktörünün performansı ve motivasyonu doğrudan artırdığı bir bulgu olarak ortaya konmaktadır.

Güven örgütsel ve bireysel destek algısını artırarak çalışanların organizasyon içerisinde kendilerini değerli ve önemli bir unsur olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Yine güven faktörü, örgütsel prosedürlerin uygulanmasında adalet faktörünün algısını artırmaktadır. Bu, örgüt içerisindeki beşeri ve beşeri olmayan unsurların eşit şartlarda ve maksimum verimde kullanılması için bir araç oluşturmaktadır. Aynı zamanda eşit ve adil olarak görevlerin tamamlanması için personelde istek uyandırır. Ayrıca güven, organizasyonda;

1. Söz/Taahhüt: Personelin kendini organizasyona bağlı hissetmesini sağlar,
2. Niyet/Kasıt değiştirmek: Bağlı bulunduğu organizasyonu bırakmaya yönelik istek-niyetlerinde değişim sağlar,
3. Organizasyonel eşitlik davranışı: Çalışanların kendilerinden beklenenin üzerinde çaba ve performans göstermelerine yardımcı olur.

Güven; takipçileri olağan durumlardan destansı durumlara kadar pek çok şekilde etkileyebilen, efektif liderliğin çok önemli bir elemanıdır. Örneğin; güvenin, bazı çalışanların işlerini başarılı bir şekilde tamamlasalar bile karşılık beklemezsizin görevlerinin ötesine geçme sebebini açıklayabilmektedir. Daha kahramanca durumlarda, güven; bireylerin liderlerinin görüşlerini takip etmeye istekli oluşlarına, hatta antik ordulardan modern organizasyonlara kadar bazı durumlarda kaderlerini (ve bazen de hayatlarını) liderlerin ellerine teslim etmelerini açıklamaya yardımcı olur.

Liderler açısından önemli bir nokta olan güvenin anlaşılması yeni bir olgu değildir. Hatta yıllardır pek çok değişik disiplinde yapılan araştırmalar güvenin liderlik üzerindeki belirleyiciliğine odaklanmıştır. Buna rağmen, yakın zamana kadar şaşkıncu bir şekilde, çok az araştırma; grupların ve organizasyonların etkin bir şekilde işletmelerde lidere duyulan güven üzerinde nasıl bir rol oynadığı konusunda odaklanmıştır.

Son yarım yüzyılda, lidere duyulan güven pek çok değişik disiplinde (organizasyon psikolojisi, işletme, kamu yönetimi, organizasyon iletişimi ve eğitim) önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir. Organizasyon davranışları hakkındaki araştırmalarda, güven çeşitli liderlik teorilerinin bir parçası olarak tanımlanmıştır. Değişimci ve karizmatik liderler takipçilerinde güven oluşturur (Kirkpatrick ve Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Güven efektif lider davranışları (Kirkpatrick ve Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990) ve lider - takipçi değişimi teorileri konularında hayati bir elemandır (Schriesheim,

Castro ve Cogliser, 1999). Diğer çalışmalar göstermektedir ki güveni aşılacak liderliğin etkinliği açısından önemli olabilmektedir (Bass, 1990; Hogan, Curphy ve Hogan, 1994).

Liderlik teorilerindeki rolüne ek olarak, güven; olumlu iş tavırları, örgütsel adaleti, psikolojik sözleşmeleri, iletişim, organizasyon ilişkileri ve çatışma yönetiminin etkinliği ile de ilintilidir.

Güvene ilişkin yapılan araştırmaların çokluğu; güveni anlamakta potansiyel bir fayda sağladığı halde, bu araştırmaların çokluğu güvenin sınırlarını çizme konusunda karmaşıklık yaratmaktadır. Güven şekilleri ve oluşumu hakkında değişik tasnifler yapılmıştır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, lidere duyulan güven hakkında niteliksel olarak değişik iki teorik bakış açısı (ilişki temelli ve karakter temelli) ifade edilmektedir.

Adından da anlaşılacağı gibi, ilişki temelli bakış açısı lider-takipçi ilişkisinin mahiyetine ve hatta tam olarak, takipçinin, ilişkiyi nasıl anladığına odaklanır.

Örneğin, bazı araştırmacılar lidere güveni sosyal değişim işlemi olarak tanımlamaktadırlar (Konovsky ve Pugh, 1994; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Takipçiler, liderleri ile ilişkilerini standart anlaşmalarının ötesinde görürler, öyle ki iki taraf da güveni, iyi niyeti ve karşılıklı zorunluluk anlayışlarını esas alarak çalışırlar (Blau, 1964). Bu alışveriş yüksek kalitede bir ilişkiyi işaret etmektedir. Araştırmacılar bu bakış açısını; lider-takipçi arasındaki ilişki sonucu vatandaşlık davranışının (Konovsky ve Pugh, 1994), dönüşümsel liderliğin ve güvenin (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999) ve lider-katılımcı ilişkisinin değişimi gibi kritik konuların (örneğin Schriesheim vd., 1999) nasıl ortaya çıktığını bulmakta kullanırlar.

Bu bakış açısı; takipçilerin liderin güvenilirlik, bağımlılık, bağlılık ve beceriklilik gibi karakteristikleri hakkında çıkarımlar yaptıklarının ve bu çıkarımların iş davranışları ve tavırları için sonuçlara sahip olduğuna değinmektedir. Bu bakış açısını kullanan araştırma örnekleri, güvenilen kişinin karakteri temeline dayanan güven modelini (Mayer ve diğerleri, 1995), yönetici karakterinin algılanışı hakkındaki araştırmaları (Cunningham ve MacGregor, 2000; Oldham, 1975) ve lider davranışlarının bazı şekillerine ilişkin araştırmaları (Jones, James ve Bruni, 1975) içerirler.

Bazı bireylerin lidere duyulan güvenin bireyler, gruplar ve organizasyonlar için önemli olduğunu düşünmelerine rağmen sosyal bilimciler bu konu

hakkında çeşitli görüşler ve kanıtlar sunmaktadırlar. Örneğin, akademik görüşler; güvenin, organizasyonun başarısı üzerinde az ya da hiç etkisi olmadığından (Williamson, 1993) vazgeçilemeyecek kadar önemli olduğuna (Golembiewski ve McConkie, 1975) kadar çeşitlilik göstermektedirler. Bu bölümde, güvenin etkisi hakkındaki teori ve kanıtları her iki bakış açısından da inceleyecek ve bazı çözümlenememiş soruları tartışacağız.

1.3.2. GÜVENİN BİREYLER AÇISINDAN SONUÇLARI

Bu iki teorik bakış açısı, güvenin davranış ve performansı etkileyebileceğini açıklayan iki değişik mekanizmayı işaret etmektedir. İlişki temelli bakış açısı sosyal değişime dayanmaktadır ve çalışanların liderin bu ilişkiyi dışa vurmasına duyduğu ilgi ve düşünce ile ilgilenmektedir. Liderlerinin bu ilgi ve düşünceyi gösterdiğine veya göstereceğine inanan bireyler, arzu edilen davranışlar gösterirler. Konovsky ve Pugh (1994) bu mantıktan yola çıkarak, sosyal değişimin bireyleri istenen görevler üzerinde daha fazla zaman harcamasına ve organizasyondaki grup davranışlarına kilitlenmelerine daha istekli olmalarına cesaretlendirdiklerini farz etmektedirler.

Buna karşın, karakter temelli bakış açısı; hiyerarşik bir ilişkide liderin karakterinin takipçisinin hassasiyetini nasıl etkilediğinin algılanması konusuna odaklanır. Özellikle, liderin takipçisi üzerinde gözle görülür bir etki yaratabilecek kararlar verebilme otoritesine sahip olması (örneğin, terfi, ödeme, iş dağıtım, ücretli izin) sonucu, takipçi için liderin güvenilirliği hakkındaki sezgileri önem kazanır. Bu fikirden yola çıkarak, Mayer ve diğerlerinin (1995) oluşturduğu bir modele göre takipçiler liderlerinin dürüstlüğüne, becerisine ve yardımseverliğine inandıkları zaman, rahatlıkla kendilerini riske atabilecek davranışlarda buldukları belirtilmektedir (örneğin, hassas bilgilerin paylaşılması). Örneğin, Mayer ve Gavin (1999) çalışanların liderlerine güvenemedikleri durumlarda (örneğin liderin dürüst olmadığı düşünülüyor) çalışanlar kendilerini geri çekerler ve bu durum sonucu iş performansında düşüş yaşanır. Her iki bakış açısı da güvenin daha yüksek performans ve davranışlarda etkin olduğunu ileri sürer.

Dirks ve Ferrin yaptıkları meta analiz sonucunda lidere duyulan güvenin; iş performansı, organizasyon davranışı, iş değiştirme eğilimi (negatif), iş doyumu, örgütsel katılım ve liderin kararına katılımı içeren bireysel sonuçlar üzerinde gözle görülür bir etkisi olduğunu rapor etmiştir. Bu meta analiz için gerekli bilgiler, finansal kurumlardan üretim örgütlerine, askeri kurumlardan diğer kamu kurumlarına kadar pek çok farklı kanaldan toplanmıştır (Brown, 1996; Mathieu ve Zajac, 1990).

Güven ve bireysel sonuçları arasındaki ilişkiye dair pek çok araştırma olmasına rağmen, önemli konularla ilgili yazın çok azdır. Öncelikle, neredeyse bütün araştırmalar sebep sonuç ilişkisinin pek anlaşamadığı yönündeki tasarımları temel almışlardır. Örneğin, güvenin iş performansını artırması yerine yüksek iş performansının lidere duyulan güveni artırması da mümkündür. Bu tür sebep sonuç ilişkilerini boylamsal ve kesitsel araştıran araştırmalara ihtiyaç vardır. İkinci olarak, bir bakış açısı sonucu ortaya çıkan güven diğer bir bakış açısından ortaya çıkandan daha mı etkilidir? Karakter temelli bakış açısı sonucunda yüksek değerlere sahip olan fakat ilişki temelli bakış açısı sonucu daha düşük seviyede kalan güvenin anlamı nedir? Üçüncüsü, güvenin davranışa etkisinin az ya da çok olduğu durumların sebeplerini anlamaya yönelik pek az araştırma yapılmıştır. Örneğin, çalışanların özgür değil de birbirlerine bağımlı oldukları şartlarda güven bireysel performansın önemli bir bileşeni olacaktır. Dördüncüsü, neredeyse bütün araştırmalar lidere duyulan güvenin direkt sonuçlarını incelemişlerdir. Dirks ve Ferrin'in (2001) de belirttikleri gibi, güven doğurduğu pozitif sonuçlar açısından pek çok diğer değişken üzerinde de eşit derecede öneme sahiptir.

1.3.3. GÜVENİN GRUPSAL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Örgütsel performansla bir işletme biriminin üst yöneticisine olan güven arasındaki ilişkiyi inceleyen Davis vd. (2000) organizasyonun performansı ile satış, kâr ve işgören devir hızının güven ile doğrudan ilişkili olduğuna dair bir sonuca ulaşmışlardır. Simons vd., (2002) üst yönetimin kolektif bir güven oluşturduğunda bunun daha yüksek performansa dönüştüğünü araştırmıştır. Bir grup otel üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda üst yöneticinin dürüstlüğünün ve güvenilirliğinin müşteri memnuniyeti ve karlılık ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Dirks'in (2000) NCAA basketbol takımlarında yaptığı araştırmadaki bulgular da ilgi çekicidir. Bu araştırma, galibiyet payının %7'sinin koça bağlı olduğunu göstermektedir. Yine bu çalışmanın bulguları arasında şöyle bir sonuç bulunmuştur: "Eğer, bir takımın üyelerine duyduğu güven başarı için hayati derecede önemli ise, bu takımın performansının belirleyicisi olarak lidere duyulan güven takım üyelerinin birbirlerine olan güveninden daha önemlidir".

Lidere duyulan güvenin takım başarısına etkisini açıklayabilmek için bir koçun atlardan oluşan bir takım hakkındaki örneksemesini sunabiliriz:

"Bir arabayı çekebilmeleri için bütün atların aynı ritimle aynı yöne doğru hareket etmeleri gerekir. İşte güven buna yardımcı olur."

Buna benzer bir örneği de bir oyuncu vermiştir:

“Koçumuza güvenmeye başladığımızda inanılmaz bir gelişme gösterdik çünkü artık kaygılı değildik ve kafamızda soru işaretleri yoktu. Bunun yerine, eğer en sıkı şekilde çalışırsak istediğimiz yere gelebileceğimize inanıyorduk.”

Bu örnekler lidere duyulan güvenin takım ve organizasyonlardaki bireylerin kendi kuşkularından kurtularak belirli bir amaca motive olmalarını sağladıklarını göstermektedirler. Özetle, lidere duyulan güvenin iki tamamlayıcı etkisi vardır: birincisi, lidere duyulan güven bireysel çabaları ve performansı arttırır ve ikincisi, bu güven kişileri ortak bir amaç veya stratejide birleştirir.

Özet olarak grup ve örgüt performansları ile güven arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İlginç olan, çalışmaların önerdiği sonuçların önemidir. Son olarak, araştırmalar lidere duyulan güvenin az ya da çok önemli olduğu durumları açıklamaya çalışabilirler.

“İnsanlığın ölçütü onun rahat durumlarda nerede durduğuna göre değil tartışmalı ve zorlu durumlarda nerede durduğuna göre belli olur” M. Luther King

Martin Luther'in bu gözleminde yola çıkarak, takipçinin bakış açısından lidere duyulan güvenin öneminin belirli bir kısmının bu tip tartışmalı ve zorlu durumlarda ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Daha önceki basketbol çalışmasından elde edilen verilerin lidere duyulan güvenin, kazanan takımlarda kaybedenlere göre daha fazla olduğunu göstermesine rağmen, takım başarısız olduğunda da performans ile güven arasındaki ilişki çok yüksek derecede olabilir. Özellikle, iyi sayılabilecek bir performans göstermekte olan takımlarda, güven ve performans ilişkisi yok denecek kadar az olabilir. Buna rağmen, kötü performans gösteren takımlarda, bu ilişki pozitif ve güçlü olabilir. Bu sonuçların bir yorumu olarak, çevrenin pozitif olduğu durumlarda lidere duyulan güvenin çalışanlar tarafından kritik olarak algılanamaması normaldir.

1.3.4. GÜVENİN BOYUTLARI VE REFERANSLARI

Yapılan araştırmalar ortaya çıkarmıştır ki, güven tek boyutlu bir yapıdan değil, birden çok değişik boyutlardan oluşmuştur. Örneğin, McAllister (1995) kişiler arası güveni iki ayrı boyutta kategorize edilebileceğini iddia eder: Etkileyici ve edimsel güven. Güvenin edimsel şekli, karşı tarafın

güvenilirliği ve becerisi gibi durumları yansıtır. Etkileyici formlar ise karşı tarafın zenginliği ve yardımseverliği gibi durumları ilgilendirebilecek özel ilişkileri yansıtır. Değişik güven boyutlarının varlığı hakkındaki kanıtların artmasına rağmen, bu boyutların anlamlarını açıklamaya yönelik sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Teorik olarak, bu değişik boyutların açıklığa kavuşması, güvenin etkilerini tamamen ve daha eksiksiz anlayabilmemizi sağlar. Pratik olarak, bu boyutları anlamak liderlerin, güvenin etkilerini arttırabilmelerine yardımcı olmak için fayda sağlar. Örneğin, eğer lider örgütteki ortak davranış ruhunu aşlamak isterse, hangi tür güven üzerinde odaklanmalıdır?

Bu soruyu cevaplamaya başlarken, lidere duyulan güven ile ortak davranış ruhu arasındaki ilişkinin pek çok boyutta farklılaşabileceğini hatırlamak yararlı olacaktır. Sosyal değişim teorisi baz alındığında, güvenilirlik ortak davranış ruhunu belirleyebilir çünkü çalışanlar liderlerinin kendilerine değer verdiklerini düşünürler. Ayrıca liderin dürüstlüğüne güven, çalışanın ortak davranış ruhuna kenetlenerek liderin belirli değerleri (adil davranma) sayesinde gelecekteki avantajlardan yararlanabileceği düşüncesine olanak sağlar.

Ortak davranış ruhunun değişik boyutlarının etkileri birbirlerinden bağımsız işleyebildiği halde (McAllister, 1995), bizce bu etkilerin birbirleri ile bağımlı olduklarını irdelemek de önemli olabilir. Özellikle, güven ile ortak davranış ruhu arasındaki ilişkinin bir boyutu diğer boyutların düzeyi ile de ilgili olabilir. Yukarıda da belirtildiği gibi, güven hakkındaki ilişki ve karakter temelli bakış açıları etkili formlar (yardımseverlik) ve edimsel formlar (güvenilirlik) ortak davranış ruhu gibi sonuçların ortaya çıkmalarını sağlar. Ortak davranış ruhunu ortaya çıkarabilmek için iki bakış açısını da güvenin etkili ve edimsel formları ile işlemek gerekli olabilir. Örneğin, liderin yüksek derecede bağımlı olduğu durumlarda (yüksek güvenilirlik), eğer lider çalışanını fazla önemsemiyorsa (düşük yardımseverlik) ortak davranış ruhuna katılımında düşüş olabilir.

Aslında güvenin referansının ne olduğunu açıklayabilmek güvenin çeşitlerini anlayabilmek kadar önemlidir. Örneğin, bir örgütte hangi koşullar altında hangi unsurlara ait güvene odaklanılmalıdır:

1. Alt kademe yönetici-aşları arası güven ile üst yönetime güvenden hangisinde odaklanılmalıdır?
2. Ayrıca birlikte çalışanlar arasındaki güvene odaklanılmalı mıdır?
3. Bu güven çeşitlerinden hepsinin önemli olmasına rağmen, örgütteki

kaynakların sınırlılığı nedeniyle hangi çabaları diğerlerinden önce gündeme almalıdır?

İlişki ve karakter bazlı bakış açıları arasındaki tartışmalara göre değişik referanslardan gelen güvenler, değişik sonuçlarla ilişkilidir. Sosyal değişim prensiplerini dikkate alırsak, ilişki bazlı bakış açısı takipçilerin elde ettikleri faydaların karşılığını vereceklerini ve bireylerin hedeflerini faydanın kaynağına yönelteceklerini vurgular. Örneğin, direkt olarak bağlı olunan lidere duyulan güvene karşılık verme önceliği diğer kıdemli lidere duyulana göre daha fazla hedefe alınır. Buna benzer olarak, üst lidere duyulan güvene karşılık verme çabaları o lidere doğru yönelecektir.

Bass (1990) tarafından yapılan bir araştırmada, alt kademe yöneticiler, yöneticilik performanslarını sergilerken, günlük iş aktivitelerin icrasından oluşan faaliyetlere meyilli oldukları görülmüştür. Buna karşın, üst yöneticiler, stratejik kararlar verme, çeşitli proje ve departmanlar arasında kaynak tahsisi, çalışanlara organizasyonunu benimsetme ve diğer daha stratejik fonksiyonları icra ederler. Değişik liderlik referanslarındaki rol farklılıklarına göre, birinin liderine duyduğu güvene karşılık vermesi, artan iş performansı ve ortak davranış ruhuna katılım gibi iş sonuçları ile ilgilidir. Örneğin, bireyler yöneticilerinin isteklerini yerine getirebilmek için ekstra çaba harcayabilirler ya da alt kademe yöneticiyi de içeren sosyal değişim faaliyetlerine katılabilmek için mesaiye kalabilirler. Buna karşın, üst yöneticiye duyulan güven, örgütün misyonuna yüksek katılım şeklinde karşılık verilmesini içerir. Bütünlük, inanç ve belli liderlerin dürüstlüğü gibi konularda odaklanan karakter temelli bakış açısı, ayrıca güvenilen referansın belli bir bireye karşı tavırları ve düşünceleri belirlediğini önermektedir.

Dirks ve Ferrin alt kademe yöneticilere duyulan güvenin iş rutinleri ile güçlü bağlantıları varken, üst kademe liderliğe duyulan güvenin örgütsel düzeydeki değişkenler ile daha fazla ilgili olduğunu bulmuşlardır. Bir örneğe göre, iş performansı açısından alt kademe yöneticilere duyulan güven, üst kademe yöneticiye duyulan güvenden çok daha fazladır. Buna karşın, örgüte katılım açısından üst kademe yöneticiye duyulan güven, alt kademe yöneticilere duyulan güvenden çok daha fazladır. Sonraki araştırmalar ayrıca organizasyon başarısının çeşitli referanslara güvenmeye gerek olup olmadığını da ortaya çıkarır. Örneğin, yukarıda güvenin bireysel çabaları ve performansı artırarak ve bu çabaları ortak bir amaca yöneltmekle örgüt başarısını etkilediğine değinmiştik. Eski varsayımlardan yola çıkarak, alt kademe yöneticiye duyulan güvenin bireysel çabaları ve performansları

etkilediğini ve kıdemli yöneticiye duyulan güvenin bu çabaları örgüt hedeflerine odakladığını söyleyebilmek mümkündür.

Buna karşın sadece alt kademe yöneticilere duyulan güvene odaklanırsak diğer önemli referansları gözden kaçırabiliriz. Modern işyerlerinin çoğu, çalışanın, bir üstüne güvenerek hareket etmesinden çok çalışanlar arası etkileşimin önemine göre şekillenmektedir. İş arkadaşlarının bakış açısından güveni açıkladığımızda yatay ilişkilerin arttığını görmekteyiz. Buna göre, araştırmalar lidere duyulan güvene karşı çalışanların birbirlerine olan güvenlerinin sonuçlarını araştırmalıdır.

Bizim önerimize göre güven düzeyi ve değişime katılım isteği bakımından, liderler ile çalışanlar arasındaki bireysel ve grup performanslara katkıları bireylerin görevlerini tamamlayabilmeleri için diğerlerine ne kadar bağımlı oldukları gibi faktörlere bağlıdır. Örneğin, liderin kaynakları kontrol ettiği, stratejileri belirlediği gruplarda, lidere duyulan güven önemli iken çalışanların öncelikli kararları vermekte oynadıkları önemli rollerin olduğu çalışma gruplarında, çalışanların birbirlerine duydukları güven daha önemli olabilir.

Açıkça, çoğu durumda liderlere duyulan güven ile çalışanlara duyulan güvenin bir birlikte işlemesi faydalı olabilir. Fakat bazı koşullarda, her bir güven türü daha fazla araştırmayı gerektirebilmektedir. Bu konunun cevabı örgütlerin her referans türü için çaba oluşturmaya odaklandığında bize bir rehber sağlayacaktır.

1.3.5. LİDERE GÜVEN OLUŞTURABİLMEDE ZORLUKLAR

İlgili araştırmalar güvenin sayılamayacak kadar çok bireysel ve örgütsel faydası olduğunu göstermektedir. Etkili bir örgütsel çalışmada liderlere duyulan güvenin oluşturulması ve desteklenmesinin önemli olduğunu açıkça belirtmektedirler. Var olan çoğu araştırma güvenin oluşturulması ve sürdürülmesinin liderlerin takdirinde olduğunu açıklamaktadır. Whitener ve diğerleri iddia etmektedirler ki “yönetici”nin hareket ve davranışları güvenin temellerini atar ve aslında bu yolda ilk adımı atmak yöneticinin sorumluluğudur (1998). İlişkisel bir bakış açısı kullanarak, bu yazarlar; davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, karar vermeye iştirak, iletişim ve problemi göstermeyi içeren beş tür davranışın güveni etkilediğini ileri sürmektedirler. Dirks ve Ferrin tarafından gözden geçirilen kanıtlar, takipçilerin liderlerin hareket ve davranışlarını algılamalarının önemini onayladıklarını göstermektedir. Dirks ve Ferrin dönüşümsel liderlik,

etkileşimsel adalet, karar vermeye iştirak ve astların beklentilerini karşılayamama gibi konuları içeren liderlik eylem algıları arasındaki güçlü ilişkiyi belirtmektedirler. Kısaca, liderliğe duyulan güven liderlerin iyi kurgulanmış eylem ve davranışları ile bağlantılıdır.

Güveni arttıran ya da azaltan lider davranışlarından daha ilginç ve şaşırtıcı olabilecek şey ise işyerinde güvenin oluşturulup desteklenmesinde karşılaşılan zorluklardır. Örneğin, yeni bir araştırmaya göre neredeyse çalışanların 3'te 2'si işverenlerine karşı güven duymadıklarını belirtmektedirler (AFL-CIO, 2001). Bir başka çalışma ise çalışanların %52'sinin organizasyonlarındaki yönetime güvenmediklerini ve aldıkları bilgilere inanmadıklarını ifade etmişlerdir (Katcher, 2002). Benzer bir şekilde, Robinson ve Rousseau (1994)'nin çalışmasında çalışanların %55'i işverenlerinin psikolojik anlaşmalara saygısızlık ederek güven seviyesini düşürdüklerini belirtmişlerdir.

Lidere güven oluşturabilme ve destekleme yolundaki zorluklarda hangi faktörler dikkate alınmalıdır? Bu sorunun çok sayıda potansiyel cevabı vardır. Bazı araştırmacılar liderlerin kişilerarası yeteneklerinden çok teknik yeteneklerine dayalı olarak seçildiklerini savunmaktadırlar (Hogan vd., 1990). Bu nedenden dolayı bu kanıt çoğu liderin genelde güven oluşturmak için gerekli motivasyon ve becerilere sahip olmadıklarını öne sürmektedir. Güven oluşturmanın prensipleri görünüşte gizemli görünmez, bu yüzden güven oluşturmada karşılaşılan zorluğun nedenlerinden biri de çoğu liderin amaçlardan çok çabalara yoğunlaşmasıdır.

II. BÖLÜM

2. ORTAKLIK VE GÜVEN İLİŞKİSİNİN ORTAK BAĞLAMI

2.1. DAVRANIŞ VE EKONOMİ

İktisat bilimi, kavramlar arası ilişkileri ve iktisadi dinamikleri “homo economicus” yani “rasyonel davranan insan” davranışları ile açıklamaktadır. Arz-talep dengesi, son birimin sağladığı yarar (marjinal fayda), risk algısı gibi ekonomik kavramlar bu model üzerine inşa edilmiştir. Nasıl ki Newton mekaniği gezegenlerin hareketlerinde gözlenen sıra dışı bazı davranışları bir noktadan sonra açıklayamıyor ise, dış dünyada gözlemlenen ekonomik olguların bazıları da “homo economicus” ve “rasyonel” davranışlarla örtüşmediği için açıklanamamaktadır. Duyguların oluşması ve karar verme mekanizmasını, karar verme süreci boyunca etkilemesine yönelik açıklamalar artık bilim adamları tarafından kabul edilen bir geçektir. Beynin işleyişine ve çalışma prensibine yönelik yeni bilgilerin keşfinden sonra, ekonomi alanında verilen kararları açıklamada, mevcut teorilerin yetersiz kaldığı noktaları aydınlatma girişimleri hız kazanmaktadır (Ercan, 2008).

Böylece artık karar veren insan beyninin işleyişindeki yeni paradigmaya göre:

“İnsan akli iki atın çektiği bir arabaya benzetilmektedir. Bu atlardan biri duyguları bir diğeri de mantığı temsil eder. Ancak mantığı temsil eden at küçük bir midilli atı, duyguları temsil eden kocaman bir fil gibidir. Ekonomik kararların her zaman mantıklı olmadığını, korku, öfke, açgözlülük ve fedakârlık gibi duyguların bu kararlarda daha etkili olduğunu keşfeden bilim adamları, gelişmiş görüntüleme yöntemlerinden yararlanarak karar alma sürecinde beyinde neler olup bittiğini araştırıyor.”

Serbest piyasa ekonomisi, sermaye birikimi konusunda başarılı da olsa henüz cevap veremediği soruların var olduğu bir gerçektir. Ekonomistler, insanların ekonomik kararları mantıkla verdiğini ve yaşamlarını ekonomik modellere göre yönlendirdikleri fikrinin tamamen doğru olmadığını kabul etmeye başlamışlardır. Artık insan kararlarının davranışsal öğelerden ciddi bir şekilde etkilendiği kabul edilmektedir. O halde aşağıdaki pasajda yer alan ve piyasa ekonomisinin mantığını izah eden önermeler setinin, mantıksal geçerliliği olsa da pratikteki geçerliliği ve mutlak doğruluğu tartışmalı hale gelmiştir.

- *Toplumda bütün ekonomik ve sosyal kararlar birey tercihlerine göre belirlenir.*
- *Bireyler, rasyonel ve tutarlı tercihlere sahiptirler.*
- *Birey, rasyonel seçimler yaparak ekonomik davranışta bulunur.*
- *Bireyler, rasyonel olmaları sonucu faydalarını maksimize edecek tercihlerde bulunurlar.*
- *Piyasa ekonomisi Homo Economicus yani özel çıkar maksimizasyonu ilkesine göre işler.*

İnsan kararlarında rasyonel açıklamaları yetersiz bulan bakış açısına göre ki, bu bakış açısı davranışsal ekonomi olarak adlandırılmaktadır, bilişsel ekonomik karar alma mekanizmalarının sosyal, bilişsel ve duygusal önyargılardan ciddi bir şekilde etkilendiğidir. Bu çerçevede, piyasa hareketlerinin, piyasa fiyatlarının ve kaynak kullanımının neden değiştiği sorusu bu alanda önemlidir. Psikoloji ve neoklasik ekonomik yaklaşımlar ile çok yakından ilgili olan bu bakış açısı, piyasa kararlarını, toplumsal tercihleri ve bu kararların kaynaklarını “özel çıkar maksimizasyonu” kapsamı dışında tartışır.

Ortaklığı, ortak girişimi ve benzeri girişimsel kararları, diğer birçok piyasa ekonomisi kararında olduğu gibi, sadece iktisadi değişkenlerle açıklamak zordur. Son zamanlarda ekonomik faaliyetleri açıklamada yalnızca ekonomik değişkenlerden oluşan modellerin yetersiz kalacağı görüşü ciddi olarak kabul görmektedir. Buna göre; çok sayıda gözleme dayanarak ekonomik aktörlerin davranışlarını incelemek ve ekonomik verilere teknolojik, sosyolojik ve psikolojik unsurları da katarak teori oluşturmak gerekmektedir. Bireyler çeşitli nedenlerle ekonomik çıkarlarını maksimize etmek amacıyla davranmayabilirler. Bu nedenler arasında bilgisizlik, boş zaman tercihi, riskten kaçınma, statü, saygınlık, mesleki gösteriş, bireysel ilişkileri bozmama çabası, sosyal ve politik belirsizlikler, dışsal ekonomiden yararlanma beklentisi gibi çok sayıda faktör olabilir. Bu faktörler karmaşık bir yapıda, çok sayıda ve iç içedir. Bunlardan bir kısmını matematiksel bir modele dâhil etmek mümkün iken bir kısmını sayılarla ifade etmek dahi mümkün olmayabilir.

Davranışsal ekonomi yaklaşımını savunanların deneysel araştırmaları ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını göstermektedir. Oysa ekonominin temel varsayımı olan “homo economicus” kavramı bireylerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulamaktadır. Piyasanın en doğru çözümü bulduğu inancı da bu varsayıma dayanmaktadır. Davranışsal ekonomi, bu çerçevede, ekonomik

kararları verirken disiplinler arası bir bakış açısıyla bakmanın önemine işaret etmektedir.

1980'lerden beri gelişmekte olan "davranışsal ekonomi" bakış açısı ile psikoloji biliminden esinlenerek alınan yöntemler ve kavramlarla bireysel karar mekanizmalarına yönelik daha "gerçekçi" modeller oluşturma yönünde adımlar atılmıştır. Bu sayede, insanların, 'homo economicus'un asla yapmayacağı türden yani çıkarını maksimize edecek kararları neden vermediği açıklanmaya başlandı. Davranışsal ekonominin ilk başarısı 2002 yılında Daniel Kahneman'ın Nobel Ekonomi Ödülü kazanmasıyla sağlandı. İnsan davranışları ile ekonomik karar ilişkisinde yeni deneyler gerçekleştirildi. Yapılan deneylerde, ekonomik karar verme sürecindeki deneklerin beyin MR'ları çekildi. Böylece, insanların diğerlerine güvenme nedenleri, irrasyonel risk yüklenimi, kısa ve uzun vadeli maliyet/kazançların göreceli değerlendirilmesi, yardımseverlik davranışı ve bağımlılık gibi, ekonomik karar sürecine etki eden ancak mevcut ekonomi teorisinin tam anlamıyla açıklama getiremediği kavramların daha iyi anlaşılması için bilgiler elde edildi (Ercan, 2008).

Ekonomik kararların nihayetinde insan ve beyni tarafından belirlendiğini ifade eden bu görüşe göre, insanın ne kadar doğru ve mantıklı karar verebileceği ayrıca tartışılmaktadır. Burada insanların "ne yapmaları gerektiği"ne dair ussal zemini oluşturan piyasa ekonomisinin "homo economicus"u ve insanların "ne yaptıkları" konusunu açıklamaya çalışan davranışsal ekonomi kuramı ekonomik karar mekanizmalarının çok boyutluluğunu ortaya koymaktadır.

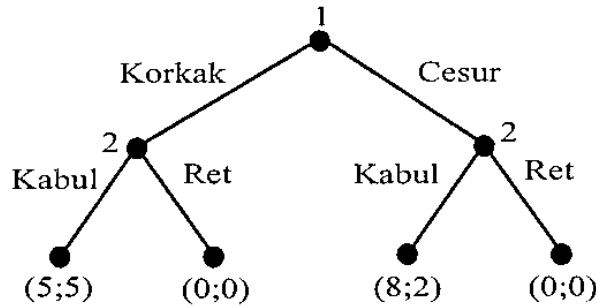
İnsanların ne yapmaları gerektiğini bilmeleri, hem ekonomik davranışın sahibi olan bireyler açısından hem de bu karar vericinin paydaşları açısından önemlidir. Ancak bir bu kadar önemli olan bir diğer husus yapılması gereken ile yapılan arasındaki farkın nedenlerinin belirlenmesidir. Davranışsal ve deneysel iktisadın birlikte işlediğini varsayıp fark analizine dayalı olarak strateji ve politikaların belirlenmesi mümkün olabilir.

Ancak deneysel iktisadın karşıt görüşünü savunanlar ya da davranışçı ekolü benimseyenler deneysel iktisadın, rasyonellik temelinde analizler yapmasına rağmen, rasyonel olmadığını ileri sürmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmaların ilginç sonuçları bu yargıyı kuvvetlendirmektedir. "Chimpanzees are Rational Maximizers in an Ultimatum Game" isimli çalışmada şempanzelerin ultiमतom oyununda insanlardan daha rasyonel oldukları ileri sürülmektedir (Jensen vd., 2007).

Rasyonalite varsayımının insanların aldığı kararları öngörememesinin ve açıklayamamasının nedeni, temelde sosyal ve davranışsal unsurları (kültür, normlar, gelenek, görenekler, vb.) göz ardı etmesine bağlanabilir. Bireysel kararlardaki duygusallık-rasyonellik ikilemini anlamak açısından “Ültimatoma oyunu” adı verilen oyun açıklayıcı olabilir.

Ültimatoma Oyunu

Bu oyun iki kişiyle oynanır. Diğeriyle paylaşmanız için size verilen 10 dolar vardır. Bu paranın kendi belirleyeceğiniz bir kısmını karşınızdaki ile paylaşacaksınız. Eğer karşınızdaki teklifinizi (ültimatoma) kabul ederse, teklif ettiğiniz payı vereceksiniz geriye kalan kısım sizin olacaktır. Eğer karşınızdaki teklifinizi reddederse ne siz ne de o, bir şey kazanamayacaksınız.



Oyun teorisine göre ne olacağını söylemeden önce olası bir kaç durumu inceleyelim.

a) Kaybetme korkusuyla karşınızdakine 5 dolar önerdiniz. Eğer karşınızdaki bunu reddederse oyunu ikinizde sıfır dolar ile bitireceksiniz. Karşınızdaki için mantıklı davranış teklifiniz kabul etmektir. Bu şekilde iki taraf da 5'er dolar ile kazanarak ayrılır.

b) Daha çok kazanmak için karşınızdakine 2 dolar önerdiğinizi düşünün. Karşınızdakinin bunu reddetmesi halinde oyunu sıfır dolar bitireceksiniz. Sizin karşınızdaki için uygun gördüğünüz mantıklı davranış, 2 dolar olan önerinizi kabul etmektir. Bu durumda siz sekiz dolar, karşınızdaki 2 dolar alarak oyunu bitireceksiniz.

Kafanızda bir şekil oluşmaya başlamış olmalı. Oyun teorisi bu durumda karşı tarafa sıfır dolar önerip tüm parayı kendinize saklamak gibi bir rasyonel davranışın olduğunu söylüyor. Çünkü karşı tarafa teklif ettiğiniz para sıfıra doğru giderken sizin kazanacağınız para miktarı maksimum

olur. Karşı tarafa ne kadar küçük bir miktar önerirseniz önerin, karşı tarafın bunu kabul etmesi kabul etmemesinden daha iyi olacaktır diye düşünürsünüz. Çünkü teklif ettiğiniz her miktar sıfırdan iyidir. Eğer rasyonel iseniz her zaman fazla para kazanma yönünde hareket edeceksiniz ve bu da karşınızdakine düşük teklif vereceğiniz anlamına gelecektir.

Beyin ve davranış konusunda araştırmalar yapan ve Princeton Üniversitesi'ndeki Beyin Araştırmaları Merkezi'nin yöneticisi Jonathan D.Cohen, bu oyunun analizine dair şunları ifade ediyor (Sanfey vd., 2003):

- Bir veya iki dolar alan B'yi oynayan ikinci oyuncuların büyük bir kısmı öneriyi reddediyorlar.
- İnsanlar bu oyunu bilgisayara karşı oynadıkları zaman, tablo daha da netleşiyor. Bu kişiler kendilerine ne önerilirse kabul etmeye hazırlar, çünkü bir makine tarafından aşağılanmak istemiyorlar. Aynı şekilde, A'yı oynayan pek çok insan paranın yarısına yakın bir teklif ile B'ye gidiyor. Bu öneri ortalama 4 dolar civarında seyrediyor.

Gelişmiş beyin tarama yöntemlerinin, kendilerine yepyeni bir pencere açtığını fark eden bilim adamları, ekonomik faaliyetlerde bu olanaklardan yararlanmanın yollarını arıyorlar. Davranışsal ekonominin en önemli konularından biri, insanlar arası güven duygusudur. Bazı toplulukların tutarlı bir şekilde diğerlerinden daha zengin olduğuna dikkat çeken sosyal bilimciler, bu konuyu 'güven' ile açıklamaktadırlar. Ekonomik büyüme ile güven arasında çok yakın bir ilişki olduğuna dikkat çeken ekonomist Paul Zak, güvenin yatırım ve tasarrufu teşvik ettiğini öne sürmektedir (Zak, 2007). Ancak güvenin biyolojik temelleri hakkında çok az şey bilinmektedir. Camerer, "neyin güveni yarattığını bilseydik, bu duyguyu teşvik etmenin yollarını da bulmuş ve böylece dünyaya büyük bir iyilik etmiş olurduk" diye ifade ediyor.

2.2. ORTAKLIK VE İŞLEM MALİYETLERİ

İktisadi kavramlar içerisinde ortaklık davranışını en çok ilgilendiren kavramlardan birisi 1937 yılında Coase tarafından dile getirilen işlem maliyetleri kavramıdır. Kısaca işlem maliyetleri piyasa sistemini kullanmanın maliyetidir. Yani iktisadi faaliyetler ile ilgili olarak piyasada fiyatlar oluşuncaya dek katlanılan bir dizi maliyet meydana gelir. Mal veya hizmetlerin üretim maliyetlerinden farklı olan bu maliyetlerde analiz birimi mal veya hizmetler değil piyasa işlemleridir. Yani, piyasa oyuncularını olarak firmalar piyasa fiyatının oluşumuna bir maliyete neden olan bir dizi işlemle ulaşırlar. İktisat

teorisinde, geleneksel olarak, işlem maliyetleri sıfır kabul edilmektedir. Coase'nin (1937) klasik firma analizinde iktisadi faaliyetin pazar koordinasyonu ile girişimsel koordinasyonu arasında bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Coase'nin görüşüne göre, firmanın ayırt edici karakteristiği firmanın girişimsel olandan ziyade piyasa kontrolüne ilişkin faaliyetleriyle ilgilidir. Çünkü gerçekte piyasalar mükemmel işlememektedir ve bu nedenle piyasalarda işlem yapmak maliyetle sonuçlanan bir takım dezavantajları beraberinde getirir. Bu dezavantajlar, ekonomik işlemlerin gerçekleştiği ortamın yarattığı ilişkiler ve dolayısıyla bunların kurumsallaşmasının yarattığı bedellerdir.

Coase (1937), işlemlerin piyasalarda gerçekleştirilmesinden kaynaklanan maliyetleri, fiyat düzeyinin belirlenmesi ile ilgili araştırma maliyetlerini, sözleşme ve müzakere maliyetlerini, uzun dönemli sözleşmelerde değişen koşullara göre davranma esnekliğinin azalmasından kaynaklanan maliyetler ve yasal otoritelerin firma içi işlemlere uygulamadığı ancak piyasa işlemlerine getirdiği vergi benzeri maliyetleri işlem maliyetleri olarak tanımlamaktadır. Coase'in üzerinde durduğu bir diğer işlem maliyeti unsuru da firma içi koordinasyon maliyetleridir. Bu maliyetler, anlaşma koşullarının yerine getirilmesinin sağlanması, kambiyo, fiyat dengesinin oluşumu ve diğer hususlarda anlaşmaya varmak, iş yapılacak birilerinin bulunması, uygulama, pazarlık, izleme, araştırma ve aracılık gibi işlemlerden doğan maliyetleri de kapsayabilir. İşlem maliyeti; bilgi ve sözleşme maliyetlerinde olduğu gibi mübadele sürecinin gerçekleştirilmesinde katılan bir maliyet olduğu için direkt olarak üretimle ilişkilendirilmemektedir (Çoban, 2002).

Bir firmanın işlem maliyetlerini azaltabilmesi, firmanın piyasa araçlarını kontrol edebilecek güçte ve konumda olmasıyla mümkün olur. Piyasada fiyat kontrolü ve benzeri belirleyici avantajları elde edebilmek için güçlü olmak gerekir. Bu güce sahip olmanın bir yolu, rakiplerinden bazılarını ortak edinmek anlamına gelen yatay entegrasyona gitmek, tedarik piyasasına egemen olmak (geriye doğru dikey büyümek) veya dağıtım ve benzeri maliyetleri düşürmek için pazar yönünde (ileriye geriye doğru dikey) büyümekten geçer.

Ortaklıklar, bu anlamda, işlem maliyetlerini de minimize etmek için önemli bir araçtır. Buna göre, işlem maliyetleri yaklaşımı, maliyetleri azaltan bir girişim olarak ortaklıkların oluşmasını tetikleyici bir unsurdur. Örgütsel birleşmeler ve büyüme çabaları gibi firma davranışları bu olguyu açıklamaya yardım eder (Çoban, 2002). Piyasada faaliyet gösteren firmaların kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek ve faydalarını artırabilmek için sürekli olarak

yeni gelir kaynakları arayacakları muhakkaktır. Bu amaçla, firmaların özellikle satış ve tedarik piyasalarındaki stratejileri önemlidir. Bu nedenle piyasa dengesini kendi lehine çevirme çabaları firmalar arası işbirliğini özendirir. Firmalar açısından da güç ilişkileri doğaldır. Çünkü firmalar da bireyler gibi faydalarını maksimize etmek ve maliyetlerini minimize etmek için davranışta bulunurlar. Bu nedenle, firmalar için, ortaklık, işbirliği ve büyüme gibi ölçek ekonomisinden yararlanma yönündeki çabalar gelir kaynaklarının dengeli dağılımını kendi lehine çevirme girişimi gibi görülebilir.

2.2.1. GİRİŞİM, ORTAKLIK VE SOSYAL AĞLAR

Ortaklık davranışının özendiricilerini ya da girişimsel eğilimlerin etkileyicilerini anlamak için Moreno'nun "sosyal atom" kavramı veya "sosyal ağ" kavramı açıklayıcı olabilir. Sosyal atom, bireyin kendi bakış açısına göre duygu dünyasında yer alan ve kendisiyle ilişkide olanı seçerek oluşturduğu, sosyal ilişkiler ağının en küçük birimi olarak tanımlanabilir.

Moreno'ya göre toplumsal yapının en küçük birimi birey değil, sosyal atomdur. Bireyin sosyal atomunun çekim alanına giren tanıdıklar, zamanla bireyin sosyal bir ilişki düzlemi kurabilecek tarafları konumuna girerler (Silah, 2005). Sosyal atom teorisi, kişiler arası etkileşimi anlamada bir çerçeve sağlar ve bu çerçevede bazı soruları sormaya yönlendirir:

1. Diğerleri niçin önemlidir?
2. Nasıl seçilirler?
3. Bireyin yaşamına ne tür katkıları vardır?

Bireyin yaşamındaki önem derecesine göre ilişkiler sosyal atom, kolektif atom, bireysel atom ve psikolojik atom olmak üzere 3 şekilde değerlendirilir. Kolektif atomlar sosyal atomun birinci düzeyidir, bunlar kulüpler, okuldaki sınıflar, dini cemaatler, birincil grup ilişkilerinin yoğun olduğu çeşitli sosyal örgütler, partiler gibi gruplardır. Bu gruplar açık gruplardır ve var oluş süreleri belirsizdir. Birkaç saatten birkaç yıla kadar sürebilir. Bireysel atom, sosyal atomun ikinci seviyesidir. Bu düzeyde arkadaşlıklar söz konusudur ve kolektif gruptan seçilerek bireysel atoma alınırlar. Sosyal atomun merkezi ise psikolojik atomdur. Bireyin hayatında bu kategoriye giren ancak birkaç kişi olur. Bu kişilerle yıllarca görüşülme dahi kişi için sanki dün görüşülmüş gibidir. Aile ise zaman zaman bireysel atomda, zaman zamanda psikolojik atomda yer alır (Annak 2005)

Sosyal atomların bir araya gelmesiyle sosyal ağlar oluşur. Sosyal ağ terimi;

kişinin çevresindeki diğer insanlarla olan bağlarını, insanlarla olan ilişkilerini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Sorias, 1988; Annak 2005). Literatürde sosyal ağ, genellikle, sosyal destek kavramıyla birlikte değerlendirilir. Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan “sosyal ağ” tanımları şöyledir (Annak 2005):

Sosyal ağ;

- “Kişinin yakın, anlamlı, önemli ilişkilerde bulunduğu insanlar arasındaki özel bağıdır” (Milardo, 1988)
- “Bireyin bağlı olduğu insanlardır” (Sura, 1988).
- “Belirli bir kişi ile grubu arasındaki özgün bağlantılardır ve bu bağlantıların özellikleri, bireyin sosyal dünyasını anlamada yardımcı olabilir” (Mitchell, 1969; Cochran, 1990)
- “Kişinin yardıma ihtiyacı olduğunda yardım edebilecek kişilerin sayısıdır (Mahon ve Yarcheski, 1998).
- “Bireyin dâhil olduğu grubu ya da diğer bireyler arasında kurduğu bağlantıları tanımlayan bir yapıdır. Değişik işlevleri olan ve sosyal destek sağlayan bu yapı sayesinde bireyler iletişim kurar ve ağ üyelerinin davranışlarıyla sosyal destek sağlanır (O’Reilly, 1988; Due, 1999).
- “Odak kişi tarafından, kişilerin birbirlerini adlarıyla tanımları, devam eden bir ilişkiye sahip olmaları ve en az yılda bir kez herhangi bir şekilde temas kurmaları gibi ölçütler gözetilerek listelenen kişilerin sayısıdır. Ağın yakınlık yoğunluğu ise odak kişinin ağında yer alan insanların birbiriyle olan ikili ilişkilerinin sayısını verir. Odak kişinin ağında yer alan kişilerin çoğu birbirlerini tanıyorlarsa, bu ağ yüksek yoğunluklu bir ağıdır (Toldsdorf, 1976).

Sosyal ağlar, iletişim araçları vasıtasıyla gerçekleşen ekonomik, sosyal ve politik bağlantılardır. Bireysel ve kurumsal yaşamda sosyal ilişkiler bir grup içinde başlar ve daha geniş bir sosyal çevreye doğru yayılır. Her zaman sosyal ilişkilerin merkezinde bireyin kendisi bulunur (Brief ve Motowidlo, 1986). Sosyal ilişkilerin çevresinde önem sırasına göre diğer kişiler, gruplar ve dış sosyal çevre bulunur. Grup davranışlarında grup üyeleri birbirleri için bir değere ve role sahiptirler. Bu nedenle, bu grup üyeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedirler. Grup üyeleri grup davranışlarından ve özelliklerinden etkilenir, ayrıca kendi davranış ve kişilik özellikleriyle grubu etkileyebilirler. Söz konusu karşılıklı etkileşime grup dinamiği denir. Birey sosyal davranışlarını, formel ve informal grup dinamiği içinde sürdürür. Bu anlamda, bireyin sosyal ilişkileri ve bağlantıları onun davranışsal eylemlerini açıklamada önemli yer tutar. Birey için sosyal ağlar; görüştüğü, birlikte zaman geçirdiği, çeşitli etkinliklerde birlikte yer aldığı, evinde,

mahallesinde, iş yerinde, okulda ve başka sosyal ortamlarda birlikte olduğu kişilerden oluşur.

Sosyal ağın içeriği ise odak kişi ile onun ağı içinde yer alan bir kişinin ilişkisinin niteliği anlamına gelir. Sosyal ağlar sosyal yapı içindeki çeşitli yakınlıklara göre çok sayıda ve iç içe geçmiş olabilir. Sosyal ağlar bu anlamda Toldsdorf'un sınıflandırmasıyla on iki farklı içerikle tasnif edilmiştir. Şüphesiz ki bu maddeler çoğaltılabilir veya bazıları diğerleriyle birleştirilerek azaltılabilir. Bu sosyal ağlar şunlardır:

- | | | |
|----------------------|--------------|--------------------------|
| 1. Birincil Akraba, | 5. Ekonomik, | 9. Cinsel, |
| 2. İkincil Akraba, | 6. Eğlence, | 10. Kardeşlik, |
| 3. Birincil Arkadaş, | 7. Politik, | 11. Karşılıklı yardım ve |
| 4. İkincil Arkadaş, | 8. Dinsel, | 12. Hizmet |

Çok boyutlu ilişkiler, bir içerik alanından daha fazlasını içeren ilişkilerdir. Toldsdorf'a göre odak kişiler için çok boyutlu ilişkiler, daha güçlü ve önemlidir. Aynı zamanda odak kişinin ağ içinde yer alan ilişkilerinin kaç tanesinin akrabalık ilişkisinden meydana geldiği önemli görülmektedir (Annak 2005).

Tablo 1: Sosyal Ağa İlişkin Gerçek Yaşamdan Bir Örnek

Vaka 1:	<p>Bay X, baba mesleği olan kalorifer tamirciliğinden ABC gibi önemli projeleri yürüten bir işletmenin ortaklığına kadar yükselen bir girişimcidir. İlk işletmesi olan POLEN'i bir arkadaşıyla ortak olarak kurar. Ancak ortağının risk alma konusundaki tereddütleri sebebiyle yollarını ayırırlar. Hızlı büyümesini 1980 sonrası siyaset arenasına çıkanlarla çok iyi dostluk kurmasına bağlamaktadır. Özellikle Bay Özal'ın vizyon yaratımında çok etkili olduğunu üstüne basarak vurgulamaktadır. Girişimci risk almayı girişimcilik için olmazsa olmaz şeklinde tanımlamaktadır. Kararlarını verirken de kalbinin sesine aklının sesinden daha fazla önem verdiğini belirtmektedir. TÜSİAD üyesidir. Çalıştığı bankayı en büyük destekçisi olarak görmektedir. Bunun nedenini de Hamdi Bey'e güvenip teminatı aşan kredilere dahi evet demelerini göstermektedir.</p> <p>- "Ankara'da ne iş yaptığın değil kimi tanıdığın önemlidir. Sadece bu sebeple 80'lerde parti bile kurmayı denedim ancak o dönem oldukça karışık olduğundan başaramadım."</p> <p>- "Türkiye'de plan yapmak oldukça zordur. Bu sebeple plan yapmak yerine önüne çıkan fırsatları değerlendirmeyi tercih ediyorum."</p>
----------------	--

Kaynak: Umut S. Çiftçi, (2006). "Girişimsel başarı üzerine sosyal ağların etkisi: Weber, Schumpeter ve Knight'in görüşlerine dair bir araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sosyal ağlar, homojen ve heterojen olmaları açısından da değerlendirilebilir. Homojenlik ya da heterojenlik, bir ağ içindeki insanların benzerliğini ya da benzemezliğini ifade eder. Üyelerin benzerliklerine ya da benzemezliklerine dayanarak ağ üyelerinin yaş, cinsiyet, sosyoekonomik statü ve meslek gibi demografik özellikleri oluşturulabilir. Örneğin ağ, sadece öğrencileri içeriyorsa homojen bir ağdır denilebilir. Buna karşın öğrencileri, öğretmenleri, psikologları da içeriyorsa heterojen bir ağdır (Deniz, 1999). Sosyal ağın dört türünden bahsedilmektedir. Bunlar (Annak 2005):

Kendimize ve benliğimize (ego) yakın gördüğümüz bireyleri kapsayan psikolojik ağdır. Bu ağ öz benliğimize yakın gördüğümüz ve anlamlı ilişki kurduğumuz bireyleri içerir. Diğer bir ağ türü de, maddi ve manevi yardım sağlayan insanları içeren değiş-tokuş ağıdır. Bir diğer ağ ise, bireyin görüştüğü ve etkileşim içinde olduğu kişi sayısı, bu etkileşiminin niteliği ve sonuçları, diğerleri ile etkileşimin doğası ve sıklığı ile ilgili bilgi sağlayan etkileşim ağıdır. Bir diğer ağ ise bireyin tanıdığı bütün insanlardan oluşan ağdır. Bu ağ küresel ağ olarak isimlendirilir. Küresel ağ bireyin herhangi bir zamanda insanlarla kurabileceği temas olarak kavramlaştırılabilir. Küresel ağ karşılıklı olarak birbirlerini, tanıdığı kişileri içermektedir. Aynı zamanda katılımcıların tanıdığı, karşı taraftaki kişinin de katılımcıyı tanıdığı kişileri içerir. Bazı araştırmacılara göre, küresel ağ içerisindeki kişiler, pek çok durumda ulaşılabilir potansiyel destekçi olarak görülebilir (Annak 2005).

Sosyal ağların bireylerin yaşamında olumlu etkileri vardır. Bu etkiler, duygusal, bilgisel ve araçsal destek niteliğinde olabilir. Sosyal ağlar, davranışları düzenleyen ve sosyal ilişki ortamına olanak sağlayan yönleriyle de önemlidir. Ekonomik yararlılık açısından incelendiğinde sosyal ağlar bireyler ya da firmalar arası kurulan ekonomik ilişkilerdir. Bu özellikleri ile şu şekilde formüle edilebilir (Çiftçi; 2006):

Sosyal Ağ = (Bireyler ve/veya Firmalar + Kaynak Akışını Sağlayan Ekonomik Bağlantılar)

Sosyal ağların işe yararlılığı, ağın büyük olmasına, birey için gerekli kaynak ve bilgi akışını sağlıyor olmasına bağlıdır. Ayrıca, bireyin ağ içindeki pozisyonu ve sosyal ağ içinde bilgiye ve kaynağa ulaşabilecek noktada olması da önemlidir. Sosyal ağlar kolaylaştırıcı kültürel uzantılar olarak bireylere maddi ve manevi destek sağlarlar. Sosyal ağlar sosyal yapı içindeki bireyin faydalandığı biçimsel olmayan ilişkilerin yarattığı bir sinerjik unsurdur. Güçlü bağlar, bir iş fırsatının keşfedilmesinde, hayata geçirilmesinde ve devamının sağlanmasında oldukça etkili olurken zayıf

bağlar doğruluğu sorgulanır bir bilgi akışı sağlar (Çiftçi; 2006). Sosyal ağ içinde bulunan süre, ilişkilerin çeşitliliği ve sıklığı, ilişkilerin oluşum süresi, üyelerinin özellikleri (akrabalık ya da arkadaşlık vb.) ve ilişkinin yapısal anlamda sağlamlığı (kısa vadede değil de uzun vadede getirilerinin olacağı önceden bilinmesi ve ona göre bir yapılanmanın sağlanması gibi) sosyal ağın niteliğini belirlemede yardımcı özelliklerdir.

Sosyal ağlar işe başlamak için gerekli ve önemli bir bileşendir. Sosyal ağlarla birlikte sağlanan maddi ve manevi destek pazar koşulları kadar önemlidir. Ağlarda, bu kaynak bağlantılarıyla fayda elde edebilmek için uygun ortam olmalıdır. Bu açıdan, sosyal ağlar biçimsel olmayan ilişkilerin faydacılık zihniyetiyle bir mekanizmaya dönüşmesini ifade eder. Yani “sosyal ağlar birey için iş ve ticaret fırsatı geliştirmek amacıyla kurulan ve geliştirilen ilişkiler” olarak da tanımlanabilir (Chell ve Baines, 2000).

Girişimciliğin oluşmasında önemli bir parametre olduğu düşünülen sosyal ağlar, girişimcinin ekonomik fayda sağlamak amaçlı kullanımından sonra sosyal sermayeye dönüşmektedir. Bu sebeple “sosyal ağ ve girişimcilik” konulu pek çok çalışmada “sosyal sermaye” kavramına da yer verilmiştir. Sosyal sermaye, sosyal hareketlilik için bir kaynak olarak nitelendirilen ağlarla ilişkili olduğundan (Anderson ve Jack, 2002), sosyal sermayenin tanımını ve oluşumunu izah etmek gerekmektedir (Çiftçi; 2006). Genel anlamıyla sosyal sermaye basit olarak, güven ve karşılıklı normlar tarafından karakterize edilen sosyal ilişkiler ağı olarak anlaşılabilir (Şenkal, 2008).

Sosyal sermaye insanların ortak bir amaç için gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışabilme yetenekleri konusunda farkındalık yaratır. Uzun vadede güven duygusunun gelişimiyle birlikte girişimciye ve ortaklara faydalar sağlayan işbirliği ilişkisi (Fukuyama, 1998) kısa zamanda bir getiri sağlamayabilir. Ancak güven yaratıcı etkisiyle sosyal ağlar iş yapma konusunda önemli olanaklar sunar. Bu açıdan her ağ, birbirine güvenen insanlar kümesi olarak görülebilir. Girişimci için önemli bir sosyal sermaye olan sosyal ağ, güvene dayalı ilişki geliştirme potansiyeli ile bir güçtür. Sosyal sermaye sayesinde kontrat, hiyerarşi ve bürokratik kurallar gibi koordinasyon mekanizmasının gerektirdiği masrafları ortadan kaldıran sosyal ağlar, güçlü bağlara sahip aktörlerden senet ya da yaptırım olan başka bir resmi evraka gerek kalmadan finans kaynağı sağlayabilmekte olup, bu ancak böylesi bir güven kümesinde gerçekleşebilir ve böylece işlem maliyeti azaltılmış olur.

2.2.2. İŞLEM MALİYETİNE KARŞI SOSYAL AĞLAR

Ortaklıklar ve stratejik ittifaklar gibi firmalar arası biçimsel işbirliklerinin nedenleri ve sonuçları örgütsel yazında önemli bir yer tutmaktadır. Bu işbirlikleri konusunda en çok merak uyandıran konuların ilki yeni işbirliklerinin oluşumu ve gelişimi, ikincisi ise ortaklığın başarısını araştırmayı esas alan, finansal büyüme ve kârlılık gibi ortaklığın performans sonuçlarıdır. İlk konu içinde yer alan önemli hususlardan biri de ortaklık eğiliminin kültürel belirleyicileri ve muhtemel ortaklık kurucular arasındaki güven konusudur. Ortaklıklar kurulmadan önce ihmal edilen güven mevzuu ortaklığın sürdürülmesi esnasında yeniden bir problem olarak ortaya çıkacaktır.

Ortaklıkların performansı ile ilgili konular arasında da, firmalar arası işbirlikleri yoluyla yönetim maliyetlerini düşürmek, kıt kaynakları yönetmek, rekabetçi endüstri pozisyonunu kurmak, örgütsel öğrenmeyi etkinleştirmek, yazılı olmayan örgütsel bilgilere ulaşmak ve bilgi yaratmak yer alabilir.

Firmalar arası işbirliklerinin sonuçları büyük oranda, işlem maliyetleri teorisine göre değerlendirilmektedir. İşlem maliyeti perspektifi, firmaların neden firmalar arası işbirliklerine gittiklerini ve bu işlemlerin nasıl yapılandırıldığını ve yönetildiğini, ortaya çıkan fırsatların düzeyini ve ortaklar tarafından hangi performans sonuçlarının gerçekleştirildiğini açıklamak için kullanılmaktadır.

Burada esas olarak ortaklık oluşturma ve ortaklığı geliştirme konusunda kültürel belirleyiciler ve muhtemel ortaklar arasındaki güvenin önemine odaklanılacaktır. Ortaklıkların kültürel boyutu çözümlenmesi gereken önemli bir boyuttur. Çünkü işlem maliyetleri bakış açısı ortaklıkların oluşumunu yeterince açıklayamamaktadır. Eğer işlem maliyetleri bakış açısıyla değerlendirilecek olursa ki işlem maliyetlerinin somut olarak değeri açıktır, firmalar arasındaki tüm ortaklık fırsatlarının değerlendirilmesi gerekirdi ki bu da kolayca kurulan ve rasyonel bir şekilde sürdürülen ortaklıkların önemli bir yer tuttuğu ekonomik yapılar ortaya çıkarırdı. Ancak bugün, ortaklığı özendiren birçok ekonomik koşulun varlığına rağmen ortaklıkların işleyememesi, işlem maliyetleri bakış açısının ortaklıkların oluşumunda belirleyici olmadığını göstermek açısından önemli bir kanıttır. Ancak firmalar arası ortaklıkların kurulmasında diğer hususlar da kısaca değerlendirilecektir. İşlem maliyetleri perspektifine ilişkin önemli bir eleştiri, firmaların ve işbirliklerinin içinde bulunduğu sosyal ortamı hesaba katmada başarısız olduğuna ilişkindir.

Ortaklıkları açıklamak için sosyal içeriğin etkilerini incelemek işlem maliyetlerinin ortaklığı açıklama yetersizliğine yanıt verebilir. Bu konuda, sosyal ağların firmalar arası işbirliklerinin başarısını, ortaklıkların tasarlanmasını, kurulmasını ve gelişimini nasıl etkilediğini açıklamak önemlidir.

Bazı araştırmacılar dış bağlantıların yani dış çevredeki ağların bir firma için çok önemli bir unsur olduğunu savunmaktadır. Genel olarak sosyal ağlar, sosyal ve ekonomik ilişkilerle bağlı bulunan örgüt ve kişilerle birlikte hareket etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, firmalar arasındaki ekonomik işlemler firmaların içinde buldukları sosyal ağlar tarafından etkilenmektedir.

Firmalar arası işbirliklerinde sosyal ağların önemi ağ içinde akan bilgilerin içeriğiyle yansıtılmaktadır. Ortaklar teknolojinin, yeniliğin ve endüstri rekabet koşullarının da dahil olduğu birçok başlıkta veri ve bilgi değiş tokuş ederler. Firmalar arası işbirliği bağlamında bilgi, firmalar yeni ittifakların yaratılmasını, mevcut ilişkilerin yönetilmesini ve ortaklık başarısı ile başarısızlığını tartıştıkça paylaşılmaktadır. Bu bağlar aracılığıyla, ağ katılımcıları hem birbirini hem de işbirliklerine dahil olurken hareketlerine rehberlik eden davranış normlarını daha iyi tanır. Önemli ortaklarla dış bağlar kurulması yeni ortaklık yatırımcılarına olumlu ipuçları sunmaktadır. Öz olarak, sosyal ağlarda erişilebilen bilgiler örgütsel belirsizliği azaltır.

Sosyal ağ perspektifini uygulayan araştırmacılar firmalar arası işbirliğinin nedenleri ve sonuçlarının sosyal ağlarda bulunan bilgiler tarafından şekillendiğini ileri sürmektedir. Bu, özellikle de işbirlikçi ortaklar arasındaki güven açısından doğrudur. İşbirlikçi ortaklar arasındaki güven, ortaklığın başarısı için hayati öneme sahip karşılıklı bağımlılığın ve görev koordinasyonunun geliştirilmesini destekler. Güven, ortaklar tarafından değiş tokuş edilen ve paylaşılan bilginin akışını ve içeriğini olumlu etkiler. Firmaların bu örgütler arası düzenlemelerde karşılaştıkları riskleri etkin bir biçimde azaltır, üretim ve yönetim maliyetlerini düşürür ve ilişki temelli yatırım düzeyinin artmasına öncülük eder.

Güvenin girişimsel ortaklıkların sonuçları üzerindeki potansiyel kolaylaştırıcı etkilerini açıklamak sosyal ağ perspektifiyle daha da pekiştirilebilmektedir. Daha önce detaylarıyla tartışıldığı üzere, girişimsel ortaklıklar son derece yenilikçi ve riskli ortaklıklardır. Ortak firmalar arasındaki güven, bu işbirliklerindeki iletişimi, bilgi transferini ve örgütsel öğrenmeyi arttıran davranış standartlarını kuran bir ilişki karakteristiğidir. Sosyal ağ perspektifinden bakıldığında, güven temelli bir sosyal yapı girişimsel işbirliğine hantal hiyerarşik yönetim kontrollerini ve

maliyetlerini yüklemeyen firmaların birlikte daha yakın çalışmasını mümkün kılar. Teoride, güven riskleri, belirsizliği ve maliyetleri girişimsel ortaklıklar yaratarak azaltır ve dolayısıyla, başarılı sonuçlara ulaşılmasına yol açar. Bunun girişimsel işbirliklerinde ortaya çıkıp çıkmayacağı denenmesi gereken önemli bir sorudur. Ortak girişimlerdeki sosyal ağ bakış açısı, güvenin girişimsel ortaklıkların sonuçları üzerindeki etkilerini araştırma son derece faydalı olabilir. Firmalar arası güvenin yüksek riskli yenilikçi ortaklıklardaki ortaklık başarısını, ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyini ve firmanın finansal performansını önemli ölçüde etkileyebileceğini iddia etmek abartı olmayacaktır.

Bu çerçevede, firmalar arası ortaklık ilişkilerine ilişkin sorulması gereken bazı sorular vardır:

- Hangi firmalar işbirliğine giderler ve bu firmalar kimleri ortak olarak seçerler?
- Firmalar işbirliklerini resmileştirmek için hangi tip anlaşmalar kullanırlar?
- Ortakların bir araya gelmesi ve işbirliği zaman içinde nasıl bir seyir gösterir?
- İşbirliğinin başarısını hangi faktörler etkiler?
- Ortak firmaların performansları üzerinde işbirliklerinin etkileri nelerdir?

İlk üç soruya verilecek cevaplarda, işbirliğinin oluşturulması, yapısı ve evrimiyle ilişkili firma ve endüstri karakteristikleri incelenebilir. Son iki soruya ise ortaklığın başarısı, ortakların ortaklıktan tatmin düzeyi ve finansal performans gibi karakteristikler ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi inceleyerek cevap vermek mümkündür. Bunun için, ortaklık başarısı, ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi ve firmanın finansal performansı bağımlı değişkenler olarak incelenebilir.

2.2.3. SİNERJİK KAYNAKLARIN GÜCÜ VE ORTAKLIK

Günümüzün rekabetçi yapısında işletmecilik literatüründe öne çıkan önemli bir kavram olan sinerji girişimsel ortaklıkların ilgi odağında yer alması gereken bir kavramdır. Ortaklık ile ilgili literatürü inceleyen Trautwein (1990) çalışmasında; yöneticilerin, sinerjinin varlığını çeşitlenmeye dayandırdıkları ve yönetim literatüründe çeşitlenme konusunda yer alan tavsiyelerin pek çoğunun sinerji sağlama kavramına dayandığı bulgusunu ortaya koymaktadır (Geyik, 2007).

Sinerji, bütünü parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında

kullanılan bir kavramdır. Basit olarak, $2+2 >4$ mantığı ile açıklanır. Sinerji, bir faktörde veya parçada bulunan ancak ortaya çıkmak için başka faktörler ya da parçalara gereksinim duyan gizil bir güçtür. Yani bir anlamlı bir parçanın, bir üretim faktörünün ya da başka bir nesnenin niteliğinden, konumundan, bağlantılarından ve durumundan ötürü sahip olduğu kabul edilen bir potansiyeldir. Örneğin yüksek bir konumda bulunan bir cisim, barajlarda birikmiş halde bulunan su, sıkıştırılan veya gerilen bir yay potansiyel enerjiye sahiptir. Yüksekteki cisim herhangi bir etkiye maruz kalarak düştüğünde, barajda birikmiş bulunan su serbest bırakıldığında, sıkıştırılan yayı iten kuvvet ya da gerilen yayı çeken kuvvet kaldırıldığında ortaya çıkan enerji potansiyel enerjidir. Bu enerjiyi eyleme dönüştürmek çoğu zaman dışsal bir etki ile mümkündür. Sosyal bilimlerde de sosyal ve davranışsal olgular arasındaki nedensellik ilişkisine bağlı olarak böyle bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Fizik bilimine ilişkin benzetmedeki gibi potansiyel enerjiyi kinetik (eylemsel) enerjiye çeviren dış etki sosyal bilimlerdeki bazı olguları açıklamada kullanılabilir. Sosyal ve davranışsal olgular arasındaki etkileşimin hızlandırılması ve olumlu farklı etki meydana getirmesi için gereken dış etkiyi sosyal bilimler literatüründe “sinerjik unsur” olarak tanımlamak mümkündür. Böylesi bir durumda ortaya çıkan enerji, “potansiyele sahip olan” ile “etkide bulunan” ya da “sinerjik unsur”un ayrı ayrı sahip oldukları enerjiden fazladır. Ortaya çıkan fazlalık “sinerjik etki”dir. Bu, ateş ve barut ilişkisinde meydana gelen sonuca benzer.

Sinerji ve enerji birbirine zıt kardeş kavramlardır. Biri parçaların gücünü ölçer, diğeri bütünün kudretini anlatır. Sinerji, bir bütün olarak sistemin hareketinin ayrı ayrı parçalarının hareketleriyle tahmin edilememesi; sistemin toplam, bütüncül hareketinin bileşenlerinin, alt sistemlerinin veya onların bileşenlerinin hiçbir hareketiyle tahmin edilemez oluşu, anlamlarına gelir. Sadece tek bir metal veya metal olmayan maddeden oluşmuş masif bir varlığın, tek başına bir davranışında kimyasal veya boyutsal karakteristikleri açılarından hiçbir şey yoktur, fakat bir başka komşu, tek bir maddeden oluşmuş varlıkla etkileşimiyle durum değişir. İkisinin birlikte hareketi tek başlarına olduğundan farklı olarak “tahmin edilemez” hale gelmiştir. Bu, tahmin edilemez müşterek hareket “sinerji”dir (Çamlıbel, 2003).

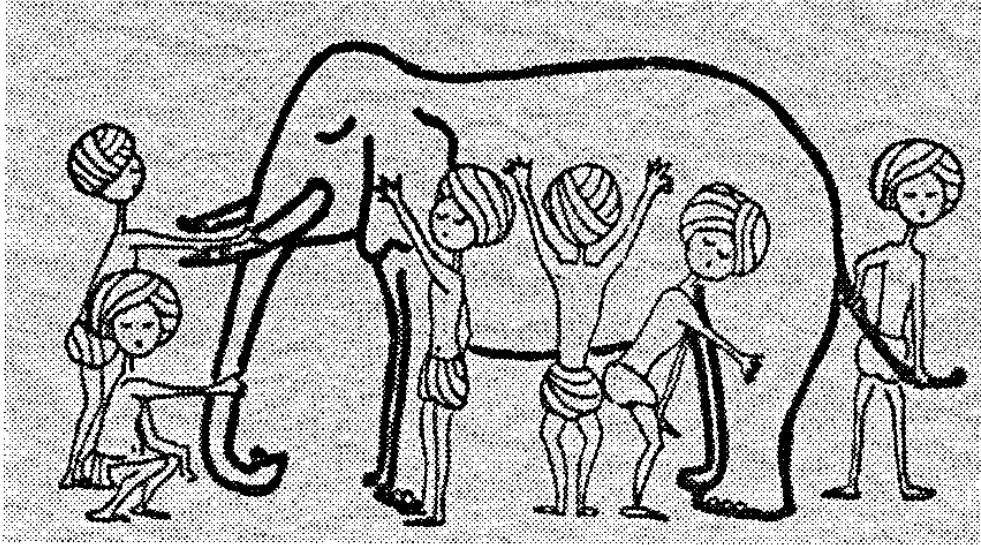
Örgütsel yapıyı ve kaynakları meydana getiren unsurlar arasında da aslında böyle bir ilişki vardır. Örneğin, organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltilmesi sonucunda her bir kaynağın tek başına yaratacağı etkiden daha fazla etki meydana gelir. Bu birlikteliğin yarattığı artı değer de sinerjidir. Bu durumu, sayfalarla anlatmak yerine, kısaca ve basitçe anlatan şu atasözlerini burada zikretmek anlamlıdır:

**Bir elin nesi var iki elin sesi var.
Birlikten kuvvet doğar.
Bir zincirin gücü, o zincirin en zayıf halkasının gücüne eşittir.**

Aslında sinerji etkileşimin yarattığı enerji ve farklılıkların yarattığı zenginlikte gizlidir. Meşhur “körler ve fil” hikayesi bunu izah etmek için faydalanılabilir bir eğretileme sunar.

Bir köyün tüm halkı körlerden oluşuyormuş. Bu köylüler, yakın şehre “fil” denilen acayip bir hayvan getirildiğini duymuşlar ve bu hayvanın nasıl bir yaratık olduğunu anlamak için de en iyi “yoklayıcılarından” üç tanesini bu şehre yollamışlar. Körlerden biri filin bacaklarını, ikincisi filin hortumunu, üçüncüsü de filin kulaklarını inceleyebilmiştir. Köylerine dönmüşler ve toplanan köy halkına fili anlatmaya başlamışlar. Filin bacaklarını inceleyen kör: “Efendim, fil denilen yaratık, dört tane ağaç gövdesi gibi kalın sütun üzerine yerleştirilmiş bir gövdedir” demiş. Filin hortumunu inceleyen kör: “Efendim, fil denilen yaratık, eğilir, bükülür kalın bir hortuma bağlanmış bir gövdedir” demiş. Kulakları inceleyen kör: “Efendim, fil denilen yaratık, iki tane etli yaprak gibi eğilir-bükülür organı olan bir gövdedir” demiş. Dinleyen kişiler de, bu anlatılanları birleştirerek kendilerine has bir “fil” yorumu yapabilmıştır.

Şekil 5: Sinerji İçin Körler ve Fil Metaforu



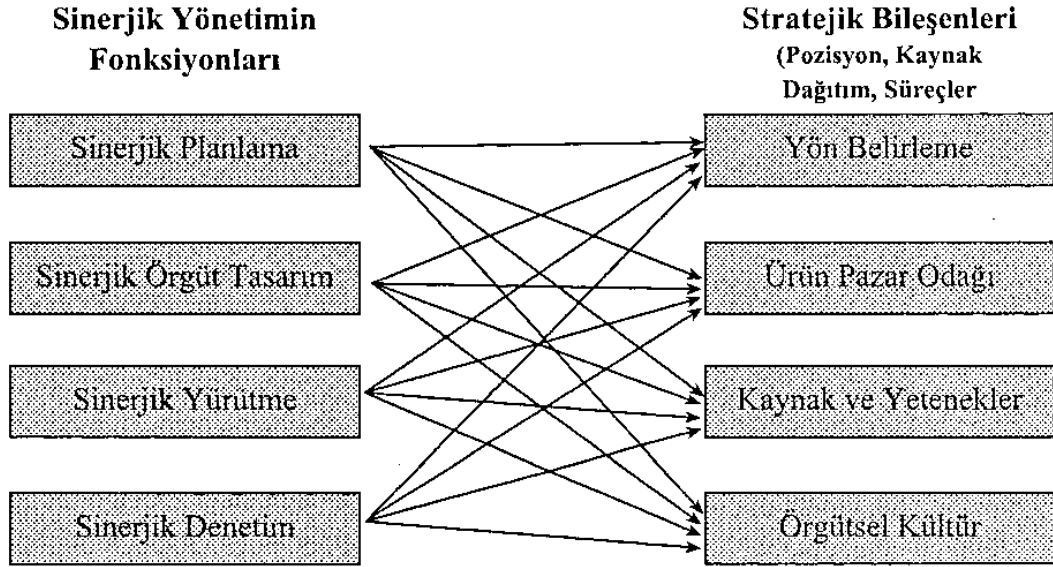
Her biri tek başına fili sahip oldukları olanaklar kadar tanımlamada başarılı olmuş olmalarına rağmen ortada filin bir tanımı yoktur. Bu nedenle anlatılanların her birini bir “yap-boz”un bir parçası gibi düşünerek bir araya

getirdiğimizde ortaya fil çıkar. Noksan parçalardan bir fil meydana getiren girişimsel sonuç bir sinerjidir.

Yaygın olarak “sinerji”nin bilinen anlamı, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olduğudur. Oysa burada farklı bir anlam vardır: “Parçaların veya bileşenlerin hareketlerine bakarak bütünün hareketi asla tahmin edilemez”. Parçaların etkileşimiyle, “tahmin edilemez” bir durumun ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle sinerji parçaların kuvvetinden doğan kudretin adıdır denilebilir.

Dinçer (1998) tarafından sinerji, bireysel faydaların ayrı ayrı hareketiyle sağlanacak faydanın, birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydadan daha az olacağı dolayısıyla birlikteliğin kattığı ilave değer olarak ifade edilmektedir. Sinerji, parçaların ortaklığıdır. Aynı durum, işletme birleşmeleri, ortaklıklar ve girişimsel iş birlikleri için de geçerlidir. Farklı kaynak, kabiliyet ve yeteneğe sahip işletmelerin bir diğerini bütünleyen etkileşimleri ve işbirlikleri önemli ekonomik katma değerler meydana getirebilecektir. Sinerji, bir büyümedir ancak tek başına büyümeden daha fazlasını sağlar. Sinerji, işbirliği, müşterek hareket, dayanışma, ittifak gibi sözcükleri de içeren bir kavramdır (Aytemur, 2001). Bu anlamda ortaklıkların en büyük avantajı sinerjik etki yaratabilmeleridir. Sinerjinin sağladıkları ve stratejik bileşenleri aşağıdaki şekilde görülmektedir (Dilsiz, 2007):

Şekil 6: Sinerjik Yönetimin Fonksiyon ve Stratejik Bileşenleri



Kaynak: Cengiz. (2007)

Ortaklıklarda, işletme farklılıklarının oluşturacağı etkilerin yönetimine bakış açısı olarak adlandırılan “ortaklık sinerjisi”, örgütlerin iş rutinleri, kültürleri ve teknolojileri üzerine kurulmuş fakat bununla sınırlı kalmayan yeni politikalar, stratejiler, yapılar ve deneyimlerle yeni bir misyon ve vizyona kapı aralar. İş dünyasında yapılan ortaklıklarda, ortakların sahip olduğu stratejik farklı pozisyon ve kaynakların etkileşimi sinerjik yeni faydalar sağlar. Bu faydalardan bazıları şunlardır (Rüya, 2003);

Şekil 7: Sinerji Çeşitleri ve Sinerjinin Muhtemel Faydaları

Sinerji Çeşitleri	Sinerjinin Olası Faydaları
<ul style="list-style-type: none"> • Satış ve pazarlama sinerjisi • Şirket sinerjisi • Yatırım sinerjisi • Yönetim sinerjisi • İşe başlama sinerjisi • Maliyet sinerjisi • Teknoloji sinerjisi • Liderlik sinerjisi • Ekip sinerjisi • Finansal sinerji 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilinçli stratejiler oluşturmak, • Yeni durumlara adapte olabilme yeteneği, • Farklı kültürlerle karşı duyarlılık geliştirme, • Çok kültürlü takımlarla çalışabilme yeteneği, • Farklı pazarlara girebilme,

Geyik (2007) çalışmasında, uygulamada pek çok ortaklığın, sinerjiye dayalı stratejilerin gerçekleştirilebilmesinde sorunlarla karşılaştığını ifade etmektedir. Sinerji, ortaklıklar için geliştirilebilecek bir stratejinin özüdür. Kurulacak bir ortaklıkta, ortaklığı oluşturan işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermayelerini korumaları ortaklığa değer katacaktır. Yani, sinerji ortaklık kurarken kazanılabilir ya da kaybedilebilir ancak, ortaklık bir işgal ya da ele geçirme olarak gerçekleştiğinde, var olan sinerjik etki potansiyelini korumak muhtemelen mümkün olmayacak ve bu şekilde yeni oluşan bir işletme için bu durum başarısızlığın da başlangıcı olabilecektir.

Ortaklıklarla ilgili olarak birçok araştırmacı, teori yerine var olan uygulamaların değerlendirilmesi ve ortaklığa sağlayacağı avantajlar için öneri sayılabilecek bilgiler vermektedir. Örneğin, “yatay organizasyon” olarak adlandırılan örgütsel yapının ortaklıklar açısından önemli olabileceği tartışılmaktadır. Yatay organizasyonlar; güç ilişkilerini de dikkate alan yatay yapıları, sistemleri ve yönetsel yaklaşımları ortaklık merkezi ve bağlı iş birimleri arasındaki bağları karakterize eden dikey ilişkiler üzerine yerleştirerek farklı işletmeler arasındaki karşılıklı ilişkileri kolaylaştırır. Bu konuda başka bir kavram ise “post girişimsel ortaklık” kavramıdır. Böyle bir

ortaklığın varlık nedeni, farklı işletmeler arasında işbirliği için gerekli olan ilişki ve yönetim süreçlerini oluşturmayı kolaylaştırma olarak ifade edilmektedir. Yine bu konuda, farklı ülkelerde yer alan işletmelere sahip çok uluslu ortaklıkların karşılaştığı karmaşık problemlerin çözümü için “çokuluslu organizasyon” olarak adlandırılan bir yapıdan bahsedilmektedir (Barlett ve Ghoshal, 1989).

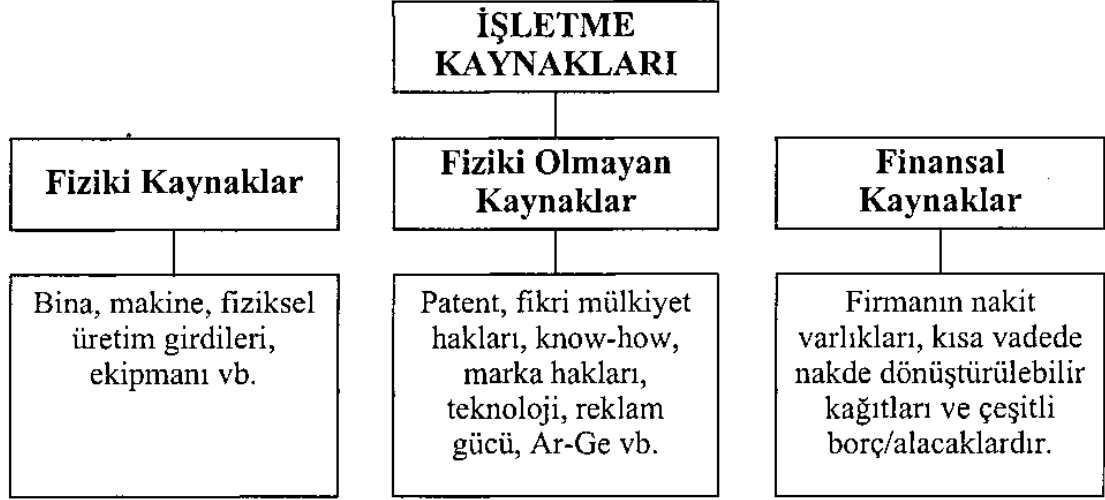
Bir network olarak tanımlanabilen çokuluslu organizasyonlar, çok uluslu ortaklıkların, bağımsız birimler arasında ürünlerin, kaynakların, insanların ve enformasyonun serbestçe akışını sağlamak için gerekli bir örgütsel form olarak ifade edilebilir.

Davranışsal ekonomi bağlamında da değinildiği gibi, bu kadar önemli olmasına rağmen sinerji vurgusu ortaklığın ya da ortaklık girişiminin tek itici gücü değildir. Ancak sinerjiyi, ortaklık katma değerinin bir kaynağı olarak önemsemeyen firmalar, ortaklar arasında güçlü bağ olması gerektiğine inanan ortaklıklar kadar başarılı bir performans sergileyebilmektedirler. Ortaklık stratejisinin anlaşılmasında sinerji kavramı elbette önemli bir unsur olarak hala gücünü korumaktadır. Ancak, çok işletmeli şirketlerde sinerjinin değer yaratmanın tek en iyi yolu olarak kabul edilmesi oldukça güçtür. Sinerji arayışı daha çok kaynak yetersizliği durumunda işletmeleri ortaklığa yönelten bir güdü olarak ön plana çıkmaktadır (Geyik, 2007).

Ortaklığa yönelmede kaynak yetersizliği olduğu kadar kaynaklarını fazla algılamak da ortaklığa yönelten bir güdü olabilmektedir. Kaynak yetersizliği ve kaynak fazlası, işletmeleri, aslında atomlar arasındaki bağ oluşumuna benzer bir eyleme yöneltmektedir. Her işletme ekonomi evreninin bir atomu olarak kabul edilirse, atomların birleşerek oluşturdukları bileşimler işletmeler arası birleşmeleri ifade eden ortaklıklara benzer. Nasıl ki kimyasal bağlarla bir arada duran bir atomlar kümesinin fiziksel ve kimyasal özellikleri, onu oluşturan her tür atomunkinden çok farklı ise birleşen işletmelerin de özellikleri ortaklığı meydana getiren işletmelerin özelliklerinden farklıdır.

Kaynak fazlası olan işletmeler son yörüngesinde kararsız elektron bulunduran (elektron ilgisi düşük, metallar) ve bu özellikleriyle diğer atomlarla (elektron ilgisi yüksek, ametaller) bağ kurmak için çekici atomlara benzer. İşletmelerin, halihazırdaki kaynaklarının fazlalığının firmayı çeşitlenmeye zorlaması ve bunun neticesinde bu kaynakların ortak kullanımının doğuracağı sinerji için ortak arayışına yönelmesi işletmelerin başvurdukları bir başka yoldur. Bu şekilde elde edilecek sinerjinin firma performansına olumlu katkı yaptığı söylenebilir.

Şekil 8: Ortaklıklar Kurma Açısından İşletme Kaynakları



Fiziki kaynaklar, belirli kapasiteleri olan ve esnek olmayan kaynaklardır ve bu yüzden sadece çok benzer endüstrilerde kullanılmaya uygundur. Fiziki olmayan kaynaklar ise pek çok durumda sınırsız kapasiteye sahiptir. Bir firma, bu kaynaklardan pek çok piyasada kaldıraç olarak yararlanabilir. Aynı şekilde, sahip olduğu teknolojik bir projeyi tekrar farklı alanlarda kullanabilir. Bir işletmenin fazlalık ya da noksanlık hissettiği kaynaklar nakdi veya aynı varlıklar olabileceği gibi know-how ve benzeri görünmez yetenekler de olabilir. Sahip olunan ancak yeterince verimli kullanılmayan ya da işletmeler arası işbirlikleri ile daha verimli olarak kullanılacak kaynaklar bir işletmenin ayırt edici nitelikleri olarak tanımlanabilir. Bu ayırt edici yetenekler bir firmanın herhangi bir zamanda sahip olduğu kaynakların bir fonksiyonudur. Bir firmanın takip ettiği gerçek çeşitlenme stratejisi, bu bakış açısına göre, bir firmanın karşılaştığı fırsatlar tarafından ve firmanın kaynak profilini kullanabileceği fırsatların alt kümesi tarafından belirlenir. Bu iddianın sahipleri, firmaların girecekleri piyasalara kaynakları tarafından zorlandığını ileri sürmektedir. Bu yüzden, geniş bir alanda çeşitlenme söz konusu olsa bile, kaynakların aynı olmasından dolayı, söz konusu bu kaynaklar girilen endüstrilerde ortak bir kullanım alanına sahip olur ve bu da ilişkililiği sağlar (Geyik, 2007).

Kaynak üstünlüklerini ve benzeri öz yeteneklerini ortaklıklar yoluyla kullandırarak yani mevcut faaliyetlerini riske atmadan kaynak fazlalığının yeni piyasalarda kullanılabileceği alanlara yönlendirilmesi olanağı bir ortaklık fırsatıdır. Böyle bir fırsatı kullanmak, kaynakların niteliğine bağlıdır. Var olan kaynakları cazip bulacak “ortak” potansiyeli, kaynakları daha

verimli olarak değerlendirebilecek faaliyet alanı gibi var olan kaynakların endüstri açısından ne kadar çekici olduğuna bağlıdır. Başka bir ifadeyle, eğer bir kaynak, sadece bir ürünü üretmek için kullanılabiliyorsa, söz konusu o kaynak, çeşitlenme için kullanılamaz. Bununla beraber, pek çok kaynak, bir üründen daha fazlası için kullanılabilir (Geyik, 2007). Bu özellik, kaynağın esnekliği olarak adlandırılmaktadır. Yani sahip olunan varlıkların esnekliği firmanın piyasa değerini artırır. Sahip olduğumuz kaynakları değerli bulan işletmeler potansiyel ortaklarımız olacaklardır.

Bu basit tanımla, bir ortaklığın efektif olup olmadığı kolayca değerlendirilebilir. Bu kritere göre ortaklığın değeri, ortaklığı oluşturan tarafların sahip olduğu değerlerin toplamından fazla ise ortaklıkta bir sinerji meydana gelmiştir. Bu mantıkla, bir işletme portföyünün toplam performansı, her bir işletmenin tek başına performansının toplamından daha fazla ise söz konusu işletme portföyü arasında bir sinerjiden bahsetmek mümkündür.

Görünür kaynakların paylaşımından doğan sinerji kavramı ölçek ekonomisi mantığına dayanır. İki veya daha fazla işletmenin imalat olanaklarını birleştirmeleri, ortak satış gücünden veya reklam olanaklarından yararlanmaları durumunda kendi maliyetlerini aşağı çekmeleri mümkün olabilir. Bu şekilde bir araya getirilmiş olanaklarla işletmeler, tek başlarına yapabileceklerinden daha fazla değer üretmiş olabilirler. Bir işletmenin belirli bir alandaki uzmanlığı, sahip olduğu marka isimleri, tanınırlığı, entelektüel sermayesi gibi fiziki olmayan varlıkları rekabet avantajının sürdürülebilir önemli kaynaklarıdır. Bu kaynakları kullanarak ortaklıklar kurmak sinerjik bir etkiyle sonuçlanabilir. Örneğin, sahip olduğunuz bilgiyi reel ekonomide üretime dönüştürecek sermayeye sahip olmadığınızda, sermayesini kullanacak inovatif bir alan bulamayan bir başka işletme ile iyi bir ortak olunabilir. Bu şekilde $2 + 2 > 4$ edecektir.

Farklı iki firmanın tümler kaynak üstünlükleri iki firma için de çeşitlenme yapabilecek bir alan olanağı sunacaktır. İnovatif ve kolay taklit edilemez avantajlar sağlayan iş ortaklıkları uzun zaman piyasa avantajı sağlamaya devam eder. Kaynak üstünlüğümüzün piyasa açısından cazibesi piyasa üstünlüğü sağlayabilir ama tek bir kaynağa bağlı olan bir çeşitlenmede, firma eninde sonunda rakipleri tarafından taklit edilebileceği için uzun süre rekabet avantajını muhafaza edemez.

2.3. GİRİŞİMSEL ORTAKLIKLARIN KARAKTERİSTİKLERİ

Girişimsel ortaklık, mevcut yetenek ve yeterliliklerin ötesinde yeni rekabet alanlarına girmeyi sağlayan farklı ve orijinal yeteneklerin bir araya geldiği ve yüksek risk içeren çok boyutlu bir kavramdır. Girişimsel ortaklık kavramı iki önemli boyut ile ifade edilebilir. Bunlar girişimcilik ve firmalar arası işbirliğidir. Girişimsel eylem yeni iş yaratmada innovasyonu hedefleyen bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında girişimcilik hem karakteristikleri hem de süreçleri içermektedir.

Girişimsel ortaklık, kaynakların ve yeteneklerin ortaklar tarafından değiş tokuşunu, paylaşılmasını, yeni kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesine imkan veren ve yeniliğe odaklanmış faaliyetlere dayanan iki ya da daha çok firma arasında gerçekleştirilen gönüllü yapısal bir düzenlemedir. Bir girişimsel işbirliğindeki ortaklar sahip oldukları kaynakları sadece değiştirmezler, aynı zamanda yeni değerler de yaratırlar. Girişimsel ortaklık kavramı bu çalışmada Schumpeter'in mevcut kaynakların ve yeteneklerin yeni ve inovatif bir birleşimi şeklindeki ve Stevenson'un yeni kaynakların yaratılması şeklindeki girişimcilik görüşleriyle tutarlı olarak tartışılmaktadır (Stevenson, 1934). Girişimsel ortaklık örnekleri yeni ürün geliştirme ittifaklarını, teknolojik ortaklığı ve AR-GE ortaklıklarını içerir.

2.3.1. ENDÜSTRİ VE FİRMA KARAKTERİSTİKLERİ

Ortaklık kavramı tarih kadar eski olsa da literatürdeki araştırmalara konu oluşu itibariyle çok eski bir geçmişe sahip değildir. Ortaklıklara ilginin, rekabetin yıkıcı etkilerinin belirginleşmeye başlaması ile birlikte ortaya çıktığını söylemek abartı olmaz. Rekabetin piyasalarda yarattığı riskler nedeniyle, pozisyonlarını güçlü kılmak için firmalar, işbirliği ya da ortaklık yapmak suretiyle riskleri bertaraf etmeyi bir çıkış yolu olarak görmüşlerdir. Doğal olarak, ortaklık ya da işbirliği yapılan partnerin aynı sektördeki rakiplerden biri olması, bir ortağın saldırısını işbirliğine çevirmiş olmak anlamına gelecek ve taraflar için güçlü bir pozisyon yaratacaktır.

Ortaklık konusundaki avantajlardan biri de ortak örgütsel akıl aracılığıyla bir sinerji yaratmaktır. Bu vesile ile birlikte yeni yeteneklerin geliştirilmesi mümkün olacak ve yeni girişimlere kapı aralanmış olacaktır.

Girişimsel ortaklıklara dair ilk araştırmalardan birinde Pisano (1990), büyük ve köklü firmaların ilaç endüstrisinde biyoteknolojinin kullanılmasından sonra AR-GE işbirlikleri kurma eğilimlerini incelemiştir. İşlem

maliyeti perspektifi kullanarak, 1982-1986 yılları arasında büyük ilaç şirketleri tarafından sponsor olunan 92 AR-GE biyoteknoloji projesindeki “yap ya da satın al” kararlarını analiz etmiştir. Bu araştırmada firmaların AR-GE projelerini içselleştirmeye daha meyilli olduklarını görmüştür.

Shan (1990), biyoteknoloji firmalarının ticari işbirlikleri oluşturacakları ihtimaline ilişkin örgütsel ve stratejik motivasyonun etkilerine odaklanmıştır. Bir firmanın karşı karşıya olduğu rekabet düzeyi ne kadar yüksekse, işbirliği anlaşmalarına yönelme ihtimalinin de o kadar yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca küçük firmaların bu tür anlaşmalara yönelme ihtimallerinin daha yüksek olduğunu da belirtmiştir.

Little, Leverick ve Bruce (1995) İngiliz bilgi ve iletişim imalatçıları tarafından firmalar arası ürün geliştirme takımları oluşturma gerekçelerini araştırmıştır. Ürün geliştirme işbirliğinde tecrübeli firma yöneticilerinden firmaların neden bu tip ortaklıklara girdiklerine ilişkin gerekçeleri sıralamaları istenmiştir. Bu öğretici çalışmanın sonuçları, ortak ürün geliştirme çabalarına yönelen gerekçelerin başında tüketici ihtiyaçlarına, piyasa fırsatlarına ve teknolojik değişime cevap verebilmek olduğunu göstermiştir.

Başka bir çalışmada Stuart (1998), firmaların teknoloji pozisyonları ve yarı iletken endüstrisinde ittifaklar oluşturma eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hem bir ağda teknolojik birikimin hem de teknolojik saygınlığın firmanın ittifak oluşturma oranıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca teknolojik birikim ve ittifak oluşturma oranı arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını da bulmuştur. Çalışmada, firmaların ittifak oluşturma fırsatlarının bir ağ içinde teknolojik pozisyonlara göre çeşitlilik gösterdiği de belirtilmektedir.

Sadece ittifak kurulmasını kapsayan konuları araştırmak yerine birçok araştırmacı bakış açılarını firmalar arası işbirliklerinin performansları konusuna yönelmiştir. Mosakowski (1991) ortaklıkların firma karakteristikleri ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve firma ölçeğinin performansla olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

McGee ve Dowling (1994) yeni ortaklıklardaki AR-GE işbirliklerinin işlem maliyetlerini ve stratejik davranış açıklamalarını incelemiştir. Firma temelli işbirliği stratejisinin ölçülmesi iletişim araçları, ofis - bilgisayar makineleri ve elektrikli-elektronik gereçler piyasalarındaki firmaların belli tipte ittifaklar ve ortaklıklar oluşturup oluşturmadığına göre yapılan kategorileştirmelere

dayandırılmıştır. McGee ve Dowling AR-GE işbirliğinin, satış artışıyla olumsuz yönde bir ilişkisi olduğunu; ancak, ittifakların kullanımının üst düzey yönetimin önemli bir sanayi ve teknik tecrübe sahibi olmasının firma performansını yükselttiğini ifade etmiştir.

Başka bir çalışmada McGee, Dowling ve Megginson (1995) ekibin işlevsel tecrübesinin işbirlikçi strateji ve yeni ortaklık performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bir önceki çalışmalarındaki aynı üç piyasada yaptıkları araştırmada, bu araştırmacılar satışların, firma yaşıyla ve işlevsel tecrübe ve ittifakların kullanımıyla olumlu yönde arttığını bulmuşlardır. Pazarlama ve imalat işbirliği açısından, işbirlikçi anlaşmaların kullanımı performansla olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Ancak AR-GE işbirliği açısından ise işbirliğinden sağlanacak faydalar elde edilmeden önce mutlaka yönetsel tecrübenin bir eşik değerinin bulunmuyor olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Deeds ve Hills (1996) biyoteknoloji firmalarının gerçekleştirdiği ittifak sayısına göre yeni ürün geliştirme oranı ile ilgili piyasalardaki firma yenilikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Temel önermeleri “ittifakların yeni ürün geliştirmek için gerekli unsurları kolayca ve hızla temin ettiği” şeklindedir. Sonuçta, ittifakların sayısı ve piyasada üretilen toplam ürün sayısı ile yenilikçilik pozitif ilişkili bulunmuştur.

Son olarak, Powell ve bir grup meslektaşı da (1996) işbirliği ağları ile endüstriyel yenilikler arasındaki ilişkiyi incelemek için biyoteknoloji piyasasını seçmiştir. Bilginin üretilmesinin bir ağ yapısı bağlamında gerçekleşeceğini; çünkü bu sayede firmaların bu tip ağlara katılımlarının bir sonucu olarak yenilikler hakkında bilgi sahibi olacaklarını ileri sürmüştür. Bu yazarlar endüstriyel bağlantıları ağ analizleriyle inceleyerek, iki sonuca varmıştır. Birincisi, ağ bağlantıları bulunan firmalar AR-GE konusunda çok daha başarılıdır ve daha tecrübelidir. İkincisi, ağ tecrübeleriyle merkezden bağlantılı firmalar ölçek büyümeye ve halka açılmaya daha meyillidir. Bu yazarlar biyoteknoloji gibi bilgi yoğun alanlarda firmaların, ağların sunduğu olanaklarla bağlantılı olarak büyüdüklerini de sonuç olarak belirtmişlerdir.

Piyasa ve firma karakteristiklerine bağlı olarak önceki araştırmalara ilişkin değerlendirmeler, girişimsel ortaklıkların karakteristiklerini anlamada sosyal ağların önemini vurgulamaktadır. Örneğin, Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), üst kademe yönetimleriyle sosyal ağlara bağlı olan firmaların, sosyal ağlar içinde nisbeten zayıf olan üst düzey yöneticilere sahip diğer firmalara oranla daha fazla ittifak gerçekleştirmiş olduklarını ifade etmektedirler.

Littler ve meslektaşları (1995), önemli sosyal ve ekonomik bağlantı ihtiyaçlarına mukabil işbirlikçi oluşumları tarif etmiştir.

Ancak girişimsel işbirliklerini anlamaya ilişkin bu çalışmalar sayesinde önemli ilerlemeler sağlanmış olsa da, analizlerde önemli bir parça hala eksiktir. Önceki araştırmaların çoğu piyasaların ve firmaların karakteristikleriyle ilgilenmişler; ancak ağ içinde bulunan işbirliklerinin girişimsel faaliyetleriyle ilgilenmemişlerdir. Örneğin hem Eisenhardt ve Schoonhoven (1996) hem de Deeds ve Hill (1996) firma girişimciliğini endüstri üyeliğiyle ilişkilendirmiştir. Bu çalışmalardaki gizli varsayım, işbirlikleri dahilinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bu endüstrilerde meydana geldiği için girişimsel olduklarıdır. Ancak daha sonraki araştırmalarda bu varsayım desteklenmemiştir.

Örneğin, A firmasıyla B firması arasında, ürün geliştirilmesi gibi girişimsel bir faaliyetin tamamen A firması tarafından yerine getirildiği, yeni ürünlerinin üretilmesi gibi diğer yenilikçi olmayan faaliyetlerin ise B firması tarafından yerine getirildiği bir ittifak, girişimsel bir faaliyet olarak yapılandırılabilir. Nike'ın Asyalı imalatçılarla olan ilişkisi buna örnek teşkil edebilir. Nike tüm yeni ürün geliştirme ve piyasa araştırması sürecini kendisi yapmakta ve yeni dizaynlarını ve prototiplerini Asyalı imalatçılara göndermektedir. Nike ile Asyalı bu imalatçılar arasındaki bu ilişki daha çok fonksiyonel bir ittifak olsa da, bazı araştırmacılar bunu girişimsel bir işbirliği olarak görmektedir (Chesbrough ve Teece, 1996).

2.3.2. YENİLİKÇİLİK, İNOVASYON VE RİSK

Temel bir girişimsel karakteristik de inovasyona teşebbüs etme ve inovasyonu destekleme kabiliyetidir. İnovasyon çok boyutlu bir kavramdır, yaratıcılığa, gelişmeye veya yeni ve orijinal fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin ortaya konmasına dayanmaktadır (Zahra, 1996; Lumpkin ve Dess, 1996). İşletmeler tarafından girilen inovatif ürün formları, ürünlerin yeni ve farklı uygulama alanlarının vurgulanması, süreç yenilikleri, ürünlerin üretim ve dağıtım şekillerindeki değişikliklerin vurgulanması, yönetsel yenilik ile yeni örgütsel ve yönetsel yetenekler biçiminde görülebilir (Dougherty, 1992; Tushman ve Nadler, 1986; Damanpour, 1991).

Yeni ürünlerin inovatif (özgün ve orijinal anlamda yeni) oluşu, bunların yeniliğine ve öncekilere benzemezliklerine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Ürünler daha önceden fark edilmemiş bir ihtiyacı karşılamaları açısından yeni ve öncekilerden farklı olabilir (Roberts ve Berry 1985;

Dougherty ve Hardy, 1996). Yeni ürünler orijinal teknolojilerle işbirliği sonucunda üretilir ya da daha açık bir ifadeyle, üretim için orijinal bir teknoloji gerektirebilir. Özet olarak, ürün üretiminde yenilikçilik, ürünün yenilik ve öncekilerle olan benzersizlik düzeyindeki farklılıklar tarafından karakterize edilir.

İnovatif bütünleyici vasıflar genellikle yeni ürünlerin geliştirilmesi için gereklidir (Teece, 1986,1992). Bu vasıfların önemi, ürünü kavram haline getirme, tasarım, üretim ve piyasaya sunma aşamaları boyunca değişmektedir (Zirger ve Maidique, 1990; Cohen, Elishaberg ve Ho, 1996). Piyasa özellikleri ürünün nihai tüketicilere sunulması, dağıtımı ve teslimi vasıtasıyla yeni ürünlere rehberlik etmektedir. Yeni ürünlerin karakteristikleri gibi tamamlayıcı vasıfların yenilikçiliği de, yenilik ve öncekilere benzersizlik düzeylerine göre büyük ölçüde farklılaşmaktadır.

Yenilikçilik karakteristikleri, risk karakteristikleri ile yakından alakalıdır. Ring ve Van de Ven (1992) firmalar arası işbirliklerinde girişimsel aktivitelerden kaynaklanan iki risk kategorisi belirlemiştir:

- Piyasalarda uygun ücret düzeyi bulabilme anlamındaki ticari risk ve,
- Yeni ürün ve teknoloji geliştirmenin bilimsel ve mühendislik belirsizliklerinden kaynaklanan teknolojik risk.

Ayrıca girişimsel ortaklıklardaki risk düzeyleri de güncel girişimsel aktivitelerden kaynaklanan ticari ve teknolojik risklere bağlı olarak çeşitlilik gösterebilir. Bu nedenle, ortak ürün geliştirilmesi gibi girişimsel işbirliklerinde ticari ve teknolojik riskler ürün ve nitelik yenilikçiliğiyle ilişkilidir.

Ortaklıklar aracılığıyla işbirliği konusundaki riskler uzunca bir süredir yoğun biçimde incelenmektedir ve bunlar genellikle ortak fırsatçılığı, bilgi azlığı ve ortağa aşırı bağımlılık gibi unsurları içermektedir. Bu riskler temel olarak başka bir firmayla girilen işbirliğinden doğan belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu yorum özellikle, ortaklıkların başarısını ya da başarısızlığını etkileyen önemli işbirliği ve girişimsel ortaklıklar için geçerlidir.

2.3.3. ORTAKLIKLAR VE İLİŞKİ KARAKTERİSTİKLERİ

Güven başta olmak üzere ilişki karakteristikleri de aynı zamanda operasyonel ve finansal sonuçlar açısından birçok çalışmaya konu teşkil etmektedir. Örneğin Larson (1991,1992) firmaların yüksek güven düzeyi geliştirip bunu

sürdürdükleri işbirliği anlaşmalarının büyük ölçüde firmanın büyümesiyle sonuçlandığını ifade etmektedir. Bu çalışmanın bir sonucu olarak, firmalar arasındaki güven ortaklar arasındaki bilgi alışverişini ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca Larson, bunun firmalar arası ilişkilerde tipik olarak tecrübe edilen risk algısını da azalttığını savunmaktadır.

Niederkofler (1991) ittifakların başarısına ve başarısızlığına atfedilebilecek ilişki özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Altı işbirlikçi ilişki dizisi (inovasyon, stratejik etki, belirsizlik, ölçek ekonomisi, standardizasyon, tekrarlama) açısından bakıldığında, ilişkilerin ortaklar arasında geliştirilen operasyonel ve stratejik uyuma dahil olan yöneticiler tarafından geliştirildiğini ileri sürmüştür.

Ölçek, yapı ve örgütsel süreçler gibi örgütsel farklılıklar sürekli tekrarlayan sorunlar meydana getirirse de, Niederkofler hangi aşamada olduğuna bakılmaksızın işbirlikleri üzerinde iyi niyetin ve güvenin dengeleyici bir rolü olduğunu saptamıştır. Tüm bunlar ortakların davranışlarına tahammülü arttırmış, çatışmalardan kaçınmaya yardımcı olmuş, iletişim düzeyini arttırmış ve ortaklar arasındaki uyumsuzluklarla mücadele etme başarısı sağlamıştır. Bu işbirliklerinde güven düzeyi ilişkilerin zaman içindeki durumuna göre yükselmiş ve azalmıştır.

Dodgson (1993) teknoloji işbirliklerindeki öğrenmenin ortaklar arasındaki yüksek güven düzeyine bağlı olduğunu savunmuştur. Ayrıca AR-GE başarısı için, firmalar arası güvenin sözleşme mecburiyetlerinin ötesine geçmesi gerektiğini de ileri sürmüştür. Bu görüşlerini desteklemek üzere başarılı bir teknolojik işbirliği içindeki iki biyoteknoloji ortaklığını incelemiştir.

Mohr ve Spekman (1994) ortaklık ilişkisinin karakteristiklerini incelemek için, kişisel bilgisayar üreticileri ve satıcıları arasındaki yaptığı araştırmada koordinasyon ve sadakat gibi ilişki karakteristiklerinin ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyiyle olumlu yönde ilişkili olduğu şeklinde ulaştığı sonucun haricinde, güven karakteristiklerinin de ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyiyle olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Deeds ve Hill (1999) ilişki karakteristiklerini belirleme için biyoteknoloji alanındaki ortaklıklardaki fırsatçı davranış düzeyini incelemiştir. Sonuçta, güçlü bir işbirliği ilişkisinin, fırsatçılık karşısındaki en önemli caydırıcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Üstelik ilişkinin süresi ve fırsatçılık arasında bir de doğrusal olmayan bir bağ tespit etmişlerdir.

Son olarak, Lorenzoni ve Liparini (1999) yedi yıl boyunca, üç öncü firma ve diğer firmalar arasındaki ağ ilişkilerinin yapısını araştırmıştır. Paketleme endüstrisindeki lider firmaların firmalar arası bağları zaman içinde başka boyutlara taşıyacak işbirliği stratejileri gerçekleştirdiğini bulmuşlardır. Bu ağlardaki firmalar arası bağlar güven ve cemaat özellikleriyle öne çıkmaktadır; bilgi koordinasyonu artmıştır ve üretim maliyetleri düşmüştür.

Bu alanda daha önce yapılan araştırmalarda bir ilişki karakteristiği olarak güvenin ortaklık başarısı ve finansal performans gibi sonuçlarla büyük ölçüde ve olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlar, yukarıda da belirtildiği üzere, ortaklar arasında açık ve özgür iletişime imkân verdiği, koordinasyon ve yönetim maliyetlerini azalttığı ve çatışmaların çözülmesini kolaylaştırdığı için sosyal ağlarda güvenin önemini ortaya koymaktadır. Ancak, bu alandaki araştırmaların henüz yeterli olduğu söylenemez.

2.3.4. FİRMALAR ARASI GÜVEN

Birçok araştırmacı tarafından, güvenin firmalar arası işbirliklerinde önemli bir ilişki karakteristiği olduğu ileri sürülmüştür (Dyer, 1997; Parkhe, 1993). Bazı araştırmacılar tarafından, sosyal bir ağın üyeleri arasındaki güven “görev koordinasyonu ve dayanışmayı gerektiren ortaklıklar için olağanüstü bir unsur, bu nedenle öncelikli ağ bağlantıları olan firmalar için kurallar, rutinler ve belli prosedürlerden daha önemli” bir olgu olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısı Ring ve Van de Ven’in (1992) güvenin ortaklar arasındaki yüksek riskli işbirliklerinde belirsizliği azalttığına ilişkin görüşüyle de uyumludur. Bu anlamda, güven firmalar arası işbirliklerinin sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahip sosyal ve psikolojik boyutları olan bir unsur olarak kabul edilebilir.

Güven, hakkında birçok tanım yapılan çok boyutlu bir kavramdır. Ancak bu çalışma için Cummings ve Bromiley’in (1995) şu tanımını vermek yerinde olur:

- “Güven bir grubun veya kişinin diğer bir gruba veya kişiye;
- (1) açık veya örtülü her türlü taahhüde uygun hareket etmeye ilişkin yoğun çaba göstereceğine,
 - (2) bu taahhütlerle ilgili her tür müzakerede dürüst davranacağına ve,
 - (3) bu mümkün olsa dahi, karşıdakinden taahhüde ters düşen herhangi avantaj elde etmeyeceğine ilişkin genel bir inançtır”.

Bu çalışmada, firmalar arası güvene ilişkin bu tanımın kullanılmasının amacı, güveni firmalar arası bir olgu olarak tarif etmektir. Bu nedenle de

firmalar arası güvenin, zaman içinde, kişiler değişse de devam edeceği şeklinde anlaşılması zaruridir. Dolayısıyla bu çalışmada hem inançlar hem de eylemler güvenin boyutları olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, bu tanım güvenin bir ortağın fırsatçı davranışta bulunmaması ve ortada doğrudan yararlanılacak bir fayda durumu olmasa bile bir tarafın karşı taraftan faydalanmaya çalışmaması gibi unsurlarını da kapsamaktadır. Bu tarz bir güven görüşü, güvenin proaktif unsurlarını olduğu kadar, fırsatçı olmayan unsurlarını da içerir. Ayrıca bu tanım, güveni, yaratılması süreci açısından değil firmalar arası ilişkinin bir karakteristiği olarak ele alır. Güvenin yaratılması sürecine ilişkin çalışmalar önemli olsa da, bu çalışma girişimsel ortaklıkların karakteristiklerine odaklanmakta ve bu nedenle de güveni bir ilişki karakteristiği olarak görmektedir.

Firmalar arası güven birçok kaynaktan beslenen bir ilişki karakteristiğidir. Örneğin, ortak seçebilme yeteneği bu karakteristiklerden biridir. Firmalar genellikle güvenilebilecek ortaklar seçmeye çalışırlar. Bir alternatif olarak güven, ortaklar arasında meydana gelen işbirliğinin oluşumundan sonra da mükerrer karşılıklı etkileşimlerin bir sonucu olarak da ihdas edilebilir.

Güvenin ortaklar arasındaki ilişkileri kapsayan diğer bir kaynağı da, prosedürel adalet teorisiyle tutarlı biçimde, ortaklar tarafından birlikte alınan kararlardır. Prosedürel adaletin işbirlikçi karar alımı sürecinde uygulanması ortakların ilişkilerini ve sonuç olarak da çıktıları olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal ağ teorisiyle tutarlı bir biçimde, prosedürel adalet perspektifi firmalar arası güvenin ortaklar tarafından paylaşılan ve değiş tokuş edilen bilginin akışını ve içeriğini olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir. Buna bağlı olarak prosedürel adalet, sosyal ağlar içinde, ortaklar arasındaki güven düzeyini yükseltebilir, katma değer yaratan değerli bilgilerin akışını arttırabilir ve başka olumlu çıktılara dönüştürülebilir.

Yüksek güven düzeyi, girişimsel ortaklıklar için birçok potansiyel fayda sağlayabilir. Güven ticari ve teknolojik riskin azaltılmasına yarayacak açık ve serbest bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Aynı zamanda fırsatçı davranışları azaltır, işbirliğindeki riski düşürür. Güven, ortaklık çatışmalarını çözmede bir araçtır ve ilişkilerin belirgin olduğu yatırımların artmasına ön ayak olur. Sonuç olarak güven, girişimsel ortaklıkların sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir.

2.3.5. ORTAKLIK ÇIKTILARI (OPERASYONEL VE FİNANSAL)

Ortaklıkların ve firmalar arası işbirliğinin sonuçları son dönemlerde araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Ortak girişimlerin, ortaklıkların ve işbir-

liklerinin performansı birçok nedenden ötürü yeterince incelenmemiştir. İşbirliği çabalarından doğan sonuçların zaman çerçevesi, AR-GE ve patentleme süreçlerinin tamamlanması uzun yıllar alabileceği için, büyük bir çeşitlilik göstermektedir (Geringer ve Hebert, 1991).

Ayrıca, ortakların muhtemel farklı çıkarlarından kaynaklanan karışıklıklar da vardır. Örneğin, bir ortak yabancı bir piyasaya girmek için bir işbirliği oluşturabilirken, diğer ortak ise teknolojik vasıfları öğrenmeyi amaçlıyor olabilir. Benzer olarak, ortaklar arasında farklı performans beklentileri olabilecektir.

Ortaklıkların başarısı ile ilgili yapılan önceki birçok araştırmada, ortaklığın başarısı, ortaklıkta geçen süreye ve sahiplik istikrarına bağlanmış ve bu iki kıstas ortaklığın başarısını tanımlamak için kullanılmıştır (Harrigan, 1986; Kogut, 1989; Blodgett, 1992). Bu çerçevede, işbirliğinin devam etmesi başarı; sona ermesi ise başarısızlık olarak görülmüştür (Gulati, 1998). Daha sonraki çalışmalarda bu bakış açısındaki eksikliklerin fark edildiği anlaşılmaktadır. Bazı başarılı firmalar arası ortaklıklar, belirlenen amaçlara ulaşılması sonucunda veya değişen çevre koşullarına uygun olarak sona ermektedir. Başarısız işbirlikleri uygun bir kaçış stratejisi bulunmadığı için ya da ortağa aşırı bir bağımlılık nedeniyle devam edebilir. Son zamanlarda, ortaklığın performansı ile ilgili araştırılan konular arasında daha çok faaliyet çıktıları yer almaktadır. Araştırılan bu faaliyet çıktıları, algılanan ortaklık başarısı, ortakların memnuniyeti gibi konular ve finansal performans olarak da finansal çıktılardır (Gulati, 1998).

Ortaklığın finansal performans göstergeleri

- Ortaklıktan önceki yıllara ait firmanızın aktif karlılığı,
- Ortaklıktan sonraki yıllar için firmanızın aktif karlılığı,
- Ortaklıktan önceki yıllara ait firmanızın özsermaye karlılığı,
- Ortaklıktan sonraki yıllara ait firmanızın özsermaye karlılığı,
- Ortaklıktan önceki yıllara ait firmanızın satış hasılatı,
- Ortaklıktan sonraki yıllara ait firmanızın satış hasılatı,
- Firma gelirlerinin yüzde kaç bu ortaklıkla ilişkili olabilir?
- Firmanızın pazar payının yüzde kaç bu ortaklıkla ilişkili olabilir?

Ortaklığın belirlenen hedef ve amaçlara ulaşması ortaklık başarısı olarak değerlendirilebilir (Geringer ve Hebert, 1991). Karşılaştırma yapmak açısından, ortaklıktan duyulan tatmin düzeyi ortaklık amaçlarından çok, ortak beklentilerinin gerçekleşmesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, asıl

vurgu ortakların her birinin işbirliğinden elde edeceğine inandığı fayda algısına yönelmiştir.

Ortaklıktan memnuniyeti ölçen örnek değerlendirmeler.

- Bu ortaklık firmanızın beklentilerini karşıladı mı?
- Geliştirilen ürün beklentilerinizle uyumlu muydu?
- Ortaklık maliyetleri belirlenen hedefler dahilinde miydi?
- Bu ortaklığın başarısı beklentinizi karşıladı mı?
- Ortağınızın katkılarından memnun kaldınız mı?
- Ortağınızın performansı daha iyi olabilir miydi?
- Bu ortaklık neticesinde elde edilen kar tahmininizle uyumlu muydu?
- Ortaklık beklediğimiz gibi mi işledi?
- Ortaklık performansı beklentilerinizin üzerinde miydi?

Ortaklığın başarısı ve ortaklıktan elde edilen tatmin düzeyi arasında ortaklık amaçları ile bireysel amaçlar arasında bir fark olabilmektedir. Bir ürünün başarıyla geliştirildiği ürün geliştirme işbirlikleri olabilir ancak ortaklar proje bütçeyi aştığı ya da son tarihleri geçirdiği için tatmin olmamış olabilirler. Tersine, yeni bir ürünü başarıyla geliştirme imkânı olmamasına rağmen, ortaklar ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmaları nedeniyle tatmin olabilirler.

2.4. ORTAKLIĞI DOĞRU TANIMLAMAK

Güven konusunda olduğu gibi, “ortaklığın” tanımlanması konusunda da bir kavramsal karmaşa vardır. Üzerinde hemfikir olunan ve anlamlı bir tanımlamanın bulunmayışının yanında doğru ve geniş çaplı alan çalışmalarının yokluğu bu karmaşıklığa katkıda bulunmaktadır. Ortaklık kavramının özünden kaynaklanan muğlaklığı, bu alanın geniş ve sınırlandırılmamış olması nedeniyle artmaktadır. Ortaklık, farklı “ortak” birimler arasındaki sosyal ve ekonomik politikaları da kapsayan kurumsal bir diyalogu içeren sosyal ortaklıkları da kapsayacak kadar geniş bir tanımsal alana sahiptir.

Ancak bu kavram daha çok bilindik anlamıyla, iş ilişkileri ya da kurumsal ilişkileri ifade etmek için kullanılır. İşletme içinde bu kavram, yetenek ve nitelik geliştirmeden, sağlık ve güvenliğe kadar birçok alanda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki işbirliği çabalarını tarif etmektedir.

Ortaklıkla ilgili kavramsal alanın genişliğini de göz önüne alarak, ortaklığın işletme içinde ne anlama geldiği şu cümlelerle ifade edilebilir:

1. İşletmenin başarısına dair ortak bir taahhüt deklare etmek
2. Her bir örgütsel birimin (yönetim, sendika ve çalışanların) rol ve çıkarlarının meşruluğunun müşterek olarak tanınması
3. Ortaklaşa sorun çözmede bilgi paylaşımı ve danışma, “bağımsız bir çalışan sesi” için temsili düzenlemelerde yer alma
4. Esnek çalışma uygulamalarıyla istihdam güvencesini dengelemeye yönelik kararlı bir çaba
5. Örgütsel başarının tüm çalışanlar arasında paylaşılması
6. Örgütün tüm birimleri arasında güveni oluşturmaya ve sürdürmeye dair taahhüt ve çaba.

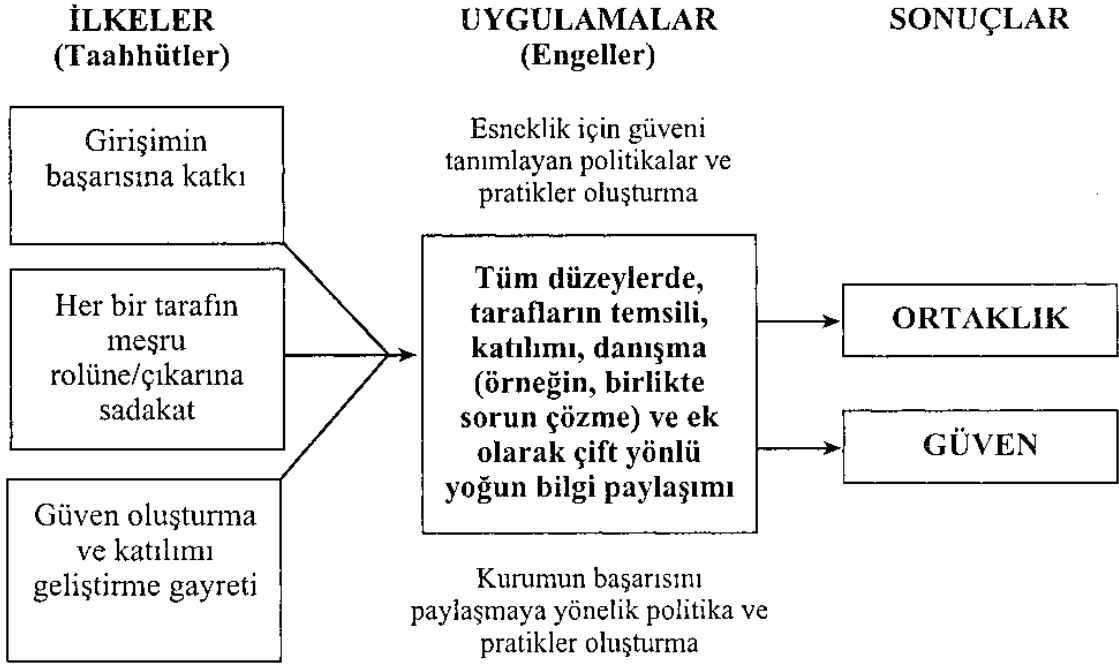
Ancak ortaklığı işletmeler arası bir olgu olarak kabul ettiğimizde, bu kavramın tarif edebileceği alan daha da karmaşık hale gelir. Ortaklıklarla ilgili birçok disiplini ilgilendiren bir literatür mevcuttur. Farklı disiplinleri ilgilendiren geniş bir alan olması ve teknik detay gerektirmesi nedeniyle bu çalışmada bu konuya değinilmeyecektir.

2.4.1. ORTAKLIK GELİŞTİRMEK İÇİN BİR MODEL

Ortaklık olgusunun yaygınlaşması konusunda çok çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, İngiliz Bağlılık ve Katılım Birliği'nin (Involvement and Participation Association; IPA) ortaklığı pekiştirmek veya geliştirmek için önerdiği bir model vardır. IPA tarafından önerilen bu model, tutarlı ve uygulanabilir güven artırıcı ortaklık modeli olarak dikkat çekicidir (Bacon ve Storey, 1996; IRS, 2000).

IPA'nın önerdiği bu model ile, daha çok örgüt içi yönetim ve insan kaynakları uygulamaları yoluyla çalışanlar arasında amaç birliği yaratmak ve güveni geliştirmek amaçlanmaktadır. Ancak bu model, işyeri ilişkilerini geliştirmenin ötesinde bir öneme sahiptir. Bu modeldeki önermeler uygulanabilir olarak tasarlanmıştır. Birçok yoruma ve uyarlamaya izin verecek kadar esnektir. Aynı zamanda kendisiyle ilişkili uygulamalar ve kolaylıkla gözlenebilen politikalar için yeterince belirgindir. Bazı yazarlar bu modeli işyeri ilişkileri için “fikir birliğine dayalı yaklaşımların en iyi örneği” olarak göstermektedir.

Şekil 9: İç Ortaklık Yoluyla Güven Geliştirme Modeli (IPA, 1997)



Tarafların meşru rolüne/çıkarına saygı, güven oluşturma ve katılımı geliştirme çabası olarak üç farklı taahhüdü içeren bu model, güçlü bir bağlılık ve tutkuyla savunulan ve girişimin başarısına katkı sağlayıcı örgütsel ilkeler manzumesi olarak görülebilir. Bu ilkeler örgütsel stratejilere, politikalara ve örgütsel uygulamalara uygun hale getirilmeye müsaittir. Bunların varlığı, eğer bir işletme “ortaklık” işletmesi olarak adlandırılacaksa, değerlendirmeye değer bir model olarak görülebilir.

Yürürlükteki politikalar ve uygulamalar, “mevcut engeller” olarak gözlenebilir. Katı, kurallara sıkı sıkıya bağlı ve esneklik göstermeyen örgütsel bir yapı ortaklık için fonksiyonel değildir. Önerilebilecek örgütsel yapı, işletmenin faaliyet alanına ve yapısına uygun ve etkili iş yapmaya imkan sağlayan, karar alımında direkt ya da dolaylı olarak katılımın sağlandığı bir yapı olmalıdır. Ortaklaşa sorun çözme mekanizmasının yönetilmesi, karşılıklı ve paylaşımlı bir katılıma ihtiyaç duyar. İşgören grupları karar alımını kontrol etmezler; ancak, alınan kararları önemli ölçüde etkilerler (IPA, 1997).

İşletmelerde katılım ve benzeri iş ortaklığı programları güven geliştirmeye yardımcı olur. Bu süreçte daha şeffaf ve açık bir ilişki ortamı yaratılarak taraflar arasında güven yaratmak ortaklık eğilimini artırır. Katımlı sorun

çözme sürecinde üretilen politikalardan “işgörenlerin istihdam güvencesi ve işletmenin esnekliği artırma ihtiyacının farkına varma”, belki de en önemli konular arasında sayılabilir. Bu süreçlerin işletmede esnekliği artırdığı ifade edilmektedir. Çünkü yeni fikirlerin ve önerilerin paylaşımı esnekliği tarafların inisiyatifine bırakmaktadır. Yapılan bu politika değişiklikleri “istikrarlı bir ortaklık” sağlamak olarak tarif edilebilir. Tabii ki bu daha ziyade çok ortaklı örgüt yapılarında önemli olan ortaklık geliştirme ve sürdürme araçlarından biridir.

Bir işletmenin gerçek bir ortaklık işletmesi olarak kabul edilebilmesi için, o işletmenin tüm bu ilke, politika ve uygulamaların tamamının taraflarca paylaşılmış olması gereklidir. Uygulamalar olmadan sadece ilkelerin olması, sadece var olan ancak uygulanmayan görev tanımlarına sahip olmak gibidir. İlkeler yokken, sadece uygulamaların bulunuyor olması ise uygulamaların sağlıklı yönlendirilme olmadan meydana gelmesi ve bu uygulamalardan vazgeçmeye de müsait bir yapının bulunması anlamına gelmektedir.

Ortakların yönetime katılmamaları durumunda, birlikte sorun çözme mekanizmasının işlememesi, ortakların sorunları sahiplenmeme ve problem çözümüne katkı sağlama konusunda pasif ve isteksiz bir tutum sergileme davranışları görülür. Katılımsızlık, ortakların, yönetimin emirlerine sadece pasif biçimde boyun eğmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, çalışanların katılımına yönelik küçük ve “sahte” bir çaba olmaktan öte bir anlam ifade etmemektedir. Bu durum paternalizmi sistem dışında tutmada başarısız olmaktadır; öte yandan, sadece birlikte sorun çözme mekanizmasının bulunması, ancak karşılıklı somut fayda değiş tokuşlarının veya ilişkileri geliştirmeye yönelik bir taahhüdün bulunmaması, ortaklığı diğer fayda paylaşım türlerinden ayırtırmada başarısız olmaktadır. Bu ortaklık modeli, kısaca belirtilecek olursa, tam ve bütün olarak uygulanması gereken bir modeldir.

Bu analizler kuşkusuz yeni değildir. Birçoğu çeşitli çalışmalara konu olmuş ve çeşitli programlar dahilinde uygulama alanları da bulmuştur. Ancak bu tür ortaklık tarzı önerilerin yeni olan ve hem verimlilik, endüstriyel demokrasi ve taraf temsilcileri gibi eski uygulamalardan hem de “paydaşlık” modelleri ve “ortak kazanç” politikaları gibi bugünkü benzerlerinden gerçekten farklı kılan tarafı, ilişkilerin geliştirilmesine ve özellikle de güvenin kurulmasına dikkat çekmesi ve çaba gösterilmesidir.

2.4.2. ORTAKLIK ARACILIĞIYLA GÜVENİ GELİŞTİRMEK

Ortaklıkla ilgili olup da güven oluşturmaya beklenen unsurların tesbiti iyi yapılmalıdır. “Girişimin başarısı”na dair açıkça ifade edilen bir taahhüt olarak ortakların üzerinde anlaştıkları “ortak bir amaç” karşılıklı güven için zemin arayışları başlatacaktır. Bunun için ilk önce üzerinde uzlaşmış olan “başarı” ve “karşılıklı taahhüt”e konu olan hususlar taraflarca tartışmaya açılır. Bunun sonucunda herkes, deyim yerinde ise, “eteğindeki taşları” dökerek, birbirini anlayarak ortak bir zeminde buluşabilecektir. Ortak bir amaca birlikte ulaşma çabası “davranışsal tutarlılığı” teşvik eder ve “davranışsal bütünlüğü” geliştirmeye yardımcı eder.

“Her bir tarafın meşru rolünü ve çıkarını tanımaya” dair taahhüt çatışmaya yönelik potansiyeli ve buradan da, karşılıklı bağımlılığı ve kırılabilirliği pragmatik olarak kabul eder. Bu, “davranışsal tutarlılık” ve “davranışsal bütünlük” çevresine kesin setler kurar ve ardından en azından bunların farkında olduğunu ve bunlara saygılı olmayı gösterir. Aynı şekilde, bu taahhüdün çok daha önemli olan politika ve uygulamalara dönüştürülmesinin bir aracıdır.

“Çalışanların katılımı” konusunda başarıyı artırmak için “kontrolü paylaşma ve devredebilme” fikri benimsenmelidir. Bu, güvenin ne demek olduğunu ve güven kurmaya ilişkin taahhüdün ne anlama geldiğini ifade eder. Aslında, katılımın sınırlarının belirlenmesi başka bir ifadeyle yönetime ilişkin karar almaya nereye kadar dâhil olunacağı güvenin kalitesindeki belirleyici faktördür. Tarafların katılımı, iş hayatlarını etkileyen faktörleri en azından belli bir noktaya kadar ortadan kaldırmalarına yardımcı olarak ve kırılabilirlik duygusunu azaltmak suretiyle her bir tarafın çıkarlarının bir yere kadar korunmasına izin vererek, karşılıklı güven oluşumuna yardımcı olur. Kararlara daha fazla katkının sağlanması yönetimin çalışanlara yönelik rahat tutumunu yansıtırken, bunun ilkesel olarak reddedilmesi ise tam tersini yansıtır.

“Ortak yönetim” mekanizmasını işlevsel kılmak için, daha fazla ve daha şeffaf bilgi paylaşımı ve birlikte sorun çözme araçlarını kullanmak gerekir. Bunların her ikisi de güven yaratması muhtemel ortak bir gündemin tesis edilmesinde ve muhtemelen böyle bir gündemin zaten bulunduğu farkına varılmasında bir araçtır. Bilgi paylaşımı ayrıca güvenilmeye dair bir gönüllülüğün de ispatıdır ve her bir tarafın güvenilirliğinin “zekice değerlendirmesi”ni de oldukça kolaylaştırır. İlk dönemlerde, diğer tarafın gündeminin daha büyük bir takdir görmesi karşılıklı anlayışı geliştirmeye

yardım eder ve güveni derinleştirmenin yaratacağı riskle ilgili korku ve şüpheleri azaltmaya başlar. Değişim gerekçelerinin meşrulaşmasına yardımcı olur.

Eğer birlikte sorun çözme mekanizması, güven konularında tüm tarafların ortak faydasına yönelik yeterince uygulanırsa, bu güveni arttırabilir ve başarılı bir ortaklığı yönetmeye de yardım edebilir. Üstelik üzerinde karşılıklı anlaşılmış gündemler hakkındaki düzenli toplantılar her bir tarafın birbirlerinin güdüleyicileri ve yeterlilikleri hakkında bilgi sahibi olmalarına imkân verir ve hatta güven düzeyini daha da arttırır. Birlikte sorun çözme forumları da aynı zamanda tarafların ortak gündeme bağlılığını anlamamanın bir aracı olarak fayda sağlar.

Çalışanların kurumsal bağdaşımını sağlamak için de ortaklık duygusuna veya ortaklık stratejilerine gerek vardır. Birlikte sorun çözme mekanizmasının bir sonucu olarak uygulanan örgütsel politikalar bağlamında, ortaklığın işgörenler tarafı için istihdam güvencesi, başarıdan pay alma ve uygun bir çalışma ortamı gibi talepleri sağlanmaktadır. İşveren tarafı için ise vasıflı, kendini işletmesine adanmış ve esnek bir işgücü temin edilebilir. Ayrıca, tarafların, etrafında güven oluşturabilecekleri ortak bir gündem de oluşabilecektir. Her iki tarafın isteklerini de dengeleyen dikkatle seçilmiş bir anlaşmanın, birinci olarak ortak bir gelecek duygusu yaratarak, ilişkinin uzun süreli olmasının beklendiğini göstererek ve güvene dayalı bir ilişkiye inancı teşvik ederek güven yaratabileceği beklenebilir. İkincisi, kabul edilebilir imtiyazların değiş tokuşunun müzakere edilmesi, güvenin oluşabileceği karşılıklılık duygularını tetikler.

Sonuç olarak, “başarıya ilişkin sonuçların paylaşılması” işgücünü ve aslında yönetim ekibini de, başarıya ulaşmaya (eğer başarı her iki tarafın da çıkarımsa) yöneltir. Aynı zamanda ilişkiyi canlı ve olumlu tutacak karşılıklı olumlu davranışların gelişmesini de sağlar. İstihdam güvencesi de “şüpheli çalışanlardan yükselen “bizim için ne faydası var?” serzenişlerine cevap olacaktır.

2.4.3. İÇ ORTAKLIK YOLUYLA GÜVEN GELİŞTİRMEK

Günümüz kurumlarında iş çevreleri için, işe yeni başlayanlar ve eski işgörenler arasındaki ilişkiler yönetilmesi gereken önemli bir alandır. Örneğin, çalışma alanlarında gittikçe artarak kullanılan proje takımları uygulamaları kısa vadeli olarak tanımlanırlar, takımdaki üyeler başka bir işe başlayana kadar kısa bir zaman dilimi için el ele, beraberce bir işbirliği kurarlar (Cohen

ve Bailey, 1997). Bununla birlikte son zamanlarda iş piyasasında gittikçe artan geçici veya sözleşmeli işgörenler herhangi bir ortaklık kurarken birbirlerini daha sık olarak verimli çalışma yönünde etkileyebilmektedirler. Ancak sorun, ortakların birbirlerinin yeteneklerini ve amaçlarını bilmedikleri bir çalışma ortamında nasıl bir etkileşimde bulunacağı sorunudur.

1990'lı yıllarda, güvenin hem işletmeler arasında hem de işletmelerin kendi içinde geliştirilmesi konusu, akademisyenler ve yöneticiler arasında en çok ilgi çeken konuların başında gelmektedir (Lane ve Bachman, 1998). Bu ilginin bir tarafı, güven ile yönetim ve çalışan grubu arasında daha olumlu ve karşılıklı faydaya dayanan “psikolojik sözleşme”ye bağlı örgütsel performans arayışını araştırmaktadır (Rousseau, 1989; Shore ve Tetrick, 1994; Robinson, 1996; Herriot, Manning ve Kidd, 1997). Ancak diğer taraf, daha çok iş ortaklıklarında ve şirketlerde görülen “küçülme” ve “iş zenginleştirme” programlarına bağlı olarak, işyeri güven düzeyindeki gerilemeye ilişkin genel kaygıya odaklanmaktadır (Kessler ve Undy, 1996; Baillie, 1995). Herriot, Hirsh ve Riley (1998) uzun süreli birlikteliklerde ilişki bağlarındaki çatlakların yıkıcılığını vurgulamış ve yeniden güven sağlamak için bir program geliştirilmesi gerektiğini önermiştir.

Bazı yazarlar, yönetim ve çalışan grubu arasındaki olumlu ve karşılıklı faydaya dayanan “psikolojik sözleşme” yönü ile iş ortaklıklarında ve şirketlerde görülen “küçülme” ve “iş zenginleştirme” programlarının (Sparrow ve Marchington, 1998) ikisinin de, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans sürecine katkısını azaltan bir tehdit oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan birçok “stratejik” İKY modeli genellikle, yönetim ve işgücü arasındaki ortak çıkarların, belirli politika ve uygulamalardan sonra oluşacağını varsaymaktadır. Ancak bu her zaman bu şekilde olmaz. Becker ve arkadaşları (2000) “strateji uygulama kabiliyeti”nin başarılı ve başarısız stratejileri farklılaştıran bir faktör olduğunu ifade etmektedirler. Tüm bunlara rağmen “güven” yine de önemli bir arabulucu faktördür. Sparrow ve Marchington, İKY konusunda çalışan akademisyenleri ve sektör yöneticilerini “güven yokluğunun yaratacağı maliyetler” konusunda uyarılmış ve güçlü bir örgütsel güven sağlamanın önemi konusunda tembihlerde bulunmuştur (Becker, Hueslid ve Ulrich, 2000).

Artık güvenin ortaklık ve işbirliği geliştirme konusundaki kritik önemi ilgi çekmektedir. Gerek işletmeler arası ortaklıklarda gerekse işletme içi ortaklıklarda ve işbirliği teşebbüslerinde güven önemli bir olgudur. “Ortaklık” literatüründe güven, “sabit” ve “ayırt edici” bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Bunun savunucuları, tezlerine esas teşkil etmek

üzere; uzun süren iş ortaklıklarını sürdürmek için gerekli psikolojik unsurun güven olduğunu, işyeri ilişkilerini ve örgütsel performansı geliştirmek için “yüksek güven”i model olarak sunarlar. Bu kavramsal bağ, bir süredir ortaklık işletmelerinin analiz edildiği birçok örnekle desteklenmektedir. Buna ilişkin çok sayıda örnek “<http://www.berr.gov.uk/>”, “<http://www.ipa-involve.com>” gibi web sitelerinde bulunmaktadır.

Aynı zamanda nezaretçiler ile astlar arasındaki güvenle ilgili çalışmalar, saptamaları ve sonuçları da bir noktada birleştirmektedir (McAllister, 1995). Aslında iş ilişkilerindeki emsal rollerdeki çalışanlar arası (örneğin ortaklar arası) güven ile denetleyen ve denetlenen arasındaki güven birbirinden farklıdır (Cook ve Wall, 1980).

Güven, taraflar için uzun süreli de olsa iş amaçlarının varlığının ötesinde ilişkilerin gelişmesini sağlayabilmektedir. Ekonomide güven, örgüt ve bireyler arasındaki “tüm işlemler için odak” olarak bilinir (Dasgupta, 1988). Sosyologlar ve sosyal psikologlar güvenin olmaması halinde günlük yaşamın “son derece zor olacağını” ifade etmektedirler (Luhmann, 1979; Good, 1988). Örgütler arası ilişkilere ilişkin araştırmalar, ortaklığın sürdürülmesi ve teknolojik işbirliği için de güvenin gerekli olduğunu belirtmektedir (Gulati, 1995; Dodgson, 1993). Örgütlerde ise bireylerin birbirlerine olan güveni, bu bireylerin rutin görevlerini kolaylaştıran kritik bir unsurdur (Limerick ve Cunnington, 1993).

Yine yapılan çeşitli çalışmalarda, güvenin işyeri ortaklıklarındaki rolü üzerine araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda “yüksek güven ortamı oluşturma” süreçlerinin önemi vurgulanmıştır. Güvenin, ortaklığa ve ortaklığın da güvene aşırı bir şekilde ihtiyaç duyduğunu vurgulamak gerekir.

Ortaklıklar, güvenin yüceltildiği ve desteklendiği toplumlarda gelişir, çünkü iş ortaklığına dayanan bu sözleşmenin bizzat kendisi güveni gerekli kılmaktadır. İnsanlara girişimcilik ruhu aşıl原因an bir sistemde işletmecinin en büyük sermayesi, dürüstlüğü ve iyi ünü olmasıdır (Kurt, 2000).

2.4.4. ORTAKLIK İLİŞKİLERİ VE GÜVEN

Burada ortaklık ve güven kavramlarını çevreleyen diğer tüm konuları işlemek yararlı olabilir. Ancak bu çalışmanın sınırları buna müsaade etmemektedir. Bunun yerine, sadece bu iki kavram arasındaki bilinen bağlantı ve ilişkilerden bahsetmek yeterli sayılacaktır.

Davranışsal tutarlılığa ve davranışsal bütünlüğe duyulan ihtiyaç tüm örnek çalışmaların temel sonucu gibi gözükmemektedir. Davranışsal tutarlılığın ve bütünlüğün uygulandığı ve hatta ortaklık altında hayata geçirildiği her yerde, güven özellikle de ilişki temelli güven güçlü bir şekilde olgunlaşır. Araştırmalar, davranışın tutarsız veya zıt olduğu yerlerde ise, hem güven hem de ortaklık ilişkilerinin zayıfladığını göstermektedir.

Yapılan araştırmalar, güven düzeylerindeki değişimleri açıklayan kişisel raporların (self-reports) çoğu ortaklıkla ilgili anlatılanların tamamıyla uyum sağladığını göstermektedir. Tüm benzer çalışmalarda ortaklık ilişkisi geliştirme ve istihdam ilişkilerinin iyimser yapısı arasında olumlu ilişkiler belirlenmiştir. Ortaklık fikri bir değer olarak benimsenince güvenin, güven geliştikçe de ortaklığın güç kazandığı gözlenmektedir. Ne var ki, ortaklığın bir değer olarak benimsenmediği yerlerde, tüm güven yaratma çabalarına rağmen, yaratılan güven saman alevi gibi sönüp gitmektedir.

İnsanlar genel olarak rasyonel davranmaktadır. Bu onların birer homo economicus olmalarından kaynaklanmaktadır. Eğer ortaklık sonuçları itibarıyla rasyonel ve sinerjik bir katkı yaratma yönünde belirtiler gösteriyorsa bu durumda insanın yönelimi doğrudan ortaklığa yönelecektir. Ancak ortaklık ilişkisinde güven geliştirilemezse, taraflar çıkarlarını maksimize ettiklerini algıladıklarında, artık ortaklığın kendilerine ilave bir fayda sağlamayacağını düşünmeye başlarlar. Bunu yaparken de üstelik ortaklığın sinerjik gücünü kullanmak suretiyle yapabilecekleri yeni açılımları göz ardı ederek ortaklığı bitireceklerdir. Ancak güven oluşturulmuş ise ortaklığın ömrü daha uzun olacaktır.

Ortaklar arasında güven ya da ortaklık fikrini geliştirerek işgörenleri bir ortak gibi düşünerek onlarla üzerinde mutabakata varılmış yazılı olan/olmayan psikolojik sözleşme sonucu oluşturulan güven, yönetim ve işgücü ekiplerinin temel aktörlerinin neredeyse tamamı üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir. Sadece işletmeye sahiplik eden ortaklar arasında geliştirilecek bir güven iş başarısını sağlamak için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işletmenin başarısına katkısı olan tüm taraflar arasında bir güven çemberi oluşturmak faydalı olacaktır. Ancak çoğu uygulamalarda, ortaklık/yönetim ve temel kadro/sıradan işçiler ayrımının yapıldığı görülmektedir. Mantıklı bir açıklaması olsa da bunun bazı menfi sonuçlarından bahsetmek mümkündür. En basit yaklaşımla, ayrışmalar dolaylı olarak iş sonuçlarına yansıyan güven düzeylerinde farklılıklar yaratacaktır.

Güven düzeylerinde bu farklılık, güven literatürüyle kolayca açıklanabilir.

Birincisi, ortaklığa ani bir biçimde dâhil olan bireyler, müşterek fayda sağlanacak sonuçlar arayarak, genel kabul gören gündemler konusunda birbirleriyle çok daha sık uyuşmaktadır. Bu süreç, tutarlı bir biçimde yönetiliyorsa, bu bireyler arasındaki güven düzeyini kaçınılmaz olarak geliştirecektir.

Bu noktadan hareketle, yöneticilerin işgücüyü daha sık bir araya geldiği ve/veya birlikte ilgili sorun çözme mekanizmalarını daha alt düzeylere kadar uyguladığı ve/veya açıkça bilgi paylaştığı ve örgütsel kararların nedenlerinin açıklandığı işletmelerde güven düzeyinin artması beklenebilir. Yöneticiler daha geniş bir işgücüyü iletişimde olmayı ve onları süreçlere dâhil etmeyi kesinlikle ihmal etmemelidir. Güveni işgücünün tamamına yavaş yavaş yaymaya çalışmak, bir “ortaklık eliti” oluştuğu anlayışının doğmaması ve sürecin kendi kendine hizmet ettiğinin düşünülmemesi açısından çok önemlidir.

Buraya kadarki açıklamalardan güvenin büyük oranda belirli temel aktörlerle sınırlandırıldığı ve büyük ölçüde bunlara bağlandığı görülmektedir; devamlılığının sağlanması ve esas ortaklık tarafları ya da hemfikir bireyler geliştirebilmek için daha fazlasını yapmaya devam etmek gerekir. Yapılan çalışmalarda, temel aktörler arasında bulunan personelin sürekli değiştiği işletmelerde, güven aksamaması meydana gelir; devamlılığın bulunduğu işletmelerde ise yüksek bir güven düzeyi görülür. Bunun yanı sıra, ortaklık aynı zamanda işletmenin en kıdemli yöneticilerinin olumlu desteğine de dayanır.

Guest ve Peccei'nin belirttiği gibi, açık bir ortaklık ilkeleri dizisi üzerinde anlaşmak ve bunu kurumsallaştırmak, ortaklık uygulamalarının temeli olarak gösterilmektedir. İncelenen örnek çalışmalardan elde edilen bulgular bunu destekler niteliktedir. İlkelere bağlılığın, samimiyetten uzak olduğu işletmelerde, uygulamalar kısıtlı ve daha az tutarlı olmuş; gerilimlere ve çatışmalara daha sık rastlanmış; daha az gerçekçi ilerleme sağlanmış ve güven daha az gelişmiştir. Buradaki önemli nokta, temel aktörlerin diğerlerinin fikirlerine inanmak zorunda olduğu ve bu fikirlerin de herkes için düzenli olarak fayda sağlaması gerektiğidir. Ortaklık ilkelerini onaylayan sıcak sözler kesinlikle yeterli değildir.

Taraflardan birinden gelen ters davranışlar, mağdur tarafın ortaklığa katılımını yeniden gözden geçirmesine yol açar. Ayrıca, örnek işletmelerdeki muhatapların işletmelerindeki güven düzeyi hakkında yargıya varmayı ertelemeye özen göstermeleri, güvenin saflık veya “yanlış bilinçlilik”

olmadığını ve aslında kanıtların zekice değerlendirilmesine dayandığını ve bu değerlendirmenin sürekli yapıldığını ortaya koymaktadır. Güven esas olarak dinamik ve sürekli dalgalanan bir yapıya sahiptir ve düzenli biçimde taraflara hissettirilmeye ve yeniden canlandırılmaya ihtiyacı vardır.

Akademik araştırmalar ortaklığın gücünün temel aktörlerin tutum ve davranışlarında yattığını göstermektedir. Araştırmalar göstermiştir ki, ortak amaçların birlikte belirlenip duyurulması, ortak bir zemin bulma çabalarını tetiklemiş, düşmanlığı ve kını azaltmıştır. Çeşitli işyerlerinde temel aktörler arasındaki etkileşimlerin sıklığının artması, muhtemel düşmanlık potansiyelini azaltmış ve tarafların birbirlerinin güvenmeye değer olduklarını daha çok düşünmelerini sağlamıştır. Doğru örgütsel bilginin koordineli bir biçimde daha çok yayılması, güvenmeye dair bir gönüllülük yaratarak, davranışlar üzerinde gözle görülür bir etki yapmıştır. Somut faydaların garanti altına alınması ve karşılıklı kazançların ispatı, ortaklığın/güven inşa etmenin değerini arttırmaya yardımcı olmuştur. İstihdam güvencesine yönelik destek ve düzenlemelere, her iki tarafın da geleceğe dair rahat olmasını sağladığı için, son derece olumlu bakılmıştır.

Ortaklık güvene bağlıdır, ancak güven sabit olmayan, sürekli değişebilen bir olgudur ve koşullara göre niteliği değişebilir. Güven, hem zayıf hem de güçlü biçimlerde olabilir, olumlu ve olumsuz tecrübeler yaşatabilir, ortak başarı ve tek taraflı ihanetlere zemin hazırlayabilir. Ancak buna rağmen, tarafların kendilerini istismara açık ve kendinden aşırı emin olma tuzağına düşürdüğü iddialarının ötesinde, güvenin işyerinde yayılmasına karşı mantıklı itirazlara rastlamak zordur.

Bununla birlikte, güven, başlangıcından sonuna kadar muhataplar için hatırı sayılır riskler de içermektedir. Güven derinleştikçe ve güçlendikçe sağladığı faydalar da artar, ancak ihanete uğrama ihtimali de aynı şekilde artar. Bu, taraflar üzerindeki güven eleştirilerini arttırma baskısını da yükseltir, ancak aynı zamanda aksi halde ortaya çıkacak faydacılık gibi olumlu seçenekleri de kısıtlar. Buradaki ikilem, ilk olarak, taraflardan biri güven düzeyini geliştirmeye yönelik hiç çaba göstermezse güven istismarından kurtulma ihtimali muhtemelen azalır.

Örnek çalışmalarda da belirtildiği gibi, eğer güven gerçekten bilgi paylaşımı ve birlikte sorun çözmeye geliyorsa, bu durumda güveni arttırmak için işletmelerin uygulayacağı politikalar bellidir.

III. BÖLÜM

3. ORTAKLIĞIN SOSYAL DÜZLEMİ: KÜLTÜR VE DEĞERLER

3.1. GİRİŞİMCİLİK, DEĞERLER VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ

İktisat teorilerinin temel amacı piyasanın nasıl işlediğini açıklamaktır. Bunun için birçok model ve bu modelleri açıklayan pek çok parametre geliştirilmiştir. İktisadi davranışın açıklanmasında kullanılan kavramlardan biri de şüphesiz ki girişimcilik kavramıdır. Çiftçi (2006), girişimcilerin risk ve belirsizlik altında kimi zaman kendi eksiklikleri nedeniyle kimi zaman da piyasadaki diğer aktörlerin rekabetçi müdahaleleri nedeniyle yok olduklarını ifade etmektedir. Ancak girişimciliği anlayabilmek yalnız başına iktisadi teorilerle mümkün olmamaktadır. Girişimsel faaliyetler, gerçekleşmesinden olgunlaşmasına hatta yok olmasına kadar karmaşık bir yapı sergiler. Açıklama olarak, faaliyeti gerçekleştirenin doğası gereği ilişkilerinin de ele alınmasının icap ettiğini ifade etmek gerekir. Bu bağlamda girişimci ve girişimcinin içinde yetiştiği kültürel ağ yapıları onun, başarısını ya da başarısızlığını açıklamada yararlı olabilir. Bu nedenle ortaklığı ya da girişimciliği anlamak için kültür, değerler ve benzeri kavramları açıklamak faydalı olacaktır.

3.1.1. KÜLTÜR

Kültür çok farklı anlamları olan bir kavramdır. Özellikle kültür farklı disiplinlere mensup araştırmacılar tarafından farklı amaç ve konularda incelendiği için ilgili literatürde, kafa karışıklığına ve kavramsal karmaşaya neden olan yüzlerce değişik tanım bulunmaktadır. Bu farklı tanımlar, genel olarak değerlendirildiğinde, ortak özellik olarak, kültürün grupları (sosyal yapıları) birbirinden ayıran bir takım özellikleri ifade etmeye çalışan bir işleve sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Kimine göre kültür, bir toplumun veya sosyal grubun üyelerinin sorunlarını analiz etmenin kurallarıdır. Bu özelliği ile kültür tüm sosyal olgulara değinen ve bu kapsamıyla toplumsal yapıyı oluşturan bütün alt sistemleri kapsayacak alan geniş bir kavramdır. Kültürün, sosyal yapılar arasındaki farklılıkları analiz etmenin yanında, sosyal yapılar içerisinde yer alan bireyler için de tanımlayıcı olması kültürle ilgili tanımların diğer ortak yönünü oluşturmaktadır (Şekerli, 2006).

Özellikle işletmecilik ve benzeri iktisadi faaliyetlerin organizasyonu açısından ele alındığında kültür, bir toplumdaki iktisadi girişimleri, işletme yapısını, ticari ve benzeri kurumsal zenginlik yaratma süreçlerini tanımlamak için de ciddi ve fonksiyonel bir bilgi alanıdır. Ekonomik faaliyetlerin işleyişini sağlıklı bir şekilde analiz edebilmek açısından da kültür önemli bir araçtır.

Toplumun kişiliği olarak tanımlanabilen kültür, bir insan topluluğunu diğer bir topluluktan ayıran değerler, normlar, inançlar, varsayımlar ve davranış biçimlerinin bütünüdür kapsayan bir yapıya sahiptir. Malinovski, kültüre işlevsel açıdan yaklaşarak, kültürü insanların doğal çevrelerine uyum sağlayabilmek ve organik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yarattıkları devingen bir ikincil ya da yapay çevre olarak tanımlamaktadır. Taylor'un yaptığı tanımda ise, kültür, toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir yapıyı göstermektedir (Eroğlu, 2000; Şekerli, 2006).

Kültür, bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar bütünüdür (Yeşil, 2007). Yine kültürü, bir insan topluluğunun hayat tarzı, dil ve benzeri yollarla bir nesilden diğer nesile aktarılan az çok şekillenmiş, öğrenilmiş davranış kalıpları olarak da tanımlamak mümkündür. Buna karşılık diğer bir tanım da Engel, Blackwell ve Miniard tarafından yapılmıştır. Onlara göre, "kültür" bir toplumun üyesi olarak bireyin iletişim kurmasına, belirli davranışları ve olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan değerler, fikirler ve semboller dizisidir (Engel vd., 1990).

Kültür toplumu oluşturan insan grupları arasındaki farkları tanımlayarak onları birbirinden ayıran ve bir topluma ait değerleri bünyesinde toplayan yapısıyla bir sosyal dayanışma aracıdır. Toplumsal koordinasyonu sağlayarak sosyal kişiliğin oluşmasını sağlayan bir araç olarak kültür, çok fonksiyonlu yapısıyla, içinde barındırdığı kurumsal unsurlara bütünsel bir anlam katan ve bu özelliğiyle kendisini oluşturan kurumların fonksiyonlarının toplamından farklı olan bir yapıya sahiptir (Şekerli, 2006).

3.1.2. DEĞERLER

Girişimcilerin ekonomik hayatta varlık gösterebilmesi için uygun piyasa koşullarına gereksinim vardır. Bu koşulların başında şüphesiz ki üretim faktörleri gelir ancak, girişimcinin faaliyet alanını belirleyen sosyal kısıtlar da en az üretim faktörleri kadar önemlidir. Uluslararası düzeyde başarılı olan

işletmeler rekabetçi üstünlükler yaratma sürecinde aktif olanlardır. Bilgi temelli bir eylem olan girişimcilik yeni avantajlar aramayı ve bu avantajları korumada rakiplerle mücadele etmeyi gerektirir. Bu nedenle belirsizliği minimize ederek yeni avantajlar bulabilmek için çevresel unsurlarının dikkatlice analizine gerek vardır. Günümüz toplumlarında organizasyonlar için başarılı olmak kaçınılmaz bir gerekliliktir. Girişimcinin başarı ve performansında, ekonomik yapı, finans ve yönetim gibi faktörler evrensel bir öneme sahiptir. Ancak, bu faktörler başarılı olabilmek için yetmemektedir. Bu faktörlerin ötesinde çözümlenmesi gereken bir diğer önemli faktör ise değerlerdir. Değerleri çözümlenerek girişimsel başarıyı tahmin etmek bu bağlamda sosyal yapıyı haritalandırmak, bu haritalar aracılığıyla yerel üstünlükleri küresel avantajlara dönüştürmek mümkündür. Girişimciliğe ilişkin sosyokültürel araştırmalar bölgesel gelişme politikaları için de önemli katkılar sağlayacaktır.

Değerler, değişim ve gelişim sürecini yaşayan toplumlardaki ekonomik, sosyal ve politik alanla ilgili teorilerin ve yorumların en önemli unsuru olarak görülmektedir. Onun için sosyal bilimlerde değerler, davranışın temelinde yatan esas olgu olarak kabul edilmektedir. Değerler, özellikle sosyal bilimler disiplinlerindeki araştırmalarda önemli ölçüde faydalanılan ve çok disiplinli sosyal psikolojik oluşumların ayırıcısıdır. Değerler, bireysel düzeyde tercihler, güdüler, ihtiyaçlar ve tutumlarla bağ kuran seçici bir yönelim biçimi olarak kullanılmaktadır. Toplumsal yapı içinde kişileri tanımlamak gerektiğinde, normlar, gelenekler, adetler, ideolojiler, taahhütler gibi kavramları kapsayan sosyokültürel değerler kullanılmaktadır. Ekonomide ise Ricardiyan, Marksist ve marjinalist yaklaşımlar, değerlerin birbirini tamamlayan tanımları üzerine durmaktadırlar. Fayda, değişim ve fiyat gibi temel ekonomik kavramların hepsi değerlerle ilişkilendirilmektedir (Kapu, 2001).

Bireyler için geçerli olan düşünce, tutum, sosyal norm ve ihtiyaç gibi genellikle birbiriyle karıştırılan kavramların zemininde değerler vardır. Bir anlamda değerler sosyal yapı içinde bireyi tanımlamaya yarayan paradigmalardır. Bu açıdan girişimcilerin girişimcilik performanslarını tahmin etmek açısından değerler ve girişimsel performans arasındaki ilişkinin çözümlenmesi araştırılması gereken bir alandır. Toplumların karakteri olarak tanımlanabilecek olan değerlerin girişimciler için taşıdığı önem şüphesiz ki üretim faktörleri içinde yer alan insan kavramını ve insan varlığının sosyal sermayeye dönüştüğü örüntüleri açıklamanın gerekliliğiyle ilgilidir.

Tarihsel ve sosyal değişimlere cevap olarak, kültürel ve bireysel değişim

süreçlerini incelemek için uygun bir araç olan değer kavramı, değişim ve gelişim sürecini yaşayan toplumlardaki ekonomik, teknolojik, kültürel, sosyal ve siyasal alanlarla ilgili teorilerin ve yorumların önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle kavram; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, felsefe, yönetim, antropoloji ve sosyal-psikoloji gibi birçok disiplinin çalışma alanına konu olmuştur (Kapu, 2001). Bu disiplinler arası niteliğine rağmen, bilimsel tanımlar içerisinde üzerinde en fazla durulan nokta, bireylerin, düşünce, tutum ve davranışlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünleşmenin ayrılmaz bir parçasını oluşturan değerlerin, davranışın temelinde yatan olgu olarak kabul edilmesidir. Başkalarına karşı belirli ilişki durumlarını tercih etmeye yönelik büyük bir eğilimi ifade eden ve doğru, normal, rasyonel, ilgi çeken ve arzulanan gibi anlamları kapsayan bu soyut kavram, girişimcilik kararları açısından son derece önemlidir. Çünkü insan tercihinin evrenini temsil eden değerler, girişimcilerin; durum, olay, nesne ve bireyleri iyi veya kötü olarak değerlendirmede kullandıkları ölçütleri veya bireysel kararlarında neyin uygun olduğu ve olmadığı konularında yol göstermede kullanılan oldukça kalıcı inançlar bütünü ve yaşam biçimleri arasındaki tercihleri ortaya koyar.

Kimi zaman bireyin kendini değerlendirmesi, seçim yapması ve kendini bir şeye adanması, kimi zaman da bir dünya görüşü olarak tanımlanan değerler, girişimcinin yapmış olduğu değerlendirmelerde standart ve davranışın kendi kendini düzenlemesinde önemli bir referans noktası olarak işlev görür.

Bu nedenle, girişimcinin; işbirliği düzeyi, bilgi yorumu, vizyon alanı, kişiler arası ilişkisi, başarı algısı, baskı ve amaçları kabul ya da reddetme derecesi, örgütsel sorumluluğu, işe gösterdiği uyumu, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış biçimleri sahip olduğu değerlere göre oluşur.

Değerin analizi kişiyi anlama ve bilmenin en iyi yoludur. Çünkü bir değer, birey ya da grubun karakteristiğini belirleyen açık ya da kapalı bir kavram veya davranışların seçilmesini etkileyen arzu edilebilirlik anlayışı olduğu için (Hofstede, 1980) bireysel veya kolektif yaşamda, örgütsel veya kişisel davranışın değerlendirilmesinde, değerli ve önemli olanı yansıtır (McEwan, 2001). Birçok araştırmacı değeri, insanı harekete geçiren düşüncenin altında yatan temel inanç olarak ortaya koyar. Bu nedenle değer, girişimcinin hareket ve davranışlarına yol gösterir. Diğer bir ifade ile insanın ne ve nasıl yaptığı sahip olduğu değerlere göre şekillenir (Kenny, 1994). Bu açıdan bakıldığında insan etkinliklerinin, değerler dünyasında vücut bulduğu görülür. Değerlerin ayırıcı özelliklerini araştıran bilim adamları şu nitelikler

üzerinde durmuşlardır (Rokeach, 1973; Chusmir ve Parker;1991; Zhao vd,1998):

1. Değerler kalıcı inançlardır ve ancak tümüyle durağan değildir.
2. Değerler, bütün inançlar gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahiptir.
3. Değer bir davranış biçimi veya varlığın nihai durumudur. Değer bir bakıma insan hayatının amacıdır. Kişinin bir değere sahip olması onun arzu edilebilir davranış biçimleri veya mevcut durumun son haline ilişkin inançlarının olması anlamına gelir.
4. Değer belirli bir davranış kuralı için tercih ya da istektir. Bir seçici sistem olarak değer, davranışlar ve davranış sistemleri arasından tercih yapar ve normatif düzenlemeler getirir.

Bir değer, kişisel veya sosyal olarak tercih edilebilen bir davranış modu veya varlığın nihai durumuna inanç (Pang, 1996), başkalarına karşı belirli ilişki durumlarını tercih etmeye yönelik bir eğilim (Hofstede,1980), tercihler, ilgiler, güdüler, ihtiyaçlar, istekler, arzular, amaçlar, moral yükümlülükler ve tutumları işaret etmek için kullanılan seçici bir yönelme biçimi (Van ve Scarbrough, 1995), birey ve karşısındakiler için sonuçları farklılaştıran kural koyucu (Coarling, 1999), eylem ve davranış biçimleri arasından seçim yapılmasına yardım eden ve ideal davranış biçimini motive eden standart (Kibly, 1993), bireylerin elde etmek için çalıştıkları, başvurdukları, yüceltikleri, benimsedikleri, gönüllü olarak tükettikleri ya da bedeline katlandıkları olumlu herhangi bir durum veya nesne (Herriot, 1996) olarak işlev gördüğü için, bireyin işbirliği düzeyini, seçici algısını ve bilgi yorumlarını etkiler, vizyon alanını sınırlar, alternatifler arasından seçim yapmasında önemli rol oynar ve karar vermek, problem ve çatışmaları çözümlemek için temel veya plan olarak hizmet eder (Russell, 2001; Kapu, 2001).

Değer olgusunun girişimcilerin işleriyle ilgili karar almalarında, girişimcilerin başarısında ve diğer ilişkilerindeki yeri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Russell, 2001):

- Kişisel değer sistemi girişimcilerin olayları ve karşılaştıkları problemleri algılamalarını etkiler
- Kişisel değer sistemi girişimcilerin problemleri çözümünü ve kararlarını etkiler,
- Kişisel değer sistemi girişimcilerin kişiler arası ilişkilerini etkiler,
- Kişisel değer sistemi girişimcilerin başarı algısını etkiler,
- Kişisel değer sistemi bir girişimcinin çevresel baskıları ve amaçları kabul ya da reddetme derecesini etkiler,

- Kişisel değer sistemi girişimcinin ahlaki ve ahlaki olmayan davranışlar arasındaki farkı ortaya koyması için temel oluşturur,
- Kişisel değerler girişimcilik performansını etkiler.

Değerler girişimcinin başarısını tanımlayan denklemin önemli bir parametresidir. Bireyin yaşamsal tercihlerini belirleyen, ilke ve ihtiyaçlarını ifade etmesini sağlayan araçlar olarak değerler davranışlarımızın önemli belirleyicisidir. Bireysel eylem standartlarını ve ideal davranış biçimini belirleyen bir araç, öğrenilmiş kurallar, davranışsal yaptırımlar, karar verme ve çatışmaları çözmede şablon olarak işlev görürler (Kapu, 2001; Russell, 2001; Kenny, 1994; McEwan, 2001; Rokeach,1973).

3.1.3. KÜLTÜR VE GİRİŞİMCİLİK

Bireysel davranışlar ve kültür ilişkisinin kökeninde sosyalleşme önemli bir yer tutar. Yapılan araştırmalar kişilik-kültür arasında çok sıkı ilişkilerin var olduğunu söylemektedir. Her insan diğer insanlardan farklı olarak bir kültürel ortamda gelişir. Bu nedenle kişiden kişiye değişen kültürel yapıya göre, farklı davranış şekilleri de ortaya çıkacaktır. Bu konuda yapılan araştırmalarda kültürün insanın değer, davranış ve düşünce sisteminde etkileri bulunduğu ve bu etkiler neticesinde farklı düşünce ve davranışlar, yaratıcılık ve yeniliklerin ortaya çıkmasında rol oynayan temel etkenlerden biri olduğu ortaya konulmuştur (Yeşil, 2007).

Bütün sosyokültürel olaylar gibi insan davranışı da birçok faktörün etkileşim alanındaki bileşke etki sonucunda oluşur. Bir sosyal olayın veya bir sosyal değişimin izah edilebilmesi için öncelikle böyle bir sonucu etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekir. Bir sosyal olayın, bir sosyal değişimin ve bir davranışın meydana gelmesinde etkili olan faktörler, karşılıklı etkileşim veya teselsül bir tarzda belli bir sonucun oluşumuna katkıda bulunurlar. Çok sebepli bir araştırma ve analiz yaparak, sosyal olayların ve insan davranışlarının gerçekleşmesinde rol oynayan bütün coğrafi, fiziki, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, biyolojik vb. gibi etkenlerin hepsini kavrayarak salt davranışsal olmaktan çok makro-sosyolojik bir izah şekli geliştirebilmek mümkündür.

Bireysel davranışlar, hem psikolojik hem de sosyal-kurumsal rol gereklerine uygun olmalıdır. Yani sosyal norm ve kurallara uygun olan bir uyma davranışı aynı anda bireye psikolojik tatmin de sağlıyorsa bir çatışma meydana gelmeyecektir. Çoğu zaman toplumda nesnel gerekler yerine getirilirken, bunların bireyler tarafından benimsenmeleri ve kendileri için bir

karakter özelliği haline getirmeleri sağlanır; öyle ki, bireyler zaten yapmak zorunda oldukları şeyleri isteyerek yapmaya başlayacaklardır (Fromm, 1941).

Birçok kültürel öğe tarafından şekillenen kişiliğimiz, tutumlarımız, değerlerimiz, inançlarımız ve davranışlarımız doğal olarak zenginlik yaratma konusundaki düşüncemizi de belirleyecektir. Bu çerçevede girişimcilik ve kültür arasında çok yakın bir ilişki vardır. Sosyolojik önemli parametrelere olduğu kadar psikolojik olarak da önemli parametrelere sahip olan ekonomik girişimsel süreçler oldukça karmaşık bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle girişimciliği ya da girişimsel davranışları sadece iktisadi analizlerle açıklamak mümkün değildir. İktisadi analizlere konu olan üretim faktörlerinden biri olan müteşebbisin iktisat teorileriyle açıklanamayan sosyolojik ve psikolojik yönü girişimsel başarıyı açıklama noktasında çözüme dâhil edilmesi gereken bir yöndür. Çiftçi'nin (2006) ifadesiyle girişimci ve girişimcinin içinde yetiştiği kültürel ağ yapıları, başarı ya da başarısızlığı açısından girişimciyi açıklamada yararlı olabilir. Çünkü kültür, girişimsel kararların önemli bir determinantıdır. Literatürde kültürel ağların girişimcilik açısından yeterli düzeyde araştırılmadığı görülmektedir.

“Neden bazı toplumlar girişimcilik konusunda diğerler toplumlardan daha başarılıdır? Acaba girişimciliği toplumsal fark temelinde izah etmenin bir mantığı var mıdır? Toplumsal özellikler, kültür ve girişimcilik nasıl bir etkileşim içindedir? Girişimciliğe elverişli kültürel çevrelerin özellikleri nelerdir?” gibi soruları cevaplamak üzere teorik ve başarılı bir çalışma yapan Aytaç ve İlhan'ın “Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif” isimli makalelerinde girişimcilik ve kültür ilişkisi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu konuda sorulabilecek soruların cevapları başarıyla yanıtlanmıştır.

Girişimcilikle toplumsal kültür arasında bir ilişkinin var olup olmadığını araştıran birçok çalışma mevcuttur. Çünkü kültürün girişimciliği belirlemede çok önemli bir değişken olduğu sezgisel olarak da bilinmektedir. Örneğin, demokratik kültürlerde kişisel başarısızlık ve yapılan hataların çok büyütülmemesi ve bunlara yüksek tolerans gösterilmesi, kişileri yenilikleri denemeye, teşebbüse geçmeye teşvik eder. Bu toplumlarda, yeni şeyler yapma, değişiklik ve teşebbüse geçmenin olumlanması doğal olarak girişimci eğilimlerin pekişmesine yardım eder (Morrison, 2000).

Kültürün bir unsuru olarak toplumsal inanç ve değerler de başarı güdüsü ve girişimcilik üzerinde belirleyici olabilmektedir. Weber “Protestan Ahlakı ve

Kapitalizmin Ruhu” isimli çalışmasında girişimci bireyin oluşumunu bu bağlamda değerlendirmektedir. Weber’e göre, Protestanlıkta, üretime, sermayeye ve çalışmaya fazla vurgu yapılması, kişilerin çalışması gerekliliği yönündeki olumlu telkinler girişimciliği geliştiren güdüler olarak değerlendirilmiştir (Aytaç ve İlhan, 2007). Bazı kültürlerin neden diğerlerine göre daha fazla girişimci ortaya çıkardığı sorusuna cevabı o toplumların kültürel biricikliğinde aramak gerekir. Kültürel bazı değerler, uygun sosyal bağlam ve bazı bireysel değişkenler, hep birlikte yeni bir zihniyet oluşturmakta, yeni teşebbüslere ve işletme kurma çabalarına destek olmaktadır.

Girişimci kültürleri betimleyen tanımlayıcılar arasında “güven katsayısı” önemli bir yere sahiptir. İnsan ilişkileri, ast-üst ilişkileri, çalışma ilişkileri ve iş ortamında insan motivasyonunu ve moralini etkileyen hususlar güvenin varlığıyla olumlu olarak etkilenmektedir (Aytaç ve İlhan, 2007).

3.1.4. KÜLTÜR, GÜVEN VE YÖNETİM

Güven, insanlar arası ilişkilerde çok önemli bir işleve sahiptir. Bu yüzden güven kavramı örgütler açısından da anahtar bir kavram haline gelmektedir. Güven, beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlık ve yokluk durumlarında ekip üyelerini destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle açıklanabilir (Baltaş, 2000). Bu çerçevede farklı örf, adet, gelenek, değer, sembol, din, ideoloji gibi ahlaki, sosyal ve kültürel olgulara sahip kültürler ve alt kültürler toplumsal düzeyde farklı anlamlar, değerler ve önceliklere sahiptir. Kültürlerin toplumsal düzeyde farklı anlamlar içermesi evrensel bir durumdur.

Örneğin, Tayvan, Hong Kong ve Çin gibi Güneydoğu Asya ülkelerinde, aralarında akrabalık ilişkisi olmayan insanların birbirine güven duymalarına bir gerekçe olmadığı için, genellikle etkinlik kazanmış gönüllü birleşmeler azdır. Bu çerçevede aralarında akrabalık ilişkisi olmayan kişiler arasında güven eksikliğinin açığa çıkma ihtimali yüksektir. Buna karşılık grup yönelimli olan ve geleneksel olarak otoriteye boyun eğmeye değer veren Almanya ve Japonya’da farklı bir kültürel anlayış sözkonusudur. Bu ülkelerde sosyal güvenin yüksek olduğu görülmektedir (Börü, 2001). Örneğin, bütün dünyada tanınan Japon Girişimciliğinin Japon kültürünün özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Ekonomik boyutunun yanında, sosyal yapıda da değişimci/yenilikçi bir sürecin başlatıcısı olarak kabul edilmektedir. Girişimci ruh ve kültür kalıplarının oluşumu, sosyal yapının bir türevi olarak görülmektedir (Aytaç ve İlhan, 2007).

Sosyal olarak insanların birbirleriyle ortak hareket etme diğer bir deyişle işbirliği yapma yeteneği, tarihsel süreç içinde ortaya çıkan alışkanlıklara, geleneklere ve normlara dayalıdır. İş ilişkisinin yarattığı bağdan başka, kişiler birbirlerine pek çok değişik bağ ile bağlanırlar ve “işle ilgili olan veya olmayan” çok sayıda inanç ve değer uyum içinde paylaşılır. Bu destek ve anlayış karışımı davranış ortak güveni doğurur. Hedeflerin uyum içinde olması ve insanların birbirlerine karşı tümüyle açık olması, aldatılma korkusunu ve aldatma arzusunu ortadan kaldırır. Böylece insanlar arasında ortaya çıkan yakınlık, güven ve anlayış günden güne büyüyerek kişiler arasındaki ilişkileri daha da arttırarak kişileri birbirine bağlar (Sığrı, 2006).

Güven oluşturan davranışlar toplumdan topluma farklılık gösterebilir. Bir toplumda genel kabul gören bir davranış başka bir toplumda kabul görmeyebilir. Örneğin Japonlarda ve Hintlilerde söz verip yerine getirmemek olağan karşılanabilir. Japonya’da bir kişi eğer kendisinden bir şey isteniyor ancak işi yapmaya gücü yetmiyor olsa dahi, o işi yapabileceği sözünü hiç düşünmeden verir. Buna karşılık Japonlar kesinlikle kandırmak için değil, karşısındakini kırmadığı, reddetmekten utandığı için söz verme gibi bir davranışa sahiptirler (Ball,1996).

Güvenin doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıktığı söylenebilir. Güven, bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002). Keiretsu ortakları arasındaki samimiyet çok yüksektir ve yüksek düzeyde bir “güven duygusunu” yansıtır. Güven duygusunun egemen olduğu organizasyonlarda birçok fayda sağlanmaktadır. Güven duygusunun hakim olması, sadece büyük ölçekli organizasyonların çoğalmasını kolaylaştırmakla kalmaz; teknoloji ve piyasa koşulları değiştikçe daha istekli bir şekilde “yeni örgütsel yapılar” benimsenebilir (Sığrı, 2006).

3.1.5. ORTAKLIK KÜLTÜRÜ AÇISINDAN GÜVEN VE ETİK

Bir toplumun kişiliği olarak kültür birçok sosyal olgunun da tanımlayıcısıdır ve birçok olgu bu kaynaktan beslenir. Toplumun değer kodları, etik duyarlılıkları, toplumsal güven, bireyler arası güven, işbirliği eğilimi, güce yaklaşım ve benzeri birçok olgu bu kaynaktan etkilenir.

İktisadi bir olgu olarak ortaklık kavramı kendi rasyonel bilgi alanı içinde tanımlanırken göz ardı edilen sosyokültürel olgular ve değerler genellikle kapsam alanına girememiştir. Bu nedenle, ortaklığı salt deneysel ekonomik

bağlam ile açıklamak, var olan gerçek durumu tahlil etmekten uzaktır. Bu açıdan ortaklığın izlerini toplumsal unsurlarda aramak gerekir. Deneysel iktisadın kuramları evrensel doğruları ve evrensel genel doğruları vurgularken, toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılaşan uygulamalar bu ilke ile çelişmektedir. Bu anlamda ortaklık ilişkilerini etkileyen birçok değer vardır (Bilgin, 2005). Örneğin etik, bir kişi ya da grubun davranışlarındaki ahlaki prensipleri tanımlarken aynı zamanda neyin doğru ya da yanlış olduğunu da ifade eder. Bu durumda etik değerleri arasında fark olan tarafların, sadece homo economicus ilkesi çerçevesinde bir araya gelmeleri mümkün olmayacaktır.

Bilgin (2005) çalışmasında, ortaklıklar kurmanın nasıl yeni iş kuralları oluşturmakla ilgili bir yönü var ise etüğün de doğru ve yanlış olarak kuralları tescil ettiği bir yönü olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan tarafların etik hususlarda anlaşmaya varmış olmaları gerekir. İktisadi faaliyetler çıkar amaçlıdır oysa etik davranış ise genel kabul görmüş doğru olan ahlaki davranıştır. Bu açıdan bakınca, gerek etik davranışlar, gerekse ahlaki ilkeler, insanların iktisadi kararlarını etkilemektedir. Ortaklıklar da, davranışsal olarak değerlendirildiğinde, etik sosyal bir anlaşma olarak ele alınabilir. Bu sosyal anlaşmalar herhangi bir alışveriş anlaşmasının ötesinde tamamen davranış normlarının oluşturduğu anlaşmalardır. Çoğu sosyal anlaşmalar, işletme yönetimi için gereklidir. Etik tutumların yüksek olduğu toplumlarda etik değerler, ekonomik verimlilik ve kaliteyi olumlu etkileyerek, ortaklık davranış ve kararlarını yönlendirmektedir. Bir ortaklığın etik olarak sahip olduğu ün, onun pazar payını da etkilemektedir. Eğer bir ortaklık etik olmayan bir yöne sahipse mevcut etkinliğini kaybedebileceği gibi, gelecekteki amaçlarına ulaşma konusunda da sorunlar yaşayacaktır. Etik kurallara uygunluk konusundaki sadakat, güvenilirliği beraberinde getirir.

Ortaklıklar genel olarak güven temelli sosyal ve ekonomik örgütlerdir. Ortaklığı oluşturan taraflar temelde kolektif yarar elde etme amacıyla işbirliği yaparlar. Bu işbirliğinin başarılmasındaki temel öge güvenli bir birlikteliğin sağlanmasıdır. Bu nedenle ortaklıklar, tarafların amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine güvenen tarafların kurumsallaştırdığı kurumsal bir yapıdır. Güven özellikle ortaklık ilişkilerini olumlu yönde etkilemekte ve ortaklıklarda temel yapı taşı olarak rol oynamaktadır.

Pazarların değişen yapıları ve yeni üretim teknikleri ve artan rekabet firmaları yeni mücadelelere zorlamaktadır. Yeni rekabet ortamı firmaları, yönetim, finans, Ar-Ge ve pazarlama gibi işletme fonksiyonlarında daha yaratıcı yöntemlere yönlendirmektedir. İnsan unsurunun ve onun başardığı

farklı yetenek zenginliğini işletme fonksiyonlarında bir sinerjiye dönüştürmek için işletmeler arası işbirliği arayışları artmaktadır. İşlem maliyetlerini düşürmek ve diğer ekonomik avantajlarından faydalanmak için başvurulan ortaklık arayışları için taraflar arasında güvene ihtiyaç artarak devam etmektedir. Ortak hedeflerin başarılması ve problemlerin çözülmesinde, taraflar arasında birlikte çalışma ilişkilerinin dinamikliği, işbirliğinin varlığını oluşturur.

Ortaklar arasında var olan güven, birbirleriyle olan iletişimlerini etkin kılmakta ve anlaşma ihtimalini artırmaktadır. Bir ortaklıkta ortaklar arasında güven yoksa tarafların ortaklığa bağlılığı ve katılımı da düşük düzeyde olacaktır. Tarafların ortak amaçlar doğrultusunda çabaları oluşturulacak bir güven iklimi sayesinde sağlanabilir. Ortaklar arasında güven tesis edilmemişse işbirliği sona erer.

Tarafların ortaklığı sürdürme isteği ancak güven ile mümkün olur. Tarafların ortaklığa bağlılığı onların ortaklıkta kalma isteğidir. Bu anlamda ortaklıkta kalma isteği, ortaklığın amaçlara ulaştırma yeteneği ile belirlenecektir. Ortak bağlılığının önemli bir parametresi yine güvendir. Ortaklığı oluşturan taraflar arasında, ortaklığa konu olan ilişkilerde fayda paylaşımı konusunda sorumluluk ve adalet duygusu egemen olursa güven artar. Taraflar arasındaki ilişkilerde eğer elde edilecek bir fayda yoksa güven ya da bağlılık oluşturmaya neden olacak ilişkilerde azalma söz konusu olacaktır. Uzun dönemli ilişkilerin planlanmasında ve işbirliğindeki beklentilerin anlaşılmasında güven önemlidir. Güven ve bağlılık insanların beraberce katıldığı ve ortaklaşa hedefleri gerçekleştirmek için çalışmalarında gerekli olacaktır.

Ortaklığın faaliyet alanıyla ilgili iş sonuçları ortakların bağlılığını artırır. Maliyet/kar analizlerinin olumlu sonuçları da ortakların ortaklıktan memnuniyetini artıracaktır. Maliyet/kar oranı da ortaklarda ilgi uyandırarak kurumsal bağlılığı sağlayacaktır. Tarafların ortaklığa yatırımlarının büyüklüğü de onlarda bağlılık oluşturur. Ortaklığın kendisine yüklediği maliyet oranında aidiyet duygusu artar.

Güven, örgüt kararlarında pozitif bir etkiye neden olmaktadır. Örgütlerde olduğu gibi ortaklıklarda da, ortakların güven algılamaları, performans ve tatminlerini olumlu etkilemektedir. Güven olduğu zaman ortakların, ortaklığa ilişkin beklentileri de olumlu olmakta ve performansları artmaktadır. Bir ortaklıkta ortakların elde ettiği performans-tatmin göstergesi iki şekildedir (Bilgin, 2005):

1-Finansal Performans Göstergesi: Ortakların, ortaklık aracılığıyla elde ettikleri gelirlerinde (karlarında) bir artış olup olmadığı,
2-Finansal Olmayan Göstergeler ise: a) Ortakların ortaklıktan dolayı memnuniyet duyup duymadıkları ve ortakların, ortaklıktan beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığıdır...

Ortaklıkta temel amaç, hedeflenen faydayı artırmak ve ortak iş riskini azaltmaktır. Ortaklık girişimi başarılı olduğunda ortakların cazibesi artar ve ortaklığın sürdürülmesi amaca dönüşür. Bu girişimin başarılı olması halinde her bir ortağın kendi başarısı gibi algılanması da söz konusu olacaktır. Bu başarı eş zamanlı olarak ortaklığın fırsatları maksimize etmesi ve riski minimize etmesi yeteneğine de bağlı olacaktır (Bilgin, 2005). Birçok ortaklık, tarafları tatmin etmek ve onları ortaklıkta tutmak amacıyla kaynaklarını etkin yatırımlara yönlendirmeye çalışır. Bu yatırım alanlarından biri de taraflarla ortaklık arasındaki güveni inşa etmektir. Ortaklıkta güven düşük ise ortakların katılımı ve bağlılıkları da düşük olur.

Tarafların fırsatçı davranışları güveni azaltır. Bu durumda işlem maliyetlerinin artacağı muhakkaktır. Bunun gibi ortaklıkta güveni yıkan bir dizi davranıştan bahsetmek mümkündür. Bunlar (Bilgin, 2005):

Kısa dönemli faydayı uzun vadeli faydaya tercih,
Etik davranışları ihmal,
Etik problemleri çözmek için basit yollara başvurma,
Finansal problemlere geçici çözümler,
Kısa sürede etik olmayan kazanç arayışları,
Etik olmayan davranışları cesaretlendirmek,
Etik problemleri sadece yasal zeminde çözmeye çalışmak,
Etik konuları imaj ya da kamuoyu için uygulama çabaları,
Prosedür ve politikaların olmayışı, iletişim eksikliği, vs.

Deloitte'un araştırmasına göre, yatırımcı şirketlerin önceliği güven ve itibar olarak belirlenmiştir. Yatırım yapılacak şirketlerde en çok araştırılan diğer iki konu da hukuki ihtilaf ve şüpheli kaynaklardır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışmaya katılan şirketlerin yüzde 70'i en az bir kez yurtdışındaki iş anlaşmasından çekildiğini ifade etmektedir. Deloitte'un şirketlerin geliştirmekte olan ekonomilere yatırım yaparken hangi noktaları araştırdıklarını inceleyen, "Çitin Diğer Tarafına Atlamadan Eğilip Bakın" başlıklı raporuna göre, şirketlerin yüzde 67'si yatırım yapacağı şirketi mutlaka önceden kapsamlı bir şekilde araştırıyor. Bu araştırmada öncelikle yatırım yapılacak şirketin güvenilirliği ve itibarı, yasal mevzuat, hukuki ihtilaflar ve

şüpheli sermaye kaynakları inceleniyor. Deloitte'un çalışmasına katılan şirketlerin yüzde 70'i araştırma sonuçlarının olumsuz çıkmasından ötürü en az bir kez iş anlaşmasından çekildiğini bildirmektedir³.

Güven ve itibar toplumun kültür yapısıyla yakın bir ilişki içindedir. Toplumda güven düzeyinin yüksek olması birçok etkene bağlı olabilir. Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir. Ahilik ve lonca sisteminde güvenilir olmak toplumsal bir kontrol ile mümkün kılınıyorken günümüzde ise bu sorumluluk tamamen özgür bireyin vicdanının denetimindedir. Güvenilir olmak ya da itibarlı olmak günümüzde liberal ve serbest piyasa koşullarına göre işlemektedir. Ancak her ne kadar böyle olsa da güvenilir ve itibarlı işletme ve iş adamları her zaman kazanacak olanlardır. Bu konuda, SANKO holdingin kurucusu Sani Konukoğlu'nun kullandığı söz oldukça anlamlıdır:

“İşin Hilesi Dürüştüktür”

3.2. ORTAKLIK VE GÜVEN AÇISINDAN TÜRK KÜLTÜRÜ

Türkiye’de modern anlamda girişimciliğin cumhuriyetle başladığı kabul edilmektedir. Osmanlı İmparatorluğu’ndan ilkel bir ekonomik yapı devralan Cumhuriyet Türkiye’si ekonomik kalkınmayı izlemek için endüstrileşmeye önem veren politikalar izlemiştir (Koray, 2005). Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türkler, çoğunlukla, çiftçiliği, devlet memurluğunu veya askerliği meslek olarak seçmişler; imalat ve ticaretle pek ilgilenmemişler ve bu işler daha çok azınlıklar tarafından yürütülmüştür. Türklerin girişimciliğe ilgi duymamalarının en iyi göstergesi mevcut işletmelerin yaşları ve sahiplik yapılarıdır. Ülkemizde, iş hayatında ömrü yüz yılın üstünde olan işletme sayısı çok fazla değildir (Alpugan, 1994). Cumhuriyetle birlikte hız kazanan muasırlaşma çabaları işletmecilik alanına da yansımış ve bu çerçevede 1920’li yıllardan itibaren ciddi adımlar atılmıştır. Bu konuda Atatürk’ün savaşçı vizyonu kısa zamanda Türk endüstrisinin iyi bir başlangıç yapmasına yardımcı olmuş ancak bu gelişmelerin sonu gelmemiştir. Sonraki dönemlerde, muasırlaşma kavramında bir anlam kayması yaşanmış ve muasırlaşmanın eylem alanı endüstri, sanayi, teknoloji ve ekonomik kalkınmadan kültürel değişime kaydırılarak bir anlamda Mustafa Kemal Atatürk’ün hedefleri de ertelenmiştir.

³ Bknz: <http://www.haberx.com/n/1026617/yatirimcinin-onceligi-guven-ve-itibar.htm>

23 Nisan 1920'de toplanan Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2 Mayıs 1920'de 11 bakandan oluşan hükümetin kurulması ile ilgili 3 numaralı kanunu kabul etmişti. Bu hükümette bir de İktisat Bakanlığı bulunmaktaydı. Hükümetin programında mali ve ekonomik meseleler üzerinde önemle durulacağı da belirtilmişti. Ancak 1920-1922 yıllarında Türkiye, Kurtuluş Savaşı içinde bulunduğundan, Türkiye Büyük Millet Meclisi Hükümeti'nin bu dönemdeki başlıca amacı yurdu istiladan kurtarmaktı. Savaşın gerektirdiği nedenlerle de, hükümet o sıralarda üretim ve endüstriye yatırım yapacak durumda değildi. Ancak yönetici kadro zaferden sonra prensip olarak siyasi ve ekonomik bağımsızlığı öngörmüştü.

Lozan Konferansı'na ara verildiği sırada, İzmir İktisat Kongresi 1135 delege ile 17 Şubat - 4 Mart 1923'de toplandı. İzmir İktisat Kongresi'nde, Yeni Türkiye'nin ekonomik sorunları tartışıldı. Ayrıca, Lozan'da devamı istenen kapitülasyonlar ve diğer imtiyazların kabul edilmeyeceği ifade ediliyordu. Bu kritik devrede, ekonomik sorunları düzenlemek için kararlar alan İzmir İktisat Kongresi'nde savaşımlardan yorgun çıkan halka, ekonomik yön vermek ve harap olan yurdu kalkındırmak için yapılması gerekenleri tespit etmek amaçlanıyordu. İzmir İktisat Kongresi sonunda; kongreye katılanlar oybirliği ile Misak-ı İktisadi kabul ederek, modern ve müreffeh Türkiye için canla başla çalışmaya ant içti.

Bu kongrede oldukça önemli olan şu kararlar alındı:

- Hammaddesi yurt içinde olan endüstri kollarının kurulması,
- Özel Girişimcilerin Desteklenmesi,
- Yatırımcılara kredi sağlayacak bankaların kurulması,
- Günlük tüketim mallarına öncelik verilmesi,
- Önemli kuruluşların millileştirilmesi,
- Sanayiye teşvik edici yasaların çıkarılması, özellikle gümrük tarifelerinin milli sanayinin kalkınma ihtiyaçlarına göre değiştirilmesi,
- Yerli malların karada ve denizde ucuz tarife ile taşınması,

Batının deneyimlerini, teknolojisini ve bilgi birikimini almak ulusal gelişme için çok önemli bir kaynaktan istifade etmek anlamında önemlidir. Ancak, teknolojiyi ve bilgiyi üreten kültürel olguları da fark ederek bu gelişmeyi sürdürmek gerekir. Bu konuda ciddi çalışmalar yapan Türk bilim adamlarının katkıları yadsınamaz. Ancak çoğunlukla, yönetimin birçok konusunda yabancı dilde yazılmış kitapları çevirmekle bilgi ve teknoloji transferinin yapılabileceği sanılmıştır. Bu konuda kültürel farklılığın göz önüne alınması önemli bir gelişme olsa da muasırlaşmanın kültürel sonuçların transferi ile mümkün olmayacağı zamanla görülmüştür.

İki farklı insan kişiliği arasındaki fark gibi iki farklı toplumun kültürleri arasında da fark vardır. İnsandaki kişilik gelişimi gibi kültür de toplumu niteleyen karakteristikler bütünü olarak değişerek gelişir. Bu nedenle koşullara, zamana ve mekana bağlı olarak kültürel dokular arasında ciddi farklılıklar meydana gelebilir. Yani kültür, kültürel değer ve tavırlar bir toplumdan diğerine değişmektedir. Söz konusu farklı değer ve tavırlar çerçevesinde, değişik kültürel gruplar, aynı koşullarda farklı davranışlar sergilemektedirler. Örgütsel yapılar, bu örgütün iç ve dış çevresinde yer alan insanların davranışları, tutumları ve sosyokültürel özellikleri tarafından belirlenir savı artık genel kabul görmektedir (Sargut, 2001).

Sürekli bir değişim içindeki dünyada kültürel yapılar da değişime uğrar ve bu şekilde toplumsal farklılıklar meydana gelir. Kültürler arası farklılaşma, kaçınılmaz olarak kültür içinde yer alan unsurları da etkiler. Bu yapı içinde yer alan kurumsal yapılar da değişir. Kaçınılmaz olarak toplumsal birer unsur olan örgütler ve örgüt yapıları da kültüre uyum gösterir. Bir toplum içinde doğup gelişen kurumlar o toplumun kültürel öğeleri tarafından şekillenir. Bu nedenle kurumların ülke orijinleri, kurum kültürleri üzerinde etkilidir. Bunun temel nedeni, örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getiriyor olmalarıdır.

Bilgi, sermaye ve benzeri unsurların paylaşımı ve kullanımı davranışı kültür- lere göre değişiklik göstermektedir. İnsanlarla iletişim ve etkileşimin kültürel bağlamları vardır. Bu açıdan kültür, toplulukların davranış paradigmalarıdır. Kültürel boyutlara ilişkin tasnifler konusunda en bilinen ve birçok çalışmada referans olarak kabul gören kültür tanımlaması Hofstede'ye aittir. Hofstede'nin farklı kültürler arasındaki değer farklılıklarını ortaya koymaya yönelik bu çalışması, uluslararası işletme ve kültür konularında yapılan birçok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur.

3.3. HOFSTEDE SINIFLANDIRMASINDA TÜRK İŞ KÜLTÜRÜ

Hofstede 80'li yıllarda yaptığı kapsamlı araştırmada kültür ve davranış ilişkisine dair önemli bulgular saptamış, kültürel farklılıkların kritik boyutlarını tanımlamıştır. Hofstede, kültürü, öğrenilmiş olduğu aynı sosyal çevre içinde yaşamış olan insanlarla en azından kısmen paylaşıldığı için ortak bir fenomen olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kültür, bir insan kümesine mensup bireyleri diğer kümelerden ayıran önemli bir kıstas olarak belirtilmektedir.

Hofstede insan davranışlarını kültürle izaha imkan veren tasnifinde kültürün boyutlarını tanımlamaktadır. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu dünyadan birçok ülkeden elde edilen bulgular, kültürel anlamda belirgin ayrımlar içeren beş ana kültürel boyutta incelenmiştir.

Tablo 2: Hofstede'nin Çalışmasında Ülkelerin Boyutlara İlişkin Skorları

Ülke	Güç Mesafesi	Bireycilik	Erillik Dışılık	Belirsizlikten Kaçınma	Zaman Yönetimi
Arap Dünyası	80	38	52	68	
Arjantin	49	46	56	86	
Avustralya	36	90	61	51	31
Avusturya	11	55	79	70	
Bangladeş	80	20	55	60	40
Belçika	65	75	54	94	
Brezilya	69	38	49	76	65
Bulgaristan	70	30	40	85	
Kanada	39	80	52	48	23
Şili	63	23	28	86	
Çin	80	20	66	30	118
Kolombiya	67	13	64	80	
Kostarika	35	15	21	86	
Çek Cumh.	57	58	57	74	13
Danimarka	18	74	16	23	
Doğu Afrika	64	27	41	52	25
Ekvator	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Estonya	40	60	30	60	
Finlandiya	33	63	26	59	
Fransa	68	71	43	86	
Almanya	35	67	66	65	31
Yunanistan	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Macaristan	46	80	88	82	50
Hindistan	77	48	56	40	61
Endonezya	78	14	46	48	
İran	58	41	43	59	
İrlanda	28	70	68	35	
İsrail	13	54	47	81	
İtalya	50	76	70	75	
Jamaika	45	39	68	13	
Japonya	54	46	95	92	80
Lüksemburg	40	60	50	70	
Malezya	104	26	50	36	
Malta	56	59	47	96	
Meksika	81	30	69	82	
Fas	70	46	53	68	
Hollanda	38	80	14	53	44
Y. Zelanda	22	79	58	49	30
Norveç	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Filipinler	94	32	64	44	19
Polonya	68	60	64	93	32
Portekiz	63	27	31	104	
Romanya	90	30	42	90	
Rusya	93	39	36	95	
Singapur	74	20	48	8	48
Slovakya	104	52	110	51	38
Batı Afrika	49	65	63	49	
G. Kore	60	18	39	85	75
İspanya	57	51	42	86	
Surinam	85	47	37	92	
İsveç	31	71	5	29	33
İsviçre	34	68	70	58	
Tayvan	58	17	45	69	87
Tayland	64	20	34	64	56
Trinidad	47	16	58	55	
Türkiye	66	37	45	85	
İngiltere	35	89	66	35	25
ABD	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam	70	20	40	30	80
Batı Afrika	77	20	46	54	16

Arap Dünyası (Mısır, Irak, Kuveyt, Lübnan, Libya, Suudi Arabistan, BAE); Doğu Afrika (Etiyopya, Kenya, Tanzanya, Zambiya); Batı Afrika (Gana, Nijerya, Sierra Leone)

Hofstede'nin yaptığı çalışmada, farklı ülkelere ait beş kültürel boyuta ilişkin kültürel skorlar Tablo 2'de yer almaktadır. Ancak, zaman yönelimi ile ilgili skorlar birçok ülke için hesaplanmamıştır. Hofstede'nin çalışmasındaki bu boyutlar özet olarak şu anlamlara gelmektedir (yukarıdaki tabloda yer alan rakamlar da Hofstede'nin bu çalışmalarından alınmıştır):

1. Ortaklaşa Davranış (Bireycilik - toplulukçuluk): İnsanlar kendilerini öncelikle bireyler olarak mı, yoksa bir grubun parçası olarak mı görüyorlar? Ayrıca isterlerse, istedikleri şekilde topluluğa katkıda bulunabilsinler diye, bireyler üzerine odaklanmak mı önemlidir, yoksa çok sayıda birey tarafından paylaşıldığı için, öncelikle topluluğu dikkate almak mı? Kısacası, kişinin, kendi ilgilerini, ait olduğu grubun ilgilerinin ne kadar önüne koyduğunu açıklar.

2. Baskın Değerler (Kadınısı tarz - erkeksi tarz): Erkeksilik (masculinity), kişisel hedeflere karşılık iş amaçlarını vurgulama ve haklılığını savunma konusuna yöneliktir. Kadınlar, daha kadınısı ülkelerde, çocuklarının bakımı için evde oturma beklentisindedirler.

3. Güç Mesafesi: Güç mesafesi, kültürün, bireyler tarafından kabul edilen eşitsizliğin ne kadar algılandığıdır.

4. Belirsizlikten Kaçma: Belirsizlikten kaçınma, belirsizliğin tolere edilmesinden yoksun olunması ve resmi kurallara gereksinim duyulmasıdır.

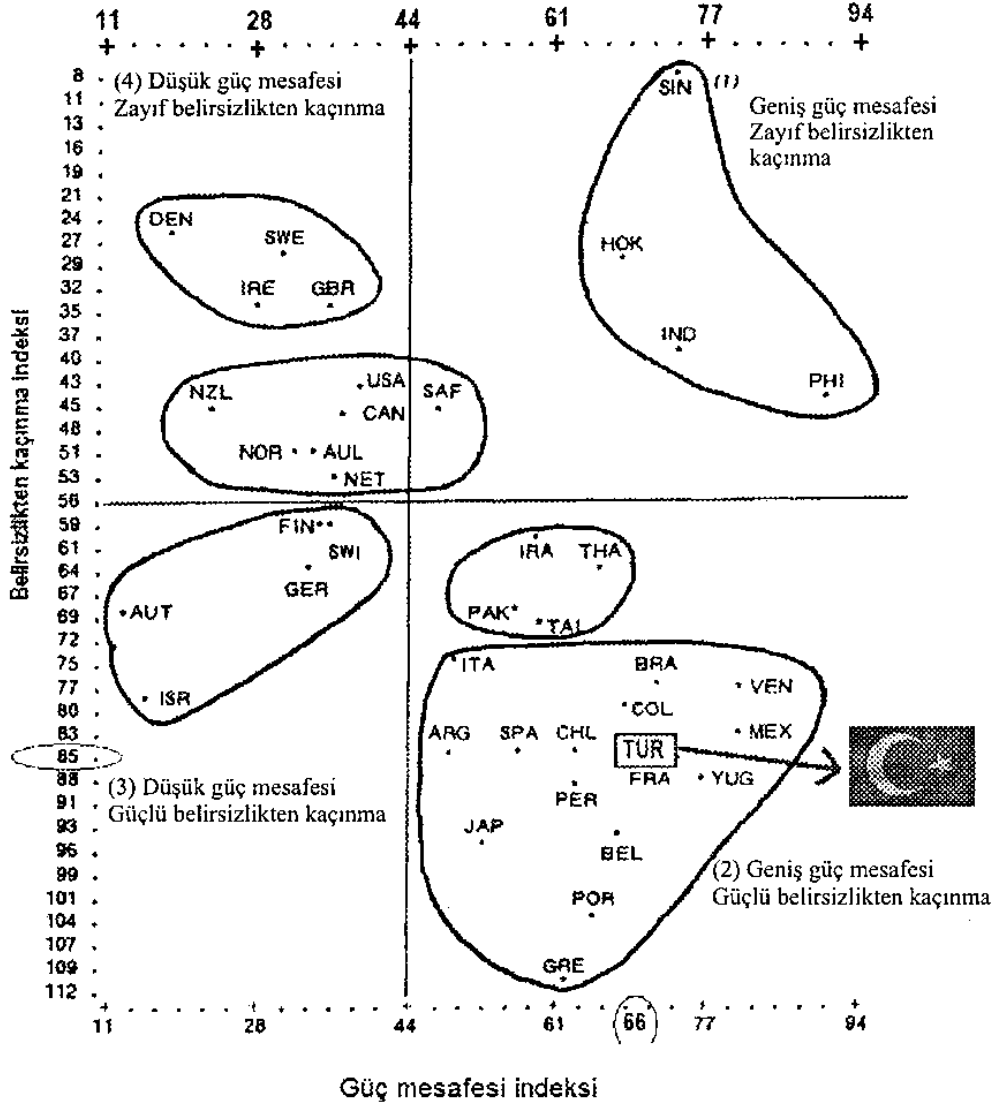
5. Zaman Yönelimi: Daha sonra Hofstede tarafından “uzun erimli yönelme” ya da “zaman ufku” olarak adlandırılan (Long term orientation) olarak 5. bir boyut daha eklenmiştir. Bireyin kısa veya uzun dönemli bir amacının olup olmadığıyla ilgilidir.

3.3.1. GÜÇ MESAFESİ

“Güç mesafesi” kavramı, örgütsel ve toplumsal ilişkilerde bireylerin sahip olduğu gücün belirlediği toplumsal ve bireysel ilişkilerin niteliğini ve gücün sosyal yapı içindeki dağılımını davranışsal sonuçlarıyla açıklayan bir kültürel boyuttur. Hofstede'nin (2001) bazı araştırmalarında güç mesafesi kavramı eşitsizlik ile birlikte incelenmektedir. Bireyler arasındaki güç dağılımında taraflar arasında ya bir simetri ya da bir asimetri vardır. Yani güç dağılımı ya dengelidir ya da dengesiz ve orantısızdır. Toplumsal güç mesafesi bireyler ve gruplar arasında bu orantısız güç dağılımının nispeti ile toplumsal özellikler ilişkisini açıklar. İki farklı birey ya da grubun sahip oldukları güçlerin bir

diğerine oranı 1'e yaklaştıkça güç mesafesi azalır. Bu oran 1'den uzaklaştıkça bu mesafe artar. Başka bir ifade ile gücün taraflar arasında nispeten eşit dağılması düşük güç mesafesi olarak adlandırılırken, gücün eşit olmayan dağılımı yüksek güç mesafesi olarak isimlendirilmektedir (Hofstede ve Soeters, 2002).

Şekil 10: Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmada Türkiye'nin Yeri



İki insan arasındaki ilişkinin niteliği şayet güç mesafesi kavramı bilinirse daha iyi kavranabilir. Örneğin; bir hiyerarşik yapıda patron (P) ile astı (A) arasındaki ilişki bu ikisinin değer bileşenleri tarafından şekillenir. İkili

ilişkiye kattıkları nitelik açısından bu değerleri anlamak için de güç mesafesi kavramını anlamaya ihtiyaç vardır.

Doğası itibariyle güç mesafesi, hiyerarşi kavramını çağrıştırır. Güç mesafesi, insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarını ya da amirlerin verdikleri emrin yapılması konusunda astlarından bekledikleri davranışta farklılık gösterir. Güç mesafesi yüksek ise, üstlerin verdiği emirler sorgulanmaksızın uygulanır. Yöneticilerin gücüne saygı vardır ve birey ile yöneticisi arasındaki asimetric güç algısı ilişkilerde belirleyicidir. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, yöneticiler ve çalışanlar arasında algılanan güç dengesizliği azdır. Üstün astlarından ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidir. Ancak güç hiçbir toplumda eşit olarak dağılmaz, bazı toplumlarda güç mesafesi geniş bazılarında ise daha azdır (Hofstede, 2005).

Gücün bir toplumun bireyleri arasında meydana getirdiği mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç farklılıkları zamanla kurumsallaşmaktadır. Farklı kültürlerde, güç mesafesinin kurumsallaşmış farklı sembolleri vardır. Örneğin; kimi toplumlarda yaş farkı, soyluluk gibi sosyal semboller gücü belirlerken bazı toplumlarda ise eğitim düzeyi, özel yetenekler, teknik beceri bireylere ayrıcalık getirebilmektedir.

Güç mesafesi yüksek toplum ya da kültürlerde güç hiyerarşisi açısından üst kademede olanlar birçok sosyal ve insanlar arası ilişkilerine ilişkin konuda doğal olarak haklıdırlar ve bu haklılıklarının kaynağını toplum tarafından meşrulaştırılmış hiyerarşik güçten alırlar.

Tablo 3: Hofstede'nin Tasnifine Göre Kültürel Boyutlar ve Özellikleri

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	GENİŞ GÜÇ MESAFESİ
İnsanlar arası eşitsizlik azaltılmalıdır.	Toplumu eşit olmayan güç dağılımı şekillendirir.
Bireyler arasında bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Güçsüz olanlar güçlü olanlara bağımlı olmalıdır.
Hiyerarşi uyum sağlamak için oluşturulmuş rollerdir.	Hiyerarşi toplumda var olan eşitsizliklerdir.
Üstler, asılları da kendileri gibi düşünür.	Üstler, kendilerini asıllardan farklı düşünür.
Asıllar üstlere kolaylıkla ulaşabilmektedir.	Asılların üstlerine ulaşması oldukça zordur.
Bireylerin eşit hakları olmalıdır.	Güçlülerin birtakım ayrıcalıkları olmalıdır.
Güç sahibi bunu, mümkün olduğunca daha az gösterir.	Güç sahibi, bunu mümkün olduğunca hissettirir.
Sosyal yapı gücü yeniden dağıtılarak değiştirilir.	Sosyal yapı, güçlülere tasfiye ederek değiştirilir.
Bireyler, diğerleriyle olan ilişkilerinde daha az tehdit algılamakta diğerlerine daha çok güvenmektedirler.	Bireyler (özellikle güçlüler) diğerlerini bir tehdit olarak görmektedirler. Güven azdır.
Güçlü ile güçsüz arasında gizli bir uyum vardır.	Güçlü ile güçsüz arasında gizli bir çatışma vardır.
Güçsüz bireyler arasında işbirliği mevcuttur.	Güçsüz bireyler arasında, sadakat ve dayanışma azdır.
ZAYIF BELİRSİZLİKTE KACMA	GÜÇLÜ BELİRSİZLİKTE KACMA
Belirsizlik kolay kabul edilir ve normaldir.	Belirsizlik tehliktir ve kurallar ile azaltılmalıdır.
Belirsizliğin neden olduğu stres düşüktür.	Belirsizlik yüksek strese yol açmaktadır.
Zaman baskısı azdır.	Zaman baskısı fazladır. "Vakit nakittir".
Çok çalışmaya yönelik bir çaba yoktur.	Çok çalışmak erdemdir.
Saldırgan, hırslı davranışlar hoş karşılanmaz.	Saldırgan ve hırslı davranışlar kabul edilmektedir.
Duygular gizlenmektedir.	Duygular gizlenmemektedir.
Çatışma ve rekabet yapıcıdır.	Çatışma ve rekabet zarar vericidir.
Farklı görüşler yararlıdır ve kabul edilmelidir.	Görüşbirliği oluşturulmalıdır. Tek doğru vardır.
Risk alma eğilimi yüksektir.	Risk alma eğilimi oldukça düşüktür.
Kurallar mümkün olduğunca az olmalıdır.	Yazılı kural ve düzenlemelere ihtiyaç fazladır.
Kurallar uygulanamıyorsa değişmelidir.	Kurallar, grup üyeleri nedeniyle uygulanamamaktadır.
BİREYÇİLİK	KOLEKTİVİZM
Her birey kendi kimliğinin sahibidir.	Kimlik kişinin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır.
Görev ilişkilerden önemlidir.	Bağlantı ve ilişki görev ve yeterlilikten önemlidir.
Toplumda "ben" bilinci yaygındır.	Toplumda "biz" bilinci yaygındır.
Kimliğin kaynağı bireylerin kendisidir.	Kişilerin kimliğinin kaynağı toplum ve cemaattir.
Kurumlarda kişiler arasında rasyonel bağlar vardır.	Kurumlarda kişiler arasında duygusal bir bağ vardır.
Kişisel girişim, başarı ve liderlik eğilimleri fazladır.	Mensubiyet eğilimi ağır basmaktadır.
Örgüt ve klanların özel hayat üzerinde etkisi yoktur.	Klanlar özel hayat dahil karar almada belirleyicidir.
İnançlar sadece kişisel kararlar üzerinde etkilidir.	İnançlar grup kararları üzerinde etkilidir.
Değerler evrensel nitelik göstermektedir.	Değerler toplum içerisinde gruptan gruba değişebilir.
ERKEK TOPLUM	DIŞI TOPLUM
Cinsiyete bağlı roller oldukça farklıdır.	Cinsiyete bağlı roller oldukça esnekler.
Erkekler toplumda daha baskındırlar.	Cinsiyetler arasında eşitlik arzu edilmektedir.
Bireysel performans ve başarı oldukça önemlidir.	Bireyler için yaşam kalitesi oldukça önemlidir.
Çalışmak için yaşanır.	Yaşamak için çalışılır.
Para ve diğer eşyaya verilen önem fazladır.	İnsanlar ve çevre oldukça önemlidir.
Toplumda ideal olan kişiler arası bağımsızlıktır.	Toplumda ideal olan kişiler arası bağımlılıktır.
Başarılı kişilere karşı hayranlık duyma.	Güçsüzlere karşı acıma, sempati duyma.
Büyük ve hızlı olan iyidir.	Küçük ve yavaş olan iyidir.

Hofstede, Geert. (1980). "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Cilt:9, Sayı:1'den uyarlanmıştır.

Hofstede'nin bulguları açısından değerlendirildiğinde, Türk toplumunda, astlar ve üstler arasında yüksek bir güç mesafesi olduğu söylenebilir. Yöneticinin odasına kapıyı çalmadan giremez ya da saygıyı simgeleyen seremoniler olmaksızın iletişim kurmaya kalkışmayız. Oturmak için emir müsaade bekler, ayrılırken izin isteriz. Bu gibi semboller bu yüksek güç mesafesini ifade eder.

Tablo 4: Ülkelere Göre Güç Mesafesi Skorları (büyükten küçüğe doğru)

Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
Malezya	104	Singapur	74	Uruguay	61	Lüksemburg	40
Slovakya	104	Bulgaristan	70	Yunanistan	60	ABD	40
Guatemala	95	Fas	70	Güney Kore	60	Kanada	39
Panama	95	Vietnam	70	İran	58	Hollanda	38
Filipinler	94	Brezilya	69	Tayvan	58	Avustralya	36
Rusya	93	Fransa	68	Çek Cum.	57	Kosta Rika	35
Romanya	90	Hong Kong	68	İspanya	57	Almanya	35
Surinam	85	Polonya	68	Malta	56	İngiltere	35
Meksika	81	Kolombiya	67	Pakistan	55	İsviçre	34
Venezuela	81	El Salvador	66	Japonya	54	Finlandiya	33
Arap Dünyası	80	Türkiye	66	İtalya	50	Norveç	31
Bangladeş	80	Belçika	65	Arjantin	49	İsveç	31
Çin	80	K. Afrika	64	G. Afrika	49	İrlanda	28
Ekvador	78	Peru	64	Trinidad	47	Y. Zelanda	22
Endonezya	78	Tayland	64	Macaristan	46	Danimarka	18
Hindistan	77	Şili	63	Jamaika	45	İsrail	13
Batı Afrika	77	Portekiz	63	Estonya	40	Avusturya	11

Yüksek güç mesafesi	Orta güç mesafesi	Düşük güç mesafesi
Range: 93 (Maksimum:104 - Minimum:11);	Ortalama : 59,29;	Std. Sapma : 21,82

Hofstede araştırmasında ülkelere göre güç mesafesi skorları Tablo 4'te (büyükten küçüğe doğru sıralanmış olarak) görülmektedir. Bu çerçevede, Türkiye'nin skoru "orta güç mesafesi" olarak tanımlanabilir.

3.3.2. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA

Belirsizlikten kaçınma; bir toplumda yaşayan insanların, yetersiz ve/veya açık olmayan bilginin yarattığı belirsizliğin neden olduğu tahmin edilemez durumlardan duyduğu tedirginliğin düzeyidir (Hofstede, 2001). Eğer

toplumda belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ise bireyler geleceğe yönelik yüksek riskler almaktan çekinirler. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse; “belirsizlikten kaçınma” insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizliğe tahammülü olmayan ya da belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar bulanık ortamlardan hoşlanmazlar ve belli kuralların var olmasını isterler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireylerin stres eğilimleri yüksek, stres toleransları ise düşüktür. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise insanlar daha istikrarlı ve uyumludurlar ve farklı fikirlere daha fazla tolerans gösterirler. Yüksek belirsizlikten kaçınma, bireylerin farklılıkları tehdit edici bulmalarına neden olurken düşük belirsizlikten kaçınma durumunda ise farklılıklar bireylerde merak uyandırır (Hofstede, 2000).

Toplumların belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre, olası belirsizlikleri yönetme tarzları farklıdır (Hofstede, 2000). Hofstede, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi ile ilgili eğilimler arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi örgüt ve diğer gruplar içerisinde gücün kullanımı konusunda da belirleyicidir. Eğer sosyal normlar belirsizliği ortadan kaldırma konusunda yetersiz kalıyorsa grup içerisinde belirsizliği ortadan kaldırabilen kişiler güce sahip olmaktadır.

Karmaşıklığın arttığı, enformasyonun açık olmadığı, değişimin ivmelenerek hızlandığı bir ortamda bireyler kendilerini tehdit ve baskı altında hisseder ve geleceklerinden endişe duyarlar. Özellikle Türkiye gibi, bırakın uzun vadeli planlamayı kısa vadeli (3-5 yıl) planlamanın bile doğru düzgün yapılamadığı, krizi sıklıkla tecrübe eden ülkelerde belirsizlikten kaçınma eğilimi daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Tablo 5: Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Skorları (büyükten küçüğe doğru)

Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
Yunanistan	112	Arjantin	86	Arap Dünyası	68	G. Afrika	49
Portekiz	104	Kosta Rika	86	Fas	68	Y. Zelanda	49
Guatemala	101	Bulgaristan	85	Ekvador	67	Endonezya	48
Uruguay	100	Türkiye	85	Almanya	65	Kanada	48
Malta	96	G. Kore	85	Tayland	64	ABD	46
Rusya	95	Meksika	82	Bangladeş	60	Filipinler	44
El Salvador	94	Macaristan	82	Estonya	60	Hindistan	40
Belçika	94	İsrail	81	İran	59	Malezya	36
Polonya	93	Kolombiya	80	Finlandiya	59	İngiltere	35
Surinam	92	Venezuela	76	İsviçre	58	İrlanda	35
Japonya	92	Brezilya	76	Trinidad	55	Çin	30
Romanya	90	İtalya	75	K. Afrika	54	Vietnam	30
Peru	87	Çek Cum.	74	Hollanda	53	Hong Kong	29
Panama	86	Pakistan	70	Doğu Afrika	52	İsveç	29
Fransa	86	Lüksemburg	70	Slovakya	51	Danimarka	23
Şili	86	Avusturya	70	Avustralya	51	Jamaika	13
İspanya	86	Tayvan	69	Norveç	50	Singapur	8

Yüksek B. Kaçınma	Orta B. Kaçınma	Düşük B. Kaçınma
Range: 104 (Maksimum:112 - Minimum:8);	Ortalama : 66,35;	Std. Sapma : 23,72

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye ve benzeri toplumlarda riski kabul etme eğilimi düşüktür. Bu nedenle kurumsal kararlarda kısa vadeli ve çabuk sonuca ulaştıracak çözümlerin tercih edilmesi, daha önemli ve faydalı olsa da kapsamlı ve uzun zaman alan çözümlere, stratejik planlar yapamama bu kültürel özelliğın bir sonucudur. Aynı şekilde, ortaklık kurmak, uzun vadeli yatırımlar yapmak ya da yatırım araçlarından risksiz olanı tercih etmek de bunun gibidir.

Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi kültürel özellikler ortaklık ilişkilerinde önemli belirleyicilerdir. Belirsizlikten kaçınma, işbirliği risk algısını ve teknolojik risk algısını artırmakta ve bunun sonucu olarak da ortaklık başarısını olumsuz etkilemektedir. Teknolojik risk algısı ve ortaklıktan duyulan tatmini de engelleyecektir. Ortaklar arasındaki güven ise ortaklık başarısıyla ve ortaklık ilişkisinden duyulan tatmin ile olumlu ilişkiye sahiptir.

3.3.3. BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK

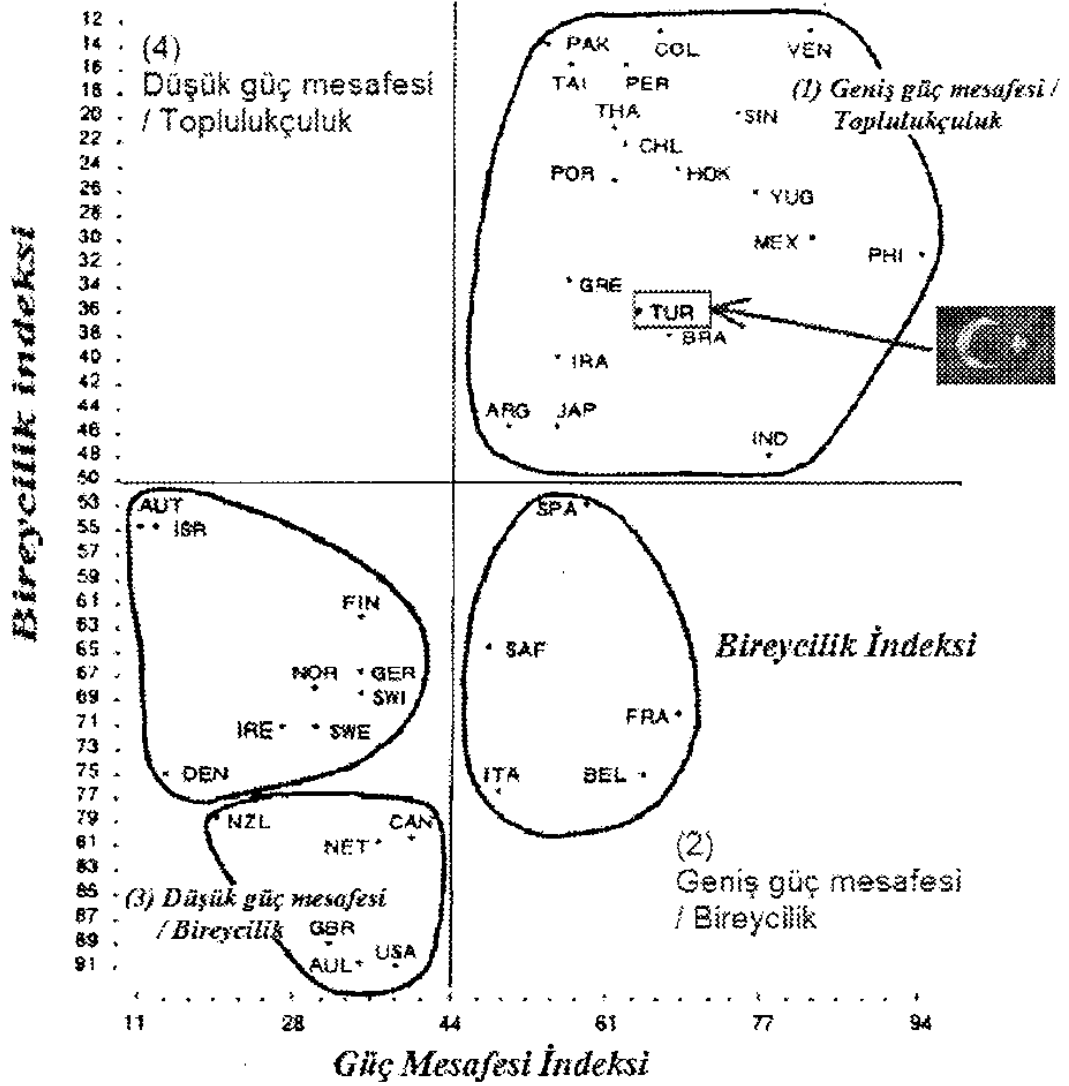
Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık, birey - toplum ve birey - grup ilişkisini açıklayan önemli bir kültürel boyuttur. Her birimiz bireyler olarak sahip olduğumuz isteklere bağlı olarak çıkarlarımızı gözetiriz. Aynı zamanda ait olduğumuz toplumsal birimin, grubun ya da cemaatin de çıkarları söz konusudur. Bu durumda, çıkarlarımız ait olduğumuz grubun çıkarlarıyla ya paralel olur ya da çelişebilir. Aynı çıkarlar, bizi belirli hedefler doğrultusunda motive ederken, çelişen ya da çakışan çıkarlar ise bizi bir çatışma atmosferine sürükler.

Bireycilik ya da toplulukçuluk böyle bir çatışma durumunda, kendi çıkarlarımıza mı ait olduğumuz toplumun çıkarlarına öncelik vereceğimizi belirleyen bir durumdur. Kendi önceliklerimiz bizi bireyci, toplumun öncelikleri ise bizi toplulukçu yapar. Farklı toplumlarda, bireyler bu iki uç arasında farklı yerlerde bulunur.

Bazı toplumlarda bireyci değerler desteklenirken, bazı toplumlarda ise toplulukçu davranışlar benimsenmekte ve bireyci davranışlara yönelim dışlanmaktadır. Bireycilik katsayısı yüksek olan toplumlarda bireyler, kendilerini üyesi oldukları gruptan daha önemli bulurlar. Bireyci değerlerin hoş görülüp desteklendiği toplumlarda insanlar daha bağımsızdır; bireyler arasındaki ilişki nispeten daha zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranmaları olağandır. Bireycilik katsayıları düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler.

Bireyci toplumlarda bireyler daha çok kendi başlarına hareket ederken kolektivist eğilimlerin görüldüğü toplumlarda ise bireyler daha çok grup halinde hareket etmeyi tercih etmektedirler. Kolektivist toplumlarda çocuklar üyesi buldukları gruba, en başta aileye saygı duymayı ve grup üyelerini diğer grupların üyelerinden ayırt etmeyi öğrenmektedir. Çocuklar büyüdükleri ve başka bir grubun üyesi olduklarında, grubun kendilerini herhangi bir sorunla karşılaştıklarında koruyacağını düşünmektedirler. Kolektivist kültürlerde kişiler hayatları boyunca mensup oldukları gruplara sadık kalmalıdır (Şekerli, 2006).

Şekil 11: Güç Mesafesi ve Bireycilik Açısından Türkiye



Hofstede'nin sunduğu verilere göre, Türk insanının düşük düzeyde bireyci eğilime sahip olduğu görülmektedir. Sargut'un çalışmalarındaki bulgular da bu bilgiye paraleldir. Skorlar itibariyle, 91 puanla ilk sırada yer alan ABD en bireyci toplum olarak öne çıkarken, Türkiye 37 puan ile orta düzeyde bireyci grubun ortalarında yer almaktadır. Buradan yola çıkarak ortalama Türk vatandaşının daha da az bireyci olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Tablo 6: Ülkelerin Bireycilik Skorları

Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
ABD	91	Finlandiya	63	Jamaika	39	Batı Afrika	20
Avustralya	90	Polonya	60	Arap Dünyası	38	Singapur	20
İngiltere	89	Estonya	60	Brezilya	38	Vietnam	20
Macaristan	80	Lüksemburg	60	Türkiye	37	Tayland	20
Kanada	80	Malta	59	Uruguay	36	El Salvador	19
Hollanda	80	Çek Cumh.	58	Yunanistan	35	Güney Kore	18
Yeni Zelanda	79	Avusturya	55	Filipinler	32	Tayvan	17
İtalya	76	İsrail	54	Romanya	30	Peru	16
Belçika	75	Slovakya	52	Meksika	30	Trinidad	16
Danimarka	74	İspanya	51	Bulgaristan	30	Kosta Rika	15
Fransa	71	Hindistan	48	Doğu Afrika	27	Endonezya	14
İsviçre	71	Surinam	47	Portekiz	27	Pakistan	14
İrlanda	70	Fas	46	Malezya	26	Kolombiya	13
Norveç	69	Japonya	46	Hong Kong	25	Venezuela	12
İsviçre	68	Arjantin	46	Şili	23	Panama	11
Almanya	67	İran	41	Bangladeş	20	Ekvador	8
Güney Afrika	65	Rusya	39	Çin	20	Guatemala	6

Yüksek skor yüksek bireycilik anlamına gelir.

Yüksek Düzey Bireycilik	Orta Düzey Bireycilik	Düşük Düzey Bireycilik
Range: 85 (Maksimum:91 - Minimum:6);	Ortalama : 43,4;	Std. Sapma : 24,1

Tüm bireyler; aile, kabile, etnik grup ve benzeri temel bazı sosyal birimlerin bir üyesi olarak kolektif bir yaşam sürerler. Bu açıdan her birey bir topluluğun üyesi olarak onunla bir alışveriş içerisinde. Alışveriş ilişkisi onu toplumla ilişkisinde ve diğer insanlarla ilişkisinde rasyonel davranmaya sevk eder. Bu açıdan bakıldığında birey ve toplum arasında hem bir gerilim hem de bir işbirliği vardır. Bu nedenle insanların sosyal yapı içindeki varlıkları grup ve birey ekseninde gider gelir. Bireylerin bu bireyci ve kolektivist yönleri arasındaki ilişki evrenseldir. Tıpkı şu sözde olduğu gibi:

“Birimiz hepimiz için, hepimiz birimiz için”

Örneğin, kolektivist kültürlerde insanlar ailelerine karşı güçlü bir bağ ve sorumluluk duygusu hisseder ve kendilerini tercihen çeşitli grupların üyeleri olarak görürler. Örneğin, bireysellikten çok grupsalcı bir topluma sahip Japonya’da, bir kurumu, ekipten çok bireyi ön plana çıkararak, çalışanı süreç

içinde yaptıklarına göre değil de sonuçta verilen görevi bitirip bitirmemesine göre değerlendiren bir anlayışla yönetmek çok zordur. Çünkü bir Japon, ailesine ve bağlı olduğu gruba karşı güçlü bir bağ ve sorumluluk duygusu hisseder ve yaşamını buna göre yönlendirir. Durum böyle iken, kurum içinde kendisine bu kültür değerleri haricinde davranıldığında bocalar, kendisini işe veremez ve verimsiz çalışır. Öte yandan Japonya'daki bir yönetici başarısız olduğunda "benim başarısızlığım yüzünden kurumumuz olumsuz etkilendi" diyerek intihar dahi edebilmektedir (Şekerli, 2006; Sargut, 1994).

Bireycilik temel anlamda bireye birey olarak saygı göstermeyi ve insanların bireysel kabiliyetlerini ve temayüllerini geliştirmelerinin değerli olduğuna inanmayı gerektirir. Bireycilikte esas olan temel insan haklarının tam ve mükemmel uygulanmasıdır. Bireycilik bireyin insan olarak kendi amaçlarını seçmesi ve bunları gerçekleştirmesi ve bunu başarabilecek güce sahip olduğuna inançtır (Hayek, 1948).

Birey ekonomik olarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebilecek bir "Homo Economicus", doğruyu ve gerçeği bulup ayırt edebilecek bir "rasyonel insan", siyasal, sosyal eylemlerini kendi çıkarlarına hizmet ettirebilecek doğrultuda kullanacak "faydacı bir insan"dır.

Bireycilik, temel anlamda, bireyin en kutsal değer olduğu inancına dayanan, toplum ve devlet karşısında özgür kalması gerektiğine ilişkin, liberalizm ile birlikte gelişmiş bir kavram ve bir düşünce sistemidir. Birey haklarını, toplumun haklarından üstün gören ve her türlü değer inancına, toplumsal hayatta bireyi her şeyden üstün tutan siyaset ve toplum görüşünü ifade eder.

Rönesans döneminden önce toplumsal ve siyasal hayata egemen olan kilisenin toplumcu eğilimine bir tepki olarak ortaya çıkan bireycilik, bireyi toplumun önüne geçiren ve yerleşik dini, geleneksel değer yargılarına meydan okuyan bir harekettir. Bu hareket, bireyin her türlü otoriteden kurtularak özgür olması ve kendi hayatını kendisinin kurması gerektiğini vurgulamış ve kilisenin egemenliğine ve din adamlarının hegemonyasına karşı bir meydan okumanın sonucunda oluşmuştur.

Bireyciliğe ilişkin bu açıklamalar şüphesiz ki liberal düşünceyi yansıtır ve felsefi bir içeriğe sahiptir. Ancak kültürel anlamda bireycilik ise insanların toplumla ilişkilerini tanımlamaya yarayan bir olgudur. Ancak kültürel davranış olarak da bireycilik skorları yüksek olan ülkelere bakıldığında, bu ülkelerin oldukça liberal oldukları da görülecektir.

Her sosyal eylemin özelliği bireyler tarafından belirlenir. Kolektif bütünler, bireylerin dışında hiçbir varlığa veya eyleme sahip değildir. Bireylerin eylemleri dışında oluşan hiçbir toplumsal bütün yoktur. İnsanı öğrenmeden toplumsal hiçbir şey öğrenilemez (Rand, 1990).

Kağıtçıbaşı, sosyal ve beşeri bilimlerde bireyci/toplulukçu anlayışına yönelik tartışmaları eski Yunan dönemine kadar götürmenin mümkün olduğunu belirtmektedir. Kolektivizmin Eflatun'un "Devlet"iyle ve bireyciliğin ise, Sofist'lerin öğretileriyle başladığını ve on üçüncü yüzyılda İngiltere'de özel mülkiyetin ortaya çıkmasıyla ilişkilendirildiğini ifade etmektedir. Bireycilik 17. ve 18. yüzyıllarda da Hobbes, Smith ve Bentham tarafından ekonomik bir düşünce olarak kullanılmıştır. Avrupa'da bireycilik Descartes, kolektivizm ise Rousseau tarafından ifade edilmiştir. Descartes rasyonalist bir perspektiften epistemolojik bireyciliği geliştirmiş ve bilginin kaynağı olarak da bireysel aklı kabul etmiştir. Batı Avrupa'daki bu güçlü felsefi eğilim, daha sonra Spencer'in Sosyal Darwinizmi tarafından yeniden üretilen bireyci insan modellerinde ele alınmıştır. Sosyal Darwinizm anlayışı ise laissez-faire doktrinini meşrulaştırmıştır. Rousseau'nun "Sosyal Sözleşmesi" ise, kolektif bir aklı öngörmektedir. 19. yüzyılda Alman felsefeci Hegel de ulus devleti, içinde sosyal ahlakın somutlaştığı en yüksek konum olarak görmüştür. Marx ise kolektivizmin en etkili savunucuları olarak öne çıkmıştır (Kapu, 2001).

Bireyci/kolektivist konusundaki ayrışmayı araştıran birçok bilim adamından birisi de Schwartz'dır. Schwartz'a göre bireyci-kolektivist ayrışma, bireysel çıkarlar ile grup çıkarları arasında varsayılan çatışmalar ekseninde yoğunlaşır (Schwartz, 1990).

3.3.4. ERKEKLİK-DİŞİLİK

Diğer bir ulusal kültür boyutu ise, erillik/dişilik boyutudur. Erillik dişilik boyutu bireylerin cinsiyetleri açısından değil toplumun kültürü açısından ele alınmaktadır. Eril kavramı sosyoloji literatüründeki "ataerkil, pederşahi, patriarkal (patriarchal)" gibi kavramlarla ilgili iken, dişil kavramı ise aynı literatürün, "anaerkil, maderşahi, matriarkal" gibi kavramlarla ilgilidir. Ata ve erk kelimelerinden oluşan "ataerkil" erk'in yani gücün ata'da yani babada olması anlamına gelir. Karşıtı olan anaerkil kavramında ise erkin anneye ait olmasıdır. Kadının, özellikle "ana"nın etkin (baskın-başat) olma halidir. Bu düzenin temelini kadının üstünlüğü fikri oluşturur; soy kadınlar tarafından belirlenir, hakimiyet kadınlardır. Bu toplumlarda kadınlara erkeklerden daha çok saygı gösterilir. Bu kadın üstünlüğü ilkesi etrafında, toplumun

kültürü, adetleri, inancı ve mitolojisi, ataerkil düzenli toplumunkinden farklı bir biçim oluşturur.

Ataerkillik, erkek otoritesine dayanan bir tür toplumsal örgütlenme düzenidir. Bu düzenin temelini erkeğin üstünlüğü fikri oluşturur; soy erkekler tarafından belirlenir, hakimiyet erkeklerindir. Bu toplumlarda erkeklere kadınlardan daha çok saygı gösterilir. Bu erkek üstünlüğü ilkesi etrafında, toplumun kültürü, adetleri, inancı ve mitolojisi, anaerkil düzenli toplumunkinden farklı bir biçim oluşturur.

Kültüre cinsiyet atfetmek cinsiyetin değerler ile olan ilişkisinden kaynaklanır. Cinsiyetin değerler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar; erkeklerin bağımsızlık, erillik, ataklık vb. bireysel değerlerle; kadınların ise dişil, toplulukçu, insanı dikkate alma vb. hizmete veya bakıma yönelik değerlerle sosyalleştiği için erkeklerin daha bireyci, kadınların ise daha toplulukçu değer eğilimine sahip olduğunu ifade etmektedir (Hofstede, 1991, 1996).

Kültürün bu boyutu, toplumsal ve biyolojik cinsiyeti birbirinden ayırmaya çalışır. Sosyologlar biyolojik cinsiyet rolleri ile kadın ve erkek arasındaki fiziksel ve biyolojik farkları betimleyen davranışları anlatmak isterler. Toplumsal cinsiyet rolleri ise dişil ve eril olarak adlandırılan belirli bir çevrede kültürel ve toplumsal olarak var olan toplumsal etkileşimlerle ilgili, bireylerin toplumsal davranış ve ilişkilerinde farklılık yaratan örgütlenmiş davranış örüntüleri olarak tanımlanmaktadır.

Toplumsal cinsiyet rolü, kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıktan ziyade, toplumsal, kültürel ve psikolojik farklılığa işaret etmektedir. Bu görüşe göre bir birey ya kadınsı ya da erkeksi olabilir; aynı şekilde toplumda egemen olan kültürel sembollerde bu cinsiyetlerle ilintilendirilebilir. Tüm insanların hem kadınsı hem erkeksi oluşları kanıtlanmış bilimsel bir gerçektir. Nitekim bir insanın aynı zamanda hem kadınsı hem de erkeksi özelliklere sahip olmasını yani kadınsılığın ve erkeksiliğin tek bir bireyde birleşmesini basit olarak “androjenlik” kavramıyla da açıklamak mümkündür.

Buradaki temel ayırım, kadın ve erkeğin davranış ve rollerinin biyolojik yapıları tarafından mı yoksa kültür veya toplum tarafından mı tayin edildiğidir. İlk kez İskandinav ülkeleri toplumbilimcileri tarafından kullanılan “toplumsal cinsiyet” kavramı “ayrımcılık” ve “hiyerarşi” olarak nitelendirilen iki temel yasa ile toplumsal cinsiyet düzenini açıklamaktadır. Sistemin özelliği zaman ve mekana göre değişmesi, toplumsal olarak

yapılandırılmasıdır. Toplumsal cinsiyet düzeni, tüm toplumsal sistemlerde, örgütsel düzeyde, çalışma ilişkileri iş ve meslek düzeyinde işler. Kadın ve erkekler arasındaki ilişkileri erkekler lehine ayrımcı zihniyetle, kadının erkeğe göre düşük statüsünü toplumsal yaşamın her alanında vurgulayarak örgütler. Oysa kadınlık ve erkeklik biri olmadan diğeri anlaşılacak anlamlara sahip kavramlardır (Savcı, 1999).

İş yaşamında kadın ve erkek rolleri, davranış tarzları ve doğal olarak yönetim uygulamaları arasında fark vardır. Kadın ve erkeklerin liderlik tarzları, karar verme ve yönetim tarzları bakımından farklı olduğunu; erkeklerin daha ziyade işe, kadınların ise ilişkiye yönelik davranışlar gösterdiğini ortaya koyan çok sayıda araştırma mevcuttur.

Tablo 7: Ülkelere Göre Erillik-Dişilik Skorları (büyükten küçüğe doğru)

Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
Slovakya	110	G. Afrika	63	Lüksemburg	50	Vietnam	40
Japonya	95	ABD	62	Brezilya	49	El Salvador	40
Macaristan	88	Avusturalya	61	Singapur	48	Güney Kore	39
Avusturya	79	Trinidad	58	Malta	47	Uruguay	38
Venezuela	73	Yeni Zelanda	58	İsrail	47	Guatemala	37
İtalya	70	Hong Kong	57	Endonezya	46	Surinam	37
İsviçre	70	Yunanistan	57	K. Afrika	46	Rusya	36
Meksika	69	Çek Cumh.	57	Türkiye	45	Tayland	34
Jamaika	68	Hindistan	56	Tayvan	45	Portekiz	31
İrlanda	68	Arjantin	56	Panama	44	Estonya	30
Çin	66	Bangladeş	55	Fransa	43	Şili	28
Almanya	66	Belçika	54	İran	43	Finlandiya	26
İngiltere	66	Fas	53	Romanya	42	Kosta Rika	21
Filipinler	64	Arap Dünyası	52	Peru	42	Danimarka	16
Polonya	64	Kanada	52	İspanya	42	Hollanda	14
Kolombiya	64	Malezya	50	Doğu Afrika	41	Norveç	8
Ekvador	63	Pakistan	50	Bulgaristan	40	İsveç	5

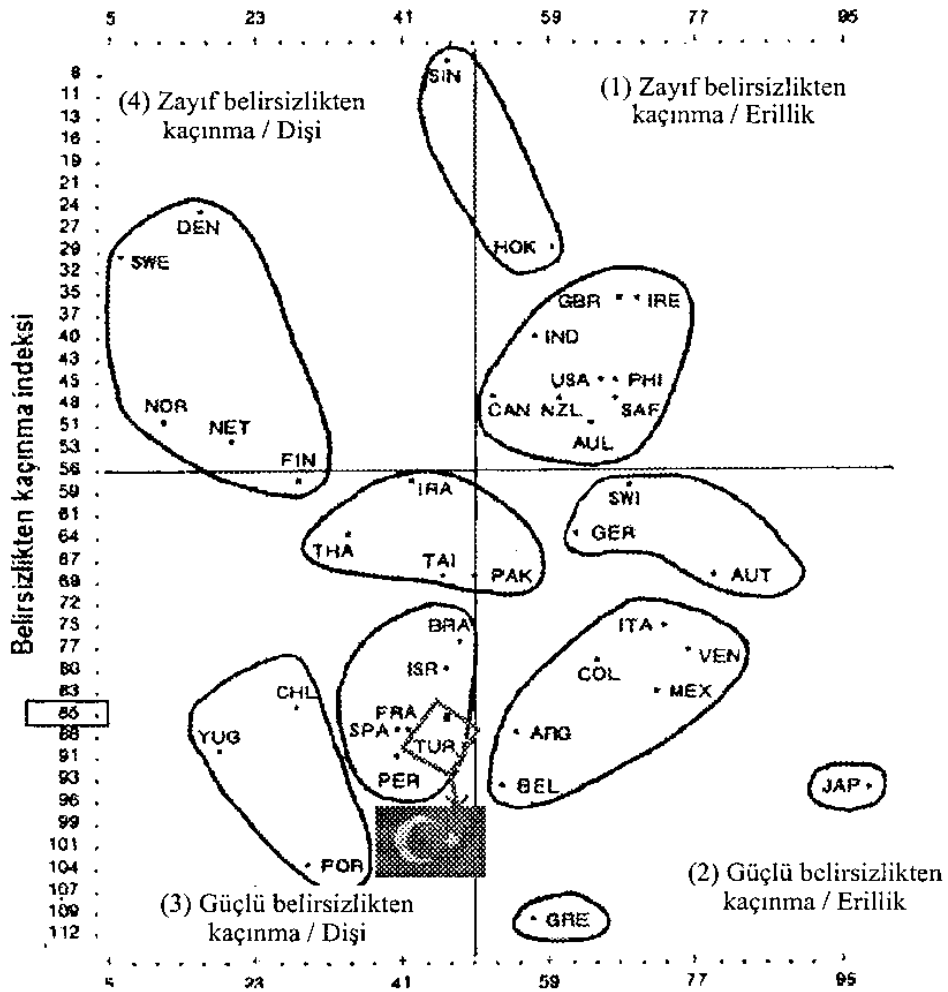
Yüksek Düzey Erillik	Orta Düzey Erillik	Düşük Düzey Erillik
Range: 105 (Maksimum:110 - Minimum:5);	Ortalama : 50,5;	Std. Sapma : 18,67

Bu nedenle Hofstede'nin araştırmasında kültüre atfedilen boyutlardan birisi bu "değer farkını" ortaya koymaya çalışan tanımlamadır. Hofstede'ye (1991)

göre erillik sosyal cinsiyet rollerinin açık şekilde belirgin olduğu; dişilik ise sosyal cinsiyet rollerinin örtüştüğü ya da arasında farkın olmadığı toplumları tanımlamaktadır. Hofstede'nin kümelendirmesine göre, 13 ülke'ye oranla, orta sınıra en yakın ülke Türkiye'dir. Hofstede'nin Türk toplumuna ilişkin genellemesini değişik zamanlarda değişik gruplar üzerinde test eden Sargut (2001) Türk toplumunun "erkek toplum" imajına oldukça ters düştüğünü gösteren sonuçlar elde etmiştir. Nitekim, üzerinde konumlanan coğrafyaya Anadolu denmesi de bunun basit bir örneği kabul edilebilir.

Bu boyut toplum içerisinde baskın olan değerlerin ne kadar erkeksi veya dişil özelliklere yakın olduğunu ifade etmektedir. Yani, bu aynı zamanda insanların iş hedeflerine mi yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verecekleri ile ilgilidir.

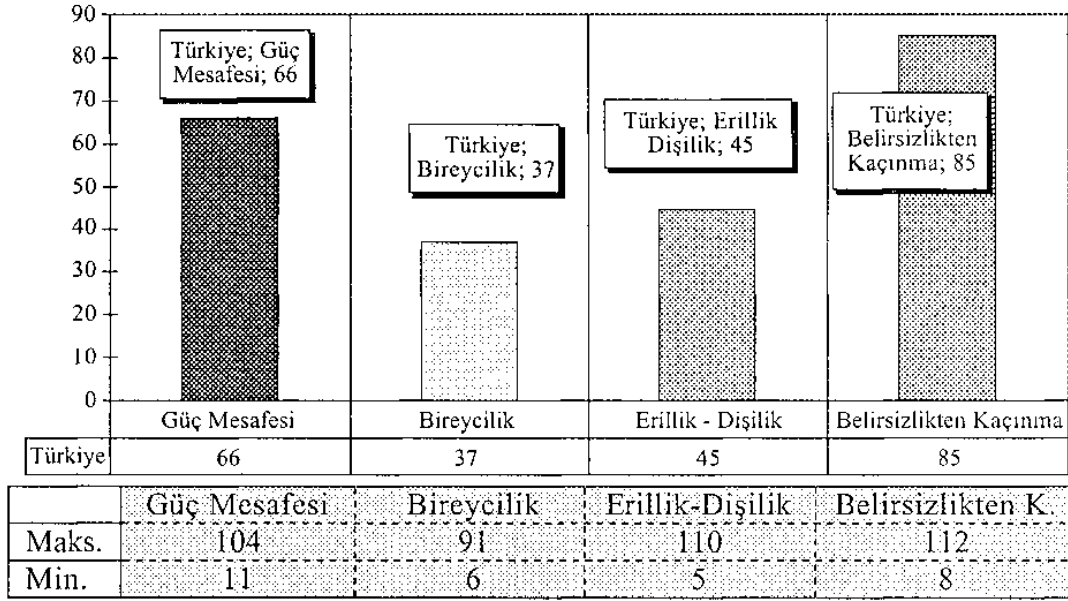
Şekil 12: Belirsizlikten Kaçınma ve Toplumsal Cinsiyet



Türkiye bulunduğu coğrafyada doğu ile batı arasında bir köprü pozisyonundadır. Tarih boyunca Anadolu'da yaşayan farklı kültür ve etnik kökenden insan topluluklarının etkileşiminin sonucu olarak Türkiye'deki kültürel yapı da bu "köprü" ve "çok kültürlülüğü" yansıtmaktadır. Bu durum Türkiye'nin coğrafyasından dolayı sahip olduğu bir miras olarak kabul edilebilir. Kırsal, tarıma dayalı, geleneksel ve patriarşik toplum özelliklerini değiştirmeye çalışarak batılılaşma yolunda ciddi adımlar atan Türkiye kentsel ve demokratik özellikleriyle bir dönüşüm aşamasındadır. Coğrafi konumu açısından Asya ve Avrupa arasında bir köprü niteliği taşıması Türk kültüründe çok boyutlu homojen olmayan bir yapının görülmesine neden olmaktadır. Çünkü Türk kültürü Orta Asya, Akdeniz, Avrupa ve Ortadoğu kültürlerinin etkilerini taşımaktadır. Diğer yandan teknoloji ve iletişim sistemlerindeki gelişmelerin etkisi ile Türk kültürünün batı değerlerine daha yakın hale geldiği görülmektedir.

Kültürel değerler tarihsel süreç içinde gelişen yüzyılların birikimidir. Bu nedenle kolay değiştirilmeleri mümkün olmadığı gibi tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir etkinlikleri vardır. Yönetim kararlarında, ekonomik davranışlarda ve işbirliği ilişkilerinde ve benzeri her konuda bireyin kültürü belirleyicidir. Örneğin, kararların alınmasında merkezileşmeyle ilgili durumu, belirsizlikten kaçınma, bireyselci veya kolektivist olma, eril veya dişil kültürel değerlere sahip olma gibi kriterler açısından değerlendirelim. Otoritenin merkezde toplanması, bir kurum içindeki otorite veya gücün, o kuruma bağlı olarak çalışanlar arasındaki kabul derecesini gösterir. Bir başka ifadeyle, kurumdaki hiyerarşinin merkezîyetçilik derecesi olarak nitelendirilebilir. Buna göre, kurumdaki astların söz sahibi olma ve karar verme düzeyleri ile inisiyatif kullanabilme dereceleri şekillenir. Güç mesafesi yüksek toplumlardaki kurumlarda üst yönetimin bilgisi olmadan yaprak kıpırdamaz. Ama bu durumda astların üstlerinin yeterliliğine ve bilgisine sonsuz inançları söz konusudur. Astın katkısı ile ilgili herhangi bir talep, bu inancı sarsar ve bir zayıflık belirtisi olarak algılanır. Türkiye'deki yönetim anlayışında baskın bir güç mesafesi egemendir. Çoğu kurumda bir ast yöneticisinin yanına giderken çekinerek gider. Kararlara katılımı da düşük düzeydedir. Kontrol yüksektir. İşletme yapısı güçlü bir şekilde hiyerarşiktir ve bölümlendirilmiştir. Karar verme oldukça yavaştır ve işletmenin bir bölümünde karar birliği sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Veriler özenli bir şekilde toplanır, hiyerarşi içinde uygun çalışanlara iletilir. Bunun yanında bilgi bir bölümden diğerine kolay bir şekilde geçemez ve bir karar alındıktan sonra değiştirilmesi çok zordur (Sargut, 1994; Çağlar, 2001; Şekerli, 2006).

Şekil 13: Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutları ve Türkiye Verileri



Hofstede'nin araştırmalarında elde edilen bulgular göstermektedir ki, Türkiye "güç mesafesi yüksek", "bireycilik özellikleri düşük", "belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek" ve "dişi özelliklerin" egemen olduğu bir kültürel durum sergilemektedir. Yüksek güç mesafesi bağlamında bireyler toplum ve örgüt içindeki eşitsizlikleri kabul ederken, güçlü olan bireyler saygı, saygınlık, otorite, statü, zenginlik ve maddi imkanlara sahip olma gibi değerlere önem vermektedirler. Bu sonuçlar daha sonra GLOBE araştırma programı kapsamında Kabasakal ve çalışma arkadaşları (2001) tarafından da doğrulanmıştır. Wasti'nin (1998) yaptığı araştırmada da paralel sonuçlar elde edilmiştir.

Türk kültüründe belirsizliğe karşı toleransın az olması nedeniyle meydana gelen genel toplumsal güvensizlik, algılanan çevresel tehditlerin yoğunluğunu artırmakta olup, bu nedenle bireyler sahip oldukları gücü muhafaza etmek veya geliştirmek için daha büyük güçler ile koalisyon kurmaya çalışırken daha zayıf olanlarla da arasındaki mesafeyi artırmaya çalışmaktadır (Erdem, 2001).

Hofstede'nin belirlediği ortaklaşa davranış boyutunda ise, Türk kültürünün yüksek kolektivist değerlere sahip olduğu görülmektedir. Geleneksel olarak Türk kültürü kişiler arasındaki yakın ilişkileri içermektedir. Türk kültüründe aile, akraba ve komşuluk ilişkilerinin oldukça önemli olduğu görülmektedir. Türk kültüründeki geleneksel sosyalleşme sürecinde bireylerin bağımsızlık

eğilimlerinden daha çok itaat, yakın ilişkiler ve ebeveynlere sadakat gibi eğilimler ön plana çıkmaktadır. Hofstede'nin dişi ve erkek kültür boyutunda yaptığı sınıflandırmada Türkiye; İran, Tayland, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya vb. ülkelerle birlikte dişi ülkeler grubunda yer almaktadır. Buna karşın, kültürel açıdan Türkiye ile benzerlikleri bulunan Japonya, Yunanistan, Meksika vb. gibi ülkelerin erkek kültür grubunda sıralandıkları görülmektedir. Fakat Hofstede'nin kümeleri oluştururken farklılıkları da belirlediği görülmektedir. Örneğin, dişi ya da erkek kümelerinde yer alan ülkeleri, daha dişi ya da daha erkek olarak farklılaştırmak olanaklıdır. Türkiye'nin erkeklik-dişilik ayrımının tam orta sınırına en yakın ülke olduğu görülmektedir. Özellikle kuzey ülkeleri Türkiye'ye göre daha dişi özellikler göstermektedir (Şekerli, 2006).

3.4. ORTAKLIK VE GÜVEN: TÜRK İŞLETMELERİNDEN YANSIMALAR

Türk kültür yapısı açısından incelendiğinde girişimcilik anlayışının özünde yüzyıllar boyunca süren gelişim süreci çerçevesinde kendine özgü bir yapının ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle Türkiye koşullarına yönelik olarak düşünüldüğünde kültürel yapının işlevselliği, uyum yeteneği, güçlülük niteliği ve bu özelliklerin örgütsel performansı ne kadar açıklayabildiği cevap bekleyen sorular arasındadır. Türkiye'deki kültürel değişimlerin ne kadarının değişim, ne kadarının başkalaşma olduğu, yine bu bağlamda sayılabilecek direnç faktörleri belirsizliğini korumaktadır. “Başarılı kabul edilen firmaların kültürel profilleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Zayıf nitelikli kültürel forma sahip ancak orta vadede istikrarı yakalamış organizasyonlar tespit edilebilir mi? Türk işletmelerinin izlediği kültürel değişim stratejileri içerik yönünden hangi paradigmalara sahiptir ve hangi düzeyde başarıya ulaşmaktadır?” biçiminde sorular, örgüt kültürü alanında yapılacak araştırmalar açısından önem taşımaktadır (Sayılar, 2003).

Girişimci kültürleri örnekleyen sıfatlar arasında “güven katsayısı”nın yüksek olması büyük önem taşımaktadır. İnsan ilişkileri, ast-üst ilişkileri, çalışma ilişkileri vs. güvene dayalı ortamlardan pozitif etkilenmektedir. Amirler, astlarına daha özgür ve güvenli bir ortam sunarlar. Bu güven, özellikle katı örgüt yapılarında, sıkı gözetim ve yakın kontrole dayalı ortamlarda yaratılamaz. Moral değerlere önem veren, dış çevre yönelimli sosyal gruplarda girişimci işbirliği ortaya çıkar ve gelişme imkanı bulur (Casson, 1990:14).

3.4.1. İŞLETMELERDE SAHİPLİK VE ORTAKLIK EĞİLİMLERİ

Türk işletme yapısı tarihsel süreç itibariyle daha çok geleneksel değerlerin etkisi altında kalarak gelişim göstermiştir. Türkiye’de işletmeler sahipliği itibariyle daha çok aile işletmesi özelliği taşımaktadır. Bu, birçok araştırma sonucuna dayalı olarak da yapılmış bir saptamadır. Bu konuda yapılan son çalışmalardan biri, belki de bu anlamda yapılan en kapsamlı çalışma Taş tarafından yapılan doktora tez çalışmasıdır. Taş’ın (2007) Türk işletmelerinin sahiplik yapılarını ortaya koymak amacıyla İMKB’de işlem gören işletmeler üzerinde yaptığı araştırma sonuçları bu açıdan dikkate değerdir. Bu araştırmanın detaylarından, işletmelerin sahiplik yapıları ile ortaklık kurma ve ortaklığa bakış açıları arasındaki ilişkiyi görmek mümkündür. Taş (2007), ikincil verilere ve işletme kurucuları tarafından yazılmış olan biyografilere dayalı olarak yaptığı analizlerde bu ilişkiyi ortaya koymaktadır. İMKB’de işlem gören 195 işletmenin sahiplik yapısını inceleyen Taş’ın çalışması incelendiğinde şu tespitler açıkça ortaya çıkacaktır:

- Türk işletmelerinin halka açılma oranları Anglo-Sakson ve Avrupa devletlerine göre çok düşüktür.
- Böylesi bir sahiplik yapısının oluşmasının kültürel ve kurumsal önemli nedenleri vardır.
- Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum özelliği taşımaya bağlı olarak anonim şirket yapısının oluşturulması ve sermaye piyasalarına ilişkin düzenlemelerin geliştirilmesi zordur.
- Türkiye’de kredi temelli finansal kaynaklardan dolayı işletmelerin önemli bir çoğunluğu bir şahıs ya da aile şirketi olarak kalmıştır.
- Hakim olan aile sahipliğine rağmen Türk girişimcileri çeşitli nedenlerle farklı ortaklık türleri oluşturmaktadırlar.

Sanayileşme sürecinin başlarında, girişimcilerin yeni iş kurmak için gerekli fikirlere ve fırsatlara sahip olmaları, ancak ihtiyaç duyulan sermaye ve bilgiye sahip olmamaları onları ortaklık yapmaya yönlendirmiştir. Ancak bu ortaklıklar ortaklardan birinin (muhtemelen büyük ya da baskın olan ortağın) veya ortakların işin piyasasını öğrendikten veya hisselerin tamamını almak için gerekli olan parayı tedarik ettikten sonra işletmeyi tek başına ele geçirmesi ile sona ermiştir.

Başarmak isteyen mutlaka okusun!

Mesleğe ilkokulu bitirdikten sonra bulaşıkçı olarak başladı. İlkokuldan sonra sıfır sermaye ile kardeşleri ile el ele vererek iş kurdu. İşte gerçek bir başarı

- *Benim merak ettiğim, bir insan ömrüne kıyasladığımızda 9 yıl çok uzun bir süre değil. Bu kadar kısa sürede sıfır sermaye ile böyle bir başarı elde etmenin bir formülü olmalı. Şöyle sormak istiyorum; başarınızı sağlayan nedenleri 3 başlık altında sıralamak gerekirse bunlar neler olur?*

- Dürüstlük - Cesaret - Çalışmak

- Bunlar bizim yapmamız gerekenler... Ama en önemlisi Allah'ın takdiri,

- *Bu 3 neden dışında başka ne dersiniz?*

- Temizlik, kalite, para kazanma derdiyle değil de halkı düşünerek halkın gelir düzeyini düşünerek fiyat koymak bunlar çok önemli. Yine biz kardeşlerimiz ortak çalıştık. Kardeşlerimizle bir arada olmanın verdiği güven ve dayanışma ilerlememizde çok önemli.

<http://www.haberform.com/haber/basarmak-isteyen-mutlaka-okusun-735.htm> (02 Kasım 2008 / 16:48)

Bilgi finansal sermaye kadar kolay sahip olunan bir kaynak olmadığı için, bilgi temelli kurulan ortaklıkların, sermaye ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan ortaklıklardan farklı değerlendirilmesi gerekir. Araştırmalar, bilgi temelli kurulan ortaklıkların sermaye temelli oluşturulan ortaklıklara göre daha uzun ömürlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bilgi temelli kurulan ortaklıklarda bilgi sahibi ortağın payı, sermaye ihtiyacı göz önüne alınarak kurulan ortaklıklara nazaran daha azdır ve bilgi temelli kurulan ortaklıklarda girişimciler, bir yandan bilgi sahibinin, bilgi ve yeteneklerine sahip olmaya çalışırken öte yandan da bilgi sahibi ortağın, kendilerine ve işletmeye sadakatini sağlamaya da çalışmaktadırlar. Başarılı üst düzey yöneticilerin küçük paylarla girişimciler tarafından işletmeye ortak edilmeleri bilgi temelli ortaklığa güzel bir örnektir.

1937 yılında İstanbul şubemizi Vehbi Koç ve Ortakları Kolektif Şirketi adıyla kurduk. Sermayemiz 100.000 TL. idi. %15 hissesi İsrail Efendi'nin, %15 hissesi Emin Bey'in, %70 hissesi de benimdi. (Vehbi Koç) (Koç, 1983: 36).

1937 yılında Bay Altabef'i İstanbul'daki şirkete ortak olarak aldım. Vehbi Koç ve Ortakları Kolektif Şirketi, hisselerin Vehbi Koç %55, İsrail Anastasyan %15 İsak Altabef % 15, Emin Güraç %15 olarak dört kişi arasında bölünmesiyle, her çeşit işten anlayan insanlardan kurulu bir ortaklık haline geldi (Koç, 1983: 37).

Lütfi Bey (bir dalyan işletmecisi) ile bir fabrika kurmaya karar verdikten sonra, fabrikanın üretimini arttırmak, maliyetleri düşürmek ve bir an önce kâra geçmek için Burla Biraderler ile ortak olmaya karar verdik. Bu ortaklık 1954 yılında kuruldu. Yine aynı düşünce ile Devlet Malzeme Ofisi ile de ortaklık kurdu (Koç, 1983: 75).

Kaynak: Ali TAŞ (2007)'den uyarlanmıştır.

Ortaklıkların sona ermesiyle ilgili olarak Taş'ın (2007) çalışmasında ilginç saptamalar yer almaktadır. Ortaklar arasındaki amaç uyumsuzluğu ve ortaklardan biri/lerinin işletmenin kontrolünü ele geçirme arzusu ortaklıkların sona ermesinde önemli iki neden olarak görülmektedir. Ortaklıklardan birinin ya da birilerinin bir işletmeyi ele geçirme eğilimleri ya da işletme kontrol gücünü elde etmek istemleri sık rastlanan bir olaydır. İşletmeyi kuran kişiler belli bir dönem sonra kontrolü ele geçirme, güç sahibi olma ve tek başına hareket etmek istemektedir. Bu nedenle ortaklardan güçlü olanı hisse senetlerini açık ya da gizli bir şekilde toplayarak işletmelere tek başına sahip olmuştur. “Güç eğilimi”, “belirsizliği kontrol etme” isteği ya da “zaman ufku” ve benzeri kültürel ve davranışsal nedenlerle ortaklıkların uzun sürmediği sonuç olarak da ortaklıkların şahıs işletmelerine ya da aile işletmelerine dönüştüğü görülmektedir.

Türk toplumunun kısa zaman yönelimli kültürel özelliğe sahip olmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı insanlar çabuk sonuç almak istemektedirler. İstenilen bu sonuç ise çoğunlukla finansal fayda maksimizasyonudur. Amaç, ortaklığı çıkarlarına göre yönlendirmek olunca, farklı ortaklar arasındaki farklı çıkarlar ortaklıklardaki entropiyi tetiklemektedir.

Başarılı ortaklıkların kurulamamasının önemli bir nedeni kültürel belirleyicilerdir. Yüksek güç mesafesine sahip olmanın yarattığı bir sonuç olarak denk güçler veya güçsüzler arasında işbirliği eğiliminin zayıf olması düşük sinerjili ve güvensiz bir ilişki formu yaratmaktadır. Güç kontrolünü ele geçirmenin bir sonucu olarak, diğerlerine egemen olma, onları bastırma davranışları veya gücünü kanıtlama seramonisi olarak bir şeyi tek başına yapma çabaları sıkça görülmektedir. Buna bağlı olarak kurulan ortaklıkların özellikle güçlü ortak için ortaklığa neden olan kaynağa olan ihtiyaç ortadan kalktıktan sonra sona erdiği görülmektedir.

Taş (2007) ortaklık eğilimlerinin bir kaynağı olarak “sermaye temini için halka hisse senedi satma yoluyla oluşturulan küçük paylı ortaklıkları” göstermektedir. Türk girişimcileri, sanayileşme süreci ilerledikçe ortaklıkların sermaye temini için iyi bir yol olmadığını fark etmişlerdir. Bu sebeple ihtiyaç

duydukları sermayeyi, halkın tasarruflarını toplayarak yatırıma dönüştürme yoluna giderek tedarik etme yoluna gitmişlerdir. Böylelikle hem kendileri ihtiyaç duyduğu sermayeyi temin etmişler, hem de sahiplik ve kontrol gücünü hiç kimse ile paylaşmak veya bu güçleri sonradan ele geçirmek için mücadele etmek zorunda kalmamışlardır.

Sahiplik yapıları, ülkelerin kapitalizmi benimseme derecesi ve tarzı ile yakından ilgilidir. Her toplumun kapitalizmi benimseme derecesi farklı olduğu gibi her toplum kapitalizmle ilgili olarak kendine özgü bir form oluşturmaktadır. Amerika ve İngiltere’de hakim olan üst düzey profesyonel kapitalizm anlayışı piyasa sahipliğinin ortaya çıkmasına zemin hazırlarken, Türkiye ve Kore’deki yapı aile hâkimiyetindedir ve büyük işletmelerin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Taş, 2007). Yukarıda da ifade edildiği gibi Türkiye’de kredi temelli finansal sistemin hâkim olması tespit edilen sahiplik yapısının oluşmasında son derece etkili olmaktadır. Buna ilave olarak, yönetim tarzının birçok parametresi ile bağlantılı olan kültürel boyutta sahiplik yapısının oluşmasında da etkili olmaktadır. Türk toplumunun nüvesinde kontrolü tek başına ele geçirme, yönetilme değil yönetme, itaat etme değil itaat edilme güdüsü çok ağır basmaktadır. Nitekim İslamiyet’ten önce kurulan Türk devletlerinde devletin hükümdarın ve ailesinin ortak malı olması, sık sık kontrolü ele geçirmek isteyen kardeşlerin mücadelesine neden olmuştur. Bu durum Türk Devletlerinin çabuk yıkılmasına neden olmuştur. Toplumların bu özellikleri çok kolay kaybolmamaktadır. Sahip olduğumuz bu özellik ortaklıklar şeklinde kurulan işletmelerin, belli bir süre sonra güçlü olan tarafından çeşitli nedenlerle ele geçirilmesi veya ortakların anlaşamaması nedeniyle işletmenin zarar görmesinin arka planının açıklanmasında sosyo kültürel bir faktör olarak göz önüne alınmalıdır.

Sonuç olarak Türk işletmeleri, işletmeleri kuran ailelerin malıdır. Kurulan ortaklıklar veya yapılan halka açılmalar kesinlikle sahipliğin, kontrolün veya yetkinin paylaşılması amacıyla değil tamamen sermaye sağlamak, ihtiyaç duyulan bilgi veya fikri kendi tekellerine almak veya başarılı profesyonellerin işletmeye ve kendilerine sadakatini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Kurumsal anlamda profesyonelleşme girişimlerinin güven ile ilişkisi birçok çalışmada ele alınan konular arasındadır. Bilgiye dayalı güven, uzmanlık veya bilgi gücünün yarattığı güven olarak işletmelerde profesyonellerin istihdamı görülen genel eğilimdir. Bu açıdan Türk işletmelerinde yapılan ortaklıklara bakıldığında iş yapabilme erki açısından güven olgusunun ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 8: Yönetici Seçiminde İşletme Sahiplerinin Güven Vurguları

<p>Biz üst düzey yöneticilerimizi seçerken kafa yapısı bize uygun kişileri seçmeye özen gösteriyoruz. Bunun için çalışacağımız kişilerin düşünce yapılarını derinlemesine tanımadıkça işe almıyoruz. Bir insanın kişiliğini, düşüncelerini iyice kavramadan ona güvenip işimizi şansa bırakamayız.</p>
<p>Biz üst düzey bir yönetici alacağımız zaman da, herhangi bir eleman alacağımız zaman da en önemli kriter güvendir. Çünkü kapitalizm zaten bizim ihtiyaç duyduğumuz iş gücüne gerek yönetici kademesinde gerekse diğer çalışanlar düzeyinde yeterince bize sunuyor. Sorun Türkiye gibi ülkelerde güvenilecek insan bulmakta. Benden önceki genel müdür burayı milyon dolarlarla zarara uğratıp kaçtı. Sız böyle örnekler varken güvenden başka hangi kritere bakarsanız. Güveni sağlamanın en güzel yolu tanıdık bildik ya da sizin tanıdıklarımızın tanıdıkları ile çalışmaktır.</p>
<p>Genel Müdürümüz 14 yıldır bizimle çalışıyor. Bilgi, tecrübe, yetenekler bizim için tabii ki çok önemli bunlar zaten rekabete karşı başarılı olmanın en önemli koşulu ancak biz yine de bildiğimiz, tanıdığımız, güvendiğimiz velhasıl arkamızı korkusuzca dönüp gidebileceğimiz insanlarla çalışmak isteriz.</p>
<p>Liyakat tamam, tecrübe tamam ama biz bunları tartışmıyoruz bile. Burada belirleyici olan güven. Güven bizim için son derece önemli. Özellikle ülkemizde işletmelerin kurumsal yapıları tam olarak şekillenmediği için bilmediğimiz, tanımadığımız, içimizin sınımediği hiç kimseyi işe almıyoruz.</p>
<p>Biz kendi kontrol alanımız içinde olan işlerde kişiyi sürekli kontrol edebiliyoruz. Bu nedenle bu tür işlerde bir insanın iş bilirligi güvenin önüne geçebiliyor. Ancak, göz önünde olmayan işlerde mesela Mısır'daki işletmemizde çalışacak biri için aradığımız en önemli şart tabii ki o kişiye güvenmektir. Güven ise bir kişi ile uzun süren tanışıklığın, paylaşımın bir sonucunda oluşur.</p>
<p>Üst düzey bir yönetici alırken durum değişir. Bir kere o kişiyi çok iyi tanıyıp ona her türlü güvenmemiz gerekir. Hatta bir noktada bilemedikleri varsa öğrenirler, öğrenemediklerinde öğretiriz. Ama adam dürüst değilse sözünü tutmuyorsa ona dürüstlüğü öğretiriz.</p>
<p>Benim çalışmış olduğum işletme bir aile işletmesi. Ben on yedi yıldır bu işletmede çalışıyorum. Uzun süreler boyunca kendimi patronlara tanıttım onlara güvenebilecekleri bir insan olduğumu gösterdim. Ve ondan sonra bu noktaya geldim. Ben de bir iş gören alırken güvendiğim kişiyi işe almaya özen gösteriyorum. Kişi kime güvenir bildiği tanıdığı kişiye güvenir. Yalan dolana tahammülüm yok.</p>
<p>Akbank Yönetim Kurulu Başkanlığı'na gelen Bülent Yazıcı Bey, Maliye Bakanlığı'nda İş Bankası Genel Müdürlüğü'nde engin tecrübeler kazanmış biriydi. İş Bankası Genel Müdürlük görevini sürdürürken yanlış şeyleri protesto edip görevden ayrılmıştı. Bu davranışı nedeniyle dikkatimizi çekmişti. Türkiye'de pek az kişi, prensip uğruna, kendi arzusuyla, bulunduğu koltuğu terk edebilecek sağlam karaktere sahiptir. Daha önce holding'in başına geçmesi için doğrudan ve dolaylı tekliflerde bulunmuştu. Hatta DPT Müsteşarı Turgut Özal'dan bu konuda yardım istemiştik. Ahmet Dalı ölünce teklifimizi kabul etti. Akbank'ın başına geçti. 1976-1977 yılları arasında Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı (Sabancı, 1985: 105-106).</p>

Oğuz Karahan, Yapı Kredi Bankası'nın başarılı Genel Müdürlerinden biriydi. Tanıyorduk. Kazım Taşkent'in yanında yetişmişti. Kuruluş yıllarından itibaren Yapı Kredi Bankası'nda çalışmıştı. Turgut Özal genel koordinatörlükten ayrılmış, bu makam boşalmıştı. Kardeşlerimle Oğuz Karahan'ı genel koordinatörlük için davet etmeye karar verdik. Oğuz Karahan on yıl süre ile genel koordinatör olarak topluluğumuzda çok kıymetli vazifeler yerine getirdi (Sabancı, 1985: 110).

Ahmet Dalı, Akbank'da İdare Meclisi Başkanı olduktan sonra, Genel Müdürlük makamı için de bir arayış başladı. Ben Ahmet Dalı Bey'e Medeni Berk'i önerdim. Medeni Berk'i uzun yıllardır bankacılık konusunda yapmış olduğu çalışmalardan tanıyorduk. Ahmet Dalı Bey önerimi uygun bulup kendisiyle temasa geçeceğini söyledi. Medeni Berk'e Ahmet Dalı'nın kendisi ile görüşeceğini söyledim. Medeni Berk "babanızı uzun yıllardır tanır, severim. Sizin çalışmalarınızı da takdirle izliyorum. Akbank'ın gelişmesine katkıda bulunmaktan zevk duyacağım" dedi (Sabancı, 1985: 105).

1930 yıllarıydı, Bursa'ya gezmeye gitmiştim. Meslektaşlık gayreti ile Bursa Ford Acentesini ziyaret etmek istedim. Bu acentelik de İstanbul'da Vefa Bey'e bağlıymış. Müdürü tecrübeli Reşit Katipoğlu benimle ilgilendi. Otomobili ile Uludağ'a çıkardı, yemek yedirdi. Bir teklif yaparsam Ankara'ya gelir misin dedim? Gelebileceğini söyledi (Koç, 1983: 52).

Hacı Ömer Basma fabrikası için "ben bu fabrika kururma işini Fazlı Turgay'a yaptıracağım" demiş. Fazlı Turgay, Sümerbank camiasında yetişmiş, Kayseri ve Nazilli fabrikalarının kuruluşunu gerçekleştirmiş çok tecrübeli ve yetenekli bir kişi idi. Celal Bayar'ın kendisini iyi tanıdığını, takdir ettiğini babam sonradan öğrenmiştir (Sabancı, 1985: 66).

O yıllarda Mersin'de Fransızlar bir nebati yağ fabrikası kuruyorlarmış. Babam bu fabrikayı Muammer Tuğsavul adında birinin kurduğu haberini almış. Babam Muammer Tuğsavul'u bulmuş "Parası benden, fabrikayı kurmak senden" diye anlaşmış. Kendine yabancı bir konuda, tüm sorumluluğu devredecek, bu işi en iyi bilen kişiyi bulma başarısı gösteriyor ve o kişi işini tamamlayıncaya kadar, ona karışmıyor (Sabancı, 1985: 61).

Bizim hiç anlamadığımız bir iş olan ayran ve yoğurt işinde uzun zamandır sektörden tanıdığımız, bu konuda bilgisini ispatlamış sektörde ayran ve yoğurt konusunda marka haline gelmiş, ün salmış bir kişiyi işe aldık. Böylece onun hem bu konudaki bilgisinden hem de onun namının bize sağladığı avantajdan faydalanmaya başladık.

Ancak girişimcilik ve iş yöneticiliği çoğu kez bir arada kolay yürümektedir. İş yaşamındaki görev ve ilgi dengesini, sevmediğim işleri güvendiğim arkadaşlara bırakmakla sağlamaya çalıştım. Bu tutumun zaman zaman sakıncalı yanları olmadı da değil (Eczacıbaşı, 1999: 80).

Eksik yetenekte olan kişileri, aile yakınlığından ötürü sorumlu yerlere getirmek çok büyük hatadır. Ne kadar yeterli olursa olsun, kurumdan bir kez ayrılmış bir yöneticiyi de tekrar topluluğun içine almamalıdır (Eczacıbaşı, 1999: 21).

Kaynak: Ali TAŞ (2007)den uyarlanmıştır. (Sonunda kaynak belirtilmeyen paragraflar Taş'ın kendi araştırması için yaptığı mülakatlardan alıntıdır.)

Yukarıdaki tabloda mülakatla alınan ifadeler incelendiğinde, bu ifadelerde güven olgusuna ilişkin ön plana çıkan hususlar ve bu hususların profesyonelleşme sürecine katkıları aşağıdaki şekilde listelenebilir:

- Devlet tecrübesi olan ve tanıdıkları kişileri iş başına getirerek,
- Tecrübeli ve güvenilen profesyonellerin tanıdıklarını iş başına getirerek,
- Devlet tecrübesi olan ve tanıdık kişileri iş başına getirerek,
- İş tecrübesi kişinin sosyal ilişkileri temel alınarak gerçekleştirilerek,
- Yapmış oldukları işte tecrübeli-isim yapmış kişileri iş başına getirerek,
- Yapmış oldukları işte tecrübeli-isim yapmış ve eğitilmiş yurt dışı tecrübe ve bağlantısı olan kişileri iş başına getirmeye dönük profesyonelleşmeye yönelim
- Yetenek, bilgi ve reklam temelli profesyonelleşme

Güven kaygısı, güvenilir yönetici ve işgörenler bulma sorunu işverenleri aslında etik olmayan davranışlara da yönlendirebilmektedir. Günümüz işletmecilik literatüründe, güven kaygısı yüzünden işe almada kabul edilen evrensel ve deneysel bilim kriterlerinin tam olarak işlemediği, tıpkı davranışsal ekonomi ve ortaklık başlığında değinildiği gibi işe alımlarda davranışsal ve kültürel değer unsurlarının da işlediği görülmektedir.

3.4.2. GÜVENSİZLİK, NEPOTİZM VE PATRONAJ İLİŞKİLERİ

İşletme sahiplerinin özel çaba göstererek kendi yakınlarını ve akrabalarını istihdam etmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklar sunması gibi uygulamalar “nepotizm” olarak isimlendirilir. Bu bir anlamda halk dilinde “torpil” olarak ifade edilen, taraflar arasında rasyonelleştirilebilir açıklamaları olsa dahi üçüncü kişiler tarafından haksızlık ve adaletsizlik olarak algılanan uygulamalardır. Bu uygulamalarda, kişinin tercih edilmesinde liyakat birinci dereceden dikkate alınmamaktadır (Aktan, 2001). Burada birinci derecede, işletme sahiplerinin ya da karar vericilerin kurumsallaşmamış uygulamalarının varlığı, takdir yetkilerinin genişliği, tek başına karar verme gücü gibi kriterler sayılabilir. Ancak her ne sebep gösterilirse gösterilsin, karar vericinin bu uygulamaları rasyonelleştirme söylemlerinde “güven” kaygıları öne çıkmaktadır.

Aile fertlerinden müteşekkil Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nda Sabancı kardeşlerin yanında, 2 üst yöneticimiz de üye olarak görev yapıyor (Sabancı, 1985: 181).

Babam DYO kurduktan sonra Rodoslu hemşerilerimizi işe almaya özen göstermiştir (Yaşar, 1996: 25).

Burhan Ulutan belli bir süre sonra IMF'in Afrika'daki bir projesinde görevlendirilmesi ile belli bir süre izin istedi. Yerine kardeşim Özdemir Genel Müdür oldu (Sabancı, 1985: 128).

Galata, Mumhane Caddesi'ndeki laboratuvarın yönetimini, benimle çalışmaya ilk başlamış kardeşim olan Melih Eczacıbaşı'na bırakmıştım. Elimizdeki birkaç ilacın tanıtımı ve satış görevini de bu kez kardeşim Vedat Eczacıbaşı üstlenmişti. Bense bir yandan yapı işleri ile uğraşılıyor öte yandan da dış ülkelerden gelecek tesislerin sağlanmasına çalışıyordum (Eczacıbaşı, 1999: 102).

Sabancı topluluğunun yurt dışında giderek artan bu iş trafiğinin başına, bir Sabancı kardeşi Şevket Sabancı'yı oturttuk (Sabancı, 1985: 143-144) Sasa Genel Müdürlüğü'ne Maliye Bakanlığı'nda çalışan, IMF çalışanları ile dostlukları bulunan tanıdığımız Burhan Ulutan'ı atadık (Sabancı, 1985: 128).

Turhan Sümbül bazı şeylere ayak uyduramadı. Yünsan inişli çıkışlı yoluna devam etti. Hastalığın iyileşmesi için yine klasik reçeteye başvurduk. O da iyi insandı. Daha önce Bossa tesisimizde çalışan Mehmet Hotiç'i Yünsa'nın başına getirdik (Sabancı, 1985: 141).

Kaynak: TAŞ (2007)'den uyarlanmıştır.

Siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan "üst düzey bürokratları" görevden almaları ve bu görevlere akrabalarını, eş-dostlarını ve partililerini atamalarına "patronaj" adı verilmektedir (Aktan, 2001). Bu tanımın açıklamaya çalıştığı uygulamaların izdüşümleri, özel sektör işletmelerindeki işletme sahiplerinin davranışlarına da yansımaktadır. Buna benzer uygulamaların özel sektör işletmelerinde de yaygın olduğu görülmektedir. İşletme sahiplerinin yine muhtemelen "güven" kaygısından kaynaklanan bu tür uygulamaları kendi açılarından rasyonel kabul edilebilir.

3.4.3. ORTAKLIK, GÜÇ PAYLAŞIMI VE HİYERARŞİ ANLAYIŞI

Yönetim birimleri ve örgüt yapıları gelişip büyüdükçe buna bağlı olarak, bu örgütleri etkin yönetme yönündeki kaygıların ve arayışların da arttığı gözlenmektedir.

Yönetimde, yönetime konu olan birimlerde yönetim erkinin kime ait olduğu ve bu birimleri kimin denetlediği önemli bir konudur. Ancak, çoğu zaman bu durum göz ardı edilerek sadece yönetimin nasıl olması gerektiği veya örgütün nasıl daha iyi yönetileceği üzerinde durulmuştur. Örneğin, Max

Weber, Robert Michels gibi düşünürlerin, üretim araçlarının kimin malı olduğu ve bu araçları kimin denetlediği açısından ekonomik sistemle diğer kurumlar arasındaki bağıntıları gözönüne almadıkları görülmektedir. Weber, bürokratlaşmayı tüm modern toplumların içlerinde taşıdıkları bir kurumsallaşma olarak görmüş ve bu konuda oldukça ülkücü (idealist) ve iyimser bir model kurmuştur. Ancak, Max Weber, sonuçları konusunda önemli endişeleri olsa da, ilginç ve akılcı (rasyonel) bir bürokrasi modeli kurmuştur. Bu modele göre bürokratik yönetimin dayandığı ilkeler şunlardır:

- Bürokratik yönetim kurallara bağlanmış, yani yasalara ve yönetim kararlarına göre düzenlenmiştir.
- Yetkiler sınırlıdır.
- Hiyerarşi vardır. Alt makamlar üstleri tarafından sürekli denetlenir.
- Yönetim düzgün bir dosyalama yapar.
- Memurlar parasal açıdan her zaman hesap vermek durumundadır.
- Memurun yasal yetkisi salt göreviyle sınırlıdır.
- Memur görevini belli kurallara göre yürütür. Göreve atanması bir tür anlaşmaya dayanır ve bu atamada belirli bir uzmanlık bilgisi aranır.

Weber'e göre bürokratik yönetimin diğer yönetimlere oranla tartışılmaz kimi üstünlükleri vardır. Bu üstünlükleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Çabukluk,
- Açıklık,
- Dakiklik,
- Süreklilik,
- Belgecilik,
- Ketumiyet,

Ancak unutmamak gerekir ki, Max Weber'e göre, bu sonuçların doğabilmesi için ilkelere de titizlikle uymak gerekir. Bu sonuçlara ulaşamamasının nedeni, çoğu kez ilkelere uyulmaması olmaktadır. Günümüzde özellikle özgürlükçü rejimlerde, bürokrasinin yeni bazı sorunlara yol açtığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, bürokrasinin nitelik açısından gerilemesidir. Zira kurumlar büyüklükleriyle orantılı olarak, sayıca da artan görevlilerini, özellikle az gelişmiş ülkelerde çoğu kez yeterince ödemediği ücretler itibarıyla tatmin edememektedir. Bu nedenle nitelikli elemanların zeka, yetenek ve becerilerinden yeterince yararlanamamaya neden olduğu ve çoğu kez bu nitelikli personelin kamu görevlisi olma yolunu seçmedikleri görülmektedir. Bu durum ayrıca rüşvetin ve yolsuzlukların da ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır.

İkinci sorun, biraz yukarıda da değindiğimiz gibi, “devlete kimin egemen olacağı” konusundaki anlayış farkından kaynaklanmaktadır. Bürokrat kendini devletin sahibi gibi görürken, siyasetçi bürokrati halkın hizmetkârı gibi görmektedir. Hiçbir siyasal iktidar yasaları istediği doğrultuda hızla değiştiremediği için, yürütmenin yaptığı kimi idari tasarruflar, bürokrat tarafından engellenebilmektedir. Hele yönetimdeki değişiklik, aynı zamanda bir ideolojik farklılık ortaya çıkarmış olursa, bu çatışma daha geniş boyutlu ve kırıncı olabilmektedir.

Diğer birçok Asya tipi kültürde olduğu gibi Türk kültüründe de güç ve iktidar yönelimi yüksektir. Bu yönelim birçok yönetim uygulamasına sirayet etmiş durumdadır. Bu nedenle de örgütsel yapılarda hiyerarşik katmanlar fazladır.

Ticari ilişkilerde ve güç ve iktidar kazanma faaliyetlerinde oldukça gevşek toplumsal ilişkiler ihtiva eden Türk kültüründe, bireysel olarak her türlü gücün kullanımına yönelik bir eğilim vardır. Ancak bu güç kullanımı daha çok bireyseldir ve diğerlerini aşma yönündedir. Bu nedenle bireysel güç edinme eğilimi ortaklığa bakış açısını da olumsuz etkilemektedir. Çünkü kültürümüzde ortaklığın çağrıştırdığı ilk anlam, “sinerji yaratarak güç kazanma” değil bireylerin “sahip oldukları gücü paylaşma”dır.

Weber’e göre, kumanda otoritesinin temelini teknik bilgi ve yetişme meydana getirmektedir. Astlar kuralları ve emirleri ussal olmanın doğruluğuna inandıkları için ve üstlerinin daha ussal olduğunu düşündükleri için kabul ederler. Personelin hiyerarşi kademesi yükseldikçe, liyakat ve tecrübe kazanacağını ve teşkilat amaçlarını daha iyi kavrayacak bilgilere sahip olacağını düşünmek yerinde olacaktır. Böylece, organizasyonlarda aynı işi gören kimseler arasında üst kademelerden alt kademelere inildikçe bilgi, yetenek ve iş tecrübesi bakımından bir düşüşün göze çarpacağı muhakkaktır. Bu sebeple, bir üst kademe kendine bağlı astlar üzerinde emretme yetkisine sahiptir. Komuta yetkisi veya hiyerarşik yetki, basamaklar silsilesi boyunca yukarıdan aşağıya doğru akar. Her üst, kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki ast kanalı ile buyurma yetkisini haizdir. İzah edilen bu kumanda zinciri ise hiyerarşiyi meydana getirir. Bir hiyerarşide çeşitli yetki ve sorumlulukları taşıyan mevkiler bulunur. Eşit yetki ve sorumluluk taşıyan mevkiler bir kademe meydana getirirler. Yani, yetki derecesi ve sorumluluk dereceleri birbirlerine benzer kişiler eşit kademelerde bulunurlar.

Bilindiği gibi, bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda, üstün ast

üzerinde doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine, “komuta” veya “yürütme” yetkisi adı verilir. Yöneticiler için bu yetki bir taraftan işin yapılması için lazım olan gücü tanımlarken öte yandan kültürel bir ihtiyaç olan güç tatminini de sağlamaktadır. Yetkisi altındaki insanlara hükmeden biricik güç kaynağı olma, insanı tarif edilemez bir hazza ulaştırmaktadır. Çoğu zaman işlerin kötü gitmesi sonucu oluşacak iş kaybı değil, iş kaybının neden olacağı güç kaybı tedirginlik doğurmaktadır. Çoğu zaman daha iyi iş yapmak için ortaklık iyi bir fikir olsa da, ortaklık sonucu yetki sahasının tehdit edilir olması bu fikrin cazibesini yok etmektedir.

Güç ilişkileri açısından bakıldığında hiyerarşik örgüt yapıları da bir güç sembolü olarak belirmeye başlar. Her ne kadar bürokrasi bir gereklilik olsa da ya da daha iyi iş yapmanın bir aracı olsa da hiyerarşinin kültürel normlar tarafından kaydırılan bir anlamıyla yüzleşmekteyiz. Gücü sevmek, sevdiğine de sevdiği güçten vermek düşüncesi, örgütsel yapıyı ve bürokrasiyi birilerini hiyerarşik üst makamlara getirmek suretiyle güçlü kılmaya araç edilmektedir. Bu nedenle zaman içinde örgüt yapılarında hiyerarşik katmanların arttığını görmekteyiz.

Günümüzde yatay örgüt yapısına doğru yönelen eğilim, örgüt içindeki güç kaynakları arasındaki amaç farklılığını güç bağlamında değerlendirmelerden kurtararak örgütsel faaliyet tabanına kaydırmaya yöneliktir. Hiyerarşik yapılarla, yönetici basamaklarını dolduran kademelere resmi yaptırımlar (müeyyide) uygulama olanağı tanınarak güç bağışlananların elinde bir güç olmayanlardan ayrışması sonucu oluşan örgütsel etkinsizlik sorununun aşılması gerekmektedir.

Hiyerarşik yapılar işletme sahiplerinin güç tatminlerine imkan sağladığı için çekici gelmektedir. Tam aksine ortaklık da psikolojik olarak güç paylaşımını çağrıştırmaktadır. Taş'ın çalışmasında Türk işletmelerindeki hiyerarşi iki şekilde tasnif edilmiştir (Taş, 2007).

Faydalı olduğuna inanılan yüksek resmi hiyerarşi

- Planlanan işlerin istenilen şekilde yapılması için önemli bir gereklilik olarak görülen, planlı bir şekilde oluşturulması gereken hiyerarşi
- Hak edenlere sorumluluk vererek onları onurlandırmada bir araç olarak hiyerarşi
- İşlerin yürümesi için oluşturulması zorunlu olan hiyerarşi
- Çalışanların denetim ve kontrolünde etkin bir araç olarak kullanılan hiyerarşi
- Toplumsal zayıflıkları absorbe etmek amacıyla ihtiyaç duyulan hiyerarşi

Gayri resmi hiyerarşi

- Sosyal statülere bağılı olarak oluşan hiyerarşi
- Yaş ve kídeme bağılı olarak oluşan tanımlanmamış hiyerarşi
- Sosyal statülere bağılı olarak oluşan hiyerarşi
- Farklı topluluk değerlerine bağılı oluşan hiyerarşi
- Yaş, tecrübe ve bilgiye bağılı olarak oluşan hiyerarşi

3.5. SOSYAL NORMLARDA GÜVENİN İZLERİNİ SÜRMEK

İş yaşamında güven esaslı ilişkiler kurmak, kendine ve başkalarına güven duymak ve güvenilir bir kişi olmak başarının temel bir öğesidir. Güven duygusu; kişilik, aile, eğitim, çevre, inanç ve değer sistemleriyle bağlantılıdır. Bütün bunlar insanın zihinsel tutumunu oluşturur ve niteliklerine göre onun güven duygusunu olumlu ya da olumsuz yönde pekiştirebilir. Sosyal yaşamda arzulan huzur ve başarının sürekliliği güven temeline bina edilen bir yapısal özellik arz eder. Dostluk, açıklık, paylaşma ve adalet duygularıyla pekiştirilen güven duygusunun yaratıcı enerjiyi ortaya çıkaran, engelleri ortadan kaldıran ve kayıpları azaltan bir güce dönüşmesine çaba gösterilmelidir. Öte yandan, güven ortamı yaratmak için, başkalarına şüpheci, eleştirici, suçlayıcı ve şikâyet edici bir tutumla bakma alışkanlığının terk edilmesi gerekir. Bütün bunlardan öte, eğer bir insanın güvene dayalı ilişkiler kurma isteği ve ihtiyaçı varsa her şeyden önce güvenilir bir insan olması gerektiğini bilmesi gerekir. Sözü ve özü bir, söylediğini yapan ve yaptığını söyleyen bir kişi olmak, ilişkilerinde adil ve tutarlı davranmak ve bütün bunları sürekli yapmak güvenilirliğini sağlayacaktır. Güvenilir bir kişi olmak, insanın yaşamda kazanabileceği en önemli ve üstün özelliklerden biridir (Barutçugil, 2008).

Gerek iş ortamında ve gerekse sosyal ilişkilerde güven her geçen gün önemli hale gelmektedir. Kavrama ilişkin ortak bir tanım verme, genelleme yapma konusunda yaşanan zorluk yanında, güven unsurunun farklı toplumlar içerisinde toplumun kültürel ve ahlaki değerlerine göre de farklı görünümler ve anlamlar kazandığıdır. Güven, insanlar arası ilişkilerde kritik bir öneme sahiptir.

Tablo 9: İnsanların Güvenilir Olup Olmadığına Dair Algılar*

Ülke	İnsanların çoğu güvenilirdir fikri	Diğer insanların size avantaj sağlamak için uğraşabileceklerine inanıyor musunuz?	Ülke	İnsanların çoğu güvenilirdir fikri	Diğer insanların size avantaj sağlamak için uğraşabileceklerine inanıyor musunuz?
İran	3,09	3,99	Peru	1,95	1,7
Endonezya	2,37	2,8	İsrail	1,94	99
Pakistan	2,33	2,33	İspanya	1,93	2,46
Tanzanya	2,26	2,46	Bosna	1,93	1,79
Cezayir	2,18	3,33	Singapur	1,93	1,75
Japonya	2,16	2,34	TÜRKİYE	1,91	1,46
Moldova	2,12	2,01	Venezuela	1,88	1,81
Arnavutluk	2,1	2,51	Kırgızistan	1,87	1,73
Makedonya	2,09	1,95	Ürdün	1,87	1,72
Vietnam	2,03	2,82	Bangladeş	1,85	2,15
Arjantin	2,02	2,45	Porto Riko	1,85	1,87
Zimbabve	2,02	1,73	Karabağ	1,84	2,43
Sırbistan	2	2,34	Suudi Arabistan	1,83	2,12
Filipinler	2	2,01	Nijerya	1,82	1,51
Fas	1,98	2,23	Çin	1,73	2,64
Hindistan	1,98	2	Güney Kore	1,73	1,47
Güney Afrika	1,97	1,87	Kanada	1,71	1,86
Meksika	1,96	2,08	ABD	1,71	1,8
Şili	1,96	1,61	Mısır	1,71	1,67

* "insanların güvenilir olup olmadıklarına" dair algılar (Yüksek ortalama, yüksek güven anlamına geliyor) Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veri tabanından yararlanılmıştır.

Farklı örf, adet, gelenek, değer, sembol, din, ideoloji gibi ahlaki, sosyal ve kültürel olgulara sahip kültürler ve alt kültürler bireyler bazında farklı anlamlar, değerler ve öncelikler taşımaktadır. Örneğin, Tayvan, Hong Kong ve Çin Halk Cumhuriyeti gibi Çin kökenli ailesel toplumlarda, aralarında akrabalık ilişkisi olmayan insanların birbirine güven duymalarına bir gerekçe olmadığı için, genellikle etkinlik kazanmış gönüllü birleşmeler azdır. Yani birbiri ile akrabalık ilişkisi olmayan kişiler arasında güven eksikliği vardır. Oysaki grup yönelimli olan ve geleneksel olarak otoriteye boyun eğmeye değer veren Almanya ve Japonya'da bunun tam tersi, sosyal güvenin yüksek olduğu görülür (Börü, 2001).

Dünya Değerler Araştırması'nda sosyal sermaye ve güven duygusuna sahip toplum olma ile dev boyutlu özel işletmeler yaratma kapasitesi arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu iddiaya göre güven duygusunun az olduğu toplumlarda küçük işletme sayısı fazladır. Fukuyama'nın (1998) yapmış olduğu sıralamada Türkiye güven düzeyinin az olduğu toplumlar kategorisinde yer almaktadır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'inin KOBİ'lerden oluşması Fukuyama'nın bu savını destekler gibi görünmektedir. Ancak doğal olarak, küçük işletme sayısı tek başına "güven" olgusuyla açıklanamaz. Türkiye'de KOBİ sayısının bu denli yüksek olmasının bir nedeni de sermaye birikim düzeyinin büyük işletmelerin kurulumuna izin verecek kadar çok olmamasıdır. İtalya'da sermaye kapasitesinin bizden daha fazla olduğu halde küçük işletme sayısının fazla olması da bu çıkarılamaya getirilebilecek bir eleştiridir (Çiftçi, 2006).

Kültürel bir boyut olarak aile bağlılığı toplulukçu (kolektivist) kültürü çağırıştır. Bu bağlamda bireyin zamanının çoğunu ailesiyle birlikte geçirmesi kolektivist bir tutum olarak değerlendirilebilir. Dünya Değerler Araştırması'na göre, bireyin, anne-babasıyla veya diğer akrabalarıyla mı, arkadaşlarıyla mı ya da iş arkadaşlarıyla mı daha çok zaman geçirdiği araştırılmıştır. Bu araştırma verilerine göre Türk insanı zamanının çoğunu birinci olarak arkadaşlarıyla, ikinci olarak ailesiyle ve üçüncü olarak iş arkadaşlarıyla geçirmektedir. Dikkatle incelendiğinde tüm ülke skorları aile lehine bir durumu göstermektedir. Ancak aile ve iş dengesi sütununa bakıldığında ayrışma kolayca görülebilecektir.

Tablo 10: Birlikte Zaman Harcadığınız Sosyal Çevreniz

Kimlerle ne kadar vakit geçiriyorsunuz*	(Aile) Anne-babanız veya diğer akrabalarınızla	(İş) İş arkadaşlarınızla	Arkadaşlarınızla	İş-Aile dengesi **	Kimlerle ne kadar vakit geçiriyorsunuz*	(İş) İş arkadaşlarınızla	(Aile) Anne-babanız veya diğer akrabalarınızla	Arkadaşlarınızla	İş-Aile dengesi **
Endonezya	1,63	1,8	1,28	0,17	Bosna	1,43	2,68	1,36	1,25
Tanzanya	1,94	2,17	1,88	0,23	Moldova	1,8	3,08	2,1	1,28
Nijerya	1,31	1,59	1,25	0,28	Japonya	2,04	3,33	2,32	1,29
Çin	1,37	1,87	2,17	0,5	Kanada	1,65	2,94	1,48	1,29
Filipinler	1,86	2,47	1,87	0,61	Fas	1,37	2,67	1,76	1,3
Vietnam	1,56	2,32	2,19	0,76	Venezuela	1,3	2,6	1,92	1,3
Güney Kore	2,01	2,8	1,96	0,79	Singapur	1,35	2,67	1,7	1,32
Sırbistan	1,59	2,41	1,47	0,82	İspanya	1,48	2,82	1,62	1,34
ABD	1,6	2,52	1,41	0,92	Şili	1,58	3,02	2,44	1,44
Makedonya	1,45	2,41	1,59	0,96	Cezayir	1,44	2,97	1,9	1,53
Zimbabve	1,84	2,82	1,62	0,98	Pakistan	1,64	3,19	2,11	1,55
Hindistan	1,75	2,74	2,22	0,99	Güney Afrika	1,53	3,09	1,75	1,56
Peru	1,49	2,52	2,01	1,03	Porto Riko	1,38	2,99	2,09	1,61
Bangladeş	1,43	2,48	1,75	1,05	Ürdün	1,38	3,08	1,9	1,7
Suudi Arabistan	1,35	2,48	1,45	1,13	Arjantin	1,42	3,19	1,97	1,77
Arnavutluk	1,57	2,7	2,18	1,13	İran	1,57	3,51	2,24	1,94
Kırgızistan	1,61	2,75	1,83	1,14	Mısır	1,67	5,16	1,87	3,49
TÜRKİYE	1,73	2,91	1,55	1,18	Endonezya	1,8	1,63	1,28	0,17
Meksika	1,52	2,71	2,19	1,19					

* Puan yükseldikçe harcanan zaman azalmaktadır.

** Aile-iş dengesinde puan yükseldikçe birlikte zaman geçirme konusunda ailenin önemi artmaktadır. Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanından yararlanılmıştır.

Sosyal çevre, sosyal ilişkiler ve bu ilişkilerin düzeyinin iş davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkisine sosyal ağlar konusunda değinilmişti. Çünkü sosyal ağlar, sosyal sermayenin yaratılmasında bir araç olduğu gibi aynı zamanda içinde yaşanılan toplumun özelliklerini yansıtan bir yapıya da

sahiptir. Bu nedenle, birlikte zaman harcadığımız sosyal çevremizle oluşturduğumuz ağ aynı zamanda sahip olduğumuz sermayemizdir. Günümüz rekabet koşullarında girişimcilerin artık sadece kendi sahip olduklarıyla başarılı olmaları mümkün değildir. Başkalarının bilgi, tecrübe, güven ve finansal desteklerine hiç olmadığı kadar gerek duymaktadırlar. Bu bağlamda sosyal ağları girişimcinin bağımsızlığını ortadan kaldıran bir engel olarak değil onun kaynaklarına kaldıraç kuvveti uygulayan bir destek olarak nitelendirmek daha uygun görülmektedir.

Ekonomik faaliyetler sosyal ağlar sayesinde etkin kılınabilmektedir. Girişimciler her ne kadar bağımsız hareket etmeyi arzu etseler de tam olarak olgunlaşmamış pazarlarda ya da yıkıcı rekabet koşullarında sosyal ağları “bağımlılık” olarak değil bir sermaye olarak kabul etmelidirler (Jenssen ve Greve, 2002). Sosyal ağlar, risk ve belirsizliği azaltmak için tüm ekonomik birimler tarafından kullanılmaktadırlar. Sosyal ağlar sayesinde girişimciler eksik rekabet şartlarının hâkim olduğu günümüz piyasa şartlarında bilgi eksikliğini büyük oranda bu ağlar sayesinde azaltmaktadırlar (Baker ve Faulkner, 2004). Legal ve illegal olarak bilgi kaynağına ulaşıldığı günümüz piyasasında etkin bilgi akışı sağlayan sosyal ağlar stratejik bir üstünlük yaratabilir. Örneğin, Türkiye’de siyasilere yakın olan girişimciler ekonomik krizlerden daima fırsatlar yaratarak çıkmayı başarmışlardır.

3.5.1. KOMŞULUK, HOŞGÖRÜ VE BİRLİKTE YAŞAMA

Komşuluk ve komşuluk ilişkilerine ilişkin tutumlar güven ve işbirliği açısından önemli ipuçları taşımaktadır. Basit olarak tanımlamak gerekirse komşuluk, aileden bir sonraki sosyal halkayı oluşturan yakın sosyal çevre unsurudur. Aileden sonraki en yakın sosyal çevre unsuru olan komşu ile sadece fiziki mekan değil, birçok değer de paylaşılmakta ve sıkı bir etkileşimde bulunmaktadır. Sosyal yaşamımızda komşuluk ilişkileri her zaman önemli bir olgu olarak var olagelmıştır. Bu nedenle komşu, komşu seçme, komşuluk ilişkileri, komşu güvenirliliği, komşunun ihtiyaçları diğer komşular açısından her zaman önemli olmuştur.

Sosyal kurumlar açısından da komşuluk önemli bir kavramdır. Toplumumuzun değerler sisteminde, inançlarında, törelerinde, deyim ve atasözlerinde “komşu” kavramı çokça işlenen bir temadır. Bu temanın kültürel örüntülerinin bazıları aşağıda yer almaktadır:

Ayet:

“... Anaya, babaya, akrabaya, yetimlere, yoksullara, yakın komşuya, uzak

komsuya, yanınızdaki arkadaşa, yolcuya ve maliki bulunduğunuz kimselere iyilik edin..." (Nisa/36)

Hadis:

1. "Cebrail bana komşuluk haklarından o kadar çok bahsetti ki, komşunun komşuya varis yapılacağını zannettim."
2. "Şerrinden komşusunun güveninde olmadığı kimse gerçek mümin olmaz."
3. "Allah'a ve ahiret gününe iman eden komşusuna iyilik etsin."
4. "Hastalanırsa ziyaretine gidersin, vefat ederse cenazesini kaldırırısın. Senden borç isterse borç verirsin. Darda kalırsa yardım edersin. Başına bir felaket gelirse teselli edersin. Evinin damını onunkinden yüksek tutma ki, onun rüzgârını kesmeyesin. Ya senin ne pişirdiğini bilmesin, ya da pişirdiğinden ona da ver."
5. "Malına veya çoluk çocuğuna zarar verir korkusu ile komşusuna kapısını kapatan, onunla görüşmeyi kesen (hakiki) mümin değildir."

Atasözleri:

Ev alma, komşu al.
Hayır söyle komşuna, hayır çıksın karşına.
Yakındaki komşu uzaktaki akrabadan öncedir.
Kapını kilitli tut, komşunu hırsız tutma!
Komşu hakkı Tanrı hakkıdır.
Komşu komşunun külüne muhtaçtır.
Komşunun sakalını yoldularsa, sen de sakalını kazıt!
Komşunun tavuğu komşuya kaz görünür.
Komşuya değer vermeyen kendini değersiz kılar.
Kötü komşu insanı mal sahibi eder.

Sosyal yaşamımızda bu kadar önemli olan komşuluk, toplumsal ilişkilerimizi, sosyal ağlarımızı, sosyal çevremizi ve davranışlarımızı belirleyen önemli sosyal kurumdur. Bu nedenle bu kavram çerçevesinde şekillenen yargılarımız, tutumlarımız ve inançlarımız sosyal kimliğimiz hakkında bize önemli ipuçları verecektir. Buna bağlı olarak komşunuzun kim olduğu sizi ne kadar ilgilendirir tarzında bir soru sorulduğunda buna vereceğimiz yanıtlar deneyimlerimize ve bilgilerimize göre değişiklik gösterecektir. Bu çerçevede Dünya Değerler Anketinde sorulan şu soru bizim de vereceğimiz cevapları şekillendirmemiz açısından bize yol gösterecektir:

Tablo 11: Kimleri Komşu İstemezsiniz?

	Sabıkahlar	Başka ırk veya renk	Alkolikler	Ruhi hastalıklar	Göçmenler, yabancılar	AIDS hastalığı	Uyuşturucu kullananlar	Eşcinseller	Farklı dinden
Arnavutluk	1,03	1,70	1,20	1,40	1,84	1,30	1,15	1,17	-
Cezayir	1,30	1,72	1,31	1,56	1,77	1,32	1,23	1,19	1,68
Arjantin	1,57	1,95	1,63	1,78	1,94	1,88	1,68	1,78	-
Bangladeş	1,96	1,28	1,96	1,72	1,33	1,94	1,98	1,95	1,34
Bosna	1,12	1,87	1,23	1,42	1,75	1,40	1,18	1,36	-
Kanada	1,55	1,96	1,49	1,68	1,95	1,87	1,38	1,83	-
Şili	1,37	1,91	1,49	1,74	1,89	1,76	1,47	1,66	-
Çin	1,29	1,85	1,26	1,36	1,84	1,21	1,10	1,27	-
Mısır	1,97	1,34	1,99	1,72	1,58	1,98	1,99	2,00	-
Hindistan	1,52	1,58	1,55	1,61	1,62	1,61	1,56	1,71	1,60
Endonezya	1,45	1,65	1,42	1,51	1,60	1,48	1,41	1,45	1,62
İran	1,99	1,76	1,99	1,99	1,90	2,00	1,99	1,99	1,80
Ürdün	1,04	1,79	1,06	1,33	1,60	1,05	1,01	1,02	1,65
Kırgızistan	1,32	1,82	1,29	1,50	1,80	1,36	1,19	1,34	-
Makedonya	1,24	1,81	1,36	1,52	1,81	1,48	1,27	1,46	-
Meksika	1,31	1,86	1,44	1,66	1,86	1,69	1,33	1,57	-
Moldova	1,16	1,89	1,15	1,32	1,81	1,34	1,09	1,23	-
Karadağ	1,71	1,81	1,37	1,23	1,80	1,24	1,14	1,26	-
Fas	1,36	1,89	1,14	1,32	1,84	1,21	1,08	1,08	1,47
Nijerya	1,21	1,70	1,35	1,48	1,72	1,32	1,26	1,26	1,71
Pakistan	1,42	1,94	1,99	1,60	1,71	1,93	1,41	2,00	1,92
Peru	1,47	1,89	1,49	1,62	1,89	1,71	1,34	1,51	-
Filipinler	1,29	1,79	1,46	1,73	1,84	1,40	1,20	1,76	-
Porto Riko	1,64	1,96	1,59	1,67	1,94	1,88	1,53	1,78	-
Güney Afrika	1,41	1,80	1,45	1,58	1,75	1,75	1,33	1,57	-
Güney Kore	1,19	1,65	1,24	1,11	1,53	1,11	1,07	1,18	-
Suudi Arabistan	1,12	1,62	-	1,37	1,67	1,16	1,13	-	1,60
Sırbistan	1,71	1,94	1,44	1,43	1,92	1,49	1,30	1,51	-
Singapur	1,63	1,94	1,36	1,50	1,74	1,66	1,28	1,51	-
İspanya	1,67	1,88	1,57	1,70	1,89	1,79	1,47	1,85	-
Tanzanya	1,11	1,83	1,21	1,95	1,82	1,68	1,19	1,26	-
TÜRKİYE	1,21	1,73	1,15	1,27	1,66	1,18	1,06	1,12	1,70
ABD	1,45	1,92	1,43	1,49	1,90	1,84	1,26	1,77	-
Venezuela	1,23	1,84	1,43	1,54	1,82	1,56	1,27	1,43	1,83
Vietnam	1,52	1,68	1,56	1,62	1,67	1,67	1,46	1,61	-
Zimbabve	1,24	1,81	1,45	1,59	1,82	1,71	1,37	1,32	-

Düşük puan (<1,5) karşı olmayı, yüksek puan (>1,5) olabilirliği ifade etmektedir. Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanından yararlanılmıştır.

“Diyelim ki yan dairenize bir yabancı komşu taşınacaktır. Bu yeni komşunun

kim olduğu sizin için muhakkak önemlidir. Çünkü “ev alma komşu al” ya da “komşu komşunun külüne muhtaçtır” gibi komşuluk ilişkilerinin yüksek olduğu bir kültürel veriye sahip olduğunuz için komşunuzun kim olduğu, yakın çevre paydaşınızın kim olduğu,” külümüze muhtaç olan” ya da külüne muhtaç olacağımızın kim olduğu önemlidir.

Bazı kültürlerde komşu arkadaş gibidir; kim olduğunuzu bazen komşunun kimliğı belirler. Bu nedenle bir yerleşim yerinde, bir ilde birbirine yakın veya birbirine benzeyen insanların oluşturduğu mahalle veya semt alt kültürlerinden bahsedilmektedir. Komşunuzun kim olduğu önemli çünkü “o açken siz tok” olamazsınız. Tabii olarak komşuluk hakları ve komşuluğun önemi kültürel bir bağlam olarak açıklanabilir.

3.5.2. İSTİHDAM VE KADIN ERKEK EŞİTLİĞİ

İnsanlarla ilgili olarak, cinsiyete göre tasniften daha önemli bir tasnif yapılabilmiş değildir. Tüm kültürlerde, dinlerde, inanç sistemlerinde ve yaşamsal tüm alanlarda bu tasnif açıkça ortadadır. Biyolojik farklılığımızın ötesinde aslında var olmaması gereken tasnif bir ayrımcılık niteliğinde varlığını sürdüren sosyal sorunların başında gelmektedir. Tarihsel olarak erkekler, ekonomik kaynakların paylaşımında belirleyici konumda yer almışlardır. Kadın ve erkek arasındaki eşitsizlik tüm gelişmelere rağmen günümüze kadar gelmiştir ve bu durum karışık bir şekilde cinsiyet ayrımına bağlı görülmektedir. Yaşamı paylaşma konusunda kadın ve erkeğe yüklenmiş farklı roller kültürel ve tarihsel farklılıklarla birlikte benzerliklere sahiptir. Kadının rolleri dar bir çerçevede ve daha çok ev sınırları içinde kalırken erkek serbestlik alanı daha geniş ve daha fazla inisiyatif yüklenmiş rollere sahiptir.

Kadın ve erkek arasındaki toplumsal farklılık, kültür tarafından şekillendirilen cinsiyetler arasındaki sosyal ilişkileri ifade eder. Kısacası, cinsiyet (gender) biyolojik cinsiyet unsurundan kültürün çıkardığı anlamlar bütünü olarak çalışma koşullarına ilişkin tutum ve inançların şekillenmesine de temel teşkil etmektedir. Kültürden kültüre farklılık gösteren ve kültürel tanımlamaları tanımlayan cinsiyet rolleri, biyolojik özellikler üzerine temellenmiş bir kategori olduğu kadar sosyal roller açısından da kadın ve erkeklerin yaşamsal alanlardaki hak ve yükümlülüklerini de tanımlamaktadır.

Cinsiyetin önemli olduğu bir diğer alan da çalışma yaşamı ile ilgilidir. Sanayi kültürü ile birlikte değişen toplumsal yapı, kültürün maddi unsurlarındaki ve

uygarlık düzeyindeki gelişmenin cinsiyete ilişkin rollerde de zorunlu olarak değişiklik meydana getirmiş olmasına rağmen, kültürün manevi bir unsuru olarak inanış, tutum ve düşüncelerde yaşanan kültürel gecikme cinsiyete ilişkin sorunları kadınların aleyhine artırmıştır. Örneğin, “ülkede eğer işsizlik varsa, çalışmak kadınlardan çok erkeklerin hakkıdır” gibi bir önermeye verilecek cevaplar kültürel gecikmeyi, cinsiyet tasnifine ilişkin inanç, tutum ve kanaatleri de ortaya koyacaktır.

Tablo 12: Erkekler mi Yoksa Kadınlar mı İş Konusunda Öncelikli Olmalıdır

“Ülkede eğer işsizlik varsa, çalışmak kadınlardan çok erkeklerin hakkıdır” görüşüne ne düzeyde katılıyorsunuz?*							
Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor	Ülke	Skor
Mısır	3,89	İran	3,17	G. Afrika	2,72	Tanzanya	2,46
Fas	3,69	Arnavutluk	3,06	Vietnam	2,72	Porto Riko	2,45
Ürdün	3,65	Kırgızistan	3,02	Moldova	2,72	İspanya	2,44
Filipinler	3,51	Güney Kore	2,93	Bosna	2,68	Hindistan	2,42
S. Arabistan	3,5	Endonezya	2,93	Şili	2,63	Peru	2,38
Bangladeş	3,4	Makedonya	2,92	Meksika	2,6	Kanada	2,33
Cezayir	3,35	Singapur	2,9	Sırbistan	2,59	ABD	2,22
Pakistan	3,35	Zimbabve	2,8	Arjantin	2,56		
Nijerya	3,2	Japonya	2,77	Karadağ	2,55		
TÜRKİYE	3,19	Venezuela	2,74	Çin	2,54		

(* Yüksek puan söz konusu fikri yüksek derecede kabul etmek anlamına geliyor.)
Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veri tabanından yararlanılmıştır.

3.5.3. ÇALIŞMANIN ANLAMI: İŞTE ÖNEMLİ OLAN ŞEY NEDİR?

İnsan yaşamının önemli bir bölümünü “çalışma” oluşturur. İnsanların yaşamlarını sürdürmek için gidermek zorunda oldukları ihtiyaçları, bu ihtiyaçları giderecek maddi ve manevi varlıklara sahip olmak için ödemek zorunda oldukları bedel ve bu bedeli ödeyebilmek için sahip olmaları gereken mübadele unsuru meta çalışma sonucu elde edilir. Ataletin zıddı olan hareketi simgeleyen çalışma; emektir, çabadır, uğraştır, sahip olmanın ve bir amaca ulaşmanın meşru yoludur ve daha ötesi var olmanın temel nedenlerinden biridir ya da insan için yaşamsal bir iz ve bir faaliyet halidir. Çalışma, var olma ya da varlığını sürdürme demektir; bu yönüyle doğrudan var olmayla ilgilidir. Çünkü var olmanın bizatihi kendisi bir faaliyettir, bir eylem hali ve bir varoluştur.

İnsan için çalışma, sağladığı ekonomik olanaklar dışında statü ve saygınlık gibi ikincil ihtiyaçları da karşılayan bir işleve sahiptir. Örneğin Freud, "insan ile gerçek arasındaki en kuvvetli bağın çalışma ya da iş olduğunu" belirtir. 1945'de Mayo ve arkadaşları insanların kendilerini sosyal bir bütün olarak görüp, hüviyetlerini ancak işlerinde kazanabildiklerini ileri sürer (Keser, 2004). Birey açısından çalışmanın temel amacı daha önce de belirtildiği üzere ekonomik temellidir. Birey çalışmayı, kendisi için fayda elde edeceği, ücret, maaş vb. dışsal ödüller olarak görür. Sosyal yapı içinde bir kimlik kazanma uğraşı ve yeteneklerini kullanmak ve geliştirmek suretiyle hemcinslerinin yaşam kalitesini geliştirme hazzını yaşamak da çalışma sayesinde olur.

Çalışmanın anlamı, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve her toplumun normları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. "Çalışma", yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmiş insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan yaşamının en merkezi alanlarından biridir.

Çalışma, genel olarak yaşamımızı sürdürmek için gerekli olan ihtiyaçlarımızı giderme çabasıdır. Bu anlamıyla çalışma, tüm insanlar için aynı işleve sahip olsa da, "ihtiyaç duyulan kaynakları elde etme çabası"nın insanlar için ifade ettiği anlam birçok açıdan farklılık gösterir. Kültürden kültüre kişinin işinde önem verdiği hususlar farklılık gösterebilir. Buna bağlı olarak farklı ülkelerde kişilerin işlerinde neye önem verdiklerini gösterir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 13: Bir İşte Önemli Olan Şey Nedir?

	İyi ücret	Rahatlık	Süreklilik	Saygınlık	İyi çalışma saatleri	İnisiyatif kullanabilme	Bol izin ve tatil imkanı	Bir ihtiyacını giderme	Sorumluluk	İğincilik	Yeteneğe uygunluk
Arnavutluk	1,1	1,5	1,2	1,4	1,5	1,6	1,5	1,5	1,8	1,6	1,7
Cezayir	1,1	1,4	1,1	1,3	1,5	1,6	1,8	1,4	1,5	1,4	1,3
Arjantin	1,3	1,7	1,3	1,7	1,6	1,6	1,8	1,5	1,6	1,6	1,5
Bangladeş	1,1	1,6	1	1,1	1,6	1,2	1,7	1,1	1,1	1,1	1,1
Bosna	1,1	1,5	1,1	1,5	1,4	1,5	1,6	1,3	1,5	1,3	1,3
Kanada	1,3	1,7	1,3	1,6	1,5	1,5	1,7	1,3	1,6	1,3	1,5
Şili	1,2	1,6	1,3	1,5	1,5	1,5	1,7	1,4	1,6	1,4	1,3
Çin	1,4	1,7	1,3	1,4	1,7	1,7	1,9	1,7	1,8	1,8	1,4
Mısır	1,2	1,3	1,2	1,2	1,3	1,6	1,9	1,3	1,3	1,5	1,2
Hindistan	1,1	1,5	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3	1,2
Endonezya	1	1,2	1	1,1	1,1	1,2	1,7	1,1	1,1	1,2	1,1
İran	1,2	1,5	1,2	1,4	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,4	1,3
Japonya	1,2	1,3	1,2	1,6	1,3	1,5	1,3	1,3	1,3	1,4	1,1
Ürdün	1	1,2	1	1,1	1,1	1,1	1,6	1,1	1,1	1,1	1
Kırgızistan	1,1	1,6	1,3	1,4	1,4	1,5	1,7	1,3	1,4	1,2	1,4
Makedonya	1,1	1,7	1,1	1,6	1,5	1,7	1,8	1,5	1,6	1,5	1,6
Meksika	1,2	1,7	1,4	1,5	1,6	1,6	1,9	1,5	1,5	1,6	1,5
Moldova	1,1	1,5	1,1	1,3	1,4	1,5	1,6	1,4	1,6	1,3	1,2
Fas	1	1,1	1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,1	1,2	1,1	1
Nijerya	1	1,4	1,2	1,3	1,3	1,3	1,5	1,2	1,2	1,2	1,2
Peru	1,3	1,8	1,5	1,4	1,6	1,6	1,9	1,5	1,5	1,7	1,4
Filipinler	1,2	1,6	1,2	1,5	1,5	1,7	1,9	1,5	1,4	1,5	1,4
Porto Riko	1,2	1,8	1,3	1,4	1,4	1,5	1,7	1,5	1,5	1,5	1,3
Güney Afrika	1,1	1,6	1,2	1,6	1,4	1,5	1,7	1,3	1,4	1,3	1,4
Güney Kore	1	1,1	1	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,2	1
Suudi Arabistan	1,1	1,4	1,3	1,4	1,4	1,6	1,5	1,4	1,4	1,4	1,3
Sırbistan	1,3	1,8	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,5	1,8	1,6	1,6
Singapur	1,2	1,5	1,3	1,6	1,5	1,6	1,7	1,4	1,5	1,4	1,4
İspanya	1,2	1,6	1,3	1,4	1,5	1,6	1,6	1,5	1,6	1,4	1,4
Tanzanya	1,1	1,5	1,2	1,4	1,4	1,4	1,5	1,3	1,5	1,5	1,4
TÜRKİYE	1	1,1	1	1,1	1,1	1,1	1,4	1,1	1,1	1,5	1
ABD	1,1	1,6	1,3	1,5	1,3	1,4	1,6	1,2	1,5	1,2	1,4
Vietnam	1,2	1,5	1,2	1,3	1,4	1,4	1,6	1,3	1,3	1,4	1,2
Zimbabve	1,1	1,7	1,2	1,6	1,5	1,7	1,6	1,4	1,6	1,5	1,5

(1 önemli; 2 önemsiz: Düşük puan (<1,5) önemli, yüksek puan (>1,5) önemsiz olduğu anlamına gelmektedir.) Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanından yararlanılmıştır.

3.5.4. İŞ YÖNETİMİ

Günümüzde sanayi ve iş dünyasının nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda da farklı kültüre sahip insanlar arasında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Bu konudaki farklılığı ortaya koymak açısından şu önermelere yönelik tutumlar incelenmiştir:

1. İşletmeciler, işlerini kendileri yönetmeli veya yöneticileri kendileri atamalıdır.
2. İşletmeciler ve çalışanlar, yönetici seçimini beraberce yapmalıdır.
3. Devlet hem işyerlerinin sahibi olmalı hem de yöneticileri atamalıdır.
4. İşyerlerinin sahibi çalışanlar olmalı ve yöneticileri de onlar seçmelidir.

Bu önermeler için, “aşağıdaki dört ifadeden, sizin görüşünüze en uygun olanı hangisidir?” sorusu sorulmuş ve farklı ülke vatandaşlarınca bu soruya verilen yanıtlar aşağıda tablolastırılmıştır. (Veriler Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanına aittir.)

Tablo 14: İşletme Yönetimi ve İş Talimatları Nasıl Olmalıdır

Ülke	İşletme nasıl yönetilmeli*	Uygulanacak iş talimatları**	Ülke	İşletme nasıl yönetilmeli	İzlenecek iş talimatları
ABD	1,6	1,57	TÜRKİYE	2,44	1,81
Filipinler	1,76	1,58	Kırgızistan	2,51	1,84
Kanada	1,82	1,62	Bosna	2,62	2,47
Zimbabve	1,87	1,67	Endonezya	2,7	2,25
Nijerya	1,9	1,56	Makedonya	2,71	2,01
Venezuela	1,95	1,68	İspanya	2,76	2,18
Porto Riko	1,98	1,61	Meksika	2,78	2,17
G. Afrika	1,98	1,72	Tanzanya	2,79	2,09
Singapur	1,99	1,98	Moldova	2,94	2,32
G. Kore	2,04	1,53	Arjantin	2,97	1,94
Şili	2,12	1,6	Arnavutluk	3,03	2,61
Bangladeş	2,17	1,69	Japonya	3,05	2,53
Mısır	2,28	1,6	Sırbistan	3,06	2,25
Fas	2,32	1,83	Vietnam	3,14	2,31
Ürdün	2,34	1,97	Cezayir	3,26	2,23
Peru	2,34	1,99			
S. Arabistan	2,39	1,56			

* $X < 1,75$: İşletme sahipleri işlerini kendileri yönetmeli veya yöneticileri kendileri atamalıdır. $1,75 < X < 2,5$: İşletme sahipleri ve çalışanlar birlikte yönetici seçmelidir. $2,5 < X < 3,25$: Devlet, işyerinin sahibi olmalı ve yöneticileri atamalıdır. $X > 3,25$: Çalışanlar işletmelerin sahibi olmalı ve yöneticileri de onlar seçmelidir.
** $X < 1,66$: Talimatlara uyulmalı. $1,66 < X < 2,32$: Önce doğruluğuna inanmalı. $X > 2,33$: Duruma göre

Bu tablo sonuçlarına göre, “işletme nasıl yönetilmeli” sorusuna verilen cevapların yukarıda ifade edilen dört önermeye göre tasnifi şu şekildedir.

Tablo 15: “İşletme Nasıl Yönetilmeli” Sorusuna Verilen Cevabın Tasnifi

İşletmeciler, işlerini kendileri yönetmeli veya yöneticileri kendileri atamalıdır.	• ABD ve Filipinler	
İşletmeciler ve çalışanlar, yönetici seçimini beraberce yapmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Kanada • Zimbabwe • Nijerya • Venezuela • Porto Riko • G. Afrika • Singapur • Güney Kore 	<ul style="list-style-type: none"> • Şili • Bangladeş • Mısır • Fas • Ürdün • Peru • S. Arabistan • Türkiye
Devlet hem işyerlerinin sahibi olmalı hem de yöneticileri atamalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Kırgızistan • Bosna • Endonezya • Makedonya • İspanya • Meksika 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanzanya • Moldova • Arjantin • Arnavutluk • Japonya • Sırbistan • Vietnam
İşyerlerinin sahibi çalışanlar olmalı ve yöneticileri de onlar seçmelidir.	• Cezayir ve Zimbabwe	

3.5.5. SOSYAL KURUMLARA GÜVEN

Aşağıda birimlerden her birine ne kadar güvenirsiniz? Lütfen “çok güvenirim”, “biraz güvenirim”, “pek güvenmem” ya da “hiç güvenmem” şeklinde belirtiniz. (Hiç güvenmiyorsanız 100 puan, çok güveniyorsanız 1 puan)

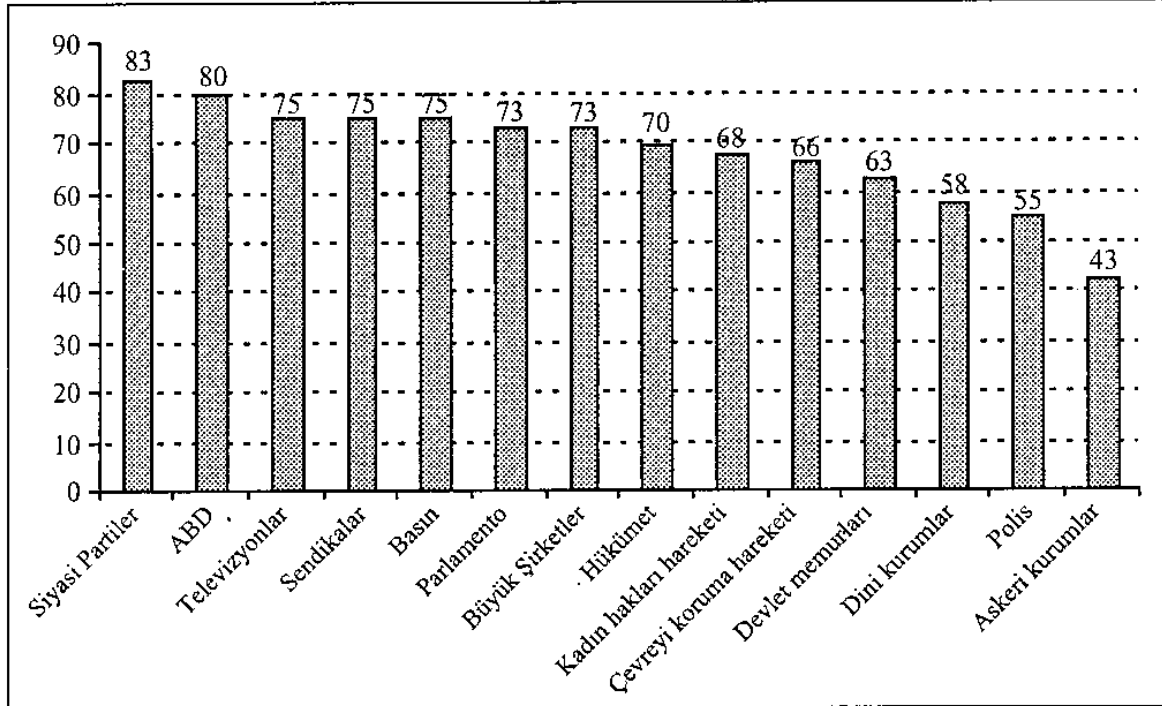
Tablo 16: Sosyal Kurumlara Duyulan Güven Düzeyi

	Dini Kurumlar	Askeri Kurumlar	Basın	Televizyonlar	Sendikalar	Polis	Hükümet	Siyasi Partiler	Parlamento	Devlet Memurları	Büyük Şirketler	Cevreyi Koruma Hareketi	Feminist Hareketler	Amerika
Arnavutluk	58	73	75	63	95	58	63	78	73	88	-	96	94	55
Cezayir	45	68	73	70	95	65	73	98	93	70	93	-	-	0
Arjantin	58	83	70	73	93	80	83	90	93	90	85	81	-	93
Bangladeş	28	55	50	53	78	63	45	53	48	38	48	64	66	63
Bosna	65	60	73	70	83	58	73	80	78	75	75	70	76	73
Kanada	58	60	70	70	78	50	73	80	75	70	68	63	71	75
Şili	45	68	68	63	73	63	63	80	75	73	68	66	81	90
Çin	-	43	68	63	125	58	45	58	53	105	100	80	76	0
Mısır	43	55	68	58	98	43	80	95	63	68	-	66	70	100
Hindistan	48	55	78	75	105	85	83	95	-	100	-	-	-	-
Endonezya	35	55	68	63	85	65	68	78	78	65	73	72	74	83
İran	50	-	88	73	133	88	80	-	83	100	-	-	135	-
Japonya	95	73	63	63	100	70	83	90	88	83	88	81	94	100
Ürdün	43	43	65	65	98	43	50	-	70	75	88	81	89	98
Kırgızistan	55	60	68	63	73	80	73	78	73	70	73	69	67	63
Makedonya	65	63	78	75	90	65	88	88	90	85	88	83	81	78
Meksika	45	68	75	70	90	78	75	83	90	95	80	78	96	95
Moldova	48	65	70	68	85	75	75	80	78	75	83	88	96	75
Fas	30	65	95	85	128	75	78	-	108	93	-	-	-	150
Nijerya	30	65	58	53	60	73	70	70	73	55	55	63	72	63
Pakistan	35	43	83	78	110	80	93	98	55	-	-	-	-	100
Peru	48	73	73	70	80	78	75	80	80	83	78	78	81	73
Filipinler	38	53	55	53	63	58	70	68	60	58	63	53	54	58
Porto Riko	43	63	68	73	70	60	68	78	75	75	70	58	65	60
Güney Afrika	48	70	70	60	85	60	65	78	70	78	65	86	89	93
Güney Kore	70	63	60	60	73	68	78	90	90	65	80	63	67	78
Suudi Arabistan	33	-	60	55	-	-	-	-	-	65	73	79	86	90
Sırbistan	73	55	80	75	105	70	88	95	93	93	93	-	112	95
İspanya	68	73	70	70	83	63	70	78	73	75	75	71	77	80
Tanzanya	43	40	55	55	73	58	50	65	53	73	63	79	61	55
TÜRKİYE	58	43	75	75	75	55	70	83	73	63	73	66	68	80
ABD	50	48	73	73	75	55	70	78	70	70	65	63	65	68
Venezuela	45	58	55	58	83	70	63	83	78	75	60	60	81	80
Vietnam	80	38	53	45	65	43	33	48	38	60	78	58	54	90
Zimbabwe	43	75	78	75	100	60	73	100	85	75	70	-	95	-

(Yüksek puan yüksek güvensizlik olarak alınacaktır. En yüksek puan 100, en düşük puan 1'dir). Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanından yararlanılmıştır.

Yukarıdaki tabloda “kurumlara duyulan güvensizlik” Türkiye rakamları açısından değerlendirildiğinde, en güvensiz kurumun “siyasi partiler” ve en güvenilir kurumun ise “askeri kurumlar” olduğu görülmektedir. Güvenirlilik sıralamasında polisin ve dini kurumların askeriye takip ettiği görülmektedir. Siyasi partilerden sonra güven duyulmayanlardan bir diğeri ABD olarak yer almaktadır. ABD, dünya için bir “jandarma” kuvvet olarak dünya güvenliği açısından bir tehdit olarak algılanmaktadır.

Şekil 14: Türkiye’de Sosyal Kurumlara Duyulan Güven Düzeyi



Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanından yararlanılmıştır.

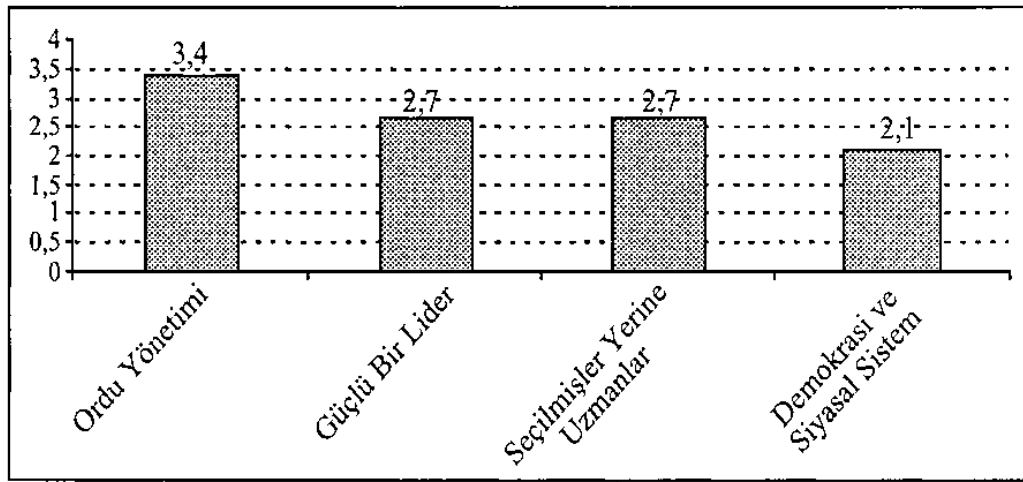
3.5.6. DEVLET YÖNETİMİ VE SİYASAL SİSTEM TERCİHİ

Devlet yönetimi ve siyasi sistem konusunda belirtilen görüşler diğeri bir araştırma sorusudur. Bu konuda ülkelere göre eğilimleri belirlemek açısından “hangi siyasi sistemlerin ülkeyi yönetmek açısından iyi olduğu veya kötü olduğu” konusunda sorulan soruya katılımcıların verdikleri yanıtlar aşağıdaki yönergede olduğu gibi değerlendirilmiştir. Buna göre tercih edilen yönetim sistemi (tercih sıralaması mantığıyla) düşük puanla puanlandırılmıştır. Karşıt olunan yönetim sistemi ise yüksek puanla puanlandırılmıştır. Tercih yönergesi şu şekildedir:

	Çok İyi	İyi	Kötü	Çok Kötü
Parlamentoyla, seçimlerle uğraşmak zorunda kalmayan güçlü bir lidere sahip olmak	1	2	3	4
Hükümet yerine uzmanların, ülke için en iyi olduğuna inandıkları şeyleri yapmaları	1	2	3	4
Ordunun yönetmesi	1	2	3	4
Demokratik bir siyasal sistemle yönetim	1	2	3	4

Burada ölçülmek istenen farklı ülke kültürleri arasındaki farkı ortaya koyabilmek ve ülkelerin demokrasi deneyimlerinin kurumsallaşma düzeyi hakkında fikir yürütebilmektir. Buna göre Türk katılımcıların skorları şu şekilde gösterilebilir.

Şekil 15: Devleti Kim Yönetmeli?



Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanından yararlanılmıştır.

En çok güvenilen kurumun askeri kurumlar olmasına rağmen halkın devlet yönetimi konusunda demokrasiyi tercih etmesi, Türk halkının demokrasi ile ifade edilmek istenen şeyin ne olduğunu anladığını göstermektedir. En az güvenilen toplumsal kurum olarak siyasalere devlet yönetimini teslim etmek bilinçli bir kararın var olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 17: Siyasal Sistem ve Ülke Yönetimi Konusunda Yargılar

	Güçlü bir lidere sahip olmak	Hükümet yerine uzmanlar	Ordunun yönetmesi	Demokratik siyasal sistemle yönetim		Güçlü bir lidere sahip olmak	Hükümet yerine uzmanlar	Ordunun yönetmesi	Demokratik siyasal sistemle yönetim
Arnavutluk	3,7	3,1	4	1,87	Fas	5,2	4	5	3,52
Cezayir	3,4	2,9	3,9	2,33	Nijerya	2,9	2,3	3,3	1,45
Arjantin	3,6	3,5	4	2,17	Pakistan	3,4	4	3,8	2,36
Bangladeş	3,9	2,7	3,8	1,63	Peru	3,3	2,9	3,6	1,9
Bosna	3,7	2,7	4	2,34	Filipinler	2,3	2,3	2,6	1,97
Kanada	3,5	3	3,9	2,24	Porto Riko	3,1	2,8	3,5	1,6
Şili	3,3	3	3,8	2,32	Güney Afrika	3,5	3,3	3,9	2,32
Mısır	3,8	2,5		1,75	Güney Kore	3,5	3,6	3,9	2,76
Hindistan	4	4	3,9	3,57	Sırbistan	3,8	2,6	4	2,45
Endonezya	3,4	3,1	2,1	2,11	Singapur	3,3	3	3,3	1,99
İran	4	4	3,1	4	Tanzanya	3,9	3,2	3,6	1,51
Japonya	3,9	3,7	4	2,63	TÜRKİYE	2,7	2,7	3,4	2,14
Ürdün	3,3	2,6	3,1	2,46	ABD	3	2,8	3,6	1,93
Kırgızistan	2,4	2,4	3,1	2,25	Venezuela	2,9	2,5	3,4	1,55
Makedonya	2,8	2,6	3,8	2,34	Vietnam	1,5	1,9	1,5	2,14
Meksika	3,7	3,5	3,9	2,99	Zimbabve	3,5	3	3,9	2,43

Veriler için Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı veritabanından yararlanılmıştır.

IV. BÖLÜM

4. GÜVEN VE ORTAKLIK İLİŞKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI VE KAPSAMI

Kültür ve güven konusunda ortaklık ilişkilerini belirlemek için yapılan bu çalışma için, ortaklık deneyimi yaşamış ve yaşamakta olan işletme sahip/yöneticilerinin kanaatlerini, tutumlarını ve deneyimlerini ortaya çıkaracak bir araştırmanın, bir saha çalışmasının yapılması gerekiyordu. Bu nedenle bilimsel araştırma yöntemine uygun bir çalışma tasarımı yapıldı ve görüşleri alınacak ortaklık deneyimi yaşamış ve yaşamakta olan işletme sahip/yöneticileri belirlendi. Belirlenen işletmelere, güven ortaklık ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak daha önceden hazırlanmış olan veri toplama aracı ile başvurularak veriler toplandı. Araştırma için, İstanbul, İzmit, Sakarya ve kısmen de Gaziantep bölgelerindeki işletmeler seçildi. İşletme sahip ve yöneticilerinin “ortaklık ve güven” kavramları etrafındaki tutumlarını incelemek ve bu iki kavram arasında nedensellik ilişkisini tespit etmek amacıyla tasarlanan ankete istenen katılım sağlandı.

Araştırma amacıyla geliştirilen ölçeğin firmalara ulaştırılması ve verilerin toplanması süreci araştırmanın kısıtlı zamanına oranla çalışma için harcanan emeğin büyük bir kısmına mal olmuştur. Verilerin toplanmasında Ticaret Odası'ndan, çeşitli sivil toplum örgütlerinden destek talep edilmiş ve çoğu anketin yapılmasında araştırmacılar ve onların koordine ettiği kişiler tarafından yüz yüze görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır.

Toplam olarak 3200 kişiye ulaştırılan anketten geriye gelen anket sayısı 2100'dür. Anketlerden 570 tanesinde demografik ve tanımlayıcı bilgiler noksan doldurulmuş, anketlerden 130 tanesinin de verilen cevapların gelişigüzel oluşu veya boş bırakılan cevapların çoğunlukta olması nedeniyle araştırmanın sağlığı açısından değerlendirilmesi uygun görülmemiştir. Bu bilgilere göre, anketlerin geri dönüş oranı % 43'tür. Dönen anketlerin ise %66'sı (1400) tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bu sonuca göre, örnek büyüklüğü değerlendirmeye alınan anketler kadardır.

Araştırmanın literatür kısmıyla ilgili alan taraması kapsamında kitap ve makalelere ulaşmak için akademik amaçlı elektronik veri tabanları, yerli ve yabancı literatürden ve üniversite kütüphanelerinden faydalanılmıştır.

Literatür taraması sürecinde araştırma konusu için ölçek oluşturmada yararlı olabilecek bilgiler ve soru örnekleri biriktirilmiştir. Anket geliştirme aşamasında, literatür kapsamlı bir şekilde araştırılarak öncelikle benzer çalışmaların var olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Aynı konuda benzer veya paralel çalışmalara rastlanmamış olup dolayısıyla bu konuyu farklı boyutlarda tartışan çalışmalardan güven ve ortaklık eğilimi ilişkisi farklı alan literatürleri bağlamında ilişkilendirilerek belirlenmeye çalışılmıştır.

Güven ile ilgili olarak yapılan kapsamlı literatür çalışmalarında, güveni belirlemek ve güveni yansıtan tutumların neler olduğunu ortaya koymaya yönelik sorular oluşturulmuştur. Bu çerçevede güven ölçeği üç farklı alt ölçekten oluşturulmuştur. Bu alt ölçeklerden ilkinde, yabancı literatürde güven ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan da faydalanarak genel olarak bireylerin güven eğilimlerini test etmeye yarayan bir dizi önerme belirlenmiştir.

Bu önermeler şunlardır:

1. İkiyüzlülük toplumumuzda artış göstermektedir.
2. Yabancılarla ilişki kurarken, güvenilir olduklarından emin olana kadar dikkatli olmak gerekir.
3. Ahlaki vicdan yerine toplumsal ceza ya da dışlanma korkusu insanları yasalara karşı koymaktan alıkoymaktadır.
4. Anne ve babalar verdikleri sözleri tutmakta güvenilir olabilmelidir.
5. Yaşlı insanların tavsiyeleri, zamanın nasıl değiştiğini fark edemedikleri için yetersiz kalmaktadır.
6. İnsanların çoğunun sözüne güvenilir.
7. Günümüzde ahlak kavramı çökmeye yüz tutmuştur.
8. Mahkeme herkese tarafsız muamele eden bir kurumdur.
9. Gelecek umut verici görünmektedir.
10. Bir konu ile ilgili olarak birçok insanın fikrini almak yardımdan çok kafa karışıklığına neden olabilir.
11. Seçilen politikacıların çoğu kampanya sırasında verdikleri sözlere sadıktır.
12. Kimin doğruyu söylediğine karar vermeyi sağlayacak kolay bir yol bulunmamaktadır.
13. Günlük gazete, dergi ve TV'de haberler yer alsın bile bu haberlerin nesnel yorumlarını bulmak oldukça zordur.
14. İnsanların mutluluğu elde etmesi mevki büyüklüğü elde etmesinden daha önemlidir.
15. Birçok uzman bilgilerinin sınırlılığı konusunda doğruyu söyler.

16. Ebeveynlerin birçoğu ceza tehditleriyle çocuklarını yönlendirmeye çalışır.
17. İnsan bir diğèrinin politik inançlarına müdahale etmemelidir.
18. Bu rekabetçi zamanda, açıkğöz olmalısınız; aksi takdirde birisi sizin saflığınızdan yararlanmaya kalkabilir.
19. Bugünlerde çocuklar her zamankinden daha fazla ebeveynlerin ve öğretmenlerinin yol göstermesine ihtiyaç duymaktadır.
20. Dedikodularda güçlü bir doğruluk payı vardır.
21. Büyük ulusal spor müsabakalarının çoğunda bir şekilde şike yapılmaktadır.
22. Grubun düşüncelerini biçimlendiren bir lider sadece çoğunluğun istekleri doğrultusunda önderlik etmektedir.
23. Birçok satıcı ürün tanıtımı yaparken dürüst davranır.
24. Ülkede verilen eğitim, insanları geleceğın problemleri ile başa çıkmak için yeterince hazırlanamamaktadır.
25. Öğrencilerin birçoğu ceza almayacağından emin olsa bile kopya çekmez.
26. Günümüzde üniversiteden mezun olan öğrenciler geçmişte mezunlara oranla iyi bir iş bulmak için daha çok zorlanacaklarını düşünmektedir.
27. Tamirciler, uzmanlık alanlarını bilmediğinin farkına varırlarsa daha yüklü bir fatura çıkarırlar.
28. Sigorta şirketlerince düzenlenen kaza raporlarının birçoğu sahtedir.
29. Bir kimse diğèrlerinin dini inançlarına müdahale etmemelidir.
30. İnsanların çoğu kamuoyu yoklamalarına dürüstçe cevap vermektedir.
31. Uluslararası politikadaki gelişmeler açıkça bilinse, toplumun şimdikinden daha fazla endişe duymak için daha çok nedeni olurdu.

İkinci alt ölçek ise ortakların “ortakları” hakkındaki güvene ilişkin değerlendirmelerini ölçmeye yarayan bir ölçektir. Bu ölçekte ortaklara, hali hazırda veya daha önce birlikte çalıştıkları ortaklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ölçeğı oluşturan değerlendirme önermeleri aşağıdaki hususlarda ortakların değerlendirilmesine çalışmaktadır:

1. İlişkisinde samimi olması,
2. Verdiği sözlerin güvenilir olması,
3. Söylediğini yapacağına inanılır,
4. Kendini ilgilendiren konularda bilgi sahibidir,
5. Verdiği bilgilerin güvenilir olması,
6. Asılsız iddialarda bulunmaması,
7. İlişkisinde açık olması,
8. Yardımsever ve diğerkam olması,

9. Zor zamanlarda destek olması,
10. Ortaktan çok arkadaş gibi olması,

Üçüncü alt ölçek ise, ortakların “ortaklarının kişiliklerini” olumlu mu ya da olumsuz mu değerlendireceklerini belirlemeye yönelik iki farklı anlam arasında yorum yapmalarını mümkün kılan soru gruplarıdır. Bu anketi cevaplandıracak katılımcılara;

“İki tarafta yer alan ifadelerden hangisi ortağınızı daha çok tanımlamaktadır? Bu ifadelerden biri olumlu diğeri olumsuzdur. 5’i işaretlediğinizde olumlu ifadeyi, 1’i işaretlediğinizde olumsuz ifadeyi kabul etmiş olursunuz.” sorulmaktadır.

Ortağınızın davranışı aşağıda sıralananlara mı uyar	Yoksa bu sütunda sıralananlara mı?
Takım arkadaşlarına yardım etmek	Sadece kendi amaçlarına odaklanmak
Yeni fikirler/bilgiler araştırmak	Kendi düşüncelerime göre davranmak
Duyduklarımı dinlemek ve tekrarlamak	Kendi düşüncelerime ve görüşlerime odaklanmak
Açık olmak	Açık olmamak
Doğruyu söylemek	Duymak isteneni söylemek
Ne düşündüğünü net olarak söylemek	Düşüncesine dair karmaşık işaretler göndermek
Olumluyu vurgulamak	Olumsuzluğu vurgulamak
Stres altında sakin kalmak	Abartmak, panik olmak
Düşüncelerimle tutarlı bir biçimde davranmak	Düşüncelerime zıt davranmak
İnsanları bireyler olarak görmek	İnsanları kategorize etmek
Yakınlık, sevecenlik göstermek	Uzak, soğuk durmak
Doğru geri bildirim vermek	Değerinin üstünde geri bildirim vermek
Diğerlerine cesaret vermek	Diğerlerini aşağılamak, alay etmek

Ankette yer alan bir diğer alt ölçek ise, ortaklık ve ilişkin tutumları test etmeye yöneliktir ve bu alt ölçek şu tutumları belirlemeye yönelik değişkenleri içermektedir:

1. Ortaklık eğilimi,
2. Yenilik ve risk alabilme
3. İşbirliği yapabilme,
4. İş ortaklarına güven ve destek eğilimi,
5. Kuralcılık (yapı-kontrol kural-otorite)

Bu beş madde 47 soru ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu ölçeğin geliştirilmesinde “Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü” isimli Doç. Dr. Atılhan Naktiyok’un doktora tezinde kullanmış olduğu ölçekten faydalanılmış olup burada sorulan sorular büyük oranda ifade değişikliğine uğramış ve bu

çalışma için uygun hale getirilmiştir. Bu maddelerle örgütün ortaklık eğilimlerini ya da ortaklığı mümkün kılan özelliklerini belirlemek için 5 farklı boyut belirlenmiştir.

Bu ölçekler aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programlar aracılığıyla analize tabi tutularak sonuçlar yorumlanmıştır. Öncelikle hem demografik bilgilerin niteliği hakkında bilgi vermek hem de diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistikler sunulacaktır.

4.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE YORUMLAR

Demografik veri toplama ölçeği ile toplanan veriler bu başlık altında frekans ve yüzdelerle özetlenecektir. Okuyucuların araştırma örneklemini hakkında kanaat oluşturabilmesi için bu verilerin tasnifi ve sunumu önem arz etmektedir.

Katılımcıların demografik yapılarına göre frekans ve yüzde dağılımı aşağıdaki tabloda (Tablo 18'de) görülmektedir:

Tablo 18: Anket Katılımcısı Bilgileri

Yaşınız	%	Frekans	Eğitim Durumu	%	Frekans
18-24 yaş	10,0	140	Cevapsız	2,5	35
25-34 yaş	45,4	635	İlk ve Orta	4,5	63
35-44 yaş	26,9	377	Lise	15,7	220
45- ve yukarı	17,7	248	MYO	3,4	47
Toplam	100,0	1400	Üniversite ve Y. Okul	71,3	998
			Yüksek Lisans ve Doktora	2,6	37
Cinsiyetiniz	%	Frekans	Toplam	100,0	1400
Bayan	19,3	270	Medeni Durumunuz	%	Frekans
Erkek	80,7	1130	Evli	88,4	1237
Toplam	100,0	1400	Bekar	11,6	163
			Toplam	100,0	1400

Tablodaki verilere göre; katılımcı erkeklerin oranı %19 ve kadınların oranı %81'dir. Katılımcıların çoğunluğu evlidir. Eğitim durumuna bakıldığında üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yaş kriteri açısından değerlendirildiğinde ise 25-45 yaş arası grubun oranı ise % 70'in üzerindedir.

4.3. KATILIMCI FİRMALARA İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

Araştırma verilerinin toplandığı firma bilgileri ise 19 numaralı tabloda verilmektedir. Firma bilgilerinin özetlendiği bu tablodaki verilere göre; araştırma örneğine dâhil edilen firmaların büyük bir çoğunluğu KOBİ'lerdir. Firmaların mülkiyet yapılarına bakıldığında ortaklık olarak nitelendirilen firmaların %35'lerde olduğu görülmektedir. Ancak, görüşmelerde ortaklıktan kastedilen anlam karmaşıktır. Aile şirketleri, bazı katılımcılar tarafından aile mülkiyeti olarak değerlendirilip ortaklık diye tanımlanmış; bazı katılımcılar tarafından ise ortaklık olarak tanımlanmamıştır. Firmaların çoğunluğu ortaklar, sahipler veya aile üyeleri tarafından yönetilmekte (%69,9), bir kısmı ise profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

Tablo 19: Veri Toplanan Firma Bilgileri

Çalışan sayısı	%	Frekans	Faaliyet Alanınız	%	Frekans
1-11 kişi	19,3	270	Otomotiv Yan Sanayi	1,9	27
12-25 kişi	39,5	553	Kimya	2,5	35
26-50 kişi	27,1	380	İç ve Dış Ticaret	2,7	38
50-250 kişi	10,0	140	Eğitim	2,9	40
251- kişi	4,1	57	Turizm ve Sağlık	6,8	95
Toplam	100,0	1400	Bilgi Tekn. ve Elektronik	5,8	81
Firma Ölçeği	%	Frekans	Reklam ve Pazarlama	7,9	110
Küçük İşletme	56,0	784	Hizmet	14,8	207
Orta Büyüklükte İşletme	37,7	528	Tekstil	15,2	213
Büyük İşletme	6,3	88	Gıda	17,5	245
Toplam	100,0	1400	İmalat	22,1	309
Firma Ortaklık mı?	%	Frekans	Toplam	100	1400
Evet	35,2	493	Firma Yaşı	%	Frekans
Hayır	64,8	907	1-5 yıl	13,8	195
Toplam	100,0	1400	6-15 yıl	47,7	668
Firma Yönetimi	%	Frekans	16-25 yıl	47,8	668
Aile üyeleri yönetiyor	69,9	978	26- yıl	1,16	22
Profesyonel	30,1	422	Toplam	100,0	1400
Toplam	100,0	1400			

4.4. ORTAKLIK İLE İLGİLİ VERİLERİN ANALİZİ

Bu başlıkta, araştırmada anket yoluyla toplanan verilerin analizi yapılacaktır. Güven ve ortaklıklar ile ilgili ölçekte yer alan soru/önergelerin çözümlemesi yapılacak ve sonuçlar yorumlanacaktır. Bunun için ilk önce araştırmanın birinci ana değişkeni çerçevesinde “Ortaklık eğilimini belirleyen faktörler nelerdir?” sorusunun cevabı aranacaktır. Bunun için 47 değişkenden oluşan ve geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra bazı değişkenlerin ölçekten çıkarılmasıyla oluşan 40 değişkene faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda ortaklığın belirleyicileri beş ana madde (ve alt değişkenler) ile özetlenebilir:

Ortaklık Güdüsü: Ortaklık güdüsü ile ifade edilmek istenen işletme sahip yöneticilerini ortaklığa yönelten güdülerin ya da unsurların neler olduğudur. Ortaklık güdüsü ile ilgili boyutta ortaklık yapabilme potansiyeli itibariyle sahip olunan kültürün önemi vurgulanmaktadır. Bu faktörü oluşturan önermelere bakıldığında, “her koşulda bize yol gösteren bir planlama felsefesi hakimdir” ifadesi işlerin gelişigüzel değil de planlama ile ve vizyon ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu açıdan, yapılması düşünülen her iş en ince ayrıntısına kadar planlanır, yenilikleri destekleyici nitelikte ortaklık kararları alınabilir, yeni yatırım girişimlerinin piyasaya uyum yeteneğini geliştireceği ve bu nedenle risk almaktan ve yeni yatırımlara girişmekten çekinilmeyen bir kültürün ortaklık güdüsü açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Bu unsurlara bakıldığında;

1. Ortaklık kararları yenilikleri destekleyici nitelikte olmalı,
2. Risk taşısa bile başarı ve etkinlik için ortaklık yapılmalı,
3. Risk almak ve yeni yatırımlara girişmek teşvik edilmeli,
4. Farklı şeyler yapmak ve yeni girişimleri denemekten kaçınılmamalı,
5. İşletme iyi planlama felsefesine sahip olmalı,
6. Büyüme ve gelişme hususunda planlanmış hedefler olmalı.

Yenilik ve Risk Alabilme: Risk alabilme eğilimleri ya da yenilik yapma eğilimleri arttıkça işletmelerin bu amaçlarına ulaşabilmeleri için harcadıkları çabalar onları ortaklığa yönlendirecektir. İşletmelerin ortak girişim ve benzeri ortaklıklara girişebilmeleri onların yenilikçi çabalarından ve risk alabilme cesaretlerinden etkilenir. Yenilikçi ve risk eğilimi yüksek olan işletme sahip/yöneticilerinin şu sorulara yüksek cevaplar vermeleri gerekir. Risk ve fırsat birlikte vardır. Bu nedenle yatırımcıların, risk taşısa bile başarı ve etkinlik için ortaklık geliştirmesi beklenir.

1. Herhangi bir ortaklık ile ilgili karar için, bu kararların yaratacağı olumlu ve olumsuz sonuçların tümü hesaba katılmalı,
2. Başarılı girişimleri ödüllendirmeli,
3. Her girişim başarıyla sonuçlanmak zorunda değildir, bu nedenle bazı hatalar hoşgörü ile karşılanmalı,
4. Yapılacak bir şeyi ilk seferde doğru yapmak için iyi plan yapılmalı,
5. Kurumsal kültür, başarıyı ve yenilikçiliği destekleyecek unsurlarla bezenmeli,

İşbirliği Yapabilme:

1. Yöneticilerimizde ben bilincinden ziyade biz bilinci hakimdir.

2. Yöneticilerimiz kurumun amaçları hakkında açık bir görüşe sahiptirler.
3. Kurum beklentileri konusunda personel bilgilendirilir ve gerekenler gerçekçi ve açıkça ifade edilir.
4. Çalışanlar patronlarla açıkça tartışabilirler hatta bir konuda üstün fikirlerinin yanlış olduğunu düşünürlerse katılmadıklarını söylemekten çekinmezler.
5. Örgütle ilgili önemli kararlar tüm ortakların katılımıyla alınır.
6. Üst yöneticiler arasında ve diğer kademelerde iletişim zamanında doğru ve tamdır.
7. Yöneticiler çalışanlara sağlıklı bilgi, emir ve direktifler verir, çalışanlar da yöneticilere gerekli tüm bilgileri çekinmeden iletir.
8. Kurumumuzda bir takım çalışması hakimdir ve bu çalışma yönetsel performansı değerlendirmede önemli bir belirleyicidir.
9. İşletmemizde demokratik bir ortam vardır.

Ortaklarına güven: Ortaklığı güdüleyici önemli bir özellik ortaklara duyulan güvendir. Bu, ortakların daha önce yaşadıkları ortaklık deneyimleri ile ilgili olabileceği gibi kültürel de olabilir.

1. Ortakların doğru bilgi vereceklerine güvenme,
2. Tarafların gelişimi için desteği sağlama,
3. Tarafların bir diğerine sosyal ve duygusal destek sağlama,
4. İletişim konusunda açıklığa sahip olma,
5. Çatışmaları karşılıklı anlayışla çözme,
6. Tarafların kendilerini işin sahibi olarak hissetmeleri,
7. Başarı olanların diğerlerini desteklemeleri,
8. Sorumluluk duygusu,

Kuralcılık: Kurallar önemlidir. Kurallar fonksiyonel ise bu kurallar düzenin kurumsallaşmasına yardım eder. Kurumsallaşma, ilkelerin ve fonksiyonel kuralların varlığıyla anlam kazanır. Ortaklık ilişkileri gibi karmaşık ve yüksek düzey güven gerektiren ilişkilerde kuralların ve kuramsallaşmanın önemi büyüktür. Fonksiyonel ve adil kurallar güveni olumlu destekler.

1. Kural ve prosedürler çok önemlidir. Bu nedenle bir işin yapılmasında ilk olarak göze alınan unsur bir kararın konulan bir kuralı çiğnememesidir.
2. Örgütün faydasına olduğu düşünülse bile örgüt kuralları taraflar arasında ihlal edilmemelidir.
3. Taraflar görevlerini, üzerinde uzlaşmaya varılmış kurallar çerçevesinde yapmalıdır. Kontrolten uzak durulmalıdır.

4. Kurumsal yetki hiyerarşisi kesin olarak belirlenmiş olmalıdır. Burada hiyerarşik düzenin gözetilmesi önemlidir.
5. Tarafların öğrenmeleri gereken en önemli fazilet otorite, itaat ve saygıdır.

4.5. GÜVENE İLİŞKİN BULGULAR

Güven ölçeklerinin ilki toplumsal güvenin genel görünümünü ortaya koymak amacıyla geliştirilen ve güven bağlamında toplumsal bazı olguları ölçmeye çalışan bir ölçektir. Bu ölçeğe uygulanan faktör analizi güvenilir olmadığı için ölçekteki maddelerin ortalama ve standart sapmaları verilerek temel istatistiklerle yetinilmiştir. Ölçekteki ortalama sütunundaki yüksek rakamlar ankete cevap verenlerin önermeye katılım düzeylerini (maks.:5; min:1) ifade etmektedir.

Toplumsal kültürün egemen karakteristikleri insanlar arasındaki ilişkilerin, iletişimin, güvenin ve benzeri birçok sosyal ve psikolojik tutum ve kanaatin etkileyicisidir. Bu bağlamda kültürün hangi özelliklere sahip olduğu aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tabloda yer alan ortalama (ort) sütunundaki yüksek rakamlar ilgili değişkenin ifade ettiği anlamın güçlü olduğunu, düşük puanlar ise bu ifadeye katılımın az olduğunu ifade etmektedir. Standart sapmanın düşük olması, ifadeye verilen cevapların, ortalamanın üstünde ya da altında olabileceğini ama ortalamaya yakın olduğunu, standart sapmanın yüksek olması ise bu değişkene farklı insanların verdikleri cevapların ortalamadan uzak olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda standart sapması düşük olan değişkenler üzerinde daha güçlü bir mutabakatın olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Toplumsal Güven Psikolojisi Tanımlayıcı İstatistikler

Sınıf	Önerme	Ort.	Std. S.
Şüphecilik	Yabancılarla ilişki kurarken, güvenilir olduklarından emin olana kadar dikkatli olmak gerekir.	4,62	0,61
	İkiyüzlülük toplumumuzda artış göstermektedir.	4,45	0,68
	Günümüzde ahlak kavramı çökmeye yüz tutmuştur.	4,25	1,07
	Uluslararası politikadaki gelişmeler açıkça bilinse, toplumun şimdikinden daha fazla endişe duymak için daha çok nedeni olurdu.	4,14	1
	Grubun düşüncelerini biçimlendiren bir lider sadece çoğunluğun istekleri doğrultusunda önderlik etmektedir.	3,73	1
	Dedikodularda güçlü bir doğruluk payı vardır.	3,18	1,24

Sahtecilik	Tamirciler, uzmanlık alanlarını bilmediğimizin farkına varırlarsa daha yüklü bir fatura çıkarırlar.	4,01	0,85
	Günlük gazete, dergi ve TV'de haberler yer alsın bile bu haberlerin nesnel yorumlarını bulmak oldukça zordur.	3,94	1,06
	Sigorta şirketlerince düzenlenen kaza raporlarının birçoğu sahtedir.	3,37	1,1
	Büyük ulusal spor müsabakalarının çoğunda bir şekilde şike yapılmaktadır.	2,94	0,86
Kurallık	Anne ve babalar verdikleri sözleri tutmakta güvenilir olabilmelidir.	4,77	0,5
	Bir kimse diğerlerinin dini inançlarına müdahale etmemelidir.	4,43	0,89
	Ahlaki vicdan yerine toplumsal ceza ya da dışlanma korkusu insanları yasalara karşı koymaktan alıkoymaktadır.	4,03	1,05
	Ebeveynlerin birçoğu ceza tehditleriyle çocuklarını yönlendirmeye çalışır.	3,87	0,98
	Bir konu ile ilgili olarak birçok insanın fikrini almak yardımdan çok kafa karışıklığına neden olabilir.	2,84	1
Gerçeklik	Günümüzde üniversiteden mezun olan öğrenciler geçmişte mezun olanlara oranla iyi bir iş bulmak için daha çok zorlanacaklarını düşünmektedir.	4,49	0,82
	Politikaya daha iyi insanlar katılmazsa ülkenin geleceği karanlık görülmektedir.	4,46	0,89
	Bu günlerde çocuklar her zamankinden daha fazla ebeveynlerin ve öğretmenlerinin yol göstermesine ihtiyaç duymaktadır.	4,46	0,79
	Ülkede verilen eğitim, insanları geleceğin problemleri ile başa çıkmak için yeterince hazırlamamaktadır.	3,91	1,01
	Yaşlı insanların tavsiyeleri, zamanın nasıl değiştiğini fark edemedikleri için yetersiz kalmaktadır.	3,18	0,99
Dürüstlük	İnsanların mutluluğu elde etmesi mevki büyüklüğü elde etmesinden daha önemlidir.	4,41	0,83
	Mahkeme herkese tarafsız muamele eden bir kurumdur.	3,54	1,07
	Birçok uzman bilgilerinin sınırlılığı konusunda doğruyu söyler.	3,32	0,95
	İnsanların çoğu kamuoyu yoklamalarına dürüstçe cevap vermektedir.	3,02	1,08
	Birçok satıcı ürün tanıtımı yaparken dürüst davranır.	2,74	1,2
	Öğrencilerin birçoğu ceza almayacağından emin olsa bile kopya çekmez	2,34	1,19
	Seçilen politikacıların çoğu kampanya sırasında verdikleri sözlere sadıktır.	2,05	1

Toplumda yaşayan insanların, farklı olaylara bakışlarındaki şüphecilik eğilimleri, toplum içinde bazı uygulamaların kasten yanlışlığına ya da sahteciliğine ilişkin kanaatleri, kurallara uymak konusundaki duyarlılıkları,

günümüzün yaşanan koşullarında değişen gerçeklikleri ve yine insanların dürüstlüklerine ilişkin değerlendirmeleri toplumsal güven açısından önemlidir.

4.6. ORTAKLIK TATMİNİNE İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların ortaklarını değerlendirdikleri “ortaklık tatmini” ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda verilmektedir. Ortalamalar büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Ölçekteki ortalama sütunundaki rakamlar ankete cevap verenlerin tatmin düzeylerini (maks.:5; min:1) ifade etmektedir.

Tablo 21: Ortaklardan Memnuniyet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort.	Std. S.
Bizimle ilişkisinde açıktır.	4,54	0,61
Söylediğinde öyle olduğuna inanırım çünkü dürüştür.	4,47	0,67
Asılsız iddialarda bulunmaz.	4,39	0,75
Onu kendi tarafımızda hissederiz.	4,38	0,62
Bizimle ilgilenir.	4,36	0,59
Bizimle ilişkisinde samimidir.	4,34	0,68
Bize yardım ettiği zaman katılacağı zahmetten kaçınmaz.	4,33	0,7
Ortak değil arkadaş gibidir.	4,29	0,69
Verdiği bilgilere her zaman güvenilir.	4,25	0,74
Verdiği sözler ve vaatler güvenilir.	4,19	0,79
Kendini ilgilendiren konularda üstüne yoktur.	4,19	0,79
Sıkıntılı zamanlarda bize destek olmuştur.	4,17	0,74
Geçmişte de bizim için fedakarlık yapmıştır.	4,05	0,83

Katılımcıların ortaklarının kişiliklerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler şüphesiz ki önemlidir. İnsanlar arası ilişkilerin önemli belirleyicilerinden biri olan kişilik konusu ortakların bir diğerini değerlendirmesi açısından da anlamlıdır. Var olan ortaklık sadece finansal bir bağlamda açıklanamaz. Ortaklığı meydana getiren insanlar arasında güven, samimiyet ve adanmışlığın oluşması ortaklığın başarısı açısından önemlidir. Bu varsayım- la, ortakların kendi ortaklarını olumlu değerlendireceği varsayımını test ederek bunun gerçekliğini anlamak faydalı olur düşüncesiyle aşağıdaki anketin uygulanmasına karar verildi.

Ankette yer alan ifadeler, tabloda da görüldüğü gibi bir duygu, kanaat ya da görüş hakkında iki uç ifade arasında, hangi ifadeye ne kadar yakın olduğumuzu belirtebileceğimiz bir seçim yapmamıza yöneliktir. Bu ankette yer alan olumlu ve olumsuz ifadeler, katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 22: Ortağınızı Tanımlamaya Yönelik Değişkenlere İlişkin Algılamalar

	5	4	3	2	1	
Önerme (1)	Ort. (1)	Std. S.	Ort. (2)	Karşıt önerme (2)		
Cesaret vermek	4,76	0,48	0,24	Aşağılamak, alay etmek		
Açık olmaya çalışmak	4,67	0,52	0,33	Açık olmamak		
Yeni fikirler/bilgiler araştırmak	4,64	0,56	0,36	Kendi düşüncelerime göre davranmak		
Doğru olanı söylemek	4,64	0,67	0,36	Duyulmak isteneni söylemek		
Yakınlık, sevecenlik göstermek	4,63	0,58	0,37	Uzak, soğuk durmak		
Ne düşündüğünü söylemek	4,61	0,67	0,39	Karmaşık işaretler göndermek		
Doğru geri bildirim vermek	4,55	0,81	0,45	Değerinin üstünde geri bildirim vermek		
Takım arkadaşlarına yardım etmek	4,52	0,90	0,48	Kendi amaçlarına odaklanmak		
Düşüncelerimle tutarlı davranması	4,49	0,84	0,51	Düşüncelerime zıt davranmak		
İnsanları bireyler olarak görmek	4,47	0,88	0,53	İnsanları kategorize etmek		
Olumluyu vurgulamak	4,4	0,81	0,6	Olumsuzluğu vurgulamak		
Stres altında sakin kalmak	4,34	1,00	0,66	Abartmak, panik olmak		
Duyduklarını tekrarlamak	3,9	1,18	1,1	Kendi görüşlerime odaklanmak		

Tabloya ilişkin özet bir değerlendirme yapmak gerekirse, katılımcıların ortaklarını ya da başka bir ifadeyle takım arkadaşlarını oldukça olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere ortalamaların büyükten küçüğe sıralandığı seçenekler arasında nispeten olumsuz değerlendirilen seçeneğin “Duyduklarını dinlemek ve tekrarlamak” seçeneği olduğu görülmektedir. Bu seçeneğin karşıt seçeneği olan “Kendi düşüncelerime ve görüşlerime odaklanmak” seçeneği ile birlikte ifade ettiği anlam iletişim konusunda bazen olumsuzlukların yaşanabileceğidir. Nitekim standart sapmanın diğer seçeneklerdekinden nispeten yüksek olması bu yargıyı doğrulamaktadır.

Yukarıdaki tabloda yer alan özellikler sınıflama analizine tabi tutulduğunda şöyle bir durum ortaya çıkacaktır.

Ortaklar için ortaklarının güvenilir olarak değerlendirilmesi

- Düşüncelerimle tutarlı bir biçimde davranmak
- İnsanları bireyler olarak görmek
- Stres altında sakin kalmak
- Ne hissettiğini ve ne düşündüğünü söylemek

Ortaklıklarda ortakların işbirliğine eğilimli olması

- Açık olmaya çalışmak
- Diğerlerine cesaret vermek
- Yakınlık, sevecenlik göstermek
- Doğru geri bildirim vermek
- Olumluyu vurgulamak

Ortaklarıyla birlikte hareket edebilme

- Takım arkadaşlarına yardım etmek
- Duyduklarını dinlemek ve tekrarlamak

Yeniliğe açık olma

- Yeni fikirler/ bilgiler araştırmak
- Doğru olanı söylemek

Bu basit çıkarsamadan sonra, yukarıdaki tabloda yer alan ifadelerin nasıl gruplanacağı ya da daha az faktörle nasıl ifade edilebileceğini belirlemek için faktör analizi yapılmasına gerek duyulmuştur. Yapılan faktör analizinde bu özelliklerin dört faktör ile ifade edilebileceği görülmüştür.

SONUÇ

Ortaklık olgusu ve onu çevreleyen sosyopsikolojik dinamikler insanın sosyalleşme serüveni ile paralel olarak gelişmektedir. Dinamik sosyal bir olgu olarak ortaklığı güvene bağlı tesis ederek yaratılabilecek sinerjik etki iktisadi amaçlarla bütünleşerek önemli bir katma değer politikası yaratabilecektir. Çünkü insanlar nasıl ki yaşamak ve varlıklarını sürdürmek için toplumsal işbirliğine ihtiyaç duyuyorlar ise, ticari anlamda varlıklarını sürdürmek ve gelişmek için de ortaklık kurmaya ihtiyaç duyarlar.

Ortaklığın veya birlikte aynı sorumluluğu paylaşmanın yarattığı sorunlardan kaçışın bir ifadesi olan ve kültürümüzün ortaklığı yadsıyan özdeyişleri aslında birer yanılsamadır. Kültürel normlarımızda aslında dışlanan ortaklık değil, ortaklığın dinamiklerini ihdas edemeyen ortakların yaşadıkları sorunlar ve dışlanan ortaklardır.

Bir işin başarılması için çoğu zaman birden fazla insanın bir araya gelmelerine ihtiyaç duyulur. Çünkü insan sosyal bir canlıdır. Tek başına yaşama ve varlığını sürdürme gücü açısından içinde bulunduğu ihtiyaç hali onu diğer insanların gücüne başvurma konusunda bir talebe sahip kılmaktadır.

Tarihi süreç içinde ortaklığın gelişimi de ortaklık olgusunun bu serüvenini anlatmaktadır. Batı ile doğu arasında var olan etkileşim ortaklığın ve benzeri çeşitli iş yapma usullerinin aralarında farklılıklar olsa da paylaşıldığını göstermektedir. Ancak, benzerlikler çoğu zaman farklılıkların gölgesinde kaybolup gitmektedir. Kutsal kitaplarda, tarihi yazıtlarda bu sinerjik işbirliğinin kalıntıları izlenmektedir. Ancak, kutsal kitaplar, bu sinerjik işbirliği eyleminde aslında iyice araştırılması gereken insanlar arası ilişki boyutu üzerinde hassasiyetle durulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu ilişkinin en önemli yanı çalışmanın esasını oluşturan güven esasıdır.

Toplum ve kültürel farklılıklar insanlar arası ilişkilerin niteliğini önemli ölçüde değiştirmekte ve bu nedenle ortaklıkların ve ortaklıklara yönelik tutumların da kültürel farklılıkları büyük ölçüde yansıttığı gözlenmektedir.

Bu gerçekliğe bağlı olarak kültürel analizlerle ortaklığı engelleyen tutum ve inanışların güven ihdas edilerek ortadan kaldırılması önemli bir politika olarak gözlenebilir. Bu şekilde ortaklıkların özendirilmesi ve güçlendirilmesi mümkün olacak ve böylece iktisadi anlamda da ciddi faydalar sağlanacaktır.

KAYNAKLAR

Aksoy, Ramazan, (2006). Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven Ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4

Aktan, Coşkun Can, (2001). (Ed.) **Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri**, Hak-İş Yayınları, Ankara.

Alpugan, Oktay, (1994). **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul

Anderson, Alistair ve Jack, Sarah, (2002). "The Articulation of Entrepreneurial Social Capital: Content and Process", **Entrepreneurship and Regional Development**, Cilt 14, Sayı 3, pp.193-210.

Annak, Bilge Binay, (2005). "Sosyal Destek, Sosyal Ağ, Yaşam Kalitesi ve Yaşam Doyumu: Duygu-Durum ve Anksiyete Bozukluğu Tanısı Alan Kişiler ve Düzenli Hemodiyaliz Tedavisi Gören Hastalar Açısından Bir Karşılaştırma" Mersin Üniv. S. B. Enstitüsü. (Yayınlanmamış Y. L. Tezi), Mersin.

Arrow, K (1974). 'The limits of organisations'. Norton: New York

Asunakutlu, Tuncer. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Güz 2002, Sayı: 9

Aytaç, Ömer ve Süleyman İlhan, (2007). "Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı: 18; ss.101-120

Bachman, R, (1998). 'Conclusion: Trust - conceptual aspects of a complex phenomenon', in 'Trust within and Between Organisations'. Lane C ve Bachman, R (eds.) OUP: Oxford, pp. 298-322

Bacon, N ve Storey, J (2000). 'New employee relations strategies in Britain: towards individualism or partnership?'. **British Journal of Industrial Relations**, Vol.38, No.3, pp. 407-429

Bacon, N ve Storey, J, (1996). 'Individualism and collectivism and the changing role of trade unions', in 'The new workplace and trade unionism', Ackers P, Smith C ve Smith P (eds.) Routledge: London, pp. 41-76

- Baillie, J. (1995). 'Trust: a new concept in the management of people?' **People Management**, May 31.
- Ball, D.A. ve McCullough W.H. (1996). **International Business: The Challenge of Global Competition**, Irwin, USA,
- Baltaş, Acar, (2000). **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Barlett, C. ve S. Ghoshal, (1989). **Managing Across Borders**, Harvard Business School Press: Boston
- Barney, J.B. ve Hansen, M.H (1994). 'Trustworthiness as a source of competitive advantage'. **Strategic Management Journal**, Vol.15, pp 175–190
- Barutçugil, İ. (2008) :Web1.
(http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_4.htm), 12.10.2008
- Bass, B. M. (1990). **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications** (3rd ed.). New York, NY: Free Press.
- Becker, Hueslid, M ve Ulrich, D. (2001). 'The link between people and strategy', **Mastering people management** - part six, Financial Times supplement (November)
- Berki, Ali Himmet. (1990). **Mecelle: Mecelle-i Ahkam-i adliye**. Hikmet Yayınları. Özyurt Matbaası. md. 1404).
- Bilgin, Necdet, (2005). "Tarımsal kooperatiflerde güven duygusunun ortakların kooperatife bağlılıkları ve performans algılarına etkisi: Tariş'te bir uygulama". Gebze YTE. (Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul
- Blau, P. (1964). **Exchange and power in social life**. New York: Wiley.
- Blodgett, L. L, (1992). "Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis", **Strategic Management Journal**, 13: 475–481.
- Börü, Deniz. (2008). Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım Güvenilir İnsanlar Kim ?
<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>, 10.11.2008

- Brief, A.P., and Motowidlo S. J, (1986). "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review** 11 4, 1986, s. 712'den aktaran Hasan Tutar,
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/boyutlar.htm>
- Brown, S. (1996). "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement". **Psychological Bulletin**, 120, pp. 235-255.
- Brown, W. (2000). 'Putting partnership into practice in Britain'. **British Journal of Industrial Relations**, Vol.38, No.2, pp 299-316
- Busenitz, L.W.–Lau, C, (1997). "A Cross-cultural Cognitive Model of New Venture Creation", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 20 (4).
- Chell, E., Baines, S. (2000). Networking, Entrepreneurship and Micro Business Behavior. **Entrepreneurship and Regional Development**, 12(3), 195-215.
- Chesbrough, H.W, Teece, D.J. (1996), "When virtual virtuous? Organizing for innovation", **Harvard Business Review**. Jan. - Feb. 65–73.
- Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm" **Economica**, Volume 4, Issue 16, ss.386-405
- Cohen, M., Eliashberg, J., and Ho, T, (1996). "New product development: The performance and time-to-market tradeoff", **Management Science**, 42(2). 173-186.
- Cohen, Sheldon. (2004). "Social Relationships and Health", **American Psychologist** 59 (8), pp.676-684
- Coupar, W ve Stevens, B. (1998). 'Towards a new model of industrial partnership: beyond the 'HRM versus industrial relations' argument', in '**Human resource management: the new agenda**', Sparrow, P ve Marchington, M (eds.). Financial Times/ Pitman: London, pp. 145-159
- Coyle-Shapiro, J ve Kessler, I (2002). 'Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives', **European Journal of Work and Organisational Psychology**, Vol.11, No.1, pp. 69-86

Cummings, L. L., and Bromiley, P. (1995). The organizational trust inventory (OTT). Development and validation, in R.N. Kramer and T.R. Tyler (eds.), **Trust in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cunningham, J. B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. **Human Relations**, 53, 1575-1591.

Çamlıbel, Nazire Diker. (2003). “**Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum-sinerjik yönetim ve sinerjist yönetim ve sinerjist planlama modeli' örnek olay.....**”. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul

Çınaroğlu, Serpil, (2003). **Rekabet Hukukunda Dikey Birleşmeler: Etkinlik ve Rekabet**, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi. Ankara. ISBN 975-8301-61-6
Yayın No: 0111

Çiftçi, Cafer, (2004). Müşteri Memnuniyeti, Kalite ve Osmanlı Esnafı, **U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 7, 2004/2

Çiftçi, Umut S. (2006). “**Girişimsel başarı üzerine sosyal ağların etkisi: Weber, Schumpeter ve Knight'ın görüşlerine dair bir araştırma**” Sakarya Üniversitesi, (Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya

Çizakça, Murat, (1999). **İslam Dünyasında ve Batı'da İş Ortaklıkları Tarihi**, (Çev. Şehnaz Layıkel) Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

Çoban Orhan, (2002). “Endüstri İktisadı: Kavramlar, Olgular Ve Etkileşimler” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002. 163-173

Damanpour, F, (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, **Academy of Management Journal**, 34(3). 555-590.

Das, S., Sen, P., ve Sengupta, S. (1998). Impact of strategic alliances on firm valuation, **Academy of Management Journal**, 41(1):27-41.

Das, T. ve Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures, **Journal of Management Studies**, 33(6):827-843.

Das, T.K. ve Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing

confidence in partner cooperation in alliances, **Academy of Management Review**, Vol. 23(3):491-513.

Das, T.K. ve Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances; **Academy of Management Executive**, Vol. 13(4):50-63.

Davis, J., Schoorman, D., Mayer, R., & Tan, T. H. (2000). "The trusted general Manager and Business unit Performance: Empirical evidence of a competitive advantage", **Strategic Management Journal**, 21, 563-576.

Deeds, D. ve Hill, C, (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms, **Journal of Business Venturing**, 11(1).41-55.

Deeds, D. ve Hill, C, (1999). "An examination of opportunistic action within research alli-ances: Evidence from the biotechnology industry", **Journal of Business Venturing**, Vol. 14(2).141-163.

Deniz, Şahin. (1999). "Sosyal Destek ve Sağlık", Ü.H.Okyayuz (Ed), **Sağlık Psikolojisi** (1.Baskı). Türk Psikologlar Derneği. Ankara

Dessler, Garry, (1998). **Management:Leading People and Organizations in the 21st Century**, Prentice-Hall Int. Inc., Newjersey

Dilik, Sait, (1991). **Sosyal Güvenlik**, Ankara

Dilsiz, Cengiz. (2007). "**Sinerjik etki sağlama açısından şirket birleşmeleri ve Kobi'ler üzerine bir araştırma**" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.

Dinçer, Ömer. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basın Yayın, İstanbul.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research". **Journal of Applied Psychology**.

Dirks, K. T. (2000). "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball". **Journal of Applied Psychology**, 85. 1004-1012.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). "The role of trust in organizational settings. Organization", **Science**, 12, 450-467.

Dodgson, M. (1993). "Learning, trust, and technological collaboration", **Human Relations** 46(1).77-95.

Domaniç, Hayri. (1988). **Anonim Şirketler Hukuku ve Uygulaması**, İstanbul

Dougherty, D. (1992). "A practice-centered model of organizational renewal through product innovation", **Strategic Management Journal**, 13 (Special Issue).77-92.

Dougherty, D. ve Hardy, C. (1996). "Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems", **Academy of Management Journal**, 39(5). 1120-1153.

Döndüren, Hamdi. (2008).

http://www.sevde.de/islam_Ans/H/H2/hisse_senetleri.htm

Dyer, J. (1997). "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value", **Strategic Management Journal**, 18(7).535-556.

Dyer, J. ve Singh, S, (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", **Academy of Management Review**; 23(4).660-679.

Eczacıbaşı, N. F. (1993). "**Kuşaktan Kuşağa**" Nejat F. Eczacıbaşı Yayınları, İstanbul.

Ehtiyar, Rüya. (2003). "**Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme**". Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (5) 2003, 66-78.

Eisenhardt, K., ve Schoonhoven, C. (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", **Organization Science** 7(2).136-150.

Engel, James F.; Blackwell, Roger D. ve Miniard, Paul W. (1990), **Consumer Behavior**, The Dryden Press International Edition.

Erdem F., (2003-a), "Editörün Girişi", F. Erdem, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları: 179, Toplum Dizisi: 59, Ankara.

Erdem F., (2003-b), "Örgütsel Yaşamda Güven", F. Erdem, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları : 179, Toplum Dizisi: 59, Ankara.

- Erdem F., Özen J., (2003), "Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı", F. Erdem, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları: 179, Toplum Dizisi: 59, Ankara.
- Eroğlu, Feyzullah, (1988). **Davranış Bilimleri**, A.Ü. İşletme Fak Yay. Erzurum.
- Es, Muharrem. (2008). Ahilik ve Yerel Yönetimler, **Yerel Siyaset**, Nisan
- Fromm, Erich. (2007). **Özgürlükten Kaçış**. (Çev: Selçuk Budak). Öteki Yayınevi. Ankara.
- Fukuyama F., (1998), Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Minpa Matbaacılık, Ankara.
- Gambetta, D (1988). 'Trust: Making and Breaking Co-operative Relations'. Basil Blackwell: Oxford
- Garvis, M. Dennis. (2000). Characteristics and Outcomes of Entrepreneurial Collaborations: The Effect of Trust on Partnership Success, Partner Satisfaction, and Financial Performance. Georgia State University. Unpublished Dissertation.
- Gedikli, Fethi. (1998). **Osmanlı Şirket Kültürü**, İz Yayıncılık. İstanbul
- Geringer, J. M., and Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures, **Journal of International Business Studies**, 22:249-263.
- Geyik, Mahmut. (2007). "Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu İle Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması". Sakarya Üniversitesi SBE. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya.
- Golembiewski, R., & McConkie, M. (1975). **The centrality of interpersonal trust in group process**. In C. Cooper (Ed.), Theories of group process, New York: Wiley. pp. 131-185.
- Guest, D ve Peccei, R (1998). 'The partnership company: benchmarks for the future'. IPA: London
- Guest, D ve Peccei, R (2001). 'Partnership at work: mutuality and the balance of advantage'. **British Journal of Industrial Relations**, Vol.39, No.2, pp 207-236

- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", **Academy of Management Journal**, 38: 85-112.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks", **Strategic Management Journal**, 19 (Special Issue).301-318.
- Gülerman, Adnan ve Sevda Taştekil. (1993). **Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993
- Halis, Muhsin, Gökgöz G. S., Yaşar Ö. (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17
- Harrigan, K. R. (1986). **Managing For Joint Venture Success**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hayek, Fredric August von, (1948). **Esaret Yolu**, A.Ü.S.B.F.Yayınları, Ankara
- Haynes, P. ve Allen, M (1999). 'Partnership as union strategy: a preliminary evaluation'. **Employee Relations**, Vol.23, No.2, pp. 164-193
- Herriot, P., Manning, W. ve Kidd, J.M. (1997). 'The content of the psychological contract'. **British Journal of Management**, Vol.8, pp. 151-162.
- Herriot, P., Manning, W. ve Kidd, J.M., Hirsh W ve Riley, P (1998). '**Trust in transition: managing today's employment relationship**'. Wiley Series in Strategic HRM, Wiley: Chichester/ New York
- Hofstede, Geert .(1994). **Culture and Organizations**, London: HarperCollins
- Hofstede, Geert ve J. Soeters. (2002). "Consensus Societies with their own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands," **Comparative Sociology**, Cilt no:1, Sayı No:1
- Hofstede, Geert. (1980). "Motivation and Leadership", **Organizational Dynamics**, 1980/2
- Hofstede, Geert. (1980). "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", **Organizational Dynamics**, Cilt no 9, Sayı no:1

- Hofstede, Geert. (1984). **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**. Newbury Park, Sage Publications
- Hofstede, Geert. (2000). **Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations** Sage Publications, London.
- Hofstede, Geert. (2005). "Cultural Constraints in Management Theories," **Academy of Management Executive**, Cilt no 7, Sayı no 1.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. **American Psychologist**, 49, 493-504.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics, **Academy of Management Review**, 20:379-403.
- IPA. (1997). '**Towards industrial partnership: new ways of working in British companies**'. IPA: London
- IPA. (1992). '**Towards industrial partnership: a new approach to management-union relations - a consultative document**'. IPA: London
- IRS. (2000). 'Partnership at work'. **IRS Management Review**, no.17. Industrial Relations Services: London
- Jensen, Keith, Josep Call ve Michael Tomasello. (2007). "**Chimpanzees Are Rational Maximizers in an Ultimatum Game**" *Science*. October. Vol. 318. no. 5847, pp. 107 - 109 (DOI: 10.1126/science.1145850) Web:3: <http://www.sciencemag.org/cgi/content/full/318/5847/107>
- Jonathan, D.Cohen, (<http://www.csmbm.princeton.edu/ncc/jdc.html>).
- Jones, A., James, L., & Bruni, J. (1975). "Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement". **Journal of Applied Psychology**, 60, 146-149.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, (1997). "Individualism and Collectivism", **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, (edit. In Berry, Segal and Kağıtçıbaşı), Allyn & Bacon, Boston.
- Kal'a Ahmet, (1995). "Esnaf", **Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi**, 11, ss.423-425

- Kant, Immanuel. (2002) **Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara
- Kanter, R. M. (1994). "Collaborative advantage: The art of alliances", **Harvard Business Review**, 72(4). 96-99.
- Kanter, R. M. (1989). "The New Managerial Work", **Harvard Business Review**, Vol. 67, s. 85-92.
- Kapı, Hüsnü. (2001). "**Orta ve Güneydoğu Anadolu'da yaşayan girişimci / yöneticilerin yaşamı ve girişimcilik değerleri**". Marmara Üniversitesi SBE. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul
- Kaserman, D.L. (1978). "Theories of vertical integration; implications for anti-trust policy", **Antitrust Bulletin**, Vol. 23 pp.483-510.
- Kessler, I. ve Undy, R (1996). '**The new employment relationship: examining the psychological contract**'. IPD: London
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes". **Journal of Applied Psychology**, 81, 36-51.
- Koç, V. (1983). "**Hayat Hikayem**", Çeltüt Yayıncılık, İstanbul.
- Kogut, B. (1989). "The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry", **Journal of Industrial Economics**, 38(2).183-198.
- Koray, Meryem, (2005). **Sosyal Politika**, İmge Kitabevi, (2.Baskı), İstanbul.
- Köse, Murtaza (2001). "Ticaret Hukuku Tarihi Açısından Mudarebe ve Commenda Ortaklıklarının Ekileşimi Hakkında Bir Deneme" **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 17,
- Kumaş S. Mehmet. (2006). "Bir Finansman Yöntemi Olarak İş Ortaklığı Uygulaması "Mudarebe-Commenda Karşılaştırması". **Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:15. Sayı:1. 2006. s.369-383.
- Kumaş S. Mehmet. (2007). "Faizsiz Bir Finans Yöntemi Olarak Venture Capital Sistemi ve İslam Bankacılığı İle Mukayesesi". **Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:16. Sayı:1. 2007. s.379-398.

- Lane, C ve Bachman, R. (eds.). (1998). 'Trust within and between organisations'. OUP: Oxford.
- Larson, A. (1991). "Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance", **Journal of Business Venturing**, 6(3).173-188.
- Larson, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of Exchange Relationships", **Administrative Science Quarterly**, 37(1).76-104.
- Lewicki, R. J. & Wiethoff, C. (2000). Trust, trust development, and trust repair. In M. Deutsch & P. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. ve Bunker, B.B (1997). 'Developing and maintaining trust in work relationships', in 'Trust in organisations: frontiers of theory and research'. Kramer, R.M. ve Tyler, T.R. (eds.). Sage: Thousand Oaks, CA, pp114-139
- Lewicki, R., McAllister, D.J. ve Bies, R.J (1998). 'Trust and distrust: new relationships and realities' **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, s.438-458
- Lewis, J.D. ve Weigert, A (1985). 'Trust as a social reality'. **Social Forces**, No.63, pp. 967-985
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study, **Strategic Management Journal**, 20(5).317-338.
- Lubatkin, Michael, Roland Calori, Philippe Very, John F. Veiga. (1998) "Managing Mergers Across Borders: A Two-Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage". **Organization Science**, Vol. 9, No. 6 (Nov. - Dec., 1998), pp. 670-684.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". **Psychological Bulletin**, 2, 171-194.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment". **Journal of Applied Psychology**, 84, 123-136.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". **Academy of Management Review**, 20, 709-734.
- Mayer, R., & Gavin, M.(1999). **Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?** Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Mayer, R., Davis, J., and Schoorman, F. D. (1995). "An integration model of organizational trust". **Academy of Management Review**, 20(3).709-734.
- McAllister, D.J (1995). 'Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal co-operation in organisations'. **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.1, pp24-59
- McGee, J. and Dowling, M. (1994). "Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: A study of technology-intensive new ventures", **Journal of Business Venturing**, 9(1).33-48.
- Metin, Ercan (2008). "**Beyinlerin Ekonomisi**". <http://www.radikal.com.tr, EKONOMI/20/08/2008>).
- Misztal, B.A (1995). '**Trust in modern societies**'. Polity Press: London
- Mitchell, W. ve Singh, K. (1996). Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods, **Strategic Management Journal**, 17(3): 169-195.
- Morrison, Alison (2000) "Entrepreneurship: What Triggers It?", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, V:6, No: 2, pp.59-71.
- Mosakowski, E. (1991). "Organizational boundaries and economic performance: an empirical study of entrepreneurial computer firms", **Strategic Management Journal**, 12(2).115-133.
- Niederkofler, M. 1991. The evolution of strategic alliances: Opportunities for managerial influence, **Journal of Business Venturing**, 6(4). 237-257.
- Oldham, G. R. (1975). "The impact of supervisory characteristics on goal acceptance". **Academy of Management Journal**, 18, 461-75.

Özbek, Ferhat. (2004). "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi". **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:6/1

Pamuk, Şevket (2008). [http://web.ttnet.net.tr /users/erdalelo/osmanli.htm](http://web.ttnet.net.tr/users/erdalelo/osmanli.htm)

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, **Academy of Management Journal**, 4:794–829.

Pınar, Ali Haluk. (2005). **Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ç.Ü. SBE, Adana,

Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study", **Journal of Management**, 6, 897-933.

Pisano, G. (1990). The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis, **Administrative Science Quarterly**, 35(1). 153-176.

Poroy, Reha, Ersin Çamoğlu ve Ünal Tekinalp. (2000). **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku** Beta. İstanbul.

Powell, W., Koput, K., and Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, **Administrative Science Quarterly**, 16-145.

Rand, Ayn (1990). "Kapitalizm Nedir?", **Yeni Forum**, c.11

Ring, P. M., ve Van de Ven, A. (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations", **Strategic Management Journal**, 13:483-498.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the exception but the norm, **Journal of Organizational Behavior**, 15, 245-259.

Robinson, S.L (1996). 'Trust and breach of the psychological contract'. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, pp 574-599

Rousseau, D, Sitkin S.B., Burt R.S. ve Camerer, C (1998). 'Not so different after all: a cross-discipline view of trust'. **Academy of Management Review**, Vol. 23, no. 3, 393-404

- Rousseau, D. (1995). **'Psychological contracts in organisations'**. Sage: Thousand Oaks, CA
- Sabel, C.F (1997). 'Constitutional orders: trust-building and response to change', in **'Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions'**, Hollingsworth, J.R ve Boyer, R (eds.) Cambridge University Press: Cambridge, pp. 154-188
- Salih Aytemur, (2001). **Başarılı Yönetimin Sırları**, Nesil Yayıncılık, İstanbul
- Sargut, Selami. (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. (İkinci Basım), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara:
- Savcı, İlkay. (1999). "Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar." **SBF Dergisi**. 54-1. 123-142. Ankara.
- Saxton, T. 1997. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, **Academy of Management Journal**, 40(2):443-461.
- Sayılar, Yücel.(2003). "Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme", **U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXII, Sayı:2, s.134
- Schneider, D. (1985). "Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Unternehmung", Diskussion", **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 55. Jg., 1985, ss. 1237-1244.
(<http://www.csmb.princeton.edu/ncc/jdc.html>)
- Schriesheim, C. A., S. L. Castro ve C. C. Cogliser. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Schumpeter, J. A, (1934). **The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Prof-its, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schwartz, Shalom. (1990). "Individualism-Collectivism", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 21, No. 2, June .
- Shan, W. (1990). "An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms", **Strategic Management Journal**, 11(2). 129-139.

Shan, W., Walker, G., and Kogut, B. (1994). "Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry", **Strategic Management Journal**, 15(5).387–394.

Shore, L.M ve Tetrick, L.E (1994). 'The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship', in **Trends in organisational behaviour**, volume 1. Shore, L.M ve Tetrick, L.E (eds.). John Wiley: Chichester.

Shurtleff, Mary (1998). **Building Trust: A Manager's Guide for Business Success**. Crisp Learning. Canada.

Sıgı, Ünsal, (2006). "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1

Silah, Mehmet, (2005). **Sosyal Psikoloji - Davranış Bilimi**, Seçkin yayınları, Geliştirilmiş 2.(baskı), Ankara

Sparrow, P. ve Marchington, M. (eds.) (1998). **Human Resource Management: The New Agenda**. Financial Times/ Pitman: London.

Stuart, T. (1998). "Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry", **Administrative Science Quarterly**, 43(3).668–698.

Şekerli Eyüp Bayram, (2006). "Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları Ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şenkal, Abdulkadir. (2008). "Sosyal Sermaye ve Bölgesel Kalkınma İlişkisi (Max Weber'in Perspektifinden Bir Değerlendirme)", **İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:10 Sayı:1

Tabakoğlu, A, (1994). **Türk İktisat Tarihi**, (2. Baskı), Dergâh Yayınları, İstanbul

Taş, Ali. (2007). "Türk Yönetim Tarzı: Örgütlenme, Sahiplik İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya.

Teece, D. J, (1992). "Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress", **Journal of Economic Behavior and Organization**, 18:1-25.

Temizel, Handan, Turan Erol. (2008). "Temizel Metehan, Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:19

Trautwein, F. (1990), "Merger Motives and Merger Prescriptions", **Strategic Management Journal**, Vol. 11, s.283-295.

Tushman, M. and Nadler, D, (1986). "Organizing for innovation", **California Management Review**, 28(3). 74-92.

Udovitch, Abraham. (1962). "At The Origins of Western Commenda: Islam, Israel, Byzantine?" **Speculum**, Vol. 37, no. 2.

Udovitch, Abraham. (1967). "Credit as a Means of Investment in Medieval Islamic Trade", **Journal of the American Oriental Society**, vol. 87, no. 3 (Jul.-Sep., 1967).

Üçok, Coşkun ve Mumcu Ahmet, (1979). **Türk Hukuk Tarihi**, Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara.

Warren, M.E (ed.) (1999). '**Democracy and trust**'. Cambridge University Press: Cambridge

Wasti, Arzu. (1998). "Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case," **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt no 9, Sayı no 4.

Whitener, E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A. ve Werner J.M. (1998). 'Managers as initiators of trust: An Exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy Behaviour'. **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, pp513-530

Williams, S.ve Narendan, S. (1999). "Determinants of Managerial Risk: Exploring Personality and Cultural Influences", **The Journal of Social Psychology**, 139 (1)

- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic organization: The analysis of discrete Structural Alternatives, **Administrative Science Quarterly**, 36:269-296.
- Yalçın, S. ve Kapu, H. (2008). “Entrepreneurial Dimensions In Transitional Economies: A Review of Relevant Literature And The Case of Kyrgyzstan”. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, June 1
- Yaşar, Ahmet. (2004). **Ortaklıklar**, İGİAD Yayını, İstanbul.
- Yavuz K.,(2003), “Günümüzde Güven Problemi ve Din”, F. Erdem, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları: 179, Toplum Dizisi: 59, Ankara.
- Yayla Atilla. (1992). **Liberalizm**, Turhan Yayınları, Ankara
- Yeşil, Salih. (2007). “Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri”, **Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (13) 2007/1, s.235-36
- Yılmaz, Cengiz, Ebru Kabadayı Tümer, (2002). “Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul, Ocak.
- Zahra, S. (1996). “Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities”, **Academy of Management Journal**, 39 (6).1713-1735.
- Zak, P.J. ve Knack, S. (2001). ‘Trust and Growth’. **The Economic Journal**, No.111, pp 295-321. Royal Economic Society, Basil Blackwell: Oxford
- Zak, Paul J, (2007). “The Neuroeconomics of Tust” **in Ch. 2 in Renaissance in Behavioral Economics**, (Ed: Roger Frantz). Routledge,
- Zirger, B and Maidique, M. (1990). “A model of new product development: An empirical test”, **Management Science**, 36: 867-883.

İNCELENEN VE FAYDALANILAN BAZI WEB SAYFALARI

Web-3: <http://www.sciencemag.org/cgi/content/full/318/5847/107>

Web-2: <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2004/08/19/508537.asp>

<http://islammektebi.blogcu.com>).

<http://tr.wikipedia.org>).

<http://web.ttnet.net.tr/users/erdalelo/osmanli.htm>).

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2004/08/19/508537.asp>)

<http://www.geert-hofstede.com/>, 07.02.2006).

<http://www.haberx.com/n/1026617/yatirimcinin-oceligi-guven-ve-itibar.htm>

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.

İTO YAYINLARI (2008)

- 2008-1 Türkiye'nin Küreselleşmesi Fırsatlar ve Tehditler (3 cilt)
- 2008-2 İnternet Üzerinde Hukuki Yükümlülükler - Bilişim Suçları
- 2008-3 Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Otomotiv Sektörü Rehberi
- 2008-4 Türkiye'de KOBİ'lerin BASEL II'ye Uyum Süreci ve Öneriler
- 2008-5 Orta Asya'da Girişimcilik: Fırsatlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri
- 2008-6 Lonca'dan Oda'ya Nadir Eserler Kataloğu
- 2008-7 Organik Pamuk ve Tekstil Sanayi
- 2008-8 İş Dünyasına Yönelik Bilgi Merkezleri
- 2008-9 İstanbul Ticaret Odası Görev ve Hizmetler
- 2008-10 Uluslararası Hizmet Ticaretinde Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye
- 2008-11 İstanbul'da Şiddet ve Şiddetin Sosyolojik Arka Planı
- 2008-12 İhracat Yönelimli Yabancı Yatırım Ortamı: Karşılaştırmalı Bir Analiz ve Politika Önerileri
- 2008-13 AB ve Diğer Uluslararası Birlikler ile İlişkilerde Türkiye'nin Seçenekleri
- 2008-14 Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi
- 2008-15 Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi
- 2008-16 Kozmetik, Güzellik ve İtiryat Sektörünün Sorunları, Çözüm Önerileri ve Geleceği
- 2008-17 Fiyat İndeksleri
- 2008-18 Öğrenci Yönetmeliği
- 2008-19 Yeni Başlayanlar İçin Tüccarlığın Prensipleri
- 2008-20 Dersaadet / İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'nda Kayıtlı Olan Banker, Tüccar ve Komisyoncuların İsimleri
- 2008-21 İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Mecmuası
- 2008-22 Sigortacılık Yasası, Yeni Yönetmelikler, Yeterlilik Belgesi ve Levhalar
- 2008-23 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Vergi Teşvik Politikası
- 2008-24 Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye'deki KOBİ'ler
- 2008-25 Sigorta Sektörünün, Sigorta Düzenleme ve Denetleme Yasasından Beklentileri ve Vergi Problemleri
- 2008-26 Türkiye'de Sınır Ticaretinin Gelişimi ve Mevcut Durumu
- 2008-27 Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Eksik ve Aksak Yönleri ile Tadiline İlişkin Çözüm Önerileri
- 2008-28 Teknik Eğitim Fakülteleri Araştırması

- 2008-29 Meslek Yüksek Okulları Araştırması
2008-30 Solvent ve Baz Yağların Kullanımına Yönelik Karşılaşılan Sektör Sorunları
2008-31 Enerji ve Çevre Uyumu
2008-32 Dünyada Türkiye ve İstanbul (Broşür)
2008-33 Turkey & İstanbul in the World (broşür)
2008-34 Türkiye’de Kongre Turizmini Geliştirme İmkanları
2008-35 Sahra Altı Ülkeleri Pazar Araştırması: Senegal, Mali, Fildişi Sahili, Gana
2008-36 Avrupa Birliği Vergi Sisteminde Gelişmeler
2008-37 Osmanlı Misafirperverliği ve Avrupa’daki Yankıları (2.baskı)
2008-38 20 Soruda Reach: AB’nin Yeni Kimyasallar Stratejisi
2008-39 Mikroenerji Santralleri
2008-40 AB ve Türkiye’de Sosyal Diyalogun Gelişimi
2008-41 İş Makinası Tescil Belgesi İşlemleri
2008-42 Milano Ulusal ve Uluslararası Tahkim Odası Tahkim Kuralları
2008-43 Makro Ekonomik Göstergeler
2008-44 Kamu İhale Kanunu’na Göre Sağlık ve İnşaat Sektörlerinde Teklif Hazırlama ve Sözleşme Yönetimi
2008-45 Rakamlarla İstanbul Ekonomisi
2008-46 İstanbul in Figures
2008-47 Rakamlarla İstanbul Ekonomisi (Arapça)
2008-48 Rakamlarla İstanbul Ekonomisi (Rusca)
2008-49 Türk Yan Sanayi Borsası Üye Profili Araştırması
2008-50 Türk Bankacılık Sektöründe Yabancılaşma: Risk mi, Fırsat mı?
2008-51 Uluslararası Finans Merkezi Olarak İstanbul’un Yapılanması ve Finans Kümelenmesi
2008-52 Taşınmaz Kültürel Miras Yönetimi ve Mali Teşvikler
2008-53 Uluslararası Ticarete Risk Yönetimi
2008-54 Bavul Ticareti ile Başlayan Tekstil Dış Ticaretinin Sorunları ve Çözüme Yönelik Beklentileri
2008-55 İstanbul’da Gayrimenkul Pazarı
2008-56 Türkiye Ekonomisinde Son Yıllarda Yaşanan Yüksek Oranlı Büyüme Rakamlarının İç Piyasa Üzerindeki Etkileri
2008-57 Türkiye’de Katılım Bankacılığı
2008-58 Sorularla Açıklamalı Güncel Kambiyo Mevzuatı
2008-59 Türkiye’de Yayın Hayatı (Türkçe)
2008-60 Türkiye’de Yayın Hayatı (İngilizce)
2008-61 Türkiye’de Yayın Hayatı (Almanca)
2008-63 Rakamlarla Türkiye Ekonomisi (Türkçe)
2008-64 Rakamlarla Türkiye Ekonomisi (İngilizce)

- 2008-65 Yer-Yüzey, Havuz Suyu Kimyasalları Mevzuat, Sorunları ve Çözüm Önerileri
2008-66 2007 Yılı İstanbul Küçük Sanayi Kapasite Kullanım Araştırması
2008-67 Türk Tekstilinin Altyapısının Yaşamayı için Alınması Gereken Önlem ve Çözümler
2008-68 Trafik Kaza Tutanakları ile İlgili Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri
2008-69 Sosyal Güvenlikte Yeni Dönem ve İstihdam Paketinin Getirdikleri
2008-70 Bir Zamanlar İstanbul: Şehir Mektupları
2008-71 Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası (gncl.2.bs)
2008-72 Hamdım...Çizdim...:Mesnevi'den Çizgiler
2008-73 Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli
2008-74 İstanbul'un Esnaf Lokantaları (Cook Book)
2008-75 Başarılı Vergi Mükellefleri 2007 (kitap-cd)
2008-76 2023 İçin 13 Genç Fikir
2008-77 Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesi
2008-78 Ottoman Hospitality and Its Impact on Europe
2008-79 Başarılı İhracatçılar 2007 (kitap-cd)
2008-80 İstanbul'un Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri
2008-81 İstanbul'un Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri (İng)
2008-82 Türk El Halıcılığı Sektör Araştırması
2008-83 Ekonomik Rapor: 2008
2008-84 Economic Report:2008

İTO YAYINLARI (2009)

- 2009-1 Züccaciye-Turizm Sektörleri Ekonomik Etkileşimi
2009-2 Züccaciye-Turizm Sektörleri Ekonomik Etkileşimi (özet)
2009-3 Organik Tarım Bakımından Türkiye'nin Potansiyeli, Bugünkü Durumu ve Geleceği
2009-4 Sosyal Güvenlik ve Vergi Mevzuatındaki Düzenlemelerin Etkileri
2009-5 Ticari Mutfak ve Yemek Servisi Ekipmanları İçin Avrupa Direktifleri ve Standartlarının Uygulama Rehberi
2009-6 Haberlerden Yansıyan İTO
2009-10 Türkiye'de Optometrik Ürünler Sektörü
2009-11 Sektörler İtibariyle İstanbul'daki Meslek Liseleri
2009-12 Fiyat İndeksleri
2009-13 İstanbul Balık Hali'nin Pazarlama ve Satış Durumu
2009-14 Türkiye'de ve Dünyada Tarımsal Destekleme Politikası
2009-15 Türkiye'de Madencilik

- 2009-19 Halkla İlişkiler Yönetimi
2009-20 Geçmişten Günümüze İstanbul Hanları
2009-21 Herkes İçin Ekonomi
2009-22 Makroekonomik Göstergeler
2009-25 Telif Hukukunda Yayın Sözleşmesi Örnekleri

* Temmuz itibariyle.

Not: 2004 yılı ve sonrası çıkan bütün yayınlarımıza internet sitemizden tam metin olarak ücretsiz ulaşılabilir.

TÜRK İŞLETME KÜLTÜRÜNDE ORTAKLIK VE GÜVEN

Girişimsel ortaklıkların kültürel bağlamını ve güven ile ilişkilerini analiz eden bu çalışmamızda, öncelikle ortaklık ve güven kavramlarının genel çerçevesine yer verilirken, ortaklık ve güven ilişkisinin ortak bağlamı, davranış ve ortaklığın sosyo-ekonomik analizi, girişimsel ortaklıkların karakteristikleri, ortaklığın doğru tanımlanması konuları kapsamlı olarak incelenmektedir.

Ortaklığın sosyal düzlemi çerçevesinde kültür ve değerler ele alınırken, girişimcilik değerleri ve kültür ilişkisi, ortaklık ve güven açısından Türk kültürü, Türk işletmelerinden yansımalar ve sosyal normlarda güven tetkik edilmekte olup, kültür ve güven ilişkisi, gerçekleştirilen saha araştırması kapsamında irdelenmektedir.

Çalışmada İstanbul, Kocaeli, Adapazarı ve Gaziantep illerindeki geçmişte veya halihazırda ortaklık deneyimi yaşamış ya da yaşamakta olan firmaların sahip ve yöneticileri ile yapılan anket ve görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bulgular ve sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmaktadır.



(Elektronik) ISBN 978-9944-60-497-0



İSTANBUL TİCARET ODASI

