

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GELENEKSEL AİLE İŞLETMELERİNDE  
KÜLTÜREL DEĞİŞİM VE BİR AİLE İŞLETMESİ  
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET SELİM DÜZGÜN

İSTANBUL 2010

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GELENEKSEL AİLE İŞLETMELERİNDE  
KÜLTÜREL DEĞİŞİM VE BİR AİLE İŞLETMESİ  
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET SELİM DÜZGÜN

DANIŞMAN: PROF. DR. BİNALİ DOĞAN

İSTANBUL 2010

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi MEHMET SELİM DÜZGÜN nın GELENEKSEL AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL DEĞİŞİM VE BİR AİLE İŞLETMESİ ÖRNEĞİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.02.2010 tarih ve 2010-2/2 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği (1 oy çokluğu) ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 12.02.2010

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. BİNALİ DOĞAN

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN


## ÖZET

Bu araştırmanın amacı; geleneksel değerlerle yoğrulmuş yüzyılı aşkın süredir faaliyetine devam eden aile işletmelerinde, doğal sürecin meydana getirdiği modernleşme hareketinin geleneksel değerlerle yoğrulmasının iş anlayışı ve yönetsel değerler bağlamında nasıl değiştiği ve işletmenin başarısına etkisinin incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmesi tanımlanarak genel ve kültürel özellikleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, kültür tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra kültürün özellikleri, öğeleri, düzeyleri, örgüt kültürü, geleneksel ve modern kültür ayrımı, kültür ve örgüt kültüründe değişim ile ilgili bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Geleneksel ve Modern kültür ayrımı, Quinn ve Cameron'un örgütsel kültür analizi, Geleneksellik ve modern kültür çerçevesinde ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde kültür ve örgüt kültüründe meydana gelen değişim konusunda bilgi verilmiştir.

Beşinci bölümde, geleneksel aile işletmelerinde örgüt kültürünün kökenleri olan esnaf lonca sistemi, ahilik kültürü, lonca teşkilatında hakim olan değerler, esnaf teşkilatında var olan kültürün Quinn ve Cameron'un örgütsel kültür sınıflandırması çerçevesinde incelenmiş ve geleneksel aile işletmeleri ve lonca esnaf kültürü ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Altıncı ve son bölümde Güllüoğlu Baklavacılık A.Ş. ve bunun devamında kurulan Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü'nün yönetiminin ve alt birimlerinin geleneksel ve modern değerler bağlamında incelenmesi yer almıştır. Veriler işletme yöneticilerinden mülakat sırasında soru-cevap şeklinde ve işletmenin internet adresinden elde edilerek analiz edilmişlerdir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Aile işletmesi, Patrimonyalizm, Örgüt Kültürü, Quinn ve Cameron'un Örgütsel Kültür Analizi, Lonca Sistemi, Ahilik Kültürü

## ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the effect of the combination of “naturally-occured modernization action” and “traditional values” by means of job concept and managerial values in family companies which have been acting for over a century.

In the first part of this research, “family company” concept is determined and some information about its general and cultural properties is given.

In the second part, the properties, elements, and levels of culture, the differentiation of traditional and modern culture and the change in organization culture is determined.

In the third part, the differentiation of traditional and modern culture, and the organizational culture analysis of Quinn&Cameron is discussed with respect to traditionalism and modern culture.

In the fourth part, some information is given about culture and the change in organization culture.

In the fifth part, the trade guild system, which is the root of organization culture in traditional family companies; and “ahi” culture, dominant values in guild structure and the culture of this structure is analyzed by means of Quinn&Cameron’s organization culture classification, and then the relation between traditional family companies and trade guild culture is emphasized.

In the sixth and the last part, managerial and lower levels of Güllüoğlu Baklavacılık A.Ş. and Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü, which has established later, are analyzed with respect to traditional and modern values. Datas are studied by handling from the web site of the company, and the answers given by the managers during the interviews.

**KEY WORDS:** Family Company, Patrimonialism, Organization Culture, Quinn&Cameron’s Organizational Culture Analysis, Guild System, “Ahi” Culture.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
RESİM LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

## 1. GELENEKSEL AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı Tanımı .....	3
1.2. Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri .....	4
1.3. Aile İşletmelerinin Kültürel Özellikleri.....	7
1.3.1. Ataerkil Kültür.....	8
1.3.2. Serbest Kültür .....	9
1.3.3. Katılımcı Kültür.....	9
1.3.4. Profesyonel Kültür.....	9
1.4. Geleneksel Aile İşletmeleri ve Özellikleri.....	10

## 2. KÜLTÜR

2.1. Kültürün Tanımı .....	12
2.2. Kültürün Özellikleri.....	14
2.3. Kültürün Öğeleri.....	15
2.3.1. Değerler .....	15
2.3.2. İnançlar (Temel Varsayımlar) .....	16
2.3.3. Normlar.....	16
2.3.4. Tutumlar .....	17
2.3.5. Semboller.....	17
2.3.6. Mitler .....	18
2.3.7. Kahramanlıklar .....	18
2.3.8. Törenler .....	19
2.4. Kültürün Düzeyleri .....	19
2.5. Örgüt Kültürü .....	19
2.5.1. Örgüt Kültürü Tanımı.....	19

2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	20
2.5.3. Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	23
2.5.4. Örgüt Kültürünün Boyutları .....	25
2.5.5. Örgüt Kültürü Tipleri ve Sınıflandırmaları .....	28

### **3. GELENEKSEL VE MODERN KÜLTÜR AYRIMI-QUINN VE CAMERON'UN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ANALİZİ**

3.1. Geleneksellik ve Geleneksel(Yerel) Değerler .....	29
3.1.1. Geleneksellik (Patrimonyalizm).....	29
3.1.2. Geleneksel(Yerel) Değerler ve Özellikleri.....	33
3.2. Modernlik ve Modern(Batı Kaynaklı) Değerler .....	35
3.2.1. Modernlik .....	35
3.2.2. Modern(Batı Kaynaklı) Değerler ve Özellikleri.....	36
3.3. Quinn ve Cameron'un Örgütsel Kültür Analizinin Geleneksellik ve Modernlik Çerçevesinde Ele Alınması (Quadrat Yaklaşımı) .....	38
3.3.1. Klan Kültürü ve Özellikleri .....	41
3.3.1.1. Klan Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde Ele Alınması.....	41
3.3.2. Piyasa Kültürü ve Özellikleri .....	41
3.3.2.1. Piyasa Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde Ele Alınması.....	42
3.3.3. Hiyerarşi Kültürü ve Özellikleri .....	42
3.3.3.1. Hiyerarşi Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde İncelenmesi.....	43
3.3.4. Adhokrasi Kültürü ve Özellikleri .....	43
3.3.4.1. Adhokrasi Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde İncelenmesi.....	44

#### **4. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE DEĞİŞİM**

4.1. Değişim Tanımı .....	45
4.2. Değişimin Özellikleri.....	45
4.3. Değişimin Nedenleri .....	46
4.4. Örgüt Kültüründe Meydana Gelen Değişim.....	46
4.5. Aile İşletmelerinde Değişim .....	48

#### **5. GELENEKSEL AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KÖKENLERİ VE ÖZELLİKLERİ**

5.1. Geleneksel Aile İşletmelerinde Var Olan Örgütsel ve Yönetmel Değerlerin Tarihsel Kökenleri .....	49
5.2. Osmanlı Esnaf Lonca Sistemi.....	51
5.2.1. Loncaların Yapısı.....	53
5.2.2. Lonca Teşkilatında Değişim .....	55
5.2.3. Gedikler .....	56
5.3. Ahilik ve Ahilik Kültürü.....	59
5.4. Lonca Teşkilatında Hakim Olan Değerler .....	62
5.5. Esnaf Teşkilatında Var Olan Kültürün Quinn ve Cameron'un Örgütsel Kültür Sınıflandırması Çerçevesinde İncelenmesi .....	65
5.6. Geleneksel Aile İşletmeleri ve Lonca Esnaf Kültürü İlişkisi .....	66

#### **6. ÖRNEK BİR AİLE İŞLETMESİNİN İNCELENMESİ**

6.1. Gülüoğlu bakalavacılık A.Ş. Hakkında Genel Bilgi.....	68
6.2. Birinci Safha: Kuruluş Dönemi ve Özellikleri .....	69
6.2.1. Kuruluş Döneminde Var Olan Yönetmel ve Örgütsel Değerler.....	69
6.3. İkinci Safha: İstanbul'a Göç Dönemi Özellikleri .....	70
6.3.1. İkinci Safhada Örgütte Hakim Olan Yönetmel ve Örgütsel Değerler .....	72
6.4. Üçüncü ve Devam Eden Dönemin Özellikleri (19993- ) .....	74



6.4.1. Üçüncü Dönemde Örgütte Var Olan Yönetmel ve Örgütsel Değerler.....	75
6.5. Geçmişten Bugüne Üretim Süreci ve Var Olan Değerler.....	78
6.6. Geçmişten Bugüne Pazarlama-Satış Süreci ve Var Olan Değerler .....	80
6.7. Geçmişten Bugüne Yönetim, Örgütlenme Sürecinde Var Olan Değerler .....	81
6.8. Geçmişten Bugüne Usta Çırak İlişkilerinde Hakim Olan Değerler .....	83
6.9. Geçmişten Bugüne Firmada Meydana Gelen Kültürel Değişim .....	84
6.10. Güllüoğlu'ndaki Değerler ve İş Görme Anlayışında Meydana Gelen Değişim .....	85
6.11. Firmada Halen Varlığını Sürdüren Geleneksel Değerler .....	88
<b>7. SONUÇ .....</b>	<b>90</b>
<b>EK: MÜLAKAT SORULARI .....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>95</b>

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgüt Kültür Düzeyleri ve Boyutları .....	27
Tablo 6.1. Güllüoğlu'nda Dönemler İtibari İle Geleneksel ve Modern Değerler ve Kültür Tipleri.....	87

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Aile İşletmelerinde Sahiplik, Yöneticilik ve Aile Arasındaki İlişkiler .....	5
Şekil 2.1. Örgüt Kültür Düzeyleri .....	24
Şekil 3.1. Örgütsel Kültür Sınıflandırması İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli .....	39

## RESİM LİSTESİ

Resim 6.1. Güllüoğlu Baklavalarının İstanbul'daki İlk İşletmesi .....	71
Resim 6.2. Güllüoğlu Baklavalarının İlk Tanıtım Broşürü .....	72
Resim 6.3. Güllüoğlu Baklavacısının Reklam Broşürü.....	73
Resim 6.4. Kadayıf Üretimi .....	77
Resim 6.5. Üretim Biriminde Hamur Açma.....	77

## GİRİŞ

Aile işletmesi, toplumun en küçük sosyal birim olan ailenin bireylerinin bir araya gelerek mal ve hizmet üretmek amacıyla oluşturdukları kuruluşun genel adıdır. Aile işletmelerinin kurulmaya başlandığı yıllardan 20. yüzyılın sonuna kadar yönetim genellikle yaşça en büyük olan babanın tekelinde kalmıştır. Çocuklar babaya evde olduğu gibi işte de sonsuz itaatle yaklaşır ve babanın emirlerini kendi içlerinde sorgulasalar dahi asla emirlerin dışına çıkmamışlardır. Çocukların psikolojik alt yapısında baba idolleştirilmiş, her dediğinin doğruluğu ve kendileri için en iyisinin olacağı düşüncesinin varolduğu patrimoniyal yapı şüphesiz kabul edilmiştir. Ancak 20. yüzyılın sonlarından itibaren işletmeler büyük cirolara ulaşarak gerek modernleşme gerekse teknolojik yeniliklerin etkisiyle babanın ya da yaşça en büyük olanın sonsuz otoritesinin gücünün sınırları zorlanmaya başlamış, çocuklar modern hayata ayak uydurmak istemişler ve kemikleşmiş geleneksel değerlerle modern değerler çatışmaya başlamıştır.

Bu çalışma ile geleneksel değerlerle yoğrulmuş yüzyılı aşkın süredir faaliyetine devam eden aile işletmelerinde, doğal sürecin meydana getirdiği modernleşme hareketinin geleneksel değerlerle yoğrulmasının iş anlayışı ve yönetsel değerler bağlamında işletmenin başarısına etkisi incelenmiştir.

Çalışmamız; geleneksel aile işletmelerinden yalnızca biri olan Güllüoğlu Baklavacılık A.Ş. ve geleneksel ve modern değerleri yoğurarak iş anlayışı ve yönetsel değerlerde genel bir sentez oluşturan Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü'nün elde ettiği başarının örnek teşkil edeceği fikriyle gerçekleştirilmiştir. Faruk Güllü, ustası olan babasının yanında yetiştikten sonra kendi şubeler zincirini kurmak amacıyla babasından ayrılmıştır. Ama asla onun iş ahlakı ve ahiliğin izlerinin taşındığı yönetim uslubunda belirgin bir değişim görülmemiştir. Yalnızca üretim tekniğinde daha fazla teknoloji ve branşlaşmaya önem vererek modern bir yapıya bürünmüştür. Risk almak, rekabet anlayışında ve büyümeye odaklılık konusunda piyasa kültürüne dönük olan ancak ast-üst ilişkisinde hala ahiliğin izlerini taşıyan babadan alınan geleneksel manevi değerlerin korunduğu bir şirket yapısı kurmuştur. Bu çalışma geleneksel değerlerden tamamiyle kopmuş modern şirket yapısına sahip olunarak başarılı olunabileceğini

düşünen işletme yöneticilerine, geleneksel değerlerle modern değerlerin biraraya getirilmesi yoluyla da başarılı olunabildiğinin örneği gösterilmek istenmiştir. Böylece geçmişten gelen öz değerlerimizden vazgeçmeden modern değerlerle sentezlenmiş bir yapıda bize özgü şirket yapısı oluşturulabilecektir.

Çalışmamızda geleneksel bir yapıya sahip olan Güllüoğlu Baklavacılık A.Ş., kuruluşundan günümüze kadar geçen sürede geçirdiği evreler ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. İşletmeye ait genel bilgiler işletme yöneticileri ve internet sayfasından elde edilmiştir.

## 4. GELENEKSEL AİLE İŞLETMELERİ

### 4.1. Aile İşletmesi Kavramının Tanımı

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; yaşamsal unsurları içerir. İşletme ise, başka bir ucu temsil eder; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alır. İşletme ve aile, zıt unsurlarla aile işletmelerinde biraraya gelir<sup>1</sup>.

Aile işletmesinin en genel tanımlarından biri, aile bireylerinin bir işletme faaliyetini gerçekleştirmek amacıyla biraraya gelmesidir.

Donnelley aile işletmelerini “En az iki kuşak boyunca ailenin sahip olduğu, aile ve işletmenin amaçlarının ve çıkarlarının ortak olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler” olarak tanımlamaktadır<sup>2</sup>. Donnelley yaptığı tanımda aile işletmelerindeki aile bireyleri arası ilişki ve süreci üzerinde durmuştur. Özellikle aileyi oluşturan bireyler hakkında geliştirilmiş genel yargılar iş ortamında da devam etmekte ve aile bireylerinin tutum ve davranışları işletmenin imajına yansımaktadır.

Aile işletmesinin tanımına yönetimdeki hakimiyet açısından bakıldığında, yönetim kurulunda, aileden en az iki ya da daha fazla üyenin bulunması ve aile üyelerinin işletmenin hisselerinden en az %50 sine sahip olması o işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanması için yeterlidir.

Aile işletmesi mirasın dağılımı açısından; daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve ölen kişinin mal

---

<sup>1</sup> Ateş Ö., **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, 1. Baskı, Ankara: Odak Ofset Matbaacılık, 2005, s.1

<sup>2</sup> Donnelley R., “The Family Business”, **Family Business Sourcebook ii**, Georgia: Business Owner Resources, 1996, s.4

varlığı miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir<sup>3</sup>.

Reeder'a göre; ailenin işletmeyi kontrol etme sürecini ne ailenin yönetim kurulunda temsil edilme oranı ne de ailenin sahip olduğu hisse oranıyla yeterince açıklanabileceğini belirtmiştir. Aile işletmesi tanımlanırken yasal ve sosyal kavramlarında ele alınması gerektiğini belirtmiştir<sup>4</sup>.

Yapılmış olan açıklamalardan genel bir tanım çıkaracak olursak: Ailenin geçimi ve mirasın dağılmasını engellemek amacıyla kurulan, en az iki kuşak boyunca ailenin sahip olduğu, yönetim kurulunda iki veya daha fazla üyesinin yer aldığı, işletmenin en az %50 hissesinin ailenin hakimiyetinde olduğu, aile içi ilişkilerin işletmenin yönetimine ve aile bireylerinin yönetimdeki konumlarını da belirlediği işletme türüdür.

#### 4.2. Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Aile işletmelerini diğer şirket türlerinden ayıran kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Aile işletmelerine ait temel özellikler aşağıda genel hatlarıyla belirtilmektedir.

Genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayan başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde, nesil farkı görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınmaktadırlar<sup>5</sup>.

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerini kontrol edebilme ve yönlendirebilme gücüne sahip olmasıdır.

---

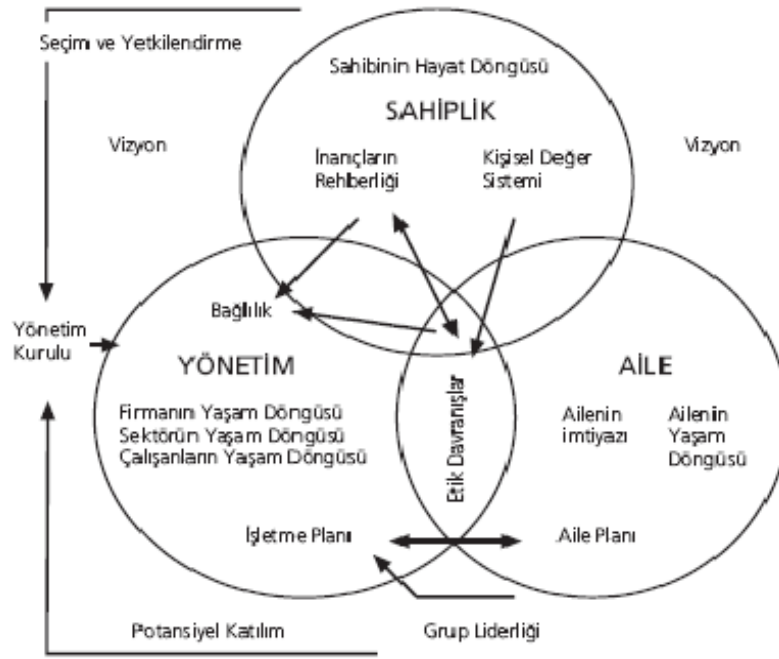
<sup>3</sup> Feyzoğlu F. N., **Aile Hukuku**, 3. Basım, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1990, s.13

<sup>4</sup> Reeder J. A., "Corporate Ownership And Control: A Synthesis Of Recent Findings", **Industrial Organization Review**, 1975, s.3-27

<sup>5</sup> Ateş Ö., a.g.e., s.5



Aile işletmelerinde yönetim ve sahiplik iki önemli unsurdur. Bu unsurlar işletmenin büyümesi ve yönetim anlayışının anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Ancak aile faktörü de üçüncü bir unsur olarak eklendiğinde başta yönetim ve sahipliğin birbirleriyle ilişkili olduğu bir döngüden aile, yönetim ve sahiplik ilişkisi doğar. Aşağıdaki şekilde bu üç unsur arasındaki ilişki açık bir şekilde görülmektedir. Tabloda özellikle ailenin ve yönetimin işletme planı konusunda karşılıklı etkileşim içinde olması dikkat çekici bir ilişkidir.



**Şekil 1.1.** Aile İşletmelerinde Sahiplik, Yöneticilik, ve Aile Arasındaki İlişkiler

**Kaynak:** Frank Hoy ve Trudy G. Verser, “Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship And The Family Firm”, **Entrepreneurship Theory And Practise**, 1994, s.16

Aile işletmelerinde genellikle işletmenin sahip ve yöneticilerinin aynı kişiler olması, -ekonomik bir aktör olarak- onları klasik ekonominin rasyonel insan imgesine diğer işletmelerden daha fazla yaklaştırmaktadır. Çünkü aile işletmelerinde sahip-yöneticinin istekleri, davranışları ve kararları kurumsal yapılar tarafından daha az sınırlandırılmaktadır. Aile işletmeleri sadece ekonominin değil aynı zamanda sosyolojinin de ideal aktör tiplemesine oldukça uygundur. Aile işletmeleri, geniş çoğulcu işletmeler gibi tüzel yani kişisellikten uzak değil daha kişiye özel yapılardır.

Bu onu sosyal yapılar içerisinde daha fazla görünür, olağan, sıradan ve yaygın hale getirmektedir. Aile işletmeleri başlangıç sermayelerinin önemli bir kısmını kurumsal finans araçlarından değil; bireysel özkaynaklardan, eş, dost ve akrabalarından temin etmektedirler. Bu durum aile işletmelerinde doğal olarak eş, dost ve akraba kayırmacılığını teşvik etmektedir. Çünkü bu toplumsal kesimler, işletmenin başarısından kendilerine de bir pay çıkarmaktadır. “Yakın toplumsal çevre”, doğal olarak, işletmenin faaliyet gösterdiği ayrı ve özel bir ekonomik dünyanın yasalarına tabi olmasını değil, bireyin yaşadığı sosyal dünyanın kurallarına tabi olmasını beklemektedir. Bu yönleri ile aile işletmelerinin, rasyonel yönetim ve etik anlayışına uymalarını beklemek ve istemek belki de onlara haksızlık etmektir<sup>6</sup>.

Aile işletmeleri geleneksel özellikler taşırlar. Ailenin geçmiş kuşaklarında var olan kurallar ve değerler gelecek kuşaklara aktarılır. Yeni kuşakta yer alan aile üyeleri geleneksel değerleri çoğu zaman çağın değerleri ile harmanlayarak genel bir sentez oluştururlar. Bu tür bir yaklaşımla geçmişte işletmeyi başarıya ulaştıran değerler korunarak günün değerlerinden de vazgeçilmez ve kendini geçmişteki değerleri unutmadan yenileyen aile işletmelerine başarının kapıları açılır.

Aile işletmelerinin önemli özelliklerinden biri, ailede kız çocuğun yönetime getirilmesindeki çekincedir. Bu konu hakkında Alaeddin Tileylioğlu görüşünü şu şekilde belirtmektedir<sup>7</sup>:

*Ailenin kadın fertlerinin aile şirketlerinde başa geçmede en son düşünülmesinin en önemli nedeni daha çok kültürelidir. Kız çocukların evlendikten sonra farklı bir soyad almaları ve damatların işe sahip olma tehlikesinin ortaya çıkması kurucu/patronun hiç istemeyeceği bir sonuçtur. Bir kız çocuğunun aile şirketindeki başarısı büyük ölçüde babası ile geliştirdiği ilişkilere bağlıdır. Eğer babası ile ilişkilerini erkek çocuklar gibi rekabet üzerine değil de onun tamamlayıcısı şeklinde kurar ve geliştirirse o takdirde kız çocukları aile şirketi için iyi bir kaynak haline gelir.*

<sup>6</sup> Özler H., Ergun Ozler D. ve Eren Gümüştökin G., “Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/.../HOZLER-DEOZLER-EGUMUSTEKIN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/.../HOZLER-DEOZLER-EGUMUSTEKIN.PDF) (10.09.2009), s.443-444

<sup>7</sup> Tileylioğlu A., “Aile Şirketleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, s.15

Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıklarını değil, taşıdıkları soyadı önem kazanmaktadır. İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir<sup>8</sup>.

Sistem teorisine göre her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Sözlü kuralları ve sözsüz kuralları ile aile belli bir amaç için çalışır. Açık ya da kapalı bir şekilde ailesi ile ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girer. Aile işletmesinde çalışmayan aile üyelerinin rolleri, kuralları ve ilişki kurma biçimleri farklıdır. Aile hem işletmede hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun çıkar. Bir ortamda doğru olan davranış diğer ortamda uygunsuz olabilir. Bu iki sistemin uyumsuzluğu, kaynak, zaman ve para kaybına sebep olabilir. Burada en önemli sorunlardan biri de birbirleriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistem de kimin hangi sistemde olduğunu ayırtmaktır. Ayrıca iki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Bir sistemde geçerli olan kural diğerinde uygun olmayabilir. Aile işletmesinin genel müdürünün ailenin de genel müdürü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması doğru olmayabilir<sup>9</sup>.

### **1.3. Aile İşletmelerinin Kültürel Özellikleri**

Kültür, kişi yada kişilerin bir araya gelmesiyle kendiliğinden meydana gelmiş bir olgudur.

Aile işletmeleri, işletme üyelerinin kontrol edilme biçimine göre dört farklı kültürel özelliğe sahip olmaktadır. Bu kültürel özellikler şunlardır:

- Ataerkil Kültür
- Serbest Kültür
- Katılımcı Kültür

---

<sup>8</sup> Ateş Ö., a.g.e., s.5

<sup>9</sup> Akıngüç Güngör B., **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2002, s. 17

- Profesyonel Kùltür

### 1.3.1. Ataerkil Kùltür

Ataerkil kùltürün önemli özelliği işletmedeki ilişkilerin hiyerarşik olması ve işletmenin her türlü kararının yalnızca bir aile tarafından verilmesidir. Aile üyelerinin açıkça tercih edilmesi ve aile dışından çalışanlara güvensizlik, ataerkil kùltürün göstergeleridir. Bu tip işletmeler, çalışanların insiyatif kullanamadığı, ailenin, işi çok yakından kontrol ettiği işletmelerdir. Bu işletmelerin yöneticileri çoğunlukla geçmişe odaklanmıştır; işletme kurucusunun mirası olarak algılanır ve aile gelenekleri hüküm sürer<sup>10</sup>.

Ataerkil kùltürün varolduğu aile işletmeleri çoğunlukla geleneksel değerlerini korurlar. Bu tür aile işletmeleri geçmiş kuşaklarda işletmede varolan değer ve kùltürü çoğunlukla korumaktadırlar.

Girişimci işletmelerin nispeten küçük ölçekte olması ve çalışanların da uzun yıllar boyunca işletmede kalmaları, babaerkil\* bir yapının ortaya çıkmasına neden olur. Babaerkil yapı, dışarıya bilgi vermeyen, tutucu ve geleneksel değerlere sahip olabilir. Sonuç olarak işletme fazla içe dönebilir ve çevresindeki gelişmeleri göz ardı edebilir. Doğal olarak böyle bir tutum değişimi yavaşlatır ve işletmenin varlığını ve sürekliliğini tehdit eder. Girişimci, çoğu kez farklında bile olmadan tutum ve davranışlarıyla bu kùltürün pekişmesine yardımcı olur. Örneğin, çalışanların kişisel sorunlarında bile öđüt için kendisine gelmelerini tavsiye eder. Böyle bir kùltürel ortam kısa vadede işletmenin başarısına katkı sağlasa da işletmenin aleyhine işleyecektir<sup>11</sup>.

Ataerkil aile yapısının nepotizme neden olduğu söylenebilir. Nepotizm; bir kimsenin beceri, başarı ve eğitim düzeyi gibi özelliklerinin dikkate alınmaksızın yada işin gerektirdiği beceri ve bilgi düzeyine sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam ya da terfi edilmesidir.

---

<sup>10</sup> Akıngüç Güngör B., a.g.e., s.12

<sup>11</sup> Ulukan C., “Aile şirketleri ve Kurumsal Yönetim”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul: İstanbul Kùltür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, s.157

\*Metinde babaerkil kelimesi ataerkil kùltür ifadesini temsil etmektedir.

### **1.3.2. Serbest Kültür**

Serbest kültür, pekçok yönden ataerkil kültüre benzer. Aile üyeleri üst düzey yönetimdedir. Ailenin koyduğu hedeflere ulaşmak başlıca amaçtır. Çevre ve zaman konusundaki varsayımlar da aynıdır. Serbest kültür, insan doğası ve gerçek konusundaki varsayımları konularında ataerkil kültürden farklılık gösterir. Çalışanlarla aile arasındaki ilişkide yüksek düzeyde güven hakimdir. Kurucu ve aile üyeleri pekçok yetkilerini alt düzeyde çalışanlara devreder. Burada şirketin amacı, kurucu ve ailesi tarafından belirlenir, bu amaç doğrultusunda çalışanlara serbestlik sağlanır. Böylece serbest kültür şirketinde kurucu ve ailesi amaçları belirler, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçları seçme ve kullanma gücü çalışanlara verilir. Oysa ataerkil şirkette, hem amaç, hem araç aile tarafından belirlenir<sup>12</sup>.

### **1.3.3. Katılımcı Kültür**

Katılımcı kültür daha çok gruba dayalı ilişkilere dayanan, ailenin gücünün ve statüsünün minimum olduğu, daha çok eşitliğe önem veren kültürdür. Seyrek görülür. İlişkiler güvene dayalıdır. İşletmenin çalışanları çok yakın kontrol edilmez. Aile ya da kurucunun karar vermesi yerine çalışanlar karar verirler. Her çalışan, işletmenin sorunlarını çözmeye bir kaynak kişi olarak görülür. Katılımcı kültürde bugün ve gelecek üzerinde odaklanılır. Akraba kayırma gibi uygulamalar bu kültürde yer almaz. Değerlendirme, grubun çalışma performansına göre yapılır. Bu kültürde kişisel gelişim ve eğitim çok önemlidir<sup>13</sup>.

### **1.3.4 Profesyonel Kültür**

Profesyonel kültürde, aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler örgüt kültürüne katkıda bulunurlar. Bu şirketler ataerkil, serbest ve katılımcı kültürün aksine yöneticilerinde tecrübe, başarı ve motivasyona önem verirler. Rekabete dayalı bir sistem geçerli olmakla birlikte kurum içinde bireysel ödüller büyük öneme sahiptir.

---

<sup>12</sup> Ateş Ö., a.g.e., s.70-71

<sup>13</sup> Akıngüç Güngör B., a.g.e., s.12

Komisyonlar, komiteler gibi birimler karar verme ve bilgi toplama sürecinde sıklıkla kullanılır.

Profesyonel yönetim, kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, aile üyelerinden kaynaklanan ayrıcalıklara ve duygusal motiflere dayandırılması yerine, akla ve mantığa, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinimlerine ve rasyonel ölçütlere dayanmasıdır. İşletme sahiplerinin profesyonel bir bakış açısına sahip olması, işletmenin sürekliliği açısından önemlidir. İşletmede bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması, görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işletme ve çalışanların değerlendirme ölçütlerinin nesnel olarak ortaya konulması profesyonel yönetimin gerekleridir<sup>14</sup>.

#### 1.4. Geleneksel Aile İşletmeleri ve Özellikleri

Geleneksel aile işletmesi, gelenek ve aile işletmesi kavramlarının birlikte kullanılması sonucu oluşan bir kavram olduğu için gelenek kelimesinin anlamı çerçevesinde kavramlaştırabiliriz.

Gelenek; “Bir toplumda, bir toplulukta eskiden kalmış olmaları dolayısıyla saygın tutulup kuşaktan kuşağa iletilen, yaptırım gücü olan kültürel kalıntılar, alışkanlıklar, bilgi, töre ve davranışlar, anane, tradisyon olarak tanımlanır.”<sup>15</sup> Geleneksellik veya patrimonyalizm olarak adlandırılan kavrama yönetim bilimi açısından baktığımızda geleneksel otorite çerçevesinde kavramlaştırıldığını görürüz. Siyasal kontrolü sağlayan otoritenin yasallığı, idare edilenlerin çok eskiden beri devam eden gelen kurallara ve siyasal güçlere bir tür kutsallık ve dokunulmazlık atfetmeleri sonucu ortaya çıkıyorsa bu otorite geleneksel otoritedir.<sup>16</sup>

Burada lider otoriteyi bütün grup üyelerinin çıkarını göz önünde tutarak kullanmak zorundadır. Çünkü bu kurumlaşma biçiminde otoriteyi elinde tutanlar herhangi bir yönetim aracına sahip değildirler. Ortak faaliyetler karşılıklılık ilkesine

---

<sup>14</sup> Ulukan C., a.g.e. , s.157

<sup>15</sup> Türk Dil Kurumu Sözlüğü; www.tdk.gov.tr,15.05.2010

<sup>16</sup> Heper M., **Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme**, 1. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi yayınları, 1977, s.35-37

göre yürütülür. Liderin istek ve emirlerine uyulması bir ölçüde grup üyelerinin iyi niyetine bağlıdır.

Geleneksel aile işletmelerinde geleneksel bir otoritenin varlığı yönetsel ve örgütsel değerlerinin temelini oluşturmaktadır. Yani iş bölümü ve görevlendirmenin uzmanlaşma veya meslekleşmeye göre olmaması soysal statünün öne geçmesini sağlayarak statü odaklı bir yapının kurulmasını sağlamıştır. Aile içindeki roller işletmede de geçerlidir. İşletmedeki mevcut kültür astın baba veya babanın seçtiği kişiye kayıtsız şartsız itaat etmesi istenir. Tüm yetkiler otorite sahibindedir. Yetki devri hemen hemen hiç yoktur. Geleneklere bağlılık yüksek seviyededir. Babanın elindeki yetkiler diğer aile fertlerinin iyiliği için kullanılmaktadır. Baba bu konuda kendini sorumlu hissetmektedir. Onlara hem meslek öğretmek hem de topluma faydalı bir fert olmalarını istemektedir. Çocuklar da bu bilinç içerisinde tam bir teslimiyet gösterdiklerinden babanın yaptığı her şeyi doğru kabul etmekte yanlış gözüke bile bunun kendilerinin iyiliği için olduğunu düşünmekte, kutsal otorite olan babanın kendilerinden daha iyi düşündüğünü kabul etmektedirler.

Geleneksel aile işletmelerini yukarıda anlatılanlar çerçevesinde geleneklerin etkisinde, geçmişte kurucu tarafından konulmuş veya kuruluş döneminde toplumda kabul gören kural ve anlayışların hakim olduğu, yönetimde en az iki kuşağın faaliyette olduğu aile işletmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Yukarıda belirtilen dört kültürel özellik (Ataerkil, Serbest, Katılımcı, Profesyonel) incelendiğinde geleneksel aile işletmelerinin ataerkil kültür özellikler gösterdiğini zamanla teknolojik ve toplumsal değişimler sonucu profesyonel kültüre doğru bir evrim geçirebildiklerini söylemek mümkündür.

## 2. KÜLTÜR

### 2.1. Kültürün Tanımı

Mustafa Erkal, sosyolojinin temel başlıklarından biri olduğunu belirterek kültürü şu şekilde tanımlamıştır<sup>17</sup>: “Kültür, bilgiyi, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir ögesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür”.

Her toplumun kendine has kültürü bulunmaktadır. Kültürel özellikler sadece ülkeler arasında değil, aynı ülkenin şehirleri arasında hatta aynı şehrin mahalleleri arasında dahi değişiklik gösterebilmektedir. Yani sahip oldukları kültür farklılıkları nedeniyle topluluklar birbirlerinden ayrışabilmektedir.

Kültür , birçok bilimsel yada uygulama alanında kullanılan temel bir kavram olmakla birlikte farklı alanlarda kullanımı sonucunda bir diğerinden farklılaşan kültür yaklaşımı ve tanımları doğmuştur.

Kültür kavramına ilişkin sosyal bilimciler arasında ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Genel olarak, sosyal bilimciler kültürü, bir topluluğu diğerinden anlamlı bir biçimde ayıran özellikler seti anlamında kullanılmaktadırlar. Bütün tanımlar, kültürel göstergelerin topluluk üyeleri tarafından kabul edilirliliği üzerinde durmaktadır. Kültür İsmail Bakan tarafından: “Bir topluluğun üyelerinin müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylardır” olarak tanımlanmaktadır<sup>18</sup>.

Kültürün ırkla değil, ama eğitim öğretim ile kazanıldığını ve sosyal miras olarak hak edildiğini ve devredildiğini belirten sosyolog ve sosyal antropolog Malinowski de, kültürü açıklarken bir misalden hareket etmektedir. Ona göre, bir zenci çocuk yaşadığı sosyal çevresinden alınarak Fransa’ya götürüldüğü takdirde, kendi ülkesinde, haşın tabiat ve ormanlar arasında alacağı şekilden çok farklı bir kişilik

---

<sup>17</sup> Erkal M., **Sosyoloji (Toplum Bilim)**, Trabzon: K.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1982, s.65

<sup>18</sup> Bakan İ., “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, 2008, Cilt. 8, Sayı.14, s.18



kazanacaktır. Farklı bir dil, değişik inanç ve gelenekler, değer hükümleri ile farklı sosyal bütünün organizasyonunun ortak kültürünü taşıyacak hale gelecek olan bir zenci çocuk kendi vatanındakinden farklı bir sosyal miras ile temas halinde olacaktır<sup>19</sup>.

Hofstede kültürü: “bir grup insanın diğerlerinden ayıran zihinsel programlama” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofsyede’e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır<sup>20</sup>.

Herskovitz kültürü, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlamakla birlikte Geertz ise kültürü, “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür” olarak tanımlar<sup>21</sup>.

Kültür kavramı yönetim bilimleri açısından şu şekilde tanımlanabilir: “Kültür kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Şu durumda kültür, bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğında ortak olan ve onu diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Erkal M., a.g.e., s.65

<sup>20</sup> Köse S. ve Ünal A., “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir: 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, s.3

<sup>21</sup> Belasko A. James, **Teaching The Elephant To Dance**, Empowering Change In Your Organizastions, Britain,1992, s.28

<sup>22</sup> Eroğlu F., “Türk Kültüründe Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Cilt. 5, Sayı . 3-4, Erzurum(1992), s. 189

## 2.2. Kùltürün Özellikleri

Antropoloji disiplinine göre kùltür, eğitim, sanat ve bilim vb. özelliklerden ve beğenilen her hangi bir yaşam biçimini değil, bütün yaşam biçimlerini kapsayacak bir içerikle kullanılır. Bu içeriğin başlıca özellikleri olarak<sup>23</sup>:

- Kùltür hem genel hem de özeldir. Tüm insan gruplarının bir kùltürü vardır. Bu özelliği, bir kùltüre sahip olmanın insan türünün genel bir özelliği olarak kabul edilir.
- Kùltür öğrenilir. Kùltür; içgüdüsel ya da kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki toplumsal yaşamı içinde öğrendiği bir içeriktir.
- Kùltür simgeseldir. Simge, bir dil ya da kùltürde bir durumu ya da nesneyi temsil eden sözlü ya da sözlü olmayan bir işarettir. Simge ile simgeleştirdiği şey arasında açık, doğal ya da zorunlu bir bağ olması gerekli değildir.
- Kùltür kolektif bir özelliğe sahiptir. Kùltür bireylerin tek başlarına yarattığı bir şey değildir. Kùltür, içinde buldukları çevresel koşullardan kaynaklanan sorunların çözümüne ilişkin bireysel deneyimler aracılığıyla üretilse de, toplum üyelerince paylaşılır hale geldiği ölçüde toplumsal hale gelir ve kùltür denilen içeriğe bürünür.
- Kùltür yalnızca anlamlar bütünü değil aynı zamanda paylaşılan duygular bütünüdür.
- Kùltür, tarihi ve süreklidir. Bir toplum doğayla mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümüne ilişkin öğrenmiş olduğu çözümleri kendisinden sonraki kuşaklara aktarma yoluyla sürekliliğini sağlar.
- Kùltür toplumsal bir özellik taşır. Bir toplumda var olan ve nesilden nesile aktarılan veya topluma yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğun üyelerince paylaşılan öğretilerdir.

---

<sup>23</sup> Doğan B., **Örgüt Kùltürü**, 1. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım, 2007, s.16

- Kùltür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Bireyin tutum ve davranışlarına yön veren kurallar sistemi vardır.
- Kùltür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Kùltür olarak tanımlanan alışkanlıklar, teamüller, normlar, gelenekler, görenekler, değerler ve inançlar, doğayla başa çıkma ve birlikte yaşamı mümkün kılacak çözümler bütünüdür.
- Kùltür, dinamik bir özellik taşır. Hem doğa hem de sürekli bir ilişki içinde bulunan toplum sürekli değişir. Bu değişim, hem toplumsal yaşama, hem de doğal koşullara uyum sağlamak için bulunmuş çözümlerin değişmesini gerektirmektedir.
- Kùltür bütünlüğüdür. Kùltür bir toplumun bireylerini yalnızca paylaşılan değerler, duygular, inançlar olarak değil aynı zamanda bireylere yüklediği yükümlülükler itibari ile de bütünlüktür.
- Etnik merkezli eğilimleri artırma özelliği taşır. Farklı kùltürlerde farklı düzeylerde de olsa etnik eğilimleri arttırıcı bir rol oynar. Aynı kùltüre mensup bireyler aynı duygu, düşünce ve inançları paylaştığı için farklı duygu, düşünce ve inançları paylaşanları ötekiler olarak görmek alışkanlığı kazanmaya başlarlar.

### **2.3. Kùltürün Öğeleri**

Kùltür, bir toplumun yaşam biçimini yansıtan soyut bir kavramdır. Ancak yaşam biçimine ve çevresel zorunluluklara bağlı olarak kùltürde toplumlararası farklılıklar görülmesine rağmen hangi toplum olursa olsun kùltürü oluşturan temel öğeler aynı olmakla birlikte önem dereceleri farklılık göstermektedir.

Kùltürü oluşturan temel öğeler; değerler, inançlar, ilke ve normlar, semboller, mitler, kahramanlar ve törenlerdir.

#### **2.3.1. Değerler**

Değer, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inançtır. Bir inanç olmak bakımından, dünyanın belli bir kısmıyla ilgili idrak, duygu ve

bilgilerimizin bir terkibi demektir. Değerler; toplumu oluşturan bireylerin, grupların ve nihayet toplumların tüm yaşam alanlarındaki çabalar ile ortaya konan yapıtların, geliştirilen sosyal düzenlerin ve müesseselerin tümünün oluşturduğu ortak değer ve bir ulusun düşünsel yaşantısının simgesidir<sup>24</sup>.

Değerler kavramının Eski Yunan'da Aristo tarafından geliştirilmiş olduğu ve modern değerler kuramının ise Jeremy Bentham'ın toplumsal faydayı esas alan faydacılık kuramına dayanan değer anlayışı ile başladığı kabul edilmektedir. Bu kuram özünde herhangi bir eylemin doğruluğunu veya yanlışlığını o eylemin neden olduğu toplumsal fayda ve maliyetle açıklamaktadır<sup>25</sup>.

### **2.3.2. İnançlar**

Bir kültürü oluşturan bireyler tarafından dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak paylaşılan ortak görüşlerdir ve insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğeleri de biçim vermektedir<sup>26</sup>.

Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte değerlere göre daha güçlü ve daha az esnektir. İnançlar, gerçeğin şimdi ve gelecekte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşur<sup>27</sup>.

### **2.3.3. Normlar**

Norm, belirli durumdaki bireylerin uymaları gereken kurallar ve ölçüler olarak tanımlanabilir.

---

<sup>24</sup> İzveren A., **Toplumsal Törebilim**, Ankara: Kalite Matbaası, s. 134-135

<sup>25</sup> Doğan B., a.g.e., s. 38

<sup>26</sup> Şisman M., **Örgütler ve Kültürler**, 1. Baskı, Ankara: , Pegem A Yayınları, s. 3

<sup>27</sup> Doğan B., a.g.e., s. 51

Gordon Marshall'ın norm hakkındaki düşünceleri şunlardır<sup>28</sup>:

*Norm, kültürel açıdan arzu edilir ve uygun olarak değerlendirilen davranışları akla getiren ortak bir davranış beklentisidir. Normlar, buyurgan olma özellikleriyle kurallara ve düzenlemelere benzerler; fakat normda kuralların resmi statüsü yoktur. Doğru davranış bazen normatif diye değerlendirilen davranıştan farklı olabilir bu davranış eğer varolan normlara göre yargılanırsa 'sapkın' sayılabilir. Dolayısıyla norm kavramı toplumsal düzenleme, toplumsal denetim ve toplumsal düzenle çok yakından ilişkilidir.*

Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetirler<sup>29</sup>.

#### **2.3.4. Tutumlar**

Tutumlar, bir hüküm ya da karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir<sup>30</sup> ve kültürün manevi yönünü oluştururlar.

#### **2.3.5.Semboller**

Mehmet Şişman'ın semboller hakkındaki düşünceleri şunlardır<sup>31</sup>:

*Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb'dir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri dildir. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır.*

---

<sup>28</sup> Marshall G., **Sosyoloji Sözlüğü**, Osman Akınbay ve Derya Kömücü (Çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.533

<sup>29</sup> Erdoğan İ., **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1994, s.133

<sup>30</sup> Özkalp E. ve Kocacık F., **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 173, 1991, s.294

<sup>31</sup> Şişman M., a.g.e., s.4

Sembollerin geçerli olabilmesi için<sup>32</sup>;

- Anlatması beklenen şeyi anlatabilmesi,
- Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatması gerekmektedir.

### 2.3.6. Mitler

Mit (söylence), dinle yada kahramanlıklarla ilgili olan toplumun gelenek ve göreneklerine göre ağızdan ağıza ulaştırılan ve zaman içinde değişiklik gösteren söylenceler anlamındadır. Mit kelimesi Yunanca mythos kelimesinden gelmektedir. Mitler genel olarak çok tanrılı dönemleri, olağanüstü kahramanlıkları ve olaylar konu alır. İmgelem ürünü olan mitler estetiksel şekilde anlatan öykülerdir<sup>33</sup>.

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu diğerinden ayırmaya da yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Mitler tutucu kuvvetlerdir<sup>34</sup>.

### 2.3.7. Kahramanlıklar

Kahramanlar, toplum veya grubun temel karakterini doğrudan oluşturabilme olanağına sahip olabilirler. Kahramanlar bir toplumda, bir grupta veya bir kurumda itibar edilen ve bu nedenle de davranışlar için model olarak alınan gerçek veya hayali, ölmüş veya yaşayan bireylerdir. Kahramanlar toplumsal sorunların çözümü sırasında veya birlikte çalışma sırasında ortaya çıkar ve herkese örnek teşkil eder. Ancak bunların toplum, grup veya kurum tarafından desteklenen değerler niteliğine büründürülmüş olması gerekir<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Doğan B., a.g.e., s. 55

<sup>33</sup> Mit ve Mitoloji Nedir?, <http://www.tarihselblog.com/mit-ve-mitoloji-nedir/> (10 Aralık 2009)

<sup>34</sup> Bakan İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. , **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 2004, İstanbul: Alfa Yayınları, s. 57

<sup>35</sup> Doğan B., a.g.e., s. 55-56

### 2.3.8 Törenler

Tören; bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kollektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür. Bir başka tanımla törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seramonik aktivitelerdir<sup>36</sup>.

### 2.4. Kültürün Düzeyleri

Kültürel öğeler aynı özün farklı düzeylerinin temsil edildiği biçimleridir. Bunların bir kısmı kültürün gözlenebilir düzeyini diğer bir kısmı ise gözlenebilir düzeyi de biçimlendiren özü olarak kabul edilmektedirler. Gözlenebilir düzey olarak ele alınan öğeler yalnızca öz tarafından şekillenen öğeler olmayıp aynı zamanda bir kültürü paylaşan bireylerin tutum ve davranışlarını etkileme ve aynı zamanda kültürün devamında önemli işleve sahiptir. Hofstede, kültürün düzeylerini, yüzeyden öze doğru, semboller, kahramanlar, tören ve ayinler ve değerler biçiminde ele almaktadır. Kültürün düzeylerini daha çok örgüt kültürü açısından ele alan Schein ise, kültürün düzeylerini, yüzeyden derine doğru sırasıyla gözlenebilir düzenlemeler, benimsenen değerler ve temel varsayımlar olarak ele almıştır<sup>37</sup>.

### 2.5. Örgüt Kültürü

#### 2.5.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürünün iletişim, sosyoloji, psikoloji gibi bilim alanlarınca farklı tanımları yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Erol Eren tarafından örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır<sup>38</sup>: “Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve meslekler norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve

<sup>36</sup> Bakan İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. , a.g.e., s. 61

<sup>37</sup> Doğan B., a.g.e., s. 58-59

<sup>38</sup> Eren E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı , İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s. 135

değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma ‘örgüt kültürü’ denir”.

John B. Sorensen tarafından örgüt kültürü: “Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel olaylar ve örgütsel süreçlere ait temel varsayımlarla ilişkin yorumlarını biçimlendirir. O örgütün kendini ve çevresini nasıl anladığını ortaya çıkarıp kodlar ve böylece çalışanlar için örgütsel inanışlara ve amaçlara açıklık getirir” olarak tanımlanmaktadır<sup>39</sup>.

Edgar H. Schein tarafından örgüt kültürü: “Örgütü oluşturan grupların içsel etkileşim ve dışsal uyum sağlamayı öğrendiği, geçerli olabilmesi için yeterince iyi çalışan ve bu yüzden yeni üyeler için tüm bu problemler ile ilgili his, düşünce ve algı için doğru yol olarak düşünülen, temel varsayımlar bütünüdür” Olarak tanımlanmaktadır<sup>40</sup>.

Örgüt kültürü, örgütün zaman içerisinde günlük işlerinin, deneyimlerinin ve aldığı kararların toplamıdır<sup>41</sup>.

### 2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yayınlanan ‘Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken’ adlı makalesi ile Amerikan akademik alanyazınına girmiş ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir. Ancak kültür kavramının kökleri eskiye dayanmakta olup sosyal bilimcilerin tarihi kadar eski bir kavramdır. Antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve ekonomistler uzun yıllar boyunca kültür ve örgüt kültürü alanlarında yöntemler geliştirmiş ve uygulamışlardır<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> Sorensen J. B., “The Strange of Corporate Culture And The Reliability Of Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı. 47, s.73

<sup>40</sup> Schein,E.H., **Organizational Culture And Leadership**, İkinci Baskı, California:Jossey-Bass, 1992, s.12

<sup>41</sup> Muller R., “Time Narrative And Organizational Culture: A Corporative Perspective”, **Journal Of Critical Postmodern Organization Science**, Cilt.3, Sayı.1, s.3

<sup>42</sup> Bakan İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. , a.g.e., s.21



Örgüt kültürünün oluşumunda birbiriyle ilgili iki boyutun birlikte düşünülmesi gerekir. Boyutlardan biri örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ya da değişmesinde rol oynayan etmenlerin neler olduğu ve bunların olası etkileridir. İkinci boyut ise, örgüt kültürünün nasıl bir süreçle oluştuğunun belirlenmesidir. Başka bir deyişle örgüt kültürünün kendisine özgü temel varsayımlarının, değerlerinin normlarının, geleneklerinin, mitlerinin ve biçimsel düzenlemelerinin nasıl oluştuğunun belirlenmesidir<sup>43</sup>.

Örgüt kültürünün oluşumundaki birinci boyut olan kültürünün ortaya çıkmasında ya da değişmesinde rol oynayan etmenleri örgüt içi çevre faktörleri ve örgüt dışı çevre faktörleri olarak iki grupta incelenebilmektedir. Örgüt içi çevre ve örgüt dışı çevre faktörleri örgütte güçlü yada zayıf, esnek yada gelenekçi örgüt kültürünün oluşumunda etkin rol oynamaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda etkin olan iç ve dış çevre faktörler şunlardır<sup>44</sup>:

#### **İç çevre faktörleri:**

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile, bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,

---

<sup>43</sup> Doğan B., a.g.e., s.109

<sup>44</sup> Bakan İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. , a.g.e., s. 28-29

- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi, Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

**Dış çevre faktörleri:**

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Örgüt kültürünün ikinci boyutu olan oluşum süreci şu aşamalardan oluşur<sup>45</sup>:

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değerli inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlamış olur.

Yukarıda anlatılanlardan anlaşıldığı üzere örgüt kurucusu/lideri örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir role sahiptir. Örgüt lideri kendisiyle büyük oranda ortak değerleri paylaşan kişi/kişileri biraraya getirmek için çaba harcayacaktır. Örgüt lideri kendi belirlediği değer/değerlerin örgütçe benimsenmesini sağlamak için seçtiği kişileri etkilerken aynı zamanda da örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin rol oynayan kişilerin değer yargılarından etkilenecektir.

### 2.5.3. Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Kültür bir yönüyle paylaşılan tutum ve davranış kalıpları olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları için de aynı görüşü ileri sürmek mümkündür. Örgüt üyelerinin örgütsel eylem ve süreçlere ilişkin tutum ve davranışlarının örgüt kültürü tarafından yönlendirildiği genel kabul gören bir görüştür. Örgüt kültürünün açıklanmasında, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının hangi kültürel öğeler tarafından ve hangi ölçüde etkilendiği önemlidir<sup>46</sup>. Örneğin; örgüte yeni katılmış bir kişi; fiziksel düzenin, bireylerarası iletişim kurallarının, ortamın duygusal

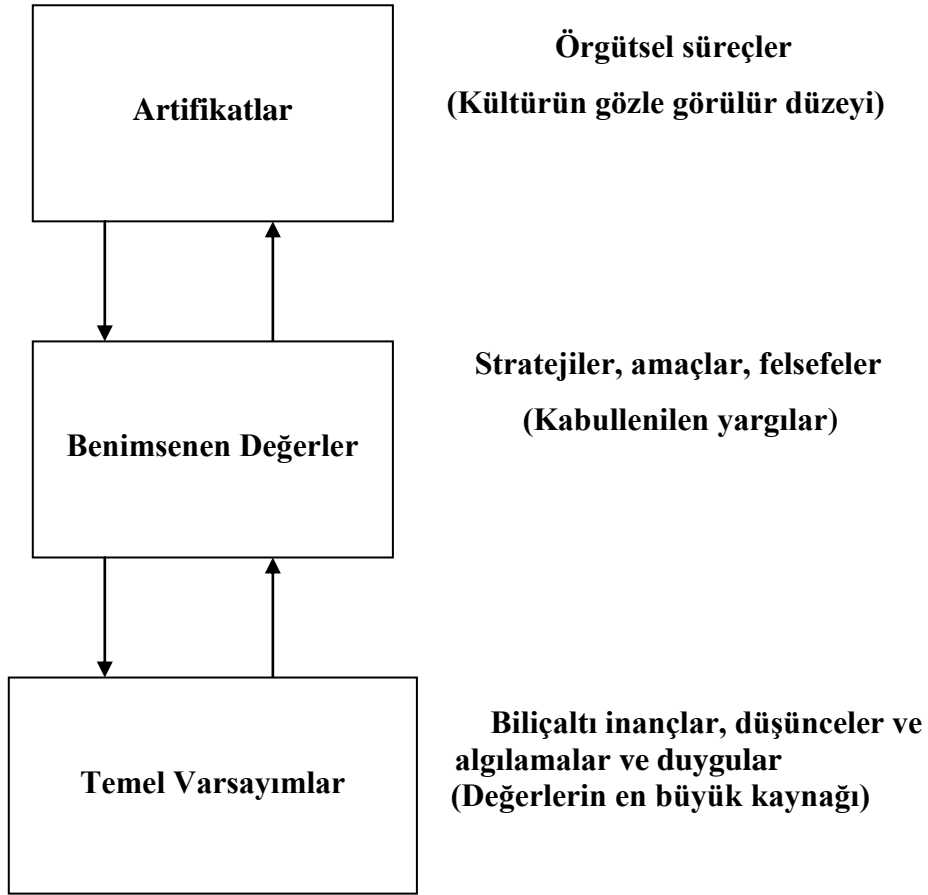
---

<sup>45</sup> Doğan S, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.30, Sayı.4, s. 63-64

<sup>46</sup> Doğan B., a.g.e., s.114

yoğunluğunun, giyim kurallarının, konuşma stillerinin ve hatta ortamın kokusunun bile örgüt kültürü tarafından belirlenmiş bir ortamda kendini bulur .

Schein örgüt kültürünün düzeylerini üç boyutta açıklamıştır. Bu düzeyler aşağıdaki gibidir<sup>47</sup>:



Şekil 2.1. Örgüt Kültür Düzeyleri

**Kaynak:** Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, İkinci Baskı, California:Jossey-Bass, 1992, s.16

En dıştaki yada en üstteki düzey olan artifikatler, bireylerin stil ve davranışı gibi kültürün gözle görülebilir yönünü ifade etmektedir. Bu düzeydeki amaç, rutin olarak gösterilen davranışların içerisinde örgütün görülebilir davranışlarını anlamaktır.

Artifikatler düzeyinin hemen altında yer alan benimsenen değerlerle örgüt felsefesi ve ideolojisi yardımıyla örgüt üyelerine belirsizlikleri aşmaları konusunda yardımcı olur.

<sup>47</sup> Schein E.H., a.g.e., s.16

En alt düzeyde yer alan temel varsayımlar örgütsel başarıya ilişkin araçsal değerlerdir. Bunlar, örgütün başarısına yönelik benimsenen değerlerle ilişkilidir.

Her bir grup kültür bu üç aşamada çalışabilir. Eğer temel varsayımlar düzeyinin şifresi çözülemezse, kabul edilen değerlere ne kadar güvenildiği ya da artifikatlerin nasıl yorumlanacağı bilinemeyecektir<sup>48</sup>.

#### 2.5.4. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas alınan boyutlar şunlardır<sup>49</sup>:

- **Bireysel özerklik:** Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
- **Risk toleransı:** Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.
- **Yön:** Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.
- **Bütünleşme:** Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdüm olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.
- **Yönetim desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
- **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.
- **Kimlik:** Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.

---

<sup>48</sup> Schein E.H., a.g.e., s.26

<sup>49</sup> Güçlü N., “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.6 (2003), s.154

- **Ödül sistemi:** Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.
- **Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:** Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.
- **İletişim Modelleri:** Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığıının derecesidir.

Örgütsel değer grupları ve temel varsayımlar birlikte ele alındığında tablo 2.1.'deki gibi bir görüntü ortaya çıkacaktır. Örgüt kültürünün üç düzeyi kültürel biçimler, örgütsel değerler ve temel varsayımlardır. Örgütün varlığını devam ettirmesi ise örgüt-çevre ilişkilerine ve örgüt içi bütünleşmeye ilişkin iki sorun alanı vardır. Her iki alanla ilgili olarak da bireylerin göstermiş olduğu davranışların belli nitelikleri vardır. Bu nedenle örgüt kültürünün yatay düzeyde üç farklı boyutunun olduğu ve bunların dikey olarak kültürel biçimler, değerler düzeyi ve temel varsayımlar düzeyi olduğu ileri sürülebilir<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Doğan B., a.g.e., s.121

**Tablo 2.1.**  
**Örgüt Kültür Düzeyleri ve Boyutları**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DÜZEYLERİ		ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI		
		Örgüt-çevre ilişkilerine ait görevler	Örgüt içi bireyler arası ilişkiler	Bireylerin davranış niteliği
<b>Kültürel Biçimler düzeyi</b>	Fiziksel yerleşim Logo Karşılaşma biçimleri Ritüeller Söylem biçimleri Giyim biçimleri Yazılı dökümanlar	Biçimsel görünümlerin örgüt-çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Biçimsel görünümlerin örgüt içi bireyler arası ilişkilere ilişkin boyutu	Biçimsel görünümlerin bireylerin davranış niteliğine ilişkin boyutu
<b>Değerler düzeyi</b>	1. Başarı Kriterleri: Ürün kalitesi Teknolojik liderlik Pazar payı Karlılık Öncülük vb. 2. Yönetim Anlayışı: Görevlere yönelim/ Bireylere yönelim 3. Araçsal Değerler: Yenilik yapma Müşteri odaklılık Maliyet liderliği	Başarı yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt içi birey-grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu
<b>Temel varsayımlar düzeyi</b>	1. Belirsizlikten duyulan endişe 2. İnsan faaliyetlerinin doğası 3. Güç otorite ilişkisi 4. Birey/grup ilişkiler 5. İnsanlar arası ilişkiler 6. Zaman algısı	Temel varsayımların ve ideolojisinin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi bireyler, birey grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu

**Kaynak:** Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım, 2007, s.122

### 2.5.5. Örgüt Kültürü Tipleri ve Sınıflandırmaları

Örgüt kültürünü tipleri, bu alanda çalışmakta olan araştırmacıların vurgulamak istedikleri konulara ve çalışmalarına kanıt olarak seçtikleri modellere göre farklılık göstermektedir.

Örgüt kültürü tipleri hakkında çalışmalar birçok farklılıklar göstermekle birlikte iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan birisi, Hofstede, Schwartz ve Rokeach'ın çalışmalarına benzer ve esas olarak örgüt üyelerinin bireysel değerlerini dolayısıyla mensup oldukları toplumsal kültür özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise örgütsel değerler ve temel varsayımlardan hareketle örgüt kültürünün özelliklerini belirlemeye ve bunların ortak özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalar hem farklı örgüt kültürü tiplerini tanımlamaya, hem örgüt kültürü ile verimlilik ve etkinlik arasındaki ilişkileri ortaya koymaya hem de farklı örgüt türlerini birbirleriyle karşılaştırmayı amaçlamaktadırlar. Bu grupta yer alan çalışmalar, örgüt çevre ilişkilerine, örgüt içi insanlararası ilişkilerine ilişkin değer ve varsayımları esas alarak örgüt kültürü tiplerini belirlemeye çalışmaktadır<sup>51</sup>.

Harrison, örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırılmıştır. Bu sınıflamada daha sonra bu konuda yapılan bazı sınıflamalara da kaynaklık etmiştir. Charles Handy, Handy ve Harrison'un sınıflamasını temel alarak benzer biçimde güç kontrolü, rol kontrolü, görev merkezli kültür olmak üzere dört tür örgüt kültüründen söz etmiştir. Phesey'in sınıflaması da Harrison ve Handy'nin sınıflamalarını temel alarak örgüt kültürünü, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplamıştır. Quinn ve McGrath örgüt kültürünü, rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültür olarak sınıflandırmışlardır. Cameron ve Quinn örgüt kültürünü bir başka bakış açısıyla

---

<sup>51</sup> Doğan B., a.g.e., s.123



girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış, pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplamıştır<sup>52</sup>.

### 3. GELENEKSEL - MODERN KÜLTÜR AYRIMI VE QUINN VE CAMERON'UN ÖRGÜTSEL Kültür Analizi

#### 3.1. Geleneksellik ve Geleneksel(yerel) Değerler

##### 3.1.1. Geleneksellik (Patrimonyalizm)

Geleneksellik (Patrimonyalizm) Max Weber tarafından siyaset bilimine kazandırılmış bir kavramdır.

Marx Weber bir toplumda, otoritede gelenekselliğin şu şekilde anlaşılacağını ifade etmektedir<sup>53</sup>:

*Eğer siyasal kontrolü sağlayan otoritenin yasallığı, idare edilenlerin çok eskiden beri devam edegelen kurallara ve siyasal güçlere bir tür kutsallık ve dokunulmazlık atfetmeleri sonucu ortaya çıkıyorsa söz konusu otorite geleneksel otoritedir.*

Weber'in temel teması ekonomi ve toplum arasındaki ilişkiler olmuştur. Konu üzerine yoğunlaştıkça dinin rolünün çok önemli olduğunu görmüştür. İlk önemli eseri Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu'nda (1904-1905) bu iyice gün ışığına çıkmıştır. Weber din, ekonomik kapitalizm ve Batı Avrupa modern uygarlığının doğuşu arasında yakın bir ilişki olduğunu iddia etmektedir. Weber, Modern Almanya yaşamında görülen tuhaf bir olguya dikkat çeker: Sayısal oranları göz önüne alındığında, Protestanlar arasında Katolıklere göre daha fazla işadamı, sermaye sahibi ve uzman şirket yöneticisi çıkmıştır. Bazıları bu olguyu açıklamak için Katoliklerin maneviyatına, Protestanlarınsa materyalizme daha eğilimli olduğunu söylemekteydi. Weber'e göre bu açıklamalar Protestanlığın geçmiş ve çağdaş tavırlarını bilenler için tatmin edici olmaktan çok uzaktır. Protestanlık tarihine bakıldığında, en başarılı Protestan girişimcilerin aynı zamanda Tanrı'nın iradesini günlük hayatlarında nasıl takip ettiklerini anlatan

<sup>52</sup> Şişman M., **Örgütler ve Kültürler**, 1. Baskı, Ankara: Pegem A Yayınları, s.142-145

<sup>53</sup> Heper M., a.g.e., s.35

günlükler tutacak kadar koyu dindarlar oldukları görülmektedir. Weber, Protestanların girişimciliklerinde bu tür bir dindarlığın yattığını söylemenin daha doğru bir önerme olduğunu düşünür<sup>54</sup>.

Düşüncelerine kaynak bulmak için ortaçağ (ve antik) Avrupa kentlerine incelemeye yönelen Weber, kapitalizmin kökenlerini ortaçağ sonları Avrupa kentlerinin siyasal-tüzel özerkliğinde bulmaktadır. Ona göre özerk kent ile Avrupa’da kapitalizmin gelişmesi arasında önemli bağlantılar vardı. Avrupa, katı bir patrimonyal düzen içinde kurulmamış olduğundan özerk bir şekilde gelişmiştir. Batı kentlerinin özerkliği ile, Avrupa kapitalizmin oluşumu arasında ilişki kuran Weber’e göre, Batı’nın tersine özerk kentlerin gelişmesini sınırlayan savaşı bir dindarlık ve patrimonyalizmin hakim olduğu İslam kentleri hiçbir zaman gerçek bir kent topluluğu olmamıştır. Patrimonyal idari yapı her şeyden önce Batı’nın 19. yüzyıldan itibaren geliştirdiği akılcı bürokratik yapının bazı özelliklerinde mahrumdur. Bunlar şöyle özetlenebilir: a- kişiye bağlı olmayan ve sınırları açıkça belirlenmiş bu yetki/egemenlik alanı, b- akılcılığı esas alan bir hiyerarşik yapı, c- serbest sözleşme ve düzenli terfi ilkelerine göre işleyen bir atama yöntemi, d- düzenli bir teknik eğitim ve e- sabit maaş<sup>55</sup>.

Weber’e göre, kapitalizm ruhunun gelişimi ile Protestan ahlakın çileci-püriten hayat anlayışı birbirlerini desteklemektedir. Şöyle ki, ilahi takdir öğretisine dayalı Katolisizme göre zengin bir kişinin cennete girmesi iğne deliğinden geçmesi kadar zor ve imkansız iken, Protestan ahlakına göre, çalışıp kazanan ve biriktiren Tanrı’nın sevgilisidir. O halde, kapitalist ekonomik ideoloji ile Portestan dini inanç ve ahlaki zihniyet arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Protestanlığın, işi kutsallaştırarak insan selametinin her şeyden önce düzenlenmiş ve akla uygun bir yaşam sürmekten ibaret olduğunu örgütleyip sırf sofı idealinden insanı döndürmesi ve onu dünyaya bağlamasının aksine; İslam’da, kader-fonksiyonel akıl dengesi uygulamada kadercilik

---

<sup>54</sup> Dünyadan Basın Taramaları İstanbul, “MaxWeber: Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu”, **ADAM Sosyal Bilimler Araştırma Merkezi**, No:22 (Aralık 2008), s.115-116

<sup>55</sup> Reyhan C., **Osmanlı’da Kapitalizmin Kökenleri**, 1. Baskı, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2008, s.27

lehine kırılmıştır. Bu durumda, İslam sufiliği, Weber'e göre; hristiyan püritanizminin karşıt kutbudur<sup>56</sup>.

Patrimonyal yönetimlerde, meşruiyeti iktidar temsil etmektedir. İktidar otoritesini ülke düzeyine dağılmış oldukça özerk bir sınıf yoluyla değil, geleceklere kendine bağlı bir patrimonyal bürokrat sınıf aracılığıyla sağlamaktadır. Patrimonyal bürokratlar ise meşruiyetlerini liyakatlarından değil iktidara olan sadakatlerinden almaktadır<sup>57</sup>.

Geleneksel otoritenin en basit biçimine, gerontokrasi (yaşlıların idaresi) ve patrimonyalizm (grup içinde en yaşlının idaresi) sistemlerinde rastlanır. Ancak her iki sistemde de lider otoriteyi bütün grup üyelerinin çıkarını gözönünde tutarak kullanmak zorundadır. Çünkü bu kurumlaşma biçimlerinde otoriteyi ellerinde tutanlar, herhangi bir yönetim aracına sahip değildirler. Ortak faaliyetler, karşılıklılık ilkesine göre yürütülür. Grup liderinin işlevi, eşgüdüm sağlamaktır. Liderin istek ve emirlerine uyulması, bir ölçüde grup üyelerinin iyi niyetine bağlıdır<sup>58</sup>.

Liderin mal varlığının artması ve topraklarının genişlemesi ile birlikte, önce ev topluluğu üyelerinden yönetim konularında yararlanma zorunluluğu belirir; daha sonra bölgesel ve merkezi idare örgütleri kurulur. Böylece patrimonyal devlet doğmuş olur.

İslam kentlerinde mozaik yapının ve İslam'ın savaştı özelliklerinin, sanayiciler ve tacirlerden oluşan yaratıcı bir burjuva sınıfının gelişmesini engellediğini ve Osmanlı'da kapitalizmin gelişemeyeceğini iddia eden Weber bunun dayanaklarını şu şekilde sıralar<sup>59</sup>:

1. Ekonomik ilişkilerin geleneklere sıkı sıkıya bağlı olduğu, para kullanımının esas itibarıyla tüketime dönük olduğu ve hükümdarın ilahiyatçıların aynı olarak karşılandığı geleneksel ekonomik ilişkiler.

---

<sup>56</sup> Reyhan C., a.g.e., s. 31

<sup>57</sup> Emek U., "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Etik Temelleri", **Devlet Planlama Teşkilatı**, [www.sbe.yildiz.edu.tr/etiktemeller.pdf](http://www.sbe.yildiz.edu.tr/etiktemeller.pdf) (12.04.2010), s.7

<sup>58</sup> Heper M., a.g.e., s. 35

<sup>59</sup> Reyhan C., a.g.e., s.27-35

2. Mülkiyetin ve her ekonomik birimin üretim kapasitesinin öncelikli olarak hükümdarın ihtiyaçlarına göre düzenlediği, düşük seviyede bir ekonomik üretim.

3. Tekelci arzunun tatmin edilmesine yönelik bir merci, kar getirici girişimlere duyulan güven ve tımar ya da vergilendirmeyi kapsayan ekonomik tahsisat, hükümdara ve onunun yönetim kadrosuna önemli bir kazanç kapısı sağlamaktaydı ki bu durum üç aşağı, beş yukarı siyasal kapitalizme benzemektedir.

4. Doğrudan vergilendirilen kaynaklara getirilen yükümlülüklerin keyfi olarak belirlendiği ekonomik düzen, ki bu yükümlülükler geleneğe bağlıdır ve hükümdar tarafından kolayca değiştirilebilir.

5. Ekonomik akılcılığın eksik oluşu; ekonomik faaliyetin akılcılaştırılmasına dair iki temel, yükümlülüklerin hesaplanabilirliği ve özel girişim özgürlüğünün yokluğu.

6. Akılcı ekonomik faaliyetin kısıtlanması, maliye politikası ve idari uygulamaları genel karakteri akılcı bir ekonomik faaliyetin gelişimini sınırlama eğilimindedir.

7. Ekonomik düzenleme, ekonomik faaliyetin faydacı, refahı ya da mutlak değerleri gözetici tarzda düzenlenmesi eğilimi, formel akılcılığı parçalamış ve böylece gelişen bu tür bir kapitalizm, ticaret iltizam, devlet için iâşe tedariki ile plantasyonlar ve sömürgeciliğin kapsamındaki diğer gelişimlerle sınırlı kalmıştır.

İdari örgütlerin belli kurallar ile çerçevesi anlamında kurumlaşmaması, patrimonyal bürokrasinin gerek otorite gerekse liyakat boyutları bakımından önemli sonuçlar doğurur. Patrimonyal bürokraside kurallardan çok, geleneksel olarak belli bir mevki işgal edegelen yahut böyle biri tarafından seçilmiş kişiye itaat etmek gerekir. Bu kişinin emirlerinin yasallığı, iki kaynaktan doğar. Bir kere, gelenekler önemli rol oynar. Geleneksel normlar, hem söz konusu kişinin emirlerine yasallık kazandırır hem de büyük ölçüde emirlerin içeriğini belirler ve sınırlar. Böylece emirler, geleneksel normlara uygun olduğu ve daima bu emirleri vermiş olan kişiler tarafından verildiği zaman yasallık kazanır. Aynı zamanda, patrimonyal üstlere bir bakıma sınırsız bir

takdir yetkisi de tanınmıştır. Bu takdir yetkisinin, hukuki-rasyonel otorite tipinde olduğu gibi, açık seçik ilkelere ve kurallara uyularak kullanılması zorunlu değildir. Patrimonyal üst, ancak ahlak, sağduyu ve eşitlik gibi çok genel normlara uymak zorundadır. Diğer bir deyişle, patrimonyal üstün otoritesinin sınırları hayli belirsizdir<sup>60</sup>.

Batı'da ortaçağ toplumunu ayırt eden patrimonyal ve feodal ilkelere, Türkiye'de ağır basan ilke patrimonyalizm olmuştur. Şerif Mardin'e göre, her ne kadar Osmanlı toplumsal yapısını tek bir modelle kavramlaştırmak imkansız ise de, İmparatorluğun toplumsal özelliklerini en iyi anlatacak şema "patrimonyal-bürokrasi" adı verilen topluluk türüdür. Osmanlı'nın kuruluşundan az sonra Batı'daki feodalizmin aksine "patrimonyal ilkeler" ağır basmakta idi. Bu sistemde, patrimonyal hizmetin başındaki seçkinler, meşru iktidar yapısının dışında görünen herhangi bir iktidar kaynağını dikkatle denetimleri altında tutmaya aşırı bir özen göstermişlerdir<sup>61</sup>.

### 3.1.2. Geleneksel(Yerel) Değerler ve Özellikleri

Geleneksel değerler üzerinde yapılmış çalışmalardan Aldemir, Arbak ve Özmen'in Türkiyede İş görme anlayışları üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde elde ettikleri değerler tez konusunda ele alınan örnek işletmede geçmiş ve mevcut durum tespiti açısından daha anlamlı bulunduğu için kullanılmıştır.

Aldemir, Arbak ve Özmen Türkiye'de işgörme anlayışları üzerine yaptıkları çalışmada elde ettikleri bulgular neticesinde örgüt kültüründe var olan geleneksel(yerel) değerleri şu şekilde sıralamıştır<sup>62</sup>:

**Dürüstlük ve Doğruluk:** İş görürken sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamak

**Katılık:** İş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, hoşgörüsüz olmak

**Merkeziyetçilik:** İş görürken otoritenin ve işin tek bir merkezde toplanmasından yana olmak

<sup>60</sup> Heper M., a.g.e., s.36-37

<sup>61</sup> Reyhan C., a.g.e., s. 40-41

<sup>62</sup> Aldemir M. Ceyhan , Arbak Yasemin ve Özmen Ömür N. T., "Türkiye'de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 1, s.12

**Sadakat:**İş görürken belli kişi, grup ve kurumlara içten bağlılık duymak.

**Duygusalılık:**İş görürken iş görme davranışını etkileyecek biçimde duygusal hareket etmek.

**Kadercilik:**İş görürken alın yazısına inanmak ve bu doğrultuda hareket etmek.

**Baskıcılık:**İş görürken başkaları üzerinde baskı kurmak, hükmetmek.

**Tevazu:**İş görürken alçak gönüllü olmak, gösterişe önem vermemek.

**Gelenekçilik:**Geçmişten süregeldikleri için benimsenen, önemsenen desteklenen kültürel alışkanlıkları, bilgi ve töreleri dikkate alarak iş görmek.

**Bugünü yaşamak:**İş görürken günlük konulara yoğunlaşmak, geleceği düşünmemek.

**Haddini bilmek:**İş görürken kendi konum, değer, bilgi ve yeteneğini olduğundan üstün görmemek.

**Kanaatkarlık:**İş görürken azla yetinmek, fazlasını istememek.

**Süreklilik:**İş görürken mevcut düzenin üstünlüğüne inanmak, onu koruma gayreti içinde olmak.

**İşini iyi yapmak ve çalışkanlık:**İş görürken işi gereği gibi yerine getirmek için çaba harcamak ve bu konuda çok gayretli olmak.

**Güven:** Çalışanlar arasında kuşku çekinme ve korku olmadan davranmak.

**Bağımlılık:**İş görürken bir kişi, grup veya kurumun gücüne ve yardımına bağımlı olmak ve tek başına hareket etmemek.

**Aile Bağları:** İş görürken aile üyelerinin istek ve arzularını ön planda tutmak.

**Dostluk:**İş görürken arkadaşlık ilişkilerini ön planda tutmak.

**Dine bağıllık:**İş görürken bağlı bulunan dini sistemin kurallarını ve değerlerini dikkate almak.

**Müşteri memnuniyeti:** İş görürken müşterinin beklentilerini ve isteklerini dikkate almak.

**İnsan odaklılık:**İş görürken insan unsurunu ön planda tutmak ve insanlara gerekli değer ve davranışı göstermek.

### **3.2.Modernlik ve Modern(Batı Kaynaklı) Değerler ve Özellikleri**

#### **3.2.1. Modernlik**

Modernlik 17. yüzyılda Avrupa’da ortaya çıkan ve daha sonra tüm dünyayı etkisi altına alan bir toplumsal yaşam biçimidir.

Modernlik, bilimsel, akılcı, teknolojik ve idari etkinliğin ürünlerin yaygınlaştırılmasıdır. Modernlik toplumsal hayatın çeşitli bölümlerinin giderek artan farklılaşmayı ve uzmanlaşmayı içerir. Modernlik fikri, toplumun merkezindeki Tanrı’nın yerine bilimi yerleştirir, dini inançlara, olsa olsa ancak özel alanlarda yer verir<sup>63</sup>. Modernleşme ile toplumun tüm alanlarında yaşam tarzı değişmektedir.

17. yüzyıldan itibaren aydınlanma felsefesi ile birlikte modernleşme hareketi hız kazanmıştır. Yeni olan, geleneğe hükmetmeye başlamış ve geleneksel bir yaşam tarzı ise gelişmenin önündeki engel olarak görülmüştür. Modern olmak, artık geleneğe ait olmayan ve başka yöntemlerle ele alınması gereken bir dünya görüşüne sahip olmak ve yaşamak anlamına gelmiştir.

Modernleşme hareketi süreç olarak dikkate alındığında geri kalmışlıktan uygarlığa doğru bir geçiş süreci olarak adlandırılabilir. Modernleşme geleneksel toplumdaki çağdaş topluma geçiş olan, fakat manevi yönelimleri değiştirmiş, toplumun hem sosyal hem ekonomik hem de siyasal karakterini köklü değişime uğratmıştır. İki tür modernleşme hareketinden bahsedilebilir. Bunlar organik ve inorganik

---

<sup>63</sup> Touraine A., **Modernliğin Eleştirisi**, Hülya Tufan (Çev), 1. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1994, s.23-24

modernleşmedir. Organik modernleşme, ekonomiden değil kültürden ve toplumsal bilincin değişiminden başlar. Yani diğer değişimler, yaşam biçimi gelenekler, dünya görüşü ve insanların yönelimlerinin doğal sonucu olarak ortaya çıkar. Organik modernleşme, evrimsel gelişimin buhranı ile koşullanmış öz gelişimin iç nedenlerinden doğar ve modern kültürün yerleşmesine yöneliktir. İnorganik modernleşme dış etki sonucunda yaygınlaşan modern kültürle ilgilidir<sup>64</sup>.

### 3.2.2. Modern(Batı Kaynaklı) Değerler ve özellikleri

Rönesansla Avrupada başlayan değişim ve modernleşme Avrupalı'nın bir çok değerinde değişikliğe ve gelişime yol açmış ve dünyanın bir çok yerinde de meydana gelen gelişimle yaygınlık kazanmıştır. Modernleşme sürecinde yenilik yapma ve değişim ihtiyacı geçmişin devam eden anlayışlarının değişmesi gerektiği ve eskinin sürekli sorgulanması gibi kavramlar öne çıkmıştır. Temelde konulara ve olaylara bakıştaki zihinsel sürecin farklılaşması modernleşme sürecinde geçmişten gelen değerler ve anlayışlara alternatifler üretilmiştir. Modern değerler üzerinde yapılmış araştırma ve çalışmalardan Aldemir, Arbak ve Özmen'in Türkiyede İş görme anlayışları üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde elde ettikleri değerler tez konusunda ele alınan örnek işletmede geçmiş ve mevcut durum tespiti açısından daha anlamlı bulunduğu için kullanılmıştır.

Aldemir, Arbak ve Özmen Türkiyede İş görme Anlayışı üzerine yaptıkları çalışmada örgüt kültüründeki batı kaynaklı olarak ifade edilen modern değerleri şöyle sıralamaktadırlar<sup>65</sup>:

**Yeniliklere Açık Olma:** İş görürken o güne kadar uygulanmamış, değişik iş görme tarzlarına açık olmak.

**Uzlaşmacılık:** İş görürken çıkar ve düşüncelerden ödün vererek uzlaşma-uyuşma siyaseti gütmek.

---

<sup>64</sup> Rzayeva R., "Modernleşme Süreci Üzerine", [http://www.hbektas.gazi.edu.tr/dergi\\_dosyalar/34-413-421.pdf](http://www.hbektas.gazi.edu.tr/dergi_dosyalar/34-413-421.pdf) (12.02.2010), s.1-2

<sup>65</sup> Aldemir ve diğerleri, a.g.e., s.14



**Girişkenlik:** Bir işe çekinmeden girebilmek, atılımcı olmak.

**Bilgi Paylaşımı:** İş görürken bilgiyi saklamamak, bilgiyi bölüşmek.

**Bilimsellik:** İş görürken bilimsel yöntemlere öncelik ve önem vermek.

**Maddiyatçılık:** İş görürken mal, para ve bunun gibi şeylere önem vermek.

**Yetkinlik:** İş görürken bilgi beceri ve yeteneğe önem vermek.

**Risk Alma:** İş görürken gerektiğinde zarara uğrama tehlikesini göze almak.

**Rekabet:** İş görürken aynı amacı güden kişi ve kurumlarla yarış içinde olmak.

**İşbirliği:** İş görürken amaçları bir olan kişi, grup ve kurumlarla çalışma ortaklığı yapma.

**Akılcılık:** İş görürken akla ve akıl yolu ile varılan yargılara inanmak, akla aykırı ve akıl dışı hiçbir şey yapmamak.

**İleri Görüşlülük:** İş görürken ilerde olabilecekleri önceden düşünmek.

**Başarı:** İş görürken belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma isteği içinde olmak.

**Vizyon Sahibi Olma:** İş görürken gelecekle ilgili öngörü sahibi olmak.

**Girişimcilik:** İş görürken yeni işlere girişmekten kaçınmamak.

**Sorguculuk:** İş görürken kişi, kurum ve otoriteleri sorgulamaktan çekinmemek.

**Sezgisellik:** İş görürken sezgilerine önem vermek.

**Bireyin Hak ve Özgürlükleri:** İş görürken bireyin hak ve özgürlüklerini göz önüne almak.

**Teknolojiyi En İyi Şekilde Kullanmak:** İş görürken teknolojinin imkanlarından faydalanmak.

**İradecilik:** İş görürken bir şeyi yapmaya karar verme gücüne sahip olmak.

### **3.3. Quinn ve Cameron'un Örgütsel Kültür Analizinin Geleneksellik ve Modernlik Çerçevesinde Ele Alınması (Kuadrat Yaklaşımı)**

Quinn ve Cameron geliştirmiş oldukları kültür modelinde, kültürün örgüt başarısı arasındaki ilişkinin varlığını ve kültürün örgüt başarısına etki düzeyini araştırmışlardır. Bu çalışmada örgüt kültürünü iki boyutta (iç/dış odaklılık) sınıflandırarak dört örgüt kültürü tipini kapsayan *Rekabetçi Değerler* adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir.

Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları ve varsayımlarla ifade edildiği ve bu unsurların ortak konulara sahip olmaları nedeniyle kültür tipleri ile ilgili model kurulabileceğini belirtmişlerdir<sup>66</sup>.

Şekil 3.1.'de yer alan örgütsel kültür sınıflandırması ile ilgili rekabetçi değerler modelinde görüldüğü gibi kültür tiplerinin tanımlandığı şekil iki eksen den oluşmaktadır. Dikey eksen birbirinin zıttı olan esnek örgüt yapısına önem veren organik süreçten kontrol ve dengeye önem veren mekanik sürece doğru hareket etmektedir. Yatay eksen ise iç koruma ve dış konumlandırma üzerine kurulmuştur. İç koruma; değerlerin işletme kültürünü oluşturan ana unsur olduğu dikkate alınarak örgüt içinde ortak değerlerin oluşturulması ve çalışanların ortak değerler yoluyla birbirlerine kenetlenmelerini ifade eder. Dış konumlandırma ise dış çevreye uyumlu bir örgüt yapısı kurularak rekabetin artırılması anlamına gelmektedir. Dikey ve yatay eksenlerin arasında kalan alanlar ise örgüt kültürü tiplerini (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ifade etmektedir.

---

<sup>66</sup> Quinn Robert E. ve Cameron K., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science**, Cilt.29(Ocak 1983), s.33



**Şekil 3.1.** Örgütsel Kültür Sınıflandırması İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

**Kaynak:** Robert E. Quinn ve K. Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science**, Cilt.29(Ocak 1983), s.33

Şekil 3.1. incelendiğinde içsellik ön planda olduğu ve katılımcılık, birleştiricilik, takım çalışması, aile bilinci ve yeknesaklık gibi değerlerin ön planda olduğu klan ve hiyerarşi kültüründe geleneksel değerler ön plandadır. Dışsal konumlandırmaya odaklanmış girişimcilik, yaratıcılık, rekabet, amaca ulaşma gibi değerlere sahip adhokrazi ve piyasa kültürü ise modern değerlere sahip örgüt kültürü tipleridir.

Örgüt içerisinde meydana gelen değişiklikler örgüt kültüründe değişikliklere neden olabilmektedir. Örneğin; esnek bir örgüt yapısına sahip, ast-üst ilişkisinde güvenin esas olduğu bir işletmenin yönetimindeki gerçekleşen bir değişiklik sonucu yeni gelen yöneticinin daha kontrollü bir yapıya sahip olması sonucunda yeni kurallar ortaya çıkabilir ve daha kontrollü bir örgüt yapısına geçilebilir. Bu değişiklik örgüt kültüründe organik süreçten mekanik sürece doğru hareketi doğurur ve önceleri klan kültürüne sahip olan işletme artık hiyerarşi kültürüne sahiptir.

Toplumun kültürel yapısında ve değerlerinde meydana gelen değişiklikler örgüt kültüründe değişime neden olan en büyük etkenlerden biridir. Örneğin; örgüt liderinde babalık vasfının baskın olarak hissedildiği, yeknesaklık ve işletmenin kontrollü bir biçimde büyümesinin ön planda olduğu geleneksel bir işletmede zamanla toplumun değer yargılarında meydana gelen değişiklikler nedeniyle bireylerde bencillik, kazanma hırısı, rekabet gibi değerlerin ortaya çıkması sonucu geleneksel örgüt yapısının bozulmasına ve modern kültüre sahip bir işletme yapısına doğru değişime neden olabilmektedir. Bu değişiklik örgüt kültüründe içsel korunmadan dışsal konumlandırmaya doğru hareketi zorunlu hale getirir ki önceleri klan yada hiyerarşi kültürüne sahip işletme, kültürel değişim sonucu adhokrazi veya piyasa kültürüne sahip örgüt yapısına dönüşür.

### 3.3.1. Klan Kültürü

1960'ın sonlarında 1970'in başlarında Japon kültürü incelenirken Klan kültürünün özellikleri ile karşılaşmıştır.

Klan kültürü, piyasa kültür değerlerine tamamen karşıt olan, içe dönük, birlik ve beraberliğin birinci derecede öneme sahip olduğu, geleneklere sahip çıkılarak geliştirildiği, tartışma, katılım ve sadakatin ön planda olduğu, örgüt üyelerinin geniş bir aile görüntüsünde oldukları kültür tipidir.

Klan kültürünün basit varsayımlarını şu şekilde sıralanabilir. Çevre, takımlarla ve çalışanı geliştirme ile en iyi şekilde yönetilebilir. En iyi partnerler müşterilerdir. Yönetimin temel görevi, çalışanları güçlendirme, katılımlarını sağlama, bağlılık ve sadakatlerini elde etmektir<sup>67</sup>.

Yatay bir örgütlenmenin olduğu klan kültüründe liderler kolaylaştırıcı ve ana-baba rolündedirler, örgütleri bağlılık ve sadakat ayakta tutar. Esnekliğin ve müşteri hassasiyeti yüksek olduğu bu kültürde örgütün uzun dönemdeki hedefi, bağlılık ve ahlaklı bireyler yetiştirmektir<sup>68</sup>.

#### 3.3.1.1. Klan Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde

##### Ele Alınması

Yöneticinin danışman, kolaylaştırıcı ve atalık rolünde olduğu Klan kültürü, Aldemir, Arbak ve Özmen'in yaptıkları çalışmada örgüt kültüründe var olan geleneksel değerler arasında yer alan aile bağları, insana odaklılık, gelenekçilik, güven, bağlılık, merkeziyetçilik, sadakat ve müşteri memnuniyeti değerleri ile örtüşmektedir. Bu sebeple Klan kültürünün geleneksel bir kültür olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.3.2. Piyasa Kültürü

1960'lardan sonra artan rekabetle ortaya çıkan bir kültürdür. Oliver Williamson, Bill Ouchi ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar sonucu ortaya

---

<sup>67</sup> Quinn Robert E. ve Cameron K., **Diagnosing And Changing The Organizational Culture:Based On The Computing Values Framework**, 1999,. Addison Wesley, Reading MA,Publishing Co., s.36

<sup>68</sup> Cameron ve Quinn, a.g.m., s.37

çıkıştır. Bu araştırmacılar örgütün etkinliği için alternatif faaliyetlerin var olduğunu öne sürmüşlerdir<sup>69</sup>.

Piyasa kültürü dışsal ve denetimin ağırlıkta olduğu kültür tipidir. Örgütün temel yönelimi rekabet ve hedeflenen amaca ulaşmaktır. Örgüt faaliyetleri piyasa mekanizması tarafından yönlendirilir ve başarı piyasa dinamikleri içerisinde karlılık , pazar payındaki artış ve somut çıktılar dikkate alınarak değerlendirilir. Piyasa kültürünün içinde yer alan her kişi kendi çıkarlarının peşinde koşar. Örgütü bir arada tutan faktör kazanma dürtüsüdür.

Üretim ve pazarlama süreçlerinin esas olduğu piyasa kültüründe lider kararlı ve iş bitiricidir. Piyasa kültüründe liderler hızlı hareket ederler, üreticidirler ve yarışmacı bir özellik gösterirler.

### **3.3.2.1. Piyasa Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde Ele Alınması**

Yöneticinin; girişimci, yaratıcı ve risk alan bir yapıya sahip olduğu piyasa kültürü, Aldemir, Arbak ve Özmen'in yaptıkları çalışmada örgüt kültüründe var olan modern değerler arasında yer alan girişimci, yeniliklere açık olma, girişkenlik, risk alma, rekabet ve ileri görüşlülük değerleri ile örtüşmektedir. Bu sebeple Piyasa kültürünün modern bir kültür olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.3.3. Hiyerarşi Kültürü**

Hiyerarşi kültürü Alman sosyolog Max Weber'in 1800'lü yıllarda Avrupa'daki, Kamusal örgütler için yaptığı çalışmaya dayanır. Weber endüstri devrimin başlarındaki ilk hedefin etkin bir şekilde mal hizmet üretmek olduğu söylemiştir. Buna ulaşabilmek için, bürokrasinin özellikleri olarak bilinen 7 özelliği sıralamıştır (Kurallar, özelleştirme, hiyerarşi, ayrık sahiplik, sayılabilirlik). Bu özellikler, etkinlik, verimlilik, eş zamanlılık ve düzgün akışlı, öngörülebilir çıktılar üretmek için çalışan örgütlerde uygulanabilen özelliklerdi. Fakat 1960'lara kadar Yönetim ve Organizasyonla ilgili tüm kitaplar, Weber'in bürokrasisi veya hiyerarşisini,

---

<sup>69</sup> Cameron ve Quinn, a.g.m., s.34

ideal bir örgütlenme modeli olduğunu çünkü sabitlik, etkinlik, yüksek tutarda mal ve hizmet üretimini sağladığını savunmuştur<sup>70</sup>.

Hiyerarşik kültürler içseldir ve denetim odaklıdır. Bu tür kültürlerde kurallar, resmiyet, otorite, denetim belirgin rol ve görevler ön plandadır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. Gücün kaynağının teknik bilgi olduğuna inanılır.

Hiyerarşik kültürde liderler ihtiyatlı ve tutucudurlar. Risk alma eğilimleri yok denecek kadar azdır ve görevleri koordinasyonu sağlayarak denetimi sağlamaktır.

### **3.3.3.1. Hiyerarşi Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde Ele Alınması**

Yöneticinin, kurallar ve politikalar çerçevesinde mevcudu korumak ve daha iyiyi gerçekleştirmek için koordinatör ve idareci bir yapıya sahip olduğu hiyerarşi kültürü, Aldemir, Arbak ve Özmen'in yaptıkları çalışmada örgüt kültüründe var olan geleneksel değerler arasında yer alan merkeziyetçilik, baskıcılık, katılık, değerleri ile örtüşmektedir. Bu sebeple Hiyerarşi kültürünün gelenekselliğin ağır bastığı bir kültür olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.3.4. Adhokrasi Kültürü**

Endüstri çağından bilgi çağına geçişten sonra oluşan bir dünyadır. 21. yy'ın örgüt dünyasının çok hızlı ve yüksek ivmeli örgütleridir. Ürün ömür eğrisi ve hizmet süresinin yarı yarıya azaldığı bir dönemde öteki üç tür örgüt modellerinin varsayımlarından tamamen farklılaşan bir örgüt türüdür. Bu varsayımlar, başarıda liderliği sağlayan, yenilik ve öncü olmaktır<sup>71</sup>.

Adhokrasi kültürü organik yapılı, esnek ve dışsal yönelimlidir. Örgüt içinde girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya önem verilir. Örgütsel statü ve

---

<sup>70</sup> Cameron ve Quinn, a.g.m., s.34

<sup>71</sup> Cameron ve Quinn, a.g.m., s.38

pozisyonlar önemsiz ve örgütte merkezileşmeye pek rastlanılmaz. Bu yapı içinde bireyler insiyatiflerini kullanarak risk alabilir, yeni buluşlar yapmaları teşvik edilir.

Adhokrasi; geçici, özelleştirilmiş dinamik birim kökünden gelmektedir. Bu yerler bir işyerinden çok bir çadıra benzer. Çünkü sürekli yeniden şekillenmekte ve çevreye göre hareket etmektedir. Adhokrasi kültürünün temel amacı, belirsiz ve bilginin aşıldığı noktada adaptasyon, esneklik ve üretkenliktir<sup>72</sup>.

#### **3.3.4.1. Adhokrasi Kültürünün Geleneksel ve Modern Değerler Çerçevesinde Ele Alınması**

Yöneticinin; kararlı ve iş bitirici bir yapıya sahip olduğu adhokrasi kültürü, Aldemir, Arbak ve Özmen'in yaptıkları çalışmada örgüt kültüründe var olan modern değerler arasında yer alan başarı, risk alma, girişkenlik, ileri görüşlülük değerleri ile örtüşmektedir. Bu sebeple Adhokrasi kültürünün modern değerlerin ağır bastığı bir kültür olduğunu söylemek mümkündür.

---

<sup>72</sup> Cameron ve Quinn, a.g.m.,s.39



## 4. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE DEĞİŞİM

### 4.1. Değişim Tanımı

Değişim en genel tanımıyla, planlı ya da plansız bir şekilde sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçilmesini ifade etmektedir<sup>73</sup>.

Değişim, bir varlığın dışsal veya içsel koşullarının zorlamasıyla gerçekleşmektedir. Koşulların zorladığı ve sorunların artık bilinen yöntemlerle çözülemediği durumlarda bir çözüm olarak değişmeye karar verilir. Çağımızda ise en temel itici güç haline gelen değişime, örgütlerin ayak uydurup uyduramaması adeta bir varlık-yokluk sorunu haline gelmiştir. 1990'lı yıllar işletmelerde yönetim uygulamalarında pek çok yeni ve değişik görüşün ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Küreselleşme, uluslar arası rekabet şartları, bilginin önemli hale gelmesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin ve insana verilen değer artması, toplam kalite yönetimi anlayışı gibi birçok faktör, işletmelerin yapı, işleyiş ve yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri gerekli kılmış bu ihtiyaçla işletmeler yeni yönetim kavram ve tekniklerini kullanarak değişim sağlama çabasına girmişlerdir<sup>74</sup>.

### 4.2. Değişimin Özellikleri

Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Meryem Kozak ve Hatice Güçlü, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, 2003, s.1

<sup>74</sup> Pakdemir I. ve Diğerleri, "Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, (24-26 Mayıs 2001), s.593

<sup>75</sup> Şimşek M. Şerif, Akgemci T.ve Çelik A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2003, Konya: Adım Matbaacılık, s.335-336

### 4.3. Değişimin Nedenleri

Değişimi gerektiren nedenlerin temelinde çevresel (dış) ve örgütsel (iç) nedenler yer almaktadır. Çevresel ve örgütsel nedenler şunlardır<sup>76</sup>:

- Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler
- Teknolojide görülen değişimler
- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında ya da başka pazar parametrelerinde görülen değişimler
- Bilim alanındaki değişimler
- Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler
- Örgüt kurucuların amaçlarında görülen değişimler
- Diğer sosyal, kültürel ve demografik değişimler
- Örgüt üyelerinin, değer ve amaçlarında oluşan değişimler
- Örgütsel performans düşüklüğü veya yetersizliği
- Başka benzer örgütlerde, değişim programlarının başlatılmış olması
- Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerleme

Değişim en fazla kültürel değerlerde görülmekle birlikte kültürün doğasında değişim yer almaktadır.

### 4.4. Örgüt Kültüründe Meydana Gelen Değişim

Değişmeyen tek şeyin “değişmenin” kendisinin olduğu dikkate alınırsa toplumda hem sosyal hem kültürel değişimin varlığı kaçınılmaz bir olgudur. Her toplum veya grupta değişimin oluşması için belli bir sürece ihtiyaç vardır. Bir

---

<sup>76</sup> Şimşek ve Diğerleri, a.g.e., s.332

toplumda veya grupta meydana gelen değişmeyi de belli bir süreçte araştırmak, incelemek mümkündür<sup>77</sup>.

Huntington kültürlerin değişimini teknolojik değişime bağlamakla birlikte kültürlerin durgun değil, dinamik olduğunu ve o toplumda, hakim olan inançlar ve davranışların da değiştiğini belirtirken kültürel gelişme ve değişimin en önemli öncül gücün ekonomik gelişim olduğunu söylemektedir<sup>78</sup>.

Örgüt kültüründe değişimin en önemli nedenleri arasında örgüt liderinin değişmesi gösterilebilir. Örgüt liderinin felsefe ve ideolojileri örgüt kültürünün oluşumunda en önemli faktörlerden biridir. Örneğin; aile işletmesi yöneticiliğini babasından devralan kişi babasından farklı değer yargılarına sahip olması durumunda kendisinden önce var olan örgüt kültürünü tamamen veya kısmen değiştirmek isteyecektir.

Örgüt kültüründe değişimin önemli nedenlerinden bir diğeri örgüt çalışanlarının, örgüt içinde oluşturdukları kendilerine özgü değer ve normlardaki değişikliklerdir. Örneğin geleneksel bir işletmede çalışan bireylerde dostluk ve güven ön planda iken çalışanlar arasında kazanma hırısı ve bencillik eğiliminin artması durumunda geleneksel işletme yapısı öz değerlerinden birini çalışanlarının kendilerine özgü değerlerindeki farklılık veya değişim nedeniyle yitirecektir.

Toplumun değer ve yargılarındaki değişiklikler tüm toplulukları olduğu gibi örgüt bireylerini de etkileyeceğinden örgüt kültüründe değişim kaçınılmaz bir şekilde gerçekleşecektir. Örneğin; toplumlarda manevi değerlere nazaran maddi unsurlara verilen değerlerin artması durumunda paraya verilen değer artacak ve maddiyatçılık ön plana çıkacaktır. Kanaatkarlığın baskın olduğu geleneksel bir işletmede toplumda manevi değerlere verilen önemin azalması sonucunda örgüt üyelerinde maddiyatçılık artacak ve geleneksel işletme yapısında değişiklikler meydana gelerek modern işletme yapısına doğru bir kayma görülecektir.

---

<sup>77</sup> Akkayan T., **Göç ve Değişme**, 1979, İstanbul: İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:2573, s.5

<sup>78</sup> Huntington S.P., **Medeniyetler Çatışması**, 2001, Murat Yılmaz (der.), Ankara: Vadi Yayınları, s.152

#### 4.5. Aile İşletmelerinde Değişim

İçsel ve dışsal nedenlerle meydana gelen değişimler sürecinde istikrarını koruyan aile işletmeleri başarılı sayılmaktadır. Değişim sürecinde şirketlerin yaşadıkları güçlüklerin yanı sıra aile işletmelerinin yaşadıkları problemler daha farklı boyutlara sahiptir. Aile işletmeleri değişim sırasında mülkiyetin sürekliliği, üst yönetimin sürekliliği ve gücün dağılımı gibi noktalara önem vermeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinde bazı değişimler önlenememekle birlikte zamana bağlı değişimler önlenememektedir. Bu değişimlerin başında, insanların biyolojik olarak yaşlanması gelir. Uzun bir süre göz ardı edilebilen “yaşlanma” gerçeği bir süre sonra değişimi kaçınılmaz hale getirir. Ayrıca ailenin genişlemesi yoluyla çocuk ve torun sayısının artması da aile işletmelerinde değişimi gerektiren unsurlardandır. Aile işletmelerinde meydana gelen değişimin en önemli sebeplerinden bir tanesi de işletmenin mensup olduğu toplumun değişmesi ve gelişmesidir. Tez konusu itibari ile kurulduğu dönemin özelliklerini gösterip geleneklerin etkisinde devam edip toplumun değişmesi ile birlikte bu değerlerin değiştiği bir aile işletmesini ele aldığımızdan geleneksel aile işletmelerinde var olan geleneksel değerlerin kökenleri üzerinde durmak konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

## 5. GELENEKSEL AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KÖKENLERİ VE ÖZELLİKLERİ

### 5.1. Geleneksel Aile İşletmelerinde Var Olan Örgütsel ve Yönetimsel Değerlerin Tarihsel Kökenleri

Gelenek; “bir toplumda, bir toplulukta eskiden kalmış olmaları dolayısıyla saygın tutulup kuşaktan kuşağa iletilen, yaptırım gücü olan kültürel kalıntılar, alışkanlıklar, bilgi, töre ve davranışlar, anane, tradisyon”<sup>79</sup> olarak tanımlanır. Geleneksellik veya patrimonyalizm olarak adlandırılan kavrama yönetim bilimi açısından baktığımızda geleneksel otorite çerçevesinde kavramlaştırıldığını görürüz. Siyasal kontrolü sağlayan otoritenin yasallığı, idare edilenlerin çok eskiden beri devam eden gelen kurallara ve siyasal güçlere bir tür kutsallık ve dokunulmazlık atfetmeleri sonucu ortaya çıkıyorsa bu otorite geleneksel otoritedir. Burada lider otoriteyi bütün grup üyelerinin çıkarını göz önünde tutarak kullanmak zorundadır. Çünkü bu kurumlaşma biçiminde otoriteyi elinde tutanlar herhangi bir yönetim aracına sahip değildirler. Ortak faaliyetler karşılıklılık ilkesine göre yürütülür. Liderin istek ve emirlerine uyulması bir ölçüde grup üyelerinin iyi niyetine bağlıdır. Liderin malvarlığının artması ve topraklarının genişlemesi ile birlikte önce ev topluluğu üyelerinden yönetim konularında yararlanma zorunluluğu belirir, daha sonra bölgesel ve merkezi idare örgütleri kurulur. Böylece patrimonyal devlet doğmuştur. Bir devlete patrimonyal denmesinin nedeni, ülkenin üzerinde yaşayan insanlar dahil, bütünü ile liderin malvarlığı olarak düşünülmesidir. Böylece ortaya çıkan idare örgütünün milletin ortak faaliyetlerin yürütülmesi için siyasal bakımdan örgütlenmesi sonucu doğmuş olmayıp, liderin kişisel yönetim aracıdır. Bu yüzden patrimonyalizmde otoriteyi kullanan ast ile üst arasındaki ilişkinin kişisellik yönü fazladır. Ast üst ilişkileri, sınırları kesin olarak çizilmiş formal bir görev anlayışından çok astın üste sınırsız bağlılığı üzerine oturtulduğu için kişisel özellikler önem kazanır<sup>80</sup>.

Weber geleneksel normların ağır bastığı durumları patrimonyal otoriteye örnek göstermiş ve patrimonyalizmin uçsal biçimi olarak sultanlığı göstermiştir.

<sup>79</sup> Türk Dil Kurumu Sözlüğü; www.tdk.gov.tr,15.05.2010

<sup>80</sup> Heper M, a.g.e.,s.35-36

Geleneksel normların sınırlayıcı etkisi zayıf olup şefin takdir yetkisi sınırsızdır. Weber saf patrimonyalizme Batı Avrupa'da rastlandığını belirtirken Doğu rejimlerinde egemenliği kaynağının teokratik temellere ve salt askeri güce dayanan sultanların geleneksel normların sınırlayıcı baskısından büyük ölçüde özgür olduklarını belirtmiştir<sup>81</sup>.

Geleneksel aile işletmelerinde geleneksel bir otoritenin varlık sebebi ile yukarıda patrimonyalizm çerçevesinde anlatılan değerler bu işletmelerin yönetsel ve örgütsel değerlerinin temelini oluşturmaktadır. Yani iş bölümü ve görevlendirmenin uzmanlaşma veya meslekleşmeye göre olmaması soysal statünün öne geçmesini sağlayarak statü odaklı bir yapının kurulmasını sağlamıştır. Aile içindeki roller işletmede de geçerlidir. Yine yukarıda belirtildiği gibi işletmedeki mevcut kültür astın baba veya babanın seçtiği kişiye kayıtsız şartsız itaat etmesi istenir. Tüm yetkiler otorite sahibindedir. Yetki devri hemen hemen hiç yoktur. Geleneklere bağlılık yüksek seviyededir. Babanın elindeki yetkiler diğer aile fertlerinin iyiliği için kullanılmaktadır. Baba bu konuda kendini sorumlu hissetmektedir. Onlara hem meslek öğretmek hem de topluma faydalı bir fert olmalarını istemektedir. Çocuklar da bu bilinç içerisinde tam bir teslimiyet gösterdiklerinden babanın yaptığı her şeyi doğru kabul etmekte yanlış gözükse bile bunun kendilerinin iyiliği için olduğunu düşünmekte, kutsal otorite olan babanın kendilerinden daha iyi düşündüğünü kabul etmektedirler.

Patrimonyalizmin ortaya çıkmasında etkili olan geleneksel otorite anlayışı Osmanlı döneminde belirgin olarak örülmüştür. Osmanlı toplumsal yapısı başta gazi geleneğinden etkilenmiş ve zamanla İslami değerlere göre üstünlükleri artmıştır. Osmanlı devleti kurulduğu andan itibaren Cumhuriyet dönemine kadar yönetim biçimini patrimonyalizmden aşama aşama demokrasiye yaklaştırsada, her yönetim biçiminde patrimonyalizmin izleri görülmüştür.

Toplum kültürünün örgütlerde var olan kültürü şekillendirdiği varsayılarak tarihte var olan küçük işletmelerin toplumun içinde bulunduğu kültürel özellikler çerçevesinde şekillendiğini ve yapılandığını ifade edebiliriz. Sanayi devriminden önce

---

<sup>81</sup> Heper M, a.g.e.,s.37

tüm dünyada devam eden tarım çağı sebebi ile toprak ve toprak hegemonyası çok önemli hale gelmiştir. Bu sebeple sanayi devrimine kadar var olan küçük işletmelerin geleneksel bir yapıda olduğunu ancak buldukları dönemde ki esnaf sistemi içinde var olan geleneksel değerler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürdüklerini söylemek mümkündür.

## 5.2. Osmanlı Esnaf Lonca Sistemi

Esnaf, Arapça sınıf kelimesinin çoğuludur ve sınıflar anlamındadır. Bugün esnaf kelimesi ile genel olarak kastettiğimiz, Osmanlı terminolojisinde esnaf-ı habbazan, esnaf-ı bakkalan gibi esasında başlangıçta mesleklerin sınıflandırmasında kullanılan bir tamlayan kelimedir. Esnaf kelimesi, zamanla kelime anlamını aşarak bir iş ve mesleği icra edenlere şamil bir anlam kazanmıştır<sup>82</sup>.

Süleyman Sudi'ye göre lonca kelimesi, İtalyanca *loggia* (kiralık yer) kelimesinden gelmektedir. Fransızca'da da *loge* şeklinde telaffuz edilir ve hücre veya oda manasına gelir. Gibb ve Bowen ise İtalyanca *loggia* ya da İspanyolca *lonja* (takas ya da satış yeri) kelimelerinden geldiği üzerinde durmakta ve Osmanlı'da kullanımını da İspanya'dan gelen Yahudi mültecilere bağlamaktadır<sup>83</sup>. Önceleri hammaddenin dağıtıldığı yere lonca denirken ilk olarak esnaf birliklerinin toplantı yaptıkları yere daha sonra da esnaf birliklerinin kendisine lonca denilmiştir.

Esnaf loncaları, belirli bir mesleği karşılıklı kontrol ve yardım esasları çerçevesinde, hiyerarşik bir işbölümüne dayalı olarak gerçekleştiren kesimlerin bir araya gelip oluşturdukları şehirli üretim örgütleridir<sup>84</sup>.

Esnafın teşkilatlanmış bir birlik olarak ortak mevzularını görüştikleri ortak kullanım alanları aslında lonca kelimesi ile ifade edilse de edilmese de daha önceden de mevcuttur. Ancak lonca kelimesi bir şekilde esnaf literatürüne girince tıpkı esnaf kelimesinde olduğu gibi anlamını genişleterek teşkilatlanmış esnaf birliklerine şamil bir

<sup>82</sup> Sami Ş., **Kamus-ı Türki**, I. cilt, İstanbul 1318, s.123

<sup>83</sup> Gibb H. ve Bowen H., **Islamic Society and the West**, I. cilt, Londra, Oxford University Press, 1950, s.285.

<sup>84</sup> Kuran Timur, "Osmanlı Lonca Teşkilatı Üzerinde İslami Etkiler", Güler Eren(Ed.), **Osmanlı** içinde, III. cilt, Ankara: Yeni Türkiye Yayınları, 1999, s.98

hâl almıştır. Yani zaten teşkilatlanmış bir birliğin varlığına işaret edilen belirlenmiş bir alan ya da odanın adı olan lonca, birliğin genel adı şekline dönüşmüştür. Bu bağlamda İslam âleminde bilinen ilk loncalara ait kayıtlar -loncaların Osmanlı'da da muhtemelen bu tarihten itibaren yayılmaya başladığı 15. yüzyıldan kalmaz<sup>85</sup>. Osmanlı topraklarında etkinlik gösteren loncaların, küçük ya da büyük farklılıklarla da olsa, 16. yüzyıldan itibaren tüm büyük kasaba ve şehirlerde var olduğu yapılan araştırmalarla belgelenmiştir<sup>86</sup>. Avrupa'da ise 13. yüzyıldan önce az sayıda lonca kurulmasına rağmen, loncaların yaygınlaşması için daha bir yüzyılın geçmesi gerekmiştir<sup>87</sup>.

Muhittin Şimşek lonca teşkilatının kuruluş tarihi hakkında ki öngörüsü şöyledir<sup>88</sup>:

*Evliya Çelebi, loncalardan söz ettiğine göre, bu teşkilatın kuruluşu, 17. yüzyılın ortalarına doğru rastlamaktadır. Bu tarihlerden sonra büyük şehirlerde tüccarların, zanaatkarların, esnaf ve işçilerin yavaş yavaş loncaların etrafında toplandığı görülmektedir. Nitekim Evliya Çelebi'nin Seyahatnamesi'nden edinilen bilgiye göre, 17. yüzyılda İstanbul'da 1109 lonca teşkilatının bulunduğu dikkat çekilmektedir.*

Osmanlı Devleti, ortak ideal ve çıkarları olan hemen hemen her topluluğu, bir liderin önderliğinde toplamıştır. Bu birimler, birbirlerine karşı sorumlu ve birbirlerinin kefilî bireylerden oluşmuştur. Reyanın birbirleriyle veya devletle olan ilişkilerinde bu liderlerin kendi gruplarını temsil etmeleri önemli bir rol oynamıştır<sup>89</sup>.

Her esnaf topluluğu, mesleki faaliyetlerinde tabi bulunacağı özel kuralları, normal olarak kendisi kararlaştırır ve bütün ustaların ortak kararı olarak onaylanmak üzere kadiya sunulurdu. Kadı; şeriata, kanunlara, müesses örf ve adetlere aykırı olup olmadığına dair incelenmesini hızla tamamladıktan sonra, ustalar tarafından hazırlanmış bulunan taslak, kendileri için artık bağlayıcı niteliği olan bir temel belge

<sup>85</sup> Kuran Timur, "Osmanlı Lonca Teşkilatı Üzerinde İslami Etkiler, a.g.e., s.98

<sup>86</sup> Faroqhi S., **Towns and Townsmen**, Cambridge, Cambridge University Press, 1984, s.23-48

<sup>87</sup> Thrupp Sylvia L., "The Gilds", **The Cambridge Economic History of Europe**, III. Cilt, M.M. Postan, E. E. Rich ve E. Miller (ed), Cambridge, Cambridge University Press, 1971, s. 230-232

<sup>88</sup> Şimşek M., **Ahilik**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s.45

<sup>89</sup> Ergenç Ö., **Osmanlı Kent Tarihçiliğine Katkı, XVI. Yüzyılda Ankara ve Konya**, 1995, Ankara: Ankara Enstitüsü Yayınları, s.90



haline gelirdi. Örgütte yer alacak ustaların çoğunluğuna ait iradeyi yansıtan bu temel belgede ustalık, kalfalık gibi mesleki ünvanların kazanılma şartları, çıraklık ve kalfalık süreleri, çalışma şartları, üretilecek malın cinsi ve kalitesi, ham maddenin temin ve tevzi, dükkanların yeri, sayısı gibi konular yer alırdı. Eğer çoğunluğun iradesi bir konuda değişirse, aynı kurallar içerisinde bu değişiklikler de belgeye eklenir veya yeni bir belge düzenlenirdi<sup>90</sup>.

### 5.2.1. Loncaların Yapısı

Loncaların idari yapısı yiğitbaşılı, kethüdalık ve ahi babalık statülerinden oluşmaktadır. Başlangıçta sadece ahi baba, bu birliklerin siyasi otoriteye bağımlı hale gelmesinden sonra ise, kethüda adı ile anılan birlik yöneticilerinin yardımcısı durumunda olan kimselere “yiğitbaşı” denmektedir. Kethüdalardan sonra gelen ve her esnaf tarafından ayrı ayrı olarak kendi aralarından seçilen yiğitbaşılar kethüdalarla esnaf arasında emir ve haber alıp vermek göreviyle sorumlu tutulmuşlar ayrıca esnafa ait teşkilat ve kuralları takip etmişlerdir<sup>91</sup>. Bunlar esnaf kethüdası ve kadı tarafından onaylanan bir seçimle iş başına gelmektedir. Birlik açısından, kethüdanın emirlerini yerine getiren memur durumunda olan yiğitbaşılar, siyasi otorite açısından kethüdayla birlikte birliğin temsilcisi sayılmaktadır<sup>92</sup>.

Loncalarda idari mekanizmanın haricinde çalışma mekânlarında da hiyerarşik bir çalışma disiplin ve düzeninden bahsetmek mümkündür. Her bir esnaf loncası hiyerarşik sırasıyla usta, kalfa ve çıraklardan oluşmaktadır. Her çırak öncelikle kendisine mesleğin sırlarını ve bağlı olduğu esnaf teşkilatının geleneklerini öğretecek, yeterliliğini ispatladığında işini yapmaya ehil olduğunu teyit edecek bir usta yanında mesleğine ilk adımını atmaktadır<sup>93</sup>. Fahri Dalsar çıraklık devresini biraz da hizmetçilik devresi olarak tanımlamakta ve çırağın mesleğin inceliklerini öğrenmenin yanında bir ahi zaviyesine de kaydettirildiğini dile getirmektedir. Ona göre, çırağın yapması gereken dükkân ve zaviyeye düzenli olarak devam etmek, gösterilen sanat ve dersleri

<sup>90</sup> Genç Mehmet, **Osmanlı İmparatorluğu'nda Devlet ve Ekonomi**, İstanbul: Ötüken Yayınları, 2000, s.296

<sup>91</sup> Pakalın Mehmet Ziya, **Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimler Sözlüğü**, C.III, İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, s.637

<sup>92</sup> Güllülü Sabahattin, **Sosyoloji Açısından Ahi Birlikleri**, İstanbul: Ötüken Yayınları, 1992, s.135-136

<sup>93</sup> H. Gibb ve H. Bowen, **a.g.e.**, s. 228

öğrenmek, temiz giyinmek ve dürüst hareket etmektir. Böylece Dalsar, lonca içinde ilk basamak olan çıraklık eğitimini ahilikle bütünleştirerek Osmanlı esnaf teşkilatı temeline bir anlamda ahilik anlayışını yerleştirmektedir<sup>94</sup>.

Usta-çırak ilişkisinde ustaya büyük sorumluluk düşmektedir ve bu sorumluluk çırağın yaşı küçüldükçe artmaktadır. Örneğin, velisinden izinsiz çırağını eşeğe bindirerek bir yere gönderen usta, çırağın eşekten düşüp kolunu kırmasından sorumlu tutularak diyet ödemekle mükellef kılınmıştır<sup>95</sup>.

Esnaf teşkilatı içinde usta-kalfa-çırak şeklindeki hiyerarşi sistemin devamlılığı açısından önem arz ettiği gibi örgütlü bir birlik olarak loncaya dışarıdan gelecek müdahalelere karşı da birlikte hareket etme olanak ve imkânı sağlamaktadır. Usta olmak için bir kalfa, mahlûl bir gedik, gedik için sermaye, kalfalıktan ustalığa geçiş bedeli ödemek gibi zorunluluklar yanında asıl vurgu, lonca onayı ve kefiller konusundadır ki en azından böyle olmasını lonca içinde yer alan ustalar istemektedir. Loncalar, örgütleri ve temel kuralları için dini ve manevi bir dayanak aramıştır. Bu yüzden her meslek loncasının başında bu manevi ve dini yetkiyi temsil eden bir şeyh bulunurdu. Şeyh çıraklık ve ustalık törenlerine başkanlık edip cezaların bildirilmesi ve uygulanmasında da önemli bir rol oynamıştır. Şeyhler fütüvvet ahlakını iyi bilen deneyimli lonca ustaları arasından seçilirdi. Şeyhin yanında törenleri yöneten bir yardımcı bulurdu buna nakib denirdi. Devlet loncalarla ilişkiyi, loncanın vergi borcunun toplanması gibi hususlarda kethüdalarla ilişki halinde olurdu<sup>96</sup>.

Ustalık için farklı meslek guruplarında çeşitli uygulama ve şartlar yer alabilmektedir. Ancak genel olarak kalfa olan bir kişinin üç yıllık bir çalışma, ustasına saygılı ve müşterilerle iyi ilişkiler kurması durumunda usta olabilmesi için ön şartı sağlamış sayılır. Kalfa, çalışma ortamında çırakların eğitimini hakkıyla yerine getirmelidir. Ayrıca itaatkar ve dayanışmacı tavırlarıyla çıraklarına örnek olmalıdır.

Ustalık ya da kalfalığa geçiş törensel bir mahiyet içerir. Payitahta kalfalıktan ustalığa geçiş merasimi şehir dışında esnaf teşkilatının her yıl düzenledikleri festivalleri

---

<sup>94</sup> Dalsar Fahri, 'Esnaf Teşkilatı', **İktisat ve Ticaret Ansiklopedisi**, C. IV, İstanbul, 1949,s.226.

<sup>95</sup> Özcan T., Fetvalar Işığında Osmanlı Esnafi, İstanbul, Kitabevi Yayınları, 2003.s.34

<sup>96</sup> Koyuncu, M, a.g.e..s.78

esnasında ilkbaharda yapılmaktadır. Ustalık merasimleri, şehrin mukimlerinin eğlence/dinence hayatının ayrı bir rengini oluşturur<sup>97</sup>.

### 5.2.2. Lonca Teşkilatında Değişim

Güçlü merkezîyetçi Osmanlı devletinden önce loncalar daha güçlü idi. Yalnızca ekonomik bir kurum değil, fütüvvetin dini ve mistik kurallarına saygılı geleneklerini temsil eden bir pire bağlı, gerektiğinde şehirdeki asayişî sağlamda rol alan toplumsal ve sosyal bir örgüttü. Osmanlıda ahinin yerini kethüda alınca loncanın dini doğası da zayıfladı. Lonca görevlileri kendi yetkilerini korumak için devleti lonca işlerinde gitgide daha fazla rol alan bir duruma getirdiler<sup>98</sup>.

Osmanlılar kıdemli lonca ustalarını her zaman desteklemiş ve geleneksel lonca yapısının korunmasını desteklemiştir. Bu tutucu politika herhangi bir yeniliğin toplumu kargaşa ve anarşiye iteceği sonuç olarak devlet hazinesinin gelir kaynaklarının azalacağı fikrinden ileri geliyordu. 19 yüzyılda Avrupa yapımı malların ithali lonca etkinlik alanını kısıtlamış Avrupa endüstri kapitalizmi karşısında yıkılmıştır<sup>99</sup>.

Lonca temsilcileri hammaddeleri pazardan sabit fiyatla toptan alır ve ustalara dağıtırdı. Çünkü modern döneme kadarki ulaşım sisteminin ilköelliği yüzünden bu mallara sınırlı miktarda ulaşılabilirdi. Hammaddelerin fırsatçıların eline geçmeden ilgili loncalara uygun bir fiyatla gelmesi ve lonca ustaları arasında hiçbirini işsiz bırakmayacak şekilde dağılması gerekiyordu. Sınırlı miktarda hammadde dükkan ve atölye sayısını da kısmayı gerektiriyordu. Ürün ve pazar arasındaki dengeyi korumak için dükkan açma hakkı yalnız ehliyetli ustalara verilirdi. Dükkan açma hakkının yalnızca ehliyetli ustalara verilmesi biraz lonca geleneklerinin korunması biraz da ustaların çıkarlarının korunmasını amaçlamaktadır. Usta olmak hele de dükkan açmak hayli zordu. Usta adayları 3-5 yıllık bir eğitimden sonra ustaların önünde sınavdan geçer, başarılı olduklarında peştamal kuşattığı bir törenle usta olurdu. Fütüvvet çırağa mutlak itaati, alçak gönüllü olmayı teşvik ederken, zengin olmayı istemek, açgözlülük

---

<sup>97</sup> Breebart D., **The Development and Structure of the Turkish Futuwwa Guilds**, London, 1961, s.135

<sup>98</sup> İnalçık Halil, **Osmanlı İmparatorluğu Klasik Çağ (1300-1600)**, Ruşen Sezer (çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2009, s.161

<sup>99</sup> İnalçık H, a.g.e., s.161

ve rekabete çirkin bir kusur olarak bakmayı öğretilirdi. Yeni kabul edilmiş bir ustaya alet-edavat ve kıdemli ustaların denetiminde bir atölye açılırdı. Yeni ustaların çoğu dükkan açacak sermayeye sahip olmadığından eski atölyelerde kalfa olarak çalışırlar veya ortaklık kurarlardı. 16. Yüzyılda kent nüfusunda meydana gelen %80'lik artış pazarın büyümesine sebep olmuş. Buna durum karşısında kalfalar ve eski ustaların yanında çalışan ustalar için yeni fırsatlar doğmuştur. Kent merkezlerinin dışında bir çok yeni işyerleri açılmıştır. Yeni işyerleri eski işyerlerinin karlarının azalmasına sebep olmuş aynı zamanda lonca içerisinde olan denetiminde dışında kalmışlar ve yeni modalar üretmiş ve pazarın genişlemesine sebep olmuşlardır. Bunun karşısında eski ustalar yeni ustaları geleneksel üretim standartlarının dışına çıkmak ve malın niteliğini düşürerek daha ucuza satmaya sebep olarak ihtisap yasalarını ihlal etmek suçlaması ile devlete bunlara baskı yapmaları konusunda denetime zorluyorlardı<sup>100</sup>.

Osmanlı devletinin geleneksel lonca sistemine verdiği destek sebebi ile Avrupada meydana gelen yeniden örgütlenme gibi gelişmeler olamamıştır. Devletin bu tutucu politikaları eski ustaların loncalardaki tekeli güçlendirmiştir. Atölyesi olan ustalar bunları aile mirasının bir parçası olarak oğullarına ve damatlarına bırakmışlardır. Zamanla yiğitbaşı kethüda gibi ünvanlarda babadan oğula geçmeye başlamıştır. Daha sonra loncalar belli sayıda alet ve edevatın bulunduğu gediklere odaklaşmıştır<sup>101</sup>.

### 5.2.3. Gedikler

Gedik, esnafa zanaatlarını uygulayabilmeleri için verilen, tekel ve imtiyaz anlamına gelir ki sahiplerinin işleyeceği işi başkalarının işleyememesi ve satacağı şeyi başkalarının satamaması şartıyla hükümet tarafından verilen senedin içindeki hükümlerin kullanılması ve yürütülmesidir. Resmi terim olarak Gedik kelimesine 1927 yılında rastlanır. Ama gediğin tekelci karakteri, çok daha eskilere uzanmaktadır. Gedik sistemi, günümüzdeki ticaret ve sanayi odalarının vazifesini görmekteydi. Özellikle büyük şehirlerde plansız şehirleşmeyi önlemek, şehirler ve bölgelerarası dengesizliklere mâni olmak için belli mesleklerde çalışacakların ve iş yerlerinin sayısı dondurulmuştu.

---

<sup>100</sup> İnalçık H, a.g.e., s.164

<sup>101</sup> İnalçık H, a.g.e., s.164

Bu sebeple meslek sahiplerinin gerekli çalışma yetkisine ve yerine sahip olmaları gerekirdi. Bu yetkiye "Gedik", bunu sağlayan sisteme de "Gedik Sistemi" denirdi. Memurların kadro sistemine benzeyen bu sistemde ihtiyaç duyuldukça yeni Gedik Kadroları ihdas edilir böylece, ticaret, sanayi, ziraat ve hizmet sektörleri arasındaki dengenin korunması sağlanırdı. Halkın gerçekten ihtiyacı sebebiyle kendiliğinden açılan dükkanlar ve işyerleri kapatılmaz, bunlar Gedik sisteminin içine alınarak kontrol edilirdi. Hem mal ve hizmet kontrolü sağlanmış olur hem de fiyatların fahiş bir şekilde artması önlenirdi.

Gedikler sabit ve seyyar olmak üzere iki türdür. Seyyar ve havzi gedikler, kişiye özgü olup, sahibi istediği yerde sanatını ve ticaretini yapmasını sağlıyordu. Sabit gedikler ise dükkan, mağaza, atölye gibi yerlere ait olduğundan, sahipleri başka bir yerde sanat ve ticaret yapamazlardı<sup>102</sup>.

Gediğin yaygınlaşmasıyla Osmanlı esnaf teşkilatı yapısı Ortaçağ Avrupa loncalarıyla daha fazla benzerlik göstermeye başlamıştır. Ortaçağ Avrupa loncalarında ustalar kullandıkları alet edevat ve ham maddenin sahipleri olan küçük mülk sahipleridir. Başlangıçtan itibaren usta sayısı sınırlandırılmıştır. Osmanlı usta adaylarından farklı olarak Ortaçağ Avrupa loncalarında usta adayları, malum bir ücret ödemenin yanında yerli burjuvadan biriyle bağının olduğu, yasal bir doğumunun olduğunu ispat etmek mecburiyetindedir. Bu loncalarda ustalık zamanla çok komplike ve elde edilmesi güç bir hal almıştır. Hatta bir çok şehirde ustalık, halihazırdaki ustaların ailelerine münhasır bir imtiyaz haline yükselmiştir<sup>103</sup>.

Boşalan gedikler için bedel-i muaccele (peşin bedel) ödenmesi şartıyla berat verilirdi. Ölen ustanın gediği yetişmiş bir kalfaya devredilirken, vârislerine tezgahın araç-gereç bedeli olarak ustalık hakkı ödenirdi. Ayrıca gediğe tahsis edilmiş olan işyerinin mülk sahibine de kira bedeli verilirdi. Mülk sahibinin ustayı çıkarma veya işyerini başka bir gâyeyle kullanma yetkisi yoktu. Müstekar gediklerde "Ayan-ı kâime" (ocak ve tezgah), Ayan-ı menkûle "(araç ve gereç) olmak üzere iki çeşit alamet vardı.

<sup>102</sup> Ahilik Felsefesi, [www.genbilim.com](http://www.genbilim.com)( 2 Temmuz 2009), s.2

<sup>103</sup> Anstey Vera, "Guilds-Late Roman and Byzantine", **Encyclopedia of Social Sciences**, C.VII., Kanada: The Macmillian Company of Canada, s.206-209

Gedikler devlet adına İhtisâb Ağası tarafından denetlenirdi. Mesleki denetim ise esnaf kethüdâsı ve ustabaşılarca yapılırdı. Gedik kayıtları ihtisâb nezâretinde tutulurdu.

Sultan Üçüncü Selim Han, Gedik sisteminde bazı düzenlemeler yapmıştır. Mecburi ihtiyaçları karşılayan işleri Gedik sistemi içinde tutmak için bir nizamnâme çıkarmıştır. Ve Sultan İkinci Mahmud Han Gedik kapsamını genişleterek kurduğu vakıflara kaynak bulmak düşüncesiyle yeni gedikler kurmuştur. Birçok mülk gedikler, vakıf gediğe dönüştürülmüştür. Bunlara nizamlı Gedik adı verilmiştir. İstanbul'da ve taşrada bulunan han odaları, mahzenler hamamlar, Mağazalar gedik konumu kazanırken han ağası, odabaşı, sakabaşı, sokakbaşı, tablakâr, muhallebici gibi kişilerle, dalyan, pazar kayığı, piyade kayığı işletenlere de gedik senetleri satılmıştır. On dokuzuncu yüzyılın başında başlıca Gedik türleri; muhder (çarşı ve sokak köşelerindeki iğreti işyerleri), müstekar, müstahlas (yanmış, yıkılmış işyeri), tabla (tabla koyma hakkı), vakıf ve havai adını almıştır.

Ancak idari, Siyasi Ekonomik ve adli bakımdan Avrupâî tarzda düzenlemelerin yapıldığı Tanzimat döneminde Gedik sisteminde de değişikliğe gidilmiştir. 1860 yılında çıkarılan bir kânunla gedik sisteminin sınırlı bir alanda tutulması ve serbest piyasa şartlarına geçilmesi için bir irade ve buna bağlı bir nizamnâme çıkarılmış ve bununla önce menkul gedikler kaldırılmıştır. Uzun yıllar belli bir teşkilat içinde yaşamaya alışmış olan esnaf arasında çözülme başlamış, ekonomik ve sosyal hayat gittikçe bozulmuştur. Bu duruma daha fazla dayanamayan tanzimatçılar yarı resmî mahiyette bir teşkilat olan Islah-ı Sanayi komisyonunun kurulmasını kararlaştırılarak komisyonun çalışmalarını belirleyen bir maddelik bir nizamnâme hazırlanmıştır. Yapılan bu düzenlemeler lonca teşkilatının ve gedik sisteminin yerini dolduramadığı için Esnaf ve sanatkâr kesimi kendi hâline hareket etmeye başlamıştır. Daha sonra Nâfia Dairesi ile Ticaret ve Ziraat Meclisi kurularak gedik sisteminin vazifesi yürütülmeye çalışılmıştır. Ancak zamanın siyasi ve ekonomik istikrarsızlığı sebebiyle istenen netice elde edilemeyerek tezgâha ve dükkana bağlı gedikler 16 Şubat 1913 tarihinde çıkarılan bir kânunla yasaklanmıştır.

### 5.3. Ahilik ve Ahilik Kültürü

Ahilik, adını Türkçe’de “yiğit, cömert, eli açık” anlamına gelen “akı” sözcüğünden veya Arapça’da “kardeşim” anlamına gelen “Ahi” sözcüğünden almıştır.

Ahilik üzerine araştırma yapan bilim adamları Ahi kelimesinin kaynağı hakkında iki farklı görüş ortaya koymuslardır. Bunlardan biri kelimenin Arapça kadesim demek olan ahi kelimesinden, ikincisi ise, *Dîvânu Lugâti’t-Türk ve Atabetü’l Hakâyık* gibi kaynaklarda geçen ve eli açık, cömert anlamlarına gelen Türkçe akı kelimesinden geldiği görüşüdür<sup>104</sup>.

Terim olarak Ahilik, Anadolu’da 13. yüzyılda kurulup belli bir süre içinde birtakım kurallara göre işlemiş esnaf ve sanatkarlar birliğini ifade eder<sup>105</sup>.

Teşkilat anlamında Ahilik, Anadolu’da birliği, refahı, toplum düzenini sağlayan ve halkın maddi, manevi tüm ihtiyaçlarına cevap verecek tarzda teşkilatlanan sivil toplum kuruluşudur<sup>106</sup>.

Anlam itibariyle Ahilik, küçük esnaf, usta ve çırakları içine alan, mesleklerini doğruluk-dürüstlük prensiplerine uygun olarak yapmalarını ve ayrıca eğitim görmelerini hedefleyen bir teşkilattır<sup>107</sup>.

Ahilik Ahi Evran (Ahi Evren) tarafından kurulmuş olup , onun Ahiliğin sultanı, debbağların piri, 32 çeşit esnaf ve sanatkarın lideri olduğu belirtilmektedir. bu güne kadar konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve elde edilen belgelerin yetersizliği nedeniyle, örgütün ne zaman, nerede ve kim tarafından kurulduğu ortaya çıkarılmamıştır. Ahi Evran örgütün ilk kurucusu değildir. O dericilerin piri ve otuz iki çeşit esnaf ve zenaatkar sınıfının lideri olarak tanıtılmaktadır. Ahi Evran kendinden önce var olan Ahiliğe girmiş bir kişidir. Yani Ahiliği ilk başlatan kişi değildir. Fakat

<sup>104</sup> Köksal Fatih, *Ahi Evran ve Ahilik*, Kırşehir Valiliği Yayınları, Kırşehir, 2005, s. 49.

<sup>105</sup> Şimşek Muhittin, *TKY ve tarihteki Bir Uygulaması Ahilik*, İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2002, s.17

<sup>106</sup> Demir Galip, *Osmanlı Devleti’nin Kuruluşu ve Ahilik*, İstanbul: Sade Ofset Matbaası, 2000, s.323

<sup>107</sup> Şimşek, a.g.e., s.18

örgütün ilkelerini geliştiren ve Anadolu'nun her yanında örgütlenmesini sağlayan ve liderliğini yapan kişi Ahi Evran'dır<sup>108</sup>.

Türkistan'dan kitleler halinde Anadolu'ya gelen Türkmenlerden İslam inancıyla Türk geleneklerini kaynaştırarak orijinal bir sentez meydana getirmeye çalışan gruplar olduğu bilinmektedir. Bunlar, devlete karşı tavır almıyorlar, aksine içtimai huzurun sağlanması için ona yardımcı oluyorlardı. İslam dininin koyduğu, İslami beynelmilelciliği samimiyetle kabul ediyorlardı. Lakin, İslam'a aykırı olmayan geleneklerine sıkı sıkıya bağlı kalarak, bunları yaşatmaya devam ediyorlardı. İşte bu grup, geliştirdiği Ahilik felsefesi istikametinde taraftarlarını teşkilatlandırmak amacıyla; Ahi birliklerini kurmuş ve geliştirmiştir<sup>109</sup>.

Anadolu'daki ahilik doğudaki fütüvvetçiliğe benzer bir kurum olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, fütüvvetçilik Anadolu'da birtakım değişikliklere uğramış, yeni bir takım nitelikler kazanmış ve ahilik olarak anılmaya başlanmıştır<sup>110</sup>.

Fütüvvet, Arapça cömert, misafirperver, dürüst, cesur genç anlamına gelen "feta" kelimesinden türemiştir ve gençlik, yiğitlik, delikanlılık, mürüvvet gibi manalara gelmektedir. Fütüvvet ilkelerinin yazılı olduğu Fütüvvetnameler, Ahiliğe katılanların ellerinden düşürmedikleri ve günlük hayatlarına uygulamaya çalıştıkları ilkelerin açıklandığı eserlerdir. Bir çeşit temel kanundur<sup>111</sup>.

Ahiler, tezgâh ve atölyelerini kurdukları çalışma mekânlarının yanı sıra hem "ayende ve revende"nin konaklayabileceği hem de bir araya gelebilecekleri ahi zaviyelerini de inşa etmişlerdir<sup>112</sup>. Ahilerin yeni fethedilen yerlerde kurmuş oldukları

---

<sup>108</sup> Şimşek M., a.g.e., s.28-29

<sup>109</sup> Ekinci Yusuf, **Ahilik**, İstanbul: Talat Matbaası, 2001, s.21

<sup>110</sup> Ahilik Felsefesi, a.g.e., s.1

<sup>111</sup> Anadol Cemal, **Türk İslam medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, 5. Baskı Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, s.65

<sup>112</sup> Neşet Çağatay, "Ahiliğin Ortaçağ Anadolu Toplumuna Etkileri", **I. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri**, Ankara: Kasım 1996, s.35-38



zaviyeler, pek çok ıssız yeri şenlendirmiş, kurulacak Türk köylerinin çekirdeğini oluşturmuş ve ahalinin meslek sahibi olmasında etkili olmuştur<sup>113</sup>.

Atölyede, tezgahta sanat eğitimi, Ahi zaviyelerinde kültür ve genel bilgi olarak çifte bir eğitim gören Türk Esnafı ve Sanatkarı; hem aralarında güçlü bir dayanışma ve yardımlaşma kurmuş, hem de yerli Bizans sanatlarıyla yarışabilecek bir sanat ve meslek yeteneğine kavuşmuş oluyorlardı. Ahiler aralarında kurdukları güçlü ve etkili bir otokontrol ile de standart, sağlam ve ucuz mal satarak her dinden ve milletten kişiye, güvenli ortamda ürünlerini satarak işlerini yürütüyorlardı<sup>114</sup>.

Ahiliğin asıl amacı, insanların dünya ve ahrette huzur içinde olmalarını sağlamaktır. Bu anlayış Ahilerin dünya içinde ahretini veya ahret için dünyasını terketmeyen dengeli bir hayat anlayışı geliştirmelerini sağlamıştır. Ayrıca aile terbiyesi, meslek terbiyesi, din ve vatandaşlık duygusu ile yoğrulmuş bir davranış biçimi sergilemeleri, onları işlerinde üstün kılmıştır. Ahilerin ahlak dışı saydığı, Ahiyi Ahilikten çıkararak eylemler şunlardır<sup>115</sup>:

- İçki içmek
- Zina işlemek
- Münafıklık, dedikodu ve iftira etmek
- Gururlanmak, kibirlenmek
- Merhametsizlik etmek
- Kıskanmak
- Kin beslemek
- Sözünde durmamak
- Yalan söylemek
- Emanete hıyanet etmek

---

<sup>113</sup> Çetin Osman, "Osmanlı Devletinin Kuruluşunda Ahiler", K. Atlansoy ve S. Sevim (Ed.), **Osman Gazi ve Dönemi** içinde (105-115), Bursa: Bursa Kültür Sanat ve Turizm Vakfı Yayınları, 1996, s.108-109

<sup>114</sup> Şimşek M., a.g.e., s.19

<sup>115</sup> Şimşek M., a.g.e., s.19-25

- Kişinin ayıbını örtmemek, bu ayıbı yüzüne vurmak
- Cimrilik, eli sıkılık etmek
- Adam öldürmek

#### **5.4. Lonca Teşkilatında Hakim Olan Değerler**

Osmanlı devletinin ondokuzuncu yüzyıl sonuna kadar İslam dininin esasları çerçevesinde geleneksel özellikler göstererek varlığını sürdürdüğünü söylenebilir. Bunun temelinde Osmanlının kurulduğu dönemde dini esasların temel alındığı Ahilik kültürünün Anadolu coğrafyasında yaşanan ve yaşatılan bir kültür olması sebep gösterilebilir. Nitekim Osmanlı devletinin kurucusu Osman Bey'in kayınpederini Şeyh Edebali'nin de bir ahi olduğu ve Kuruluş döneminde Osman bey'e yaptığı nasihatlerde ahilik kültürünün temel esaslarını içeren fütüvvetnamelerden yararlandığı kaynaklarda belirtilmektedir. Bu açıdan ahilik kültürünün değerlerinin Osmanlının başlangıcından yıkılışına kadar belli dönemlerde belli kurumlarda farklı özellikler göstererek varlığını sürdürdüğünü söylemek mümkündür.

Son dönemlere kadar Lonca esnaf teşkilatında izleri görülen Ahiliğin insanın doğasına ilişkin olarak kabul ettiği varsayım insanın en üstün yaratık olduğu ve her şeyin en iyisine, en mükemmeline layık olduğudur. Mükemmel insan ise dinin emirlerine uyan ve kendisine ve çevresine faydalı olan, bedeni ve ruhi olarak kendini yetiştirmiş olan insan demektir. Ahi kültüründe topluma faydalı fertlerin kazandırılması konusunda ustalara büyük iş düşmektedir. Ustaların yanına çocuk yaşta törenle verilen bir kişi hem meslek öğrenmekte hem de kişisel olarak olgunlaşmaya, hayatı tanımaya başlamaktadır. Mesleki ve kişisel olgunluk bakımından belli bir seviyeye gelen çırak kalfalığa sonra da ustalığa terfi etmekte ve ustalığa terfi eden kişiye yeni bir işyeri açılarak yeni çırak ve ustaların yetiştirilmesi sağlanmaktadır.

Bu bakımdan Osmanlı esnaf sisteminde yetiştirilen insanlara öğretilen ve tüm esnaf tarafından paylaşılan değerleri şu şekilde sıralayabiliriz:

**1-Doğruluk ve samimiyet:** Doğruluk İslam dininde çok önem verilen bir haslet olduğundan ahilikte de en önemli değerlerden biri olarak kabul edilmiştir. Burada doğruluğu, usta çırak ve diğer ahiler arasındaki ilişkilerde doğruluk, müşteri ve

toplumun diğer kesimlerine karşı doğruluk, yaratana karşı doğruluk olarak üçe ayırabiliriz. Doğruluk deyince davranışlarda, fikirlerde ve sözlerde doğruluk kastedilmektedir. Davranışlarda doğruluk dediğimizde dinin emirleri doğrultusunda toplumda uyulması gereken kurallara göre mesela kendinden küçüklere sevgi ile büyüklere saygı ile davranma, kimsenin hakkını yememe, kul haklarına riayet etme vardır. Yaradana karşı doğruluk ise samimiyet ve istekle emirlerinin yerine getirilmesi vardır. Fikirlerde doğruluk dediğimizde ise kişiler hakkında iyi niyetli düşünmek ve olgunlukla değerlendirmek, kimseyi küçük görmemek, samimi olmak gibi iyi hasletler anlaşılmaktadır.

**2-Kanaat:** Kanaat, elde ettiği ile yetinme ve durumunda sürekli memnun olma ve şükretmek demektir. Ahilerin işyerlerini biraz geç açıp erken kapatmaları, kendisi siftah yapıp komşusu yapmadı ise gelen müşteriye ona yönlendirmesi, daha çok kazanma hırsının pek hoş karşılanmaması kanaat etmenin değer verilen ve tavsiye edilen bir değer olduğunu gösterir.

**3-Çok yönlülük:** İş dışında ahilerin bir araya geldikleri loncalarda veya zaviyelerde çok çeşitli konularda sohbetler ve mütalaalar yapılırdı. Din, edebiyat,meslek, ahlak, savaş sanatları gibi konularla ilgilenmeleri ve yanlarına aldıkları çırakların her bakımdan bütünsel olarak yetiştirilmeye çalışılması çok yönlülüğün bir göstergesidir.

**4-İnsana odaklılık:** Yukarıda da bahsedildiği gibi Ahilik'in temelinde her şeyin insan için var olduğu kabul edilmekte ve hayatta ortaya çıkan her türlü maddi ve manevi unsurun insan layık bir şekilde olmasına çalışılırdı. Bu yüzden eğitime fazlası ile önem verilmiş, toplumdaki insanları mutluluk ve huzuru için çalışılmıştır.

**5-Müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık:** İnsan verilen önemden yola çıkılarak varılabilecek bir sonuçtur. Müşteri olmazsa varlığını koruyamayacağının farkında olan ahi esnafı günümüze kadar gelmiş "müşteri velinimetimizdir" sözünün doğmasına sebep olmuştur. Müşteriye en kalite, kullanışlı, olabildiğince ucuz ve memnuniyetini sağlayacak diğer tüm şartları oluşturmak ahi esnafının birinci hedefi idi.

Arızalı çıkan malın derhal geri alınması, arızalı olarak yapan ustanın cezalandırılması müşteriye verilen önemin diğer göstergeleridir.

**6-Kalite:** Her ürünün belli bir standart ve kalitede yapılması ahi esnafının önemle üzerinde durduğu konulardandır. Hatta ilk standardın da ahiler tarafında uygulandığını da söyleyebiliriz. Nitekim belirtilen standartta üretim yapmayan esnafa gerekli tüm uyarı ve cezalar ahi şeyhi tarafında verilirdi. Bunla ilgili tarih kitaplarında bir çok olaya rastlamak mümkündür.

**7-Sadakat ve itaat:** Burada kendisini yetiştiren meslek edinmesini sağlayan ve bugünlere ulaşmasında katkıları olan kişiye sürekli minnettarlık ve vefa duymak vardır. Usta o kişinin her şeyi ile hocası konumundadır. Ona itaat ve dediklerine ve öğrettiklerine sadakat çok önemlidir.

**8-Dine bağlılık:** Ahiliğin temelinde din olgusu vardır. Gayri Müslimlerin teşkilata kabul edilmemesi, dini emirleri yerine getirmeyen, içki içen, zina eden ve dinen uygun olmayan diğer günahları işleyenlerin ahilikten ihraç edilmesi ahilerin dinin emirlerine olan bağlılıklarını göstermektedir.

**9-Uzmanlaşma:** Uzmanlaşma bir konunun veya mesleğin her şeyine vakıf olmak, onunla ilgili tüm detayları bilmek demektir. Usta demek bir bakıma uzman demektir. Bir kişiye usta olmadan o işi yapma izninin verilmemesi uzmanlaşmanın çok önemli olduğunu göstermektedir.

**10-Mevcudu korumak:**Daha önce anlatılan kanaat ve ustaya kayıtsız şartsız itaat ve öğrettiklerine karşı sadakat mevcudun korunması sonucunu doğurmuştur. Çünkü yeni usta olan kişi eski ustasının öğrettiklerinin dışında bir teknikle iş yapmayı, yeni sistemler denemeyi aklından bile geçirmiyordu. Çünkü bu onun ayıplanması ve tepkilerin oluşması anlamına geliyordu. Bu yüzden esnafta gelişime ve değişime karşı bir direncin var olduğunu sürekli mevcudun korunmaya çalışıldığını söyleyebiliriz.

## 5.5. Esnaf Teşkilatında Var Olan Kültürün Quinn ve Cameron'un Örgütsel Kültür Sınıflandırması Çerçevesinde İncelenmesi

Quinn ve Cameron'un geliştirmiş olduğu *Rekabetçi Değerler yaklaşımına* örgüt kültürü yapısını oluşturan ve rekabet değerleri olarak adlandırdıkları sınıflamada örgütleri baskın özellik, liderlik stili, kaynaştırma, stratejik önlem kriterlerine göre sınıflandırmışlardır.

Geleneksel bir nitelik taşıyan ve Ahilik felsefesine dayanan esnaf teşkilatını Quinn ve Cameron'un geliştirmiş olduğu *Rekabetçi Değerler yaklaşımına* göre incelediğimiz zaman aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- **Baskın Nitelik:** Esnaf teşkilatında Ahilik felsefesi ve bu felsefenin temelini oluşturan fütüvvet inancı temel alındığı için üst ve astlar arasında aile bilinci baskındır. Astlar üstlerine hem iş ortamında hem de sosyal hayatta büyük saygı gösterirler. Üstler astlarına, zanaatlerini öğrenmeleri için ellerinden geleni yapar, hatalarını hoş görür ve doğruyu gösterirler. Çalışanlar birbirlerini kardeşleri gibi görerek kendilerini takım arkadaşları ile bütünleştirirler.

- **Lider Stili:** Lider olarak ustayı incelediğimizde; usta ataerkil bir özelliğe sahiptir. Çalışma ortamında usta; kalfa veya çırağın babası rolünü üstlenmiştir. Usta astları olan kalfa ve çırak için hem mesleği öğrendikleri bir öğretici hem de kendilerine doğruyu ve güzeli gösteren, onlara her yönüyle doğru kişilik özellikleri kazandırmaya çalışan bir liderdir.

- **Kaynaştırma:** Aile ortamının olduğu ve üstlerin astları için baba rolünü üstlendiği bir ortam olan esnaf teşkilatında çalışanlar arasında bağlılık ve sadakat ön plandadır. Günümüzde olduğu gibi hırs, bencillik ve rekabet esnaf teşkilatında kabul edilmeyen kişilik özelliklerindedir.

**Stratejik Önem:** Stratejik vurgunun dıştan çok içe yöneldiğini çok rahat bir şekilde tespit edebiliriz. Öncelikle o dönemde rekabet, farklılık gibi kavramların bile gündemde olmaması bunu çok açık bir şekilde göstermektedir. Bunun yanında insan kaynağına verilen önemin öncelik taşınması, işini en iyi yapmaya çalışma, usta yetiştirme, topluma faydalı insan yetiştirme anlayışı da bunu göstermektedir.

Yukarıda yaptığımız tespitler sonucunda esnaf teşkilatının Ouinn ve Cameron'un geliştirmiş olduğu *Rekabetçi Değerler* yaklaşımına göre Klan Kültürüne sahip olduklarını söyleyebiliriz.

### **5.6. Geleneksel Aile İşletmeleri ve Lonca Esnaf Kültürü İlişkisi**

Ahilik kültüründe ve geleneksel aile işletmelerinde var olan yönetsel ve örgütsel değerleri karşılaştırdığımızda birçok ortak değer var olduğunu söylemek mümkündür.

Geleneksel aile işletmelerinde geleneksel bir otoritenin varlık sebebi ile patrimonial değerler bu işletmelerin yönetsel ve örgütsel değerlerinin temelini oluşturmaktadır. Yani iş bölümü ve görevlendirmenin uzmanlaşma veya meslekleşmeye göre olmaması sosyal statünün öne geçmesini sağlayarak statü odaklı bir yapının kurulmasına neden olmuştur. Aile içindeki roller işletmede de geçerlidir. Yine daha önce belirtildiği gibi işletmedeki mevcut kültür astın baba veya babanın seçtiği kişiye kayıtsız şartsız itaat etmesi istenir. Tüm yetkiler otorite sahibindedir. Yetki devri hemen hemen hiç yoktur. Geleneklere bağlılık yüksek seviyededir. Babanın elindeki yetkiler diğer aile fertlerinin iyiliği için yapılmaktadır. Baba bu konuda kendini sorumlu hissetmektedir. Onlara hem meslek öğretmek hem de topluma faydalı bir fert olmalarını istemektedir. Çocuklar da bu bilinç içerisinde tam bir teslimiyet gösterdiklerinden babanın yaptığı her şeyi doğru kabul etmekte yanlış olduğunu bilseler dahi bunun kendilerinin iyiliği için olduğunu düşünmekte, kutsal otorite olan babanın kendilerinden daha iyi düşündüğümü kabul etmektedirler. Bu sebeple ilişkilerin iyi niyetli paternalizm çerçevesinde olduğunu söyleyebiliriz.

Benzer şekilde ahilikte de toplumsal değerler çerçevesinde oluşmuş statü odaklı bir yapının varlığından söz edebiliriz. Esnaf arasında her ne kadar uzmanlaşma ve işbölümüne önem verildi ise de Osmanlı döneminin sonlarına doğru esnaf olabilmek, gedik sahibi olabilmek lonca içindeki konuma bağlı hale gelmiştir. Hatta gedik sahibi olmak babadan oğula geçen bir imtiyaz haline gelmiştir. Ast üst ilişkilerinde tamamen geleneksel değerler ile iyi niyetli paternalizm ilişkisinden söz etmek mümkündür. Çünkü ahilikte çırak ustanın elinde babası tarafından kendisine

teslim edilmiş korunması, yetiştirilmesi ve topluma kazandırılması gereken bir ferttir. Çırakta bu bilinçte olarak ustasının her dediğini yapma gayretinde olup tam teslimiyetle itaat etmekte, kendisinden usta tarafından istenilen ve yaptırılan her şeyin kendi iyiliği için olduğunu bilerek hareket etmektedir. Bu açıdan geleneksel aile işletmelerinde var olan kültürel değerlerin ahilik kültürü ile örtüştüğünü ve ahilik kültürünün hakim olduğu varsayılan lonca teşkilatına mensup olan örnek aile işletmesinin bu çerçevede incelenmesi geçmişte var olan kültürel değerlerin ne yönde değiştiğini göstermesi açısından önemlidir.

## 6. ÖRNEK BİR AİLE İŞLETMESİNİN İNCELENMESİ

Geleneksel aile işletmelerinde kültürel değişimin incelendiği çalışmamızın birinci bölümünde geleneksel aile işletmeleri hakkında genel bilgi verilmiş, ikinci bölümde kültür kavramı üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde kültürün özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar analiz edilmiş, dördüncü bölümde geleneksel aile işletmelerinde örgüt kültürünün kökenleri tarihsel süreç içerisinde incelenmiştir. Beşinci ve son bölümde geleneksel bir aile işletmesi özelliği taşıyan Güllüoğlu Baklavacılık A.Ş. ve üçüncü dönemde şubeleşmeyi tercih eden Güllüoğlu varislerinden Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü incelenecektir. Şirket yöneticileri ile yapılan mülakatlardan alınan cevaplar derlenerek konular içerisinde anlatılmıştır.

### 6.1. Güllüoğlu Baklavacılık A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

Baklavacı Güllüoğlu; 1752 yılında Gaziantep'te, "Güllü Çelebi" (18.yy) diye anılan Hacı Mehmet Güllü tarafından kurulmuştur. Bu lakap, aile bireylerinin yüzünde çıkan şark çınbanlarının iyileşirken güle benzer bir şekil almasından dolayı verilmiş, daha sonra ailede,soy isim olarak benimsenmiştir<sup>116</sup>.

Gaziantep'te Güllü Çelebi tarafından ilk baklava üretimini gerçekleştiren Güllü ailesi, Güllü Çelebi'nin vefatından sonra oğlu Hacı Mahmud Güllü (1859-1914) baba mesleğini sürdürmüş ve oğulları Hacı Mehmet Sait Güllü (1879-1962), Hacı Mustafa Güllü (1882-1927), Ali Güllü (1892-1947), Hacı Mahmut Güllü (1899-1985) baklavacı olarak yetişince, Güllü ailesinde baklavacılık bir gelenek halini almıştır. Mesleğin babadan oğula geçmesi nedeniyle "Baklavacı Güllüoğlu" adını almıştır.<sup>117</sup>.

Hacı Mustafa Güllü'nün beş oğlundan dördü hala baba mesleğini sürdürmektedir. En büyük oğlu Nejat Güllü 1982'de müesseseden ayrılıp Kadıköy'de ayrı bir imalathane kurmuştur. Bir başka oğlu Faruk Güllü 1993'de ayrılıp Bakırköy'de imalata başlamıştır. Nadir ve Ömer Güllü kardeşler, Karaköy'deki müessesede babalarının yanında kalmışlardır.

Türkiye'de başta İstanbul'da olmak üzere diğer illerde ve dünyanın önemli merkezlerinde 33 şube ve Azerbaycan, ABD, Japonya, Rusya gibi ülkelerde Güllüoğlu

<sup>116</sup> Güllüoğlu, <http://www.gulluoglu.net/>(10.04.2010)

<sup>117</sup> Güllüoğlu, <http://www.gulluoglu.net/>(10.04.2010)



ürünleri satış noktası bulunmaktadır. Aralık 2009 verilerine göre 1050 çalışanı bulunan Güllüoğlu, Gıda konusundaki HACCP ve diğer kalite belgelerini alarak çalışmalarını yürütmektedir.

## **6.2. Birinci Safha: Kuruluş Dönemi ve Özellikleri**

Güllüoğlu baklavacısının kurucusu olan Güllü Çelebi Şam'da yaygın olduğu bilinen baklava üretimini burada 6 ay kalarak öğrenmiş, bu konuda ustalaşmış ve Gaziantep'te bir baklavacı dükkanı açmaya karar vermiştir.

Kuruluş safhası, lonca sisteminin uygulandığı Osmanlı devletinin son dönemlerine rastlamaktadır. Lonca sisteminin varlığı sebebiyle geleneksel değerlerin baskın olduğu işletmelerde örgüt kültürü açısından klan kültürünün sürdürülmektedir.

Bu dönemde klan kültürü ile geleneksel değerlerin hakim olduğu Güllüoğlu işletmesi de, aile fertlerinden teşekkül eden bir esnafıdır. Dönem içinde var olan loncaya üye olduğundan ahilik kültürünün devamı olan değerleri de işlerin her boyutunda yaşamaktadırlar.

Çevrenin çok değişken olmadığı bu dönemde 1871 yılından 1949 yılına kadar Gaziantep'te bir aile şirketi olarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

### **6.2.1. Kuruluş Döneminde Var Olan Yönetsel ve Örgütsel Değerler**

Bu dönemde tek faaliyet olan baklava üretiminin gerçekleşmesi için kompleks bir örgütlenmeye ihtiyaç duyulmamış, her iş babanın kontrolünde oğulun yardımı ile gerçekleşmiştir. Örgütlenme geleneksellikten ötürü aile bağları çerçevesinde oluşmuştur. Profesyonel anlamda iş yüklemesi, görev ve sorumluluklardan, iş bölümünde bahsetmek mümkün değildir. Tüm işlerde el emeği hakimdir. Bu dönemde üretimde teknolojiye ziyade işin ustalık boyutu olan know how'a önem verilmiştir. Arz talebi karşılayamamasına rağmen toplumsal değerlerden ötürü kanaatkarlık ve insana odaklılık anlayışı çerçevesinde kalite ve müşteri memnuniyetinin öne çıktığı bir dönemdir.

Baba ve oğuldan oluşan yapıda, baba iyi niyetli paternalizm kavramı çerçevesinde bir liderlik anlayışı benimsemiş işlerin ve çocuğunun hayattaki tüm sorumluluklarını yüklenmiş durumdadır.

Güllüoğlu'nda da lider konumundaki baba çocuklarını yetiştirmekte, hem ustası, hem hocası, hem de babası konumundadır. Onu her açıdan yetiştirmek topluma faydalı bir fert haline getirmek babanın en büyük amaçlarından. Bu durum liderin davranışlarının bazen baskıcı bir amir, bazen sevecen bir eğitmen, bazen bir arkadaş, bazen bir ebeveyn olarak ortaya çıkmasını doğurur. Güllüoğlu'nda yetiştirme sürecinin iyi niyetli paternalizm çerçevesinde işlediğini bu durumda babanın elinden gelen tüm gayreti sarf ettiğini, çocuğun da bunların farkında olarak gerekli itaat ve saygıyı gösterdiği söylenmektedir.

Sonuç olarak Ahilik kültürünün izlerini taşıyan lonca sisteminin aktif olduğu bu dönemdeki değerler dini ve gelenek kökenlidir. Bu açıdan iş anlayışında dini ve geleneksel değerlerin öne çıktığı anlayış olan mistik kökenli iş anlayışı ile statü odaklı iş anlayışının hakimiyetini sürdürdüğü bir dönemdir. Topluma hakim olan değerleri babaya saygı, itaat, sadakat, işini iyi yapmak, dini değerlere bağlılık, müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün, doğruluk ve dürüstlük, öğrenilen geleneksel metodlardan sapmama, diğer esnaflarla işbirliği, kanaat etme olarak sayılabilir.

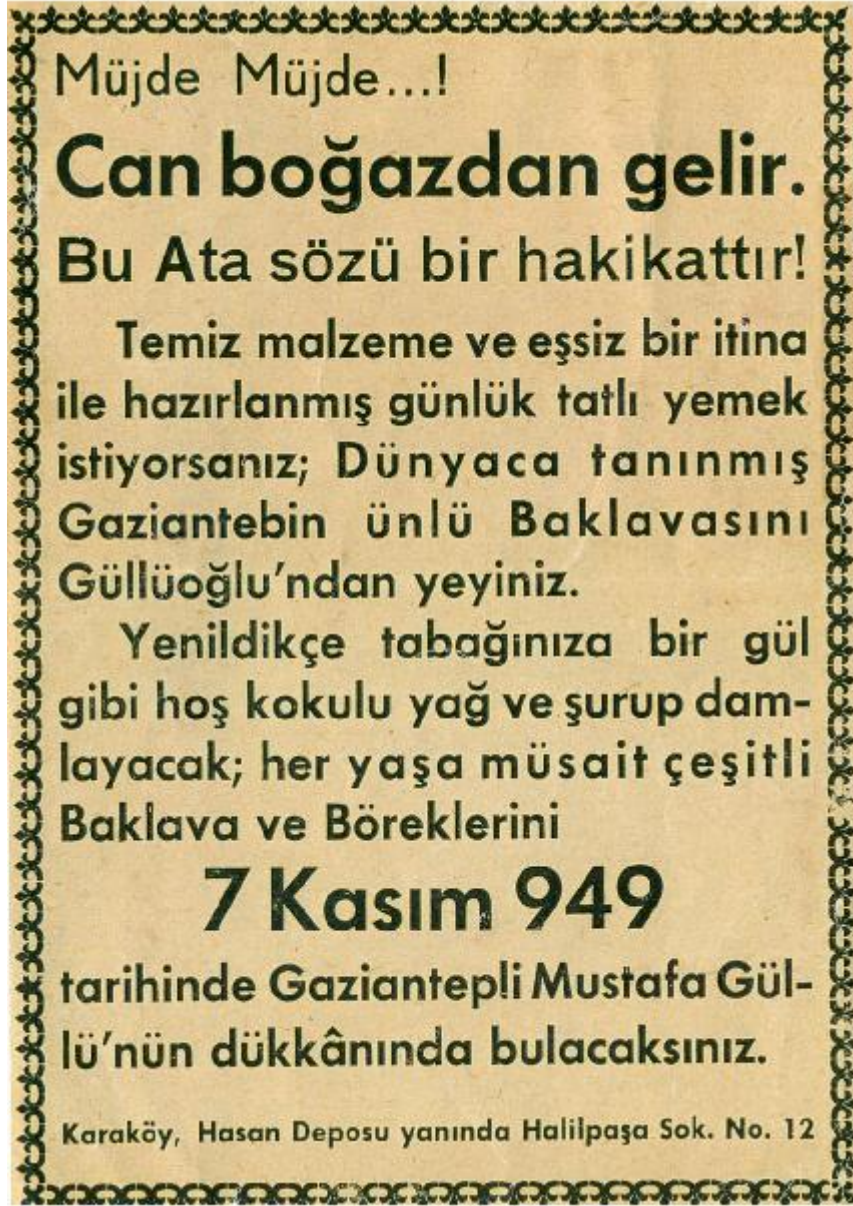
### **6.3. İkinci Safha: İstanbul'a Göç Dönemi Özellikleri**

1949 yılında 3. kuşaktan Mustafa Güllüoğlu'nun oğulları ile birlikte İstanbul'a göç etmesi ile başlayan bu dönem şubeleşmenin başladığı 1993 yılına kadar sürmüştür. Bu dönemde Türkiye'de meydana gelen değişim ve büyük bir kentte çalışmanın gerektirdiği özellikler sebebi ile bazı değişiklikler dönemin ortasından itibaren kendini hissettirmiştir. İstanbul'a ilk gelindiğinde; Lonca sistemi sona ermesi ve tatlıcılar veya baklavacıların dükkan açtığı bir yer olmadığından ilk olarak açılacak dükkan yeri tespiti yapılmıştır. Ticari hayatın en yoğun olduğu, halkın ihtiyaçlarını gidermek için en fazla gidip geldiği yer olan Eminönü civarı olan Karaköy seçilmiş ve burada faaliyet başlanmıştır.



**Resim 6.1. Güllüoğlu Baklavalarnn İstanbul'daki İlk İşletmesi**

Önceleri sadece aile fertlerinden müteşekkil şirket talebin artması ve diğer pazarlama faaliyetleri sebebiyle aile dışından kimselerin işe alınmasının önü açılmış böylelikle dışarıya açılma bir nebze gerçekleşmiştir. İlk kez meslek sırrının dışarıdan bir kişiye öğretildiği bu dönem Güllüoğlu için kabuğunu kırdığı ve piyasada aktif olarak varlık göstermeye başladığı bir dönemdir. Özellikle Güllüoğlu isminin piyasada duyulmaya başlaması hazırlanan bir broşürle sağlanmıştır.



Resim 6.2. Güllüoğlu Baklavalarının İlk Tanıtım Broşürü

### 6.3.1. İkinci Safhada Örgütte Hakim Olan Yönetimsel ve Örgütsel Değerler

Büyük bir kentte yaşamak ve Türkiye'deki sanayileşme ve ticaret hamlesi Güllüoğlu'nda yönetim anlayışına pazarlama satış faaliyetlerinin gündeme gelmesine sebep olmuştur. 1953 yılında dükkanın Karaköy, Havyar Han, No:23'e taşınmasından sonra "Güllüoğlu Baklavacısı" isminin tüm İstanbul'da yayılması için çeşitli broşürler dağıtılmış ve bir reklam filmi de hazırlanmıştır. Mağazacılık anlayışına geçişin

başladığı bu dönem Güllüoğlu isminin markalaşmaya başladığı dönem olarak ifade edilebilir.



**Resim 6.3. Güllüoğlu Baklavacısının Reklam Broşürü**

Bu dönem modern olarak örgütlenmenin başladığı dönem olarak da kabul edilebilir. Çünkü rekabet ve talep büyükşehir koşullarına göre artmaya başlamış ve aile fertlerinin dışında kişiler de çalışmaya başlamıştır.

Lonca teşkilatındaki usta, kalfa ve çırak hiyerarşisi Güllüoğlu Baklavacısında görülmektedir. Ayrıca üstün astı için öğretici ve baba rolünde olması Güllüoğlu Baklavacısı'nda geleneksel yapının ne kadar güçlü olduğunu gözler önüne sermektedir. Mustafa Güllü geleneksel değerlere o kadar bağlı kalmıştır ki bir süre çalışanları ile aynı evde bu durumu hiç yadsımadan yaşamış ve çalışanları ile aynı sosyal hayatı paylaşmıştır.

Mustafa Güllü'nün çalışanlara karşı hoşgörülü bir baba rolünde olması çalışanlar arasında birbirine kenetlenme ve birlik duygusunu geliştirmiş ve bunun sonucunda çok uzun yıllar birlikte uyum içinde çalışan usta, kalfa ve çıraklar yetişmiştir. Çalışanların işletmenin maddi ve manevi desteğini alarak ev, araba gibi menkul ve gayri menkul mallara sahip olmaları bu büyük ailenin bağlarının ne kadar güçlü olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Bir aile işletmesi olarak baba ile oğulların arasında geleneksel ilişki bu dönemde de korunmuştur. Baba, işin başındadır ve oğulları için ataerkil bir statüde olup her söylediği çocukları tarafından kendi içlerinde irdelense dahi doğru kabul edilen bir role sahiptir. Ancak oğullarının işte yetiştiğini gören Mustafa Güllü yetki devri yapmanın gerekliliğini görmüş, baklavacılık mesleğini sürdürmeleri için tüm çocuklarına eşit haklar vermiştir. Ancak yetkilerini devretse dahi kontrolü elinden bırakmamış gerektiğinde hesap sormuştur. Yönetimde gelenekselliğin yerini daha modern kavramlara bırakmaya başladığı bu dönem Güllüoğlu için piyasa koşullarına adapte olabilme ve oyunun kurallarının keşfedilmeye başlandığı bir dönem olarak algılanabilir.

Sonuç olarak iş süreçlerinde geleneksel değerlerin etkisi büyük oranda sürmekle beraber, iş anlayışında daha modern değerler kendini göstermeye başlamıştır. Özellikle dönemin sonlarına doğru bir gelişim ve atak yapma girişiminde bulunan ve mistik kökenli ve statü odaklı iş anlayışı etkilerini devam ettirirken modern iş anlayışı da artık gündeme gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda verimlilik, karlılık daha çok satış, marka bilinirliği konuları gündeme gelmiştir. Kısacası bu dönemde klan kültüründen pazar kültürüne doğru bir yönelme sezilmektedir.

#### **6.4. Üçüncü ve Devam Eden Dönemin Özellikleri (1993- )**

Bu dönem ayrılımların, şubeleşmenin başlayarak sürdüğü geleneksellik ve modernleşmenin mücadele ettiği bir dönemdir. Çocuklardan ikisi ayrılıp yeni şubeler açmak istemişler ancak baba bunlara karşı çıkmıştır. Durumun geleneklere aykırı olduğunu, kalitenin ve damak tadının değişeceğini, bu duruma razı olamayacağını düşünmesine rağmen büyük oğul Faruk Güllü Güllüoğlu Baklavacılıktan ayrılmış ve

ilk şubeyi açmıştır. Ardından en küçük aile ferdi olan Faruk Güllü ise Türkiye'den ayrılıp Azerbaycan'da ilk şubeyi açarak sistemi kurmuş ve Türkiye'ye gelerek şubeler açmaya başlamıştır.

Faruk Güllü'nün yaptığı çalışmalarla Güllüoğlu yeni bir döneme girmiştir. Çalışan sayısı her geçen gün artmış, şube sayısı 28'e ulaşmış, Azerbaycan, ABD, Japonya, Rusya gibi ülkelerde Güllüoğlu ürünlerinin satışına başlamıştır.

Faruk Güllü'nün sahibi olduğu Güllüoğlu Bakalavacılık şubelerinde ve üretim yerinde modern ve kalitenin göstergesi olan ISO 9001:2000 ve BRC HACCP kalite belgelerini alan ilk gıda şirketi olup BRC standardına sahiptir.

#### **6.4.1.Üçüncü Dönemde Örgütte Var Olan Yönetimsel Ve Örgütsel Değerler**

Bu dönemde işletme fonksiyonları olan üretim, yönetim, pazarlama, muhasebe finans birimleri oluşturularak profesyonel bir örgütlenme gerçekleştirilmiş ve her birimin kendi içinde görev tanımları yapılmıştır.

Faruk Güllüoğlu şubeleşmeye başladığı ilk andan itibaren dışarıya odaklanmıştır. Bu dönemde hedeflerinin; karı, pazar payını ve şirketin marka değerini arttırmaya yöneliktir. Bu da klan kültüründen piyasa kültürüne doğru hızlı hareketin göstergelerindedir.

Faruk Güllüoğlu, çalışanları ile yüksek düzeyde iletişim kurarak onlara her konuda destek verilmesi için çaba harcamaktadır. Babasının geleneğini sürdüren Faruk Güllüoğlu çalışanlarına maddi ve manevi desteğini sürdürmektedir. Ayrıca ahilikte var olan yardım sandığı uygulaması bu dönemde de devam ettirilmiştir. Çalışanlar kendi aralarında düzenli olarak para toplayarak gerektiğinde ihtiyacı olana kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca bekar çalışanlar içinde bir ev kiralarak onların yeme içme de dahil tüm masraflarının işletme tarafından karşılanıyor olması da Faruk Güllüoğlu'nun geleneksel değerlerini koruduğunun bir göstergesidir.

Faruk Güllü, işi ile ilgili temel değerlerine bağlı kalmıştır. Müşteri memnuniyetine önem veren anlayış içerisinde insan kaynaklarına gereken önem verilmiş ve tüm dünyayı müşteri kitlesi olarak gören bir pazarlama anlayışı ile hareket

edilmesi yönetimde geçmişten gelen geleneksel değerler modern değerlerle kaynaştırılmaya çalışılmıştır.

İşletme de çalışanların fikirlerine önem verildiği, motivasyon ve katkılarının artırılması için çaba sarf edildiği görülmüştür. Bu sebeple insan odaklı bir yönetim tarzı benimsenmiştir.

Usta yetiştirme konusunda da geleneksel uygulamalardan vazgeçilmemiştir. Çıracak olarak işe başlayan kişi önce kalfa sonra ustalık statüsüne bilgi ve becerisine göre ulaşabilmektedir. Çıracak olarak işe başlayan kişi iki aylık deneme süresine tabi tutularak baklavacılık mesleğine yatkınlığı sınanır. Deneme süresini başarıyla geçen çıracak ortalama 7 yıllık bir sürede usta olabilmektedir. Ancak ustalık, Faruk Güllü'nün sahibi olduğu imalathanede Mustafa Güllü'den çok önemli bir noktada farklılaşır. Burada her usta baklavanın ilk aşaması olan hamurun hazırlanmasından pişirilip şerbetlenene kadar her aşamada uzman değildir. Fıstık ustası, pişirme ustası, oklava ustası gibi ustalıkta da alt branşlar oluşturulmuştur. Burada amaç alt branşlarda uzmanlaşmadır.

El emeği hala çok önemli olmasına rağmen teknolojinin tüm imkanlarının kullanıldığı tesislerde üretim gerçekleştirilmektedir. Pişirme ile ilgili en son teknoloji takip edilmekte, gıda üretiminde tüm uluslararası kalite belgeleri alınmakta ve ilgili tüm standartların yerine getirilmeye çalışıldığı bilgisi alınmıştır. Üç vardiyalı olarak çalışan üretim merkezinde, ürün yelpazesi sadece baklava ile sınırlı kalmamış, imalathanede sadece baklava üretimi değil pasta, poğaç, börek gibi unlu mamüller de üretildiği, hatta yıllardır yapılan işten ayrı olarak çikolata ve reçel üretiminin de başladığı ve bu ürünlerle ilgili markalaşma çalışmalarının yapıldığı bilgisi de alınmıştır.





**Resim 6.4. Kadayıf Üretimi**



**Resim 6.5. Üretim Biriminde Hamur Açma**

Satış ve pazarlama sürecinde markanın önemine inanıldığı, ürünlerle ilgili tüm patent haklarının alındığı, ürün yelpazesi genişletildiği, Güllüoğlu markası ile reçel, helva, pasta, çikolata, ve diğer unlu mamuller üretilerek mağazalarda satışa sunulduğu bilgisi alınmıştır.

Yurt içinde tanınan ve şubeleşen Faruk Güllü'nün sahip olduğu Güllüoğlu baklavaları yurt dışı pazarlarına da gıda fuarları ile ulaşmaya çalışılmakta ve internet vasıtası ile tüm dünyaya satış gerçekleştirilmektedir. Ayrıca tanıtım cdleri ve filmleri, gazete, dergi ve TV'lerde reklam çalışmaları tanınmışlığı artırarak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama yolunu tercih etmişlerdir.

Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması önemlidir. Bu bakımdan stratejik odağın hem içte hem de dışta olduğu bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Şirket yönetiminin değerlerini; vizyon, geleceğe odaklanma, kar payını artırma, daha fazla istihdamla topluma daha çok katkıda bulunma oluşturmaktadır.

Usta, kalfa ve çırak statülerinin varlığı, çalışanların uyum ve birlik içinde çalışması, yardım sandığı uygulaması, samimiyet, çalışanlara maddi ve manevi desteğin olması, bekar çalışanlar için ev tahsis edilmesi ve müşteri odaklılık klan kültürünün özelliklerini taşımaktadır.

Şirketin büyümeyi hedeflemesi, risk alması, rekabetçi uygulamalara gitmesi, pazarlama stratejileri geliştirmesi, her alanda son teknolojinin kullanılmasına çalışılması piyasa kültürünün özelliklerini taşımaktadır.

Üçüncü dönemde işletme içi ilişkilerde ve üretimde insan odaklı yaklaşımları ile geleneksel değerlerden vazgeçmediğini gösteren Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü dünyadaki gelişmelere ayak uydurarak modern uygulamalar yoluna gitmiştir ve geçmiş değerlerle günümüzün değerlerini bir araya getirerek sentez oluşturmuştur.

## **6.5.Geçmişten Bugüne Üretim Süreci Ve Varolan Olan Değerler**

Nihai ürün olan baklavanın girdileri; un, yağ, şeker, fıstık, fındık, teknoloji, işgücü ve know how olarak sıralayabiliriz. Baklava üretim sürecini ise unun hamur haline getirilmesi, hamurun küçük parçalara ayrılması, parçaların oklava ile

düzleştirilip yufka haline getirilmesi, hazırlanan yufkaların üst üste dizilmesi ve belli sayıdan sonra arasına parçalanmış fıstıkların konulması, tekrar yufkaların dizilmesi, üzerine tereyağının dökülmesi, dilimler halinde kesilmesi, ve fırına sürülmesi, fırında piştikten sonra şerbetinin dökülmesi ve şerbetini emmesi için bir süre bekleme şeklinde sıralayabiliriz.

Kuruluş safhasında üretim süreci tek kişi tarafından gerçekleştiriliyordu. Bir kişi yufkayı açıyor, fıstığı atıyor, tereyağını döküyor, kesiyor ve pişiriyordu. Hem yaşanan dönem şartları itibari ile hem de gelenekselliğin hüküm sürdüğü ve değişimin hoş karşılanmadığı bu dönemde üretimde ne yeni teknik ve usuller, ne de daha fazla üretim daha çok satma gündeme gelmemiştir. Tamamen ustanın maharetine bağlı emek yoğun üretimde değişebilen tek şey baklavanın pişirildiği fırının yenilenmesi veya geliştirilmesi idi. O dönemde ne elektriğin kullanılabilir olması, ne de odun dışında bir ısıtma teknolojisinin olmaması bu durumu da ortadan kaldırmıştır. Yani ilk dönem tamamen geleneksel yöntemler ve tekniklerle üretim yapılan bir dönemdir. Bu dönemde ürünün kalitesini artıran yegane faktör ustanın maharetli elleri ve işine olan sevgi ve bağlılığıdır. Bu dönemdeki hakim anlayış ve üretim kültürü işini sevmesi, insanlara hizmet aşkı, manevi kazanç beklentisi nedeniyle işin ustası olarak mesleğini en ince detayına kadar icra etmekteydiler.

İkinci dönemde zorlayıcı rekabet, marka olma hedefi, müşteri beklentilerine göre hareket vardiyalı seri üretim sistemine geçmeyi zorunlu kılmıştır. Baklava bu dönemde 3 vardiya halinde görev paylaşımı ile yapılmaya başlandığı görülmüştür. Üretim kalitesinin düşmemesi için ilk olarak ustaların en iyi şekilde yetiştirilmeye çalışıldığı ve artan talebi karşılamak için sürekli yeni usta yetiştirme sürecini devam ettirmeye çalışmıştır. Çünkü rekabet avantajı oluşturan asıl faktörün know how ve onu uygulayan ustalar olduğunun farkına varılmıştır. Daha fazla usta yetiştirerek daha fazla üretimin gerçekleştirilebilmesi için üretimde iyileştirmeler sürekli hale getirilerek daha hızlı hamur yoğurma makinaları ve daha büyük kapasiteli fırınlar alınmış ustaların rahat ve hızlı çalışmaları için her türlü ortam hazırlanmıştır.

Bu dönemde her ne kadar üretim tekniği ve sistemi modernleşse de üretimin insan boyutu hiçbir zaman unutulmayarak atölyede hakim olan geleneksel değerlerden

vazgeçilmemiştir. Ustaya itaat ve saygının ön planda olduğu bu dönemde usta olmak için önceki dönemdeki gibi ustanın onayı gerekmektedir. Usta olabilmek için sadece işin teknik ve beceri kısmından ziyade kişisel ve ahlaki olgunluk faktörlerinin de önemli olmaya devam etmiştir. Öte yandan usta adaylarının Anadolu'dan özellikle Gaziantep çevresinde seçilen çocuklardan oluşması, bunların çocukluktan itibaren Güllüoğlu kültürü ile yetiştirilmesi, İstanbul'da sahip çıkılarak iskan ettirilmesi çocuklarda kuruma karşı bağlılık ve sadakati oluşturmuş ve geliştirmiştir.

Mustafa Güllü gelecekte çocuklarının baklavacılık mesleğini sürdürmeleri için onları küçük yaşta üretime çırak olarak alıp usta olana kadar yetiştirmiştir. Baba ile oğullar arasında ataerkil kültür korunmuş ve babanın patrimoniyal otoritesi çocukları tarafından tanınarak bağlılıkla karşılanmıştır.

Güllüoğlu'ndaki mevcut üretim değerleri; işini severek yapma ( sevilmeden ve isteksiz yapılan baklavanın tat ve kalitesine düştüğüne inanılır), müşteri memnuniyetinin birinci derecede göz önüne alınarak üretimin gerçekleştirilmesi, temizliğe azami gayret, sağlığa zararlı hiçbir katkı maddesinin kullanılmaması, insan odaklı üretim, teknolojiye uygunluk, ustaya itaat saygı, çırağa sevgi ve korumacılık olarak sayılabilir.

Üçüncü dönemde Mustafa Güllü'nün oğulları şube açma girişiminde bulununca babanın patrimoniyal idaresinden uzaklaşmış ama onun öğretilerinden vazgeçmemişlerdir. Şube açan Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü yönetici felsefesi olarak babasının izini takip etmiş ve ataerkil kültürü her zaman korumuştur. Çalışanları ile olan ilişkisinde ahilik felsefesini kullanmış ve dünyadaki gelişmelere ayak uydurarak üretimde modern teknikleri en verimli olacak şekilde kullanmıştır. Böylece geleneksel ve modern değerlerden bir sentez oluşturmuştur.

## **6.6.Geçmişten Bugüne Pazarlama-Satış Süreci Ve Varolan Değerler**

Pazarlama, rekabetin artması ve müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ile daha çok gündeme gelmiştir. Bu sebeple fazla rekabetin olmadığı kazanılanla yetinilen, kanaatkar olmanın övüldüğü birinci ve ikinci safhada yoğun bir pazarlama faaliyetinden söz edemeyiz. İkinci dönemin sonuna doğru broşür dağıtılması ve TV'de

reklam yapılması ilk pazarlama faaliyetleri olarak sayılabilir. Pazarlama faaliyetlerin yoğun olarak başladığı dönem şubeleşmeye geçilen dönemdir. Bu döneme pazarlama ve müşteriye ulaşma dönemi de diyebiliriz. Çünkü bu dönemde daha fazla şube açılmasının sebebi daha çok üretim daha çok satış ve daha geniş müşteri kitlesi oluşturmaktır. Nitekim bu hedefin başarıldığı ve Güllüoğlu baklavasının bağımlıları olduğu bilgisi alınmıştır. Sadece Türkiye’de değil dünyanın diğer yerlerine de ulaşılmış, ABD, Japonya, Rusya gibi yerlerde temsilcilikler açılmıştır. Dünyanın çeşitli yerlerindeki gıda fuarların katılım gerçekleşmiştir. İstanbuldaki şubeleri için ayrı bir dağıtım ağı oluşturan güllüoğlu mağazacılık anlayışına çok önem vermiş ve bir pazarlama stratejisi olarak kullanmıştır. Dünya standartlarının gerektirdiği HACCP ve İSO, TUV gibi belgeler bu dönemde alınmıştır. Bu belgelerle yeni pazarlar bulunmuş ve Güllüoğlu ismi bir marka olmuştur. Güllüoğlu markalaşma sürecini bu dönemde tamamlamış, gerekli tüm patent haklarını almıştır. Bu dönem yeni pazarlama stratejilerinin oluşturulduğu bir dönemdir. Eskiden sadece baklava üreten Güllüoğlu artık aynı isimle çikolata, pasta ve diğer şekerleme ürünlerini kendi tesislerinde üretme kararı almış ve bununla ilgili faaliyetlere girişmiştir. Bu kararlar geçmişten gelen tek iş yapma fikri ortamın ve pazar şartlarının bir gereği olarak ortadan kalkmıştır. Pazarlama faaliyetleri için bu dönemde teknolojinin her türlü imkanından faydalanılmıştır. Özel tanıtım cd’leri, web sitesi, tanıtım filmleri hazırlanmıştır. TV ve gazetelere reklam verilmektedir. Bu dönemdeki pazarlama anlayışının, tamamen modern ve iş odaklı profesyonel bir yaklaşım sergilediğini söyleyebiliriz.

### **6.7. Geçmişten Bugüne Yönetim, Örgütlenme Sürecinde Var Olan Değerler**

İlk dönemde Güllüoğlu’ndaki amaç baklava üretimi yapılarak ailenin nafakasını temin etmek ve bu süreçte çocukların da topluma faydalı birer fert haline getirilmesidir. Bu açıdan ilk dönemde yönetim faaliyetinin sadece işleri yürütmek odaklı olmadığı toplum ve bağlı bulunulan değerlere karşı sorumlulukları yerine getirme olarak ifade edebiliriz. Bu dönemde klan kültürünün geçerli ve amaca ulaşmada etkili bir yaşam kültürü olduğu açıktır. Bu kültürün ortaya çıkardığı yönetici ise daha çok bir eğitmen, bir yol göstericidir. Güllüoğlu’nda yetkinin tek elde

toplanması, itaat ve saygı çerçevesinde çırak olan çocukların usta konumundaki babalarına teslim olması, bunun kendi iyilikleri için yapıldığını düşünmesi iyi niyetli paternalizm olgusu ile açıklanabilir. Profesyonel bir örgütlenmeye ihtiyaç duyulmayan ilk dönemdeki yönetim ve liderliği iyi niyetli paternalizm olarak ifade edebiliriz.

İkinci dönemde İstanbul'a göçten aile dışından kişilerin işe alındığı döneme kadar baba oğul arasındaki iyi niyetli paternalizm ilişkisi devam etmiştir. Talebin artması ile kurumda işbölümü gerçekleştirilmiş, yetkiler tamamen olmasa da kısmen devredilmiş ancak babanın işler üzerindeki mutlak hakimiyeti, kontrolü devam etmiştir. Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiler daha ciddileşmiş, babanın işleri sürekli olarak ama iyi niyetli kontrolü otokratik yönetim tarzını oluşturmuştur. Bilindiği üzere iyi niyetli paternalizmde gösterilen her davranışın iyi niyet çerçevesinde yapıldığı düşünüldüğü gibi otokratik yönetimde de yapılan her kontrolün de iyi niyet ve kişini faydası çerçevesinde yapıldığı söylenebilir. Babanın oğullarını yönetme tarzının otokratik olduğunu söylesek bile diğer çalışanları yönetme faaliyetinin otokratik tarzda olup olmadığını tespit etmek zordur. Vizyoner bir yönetim anlayışından çok devam eden işlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmaya çalışıldığı bu dönemde çocukların da isteği ile yavaş yavaş pazar odaklı bir yönetim anlayışına geçilmesi ile, pazar kültürünün gereklilikleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve günümüze kadar gelmiş ve devam eden süreç ise profesyonel yönetim anlayışının kurum menfaatlerini sağlayan geleneksel değerlerle birleştirilerek birçok kademedeki uygulamaların yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Pazar şartlarının gerektirdiği profesyonel örgütlenme gerçekleştirilmeye çalışıldığı, üretim, yönetim satış ve pazarlama, finans ve muhasebe fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı yetkilerin gerekli ölçüde devredildiği bir dönemdir. Yönetim diğer birimler arasında koordinasyonu sağlayan, örgüt kültürünün yaygınlaşmasını sağlayan ve kurumun gelecek vizyonunu oluşturan birim rolündedir. Tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken kurumun kendine has yöntemler kullandığı belirtilmiştir.

## 6.8.Geçmişten Bugüne Usta Çırak İlişkilerinde Hakim Olan Değerler

Her üç dönemde de usta çırak ilişkisi geleneksel değerlerin etkisi altındadır. Ortak özelliklerini sıralamak gerekirse: (1) Güllüoğlunda üretim tamamen el emeği ile gerçekleşen insana bağlı bir süreçtir. Mesleğin sırrına vakıf az insan olduğunu düşündüğümüzde işi bilen insanın ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde usta yetiştirme sürecine özellikle günümüz anlayışı çerçevesinde çok önem verilmektedir. Rakiplerin yapamadığı ve onlara karşı rekabet avantajının kolayca elde edilebileceği tek konu ürünün lezzetidir. Bu da ustanın maharetine bağlıdır. (2) Çıraklar özenle seçilir, imalathane de tüm süreçlerden geçirilirdi. Anadoludan özellikle Gaziantep çevresinden uygun olduğu tespit edilen kişiler İstanbul'da firmanın kendi imkanları ile iskan ettirilip üretim merkezinde en alt işten başlayarak ustalığa ilk adımı atarlar. Burada üretimdeki tüm işlerde çalışan kişiler, ustaların ortak görüşü ayda iki kez yapılan toplantıya ustalarında katılımıyla karar verilmesi ile usta olurlar. (3) Üretim merkezinde her vardiyanın bir başustası bulunmakta, başusta ve ustalar arasında soğuk ve katı bir hiyerarşiden çok daha sıcak ilişkiler mevcuttur. Astın üste saygı ve sevgiyle bağlı olduğu, üstün de asta sevgi ve anlayışla yaklaştığı bir ortamda çalışırlar.

Usta çırak ilişkisi bakımından tüm dönemlerin ortak birçok yönü varken son dönemde çırak yetiştirme yönteminde ufak değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişimler: (1) Önceleri bütün hayatına müdahale edilebilen çırağa, günümüzde sadece iş ortamında müdahale edilebilmektedir. Yani çırağın ilmen, mesleken, ahlaken ve dinen yetişmesi sağlanırken, artık sadece mesleki olarak ve iş ahlakı çerçevesinde yetiştirilebilmektedir. (2) Bir diğer değişiklik çırakların yetiştirilmesi sürecindedir. Antep ve İstanbul Karaköy'de usta olma sürecinde önce getir götür işlerinde çırağın ustayı gözlemlemesi ve üretim sürecine adapte olmaları sağlanır. Ardından yağ dökme, fıstık atma ve hamur açma işlerinde belli sürelerde çalışır. Tüm bu süreçlerden başarılı çıkan kişi ahlaken de olgunlaştığı ve kurum kültürüne adapte olduğuna karar verilirse usta olmaya hak kazanırdı. Son dönemde ise baklavacılık alt dallara ayrılarak çırakların eğitimi yoluna gidilmiştir. Bu dönemde çırak işe başlar, ilk iki ay çırağın yeteneği sınanır ve yeteneğinin doğrultusunda yağ dökme, fıstık atma, hamur açma veya fırın ustalarının birinin yanında işi öğrenir. Ancak bu dönemde daha öncede

belirtildiği gibi çırak baklavacılığın her aşamasını öğrenmez, sadece belirli bir aşamasını öğrenir ve o alanda uzmanlaşır.

### **6.9. Geçmişten Bugüne Firmada Meydana Gelen Kültürel Değişim**

Kuruluş döneminden İstanbul'a göç edilen döneme kadar yerel ve toplumsal değerlerin etkisi altında faaliyetini sürdüren Güllüoğlu ahilik kültürünün devamı olan lonca teşkilat kültürünü iş süreçlerinin her aşamasında benimseyerek uygulamıştır. Usta çırak ilişkilerinde, yönetim ve liderlik tarzında, toplumsal sorumluluk bağlamında, müşteri memnuniyeti ve iş yapma kavramlarına yüklenen anlamlar açısından bunları açıkça görebiliriz. İş ahlakının ve yaşam tarzının gelenekler ve dini değerler çerçevesinde oluştuğu bu dönemde, Lonca sisteminin kuralları ve esnaftaki usta kalfa çırak hiyerarşisi o dönemde hem mistik kökenli hem de statü odaklı iş anlayışının varlığını göstermektedir. Nitekim Güllüoğlunda ilişkilerin duygusallık, aile bağları ve geleneksel çerçevede oluşmasına rağmen, merkezîyetçilik, yetkinin tek elde(babada) toplanması, çıraklardan(çocuklardan) itaatkarlığın beklenmesi, çırakları gerektiğinde iyilikleri için baskı uygulamak, kanaatkarlık çerçevesinde varlığını sürdürmeye çalışmak öne çıkan değerler olduğundan bu dönemde statü odaklı iş anlayışının daha çok geçerli olduğunun bir göstergesidir. Başka bir deyişle klan kültürünün hakim olduğu yapı yüzyıllardır devam eden ahilik ve sonrasında lonca teşkilatındaki hakim anlayış sebebi ile statü odaklı bir iş anlayışının uygulanmasına sebep olmuştur.

İkinci dönem İstanbul'a göç sebebi ile yerel kültürün etkisinden çıkıp daha global bir kültürün etkisine girildiği bir dönemdir. Türkiye'nin ticari olarak kalbi konumundaki İstanbul'da faaliyet göstermek göçün ilk zamanlarında olmasa da dönemin sonlarına doğru yeniden örgütlenmeyi, iş anlayışı ve bakış açısının değişmesini, faaliyetlerin daha profesyonel olmasını gerektirmiştir. Bu durum mevcut örgüt kültüründe ve iş anlayışında bazı değişimleri zorunlu kılmıştır. Profesyonel örgütlenmeye geçiş, artan müşteri talebi, rakiplerin varlığı, bir önceki dönemde var olan kanaatkarlık anlayışını ortadan kaldırmış, rekabet gücünü arttırmak marka, pazarlama, kar gibi kavramları gündeme getirmiştir. Bu faaliyetlerin beklenen düzeyde gerçekleşmemesi, lider konumundaki babanın geleneksel değerlere bağlılıktan ötürü bazı projeleri desteklememesi, çocuklardan ikisinin firmadan ayrılıp bireysel olarak



aynı sektörde faaliyet göstermesine sebep olmuştur. Nitekim çocukların babalarına itaat etmemesi, usta çırak ilişkilerinin geleneksel değerlerin etkisinde çıkıp artık daha rasyonel olmaya başladığı bir dönemdir. Dışarıdan insanları çalıştırılmaya başlandığı bu dönemde merkezîyetçilik, makam ve mevkiye önem verme gibi olguların daha da yerleşmesine sebep olduğu için statü odaklı iş anlayışının varlığını sürdürdüğü profesyonel iş anlayışının etkisinin yavaş yavaş hissedildiği bir dönemdir. Başka bir deyişle klan kültürü artık yerini Pazar kültürüne terk etmek üzeredir.

Üçüncü dönem olan şubeleşme dönemi çalışanlar arasında sıcak ve samimi bir örgüt kültürünün yaşandığı, yenilikçilik, teknolojiye ayak uydurma, daha çok istihdam, daha çok üretim daha çok satış ve daha çok müşteriye ulaşma kavramlarının oluşturduğu profesyonel iş anlayışı çerçevesinde değişikliğe uğramıştır. Artık varlığını sürdürmekten ziyade sektörde pazar liderliğine oynama, dünyada marka olmak, daha çok müşteriye ulaşma hedefi doğrultusunda iş anlayışı ve kültürünün oluşturulmaya çalışıldığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda kurum içinde bütünleşme, yardımlaşma, sevginin tesis edilmesi, yeni teknolojiye göre çalışanların eğitilmesi, gerekli bilgi ve becerilerle donatılması faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bunun için kurum içinde ve dışında eğitimler alınmaktadır. Tüm birimlerde sevgi ve dayanışmanın böylece bütünleşmenin oluşması için herkesin gönlünce katkıda bulunduğu sosyal yardım sandıkları açılmış, acil bir ihtiyaç, hastalık, yangın, kaza gibi durumlara maruz kalan çalışan/çalışanlara durumuna göre hibe edilmek üzere toplanan yardım parası verilmektedir. Ahilik geleneğinden gelen bu uygulama Güllüoğlu'nda her dönem uygulanmakta olup dayanışmanın ve yardımlaşmanın gelenekselliğinin etkisinde hala devam etmektedir.

#### **6.10. Güllüoğlu'ndaki Değerler Ve İş Görme Anlayışında Meydan Gelen Değişim**

Birinci dönemde ahilik ve onun bağlamında klan kültürünün etkisinde faaliyet gösteren Güllüoğlu ikinci dönemde yavaş yavaş pazar kültürüne ayak uydurmaya başlamış, üçüncü ve son dönemde de tamamen pazar odaklı bir şirket haline geldiği görülmüştür. Bu açıdan baktığımızda Güllüoğlu'ndaki değerleri dönemler itibari ile şöyle sıralayabiliriz.

Kurumda her üç dönemdeki hakim olan değerleri aşağıdaki tabloda görülebilir. İlk dönemde Batı kaynaklı değerlerden söz etmemiz mümkün değildir. İkinci dönemde Toplumdaki gelişme ile birlikte artık Güllüoğlu da Batı kaynaklı değerlin farkına varmıştır. Üçüncü dönem de ise bazı geleneksel değerler varlığını sürdürmesine rağmen çoğunlukla rekabet anlayışının getirdiği Pazar kültürüne uygun değerler firmada kendini daha çok göstermiştir.

Tabloda da görüldüğü gibi bir çok temel değer değişmesine ve genelliğini kaybetmesine rağmen üç temel değer varlığını her üç dönemde de sürdürmüştür. Bu değerler insan odaklılık, müşteri odaklılık dolayısı ile kalite, dürüstlük ve samimiyet'tir. Üç dönemde hiç değişmeyen değerlerin sadece zamana göre ifade ve yaşama şekli değişmiştir. Belki de Firmanın varlığını bu kadar uzun süredir devam ettirmesindeki temel faktör de budur. Çünkü günümüz işletme anlayışında bahsedilen temel değerler Güllüoğlu'ndaki değişmeyen değerlerle birebir örtüşmektedir.

İlk dönemdeki hakim değerler sebebiyle iş anlayışının statü odaklı ve mistik kökenli iş anlayışı ile örtüştüğünü söyleyebiliriz. İkinci dönemde daha çok statü odaklı iş anlayışının hakim olduğu ama Batı kaynaklı değerlerle profesyonel iş anlayışının olması gerektiğinin farkına varıldığı dönemdir. Üçüncü dönem ise profesyonel iş anlayışının kendisini kurumun birçok sürecinde gösterdiği bir dönemdir.

**ŞEKİL 6.1.**  
**Güllüoğlu'nda Dönemler İtibarı İle Geleneksel Ve Modern Değerler ve Kültür Tipleri**

1. Dönem		2. Dönem			3. Dönem				
Geleneksel Değerler	Kültür Tipi	Geleneksel Değerler	Kültür Tipi	Batı Kaynaklı Modern Değerler	Kültür Tipi	Geleneksel değerler	Kültür Tipi	Batı Kaynaklı Modern Değerler	Kültür Tipi
İtaatkarlık	Klan Kültürü	İtaatkarlık	Klan Kültürü	Gelişme ve Yenilikçilik	Pazar Kültürü	Müşteri odaklılık	Pazar Kültürü	Vizyoner olmak	Pazar Kültürü
Merkeziyetçilik		Merkeziyetçilik		Girişkenlik		İnsan odaklılık		Yenilikçilik	
Sadakat		Geleneksel değerlere bağlılık		Akılcılık		sevgi ve saygı		Risk alma	
İşini iyi yapmak		Müşteri odaklılık		İleri görüşlülük		samimiyet ve doğruluk		Pazar odaklılık	
Dini değerlere bağlılık		Sevgi saygı						Rekabet	
Geleneksel değerlere bağlılık		İnsan odaklılık						Bilimsellik	
Sevgi ve saygı		Müşteri odaklılık						Akılcılık	
İnsan odaklılık		Samimiyet ve doğruluk						Başarı	
Müşteri odaklılık		Çalışkanlık						Girişimcilik	
samimiyet ve doğruluk		Sorumluluk						İşbirliği	
Kanaatkarlık								Yetki devri	
Mevcudu korumak									
Himayecilik									
Sorumluluk alma									
Çalışkanlık									

### 6.11. Firmada Halen Varlığını Sürdüren Geleneksel Değerler

Örgüt kültürü sürecinde temeli oluşturan değer ve inançlar olduğundan geleneksel bir anlayıştan bugünlere gelmeyi başaran Güllüoğlu'ndaki değer ve inançları yukarıda anlatılanlar çerçevesinde incelersek günümüz firmaları için bu değerler yol gösterici olabilir. ABD ve Avrupa kökenli yaklaşım ve uygulamaların Türkiye'deki şirketlerde varlıklarını sürdürmeye çalışmaları ancak beklenen başarıyı gösteremediklerinden, arayış içindeki Türk firmalarına örnek teşkil edebilir.

Güllüoğlunu incelediğimizde geçmişten bugüne birkaç faktöre çok önem verildiğini ve firma yetkililerine göre bugüne kadar gelmelerinin sebebi olarak görebileceğimiz bu faktörler insana değer verme, insan odaklı uygulama ve yönetim tarzı, müşteri odaklılık, İlişkilerde sıcaklık ve samimiyet olarak ifade edilebilir.

**İnsan odaklılık:** İnsan her yönü ile değer verme olarak algılamamız gereken bu faktör Anadolu XII. Yüzyıldan Osmanlı Devletinin sonlarına doğru varlığını sürdüren Ahilik kavramının en önemli unsurudur. Ahilik kültüründe ferdin toplumu oluşturduğu, dolayısı ile mükemmel topluma ulaşmanın mükemmel fertler yetiştirmekten geçtiği kanısı hakimdir. Bu açıdan insanlar çırak -kalfa -usta hiyerarşisi ile her açıdan mükemmel yetiştirilir. Böylece toplumsal sorumluluk yerine getirilirdi. Ahilik kültürünün temelini oluşturan İslam dininin temaları da her şeyin insan için yaratıldığını söylemekte, Ahilik kültürüne mensup insanlar bu çerçevede hareket etmekte idiler. Osmanlı devletinin sonlarında ahi kültürünün esasları artık esnaf teşkilatı olan loncalarda varlığını sürdürmekte olduğundan dönemin esnafı için insan odaklılık en önemli unsur halindedir. Dolayısı ile Loncalar döneminde kurulan Güllüoğlu'nda da insan odaklılık en önemli husustu. Çırak- kalfa -usta hiyerarşisine göre babadan oğula aktarılan bu kültür günümüze kadar ulaşmıştır ve Güllüoğlu'nda da geçmişten bugüne insan kaynağına ve onun yetiştirilmesinin çok önem verildiği görülmüştür.

**Müşteri Odaklılık:** Müşteri kavramı her ne kadar günümüz dünyasının önemi yeni yeni gündeme gelen bir kavram olsa da anadoluda 1200'lü yıllardan itibaren esnaf arasında çok yaygın olan "müşteri velinimetimizdir" düsturu ölçüsünde hareket edildiğini düşündüğümüzde kavramın hiç de yeni olmadığını görürüz. Bu açıdan Güllüoğlu kurulduğu günden bu yana müşteriye çok önem verilmiş, damak tadı,

ürün lezzeti, tazeliği ve temizliği, kalite konularında güvenilirerek alışveriş yapılan bir firma olmuştur. Hatta bu durum markalaşma sürecine büyük ölçüde etki etmiş ve verilen bilgilere göre Güllüoğlu müdavimlerini oluşturmuştur. Şubeleşme döneminde müşteriye daha yakın olmak hedeflenmiş, şubelerde sadece baklava değil müşteri beklentileri doğrultusunda başka ürünler de satılmış, marka olmanın getirdiği güvenilirlikle müşteri kitlesi daha da büyümüştür. Verilen bilgilere göre geçmiştten bugüne kadar müşteriye verilen değer her geçen gün katlanarak devam etmektedir.

**İlişkilerde sıcaklık ve samimiyet:** Ahilik kültüründen gelmekte olan insan odaklılık doğrultusunda insanda olması gereken doğruluk, dürüstlük, açık sözlülük, güvenilir olmak sonucu ortaya çıkan kavramdır. Kurum içindeki ilişkilerde ve müşteriye karşı samimi olmak ilişkinin daha sağlam ve uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır. Geçmiştten günümüze kadar önem verilen bu ilişki tarzı, çalışanların motivasyonu ve kuruma sadakat ve bağlılıklarının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Motive olmuş, kuruma sadık olan insanların çalıştıkları bir kurumun başarılı olamaması mümkün değildir. Sevgi ve insana hizmet düsturu ile hareket edilerek faaliyet gösterdiği belirtilen Güllüoğlu'nda bu durum çalışanlar arasında dayanışma ve yardımlaşmayı da arttırmaktadır.

## 7. SONUÇ

Aile bireylerinin biraraya gelerek oluşturdukları ve yüzyılı aşkın süredir faaliyetlerine devam eden aile işletmelerinde zamanın meydana getirdiği işletme kültüründeki değişimlere bazı işletmeler ayak uydurabilmiş, bazıları değişime karşı çıkarak geleneksel değerlerine bağlı kalmışlar ve bazıları ise geleneksel değerlerini tamamen terk ederek doğru işletme yönetimi tarzının modern değerlerde olduğu kanısına varmışlardır. Geleneksel değerlere bağlı kalan işletme türlerinin çoğunluğu patrimonyal yapıya sahip, ahilik felsefesine dayalı klan kültürünü benimsemiş işletmelerdir. Ancak yirminci yüzyılın sonlarından itibaren babadan oğula geçen işletme yönetiminde geleneksel değerler yerini modern değerlere bırakmaya başlamıştır.

Çalışmamızda geleneksel değerlerle yoğurulmuş Güllüoğlu Baklavacılık A.Ş. ve onun devamı niteliğinde olan Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü'nün iş anlayışı ve yönetsel değerler bağlamında geleneksel ve modern değerlere yaklaşımı ve nasıl bir sentez oluşturduğu üzerinde durulmuştur. İş anlayışı ve yönetsel değerleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler ise işletme yöneticileri ile yapılan mülakat sırasında soru-cevap şeklinde elde edilerek analiz edilmiştir.

İşletme Gaziantep'te bulunduğu süre içerisinde klan kültürünü benimsemiş ve ahilik kültürünün izlerini taşıyan lonca sisteminin aktif olduğu dini ve gelenek kökenli bir yapı benimsenmiştir. İkinci dönem olan İstanbul'a taşınma ve burada faaliyete başlama evresinden sonra markalaşma çalışmaları başlamış, tanıtım ve reklam broşürleri dağıtılmıştır. Bu dönemde lonca teşkilatındaki usta, kalfa ve çırak hiyerarşisi sürmekle birlikte patrimonyal yapı korunmuştur. Üçüncü dönem olan Güllüoğlu Baklavacısı Faruk Güllü'nün babasından ayrılarak şubeleşmesi sürecinde geleneksel değerlerle modern değerlerin bir araya getirilerek kullanıldığı dönemdir.

Üçüncü dönemde örgütte branşlaşmaya gidilerek uzmanlaşmaya önem verilmiş ve örgütte pazar payını, karlılığı ve şirketin marka değerini arttırmaya odaklanılmıştır. Bunların yanısıra usta-çırak ilişkisi bakımından geleneksellik ve önceki dönemlerde varolan yardım sandığı uygulaması devam etmektedir. Üretimde el emeğinin yoğun olarak kullanılmasının yanısıra teknolojik imkanlarda mümkün

olduğu ölçüde kullanılmıştır. Ayrıca ürün çeşitliliği yoluna giderek uzmanlık alanları geliştirilmeye çalışılmıştır.

Üretim süreci açısından, birinci ve ikinci dönemde bir usta her alanda uzmanlaşmışken üçüncü dönemde alt branşlarda uzmanlaşma yoluna gidilmiştir. Üçüncü dönemde Faruk Güllü, yönetici felsefesi olarak babasının izini takip etmiş ve ataerkil kültürü her zaman korumuştur. Çalışanları ile olan ilişkisinde ahilik felsefesini kullanmış ve dünyadaki gelişmelere ayak uydurarak üretimde modern teknikleri en verimli şekilde kullanmıştır.

İkinci dönemden itibaren pazarlama ve satış sürecinde tanıtıcı broşürler ve reklam broşürleri kullanılmış ve TV’de reklamları yayınlanmıştır. Üçüncü dönemde ise, özel tanıtım cd’leri, web sitesi, tanıtım filmleri hazırlanarak TV ve gazetelere reklamlar verilmektedir. Bu dönemdeki pazarlama anlayışının, tamamen modern ve iş odaklı profesyonel bir yaklaşım sergilediğini söyleyebiliriz.

Örgütlenme sürecinde , birinci dönemde baba ailenin nafakasını sağlamak ve çocuklarını topluma yararlı bireyler olarak yetiştirme amacı güderek yol gösterici bir eğitmen rolünde iken ikinci dönemden itibaren yeni çalışanların işe alınması ile birlikte babanın rolü iyi niyetli bir otokratik yapıya bürünüştür. Üçüncü ve günümüze kadar gelerek devam eden süreçte ise profesyonel yönetim anlayışının kurum menfaatlerini sağlayan geleneksel değerlerle birleştirilerek birçok kademedeki uygulamaların yaygınlaşmaya başladığı dönemdir.

Her üç dönemde de usta çırak ilişkisi geleneksel değerlerin etkisi altındadır. Yalnızca üçüncü dönemde diğer dönemlerden farklı olarak ustalaşma alt branşlara ayrılmıştır.

Geçmişten bugüne firmada meydana gelen kültürel değişim ve iş görme anlayışı açısından birinci dönemde iş ahlakının ve yaşam tarzının gelenekler ve dini değerler çerçevesinde klan kültürüne bağlı olarak gerçekleştirildiği, ikinci dönemde rakiplerin varlığı ve profesyonelleşmeye başlayarak piyasa kültürüne kaymanın başladığı ve son dönemde de klan kültürü ile piyasa kültürünün kaynaştırılması ile oluşturulmuş bir yönetim anlayışı hakimdir.

Geçmişten bugüne firmada halen varlığını sürdüren geleneksel değerler incelendiğinde; insana odaklılık, müşteriye odaklılık, ilişkilerde sıcaklık ve samimiyet ortaya çıkmaktadır.



### **EK: Mülakat Soruları\***

1. Birinci dönemde ki iş ve yönetim anlayışı nasıldı?
2. İkinci dönemde birinci dönemden farklı olarak işletme felsefesinde değişiklikler oldu mu?
3. Birinci ve ikinci dönemde baklava imalatını nasıl ve kimler tarafından gerçekleştiriliyordu?
4. Birinci ve ikinci dönemde usta-kalfa-çırak ilişkisi nasıldı ve çalışanların Mustafa Güllü ile diyalogları ne düzeyde idi?
5. Üçüncü dönemde baklava ve diğer ürünlerin üretim süreci hakkında bilgi verir misiniz?
6. Üçüncü dönemde teknolojinin şirket için anlamı nedir?
7. Faruk Güllü'nün iş ve yönetim anlayışı hakkında bilgi verir misiniz?
8. Üçüncü dönemdeki iş ve yönetim anlayışı hakkında bilgi veriniz.
9. Üçüncü dönemde Faruk Güllü'nün çalışanları ile diyalogu nasıldır?
10. Üçüncü dönemde yöneticiler ile çalışanlar açısından ast-üst ilişkisi nasıldır?
11. Üçüncü dönemde yöneticiler çalışanlarına güvenerek daima yetki verirler mi?
12. Üçüncü dönemde yöneticileriniz, çalışanlarına büyük bir ailenin üyeleri gibi davranırlar mı?
13. Üçüncü dönemde de birinci ve ikinci dönemde varolan yardım sandığı uygulaması devam ettiriliyor mu?
14. Üçüncü dönemde çıraklar nasıl seçilir ve kaç yılda usta olarak yetişir?

15. Usta yetiştirme konusunda birinci ve ikinci dönemlerden farklı uygulamalar gerçekleştiriliyor mu?

16. Üçüncü dönemde çalışanlardan biri maddi veya manevi desteğe ihtiyaç duyduğunda şirket ne gibi yardımlarda bulunabilmektedir?

17. Üçüncü dönemde çalışanlar bu şirkette çalışmaktan memnunlar mı?

18. Üçüncü dönemde usta-çırak ilişkisi nasıldır?

19. Üçüncü dönemde çalışanlara rutin olarak teknik eğitim veriliyor mu? Veya çalışanların iş hayatında kendilerini geliştirmelerine yönelik seminerler düzenleniyor mu?

20. Üçüncü dönemde şirketiniz pazar payını arttırmak için büyük riskler alabilir mi?

21. Üçüncü dönemde takım çalışması mı yoksa bireysel başarı mı daha önemlidir?

22. Üçüncü dönemde şirketin pazarlama stratejisi hangi alanlara odaklanmaktadır?

23. Üçüncü dönemde de hala fıstık, tereyağı gibi üretim malzemeleri G.Antep'ten mi getiriliyor?

24. Birinci dönemden itibaren şirketin değerlerinde ve iş görme anlayışında değişim oldu mu? Bunlar nelerdir?

25. Üçüncü dönemin başlangıcında varolan ve hala varlığını sürdüren kuralları var mı? Bunlar nelerdir?

\* Sorularda Güllüoğlu Baklavacısının Gaziantep'te olduğu dönem birinci dönem, İstanbul'a göçte sonra Karaköy'de kurularak buldukları dönem ikinci dönem ve Faruk Güllü'nün babasından ayrılarak kendi imalathanesini kurup şubeleşmeye başladığı ve hala devam eden dönem üçüncü dönem olarak ifade edilmiştir.

## KAYNAKÇA

A. James Belasko, **Teaching The Elephant To Dance**, Empowering Change In Your Organizastions, Britain,1992

Adil İzveren, **Toplumsal Törebilim**, Ankara: Kalite Matbaası

Ahilik Felsefesi, [www.genbilim.com](http://www.genbilim.com)( 2 Temmuz 2009)

Alaeddin Tileylioglu , “Aile Şirketleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006, s.15

Alain Touraine, **Modernliğin Eleştirisi**, Hülya Tufan (çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1994

Bahar Akıngüç Güngör , **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2002, s. 17

Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım, 2007

Cemal Anadol, **Türk İslam medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnamler**, 5. Baskı Ankara:Kültür Bakanlığı Yayınları

Cemil Ulukan, “Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 14-15 Nisan 2006

Cenk Reyhan , **Osmanlı'da Kapitalizmin Kökenleri**, 1. Baskı, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2008

Çağatay Neşet, “Ahiliğin Ortaçağ Anadolu Toplumuna Etkileri”, **I. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyumu Bildirileri**, Ankara: Kasım 1996

D. Breebart, **The Development and Structure of the Turkish Futuwwa Guilds**, London, 1961

Dünyadan Basın Taramaları İstanbul, “MaxWeber: Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu”, **ADAM Sosyal Bilimler Araştırma Merkezi**, No:22 (Aralık 2008)

Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, İkinci Baskı, California:Jossey-Bass, 1992 Enver Özkalp ve Faruk Kocacık , **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 173, 1991

Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı , İstanbul: Beta Yayınları, 2006

F. N. Feyzoğlu, **Aile Hukuku**, 3. Basım, İstanbul: Filiz Kitabevi

Fatih Köksal, *Ahi Evran ve Ahilik*, Kırşehir Valiliği Yayınları, Kırşehir, 2005

Fahri Dalsar, “Esnaf Teşkilatı”, **İktisat ve Ticaret Ansiklopedisi**, C. IV, İstanbul, 1949

Feyzullah Eroğlu, “Türk Kültüründe Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Cilt. 5, Sayı . 3-4, Erzurum(1992), s. 189

Galip Demir, **Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik**, İstanbul: Sade Ofset Matbaası, 2000

Geert Hofstede, “The Cultural Relativity Of Quality Of The Life Concept”, **Academy Of Management Review**, Cilt.9, Sayı.3 (Temmuz 1984)

Gordon Marshall, **Sosyoloji Sözlüğü**, Osman Akınbay ve Derya Kömücü (Çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999

H. Gibb ve H. Bowen, **Islamic Society and the West**, I. cilt, Londra, Oxford University Press, 1950

Halil İnalçık, **Osmanlı İmparatorluğu Klasik Çağ (1300-1600)**, Ruşen Sezer (çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2009

İşık Pakdemir ve Diğerleri, “Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, (24-26 Mayıs 2001)

İsmail Bakan, “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, 2008, Cilt. 8, Sayı.14

İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci , **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 2004, İstanbul: Alfa Yayınları

J. A. Reeder, “Corporate Ownership And Control: A Synthesis Of Recent Findings”, **Industrial Organization Review**, 1975

John B. Sorensen, “The Strange of Corporate Culture And The Reliability Of Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı. 47

M. Ceyhan Aldemir, Yasemin Arbak ve Ömür N. T. Özmen, “Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 1

M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2003, Konya: Adım Matbaacılık

Mehmet Şişman, 2002, Örgütler ve Kültürler, 1. baskı Ankara, Pegem A Yayınları

Mehmet Şişman , **Örgütler ve Kültürler**,1. Baskı, Anakara: Pegem A Yayınları

Metin Heper, **Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme**, 1. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi yayınları, 1977

Nakiye Boyacıgiller ve Nancy J. Addler “The Preschool Dinosaurs,Organizational Global Context”, **The Academy Management Review**, Cilt. 16, Sayı.2 (Nisan1991)

Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.6 (2003)

Mehmet Genç, **Osmanlı İmparatorluğu’nda Devlet ve Ekonomi**, İstanbul: Ötüken Yayınları, 2000

Mehmet Ziya Pakalın, **Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimler Sözlüğü**, C.III, İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları

Mit ve Mitoloji Nedir?, <http://www.tarihselblog.com/mit-ve-mitoloji-nedir/> (10 Aralık 2009)

Muhittin Şimşek, **Ahilik**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002

Muhittin Şimşek, **TKY ve tarihteki Bir Uygulaması Ahilik**, İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2002

Mustafa Erkal, **Sosyoloji (Toplum Bilim)**, Trabzon: K.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1982

Çetin Osman, “Osmanlı Devletinin Kuruluşunda Ahiler”, K. Atlansoy ve S. Sevim (Ed.), **Osman Gazi ve Dönemi** içinde (105-115), Bursa: Bursa Kültür Sanat ve Turizm Vakfı Yayınları, 1996

Özer Ergenç, **Osmanlı Kent Tarihçiliğine Katkı, XVI. Yüzyılda Ankara ve Konya**, 1995, Ankara: Ankara Enstitüsü Yayınları

Özgür Ateş, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, 1. Baskı, Ankara: Odak Ofset Matbaacılık, 2005

Ralf Muller, “Time Narrative And Organizational Culture: A Corporative Perspective”, **Journal Of Critical Postmodern Organization Science**, Cilt.3, Sayı.1

Robert Donnelley, “The Family Business”, **Family Business Sourcebook ii**, Georgia: Business Owner Resources, 1996

Robert E. Quinn ve Kim Cameron, “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence”, **Management Science**, Cilt.29(Ocak 1983)

Roida Rzayeva, “Modernleşme Süreci Üzerine”, [http://www.hbektas.gazi.edu.tr/dergi\\_dosyalar/34-413-421.pdf](http://www.hbektas.gazi.edu.tr/dergi_dosyalar/34-413-421.pdf) (12.02.2010)

Öznur Yüksel, **Uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, 1999, Ankara: Gazi Büro Kitabevi

Sabahattin Güllülü, **Sosyoloji Açısından Ahi Birlikleri**, İstanbul: Ötüken Yayınları, 1992

Suraiya Faroqhi, **Towns and Townsmen**, Cambridge, Cambridge University Press, 1984

Samuel P. Huntington , **Medeniyetler Çatışması**, 2001, Murat Yılmaz (der.), Ankara: Vadi Yayınları

Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 1994 ,Ankara: Verso Yayınları

Selen Doğan, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.30, Sayı.4

Şemseddin Sami, **Kamus-ı Türki**, I. cilt, İstanbul 1318

Sevinç Köse ve Aylin Ünal, “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir: 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000

Sylvia L. Thrupp, “The Gilds”, **The Cambridge Economic History of Europe**, III. Cilt, M.M. Postan, E. E. Rich ve E. Miller (ed), Cambridge, Cambridge University Press, 1971

Tahsin Özcan, Fetvalar Işığında Osmanlı Esnafı, İstanbul, Kitabevi Yayınları, 2003

Taylan Akkayan, **Göç ve Değişme**, 1979, İstanbul: İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:2573

Uğur Emek, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Etik Temelleri”, **Devlet Planlama Teşkilatı**, [www.sbe.yildiz.edu.tr/etiktemeller.pdf](http://www.sbe.yildiz.edu.tr/etiktemeller.pdf) (12.04.2010)

Timur Kuran, “Osmanlı Lonca Teşkilatı Üzerinde İslami Etkiler”, Güler Eren(Ed.), **Osmanlı** içinde, III. cilt, Ankara: Yeni Türkiye Yayınları, 1999

Vera Anstey, “Guilds-Late Roman and Byzantine”, **Encyclopedia of Social Sciences**, C.VII., Kanada: The Macmillian Company of Canada

Yusuf Ekinci, **Ahilik**, İstanbul: Talat Matbaası, 2001