

# **KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ VE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

Hazırlayan: Melih ŞİMŞEKER  
Danıőman: Yrd.Doç. Dr. Sinan ÜNSAR

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıőtır.

Edirne  
Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eylül, 2005

## TEŞEKKÜR

Tez konusunun ve başlığının belirlenmesi, hipotezinin ortaya konması , çatısının oluşturulması, tez içeriğinin gözden geçirilmesi, okunması ve düzeltilmesinde, bana danışmanlık yapan Yrd.Doç.Dr.SİNAN ÜNSAR, eşsiz bilgi ve deneyimiyle bana çalışmalarımda yol göstermiştir.Bu nedenle kendisine sonsuz teşekkürü borç bilirim.Kendisiyle çalışma imkanı bulduğum hocam, yaptığımız karşılıklı konuşmalar ve tartışmalarla , benim konuyu sade ve yalın bir şekilde kavramama yardımcı olmuş, çok değerli katkılarda bulunmuştur.

Bir diğer teşekkürüm,tezin uygulamalı çalışma bölümünde bana danışmanlık yapan Yrd.Doç.Dr.ADİL OĞUZHAN'adır.Anket sorularının belirlenmesinde, anket verilerinin yorumlanmasında, bilgi ve deneyimiyle tezin uygulama bölümüne büyük katkılarda bulunmuştur.

Eşim de uygun bir çalışma ortamı hazırlayarak ve tez çalışmalarım nedeniyle kendisine yeterince vakit ayıramamı engin bir anlayışla karşılayarak, bana büyük bir manevi destekte bulunmuştur.Bu nedenle kendisine en içten teşekkürlerimi sunarım.

Melih ŞİMŞEKER  
EYLÜL,2005

## ÖZET

XX.yüzyılın ikinci yarısında başlayarak günümüzde bütün hızıyla devam eden bilişim ve iletişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı ilerlemeler, serbest ticaret politikaları, çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması, ulusal sınırların sermaye ve mal hareketleri açısından önemini yitirmesi, ekonomilerin gittikçe birbiri ile bütünleşmesi gibi birçok gelişme, “küreselleşme” genel başlığı altında ifade edilmektedir. Küreselleşmenin en önemli ekonomik sonuçlarından birisi küresel rekabetin bütün dünyayı yavaş yavaş etkisi altına almasıdır. Küresel rekabet ortamının dayattığı koşullar şirketlerdeki geleneksel örgütsel liderlik anlayışlarını etkisiz kılarken; daha esnek, daha yenilikçi, daha yaratıcı, vizyonun ve bilginin gücünü kullanan anlayışları zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, küreselleşme sürecinin Türkiye’de Trakya Bölgesi’ndeki kar amaçlı özel şirketlerde var olan örgütsel liderlik anlayışına olan etkisini incelemektir. Çalışmanın ilk iki bölümünde küreselleşme ve liderlik kavramları alanyazın taraması yöntemi ile incelenmiş, üçüncü bölümde ise söz konusu şirketlerin yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması ve sonuçları anlatılmıştır. Çıkan sonuçlar söz konusu şirketlerdeki örgütsel liderlik anlayışının genel itibariyle küreselleşme sürecinin gerektirdiği anlayış ile paralel olduğu yönündedir. Ancak sonuçlar aynı zamanda yöneticilerin önemli bir kısmının genel olarak örgütsel değişime, hiyerarşinin ve kontrolün en aza indirildiği yatay örgütlenme biçimine ve liderliğin herkeste geliştirilebilecek dinamik bir özellik olduğu fikrine olumsuz yaklaşıklarını göstermektedir. Bu olumsuz yaklaşımın kökleri, geleneksel Türk toplum yapısı, eğitim sistemi ve aile yapısında aranmaktadır. Çalışmada elde edilen temel bulgular daha sonra bu konuda yapılacak araştırmalar için bir çıkış noktası teşkil etmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Küreselleşme, rekabet, liderlik, örgüt liderliği, Trakya Bölgesi, Türkiye.

**ABSTRACT**

The ongoing developments that have started in the second half of the XXth century, like the fast progress in information and communications technology, liberal trade policies, birth of multinational corporations, free flow of capital and goods across borders and the ongoing worldwide economic integration are usually expressed under the general term of “globalization”. One of the most important economic consequences of globalization is global competition that is gradually influencing the whole of the world economy. The conditions brought about by global competition render the traditional organizational leadership approaches obsolete; while enforcing a more flexible, innovative and creative approach that is based on the power of vision and knowledge. The objective of this research is to examine the effect of the globalization process on the organizational leadership approaches of commercial companies in the Thrace region of Turkey. In the first two parts of the study, the concepts of globalization and leadership are examined thoroughly through literature review. The third part is dedicated to the results of the survey conducted on the managers of these companies, examining the effect of the globalization on their organizational leadership approaches and practices. The results indicate that in general their approaches and practices are parallel to those promoted and enforced by globalization. Nevertheless, the results also indicate that an important proportion of the managers have a negative attitude about organizational change in general, the horizontal organization model where hierarchy and control are minimized, and the idea that leadership is a dynamic skill that can be developed by anybody regardless of intrinsic skills. The reasons of this negative attitude are supposed to be found in the general structure of the Turkish society, most importantly the education system and family structure. The findings of the research constitute a departure point for any further research that is to be carried out on the subject.

**Key words:** Globalization, competition, leadership, organizational leadership, Thrace, Turkey.

## İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR</b> .....	i
<b>ÖZET</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iv
<b>ŞEKİLLER</b> .....	viii
<b>TABLolar</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1
a. Problem.....	2
b. Amaç.....	2
c. Önem.....	4
d. Sayıtlar.....	4
e. Sınırlılıklar.....	4
f. Tanımlar.....	5
<b>BİRİNCİ BÖLÜM - KÜRESELLEŞMENİN GENEL ÇERÇEVESİ</b> .....	6
1.1. Küreselleşmenin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı .....	6
1.1.2. Küreselleşme Sürecinin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.2. Küreselleşmenin Temel Dinamikleri.....	12
1.2.1. Çokuluslu Şirketler.....	13
1.2.2. Bilgi Teknolojileri.....	17
1.2.3. Uluslararası Teknoloji Transferi.....	18
1.2.3.1. Doğrudan Teknoloji Transferi .....	19
1.2.3.2. Dolaylı Teknoloji Transferi.....	22
1.2.4. Küresel Ortaklıklar .....	23
1.2.4.1. Küresel Şirket Satınalma.....	24
1.2.4.2. Küresel Şirket Birleşmeleri .....	24
1.2.4.3. Küresel Ortak Yatırımlar .....	25
1.2.4.4. Küresel Şirket İşbirlikleri .....	26
1.2.5. Artan Yurtiçi Rekabet ve Yabancı Sermaye Baskısı.....	26
1.3. Küreselleşmenin Boyutları.....	28
1.3.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu.....	28
1.3.2. Küreselleşmenin Siyasi Boyutu.....	30
1.3.3. Küreselleşmenin Teknolojik Boyutları.....	33
1.3.4. Küreselleşmenin Kültürel Boyutu.....	35
1.4. Küreselleşmeye Yönelik Eleştirel Yaklaşımlar.....	38

1.4.1.	Küreselleşmenin Yeni Bir Sömürgecilik Anlayışı Olarak Görülmesi.....	38
1.4.2.	Küreselleşmenin Ulusal ve Uluslararası Ekonomik Eşitsizlikler Olarak Görülmesi .....	40
1.4.3.	Küreselleşmenin Özelleştirme ve Sanayisizleştirme Süreci Olarak Görülmesi.....	42
<b>İKİNCİ BÖLÜM - KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ.....</b>		<b>44</b>
2.1.	Küreselleşme Sürecinde Yönetim Faaliyetlerinde Yeni Yaklaşımlar.....	45
2.1.1.	Öğrenen Örgütler .....	44
2.1.2.	Yatay Organizasyonlar.....	47
2.1.3.	Matris Organizasyonlar.....	47
2.1.4.	Sanal Organizasyonlar.....	50
2.1.5.	Yalın Yönetim ve Organizasyon.....	52
2.1.6.	Değişim Mühendisliği.....	53
2.1.7.	İnsan Kaynaklarında Küçülme/İndirim.....	54
2.1.8.	İşletmeler Arası Kıyaslama Yaklaşımı .....	55
2.1.9.	Toplam Kalite Yönetimi .....	56
2.1.10.	Personeli Güçlendirme .....	59
2.1.11.	Taşeronlaştırma .....	59
2.2.	Lider ve Liderliğin Tanımı .....	60
2.2.1.	Liderliği Etkileyen Faktörler.....	64
2.2.1.1.	Çevre Yapısı.....	64
2.2.1.2.	Kişilik Yapısı.....	65
2.2.1.3.	Eğitim ve Öğretim.....	66
2.2.1.4.	Finansman.....	66
2.2.2.	Liderlik Fonksiyonları.....	66
2.3.	Liderlik Türleri.....	69
2.3.1.	Stratejik Liderlik.....	69
2.3.2.	Kendi Kendine Liderlik ve Süper Liderlik.....	70
2.3.3.	Etkileşimci Liderlik / Dönüşümcü Liderlik.....	71
2.3.4.	Toplam Kalite Liderliği.....	74
2.3.5.	Makro / Mikro / Meta Liderlik.....	75
2.3.6.	Otokratik / Demokratik / Katılımcı ve Tam Serbestlik Sağlayan Liderler.....	76
2.4.	Örgütsel Liderlik ve Özellikleri .....	77
2.5.	Liderliğin Örgütler Açısından Önemi .....	82
2.6.	Küreselleşmenin Liderlikte Meydana Getirdiği Etkiler.....	85
2.6.1.	Küreselleşmenin Liderlik Özelliklerine Olan Etkisi.....	87
2.6.2.	Küreselleşmenin Örgütlenme Süreçlerine Olan Etkisi.....	92
2.6.3.	Küresel Dünyada Liderlik.....	97
2.6.4.	Liderleri Küresel Düşünmeye Zorlayan Sebepler.....	102

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ANKET ÇALIŞMASI</b> .....	106
3.1. Kapsam.....	106
3.2. Yöntem.....	107
3.2.1 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	108
3.3 Bulgu ve Yorumlar.....	110
3.3.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	110
3.3.1.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumu.....	111
3.3.1.2. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti.....	112
3.3.1.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumları.....	112
3.3.1.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Alanları.....	113
3.3.1.5 Ankete Katılan Yöneticilerin Bildiği Yabancı Diller.....	114
3.3.1.6. Ankete Katılan Yöneticilerin Kardeş Sayıları.....	114
3.3.1.7. Ankete Katılan Yöneticilerin Toplam Aylık Gelirleri.....	115
3.3.1.8. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Süreleri.....	115
3.3.1.9. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerdeki Pozisyonları	116
3.3.1.10 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörler.....	116
3.3.2 Verilerin Genel Değerlendirilmesi.....	117
3.3.2.1 Güvenilirlik.....	117
3.3.2.2 Verilerin Dağılım Biçimi.....	117
3.3.3 Yanıtlar Düzeyindeki Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	118
3.3.4 Alt Boyutlar ve Ana Gruplar Düzeyindeki Bulgular ve Değerlendirilmesi	122
3.3.4.1 Yöneticilerin “A - Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma” Alt	
Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	123
3.3.4.2 Yöneticilerin “B - Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama”	
Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	125
3.3.4.3 Yöneticilerin “C - Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma”	
Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	128
3.3.4.4 Yöneticilerin “D - Paylaşılan Vizyon Yaratma” Alt Boyutuna	
İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	130
3.3.4.5 Yöneticilerin “E - Genel Liderlik Özelliklerin Sahip Olma” Alt Boyutuna	
İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	132
3.3.4.6 Yöneticilerin “Küreselleşmenin Liderlik Özelliklerine Olan Etkisi”	
Ana Grubuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	134
3.3.4.7 Yöneticilerin “F-Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay	
Organizasyon Yapısına Geçiş” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	
ve Yorumu.....	134
3.3.4.8 Yöneticilerin “G - Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem	
Verilmesi” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	137

3.3.4.9 Yöneticilerin “H - Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu	139
3.3.4.10 Yöneticilerin “Küreselleşmenin Örgütlenme Süreçlerine Olan Etkisi” Ana Grubuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu.....	141
<b>ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>141</b>
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>146</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>150</b>
<b>EK - ANKET ÖRNEĞİ .....</b>	<b>156</b>



## ŞEKİLLER

Şekil 2.1 Aynı Anda Birden Fazla Proje Yürüten Ufak Bir Şirketteki Matris Organizasyon Yapısı.....	s. 48
Şekil 3.1 Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumu.....	s. 111
Şekil 3.2 Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti.....	s. 112
Şekil 3.3 Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumları.....	s. 113
Şekil 3.4 Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Alanları.....	s. 113
Şekil 3.5 Ankete Katılan Yöneticilerin Bildiği Yabancı Dille.....	s. 114
Şekil 3.6 Ankete Katılan Yöneticilerin Kardeş Sayıları.....	s. 115
Şekil 3.7 Ankete Katılan Yöneticilerin Toplam Aylık Gelirleri.....	s. 115
Şekil 3.8 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Süreleri.....	s. 116
Şekil 3.9 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerdeki Pozisyonları.....	s. 116
Şekil 3.10 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörler.....	s. 117
Şekil 3.11 Yanıtların Karşılaştırmalı İstatistikleri.....	s. 119
Şekil 3.12 Alt Boyutların Temel İstatistikleri.....	s. 123
Şekil 3.13 A- Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 124
Şekil 3.14 B - Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 126
Şekil 3.15 C - Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 128
Şekil 3.16 D - Paylaşılan Vizyon Yaratma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 130
Şekil 3.17 E - Genel Liderlik Özelliklerin Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 132
Şekil 3.18 F - Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 135
Şekil 3.19 G - Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 138
Şekil 3.20 H - Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı.....	s. 140

## ÇİZELGELER

Çizelge 1.1: Uluslararası Teknoloji Transfer Yöntemleri.....	s. 18
Çizelge 3.1. Anket Sorularının Ana Grup ve Alt Boyutlarına Göre Dağılımı.....	s. 107
Çizelge 3.2 Anketin Uygulandığı Deneklerin Demografik Özellikleri.....	s. 110-111
Çizelge 3.3 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	s. 118
Çizelge 3.4 Ortalaması En Düşük Olan 5 Soru.....	s. 119
Çizelge 3.5 Ortalaması En Yüksek Olan 5 Soru.....	s. 120
Çizelge 3.6 Standard Sapması En Yüksek Olan 5 Soru.....	s. 121
Çizelge 3.7 Standard Sapması En Düşük Olan 5 Soru.....	s. 121
Çizelge 3.8 Alt Boyutların Temel İstatistikleri.....	s. 122
Çizelge 3.9 Alt Boyut A - Temel İstatistikler.....	s. 124
Çizelge 3.10 Alt Boyut A – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları.....	s. 125
Çizelge 3.11 Alt Boyut B - Temel İstatistikler.....	s. 126
Çizelge 3.12 Alt Boyut B – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları.....	s. 127
Çizelge 3.13 Alt Boyut C - Temel İstatistikler.....	s. 128
Çizelge 3.14 Alt Boyut C – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları .....	s. 129
Çizelge 3.15 Alt Boyut D - Temel İstatistikler.....	s. 130
Çizelge 3.16 Alt Boyut D – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları.....	s. 131
Çizelge 3.17 Alt Boyut E - Temel İstatistikler.....	s. 132
Çizelge 3.18 Alt Boyut E – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları.....	s. 133
Çizelge 3.19 Alt Boyut F - Temel İstatistikler.....	s. 134
Çizelge 3.20 Alt Boyut F – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları.....	s. 136
Çizelge 3.21 Alt Boyut G - Temel İstatistikler.....	s. 137
Çizelge 3.22 Alt Boyut G – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları.....	s. 139
Çizelge 3.23 Alt Boyut H - Temel İstatistikler.....	s. 139
Çizelge 3.24 Alt Boyut H – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları.....	s. 141

## GİRİŞ

1980’li yılların ikinci yarısından itibaren gittikçe artan ve hızlanan ekonomik ve siyasi serbestleşme süreci, 1990’lara gelindiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerin etkileri ile birleşerek birçok yazar tarafından ”küreselleşme” diye adlandırılan bir sürece dönüşmüştür. Küreselleşmenin başlangıcını İkinci Dünya Savaşı sonrasında Birleşmiş Milletler’in kurulması ve Marshall yardımlarının yapılmasına kadar götürmek mümkündür. Küreselleşme süreci büyük ölçüde, ABD’nin başı çektiği gelişmiş ülkelerin ve kaynağını bu ülkelerden alan çok uluslu şirketlerin etkisiyle ilerlemektedir. Bu ülkeler kendi çıkarları doğrultusunda ülkeler arasında sermayenin, paranın, iş gücünün, mal ve hizmetlerin dolaşımını güçleştiren engellerin mümkün olduğunca azaltılarak dünya ekonomisinin bütünleşmeye doğru gitmesi yolunda çaba göstermektedir. 1990’lı yılların başından itibaren giderek çift kutuplu dünyanın ortadan kalkması ile daha geniş bir coğrafyaya yayılma imkanı bulan küreselleşme sürecinin itici gücünü çokuluslu şirketlerin meydana getirdikleri küresel ticari ağlar oluşturmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, küreselleşme sürecinin en belirleyici unsurunun ekonomi, en önemli itici gücünün ise ticaret olduğu birçok uzman tarafından ortaya koyulmuştur.

Küreselleşme gelişmiş ülkeler ve büyük şirketler açısından nispeten kontrol edilebilir bir biçimde ilerlerken, gelişmekte olan ülkeler ve küçük şirketler açısından ise kendi kontrollerinin dışında ilerleyen ve hayatta kalabilmek için uyulması gereken bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye de barındırdığı şirketler ve diğer örgütlerle birlikte, küreselleşme sürecinin olumlu ve olumsuz etkilerine ister istemez maruz kalmaktadır. Türkiye’de ekonomik serbestleşme süreci 1980’lerin ikinci yarısında başlamış, 1990’lı ve 2000’li yıllarda genel küreselleşme sürecinin de etkisiyle gittikçe hızlanan bir biçimde devam etmiştir. 1990’ların ikinci yarısı itibariyle Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği’ne girilmesi bu süreci hızlandıran önemli bir etken olmuştur. 2000’li yıllara gelindiğinde Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne üye olma perspektifinin güçlenmesi, ekonomik serbestleşmenin yanında siyasi reformları ve serbestleşmeyi de birlikte getirmiş; 2004 yılında Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi’nin Helsinki zirvesinde Türkiye’nin AB’ye üyelik için resmen aday olması ile siyasi ve ekonomik reform ve serbestleşme süreci daha da önem ve hız kazanmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı’nın hazırlamış olduğu raporda küreselleşme; "ülkeler arasındaki ekonomik, politik ve sosyal, ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin daha yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içeren bir süreç, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması" olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’nin siyasi ve ekonomik açıdan küreselleşmenin getirdiği koşullara uyabilmesi, gelecek yıllarda ülkenin refah düzeyinin artması konusunda birinci derecede etkili olacak çok önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme süreci ve dayattığı koşullar, bu sürecin temel itici güçleri olan ticaret ve ekonomi alanlarında birçok yeniliği de gerekli kılmaktadır. Ticaretin uluslararası boyuta taşınması, bilginin önemli bir rekabet unsuru olarak değer kazanması ve özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerleme hızının artması gibi faktörler, şirketlerin faaliyet gösterdiği çevrenin iyice karmaşıklaşması, rekabet koşullarının değişmesi ve buna bağlı olarak yeni liderlik ve örgütlenme anlayışlarının gerekli olması sonucunu doğurmaktadır. Bir ülkenin küreselleşmeye ayak uydurabilmesi, büyük ölçüde sahip olduğu örgütlerin, özellikle de özel şirketlerin, bu sürece ayak uydurabilmesine, küresel alanda rekabet gücünü geliştirip koruyabilmesine bağlıdır. Bir şirketin yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri ve buna uygun olarak biçimlenen genel örgütlenme biçimi, hem yerel hem de küresel alanda şirketin rekabet edebilme ve başarılı olabilme kapasitesini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak göze çarpmaktadır. Yönetim anlayışında bir hedefe ulaşmak için ortak bir çaba gerektiği durumlarda, insanların beraber çalışacak kişilerin faaliyetlerini düzenlemek ve başkalarının aynı hedef ile kendilerine katılmasını teşvik edecek koşullar hazırlamak amacıyla bir araya gelmesi, bir örgüt oluşturulması anlamına gelmektedir. Liderlik ise, bu örgütü oluşturan insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır.

#### **a. Problem**

Küreselleşme sürecinin örgüt liderliği üzerine olan etkileri nelerdir?

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında, küreselleşmenin örgüt liderliği üzerine olan etkileri; yani bu sürecin liderlerin ve örgütlerin özelliklerini, başarı için gereken temel liderlik ilkelerini, çevre koşullarını ve örgüt çalışanlarını nasıl etkilediği sorusu, bu çalışmanın temel sorunsalını teşkil etmektedir.

#### **b. Amaç**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Trakya Bölgesi’nde küreselleşme sürecinden her türlü faaliyetlerinde negatif ya da pozitif yönde etkilenmekte olan şirketlerdeki örgütsel liderlik yapılarının uygulamada bu süreçten ne kadar etkilendiğini araştırmak ve küreselleşmenin bu işletmelerdeki liderlik yapılarında değişime yol açıp açmadığını belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde alanyazın taraması yönteminden yararlanılarak “küreselleşme” kavramının derinlemesine incelemesi yapılmış; küreselleşmenin tanımı, tarihsel gelişimi, temel dinamikleri ve boyutları üzerinde durulmuş, son olarak ise küreselleşmeye yönelik temel eleştirel yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Çalışmanın yine alanyazın taraması yöntemi ile hazırlanan ikinci bölümünün temel konusu küreselleşme sürecinde liderlik ve örgüt liderliği kavramıdır. Bu bağlamda ikinci bölümde küreselleşmenin getirdiği yeni örgütsel yaklaşımlardan bahsedilmiş, genel olarak liderliğin farklı tanımları, liderliği etkileyen faktörler, liderliğin fonksiyonları, liderlik türleri ve örgütsel liderlik üzerinde durulmuştur. Son kısımda ise küreselleşmenin liderlik ve örgütlenme süreçleri üzerine olan etkisi incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde küreselleşme sürecinin Türkiye’de Trakya Bölgesi’nde örgüt liderliği üzerine olan etkisini araştırmak amacıyla Mayıs 2005 tarihinde gerçekleştirilen uygulamalı anket çalışması anlatılmaktadır. Anketin uygulandığı ana kütleyi,

Türkiye’de sanayinin ve uluslararası ticaretin en gelişmiş olduğu bölgelerden birisi olan Trakya Bölgesi’ndeki kar amaçlı özel şirketler oluşturmaktadır. Anket basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 60 adet şirketteki yöneticilere sorulan toplam 50 adet sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde, gerçekleştirilen anketin kapsamı, yöntemi ve bulguları ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır.

Araştırma, anketin uygulandığı işletmelerin yöneticilerinin örgüt liderliği anlayışının küreselleşme sürecinden olumlu yönde etkilendiği genel denencesinden yola çıkmaktadır. Buna göre, yöneticilerin küreselleşme ve liderlik ile ilgili olarak birtakım temel görüş, bilgi ve becerilere sahip oldukları ve bunları çalıştıkları işletmelerde uyguladıkları genel denencesinden yola çıkılarak, küreselleşme sürecinin örgüt liderliği üzerine olan etkisini test etmek amacıyla sekiz adet alt denence meydana getirilmiştir:

- 1.Yöneticiler küresel düşünce yapısını ve yönetim uygulamalarını işletmelerinde benimsemekte ve uygulamaktadırlar.
- 2.Yöneticiler küreselleşen dünya koşulları altında değişim ve yeniliğe açık olmanın bir organizasyonun hayatta kalabilmesi için en önemli koşullardan birisi olduğunun bilincinde olarak yenilikleri takip edecek, değişimin yolunu açacak ve fırsatları değerlendirecek çalışmalara şirketleri bünyesinde yer vermektedirler.
- 3.Yöneticiler bilginin liderler ve organizasyonlar için günümüzdeki vazgeçilmez öneminin farkında olaraktan bilgiyi yönetme becerisinin günümüzde bir liderin en önemli özelliklerden birisi olması gerektiği görüşüne katılmaktadırlar.
- 4.Yöneticiler şirketin, çalışanların tamamı tarafından bilinen ve benimsenmiş olan, bir vizyonu olması gerektiği görüşüne katılmakta ve şirketlerinde bu görüş doğrultusunda uygulamalara yer vermektedirler.
- 5.Yöneticiler liderlik özelliklerinin zamanla geliştirilebileceği görüşüne katılmakta, şirketin her kademesindeki çalışanlara liderlik potansiyellerini ortaya çıkaracak ortam ve fırsatlar sunulması gerektiği fikrini desteklemektedirler.
- 6.Yöneticiler meydana getirdikleri örgütlerde yapısal olarak yönetim kademeleri arasındaki uzaklığın az, diyalogun ve işbirliğinin çok olduğu; dikey hiyerarşik örgütlenme yerine daha yalın, esnek, çok kültürlü ve etkin olan yatay örgütlenmenin hakim olduğu bir yaklaşımı desteklemekte ve uygulamaktadırlar.
- 7.Yöneticiler şirketlerinde çalışan kişileri şirketin en değerli kaynağı olarak görmekte ve motivasyonlarına önem vermektedirler. Bu anlayış doğrultusunda çalışanların eğitimlerini ve bilgilerini arttırabilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, liderlik pozisyonlarına gelebilmeleri ve iş hayatını kişisel hayatları ile dengeleyebilmeleri için gerekli yönetim uygulamalarını gerçekleştirmektedirler.
- 8.Yöneticiler şirketlerinde katılımcılık ve yaratıcılığı desteklemekte, bilgiye ve öğrenmeye önem vermekte, şirket bünyesinde esneklik ve işbirliği ortamını sağlamaktadırlar.

### c. Önem

Anket bulgularının küreselleşme sürecinin Türkiye’de Trakya Bölgesi’nde örgüt liderliğine olan etkisinin daha iyi anlaşılması için kaynak teşkil etmesi umulmaktadır. Şirketler açısından bakıldığında, yapılan araştırma şirketlerin incelenen konu çerçevesindeki güncel durumlarına ayna tutacak niteliktedir. Şirketlerin küreselleşme sürecinde liderlik ve örgütlenme süreçleri konusunda bilgilerinin artması ve kendilerinin bu süreç içerisinde nerede durdukları konusunda genel bir fikir edinmeleri, bu konuyu sorgulamaları, bu konuda gerekli gördükleri yenilikleri yapabilmek için genel bir fikir sahibi olmaları ve iyimser bir yaklaşımla bu konuda harekete geçmeleri bu çalışmanın gerçekleştirmek istediği amaçlardan bazılarıdır. Türkiye’de bu konuda daha önce yapılan araştırmalar vardır ve bu çalışma da bu araştırmaların birikiminin üzerine yeni bilgiler katabilmeyi amaçlamaktadır. Ancak bu araştırma, Türkiye’nin önemli sanayi ve ticaret bölgelerinden bir tanesi olan Trakya Bölgesi’ne odaklanması yönüyle daha önce yapılan araştırmalardan ayrılmaktadır. Küreselleşme doğası gereği hızlı bir değişimi gerekli kılmaktadır ve bu konuda yapılacak araştırmaların denencelerinin ve bulgularının da hızlı bir biçimde güncellenmesi gerekliliği, bu çalışmanın önemini bir başka yönden ortaya koymaktadır.

### d. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılan örneklemin ana kütleyi yeterli derecede temsil ettiği varsayılmıştır.
2. Ankete katılan yöneticilerin soruları doğru ve samimi olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.
3. Ankete katılan şirket yöneticilerinin her birinin birer lider, ya da en azından potansiyel birer lider oldukları varsayılmıştır.
4. Ankette kullanılan soruların meydana getirilen denenceleri test etmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

### e. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın bulguları temel olarak Türkiye’de Trakya Bölgesi için geçerlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak tüm Türkiye, ya da daha geniş bir coğrafya için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.
2. Farklı örgüt çeşitleri açısından değerlendirildiğinde, araştırmanın bulguları temel olarak kar amaçlı şirketlerdeki örgüt liderliği için geçerlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak diğer örgüt tipleri için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.
3. Araştırmada kullanılan anket soruları ilk defa bu araştırma için meydana getirilmiştir. Dolayısıyla kullanılan bu yeni soruların istenen değişkenleri test etmedeki başarısının daha önceden denenmiş sorulara kıyasla daha düşük olma olasılığı göz ardı edilmemelidir.

**f. Tanımlar**

Küreselleşme: XX. yüzyılın ikinci yarısında başlayarak günümüzde de bütün hızıyla devam eden bilişim ve iletişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı ilerlemeler, serbest ticaret politikaları, çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması, ulusal sınırların sermaye ve mal hareketleri açısından önemini yitirmesi, ekonomilerin gittikçe birbiri ile bütünleşmesi gibi birçok alandaki gelişmeleri kapsayan süreç.

Örgüt: Üretim için gerekli olan maddi ve beşeri araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin eseri olarak oluşan yapı, bünye veya iskelet. Bu özelliğiyle örgüt bir işletme veya kurumun temelini oluşturur .

Liderlik: Bireyler tarafından gerçekleştirilen; diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç.

Yönetim: Organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesi.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞMENİN GENEL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. KÜRESELLEŞMENİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

##### 1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı

Küreselleşmeyi ulusal sınırların ortadan kalkması, para ve mal hareketleri ile ticaretin ve enformasyonun gelişmesi sonucunda serbest piyasaların, bu sınırları aşarak bütünleşmesi olarak çok genel bir şekilde tanımlamak mümkündür.<sup>1</sup> “Bütünün kucaklanması, kuşatılması” anlamlarına gelen “globalization” kavramı önceleri sadece ekonomik bir bütünleşme anlamında kullanılırken 1990’lı yıllardan sonra kültürel ve siyasi boyutlarını da kapsayan ve “evrensel bir entegrasyona gönderme yapan bir içerik” kazanmıştır.<sup>2</sup> Bilgi ve teknoloji alanlarında gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan enformasyon devrimi mesafelerin önemini ortadan kaldırmıştır. Buna bağlı olarak yapılan diğer bir tanıma göre de küreselleşmeyle zaman ve mekan kavramları ortadan kalkmakta ve bunun bir sonucu olarak küreselleşme dünyanın tek bir mekan haline gelerek küçülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup>

Küreselleşmeyi uluslararasılaşma olarak algılamamak gerekir. Çünkü, bu anlamda, uluslararası ticaret ve teknolojik gelişmeler yeni değildir. Aynı şekilde küreselleşme, sadece işletmelerin başka ülkelerde ortaklıklar kurarak doğrudan yatırım yapması da değildir. Dolayısıyla küreselleşme, uluslararasılaşmanın ileri bir aşamasıdır. Bu düşünceden hareketle küreselleşme, “ülkelerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin ve idealler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması ve farklılıklardan bir bütünlüğe geçilmesi anlamına” gelmektedir.<sup>4</sup> Tanımda sözü edilen maddi ve manevi değerler; ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerler olabilir. Küreselleşmenin uluslararasılaşmadan farklı olduğu tezine dayanan diğer bir tanıma göre de küreselleşme; farklı ulusal ekonomilerin bileşimi anlamına gelen uluslararası ekonomiden tek tip kurallar tarafından yönetilen bir “gezegensel piyasa ekonomisine” geçiştir.<sup>5</sup>

Bu açıklamalardan sonra küreselleşmenin kapsamlı bir tanımı şöyle yapılabilir. “Küreselleşme, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir.”<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Sayım Yorgun, (1998): *Küreselleşme Sürecinde Sendikalar*, MESS Mercek, No:12, s. 17

<sup>2</sup> Aydın Uğur, (1993): İletişim, İşletmecilik ve Örgüt Sosyolojisinin İlk Randevusu: Ağ Tarzı Örgüt Modeli, *Toplum ve Bilim Dergisi*, No:56-61, s.149

<sup>3</sup> Hasan Tutar, (2000): *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, s..26

<sup>4</sup> Nurgün Kul, (1997): *Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7

<sup>5</sup> Alain De Benoist, (1998): Küreselleşmenin Gerçek Yüzü, *Doğudan-Batıdan Uluslararası Konferanslar Dizisi -3*, İstanbul, s.197

<sup>6</sup> Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (1995): *Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu)*, Ankara, s.1



Yusuf Erbay'a göre küreselleşme,<sup>7</sup>

- Üretim faktörünün dünya ölçeğinde değerlendirilerek üretim, dağıtım ve tüketime yönltilmesi,
- Ticari değişmelerin dünya ölçeğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretini kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması,
- İşletme organizasyonlarından başlayarak, bütün ekonomik aktörlerle uluslar üstü bir boyutta ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi,
- İşletmeler ve devlet arasında yeni bir iletişim ortaya çıkması,
- Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya bazında sıkı bütünleşmeye girmeleri sonucu ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğün kaybolmasıdır.

Küreselleşmenin ortaya çıkması temelde şu üç faktöre dayanmaktadır:

Birinci faktör, iletişim imkanlarının gelişmesiyle uluslararası iletişimi mümkün hale getiren telekomünikasyon sistemlerinin bulunması ve uluslararası ulaşımın gelişerek daha güvenli hale gelmesidir. Hızlı teknolojik gelişmelerin haberleşme alanında sağladığı kolaylıklar ve buna bağlı olarak ulaşım imkanlarının gelişmesi küresel şirketlerin sınır aşırı faaliyetlerini arttırmış, bu şekilde farklı coğrafyalarda iş yapan örgütler arasındaki iletişim imkanları artmış, mekanların farklı olmasından kaynaklanan kopukluklar giderilmiş ve karşılıklı yapılan işlemlerdeki maliyetlerin azalması ile yapılan işlem hacmi önemli ölçüde artmıştır

İkinci faktör, sermaye ve mal hareketlerinin sınırları ortadan kaldırması ve hükümet politikalarının bu yönde değişime uğramasıdır. Ülkeler arası sınırlar gittikçe önemini yitirmiş, uluslararası ticaretin gelişiminin önemini kavrayan ve bu gelişime katkıda bulunmak isteyen hükümetler, aradaki bürokratik engellerin kalkması için gerekli düzenlemeleri arttırmışlardır. Hükümetlerin dış ticareti serbestleştirmesi, yabancı sermayenin farklı ülkelere hatta kıtalara hareket etmesinin çok daha rahat bir şekilde organize edilmesine olanak vermiştir. Bu rahatlık, dünya çapında işlem yapan örgütlerin kaynaklarının en verimli biçimde kullanımına olanak vermiş ve küresel işlem yapan örgütler bu sayede sağladıkları sinerjiyi rekabetçi ortamda önemli bir avantaja dönüştürmüşlerdir. Gelişmiş ülkelerin menfaat ve yeni pazarlar elde etmek amacıyla yaptıkları çalışmaların hızlanması da küreselleşmeye önemli bir ivme kazandırmıştır<sup>8</sup>

Üçüncü faktör olarak ise sınırların ortadan kalkması şirketlerin dışarıyla daha fazla ilişkiye girmelerine yol açmış, bunun sonucunda da iş birliği stratejileri gelişmiştir.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Yusuf Erbay, (1996): *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:11, s.3

<sup>8</sup> Arif Yavuz, (1998): *Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik*, TİSK İşveren, C.XXXVI, No:12, s.7

<sup>9</sup> Nusret Ekin, (1997): *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İTO Yayınları, İstanbul, s.50

Küreselleşmenin en belirgin özelliği, çok boyutlu hale gelmesi ve her alanda sınırların ortadan kalkmasıdır. Nitekim küreselleşme, iki ya da üç ülkeyle sadece mamul maddelerin ticareti değil, coğrafi anlamda çok farklı yerlerdeki ülkeler arasında katma değer aşamasına dahil tüm ara ürünlerin ticarete konu edildiği ve üretim faktörlerinin tümünün alışverişinin yapıldığı bir süreçtir. Dolayısıyla bugün gelinen noktada sadece ulusal ekonomilerden söz edebilmek kolay değildir. Çünkü, bir mamulün ne kadarının nerede üretildiğini kesin olarak belirlemek imkansız hale gelmiştir. Konuyla ilgili bir örnek vermek gerekirse: Hassas buz hokeyi ekipmanı İsveç'te tasarlanmakta, Kanada'dan finanse edilmekte ve sırasıyla Cleveland ile Danimarka'da montajı yapılarak kuzey Amerika ve Avrupa'da dağıtımı yapılmaktadır; aletlerin üretiminde kullanılan alaşımın moleküler yapısı Delaware'de araştırılıp patent alınmakta ve Japonya'da imal edilmektedir. Reklam kampanyası İngiltere'de tasarlanmakta, filimler Kanada'da çekilmekte, İngiltere'de seslendirilmekte ve New York'ta tab edilmektedir.<sup>10</sup>

Görüldüğü gibi üretilen mamuller nihai tüketiciye ulaştığında tek bir ulus tarafından üretilmediği gibi bunlar "küresel ağlar içinde" uluslararası bir bileşim halini almaktadırlar. Herhangi bir ülke kökenli bir uluslararası şirketin başka ülkelerde istihdam ettiği iş gücü kendi ülkesindekinden daha fazla olabilmektedir. Aynı şekilde herhangi bir ülke kökenli bir firmanın başka bir ülkede ürettiği ürün daha sonra kendi ülkesinin ithalat kalemi olarak geri dönebilmektedir.

Örneğin A.B.D.'de faaliyet gösteren yabancı firmaların 1977 yılında A.B.D.'de yarattıkları katma değer % 3,5 iken 1989'da bu oran % 11'e yükselmiştir. Buna paralel olarak istihdamında % 10'u bu firmalar tarafından üstlenilmektedir.<sup>11</sup>

Ülkelerin, küreselleşme sürecinde başarılı olabilmeleri küresel dönüşümün sonuçlarına hazırlıklı olmalarına bağlıdır. Küreselleşme sürecine hazırlıklı olmak, onu önemli bir unsur olarak ortaya çıkardığı rekabet unsurunu iyi değerlendirmek demektir. Dolayısıyla, ortaya çıkan bu büyük rekabet ortamında verimlilik ve kalitenin yakalanması önemli bir hedef halini almaktadır.

### 1.1.2. Küreselleşme Sürecinin Tarihsel Gelişimi

20. yüzyılın sonlarında itibaren kavramsal olarak popüleritesi artan küreselleşme, bugünün bir gerçekliği olmakla birlikte varlığı eskilere dayanmaktadır. Bu noktadan hareketle bütün dinlerin insanlığın sorunlarını çözmek için mevcut sınırları tanımayan bir düşünce yapısına dayanarak getirdikleri inanç sistemleriyle "bir tür küreselleşme öğretisini yaymaya" çalıştıklarını söylemek mümkündür.<sup>12</sup> Diğer yandan Christoph Colomb ile 15.yüzyıl sonlarında önemli gelişmeler kazanan keşif hareketleri; insanların dünyayı tanımalarının ve görüp tanıdıkları yeni zenginlik kaynaklarından yararlanmanın kapısını açtı. Bu anlayışın Avrupa'da yerleşmeye başlamasını da küreselleşmenin ilk adımları olarak değerlendirmek mümkündür.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Fatih Bulut, (2001): *Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul, s. 31

<sup>11</sup> Uğur, 1993: 149.

<sup>12</sup> Alparslan Işıklı, (1995): *Küreselleşme ve Endüstri ilişkileri*, IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Yay. Haz. Nusret Ekin, Mustafa Delican, s.104

<sup>13</sup> Kazım Berzeg, (2000): *Liberalizmin İki Determinist Tezahürü: Küreselleşme ve Yerelleşme*, <http://www.liberal-dt.org.tr/idd/m4/Ddberzeg9.html>

Bütün bu gelişmeler, hiç şüphesiz, sanayi devrimi ile yeni bir ivme kazanmıştır. Nitekim dönemin bilim adamlarından Proudhon ve Marx'ın fikirleri; ırk,dil, ve sınır tanımayan bir evrensel anlayışı ortaya koymaktaydı. Kapitalizmi “küresel niyetleri ortada olan bir sistem” olarak kabul eden bir görüşe göre bugünkü küreselleşme tezlerinin referanslarını 19. yüzyılda aramak gerekmektedir.<sup>14</sup> Nitekim İngiltere 19. yüzyılın üçüncü çeyreğinde oluşturduğu sömürgeci yapı sayesinde uluslararası ticaret alanında önemli aşamalar kaydetmiştir. Diğer yandan yirminci yüzyılın başlarında Bernard Shaw tarafından kaleme alınan “Fabianlık ve İmparatorluk” isimli eserde ortaya konulan görüşler bugünkü anlamıyla küreselleşmeye çok benzemektedir.<sup>15</sup> Elbette ki o dönemin evrenselci anlayışlarını bugünkü küreselleşme anlayışıyla birebir örtüştürmek mümkün değildir. Ancak küreselleşmenin fikri altyapısını oluşturması nedeniyle bu fikirler önem arz etmektedir.

Küreselleşmenin bugünkü anlamıyla ortaya çıkması, İkinci Dünya Savaşından sonra yaşanan gelişmelerle olmuştur. 1947 yılında GATT Anlaşması (Genel Gümrük Anlaşması)'nın imzalanması bu konuda önemli bir adım olmuştur. Bugün artık sadece malların değil, mallar yanında çok çeşitli hizmetlerin ve sermayenin de ülkeler arasında serbest dolaşımı söz konusudur.

1960'lı yılların başında ve ortalarında Amerikan şirketlerinin deniz aşırı pazarlardaki hareketleriyle birlikte, küreselleşme çalışmaları görülmeye başlamıştır. Yerli pazarlarda yavaşlayan büyüme hızı, birçok şirketi Amerika'nın dışındaki zengin pazarlara yatırım yapmaya yöneltmiştir. Örneğin Polaroid firması Amerika'da fotoğraf pazarında durgunlukla karşılaşmış ve potansiyel büyüme için Avrupa pazarlarına bakmaya başlamıştır. Amerikan Ticaret Odası'nın verilerine göre, bu dönem içerisinde Amerikan şirketlerinin yurtdışı yatırımları 31 milyar dolardan, 70 milyar dolara çıkmıştır. Buna ek olarak Amerika'dan yapılan ihracat 80 milyar dolardan, 140 milyar dolara çıkmıştır. Bu dönemde uluslararası pazarlara yayılmış işletmelerin yabancı pazarlardaki büyüme oranları, iç pazardan çok daha fazla olmuştur.<sup>16</sup>

Gelişmekte olan ülkelerin 1970'li yıllardan itibaren içine düştükleri dış borç krizi, söz konusu ülkeleri bu dar boğazdan kurtarabilmek için ihracata yönelik stratejiler belirlemeye yöneltmiştir. Zamanında dış borcunu ödemeyen ülkeler çareyi ihracatı geliştirmekte, ithalatı ise serbestleştirmekte bulmuştur.<sup>17</sup> 1970'lere kadar ABD firmaları, dünya mal üretiminin yarısını üretirken, 1970'lerden itibaren diğer gelişmiş ülkeler ve Uzak Doğu'daki sanayileşmiş ülkeler ile bazı Latin Amerika ülkeleri, ABD ile rekabete girmiştir. 1970'li yıllarda Japon firmaları elektronikten, ağır inşaat makinelerine kadar bir çok pazarda Amerikan şirketleri için tehlike oluşturmaya başlamışlardır. Japon Komatsu firması, büyük bir güç haline gelerek Caterpillar'ın pazardaki egemenliğine meydan okumuştur. 1960 yılında tamamlanmış ürünlerde dünya ithalatında % 6,5 pay sahibi olan Japonya, bu oranı 1970 yılında % 11,2 ve 1973 yılında % 13'e çıkarmıştır. Diğer yandan kendi iç pazarlarında mücadele eden Amerikan Şirketlerine karşılık, Avrupa Şirketleri de Amerikan pazarlarına girmeye başlamıştır.

<sup>14</sup> Mehmet Türkay, (1998): Küreselleşme: Değişen Ne? Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, *1997 Sanayi Kongresi Bildirileri Kitabı: Toplu Bakış*, TMMOB Yay., Ankara, s.124

<sup>15</sup> Işıklı, 1995: 104.

<sup>16</sup> Ebru Güzelcik, (1999): *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.19

<sup>17</sup> Yusuf Tuna, (1998): Dünyada Globalleşme Eğilimleri ve Dengeler, *Süreç Dergisi*, Gümrük Birliği Özel Sayısı, Sayı 17-18, s. 21

Rekabetin dünya çapında gelişmesi sonucunda, Avrupalı şirketlerinin dünya pazarlarına girmekten başka çareleri kalmamıştır. İtalyan Olivetti firması, hızla gelişen teknolojiye geri kalmamak ve Avrupa pazarlarındaki öncülüğünü kaybetmemek için Amerikan pazarına girmiştir.<sup>18</sup>

Her türlü kaynak dağılımında varolan devlet-piyasa dengesi 1980'li yıllarda değişmiştir. Dünyanın her yerinde devlet-piyasa dengesi, piyasa lehine değişmiştir. Bu değişim, aslında ideolojik kaymanın yansımasıdır. İdeolojik devrim, özellikle iletişim alanında yaşanan teknolojik değişime eşlik etmiştir. Teknolojik değişim tüm dünyayı içeren küresel pazarı kaçınılmaz ve bir dereceye kadar da kontrol edilemez bir gerçek haline getirmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde teknolojik ve ideolojik değişimi, piyasanın rolünü arttıran ve devletin rolünü azaltan politika değişimleri izlemiştir. Nigel Narris, ulus-devletin yaşam süresini doldurduğunu iddia etmektedir. Bir süre daha varlığını devam ettirecektir. Ancak ulus-devletin kendi sınırları içinde gerçekleştirilen iktisadi faaliyetler üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olamadığı söylenmektedir. Savaş sonrası dönemde gelişmekte olan ülkelerin hepsinin olmasa bile, çoğunun uyguladığı görece otonom ulusal iktisadi gelişme modellerinin artık anlamlı olmadığı, tek ve bütünleşmiş bir dünya ekonomisine doğru bir değişim görülmektedir.<sup>19</sup>

1990'lı yılların başından itibaren dünyada geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmelerin sınır taşımaz halde önemli değişmelere yer açtığı bir dönem başlamıştır. Bu dönemde, uluslararası önemli mübadelelerde mal ve finans piyasaları milli sınırları sürekli zorlamakta ve ülkelerin kendi boyutlarını aşmaktadır. İletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, hem başlayan sürecin ürünü ve öncüsü olmakta, hem de ekonomik, siyasal ve kültürel bir küreselleşmeyi zorunlu hale getirmektedir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası siyasi, ekonomik ve kültürel ilişkilerdeki zaman, mekan ve fayda kavramlarını geliştirmiştir. Haberleşme, iletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler ayrıca karşılıklı etkileşimi artırdığından evrensel standartlarda bir tüketim kültürü ortaya çıkarmıştır. Hızlı sanayileşme sonucu ortaya çıkan çevrenin bozulması, hava, su toprak kirlenmesi gibi olumsuz gelişmeler tüm ülkelerin ortak problemleri haline gelmiştir.<sup>20</sup>

Küreselleşme sürecinin başlangıcıyla birlikte bir çok işletme hayatta kalabilmek için uluslararası faaliyetlere katılmak ve küresel yeterliliklerini artırmak zorunda kalmışlardır. Böylece dünya çapında faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk çokuluslu işletmeler, 19. yüzyılda Avrupa merkezli olmak üzere Belçika'da (Cockeril), Almanya'da (Bayer), İsviçre'de (Nestle), Fransa'da (Michelin) ve İngiltere'de (Lever) ortaya çıkmıştır. Bu işletmeler, gümrük tarifelerinde dolayı ihracatta karşılaşılan güçlükleri aşmak amacıyla yabancı pazarlarda yatırımlar yapmak yöntemini uygulamışlardır. Bunların amacı sermayenin ucuz olduğu yerden elde edilmesi ve en yüksek karı getireceği yerde kullanılmasıdır.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> C. Samuel Craig ve Susan P. Douglas, (1995): *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill Book Co., Singapore, s.5

<sup>19</sup> Rence Prendergast ve Frances Stewart, (1995): *Piyasa Güçleri ve Kalkınma*, çev: İdil Eser, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, s. 13-14

<sup>20</sup> Tuna, 1998: 21.

<sup>21</sup> Erbay, 1996: 3.

Örneğin Mısır'da ekilen, Türkiye' de iplik haline getirilen, Hindistan'da dokunan, İtalya'da stili verilen, Güney Kore'de dikilen ve oradan tüm dünyaya gönderilen milyonlarca ton pamuklu mal tüketiciye ulaşmaktadır.<sup>22</sup>Çokuluslu işletmeler, küreselleşme sürecine bir ivme katmıştır. Küresel işletmelerin dünya ticaretinde ve ekonomisinde ağırlıklı olarak görülmeye başladığı dönem 20. yüzyılın ikinci yarısıdır. 1980'li yıllarda endüstrileşen ve gelişen ülkelerden çıkan çokuluslu işletmeler, yeni bir güç olarak dünya pazarlarına girmişlerdir. Bu işletmeler Kuzey Kore, Tayvan, Singapur, Hong Kong gibi endüstrileşen Uzak Doğu ülkeleri veya Brezilya, Venezuela, gibi gelişmekte olan Latin Amerika ülkelerindeki işletmelerdir. Bu ülkelerdeki işletmeler, önce endüstrileşmiş ülkelerin büyük ve çokuluslu şirketlerine parça üreterek başlamıştır. Daha sonra aynı pazarda özellikle fiyatlandırmayı ana rekabet silahı olarak kullanarak onların karşısına çıkmaktadırlar. Örnek olarak Güney Kore firması olan Lucky Goldstar, işe Motorola gibi büyük Amerikan televizyon üreticisi şirketlere parça üreterek başlamıştır. Daha sonra mikro dalga fırınlar, buzdolapları, televizyon gibi kendi ürünlerini Amerika'da pazara sunmuştur.<sup>23</sup>

Çokuluslu işletmelerle birlikte bir zamanlar ulusal sınırlarla çevrili olan pazarlar, bugün uluslararası boyutlar kazanmıştır. Örnek olarak; ABD'nde otomobil pazarındaki ithal otomobillerin payı son otuz yılda büyük oranda artmıştır. 1960 yılında satılan arabaların % 96'sı üç büyük şirket (GM, Ford, Chrysler) tarafından karşılanırken, bu oran 1970'de % 82'ye, 1993 yılında ise % 74'e düşmüştür. Bu rekabetin çoğunluğu Japon üreticilerinden gelmektedir. Diğer yandan Güney Kore üreticilerinin de global atılımları vardır. Benzer rekabet Avrupa pazarında da artan bir tehlike oluşturmaktadır. Küreselleşmeye olan eğilim sadece üretim endüstrilerinde değil, servis ve satış gibi birçok endüstride de kendini göstermiştir. Ulusal sınırlar dışında olan seyahat ve iletişim gereği, dünya çapında benzer ihtiyaç ve ilgileri olan pazar segmentlerinin doğmasına neden olmuştur. Fast-food, giyim, otel, araba kiralama hizmet endüstrileri bu talebe karşılık olarak uluslararası boyutlarda genişleşmişlerdir. McDonalds, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken gibi işletmeler dünya çapında yemek ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamak isteyen tüketicileri hedeflemişlerdir.<sup>24</sup>

Gerçekten de 20. yüzyılın sonlarında artık iyice göz önüne çıkmış olan küreselleşme sürecinin ana sorumluları, küresel düzeyde pazar arayışında olan ve güçlerini dünya çapında yaygınlaştırma ve en çok kar elde etme çabasını sürdüren çokuluslu işletmelerdir. Çünkü, çokuluslu işletmelerin ana amacı, evrensel karı maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirmek ve organize etmektir. Küresel şirket, her parçasının bütüne hizmet etmesini beklenen organik bir yapıdır. Bu organik yapının içinde ana şirket ile yavru şirketler arasındaki ilişkiler, karar alma mekanizmasının da çokuluslu ve çok merkezli olarak genişlemesi sonucu farksızlaşmış ve güç yalnızca merkezin elinde olmaktan çıkarak küresel düzeyde yerel birimlere doğru kaymıştır. Bunun sonucu olarak yavru şirketler de kendi etki alanlarını genişleterek, buldukları ülkelerin siyasi yapıları ve yerel özelliklerini göz önüne alan stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Ömer Akat, (1998): *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, Ekin Kitap Evi Yayınları, Bursa, s.18

<sup>23</sup> Craig ve P.Douglas, 1995: 6.

<sup>24</sup> Craig ve P.Douglas, 1995: 6-7.

<sup>25</sup> Deniz Ülke Arıboğan, (1996): *Globalleşme Senaryosunun Aktörleri*, Der Yayınları, İstanbul, s.257

Görüldüğü gibi ürün ve hizmet konusundaki iyi fikirleri coğrafik boyutlarda sınırlara taşıma arzusu, işletmeleri uluslararası pazarlara girmeye yönlendirmiştir. Doğal kaynaklar bulma ve düşük iş gücü maliyetinden yararlanabilme arzusu ise küreselleşmeyi hızlandırmıştır. İletişim teknolojisindeki en son gelişmeler, elektronik ve bilgi işlem kapasitesindeki gelişmeler, uluslararası ticaretin gelişmesinde etkili birer faktördür. Uluslararası telefon ağlarındaki gelişmeler ve uydu bağlantılarındaki yenilikler de çok hızlı uluslararası iletişimi mümkün kılmıştır. Telekonferans, görüntülü telefon, internet, elektronik posta, faks gibi en son gelişmeler mesafeleri kısaltmıştır. Aynı zamanda taşıma sistemleri ve fiziksel lojistiklerdeki gelişmeler de uluslararası faaliyetleri cesaretlendiren birer faktördür. Küreselleşmenin itici gücünü oluşturan bu şirketlerin adet olarak ulaştığı boyut da önemlidir. 1992 yılında 35.000 küresel işletme ve bunlara bağlı 147.200 alt birim mevcuttur. Bunlara 2000 yılında sayıları 11.000'e ulaşacak olan uluslararası örgütleri ve uluslararası alanda sermayeye dayalı olarak faaliyet gösteren çok sayıdaki bankayı eklersek, küreselleşmenin ulaştığı noktayı daha kolay anlamak mümkündür.<sup>26</sup>

## 1.2. KÜRESELLEŞMENİN TEMEL DİNAMİKLERİ

Günümüzün küresel ekonomik düzeninde kaynaklar ve ürünler daha serbest olarak sınırlar arasında dolaşabilmektedir. İşletmeler üretimlerini, yatırımcılar fonlarını koşulların daha olumlu olduğu bölgelere rahatlıkla kaydırabilmektedir. Küresel ekonominin günümüzdeki düzeninde bir ürün veya hizmetin tasarımı bir ülkede, üretimi veya montajı başka bir ülkede gerçekleşirken, gerekli parçalar ise çeşitli ülkelerden temin edilebilmektedir. Bu süreçle elde edilen ürün ve hizmetler ise farklı ülkelerde pazarlanmaktadır. Dünyanın her bölgesinde çalışanlar en kaliteli ürünleri üretebilecek beceri ve deneyimi kazanmış durumdadır. Bunun sonucunda herhangi ürün ve hizmet tasarımında, üretilmesinde ve pazarlanmasında çeşitli ülkelerin katkılarına sahip olabilmektedir. Bu koşullar daha yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyatlarla dünya pazarlarından temin edilebilmesini mümkün kılmaktadır.

Küreselleşmenin ulaştığı boyut insanlığı, şaşırtıcı hız, büyüklük ve çeşitlilikteki bir uluslar ötesi ekonomik faaliyetle karşı karşıyadılar. Yabancı şirket tanımı kesinliğini yitirmiştir. Çoğu, endüstrileşmiş dünyanın üç refah bölgesi olan Kuzey Amerika, Avrupa ve Doğu Asya'da üslenmiş rakip firmalar arasında kurulan ittifaklar, yerli-yabancı, dost-düşman, biz-onlar tanımlarını belirsiz hale getirmektedir. Daimler-Chrysler, Glaxo-Wellcome, Renault-Nissan, Ford-Volvo bu küresel birleşmelerin göze çarpanlarıdır. Yirmi yıl önce 'yabancı sermaye' sözcükleri karanlık, pis, tehlikeli madenleri; çevreyi kirleten rafinerileri; havasız elektronik montaj fabrikalarını ve büyük transplantasyon çiftliklerini çağırıyordu. Tüm bunlar hala varlıklarını sürdürmekle birlikte, başka pek çok türden karmaşık uluslar ötesi sistemlerin içinde yer aldıklarından artık o kadar göze çarpmamaktadır. Finans, muhasebe, hukuk bilgi-işlem ve mühendislik işlemleri de artık küresel bir boyut kazanmıştır. Bir yandan da, yabancı ülkelerde çalışan şirketlere artık o kadar sık rastlanır olmuştur ki, bunlar manzaranın bir parçası haline gelmişlerdir.

<sup>26</sup>Arıboğan,1996:258

Belli bir çapı aşan hemen her girişim, artık ulusal sınırların ötesiyle iş yapmaktadır. Bu kervana ülkemizden de çok sayıda şirketin katıldığını söylemek mümkündür.<sup>27</sup>Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçiş gibi yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli gelişmeler yaratmaktadır. Bu gelişmelerin yarattığı hareketlenme toplulukları küreselleşmeye doğru itmektedir. Bu dinamikler; çokuluslu şirketler, bilgi teknolojileri, uluslararası teknoloji transferi, küresel ortaklıklar, artan yurtiçi rekabet ve yabancı sermaye baskısı ve olarak listelenebilir

### 1.2.1. Çokuluslu Şirketler

Yabancı bir pazara girmeyi düşünen bir firmanın önünde farklı üç seçenek bulunmaktadır. Birincisi, malları kendi ülkesinde üretip, yabancı bir ülkeye satmak kaydıyla ihracat yapmak; ikincisi, piyasasına girmek istediği ülkedeki bir firmaya kendi teknolojisini ve marka ismini kullanmasına izin vererek, lisans anlaşması yapmak ve üçüncüsü ise, piyasaya doğrudan sermaye yatırımı yapmak kaydıyla girmektir. Yerel bir firmaya oranla, yabancı bir firma her zaman ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların bazıları kültürel sorunlar, dil ve yerel piyasaya ait uygulamalardaki farklılıklardan oluşan sorunlardır. İşte bu gibi nedenlerle de firmalar, ihracat ve lisans yoluyla elde edemeyeceği bazı avantajlara sahip olmak için doğrudan yabancı sermaye yatırımları yaparlar.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları uluslararası sermaye akışı demektir: ya yabancı bir ülkede bir firma kurulur, ya da yabancı ülkedeki bir şirkete sermaye yatırılarak, ana firma büyür. Burada, yabancı ülkede edinilen şirkete "yavru şirket", "yabancı sermaye şirketi", "tabi şirket" veya "şube" denmektedir. Dolaysız yabancı sermaye yatırımlarının en önemli özelliklerinden biri, bunların yalnızca tabi şirketin mülkiyetini elinde bulundurmamakla (kısmen veya tamamen) kalmamaları, aynı zamanda onun yönetimini de denetimleri altında bulundurmalarıdır. Yavru şirket genellikle, ana şirketin elinde bulunan teknoloji, ticari sırlar, yönetim bilgileri, ticaret unvanı ve öteki kolaylıklardan yararlanma ayrıcalığına sahiptir. Karşılığında ise, kazanılan karlar, kısmen veya tamamen ana şirkete kalır. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları adı verilen bu yatırımlarda, yabancı ülkedeki fiziki sermayeye sahip olan ve bunu işleten firmaya, "çokuluslu şirket" (ÇUŞ) adı verilir.

Çokuluslu şirketler, uluslararası borç alma ve borç verme konularında kullanılan önemli araçlardır. Çokuluslu şirketler genellikle, daha sonra geri döneceği ümidiyle, tabi şirketleri aracılığıyla (tabi şirketlerinin buldukları ülkelere) sermaye tedarik ederler. Bu süreç, yani çokuluslu şirketlerin tabi şirketlerine sermaye tedarik etmesi, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını, uluslararası kredi verme işlemlerine (borç verme-ödünç alma), kısmen de olsa, alternatif haline getirmektedir.

ÇUŞ'in geçmişi oldukça eskidir. Tutarlı şekilde sınıflandırılmış veriler olmamasına karşılık dünya ekonomisinde imalat alanında ÇUŞ'in XIX. yüzyılın ortalarında ortaya çıktıkları ve II.Dünya Savaşı'na kadar kurumlaştıkları konusunda geniş bilgi bulunmaktadır.<sup>28</sup> İlk olarak Avrupa şirketleri

<sup>27</sup> Tutar, 2000: 26.

<sup>28</sup> Paul Hirst ve Grahame Thompson, (1998): *Küreselleşme Sorgulanıyor*, çev.: Çağlar Erdem, Elif Yücel, Dost Kitabevi, Ankara, s. 46

daha sonra bazı ABD şirketleri birçok ülkede işlev görmeye başlamışlardır.<sup>29</sup> II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD şirketleri, 1950'lerden sonra İngiliz ve Avrupa şirketleri işlev gördükleri alanı genişletmişlerdir. Son dönemlerde Japonya, Brezilya, Güney Kore şirketleri kendi ülkeleri dışında yoğun biçimde yatırıma yönelmişlerdir.

ÇUŞ'in yayılmalarında ilk yıllarda hammaddenin coğrafi dağılımı önem taşıırken, günümüzde global rekabetin artması ve pazar payı sorunu temel belirleyici olmuştur. Doğrudan yabancı yatırımlar 1980'lerde ABD, Japonya ve AB' de yoğunlaşırken, bu eğilimin 1990'ların başında gelişmiş ülkelerde azaldığı, gelişmekte olan ülkelerde artış gösterdiği belirtilmektedir. Bu dönemde gelişmekte olan ülkelerde görülen hızlı ekonomik büyüme ve ticaretin serbestleştirilmesi özellikle Asya ve Latin Amerika ülkelerinde yabancı sermayenin artmasında rol oynamıştır. NAFTA ve Asya bölgesindeki diğer bölgesel bütünleşmeler ile bu bölgedeki birçok hükümetin ticareti ve doğrudan yabancı yatırımları teşvik edici düzenlemeleri ÇUŞ'in bölgedeki işlevlerini hızlandırmıştır. Günümüzde ÇUŞ liberalleşme ve özelleştirme uygulamaları başlatan Orta ve Doğu Avrupa'ya giderek artan biçimde yönelmektedirler.

1970 yılında 7000 olan ÇUŞ sayısı<sup>30</sup> halen 40.000 ÇUŞ, 250.000 bağlı şirket ve 190 milyon çalışana ulaşmıştır.<sup>31</sup> Bu şirketlerin %70'i on dört gelişmiş OECD ülkesinde olup, ÇUŞ'in merkezlerinin %90'ı gelişmiş ülkelerdedir.<sup>32</sup>

Şirketlerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler ÇUŞ'in ülkesindeki (köken ülke) koşulların iticiliği ÇUŞ'in yatırım yaptığı ülkenin çekiciliği şeklinde sıralanabilir.

ÇUŞ'in ülkesindeki koşulların iticiliğinden kaynaklanan nedenler çok sayıdadır. Bunlardan ilki iç piyasanın yetersizliğidir. İç piyasanın yetersizliği ülkenin ekonomik yapısı sonucu ürün ticaretinin yetersizliğinden veya işletmenin üretim kapasitesinin ülkenin mala olan talebinin üzerinde olmasından kaynaklanabilmektedir. Üretim kapasitesinin altında bir taleple karşılaşan şirket fazla üretimini değerlendirmek ve kendisine yeni müşteriler bulmak amacı ile dış pazarlara açılır. Bu şekilde hem tam kapasite üretim yaparak sabit maliyetlerini tam olarak değerlendirebilecek hem de tek bir pazarda oluşabilecek dalgalanmalara karşı kendisini koruyabilecektir.

İkinci neden mevcut pazarı koruma endişesidir. Pazarda rekabet halinde bulunan diğer firmalar çokuluslu bir format kazanarak daha güçlü bir konuma gelirken tek pazarda iş yapan bir şirket rekabet gücünü önemli oranda yitirir.

Üçüncü neden üretilen malın uluslararası nitelik taşımasıdır. Bu durum özellikle petrol ve maden istihracı ve plantasyon işleri gibi bazı işkollarında ortaya çıkmaktadır. Üretilen mala dünyanın her tarafından gelen talep sonucu şirket ister istemez çokuluslu bir format kazanır.

<sup>29</sup> Büyükuşlu, A.Rıza (1998): Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları İstanbul, s.35

<sup>30</sup> Alain De Benoist., (1996): *Confronting Globalization*, Telos, Is. 108, s.119

<sup>31</sup> R. Blanpain, (1993): *Guidelines for Multinational Enterprises, Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*, ed. R. Blanpain ve C. Engels, Kluwer, Davenport, the Netherlands, s.27

<sup>32</sup> Hirst ve Thompson, 1998: 46.



Dördüncü neden ÇUŞ'in kendi ülkesinin ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet artırıcı unsurlar bakımından dezavantajlı olmasıdır. Bu durumda işletmeler düşük maliyetli üretim yapmak amacı ile diğer ülkelere yönelmektedirler. Ayrıca köken ülkenin yeniden ithal kolaylığı sağlaması maliyet avantajından yararlanmak amacı ile işletmelerin dış ülkelere yatırım yapmalarını ve buralarda üretilen malları iç piyasaya arz etmelerini teşvik etmektedir. Köken ülkede üretimin daha rasyonel işletmecilik uygulamasına olanak vermemesi de köken ülkenin önemli itici faktörleri arasında yer almaktadır.

ÇUŞ'ler yatırım yaptığı ülkeleri seçerken de belli bir takım kriterleri göz önüne almak durumundadırlar. Bu kriterlerden ilkinin, kabul eden ülkenin geniş, henüz doymamış ve rekabet şartlarının nispeten pazara giriş yapmak için uygun olduğu bir pazara sahip olması oluşturmaktadır. Gelecek vaat eden yatırımlar peşinde koşturarak işletmeler açılmak istedikleri dış pazarları tararken aday olarak belirledikleri üzerinde araştırmalar yapacak ve kendileri için en karlı pazarları seçerek yatırımlarını bu pazarlar üzerine yönlendireceklerdir.

İkinci kriter kabul eden ülkenin himayeci önlemleridir. Yatırım yapılan ülkenin geniş ölçüde ithal ikamesine yönelik sanayileşme politikası izlemesi şirketlerin bu ülkede pazarı korumak amacı ile yatırım yapmasını gerektirmektedir. Yatırım yapılan ülkenin ithalata yüksek gümrük tarifeleri uygulaması veya ithalata belirli kontenjanlar uygulayarak çeşitli sınırlamalar getirmesi veya bazı malların ithalini yasaklaması ihracatçı şirketleri bu ülkeye yatırım yapmaya zorlamaktadır.

Yatırım yapılan ülkeyi çekici kılan diğer bir kriter, kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması ve kamu otoriteleri tarafından sağlanan avantajlardır. Genellikle sermaye ve teknoloji sıkıntısı çeken gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri yabancı yatırımları ülkeye çekebilmek amacı ile özel sermaye için koruyucu iş hukuku mevzuatının çalıştırılmaması, sendika ve toplu iş mücadelesinin yasaklanması, özel yatırımcıların her türlü imtiyazlarla korunması, vergi muafiyeti ve vergi indirimini uygulamaları, çevre koruma masraflarının alınmaması, sanayi bölgelerinin parasız olması gibi teşvik tedbirleri getirebilmektedirler.<sup>33</sup> ÇUŞ hem köken ülkede hem de gittikleri ülkelerde istihdam seviyesi ve bünyesi üzerinde etkili olmaktadır.

ÇUŞ istihdam yanında kabul edilen ülkede bazı olumlu gelişmeler sağlamaktadırlar. Şirketler ülkenin pazar ekonomisi ile tanıştırılmasında, dinamik bir serbest piyasa atmosferinin yerleştirilmesinde öncü rol oynamaktadırlar. Getirdikleri sermaye, kullandıkları teknoloji, yeni yönetim modelleri, pazarlama ve üretim yöntemleri birçok yeniliklere önderlik etmektedirler. Gittikleri ülkede yerel firmaları rekabet baskısı ile modern teknoloji kullanmaya teşvik etmekte, işgücünün kalitesinin artırılmasını sağlamaktadırlar. Ayrıca yan sanayinin gelişmesine öncülük ederek istihdama dolaylı katkıda bulunmaları söz konusudur.<sup>34</sup> Buna karşılık ÇUŞ' haksız rekabet uygulamaları rekabet kabiliyetine sahip olmamaları halinde yerel firmaları piyasa dışı bırakabilmektedir.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Büyüksulu, 1998: 35-64.

<sup>34</sup> Büyüksulu, 1998: 64-81.

<sup>35</sup> Murat Güven, (1998): *Küreselleşen Ekonomide İstihdam*, Prof. Dr. Metin Kutsal'a Armağan, Ankara, s.503

Günümüzde bazı ülkeler ABD'de yayınladıkları ilanlarla kendi ülkelerinde şirketlerin yeni yatırımlar ve bazı işlemlerin yürütülmesi için çok elverişli koşullara sahip olduklarını belirtmektedirler. Örneğin "Meksika Yucatan Eyaleti ve Ticaret Geliştirme Bölümü ABD gazetelerine verdiği ilanda işçi maliyetinin saate bir dolar olduğunu ve eyaletin havayoluyla ABD'ne doksan dakika ve 460 mil uzaklıkta bulunduğunu, bazı hizmetlerin burada yapılması halinde yılda işçi başına 15 bin dolar tasarruf edilebileceğini, şirketin çok karlı olacağını ve işletme yöneticilerinin bu yerleşim yerinde çok iyi koşullarla yaşayabileceklerini belirtmektedir. Benzer şekilde Dominik Cumhuriyeti Yatırımları Geliştirme Konseyi de işçi ücretlerinin sadece 56 sent olduğunu, güvenilir bir işgücüne, serbest ticaret bölgesine sahip olduklarını belirten ilanlar vermektedirler".<sup>36</sup>

Hem kıt sermayenin çok sayıda ülke tarafından paylaşılmak istenilmesi, hem de yabancı sermayenin ülke ekonomisine ve kalkınmasına yaptığı katkıların gün geçtikçe daha çok anlaşılmaya başlanması nedeniyle, ülkeler bugün yabancı sermayeden aldıkları payı artırabilmek için, her geçen gün çok daha cazip koşullar hazırlamaya çalışmaktadır.

Geçmişte yabancı sermaye sadece, sermaye açığını kapatmak, üretimi artırmak, işsizliğe çözüm getirmek, üretim maliyetlerini düşürmek; ucuz işgücü, taşıma giderlerinden tasarruf sağlamak, düşük vergi avantajlarından faydalanmak, ucuz hammadde kullanmak, döviz rezervlerini genişletmek gibi nedenlerle cazip bulunuyordu. Günümüzde ise, yabancı sermaye yatırımlarından beklenenler daha da artmıştır. Yukarıdaki faktörlere ilave olarak: ülke içinde sağlıklı bir rekabet ortamı yaratmak, ülkeye yeni teknolojiler kazandırmak, know-how getirmek, gelişmiş ve sermaye ihraç eden ülkelerin politik ve ekonomik desteğini sağlamak, promosyon, dışa açılmak, çevre korumak, insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi nedenler de bulunmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler çokuluslu şirketlerin yatırımlarını kalkınma hamlelerinin önemli bir parçası olarak değerlendirmektedirler. Gerçekten de uygulamada çokuluslu şirketlerin yatırımlarının olumlu etkilerinin olumsuz etkilerine kıyasla daha ağır bastığını kabul etmek gereklidir. En çok yabancı yatırım çeken gelişmekte olan ülkeler arasında gösterdiğimiz ülkeler, yabancı yatırım akışının başladığı 1960'lardan itibaren sanayi ürünleri ihracatlarını hızla arttırmışlardır. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi, yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye yönelmesinde sadece dışa açık olmak yeterli olmayıp, yönlendirici politikalar ve faktörler de etkili olmaktadır. Özelleştirme politikası, rekabet politikası, sosyal politika, ekonomik ve siyasi istikrar, Dünya Ticaret Örgütü'ne ve politikalarına uyum, ekonomik entegrasyonlara katılım, vergi kolaylıkları ve özendirici politikalar gibi uygulamalar yabancı yatırımlar üzerinde etkili olurken kültürel faktörler de öne çıkmaktadır.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Nusret Ekin, (2000): Dönüşen Çağ, Değişen Endüstri İlişkileri, *Mercek*, Yıl 5, Sayı 17

<sup>37</sup> Güven, 1998: 504

### 1.2.2. Bilgi Teknolojileri

Günümüzde işletmeler, fiyatlarla, maliyetlerle ve beklentilerle baş edebilmek için bilişim alt yapısına odaklanan optimal stratejileri geliştirmek gereksinimiyle karşı karşıyadırlar. Kaynakları denetleyerek kritik alanlara yönlendirmek, entelektüel sermayenin mali verimliliğini artırarak işletmenin pazar değerini yükseltmek, sanal uzmanlığı uzaktan müşteri hizmeti kavramı ile yeniden tanımlayarak pazar payını arttırabilmek, gündemdeki başlıca konular haline gelmektedir. Hızlı pazar değişimi, rakip işletmelerin performanslarındaki düşüşle paralel kaynak koalisyonları yaratarak daha iyi kaynak ağları oluşturma zorunluluğu, internet üzerinde farklılaştırma ve üstünlüğe dayalı strateji mimarisini etkin bir şekilde uygulamaya yönelme gibi konular, işletmeler tarafından bilgi teknolojisi ile yönetici nitelikleri arasında bağlantıların tanımlanmasına kaynaklık etmektedir.

Diğer taraftan, işletmelerin gelişkin teknolojiye odaklanarak bilinen işletmecilik deneyim ve ilkelerine meydan okuyan operasyonlara yönelerek enformasyon çağı uygulamalarına öncülük ettiğini de görmekteyiz. Şirket çapı bir aktif olarak bilginin performansını arttırmaya dönük sistematik bilgi yönetimi modüllerinin ortaya konulması, işletmelerin bilgi tedariki ve enformasyon toplamaya yönelik kendilerini etkin birer bilgi tedarikçisi olarak tanımlayarak, özgün uygulamaları da başlatmaları, bilgi teknolojisi süreçlerinin günümüze özgü yönetici özellikleriyle yönetilmesini temel bir gereksinim durumuna getirmektedir. Enformasyon çağında, işletmelerin iş süreçleri ile yönetim süreçlerinin de sanal hale geldiğini görmekteyiz. Sanal topluluklar, sanal takımlar ve profesyonel uzmanlar topluluğu ve ürünlerin uzaktan sanal deneyimi gibi, bilinen süreçleri yetersiz ve geçersiz duruma getiren yeni gelişmeler, işletme yönetimlerinin yönetsel kavram ve işleyişlerinde yeni meydan okumalara neden olmaktadır.

Bilgi teknolojisindeki yeni ilerlemeler, global yayılım, farklı uzmanlarla farklı yerlerden işletme sonuçlarını değerlendirebilme olanağı yaratmaktadır. Lojistik uzmanları, müşteriler ve yöneticilerin ortak bir platformda işletme performansına ilişkin parametreleri karşılıklı görülebilmeleri, müşterilere değer katmada etkinliği sağlamaktadır. Böylece işletmelerin gelişkin stratejileri uygulama ve sonuçlarını da düşük maliyet, devir süresinin en aza indirilmesi ve yüksek müşteri tatmini gibi kriterler çerçevesinde doğrudan yorumlayabilme yeteneği de artmaktadır. Tüm bu gelişmeler, yüksek değer yaratılan alanlarda iç kaynakları en iyi tahsis etme modellerinin tanımlanmasını, gerekli yetenek kapasitesini oluşturmak için bilgi teknolojisi tabanlı ilişkilerin optimal portföyünün oluşturulmasını, performansın izlenerek operasyonel ve finansal metriklerin sürekli ortaya konulmasını gerektirmektedir. İşletme yönetimleri bu alanlarda performansı teşvik ederek sanal uzmanlar topluluğunu sürekli istihdam edebilir bir yönetim çerçevesini oluşturmalıdır. Bilgi teknolojisi oryantasyonundan yüksek verimliliği elde ederek, pazardaki rekabet oyununda öncü olabilmek için gelişen teknolojiye uyum sağlayarak, değer zincirini optimize edecek yönetici özellikleri de işletmeler için stratejik bir aktif konumunda yer almaktadır.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Hüseyin Yılmaz: İşletmelerde İnternet Organizasyon İlişkisi ve Sanal Örgütlenmeye Yönelik Bir Model Önerisi, TSE Standart Dergisi, Kasım 1999

Kendi kendini örgütleme, bilgi teknolojisi aracılığıyla katma değer yaratarak müşteri tatminini artırma ve kaos gibi kavramlar işletme yöneticilerinin karşısına çıkan başlıca konulardır. Yüksek teknoloji ve enformasyon çağında, dijitalleşen işletme süreçlerinde bilginin performansını artırarak, çevre değişimine adapte olmada yöneticiler gerekli yetenekleri bugünden geliştirmelidirler. Bilgi teknolojisi ile işletme süreçleri arasındaki etkileşimi yüksek katma değer yönetiminin kritik bir göstergesi olarak tanımlayarak, piyasa baskısında özgün ürün paradigmalarına yönelmek işletmelerin başarısını da arttıracaktır. 21. Yüzyılın yöneticileri, elektronik ticaret ve kar kontrolü kavramlarında yoğunlaşırken, enformasyon çağı yönetim stiline geçiş, esneklik oluşturma, sistem dengesizliği oryantasyonu, yönetimi düzenleme paradoksu ve bir öğrenen organizasyon yaratarak etkin olma aşamalarından oluşan yeni görev belirlemelerinde yoğunlaşmak durumundadırlar. Mali verimliliği, görev performansını, müşteri kastimizasyonunu, takımların ve çalışanların öğrenme oranını, marka payını arttırarak, bilgi teknolojisi ve organizasyon arasındaki bağı güçlendirerek, sanal optimizasyonu sağlamada, 21. Yüzyıla özgü yönetici modelini oluşturan işletmelerin başarılı olabileceklerini söyleyebiliriz.<sup>39</sup>

### 1.2.3. Uluslararası Teknoloji Transferi

Teknoloji transfer yöntemleri üzerine geniş bir literatür vardır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğu lisans anlaşmaları ve patent değişimleri üzerinde durmuştur. Bu çalışmada, literatür taraması ile derlenen bilgilerden yararlanılarak, uluslararası teknoloji transfer yöntemleri doğrudan ve dolaylı olarak iki grupta incelenmiştir. Başlıca uluslararası teknoloji transfer yöntemleri Çizelge 1.1’de yer almaktadır<sup>40</sup>

**Çizelge 1.1: Uluslararası Teknoloji Transfer Yöntemleri**

<b>Doğrudan Teknoloji Transferi</b>	
	<b>Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı</b>
	<b>Teknoloji Transfer Sözleşmeleri</b>
	<b>Lisans Anlaşması</b>
	<b>Yönetim Sözleşmesi</b>
	<b>Teknik Yardım Sözleşmesi</b>
	<b>Anahtar Teslim anlaşmalar</b>
	<b>Teknik İşbirliği</b>
	<b>Makine-Donanım</b>
	<b>Finansal Kiralama</b>
	<b>Yabancı Uzman Çalıştırılması</b>
	<b>Serbest Bölgeler</b>
	<b>Uluslar arası Taşeronluk</b>
	<b>Ar-Ge Faaliyetleri</b>
<b>Dolaylı Teknoloji Transferi</b>	
	<b>Kamu Bilgisi</b>
	<b>Eğitim</b>
	<b>İnsan Kaynakları</b>

<sup>39</sup> Hüseyin Yılmaz: İşletmelerde İnternet Organizasyon İlişkisi ve Sanal Örgütlenmeye Yönelik Bir Model Önerisi, TSE Standart Dergisi, Kasım 1999

<sup>40</sup> Nilüfer Karacasulu, Uluslar arası Teknoloji Transfer Süreci ve Yöntemleri, Dış Ticaret Dergisi, Sayı: 20 Ocak 2001

### 1.2.3.1. Doğrudan Teknoloji Transferi

Doğrudan teknoloji transferi çok farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu şekiller aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### a. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı:

ÇUŞ'de, ana şirketlerin bağlı şirketler kurarak dışarıda üretim için yerleşmeleri ile birlikte şirket içi teknoloji transferi söz konusudur. Teknolojiyi transfer eden verici de alıcı da aynı ÇUŞ'dir. Transfer edilen teknoloji patent, know-how, marka olabileceği gibi yönetim ve pazarlama deneyimleri de olabilir. ÇUŞ'in Ar-Ge yatırımlarının ve mühendislik çalışmalarının yabancı ülkede yapılması ile de teknoloji transfer edilebilir. Değişik ülkelerden materyal ve parçaların satın alınması, işçilerin eğitimi de teknoloji transferi sağlar.

Doğrudan yatırım kararında önemli bir konu da, yurt dışı faaliyetlerinin tek başına ya da ortak yapılmasına karar verilmesidir. Yabancı sermayenin ortaklıklar aracılığıyla geldiği durumlarda (joint venture), teknoloji transferi sözleşmeleri ile teknoloji aktarılır. Yabancı yatırımcının şirketlerdeki sermaye payı değişim gösterebilir. Çoğunluk, eşit veya azınlık katılım olabilir.

#### b. Teknoloji Transfer Sözleşmeleri:

Teknolojinin bir ülkeden başka bir ülkeye geçişini öngören sözleşmeler ile teknoloji aktarılır. Başlıca sözleşmeler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- *Lisans anlaşmaları*: En önemli teknoloji transfer sözleşmesi olan lisans anlaşması, “bir firmanın elinde bulundurduğu belirli haklarının kullanımını belirli bir süre boyunca bir ücret karşılığında bir başka firmaya devretmek amacıyla yapılan” hukuki sözleşmelerdir. Kullanıcıya devredilen haklar patent, marka gibi sınai mülkiyet hakları, kalite kontrol, yönetim deneyimi, teknik ve mühendislik hizmetleri gibi bilgiler olabilir. Lisans anlaşmalarının bir türü olarak “*franchising*” anlaşmalarıyla da belirli bir isim altında işletme hakları kullanılmaktadır. Lisans sözleşmeleriyle firmalar teknoloji transfer edebilmektedir. Lisans anlaşmaları doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında veya farklı firmalar arasında görülebilir.<sup>41</sup>

Gelişmiş ülkelerde daha çok patent lisans anlaşması yapılırken, gelişmiş ülkelerin ÇUŞ'i ile gelişmekte olan ülkelerin firmaları arasında, patent lisans anlaşması ile birlikte genellikle know-how, teknik yardım, marka lisans anlaşmaları yapılmaktadır. Bu tür anlaşmalar *karma lisans anlaşmaları* olarak tanımlanmaktadır.

<sup>41</sup>Devlet Planlama Teşkilatı (1988): Bilim-Araştırma-Teknoloji Ana Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT, Ankara, s.184

Karma lisans anlaşmalarının nedeni, gelişmekte olan ülkelerde lisans alan kuruluşun patenti gerektiği gibi işletebilecek temel bilgi ve teknolojik alt yapıdan yoksun olmasıdır.<sup>42</sup> Ayrıca, lisans anlaşması ile birlikte makine dış alımı veya teknisyen kiralanması da uygulanabilir. Lisans anlaşmaları kalite, fiyat, miktar, ihracat ve patent transferi gibi konularda koşullar içerir. Anlaşmanın koşulları, lisans alan ülkenin teknolojik düzeyine göre değişmektedir. Hükümetler bu koşulları ve getirilen kısıtlamaları dikkatle gözden geçirmelidir.

*-Yönetim Sözleşmeleri:* İki türlü yönetim sözleşmesi görülmektedir: Bunlar yerli personelin eğitilmesi ve bir yönetim sisteminin oluşturulması amacıyla yapılan sözleşmelerdir.<sup>43</sup>

*-Teknik Yardım Sözleşmesi:* Yatırım ya da üretim teknolojileri ile ilgili teknik hizmet, danışmanlık ve benzer hizmetlerin temini için iki ya da daha çok taraflı olarak ülkeler ya da firmalar arası yapılan sözleşmelerdir.<sup>44</sup> Bu sözleşmeler uygulamada mühendislik, temel mühendislik, mühendislik-danışmanlık sözleşmeleri olarak görülmektedir. Bu anlaşmaların büyük çoğunluğu eğitim ve tıp alanındadır.

*-Anahtar teslim anlaşmaları:* Anahtar teslim anlaşmaları ile de teknoloji transfer edilebilmektedir. Bu anlaşmalar, yatırım öncesi ve yatırım sırasında bir fabrikanın faaliyetleri için gerekli teknik hizmetleri kapsayan teknolojilerin bir paket halinde sağlanmasını öngören anlaşmalardır.<sup>45</sup> Dolayısıyla, bu anlaşmalar ile makine ve donanım bedeline kuruluş bedelinin eklenmesi ve komple bir kuruluşun işletmeye alınması yoluyla teknoloji transfer edilir.<sup>46</sup>

*-Teknik İşbirliği Sözleşmesi:* Uzmanların fikir alışverişi, eğitim/staj sağlama, ortak Ar-Ge yapma, kalite kontrol vb. şekillerde iki veya daha fazla taraf arasında yeni teknolojiler geliştirmek veya teknoloji değişimini sağlamak amacıyla yapılan sözleşmelerdir.<sup>47</sup>

*c. Makine-Donanım Alımları:* Teknoloji transfer sözleşmeleri yapıldıktan sonra üretim teknolojileri seçiminde makine ve donanım alımı önemli yer tutmaktadır. Makine ve donanım alımında işin büyüklüğüne göre bir anlaşma imzalanır. Yurt dışından makine ve donanım alımı ile birlikte içerilmiş teknoloji transfer edilmektedir. Teknoloji uzmanlarınca içerilmiş teknolojinin ölçülmesi, ülkenin teknolojik gereksinimlerine uygunluğunun saptanması ve ulusal teknoloji envanterine işlenmesi gereklidir.

Aynı işi gören çok değişik tip, model veya marka makine-donanım ithalatı bakım-onarım, yedek parça ve işletme açısından problemler yaratmaktadır.<sup>48</sup>

<sup>42</sup>İbrahim Demir, (1986): Teknolojik Gelişme ve Türkiye'nin Teknolojik Meseleleri, DPT Sosyal Planlama Başkanlığı, Ankara, s. 84

<sup>43</sup>Devlet Planlama Teşkilatı (1988): s.185

<sup>44</sup>Mustafa İme, (1997): Teknoloji Transfer Yöntemleri ve Vergilendirilmesi İlkeleri, *Gümrük Dergisi*, s.62

<sup>45</sup>Demir, 1986: 91.

<sup>46</sup>İme, 1997: 62.

<sup>47</sup>Devlet Planlama Teşkilatı (1988): s.186

<sup>48</sup>Demir, 1986: 61.

*d. Finansal Kiralama (Leasing):* Teknoloji transferinde kullanılan yöntemlerden biri de finansal kiralama. Finansal kiralama, üretim tesislerinin ve makinelerinin yurt dışından kiralanmasına olanak tanıyarak teknoloji transferi sağlamaktadır.<sup>49</sup>

*e. Yabancı Uzman Çalıştırılması:* Yabancı personel istihdamı, özellikle yetenekli yabancı teknik personelin çalıştırılması ile de teknoloji transfer edilmektedir.

*f. Serbest Bölgeler:* Serbest Bölge, bir ülkenin milli sınırları içinde olduğu halde, o ülkenin gümrük sınırları dışında sayılan alanlardır. Gümrük dış ticaret ve iş hayatıyla ilgili mevzuat bu alanlarda uygulanmamakta, bölgeye giriş ve çıkışlar belli noktalardan kontrollü olarak yapılmaktadır. Serbest ticaret bölgeleri, serbest limanlar, serbest yatırım ve bankacılık alanları, Meksika’da görülen “*maquiladora*”lar örnek olarak gösterilebilir. Ekonomik yararları nedeniyle özellikle gelişmekte olan ülkelerde yoğun olarak serbest bölge örneklerine rastlanmaktadır. Serbest bölgelerin yararlarından biri, yabancı sermayenin gelişi ile ülkeye teknoloji girişini artırmaktır.<sup>50</sup>

*g. Uluslararası Taşeronluk:* Bir firmanın yurt dışında bağımsız başka bir firmaya bir işin bir bölümünü ya da bütünü yaptırdığı bir anlaşmadır. İki çeşit taşeronluk vardır: endüstriyel ve ticari taşeronluk. Endüstriyel taşeronluk işi veren firmanın fabrikasında montajı yapılmak üzere birleşenleri yapmaktır. Ticari taşeronluk işi veren firmanın markası ile satılmak üzere ürünün tümünü yapmaktır. Taşeron firma işveren firmanın istediği üretim özelliklerine uyacak endüstriyel ve teknik yetenekte değilse teknoloji transferi yapılır. Aksi takdirde, uluslararası firmalar kendiliğinden teknoloji transferi yapmaz.<sup>51</sup> Uluslararası taşeronluğa örnek olarak Tayvan, Hong-Kong, Güney Kore gibi Asya ülkeleri gösterilmektedir. Örneğin, Güney Kore’de elektronik sektöründe önemli firmalardan biri olan Samsung, Nippon (Japonya) için televizyon tüpleri, Corning (Amerika) için yarı-iletkenler gibi parçalar üretmektedir.<sup>52</sup>

*h. Ar-Ge Faaliyetleri:* Doğrudan yabancı sermaye yatırımları dışında araştırma taşeronluğu (research subcontracting) ile veya ortak Ar-Ge projeleri ile teknoloji transfer edilebilir. Ayrıca doğrudan teknoloji transferi paket halinde ve paket halinde olmayan olarak da gruplanabilir.<sup>53</sup>

*i. Paket halinde teknoloji transferi:* Firma içi teknoloji transferi. ÇUŞ’de doğrudan yabancı yatırımlar ile bir firma içinde ana firma ile yavru firmalar arasında firma içi bir transfer söz konusudur. Firmaların sunduğu teknoloji bir bütün olarak transfer edilir.<sup>54</sup>

<sup>49</sup>Karacasulu, 2001: Sayı 20 Ocak

<sup>50</sup>Devlet Planlama Teşkilatı, 1988: 193.

<sup>51</sup>Jacques Perrin, (1992): *Teknoloji Transferi*, İletişim Yayınları, İstanbul, s. 54

<sup>52</sup>Perrin, 1992: 55.

<sup>53</sup>Richard D. Robinson, (1998): *The International Transfer of Technology: Theory, Issues and Practice*, Ballinger, Cambridge, Massachusetts, s.38-39

<sup>54</sup>Robinson, 1998: 40

*i. Paket halinde olmayan teknoloji transferi:* Dış transfer. Bağımsız farklı bir firmaya sözleşme ile teknoloji transferi söz konusudur. Örnek olarak lisans anlaşmaları, teknik yardım, danışma, Ar-Ge, yönetim, eğitim ve pazarlama sözleşmeleri gösterilmektedir. Teknoloji paketi yoktur, firmaların sunduğu teknolojilerden istenilenler alınır.

Yukarıda açıklanan doğrudan teknoloji aktarım araçlarının yanı sıra, dolaylı aktarım da söz konusudur.

### **1.2.3.2. Dolaylı Teknoloji Transferi**

Dolaylı teknoloji transferi, teknolojinin yayınlar, medya, eğitim ve kişisel ziyaretler ile sağlanması olarak açıklanmaktadır. Dolaylı teknoloji transfer yöntemleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

*-Kamu bilgisi:* Teknik dergi ve kitapları, mesleki dergi, broşür vb. yayınları ve konferansları kapsamaktadır.

*-Eğitim:* Resmi ve resmi olmayan eğitim programları ve kısa dönemli kursları kapsamaktadır. Firmalardaki iç eğitim programları, profesyonel derneklerin veya örgütlerin ticari eğitim programları, eğitim kuruluşlarının veya araştırma enstitülerinin sağladıkları eğitimler de bu gruba dahildir.

*-İnsan kaynaklarının dolaşımı:* İş gücünün dolaşımı ile, yabancı uzman yönetici ve işçilerin işe alınması, yurt dışına iş ziyaretleri, araştırma ve inceleme gezileri, yabancı danışmanların çalıştırılması, uluslararası sergi ve fuarların izlenmesi gibi ilişkiler söz konusudur.

Yukarıda açıklanan değişik transfer yöntemlerinden birinin diğerinden daha üstün olduğu söylenemez. Hangi transfer yönteminin kullanılacağı her iki tarafın transfer çevresine, amaçlarına, hükümet politikalarına, vericilerin sunuş ve alıcıların teknolojik olanaklarına bağlı olarak değişmektedir. Bir teknoloji transfer yöntemi yalnız kendi başına uygulanabileceği gibi diğer bir yöntem ile bir arada da kullanılabilir. Örneğin, lisans anlaşması yalnız başına da yapılabilir veya beraberinde makine dış alımı veya teknisyen getirtilmesi de söz konusu olabilir.<sup>55</sup>

Uluslararası teknoloji transferi, teknolojinin yalnızca bir ülkeden diğerine aktarımı değil, bir süreçtir. Bu süreç, teknolojinin edinimi ile başlayıp, özümseme/uyarlama, iyileştirme/geliştirme ve yayma/yaratma ile devam eder. Bu aşamaları birbirinden kesin hatlar ile ayırmak mümkün değildir. Teknolojinin uluslararası transferinde değişik yöntemler uygulanabilir. Bu yöntemleri, yukarıda açıkladığım doğrudan teknoloji transferi sağlayan ve dolaylı olarak sağlayan yöntemler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

---

<sup>55</sup> Karacasulu, 2001: Sayı 20 Ocak



Teknoloji transferinin tüm zorluklarına rağmen, her firma uygun teknolojiyi belirleyip transfer etme veya kendisi geliştirmek durumundadır. İşletmeler, bunun için uygun yatırım planları hazırlayarak, fiziksel donanım tespiti, uygun örgütsel tasarım, kalite kontrol ve ürünlerini, değişen piyasa koşullarına göre yeniden uyarlama ve girdi sağlamak için sektördeki en iyi örnekleri bularak, onlardan yararlanma (benchmarking) yoluna gitmelidirler. Ancak, bu sayede, işletmeler hızla değişen piyasa koşullarında rekabet etme imkanı elde edebileceklerdir.<sup>56</sup>

#### 1.2.4. Küresel Ortaklıklar

Küresel ortaklıklar, küresel stratejik işbirlikleri, küresel ortak yatırımlar, küresel şirket satın alma ve küresel şirket birleşmeleri başlıkları altında incelenebilir. Şirketler, küresel pazarlar hakkında bilgi edinmek, bu pazarlarda faaliyet göstermek ve beklentilere cevap vermek, küresel pazarlara hızlı nüfus etmek, yeni kaynaklar ve fikri varlıklar edinmek, diğer şirketlerin faaliyetleri ve yönetim tarzları hakkında bilgi edinmek; rekabeti önlemek, rekabet üstünlükleri, temel yetenekler, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek amacıyla küresel ortaklıklar gerçekleştirebilir. Şirketler ayrıca, müşterilerine ek değerler sunmak, küresel değer oluşturmak, maliyetlerini ve risklerini azaltmak; teknoloji, teknik bilgi geliştirmek ve transfer etmek amacıyla da küresel ortaklıklar gerçekleştirmek isteyebilirler.

Küresel ortaklıklar gerçekleştiren şirketler, başarılı olmak için yönetim tarzları, kurum kültürleri ve uygulamalarıyla birbirlerine uyum göstermelidirler. Küresel ortaklıklar; performans hedeflerine ulaşamama, çevre faktörlerinin etkileri, kültürel farklılıklar, tarafların amaçlarının değişmesi, rekabet üstünlüklerini öğretmek istememeler, ortaklık yönetimini paylaşmamaları, ortaklık paylarını artırmak ve ortaklıkları satmak istemeleri gibi nedenlerle kısa sürede sona erebilirler.<sup>57</sup> Yapılan araştırmalarda, ulusal ve küresel ortaklıkların 2/3'ünün başarısızlıkla sonuçlandığı tespit edilmiştir. Ulusal ve küresel ortaklıklarda ayrılıklar genelde, sermaye ve teknoloji üstünlüğü olan tarafların lehine gerçekleşmektedir.<sup>58</sup>

Bazı gelişmiş (A.B.D., Kanada, Fransa) ve gelişmekte olan (Meksika, Polonya, Romanya) olan ülkelerdeki 202 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, küresel ortaklıklar gerçekleştirmek isteyen gelişmekte olan ülkelerin şirketlerinin ortaklarını seçerken, adayların ortaklık tecrübelerini, finansal varlıklarını ve teknik uzmanlıklarını dikkate aldıkları tespit edilmiştir. Öte taraftan, aynı araştırmada küresel ortaklıklar gerçekleştirmek isteyen gelişmiş ülkelerin şirketlerinin, faaliyet göstermek istedikleri pazarların özelliklerini, pazardaki rekabetçi faaliyetleri ve riskleri; adayların pazar bilgilerini, pazara giriş becerilerini, ortaklık tecrübelerini ve uzmanlık alanlarını dikkate aldıkları tespit edilmiştir.<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Tutar, 2000: 31

<sup>57</sup> Yan Aimin ve Zeng Ming, (1999): International JV instability: A critique of previous research, a re-conceptualization and directions for future research, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, Issue 2, s. 395-412

<sup>58</sup> Robert Porter Lynch, (1993): *Business Alliance Guide: The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley and Sons, New York, s. 395-412.

<sup>59</sup> Michael A. Hitt, (2000): Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource Based and Organizational Learning Perspectives, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Issue 3, s. 449-468

#### 1.2.4.1. Küresel Şirket Satın Alma

Şirketler, yabancı ülkelerde faaliyet göstermek amacıyla, bu ülkelerdeki şirketleri küresel ortaklıklar konusunda belirtilen diğer amaçların yanı sıra, küresel pazarlara daha hızlı nüfuz etmek, daha az vergi vermek; markalarının ünlerinden, tesislerinden, eğitilmiş insan kaynaklarından, hükümetlerle ve çıkar gruplarıyla olan ilişkilerinden yararlanmak amacıyla satın alabilirler. Bununla beraber, küresel şirket satın alma, küresel stratejik işbirlikleri ve küresel ortak yatırımlara göre nispete daha çok kaynak gerektiren, daha riskli ve daha maliyetli bir küresel pazarlara yayılma yöntemidir. Küresel şirketler, faaliyet gösterecekleri ülkelerin koşullarını inceleyip, örgütlerine uyum sağlayacak ve sinerji sağlayacakları şirketleri satın almak üzere belirlemeli; bu şirketlerin özelliklerini, rekabet üstünlüklerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelidirler.

Küresel şirketler, Türkiye pazarına girmek ve ülkemizde yayılmak için ülkemizdeki şirketleri satın almaktadırlar. Örneğin: P&G şirketi Mintax, Alcatel şirketi Erkablo, ABB şirketi ESAŞ ve Pepsi şirketi Fruko Tamek şirketlerini satın almışlardır. Satın alan şirketlerin özellikleri ve beklentileri, satın aldıkları şirketlerin insan kaynaklarını, müşterilerini ve tedarikçilerini etkileyebilir.

Satın alınan şirketlerin kıdemli yöneticilerini ayrılması durumunda, bu şirketler kurum kültürlerini kaybedebilirler. Küresel şirketler, yabancı ülkelerdeki şirketleri satın aldıklarında, personel kaybını önlemek amacıyla insan kaynaklarıyla iletişimlerini artırarak, onların şirketle ilgili konularda görüşlerini alarak, insan kaynaklarına değer verdiklerini gösterebilir ve onlara şirkette çalışmaya devam etmeleri için anlaşmalar yapabilirler. Yapılan araştırmalarda, satın alınan şirketlerden ilk üç yılda kıdemli yöneticilerin %60'ının ayrıldığı, ayrılan yöneticilerin %77'sinin gönüllü ayrıldığı; ayrılmayan yöneticilerin yetki serbestliğine, yeni görevlere, iş tatminine ve güvencesine sahip oldukları için ayrılmadığı tespit edilmiştir.<sup>60</sup>

#### 1.2.4.2. Küresel Şirket Birleşmeleri

Küresel şirketlerin birleşmelerini kaçınılmaz hale getirmekte ve bu alandaki sınırlamaların kaldırılmasını sağlamaktadır. Şirketler, yabancı ülkelerde faaliyet göstermek amacıyla, bu ülkelerdeki şirketlerle mevcut hukuki yapılarını bozup, sermaye ortaklığı oluşturup, yeni şirketler kurarak küresel şirket birleşmeleri gerçekleştirebilirler. Şirketler, yabancı ülkelerdeki şirketlerle küresel ortaklıklar konusunda belirtilen amaçları gerçekleştirebilmek için birleşebilirler. Küresel şirketler, gerçekleştirecekleri küresel şirket birleşmelerinin ortakları, müşterileri, insan kaynakları, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki hükümetler ve çıkar gruplarıyla ilişkileri üzerindeki etkilerini değerlendirmelidirler.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Jeffrey A. Krug ve Douglas Night, (2001): Executive Perceptions in Foreign and Domestic Acquisitions: An Analysis of Foreign Ownership and Its Effect On Executive Fate, *Journal of World Business*, Vol. 36, Issue 1, s. 85-105

<sup>61</sup> Abdel M. Agami, (2001): Cross-Border Mergers Among Multinational Business, *Multinational Business Review*, Vol.11, s.77-87

Küresel şirket birleşmelerinde, tarafların entegrasyonu en önemli konudur. Küresel şirket birleşmeleri gerçekleştiren şirketler, birleşme aşamasından sonra sorunlarla karşılaşmamak için birbirlerine uyum göstermeye, insan kaynaklarının örgütlerinde çalışmaya devam etmelerini sağlamaya, faaliyetlerini ve kurum kültürlerini birleşmeleriyle, bazı ülkelerin ulusal gelirlerinden fazla pazar değerine sahip örgütler oluşturabilirler. Örneğin: American On Line ve Time Warner şirketlerinin birleşerek oluşturdukları şirketin pazar değeri 400 milyar dolardır. Vodaphone ve Mannesmann şirketlerinin birleşerek oluşturdukları şirketin pazar değeri 186 milyar dolardır. Exxon ve Mobil şirketlerinin birleşerek oluşturdukları şirketin Pazar değeri 86 milyar dolardır.

Diğer bir deyişle şirketler, küresel alanda rekabet gücü oluşturmak amacıyla küresel şirket birleşmeleri gerçekleştirmektedirler. Bununla beraber, küresel şirket birleşmeleri gerçekleştirecek şirketler, hükümetlerden ve rekabet kurullarından izin almalı, rekabet kanunları yönünde faaliyetlerini gerçekleştirmeli ve tekelci bir yapı oluşturulmamalıdır.

#### 1.2.4.3. Küresel Ortak Yatırımlar

Şirketler, yabancı ülkelerde faaliyet göstermek amacıyla bu ülkelerdeki şirketlerle, mevcut hukuki yapılarını bozmadan, hisselerini paylaştıkları üçüncü şirketler kurarak, küresel ortak yatırımlar gerçekleştirebilirler. Şirketler, küresel ortaklıklar konusunda belirtilen diğer şirketlerle paylaşarak yeni işler kurmak; dağıtım kanallarına erişmek, hükümetlerin ülkelerinde faaliyet göstermek için ulusal şirketlerle ortak yatırım gerçekleştirmeyi öngören isteklerini yerine getirmek, ticari yararlar elde etmek ve sınırlamalarla karşılaşmamak amacıyla küresel ortak yatırımlar gerçekleştirebilirler.<sup>62</sup>

Küresel ortak yatırımlar gerçekleştiren şirketler, sinerji sağlamak amacıyla güçlü yönleri ve en iyi özellikleriyle küresel ortak yatırıma katkıda bulunmalıdırlar. Küresel ortak yatırımlarda, gelişmiş ülkelerin şirketleri, gelişmekte olan ülkelerde işçilik maliyetlerinin düşük olmasından; gelişmekte olan ülkelerin şirketleri, gelişmiş ülkelerin şirketlerinin teknolojisinden yararlanabilirler. Çin ve Singapur şirketlerinin gerçekleştirdiği küresel ortak yatırımlar üzerinden yapılan bir araştırmada, Çin şirketlerinin yeni teknolojiler, teknik bilgiler ve yönetim becerileri edindiği; Singapur şirketlerinin, Çin'de iş yapmayı öğrendiği tespit edilmiştir.<sup>63</sup> Örneğin American General Mills şirketi, büyümek amacıyla yabancı ülkelerdeki şirketlerle küresel ortak yatırımlar gerçekleştirmektedir.

<sup>62</sup> Harold Chee ve Rod Harris, (1998): *Global Marketing Strategy*, Financial Times Pittman Publishing, London, s.312-315

<sup>63</sup> Eric W. K. Tsang, (1999): A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliance, *Journal Of World Business*, Vol. 34, Issue 3, s.211-229

#### 1.2.4.4. Küresel Şirket İşbirlikleri

Yabancı ülkelerde faaliyet göstermek isteyen şirketler, bu ülkelerdeki şirketlerle mevcut hukuki yapılarını bozmadan, sermaye ortaklığı oluşturmadan, çeşitli alanlarda küresel stratejik işbirlikleri gerçekleştirebilirler. Bu şirketler, diğer şirketlerle birleşme ve diğer şirketleri satın alma olanakları azaldığında; insan kaynaklarından, hükümetlerden ve diğer çıkar sahiplerinden fazla tepki görmemek için küresel stratejik işbirlikleri gerçekleştirebilirler.<sup>64</sup> Şirketler, küresel ortaklıklar konusunda belirtilen diğer amaçların yanı sıra, pazar belirsizlikleri ve teknolojik belirsizlikler nedeniyle oluşan riskleri paylaşmak, yeni teknolojiler, teknik bilgiler geliştirmek ve transfer etmek; Ar-Ge, üretim, pazarlama ve satış faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla küresel işbirlikleri gerçekleştirebilirler.

Şirketler gerektiğinde, rakipleriyle küresel stratejik işbirlikleri gerçekleştirebilirler. Olgun endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler, pazarlama alanında olanaklarını birleştirmek, dağıtım gerçekleştirmek, maliyetlerini azaltmak, pazar paylarını korumak, hammadde ve kaynak temin etmek; ileri teknolojiler kullanılan endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler, kullandıkları teknolojiyi yaymak ve yeni teknolojiler geliştirmek amacıyla küresel stratejik işbirlikleri gerçekleştirmektedirler.<sup>65</sup> Şirketler, aynı anda birden çok şirketle, farklı amaçlar için farklı süreler devam edecek küresel stratejik işbirlikleri gerçekleştirebilirler. Küresel stratejik işbirlikleri gerçekleştiren şirketler, kaynaklarını ve güçlerini birleştirmelidirler.

#### 1.2.5. Artan Yurtiçi Rekabet ve Yabancı Sermaye Baskısı

Globalleşme ve bölgesel bütünleşmeler, yoğun bir biçimde ihraç ekonomilerini gündeme getirmekte, böyle bir yapı temel stratejik faktör olarak rekabet gücünü ön plana çıkarmaktadır.

Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Global sistem içerisinde rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememektedir.

Rekabetin günümüzde ulaşılmış olduğu boyut “hiper-rekabet” ortamları olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, alışlagelmemeşi düşünebilen, uygulayabilen ve imkansız denileni başarabilen işletmeler, hiper-rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir. Globalleşmeyle birlikte günümüzde hem rekabet, hem de rekabet çeşitleri artmıştır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Benzer ürünler, aynı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat, öbür pazarda seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır.

<sup>64</sup> Michael A. Hitt, 2000: 449-468.

<sup>65</sup> Niren M. Vyas, William L. Shelburn ve Denis C. Rogers, (1995): An Analysis Of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, s. 47

Globalleşmeyle birlikte bir yandan dünyaya açılan işletmeler kendilerini hiper-rekabet ortalarında bulmuşlar, diğer yandan globalleşmenin sonucu olarak rekabetin yapısı da değişmiştir. Daha önce ulusal boyutlarda olan rekabet, globalleşmeyle birlikte uluslararası boyutlara taşınmıştır.

Küreselleşme ve nasıl küreselleşeceği sorusu dünyanın çeşitli yerlerindeki yöneticiler için iki önemli strateji konusudur. Birçok güç, şirketleri hızla küreselleşmeye doğru itmektedir. Dünya ekonomilerinde pazarlanan hemen hemen her ürün için yabancı rakipler bulunmaktadır. Ülkelerarası ticaret engelleri ise artık ortadan kalkmaktadır. Ulusal pazarlardaki oligonlaşma, şirketleri uluslararası genişlemelere doğru yöneltmektedir.

Bu bağlamda, şirketler dünya çapındaki stratejilerini bütünleştirerek küreselleşmeyi de arzu etmektedirler. Bu tip küresel bütünleşme, şirketlerin her ülkedeki yerel ihtiyaçlara göre tasarım, üretim ve pazarlama yapan ülke şubeleri kurduğu çokuluslu yaklaşım ile zıt düşmektedir. Bazı endüstrilerde, küresel bir stratejinin çokuluslu bir stratejiden daha başarılı olma olasılığı bazı değişimler nedeniyle artıyor görünmektedir. Bu değişimlerden biri, farklı ülkelerin insanların satın almayı istedikleri şeylerin gittikçe artan benzerliğidir.

Şirketler nasıl globalleşeceklerini ve nasıl bütünleşmiş bir dünya çapında strateji geliştireceklerini bilmek istemektedirler. Dünya çapında bir strateji geliştirmede esas olan üç basamak şöyledir:

- Temel işletme stratejisinin geliştirilmesi-rekabetçi avantajın temeli. Bu genellikle önce ev sahibi ülke için geliştirilir.
- Temel stratejinin, uluslararası faaliyetler boyutlarında genişletilmesi ve uyumlaştırılması yolu ile uluslararası hale getirilmesi.
- Uluslararası stratejinin, ülkeler arasında bütünleştirilerek globalleştirilmesi.

Endüstride küreselleşmeye götüren unsurlar olan pazara girme, maliyetler ve diğer endüstri koşulları, küresel strateji kaldıraçları dünya çapında seçim için hazır olduğunda, iyice belirlenmiştir. Küreselleşmeye yönelen unsurlar küresel stratejinin sağlayacağı kazançlara ulaşmak için çokuluslu bir firmaya potansiyel güç yaratmaktadır. Bu kazançlara erişmek için küresel strateji kaldıraçlarını oluşturmak gerekmektedir. Örgütün stratejiyi uygulama yeteneği ise, kazançlara ne ölçüde erişebileceğini etkilemektedir. Bu nedenle, stratejinin uygulanması evresi oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Diğer bir konu da, oluşturulacak küresel strateji kaldıraçlarının endüstriyi yönlendiren unsurlarla, işletmenin ve ana firmanın rekabetteki durumu ve kaynaklarıyla uyumlu olmasıdır.

### 1.3. KÜRESELLEŞMENİN BOYUTLARI

Ekonomiler ve ülkeler arasındaki ilişki ve etkileşimlerin artmasıyla; toplumsal hayatın kültür, hukuk, spor, eğlence gibi bir çok alanı da aynı sürecin kapsamına girmektedir. Toplumlararası göç hareketleri hızlanıp yoğunlaşmakta, başta vatandaşlık kavramı olmak üzere, bir çok hukuki kavramın anlam ve içeriği değişmektedir. İletişim ve telekomünikasyon alanlarındaki gelişmeler, internet v.b. oluşumların ortaya çıkması, kültür alanında küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Kültürün globalleşmesi modern-geleneksel veya yeni-otantik gibi karşıtlıkların varlık koşullarını parçalamakta; modernite projesinin yarattığı ulus devlet, ulusal kültür ve ulusal kimlik arasındaki birlikteliği yıkmakta ve devlet egemenliği söylemi dışında yeni bir kültürel mekanın ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Kültürel globalleşme; küresel ve yerel arasındaki bağları yoğunlaştırarak ‘merkez’i ‘çevre’ ye , ‘çevre’yi de ‘merkez’e getirmektedir.<sup>66</sup>

Ekonomik ve ticari faaliyetlerde global ölçekte ortaya çıkan artışın ve karşılıklı bağımlılığın dünya ekonomisinin temel yapısını değiştirmekte olduğu ve bu değişimin siyasal, sosyo-kültürel ve hukuksal değişimlerle birlikte gerçekleştiği söylenebilir. Çünkü, yalnızca mallar, hizmetler ve sermaye küreselleşmiyor, güvenlik, barış, demokrasi ve insan hakları gibi değerler, ulusal devlet sınırlarını ve devletlerarası ilişkiler çerçevesini aşarak küresel çapta ortak değerler haline geliyor. Aynı şekilde, insanlar da bütün bir hareketlilik içinde olup, sınır aşırı göç eğilimleri giderek hızlanmaktadır. Bütün bunlar; sadece ekonomik ve ticari yaşamı düzenleyen hukuk dallarını değil, vatandaşlık hukuku, yabancılar hukuku gibi hukuk dallarıyla birlikte, ulusal anayasaları da etkileyip şekillendirmektedir. Bu sürecin tek bir boyuta indirgenerek incelenmesi, çağımızdaki gelişmeleri kavramakta yetersiz kalmaktadır. Küreselleşme sürecinin ekonomik boyutu yanında, siyasal, kültürel ve teknolojik boyutlarının da ihmal edilmemesi gerekmektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, bunlar birbirinden kopuk olmayıp aynı bütünün parçalarıdır ve birbirleriyle karşılıklı ilişki ve etkileşim içindedirler.<sup>67</sup>

#### 1.3.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu

Zamanla hiçbir ülkenin ekonomik yönden kendi içinde yeterli olamayacağı anlaşılmıştır. Ülkeler gerek hammadde kaynakları, gerek işgücü, teknoloji, mamul ve pazar açısından birbirine muhtaçtır. O halde eldeki imkanları ekonomik işbirliği içinde paylaşarak birlikte büyümenin, çatışarak büyümekten daha rasyonel olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle dünya, önce ekonomik birlikler içinde bütünleştirilecek ve daha sonraki aşamada bir siyasal bütünleşme mümkün olabilecektir.<sup>68</sup> Serbest ticaret bölgeleriyle başlayan küreselleşme hareketini ülkeler arası sermaye ve emek dolaşımını başlatacak, “tek pazar”ın kurulmasını hızlandıracağı ve bunu izleyen aşamada oluşturulacak sosyo-ekonomik politikaların bütünlüğü ile dünyanın ekonomik bir bütünleşmeye doğru yürüyeceği öngörülmektedir. Bu bütünleşme ile doğal kaynakları zengin gelişmekte olan ülkelere sermaye girişi hızlanacak, gelişmiş ülkelerdeki hammadde engeli aşılanacak, emeğin serbest dolaşımı ile işsizlik azalacaktır.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> E. Fuat Keyman, (1995): Küçülen ve Parçalanmış Dünyada Siyaseti Anlamak, *Toplum ve Bilim*, s. 61

<sup>67</sup> Dani Rodrik, (2000): *Yeni Küresel Ekonomi ve Gelişmekte Olan Ülkeler - Dış Açılma Nasıl Gerçekleştirilmeli?*, çev. Sultan Gül, Sabah Kitapları No: 107, Çağdaş Bakışlar Dizisi No: 27, İstanbul, s. 88

<sup>68</sup> Nur Serter, (1996): *Giydirilmiş İnsan Kimliği*, Der Yayınları, İstanbul, s. 152

<sup>69</sup> Serter, 1996: 153.

Bugünkü küreselleşme olgusunun en belirleyici özelliği sermaye ve finans hareketliliğidir. Bretton-Woods sistemi içinde 1945'ten başlayan 30 yıllık süre içinde kısa vadeli sermaye hareketleri kontrol altında olmuştur. O yıllarda batı ülkelerinde bile, bir Fransız'ın ülke dışına çıkarabileceği döviz sınırlıdır. Bu yüzden kısa vadeli sermaye hareketleri denilen ve spekülasyon özellikleri çok ağır basan finans, arka planda kalmıştır. Cari açıkların finansmanı, resmi sermaye hareketleri ve dolaysız yatırımlarla sağlanmıştır. Resmi krediler, yoksul ülkelerin ticaret açıklarını düşük faizli, uzun vadeli kredilerle finanse etmek ve böylece mal ihracını kolaylaştırmak için kullanılmıştır. Ancak küreselleşmeyle birlikte, sermayenin hareketliliği, dünya çapında artmış bulunmaktadır. Sermaye artık vatansızlaşmıştır. Örneğin bir hükümet yetkilisi gayri menkullerini satıp, Türkiye'de otururken, servetinin tümünü 15 saniyede Amerika'ya nakledebilmektedir.

Bilgi işlemin ve haberleşmenin hızlanması, yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde sermayenin dolaşımı “gerçek zaman” kavramı ile ifade edilebilecek işlemler yoluyla, doğrudan birebir ilişkilerle, araçları tasfiye ederek, (doğrudan bankacılık, elektronik ticaret, tele-alışveriş vb.) gerçekleşmeye başlamıştır. Sermaye zaman ve mekan ile kesintiye uğramadan yaşamında bir süreklilik kazanmakta, dünyanın hemen her yerindeki ekonomik ve mali birimler, birbirleriyle entegre olmaya başlamaktadır.<sup>70</sup>

Üretimin düzenlenmesi de bu gelişmelerden etkilenmektedir. Faaliyetleri hızlandırmak, ürünleri zamanında piyasaya ulaştırmak, stokları yenilemek ve hızla değişen tüketim eğilimlerine daha hızlı cevap verebilmek mümkün olabilmektedir. Bu arada üretim teknolojisi ve metotları da değişmektedir. Piyasalar giderek daha ufak alt dilimlere bölünerek tarif edilebilmekte ve bu dilimlere uygun yeni ve hızla değişen ürünler üretilebilmektedir. Kitle üretiminden sipariş usulü üretime bir başka deyişle müşteriye göre üretime geçilmektedir. Ürünlerinde yaşam süresi kısaltılmakta ve ürünler çok daha hızlı piyasaya sürülüp, aynı hızla devre dışı kalmakta ve yerlerini başka ürünler almaktadır. Ürünlerde de önemli değişiklikler olmaktadır. Bilgi, teknoloji ve hizmetin birbirine karışması karmaşık ürünler ortaya çıkarmaktadır. Bunlar ise, yeni dağıtım, pazarlama, finansman ve destek sistemleri gerektirmektedir. Örneğin bir bilgisayar müşteriye ulaştırmak yetmemekte, satarken gerekli kredinin bulunması, beraberinde bir kullanım bilgisi ve müşteriye uygun programların da sunulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra ürün satıldıktan sonra müşteriye bilgi desteğinin de sağlanması zorunlu hale gelmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak yönetim kavramında ve işletmelerin yapısında da önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Sanayinin başlangıç dönemlerinde yönetici işin sahibi, aynı zamanda işin ustası, aynı zamanda da yöneticisiydi. Zamanla endüstrinin daha karmaşık hale gelmesi ile işyerindeki bütün faaliyetleri bir kişinin yönlendirmesinin imkansızlaşması, farklı işlemlerden sorumlu farklı kişilerin yönetimi üstlenmeleri ile kontrol fonksiyonunun bölünmesini ve bunun sonucu olarak hiyerarşik yapılanmaları gündeme getirmiştir. Çok ortaklı-çokuluslu büyük şirketlerin gelişmesi sonucu son yıllarda eski tür girişimci-patron kapitalist yöneticilerin sayısında önemli azalma gözlenirken, onların yerini özellikle çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır.

<sup>70</sup> Ergin Yıldızoğlu, (1996): *Globalleşme ve Kriz*, Alan Yayıncılık, İstanbul, s. 23

Ekonomik çevredeki köklü değişimlerin organizasyonların strateji, kültür, yapı ve çalışma şartlarında da önemli değişimlere neden olması kaçınılmazdır. İşyerinde demokrasi ve katılımcılık, işbirliği kültürü gibi kavramlar da geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerileyerek, yönetim ve çalışanların kendilerini yeniledikleri, karşılıklı işbirliğini artırdıkları çağdaş yönetim anlayışını öne çıkarmıştır.

Görüldüğü gibi, küreselleşmeyle birlikte sermaye vatansızlaşmış ve hareketlenmiştir. Üretim teknolojisi ve yöntemleri de değişmiştir. Kitle üretiminden, müşteriye göre üretime geçilmiştir. Bununla birlikte dağıtım, pazarlama sistemlerinde de değişimler görülmektedir. Diğer yandan küreselleşmeyle birlikte işletmelerin yapısında ve yönetim anlayışında da değişimler gözlenmiştir.

### 1.3.2. Küreselleşmenin Siyasi Boyutu

Modern devletin 1648’de imzalanan Westphalia Anlaşması ile birlikte ortaya çıktığı kabul edilir. Bu yeni sistemin üyeleri karşılıklı yapılan anlaşmalarla, belirli sınırlar içerisinde tek politik güç olmaları anlamında birbirlerinin hakimiyetlerini kabul etmişlerdir. Fransız Devrimi ile ortaya çıkan ulus-devlet sistemiyle de egemenlik, ulusu temsilen devlete devredilmiştir. Ulus-devlet ise, buna karşılık vatandaşlarından “tüm sadakatlerin üstünde bir sadakat” istemiştir. Bu anlayış sonucunda iktidarın merkezileşmesi, kültürel standardizasyon, hukuki eşitlik ve ekonomik bütünleşmeler görülmeye başlanmıştır.

Ulus-devlet kavramı, insanların kendi kaderlerini ulusal politik mekanizmalar ve kurumlar çerçevesinde belirleme fikrini ifade etmektedir. Tarihsel süreçte: sosyolojik bir olgu olarak ulus-devlet, feodal karakterdeki bir siyasal düzenden merkeziyetçi özellikleri ağır basan bir siyasal düzene geçişi temsil etmiş, aynı dili konuşan, aynı soydan gelen, aynı dine mensup, aynı kültüre sahip, aynı tarihi geçmişi paylaşan veya düşmanları bulunan bir insan topluluğu olarak “milletin”, siyasal örgütlenmiş biçimi olarak algılanmıştır.

Ulusal egemenliğin doğal sonucu olarak insanların bir takım hak ve yetkilere sahip olması ve sorumlulukları bulunduğu kabulünü kapsayan “vatandaşlık” anlayışı gelişmiştir. Böylece devlet merkezileşerek topluma nüfuz etme yeteneğini artırmış, hukukta eşitliği ve ekonomide bütünleşmeyi sağlamaya çalışarak vatandaşlığa sosyal ve siyasal boyutlar katmış<sup>71</sup>, belirlenmiş sınırlar dahilinde yönetme gücüne tekeline sahip, bu gücü hukuk yaptırımına tabi kılan iç ve dış şiddet araçlarını doğuran ve kontrol eden bir kurumsal egemenlik yapısı haline gelmiştir.

Modern ulus-devletler, meşru otorite anlamında yapılan anlaşmalar yoluyla herhangi bir faaliyet için konacak kuralları ve bu kuralların konuluş statüsünü belirleme kapasiteleriyle en önemli siyasi yapılanma biçimidirler.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Ali Yaşar Sarıbay, (1998): *Küreselleşme, Postmodern Uluslaşma ve İslam, Küreselleşme Sivil Toplum ve İslam*, Vadi Yayınları, Ankara, s.15

<sup>72</sup> Hirst ve Thompson, 1998: 15.



Günümüzde ulus-devletin fonksiyonlarında önemli değişiklikler olmuş, ulusal egemenlik, ulus-devletin birlik ve bütünlüklerini koruma ve devam ettirme, milliyetçiliklerini yaşatma ve kurumsal yapılarındaki problemlerin çözüme kavuşturulması önemli gündem maddeleri haline gelmiştir. Şimdiye kadar ne millet ne de millet ile devlet arasındaki ilişki sadece ekonomik alana indirgenebilmiştir. Halbuki, millet, tanımı gereği aynı zamanda ekonomik, dil, toprak ve ideolojik, sembolik ve geleneksel bağların korunduğu bir birliktir.

Giderek artan ekonomik ve sosyal bağlar, ulus-devlet yapısı içindeki hükümetlerin gücünü ve etkinliğini azaltmakta, hükümetler; ekonomik nesnelere, teknolojik yeniliklerin, bilgi haber ve fikirlerin akışını kontrol etmekte güçlük çekmekte ve bu çerçevede başvurulan iç politika tedbirleri etkinliklerini kaybetmektedir. Yine, ulus-devletlerin ulusal ekonomik politika izleme olanağı giderek azalmakta, pazar sınırlarının aşılması bir ölçüde ulusal siyasi sınırların da aşılması anlamına gelmektedir.

Ulus-devletin gücünü azaltan bir diğer etken, uluslararası veya uluslar üstü organizasyonların ve anlaşmaların, hem nitelik hem de nicelik bakımından giderek artmasıdır. NATO, IMF, AB, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, uluslararası (ÇUŞ) şirketler ve hükümetler dışı sivil toplum kuruluşları gibi anlaşma, kurum, kuruluş, düzenli toplantı-konferans yoluyla ulus devletler kuşatılmakta, uluslararası sistemde ulus-devletlerin yanında yeni hukuk kaynakları ve hukuk yapıcılığından bir ölçüde taviz vermek durumunda kalmaktadır.

Küreselleşme ulusal düzeyde birey ile devlet arasında bir tampon alan yaratmakta, devletin egemenlik alanı bir yandan küresel aktörler tarafından paylaşılırken, birey de egemen bir özne olarak devletin egemenlik anlayışını içeride sınırlamaktadır.<sup>73</sup> Bu süreç, bireyi; uluslararası örgütler, insan hakları kuruluşları ve uluslararası sözleşmelerle kendi devletine karşı koruma olanağı getirmektedir.

Geleneksel hukuk anlayışında, bireyler ya da vatandaşlar, sadece ulusal ya da iç hukukun bir konusu, uluslararası hukukun konuları ise devletler ve devletlerarası örgütler olarak görülürken, bireylerin yanında gruplar ve hükümetler dışı kuruluşlar da artık uluslararası hukukun konusu olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, ulus-devlet bünyesindeki birey-devlet ilişkisi değişmekte, vatandaşlık statüsü yeni oluşumlara cevap verememektedir. Bu eğilim, ulusal vatandaşlık ile evrensel insan hakları arasındaki diyalektik gerilimden beslenmektedir. Yine tarihsel olarak, ulus-devlet çerçevesinde şekillenen insan hakları ve yükümlülükleri, giderek artan ölçülerde ulus-devlet sınırlarını aşarak, evrensel bir aşamaya doğru yol almaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle, artık, dünya vatandaşlığının inşasından söz edilmektedir. Dünya vatandaşlığı, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde düzenlemeye konu edilmiştir. Bu beyanname, ulusal sınırları aşan haklara sahip bir global vatandaşlık yaklaşımını sergilemektedir. Beyanname, her devletin kendi vatandaşlarına haklar tanınmasını ve her insanın ulusal vatandaşlık hakkına sahip olduğunu ısrarla belirtmektedir. Ancak bu hakları sağlamak ve korumak bakımından yetkili uluslar üstü bir otorite de yoktur.

<sup>73</sup> İhsan D. Dağı, (1999): Demokratikleşmenin Ön Şartı: Küreselleşme, *Yeni Türkiye*, Yıl:5, Sayı:29, s.270

Yine bu konuda devletleri zorlayacak bir dünya devleti de söz konusu değildir. Bu durumda, dünya vatandaşı haline gelen insanlar, haklarını korunması için yine ulus devletlere başvuracaklardır.

Bütün bunlara rağmen günümüzde dünya hala ulus-devletler dünyasıdır. Dünya küresel çapta bir ulus-devletler sistemidir. Bu sistem içinde ulus-devletler, çok çeşitli siyasal, ekonomik, ticari, kültürel ve iletişim ilişkileri içindedirler. Bu ilişkiler, dünya ölçeğinde bir uluslararası ilişkiler sistemine temel oluşturmaktadır. Ancak, uzun bir politik, sosyal ve ekonomik evrimin ürünü olan geleneksel ulus-devlet yapılanmasının başlıca üç kaynaktan beslenen bir tehdit altında olduğu söylenebilir.

Bunlar; küresel ekonomik dinamikler, ekolojik meseleler ve ulus-devletin normatif çerçeve ya da bir referans çerçevesi olarak meşruiyet erozyonuna uğraması olarak sıralanabilir.

Siyasal açıdan, ulusal devlet hem uluslararası alanda güç kaybetmekte hem de içte tam istihdamı ve büyümeyi sağlayamamaktadır. Ulusal devletin karar verme yetkisi bir yandan uluslar üstü düzeye, bir yandan da ulus altı düzeye devir olunca, sonuçta ulusal devletin hukuksal egemenliği azalmaktadır. Dolayısıyla küreselleşme, hukuksal, toplumsal, ekonomik ve teknolojik bakımlardan ulus-devletlerin egemenliğini giderek daha fazla sınırlamaktadır.

Ekonomik bakımdan, yetkilerini giderek uluslar üstü kurumlara devretme durumuyla karşı karşıya kalan ulus-devlet, uluslararası sermayenin önündeki engel olarak algılanmakta,<sup>74</sup> bir yandan ulusal egemenlik aşındırılırken, diğer yandan uluslararası sermayenin kendi kuralları egemen kılınmak istenmektedir.<sup>75</sup>

Küreselleşme sürecinin paradoksal bir biçimde doğurduğu parçalanma ve ufalanmaların ürünü olan etnik ırkçı hareketler, kendilerini ve dünyayı yeniden gözden geçirmektedirler. Kısaca, ulus-devletler, uluslar ötesi yeni aktörler ve bölgeselleşme eğilimleri nedeniyle üstten bir baskıya maruz kalırken, etnik akımları ve yerel kültürler tarafından da alttan sıkıştırılmaya başlanmışlardır.

Bütün bu değişimlere rağmen ulus-devletlerin işlevleri ortadan kalkmış değildir. Çünkü bir ulus devletin kapsadığı siyasal sınırlar içindeki tüm vatandaşların refahını ve mutluluğunu gözetecek başka bir güç, başka bir siyasal kurum yoktur. Bu nedenle küreselleşmenin teknolojik devriminin bütünüyle kullanabilecek, uluslararası sermayenin egemenliğine, kendi sermayesini ve işçisini destekleyip güçlendirecek, yön vermeye çalışacak, insan hakları ve katılım beklentilerini tüm vatandaşlarının tüm etkinlikleri için ilke kabul edecek bir ulus devleti her zaman yaşayacaktır.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Zygmunt Baugman, (1999): *Küreselleşme-Toplumsal Sonuçları*, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, s.77

<sup>75</sup> Anıl Çeçen, (1995): *İnsan Hakları*, Gündoğan Yayınları, Ankara, s.119

<sup>76</sup> Emre Kongar (2005): Küreselleşme, <http://www.kongar.org/makaleler>

### **Küreselleşmenin Teknolojik Boyutu**

Günümüz dünyasının büyük bir evrensel dönüşüm yaşadığı, bu dönüşümün yapıları birbirinden çok farklı olan bütün toplumları ve yöreleri kapsadığı ileri sürülmektedir. Sözü edilen bu dönüşümün belirleyici ögesi teknolojik bir devrim olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, özellikle son yirmi yıllık dönem içinde patlayan devrimsel bir teknolojik gelişme dünyanın bütünüyle kapsamlı değişimine neden olmuştur. Daha somut bir biçimde ifade etmek gerekirse, yeni bir takım bilimsel keşifler ve bunların uygulamasıyla ortaya çıkan yenilikler toplumun üretkenlik kapasitesini olağanüstü boyutlarda genişletmiş bulunmaktadır.

Örneğin sanayide kullanılmaya başlanan robotlar, çok etkin ve hızlı çalışan kontrol mekanizmalarının devreye girişi ya da kısacası üretimin giderek otomatikleşmesi aynı zaman dilimi içinde üretkenliğin olağanüstü artmasına yol açmıştır.

Teknoloji, bilginin üretime uygulaması ya da bir başka deyişle maddenin dönüştürülmesinde insan emeği ile madde arasındaki özgün ilişki biçimi olarak tanımlanabilmektedir. İnsanoğlu, teknoloji ile maddeyi amacına uygun olarak dönüştürmektedir. İnsanın bilgi düzeyi ve buna bağlı olarak geliştirdiği beceriler, kullandığı enerji türü ve üretimde kullanılan aygıt ya da makineler söz konusu ilişkiyi yani üretimde kullanılan teknolojiyi belirlemektedir. Örneğin, yaklaşık on bin önce insanoğlu tarımsal üretimde hayvan enerjisini kullanmaya başlamış ve bu teknoloji yüzyıllar boyunca yerleşik toplumların uygarlığının temeli olmuştur.

İnsanlık tarihindeki ilk teknik buluşlar; barınma, korunma, avlanma tekniklerinin gelişmesi olmuştur. Bu teknik buluşlar, artarak ve gelişerek nesilden nesile bugüne gelmiştir. Teknolojik gelişmeler buhar makinesinin icadı ile Sanayi Devrimi sürecinde yeni bir ivme kazanmıştır. Tarihte bu dönem I. Sanayi Devrimi olarak adlandırılır. II. Sanayi Devrimi olarak bilinen dönem ise bilgisayarın üretim süreçlerine dahil edildiği otomasyon sürecidir. 1970'lerden itibaren de mega teknolojiler dönemi başlamıştır. Söz konusu dönemde teknolojik gelişmeler akıl almaz hızla gelişmektedir. Scientific isimli Amerikan dergisi tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 21. yüzyılda anahtar teknolojiler olarak sayılan bilişim, ulaşım, tıp, makineler, yeni malzemeler ve imalat ile enerji ve çevre konularında önemli teknolojik gelişmeler yaşanmıştır.<sup>77</sup>

Bilgisayar ilk olarak 1945'ten sonra ABD'nde ordu ve birkaç üniversitede kullanılmaya başlandı. Dört üniversitenin bilgisayarları telefon hattıyla birbirine bağlanmasıyla internet ağları ilk kez 1969'da yine ABD'nde oluşturulmuş ve bu yolla ilk bilgi transferi gerçekleştirilmiştir. Ancak Internet'in gerçek anlamda ortaya çıkışı 1990'lı yılların başında olmuştur.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> İmdat Büber, (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanım Stratejisi*, Sosyal Siyaset Konferansları, 43-44 Kitap, İstanbul, s. 107

<sup>78</sup> Halil İbrahim Gürkan, (1998): Cumhuriyetin 75. Yılında Bilgisayarlı Hayatın Toplumumuzdaki Yansımaları, *Yeni Türkiye Cumhuriyet Özel Sayısı*, C:III, No: 23-24, s. 1869

Kısa süre içerisinde bilgisayar teknolojilerinde çok hızlı gelişmeler yaşanmış ve bilgisayarlar hayatın her alanına girmiştir. İnternet'in yaygınlaşması ile bilgi transferinde önemli gelişmeler sağlanmış, okullarda, resmi dairelerde, konutlarda, marketlerde, endüstriyel faaliyetlerde, telefonlarda ve sağlık sektöründe yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Küreselleşmeyle teknolojik gelişmelerin aynı zamanda ortaya çıkması, hiç kuşkusuz, bir rastlantıdan ibaret değildir. Teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi hızlandıran en önemli unsurlardan biri olurken küreselleşme de bilgi alışverişinin kolaylaşması ve maliyetinin düşmesi nedeniyle teknolojik gelişmeleri hızlandırmaktadır. Dolayısıyla küreselleşme ile teknolojik gelişmeler birbirini besleyen süreçlerdir. Özellikle telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmelerin küresel ekonominin önemli sektörlerinden biri olan finansal piyasaların küreselleşmesinde önemli katkıları olmuştur. Bilgi ile iletişim teknolojilerinin birbirine bağlı olarak gelişmesi ve bilgi akışının etkinliğini artırması sonucunda ortaya çıkan gelişmeler yepyeni bir devrimin habercisi olmuştur.<sup>79</sup>

Hızlı teknolojik gelişmeler; önce kol gücünün yerine makineleri, ardından da beyin gücünün yerine bilgisayarları geçirmiştir. Teknolojik gelişmeler örgüt içi ilişkileri ve üretim tekniklerini değiştirerek “teknolojik ağlar” üzerinde küresel bir dünya oluşturmuştur.<sup>80</sup> Teknolojik gelişmeler sayesinde ki; dünya küçük bir köy haline gelmiş, mesafeler kısalmış, zaman ve mekan kavramları önemini yitirmiş, maliyetler azalmış, iletişim ve ulaşım hızlanmış ve yepyeni iletişim araçları ortaya çıkmıştır. Teknoloji alanında yaşanan devrimle birlikte ÇUŞ'lerin küresel dünyada iş yapabilme kapasiteleri artmıştır. Üretimin değişik bölümleri farklı ülkelerde gerçekleştiği için üretim organizasyonlarının değişmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, hizmet sektöründe emek-yoğun olan işlerin işçi maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kaymasına sebep olmuştur.<sup>81</sup>

Sanayi Devrimi'ni hemen takip eden dönemde mal ve hizmet üretiminde en önemli girdiler emek, sermaye ve hammadde iken; XX. yüzyıl boyunca meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucunda Ar-Ge çalışmaları da mal ve hizmet üretiminin önemli girdileri arasındaki yerini almıştır. Şirketler, söz konusu yeni eğilimler sonucunda Ar-Ge harcamalarına ayırdıkları payları artırmaya gitmişlerdir. Küresel bir teknolojinin ancak Ar-Ge faaliyetlerine önem vermekle sağlanabileceği görüşü yaygınlık kazanmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda ortaya çıkan ve petrol fiyatlarındaki ani yükselişlerle kendini gösteren ekonomik durgunluk, ABD ve Japonya gibi ülkelerin Ar-Ge faaliyetleri için üniversitelerle işbirliği yapmalarına sebep olmuştur. Bu işbirliği sonucunda; bilgisayarlar, haberleşme, biyo-teknoloji, yeni enerji kaynakları ve uzay teknolojisi alanlarından ortaya çıkan yeni gelişmeler üretimi artırarak ekonomik durgunluk giderilebilmiştir.<sup>82</sup>

Bir başka deyişle, teknolojik devrimi yakalayan ülkeler sanayilerinin yapılarını değiştirebilmişlerdir. Bunu kısaca otomasyonun üretimde egemen olması biçiminde tanımlamak olanaklıdır. Mikro-elektronikteki gelişmeler, işçilerin yerini robotların almasıyla sonuçlanmıştır.

<sup>79</sup> Tutar, 2000: 28.

<sup>80</sup> Yorgun, 1998: 19.

<sup>81</sup> Bank-Sen Araştırma Dairesi, (1995): *Globalleşmeye Toplumsal Bir Boyut Katmak*, s. 9

<sup>82</sup> Kemal Güleç, (1998): Türkiye Cumhuriyeti'nin Bilim ve Teknoloji Politikaları, *Yeni Türkiye Cumhuriyet Özel Sayısı*, C:III, No:23-24, s.2274

Ancak otomasyon, üretim alanı ile sınırlı kalmamış, kontrol, araştırma ve karar verme süreçlerini de kapsamaya başlamıştır. Yani sadece düz işçinin değil yöneticinin işlevleri de robotlara ya da makinelere devredilebilir hale gelmiştir. Örneğin “yapay zeka” alanındaki araştırmalar ve alınan mesafe insanları çok ilginç bir geleceğin beklediğini ortaya koymaktadır.

Dünyada teknoloji üretiminde önderlik ABD'nin elinde gözükmektedir. Dışarıya kolay mal satmayan ABD, teknoloji ihracatında yılda ortalama 9-10 milyar ortalama gelir elde etmektedir. Bununla beraber bütün gelişmiş toplumlar, bu yarışta geri kalmamak için mevcut kaynakların önemli bir kesimini Araştırma ve Geliştirme harcamalarına ayırmaktadır. ABD, Fransa, Almanya, Birleşik Krallık, İsveç vb. ülkelerde toplam Araştırma ve Geliştirme harcamaları gayri safi milli hasıllarının yüzde 2.5 ile 3'ü arasındadır. Buna karşı, zaten geri kalmış ve görece olarak yoksul olan ülkelerde söz konusu oran binde 5 ile 7 arasında kalmaktadır. Bu nokta “gelişmişler” ile “gelişmekte olanlar” arasındaki farkın giderek daha da büyüyeceği gibi ürkütücü bir yoruma kaynaklık etmektedir.

Yirminci yüzyılın başlarında, örneğin teknolojik alanda en önemli 75 icat incelendiğinde bilimsel araştırma ile araştırma bulgularının yaşama uygulanışı arasında ortalama 36 yıllık bir zaman aralığı olduğu görülmektedir. 1950'li yıllarda ortalama zaman aralığı 13 yıla inmiştir. Bu gelişme çizgisi araştırma ve geliştirme için bir toplumun ayırdığı kaynağın o toplum açısından ne kadar yaşamsal olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çünkü ortalama zaman aralığı iyice kısalmıştır. Yirminci yüzyılda toplumların kaderini belirleyen, onların gelişme ve çağı yakalama kapasitelerini gösteren esas değişkenin bilim ve teknoloji alanındaki performansları olduğu ileri sürülebilir.

### 1.3.3. Küreselleşmenin Kültürel Boyutu

Kültür; bilgiyi, sanatı, ahlakı ve insanın bütün alışkanlıklarını kapsayan bir bütündür. Kültür insanın insana ve maddeye karşı tavrı alışını belirler. Sosyologlara göre kültür doğuştan değil, eğitim ve öğretim yoluyla kazanılır ve “sosyal miras” olarak gelecek nesillere devredilir. İnsan topluluğu varlığını devam ettirdikçe kültür de var olacaktır. Kültürler birbirine karşı kapalı değildirler. Sosyal gelişmelere göre bazı kültürler hakim kültür olabilirler. Maddi kültür ve manevi kültür olarak iki kategoride incelenebilecek olan kültür kavramıyla ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Taylor'un yaptığı tanıma göre kültür, “bilgiyi, imanı, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adeti ve insanın toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı bütün maharet ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.” Malinowski'nin yaptığı tanıma göre kültür, “araçlardan, tüketim mallarından, çeşitli toplumsal grupların kuruluş kuralları ve ilkelerinden, fikirlerinden, becerilerinden, inançlardan ve adetlerden oluşan bütünlüycü bir tümüdür.”<sup>83</sup>

<sup>83</sup> Vehbi Başer, (1998): Sosyo-Kültürel Yapı, Değişme ve Kültürel Çeşitliliğe Yönelik Tutumlar, *Yeni Türkiye Cumhuriyet Özel Sayısı*, C:IV, No:23-24, s.246

<sup>84</sup>Tutar, 2000: 222

Dixon'a göre "bir kavmin yaptıklarının ve yarattıklarının bütünü, içtimai ve dini düzen, adet ve inançlar", Erol Güngör'e ise; "bir topluluğun kendi hayati problemlerini çözmek üzere denediği ve uzun yıllar içinde standart hale getirdiği usuller ve vasıtalarıdır."<sup>84</sup>

Ekonomik ve sosyal alanda ortaya çıkan küreselleşme hareketi içinde milli kültür kurumları, uluslararası kurumlar karşısında varlıklarını koruyamamakta, uluslararası kurumlar içinde yer alma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Kültürdeki bütünleşmeler medeniyetin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Medeniyetin yarattığı vasıtaların ortak kullanımı ile kültürde bir değişme ve bütünleşme süreci başlatılmıştır. Konuşulan ulusal dilin yanı sıra bütün dünyada en çok kullanılan dil İngilizce'dir. Diplomaside, bilimde, uluslararası ekonomik, sosyal, kültürel kurumların faaliyetlerinde, ticarete en fazla İngilizce kullanılmaktadır. Dünyadaki 100 milyon bilgisayarda toplanmış bilgilerin %80'den fazlası İngilizce'dir. Bu koşullarda İngilizce, milli dillerin yanı sıra dünyada iletişimin sağlanacağı ikinci ortak dil olarak ortaya çıkmaktadır. Dil konusundaki bütünleşmenin uluslararası iletişimi arttıracığına şüphe yoktur.

Kültürün küreselleşmesi ile ilgili yapılan tüm sosyolojik ve felsefi tartışmalar bir yana, bütün dünyada, insanların giyinme, yeme-içme alışkanlıkları, müzikte, eğlence şekillerinde bir benzerlik göze çarpmaktadır. Kimi sosyologlara göre bu durum evrensel bir kültürün oluşması ya da "küresel kültür", kimi sosyologlara göre de bir "kültürsüzleşme" veya "akültürasyon" sürecidir. Kültürdeki bu benzerliğin en somut örnekleri arasında McDonalds, Coca Cola, Hollywood, rock müzik sayılabilir. Küresel dünyada insanların yiyeceklerinde, giyeceklerinde, dinledikleri müziklerde bir standardizasyon yaşanmaktadır. Üretimde standardizasyon tüketimde standardizasyonu da beraberinde getirmiştir. R. Barber bu yeni küresel kültür yapısını "McWorld" olarak adlandırmaktadır. Barber'a göre "McWorld sisteminin taşıyıcıları arabalar değildir; Eurodisney eğlence parkıdır, MTV müzikal zinciridir, Hollywood filmleridir, enformatik programlarıdır. Kısacası eşyalar kadar kavramlar ve imajlardır..."<sup>85</sup> Modern iletişim biçimleri, uluslararası sivil topluma, sınırlar ötesinden ilgilerini paylaşıp ortaklıklar kuran insanlara bir zemin sağlamaktadır. Uluslararası medya ulusal değil evrensel bir dil olarak İngilizce aracılığıyla birbirine bağlanan, hem elit, hem popüler, hem bilimsel, hem sanatsal bir kozmopolit kültürler öbeğini mümkün kılmıştır. Televizyonda "Tom ve Jerry" seyreden çocuklardan, e-mail'de dedikodu eden fizikçilere değin her alanda bu kültürler kaçınılmaz olarak uluslararasılaşmıştır. Kültürel homojenlik gitgide problemleri bir tema haline gelmektedir. Ulusal kültürler yalnızca insanların farklı amaçlarla katıldıkları kültürler etkileşim içindedir. Kültürel homojenliğin sağlanması ve başka her şeyi dışlamasını olasılığı gitgide azalmaktadır. Kendi üyeleri üzerinde baskın olmak isteyen ulusal kültürler, giderek daha çok direniş gören ve yeryüzünden silinen projeler haline gelmektedir. Kısaca artık, hem çeşitli dünya pazarlarında bulunmak, hem de bunun getirdiği uluslararasılaşmış kültürleri göz ardı etmek mümkün değildir.

<sup>85</sup> Yusuf Erbay, (1998): Kavramlar Küreselleşme, *Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı*, C: I, No: 19, s. 171

Amerikan kültürü çok satan bir ürün olmakla birlikte bunu satmak için Amerikalı olmak gerekmediği görülmektedir. Japon şirketleri belli başlı Hollywood stüdyolarını satın almış, yenilerini aramaktadırlar. Amerika'nın en büyük stüdyolarından yalnızca üçü hala Amerikan şirkettir. Dünya popüler müzik sanayisini de yalnızca ABD'de değil, her tarafta, dünya çapında altı şirket yönetmektedir. Sanayinin uzmanlarından birinin deyişiyle, 'pop müziğin bu altı egemen devleti' ABD'deki mağazaların büyük çoğunluğunda yer alan hemen hemen tüm plakları üretiyor.

"Bu büyük şirketlerden birinin, şu ya da bu biçimde elini atmadığı hiçbir tanınmış Amerikan pop şarkıcısı ya da rock grubu yoktur."Bu altı şirketten yalnızca biri, Warner, hala bir Amerikan şirkettir. Eskiden CBS olarak tanınan Sony Music, Sony'ye aittir. Bir alman medya kuruluşu olan Bertelsmann, başka markaların yanı sıra Amerika'daki RCA ile Arista'nın da sahibidir. Diğer üç şirket ise başarılı bir İngiliz elektronik firması ve savunma sanayi müteahhidi olan Thorn-EMI, Hollandalı elektronik devi Philips'in Londra merkezli yan kuruluşu Polygram ve artık Japonlar'ın elektronik devi Matsushita'ya ait olan MCA'dir.<sup>86</sup>

Popüler kültür, 1980'lerde yaşanan patlama sırasında yatırımcıların ilgisini çekmeye başlar. Yönetim danışmanlığı firması McKinsey & Co.'ya göre, '80'lerin yalnızca son iki yılı içinde eğlence sanayisindeki şirket alımlarına yaklaşık 80 milyar dolar harcanmıştır.1989'da eğlence sektörü dünya çapındaki satışlardan yaklaşık 150 milyar dolar gelir sağlamıştır. Bunalım yıllarında dünyanın her yanında eğlence sanayisinin gelirleri azalmış, ancak öyleyken bile Amerikan film ve plaklarının sağladığı gelirin yarısı ABD dışından elde edilmiştir.

Demokrasilerde adaylar popüler rock yıldızlarını ve film artistlerini kendi taraflarına çekerek popüler kültürden yararlanmak isterler. 1992'de ABD'de ilk kez kendisini ticari pop kültürünün hayranlarından olarak tanıtan birisi başkan seçilmiştir. Bill Clinton MTV'de görünerek kampanya sırasında Arsenio Hall Show da ve daha sonra kutlama balolarından birinde saksofon çalarak ve kızının ismini romantik bir popüler şarkıdan aldığını açıklayarak konuşmalarını hiç umursamayacak olan milyonlarca seçmene ulaşmayı başarmıştır.

Görüldüğü gibi dünyada süre gelen hızlı kültür alışverişi, insanlığa çeşitliliğin güzelliğini tattırmaktadır. Birçok ülkede Çin, Japonya, Meksika, Fransız, Amerikan, ve Türk mutfaklarının yemek çeşitlerine rastlanmaktadır. Diğer yandan müzik sınır tanımaz biçimde insanları etkilemekte, sanat eserleri uluslar üstü bir anlatımla beğeni kazanmakta, moda rüzgarları giyimde millet ayırımı yapmaya imkan vermez biçimde etkili olmaktadır. Edebi ve bilimsel eserler pek çok dile çevrilirken, insan kendinden binlerce kilometre uzaklıktaki bir yazarı, düşünürü, bilim adamını duygu ve düşünceleriyle tanıyıp, onunla özdeşleşebilmektedir. Folklorik özellikler ise dünya kültürüne ayrı bir renk ve özellik katmaktadır.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Prendergast ve Stewart (1995): s. 13-14.

<sup>87</sup> Serter, 1996: 175.

Sonuç olarak, küreselleşmeyle birlikte fikirler, düşünceler, izlenimler, notalar, dünya çapında bir dolaşım içine girmektedir. Böylece bir küresel kültür piyasası oluşmaktadır. Ancak Bilgi toplumunda kültür bir yönü ile bütünleştirici bir fonksiyon görürken, diğer yandan kültürel zenginliklerin korunmasına titizlik gösteren ve geçmişin birikimini ve kültürel zenginliğini yaşatmayı amaçlayan bir anlayışla ele alınmalıdır.

#### 1.4. KÜRESELLEŞMEYE YÖNELİK ELEŞTİREL YAKLAŞIMLAR

Küreselleşmenin iki yüzünden söz etmek mümkündür. Küreselleşmenin bir yüzünde enformasyon devrimi, bilgi teknolojileri, internet ve dünyayı yeni bir çağa taşıyacak olan dönüşümün yapı taşları varken diğer yüzünde ise küresel krizler, işsizlik, ekonomik dengesizliğin ve eşitsizliğin artması, zenginlerle fakirler arasındaki uçurumun derinleşmesi ve bu nedenle ortaya çıkan korku ve tedirginlik vardır.<sup>88</sup> Küreselleşmeye karşı yöneltilen eleştiriler genel olarak ekonomik eşitsizliğin artması ve yaygınlaşması, işsizliğin artması, yeni bir sömürgecilik anlayışını ortaya çıkarması gibi konularda yoğunlaşmaktadır. George Soros'a göre global kapitalist sistemin eksiklerini beş başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; yararların düzensiz dağılımı, finansal sistemin dengesizliği, global tekeller, devletin rolü ve değerlerdir. Küreselleşmeye karşı görüşler aşağıdaki üç başlık altında incelenecektir.

##### 1.4.1. Küreselleşmenin Yeni Bir Sömürgecilik Anlayışı Olarak Görülmesi

Dünya piyasasında global güçlerin ortaya çıkması ve devletin ekonomiden elini çekmesinin gerekli olduğu görüntüsü verilen bir süreç olarak algıladığımız küreselleşme, birçok ulusun çekindiği, ama zorla dahil olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Eskiden olduğu gibi bugün de, ABD bu süreci ekonomik ve siyasal bir elit sınıfın isteği üzerine başlatmış ve devam ettirmektedir. Ekonomi, ticaret, finans ve para ile ilgili tüm sosyal politikalar, her alanda küreselleşmenin kurallarını belirleyen, bu imtiyazlı sınıfın kontrolünde olan, Washington'daki politikacılar ve onların danışmanlarıdır. Bugün Amerika'yı "düzen sağlayan konuma getiren, ekonomisinin büyüklüğüdür."<sup>89</sup>

Ekonomi tarihçisi William Woodruff'a göre: Bu ülkelerin sömürülmesi, bunlarla yapılan alışveriş sayesinde ki, Avrupa görülmemiş ölçüde servete ve zenginliğe kavuşmuştur. "İkinci dalga" ekonomisinin yapısı içinde yer alan ve doymak bilmeyen emperyalizm yeryüzünü kaplamıştır. İkinci Dünya savaşından sonra dünyaya kredi açabilecek ülkelerin başında Amerika gelmekteydi. En ileri teknolojiye, en istikrarlı siyasal yapıya o sahipti. Artık çökmüş olan rakiplerinin sömürgelemlerden çekilmek zorunda kalmasıyla,<sup>90</sup> ortaya çıkan boşluğu doldurmak, dayanılması güç bir fırsattı.

ABD'nin mali stratejisini yapanlar, daha 1941 yılında, dünya ekonomisinin Amerika'nın daha çok yararlanabileceği şekilde, yeniden düzenlenmesi için planlar hazırlamaya başlamışlardır. 1944

<sup>88</sup> Osman Ulagay, (2000): *Quo Vadis, Küreselleşmenin İki Yüzü*, Doğan Kitap, İstanbul, s. 81

<sup>89</sup> Hans Martin ve Harald Schumann, (1997): *Globalleşme Tuzağı*, çev: Ö.S. Karadana- M. Kahraman, Ümit Yay. , Ankara, s. 215

<sup>90</sup> Alvin Toffler, (1996): *Üçüncü Dalga*, çev: A. Seden, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, s. 135-138



yılında Amerika'nın liderliğinde toplanan Bretton-Woods konferansında 44 ülke, dünya ekonomisinin bütünleşmesini sağlayacak iki yeni temel örgüt kurulmasını kabul etti. Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası. Bu sistem, IMF'ye üye olan ülkelerin, paralarını ABD dolarına, ya da çoğu ABD'nin elinde bulunan altına ayarlamaya mecbur etti. Bu arada, başlangıçta Avrupa uluslarına savaş sonrasında, yeniden derlenip toplanmaları için gerekli olan fonu sağlamak için kurulmuş olan Dünya Bankası, sömürünün en rafine şekli olan, henüz sanayileşmemiş ülkeleri yavaş yavaş borçlandırmaya başladı.

Sonra sisteme bir üçüncü eleman daha eklendi: GATT yani, Gümrük ve Ticaretle İlgili Genel Anlaşma. Başlangıçta, Amerika'nın teşvik ettiği bu anlaşmanın amacı da, ticareti serbestleştirmektir. Ticaretin serbestleşmesi, teknolojiyi pek gelişmemiş olan yoksul ülkelerin, yeni yeni ortaya çıkan sanayilerini korumalarını güçleştiriyordu. Dünya Bankasının IMF'ye katılmayan ve GATT'ın kurallarına uymayan ülkelere kredi vermesini yasaklayan kuralı, bu üç kuruluşu sıkı sıkıya birbirine bağlıyordu. Birbirine bağlı olan bu üç örgüt, dünya ticaretini bir bütün haline getiren tek araç oluşturuyordu. 1944 yılından 1970'lere kadar sistemin kontrolü, aslında Amerika'nın elindeydi. Bütünleştirici ulusları şimdide küreselleşme süreci ile birlikte yine o bütünleştirmektedir.

Uluslararası sermaye, hantal sanayileri geri kalmış ülkelere kaydırdı. Bazı malların emek yoğun parçaları az gelişmiş ülkelerde üretilmeye başlandı. Serbest bölgeler vasıtasıyla sermaye vergi yükümlülüğünden kurtarıldı. Böylece dışa dönük model uygulayan ülkelere devlet kaynakları yağma edildi. İşletmeler iflas etti veya iflasın eşiğine getirildi. İşsizlik, yoksulluk ve sefalet derinleşti. Yoksulluk, marjinalleşme, manevi yozlaşma ürpertici boyutlara ulaştı.<sup>91</sup> Küreselleşme, ileri sürüldüğü gibi yeni bir olgu değil, sadece yeni bir terimdir. Bu yüzyılın başlarında bilimsel teknolojiye girmiş olan emperyalizmin kendisidir. Emperyalizm denen olguya saygınlık kazandırma, emperyalizmin karşısında saygınlık kazandırma çabasıdır. Emperyalizmin temel bakış açısı, kutuplu ve çıkar çatışmasına dayalı bir dünya tablosudur. Bu dünya, güçlü, egemen ve çevresine hakim olan merkez ile bağımlı çevre öğelerinden oluşur.<sup>92</sup>

Küreselleşme uygulaması, özelleştirme, işten çıkarma, sendikasılaştırma, taşeronlaştırma, sosyal devleti küçültme, ücretleri düşürme, emeği koruyan araçları tasviye etme, sosyal hakları kısıtlama gibi yöntemlerle hem gelişmekte olan ülkelerin yoksullaştırılmasına, hem de uluslararası sermayenin sınır tanımayan egemenliği sayesinde zengin ülkelere kaynak aktarılmasına neden olmaktadır.<sup>93</sup> Küreselleşme mali sektöre yüksek karlar sağlarken, öbür yandan yoksulluğa ve işsizliğe de yol açmıştır. Dünyada 1990 yılında kent yoksullarının sayısı 400 milyon iken, 2000 yılında bu sayı 1 milyarı geçmiştir. Dünya ticaret hadleri genelde fakir ülkeler aleyhine gelişmiştir. Sanayileşmiş ülkelerin sattıkları mamul maddelerin fiyatları yükselmiştir. Bunun sonucunda kaybeden fakir ülkeler olmuştur.<sup>94</sup>

Düşük gelirli ülkelerin ihracatının hacim ve oran olarak artması, ticaret hadlerinin düzelmesine yetmemiştir. Dünya ticaretinin yaklaşık %40'lık kısmı küresel işletmeler veya bağlı

<sup>91</sup> Başkaya, 1997: 23-28.

<sup>92</sup> Korkut Boratav, (1997): *Ekonomi ve Küreselleşme*, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme, İmge Kitabevi, Ankara, s. 23

<sup>93</sup> Dharam Ghai, (1995): *Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma*, çev: İdil Eser, Yapı Kredi Bankası Yayınları, İstanbul, s.56

<sup>94</sup> Ekin, 1997: 21-22.

işletmeler aracılığıyla yapılmaktadır. Dolayısıyla, mevcut durumdan piyasa güçlerinin en önemlileri olan küresel işletmeleri, sorumlu saymak yanlış olmayacaktır. Küreselleşme sürecinin en samimi savunucuları dahil, kaynakların ve her türlü değerın eşitsiz dağılımının gelecekte de süreceğini ileri sürmektedirler.<sup>95</sup>

#### **1.4.2. Küreselleşmenin Ulusal ve Uluslararası Ekonomik Eşitsizlikler Süreci Olarak Görülmesi**

İkinci dünya savaşı sonrası dönemde, Kuzey Amerika ülkelerinde –özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde- oluşan bazı ekonomik kaygılar, Kuzey Amerika devletlerini Avrupa Topluluğu benzeri bir ekonomik birlik oluşturmaya itti. Japonya'nın artan gücü, 360 milyon nüfusu ile ekonomik olarak birleşmekte olan bir Avrupa pazarı, Kuzey Amerika'da da benzeri bir ekonomik blok oluşturulmasını zorunlu kıldı. Soğuk savaş sone erdikten sonra NATO kendi kendisinin gölgesi haline gelmiş, eskiden Amerikan'ın müttefikleri olan devletler ise ABD yi ekonomik olarak tehdit eden güçlü holdinglerin anavatanı haline gelmişlerdi. ABD yeni dünya ekonomisinde yalnız kalamamak için Kuzey Amerika'da 700 milyon nüfuslu ortak bir ekonomik güç kurmak için girişimlere başladı.<sup>96</sup>

Bu pazara Avrupa ve Japon ekonomik güçleri zaten yeteri kadar yabancı sermaye akıtmaya başlamışlardı. Nissan otomotivde Meksika'nın bir numaralı üreticisi olurken, hatırı sayılır ölçüde Uzakdoğu üreticisi ABD'nin hemen güney sınırına üretim tesislerini yerleştirmişlerdi. Serbest ticaret bloklarının oluşturulması, seçmenlere genelde işsizlik sorununun kaynağı olarak gösterilen 'rekabete' karşı bir çözüm olarak sunuldu.

Meksika 1980'lerin sonuna doğru ABD ihracatı içinde en hızlı büyüyen pazar halini almıştı. Bunun yanı sıra yabancı sermaye için de çekici bir pazar olan Meksika ekonomisi ABD Hazine yetkililerine de güven vermekteydi. Ülkedeki sanayileşmenin çok büyük bir sebebi Amerikan şirketlerinin bölgeye kaydıkları üretimin sonucuydu. Ayrıca Meksika'da açılacak olan yeni iş alanları işçilerin Amerikan mallarına da çok harcama yapacağı beklentisini doğurmaktaydı.

Öte yandan, Meksika'daki ucuz işgücü, ABD nüfusunda işsizlik yaratacağı korkusuna yol açmaktaydı. Bu korku son yirmi beş yıldır çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Ticaretin serbestleşmesi sonucu ABD'de açılan yeni iş alanlarının sayısı konusundaki tartışmalar sürerken, kanıtlar bunların çoğunun yitirilen fabrika işlerinden daha düşük ücretli işler olduğu yolundadır.

Kanada'da da aynı şekilde bu birliğin ülkede işsizlik soru yaratacağı düşüncesi ile ekonomik birleşme fikrine muhalefet yaratılmıştır.1998 de ABD ile karşılıklı serbest ticaret anlaşmasının yapılmasından sonra da dört yıl içerisinde üretim sektörü çalışanları %15 azalmış ve özellikle otomobil ve gıda işletme sektöründeki yüzbinlerce kişiye istihdam sağlayan çeşitli iş alanları güneye ABD ile Meksika'nın düşük ücretli iş gücüne sahip bölgelerine kaydırılmıştır.

<sup>95</sup> Ghai, 1995: s.57

<sup>96</sup> Gülten Kazgan (1997):Küreselleşme ve Ekonomik Düzen,Altın Kitaplar,İstanbul ,s.53

Ancak ABD yönetimi bu kaygıları çok fazla önemsememiş hatta dönemin Hazine yetkilileri "Kendilerini çekici hale getirmeyen ülkeler yatırımcıların dikkatini çekemezler," demiştir. "Bu, tıpkı erkek arkadaş bulmak isteyen bir kızın durumuna benzer. Dışarı çıkması, saçını yaptırması, makyaj yapması gerekir..." Ancak gerçek olan şudur ki ABD ile yapılan anlaşmalar çerçevesinde kabul edilen değişiklikler (karlı devlet kuruluşlarının satışı ve devletin sağlık, sosyal yardım, sosyal sigorta harcamalarının kısılması), Kanadalı ve Meksikalı insanlar için güzellik salonunda değil dışıde geçirilen bir güne benzemektedir.

Devletlere her ne avantaj sağlarsa sağlasın, ticaret anlaşmaları ile ekonomik umutları ihracata bağlayan politikalar, iyi eğitilmiş nitelikli işçileri işe eğitimsiz düz işçiler arasındaki gelir uçurumunun genişlemesine yol açmıştır. İlk grup uluslar arası ticaretin kolaylaşması ve gelişmesinden yüksek oranda fayda sağlarken, ikinci grup bu süreçte yerinde saymakta ve toplum içindeki değerini kaybetmektedir. Yapılan araştırmalar ışığında ABD’nde eğitimi liseden terk eden nüfusun reel ücretleri %20 oranında bir düşüş gösterirken, üniversite mezunlarının ortalama kazancı %8 oranında artmıştır.<sup>97</sup> Günümüzde mühendislik ve tasarım alanında hala daha nitelikli iş gücü aranırken, küresel piyasalardaki yeni düzenlemeler üretim işi için eğitilmekte olan milyonlar için çokta parlak bir gelecek hazırlamamaktadır. İnsanlığın temel bir takım gereksinimlerini bile karşılamakta yetersiz kalan aciz siyasi yönetimler, yaygın ekonomik adaletsizlik karşısında elleri kolları bağlanmış bir durumda kalmışlar ve neredeyse demokratik toplumları yönetemeyecek hale düşmüşlerdir.

Bu konuda bazı hükümetler vatandaşlarının sosyal imkanlarını geliştirmek konusunda daha başarılı olmuşlardır. ABD’nde sınıflar arası uçurumlar yükseldikçe çoğu Avrupa ülkesi hala daha vatandaşlarına cömert sosyal yardımlar, yüksek ücretler daha kısa çalışma saatleri ve daha uzun tatiller verebilecek durumdadır. Buna karşın Avrupa endüstrisi rekabet gücünden bir şey kaybetmemektedir. 1980’lerde ABD, borçlarla kamçılanan, gelir dağılımında eşitsizliğe ve sosyal huzursuzluklara yol açan bir büyüme politikası izledi. Vergi indirimi ve daha serbest piyasa vaatleriyle seçilen politikacılar, özellikle artan savunma harcamalarından kaynaklanan muazzam bütçe açıkları karşısında elleri kolları bağlı kaldılar. Yerli ekonomiyi düzeltmek için yapılan harcamalar, ekonomilerin büyüme ve iş alanları için dış ticarete gittikçe daha bağımlı hale geldiği ve yabancı rekabetin şiddetlendiği 1990’larda daha belirginleşti. Hiç kimse küreselleşme sonucu oluşan olağan üstü ekonomik değişimin direk olarak sorumlusu değildir. Önümüzdeki yüzyılın da üstünden gelmesi gereken en önemli toplumsal sorun güç ve sorumluluğu ulusal hükümetler, yerel toplumlar, uluslararası örgütler, uluslar üstü yetkililer, şirketler, işçiler ve alelade vatandaşlar arasında yeniden paylaşmaktır. Hükümetler tek başlarına ne bu sorunu temsil edebilirler, ne de çözümü üretebilirler. Ancak, ne zengin, ne eğitilmiş, ne de “nitelikli” olmayan insanları, yani nüfusun büyük çoğunluğunu temsil etmemek sorununun ta kendisidir.

---

<sup>97</sup> Kazgan, 1997:54-56

Gelir dağılımındaki eşitsizlik, son yıllarda Güneydoğu ve Doğu Asya ülkeleri de dahil olmak üzere, birçok ülkede artmıştır. Dünyanın toplam gayrisafi milli hasılası geçen yıl itibarıyla 40,7 trilyon dolar olarak hesaplanmıştır. Dünya nüfusunun %5'ni oluşturan Lüksemburg , Norveç, İsviçre, Danimarka, İrlanda, İzlanda ve ABD'nin toplam gayrisafi milli hasılasının %84 artarak 12,8 trilyon dolara kadar yükseldiği görülmektedir. Kişi başına gelirin bu ülkelerde son on yılda %60 oranında büyüyerek 40 bin dolara kadar çıktığı yoksul ülkelerin dünya gelirindeki paylarının ise düştüğü gözlenmektedir. Gelir dağılımındaki yukarıda belirtilen değişimler ve dünyanın farklı yörelerinde görülen yoksulluk vakaları, dünya ekonomisindeki küresel gelişmelerin sonucudur. Bu dengesizlik gelecek yüzyılda, dünya toplumunun karşısına çıkacak olan en büyük tehdittir.<sup>98</sup>

Türkiye dünya ölçeğinde yaşanan adaletsiz gelir dağılımını kendi içinde de yaşayan, gelir uçurumu en derin ülkelerden biridir. Türk Toplumunun %20'si toplam gelirin %80'nini ve toplumun %80'ni gelirin geri kalan %20'sini almaktadır. Küreselleşme sürecinde büyüklük; üretimle, teknolojik yenilikle, marka oluşturmakla, başkasına muhtaç olmadan ayakta durmakla mümkün olmaktadır. Türkiye'nin küresel sürece uyum sağlaması için öncelikle kendi yapısal sorunlarını çözmesi, vatandaşının mutlu, huzurlu ve refah içinde yaşayabileceği bir ortam oluşturması gerekmektedir. Ancak böyle bir ortamda suni tartışma konularıyla vakit kaybetmek yerine; teknoloji, iletişim, eğitim, sağlık, çevre, nükleer enerji gibi Türkiye'nin ufku açacak konuları tartışır, projeler üretir, geleceğimizi planlama imkanı bulabiliriz.<sup>99</sup>

### 1.4.3. Küreselleşmenin Özelleştirme ve Sanayisizleştirme Süreci Olarak Görülmesi

“Özelleştirme”, “liberalleştirme” , “düzensizleştirme” yüzyılımızın sonundaki liberalizmin bu tılsımlı kelimeleri, büyümeyi kamçılamaktadır. Fakat bu daha büyük bir farklılık, daha göze batan bir işsizlikle kol kola büyüyen bir büyümedir.<sup>100</sup> Serbest ticaret ideolojisine göre , mal ve hizmet alışverişi ne kadar serbest olursa, dünya ekonomisi de o kadar hızlı büyüyecek ve herkes için daha büyük olanaklar doğacaktır. Ancak, yakın geçmişte yaşananlar bu açıdan pek umut verici değildir. 1980'lerde Meksika'daki yatırımcılar, iş sahipleri, ulusal gelirdeki paylarını %55'ten %71'e çıkarmıştır. Öte, yandan, IMF ile yabancı alacaklıların hükümete zorla kabul ettirdikleri sert önlemler, yoksul çoğunluk tarafından tepkiyle karşılanmıştır. Bu çerçevede, sağlık hizmetleri, okullar, içme suyu, iş olanakları gibi alanlar, gözle görülür oranda bozulmuş ya da azalmıştır.<sup>101</sup> Özelleştirme devletin ulusal ekonomi üzerindeki kontrolünü azaltırken aynı anda yabancı, küresel mali sermayenin girişi ve çıkışlarını kolaylaştırır. Hatta borçlanma yüzünden devletin politikalarını küresel sermayenin gereksinimlerine göre şekillendirmeye zorlar. Devletin küresel mali sermaye karşısındaki göreceli bağımsızlığına büyük darbe vurur, uluslararası mali oligarşilerin iktidarını güçlendirir.<sup>102</sup>

<sup>98</sup> Abdullah Özkan (2005): Türkiye Küreselleşme Sürecinin Neresinde?, Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara, Stratejik Yorum No: 125

<sup>99</sup> Niyazi Pakyürek (2005) Türkiye'nin Üçüncü Bin Yılın Başındaki Çağdışı Sorunları, <http://www.tasam.com>

<sup>100</sup> Roger Graudy, (1997): *Çöküşün Öncüsü ABD*, çev: Cemal Aydın, Nehir Yayınları, İstanbul, s.95

<sup>101</sup> Richard J. Barnett ve John Cavanagh, (1995): *Küresel Düşler*, çev: Gülden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, s. 4

<sup>102</sup> Yıldızoğlu, 1996: 104.

Küreselleşme sürecinde ekonomik alanda yaşanan ulusal düzeydeki görece iyileşmeler, merkez ülkeleriyle karşılaştırıldığında dünya kaynaklarının eşit olmayan bir biçimde paylaşıldığını gösterir. Küreselleşme sürecinde dünya ölçeğinde yaşanan ekonomik büyüme, kesinlikle serbest piyasa mekanizması işletilerek sağlanmıyor. Bu süreçte, özellikle zenginler lehine gelişen büyümede rekabet, rekabeti öldürür kuralı gereği küresel firmalar, rakiplerini ortadan kaldırmanın her türlü yolunu deniyorlar. Dünyanın ekonomik olarak bütünleşme sürecinde ortaya çıkan çatışmaların, kapitalist sistemin kendisi kadar eski olan piyasada, tekel ekonomi ve finans düzeninin “özelleştirme” dalgasıyla dağılmasından yararlanarak, yeni bir faaliyet sahası buluyorlar, 1930’lu yılların ekonomik çöküntüsünde, çeşitli ülkelerde devletin, ülkeyi kurtarmak amacıyla ya satın aldığı ya da bizzat inşa ettiği muazzam kuruluşları ve işletmeleri ele geçirmek, bu özel sermaye gruplarının saldıracağı yeni bir sınır oluşturmaktadır.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Atilla İlhan, (1997): *Hangi Küreselleşme*, Bilgi Yayınevi, Ankara, s.120

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ

#### 2.1 KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE YÖNETİM FAALİYETLERİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

1970’li yılların ortalarından itibaren işletmelerin yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yenilik ve değişiklik ortaya çıkmış ve bu değişiklikler bugün yeni bir yönetim sistemi yaklaşımı oluşturacak boyuta ulaşmıştır. Günümüzde işletmelerin yönetim ve örgüt faaliyetlerinde ve uygulamalarında değişik adlar altında ele alınan bu yeni yönetim yaklaşımlarının önemli olanları şunlardır:<sup>104</sup> Öğrenen Örgütler, Yatay Organizasyonlar, Matris Organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Değişim Mühendisliği, İnsan Kaynaklarında Küçülme, Benchmarking, Toplam Kalite Yönetimi, Personeli Güçlendirme ve Taşeronlaştırma.

##### 2.1.1. Öğrenen Örgütler

Örgütlerin dinamik, dış çevresi ile uyumlu ve kendi içinde dengeli olması, sürekli ve bilinçli bir öğrenmeyi gerektirir. Başka bir ifadeyle, dış çevrede meydana gelen değişikliklere cevap verebilmek örgütlerin öğrenme kabiliyetlerinin geliştirilmesiyle mümkündür. Canlı ve sosyal bir varlık olan işletmeler, değişen çevreye sürekli yeni bir öğrenmelerle cevap verebilir. Aksi halde, eski bilgi ve tecrübelerle, yepyeni şartların ortaya çıkardığı sorunlara cevap aramak gibi bir ikilem oluşur. Ülkemizdeki İşletmelerin yaşadığı en önemli çatışma alanlarından biri, çevredeki değişimden bahsetmelerine rağmen, bugünkü sorunları geçmiş bakış açılarıyla çözmeye çalışmalarıdır. Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran öğrenen organizasyonlar, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedir. Artık, işletmeler, çevredeki rekabetçi avantajları elde etmek ve sürdürmek için rakiplerinin başarılarından ve başarısızlıklarından daha iyi ve daha hızlı öğrenmek zorunda olacaklardır. Bir şirketi farklı yapan ve o şirkete özgü olan kaynak; bilimsel ve teknik bilgiden, sosyal, ekonomik ve yönetim bilgisine kadar her tür bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Dolayısıyla, bir şirketi farklı yapan, pazar yerinde bir değere sahip bir şey üretmesini sağlayan; sadece bilgidir. Bilgi işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. Bilgi yoksa, işletme yok olmuştur ya da yok olmak üzeredir.

İlk defa, 1990 yılında Peter Senge’nin “Beşinci Disiplin” adlı eserinde kullandığı “Öğrenen Organizasyon” kavramının günümüzde bu kadar yaygın bir biçimde kabul görmesinin nedenini bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, işletmelerin ve toplumun başarısında temel bir rol oynamaya başlamıştır. Drucker’ın ifadesiyle bilgiye dayalı bir “sembol ekonomisi” ortaya çıkmıştır. Geleneksel üretim kaynakları, özellikle emek ve sermaye ortadan kalkmış değildir; fakat, ikinci plana düşmüşlerdir. Bilginin artık kendisine uygulanabilir bir içerik kazanması, buna dayalı olarak bilgi ekonomilerinin öneminin artması, organizasyonları öğrenen organizasyon olmaya zorlamaktadır.

<sup>104</sup> Tamer Koçel, (2000): *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul, s. 285-351

Küresel boyutta rekabetçi avantajın anahtarı, sürekli performans iyileştirme ve hızlı büyümedir. Bu durum, organizasyonların sürekli olarak kendilerini yenilemelerini ve öğrenen organizasyon anlayışını benimsemelerini gerekli kılar.<sup>105</sup>

Peter Senge, öğrenen organizasyonların kurulmasına hayati destek veren aşağıdaki beş disiplini ortaya koymaktadır.<sup>106</sup>

**(I) Çalışanların Kişisel Ustalıkını Geliştirme:** Kişisel ustalık, kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görmemizi sağlar. Birey olarak ayakta kalabilmek, bireysel gelişme hızının, çevredeki gelişme hızına eşit yada daha büyük olması ile orantılıdır. Aksi durumda hem kendimizin hem de bulunduğumuz organizasyonların değişime ayak uydurması ve gelişmesi mümkün olmaz. Bireyler ustalıklarını diğer insanların üzerinde kontrol kurmak için değil, organizasyon ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirilmelidir.

**(II) Zihni Modelleri Belirleme:** Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmek kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgelerdir. Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar. İçimizde bulunan ufuk ve vizyonları ortaya çıkarmayı ve bunları sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir. Bu noktada sorgulama ve savunmayı dengeleyen “öğrenmeli” konuşmalar yapma yeteneği önem taşır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve düşündüklerini başkalarının etkisine açarlar. Hepimizin kafasında zihinsel haritalar ve modeller vardır. Başımızdan geçen her şeyi bu haritalara ve modellere göre yorumlarız. Bu yorumlarımızın doğru olup olmadığını ender olarak sorgularız; genellikle bunlara sahip olduğumuz farkına bile varamayız. Yalnızca gördüğümüz ve düşündüğümüz şeylerin gerçekten öyle olduklarını; yada öyle olmaları gerektiğini varsayarız. İşte zihni modeller bu varsayımlarımızı tekrar sorgulamamızı sağlar.

**(III) Örgüt Vizyonunu Paylaşma:** Vizyon, geleceğe yönelik olarak bir bireyin yada bir organizasyonun nerede ve hangi koşullarda olacağını ifade eden anlayış, görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bir bakış açısıdır. Bireysel görüşler, paylaşılmış bir görüşü meydana getirmek için nasıl bir araya gelirler? Bu bir araya geliş, ancak vizyon paylaşımı ile söz konusudur. Paylaşılan vizyon, kişisel vizyonların bir toplamıdır. Etkin vizyonlar; ancak bilginin paylaşılması ve diyalog sayesinde geliştirilebilir. Öğrenen organizasyonlarda vizyon bir resim olarak değil “hologram” olarak tanımlanmaktadır. Hologram, birbirini etkileyen ışık kaynakları tarafından yaratılan üç boyutlu görüntüdür. Bir resmi ikiye böldüğümüzde her bir yarım resim sadece yarısını gösterir. Ama bir hologramı bölerseniz, her bir parça ne kadar küçük olursa olsun tüm görüntüyü eksiksiz olarak gösterir. Buna rağmen benzer şekilde, bir grup insan bir organizasyonun görüşünü paylaşmak üzere bir araya geldiğinde, her biri bir parçadan değil bütününden sorumludur. Ancak hologram oluşturan parçaların her biri birbirinin aynı değildir. Her biri toplam görünüşü, bir başka açıdan temsil eder. Bu, bir pencere siperliğine delikler açmaya benzer. Her bir delik görüntünün ayrı ve benzersiz bir açıdan izlenmesini sağlar. Bu yüzden her bir bireyin görüşü de benzersizdir.

<sup>105</sup> Tutar, 2000: 132.

<sup>106</sup> Salim Çam (2005): *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, <http://www.ekocerceve.com>

Hologramın parçalarını birleştirdiğinizde görüntü yoğunlaşır. Paylaşılmış vizyon geliştikçe, baştaki “benim görüşüm” anlayışı “bizim görüşümüz” anlayışına dönüşür.

**(IV) Takım Halinde Öğrenmeyi Sağlama:** Bir orkestrada, bir kemancının çaldığı müzik tek başına pek anlam taşımaz. Ancak orkestra bir parçayı topluca çalınca ortaya müzik çıkar. Burada vurgulanmak istenen takım halinde yapılan çalışmanın daha anlamlı ve sinerjik olduğudur. Yönetici grupları ya da takımları, yöneticilerin tek tek bireysel olarak, sahip oldukları üretken kapasitenin üzerinde bir kapasite geliştirebilirler. Bu ise ancak grup ya da takımları oluşturan yöneticiler arasında açık ve olumlu bir diyalogun mevcut olmasıyla gerçekleşir. Sinerji, takım ruhu kazanmak, sahip olunan bireysel zenginlikleri paylaşarak, birlikte geliştirmek için gereklidir. Takımlar öğrendiğinde, hızlı gelişir ve olağanüstü sonuçlar elde ederler. Takım halinde öğrenme disiplini “diyalog” ile başlar. Bu takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir.

**(V) Sistem Düşüncesi:** İlkbahar gelince birden bire toprakların üzeri yeşerir, ağaçlar çiçek ağaç, kuşların sesi başkalaşır, hava berraklaşır. Bir ilkbaharın gelmesiyle bu alt sistemdeki tüm değişiklikler kendiliğinden meydana gelir. Evreni gözlemlediğimizde tüm alt sistemlerle ana sistem arasında direkt ve evrimsel entegrasyon vardır. Bir parçada değişiklik meydana geldiği zaman, diğer tüm parçalar bütünü bozmamak adına otomatik olarak ona uyararak değişirler. Aslında tüm insanoğlunun kullandığı araçlar ve disiplinler gözleri önünde gerçekleşir yeter ki çevremizi izlemesini bilelim.

Öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayıran temel farklılık, bu organizasyonların bazı temel faaliyetlerde, beceri sahibi olmalarıdır. Bu faaliyetler şunlardır:

- a. Sistematik sorun çözme,
- b. Yeni yaklaşımları deneme,
- c. Kendi kendine deneyim kazanma ve geçmiş deneyimlerden ders çıkarma ve onlardan nasıl yararlanacağını bilme,
- d. Başkalarının veya rakiplerinin en iyi uygulamalarından ders çıkarma veya yararlanma (benchmarking),
- e. Tüm organizasyonlarda etkin ve hızlı bir bilgi transferi.<sup>107</sup>

Organizasyonel öğrenme, buna uygun bir organizasyon sürecinin varlığını da gerekli kılar. Bunun için insanların yetişmesine ve gelişmesine olanak hazırlayan bir yönetim yaklaşımı oluşturulmalıdır. Bunu yapmanın etkin bir yolu, insanların yeni fikirleri denemesine açık olan, onların bilgi ve becerilerini geliştirmeye uygun olan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır.<sup>108</sup> Örgütü, öğrenen organizasyon haline getirmek için yerine getirilmesi gereken bir başka adım da, “öğrenen gruplar” oluşturmaktır. Öğrenen gruplar bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştürmenin temel dinamiği olacaktır.

<sup>107</sup> Tutar, 2000: 133.

<sup>108</sup> Alvin Toffler, (1989): *Uyumlu Şirket*, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yay., İstanbul, s. 157



Gruptaki bireylerin elde edecekleri ayrıcalıklar, diğer çalışanları da harekete geçirecektir. Sonuç olarak öğrenen bir organizasyonda umut duygusu ve coşku, çalışanların potansiyelini açığa çıkarmak için gerekli motivasyonu oluşturacaktır.

### 2.1.2. Yatay Organizasyonlar

Şirketler için hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Örgütlerin geleneksel hiyerarşi yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla dikey hiyerarşik yapı, yatay yapılarla; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlar arası takımlarla: birbirleriyle bağımlı birimler, iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, örgüt içinde, hiyerarşik yapıyı aşındırırken, astla üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha durumsal yaklaşımlar gerektirmektedir. Böylece işi yapan ile, karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılarak; karar alma ve haberleşme hızlanmış, talimatlar ve prosedürler basitleştirilmiştir. Bu sistemde kendi kendini yönetebilen takımlar ve katılımcı karar sistemi gibi modeller uygulanarak, işletmede demokrasinin yerleştirilmesi sureti ile başarıya ulaşmak temel hedef olmaktadır.<sup>109</sup> Şirketler küçük ancak güçlü yapıları sayesinde daha hızlı ve isabetli kararlar alabilmekte, önlerini daha rahat görerek gelecek günlerde meydana gelecek oluşumlara karşı aldıkları önlemleri daha etkili bir şekilde uygulayabilmekte ve esnek yapıları sayesinde değişime daha rahat uyum sağlayabilmektedir. Yatay organizasyon yapısı şirketleri bürokrasiden kurtararak departmanlar örgüt içerisinde çalışması şirketin üretkenliğini de yukarı seviyelere taşır. Şirket daha az kaynak harcayarak daha kaliteli ürünleri daha az masraflı bir şekilde üretir duruma gelir. Şirket içerisinde oluşturulacak yüksek sinerji kolaylıkla pazarda rekabetçi bir üstünlük sağlayacaktır. Konusunda yeterliliği olan kişiler yetkilendirilerek, yapılacak iş ile ilgili tam sorumluluk almaları sağlanmalıdır. Sorumluluğun yatay organizasyon yapısı ile örgütün tamamına yayılması şirketin aldığı kararlardaki hızı ve isabet oranını arttıracaktır. Bu şekilde aynı zamanda bireylerin motivasyonunun artırılması sağlanır ve şirkete olan bağlılıkları artırılır.

### 2.1.3 Matris Organizasyonlar

Modern örgüt teorileri çerçevesinde geliştirilen bir başka örgüt yapısı da Matris Yapıdır.<sup>110</sup> Matris Organizasyon yapısı ilk olarak ABD'de uzay endüstrisi sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkmıştır.<sup>111</sup> Günümüzde, sanayi sektörü, hizmet sektörü, profesyonel servis veren kuruluşlar ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere, birçok sektörde faaliyet gösteren örgütlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle hızlı değişen ve karmaşık teknoloji ve pazar koşulları, bol miktarda yaratıcılık gerektiren karmaşık ürünlerin ve projelerin gerçekleştirilmesi gerekliliği, yapılan projenin örgüt için yeni sayılabilecek iş ve görevlere yol açması gibi çeşitli nedenlerden dolayı birçok şirket Matris Yapıyı tercih etmektedir.

<sup>109</sup> Yılmaz Aynalı (2005): *Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini*, <http://www.geocities.com>

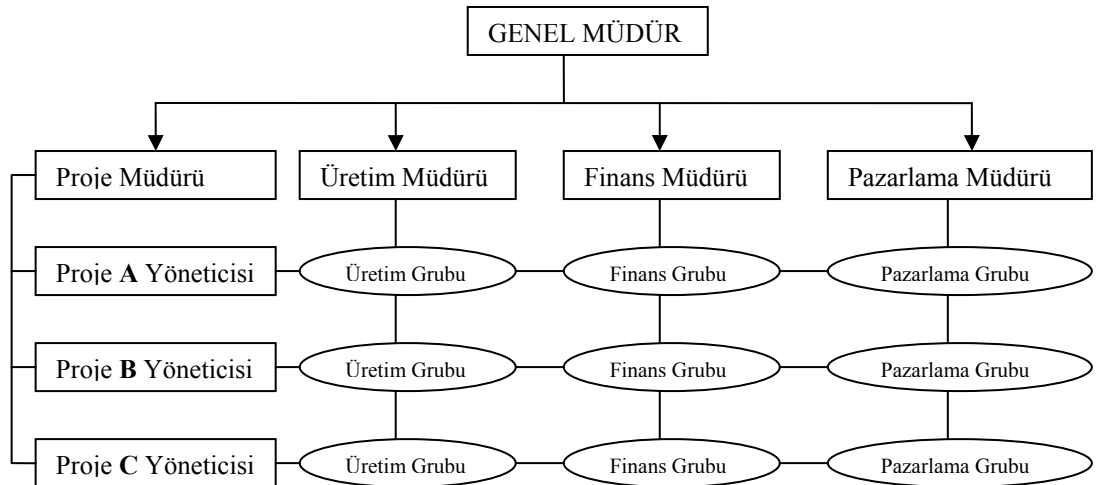
<sup>110</sup> İsmet Mucuk, (1993): *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul, s. 148

<sup>111</sup> John R. Schermerhorn JR., (1996): *Management*, John Wiley & Sons Inc., USA, s. 224

Bunların önde gelenleri arasında Citicorp Bank, TRW Systems, NASA, UNICEF gibi uluslararası ve çokuluslu kuruluşlar yer almaktadır.<sup>112</sup>

İşlevsel bir örgüt yapısı üzerine bir proje yapısı yerleştirildiğinde ortaya bir Matris Yapı çıkmaktadır.<sup>113</sup> Şekil 2.1’de görüldüğü üzere, Matris Yapıda çalışanlar aynı anda en az iki resmi gruba dahil olmaktadır. Bunlardan birisi işlevsel grup, diğeri ise proje ya da ürün grubudur. Bu durum aynı zamanda çalışanların iki ayrı yöneticiye karşı sorumlu olması anlamına gelmektedir.<sup>114</sup> Kendi buldukları işlevsel (finans, üretim, pazarlama gibi) departmanın müdürüne karşı sorumluluk taşırken, aynı zamanda da farklı departmanlarda çalışan kişilerden oluşan, belirli bir projenin gerçekleştirilmesi için oluşturulan departmanlar arası takımlarda yer alarak, yatay yönde proje takımı yöneticisine karşı sorumlu olmaktadır. Bu durumda Matris Yapı klasik organizasyon modelinin temelinde yer alan hiyerarşi ve komuta birliği ilkelerini doğrudan ihlal etmektedir.<sup>115</sup>

**Şekil 2.1 Aynı Anda Birden Fazla Proje Yürüten Ufak Bir Şirketteki Matris Organizasyon Yapısı**



Matris Yapıyı bir başka yaygın oluşturma biçimi de coğrafi bölümlenmenin üzerine yine proje, ürün ya da müşteri yapısının oturtulmasıdır. Mesela farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir banka aynı zamanda bu yapının üzerine müşteri odaklı bir yapı oturtabilir. Bu durumda her ülkedeki şubelerden, sadece belirli bir müşterinin yerel ve uluslararası çıkarlarını gözetmek üzerine odaklanan bir proje takımı kurulabilir.<sup>116</sup>

<sup>112</sup> Gary Dessler, (1998): *Management*, Prentice-Hall International Inc., NJ, USA, s. 224

<sup>113</sup> Fred Luthans, (1992): *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc., USA, s. 538

<sup>114</sup> İltar Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, (2002): *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, s. 244

<sup>115</sup> Luthans, 1992: 539; Mucuk, 1993: 148.

<sup>116</sup> Dessler, 1998: 224.

Matris Yapının oluşması koşulların durumuna göre bazı evrelerden geçerek, yavaş yavaş gerçekleşebilir. Matris Yapının ilk çıkış noktası proje odaklı yapılanmadır. Buna göre, ilk evrede belirli bir projeyi yürütmek ya da belirli ihtiyaçları karşılamak amacıyla geçici bir takım kurulabilir. Daha sonraki evrede bu takım kalıcı hale getirilebilir. En son aşamada ise takımın başına faaliyetleri yönetmekten sorumlu bir yönetici atanmaktadır.<sup>117</sup>

Matris Yapının özelliği, farklı örgütlenme biçimlerinin iyi yanlarını birleştirme amaçlı olmasıdır. Bu yapıya sahip olan örgütler diğer yapılara kıyasla çeşitli avantajlara ve dezavantajlara sahip olabilir. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir:

Avantajlar:<sup>118</sup>

1. Projenin başına projenin her şeyi ile ilgilenecek bir yönetici atıldığı için projeye verilen önem ve özen artmaktadır.
2. Personel kullanımı daha esnektir. Personel seçilirken işlevsel departmanlarda yer alan personel havuzundan serbestçe yararlanılabilir.
3. Şirkette var olan bilgi ve tecrübe bütün projelerin yararlanabilmesi için eşit biçimde kullanıma açıktır.
4. Proje çalışanları projedeki görevleri bittiğinde tekrar işlevsel departmanlarına dönme olanağına sahiptir.
5. Koşullar hakkında en doğru ve en güncel bilginin bulunduğu takım seviyesinde çalışanlar arasında iletişimin daha fazla olması ve karar verme yetkisinin tek bir noktada toplanması sayesinde, hızlı ve doğru karar verebilme ve projenin ihtiyaçları ile müşterinin isteklerine hızlı bir biçimde yanıt verebilme yeteneği artmaktadır.
6. İşlevsel ve proje odaklı departmanlar arasında oluşan danışıklı çatışmalar ve pazarlıklar sayesinde projelerin yönetiminde tutarlılık sağlanabilir.
7. Proje odaklı ve işlevsel departmanlar arasında sürekli gerçekleşen görüşme, fikir alışverişi ve işbirliği sayesinde zaman, maliyet ve performans öncelikleri arasında daha iyi bir denge sağlanabilir.

Dezavantajlar:

1. Otoritenin iki yönetici arasında bölünmesi söz konusu olduğundan işlevsel departman ve proje yöneticileri arasında çekişme ve çatışmaların çıkma olasılığı daha fazladır. Aynı biçimde takım üyeleri de iki üst yöneticiden gelen çelişkili talimatlar karşısında zor durumda kalabilir.
2. Grup üyeleri gruba çok fazla odaklanarak örgütün daha genel hedeflerini arka plana itebilir.
3. Matris Yapıda çalışanlar, rolleri, iş yaklaşımları ve koordinasyon konusunda kargaşa yaşayabilirler.
4. Matris organizasyonlarda gruplar arası toplantı ve görüşmeler daha fazla olduğu için karar almak daha fazla zaman alabilir.

<sup>117</sup> Luthans, 1992: 538.

<sup>118</sup> Luthans, 1992: 540; Schermerhorn, 1996: 224.

5. Matris Yapının fazladan gerektirdiği yönetici ve personel projenin maliyetini arttırabilir.

Matris Yapıyı savunan araştırmacılar avantajların dezavantajlara göre daha ağır bastığını iddia etmektedir.<sup>119</sup> Her halükarda, günümüzün karmaşık ve dinamik iş çevresinde oldukça karmaşık projelerle uğraşan şirketlerin genel tercihi Matris Organizasyon olmaktadır.

#### 2.1.4. Sanal Organizasyonlar

Bazı alanlarda radikal ilerlemeler alışılmış bir hizmetin maliyetinde büyük düşüşler olmasını mümkün kılmış ya da eskiden ancak laboratuvarlarda bulunan teknolojileri sıradan evlere getirmiştir. Bunun en açık örnekleri olarak telefon, faks ve bilgisayar verilebilir. Maliyetlerdeki düşüş, bu araçların kullanımında radikal değişikliklere yol açmıştır. KB'ler gücündeki bilgisayarlar ve faks cihazları 1960'ların başında da vardı, ama her ikisi de o kadar pahalı ve büyüktü ki, ancak büyük firmalarda ve savunma kuruluşlarında kullanılabilirdi. 1970'lerin ikinci yarısından sonra bu iletişim teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve günlük hayatın bir parçası haline gelmesiyle, yeni ve farklı düşünce tarzları, davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilgisayar ağlarının gelişmesiyle zaman ve mekan sınırları aşılmış, dünyanın her yerinden her çeşit ve kültürden insan birbiriyle anında iletişim kurabilmeye başlamıştır. Her türlü ses ve görüntü iletimi, tasarımı yaşamın artık vazgeçilmez unsurlarını oluşturmaktadır. “Sanal” (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. “Sanal Gerçeklik” (virtual reality) de, bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, sanki gerçekleşmiş gibi görülmesini ifade etmektedir. Sanal organizasyonlar esas olarak şöyle tanımlanabilir: “Sanal organizasyon, varlığı kısmen ya da tamamen, iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, klüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlardır.” Sanal organizasyonların başka bir tanımı da şu şekilde yapılmıştır: “Aynı amaca yönelik ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlarla birbirine bağlı insan topluluğu.” ya da; “Üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyondur.”<sup>120</sup>

İşletmelerde sanallık arttıkça kuruluşlar, “içi boş yapılar” haline gelmektedir. Bu durumu ortaya çıkaran temel faktör, işletmelerin dış kaynaklardan önemli ölçüde yararlanmalarıdır. Daha önce işletme içinde yapılan işler, işletme dışına çıkarılarak söz konusu faaliyetler, bu alanda uzmanlaşmış kurumlar tarafından yerine getirilmektedir. Sanal organizasyon yapıları için en uygun örneklerin başında bankalar gelir. Günümüzde karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan bankalar ve şirketler, haberleşme, muhasebe, stok kontrol, baskı işleri, büro otomasyonu gibi alanlarda sanallığın baş aktörü bilgisayarlardan önemli ölçüde yararlanmaktadır. Bugün bankacılık sektöründeki rasyonalizasyonda, bilgisayar iletişim ve teknolojik altyapı araçlarıyla sağlanan verimliliğin etkisi yatmaktadır.

<sup>119</sup> Luthans, 1992: 541.

<sup>120</sup> Adem Ögüt (2005): Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları, <http://www.bilgiyonrtimi.org>

Uygulamalarda teknolojik ve finansal yenilik altyapısına bağlı olarak, son on yıllık dönemde çalışan başına hesap sayısının %25 arttığı şube başına çalışan sayısının da %15 azaldığı görülmektedir.<sup>121</sup>

Hizmetlerde yoğun hareketlilik gerektiren geleneksel bankacılığın yerini, otomasyona dayalı bankacılık almaktadır. Şubeler, pazar ağırlıklı bir duruma dönüştükçe müşteri hizmetleriyle ilgili durumda değişim yaşanmaktadır. Müşterinin kendi hesabı için bazı işleri, bir memur ile yüz yüze gelmeksizin tümüyle sanal bir ortamda CAT (Customer Activated Terminal) yardımıyla çözümlenmektedir. Kredi kartı ile yapılan her türlü ödeme ve alış veriş işlemleri ile ev-ofis bankacılığını da bu çerçevede değerlendirilebilir.

Günümüzde, özellikle Internet teknolojisinin etkisiyle, adına “sanal işyeri” ya da “sanal şirket” diyebileceğimiz, yeni kavramların yükselişine tanık olunmaktadır. Her türlü kavramlaştırma yaşanan güçlükler, bu konuda da geçerlidir. Daha şimdiden, bir biri ile bağlantılı, çok sayıda kavram ortaya atılmıştır. Örneğin “tele işe gidip gelme”, “sanal girişimler”, “sanal örgüt”, “şebeke örgüt” ve “sanal ofis” bunlardan bazılarıdır. Eğer yelpazeyi biraz daha genişletirsek, bunlarla, “elektronik ticaret”, “Internet ekonomisi” gibi yakın kavramları da ekleyebiliriz. Sanal şirketin en önemli özelliklerinden birisi, muhtelif şirketlerin bir araya gelerek, kaynaklarını, hünelerlerini, cihazlarını, ortak bir amaç için birleştirmeleridir. Aslında geleneksel şirketler, sanal şirketlerde bağımsız varlıklarını muhafaza etmektedirler. Ancak, farklı açılardan, belli üstünlükleri olan şirketlerle bir tür işbirliğine giderek, o alanın en iyisini yaratmayı amaçlamaktadırlar. Sanal, bir anlamda, kendisinde var olmayan gücü kullanmak anlamına gelmektedir. Sanal ofisler yapması zor karmaşık şeyleri tümüyle tek başına yapmamaktadırlar. Bir diğer ifade ile, sanal olmak demek zayıflığını destekleyecek müttefikler bulmak demektir. Sanal işyerinde, geleneksel örgütlerin “fiziki” sınırları ortadan kalkmaktadır. Merkezdeki ofis, sanallık derecesine göre, alabildiğine küçülmektedir; hatta merkez yok olmaya doğru yüz tutmuştur denilebilir. Çalışanların sayılarında da önemli düzeyde azalma mevcuttur. Buna karşılık, sanal şirket yapısı gereği mevcut kaynakları ile karşılaştırılmayacak boyutlarda, geniş bir iş hacmine sahip olabilir. Sanal çalışma düzeninde, ölçek ne olursa olsun, faaliyet alanı bütün yeryüzüdür. Sanal şirket, teknolojik altyapının bulunduğu dünyanın her noktasına, zamandan ve mekandan bağımsız, gidebilir. Sanal şirket modeli, geleneksel şirketin sınırlarını, yeniden tanımlıyor. Taraflar arasındaki işbirliği, sınırların nerede başladığı, nerede bittiği konusunda karar vermeyi güçleştiriyor. Sanal şirkette, geleneksel bürokratik kurallar büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Hiyerarşik yapılar düzleşmektedir. Özellikle şirket içinde e-posta kullanımının yaygınlaşması, şirket içinde her türlü örgütsel engeli kolayca atlayabilmektedir. Açık kapı politikasının ve elektronik eşitlik ilkesinin örgüt kültürlerinin özü olduğunu belirten Hawlett-Pacard bunun bir örneğidir. Yine sanal şirketler, mevcut egemen devletlerin sınırlarını adeta geçiren zarlara dönüştürmektedirler. Bugün özellikle, bir ticari mal haline gelen bilgi, büyük ölçüde ulusal mevzuatın dışında, rahatlıkla bu sanal ortamda alınıp satılabilmektedir. Mevcut mevzuat ile de bunların tümüyle kontrolü mümkün değildir. Sanal şirkette çalışma yirmi dört saate yayılmaktadır. Yani dünyanın farklı coğrafyalarındaki insanlar sanal ortamda, aynı proje üzerinde, farklı zamanlarda çalışarak işlerini yürütebilir hale gelmektedirler.

<sup>120</sup> Tutar, 2000: 126.

Ayrıca sanal şirket büyük bir esneklik de getirmektedir; talebe geleneksel işletmelerden daha hızlı cevap verebilmektedirler. Gerektiğinde yeni ittifaklarla büyümeleri veya küçülmeleri de söz konusu olabilmektedir.<sup>122</sup>

### 2.1.5. Yalın Yönetim ve Organizasyon

Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, küçülme gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan yalın üretim, seri üretim sistemine karşı geliştirilmiş, esnekliği sadeliği, ekip çalışmasını, eş zamanlı çalışmayı, toplam kaliteyi ve müşteri odaklılığı birleştiren bir anlayıştır. Yalın organizasyon, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların, süreçlerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir.<sup>123</sup>

Bu kavram, tüketicilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için organizasyon yapısının daha basitleşmesini ifade ediyor. Yalın örgütlerde, katma değer oluşturmayan faaliyet ve mevkiilerin elimine edilmesi, işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yakınlaştırılması öncelikli bir hedeftir.<sup>124</sup> Yalın üretim sisteminin 1990'larda gördüğü ilgi, yönetimde yalınlık arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, katılımcı karar sistemleri geliştirmeye, ast ve yönetici sayıları azaltılmaya ve bilgi işçisi kavramı ön plana çıkartılmaya başlanmıştır.<sup>125</sup>

İşletme yapılarını inceltmeyi hedefleyen yalın yönetim felsefesi, beş yönlü bir yaklaşım üzerine kuruludur:<sup>126</sup>

- Geleceği öngörme yaklaşımı: Gelecek dönemle ilgili eylem planlarını derinlemesine öngörebilme yeteneğini geliştirmektir. Örgüt geleceği gördüğü sürece gelecek zamanda başarıya ulaşabilir. Uzun vadeli kararlar alabilmesi için bir örgütün geleceği koklayabilecek, olabilecek değişiklikleri hissedebilecek ve rakiplerin atabileceği adımları tahmin ederek pozisyon alabilecek bir yapıya kavuşturulması gereklidir.
- Duyarlılık yaklaşımı: Çevresel faktörleri çok yönlü olarak anlamaya çalışarak değişikliklere uyum sağlamaktır. Faaliyet gösterilen ortamda diğer oyuncuların (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, vs.) çeşitli olaylar karşısında verdikleri tepkiler ve onların yaşanan gelişmeler karşısında takındıkları tavır çok iyi süzölmeli ve bu tavırların karşısında atılacak adımlar ona göre seçilmelidir.
- Global yaklaşım: Şirketi ve çevreyi bir bütün olarak algılamak ve karmaşık sistemlerde faaliyet gösterme cesaretini geliştirmektir. Dünya halkları birinci bölümde de anlatıldığı üzere hızlı bir bütünleşme içine girmişlerdir. Artık örgütler çok daha geniş bir ölçekte düşünmek zorundadır. Karşılaşılan problemlerin değişkenleri geçmişe göre çok daha fazladır. Örgütlerin bu küresel çerçeve içerisinde düşünecek yapıya kavuşması sağlanmalıdır.

<sup>122</sup> Veysel Bozkurt, (2001): Sanal İşyeri: Kavramsal Çerçeve Ve Yapısal Özellikler, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/veysel/veysel.html>

<sup>123</sup> Kaya Ağin (2001):Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri,Doktora Tezi,Erzurum,Atatürk Üniversitesi,SBE,s.97

<sup>124</sup> Koçel, 2000: 314.

<sup>125</sup> Brillman, 1997: 121.

<sup>126</sup> Zeynep Düren, (1990): *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Yayınevi , İstanbul, s. 84

- Dinamik yaklaşım: Mevcut ve mümkün bütün kaynakları kullanmaktır. Pazarlardaki üst düzey rekabet ortamları artık kıt kaynaklar ile en kaliteli ürünü müşterilerin ihtiyaçlarının tamamını karşılayacak şekilde mümkün olan en optimal masraflar ile üretilmesini gerektiriyor. Başarının yolu bu dinamizmi sağlayacak organizasyonlar kurmaktan geçiyor.
- Tutumluluk yaklaşımı: Her türlü israfı önlemek ve rasyonel yönetim. Karlılığı sağlamanın en önemli anahtarlarından bir tanesi de masrafların mümkün olduğunca kısılması. Bu bağlamda şirketlerin mutlaka enerjileri en uygun formata sokup gerçekten gereken yerlerde harcamaları ve bunun neticesinde oluşacak masrafları en optimal düzeye indirmeler gerekli.

### 2.1.6. Değişim Mühendisliği

Operasyonel süreçlerin ve organizasyon yapısının yeniden tasarımı ve yeniden dönüştürülmesinin temeli, organizasyonun temel yeteneğine odaklanmıştır. Böylece organizasyonel performansın gelişimi başarılı, gerçekleşir. Yeniden tasarım, çok etkili ve büyük karlar, yüksek müşteri memnuniyeti, düşük harcama (gider), birleştirilmiş, sağlamaştırılmış aktiviteler ve artan verimle sonuçlanır. Organizasyonel değişim mühendisliği yeniden örgütlenmiş iş akışları, azalan (kesilen) israflar (atıklar), birleştirilmiş, toparlanmış süreç basamakları ve tekrarı önlenen işleri içerir. Birçok değişim süreci, örneğin; Toplam Kalite Yönetiminde müşteri ve tedarikçiler için ürün ve servislerin geliştirilmesi, artırılması üzerine odaklanmıştır. TKY birkaç yıl üzerinde artan değişikliklere ihtiyaç duyar. Bu değişimler genellikle küçük ve mevcut ortak kültür üzerinde etkindir. Organizasyonel ve iş süreç değişim mühendisliği, radikal değişimlerin ve birçok büyük atılımların, başarıların oluşum süreçleridir.

Organizasyonel değişim mühendisliği çok semptomlu soğuk algınlığı ilacına benzetilebilir. Çeşitli marka soğuk algınlığı ilaçları gibi, danışmanlık firmaları tarafından önerilen değişim mühendisliği servisleri de kendilerine özgü farklı içeriklerden, formüllerden oluşur. Pazar stratejilerine göre bu farklılıklar şekil bulur. Bununla birlikte servisi oluşturanlar ne olursa olsun, değişim mühendisliği çabaları dört ana bileşene sahiptir.

1. Organizasyonun iç ve dış müşterilerine büyük ölçüde odaklanmıştır.
2. Süreç iyileştirme veya iş süreci değişim mühendisliği olarak bilinen organizasyonlarda proseslerin yeniden temelden düşünülmesi, verimlilik ve gelişmelere yol gösterir, önderlik eder.
3. Bir yapısal yeniden örgütlenme, fonksiyonel hiyerarşileri çapraz fonksiyonlara, takımlara böler. (Takım oluşumu ve Organizasyonel Gelişme gibi)
4. Yeni bilgi ve ölçüm sistemleri, en son teknolojiyi kullanarak geliştirilmiş veri dağıtımlarını ve karar almaları etkinleştirilir, sürdürülür. (Örn. Kalite ve Bilgi Teknolojileri gibi)<sup>127</sup>

<sup>127</sup> Aslı Ashlyüce (2005): Organizasyonel Değişim Mühendisliği, <http://www.sitetky.com>

Değişim mühendisliği “Neden değişmek gerekiyor?” sorusuna cevap arayış , teşhis veya süreçlerin seçimi, mevcut süreçleri ana hatları ile tanımlayarak gözden geçirme, süreçlerin yeniden tasarımı ile ilgili hedeflerin ve ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi, süreçlerin temelden değiştirilmelerini öngören yeniden tasarımların ortaya konulması, yeni süreçlere geçerlilik kazandırılması, yeni süreçlere geçişin planlanması ve son olarak yeni süreçlerin uygulamaya sokulması aşamalarından oluşmaktadır.<sup>128</sup>

Değişim mühendisliğinin uygulama aşamalarının her birinde yönetimin genel olarak başarılı olması için pozitif sinerji yaratma niteliği taşıyan üç konuya dikkat etmek gerekir.<sup>129</sup> Metot ve yöneme sıkı sıkıya bağlılık, kişilerin seçimine ve üst yönetimin inanç ve katılımına önem verilmesi, analiz ve yaratıcılığın birbirine uygunluğunun sağlanmasıdır. İş süreçleri üzerinde odaklanmış bulunan değişim mühendisliği günümüzde çok tartışılan ve popüler bir akım haline gelmiş bulunmaktadır.

### 2.1.7. İnsan Kaynaklarında Küçülme/İndirim

Ekonomi güçlü, enflasyon düşüyor, gayri safi milli hasıla düzenli bir şekilde artıyor, şirketin karı tarihinin en yüksek seviyesine ulaşmış, şirketin hisse senetleri fiyatları rekor üzerine rekor kırıyor. Ülkedeki işsizlik oranı enflasyon oranına paralel olarak düşüyor. İşte tam bu sırada ülkedeki büyük şirketler yüzlerce işçi çıkarmaya başlıyorlar ve ülkede işini kaybetme olasılığı birden bire artıyor. Şirketin büyüklüğüne, karlılığına, ürettiği mallara olan talep artışına rağmen işçilerin işe geldikleri sabah işten atıldıklarını öğrenme olasılığı her geçen gün artıyor ve yaygınlaşıyor. Hiçbir işin garantisi kalmıyor. Ekonomi iyiye gidiyorken, firmanın ürettiği mallara olan talep her geçen gün artıyorken ve işçilerin maliyetlerinde ani veya yüksek bir artış yokken neden işçi çıkartılıyor? Cevap: Downsizing. Küçülme olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü arttırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltma anlamındadır.<sup>130</sup>

Organizasyonların küçülmesi, bugünden yarına gerçekleşecek bir hedef değildir. Uçak üreten firmalarda olduğu gibi, bazıları işlerinin yapısı gereği büyük kalmak zorundadırlar. Ancak tüm eğilimler, işletmelerin kendilerini yeniden yapılandırarak küçülmeleri yönündedir. Bunun nedenlerini şöyle özetleyebiliriz:

1. Tüm dünyada, ticari sınırların kalkması, başlangıçta büyük şirketler için büyük bir fırsat gibi görüldü, ancak bu durum, sonunda küçük şirketlere yaradı. Küçük şirketler artık, geçmişte yalnızca büyük şirketlerin çalışabildiği pazarlara kolayca girebiliyorlar. Oysa eskiden yerel ve bürokratik engellerle sınırları aşmak için gereken maliyeti sadece büyük şirketler karşılayabilmekteydi.

<sup>128</sup> Düren, 1990: 151-155.

<sup>129</sup> Koçel, 2000: 314-315.

<sup>130</sup> Jonathan Lurie (2005): Downsizing, <http://www.geocities.com/wallstreet>



2. Bilgisayarlar ve iletişim araçları, küçük şirketlere, büyük şirketlerle rekabet edebilmeleri için inanılmaz silahlar sundu. Geçmişte sadece büyük şirketler yeni teknoloji alabiliyordu. Oysa artık, küçük şirketler de bunu başarabilirler. Ayrıca küçük şirketler, bürokrasi katmanlarını ve büyüklüğün kurşuni ağırlığını taşıyamıyorlar. Küçük işletmeler büyüklere göre daha hızlı çözülüp yeniden örgütlenebiliyorlar. Sonuç olarak, sadece ürünlerinde değil, kendi içlerindeki operasyonlarında da yeni teknolojilerden yararlanmakta daha yenilikçi davranabiliyorlar.

3. Finans piyasalarının katı kurallarından arınması ve küreselleşmesi, küçük ve orta ölçekli şirketlere, daha önce asla sahip olmadıkları büyüklükte sermayeye ulaşma fırsatı veriyor.

4. Günümüzde kalite her yerde bulunabiliyor ve kopyalanabiliyor. Artık oyunun kuralı pazarda ve yenilikçilikte hızlı olmak, bu büyükler için yeni bir dezavantaj anlamına geliyor. Küçük işletmeler personel konusunda da avantajlı. Büyük bir şirkette çalışmak, eskisi kadar prestijli değil. Kişinin daha çok sorumluluğa ve kontrole sahip olduğu, organizasyonun kararlarına katıldığı küçük işletmeler personel için daha çok tatmin sağlayıcıdır.

### 2.1.8. İşletmeler Arası Kıyaslama Yaklaşımı

21. yüzyıl işletmeciliğinde, geleceği yönetme perspektifi çerçevesinde, fark ortaya koyan yaratıcı stratejiler ön plana çıkmaktadır. Bu yaratıcı stratejilerin hedefi, pazarda en iyi olabilmektir. İşletmelerin en iyi, yani lider veya öncü olma çabaları çerçevesinde, son yıllarda önemi giderek artan bir değişim yönetimi ve mükemmeli arayış stratejisi de, kıyaslama yaklaşımıdır. Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslama, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.<sup>131</sup>

Kavram olarak en iyi uygulamaların kıyaslanması ve adaptasyonu olan benchmarking, usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak yaptığı işi, bir sıra üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır. Böylece çırak ustasının düzeyine ulaşmaya çalışmaktadır. Ancak burada çırağın, ustasının en son noktada olmadığını öncelikle kabul etmesi gerekir. Ustasının düzeyine ulaştıktan sonra kendisi de bu kesintisiz süreci devam ettirerek, başkaları için “örnek edinilecek” biri konumuna ulaşmalıdır.<sup>132</sup>

Kıyaslama yönteminin uygulamasında organizasyonlarda kritik başarı faktörleri de geliştirmek gerekir. Bu faktörler:

1. Piyasa payı,
2. Karlılık: Satışların karlılığı, aktif karlılık,
3. Rakip organizasyonların büyüme oranları,
4. Hammaddeler: Satışların yüzdesi olarak maliyeti, satın alma birim fiyatı, yıllık satın alma miktarı, döviz kurları, yükleme maliyetleri, kalite,

<sup>131</sup> Koçel, 2000: 317.

<sup>132</sup> Düren, 1990: 227-281.

5. Direkt emek: Satışların yüzdesi olarak maliyeti, saat ücreti, haftalık çalışma saatleri, fazla çalışma süresi, emek verimliliği (çalışan başına üretim), hasılat verimliliği (çalışan başına düşen hasılat), emek demografisi,
6. İndirekt emek: Satışların yüzdesi olarak maliyeti, ücret düzeyi, emek verimliliği, emek demografisi,
7. Araştırma geliştirme (ArGe): Temel ArGe, yeni ürün geliştirmek için geçen zaman, maliyet azaltma,
8. Genel maliyetler (satış, dağıtım, yönetim v.s.): Satışların yüzdesi olarak genel maliyetler, satışların yüzdesi olarak eğitim maliyetleri, borç miktarı,
9. Sermaye maliyetleri: Sermaye maliyeti, bakım maliyetleri, amortisman oranları, yıllık leasing maliyetleri,
10. Ürün özellikleri: Ürün yapısı ve şekli, ürün fiyatı,
11. Hizmet: Tüketici şikayetlerinin hacmi, tüketicilere yardımcı olma veya cevap verebilme, hizmetin sunulmasında hız ve her türlü satış sonrası hizmet,
12. Ürün kalitesi: Kalite metodolojisi (kalite çemberleri uygulamaları, kalite kontrol, kalite güvencesi, çalışanların katılımı, istatistiksel süreç kontrolü vs.)
13. İmaj: Reklam düzeyi ve reklam harcamaları, medya araçlarından yararlanma düzeyi, halkın organizasyon hakkındaki kanaati,
14. İnsan kaynakları: Çalışanların eğitimi, iletişim yoğunluğu, sağlık ve güvenlik hizmetleri, çalışanlar için geliştirilen ödül ve motivasyon şekilleri.<sup>133</sup>

Kıyaslama yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi kıyaslamayı taklit etme boyutuna götürmekten kaçınmaktır. Kıyaslamamanın amacı, “başarının sırrı”nı bulmak ve sonra onu kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamaktır. İş sadece kıyaslama ile bitmemektedir. Şirketin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesinde uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekmektedir. Kıyaslama yaklaşımını yeterince anlamadan ve gerekli eğitimleri yapmadan uygulamaya geçilmesi, tanımların açık ve net olarak yapılmaması ve uygun hedeflerin belirlenmemesi, başarısızlık ihtimalini arttıracaktır.

### **2.1.9. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), faaliyet alanı ister mal, ister hizmet alanı olsun, bir kuruluşun tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. TKY, şirketlerin varolmalarını sağlayan karlılık ve rekabet gücü unsurlarını kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak arttırabilen çağdaş yönetim felsefesidir. TKY, organizasyon kültüründe topluca bir değişikliği gerektirir. Tüm çalışanların, bütün üretim araçlarının ve ürünlerin bütünleşik halde ele alınarak, "Sürekli Gelişme" anlayışının kuruluşa yerleşmesi ile, rekabet gücünün sağlıklı bir şekilde arttırabilmesi mümkün olacaktır. Bu kapsamda TKY'nin temel hedefleri: Müşteri odaklılık, liderlik, süreç, organizasyonel etkinlik, iyileştirme, yetki devri, bilgi teknolojilerine dayalı bir yönetim anlayışıdır.

<sup>133</sup> Coşkun C. Aktan, (1997): *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yay., İstanbul, s.125

TKY'nin dört aşaması ise aşağıda görüldüğü gibidir:<sup>134</sup>

1-Birinci aşama: TKY'nin dönüşümü, çoğu kuruluş açısından geleneksel aşama ile başlamaktadır. Geleneksel kuruluşlar, çoğunlukla yatırımları karşılığında makul bir kazanç elde etmek için kurulmuşlardır. Bu tür şirket sahipleri, bekledikleri bu kazancı sağlamak amacıyla işletmeleri otorite piramitleri ya da düğün pastası şeklinde organize eden profesyonel yöneticiler çalıştırdılar. Geleneksel kuruluşların kötü örneklerinde en büyük beklenti, çalışanların patronlarını mutlu etmeleridir. Müşterilerine karşı genel tutumları ise “Bizim elimizden gelen bu, umarız beğenirsiniz!” şeklindedir.

2-İkinci aşama: Müşteri bilinci aşamasıdır. Bu aşamada müşteriler, “konuk” ya da alıcı olarak isimlendirilirler. Müşteri Şikayetleri bölümleri kurulur. Çalışma ortak adı verilen çalışanlar, genel müdürlerinin “destansı”, “en parlak örnek” gibi terimlerle övünebilecekleri, müşteri hizmetleri eğitiminden geçirilir.

3-Üçüncü aşama: Süreç iyileştirme aşamasıdır. Çoğu kuruluş açısından çapraz işlevli süreçleri iyileştirmek, üst yönetim düzeyinde bir kalite kurulu temelinde oluşturulan ve geçiş sürecini temsil eden kuruluş yapısının kurulması ile başlar. Bu kurul diğer sorumluluklarının yanında, çapraz işlevli süreçleri iyileştirmeye yönelik geniş ölçekli çalışmalara kaynak sağlar ve yol gösterir. Kalite kurulu, bu tür süreçlerden en önemli olanları saptar ve sürekli iyileştirmeyi başlatmak için geçiş sürecini temsil eden kuruluş yapısının ikinci ayağı olan takımlara alan açar. Aynı zamanda bu takımlar, kuruluşun kültürünü değiştirecek temel dinamik olurlar.

4-Dördüncü aşama: Yenilik aşamasıdır. Yenilik müşteri sürecinin nasıl çalıştığını, müşterinin sosyal, teknolojik ve idari ortamlarındaki etkenlerin süreçleri nasıl etkilediğini bilmeyi gerektirir. Tedarikçilerde ancak bu etkenlerin, müşteri süreçleri üzerindeki etkisini kavrayıp önceden tahmin etmeye çalışarak geleceğe bakarak ürün ve hizmetlerde yenilik gerçekleştirilebilir.

TKY ile ilgili çalışmalarda ilk akla gelen isim, W. Edwards Deming, toplam kalite yönetimine geçiş ile ilgili bazı ilkeler geliştirmiştir. Bunlar; ürün ve servislerde iyileştirme amacını sürekli kılmak, yeni bir yönetim felsefesini ortaya koymak, sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlere yaymak ve devamlılığı sağlamaktır. Diğer yandan eğitimi kurumlaştırmak, liderlik mekanizması oluşturmak, korku engelini yok etmek ve çeşitli birimler ile yönetim arasındaki engelleri yok etmek bulunmaktadır. Ayrıca çalışanları zorlamaktan, onlara sloganlar ve sayısal hedefler vermekten vazgeçilmelidir. Öte yandan iş yerlerine özgü sayısal hedefler ve kotaları yok ederek, çalışanların işlerinde gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Diğer yandan kişi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını desteklemek ve dönüşümü gerçekleştirecek somut işler yapmak gibi ilkeler bulunmaktadır.

<sup>134</sup> Charles N. Weaver, (1997): *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 10-19

İşletmelerin bütün kademelerinde verimlilik artışına neden olan ve küreselleşme süreciyle birlikte tüm dünya ölçeğinde gittikçe yaygınlaşan rekabet koşullarına uymakta, TKY'in işletmeye sağlayacağı bazı yararlar vardır.

- Mal ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesi ile, hatalı ürün sayısı azalır.
- Müşterilerin güveni ve tatmin düzeyleri yükselir.
- Kaliteye özgü şikayetler azalır.
- Kaynak israfı ve maliyetler azalır.
- Şikayetler ve birim maliyetleri azalır.
- Katma değer verimliliği ve üretim miktarı artar.
- Araştırma ve test maliyetleri düşer.
- AR-GE faaliyetleri hızlanır

Rekabetin arttığı, tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan malı talep eder hale geldiği günümüzde , Toplam Kalite Yönetimi , şirketler için can simidi haline gelmiştir. Öyle ki bunu uygulayan işletmeler, diğerlerine karşı avantaj sağlamakta ve bu acımasız rekabette onları geride bırakmaktadır. Endüstrileşmenin başladığı devirlerde miktar olarak fazla miktarda üretmek yeterli idi. Yani üretebildiğiniz kadar fazla üretmek başarı için yeterli olabiliyordu. Monopol bir piyasada rakip olmadığı veya çok az olduğu için fiyatlar ve imal edilecek miktar firma tarafından tespit edilebiliyordu. Fakat zamanla rakiplerin çoğalması ve özellikle 2.Dünya Savaşından sonra dünya çapında üretim fazlalığının oluşması sıkı bir rekabetin de habercisi olmuştur. Tüketicilerin kaliteli mala olan taleplerinin artması ve rakiplerin de çoğalması işletmeleri yeni yöntemler bulmaya zorlamıştır. İmalat esnasında ve sonrasında oluşan hatalar, maliyetleri oldukça arttırmaktadır. Mamullerin imal edildikten sonra muayenesinin yerini proste muayene fikri almıştır. Böylece hatalarda hemen tespit edilip düzeltilebilmektedir. Bunun için de uygun yerlere istatistiksel sinyaller konulmuştur. Fakat aksaklıkları bulmakla iş bitmiş değildir. Çünkü onun yerine getirilecek olanı eskisinden daha iyi sonuç vermelidir. İşte burada Toplam Kalitenin temelini oluşturan, proste çalışanların fikirlerini alma ihtiyacı doğmuştur. Taylor' un işçiyi sadece üst yönetimin verdiği emirleri uygulayan kişi olarak gören anlayışı TKY 'de tamamen değişmiştir. Burada işçiye verilen emirleri yapan bir makine değil de insan gözüyle bakılması TKY' nin en büyük avantajıdır. Böylece aksaklıkları gören kişi derhal durumu üstlerine bildirecektir. Ayrıca onun işyerine kendisini yabancı hissetmesini önlemeli, firmayı sahiplenmesine olanak verilmelidir. Çalıştığı işletmede kendisinin de hakkı olduğuna inanan insan aksaklıkları gördüğü zaman hemen düzelterek ve işini daha iyi yapacaktır. İşte Toplam Kalite de amaç budur.<sup>135</sup>

<sup>135</sup> Ceren Ulukanoglu (2005):Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi , <http://www.isguc.org>

### 2.1.10 Personeli Güçlendirme

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi bir çok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, iş görenleri güçlü kılmamanın yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>136</sup>

Güçlendirme, çalışanlara “güç” vermeyi ifade etmektedir. Çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalara ve koşullara sahip güçlendirilmiş çalışan veya güçlendirilmiş davranışı ifade eder. Bir yönetim kavramı olarak güç değişik şekillerde ele alınmaktadır. Bu şekillerden başlıcaları, pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücüdür. O halde güçlendirme, bir bakıma çalışanları bu dört güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması, eğitim ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi ve nihayet kendine güvenin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı doğacaktır.<sup>137</sup>

### 2.1.11. Taşeronlaştırma (Dış Kaynaklardan Yararlanma)

Taşeronlaştırma (outsourcing) uygulamaları, 1980’lerde başlamış ve 1990’larda daha da hızlanmıştır. Dış Kaynaklardan Yararlanma, işletmelerin küçülme ihtiyaçlarını, maliyetlerini azaltma stratejileri ile birleştiren yönetsel bir yaklaşımdır. Kelimenin tam anlamı ile outsourcing, kaynakların dışa transferi ve ikincil önemdeki işlerin işletme dışına kaydırılmasıdır. Peter Drucker ve Michael Porter’a göre “orta ölçekli şirketlerin gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri, her an denetimleri altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işleri dışardan alınan kaynaklarla çözdükleri için fazla bagaj taşımamaları olacaktır.”<sup>138</sup>

Son dönemde bir çok işletme fonksiyonunun dış kaynaklardan yararlanmaya konu olması çok sayıda nedenin bir araya gelmesine bağlı olarak açıklanabilir. Teknolojik değişiklikler, küreselleşme, ve dış kaynaklardan yararlanma konusunda başvurulabilecek tedarikçilerin sayısının artarak bu eğilimin giderek daha fazla kabul görmesi söz konusu nedenlerin başında gelmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin yerine getirilmesi sırasında firmalar farklı konularda ve farklı seviyelerde hizmeti dışarıdan temin etme yoluna gitmekte, bu noktada firmanın ihtiyaçları ile stratejileri belirleyici olmaktadır. Bu noktada tüm faaliyetlerin mi yoksa sadece bir bölümünün mü dış kaynaklardan sağlanacağı firmaya bağlı olarak farklılaşmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma farklı sektörlerde yaygınlaşan ve giderek daha fazla işi kapsamına alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

<sup>136</sup> Güner Çöl (2005): Personeli Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, <http://www.isguc.org>

<sup>137</sup> Koçel, 2000: 321.

<sup>138</sup> Mick Johnson, (1998): *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, Sabah Yayınları, İstanbul, s.42

Hem hizmet hem de mal üreten işletmelerin içinde yer aldığı bir sistem olarak dış kaynaklardan yararlanma hemen her işe uygulanabilmektedir: muhasebe, insan kaynakları danışmanlığı, bilgi işleme sistemleri, ambalaj, depolama, yemek, taşıma, postalama-dağıtım, pazarlama, güvenlik, temizlik, tercüme ve hukuk bürolarıdır.<sup>139</sup>

Dış Kaynak Kullanma uygulamalarının temel prensipleri beş noktada toplanabilir:<sup>140</sup>

- 1- Yalnızca en iyilerle çalışmak: Bir işi bir taşeronla vermek ona bir iyilik yapmaktan ziyade, onu işletmeye hizmeti en iyi biçimde sağlama gereken bir firma olarak değerlendirmektir.
- 2- Dünya pazarındaki belirsizlikleri göz önüne alarak taşeronlardan imkansız istemek: Bu da en iyi firmalarla çalışma gereğinin bir başka nedenidir.
- 3-Taşeronun ilgisini mümkün olduğu kadar monopolleştirmek: En iyi taşeronların pek çok müşterisi olacaktır. Önemli olan şirketin bu müşteriler arasında ilk tercih sırasına oturmayı başarmasıdır.
- 4- Taşeronlara finansal güçlerini korumaları için destek vermek: Taşeronun iyi hizmet vermesi, ileri teknoloji gibi kaynaklara yatırım yapmasına bağlıdır. Şirketin taşeronun bu yatırımlarına destek vermesi kendi alacağı hizmetin de kalitesini arttıracaktır.
- 5- Taşeron kavramını aşmak: Taşeron firma yerine, “dış ortak” anlayışını tercih ederek, karşılıklı güven ve bağımlılığı vurgulamak, taşeronları işletmeye bağlayıcı bir yaklaşım olacaktır.

Outsourcing uygulamaları, ekonomik sisteme ve işletmelere çok yönlü faydalar getirmektedir. Bu çerçevede işletmeler öncelikle kadro genişletmenin yarattığı maddi ve manevi sorunlardan kurtulmaktadırlar. Taşeron firmalara devredilen işler için harcanan emek, para ve zaman azalmaktadır. Böylece firma bu tasarrufu kendi esas faaliyetini geliştirmeye yöneltebilmektedir. İşletmeler, outsourcing sayesinde teknoloji parklarının gereksiz büyümesini engellemekte ve üretim aktivitelerinin yalınlaşmasını sağlamaktadır.

## 2.2. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

Her insan grubunun içerisinde, grubu yönlendirecek, diğerlerini ikna edebilecek ve ortak hedeflere kanallı edebilecek bireylere ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç sonucunda liderlik kavramı başı çekme, rehber olma, yöneltme ve önder olma anlamında insanlık tarihinde yerini almıştır. Liderlik kişileri ortak amaçlar çerçevesinde yönetme kapasitesi ve isteğinden kaynaklanan kişisel bir süreçtir. Liderlik denildiğinde çoğunlukla bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları sürecinde etkisi altında buldukları kişinin sahip olduğu yönetme erki akla gelir<sup>141</sup>.

<sup>139</sup> Göksel Ataman (2005): “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi, Sayı 21 Ocak 2004 Cilt 6, Yıl 10

<sup>140</sup> Peter F. Drucker, (2000): *Gelecek İçin Yönetim*, T. İş Bankası Yayınları, İstanbul, s.8

<sup>141</sup> Dursun Bingöl, (1997): *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, s. 244

Liderlik kavramı bilim adamları tarafından çağlar boyunca incelenmiş ve tarihin her döneminde göze çarpmış bir kavramdır. İnsanoğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından itibaren liderler her toplumda mutlaka olmuştur ve olacaktır. Değişen sadece liderlik kavramının yapısı, kaynakları ve algılama biçimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her döneme, yere, zamana ve koşullara göre değişik türde liderin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişme ve gelişme içinde olduklarından, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliğini kaybetmektedir.<sup>142</sup>

Lider, etki alanı içindeki ya da bir organizasyondaki bireyleri belirlenen hedeflere götürebilme gücü diğer bir deyişle otoritesi olan kişi olarak tanımlanırken<sup>143</sup>, liderlik belli kişisel ya da grup amaçlarını geliştirmek üzere bir kişinin diğerlerini bu amaç doğrultusunda toplayabilme ve onların faaliyetlerini etkileyebilme sürecidir.<sup>144</sup> Dolayısı ile lider, diğerlerini etkileyen, yönlendiren kişi; liderlik daima önder birey tarafından izleyicilerin davranışlarını değiştirme ya da etkileme eylemidir. Liderlik birden fazla kişinin olduğu durumlarda ortaya çıkar. Lider olabilmek için önce gönüllü takipçiler, yani size inanmış ve güvenmiş bir grup insan olması gereklidir. Tek başına bir bireyden bir “grup” oluşamayacağından dolayı hiçbir birey de tek başına lider olamaz. Liderin lider olabilmesi için, yukarıda da belirtildiği gibi etrafına gönüllü bir izleyici grubu toparlaması gerekir. Liderin izleyicilerini vizyonuna inandırabilmesi için, iletişim ve ikna yeteneklerinin gelişmiş olması, onlara güven verebilmesi için, dürüst, adil, verdiği sözleri tutan, sağlam bir kişilik ve karakter sahibi olması gereklidir. Liderlik ister biçimsel isterse biçimsel olmayan olsun tüm gruplarda ve örgütlerde görülebilen bir olgudur. Liderliğin bir başka önemli yanı ise liderin her zaman biçimsel yetkiye sahip olmadığıdır. Liderler, diğerlerini daha çok kişiler arası etkileşme, kendi kişisel güç ve yeteneklerine dayanarak ikna eder, harekete geçirirler. Hemen her türlü örgütte yöneticilere olan ihtiyaç gibi, en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm topluluklarda da bir lidere ihtiyaç vardır. Gerçek lider, her şeyden önce, insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçakgönüllüdür. Empati temel ilişkilerinin felsefesi olarak ön plana çıkar. Liderler, örgütlerinde kalıcı bir geliştirme yaratabilmek için, başkalarına empati ile yaklaşmayı bilen bireylerdir. Empati, kendisini başkalarının yerine koyarak onlar gibi düşünebilme yeteneğidir. Bu yetenek liderlerin kendisi ile iş arkadaşları arasındaki düşünce ayrılıklarını anlamasına ve bu ayrılıklara çözümsel bir yol ile yaklaşabilmesine olanak verir. Hangi tür örgüt olursa olsun, liderlerin kendilerinin izleyicilerinin yerine bir an bile koymaları, onların perspektiflerini genişletecek, olaylara değişik bir bakış açısı ile bakmalarını sağlayacaktır. Empati temel insani anlaşmazlıkları çözenin en efektif yollarından birisidir.<sup>145</sup>

Kendisinden önce izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef alan liderler günümüzde artık her türlü kültür yapısında ön plana çıkmaktadır. Bu tarz liderler dürüsttür, adildir. İnsanlara güven verdiği gibi, onlara güvenir. Vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkansız da olmayan hedefleri ve bu hedefleri elde etmek için kurulmuş olan planları içerisine alır. Lider, önderlik ettiği grup içerisinde iyi bir iletişim kurar ve izleyenlerini organizasyonunun hedeflerine inandırarak, onları bu hedeflere yönlendirir.

<sup>142</sup> Ağın, 2001: 122

<sup>143</sup> Herbert G. Hicks, (1995): *Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, çev: Osman Tekok, C.I San Matbaası, Ankara, s. 215

<sup>144</sup> İsmail Türkmen (1994): *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayınevi, Ankara, s.68

<sup>145</sup> Jennifer James, (1997): *Gelecek Zamanda Düşünmek*, çev: Zülfü Dicleli, Boyner Yayınları, İstanbul, s. 27f

Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmak ve ateşlemek de liderin görevleri arasındadır. Lider izleyenlerine yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz. Resmin tamamını görür. Engelleri çok önceden bertaraf eder. Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir.<sup>146</sup>

Liderler, liderliğin nihai ödevinin insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilmelidir. Bir lider kendisini takip edenlere sürekli olarak şu mesajı vermelidir “Herkes, tecrübesi, görevi ve unvanı ne olursa olsun sürekli olarak gelişme kaydetmelidir”. Günlük işlemler sürekli bir eğitim haline getirilmeli ve bu işleri daha iyi yapmanın yolları aranmalıdır. Organizasyon içerisinde bireylerin birbirlerinin işlevlerini öğrenmeleri sağlanmalı ve zaman zaman yapılan rotasyonlar ile bireyler hem tek düze çalışma şartlarından kurtarılmalı hem de yan masasında yapılan işlerin ayrıntılarından haberdar olmaları sağlanmalıdır. Bu şekilde bireylerin sadece departmanın bütününe hakim olması sağlanmayacak, herhangi bir sebeple organizasyondan ayrılan bir bireyin yeri kolaylıkla doldurulabilecektir. Bugün liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe, hızla gelişen iş ortamında çok kısa sürede yeterliliğini ve geçerliliğini yitirecektir. Bu sebeple bir lider kişisel gelişimini asla ertelememelidir. Çalışanları gibi kendisi de bir gelişim planı hazırlamalı, neye ihtiyacı olduğunu, bu bilgiyi nasıl elde edebileceğini ve ne zamana kadar elde etmesi gerektiğini planlamalıdır.

Bütün bu bilgilerin bir genel sonucu olarak bir liderde bulunması gereken kişisel özellikler arasında liderlik karizması varlığı tartışılan bir konu olmuştur. Karizma kavramı ilk kez ünlü Alman sosyologu Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber’den günümüze kadar karizma konusunda pek çok araştırma yapılmış ancak bu çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik, sosyal ya da dini liderlik kapsamında değerlendirilmiştir<sup>147</sup>. 1980’li yıllardan itibaren karizmanın örgütlerde liderlik bağlamında da ele alındığı görülmektedir. “Karizma” çalışanlar üzerinde saygı uyandırılmasını sağlayan ve onlarda güven yaratan yeni bir bakış açısı ve görev bilinci kazanmalarını sağlayan bir kavramdır. Karizma, kişinin psikolojik çekim yaratarak başkalarının kendisine normalden daha olumlu davranmalarına ve etkisine girmeye daha istekli olmalarına neden olur. Ancak her liderin karizma sahibi olduğunu düşünmek de yapılabilecek büyük bir hatadır. Liderlerin çoğu aslında gerçek bir karizmaya sahip olmadıklarının farkındadırlar ama buna rağmen kişiliklerinden yararlanabildikleri ölçüde yararlanmaya çalışırlar. Pek çok lider belirli bir karizmaya sahip olmasalar da etkili olmak için kişilik güçlerini olduğunca pekiştirmişler, doğuştan gelen karizma sonucu sağlanabilecek çekim gücünü kendilerini çok iyi geliştirerek sağlamayı başarmışlardır. Burada “Liderlik Karizması” kavramı ile aslında anlatılmak istenen doğuştan kazanılmış ya da sonradan öğrenilmiş olduğuna bakılmaksızın liderin izleyenleri üzerinde yarattığı bu “çekim gücü”dür.

<sup>146</sup> Tanju Argun, (1998): Gerçek Lider, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl\\_list.php?sfor=sinerji&mCat=-1&Submit=ARA](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl_list.php?sfor=sinerji&mCat=-1&Submit=ARA)

<sup>147</sup> G.Yukl, (1994): *Leadership in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International, s.317



Tarih gereğinden fazla karizmatik liderlerin takipçilerini nasıl felakete sürüklediğini gösteren hikayeler ile de doludur. Stalin, Mussolini, Hitler ve Mao bu liderlerin en çarpıcı örnekleridir. Liderlerin izleyicilerini peşlerine takmasına sebep olan “aşırı karizmatik güçleri” bu liderlerin bükülmesini engeller ve liderin kendisini “yanılmaz” örgütünün ise “yıkılmaz” olduğuna emin hale getirir. Bu tarz liderin aşırı karizması kendilerine karşı olan muhalefetin sesini kısıtıyor için yapılan yanlışlara parmak basacak olan mekanizma işlemez ve örgütler felakete doğru sürüklenir. Buradan çıkartılacak sonuçlardan bir tanesi, liderin yönlendirdiği yolun doğruluğu ya da yanlışlığının karizmadan daha önemli olduğudur. Bu konuda yine 20.inci yüzyılın önemli siyaset adamlarından 2. Dünya Savaşı sonrası dünyanın toparlanmasını sağlayan iki lider örnek olarak verilebilir. Biri bitik durumdaki Almanya’yı tekrar Avrupa’nın güçlü devletlerinden birisi yapan ve diğer Avrupa Ulusları ile birlikte barışık bir şekilde aynı coğrafyada yaşamasını sağlayacak temelleri atan Konrad Adenauer diğeri savaştan sonra Amerika’nın ilk başkanı olan Harry Truman’dır. Her iki lider diğerlerinin aksine karizmadan eser olmayan, donuk ve renksiz intibalarına rağmen ileriye dönük hayal güçleri, başarıya olan derin inançları, görev duyguları, yüksek bilgi, becerileri ve gönüllü çalışma istekleri ile izleyenlerini çok büyük zorluklardan çekmiş ve milletlerinin bu günkü refah düzeylerine gelmelerinde çok önemli temel hamleler yapmışlardır.<sup>148</sup>

Bu noktada liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı belirlemekte fayda var. Liderlik her ne kadar iç içe kullanımlar olsalar da hiçbir zaman “eş anlamlı” sözcükler olmamıştır.<sup>149</sup> Her yöneticide liderlik kriterlerinin bulunması her zaman mümkün olmadığı gibi her organizasyonda da liderlik rolünü üstlenmiş kişiler yönetici sıfatını taşımamaktadırlar. Ancak liderlik niteliklerine sahip kişilerin aynı zamanda yönetici olmaları, örgütün atacağı adımların selameti açısından en uygun olanıdır.

Yöneticiler, yaşanan değişimlerin karmaşıklığa neden olmasını engellemek için geleceğe yönelik planlar yapar, planların gerçekleşmesine katkıda bulunur, sonuçları ayrıntılı bir şekilde inceler ve karşılaşılan sorunları çözmeye çalışırlar. Liderler ise çalışanları motive etmek, cesaretlendirmek, yeni ufuk ve stratejiler geliştirmek ile uğraşırlar. Yöneticiler çalışanları denetleyerek hedefe doğru yönlendirirler. Bunu yanında liderler ise kontrol mekanizmaları ile çalışanları hedefe yönlendirmek yerine çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlayarak ve gerekli olan temel ihtiyaçlarını karşılayarak motive olmalarını ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarlar.<sup>150</sup>

Yönetici, tanım olarak, bir kuruluşun başında bulunan, emrindeki personeli istenilen hedefe götürmek için çalıştırabilen, emir ve kumanda edebilen kişidir. Yönetici yasal gücünü kullanır, ödül ve cezaya dayalı gücü vardır. Sermaye sahibi, ya da yönetsel erk tarafından atanır. Yönetici, yapıyı koruma ile ilgilenir ve kişisel olmayan yönetsel amaçları benimser, denetler, düzenler, eşgüdümle. Astarlarıyla dolaylı olarak iletişim kurar. Varolanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur. Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışır. Yöneticinin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile iş görenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşimi sonucunda oluşturduğu bir davranış biçimi vardır. Herhangi bir örgütte de, yöneticinin yönetim biçimi o örgütü başka bir örgütten ayıran en önemli özelliştir. Yöneticinin yönetim biçimi çalışanların kişilikleri ve iş ortamını oluşturan diğer unsurlarla bir araya gelerek örgütün yönetim tarzını meydana getirir.

<sup>148</sup> Peter F. Drucker, (1998): *Yeni Gerçekler*, T. İş Bankası Yayınları, İstanbul, s.109-111

<sup>149</sup> Türkmen, 1994: 75.

<sup>150</sup> A. Yalçın, (1993): *Yöneticilikten Liderliğe*, İktisat ve İş Dünyası Yayınları, s. 54-57

Liderlik ise daha önce de belirtildiği gibi, çalışanları belirlenmiş amaçlara ulaşmaya isteyerek çaba göstermeleri için ikna yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan faktörüdür. Yöneticilik, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleşmesi için kaynakların tedariki, örgütlenmesi, planlanması ve denetimi faaliyetlerinin eşgüdüm sağlanarak yürütülmesidir. Yönetici bu işlevleri hiyerarşik otoritesini diğer bir deyişle yetkisini kullanarak yerine getirebilir. Bir bireye örgüt içerisinde yöneticilik görevi verilmiş olsa bile o kişinin bazı özellikleri taşımadan lider olması mümkün değildir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli olan, yöneticinin liderlik niteliğini taşıması ve diğerlerini ardından sürüklemesi, çalışanların bu amaçları gerçekleştirmek için motive olmasını sağlayabilmesidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkilemek bulunmaktadır. Yönetici ve lider, belirli amaçları gerçekleştirmede başkalarını etkiler. Ancak yönetici ile lideri ayıran fark kişiler ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle yasal yetkisini kullanırken, liderlik özellikleri de olan bir yönetici bu yetkilerine kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücü de ekler<sup>151</sup>. Liderlikten bahsedebilmek için lider, izleyiciler ve içinde bulunulan koşulların durumunu dikkate almak gerekir. İşletmeyi belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönlendirebilmesi için bir yöneticinin liderlik yeteneğine de sahip olması gerektiği açıktır.

### 2.2.1. Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderlik, daha önceki tanımlardan da çıkartılacağı üzere, insan yapısını ve ruhunu aksettiren ve onun ruhen ve davranış olarak görünmesini sağlayan hareketlerdir. Liderlik, insanın anne rahmine düşüşünden itibaren etrafında oluşan her türlü gelişmeden etkilenmektedir. çevresel özellikler, kişilik yapısı, eğitim ve finansman, liderliği etkileyen faktörlerin başlıcalarıdır. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

#### 2.2.1.1. Çevre Yapısı

Binlerce yıllık toplumsal evrimin sonucu olan kültürel yapı, bireylerin karakterlerinde liderlik özelliklerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. İnsanın içinde yaşadığı toplumsal ve kültürel ortam, bireyin çevresini oluşturur. Davranışların şekillenmesinde, bireyin sosyal çevresinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu toplumsal ve kültürel çevre insanın gelişmesindeki en önemli faktörlerden birisidir. Bireyler toplumun değerlerini, kurallarını, yazılı ve yazılı olmayan normlarını ilk olarak yetiştirildikleri sosyal çevre sayesinde öğrenirler. Özellikle çocukluk çağlarında, sosyal çevrenin kişiye kazandırdığı bir takım özellikler, o kişinin ileride liderlik özellikleri gösterip gösteremeyeceğini, lider olacağına ne tarz bir lider olabileceğini belirlemektedir. Bir liderin, içinde bulunduğu çevreyi oluşturan temel kavramları ve bu kavramların sonucunda oluşan sosyal yapıyı çok iyi anlamış olması ve buna göre kendine bir liderlik tarzı belirmesi gerekmektedir. Lideri izleyen kişilerin oluşturduğu grup yine bu sosyal çevrenin bir alt kümesi olduğundan dolayı, sosyal çevrenin oluşturduğu şartları benimsemiş olmak, etkin liderlik yaratabilmek açısından çok önemlidir.

<sup>151</sup> İsmail Efil, (1993): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basım evi, Bursa, s. 5

### 2.2.1.2. Kişilik Yapısı

Liderlerin sahip oldukları bir takım özellikler ve yetenekler, bu bireylerin diğerleri arasından sıyrılarak liderlik koltuğuna oturmasına sebep olduğu gibi bu kişilerin liderlik tarzını da belirlemektedir. Liderliğin yalnızca doğuştan gelen özellikler sonucu kazanılabileceği fikrine sahip olan ve bu alanda çalışmalar yapan bilim adamlarının başında Douglas Mc Gregor gelir. Bu görüşün aksine liderliğin öğrenilebilir ve liderin yetiştirilebilir olduğunu savunan bir grup ta oluşmuştur. Bu grup, kişiler arası iletişim, eğitim ve deneme yanılma yolu ile liderlik vasıflarının kişilerde oluşturulabileceğini belirtmişlerdir. İnsan davranışları, belli bir noktaya kadar türümüzün evrimine uygun olarak, ebeveynlerimizden aldığımız genetik alt yapı tarafından tayin edilmektedir. Ancak kişilerin karakterini oluşturan onların biyolojik yapısının yanı sıra fiziksel, psikolojik ve sosyal çevreleri ile aralarındaki iletişimin toplamıdır. Kişinin liderlik özelliklerine sahip olup olamayacağı onun sadece genetik özelliklerinin bir sonucu değildir. Ancak kişinin zeka, yaş, sosyallik, hitabet yeteneği, özgün düşünce yapısı, kararlılık, açık sözlülük, uyumluluk ve cesaret gibi bir takım kişilik özellikleri liderlik potansiyelini mutlaka etkilemektedir.

Etkin liderliği etkileyen kişilik özelliklerinden bir tanesi, liderin oturdukları koltuğu bir rütbe ve ayrıcalık olarak değil, “sorumluluk” olarak görmesidir.<sup>152</sup> İyi bir lider işler bozulunca kabahati başkasının üzerine atmamalıdır, nihai sorumluluğun başka hiç kimsede değil kendisinde olduğunu bilmelidir ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlarının olmasından çekinmemelidir. Korkaklık ise bir liderin bu durumu kendisi için bir tehdit olarak görmesine ve etrafında sürekli olarak bir temizlik yapma merakı içerisinde olmasına neden olur. Gerçek lider izleyicilerinin mevcudiyetinden zevk alan ve onları daha iyi olmaları için teşvik eden ve sürekli olarak cesaretlendiren kişidir. Mesai arkadaşlarının ve astlarının hatalarından da kendisi sorumlu olduğu için, onların zaferlerini de kendi zaferi olarak görür.

Liderliği etkileyen kişilik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda, liderleri başarıya götüren özelliklerin yanında başarısızlığa taşıyan bir takım özellikler de bulunmuştur. Bu özellikler; kararsızlık, iletişim kuramama, pasiflik, başkalarına karşı soğukluk ve ilgisizlik, inancı kötüye kullanma, sürekli işi düşünme, farklı liderlik biçimlerine adapte olamama, stratejik ve geniş açılı bir düşünme yapısına sahip olamamadır.<sup>153</sup> Başarısız liderlerin kapalı zihin yapıları nedeni ile gerçekliğe bakışları daralmıştır ve bunun bir sonucu olarak değişim hızları zayıflamıştır. Yeni bir olay ya da soruna anlam vermeye çalışırken bildikleri şeylere geri dönerler. Değişimi bir perspektife oturtamazlar ve bildikleri doğrular ile çelişen her yeni enformasyonu otomatik olarak reddederler. Belirsizliği ve tahmin edilemezliği nasıl araştıracaklarını bilmedikleri için gelecekte korkmaya başlarlar. Bu tarz liderlerde geçmiş anlama, şimdiki zamanı kavrama ve bunlara paralel olarak gelecek zamanı öngörerek örgütlerini bu yöne yönlendirme yetenekleri körelmiştir.<sup>154</sup>

<sup>152</sup> Drucker, 2000: 130.

<sup>153</sup> J. W. Slocum ve D. Hellriegel, (1976): *Organizational Behavior Contingency Views*, West Pub. Co., s. 344

<sup>154</sup> James, 1997: 27.

### 2.2.1.3. Eğitim ve Öğretim

Eğitim, çağdaş toplumsal yapıda yaşantımızı düzene koyan çok önemli bir süreçtir. Eğitim bireylerin içinde doğup büyüdükleri yaşadıkları toplumun değerlerini bilgilerini becerilerini öğrenmeleri ve öğrendiklerini kendilerinden sonraki kuşaklara aktarmaları sürecidir. Günümüz bilgi toplumlarında çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve bunun paralelinde bilgi paylaşımının sınırsız hale gelmesiyle artık herkes her konuda uzman değerlendirmeleri yapabilecek seviyeye gelmektedir. Liderliği etkileyen önemli özelliklerinden bir tanesi artık eğitim seviyesinin yükselmesi ve sınırsız bilgi paylaşımının olduğu ortamlarda bilgi işçileri olarak tasvir edilen bir izleyen gurubuna liderlik ediyor olmalarıdır. Yeterli bilgi donanımına sahip olmayan bir lider, etrafına yeterli sayıda ve yetenekte izleyen toplamakta başarısız olacaktır. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve teknik yeterliklerinin gelişmesi ile birlikte çok iyi bir eğitim – öğretim sürecinden geçmiş olmak liderlik yapabilmek için önemli bir koşul durumuna gelmiştir.

### 2.2.1.4. Finansman

Günümüzde siyasal toplumsal ya da ticari amaca yönelik aktivitelerin hangisini yaptığına bakmaksızın bir teşkilatın varlığı büyük ölçüde finansal gücüne bağlıdır. Liderler mutlaka örgütlerinin finansal bir güce sahip olmasına özen göstermelidirler. Bu finansal güç hem liderin hem örgütünün etkinliğini arttıracaktır. Aynı zamanda bu finansal güç izleyenlerin hem lidere hem de teşkilata olan bağlılıklarının artmasına, kişilerin daha sadık ve samimi olmasına yol açacaktır. Liderler, etkinliklerinin bir bölümünü oluşturan finansal gücü kendi kişisel kaynaklarından sağlayabilecekleri gibi, organizasyonlarının hedeflerine inanmış olan bir takım güçlerden destek de alabilirler. Bir çok girişimci lider, hiçbir finansal gücü olmamasına rağmen finansal güç odaklarını örgütlerinin başarıya ulaşma potansiyellerine inandırarak kendilerine ve örgütlerine finansal kaynak yaratabilmiş ve bu sayede aktivitelerini yürütebilmişlerdir. Nereden kaynaklandığına bakılmaksızın, finansal güç, liderliği derinden etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, ticari bir kaygı taşısın ya da taşımamasın, her türlü örgütsel yapının etkinliklerinin temel ölçütlerinden bir tanesi de finansal değerleridir.

### 2.2.2. Liderlik Fonksiyonları

Uygulamada bir liderle bir yöneticinin işlevleri farklılık gösterse bile, bir liderin işlevlerini iyi bir şekilde uygulayıp uygulamaması bir organizasyonu başarıya ya da başarısızlığa götüren unsur olabilir. Liderlerin bir organizasyonda üstlendikleri çok farklı fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu fonksiyonları aşağıdaki şekilde listeleyebiliriz:<sup>155</sup>

1. Vizyon Sağlama: Liderler örgütlerinin ve izleyicilerinin vizyonlarını oluşturmak ile sorumludurlar. Bu vizyon örgütün amaçlarına ulaşmasındaki başlıca öğelerden bir tanesidir ve örgütün başarıya ulaşmasında kilit rol oynar. Liderler örgütlerini nereye yönlendirdiklerini tutarlı bir şekilde belirlemeli ve bu konuda izleyicilerini bilgilendirmelidirler.

<sup>155</sup> Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, (1981): *Organizasyonlar*, çev: Besim Baykal, Ankara, İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü, s.239-240

Liderler geleceğe bakarken içlerinde korku ve endişe değil heyecan ve beklentiler olmalıdır. Bu heyecan ve beklentileri de izleyicilerine aktarmalıdır.

2. Amaçların Belirlenmesi: Bir organizasyonun amaçları otomatik olarak saptanamaz. Bunların lider tarafından belirlenmiş olması gerekmektedir. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu amaçların organizasyonların bünyesine uygun ve üyelerin birlikte çalışabilmesine olanak verecek türden olması gerekir. Bu hedeflere ulaşmak için de belirlenmiş süreler söz konusu olmalıdır. Vizyonu ulaşmak istediğimiz yer olarak düşünürsek hedefler ya da amaçlar vizyonu oluşturmak için gerekli şartlar olarak algılanmalıdır. Vizyonu ve hedefleri birlikte bir uyum içerisinde değerlendirmek çok önemlidir.

3. Risk Alma : Örgütler bazı riskler göz önüne alınabildiği sürece başarılı atılımlar yapabilirler. Hesaba alınmış riskler liderliğin temelini teşkil eder. Etkin bir lider, gerektiğinde riskli kararlar verebilmeli ve bu kararların arkasında durabilmelidir. Tehlikelere atılmadan iş yapan yöneticiler asla bir lider olamazlar. Asıl önemli olan bir riskin göze alındığında istenilen durumun aksi olması durumunda başarısızlık ile nasıl başa çıkılacağıdır. Bu noktada önem verilecek şey başarısızlıktan çıkarılacak olan derstir. Liderler önemli dersler almak için riskleri göze almayı ve başarısızlıklar yaşamayı bir fırsat olarak görürler.<sup>156</sup>

4. İlham Verme: Lider durumda bulunan bireyin izleyicilerinin üzerinde bıraktığı etkilerden birisi de onlara verdiği ilhamdır. Bu birey çalışanlara örnek olmalı, onları başarı yolunda teşvik etmeli ve bir şeyler yaratmaları için onları ateşlemelidir. Şirket kültürünün çalışanların liderlerinden görmüş ve esinlenmiş oldukları hal ve hareket tarzları sonucunda oluşacağı unutulmamalıdır. Lider her durumda izleyicilerine ilham kaynağı olmalı ve “Ben bu durumda böyle yapıyorum size de böyle yapmanızı tavsiye ederim” mesajını vermelidir. Bunun yanı sıra lider kişi iş dışındaki hayatı, konuşması, kıyafet ve kıyafeti ile de izleyenleri etkileyeceğini unutmamalıdır. Bu sebeple yapacağı her türlü hareketin kendisine ve örgütüne olumlu ya da olumsuz geri dönüşü olacağının farkında olmalı ve izleyicilerini olumlu yönde geliştirecek davranışlar sergilemelidir. Örneğin Atatürk, kılık kıyafet devrimini yaparken önce kendisi bu harekette öncü olmuş ve hayatının geri kalan kısmında da hem kendisi hem de yakın çalışma arkadaşları buna çok özen göstermiştir. Bu devrim aynı zamanda Türkiye Cumhuriyeti'nin uygarlaşmasında da temel taşlardan birisi olmuştur.

5. Güven Sağlama: Bir lider sorunlarla karşılaştığı zaman olumlu ve iyimser bir tavır takınarak izleyenlerinde kendilerine, örgütlerine ve liderlerine karşı güven duygusu uyandırmalıdır. Bu güven duygusunu sağlamak için lider kriz zamanlarında sağduyusunu ve soğukkanlılığını kaybetmemeli, doğru bir zamanlama ile doğru kararı alarak organizasyonu içinde bulunduğu zor durumdan çıkarabilmelidir. Bu liderde yaratıcılık özelliklerinin de gelişmiş olmasını gerektiren bir durumdur. Lider yaratıcılığını kullanarak zor durumlardan bir çıkış yolu bulması ile organizasyonun tamamına bir güven aşılması ve izleyicilerin çalışmalarını liderlerinden aldıkları bu güven duygusu ile yapmalarını sağlamalıdır. Bu şekilde izleyicilerin sadece liderlerine değil organizasyonun bütününe olan inançları artacak ve çalışmalarına daha motive olmuş bir şekilde eğilebileceklerdir.

<sup>156</sup> Pat Heim ve Elwood N. Chapman, (1997) : *Liderliği Öğrenmek*, çev: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, s.68

6. Alternatif (Yedek) Çözümler Oluşturma: İşler her zaman önceden planlandığı gibi gitmeyebilir. Örgütün önüne hesaplanamayan çeşitli engeller çıkabilir. Bir lider bu gibi durumlar için hazırlığını yapmış olmalı ve çekmecesinde mutlaka bir “B planı” bulundurmalıdır. Bu şekilde karşılaşılan engeller çok hızlı bir şekilde bertaraf edilir ve organizasyon amaçlanan hedefe doğru ilerlemeye devam eder. Bu yedek planlar ayrıca liderin organizasyon içerisinde güç kazanmasını da sağlar. Alternatif planlar her zaman gün ışığına çıkmak zorunda değildir. Ancak bu durum alternatif planlara asla başvurulmayacağına bir göstergesi olarak anlaşılmamalıdır. Her an bir yedek plan bulundurmak liderin daha cesur adımlar atmasını da kolaylaştırır. Bir çok başarılı plan, sahne arkasında bu planı destekleyen alternatif planların uygulayıcılarında yarattığı kararlılık sayesinde başarıya ulaşmaktadır.

7. Temsil Etme: Lider durumunda bulunan kimse, başında bulunduğu organizasyonun simgesi olarak görülür. Organizasyonun dışında bulunan kimseler lider durumda bulunan kişinin bıraktığı izlenim ile organizasyonun tamamı hakkında bir yargı oluştururlar. Lider bu sebeple örgüt dışındaki davranışlarına da örgüt içerisinde olduğu kadar dikkatli olmalı, bu hareketlerinin örgütünün başarısında rol oynayabileceğini unutmamalıdır. Günümüz dünyasında bir çok önemli lider bu konu üzerinde özellikle durmakta ve kendilerine göre farklı stratejiler belirleseler de bu durumun mutlaka kendilerini ve organizasyonlarını etkileyeceklerinin bilinci ile hareket etmektedirler.

8. Takdir Etme: Liderler başarılı bulduğu elemanlarına uygun bir şekilde takdirlerini göstermeyi ihmal etmemelidir. Takdir etme biçiminin içten ve adil olması çok önemlidir. Bu övgünün sonucunda izleyenlerin, çalışmalarının organizasyon tarafından önemsendiği vurgulanmış olur ve üzerlerinde motivasyon yaratılmış olur. Diğer bireylerinde bu yolla hırslanması sağlanır ve şirket içerisinde kaliteyi amaçlayan ve izleyenlerin bunun karşılığında takdir edileceklerinin bilincinde oldukları bir çalışma ortamı oluşturulur.

9. Uzlaştırma: Organizasyonun üyeleri izlenmesi gereken yol hususunda anlaşamadıkları zaman, lider durumunda bulunan kişi bazen arabuluculuk yaparak veya nihai çözüm ile ilgili kendisi bir karar vererek sorunu çözümlerlidir. Bazı durumlarda verilecek olan kararın zamanlaması son derece önemlidir. Kararı aceleye getirip yanlışlık yapmamak ne kadar önemli ise doğru kararın alınıp geç kalınmadan uygulamaya geçilmesi de o kadar önemlidir. Bireyler arası anlaşmazlıkların hızlı bir şekilde çözüme ulaştırıldığı takdirde, bir organizasyon, gelişme hızında kesinti veya değişiklik olmaksızın faaliyetlerini sürdürebilir. Bu uzlaşmayı sağlarken liderin dikkat etmesi gereken nokta adil davranması ve aleyhinde karar verdiği izleyenine durumun sebebinin açıklayarak bu kişi de oluşabilecek olası bir motivasyon kaybını önlemektir.

10. Öneride Bulunma: Bir liderin öneride bulunması, fikir ve görüşlerini, direkt emir şekline başvurmaksızın elemanlarına aktarabilmesidir. Bu şekilde aynı zamanda hem elemanın itibarı korunmuş hem de karara katılabilmesine imkan verilmiş olur. Liderin direk emredici bir tavır sergilemesi çalışanların kendilerine olan güvenlerini sarsacaktır.

Bunun yerine onlara tavsiye ya da teklif şeklinde daha yumuşak bir tarz sergilemesi, liderin organizasyon içerisinde kendisine olan sevgi ve saygının artmasını sağlayacak ve çalışanların da atılan adımlarda bilgi ve sorumluluk sahibi olmasında kolaylık sağlayacaktır.

11. İletişim : Şirket kültürünün güçlü bir şekilde tüm şirkete yayılabilmesi için şirket içinde çok etkin bir iletişim olması gerekir. İletişim her konuda olduğu gibi liderlik için de önemli bir kavramdır. İletişim yazma, okuma, dinleme ve konuşma gibi pek çok kavramı içeren bir faaliyettir. Şirket içerisinde liderin etkinliğinin sağlanması için liderin bizzat kendisinin de iştirak ettiği güçlü bir iletişim ağının kurulmuş olması şarttır.

### **2.3. LİDERLİK TÜRLERİ**

Liderlik yönetim bilimi içinde çok dikkat çektiği ve bir çok kez işlendiği için çok farklı bakış açılarından çok değişik yorumlamalarla incelenmiştir. Tüm yönetim teorisyenleri tarafından ortak bir payda altında toplamak ve buna göre çeşitlerine ayırmak bu nedenle mümkün olmamıştır. Gelecekte de liderlik kavramı farklı bakış açılarından incelendikçe yeni liderlik çeşitlerinin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

#### **2.3.1. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını başarmasını sağlayacağı düşünülen stratejilerin belirlenmesi bu stratejilerin planlanarak uygulamaya konmasını içerir. Stratejik liderlik belirlenen stratejilerin araştırılması, incelenmesi ve değerlendirilmesi gibi süreçleri içerir. İyi bir lider, geçmişte, kendisinden önce belirlenmiş olan stratejileri devam ettirmek yerine, örgütünün gelecekte de başarılı olmasını, kriz durumlarında hızlı bir şekilde kendisini korumaya alabilmesini ve değişen pazar koşullarına esnek bir şekilde uyum göstermesini sağlayacak stratejiler belirleyebilmelidir.

Bu iki yönlü işleyen bir süreç oluşturulduğu takdirde başarıya ulaşılabilir. Belirlenen stratejiler örgütün tüm çalışanlarınca benimsenmeli ve uygulamaya geçirilmelidir. Bunun için örgüt içinde çok iyi oturtulmuş bir iletişime ihtiyaç bulunmaktadır. Stratejik liderlik sürecinin amaç ve yön belirleme aşamasında lider tarafından üzerinde çalışılan konu ile ilgili sürekli bilgi toplanarak bir vizyon oluşturulur. Bu vizyon alternatif stratejilerin belirlenmesi için önemlidir. Verilen kararlar sürekli olarak gözden geçirilir ve riskler alınmaya başlamadan önce gerekli tüm kontrollerin yapılmış olması sağlanır. Daha sonra belirlenen stratejiler örgüte yayılır. Bu stratejilerin örgüt çapında yaygınlaştırılması, eleştiriye açık tutulması ve kişilerin verilen karara katılımlarının sağlanması ile izleyenlerin bu stratejiyi benimsemesi ve sahiplenmesi sağlanır. Stratejik liderlik kavramının üç boyuta sahip olduğu söylenebilir: “Yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak”. Stratejik liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik prosesler gibi örgütü en genel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş bir eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik, yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil; aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de kapsar. Stratejik liderliğin vazgeçilmez unsurlarından biri geleceği yaratmaktır. Bu nedenle işletme politikalarının güncel ve yeniliğe açık olması çok önemlidir. Liderlik, sadece bugün başarıyla çalışmayı değil bu başarıyı geleceğe de taşımayı gerektirir.

Stratejik liderler, yeniliğe açık, cesur ve işletmeyi iyi tanıyarak yerinde kararlar verebilen yöneticiler olmalıdır. Stratejik liderlik görevi tepe yöneticisi tarafından üstlenilmiştir. Ancak stratejinin oluşturulması, uygulanması, kontrolü ve bu aşamalarda örgüt içinde gerekli düzenlemelerin yapılması tek bir kişinin başaramayacağı kadar ağır bir iştir. Bu durumda üst düzey yöneticiler takımından söz etmek gerekir. Stratejik liderlik rolünü üstlenen üst düzey yöneticiler örgüt çalışanlarının yeni stratejiyi algılama ve tepki gösterme süreçlerinde de rol sahibidirler. Etkin bir stratejik lider, bu aşamada yeni stratejinin uygulanabilmesi için yapılması gereken değişikliklere çalışanlar tarafından gösterilebilecek olumsuz tepkileri aza indirmekle ve değişikliklerin daha kolay kabul görmesi için örgüt kültürünü biçimlendirmekle yükümlüdür.

### 2.3.2. Kendi Kendine Liderlik ve Süper Liderlik

Her iki liderlik tarzı bir biri ile içi içe geçmiş durumdadır. Bu yaklaşıma göre Kendi Kendine Liderlik, kişilerin öncelikli olarak kendilerini yönetebilmeleri ve öz motivasyon ve yönlendirmeyi kullanarak bir işi kendi başlarına yapabilmeleridir.<sup>157</sup> Bir insan, diğerlerine liderlik yapabilmesi için öncelikli olarak kendi davranışlarını kontrol altına alabilmeli ve kendi kendisini başarı için güdüleyebilmelidir. Örgüt içerisindeki pozisyonu ne olursa olsun örgütün kültürünü vizyonunu ve amaçlarını anlamalı ve bu kavramlara katkıda bulunmak ve geliştirmek için kendi kendisini yönlendirmelidir. Bu yolla diğer insanları da nasıl yönlendirmesi gerektiği konusunda kişisel bir alt yapı kurmuş olur. Kendi Kendine Liderlik, örgütteki bütün bireylerin bu günün ve yarının işletmeleri için kendilerini donatmalarını ve geliştirmelerini sağlar<sup>158</sup>. Bu liderlik yaklaşımı, bu sebepten ötürü bireylerin ve örgütün sürekli bir devinim içerisinde olmasını sağlar. Kişiler kendilerini geliştirdiği ölçüde örgütün bütün olarak ta başarı grafiği yükselecektir. Bu liderlik tarzında kişilerin teker teker yönlendirilmeye ihtiyacı kalmayacağından dolayı topluluk içerisinde bir üst / ast ilişkisi de olmaz.

Süper liderlik ise kendi kendine liderlik üzerinden doğmuş bir liderlik şeklidir. Lider rolünü üstlenmiş olan kişinin kendi kendine liderlik yaparken izleyicilerine de liderlik yapmasıdır. Lider, örgütün diğer bireylerinin de liderlik özelliklerinin gelişmesi için her türlü ortamı sağlar ve onları sürekli olarak kişisel gelişimleri için yönlendirir. Etkili bir lider her işi kendisinin yapabilmesinin mümkün olmadığını bilincinde olduğundan ötürü ekibindeki kişileri eğitir ve onların kendi başlarına bir takım görevlerin üstesinden gelmelerini bekler. Kısacası başkalarını kendi kendilerine liderlik etmeleri doğrultusunda yöneltme işine süper liderlik denir. Liderler izleyenlerin kuvvetli bir vizyona sahip olmalarını sağlayarak şirket içerisinde bireylerin kendilerine düşen rolleri yerine getirirken gerekirse kritik seçimler yapabilmelerini amaçlarlar. Bu kararların problemlere yakın olan kişiler tarafından verilmesi ayrıca bu kararların doğruluğunu da olumlu yönde etkileyecektir. Ancak kararları verecek olan kişilerde kendi kendine liderlik özellikleri geliştirilmemiş ise, bu kararların doğruluklarında sapmalar meydana gelecektir.

<sup>157</sup> Scott Williams, (2000): *Personality & Self Leadership*, Human Resource Management Review, s.140

<sup>158</sup> Deborah A. Blackman, (2001): *Inner Leadership: Realize Your Self Leading Potential*, Long Range Planning, s.269



Süper liderlik insanların sürekli olarak gelişme içerisinde olacaklarını düşünerek onlardaki bu gelişme potansiyelleri üzerinde yoğunlaşır. Bu liderlik tarzında liderlerin görevi çoğunlukla izleyenlerinin örgüte daha fazla katkıda bulunmalarını sağlayan, özellikle kendi kendine liderlik gibi yeteneklerin gelişmesine yardım etmektir. Bu liderlik tarzında hedef güçlü liderlik özellikleri taşıyan bireylerden oluşan bir grup oluşturmak olduğunda bu kişilere liderlik etmek çok daha zor olacaktır. Ancak gerçek liderler bu zorluğu göze alarak etrafindakilerin gelişmesi için her türlü ihtiyaçlarını karşılar ve bu sayede kendilerini de geliştirme fırsatı bulurlar. Karşılıklı etkileşimden en karlı çıkan ise hiç şüphesiz örgütün kendisidir. Bu noktada liderlerin doğru eğitildiği takdirde her çalışanın kendi alanlarında doğru karar verebileceklerinden emin olmaları ve bu bilgi ışığında izleyenlerini eğitmeleri gerekmektedir. Bu liderlik tarzında önemli olan bir diğer nokta da liderin kendi davranışlarının bu yönetim tarzı ile uyumlu olma zorunluluğudur. Yani lider etrafindakileri geliştirdiği kadar kendi gelişimi ile de ilgilenmeli ve örgütün gelişmesine ayak uydurabilmelidir. Aksi takdirde örgütün ilerleme hızında önemli bir düşüşe yol açacaktır.

### 2.3.3. Etkileşimci Liderlik / Dönüşümcü Liderlik

Son dönem liderlik teorilerini, diğer bir deyişle çağdaş liderlik anlayışlarını incelediğimizde, temel olarak karşımıza iki farklı liderlik yaklaşımı çıkmaktadır: Transaksiyonel ve transformasyonel liderler. İngilizce'den doğrudan Türkçeleştirilerek bu adları alan yeni liderlik yaklaşımları, aslında bizlere çok da yabancı değildir.<sup>159</sup> Geçen 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler literatürde Transaksiyonel Liderler (Etkileşimci Liderler) olarak anılmaktadır. Örneğin, performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan birçok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacı belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, transaksiyonel liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadırlar.

Bu liderlik türünde çalışanlar ödüllendirilerek başarı yolunda motive edilirler. İzleyenlerin organizasyona olan bağlılığının, kişisel tatminlerinin ve performanslarının artırılması amaçlanır. Etkileşimci liderlik “İşe yönelik liderlik, yönetici liderlik, işlemsel liderlik ya da yönetsel liderlik” olarak da anılmaktadır<sup>160</sup>.

Etkileşimci liderler, aynı zamanda, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir 'değiş-tokuş süreci' olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır.<sup>161</sup> Lider ve izleyenler arasındaki bu “alışveriş süreci”nin sonucunda izleyenler başarıya ulaştıkları ölçüde prim ya da ücret gibi ödüller elde ederler. Yine bu alışveriş ilkesine bağlı olarak lider ile çalışan arasındaki anlaşmanın bir sonucu olarak hedeflerin başarılamaması durumunda farklı cezalar gündeme gelir<sup>162</sup>.

<sup>159</sup>Cansel Akyol Yavuz , (2004): Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale015.html>

<sup>160</sup>Nermin Uyguç, (2000): *Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik ve Performans*, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 25-27 Mayıs 2000, s. 587

<sup>161</sup>Ferdi Aral, (2004): *Güncel Liderlik Yaklaşımlarının Takım ve Bölük Komutanlığı Kademelerinde İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul, s. 19

<sup>162</sup>Ağın, 2001: 132

Etkileşimci liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksyonel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır. Bu sebeple bu liderlik tarzında yaratıcılık ve yenilikçilik gözlenmemektedir. Bunun yerine geçmişten gelen kültür güçlendirilerek gelecek nesillere aktarılır. Literatüre baktığımızda bu tip liderlerin üç farklı yönetim tarzı sergilediklerini görmekteyiz. Bu tarzlar Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbestlik Yönetim Tarzı'dır. İlk yönetim tarzı çerçevesinde etkileşimci liderler, astları ile yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geri bildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, transaksyonel liderlerin, anlaşmaya vardıkları ya da diğer bir deyişle 'pazarlık ettikleri' sonuçlardan fazlasını alamamalarıdır.

'İstisnalarla Yönetim' tarzına sahip transaksyonel liderler ise, 'işler kötüye gitmeye' başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler. Genelde hatalara odaklanırlar ve yalnız hataları dile getirirler; bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar.

'Tam Serbestlik' Yönetim Tarzı'nda ise yöneticiler, liderlik özelliklerinin tam aksine çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler. Çalışanların performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise kendileri harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. Etkileşimci liderlerin yönetim tarzları incelendiğinde, Tam Serbestlik Yönetim Tarzının tercih edilmeyen bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Fakat, bu yönetim tarzının da astlar tarafından yeterli görüldüğü durumlar mevcuttur. Örneğin, kendi kendisini yönetebilen, performansı hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini yakından takip eden çalışanlar, birebir yönetim tarzından ziyade 'serbest' bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler.

Liderlik anlayışı açısından transaksyonel liderlerden bir basamak üstte olan, transaksyonel liderlik özelliklerini kendisinde barındıran ve bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir tarza sahip yöneticiler Transformasyonel Liderler (Dönüşümcü Liderler) olarak anılmaktadır. Dönüşümcü liderler kısaca arkalarındaki gruba yeni bir 'form' veren, bir anlamda arkalarındaki ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Bu liderlik tarzı günümüz işletmelerinin içinde buldukları hızlı değişim ve belirsizlik ortamından daha az etkilenmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri için ortaya çıkmıştır. Yeni nesil liderlerden izleyenlerini sürekli geliştirmeleri ve eğitmeleri beklenmektedir. Dönüşümcü liderler izleyenlerini performansların ötesine geçmeleri doğrultusunda motive eder. Dönüşümcü lideri, değişim mühendisi, girişimci lider, reformcu lider, şeklinde de adlandırabiliriz.

Bütün bu özelliklerin ortak noktası bir vizyon sahibi olmaktır. Vizyon, yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü olabilmektir.<sup>163</sup> Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yenileşme ve gelişme yolunda ilham verebilmek için onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartmak ve çalışanların kendilerine olan güvenini arttırmak ve bu sayede onlardan beklenenden daha fazla sonuç almak hedeflenir<sup>164</sup>. Literatürde, dönüşümcü liderler dört temel yönetim tarzıyla karşımıza çıkmaktadır: Bireysel İlgi, Entellektüel Uyarım, İlham Verme ve İdealleştirerek Etkilemedir.

**Bireysel İlgi** yönetim tarzına sahip transformasyonel liderler, temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren, empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir.

**Entellektüel Uyarım** yönetim tarzında transformasyonel liderler, astlarını yaratıcılığa teşvik ederek onların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Astlarının her durumda “daha iyi nasıl yapabilirimi” sorgulamalarını isterler ve kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler.

**İlham Verme** yönetim tarzında ise transformasyonel liderler, izleyicilerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Astlarını şirketin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler. Dönüşümcü liderler, şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar.

**İdealleştirerek Etkileme** yönetim tarzında liderler davranışıyla ideale örnek olarak izleyenlerini yönlendirir, örgüt vizyonu, misyonu ve hedeflerini tam olarak belirleyerek örgüt içerisinde tam bağlılık içerisinde bu hedefler doğrultusunda çalışılmasını sağlarlar. Bu yönetim tarzında liderler, hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler ve bu doğrultuda astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar. 'Bu tip liderleri nasıl ayırt edebiliriz?' diye sorabilirsiniz kendinize. Dönüşümcü liderler, günümüz yöneticileri arasında 'O gerçek bir lider!' olarak anılan insanlardır. Dönüşümcü liderler, yöneticilik özelliklerinden çok liderlik vasıflarıyla anılırlar. Çünkü transformasyonel liderler, mevcut sistemlerin/metotların dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden kişilerdir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, dönüşümcü liderlere güzel bir örnektir. Dönüşümcü liderlerin bir diğer özelliği 'Karizmatik Lider' vasıflarını kendilerinde barındırıyor olmalarıdır. Şu ana kadar bahsedilen özelliklerin birçoğu, karizmatik lider özelliklerinden izler taşımaktadır. Örneğin, karizmatik liderler bir vizyonu olan ve bu vizyonu her koşulda savunan kişilerdir. Karizmatik liderlerin kendilerine güvenleri tamdır ve vizyonları doğrultusunda kişisel risk alırlar, özveride bulunurlar.

<sup>163</sup> Ağın,2001: 134

<sup>164</sup> Erol Eren, (1991): *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın , İstanbul, s.312

Liderlik teorileri ile ilgili yukarıda bahsedilen özellikler incelendiğinde transformasyonel liderlerin transaksyonel liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Oysa ki, ideal bir yönetici hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Günümüz liderlerinin, günlük işlerin beklenen kalitede, müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında transaksyonel liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır.

#### 2.3.4. Toplam Kalite Liderliği

Toplam kalite liderliğini tam olarak algılamak için öncelikle kalite unsurundan bahsetmemiz gerekmektedir. Kalite çok genel bir tanımla müşteri gereksinimlerine olan uygunluktur. Yapılan araştırmalara göre kalitenin sekiz ayrı boyutu bulunmaktadır. Bunlar, ürünün performans ya da çalışma özellikleri; güvenilirlik; belirlenmiş standartları karşılayabilme; dayanıklılık; satış esnasındaki nezaket ve anlayış ta dahil olmak üzere servis imkanları; estetik ve tüketici algılamasıdır<sup>165</sup>. Kalite zaman içerisinde rekabet içerisindeki örgütlerin stratejilerini belirlemedeki en önemli faktörlerden birisi olmuştur ve şirketler rekabet içerisindeki kalite yarışının kazanabildikleri ve müşterilerini bu konuda ikna edebildikleri ölçüde kazançlı çıkmışlardır. Bu sebepten ötürü kalite rekabetçi üstünlüğü kazanmak ve elde tutmak için en temel strateji olmuştur. Pazarda mücadele eden şirketlerin artması, müşterilerin bilinç düzeylerinin yükselmesi ve kıt kaynaklarla çalışmak zorunda olunması, bunda büyük paya sahiptir. Bu bilgiler ışığında Toplam Kalite Liderliğini örgüte malzeme ve servis sağlamayı; örgütteki bütün kritik süreçleri ve son kullanıcının isteklerini karşılamayı geliştirebilmek ve değerlendirebilmek için sayısal metotların ve insan birikimli bilgilerin şimdi ve gelecekte uygulanması olarak adlandırabiliriz<sup>166</sup>. Örgütü oluşturan bireylerin toplam kalite odaklı hareket tarzını eylemlerinin tamamına yaydığı ve şirketin kalite standartlarının bu şekilde belirlendiği durumlarda uygulanır ve bireyler kendilerini sürekli olarak örgütteki üretim faaliyetlerini geliştirmeye odaklar. Toplam kalite liderliği altında yatan ana yaklaşım “örgütteki herkes kaliteden sorumludur ve bu sebeple herkes bir kalite lideridir” düşüncesidir.

Toplam kalite liderliği için tabanında işi yapan kişilerin iş ile ilgili birinci derecede uzmanlıkları olduğunu ve işin nasıl yapıldığını en iyi bilen kişiler olduklarını varsayar.

Toplam kalite liderliğindeki amaç, işi yapan en alt seviyedeki personelden en üst düzey yönetici konumundaki kişiye kadar herkesin yaptığı işin sonuçlarının bilincinde olması ve kalite odaklı çalışarak nihai kullanıcı açısından değer yaratabilmesidir. Her seviyede amaçlanan hedef müşteri beklentilerini karşılayan ve üstüne çıkan ürünleri üreten örgütsel işlevlerin kontrol edilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesidir<sup>167</sup>. Toplam kalite liderliğinde öncelikli olarak örgütün müşterilerini dinlemesi ve anlaması sağlanır. Daha sonra örgütün üretim yapısı müşterilerin beklentilerine göre hazırlanır ve ürünler son kullanıcıyı tatmin edecek şekilde planlanır. Bu yaklaşımda örgütü oluşturan bireylerin tamamının bilinçlendirilmesi ve kalite konusunda gerekli özveriye göstermesi sağlanır.

<sup>165</sup> Oya Örnek Eryılmaz, (1996) : *Toplam Kalite Yönetimi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, s.91

<sup>166</sup> A. Houston ve S. L. Dockstader, (2001): Total Quality Leadership: A Primer, <http://unpan1.org/intadoc/groups/public/documents/aspa/unpan002508.pdf>, s.15

<sup>167</sup> Eryılmaz, 1996: 90.

Her bireyin anlaması gereken nokta, içinde bulunulan rekabetin bir maraton değil sonsuza kadar bitmeden devam edecek bir yarış olduğu, zamana ya da rakibe karşı ya da kendimizle değil asla bitmeyecek müşteri beklentilerinin karşılanması için çalıştığımızdır. Kalite uğrunda atılan her adım, kalite üzerine yapılan rekabette kazanılan her zafer, müşteri gözünde örgütü yeni bir savaş alanına taşımaktadır ve şirketin geleceği açısından her çalışana aşılması gereken düşünce, daha yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmek için yapılan geliştirme çalışmalarının asla bitmeyeceğidir. Toplam kalite liderliğini uygulayan bir yönetici, sistemin içindeki bireyin uzman olduğu faaliyet alanında geliştirme yapması için her seviyedeki çalışma arkadaşlarını cesaretlendirir ve çeşitli yollar ile teşvik eder. Amaç üretimde sonradan düzeltmeler yapmaktansa baştan doğru üretmektir. Bu hem zaman hem de maliyet açısından organizasyona pozitif katkı sağlayacaktır.

Toplam kalite yönetiminin önemli öğelerinden bir tanesi performansın doğru olarak ölçülebilmesidir.<sup>168</sup> Performansın yanlış ölçülmesi problemlerin kaynaklarını yanlış olarak belirlemeye ve örgütün faaliyet konusundaki kalitesinin yükseltilmesi yerine düşürülmesi gibi talihsiz sonuçlara kadar uzanır. Yapılan işlemlere ve iş geliştirme fonksiyonlarına duyulan güven azalır ve Toplam Kalite Liderliğinin çökmesi söz konusu olur.

Toplam kalite liderliğinde kaliteyi geliştirme süreçleri örgüt içerisinde tepeden tırnağa her bireyi kapsamlı ve sürekliliği olan bir eyleme dönüştürülmelidir. Lider bu konuda izleyenlerine karşı cesur ve sabırlı davranmalı, onların bu konuda harcadıkları emekleri sürekli olarak teşvik edici programlar ile beslemeli ve bu hareketin sadece gelip geçici bir heyecan değil örgütün kültürünün vazgeçilmez bir parçası olarak yerleşmesi sağlamalıdır. Bu sistemde izleyenler ise kaliteyi yaratacak vizyona ve gerekli eğitime sahip olmalıdır. Yaptıkları işin kalitesini arttırabilmeleri için öncelikle önlerindeki işi tam olarak yapabilecek kapasitelerinin olması ve daha önemlisi bu işi sahiplenmiş olmaları gerekmektedir. Bir birey yapmakta olduğu işi organizasyonun başarısını ilerletecek oranda iyileştirebilmesi için o işi tüm gerekleri ile yerine getirebiliyor olması lazımdır. Bunun yanı sıra bu bireye organizasyonun hedefleri ve müşterilerin beklentileri tam olarak anlatılmış, bireyinde bütün bu kavramları sindirmiş olması gerekmektedir. Bunlar sağlandıktan sonra ancak Toplam Kalite Liderliği efektif bir şekilde uygulanabilir ve örgütün başarıya ulaşması sağlanabilir.

### **2.3.5. Makro / Mikro / Meta Liderlik**

1988'de Nicholls, yapmış olduğu araştırmalar sonucunda liderleri temel perspektifleri açısından değerlendirerek 3 farklı kategoriye ayırmıştır. Bunlar:

- Makro Liderlik
- Meta Liderlik
- Mikro Liderlik

Makro Liderlik tipi, inançların, değerlerin ve rollerin özellikleri üzerinde önemle durmaktadır. Makro Liderlik aktiviteleri bireylerin, grupların, departmanların veya bölümlerin bir özellik ile özdeşleştirilerek yönetilmesini ve bu özelliklere uygun olarak rolleri üstlenmelerini gerektirir.

<sup>168</sup> Eryılmaz, 1996: 94.

Lider, bu birimleri,“Organizasyonun bütününün özelliği nedir? Ben bu bütün içerisinde nereye uygunum? Organizasyonun benden beklentileri nelerdir?” şeklindeki sorulara vereceği cevaplar ışığında yönlendirir ve bu şekilde lider kendini organizasyona adanmış bireyleri bulmayı ve onları kendi özelliklerine uygun rollere atamayı amaçlar. Bu liderlik tipinde öncelikli olarak yapılacak bir işin gerektirdiği özellikler belirlenir ve buna göre o özellikleri taşıyan bireyler, gruplar, departmanlar oluşturulur.<sup>169</sup>

Meta Liderlik tipi ruh ve kişisel özellikler üzerinde yoğunlaşır ve organizasyonun genel yönelmesi üzerinde kişilere bir yön tayin eder. Amaç kişileri liderin ve organizasyonun bütününün kültürüne göre “programlayarak” ya da önceden belirlenmiş özellikler ışığında organizasyonun tamamının örgütlenmesini sağlayarak organizasyonu bütün olarak başarıya götürecektir enerji ve bağlılığı yaratmaktır.

Mikro Liderlik ise çevre, davranış ve yetenek gibi faktörlerin üzerinde yoğunlaşır. Diğer ikisinin tersine Mikro Liderlik efektif bir çalışma ortamı sağlamak ve hevesli çalışanlar yaratmak için bir bireyin kişisel çalışma tarzının yapılan işi şekillendirmesine izin verir. Bu serbestliğin organizasyonun efektifliğini ve verimliliğini arttırması beklenir. Lider kişilere yerine getirilmesi gereken işin ne olacağını belirtir ve işin başarı ile tamamlanmasını o kişiden bekler.

Efektif bir liderlik perspektifi her üç tipinde özelliklerini barındırmalıdır. Bu şekilde içinde bulunulan durumun gerektirdiği şartlara göre bir yöntem geliştirilir.

### **2.3.6. Otokratik / Demokratik / Katılımcı ve Tam Serbestlik Sağlayan Liderler**

Bu yaklaşım liderin izleyicilerine karşı olan davranışlarını veya yönettiği grupla olan ilişkilerini baz alır. Otokratik liderler esas olarak izleyicilerini yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. İzleyiciler amirlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmek ile yükümlüdürler.<sup>170</sup> Karar verme ve yorumlama yetkisi bütünü ile liderlerde. Bu tarz yönetimde, bu davranış şekli organizasyonun altına kadar bu şekilde iner. Her ast, üstünden aldığı emirler doğrultusunda kendi çalışanlarına yeni emirler verir. Otokratik liderlik davranışının birinci faydası, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyici kitlesinin beklentilerini karşılamasıdır. Aile ve okul hayatından beri geleneklerine aşırı bağlı ve büyüklerinin karar vermesine alışkın topluluklarda izleyiciler öncelikli olarak liderlerinin tam yetkisini hissetmek isteyecek ve bu sayede liderlerinin bilgili ve yetenekli olduğuna, kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaktır. Bu liderlik tarzının bir diğer faydası ise liderlerin daha fazla işleri ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye sürükleyebilmesidir. Bu liderlik tarzı karar verme sürecini tek bir kişinin düşünceleri ile sınırladığından zaman kayıpları asgari düzeyde tutulmaktadır.<sup>171</sup>

<sup>169</sup> Eryılmaz, 1996: 98

<sup>170</sup> Erol Eren, (1991) : *Yönetim Psikolojisi*, Beta basım yayını , İstanbul, s. 382

<sup>171</sup> Türkmen , 1994: 82

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası liderin aşırı derecede bencil davranması ve izleyicilerinin inanç duygusu ve düşüncelerine değer vermemesidir. Bu durumda izleyicilerin liderin peşinden gönüllü olarak gitmeleri ortadan kalkar. Kısa süre içerisinde liderin etrafı kendisinden nefret eden izleyiciler ile dolar. Lider böyle durumlarda otokratik gücünü her an kaybedebilir.

Demokratik tarzdaki liderlik yapısında ise yöneticiler kararlarını izleyicileri ile paylaşma eğilimini taşırlar. Bu sebeple amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde önder sürekli olarak astlarından aldığı fikir ve görüşler doğrultusunda önderlik davranışları sergiler.

Katılım ve tam serbesti sağlayan liderler ise yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicilerini kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan bir davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbestlik sağlayan liderler yetkiye sahip çıkmayarak yetki kullanma haklarının tamamını astlarına bölüşmektedirler.<sup>172</sup>

## 2.4. ÖRGÜTSEL LİDERLİK VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel liderler, doğal liderden farklı olarak içinde bulunduğu organizasyonun başarısı doğrultusunda çalışan, zaman zaman kendisinin ve çalışma arkadaşlarının bile koymadığı örgütsel amaçları gerçekleştirmek durumunda kalan, örgütsel etkinliği sağlamak ve sürdürmek için doğal lidere göre değişkenlik gösteren özelliklere sahip, organizasyon yapısının her zaman en üst seviyesinde bulunmayan bireylerdir. Örgütsel liderlik, liderlik özellikleri ile yönetici özelliklerinin olumlu biçimdeki birleşimidir. Yönettikleri ya da yan yana çalışmakta oldukları çalışma arkadaşlarına kıyasla zeka, deneyim ve eğitim üstünlüğü, gerekli “temel” niteliklerdir. Bunun yanında örgütsel lider astları ve varsa amirleri ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir. Yönetim bilgisi, çatışmaları yönetme becerisi, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, örgütü için belirlemiş olduğu (yada belirlenmiş olan) amaçlara duyduğu bağlılığı ve bunlar üzerindeki sebatkarlığı, çevreden kaynaklanan umulmadık durumlara verdiği çözümsel tepkiler, sahip olduğu karar verme ve verdiği kararları etkin bir biçimde izleyenlerine aktarabilme yeteneği gibi özellikleri ile astları üzerinde üstünlüğünü temin etmelidir.

İdeal bir örgütsel liderin özellikleri aşağıdaki gibidir:<sup>173</sup>

1- Örgütsel lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı devamlı tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır. Lider yaptığı planların uzun vadede örgütüne yarar sağlaması gerektiği bilinci ile hareket etmelidir. Bu planlar örgüt için belirlenmiş olan vizyona ve misyona uygun olmalı ve ekibi tarafından bu planların benimsenmesi sağlanmalıdır. Lider, planlarını örgütüne ve ekibine anlatabildiği ölçüde bu planları uygulatabilir ve örgütün başarısını sağlayabilir.

<sup>172</sup> İsmail Mucuk, (2003) : *Modern İşletmeciler*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.167

<sup>173</sup> Öncü, 2004: 14.

2- Örgütsel lider, örgütünün amaçlarının gerçekleşmesinde çıkabilecek güçlük ve engeller karşısında kararlılık ile durmalı, en zor şartlarda bile çalışanlarını ümitsizliğe düşürecek hareketlerden kaçınmalı ve örgüt içi morali her zaman yüksek tutarak kriz ortamlarında çıkış yolunu örgütü ile birlikte bulabilmelidir.

3- Lider yaratıcı olmalı ve beklenmeyen durumlarda ne yapacağını bilen bir tutumla acil aksiyon planları ve akılcı çözümler üretebilmelidir. Bu şekilde örgütünde bir güven oluşmasını sağlamalıdır. Yaratıcılık bir liderin örgüt içerisindeki gücünün artmasını sağlayan özelliklerinden bir tanesidir. Lider kriz ortamlarında örgütünü krizden kurtarıcı bir rol oynayabilmesi için yaratıcı fikirler ortaya koyabilmelidir. Yaratıcı düşünme tarzının önündeki en önemli engel ise kalıplara bağlı kalarak düşündürmektir.<sup>174</sup> Örgütsel liderler, içlerinde buldukları yapıda belirginleşmiş olan kalıpların ötesine geçebilmeli ve yaratıcılıklarını kullanarak örgütlerinde yenilikler yaratabilmelidir.

4- Profesyonel bir lider, bilgi ve birikimleri ile çevresindekilerin örgütsel amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmalıdır. Bilgi örgüt içerisinde liderin gücünü oluşturan kaynaklardan birisidir. Lider bilgisini çevresindekiler ile paylaşmalı ve izleyenlerin gelişmeleri için onlara gerekli bilgi ve birikimi aktarmalıdır.

5- Lider, örgüt ikliminde yaşayarak, yönettiği unsurları gerçek yüzleri ile görmeli, anlamalı ve onlara nüfuz ederek yönetmelidir. Örgüt içerisinde yaşamayan bir liderin izleyenlerin problemlerini gerçek olarak anlaması ve onların çalışmalarında ilerlemelerini sağlayacak çözümler yaratması kolay olmayacaktır. Bu sebeple lider mutlaka izleyenler ile aynı atmosferi yaşmalıdır.

6- Bir lider, çevresindekilerin saygısını ve güvenini kazanabilmek için, adil olması, ahlak ve prensip sahibi olması gereklidir. Adalet, izleyenlerin liderin verdiği kararlara saygı duymasını sağlayan bir özelliktir. İzleyenler tarafından verilen kararların organizasyon içerisinde adil dağılmadığı düşünölmeye başlandığı zaman izleyenlerin lidere olan inançları da zayıflamaya başlar. Liderin aynı zamanda prensiplerini de her durumda öne koyması ve bu prensiplerin şirket vizyonu ile aynı paralellikte olmasını sağlamalıdır.

7- Örgütsel liderliğin etki alanı örgütün iç ve dış çevresidir. Örgütsel bir lider; örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam gibi koşullara; örgütün içinde bulunduğu, sürekli olarak ilişkide olduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre gruplarına; ekonomik, sosyal kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal alanlardaki değişmelere hakim olmalı ve bunlar arasından kendi etkisi altında olanları örgütünün amaçları doğrultusunda yönlendirmelidir

8- Örgütsel liderlik, değişimin doğasını anlamayı gerektir. Özellikle örgütlerin içinde buldukları ortamların çok hızlı bir şekilde farklılaştığı günümüz dünyasında, gerçek liderler geleceğe korkusuzca bakan, ekiplerinin değişime uyum sağlaması için gerekli önlemleri zamanında alan, vizyon sahibi bireylerdir. Günümüz dünyasında değişim eskiden olduğu gibi çok kolay yakalanabilen bir kavram değildir.

<sup>174</sup> Özlem Maden, (2005): Ne Parlak Fikir, *İnfomag*, İstanbul, Mart 2005, Sayı: 53, s. 44



Değişimin bir zamanlar çok belirgin olan işaret ve sinyalleri artık havadaki saydam nabız atışları içerisinde gizlenmiş ve gözle görülmeyen bir hal almıştır. Gerçek liderler hangi değişim dalgalarının kendi örgütlerine başarıyı yakalatacağını önceden gören kişilerdir. Böylesi değişimler için cesarete ve geniş bir bakış açısına ihtiyaç vardır.<sup>175</sup>

9- Örgütsel liderler, iş görenlerin niteliklerine, örgütsel ortama ve işin gereklerine göre tarzını değiştirmeye elverişli yapıdadır.

10- Örgütsel liderliğin var olduğunun ve sürdürüldüğünün kanıtı örgütsel verimliliklerdir. Bir lider, örgütünün etkinliği ile doğru orantılı olarak yönettiği grup üzerinde kişisel bir etkinlik sağlayabilir.

11- Örgütsel liderlik, işgörenlerin işten doyumlarıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini dengeleştirir. İzleyenleri sömürerek sadece örgütün amaçlarının gerçekleşmesini amaçlayan liderler bir süre sonra arkalarına baktıklarında kimseyi göremezler. Bu sebeple izleyenlerin de doyumunun mutlaka sağlanması gereklidir.

12- Örgütsel lider, kişisel ve yasal erkini birleştirerek birlikte kullanır. Örgütsel liderlikte sadece kişisel özellikler kişiye bir grubu yönlendirme yetkisi vermediği gibi sadece yasal yetkiler de kişiyi gerçek bir lider konumuna sokmaz. Güçlü ve uzun soluklu liderlik, bu ikisini aynı potada eritmekle mümkün olur.

13- Örgütsel lider atanmış olsa bile kendisini sürekli geliştirip yetiştirir. Kişisel gelişim bir liderin mutlaka özen göstermesi gereken bir noktadır. Sürekli yeniliklere gebe olan günümüz iş dünyasında bir liderin etkinliğini koruyabilmesi kendini durmaksızın geliştirmesine bağlıdır.

Yöneticinin örgütsel lider olabilmesi için ilişki davranışını, görev davranışı ile aynı düzeye çıkarması ve her ikisini dengede tutması gereklidir. İlişki davranışları; yöneticinin çevresini oluşturan çalışanlara yaptığı ruhsal destek, gösterilen yardımseverlik, sıcaklık, samimiyet, güven, dostluk, ilgi gibi yakınlıklar; görev davranışı ise yöneticinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere hizmete/üretimine verdiği önemdir. Örgütsel liderin karşısında, doğal liderin yaptığı gibi önceden konulmuş amacı, politikaları ve işlevleri değiştirmeye yetkili olmadığı durumlar da olabilir. Bu yüzden kendisinin ve işgörenlerin koymadığı örgütsel amaçları gerçekleştirerek örgütsel etkililiği sağlamak ve sürdürmek için doğal lidere göre daha farklı çalışma şekillerine sahip olması gerekir. Buna göre <sup>176</sup>:

- Ortalama olarak astlarından daha zeki ve yönetim konusunda astlarından daha yeterli olmalı,
- Astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmeli,
- İletişim kanallarını açık tutmalı,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde astlarından daha çok güdülenmiş olmalı,
- Astlarının yeterliliklerini tanımalı, güçlerini değerlendirmeli,
- Takım ruhuna ayrıcalık tanımalı,
- “Gerçekçi özgüvene” sahip olmalı ve güven vermeli,

<sup>175</sup> James, 1997: 11

<sup>176</sup> Öncü, 2004: 13

- Bireye saygı duymalı, insan sevgisi ile yücelip ve yüceltmeli,
- Başkalarının kişiliklerinin oturmasına yardım etmeli,
- Akılcılık ve erdem rotasında yol alabilmeli ve yol gösterebilmeli,
- Vizyon sahibi olup, geliştirmeli ve vizyonunu paylaşarak yaşatabilmeli,
- Kendini göstermeli ve değişikliklere açık olmalı,
- İnsanların iyi yanlarını göz önüne almalı,
- Çabalarının doğruluğuna inanmaya özen göstermeli,
- Model olmalı, başarılarla özen göstermeli ve desteklemeli,
- Her zaman eğitime önem vermeli,
- Yetkilendirmeli,
- İhtiyaçların karşılanmasını teşvik etmeli,
- Çalışan personel ve hedefler arasında bir bağ oluşturmalı,
- İlk harekete geçirici ve geliştirici olmalı,
- Gücün çalışanlarla paylaşıldığı organizasyon biçimini savunmalı,

P.F. Drucker, verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işi yapmak olduğunu söylemektedir. Örgütsel verimlilik ve etkinliğin gerçekleşebilmesi için de yönetsel verimlilik ve etkinliğe gerek vardır. Yönetsel verimlilik, yöneticinin planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle en fazla çıktıyı alması anlamına gelmektedir. Yönetsel etkinlik ise, yöneticinin yönetim faaliyetlerinde kendisini başarıya ulaştıracak bir yönetim yaklaşımıyla hareket etmesi ve başarılı olması anlamını ifade eder. Bütün bunlar, bir yöneticinin kendi ekibine liderlik yapabilecek kapasitede olup olmamasını belirlemektedir.

Neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden belirleme süreci olarak adlandırdığımız planlama işlevinin yerine getirilmesinde, yöntem, insan, araç ve amaçlarla ilgili olarak yapılacak hatalar, yönetsel başarısızlığa neden olabilecektir. Kullanılacak kaynak ve olanaklar açısından içinde bulunulan koşullara uygun hedefler saptanmazsa, bunlara erişmek mümkün olmayacaktır. Bu hedefleri belirleyecek olan kişiler, yöneticilerdir. Bu noktada, yöneticinin liderlik nitelikleri taşıması gerekir ki, başarısızlıkla karşı karşıya kalmayın. Çünkü her lider sonuçta bir yöneticidir ve ileriye görebilendir. İleriye dönük kararlar alabilme yeteneğine sahiptir. Hayalperest de değildir, aşırı karamsar da değildir. İçinde bulunulan durumla, eldeki kullanım potansiyeli arasında en doğru ilişkiyi kuracak ve gelecek için hedefleri buna göre belirleyecektir. Böylece planlama işlevi başarıyla yerine getirilmiş olacaktır. Açık, kabul edilebilir bir amaç ile mantıklı, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve örgütün potansiyeline uygun bir planı, ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir yönetici yapabilir.

Planların uygulamaya konulabilmesi için diğer bir yönetim işlevi olan örgütlenmenin de istenen veya olması gereken biçimde gerçekleştirilmesi gerekir. Örgütlenme işlevini yerine getiren yönetici, planlama evresinde tasarlanan ve işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan faaliyetleri ve işleri daha ayrıntılı bir biçimde saptayacak, işleri bölümlere ayıracak, maddi ve beşeri üretim etmenlerini tedarik edecek, onları işletme içerisinde uygun alanlara yerleştirecektir.

Bütün bunlar sıradan insanların yapacakları şeyler değildir. Bir yönetici, burada da özellikle liderlik yönünü ileri çıkarmak zorundadır. Bunun için de, zekasını, yöneticilik yeteneğini, kişisel girişimciliğini, ikna gücünü, kararlılığını olaylara egemen olma gücünü kullanacaktır.

Örgütsel liderlik türleri: <sup>177</sup>

1. Kurmaya Yönelik Liderlik. (Örgütsel yapıyı oluşturma, mevcut yapıyı değişen koşullara uyarlama, amaç, strateji ve politika belirleme.)
2. Geliştirmeye Yönelik Liderlik. (Biçimsel yapıdaki eksiklikleri giderme, zamanla ortaya çıkacak kusurları düzeltme ve geliştirme.)
3. İşletmeye Yönelik Liderlik. (Örgütün işletilmesi için gereklidir. Orta ve alt kademe yöneticilerin bu tür liderlik göstermeleri beklenir.)

Liderlik ile ilgili tanımları ve yöneticilik ile aralarındaki ilişkilerin temellerini belirlerken karşımıza “güç” ve “gücün kaynağı” kavramları çıkmaktadır. Güç burada başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade etmektedir. Güç sözcüğü yetki ile karıştırıldığı ölçüde “liderlik” ile “yöneticilik” de kavramsal olarak birbirine girmektedir. Yetki bir makamda bulunmaktan dolayı kişilere verilmiş olan karar verme ayrıcalıklarının bütünüdür. Güç ise bireyin kişisel özellikleri arasında bulunan insanları etkileme yeteneğinin dışı vurumudur. Aslında başkalarını etkilemede güç, yetkinin kullanılması ile ortaya çıkabileceği gibi diğer kaynaklar da dikkate alınmalıdır. Bu nedenle örgüt içerisinde liderlikte dikkate alınacak güç kaynaklarını şöyle belirtebiliriz: <sup>178</sup>

1. Yasal Güç: Bir makamın sağladığı yetkilerin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle yöneticiye verilen formel yetkidir. Astarlar buna uyma konusunda kendini mecbur hisseder. Bu güç direk olarak bilgi ya da deneyimler ile elde edilmez. Yasal güç makamı kim işgal ediyorsa ona aittir. Birisi bir amirlik konumuna terfi ettirildiği an, o gücü kazanmış olur. Her organizasyonda bu gücün kötüye kullanılabilirdiği ya da suistimal edildiği dönemler olmuştur. Hatta bu durum bazı durumlarda bireyleri istenen yönde davranmaları için kullanılan maddi ve manevi zorlamalara ve korkutmalara kadar gider. Bu durum yasal gücün bir “zorlayıcı güç” halini almasını ve liderliğin etkisi altına aldığı bireylerin gönüllü takipçiler değil zoraki takipçiler olmasını sağlar.

2. Uzmanlık (Bilgi) Gücü: Liderin belli konuda uzman olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan güç kaynağıdır. Bilgi gücü, belli bir konumda etkin davranışlar sergilemek için gereken beceri ve tekniklerin bilincine varmaktan kaynaklanır. Toplumumuz daha kuralcı olmaya başladıkça ve bir örgütü oluşturan bireylerin rolleri yani görevleri daha fazla uzmanlık gerektirdikçe, bir liderin bilgi gücüne sahip olması da çok daha önemli hale gelmiştir.

3. Kişilik Gücü: Lideri başkalarının gözünde çekici yapan, kişisel özellikleri sayesinde çevresindekiler üzerinde yaratmış olduğu etkiden kaynak alan güçtür. Bu gücün potansiyelini tam olarak anlayabilmek ve hazmedebilmek için uzmanlık ve yasal gücün de değerini kabul etmek gereklidir.

<sup>177</sup> Gülferah Öncü, (2004) : Liderlik ve Yöneticilik, <http://ggurses2.sitemynet.com/ogretmenler1/ogr4.htm> Öncü, s. 16

<sup>178</sup> İsmail Efil, 1993 : 104.

Aşağıdaki şekilsel anlatımda da görüldüğü gibi kişilik gücü bu güç kaynakları arasında en büyük dilimi oluşturmaktadır. Ancak diğer iki gücünde varlığının önemi çok yüksektir. Bu ikisinin varlığı olmadan liderliğin oluşması beklenemez.<sup>179</sup>

Yöneticilere başkalarının üzerinde otorite kurması için çeşitli yetkiler verilmiştir. Ancak kimse sadece “patron” olarak adlandırıldığı için ya da astlarının müdürü olduğu için ekibine gerçek anlamda liderlik yapamaz. Yetki geçici bir imtiyazdır. Gerçek lider ekip arkadaşlarına kendisinin yetkili olduğunu hatırlatmak gereğini duymaz. İnsanların liderin sahip olduğu makama olan saygıları ancak lider pozisyonunda olan kişiye saygı duyarlarsa uzun süre devamlılık gösterir. Lider, bilgi ve kişilik gücünü ne kadar etkili kullanabilirse yetki gücüne de o kadar az başvurmak zorunda kalır. Yetki gücünü kullanmanın en iyi yolu disiplin sağlamaktır. Bazı durumlar, bu disiplin yapısının sağlanmasını gerektirir ki, örgütün her bireyi belirli bir üretkenlik potansiyeline ulaşabilsin. Bilgi gücü ise liderliği ispat etmek için belki de en sağlam ve en iyi yoldur.<sup>180</sup>

Bütün bu açıklamalardan çıkan sonuç şudur: Resmî ve yasal güçler ve yetkiler bir kişiyi diğer çalışanların yöneticisi yapabilir. Ancak lider olmak için uzmanlık ve karizma gibi kişisel özelliklerin bulunması şarttır. Organizasyonları geleceğe başarı ile taşıyacak olan da burada bahsedilen uzmanlık ve kişisel karizma kaynaklı liderlik gücüdür. Örgütsel liderlik sürecinin etkinliğini de sadece liderin örgütün içerisinde sahip olduğu mevki, yetki ve imtiyazlar değil liderin davranışları ve içinde bulunduğu şartlar belirler. Etkin bir lider diğer çalışma arkadaşları ile beşeri ilişkilerine de önem verip, bireylere rahat çalışabilecekleri ortamları yaratıp onların ihtiyaçlarını gidermeli ve onların saygı ve güvenini kazanarak çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda çalışmak için motive etmelidir.

Başarılı liderler örgütte etkin bir şekilde varlıklarını ortaya koyacak farklı özelliklere sahiptirler. Özellikle, örgütsel amaçlarla üyelerin amaçlarını birleştirebilen, üst-ast iletişimini gayet iyi bir şekilde sağlayabilen, yetkilerini ve kuvvetini dengeli bir şekilde kullanabilen, üyeler arasında eşgüdümlü ve iş birliğini sağlayabilen bir kişiliğe sahip olan lider, tüm bu işlevleri yerine getirirken örgütü başarıyla temsil eder.

## 2.5. LİDERLİĞİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Modern işletmeler (örgütler) giderek büyümektedir. Aynı zamanda da daha karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, liderliğin örgütler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. Örgüt toplumsal açık bir sistem olarak çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Çevredeki hızlı değişim kimi zaman örgütün varlığını ciddi biçimde tehdit eden boyutlara ulaştığında, örgütün kurtarılması ve yaşatılması yöneticilerin ortaya koyacağı liderlik performansına bağlıdır.<sup>181</sup>

Örgütlerin yaşamını sürdürmek, etkililiğini yükseltmek için gösterdikleri bir modele bağlı olmayan büyüme eğilimleri sonucu alt sistemler dengelerini yitirirler. Liderlik kavramı işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için çalışanlar ile işbirliği, dayanışma ve etkileşim içinde girilen bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı şeklinde tanımlanmıştır.

<sup>179</sup> Heim v.d., 1997: 24.

<sup>180</sup> Heim v.d., 1997: 26.

<sup>181</sup> Ağın ,2001: 146

Bu faaliyetler, planlama çalışması, amaçlara ulaşmak için grubun bölümlere ayrılması, belirli kişilerin kilit konularda yetkilendirilmesi gibi fonksiyonlardan oluşur. Organizasyon ise yönetenler ve yönetilenler arasındaki basamaklı ve formel bir yapının kurulması, işlerin ve bunları yapacak olan kişilerin aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Yönetim, organizasyonun amaçlarını belirleyip, temel ilkeleri ortaya koyarken, organizasyonu belirlenen amaçlara en etkin şekilde ulaşmasını sağlayacak sistemleri kurmayı hedefler. Başka bir deyişle yönetim, organizasyonu da içeren daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur.

Liderlik örgütler için hayat kaynağıdır. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için onu meydana getiren insanların, tek bir birey tarafından elde edilme imkanı bulunmayan bir sonucu mümkün kılacak şekilde, çabalarını birleştirmeleri gerekmektedir.<sup>182</sup> Bu birleştirme sürecinde en büyük görev hiç şüphesiz lidere aittir. Bunu gerçekleştirirken sahip olduğu bilgi, tecrübe ve liderlik özelliklerini sonuna kadar kullanmalıdır.

Çağdaş örgütlerin daha da büyümekte, karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, yönetimin işletmenin başarısındaki rolünün artacağı kesindir. Bir yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması gereğinin en önemli nedenleri arasında motivasyon ve karar alma bulunmaktadır. Çünkü yöneticinin insanları başarıyla yönetebilmek için iyi bir davranış yorumlayıcısı ve iyi bir motivatör olması gerekir. Bunu başarabilmek ise kişisel liderlik özellikleri sahibi olmayı gerektirir. Karar alma açısından da durum böyledir. Bir liderin işi, zamanında doğru kararlar almaktan ve özellikle belirli derecelerde riskler taşıyan kararlar almaktan ibarettir. Karar alma sürecinin pahalı olması, etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, belirli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirmesi, geleceğe yönelik olup tahmine dayanması, kararın alınıp uygulanmasının optimal bir zaman süresini gerektirmesi ve alternatif giderler doğurması, onu sıradan insanların başarabileceği bir husus olmaktan çıkarır. Ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir yönetici zor kararlar almanın bütün bu güçlüklerine göğüs gererek tutarlı kararlar alma konusunda başarılı olabilir.

Örgütleri yöneten kişilerin iyi birer "lider" olmaları gerektiği konusu, uzun zamandır tartışılan ve günümüzde de üzerinde araştırmalar yapılan bir konudur. Güçlü, etkin ve dürüst lider arayışları, sosyal yapının her kesiminde devam etmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, işletmenin en önemli sermayesi olan insanın bilgi ve yeteneğini en etkin biçimde yönlendirecek liderlerin yönettiği organizasyonlara gerek duymaktadır. Günümüz organizasyonları daha az yöneticilik, daha çok liderlik gerektirmektedir. Bu tür bir liderlik, yalnızca "karizma" ile değil, bunun yanı sıra değişimi hissedecek, insanların ortak bir vizyona tutkuyla bağlanmalarını sağlayacak sezgi ve heyecanla ortaya çıkmaktadır. Bilgi toplumunun bireylerine, "değerler" heyecan vermektedir. "Vizyon", "takım çalışması", "koçluk" gibi kavramlar yöneticiler arasında yaygınlaşmıştır. Tüm bu koşullar, klasik yöneticiliğin yerini değişimle başa çıkmayı bilen, ekibini sorumluluk almaya teşvik edebilen ve onların isteklerini rahatlıkla dile getirebilmelerini sağlayan lider tipine bırakmaya başladığını göstermektedir.

<sup>182</sup> Edgar H. Schein, (1976): *Örgütsel Psikoloji*, çev. A. Sağtör ve Ş. Özalp, Eskişehir İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s. 53

Sezgi yeteneği, bir liderin mutlaka elinde bulunması gereken bir silah olarak karşımızda durmaktadır. Bu yetenek aklın hayal gücü ile birleşmesi olarak tanımlanabilir. Liderler kendileri zaman zaman farkına varmasalar ya da kabul etmek istemeseler de örgütleri ile ilgili birçok kararı sezgilerine göre vermektedirler.<sup>183</sup> Örgütünün aktivitelerini yürüttüğü piyasalardaki değişimlere hakim olması için, bir liderin sezgi yeteneğinin mutlaka gelişmiş olması lazımdır. Başarılı liderler piyasalarda gelip geçici, kısa soluklu hareketler ile yeni bir çağ açacak olan buluşlar arasında farkı anlayabilir ve örgütlerini buna göre yönlendirebilir. Örgütlerin ve liderlerin başarıyı yakalayabilmeleri için mucit olmaları ve en yeni buluşları yaratmaları gerekmez, ancak başkalarının buluşlarının farkında olmaları ve bunların piyasalar üzerindeki etkilerini anlayabilmeleri gerekmektedir. Bunun getirisi, değişime izleyici kalmak yerine onu öngörebilme ve yönetebilmedir.<sup>184</sup>

Yeni gelişmeler kafalarda yeni karışıklıklara yol açacaktır. Liderler, örgütlerine yeni eğilimleri işaret eden enformasyon parçalarını yakalayacak bir bakış geliştirmelidirler. Söz konusu eğilimler, ekonomik, sosyal ya da politik önem taşıyan fikir ya da davranış biçimleri dizinleridir ve bu dizinler harekete geçmeye başladığında zamanlama çok önemlidir. Gerektiğinden erken harekete geçen örgütler rakiplerinin yakaladığı büyük dalgayı kaçıracaklardır. Geciken firmalar ise pazarda ancak takipçi olarak kalacak ve yeni gelişmelerin kaymağını yemiş olan rakiplerini ancak seyredeceklerdir. Bir örgütün bu büyüme dalgalarını yakalayabilmesi, rakiplerinin bir adım önünde yer alarak üstünlüğü ele geçirebilmesi liderlerinin vereceği kararlara bağlıdır. Liderler geleceğe yön verecek olan eğilimlerin bilincinde olmalı, büyümenin ritmini ve gelişimin yönünü sezmelidirler. Liderler adeta kişilik özelliklerinde geleceği gösteren bir kristal küre bulundurlar. Bu kristal küre örgütün en doğru yönde, en uygun süratle, en doğru zamanlama ile yola çıkmasını sağlar.

Her liderin belirli güç kaynakları olduğunu daha önce belirtmiştik. İşletmede üretim veya diğer hizmetler için bir araya gelmiş olan insanlar tek başlarına işlerinin ehli olsalar bile, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenen hedeflerle önceden belirlenmiş zaman, maliyet ve kalite standartlarında ulaşmaları mümkün olmayacaktır. Bu noktada otorite koyucu bir liderin bu grubu toparlayarak belirlenmiş olan amaca birlikte çalışarak uygun şartlar altında yönlendirmesine ihtiyaç duyulur. Kişiler üzerinde gerekli etkiyi yaratarak ortak amacın belirli standartlar altında gerçekleşmesini sağlamakta anahtar rol lidere düşmektedir. Lider, uygun organizasyon yapısını sağlamalı, çalışanların tamamının motivasyonunu üst düzeye ulaştırmalı, gerekli bulduğu kişileri yetkilendirmeli ve farklı bireylerden oluşan bir topluluğun tek bir çatı altında sinerji yaratarak ortak amaca ulaşmasını sağlamalıdır. Karmaşık ve yüksek performanslı bir ortamda, değişimi sağlamak ve astları yönlendirebilmek için liderin gücünü en üst seviyede kullanması gerekir.<sup>185</sup> Bir liderin tüm kararları kendi başına alması, gelecekte onu bir çok problemin içinde tek başına bırakacaktır. Ancak öte yandan önemli kararları konu ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmayan kişilere de bırakmak doğru bir hareket değildir.

<sup>183</sup> James, 1997: 40.

<sup>184</sup> James, 1997: 54.

<sup>185</sup> Güneş Berberoğlu, (1991): *Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Liderlik*, Manisa İ.İ.B.F. Yayınları, Manisa, s.125

Kararı başkasına bırakırken en önemli nokta, hangi kararı başkasına bırakacağımızı doğru olarak tespit etmek ve sonra da bu kararın devamlı olarak alınması işini aynı kişilere bırakmaktır. Lider bu şekilde ilerde bu konu ile ilgili bir problem ile karşılaşıldığında liderin etrafında probleme çözüm yaratabilecek uzman bir ekip oluşmasını sağlamalıdır.<sup>186</sup>

Küresel gelişmeler ışığında işletmelerin büyüme eğilimlerinin artması ve örgütsel yapılarda değişimin gündeme gelmesi, esnekliğin azalmasına, uyumsuzluğun şiddetlenmesine ve motivasyonda düşüşe yol açar. İşletmeler büyüdükçe değişimlere uyum sağlama ve karar verme işlemlerinde gecikmeler baş gösterir. Rekabetin şiddetlenmesi, işletmeleri maliyet düşürme, verimlilik artırma ve sorun çözme sitemleri kurmaya zorlar. Günümüzde tüm işletmelerde maliyet düşürme ve verimlilik artırma zorunluluk haline gelmiştir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için verimlilik artırma tekniklerinin etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu konuda ise liderlik vasıflarına sahip yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Bir organizasyonun yeni atılımlara yelken açabilmesi, istikrarlı bir büyüme hızına kavuşması, ölçülebilir riskleri alarak yenilikleri başarabilmesi için liderin sahip olduğu girişimci ruha ihtiyacı vardır. Girişimcilik, yeni eğilimleri, başkalarının yorumlayamadığı şekilde yorumlayabilen, bu eğilimlerin yarattığı fırsatları yakalayabilen, rastlantısal olan buluşların geleceğini görebilen bireylerde olan bir yetenektir. Girişimci liderler, organizasyonlarının çalışma alanlarındaki boşlukları doldurarak bu boşluklardaki fırsatlardan başarı çıkartırlar, genişletilmiş veya yeni dağıtım kanalları yaratarak müşteriye daha hızlı bir şekilde ulaşabilirler. Sorunlara radikal bir düşünce yapısı ile yaklaşarak mevcut paradigmanın dışına çıkarlar ve sorunu yepyeni ve tamamen farklı bir bakış açısından bakarak yeni bir paradigma içerisinde giderebilirler. Gelişmelere ve değişime ayak uydurabilen, karmaşık ilişkiler sistemi içinde sorumluluk alabilen “vizyoner” liderlere sahip işletmeler, başarı yolunda diğerlerine oranla daha yüksek şansa sahiptirler.<sup>187</sup> Bir işletmenin başarıya ulaşabilmesi ve küresel rekabette kalıcılık ve süreklilik sahibi olabilmesi için rakibinden “daha iyi” olanı yapabilmesi değil “daha farklı” olanı üretebilmesi gereklidir.<sup>188</sup> Daha farklı olanı yaratabilmesi için bir örgütün yukarıda bahsi geçen özelliklerde bir lidere ihtiyacı vardır. Rekabette kalıcı üstünlük doğru şirket stratejilerinin belirlenmesi ve bunların hayata geçirilmesi ile mümkündür.

## 2.6. KÜRESELLEŞMENİN LİDERLİKTE MEYDANA GETİRDİĞİ ETKİLER

Küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini; bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi; çokuluslu şirketlerin birbirleriyle mal alışverişlerinin çeşitliliğini; değer artışlarının, hizmetlerin, teknolojinin çok hızlı ve yaygın bir şekilde yükselmesini ve bu sayılanların ülkeler arasında giderek serbestleşmesi sayesinde ekonomik gelişmeyi ifade eder (IMF World Economic Outlook 1997). Birinci bölümde küreselleşme ile ilgili detaylı bilgiler verilmişti. Küreselleşmenin hızla ekonomik kültürel ve sosyal alanlara yayıldığı bir ortamda liderlik kavramının bu gelişmeden etkilenmemesi düşünülemez.

<sup>186</sup> Heim v.d., 1997: 54.

<sup>187</sup> Türkmen, 1994: 72.

<sup>188</sup> Arman Kırım, (1998): *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 6

Yeni dünya yapısı, iş hayatında rekabet kurallarını değiştirmekle birlikte, rekabette uyum sağlayacak yönetim anlayışında ve hem lider hem de yöneticilerin niteliklerinde önemli bir gelişmeye yol açmıştır. Artık klasik yöneticilik anlayışı tarihe karışmakta ve bunun yerine küreselleşme ile yaşanan değişimin hızını arttıracak ve bu süreçte ortaya çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmada önemli rol oynayacak yeni bir yönetim kavramı ortaya çıkmaktadır. Yeni nesil liderlik kavramı, küreselleşmeye paralel olarak değişim göstermiş, bir takım yeni olgular eklenmiştir. Örgütlerini küresel arenada başarıya taşımak isteyen yöneticilerin bu liderlik özelliklerine sahip olmaları, onlara örgütlerini başarıya taşıma yolunda oldukça gerekli olacaktır.

Küreselleşme süreci, liderlik anlayışına çok daha zor bir takım ek görevler ve fonksiyonlar yüklemiştir. Farklı kültürler içinde yaşama zorunluluğunda olan bir çokuluslu şirkette; yönetim, vizyon ve hedef belirleme, kurumsal kültür oluşturma, birimler arası iletişimi sağlama ve bunlara benzer birçok fonksiyon, çok daha üst düzey bir takım yeterlilikler gerektirmektedir. Geçmişin yerel firmalarında yöneticiler ve çalışanlar aynı kültürü, dili, değerleri taşıdıkları için bir çok işte, çokuluslu şirketlerde olduğu kadar ince eleyip sık dokumaya, farklı bakış açıları geliştirmeye gerek olmayabilirdi. Ancak günümüz dünyasında geçmişin bu ilkel düşüncesine sahip işletmelerin yaşama imkanı kalmamıştır.

Öte yandan bir çok işletme küreselleşme yolunda eksik planlama veya pazarlama gibi fonksiyonel eksikliklerin sonucunda başarısızlığa uğramıştır. Bu başarısızlıkların çoğunun sebebi liderlik rolüne soyunan kişilerin yanlış yönetimidir. Yöneticiler geçmişlerindeki teknik tecrübelerine ve yerel başarılarına güvenebilirler, fakat küresel şartların gerektirdiği liderlik söz konusu olduğunda bu çok daha farklı bir durum teşkil eder. Eğer yerel işletmelerde liderlik başarının bir şartı ise küresel alandaki faaliyetlerde bunun payı çok daha fazlalaşmaktadır. Yerel kültürde aktivitelerini sürdüren bir organizasyonu başarı ile yönlendiren bir lider, farklı kültürlerin etkisindeki pazarda veya organizasyonda da başarılı olacak diye bir kaide yoktur. Bir ülkede sorunsuz işleyen bir yönetim sistemi başka bir ülkede yadırganabilir.<sup>189</sup> Örneğin Kanada’da demokratik liderler desteklenirken başka kültürlerde liderler astlarına danışmadan yönetim işini tamamen üstlenip başarılı olabilmektedirler.

Günümüzde, küreselleşmenin en fazla tartışma yarattığı konuların başında, değişim kavramı yer almaktadır. Özellikle küreselleşme olgusunun da etkisiyle, “Değişim Yönetimi” kavramı örgütlerin karşısına gittikçe daha fazla çıkmaya başlamıştır. Değişim kavramı planlı ya da plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak açıklanabilir. Yeni Ekonomi Yapısı içinde değişim, önemini daha da artırmıştır. Yeni ekonomi ile eski ekonomi kavramlarını birbirinden ayıran en önemli unsur, sahip olunan bilgi ve iletişim araçlarının kullanılış biçimindeki farklı uygulamalarda göze çarpmaktadır. Yeni Ekonominin katma değer yaratan en önemli unsuru bilgidir. Yeni ekonomik yapı ve enformasyon teknolojilerinin kullanımı, işletmelerin yapılarını ve organizasyon şemalarını, iş gören profillerini, müşteri ilişkilerini ve pazarlama stratejilerini önemli ölçüde değiştirmektedir.

<sup>189</sup> The Economist, (2005): Carrefour, Tesco and Wal-Mart Growing Plans, *The Economist*, 16-22 April, V. 375, Number 8422, s. 58



Yeni organizasyon yapısında liderlerin hız, esneklik, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi kavramlara daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. İşletmeler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. Liderlerin organizasyonlarında bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekmektedir.

Liderlerin önündeki örgütsel değişim sürecindeki aşamalardan bir tanesi, örgütlerinin kültürlerinde yaratmaları gereken değişimlerdir. Örgüt kültürleri, küreselleşme yolunda yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyebilecek bir yapıya kavuşturulmalıdır. Örgütü oluşturan organların tamamı yeniden oluşturulmalı ve hem yerel hem de küresel işlemler göz önünde bulundurularak oluşturulan organların işlevleri yeniden belirlenmelidir. Değişim sürecinde diğer bir aşama da, liderlerin örgütlerinin insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilebilecek değişimlerdir. “Personel Müdürlüğü” kavramının yerini “İnsan Kaynakları Müdürlüğü” kavramına bırakması sadece kelime olarak değişikliği ifade etmemektedir.<sup>190</sup> Günümüzde çalışanları mutlu etmeden, müşterileri mutlu edebilmenin çok fazla imkanı olmadığı artık bilinen bir gerçektir.

Diğer bir bakış açısı ile bakıldığında küreselleşme, çokuluslu firmaların liderlerini olduğu kadar yerel firmaların liderlerini de etkisi altına almıştır. Bu günün yerel şirketlerinin yöneticileri her ne kadar yurt dışına açılmayacak bile olsalar, sınırları gün geçtikçe belirsizleşen dünya yapısında küresel eğilimleri mutlaka takip etmeli, dışarıdaki piyasalarda olan biteni bilmeli ve başarılı uygulamaların, güncel yönetim ve pazarlama stratejilerinin kendi pazarlarında ve şirketlerinde de uygulanıp uygulanamayacağını araştırmalı, çokuluslu şirketlerin her an kendi pazarlarına da girebileceği tehdidini göz önünde bulundurarak örgütlerini bu duruma karşı savunacak stratejiler hazırlamalıdır.

### **2.6.1. Küreselleşmenin Liderlik Özelliklerine Olan Etkisi**

Küreselleşen dünyada liderler de kendilerine yer bulabilmek için kişisel özelliklerini geliştirmelidir. Küresel yapı öncelikli olarak bir liderde eskisine göre daha güçlü bir vizyona sahip olma yeteneğini zorunlu kılmaktadır. Liderler artık geleceğe çok daha geniş bir perspektif ile bakabilmeli ve örgütü adına atacağı adımların sonuçlarını hesaplarken değerlendirmeleri gereken iç ve dış etmenlerin sayısının geçmişe göre çok daha fazla ve karmaşık olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Küresel dünya yapısında liderler, başarıyı yakalayabilmek için içinde buldukları endüstri kolunun özelliklerini bütünü ile kavramalı ve işletmelerinin tüm faaliyetlerinin bu endüstri kolu ile olan ilişkilerini belirlemeli, farklı piyasalardaki gelişmeleri ve trendleri yakından izleyerek, örgütlerinin aktivitelerini yürüttüğü pazarların tümündeki tüketici ihtiyaçlarını tam olarak algılayabilmelidir.

<sup>190</sup> Mehmet Altan, (2005): Meslek Bitiyor mu?, *İnfomag*, İstanbul, Mart 2005, Sayı: 53, s. 36

Küreselleşmenin liderlik özellikleri üzerinde yarattığı etkileri genel hatları ile aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür:<sup>191</sup>

1. Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olmak: Küreselleşen dünya yapısında pazardaki rekabet koşulları, yeni nesil liderleri çok daha geniş bir bakış açısı ile düşünmeye zorlamaktadır. Uluslararası ticaret, daha önce de belirtildiği üzere üretilen bir malı sınırın öteki tarafında pazarlamaktan çok daha öte bir hal almıştır. Liderler bu doğrultuda, organizasyonlarının, pazarların, ürünlerinin ve müşteri profillerinin yapılarını anlayarak farklı ve değişken pazarlarda, maliyetleri minimize eden, getirileri maksimize eden fiyatlama, ürün yelpazesi ve müşteri kitlesini yakalayabilmelidirler. Bunu gerçekleştirirken liderler, çok çeşitli iç ve dış etmenlerden kaynaklanan şartların, kararlarını ve bu kararların sonuçlarını etkileyebileceğini unutmamalıdır.

2. Kurumsal Değişimi Kolaylaştırmak: Pazar koşulları, teknoloji, ekonomi, sosyal ve kültürel olgular hızlı bir şekilde değişmektedir. Küreselleşmeden etkilenen her örgüt, karşısına çıkacak her türlü değişime ayak uydurabilme yeteneğine sahip, esnek bir yapı üzerine kurulmuş olmalıdır. Organizasyon ne kadar hantal bir yapıya sahip ise, çağa ayak uydurabilmesi o kadar zorlaşacaktır .

3. Öğrenim Sistemleri Yaratmak: Bilgi, organizasyonların başarısı açısından çok büyük önemi olan bir kavram haline almıştır. İnsan kaynaklarından üst düzeyde fayda sağlanabilmesi için, çalışanlarının sürekli bir eğitim sürecinde olmalarına özen gösterilmeli ve onların sistematik bir şekilde kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır.

4. Çok Kültürlü Ekiplere Liderlik Edebilmek: Liderler, takımlarını kurarken, çok farklı kökenlerden gelen insanlar ile çalışmak durumundadırlar. Bu farklı yapıda çalışanlar arasındaki uyumu sağlayacak olan kişi liderlerdir. Değişik kültürlerden oluşan bir toplulukta oluşabilecek potansiyel çatışmaları öngörerek önlemlerini almak, günümüz koşullarında liderde bulunması gereken özelliklerden birisidir.

5. Kendi Kültürünü, Değerlerini, Varsayımlarını Anlamak: Küresel anlamda başarı elde etmek isteyen bir lider, bütün dünya kültürlerinden önce kendi öz kültürünü öğrenmeli kendi değerlerine sahip çıkmalıdır. Kendi değerlerini anlamayan bir liderin beraber ortak değerleri, kültürü paylaştığı izleyenleri tarafından oluşturulan bir organizasyonu yönetmesi mümkün değildir.

6. Farklı Kültürlerin Gerektirdiği Davranış Özelliklerini Öğrenmek: Farklı kültürlerde yapılacak bir takım jest ve mimikler çok farklı şekillerde anlaşılabilir. Liderler değişik ülkelerin insanları ile muhatap olduklarında bu kültürlerde kendilerini küçük düşürecek hatalardan kaçınmalıdırlar. Ne kadar başarılı ve kendini kanıtlamış olursa olsun, bir lider kendisine duyulan saygıyı yitirdiği anda o ülkedeki etkinliği onarılması çok zor bir hasar görmüş olur.

7. Çalışanları Kusursuzluğa Teşvik Etmek: Gelişen dünya koşulları, örgütlerin insan hatalarını minimize etmelerini zorunlu kılmıştır. Global bir liderin altında çalışan kişilere verdiği yetkiler sonucunda onların yaptıkları işlerin üzerinden tekrar giderek kontrol etmek için zamanı olmadığı gibi böyle bir hareket örgüt içerisinde hoş karşılanmayacaktır. Bu nedenle bir lider çalışanların sorumluluklarının ve yetkilerinin farkında olmasını sağlamalı ve onları hatasız çalışmaya sevk etmelidir.

<sup>191</sup> Ağın ,2001:154-155

8. Anlaşmazlıklara İşbirlikçi Yaklaşım Çözümüne Ulaştırmak: Küresel bir örgütte karşılaşılan sorunlardan bir tanesi de örgütün birbirinden çok farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmiş bireyler tarafından oluşturulmasıdır. Bu topluluğun bireyleri arasında çıkacak olan anlaşmazlıklar içerisinde her iki tarafın da kendisine göre doğrularını barındırabileceğinden, liderin her iki tarafında anlayışla karşılayacağı ve uygulayacağı çözümler üretmesini zorlaştıracaktır. Örgütte etkinliğini korumak isteyen bir lider bu gibi çatışmalara çok yönlü bir bakış açısı ile yaklaşmalı ve olayları her iki taraf açısından irdeleyerek organizasyonun bütünü açısından en doğru olacak kararı verebilmelidir

9. Başkalarının Ulusal Kültürünü ve Kurumsal Kültürünü Keskin Bir Şekilde Belirlemek: Kendi kültürünü tam olarak özümsemiş bir lider, ilişkide bulunduğu diğer kültürleri de aynı şekilde tanımalı, aradaki farkları öğrenmeli ve buna bağlı olarak dünyaya açılırken uygulayacağı stratejileri belirlemelidir.

10. Yurtdışı Görevlere Gönderilenleri Uygun Adaylar Arasından Seçmek ve Başarı ile İdare Edebilmek: Küreselleşmeden etkilenen örgütlerde, örgütün farklı seviyelerinde yurt dışında çalışacak elemanlar olacaktır. Yurt dışında örgütü temsil etmek ve örgütün faaliyetleri ile ilgili çalışmak için gönderilecek olan kişiyi seçmek, bir liderin özen göstermesi gereken bir durumdur. Farklı coğrafyalarda siyasi, fiziki ve beşeri ortamlar çok farklı olacağından dolayı görevlendirilecek olan kişinin bu durumların tamamının göz önünde bulundurularak seçilmesi ve görevine gönderildikten sonra da sürekli iletişim sağlanarak karşısına çıkan sorunlar ve sıkıntılar takip edilmeli ve kişinin her zaman örgütle bağlantı halinde olması sağlanmalıdır.

Küreselleşmenin gereklerinden bir tanesi yeni nesil liderlerin ve başında buldukları örgütlerin aktivitelerini “Bilgi Toplumu”nun içerisinde sürdürmek durumunda olmalarıdır<sup>192</sup>. Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimi ile bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, sanayi ötesi toplum, bilişim toplumu, bilgi çağı, post-modern çağ ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Tarım toplumunda kas gücü, sanayi toplumunda makine gücü, bilgi toplumunda ise bilgi gücü ön plana çıkmıştır. Kısaca bilgi toplumunu, dinamikliğini bilgiden alan, yetenekli uzmanların ve ağırlıklı olarak hizmet üretiminin yapıldığı bir toplum olarak tanımlayabiliriz.<sup>193</sup> Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için liderlerin bilgiyi yönetebilmeleri, çalışanlar arasında bilgi transferini teşvik etmeleri ve örgütlerini öğrenen örgüt haline dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Bilgi toplumu liderleri, öğrenmeyi ve öğrenilen bilgilerin uygulanmasını destekleyen bir örgüt kültürüne sahiptirler. Bu bağlamda, bilgi toplumu liderleri geleceği önceden sezinleyebilmeli ve ortaya çıkan fırsatlardan en iyi bir biçimde yararlanabilme ve tehditlerden en az zararla kurtulabilme becerisine sahip olmalıdırlar.

<sup>192</sup> Veysel Bozkurt, (1998): Enformasyon Toplumu ve Türkiye, *Yeni Türkiye*, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1998, Ankara, s.208.

<sup>193</sup> Cihan Dura, (1990): *Bilgi Toplumu*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1244, Ankara, 1990, s. 54

Yukarıda bahsi geçen tanımlardan hareketle bilgi toplumu liderlerinin; bilgiyi yöneten, öğrenme ve öğretmeye değer veren, çevresel tehdit ve fırsatları sezinleyebilen, fazla ön plana çıkmayıp ekip çalışmasını önemseyen liderler olduğunu söylemek mümkündür.

Bilgi toplumunun küresel dünya anlayışında bu kadar önemli bir yer sahibi olması, geleneksel kurallara bağlı ve “tek adam” anlayışına dayanan liderlik tarzlarının sorgulanmasına neden olmuştur. Küresel toplumda lider, liderlik tarzı nasıl olursa olsun, gücünü sahip olduğu entellektüel bilgiden almaktadır. Bu liderler katılıma önem veren, sürekli öğrenmeyi teşvik eden, sorumluluğu ve yetkiyi paylaşan ve bilgi teknolojilerinden en iyi biçimde yararlanan bir liderlik yaklaşımını benimserler.

Bilginin en önemli üretim faktörü haline geldiği, hiyerarşik yapının yassılaştığı, katılımın tabana yayıldığı, bütünleşmenin arttığı kısacası, örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarında sürekli ve süratli değişmelerin yaşandığı bilgi toplumlarında eski tarz liderliklerin varlığı ve geçerliliği tartışılır hale gelmektedir. Küreselleşme, toplumların kültürlerini, üretim ve tüketim biçimlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik stilleri üzerinde de daha önce anlatıldığı gibi bir takım önemli etkiler yaratmıştır. Bilgi çağında insan sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. Bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten insandır. İnsanın odak noktası konumuna geldiği bilgi toplumlarında, bilgili bireylerin değeri yükselmektedir<sup>194</sup>

Günümüzde sınırları gittikçe belirsizleşen dünya yapısında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir. Bilgiden verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme, bilginin iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Örgütler bilgi tabanı üzerine oturtulmakta, yönetimler insan merkezli bir şekilde dizayn edilmekte, liderlik ise bütün bunlara bağlı olarak daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek şekilde yeniden düzenlenmektedir. Buna göre küresel dünyada liderliğin gerektirdiği özelliklere, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe yönelik paylaşılan bir vizyonu olan, izleyicilerinin görüş ve önerilerine değer veren, katılımcı, yönetmenin ötesinde yönlendirebilen liderlik özelliklerini de eklemek gerekir.<sup>195</sup>

Günümüz toplumlarında örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarının değişmesine neden olan pek çok gelişmeye tanık olunmaktadır.<sup>196</sup>

Bunlar:

- Çalışanların öneminin artması,
- Dik olan hiyerarşik yapının yassılaşması,
- Üretim, karar alma ve tüm faaliyetlerde hızın öneminin artması,
- Fonksiyonlar arası işbirliğinin gelişmesi,
- Katılımın tabana yayılması,
- Eğitime verilen değerın yükselmesi,
- Otorite ve sorumluluğun paylaşılması,

<sup>194</sup> Özcan Yeniçeri, (2002): Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi, *2023 Dergisi*, Sayı:20, Aralık 2002, s.57

<sup>195</sup> Melih Arat, (1998): *21. Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar*, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, s.87

<sup>196</sup> Akın Arslan, (2001): <http://www.koniks.com/topic.asp>

- İleri ve geriye doğru bütünleşmenin yaygınlaşması,
- Teknolojiden daha fazla yararlanılması ve tüm bu gelişmelerden daha önemlisi bilginin bir üretim faktörü haline gelmesidir.

Bu gelişmeler ışığında yeni tip liderlerin, insanları ve örgütleri değiştiren, çalışanların düşünce yapılarını ve yüreklerini yeniden şekillendiren, vizyonlarını genişleten, bilgi ve anlayış düzeylerini yükselten, amaçları netleştiren, davranışları değerlerle uyumlu hale getiren, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan ve gelişmeyi hızlandıran değişimleri yönlendirebilen bir liderlik tarzı sergiledikleri konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

Bilişim sektörünün bu kadar geliştiği, iletişim imkanlarının hayal sınırlarını zorladığı günümüz organizasyonlarında, tek bir kişinin karizması ile örgütsel etkinliği sağlaması mümkün görünmemektedir. Eski tarz liderlerin bilgi çağında önemini yitirmesinin nedenleri şunlardır: <sup>197</sup>

- Eğitim Seviyesinin Yükselmesi ve Sınırsız Bilgi Paylaşımı: Günümüzde çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve bunun paralelinde bilgi paylaşımının sınırsız hale gelmesiyle artık herkes her konuda uzman değerlendirmeleri yapabilecek seviyeye gelmektedir. Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden birisi olan hitabet yetenekleri, eğitim seviyesinin yükselmesi ve sınırsız bilgi paylaşımı nedeniyle önemini kaybetmektedir. Yeterli bilgi donanımına sahip olmayan insanlar, iyi konuşabilme yeteneğine sahip liderlerden kolayca etkilenebilmekteydiler. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve teknik yeterliklerinin gelişmesi ile izleyenler, başkalarının güzel konuşmalarından eskiden olduğu kadar kolayca etkilenmemektedirler.
- İletişim İmkanlarının Gelişmesi: İletişim imkanlarında sürekli gelişmelerin yaşandığı dünyamızda insanlar, görsel ve işitsel medya vasıtasıyla kendilerine lütfedilenleri, vaatleri veya beklentileri daha fazla sorgulayabilmektedirler.
- Örgütsel Yapıların Değişmesi: Bilgi toplumunun network tabanlı örgütleri çok farklı yönetsel yapıya sahiptirler. Hiyerarşik organizasyon yapısından daha yatay bir organizasyon yapısına geçilmesi, en üst kademe ile en alt kademenin birbirine yaklaşmasına ve aralarında direk diyaloglar oluşmasına olanak sağlamış, çalışanlarını az tanıyan ya da hiç tanımayan liderler yerine onlar ile sürekli iç içe olan, aynı ortamı paylaşan, onların düşüncelerini dinleyen ve bu düşüncelere değer veren lider yapısı ön plana çıkmıştır.
- Bilgi Yönetiminin Ön Plana Çıkması: Uzmanlaşmanın beraberinde getirdiği bir çok teknik çeşitlilik, liderleri her konudan anlar yaklaşımından uzaklaştırmaktadır. Bilgi toplumu liderleri her konuyu anlamak yerine bilgiyi yönetmekle görevli olacaklardır.
- İnsanları İkna Etmenin Güçleşmesi: Gelecekte insanları ikna etmek bugünden daha zor olacaktır. Bilgi toplumu liderleri, ancak tutarlı bilgiye dayalı iletişim yeteneklerine sahip oldukları sürece diyalog kurarak izleyenlerini ikna edeceklerdir.

<sup>197</sup> Akın Arslan, (2001). <http://www.koniks.com/topic.asp>

- **Tam Katılımcı Demokrasinin Yaygınlaşması:** Dünyada genel politik eğilim temsili demokrasiden bilgi teknolojilerinin kullanımına dayanan tam katılımcı demokrasiye geçmek yönündedir. Bu tür uygulamaların örgütsel bazda da yürürlüğe girmesinin muhtemel olması “tek adam” rolündeki karizmatik liderliğin önemini kaybetmesine neden olacaktır.

Geçmişteki liderlik yapıları ile günümüz liderlik yapıları arasındaki en önemli benzerlik, her iki lider türünün de vizyoner olması ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmasıdır. Küreselleşmenin etkilerini henüz göstermediği dönemde liderler, genellikle kriz ortamlarında ortaya çıkan, çok güçlü hitabet ve ikna yeteneği olan, sorgusuz-sualsiz itaat bekleyen, özgüveni yüksek, herşeyi bildiğini iddia eden liderlerdir. Bu tür liderler kendilerine çok güven duyduklarından dolayı kararları tek başına almayı severler, kişisel risk ve sorumluluk üstlenirler. Güçlerinin kaynağı daha ziyade diğerlerine göre daha üstün olan bir takım kişisel özellikleri ve sahip oldukları rütbe ve diğer ayrıcalıklardır. Buna karşın küresel toplumda liderler güçlerini bilgiden alırlar. İletişim ve bilgi teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanırlar. Sorgusuz-sualsiz itaat yerine karşılıklı diyalog kurmayı tercih ederler. Herşeyi bildiğini iddia etmek yerine sürekli öğrenmeye ve kişisel gelişimlerine değer verirler. Ekip ruhu ve takım çalışması, bilgi toplumu liderlerinin en önemli özelliklerinden birisidir. Tek başına karar verme ve sorumluluk üstlenme yerine birlikte karar alma ve sorumluluğu paylaşma esastır.

Küresel toplum yapısı, liderlerin örgüt içi ve dışıyla güçlü iletişim kurabilme, bilgiye doğru kanallardan ve hızla ulaşabilme, bunları doğru değerlendirip uygun stratejiyi geliştirme gibi özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Değişen ekonomik ve toplumsal yapı içinde liderler, kararları bizzat kendilerinin alması yerine, destek sistemlerini ve örgüt elemanlarını doğru yere, doğru zamanda konuşlandırmak suretiyle esnek, katılımcı, öğrenen ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturmalıdırlar. Bu yolla sorumluluğun örgütün tamamına yayılması, izleyenlerin örgütün aktiviteleri ile bütünleşmesi ve örgütün yararları doğrultusunda yerine getirdikleri her türlü işlevi sahiplenmeleri sağlanır.

### 2.6.2. Küreselleşmenin Örgütlenme Süreçlerine Olan Etkisi

Küreselleşme süreci içerisinde şirketler bağımsızlaştıkça ve sınırların ötesinde daha fazla iş yaptıkça, değişken pazar koşullarında bir organizasyon, pazarın şartlarına göre örgütlenebilmeli ve her türlü koşulda rekabetçi bir yapıya sahip olmalıdır. Küresel faaliyetlerin daha önce anlatılan şekli ile ortaya çıkışı, küresel bir yönetim anlayışını ve örgüt yapısını gerekli kılmıştır. Geçmişte örgütlerde var olan yönetim tarzlarını, bazı düzenlemelerle uluslararası yönetime ayarlamak yolu seçilmiş olsa da bu yaklaşım zaman içerisinde yeterliliğini yitirmiştir. Küresel boyutta başarı elde edebilen organizasyonlar, dünyanın değişik bölgeleri arasında önemli farklılıklar olduğunu göz önüne alarak etkin bir yönetim için ilişkide oldukları kültürleri tanıyabilmiş ve bu kültürler arasındaki farklılıklara göre örgüt yapılarını uyarlayabilmişlerdir. Bu örgütler kuşkusuz örgüt yapılarının ürettiği küresel düşünce yapısı ve sınırların ötesine bakabilme kabiliyetlerinden faydalanmışlardır.<sup>198</sup>

<sup>198</sup> G. R. Bassiry, (1993): America's Global Companies: A Leadership Profile, *Business Horizons*, s. 47-53

Yeni dünya düzeninde fonksiyonel işbölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşik düzen gibi geçmiş dönemlerin ilkelerine göre oluşan ve ağır bir bürokrasi üzerine kurulu modeller, günümüzde özellikle teknolojik değişimlerin de etkisiyle dinamik bir biçim alan koşullarda, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesine uygun birer araç olmaktan çıkmaktadır. Organizasyon yapılarını, pazarın tanımını, pazarlama anlayışlarını, liderlik yaklaşımlarını ve tüm dünyayı yeni bir şekilde algılamak gerekmektedir. Değişen bu koşullarda, organizasyon yapılarının değişmemesi, işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edecektir. Esnekliği olmayan bir organizasyon yapısı, koşulların hızlı bir biçimde değiştiği, satış sonrası hizmet taleplerinin giderek arttığı ve ürün çeşitliliğinin önem kazandığı bir pazar ortamında başarıyı büyük ölçüde engelleyen bir etken olacaktır. Yeni eğilimler doğrultusunda örgüt yapılarında yüksek derecede uzmanlaşma, çalışanların sınırlı alanda yetki ve sorumluluk üstlendiği hiyerarşik otorite yapısı, örgüt üyeleri arasında kişisellikten uzak ilişkiler, salt yetenek ve uzmanlık bilgisine göre eleman alımı gibi konulardan mümkün olduğunca uzak durulması gerekmektedir. Geçmişin ağır bürokratik örgütlenme modelleri, klasik yönetim düşüncelerinin egemen olduğu dönemlerde etkisini hissettirmiş, ancak küreselleşme olgusunun yerleşmeye başlaması ve rekabetin yoğunlaşması sonucunda, işletmeler ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini arttırabilmek için yeni arayışlara yönelmişlerdir. Mekanik örgüt olarak tanımlayabileceğimiz, klasik teorilere ait örgüt tipleri işletme çevresinde değişimin çok az olduğu, genellikle standart ürünlerin üretimiyle verimliliğin artırılmasının amaçlandığı ve esnekliğin kısıtlı olduğu bir yapıyı ifade eder. Günümüzde işletmeler için küreselleşmeye uyum sağlamanın en büyük gerekliliklerinden olan dinamizm, örgütlerin bürokrasinin ön plana çıktığı klasikleşmiş yapıları terk ederek modern işletme anlayışlarına uygun modeller oluşturmalarını gerekli kılmaktadır. Günümüzde organizasyonların geleneksel hiyerarşik yapılarında bir dönüşüm yaşanmaktadır. Büyük ve hantal organizasyonlar, değişen pazar şartlarına uyum sağlamada ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme sürecinde çeşitli engelleri beraberinde getirmektedir.<sup>199</sup> Bu gelişmeler sonucunda son yıllarda daha esnek örgüt yapıları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Bu yeni yapıların bilgisayar tabanlı teknolojilerle, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojileri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir.<sup>200</sup> İşletmeler küresel pazarda yerlerini alabilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için; hem hız, hem maliyet, hem de müşteri ilişkileri açısından avantajlı olmak durumundadırlar. Bunu yaparken de temel yeteneklerin birleştirilmesi, gelişen teknolojilerden veya dış kaynaklardan etkin yararlanma ön plana çıkacaktır. Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, firmaların sınırlarının ve aralarındaki ilişkilerin büyümesini sağlamış, böylece artan girişimler, şebeke firmalar ortaya çıkmıştır. Bilgisayarlarla birbirlerine bağlı bu yapıların, geleneksel yapılara kıyasla daha güçlü bir konuma sahip olduğu gözlenmiştir<sup>201</sup>. Birbirine bağımlı olmayan, fakat benzer amaçlar etrafında birleşmiş organizasyonlar ortak bir yapı oluşturma yolu ile bir sinerji yaratarak hedeflerine ulaşırlar.

<sup>199</sup> David Cravens, Shannon Shipp ve Karen Cravens, (1994): Reforming Traditional Organization: The Mandate for Developing Network, *Business Horizons*, July-August, p.19

<sup>200</sup> Gillian Symon, (2000): Information and Communication Technologies and the Network Organization: A Critical Analysis, *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, December 2000, vol. 73, issue: 4, s. 389

<sup>201</sup> Francesco Calza ve Renato Passaro, (1997): EDI Network and Logistic Management at Unilever Sagit, *Supply Chain Management*, v: 2, number: 4, s. 159

Bu tarz küresel organizasyonlaşmaya yatkın, demokrasiyi, personel güçlendirmeyi, güveni, uzun dönemli düşünmeyi, etkileşimli iletişim tekniklerini vurgulayan modellerin eski dönemin uzmanlaşmayı, hiyerarşiyi, pozisyon temelli otoriteyi, personel yetkisizliğini, güvensizliği, kısa dönemli düşünmeyi ve bireysel iletişim yapısını içine alan geleneksel modellerine oranla küresel sistemde kalıcı başarı ve gelişmeler yaratacağı kesindir.<sup>202</sup>

Bu yeni yapıların belirgin karakteristik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:<sup>203</sup>

- Çok katmanlı olmaktan ziyade yalın bir görünüm arz ederler.
- Orta yönetim kademeleri azalmıştır.
- Destekleyici fonksiyonlar güçlendirilmiştir.
- Organizasyon yapısı daha esnekler.
- Çevre değişikliklerine hızlı cevap verebilen bir yapıya sahiptir.
- Rekabeteçti avantajı sahip olmak için çalışanların bilgisini etkin kullanır.

Bu özelliklere sahip bir örgüt yapısı, küresel pazarda, müşteri profili, ürün portföyü, sipariş aşamaları ve stoklama gibi birçok alanda esnekliğe imkan verebilecek ve değişen müşteri taleplerine uyum sağlayabilecektir. Değişen çevre koşullarına göre göz önünde bulundurulması gereken unsurlar düşünüldüğünde, organizasyon yapısı artık yalınlık, esneklik ve etkin bilgi yönetimi gibi kavramları bünyesinde mutlaka bulundurmalıdır.

Küresel bakış açısı ile bakıldığında örgüt liderliği, artık kısa vadeli düşünen ve bir şeyleri kontrol etme gereksinimi duyan biri olmak değildir. Bir organizasyonun küreselleşmeden etkilenen dünyada geleceğe hazırlanabilmesi için uzun vadeli düşünerek doğru tahminler yapabilecek, yeniliklere yönelebilecek, gerçekler arasındaki ilişkileri kavrayabilecek ve bunlardan yeni sonuçlar çıkartmasını bilecek, siyasi ve sosyal alanlarda da başarı kazanabilecek ve politika üretebilecek nitelikte bir örgüt yapısına ihtiyacı vardır. İyi bir yapılanma için insan gücü en iyi biçimde değerlendirilerek çalışanların bağlılıkları kazanılmalı, yetki paylaşımı yolu ile bu çalışanlar daha da güçlendirilmelidir. Bugünün küresel örgütlenme modeli, kişisel gelişim, bağımsızlık gibi değerleri ön plana çıkaran, gereksiz bürokrasiye yer vermeyen, üyelerinin çalışma hayatı ile aile hayatını dengelemesine imkan sağlayan bir şekilde yapılandırılmış olmalıdır. Bu tarz örgüt yapılarında liderliğin temel görevi, insanları ekipler halinde etkili çalışmaya heveslendirmektir. Artık egemen olan ilke, denetleyecek bir yönetim değil; insanların içindeki en yüksek değerleri ortaya çıkaracak ve değişime hızla ayak uyduracak bir liderlik olmuştur.<sup>204</sup>

Sermaye ve teknoloji önemli birer kaynaktır fakat örgütleri yüceltecek ya da batıracak olan insanlardır. Liderler, örgütlerinin sahip olduğu insan gücünü harekete geçirmek ve üretkenliklerini maksimize etmek için kararlılık ve bağlılık uyandırmalı ve aynı zamanda işgörenlerin üzerinde çalıştığı sahalar ile ilgili yetkilerini arttırarak motivasyonlarını en üst seviyede tutmalıdırlar.

<sup>202</sup> Steven Ralston ve W. Ray Thomason, (1997): Employment Interviewing and Post-Bureaucracy, *Journal of Business & Technical Communication*, Jan 97, Vol. 11, Issue 1, s. 84

<sup>203</sup> Symon, 2000: 390.

<sup>204</sup> Stephen R. Covey, (1997): Değişimin Anahtarları, *Executive Excellence Dergisi*, Sayı: 9, Aralık 1997, s. 10-11



Şirket yapısında ileri seviyede kaliteyi arayan bir örgütlenme modelinde, sermaye ve teknolojinin yanı sıra insan kaynaklarının da etkin ve verimli konuma yükselmeye önemli rol oynadığı unutulmamalıdır. Ülke sınırlarının hızla ortadan kaldırıldığı küresel pazarda, tüm işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için sadece bu günle ve kısa vade ile ilgilenmenin yeterli olmadığını; geleceği de etkin bir biçimde yönlendirmek zorunda olduklarını anlamışlardır. Bunu sağlamak için çalışanların stratejik kararlar üzerinde katılımlarının artırıldığı yapılandırma içerisinde ortak fikirler üretebildikleri bir süreç hızla yerleşmektedir.<sup>205</sup>

Bir liderin unutmaması gereken noktalardan bir tanesi şudur ki mutlu çalışan, sadık müşteriye beraberinde getirir. Müşteri sadakatini sağlayan en önemli unsur, müşterinin örgütte muhatap olduğu insanların aynı kalmasıdır. Örgütün işgörenleri şirketin markasının en önemli temsilcileridir ve onların yarattığı imaj direk olarak markanın imajı ile bütünleşmektedir. Örgütlerin başarıları ile çalışanların mutluluğu ve örgüte olan bağlılığı arasındaki doğru orantı artık bir sır değil çünkü dış müşterilerin kalbine giden yol artık iç müşterilerin, yani çalışanların mutluluğundan geçmektedir. Çalışanların sadakatini sağlamanın temelinde ise, onlar üzerinde bağlılık yaratmak, örgüt içerisinde herkes için kariyer imkanları sağlamak ve bu şekilde onları motive etmek, eleştiri mekanizmasının çalışmasına izin vermek, eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanlar ile sürekli bilgi alışverişinde bulunmak ve doğru çalışanları işe almak yatmaktadır. Bir liderin ekibindeki çalışanların lider ile birlikte ortak amaç doğrultusunda savaşmaları gerektiğinde bazı şeyleri göz önüne alabilmeleri ve yaratıcılıklarını işin içine katabilmeleri için kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. İnsanların çalıştığı örgüte bağlılıklarını pekiştirmenin en önemli noktalarından bir tanesi onların içinde buldukları organizasyon ile gurur duymalarını sağlamaktır.

Küresel kültürün bir sonucu olarak sınır ötesi operasyonları olsun ya da olmasın her türlü örgütte liderlerin önündeki önemli sorunlardan bir tanesi de farklı jenerasyonlardan oluşan bir insan grubunu yönetebilmektir. İleri teknoloji ve esnekliğe uygun bilgi ve becerilere sahip yeni jenerasyon ile tecrübelerini ve soğuk kanlılıklarını kaybetmeyen yapıları ile daha yaşlı olan jenerasyonun bir arada uyum içerisinde çalışmasını sağlamak, farklı fikirleri, farklı ihtiyaçları tek bir potada eriterek aynı amaçları başarmak için bir araya getirmek ve kaynaştırmak küresel kültürde liderlerin önemli bir görevi olmuştur. Hızla değişen dünyada nesiller arasındaki fark artık her alanda kendini göstermektedir. Aralarındaki tek farkın sadece yaşam tarzlarından kaynaklanmayan eski neslin yeni nesle liderlik yapabilmesi için sadece mevcut bilgi ve beceriler yeterli değildir. Bütün kişisel becerilerinin yanı sıra mutlaka onları tanıması ve anlaması gerekmektedir. Bir önceki nesilden gelen liderlerin kendi deneyimlerine bakarak oluşturmaya çalışacağı motivasyon stratejilerinin işe yarayacağını düşünmek mümkün değildir.

<sup>205</sup> Selçuk Esendal, (1999): Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü - Katılımcı Liderlik, *Ödül Kazanan Makaleler*, Kalder - TÜSİAD Yayını, İstanbul, s.124

Yeni kuşağı yönetebilmek için farklı stratejiler uygulamak zorunlu hale gelmiştir. Psikologlar jenerasyonları Baby Boomers (1945 – 1960 yılları arasında doğanlar) X kuşağı (1960 – 1976 yılları arasında doğanlar) ve Y kuşağı (1976 – 2001 yılları arasında doğanlar) olarak tanımlıyorlar. Küresel yapılarda artık her üç kuşağın da temsilcilerinden insanlar bulmak mümkündür. Liderlerin bu gruplar arasındaki ayrımları mutlaka dikkate almaları ve ekiplerini bu farklılıkların bilinci ile oluşturmaları gereklidir.<sup>206</sup>

Daha önce de belirtildiği gibi bilgi, özellikle son yıllarda işletmeler için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve bu stratejik kaynağa sahip olan ve etkin kullanan işletmeler rakiplerine göre avantajlı konuma erişmişlerdir. Bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. İşletmeler içinde stratejik öneme sahip olan bilgiler özel uzmanlarca yönetileceklerdir. Bir şirketin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini de yansıtır.<sup>207</sup> Organizasyonların değişim süreci, verimlilik ve kalite artış çabaları ile başlamış ve 1980'lerden beri müşterilere daha fazla değer sağlama felsefesine dönüşmüştür. Günümüzde de bilginin mal ve hizmetin kullanımında katma değer artırıcı bir faktör olarak devreye girmesi, bazı işletmeler için bir tehdit olabileceği gibi bazıları içinse bir fırsattır. Klasik organizasyon yapılarında bilginin stratejik olarak kullanılmadığını, sadece kesinleşmiş bilgilerin bürokratik yapının daha iyi işlemesi için standartlaştırılarak kullanım alanı bulduğunu, küreselleşmeden etkilenen organizasyon yapılarının ise bilgi teknolojileri temelinde şekillenerek, yoğun bilgi kullanımıyla katma değer yaratıcı faaliyetlerini arttırdığı gözlenmektedir.

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet üstünlüğünün en güvenilir kaynağı bilgidir.<sup>208</sup> Bilginin bu kadar kritik bir stratejik girdi haline geldiği işletmelerde, bilginin kullanımı daha da büyük önem kazanmıştır. İşletmeler diğer girdilerin tedariki ve kullanımı açısından hemen hemen aynı fırsatlara sahip olmalarına karşın bilginin elde edilmesi ve stratejik kullanımı tüm girdileri etkileyecek bir süreç oluşturur. Küresel örgüt yapılarında bilgi, işletme içinde, ortaklarla hatta gerekirse rakiplerle paylaşılarak işletmenin amaçlarına hizmet etme yolunda kullanılmalıdır.

Küresel ortamda rekabetçi bir pozisyon alma amacıyla olan firmalar örgütsel ve yapısal anlamda bir takım değişikliklere yönelmişlerdir. Sanayi sonrası devrimi artık şirketlerin çalıştığı ekonomik, siyasal ve teknolojik ortamlardaki değişimleri içermelendirmiş ve şirketlerin çevresel değişikliklere daha hızlı ve değişken tepkiler verebilme yetisine sahip olmalarını gerektirir hale gelmiştir. Teknolojinin sağladığı imkanlar ile daha güçlü teknoloji ağına sahip olan örgütlerin iç iletişimi kuvvetlenmiştir. Küresel entegrasyon amacını yerine getirmek isteyen örgütler, çalışanları ile karşılıklı etkileşime girmeyi, sinerji, yaratıcılık ve girişimcilik gibi değerlerin ön plana çıktığı insan kaynakları yapısına kavuşmayı ve hiyerarşik yapıdan uzak kalmayı genel bir ilke olarak benimsemişlerdir.

<sup>206</sup> Sabanur Kırac, (2005): Y Kuşağı İş Başında, *Aktüel Dergisi*, 23 Şubat-1 Mart 2005, Sayı 44, Merkez Gazete Dergi Basım Yayıncılık, s.17

<sup>207</sup> Morten Tansen, Nitin Nohria ve Thomas Tierney, (1999): Bilgi Yönetimi Stratejiniz Nedir?, *Power Özel Ek (Harvard Business Review)*, Mayıs 1999, s. 24

<sup>208</sup> Ikujiro Nonaka, (1999): *Bilgiyi Yaratan Şirket*, Bilgi Yönetimi, MESS Yay., İstanbul, s.29

### 2.6.3. Küresel Dünyada Liderlik

Dünyanın yeni yapılanmasında beş ana güç dikkat çekmektedir. Birincisi komünizmin çöküşünden sonra kendilerini gösterebilen ve dünya nüfusunun üçte birini oluşturan bir kesimin serbest piyasa ekonomisine katılması; ikinci temel değişim gücü, doğal kaynak bazlı endüstrilerden insan yapımı ve beyin gücüne dayalı endüstrilere geçiş; üçüncüsü dünya nüfusunun artması ve yaşlanması; dördüncü temel güç ekonominin küresel hale gelmesi ve son olarak da tek bir ulusun dünya ekonomisinin tamamına egemen olamayacağına anlaşılmış olması. Bu değişimler yönetim kuramına bir takım yenilikler getirmektedir. Geçmişte üniversitelerde de öğretilmiş olan “mukayeseli üstünlük” kavramına göre bir ülke hangi alanda göreceli üstünlüğe sahipse o alanda uzmanlaşmalı ve geri kalan ihtiyaçlarını ithalat yolu ile sağlamalı ve diğer yanda uzman olduğu ürünleri satarak ithalata harcayacağı tutarda para gücünü kazanmalıdır. Ancak günümüz dünyasında bu teori pratiğe asla geçirilememekte, her ülke para kazandıran her şeyi üretip satmaya devam etmektedir. Artık mukayeseli üstünlük zamanı geçmiş ve rekabet zamanı başlamış durumdadır ve rekabetteki üstünlüğü sağlayan unsur doğal kaynaklardan ziyade “beyin gücü”dür. Örgütler bu yeni hareket sonucunda “beyin gücü” bazlı rekabeti benimsedikleri ve doğal kaynaklara hükmedebildikleri ölçüde başarıya ulaşabileceklerdir<sup>209</sup>.

Dünyada tüketici alışkanlıklarındaki, yaşam tarzlarındaki ve rekabet biçimlerindeki bu değişim baskısını fırsata çevirebilmek için her kurumun bu değişimi bünyesinde özümseyebilecek bir kurum kültürüne ihtiyacı vardır. Kurum kültürü derken, kurum içinde çalışan tüm bireylerin paylaştıkları zımnî değerler ile davranış tarzları kastedilmektedir. Ne var ki pek çok kurumda daha önce uygulanmış bir yönetim tarzının yarattığı başarıdan ötürü, bu tarzın kalıcı olarak şirkete yerleşmiş olması, gerekli değişimin özümsebilmesini engellemektedir. Zira geleceğin geçmişe benzemeyeceği ne kadar kesin ise, geçmiş tarzların da gelecekte başarılı olamayacağı o kadar kesindir. O nedenle bu hızlı değişim ortamında başarıyı getirecek gerçek liderlik, küresel değişimi özümseyecek kurum kültürü yaratabilecek bir liderlik tarzı olacaktır.

Binlerce bireyden oluşan ve dünyanın birçok değişik bölgesine yayılmış bir kurumda en üst düzey yönetici bir günde kaç kişi ile yüz yüze konuşabilir? On ya da on beş. Peki geri kalanlar lideri göremiyorlarsa, onunla aynı atmosferi yaşayamıyor hatta saat farklılıklarından ötürü aynı zaman dilimlerinde bile çalışmıyorlarsa onun vizyonunu nasıl paylaşabilecekler ve değişimi nasıl yaşayacaklar ve yaşatabileceklerdir? Bunun tek yolu, lider tarafından kurum içerisinde kurumu oluşturan tüm bireyler, hatta kurum ile iç içe çalışan taşeronlar tarafından değişimin izleyebildiği ve tartışılabildiği bir ortam yaratılabilmesi ve değişime açık bir kurum kültürü oluşturulabilmesinden geçmektedir. Bunun sonucu olarak da liderlik kurum içerisinde her kademeye yayılabilmektedir. Sadece en tepede liderlikle yetinmek doğru bir yönetim tarzı değildir. Şirketin en üst yönetimindeki kişi liderlere liderlik yapmalı ve aynı zamanda da liderliği tüm kuruma yaymalıdır.

<sup>209</sup> Kırm, 1998: 112.

Küresel dünyanın liderleri; beyin gücünün örgüt içerisinde yaygın olarak bulunduğu ve işlevsel olarak kullanıldığı, sürekli değişimin yaşanabildiği, bu değişimin şirketin en üst düzeyinden en alt düzeyine her ögesinden kaynaklanabildiği, organizasyon yapısının her seviyesinde örgütsel liderlik kavramının yer aldığı kültürler yaratabilmelidir. Yaratılan bu kültür zaman içerisinde kendi kendini yenileyerek küresel değişime ayak uydurabilecek şekilde dizayn edilebilmez. Global dünyada ayakta kalacak olan şirketler, sadece en tepedeki kişinin uzmanlığı, yeteneği ve liderliği ile başarıyı yakalayamazlar.<sup>210</sup> Bir liderin organizasyonunun küresel dünyada başarıyı yakalamasını, değişimden fırsatlar çıkartabilmesini sağlayabilmesi için liderliğin ne anlama geldiğini bilen ve gerektiğinde bir lider gibi davranabilen çok sayıda çalışanı arkasına alabilmesi gerekmektedir. Küresel dünyadaki liderlerin karşısındaki en önemli meydan okumalardan bir tanesi astlarını kendisi gibi lider kişiler arasından oluşturabilmesi ve onların üzerinde bir liderlik etkisi oluşturabilmesidir. Çokuluslu birçok şirketteki yeni eğilim artık çalışanlarına bir kariyer planlaması yapmak ve bu yolla her seviyedeki yöneticilerini yedeklemektir. Bu sayede organizasyonda örgütsel liderlik rolünü üstlenmiş bireylerden bir tanesi ani bir şekilde herhangi bir sebeple örgütü terk ettiği takdirde, örgüt zaman kaybına uğramadan aktivitelerine devam edebilir. Günümüzde bir çok lider kendilerinden sonra liderliği devralabilecek potansiyeli olan bir ya da daha fazla adayı arkalarından yetiştirmektedir.

Girişimcilik ve sinerji, küresel başarının temelinde yatan kritik kavramlardır. Kelime anlamı olarak girişimci risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Girişimci, fırsatları gözler ve onları bulduğunda her tür riski alarak fikrini gerçekleştirmek için harekete geçer. Dolayısı ile girişimcilik için fikir üretmek, yenilik üretmek ya da bir geliştirme yapmak gerekmektedir. Global dünyada liderler, örgütün kurulma aşamasından başlayarak her dönemde girişimciliğin gereklerini yerine getirmekten kaçınmamalıdır. Girişimciliğin özellikleri arasında; hızlı düşünme, belirsizlik altında hızlı karar alma, kararlı ve azimli olma, güçlü sezgi sahibi olma, iyi gözlemci olma, yüksek hayal gücüne ve kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip olma, bu kaynaklar arasında özellikle insan kaynaklarını iyi yönetebilme, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü olma, çok yönlü düşünebilme, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olma, iyi iletişim kurabilme, bağımsız düşünebilme, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı olma yatar. Girişimciliği ile ön plana çıkmış bir liderde bu özelliklerin büyük kısmı gözlemlenebilir. Ama girişimci liderlik için sadece fikir üretebilmek yeterli değildir.<sup>211</sup> Etkin liderler, ürettiği fikirleri sahip olduğu kaynaklar ile birleştiren ve bu birleşimlerden başarı elde etmesini bilen kişilerdir. Küreselleşme sürecinden etkilenen örgütlerin başında olan liderler, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördürler, çünkü üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar ve daha önemlisi kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırırlar. Girişimci liderler yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırır, ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açar, yarattıkları sinerji ile örgütlerinin üretim kapasitesini artırırlar.

<sup>210</sup> Kırmı, 1998: 112.

<sup>211</sup> Doruk Aktoprak, (1998) : Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı, <http://www.vicebusiness.com/makale4.php>

Sinerji yaratmak, global dünyada örgütlerin içlerinde buldukları rekabet ortamının gerektirdiği kalite ve maliyet gibi baskılar ile baş edebilmesi için mutlaka üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. Sinerji genel bir tanımıyla, bir bütünün parçalarının tek başlarına toplamından daha büyük olması, parçaların birbiriyle olan ilişkisi sonucu tek başlarına sahip oldukları kapasitenin üzerine çıkabilmeleri demektir. Daha basit bir dille 2+2 toplamını 5 yapabilen bir sistem kurmaktır. Başarılı bir liderliğin temel aşamaları daha önce de belirtildiği gibi iş süreçlerinin planlaması, amaçlara ulaşabilmek için hem insani hem diğer unsurların etkin biçimde örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesidir. Diğer taraftan toplumbilimin odak noktası olan sistem teorisi de bir örgütlenmede sistemin yaşayabilmesi için bir sinerji üretilmesini ve sistemin alt unsurlarının açıklık ve şeffaflık ilkelerinin yerine getirilmesini gerekli kılar. Sinerji, bir örgütün onu oluşturan unsurlardan bireysel olarak yapabildiklerinden daha farklı ve daha büyük bir üretim yeteneği olduğunun ifadesidir. Sinerji aslında küreselleşmenin çok temel taşlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Küreselleşmenin gereklerini organizasyonlarında tümü ile uygulamak isteyen liderler, dünyanın farklı coğrafyalarındaki birimleri uygun kanallar ile birleştirerek daha düşük giderlerle tek başlarına sahip oldukları üretim kapasitelerinden daha fazla üretim kapasitesi yakalayabilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için liderin gelişmiş bir perspektife sahip olması, dünya kültürü ve global piyasaların tümüne hakim olması gereklidir.

Küresel perspektif, küreselleşmenin hızına ayak uydurarak gelişecek bir organizasyonun içinde bulunduğu durumda başarıyı yakalamasının anahtarlarıdır. Küreselleşmeyi tam olarak anlayabilmenin temelinde yatan beceri farklı bakış açılarına sahip olabilmek, yeni bir gelişme, buluş ya da enformasyonu değişik şekillerde yorumlayarak gelecekte bu oluşumun bize sağlayabileceği faydaları ya da oluşturabileceği tehditleri öngörebilmektir. Bir liderin geniş bir perspektife sahip olabilmesi, küreselleşmenin meydana getirdiği değişimleri kesin ve hızlı bir şekilde yorumlayabilmesini ve bu akımlara uyum sağlamsını mümkün kılar. Bazen aşırı enformasyon bir yük gibi gelebilir ancak liderlerin mutlaka yeni fikirleri takip etmeleri, sadece sevdiği ve aynı görüşü paylaştığı kaynaklardan bilgi sağlamakla yetinmeyip farklı bilgi kaynaklarına yönelmeleri gereklidir. Küresel perspektif ve farklı yapılarıdaki ve görüşlerdeki kaynaklardan sağlanan bilgi, liderin ve örgütünün önündeki yolu daha açık bir şekilde görmesini ve geleceğe ilişkin daha isabetli öngörülerde bulunmasını sağlar.<sup>212</sup>

Bilgi çağında başarılı işletmeleri diğerlerinden ayırt eden önemli nitelikler arasında hız, esneklik ve geleceği görme yeteneği üzerinde daha önce de durulmuştu. Global rekabet ortamında liderler, değişimlere tepki göstermek ve beklenmedik fırsatlardan yararlanabilmek için hızlı ve doğru karar vermek durumundadır. Firma ve kuruluşlar kendi hallerinde günlük rutin çalışma tempolarına bırakıldıklarında değişime tepki göstermekte genellikle yavaş kalırlar. Bu tepkiyi hızlandırabilmek için lider konumunda bulunan bireylerin değişimi kavraması ve örgütlerini bu yöne sevk etmesi gereklidir. Organizasyon çerçevesi içerisinde yaratılmış olan esneklikler, rekabet gücünün artmasını sağlayacaktır. Dünyada ilerleme durmamakta ve “küreselleşme” süreci dünyanın değişim hızını her geçen gün biraz daha arttırmaktadır. Liderler dünyadaki değişimin bütünü ile içinde olmak o değişimi yaşamak ve yeni eğilimlerin bir sonraki adımlarını öngörebilmek zorundadır.

<sup>212</sup> James, 1997: 138.

Küreselleşmeye uyum sağlamak –özellikle hala daha bu konuda belirgin bir adım atılmadıysa– zaman alabilir. Küreselleşmek için gerekli değişim ne kadar büyükse bu değişimin örgüte adapte edilmesi o kadar zaman alacaktır. Örgütlerin, liderlerin ve işgörenlerin değişimin tehdit edici olduğu duygusundan uzak kalmaları gereklidir. Küreselleşmenin gerektirdiği gelişmelere direnmek örgütleri köreltir. Etkili bir liderin örgütünü yeni düzene hazırlaması için küresel dinamikleri yakından takip etmesi , kişisel ve kurumsal ilgi alanlarını çeşitlendirmesi, gerek kendisinin gerekse de izleyenlerinin değişime olan dirençlerini engelleyecektir.<sup>213</sup>

Bilgi toplumunun gerektirdiği liderlik anlayışında, doğuştan kazanılan bir takım özellikler gerekliliklerini olmasa bile yeterliliklerini kesinlikle kaybetmiştir. Gelişmiş ikna ve iletişim yeteneği, duygusal zeka, özgüven, adalet, dürüstlük, güvenilirlik, cesurluk, risk alabilmek gibi klasik liderlik özellikleri mutlaka hala önemini korumaktadır. Ancak tüm bu özelliklerin yanı sıra, bilgi toplumunda liderin iyi bir bilgi altyapısına ve bilgiyi yönetebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Bilgi, küreselleşme faaliyetleri ve bu yolda yapılan değişikliklerde bir liderin pusulası olarak kabul edilmelidir. Eskiden bilginin yokluğu büyük bir sorun iken, son birkaç yıl içinde teknolojik gelişmelerin katkısıyla elde edilen çok sayıdaki bilginin/verinin düzenli bir şekilde sınıflandırılarak, kullanıma elverişli hale getirilmesi bir başka önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha da önemlisi bilgiye dayalı ekonomide başarının yeni becerilere, yeni türden örgütlenmelere ve yönetime bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bilgiden daha hızlı ve daha etkin şekilde değer yaratılması için bazı bilgi yönetimi stratejilerine gereksinim duyulmaktadır. Örneğin bilişim sektörünün imparatoru Bill Gates, sadece bilgiye sahip olmanın tek başına yeterli bir güç olmadığını bunun yanı sıra bilgiyi insanların ayağına getiren arama motorlarına sahip olmanın da çok gerekli bir şart olduğunu kavrayarak dünyanın bir numaralı arama motoru Google’a sahip olmayı şirketinin yeni hedefleri arasına sokmuştur.<sup>214</sup>

Bilginin ve bilgiye ulaşmanın önemini bu derece yükselten küreselleşme eğilimlerinin de etkisiyle, örgütler ve dolayısı ile de liderler açısından finansal sermayenin yanı sıra “entellektüel sermaye” de önemli bir unsur haline gelmiştir. Bir şirketin entellektüel sermayesi; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşur.<sup>215</sup> İnsan sermayesi çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır. Yapısal sermaye, çalışanların entellektüel çabalarının sonuçlarıdır. Süreçler, rutin uygulamalar, bilgi sistemleri, patentler, kavramlar, modeller gibi. Müşteri sermayesi ise müşteri memnuniyeti, sadakat, şirket imajı, marka değeri gibi görünmeyen varlıklardır. Müşteri sermayesi günümüzde önemli bir güç kaynağı haline gelmiştir. Küresel ortamda bilginin güç haline gelmesi ile gücün mal akışı yönünde müşteriye kayması, entellektüel sermayenin yönetilmesinde önemli bir ilke olmuştur. Müşterilere yetki verilmesi, uzmanlıklarından yararlanılması, kazanımların paylaşılması ve onlarla birlikte şirketlerin eline ek değer geçişini sağlayacak özel ilişkiler yaratma fırsatları için işi ve üretimi, müşteriye göre özelleştirme önem kazanmaktadır. Müşteri sermayesine yatırım yapmak marka değerinin artmasını sağlayacaktır.

<sup>213</sup> James, 1997: 141.

<sup>214</sup> Aktüel Dergisi, (2005): Gates'in Hedefi Google, *Aktüel Dergisi*, Sayı 42, 9-15 Şubat , Merkez Gazete Dergi Basım Yayıncılık, İstanbul, s. 48

<sup>215</sup> Cihan Alpay, (2001): Entellektüel Sermaye, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain05.html>

Liderler, ellerindeki entellektüel sermayeleri ile değer yaratarak bilgi yönetimi sürecine geçmektedirler. Yapısal sermayenin bir unsuru olan bilgi yönetimi için bilgi paylaşma kültürünün sağlanması, böylece entellektüel sermayenin öğrenilmesi, oluşturulması ve kaldıraç olarak kullanılması mümkün olacaktır. Bilginin entellektüel sermayeye dönüştürülmesinde insan kaynaklarının da rolü bulunmaktadır, çünkü yaratıcı güç insandır. Liderlerin, ellerindeki insan kaynaklarını yapısal sermayeye dönüştürmesi gerekir. Bilginin, tek bir kişinin kontrolünden çıkıp iletişim kaynaklarına açılmasıyla örgüt kültürüyle bütünleşmesi sağlanacaktır. Ayrıca bilgi paylaşımında kurumun stratejisi doğrultusunda yöntemler belirlenmelidir. Liderler, gizli (uzmanlık gerektiren) ve açık bilginin (herkesin istediğinde ulaşabileceği bilgi) gerçek değerini elde etmek için, çalışanlarına bilgi ve fikir paylaşımı konusunda ihtiyaç duyulan tüm fırsatları ve teknolojik araçları temin etmek zorundadırlar. Bu aşamada insan kaynakları; öğrenmeyi ve bilgi edinmeyi hızlandırmak ve firmanın stratejik hedeflerini karşılamak için insan sermayesini yaratmada önemli rol oynamaktadır. Özellikle yeteneğin yakalanması, formüle edilmesi ve sermayeye katılmasında başrolde bulunacak olan ekiplerin kurulmasını teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır. İnsan sermayesinin ölçümü ve gelişimi için yapılar oluşturularak, işe alım, değerlendirme, ödüllendirmeden performans yönetimine kadar gerekli bilgi yönetiminin yönetilmesini sağlayan altyapılar oluşturulmaktadır. Bireylerin eğitimine ve gelişimine olanak sağlayan bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda öğrenmeye yatırım yapılmalıdır.

Bilginin kullanımına bağlı olarak, yaşam standartlarında yeni değişim ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu liderlerin stratejik kararlarına temel oluşturmaktadır. Fakat çok az sayıda lider örgütsel bilgiyi küresel alanda ekonomik değere dönüştürebilecek sistematik metotlara sahiptir. Bilgi eksenli küresel rekabet, bilginin niteliğinin ve ondan yararlanma imkânlarının sorgulanmasını gerektirmektedir. Gelişim ve etkileşimler, yeni sürece uyum sağlayabilen liderleri hem nicelik olarak hem de nitelik olarak geleneksel liderlerden farklılaştırmıştır. Örgütler açısından ortaya çıkan farklılaşmanın temel kaynağını, “bilgi yönetimi” oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde yenilikçilik ve öğrenmenin itici gücü olan bilgi yönetiminden azami ölçüde yarar sağlamak için, çeşitli bilgi yönetimi stratejilerine gereksinim duyulmaktadır. Dolayısıyla liderler küresel ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejilerini tüm yönleri ile inceleyip değerlendirmelidir. Bu şekilde lider entellektüel sermayeyi de yönetmeyi başarabilecektir. Küresel alanda faaliyet gösteren işletmelerin soyut varlıklarının değerinde artış vardır. Birçok işletmenin hisse senedi fiyatlarıyla ifade edilen değeri, finansal hesaplarında kayıtlı olan varlıklarından on kat veya daha fazladır. Bu değer, mülkiyet ve fiziksel varlıklardan çok, çalışanların yeteneği, işletmenin gelecekteki rekabetçi konumu, know-how, marka imajı, ortaklık yeteneği, yenilik potansiyeli, patentler, telif hakları, bilgisayar sistemleri, iş uygulamaları, ilişkiler, müşteri listeleri gibi soyut varlıklardaki faktörlerle ölçülebilir. Yani, bu fark büyük ölçüde entellektüel sermayeye atfedilmektedir. Bu durum liderleri şirket değeri konusunda radikal bir şekilde yeniden düşünmeye zorlamaktadır.<sup>216</sup> Bir şirketi geleceğe taşıyacak olan unsur, bünyesinde çalışan insanların yarattığı değerlerin, şirket stratejilerinin, örgüt yapısının, sistem ve süreçlerinin, şirketin müşterileri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entellektüel sermaye olacaktır.

<sup>216</sup> V. Alle, (1999): The Art and Practice of Being a Revolutionary, *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, Number 2, s.126

Entelektüel sermaye şirket ağacını besleyen, onu yetiştirdiği toprak olan sektör ortamına sıkıca bağlayan, ama görünür olmaktan uzak olan köklerdir. Entelektüel sermayeyi oluşturan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye, çevreyle olan etkileşimlerini kendi bünyelerinden süzerek şirkete akıtmakta, küreselleşen dünya pazarlarında şirketlere rekabetçi avantajlar kazandırmaktadırlar.

Küresel ekonomide yer alan örgüt liderlerinin adımlarını artık çok özenli atmaları gereklidir. Gerek farklı kültürlerde yaşayan çalışanlarının inançlarını, gerekse de kendilerinin ve şirket yapılarının bu ülkelerdeki durumunu kontrol altında tutmaları gerekir. İleri görüşlü liderlerin, iletişim olanaklarının üst düzeye ulaştığı bir düzende bunu sağlaması eskisi kadar zor değildir. Artık dünyanın apayrı köşelerindeki ofisler bile bilgisayarlar aracılığı ile her an birbirleri ve merkezleri ile bağlantı halindedir. Gerekli bir bilgi bu ağ sayesinde saniye ile ölçülen bir zaman diliminde dünyanın bir ucundan diğer ucuna rahatlıkla aktarılabilir. Büyük küresel şirketlerin liderleri aynı anda emrinde çalışan ve dünyanın dört bir yanına yayılmış binlerce belki de on binlerce iş arkadaşı ile teknoloji sayesinde aynı anda görüntülü iletişim kurabilme imkânına sahiptir. Bu imkânlar altında liderlerin sadece kendi ülkelerinin sınırlarının öbür tarafı ile iş yapmakta olduğunu düşünmek yerine kendisinin bir dünya vatandaşı olarak görmesi ve şirketinin tamamının kültürünü bu görüşe göre belirlemesi gereklidir.

Sonuç olarak küresel toplumlarda örgüt liderlerinin, örgüt içi ve dışında ortaya çıkan değişikliklere anında uyum ve tepki gösterebilecek bir örgüt yapısı oluşturabilmeleri, daha geri planda kalıp çalışanları yönlendirebilmeleri ve hepsinden önemlisi özellikle kriz anlarında ortaya çıkıp her şeyi düzeltecek bir lider beklentisi yaratmaktan kaçınmaları gerekmektedir.

#### **2.6.4. Liderleri Küresel Düşünmeye Zorlayan Sebepler**

Günümüzde birçok işletme için, çok değişik nedenlerle, küreselleşmek önem kazanmıştır. Bu nedenle kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayıları gün geçtikçe artmıştır. “Niçin işletmeler uluslararası pazarlara girmelidir?” sorusuna verilen birçok cevap, liderleri küresel düşünmeye zorlayan faktörlerin de kaynağını oluşturacaktır. İşletmeleri küresel düşünmeye iten faktörleri aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:<sup>217</sup>

- Ortak girişim gibi bir öneri alan firmanın bu teklifi değerlendirmesi.
- Belli alanlarda yaşanan yoğun iç rekabet nedeniyle işletmenin dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmesi.
- Uluslararası piyasaların şirketler tarafından potansiyel kar merkezleri olarak değerlendirilebilmesi.

İşletmelerin küresel pazara girme nedeni olarak sıralanan bu cevaplardan da anlaşılacağı gibi, küreselleşme nedenleri çok çeşitli olabilir. Ancak, uluslararasılaşmayı cazip kılan en önemli iki faktör kar ve hayatta kalma savaşıdır. Henüz yeni ve keşfedilmemiş pazarlardaki karlılık pek çok işletme için çok büyük cazibe taşımaktadır.

<sup>217</sup> Seçil Taştan, (2004): Küreselleşme ve Küresel Strateji, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.html>



Ayrıca küresel pazarlarda elde edilecek karın bir diğer özelliği de, ev sahibi ülkelerin yabancı yatırımcılara sağladığı vergi kolaylıkları ile ilgilidir. Küreselleşmenin diğer bir önemli nedeninin istikrar olduğu söylenebilir. Bir örgütün tek bir pazarda aktivitelerini sürdürmesi durumunda bu pazardaki her türlü dalgalanmadan etkileneceği açıktır. Ancak farklı pazarlarda işlemlerini sürdüren bir örgüt stabil ve daha güvenli bir yapıya sahip olur.

Birçok işletme, kendi ülkesinde doymuş bir pazarda sattığı malın daha fazlasını üretme potansiyeline sahiptir. Yabancı pazarlar fazla kapasitenin değerlendirilmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu fazla kapasitenin değerlendirilmesi için işletmeler, üretim ve satışlarında istikrar sağlayıcı bir yöntem olan küreselleşmeyi hedefleyebilmektedirler

Bu ifadelerle göre işletmeleri küreselleşmeye sevk eden faktörler genel olarak dört temel başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar:<sup>218</sup>

- Pazarla ilgili faktörler
- Maliyetlerle ilgili faktörler
- Rekabetle ilgili faktörler
- Siyasi faktörler

Bütün bu başlıklar çerçevesinde işletmelerin küresel pazarlara girmek istemelerinin nedenleri atak ve savunmacı olmak üzere iki ana grupta açıklanabilmektedir.

Atak Nedenler:

1. Yeni pazarlar arayışı
2. Maliyetleri azaltma ve daha yüksek karlara ulaşma
3. Tepe yönetimin büyüme ve genişleme arzusunu tatmin etme
4. Küresel bir marka yaratma

Savunmacı Nedenler:

1. Bulunulan yerel pazarı koruma
2. Diğer pazarları koruma
3. Hammadde arzı güvencesi
4. Teknoloji kazanma
5. Coğrafi farklılaşma
6. Yeni faaliyetler için temel oluşturma
7. Mevcut riskleri farklı pazarlara bölerek geleceği garanti altına alma

Küresel işletmelerin strateji ihtiyacı giderek artmaktadır. Çünkü, kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına nasıl rakiplerinden farklı bir ürün sunacakları hakkında açık bir vizyon belirleyemeyen işletmeleri, yoğun rekabet tehdit edecektir. Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerini zaten kullanmaya devam etmektedirler. Bu fikir ve tekniklerin çoğu işleri daha iyi yapmakla, operasyon etkinliğini arttırmakla ilgilidir.

<sup>218</sup> Taştan, 2004: 3.

Bu gelişme, rekabet ortamında kalabilmek için şarttır. Ancak günümüzde başarı için bunlar da tek başlarına yeterli değildir. Herkes aynı değişkenler dizisi üzerinden çalıştığında standart yükselmekte ama işletmelerin çoğu rakipleri ile kıyaslandıklarında ileri bir adım atamamaktadırlar. Liderlerin bu noktada devreye girerek rekabet avantajı yakalayacak stratejiler oluşturması, aynı ürünü daha iyi yapmak yerine, farklı bir ürün yaratmayı tercih ederek örgütlerini güçlendirmeleri gerekmektedir.

Liderler işletmelerine bir rekabet avantajı kazandırmak istiyorlarsa, bunu sadece faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek yapmaları yeterli olmayacaktır. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir. Bunu stratejik konumlandırma ile işletmelerine rekabet avantajını kazandırarak başarabilirler. Küresel bir işletmenin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanması, stratejik konumlandırmanın anahtarıdır. Stratejik konumlandırmanın en doğru ve yalın anlatımı; örgüt tarafından üretilen ürün ve markanın tüketici zihninde nasıl farklılaşacağıdır. Neden tüketicinin örgütün markasına rakip bir markadan bir miktar daha fazla ödemeye razı olması gerektiği sorusunun cevabıdır. Konumlandırma bir markayı müşterilerinin zihnine yerleştirme sürecidir<sup>219</sup> ve liderlerin küresel örgütlerde başarıya giden yolda mutlaka baş vurması gereken bir araçtır.

Küreselleşme ile birlikte rekabetin bu denli şiddetlendiği, sektör sınırlarının belirsiz olduğu, müşterinin giderek daha seçici hale geldiği bir dünyada, liderlerin rekabet stratejilerini gözden geçirmeleri ve tekrar tekrar oluşturmaları gerekmektedir. Rekabet stratejilerindeki başarı, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmekten geçmektedir. Liderlerin işletmelerinde küreselleşme süreçlerinde başarıya ulaşmak için uygulamaları gereken rekabet standartları şöyledir<sup>220</sup>:

- Erişimdeki hız ve kolaylık
- Düşük maliyet
- Küresel elde edilebilirlik
- Maksimum tercih için çeşitlilik
- Uyarlama
- Ürün ve üretim kalitesi
- Yenilikte zamanlama

Bu standartlardan bütün küresel ve küreselleşmeye aday işletmelerin yanı sıra yerel işletmeler de etkilenmektedir. Liderlerin, rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlayabilmeleri için, bu yedi standardı işletmelerinde oluşturabilmeleri gerekmektedir. Bu standartlar işletmelerin başarısı için gerekli ortamı hazırlamalarında kilit rol oynayacaktır.

<sup>219</sup> Barış Topkaya, (2005): Markalaşma vs. Konumlandırma, *Infomag*, Sayı: 53, Mart 2005, İstanbul, s. 70

<sup>220</sup> Taştan, 2004: 4.

Küresel düşünce yapısına sahip olmak için bir örgütün mutlaka aktivitelerini farklı ülke sınırları içerisinde yürütüyor olması şart değildir. Sadece tek bir ülkede işlemlerini yürüten bir örgütün lideri de artık mutlaka küresel düşünmek zorundadır. Yerel organizasyonların liderlerinin dünyanın geri kalanını da perspektifleri içerisinde almaları örgütlerine sayısız kazanç sağlayacaktır. Dışarıdan gelecek her türlü tehdit ve fırsat bu şekilde erkenden değerlendirilmeye alınabilecek, dış pazarlardaki gidişat göz önüne alınarak iç pazarın nasıl şekillenebileceği ön görülebilecek, örgütlerde yeni fikirler, yönetim tarzları uygulanabilecektir. Bu yolla hem iç pazarda rekabetçi bir avantaj sağlanır, hem de dış pazarlarda oluşabilecek fırsatlar çok hızlı bir şekilde değerlendirilmeye alınarak dönemsel ya da kalıcı aktiviteler şeklinde örgüt, dış pazara açılmaya hazır bir pozisyonda tutulur.

Bugün Türkiye’de de geçmişteki bir çok koruma tedbiri ile hayatını devam ettirmiş, rakipsiz olduğu için büyümüş ve sadece Türkiye pazarını düşünmüş dışarıdan gelebilecek tehditlere kulak asmamış şirketler uzunca bir süredir zor durumdadır. Gümrük duvarlarının kalkmasından itibaren dünya şirketlerinin Türkiye pazarına çok daha rahat girebiliyor olması, rekabet şartlarını oldukça zorlaştırmıştır. Liderler için artık örgütlerinde değişim ve gelişim yaratmak şart olmuştur. Türkiye’de de bugünün liderlerinin yeni dünya düzenini küreselleşen hali ile kabul ederek değişen şartları organizasyonlarının lehine kullanıp dünyanın en iyileri ile kıyasıya rekabet etmeleri; farkı yaratmak için ekipleri ile birlikte daha yoğun çalışmalarını gerekmektedir. Yöneticilerimizin dünyaya bakma, değişme ve farklılıkları yakalama zamanı gelmiştir.

Sonuç olarak, strateji ilerlemenin temelidir ve rekabet avantajı yaratmaktadır. İşletme yaptığı işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmak zorundadır. Bir lider tarafından oluşturulacak strateji, endüstrinin yapısal evrimiyle ve şirketin o endüstri içindeki kendine özgü konumuyla ilgilidir. Bu strateji, küresel rekabetten kazanılacakları belirlemede önemli bir güç oluşturmaktadır. Küresel stratejiyi uygulamak bazı riskler taşımasına rağmen, birçok işletme planlama, kontrol etme ve uygulama yöntemlerini geliştirmeye başlamışlardır. Aksi halde, işletme, rekabetin doğasını anlayamayacak, gereken yatırımları zamanında yapamayacak ve davranış değişiklikleri yaratamayacaktır. Örgütlerin başarıları, liderlerinin işletmelerinde küresel stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri ile doğru orantılıdır. Örgütler değişen dünyaya ayak uydurmak ve kıran kırana mücadelenin devam ettiği pazarlarda başarılı bir şekilde hayatta kalabilmek için büyümek zorundadır. Küreselleşmeye ayak uydurmayarak yerinde sayan bir örgüt kısa bir zaman dilimi içerisinde büyüyen rakipleri tarafından yutulacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜT LİDERLİĞİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ANKET ÇALIŞMASI

Bu bölümde küreselleşme sürecinde örgüt liderliği üzerine yapılan anket uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın kapsamı, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

#### 3.1. Kapsam

Araştırma 2005 yılı Mayıs ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütesini merkezleri Trakya Bölgesi'nde bulunan kar amaçlı özel şirketler oluşturmaktadır. Örnek küme olarak 60 adet işletme ve bu işletmelerde çeşitli seviyelerde görev yapan yöneticiler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Seçilen her şirketten sadece bir yöneticiye anket uygulanmıştır.

Çalışmanın temel inceleme konusu olan örgüt liderliği kapsamında yapılan bu anket uygulamasında, inceleme birimi olarak birçok örgüt çeşidinden bir tanesi olan kar amaçlı özel şirketler seçilmiştir. Kar amaçlı özel şirketler dışında kamu şirketleri, vakıflar, dernekler, kooperatifler, kulüpler gibi daha birçok farklı örgüt çeşidinden bahsedebilmek mümkündür. Farklı örgütler küreselleşme ve liderlik bakış açısından incelendiğinde farklı özellikleri olduğu görülmektedir. İnceleme birimi olarak bu örgüt tipinin seçilmesinin başlıca nedenleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Küreselleşme sürecinin Türkiye'ye olan etkilerinin en önemlilerinden birisi Türk şirketlerinin küresel rekabete maruz kalmasıdır. Bu olgunun Türkiye açısından ciddi ekonomik ve sosyal sonuçları olacağı öngörülmektedir. Bu açıdan örgüt liderliği üzerinde yapılacak bir çalışmanın kar amaçlı özel şirketler üzerinde yapılması, çalışmanın doğrudan uygulamaya olan katkısını önemli ölçüde arttırmaktadır.
2. Özel şirketler dünyada ve Türkiye'de var olan örgüt tipleri arasında en yaygın olanlarından biridir. Bu açıdan incelenmeye değer bir gruptur.
3. Genel amaçları (kar ve rekabet) ve iç yapıları (daha az bürokratik) itibarıyla küreselleşmenin etkilerine en açık olan, dolayısıyla küreselleşmenin etkilerinin en iyi gözlemlenebileceği örgüt biçimlerinden bir tanesidir.
4. Özel şirketler iç yapıları itibarıyla (rekabetçi ve daha az bürokratik) çalışanlarına daha fazla liderlik rolü üstlenme şansı sunmaktadır. Bu durum temel konusu liderlik olan bu araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için daha elverişli bir ortam yaratmaktadır.
5. Özel şirketler sivil toplum kuruluşlarına kıyasla daha oturmuş, ancak kamu kuruluşlarına kıyasla daha az hiyerarşik bir yapıya sahip olduklarından dolayı anketin etkin ve doğru bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için daha uygun bir ortam sunmaktadır.

Çalışmanın ana kütesi coğrafi olarak Türkiye'de Trakya Bölgesi ile sınırlanmıştır. Bu sınırlamaya gidilmesinin en önemli nedenlerinden bir tanesi, araştırmanın eldeki kaynakların elverdiği

ölçüde en verimli ve en etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıdır. Coğrafi kısıtlama, uygulanan anketin bütün deneklerle birebir kişisel görüşme yoluyla gerçekleştirilmesine ve verilerin kısa zamanda eksiksiz olarak elde edilmesine olanak sağlamıştır. Trakya Bölgesi Türkiye'nin sanayi ve ticaret açısından en gelişmiş ve en fazla önem arz eden bölgesidir. Bu bölge aynı zamanda iletişim ve bilişim teknolojileri açısından da Türkiye'de en gelişmiş alt yapıya sahip bölgelerden bir tanesidir. Bu faktörler bu bölgeyi aynı zamanda ülkenin Avrupa ve dünya ile en fazla bütünleşen bölgesi durumuna getirmiştir. Tüm bu koşullar Trakya Bölgesi'ni, Türkiye'deki bütün bölgeler içerisinde, küreselleşme sürecinin etkisinin her alanda hissedilme olasılığının en fazla olduğu bölgelerden bir tanesi yaparken, aynı zamanda da söz konusu araştırmanın gerçekleştirilmesi için en uygun bölge konumuna getirmektedir.

### 3.2. Yöntem

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan anketlerde, deneklerden demografik bir takım bilgilerin yanı sıra 40 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Anketler, söz konusu yöneticiler ile birebir yüz yüze görüşme yolu ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen 60 adet anketin tamamı değerlendirmeye alınmaya uygun görülmüştür. Ulaşan bilgiler, bilgisayar ortamında kayıt edilmiştir. Araştırmanın bulguları değerlendirmeye alınan 60 adet anket ile sınırlıdır.

Geniş bir literatür araştırması sonucu belirlenen anket soruları, iki ana grup altında liderlik olgusunu ve örgütlenme süreçlerini incelemektedir. Birinci ana grupta, deneklerdeki liderlik özelliklerinin küreselleşme olgusundan ne derecede etkilendiği beş adet alt boyut altında sorgulanmış, ikinci grupta ise küreselleşmenin örgüt yapılarında yarattığı etkiler üç adet alt boyut halinde incelenmiştir. Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar ve denenceler, anket tamamlandıktan sonra yapılan Faktör Analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Verilerin analizi sırasında denencelerin test edilmesi amacıyla her bir alt boyut için yeni bir değişken yaratılmıştır. Buna göre, denencelerin alt boyutlarla (değişkenlerle) eşleştirilmesi 1-A, 2-B, 3-C, 4-D, 5-E, 6-F, 7-G, 8-H biçiminde gerçekleşmiştir. Çizelge 3-1 ana grupları, alt boyutları ve soruların bu alt boyutlara göre dağılımını göstermektedir.

**Çizelge 3.1. Anket Sorularının Ana Grup ve Alt Boyutlarına Göre Dağılımı**

	<b>ANA GRUP (1,2) ve ALT BOYUTLAR (A-H)</b>	<b>SORU NUMARALARI</b>
<b>1</b>	<b>Küreselleşmenin Liderlik Özelliklerine Olan Etkisi</b>	
<b>A</b>	Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma	1, 16, 35, 38, 39
<b>B</b>	Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama	3, 7, 20, 21, 28
<b>C</b>	Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma	2,12, 23, 24, 30
<b>D</b>	Paylaşılan Vizyon Yaratma	5, 8, 9, 13, 25
<b>E</b>	Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma	6,15, 22, 26, 34
<b>2</b>	<b>Küreselleşmenin Örgütlenme Süreçlerine Olan Etkisi</b>	
<b>F</b>	Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş	17, 18, 19, 36, 40
<b>G</b>	Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi	4, 10, 14, 27, 37
<b>H</b>	Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma	11, 29, 31, 32, 33
	<b>TOPLAM SORU SAYISI:</b>	<b>40</b>

### 3.2.1. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anket sorularının yanıtlanmasında kullanılan Likert Ölçeği, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargıları ne derece uygulayıp uygulamadığını tespit etmek için kullanılmak üzere 1930'ların başında Likert tarafından ortaya atılan bir tutum ölçeğidir. Likert ölçeği, sosyal bilimlerde derecelenmeler toplamıyla oluşturulan bir ölçme aracı olarak kullanılmaktadır. Ölçekte, derece belirten seçeneklere verilen puanlarla hesaplamalar yapılır. Ölçeğin hazırlanmasında, öncelikle bir tutum objesi hakkında tutum ifadeleri toplanarak çeşitli kriterlere (madde analizi vb.) göre ayıklanır ve ölçek halinde ifade edilir. Cevap seçeneklerinin ya da ölçek derecelerinin belirlenmesinde, en yaygın olarak, 'tamamen katılıyorum' dan 'hiç katılmıyorum' a uzanan 5'li sistem kullanılmaktadır (Orta noktayı atarak 6'lı bir sistem veya orta noktanın da bulunduğu 7'li veya 9'lu cevap sistemi de mümkündür). Tutum ölçeği formunun şekillendirilmesinde, genellikle tutum ifadeleri sol tarafa, cevap seçenekleri sağ tarafa yerleştirilir. Ölçeğin uygulanmasından sonra, tek tek cevaplar puanlanır. Puanlama bittikten sonra, cevapların ölçek değerleri toplanarak amaca uygun olarak her bir kişi ya da her bir kriter için puan elde edilir.

Araştırmamızda, deneklere uygulanmış olan soruların bulunduğu anket formu EK-1'de sunulmuştur. Kapsamlı bir literatür araştırması sonucu belirlenen bu sorularda, deneklerden küreselleşme, liderlik ve yönetim konularında verilen bazı genellemelere katılıp katılmadıkları sorulmuş, ankette belirtilen eylemleri kendi işlerinde ve ekipleri ile olan ilişkilerinde ne derece uygulayıp uygulamadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Söz konusu sorular Çizelge 3-1'de belirtildiği gibi 2 ana grup altında 8 adet alt boyutu oluşturan kriterlere puan vermektedir. Deneklere soru hakkında 5 dereceli ve dengeli bir ölçek verilmiştir. En olumlu seçenek en üst, en olumsuz seçenek ise en alt puanı alacak şekilde sıralanmıştır. Sorulara verilebilecek cevaplar aşağıdaki seçeneklerden oluşmaktadır:

a.	TAMAMEN KATILYORUM	5 PUAN
b.	KATILYORUM	4 PUAN
c.	KARARSIZIM	3 PUAN
d.	KATILMIYORUM	2 PUAN
e.	HİÇ KATILMIYORUM	1 PUAN

Bu yöntemle, daha önce tespit edilmiş olan bilgiler ışığında, ana kütleyi oluşturan yöneticilerin liderlik ve yönetim anlayışlarının küreselleşme sürecinden ne şekilde ve ne derece etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Deneklerden alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamaları yapılmıştır.

Verilerin analizi sırasında kullanılmış olan temel istatistiksel araçlar şunlardır:

- Aritmetik Ortalama/Ortalama (  $\bar{X}$  )
- Standart Sapma (SS): Standard Sapma seri içindeki bir verinin değerinin serinin Ortalama değerinden ne kadar uzak olduğunun göstergesidir. İncelememizde bir sorunun Standard Sapmasının düşük olması, denekler tarafından soruya verilen yanıtların birbirine yakın, denekler arasında sorunun yanıtı hakkındaki görüş ayrılığının az olduğunu göstermektedir.

- Bu durumda Ortalamanın seriyi temsildeki doğruluk derecesi yüksektir. Standard Sapma değeri ne kadar yüksek çıkarsa, denekler arasında sorunun yanıtı hakkındaki görüşler o kadar farklı demektir. Bu durumda Ortalamanın seriyi temsildeki doğruluk derecesi düşüktür.
- Mod: Bir seride en çok tekrar edilen değerdir. İncelememizde her sorunun Modu, o soruya verilen yanıtlardan en çok tekrar edilenini göstermektedir.
- Medyan (Med): Bir serinin elemanlarını küçükten büyüğe ya da büyükten küçüğe sıraladığımızda tam ortaya gelen değerdir.
- Frekans (f): Her verinin tekrarlanma sayısını gösterir. İncelememizde bir yanıtın frekansı, o yanıtı denek gelen soruya kaç kişinin o yanıtı verdiğini göstermektedir.
- Yüzde (%)

Bu temel araçların yanı sıra verilerin dağılım biçiminin belirlenmesi, denencelerin doğruluğunun test edilmesi, gruplar arasındaki farkların belirlenmesi gibi amaçlara hizmet eden parametrik ve non-parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırmada yer alan bütün istatistiksel testlerin gerçekleştirilmesinde “SPSS for Windows 11.5.0” programından yararlanılmıştır. Bunların başlıcaları aşağıda verilmiştir:

#### Parametrik testler:

- Tek-Grup t-testi: Anket sonuçlarının önceden test edilmek istenen denenceye göre belirlenen bir test değeri ile karşılaştırılması yöntemiyle denencelerin test edilmesi için kullanılmıştır.
- Bağımsız İki-Grup t-testi: Normal dağılıma sahip değişkenler için bağımsız iki (demografik) grup arasında anket sonuçları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.
- One-way ANOVA: Normal dağılıma sahip değişkenler için ikiden fazla bağımsız (demografik) grup arasında anket sonuçları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.

#### Non-parametrik testler:

- Mann-Whitney U testi: Normal dağılıma sahip olmayan değişkenler için iki bağımsız (demografik) grup arasında anket sonuçları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.
- Kruskal-Wallis H testi: Normal dağılıma sahip olmayan değişkenler için ikiden fazla bağımsız (demografik) grup arasında anket sonuçları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.

Diğer testler ve analizler:

- Faktör Analizi: Soruların gruplanması ve alt boyutlara uygun dağılımının yapılması için kullanılmıştır.
- Tek Grup Kolmogorov-Smirnov testi: Bir değişkenin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesi için kullanılmıştır.
- Scheffe, Tukey, Dunnet testleri: Bir değişkenin sonuçlarının bağımsız gruplar arasında karşılaştırılması için kullanılmıştır.

### 3.3. Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmamıza katılan deneklere yönelmiş olduğumuz sorulara ve yargılara vermiş oldukları cevaplar ve bu cevapların yorumları sunulacaktır.

#### 3.3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Genel olarak ankete katılan kişiler incelendiğinde erkek, 25-44 yaşları arasında, 2,3,4 çocuklu ailelerden gelen, üniversitenin mühendislik veya işletme-iktisat fakültelerinden mezun olmuş, yabancı dil olarak İngilizce bilen, tekstil, inşaat, boya sektörlerinde çalışan, hali hazırda bulunduğu şirkette en az 1 en çok 10 yıldır çalışıyor olan, müdür veya şef pozisyonlarında bulunan, toplam aylık geliri 1000-3000 YTL'den az arasında olan yönetici profilleri karşımıza çıkmaktadır.

**Çizelge 3.2 Anketin Uygulandığı Deneklerin Demografik Özellikleri**

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	f	%
YAŞ	18-24	4	7
	25-34	21	35
	35-44	26	43
	45-54	8	13
	55=+	1	2
	<b>Toplam</b>	60	100
CİNSİYET	Erkek	38	63
	Kadın	22	37
	<b>Toplam</b>	60	100
ÖĞRENİM DURUMU	Lise	4	7
	Üniversite	50	83
	Y.Lisans	6	10
	Doktora	0	0
	<b>Toplam</b>	60	100
EĞİTİM ALANI	İşletme - İktisat	21	35
	Hukuk	0	0
	Mühendislik	27	45
	Kimya	3	5
	Halkla İlişkiler	2	3
	Diğer	7	12
	<b>Toplam</b>	60	100
YABANCI DİLLER	İngilizce	37	62
	Almanca	2	3
	Fransızca	0	0
	Diğer	1	2
	İng-Fransızca	4	7
	İng-Almanca	3	5
	İng-Rusça	2	3
	Yok	11	18
<b>Toplam</b>	60	100	

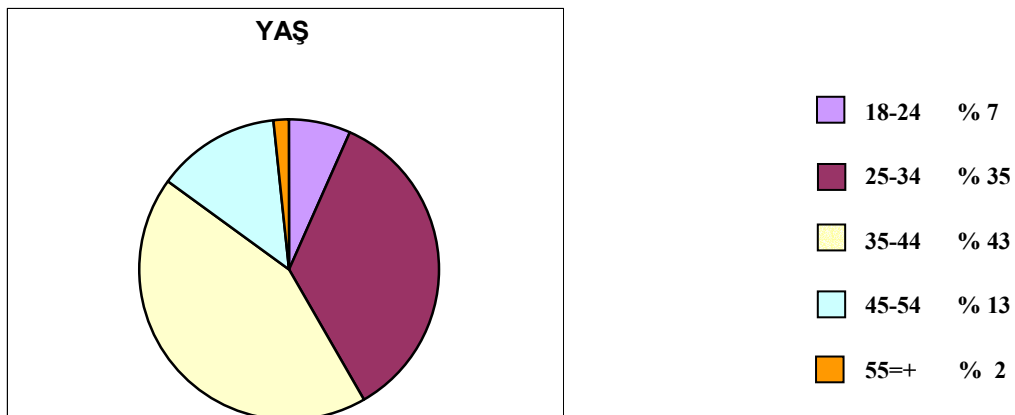


DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	f	%
KARDEŞ SAYISI (KENDİSİ DAHİL)	1	6	10
	2	17	28
	3	16	27
	4	12	20
	5	8	13
	6=+	1	2
	<b>Toplam</b>	60	100
TOPLAM AYLIK GELİR	0-1000 YTL'den az	4	7
	1000-2000 YTL'den az	21	35
	2000-3000 YTL'den az	18	30
	3000 - 4000YTL'den az	11	18
	4000 - 5000 YTL'den az	3	5
	5000 YTL +	3	5
	<b>Toplam</b>	60	100
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	2	3
	1-5 yıl	25	42
	6-10 yıl	19	32
	11-15 yıl	9	15
	16=+ yıl	5	8
	<b>Toplam</b>	60	100
POZİSYON	Genel Müdür	3	5
	Müdür	24	40
	Müdür Yrd.	11	18
	Şef	22	37
	<b>Toplam</b>	60	100
SEKTÖR	Tekstil	32	53
	İnşaat	5	8
	Boya	5	8
	İlaç	4	7
	Metal	3	7
	Makine	3	5
	Otomativ	2	3
	Gıda	2	3
	Plastik	2	3
	Diğer	1	2
	<b>Toplam</b>	60	100

### 3.3.1.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumu

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu 35-44 yaşları arasındadır. Özellikle 25 yaşın altında ve 44 yaşın üzerinde olan yönetici sayısı oldukça azdır.

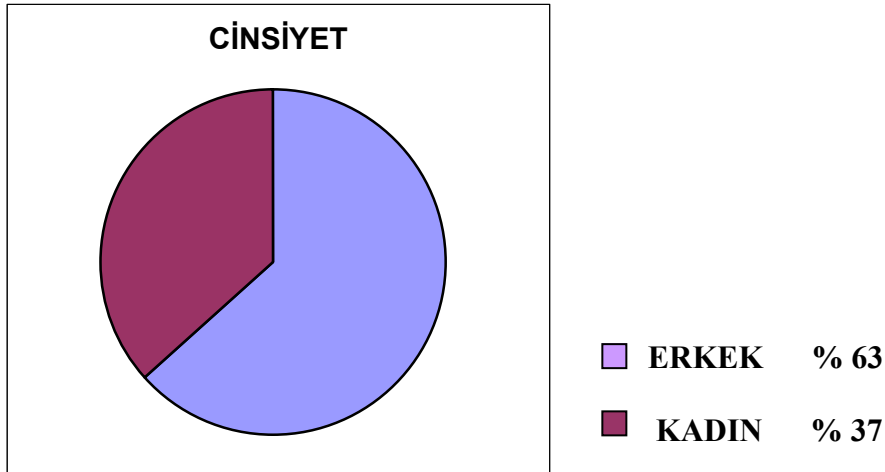
Şekil 3.1 Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Durumu



### 3.3.1.2. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan örneklem içerisinde yer almış olan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%63’ü) erkek, sadece %37’si ise kadındır. Bu durum Türkiye’de iş hayatında ve sosyal hayatta hala geçerli olan genel bir durumu, erkeklerin çoğunlukta ve egemen olması durumunu yansıtmaktadır. Üst düzey yöneticilik gibi bir durum söz konusu olduğunda ise kadın oranı daha da azalmaktadır. Nitekim ankete katılan genel müdür pozisyonundaki yöneticilerin hiçbiri, müdür pozisyonundaki yöneticilerin ise sadece %27’si kadındır. Kadın yönetici oranı küreselleşmenin daha yoğun olarak yaşandığı gelişmiş ülkelerde, her ne kadar erkek oranı ile tam eşit olmasa da, yukarıda belirtilen oranlardan daha yüksektir. Nitekim, küreselleşmenin daha derinden hissedildiği toplumlarda kadın ve erkeklerin geleneksel rol kalıpları kırılmakta, iş de dahil olmak üzere toplumsal hayatın her safhasında kadın ve erkek eşit oranda ve eşit konumda rol almaktadır. Türkiye gibi geleneksel olarak erkek egemenliğine dayanan toplumlarda da bu geleneksellik küreselleşme sürecinin etkilerinin artması ile yavaş da olsa değişime uğramaktadır.

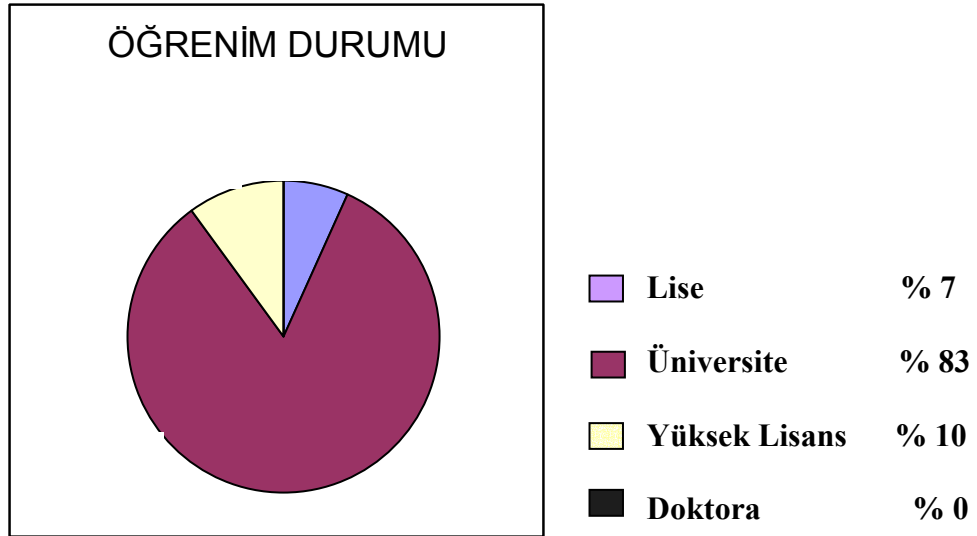
**Şekil 3.2 Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti**



### 3.3.1.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumları

Şekil 3.3’te görüldüğü üzere, ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%83) lisans seviyesinde öğrenim düzeyine sahip bulunmaktadır. %7’lik lise mezunu oranı bize hali hazırda liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında belirli bir eğitim düzeyinin, ki genelde bu düzey üniversite eğitimi olarak karşımıza çıkmaktadır, altında olan kişilerin liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında bulunma olasılığının oldukça az olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, küreselleşme sürecinde bilginin ve eğitimin liderlik için en önemli unsurlardan biri haline gelmiş olduğu denencesini desteklemekte, Trakya Bölgesi’ndeki şirketlerin de genel itibariyle küreselleşmenin getirdiği bu koşula uyum sağladığına işaret etmektedir. Öte yandan ankete katılan lise mezunu yöneticilerden %25’inin genel müdür, %25’inin müdür pozisyonunda olmaları Trakya Bölgesi’ndeki şirketlerde eğitim seviyesinin liderlik rolü almak açısından vazgeçilmez derecede önemli olmadığını da ortaya koymaktadır. Lisans üstü eğitim durumuna bakıldığında ise yüksek lisans veya doktora sahibi olmanın alınan liderlik pozisyonları açısından çok fazla önem arz etmediği göze çarpmaktadır.

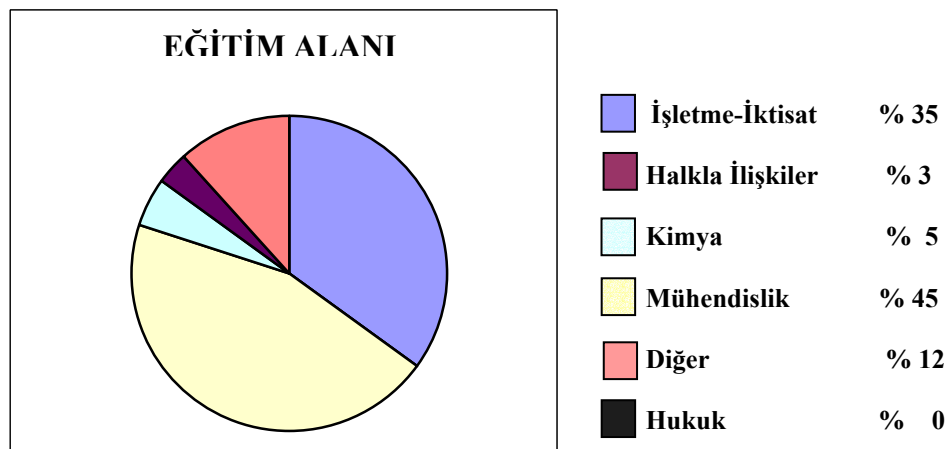
**Şekil 3.3 Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumları**



#### 3.3.1.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Alanları

Şekil 3.4'e bakıldığında ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%45) mühendislik konusunda eğitim aldıkları gözlenmektedir. Bunu işletme/iktisat (%33), kimya (%5), halkla ilişkiler (%3) ve diğer (%12) ihtisas alanları izlemektedir. Ankete katılan yöneticilerin toplam %20'lik bir kısmı lisans eğitimlerini insan kaynakları, kimya, halkla ilişkiler, eğitim bilimleri ve iletişim gibi mühendislik ve işletme dışı alanlarda tamamlamışlardır. Hukuk bölümü mezunu yöneticiye ise rastlanmamıştır. Liderlik ya da yöneticilik pozisyonunda bulunan kimselerin ihtisas alanı açısından böyle geniş bir yelpazeden gelmeleri küreselleşen dünyadaki liderlerin sadece bir alanda uzmanlaşmış değil, birçok alanda kendisini geliştirmiş insanlar olmaları gerektiği gerçeğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

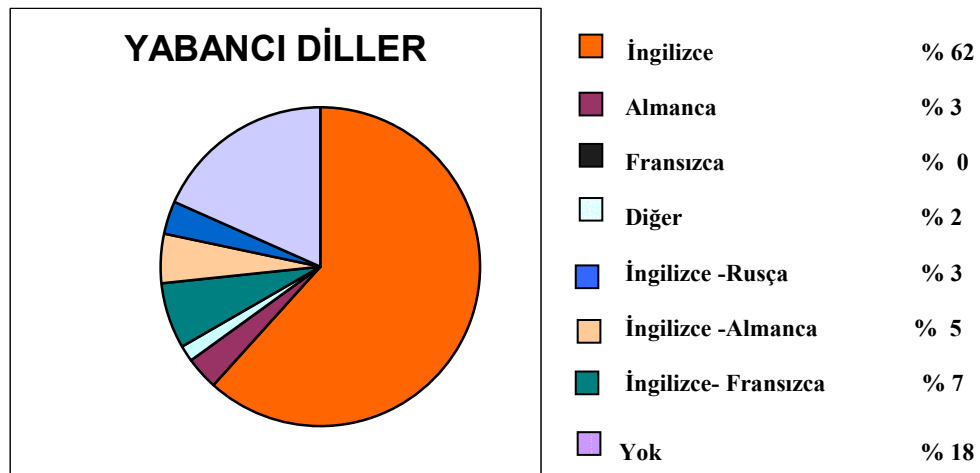
**Şekil 3.4 Ankete Katılan Yöneticilerin Eğitim Alanları**



### 3.3.1.5 Ankete Katılan Yöneticilerin Bildiği Yabancı Diller

Şekil 3.5'te gözlemlenebileceği gibi, ankete katılan yöneticilerin %82'si en az bir yabancı dili konuştuklarını belirtmişlerdir. Yabancı dil konuşanların %94'ü İngilizce konuşmaktadır. Küreselleşmenin ve bilgiye erişimin en önemli araçlarından biri olan İngilizce dilinin yöneticiler arasında bu denli yaygın olması yöneticilerin dünyadaki gelişmeleri yakından takip edebilmek için kendilerine gereken en önemli altyapıyı hazırlamış olduklarını göstermektedir. Ankete katılan yöneticilerin 15'i iki yabancı dil konuşmaktadır. İkinci yabancı dil olarak en çok tercih edilen diller Fransızca, Almanca ve Rusça olarak karşımıza çıkmaktadır.

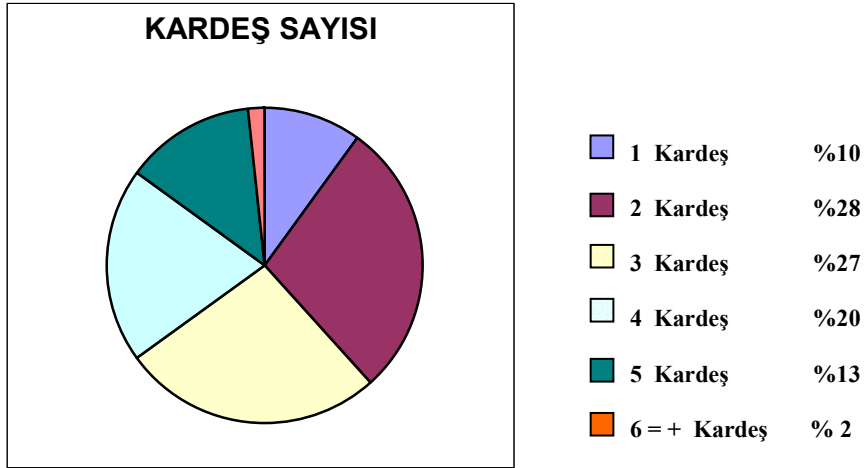
Şekil 3.5 Ankete Katılan Yöneticilerin Bildiği Yabancı Diller



### 3.3.1.6. Ankete Katılan Yöneticilerin Kardeş Sayıları

Şekil 3.6'dan anlaşıldığı üzere, ankete katılan yöneticiler genellikle 2,3 veya 4 çocuklu ailelerden gelmektedir (%75). Tek çocuk olan yöneticiler %10'luk bir bölümü oluştururken, 5 ve üzeri çocuklu ailelerden gelenlerin oranı ise %15'tir. Dünya genelinde özellikle gelişmiş ülkelere bakıldığında, küreselleşme sürecinde ailelerin giderek küçülerek 1 ya da 2 çocuklu çekirdek aile modeline doğru kaydıkları gözlenmektedir. Yapılan anket ışığında Türkiye'nin nispeten daha modern bir bölgesi olan Trakya Bölgesi'ndeki yöneticilerin ailelerine bakıldığında, geleneksel çok çocuklu aile modelinin büyük ölçüde korunduğu gözlenmektedir. Nitekim 1 veya iki çocuklu aileden gelen yönetici oranı %38 iken 3 ve daha fazla çocuklu aileden gelen yönetici oranı %62 olarak karşımıza çıkmaktadır.

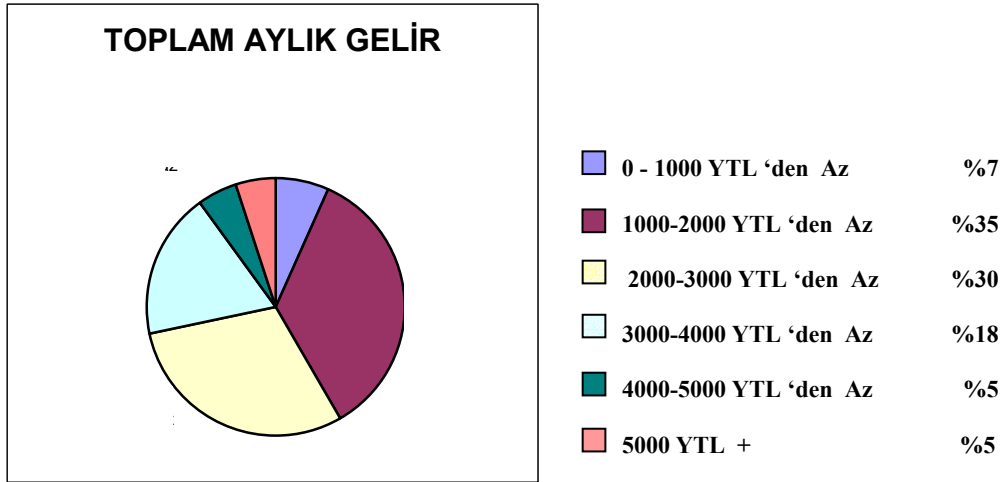
**Şekil 3.6 Ankete Katılan Yöneticilerin Kardeş Sayıları**



### 3.3.1.7. Ankete Katılan Yöneticilerin Toplam Aylık Gelirleri

Şekil 3.7’de görülebileceği gibi, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%65) aylık geliri 1000-3000 YTL’den az arasındadır.

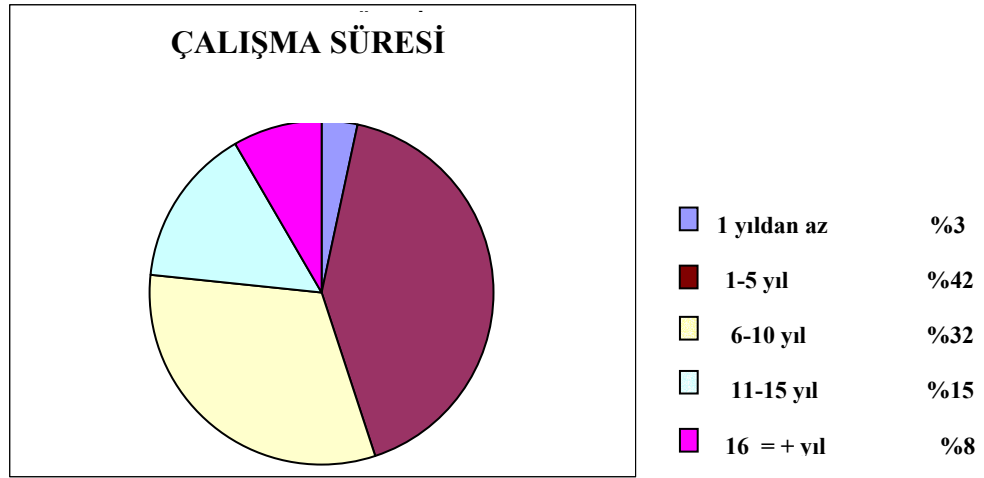
**Şekil 3.7 Ankete Katılan Yöneticilerin Toplam Aylık Gelirleri**



### 3.3.1.8. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Süreleri

Şekil 3.8’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%77) 10 yıl veya daha az bir süredir yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. %23’ü ise 10 yıldan daha fazla bir süredir yöneticilik yapmaktadır. Bu %23’lük ikinci kısım, hem küreselleşme sürecinin nispeten daha yavaş olduğu 1990’lı yılların ilk yarısı ve öncesini, hem de küreselleşme sürecinin hızlandığı 2000’li yılları yönetici olarak deneyimleme şansını yakalamışlardır.

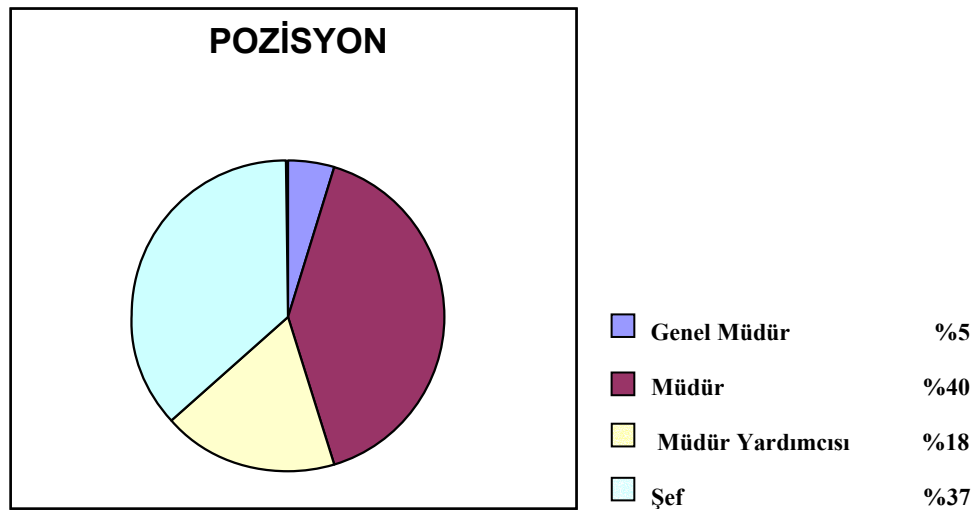
**Şekil 3.8 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalışma Süreleri**



**3.3.1.9. Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerdeki Pozisyonları**

Şekil 3.9'da gözlemlenebileceği üzere, ankete katılan yöneticiler buldukları şirketlerde hem başlangıç pozisyonları, hem orta, hem de üst düzey pozisyonlarda liderlik görevlerinde bulunmaktadır. Ankette kullanılan örneklemin dengeli bir biçimde bu üç kademeyi de içermesi ana kütleli temsil açısından olumlu bir durum arz etmektedir.

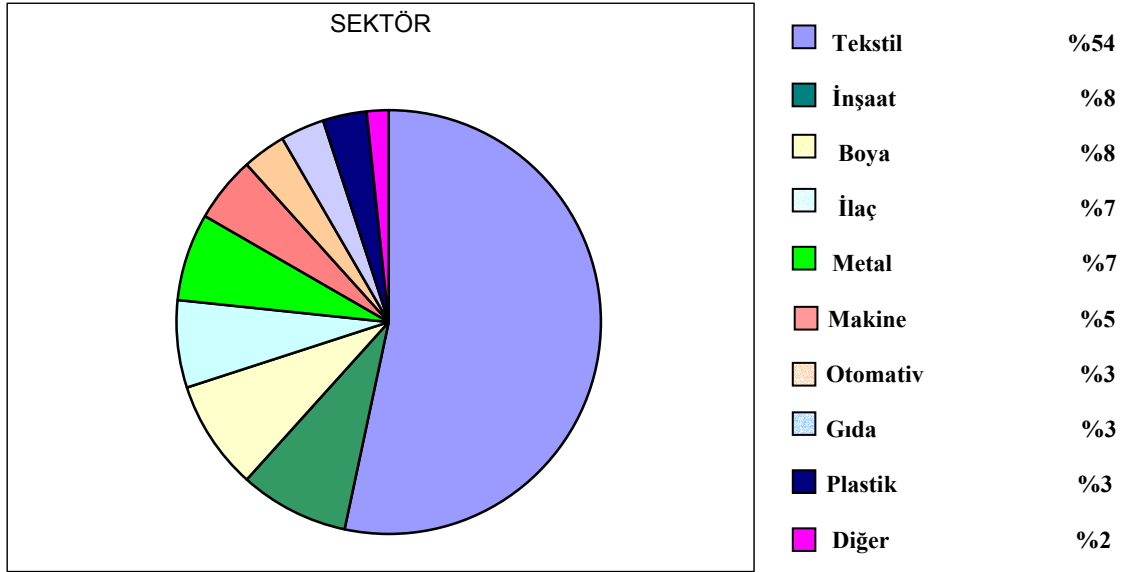
**Şekil 3.9 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmelerdeki Pozisyonları**



**3.3.1.10 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörler**

Şekil 3.10'da da görülebileceği üzere, örneklemin içerisinde yer alan yöneticilerin yarısından fazlası tekstil sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadır. Bunu inşaat, boya, ilaç, metal, makine, otomotiv, gıda, plastik ve dayanıklı tüketim malları gibi sektörler izlemektedir. Örneklemin içerisinde tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin fazla olması Trakya Bölgesi'nin genel endüstriyel yapısından ve kullanılan tesadüfi örnekleme yönteminden kaynaklanmaktadır. Zira tekstil sektörü bölgedeki endüstri faaliyetlerinin başlıcaları arasında gelmektedir.

**Şekil 3.10 Ankete Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörler**



### 3.3.2 Verilerin Genel Değerlendirilmesi

Alt boyut düzeyinde verilerin analizi ve denencelerin test edilmesi için parametrik ve non-parametrik testlerden yararlanılmıştır. Bu testlerin elde edilen verilere uygulanabilmesi için verilerin bazı koşulları sağlaması gerekmektedir. Aşağıdaki alt başlıklarda bazı temel koşullar ve verilerin bu koşulları sağlayıp sağlamadığı konusu ele alınmıştır.

#### 3.3.2.1 Güvenilirlik

Güvenilirlik analizi anketin ölçülmek istenen konuyu etkin bir biçimde ölçüp ölçmediğini kontrol etmek için yapılmaktadır. Yapılan analizde ankette kullanılan ölçeklerin özellikleri ve güvenilirliği incelenmektedir. Analiz sonucunda anketteki soruların ne derece birbiriyle ilişkili olduğu, birbirini tekrarlayıp tekrarlamadığı, ölçeğin kendi içinde tutarlı olup olmadığı gibi kriterler incelenerek, anket hakkında genel bir güvenilirlik oranı çıkarılmaktadır. Likert ölçeği ile yanıtlanan 40 adet sorudan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda, anketin **%85,87 (güvenilirlik katsayısı  $\alpha$ )** oranında güvenilir bir anket olduğu ortaya çıkmıştır. Genel olarak bir anketin güvenilir sayılabilmesi için bu değerin **%65**'in üzerinde olması yeterli görülmektedir.

#### 3.3.2.2 Verilerin Dağılım Biçimi

Anketten elde edilen verilerle denencelerin test edilmesi için gereken parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli olan bir koşul da anketten elde edilen verilerin denekler arasında normal bir dağılım göstermesi koşuludur. Dağılımın normal olup olmadığının incelenmesi için gerçekleştirilen testin sonucunda verilerin dağılımının normal olduğu sonucuna varılmıştır.

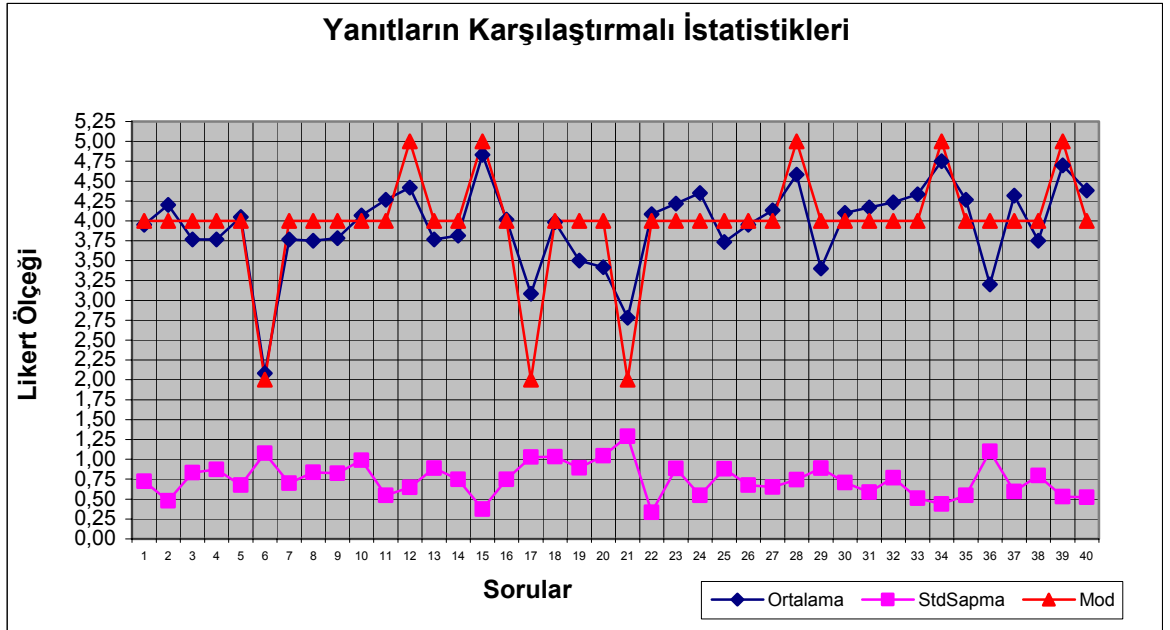
## 3.3.3 Yanıtlar Düzeyindeki Bulgular ve Değerlendirilmesi

Çizelge 3.3 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

S	TAMAMEN KATILYORUM		KATILYORUM		KARARSIZIM		KATILMIYORUM		HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	15,0	43	71,7	5	8,3	2	3,3	1	1,7	60	100
2	14	23,3	44	73,3	2	3,3	0	0,0	0	0,0	60	100
3	9	15,0	34	56,7	11	18,3	6	10,0	0	0,0	60	100
4	8	13,3	38	63,3	7	11,7	6	10,0	1	1,7	60	100
5	13	21,7	39	65,0	6	10,0	2	3,3	0	0,0	60	100
6	1	1,7	9	15,0	4	6,7	26	43,3	20	33,3	60	100
7	5	8,3	40	66,7	11	18,3	4	6,7	0	0,0	60	100
8	7	11,7	39	65,0	6	10,0	8	13,3	0	0,0	60	100
9	8	13,3	38	63,3	7	11,7	7	11,7	0	0,0	60	100
10	23	38,3	25	41,7	6	10,0	5	8,3	1	1,7	60	100
11	19	31,7	38	63,3	3	5,0	0	0,0	0	0,0	60	100
12	29	48,3	28	46,7	2	3,3	1	1,7	0	0,0	60	100
13	8	13,3	39	65,0	5	8,3	7	11,7	1	1,7	60	100
14	5	8,3	44	73,3	8	13,3	1	1,7	2	3,3	60	100
15	50	83,3	10	16,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	60	100
16	13	21,7	38	63,3	7	11,7	1	1,7	1	1,7	60	100
17	6	10,0	15	25,0	18	30,0	20	33,3	1	1,7	60	100
18	19	31,7	30	50,0	5	8,3	3	5,0	3	5,0	60	100
19	3	5,0	36	60,0	10	16,7	10	16,7	1	1,7	60	100
20	5	8,3	33	55,0	6	10,0	14	23,3	2	3,3	60	100
21	4	6,7	22	36,7	1	1,7	23	38,3	10	16,7	60	100
22	6	10,0	53	88,3	1	1,7	0	0,0	0	0,0	60	100
23	25	41,7	28	46,7	3	5,0	3	5,0	1	1,7	60	100
24	23	38,3	35	58,3	2	3,3	0	0,0	0	0,0	60	100
25	6	10,0	40	66,7	9	15,0	2	3,3	3	5,0	60	100
26	11	18,3	36	60,0	12	20,0	1	1,7	0	0,0	60	100
27	15	25,0	40	66,7	3	5,0	2	3,3	0	0,0	60	100
28	43	71,7	10	16,7	6	10,0	1	1,7	0	0,0	60	100
29	2	3,3	32	53,3	16	26,7	8	13,3	2	3,3	60	100
30	14	23,3	42	70,0	0	0,0	4	6,7	0	0,0	60	100
31	15	25,0	41	68,3	3	5,0	1	1,7	0	0,0	60	100
32	23	38,3	30	50,0	6	10,0	0	0,0	1	1,7	60	100
33	21	35,0	38	63,3	1	1,7	0	0,0	0	0,0	60	100
34	45	75,0	15	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	60	100
35	19	31,7	38	63,3	3	5,0	0	0,0	0	0,0	60	100
36	6	10,0	23	38,3	10	16,7	19	31,7	2	3,3	60	100
37	22	36,7	36	60,0	1	1,7	1	1,7	0	0,0	60	100
38	5	8,3	42	70,0	7	11,7	5	8,3	1	1,7	60	100
39	44	73,3	14	23,3	2	3,3	0	0,0	0	0,0	60	100
40	24	40,0	35	58,3	1	1,7	0	0,0	0	0,0	60	100



Şekil 3.11 Yanıtların Karşılaştırmalı İstatistikleri



Şekil 3.11 anket kapsamında 60 denek tarafından yanıtlanan 40 adet soruya verilen yanıtların karşılaştırmalı istatistiklerini göstermektedir. X ekseninde 1’den 40’a kadar yanıtlar, Y ekseninde ise her yanıt için denek sayısı olan 60 kişi üzerinden hesaplanan Ortalama, Standard Sapma ve Mod değerleri görülmektedir. Şekildeki istatistikler incelendiğinde ortaya çıkan bazı temel bulgular aşağıdaki gibidir.

1. Ortalaması (X) en düşük olan 5 soru:

Çizelge 3.4 Ortalaması En Düşük Olan 5 Soru

Soru	X	Mod	SS
6. Liderliğin öğrenilebilir olduğuna ve kişiler arası iletişim, eğitim, deneme yanılma yolu ile liderlik vasıflarının kişilerde oluşturulabileceğine inanıyorum.	2,08	2	1,08
21. Yöneticiler, kontrol mekanizmaları ile çalışanları hedefe yönlendirmek yerine çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak motive olmalarını, gerçek potansiyellerini ortaya çıkartmalarını sağlamalıdır.	2,78	2	1,29
17. Organizasyonel bir değişimin bize ve ekibimize yeni fırsatlar yaratacağını düşünüyoruz.	3,08	2	1,03
36. Tüketici taleplerini karşılayabilmek için örgüt yapımızda hiyerarşik organizasyon yapısından daha yatay bir organizasyon yapısına geçilmiş, en üst kademe ile en alt kademenin birbirine yaklaşmasına ve aralarında direk diyaloglar oluşmasına olanak sağlanmıştır.	3,2	4	1,10
29. Yönetimimiz farklı faaliyet alanlarında taşeronlar ile çalışarak (outsourcing) maliyetleri kısma yolunu benimsemiştir.	3,40	4	0,89

Çizelge 3.4'te görüldüğü üzere, tüm ankette ortalaması kararsızlık sınırının altında olan sadece 6. ve 21. sorular vardır. 6. soru E- Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma, 21. soru ise B – Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama alt boyutu içerisinde yer almaktadır. Çizelge 3.4 ile 3.6<sup>221</sup> karşılaştırıldığında görülebileceği gibi Ortalaması en düşük olan sorular aynı zamanda Standard Sapması en yüksek olan sorulara denk gelmektedir. Bu durum bu soruların yanıtları hakkında örneklem içerisinde ciddi bir görüş ayrılığı olduğunu işaret etmektedir.

2. Ortalaması (X) en yüksek olan 5 soru:

#### Çizelge 3.5 Ortalaması En Yüksek Olan 5 Soru

Soru	X	Mod	SS
15. Yöneticinin planları ile beyan ettiği davranışları birbiri ile uyumlu olmak zorundadır. Etkin yöneticiliğin temelinde yatan, zeki olmak kadar tutarlı olmaktır.	4,83	5	0,38
34. Yönetici, çalışanları gibi kendisi de bir gelişim planı hazırlayarak neye ihtiyacı olduğunu, bu bilgiye nasıl ulaşabileceğini ve ne zamana kadar elde etmesi gerektiğini planlamalıdır.	4,75	5	0,44
39. Geçmişte tarım toplumlarında kas gücü, sanayi toplumlarında ise makine gücü ön planda bulunurken, günümüzde bilgi toplumları oluşmuş ve bilgi gücü bu yapılarda kas gücünün ve makine gücünün önüne geçmiştir.	4,70	5	0,53
28. Günümüz ortamında rekabette bir adım öne geçmenin en önemli koşullarından birisinin yenilik yapmak olduğuna inanmaktayız.	4,58	5	0,74
12. Şirketimiz faaliyetlerinde esnek hareket kabiliyetine sahip olabilmek için bilgisayar tabanlı teknolojilerden, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmaktadır.	4,42	5	0,65

Çizelge 3.5'te görüldüğü üzere Ortalaması en yüksek olan ilk iki soru da yine Alt Boyut E'ye aittir. Genel olarak bakıldığında Ortalaması yüksek olan soruların Standard Sapmalarının düşük olduğu gözlenmektedir.

<sup>221</sup> Bkz.: s. 19.

3. Standard Sapması (SS) en yüksek olan 5 soru:

**Çizelge 3.6 Standard Sapması En Yüksek Olan 5 Soru**

Soru	X	Mod	SS
21. Yöneticiler, kontrol mekanizmaları ile çalışanları hedefe yönlendirmek yerine çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak motive olmalarını, gerçek potansiyellerini ortaya çıkartmalarını sağlamalıdır.	2,78	2	1,29
36. Tüketici taleplerini karşılayabilmek için örgüt yapımızda hiyerarşik organizasyon yapısından daha yatay bir organizasyon yapısına geçilmiş, en üst kademe ile en alt kademenin birbirine yaklaşmasına ve aralarında direk diyaloglar oluşmasına olanak sağlanmıştır.	3,2	4	1,10
6. Liderliğin öğrenilebilir olduğuna ve kişiler arası iletişim, eğitim, deneme yanılma yolu ile liderlik vasıflarının kişilerde oluşturulabileceğine inanıyorum.	2,08	2	1,08
20. Yönetimimiz farklı konularda diğer şirketler ile ortak faaliyetlerde bulunma yolu ile üretim potansiyelini arttırmayı benimsemiştir.	3,42	4	1,05
17. Organizasyonel bir değişimin bize ve ekibimize yeni fırsatlar yaratacağını düşünüyoruz.	3,08	2	1,03

Çizelge 3.6'da görüldüğü ve daha önce belirtildiği üzere Standard Sapması en yüksek olan ilk 5 sorudan 4 tanesi (6, 17 ,21 ,36) aynı zamanda Ortalama Değeri en düşük olan sorulardır.

4. Standard Sapması (SS) en düşük olan 5 soru:

**Çizelge 3.7 Standard Sapması En Düşük Olan 5 Soru**

Soru	X	Mod	SS
22. İyi bir yapılanma için insan gücü en iyi biçimde değerlendirilerek çalışanların bağımlılıkları kazanılmalı, yetki paylaşımı yolu ile bu çalışanlar daha da güçlendirilmelidir	4,08	4	0,33
15. Yöneticinin planları ile beyan ettiği davranışları birbiri ile uyumlu olmak zorundadır. Etkin yöneticiliğin temelinde yatan, zeki olmak kadar tutarlı olmaktır.	4,83	5	0,38
34. Yönetici, çalışanları gibi kendisi de bir gelişim planı hazırlayarak neye ihtiyacı olduğunu, bu bilgiye nasıl ulaşabileceğini ve ne zamana kadar elde etmesi gerektiğini planlamalıdır.	4,75	5	0,44
2. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve teknik yeterliliklerinin gelişmesi sonucunda sadece kuvvetli hitabet yeteneklerine sahip olmak, bir yöneticinin eskiden olduğu gibi ekibini etkisi altına almasında tek başına yeterli olmamaktadır.	4,20	4	0,48
33. Yeni ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde kararların tamamının bizzat en üst yönetim tarafından verilmesi yerine, destek sistemlerini ve örgüt elemanlarını doğru yere, doğru zamanda konuşlandırmak suretiyle esnek, katılımcı, öğrenen ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.	4,33	4	0,51

Çizelge 3.7 üzerinde, daha önce belirtildiği gibi, Standard Sapması en düşük olan soruların aynı zamanda Ortalama Değeri yüksek olan sorular olduğu gözlemlenmektedir.

Ortalama ve Standard Sapma değerleri arasında yapılan karşılaştırma sonucunda, Ortalama Değeri yüksek olan soruların Standard Sapma değerlerinin düşük, Ortalama değerleri düşük olan soruların ise Standard Sapma değerlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu bulgu ışığında genel olarak olumlu yanıtlar söz konusu olduğunda yöneticiler arasında görüş birliği olduğu, olumsuz yanıtlar söz konusu olduğunda ise görüş ayrılığı olduğu ortaya çıkmıştır.

### 3.3.4 Alt Boyutlar ve Ana Gruplar Düzeyindeki Bulgular ve Değerlendirilmesi

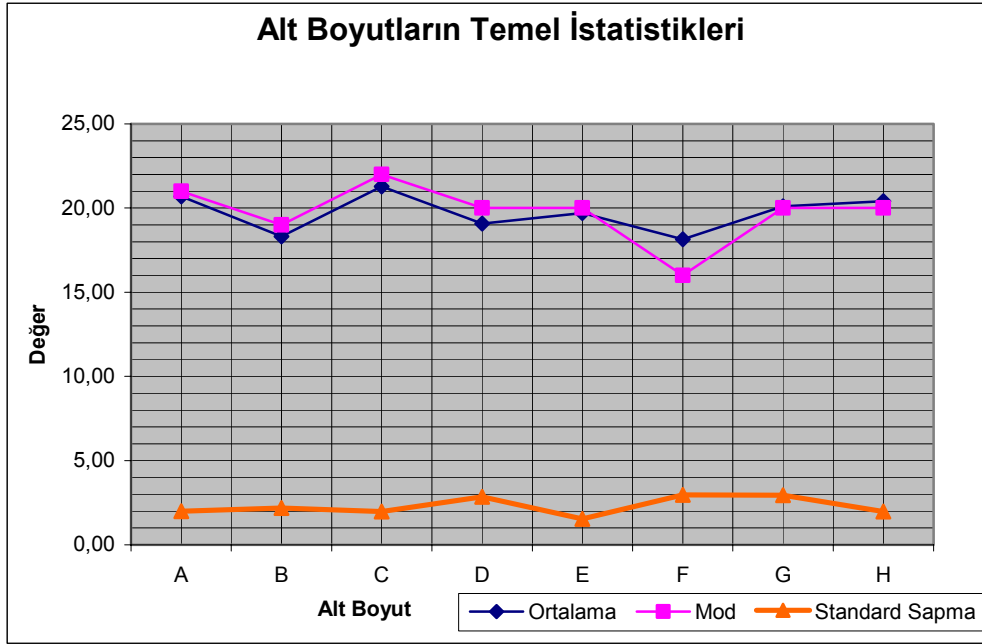
Alt boyutlar üzerinde istatistiksel testlerin uygulanabilmesi ve denencelerin test edilebilmesi amacıyla her alt boyut için yeni bir değişken yaratılmıştır. Bu değişkenlerin oluşturulması için 40 adet soruya Faktör Analizi uygulanmış, analiz sonucunda çıkan 8 adet faktörün her birisi bir alt boyut değişkeninin oluşturulması için kullanılmıştır. Her alt boyut için dağılım biçiminin belirlenmesi ve alt boyuta karşılık gelen denencenin test edilmesi bu değişkenler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Alt boyut değişkenlerini oluşturan sorular aşağıda görülmektedir:

- A=soru 1+soru 16+soru 35+soru 38+soru 39
- B=soru 3 +soru 7+soru 20+soru 21+soru 28
- C= soru 2+soru 12+soru 23+soru 24+ soru 30
- D=soru 5+soru 8+soru 9+soru 13+soru 25
- E= soru 6+soru 15+soru 22+soru 26+ soru 34
- F=soru 17+soru 18+soru 19+soru 36+soru 40
- G=soru 4+soru 10+soru 14+soru 27+soru 37
- H=soru 11+ soru 29+soru 31+soru 32+soru 3

### Çizelge 3.8 Alt Boyutların Temel İstatistikleri

	ALT BOYUT	X	Med	Mod	SS	Toplam
A	Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma	20,68	21,00	21,00	1,99	1241
B	Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama	18,32	18,00	19,00	2,19	1099
C	Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma	21,28	21,00	22,00	1,97	1277
D	Paylaşılan Vizyon Yaratma	19,08	20,00	20,00	2,85	1145
E	Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma	19,70	20,00	20,00	1,54	1182
F	Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş	18,15	18,00	16,00	2,96	1089
G	Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi	20,10	20,50	20,00	2,95	1206
H	Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma	20,40	20,00	20,00	1,98	1224

Şekil 3.12 Alt Boyutların Temel İstatistikleri



Şekil 3.12’de görüldüğü üzere Alt Boyutların ortalamalarına göre büyükten küçüğe sıralaması C, A, H, G, E, D, B, F biçiminde gerçekleşmiştir. Ancak en küçük Ortalamaya sahip olan Alt Boyut F dahi 18,15 Ortalama ile kararsızlık sınırı olan 15’in (3 x 5) üzerinde kalmıştır. Bunun yanında en yüksek Ortalamaya sahip olan Alt Boyut C’nin Ortalaması 20,68’dir. Alt Boyutların Standard Sapmalarına göre büyükten küçüğe sıralaması F, G, D, B, A, H, C, E biçiminde gerçekleşmiştir. Sorularda gözlemlenen Ortalama ile Standard Sapma arasındaki negatif korelasyon genel anlamda alt boyutlarda da gözlemlenmektedir.

#### 3.3.4.1 Yöneticilerin “A - Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

Küresel yapılanmanın bir sonucu olarak bir lider geleceğe çok daha geniş bir perspektif ile bakabilmeli; örgütü adına atacağı adımların sonuçlarını hesaplarken değerlendirmesi gereken iç ve dış etmenlerin sayısının çok daha fazla ve karmaşık olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Çalışmamızda küresel dünya yapısı içinde liderlerin başarıyı yakalayabilmek için içinde bundukları endüstri kolunun özelliklerini bütünü ile kavramaları; işletmelerinin tüm faaliyetlerinin bu endüstri kolu ile olan ilişkilerini belirlemeleri; farklı piyasalardaki gelişmeleri ve trendleri yakından izleyerek, örgütlerinin aktivitelerini yürüttüğü pazarların tümündeki tüketici ihtiyaçlarını tam olarak algılayabilmeleri gerektiği savunulmuştur.

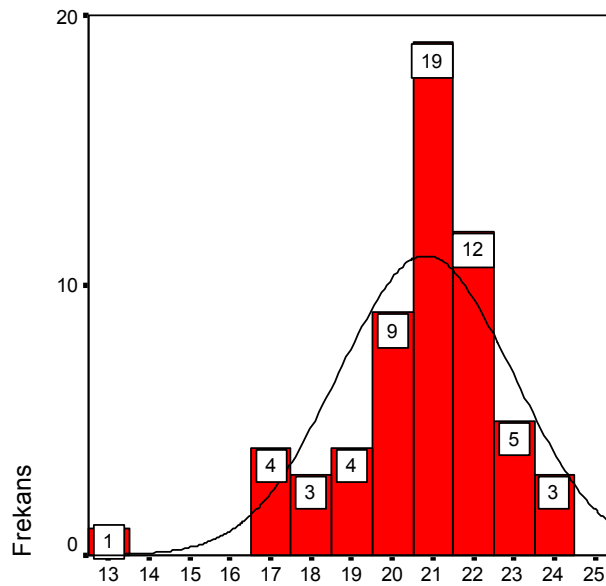
Küreselleşmenin etkisi ile şekillenen yeni dünya düzeni, yeni nesil liderlerin gerek iş hayatına gerekse de sosyal hayata çok farklı çerçevelerden bakmasını zorunlu kılmaktadır. Artık organizasyonun boyutlarına bakılmaksızın her türlü lider, şirketinin hayatta kalmasını başarabilmek ve karlılığı en üst boyuta taşıyabilmek için hayata küresel bir perspektif ile bakabilmelidir.

Öne sürülmüş olan bu bilgiler ışığında, araştırmamız dahilindeki A - Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma başlığı altında, daha önce birinci denence olarak verilen: “Yöneticiler küresel düşünce yapısını ve yönetim uygulamalarını işletmelerinde benimsemekte ve uygulamaktadırlar.” denencesi ölçülmeye çalışılmıştır. Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 1, 16, 35, 38 ve 39. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma alt boyutunu temsil eden  $A=s1+s16+s35+s38+s39$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.9’da verilmiştir.

**Çizelge 3.9 Alt Boyut A - Temel İstatistikler**

	X	Med	Mod	SS	Toplam
<b>A Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma</b>	20,68	21,00	21,00	1,99	1241

**Şekil 3.13 A- Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı**



**A - Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma**

Dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olmadığı sonucuna varılmıştır. Şekil 3.13’ten de görüldüğü üzere, yanıtların büyük değerlerde toplanması söz konusu olmuştur. Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur. Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma alt boyutunu temsil eden A değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15’ten farklı olduğu anlaşılmıştır. Çizelge 3.9’da yer alan X 20,68 değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15’ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda birinci denence kesin olarak doğrulanmıştır.

Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmış, anketten elde edilen demografik veriler kullanılarak gerçekleştirilen bu analizlerin sonucunda demografik gruplar arasında anlamlı farkların olmadığı ortaya çıkmıştır. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.10’da görülmektedir.

**Çizelge 3.10 Alt Boyut A – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp.Sig. Değeri
YAŞ	Kruskal Wallis Test	0,591
CİNSİYET	Mann-Whitey Test	0,505
	Two Sample T-Test	1,000
ÖĞRENİM DURUMU	Kruskal Wallis Test	0,721
EĞİTİM ALANI	Kruskal Wallis Test	0,134
YABANCI DİLLER	Kruskal Wallis Test	0,311
KARDEŞ SAYISI	Kruskal Wallis Test	0,884
TOPLAM AYLIK GELİR	Kruskal Wallis Test	0,301
ÇALIŞMA SÜRESİ	Kruskal Wallis Test	0,395
POZİSYON	Kruskal Wallis Test	0,348
SEKTÖR	Kruskal Wallis Test	0,108

#### 3.3.4.2 Yöneticilerin “B - Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

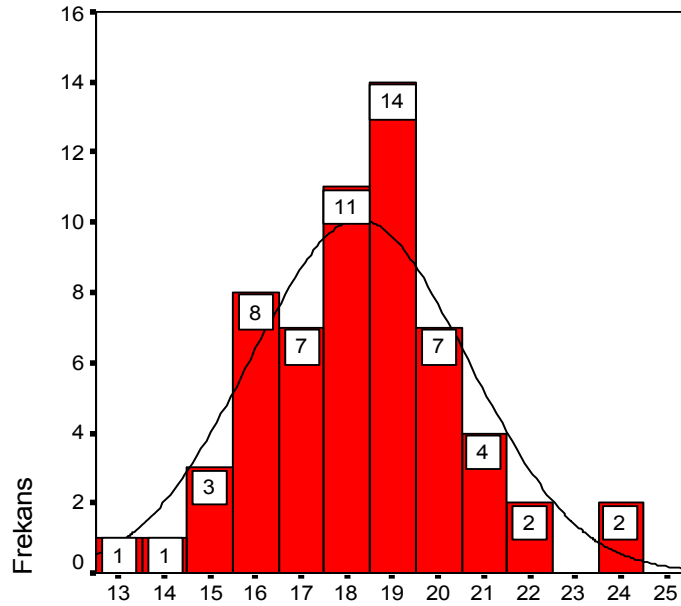
Bilgi çağında işletmelerin başarı grafiklerini yükseltmek için gelecek ile ilgili doğru öngörüler yaparak, hızlı ve esnek hamleler ile değişime ayak uydurmalarının önemi üzerinde çalışma boyunca birçok kez durulmuştur. Küresel rekabet ortamında liderler, değişimlere tepki göstermek ve beklenmedik fırsatlardan yararlanabilmek için hızlı ve doğru karar vermek durumundadır. Günlük olağan çalışma temposuna kapılmak değişime tepki göstermede örgütlerin yavaş kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sıklıkla günlük işlerin dışında kendilerine farklı bakış açıları yaratarak değişimin şirketlerini, sektörü, müşterilerinin taleplerini nereye sürüklediğini kavraması ve örgütlerini bu yöne sevk etmesi gereklidir. Daha önce de savunulduğu gibi yönetim, organizasyon çerçevesi içerisinde uygun olan her türlü esnekliği de kullanarak, organizasyonun rekabet gücünün artmasını sağlayacak önlemleri almalı, değişimin arkasında değil önünde yer almalıdır.

Çalışma boyunca da yer alan bu bilgiler doğrultusunda B - Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama alt boyutu ile ölçülmek istenen denence daha önce ikinci denence olarak verilen: “Yöneticiler küreselleşen dünya koşulları altında değişim ve yeniliğe açık olmanın bir organizasyonun hayatta kalabilmesi için en önemli koşullardan birisi olduğunun bilincinde olarak yenilikleri takip edecek, değişimin yolunu açacak ve fırsatları değerlendirecek çalışmalara şirketleri bünyesinde yer vermektedirler.” denencesidir. Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 3, 7, 20, 21 ve 28. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama alt boyutunu temsil eden  $B=s_3+s_7+s_{20}+s_{21}+s_{28}$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.11’de verilmiştir.

**Çizelge 3.11 Alt Boyut B - Temel İstatistikler**

	X	Med	Mod	SS	Toplam
<b>B Fırsatları Değerlendirme Ve Değişimi Yakalama</b>	18,32	18	19	2,19	1099

**Şekil 3.14 B - Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı**



**B – Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama**

Şekil 3.14’te de görüldüğü üzere, dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olduğu sonucuna varılmıştır.

Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur.



Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama alt boyutunu temsil eden B değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15'ten farklı olduğu anlaşılmıştır. Çizelge 3.10'da yer alan X 18,32 değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15'ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda ikinci denence kesin olarak doğrulanmıştır.

Her ne kadar denence doğrulanmış olsa da, ankette yer alan tüm alt boyutlar arasında B alt boyutu 18,32 ile ikinci düşük Ortalama, 19 ile ikinci en düşük Mod değerine sahiptir. Yanıtlar tek tek incelendiğinde 21. soru 2,78 Ortalama ve 2 Mod değeri ile tüm ankette en olumsuz yanıt verilen ikinci soru, 1,29 Standard Sapma değeri ile de tüm ankette hakkında en çok fikir ayrılığı olan soru olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre bu soruya deneklerin %55'i katılmama yönünde, %43,3 katılma yönünde, %1,7'si ise kararsızlık yönünde yanıt vermiştir. Bu yüzdelerden de anlaşılacağı gibi, "Yöneticiler, kontrol mekanizmaları ile çalışanları hedefe yönlendirmek yerine çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak motive olmalarını, gerçek potansiyellerini ortaya çıkartmalarını sağlamalıdır." biçiminde verilen 21. soru üzerinde denekler arasında oldukça açık bir bölünme söz konusudur.

Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmış, anketten elde edilen demografik veriler kullanılarak gerçekleştirilen bu analizlerin sonucunda demografik gruplar arasında anlamlı farkların olmadığı ortaya çıkmıştır. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları izelge 3.12'de görülmektedir.

**Çizelge 3.12 Alt Boyut B – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp.Sig. Değeri
YAŞ	One Way ANOVA	0,643
CİNSİYET	Two Sample T-Test	0,548
RENİM DURUMU	Kruskal Wallis Test	0,675
EğİTİM ALANI	Kruskal Wallis Test	0,404
YABANCI DİLLER	One Way ANOVA	0,660
KARDEŞ SAYISI	One Way ANOVA	0,770
TOPLAM AYLIK GELİR	One Way ANOVA	0,465
ÇALIŞMA SÜRESİ	One Way ANOVA	0,575
POZİSYON	Kruskal Wallis Test	0,896
SEKTÖR	One Way ANOVA	0,192

### 3.3.4.3 Yöneticilerin “C - Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

Çalışmanın ilk iki bölümünde küreselleşme ile birbirlerinden kuvvetli bir şekilde etkilenen ve birlikte gelişen kavramlar olarak bilgi çağı ve bilgi toplumu incelenmiştir. Topluluklara yön veren lider yöneticilerin kuvvetli bir bilgi altyapısına ve bilgiyi yönetebilme yeteneğine sahip olması gerektiği öne sürülmüştür.

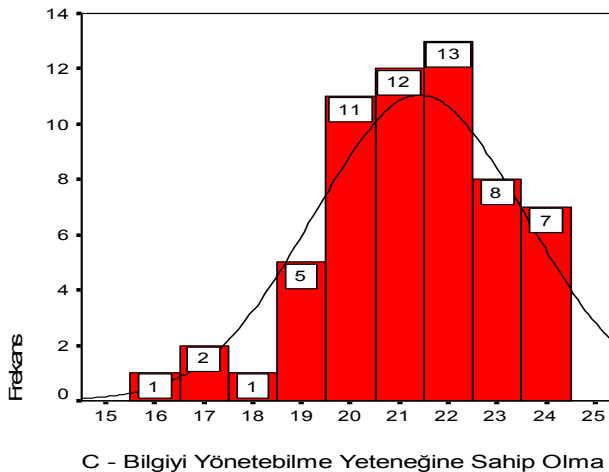
Bilgi çağında liderlerin örgütlerini yönetirken emirlerinde çalışanlar üzerinde kuvvetli bir etki bırakabilmek için çok daha farklı yöntemlerden faydalandıkları, geçmişteki tek adam anlayışına dayanan liderlik tarzlarının artık geçerli olmadığı, küresel toplumda liderliğin, daha önce bahsedilmiş olan liderlik türlerine ek olarak, gücünü sahip olduğu entelektüel bilgiden aldığı savunulmuştur.

Tüm bu bilgiler ışığında, C - Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma alt boyutu ile ölçülmek istenen denence daha önce üçüncü denence olarak verilen: “Yöneticiler bilginin liderler ve organizasyonlar için günümüzdeki vazgeçilmez öneminin farkında olaraktan bilgiyi yönetme becerisinin günümüzde bir liderin en önemli özelliklerden birisi olması gerektiği görüşüne katılmaktadırlar.” denencesidir. Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 2, 12, 23, 24 ve 30. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma alt boyutunu temsil eden  $C=s_2+s_{12}+s_{23}+s_{24}+s_{30}$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.13’de verilmiştir.

Çizelge 3.13 Alt Boyut C - Temel İstatistikler

	X	Med	Mod	SS	Toplam
C Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma	21,28	21	22	1,97	1277

Şekil 3.15 C - Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı



Şekil 3.15'te de görüldüğü üzere, dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olduğu sonucuna varılmıştır.

Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur. Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma alt boyutunu temsil eden C değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15'ten farklı olduğu anlaşılmıştır. Çizelge 3.13'de yer alan X 21,28 değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15'ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda üçüncü denence kesin olarak doğrulanmıştır.

Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmış, anketten elde edilen demografik veriler kullanılarak gerçekleştirilen bu analizlerin sonucunda sektör grupları içerisinde İnşaat-Otomotiv grupları ve İnşaat-Tekstil grupları arasında anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu grupların Ortalama değerleri karşılaştırıldığında (İnşaat 19; Tekstil 21,47; Otomotiv 25) Tekstil ve Otomotiv sektörlerinde çalışan yöneticilerin İnşaat sektöründe çalışanlara kıyasla “Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma” konusunda daha olumlu bir profile sahip oldukları belirlenmiştir. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.14'de görülmektedir.

**Çizelge 3.14 Alt Boyut C – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp.Sig. Değeri
YAŞ	One Way ANOVA	0,614
CİNSİYET	Two Sample T-Test	0,437
ÖĞRENİM DURUMU	One Way ANOVA	0,112
EĞİTİM ALANI	One Way ANOVA	0,514
YABANCI DİLLER	One Way ANOVA	0,214
KARDEŞ SAYISI	One Way ANOVA	0,680
TOPLAM AYLIK GELİR	One Way ANOVA	0,551
ÇALIŞMA SÜRESİ	One Way ANOVA	0,955
POZİSYON	One Way ANOVA	0,924
SEKTÖR	One Way ANOVA	<b>0,017</b>

### 3.3.4.4 Yöneticilerin “D - Paylaşılan Vizyon Yaratma” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

Çalışmamızın önceki bölümlerinde vizyonun gerek geçmiş dönemler için gerekse küreselleşen toplumsal yapıdaki vazgeçilmez önemi savunulmuştur. Sadece kişisel hedefler belirleyen değil, aynı zamanda ekiplerinin vizyonlarını genişleten; çalışma arkadaşlarının bilgi ve anlayış düzeylerini yükselten, amaçlarını netleştiren ve davranışlarını değerlerle uyumlu hale getiren; kalıcı, kendi kendini sürekli kılan ve gelişmeyi hızlandıran değişimleri yönlendirebilen bir liderlik tarzı sergileyen yönetimlerin başarıya daha yakın oldukları öne sürülmüştür.

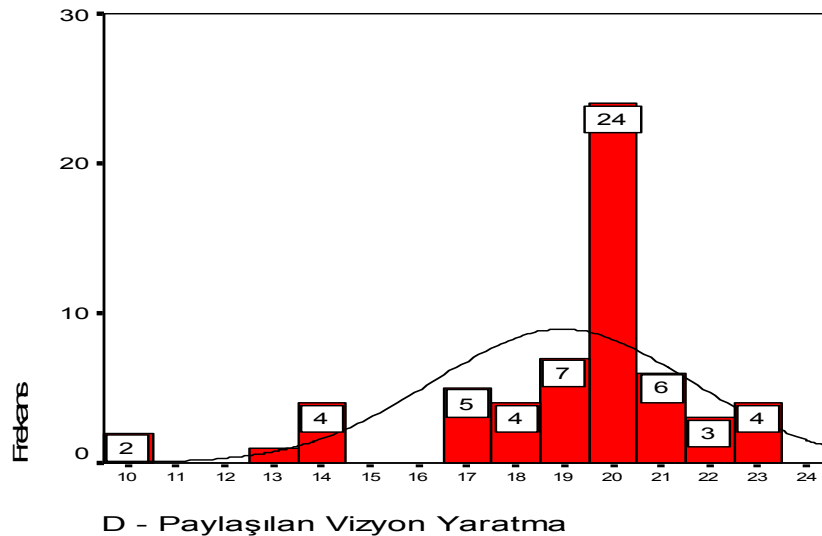
Şirketin sahip olduğu vizyonun organizasyonun çalışanlarının tamamı tarafından bilinmesi ve sürekli olarak çalışanlar ve yönetim arasında çeşitli yollar ile paylaşılarak geliştirilmesi; vizyon yaratılırken çalışanlardan gelen katkıların da değerlendirmeye alınması gerektiği vurgulanmıştır.

İncelenen işletmelerde bu uygulama ve fikirlerin var olup olmadığını araştırılmak amacıyla D - Paylaşılan Vizyon Yaratma alt boyutu çerçevesinde ölçülmek istenen denence, daha önce dördüncü denence olarak verilen: “Yöneticiler şirketin çalışanların tamamı tarafından bilinen ve benimsenmiş olan bir vizyonu olması gerektiği görüşüne katılmakta ve şirketlerinde bu görüş doğrultusunda uygulamalara yer vermektedirler.” denencesidir. Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 5, 8, 9, 13 ve 25. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Paylaşılan Vizyon Yaratma alt boyutunu temsil eden  $D=s5+s8+s9+s13+s25$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.15’de verilmiştir.

Çizelge 3.15 Alt Boyut D - Temel İstatistikler

	X	Med	Mod	SS	Toplam
D Paylaşılan Vizyon Yaratma	19,08	20	20	2,85	1145

Şekil 3.16 D - Paylaşılan Vizyon Yaratma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı



Dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olmadığı sonucuna varılmıştır. Şekil 3.16'dan da görüldüğü üzere yanıtların büyük değerlerde toplanması söz konusu olmuştur. Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur. Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Paylaşılan Vizyon Yaratma alt boyutunu temsil eden D değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15'ten farklı olduğu anlaşılmıştır. Çizelge 3.15'de yer alan X 19,08 değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15'ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda dördüncü denence kesin olarak doğrulanmıştır. Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmıştır. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.16'da görülmektedir. Toplam Aylık Gelir gruplarının karşılaştırılması için uygulanan Kruskal Wallis testinin sonucunda çıkan 0,038'lik Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için Toplam Aylık Gelir grupları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Grupların karşılaştırılması sonucunda Toplam Aylık Gelir grupları içerisinde "1000-2000 YTL'den az" ve "2000-3000 YTL'den az" grupları ile "1000-2000 YTL'den az" ve "3000 – 4000 YTL'den az" grupları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Grupların Ortalama değerleri karşılaştırıldığında "1000-2000 YTL'den az" grubununki 18,29; "2000 – 3000 YTL'den az" grubununki 20,06; "3000 – 4000 YTL'den az" grubununki ise 20,27 olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, aylık gelir düzeyi 1000-2000 YTL'den az olan yöneticilerin "Paylaşılan Vizyon Yaratma" konusundaki tutum ve uygulamalarının aylık gelir düzeyi "2000 – 3000 YTL'den az" ya da "3000 – 4000 YTL'den az" olan yöneticilere kıyasla daha olumsuz olduğu ve küreselleşme sürecinden daha az etkilendiği ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 3.16 Alt Boyut D – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp.Sig. Değeri
YAŞ	Kruskal Wallis Test	0,315
CİNSİYET	Mann-Whitney Test	0,280
	Two Sample T-Test	0,867
ÖĞRENİM DURUMU	Kruskal Wallis Test	0,277
EĞİTİM ALANI	Kruskal Wallis Test	0,403
YABANCI DİLLER	Kruskal Wallis Test	0,435
KARDEŞ SAYISI	Kruskal Wallis Test	0,556
TOPLAM AYLIK GELİR	Kruskal Wallis Test	<b>0,038</b>
ÇALIŞMA SÜRESİ	Kruskal Wallis Test	0,816
POZİSYON	Kruskal Wallis Test	0,466
SEKTÖR	Kruskal Wallis Test	0,324

### 3.3.4.5 Yöneticilerin “Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

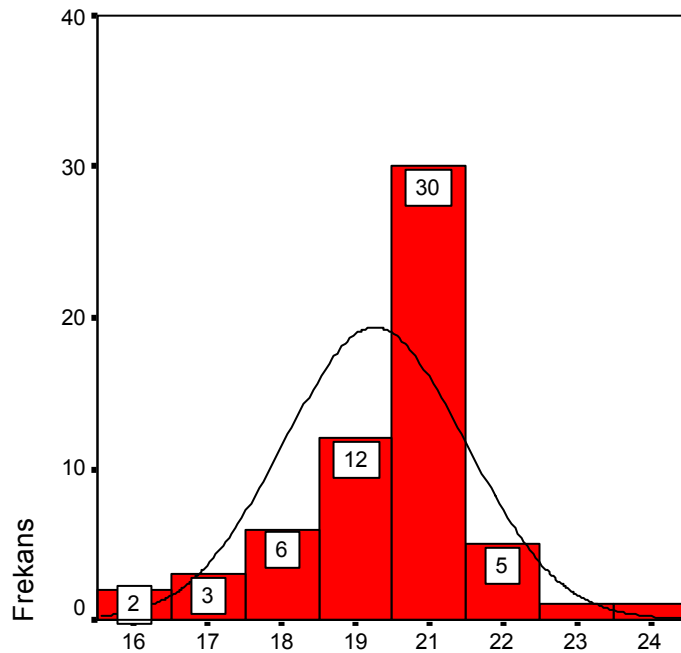
Yöneticilerin aynı zamanda kuvvetli bir liderlik kişiliğine sahip olması gerektiği olgusu, çalışmada özellikle ikinci bölümün temelini oluşturmaktadır. Bu bölümde savunulduğu üzere, yöneticiler, sadece doğuştan gelen kişilik özellikleri ile değil aynı zamanda sonradan kendilerinde geliştirdikleri bir takım yeterlilikler sonucu liderlik özelliklerini geliştirmelidirler.

Verilen bilgiler ışığında E - Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma alt boyutu ile ölçülmek istenen denence daha önce beşinci denence olarak verilen: “Yöneticiler liderlik özelliklerinin zamanla geliştirilebileceği görüşüne katılmakta, şirketin her kademesindeki çalışanlara liderlik potansiyellerini ortaya çıkaracak ortam ve fırsatlar sunulması gerektiği fikrini desteklemektedirler.” denencesidir. Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 6, 15, 22, 26 ve 34. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma alt boyutunu temsil eden  $E=s_6+s_{15}+s_{22}+s_{26}+s_{34}$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.17’de verilmiştir.

Çizelge 3.17 Alt Boyut E - Temel İstatistikler

	X	Med	Mod	SS	Toplam
E Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma	19,70	20	20	1,54	1182

Şekil 3.17 E - Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı



E – Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma

Dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olmadığı sonucuna varılmıştır. Şekil 3.17'den de görüldüğü üzere yanıtların az miktarda da olsa büyük değerlerde toplanması söz konusu olmuştur.

Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur. Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma alt boyutunu temsil eden E değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15'ten farklı olduğu anlaşılmıştır. Çizelge 3.17'de yer alan X 19,70 değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15'ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda beşinci denence kesin olarak doğrulanmıştır. Bu alt boyuta ait yanıtlar tek tek gözden geçirildiğinde 6. soru 2,08 Ortalama ve 2 Mod değeri ile tüm ankette en olumsuz yanıt verilen soru olarak incelenmeye değer bulunmuştur. Sahip olduğu 1,08 Standard Sapma değeri ise tüm sorular arasında üçüncü en yüksek değerdir. Buna göre bu soruya deneklerin %76,7'si katılmama yönünde, %16,6'si katılma yönünde, %6,7'si ise kararsızlık yönünde yanıt vermiştir. Bu yüzdelerden de anlaşılacağı gibi, 6. soruda "Liderliğin öğrenilebilir olduğuna ve kişiler arası iletişim, eğitim, deneme yanılma yolu ile liderlik vasıflarının kişilerde oluşturulabileceğine inanıyorum." biçiminde verilen yargı deneklerin büyük çoğunluğu tarafından reddedilmiştir.

Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmış, anketten elde edilen demografik veriler kullanılarak gerçekleştirilen bu analizlerin sonucunda Öğrenim Durumu grupları içerisinde Üniversite-Yüksek Lisans grupları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. İki grubun Ortalama değerleri karşılaştırıldığında Üniversite grubunun ortalaması 19,80 iken Yüksek Lisans grubunun ortalaması 18,50 olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak sadece üniversite mezunu olan yöneticilerin Yüksek Lisans sahibi olan yöneticilere kıyasla "Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma" konusunda daha olumlu bir profile sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. . Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.18'de görülmektedir.

**Çizelge 3.18 Alt Boyut E – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp. Sig. Değeri
YAŞ	Kruskal Wallis Test	0,568
CİNSİYET	Mann-Whitney Test	0,738
	Two Sample T-Test	0,928
ÖĞRENİM DURUMU	Kruskal Wallis Test	<b>0,023</b>
EĞİTİM ALANI	Kruskal Wallis Test	0,317
YABANCI DİLLER	Kruskal Wallis Test	0,273
KARDEŞ SAYISI	Kruskal Wallis Test	0,283
TOPLAM AYLIK GELİR	Kruskal Wallis Test	0,228
ÇALIŞMA SÜRESİ	Kruskal Wallis Test	0,180
POZİSYON	Kruskal Wallis Test	0,361
SEKTÖR	Kruskal Wallis Test	0,898

### 3.3.4.6 Yöneticilerin “Küreselleşmenin Liderlik Özelliklerine Olan Etkisi” Ana Grubuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

Anket sonuçlarına genel olarak bakıldığında Küreselleşmenin Liderlik Özelliklerine Olan Etkisi ana grubu altında yer alan beş adet alt boyut için öngörülen denencelerin tamamının doğruluğu kanıtlanmıştır. Alt boyutlar arasında B - Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama 18,32 Ortalama değeri ile en düşük katılma düzeyine sahipken, C - Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma 21,28 Ortalama değeri ile hem bu ana grubun hem de tüm anketin en yüksek katılma düzeyine sahip olmuştur. Ankette kullanılan Likert ölçeği çerçevesinde değerlendirildiğinde B, D ve E alt boyutları içerdikleri her soru için 3 (Kararsızım) ile 4 (Katılıyorum) arasında bir ortalama katılma düzeyine sahipken, A ve C alt boyutları 4 (Katılıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında bir ortalama katılma düzeyine sahiptir.

### 3.3.4.7 Yöneticilerin “Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın ilk iki bölümünde savunulduğu üzere, küreselleşen dünyada yeni organizasyon yapılarında artık hiyerarşiden uzaklaşmakta ve yatay organizasyon yapılarına doğru kayılmaktadır. Farklı ülkelerde devam eden aktivitelerinin varlığına bakılmaksızın, yatay organizasyon yapılarının her türlü şirkete uygulanması başarının önemli şartlarından birisidir. Yine önceki bölümlerde güçlü bir organizasyon yapısı oluşturabilmek için departmanlar arası işbirliğinin önemi vurgulanmıştır. Yöneticilerin örgüt çalışanları ile aynı ortamı paylaşmaları, onlardan uzak durmak ve iletişim bağlarını koparmak yerine, en alt düzeyde çalışana kadar herkes ile mutlaka sıkı bir iletişim içinde olmaları gerektiği belirtilmiştir.

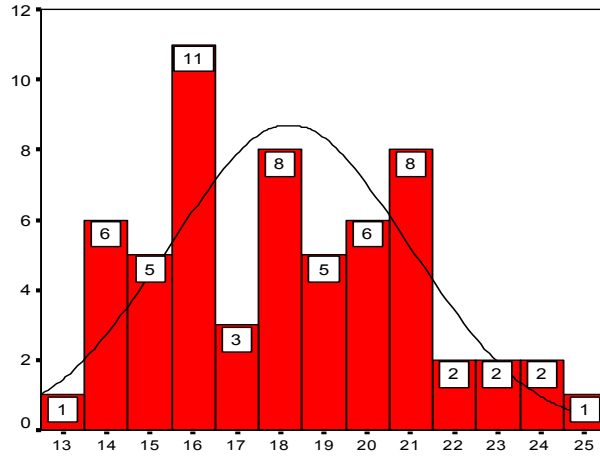
Bu saptamalar çerçevesinde F - Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş alt boyutu ile ölçülmek istenen denence daha önce altıncı denence olarak verilen: “Yöneticiler meydana getirdikleri örgütlerde yapısal olarak yönetim kademeleri arasındaki uzaklığın az, diyalogun ve işbirliğinin çok olduğu; dikey hiyerarşik örgütlenme yerine daha yalın, esnek, çok kültürlü ve etkin olan yatay örgütlenmenin hakim olduğu bir yaklaşımı desteklemekte ve uygulamaktadırlar.” denencesidir. Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 17, 18, 19, 36 ve 40. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş alt boyutunu temsil eden  $F=s17+s18+s19+s36+s40$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.19’da verilmiştir.

**Çizelge 3.19 Alt Boyut F - Temel İstatistikler**

	X	Med	Mod	SS	Toplam
F	18,15	18	16	2,96	1089



**Şekil 3.18 F - Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı**



F – Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş

Şekil 3.18’te de görüldüğü üzere, dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olduğu sonucuna varılmıştır.

Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur. Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş alt boyutunu temsil eden F değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15’ten farklı olduğu anlaşılmıştır. Çizelge 3.19’da yer alan  $X$  18,15 değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15’ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda altıncı denence kesin olarak doğrulanmıştır.

Her ne kadar denence doğrulanmış olsa da, ankette yer alan tüm alt boyutlar arasında F alt boyutu 18,15 ile en düşük Ortalama, 16 ile en düşük Mod, 2,96 ile en yüksek Standard Sapma değerine sahiptir. Bulgulardan, özellikle de 17. ve 36. sorulara verilen yanıtlardan ortaya çıkan genel fikir, işletmelerin ve yöneticilerin önemli bir kısmının hiyerarşik örgüt yapısı düzeninde devam ettikleri ve yatay organizasyon modeline doğru bir değişime henüz fikirselsel olarak hazır olmadıkları yönündedir. Bu alt boyuta ait olan sorular teker teker değerlendirildiğinde 3,08 Ortalama ve 1,03 Standard Sapma değeri ile 17. soru ve 3,2 Ortalama ve 1,10 Standard Sapma değeri ile 36. soru özellikle incelemeye değer bulunmuştur. Her iki soru da tüm ankette Ortalaması en düşük, Standard Sapması en yüksek çıkan beş soru arasındadır. 17. soru yöneticilerin organizasyonel değişime karşı olan bakış açısını ölçmektedir. Yöneticilerin %35’lik bir kısmı organizasyonel değişimin kendileri ve ekipleri için yeni fırsatlar yaratacağını düşünürken, %30’u bu konuda kararsız kalmış, %35’i ise yeni fırsatlar yaratmayacağı fikrini savunmuştur. Deneklerin sorular hakkında yaptığı geribildirimlerde deneklerin bu soruda bahsedilen değişimin nasıl bir değişim olduğu konusunda şüpheleri olduğu anlaşılmıştır.

“Organizasyonel değişimin bize ve ekibimize yeni fırsatlar yaratacağını düşünüyöruz” biçiminde verilen soruda, herhangi bir organizasyonel değişim kast edilmişse de, deneklerin bu biçimde ucu açık olarak sunulan bir değişime karşı şüphayle yaklaştıkları gözlemlenmiş ve verilen yanıtlarda ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında organizasyonel değişim konusunda görüş ayrılıkları, kararsızlık ve şüphenin önemli düzeyde olduğu Standard Sapma değerinin yüksekliğinden de anlaşılmaktadır. “Tüketici taleplerini karşılayabilmek için örgüt yapımızda hiyerarşik organizasyon yapısından daha yatay bir organizasyon yapısına geçilmiş, en üst kademe ile en alt kademelerin birbirine yakınlaşmasına ve aralarında direk diyaloglar oluşmasına olanak sağlanmışır” biçiminde verilen 36. soru ise işletmede yatay organizasyon uygulaması olup olmadığını doğrudan sorgulamaktadır. Yöneticilerin %48,3’ü bu soruya katılmama yönünde yanıt verirken, %16,7’si kararsız kalmış ve sadece %35’i katılma yönünde görüş bildirmiştir. Bu bulgular işletmelerin önemli bir bölümünde hiyerarşik organizasyon yapısının hakim olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim müdürlerle yapılan anketler sırasında yapılan gözlemlerde, incelenen bütün iş yerlerinde belirli bir hiyerarşi olduğu, genellikle birçok konuda müdürün şefi, şefin ise diğer alt tabakadaki çalışanları bilgilendirdiği ortaya çıkmıştır. Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmıştır. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.20’de görölmektedir. Öğrenim Durumu gruplarından Üniversite ile Yüksek Lisans gruplarının karşılaştırılması için uygulanan 2 Sample T-test sonucunda çıkan 0,039’luk Sig. değeri 0,05’ten küçük olduğu için bu iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmışır. İki grubun Ortalama değerleri karşılaştırıldığında Üniversite grubunun ortalaması 18,40 iken Yüksek Lisans grubunun ortalaması 15,83 olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda sadece üniversite mezunu olan yöneticilerin Yüksek Lisans sahibi olan yöneticilere kıyasla “Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş” konusunda daha olumlu bir tutuma sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.20’de görölmektedir.

**Çizelge 3.20 Alt Boyut F – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp. Sig. Değeri
YAŞ	One Way ANOVA	0,788
CİNSİYET	Two Sample T-Test	0,879
ÖĞRENİM DURUMU	One Way ANOVA	0,129
	2. Sample T-Test (Üniv. - Y.lisans)	<b>0,039</b>
EĞİTİM ALANI	One Way ANOVA	0,362
YABANCI DİLLER	One Way ANOVA	0,365
KARDEŞ SAYISI	Kruskal Wallis Test	0,859
TOPLAM AYLIK GELİR	One Way ANOVA	0,229
ÇALIŞMA SÜRESİ	One Way ANOVA	0,803
POZİSYON	One Way ANOVA	0,562
SEKTÖR	One Way ANOVA	0,901

### 3.3.4.8 Yöneticilerin “G - Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu

Önceki bölümlerde insan kaynaklarından üst düzeyde fayda sağlanabilmesi için, bilgi çağında “insan” kavramının sosyal ve ekonomik yapının merkezinde olduğunun anlaşılması; çalışanların sürekli bir eğitim sürecinde olmalarına özen gösterilmesi, sistematik bir şekilde kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Şirketin üretimden başlayarak satış ve mali işler gibi faaliyetlerinin tamamında, insan faktörünün artan öneminin bir sonucu olarak, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı; buna bağlı olarak yönetimlerin insan merkezli olarak yapılandırılması gerektiği; liderlik yapılarının ise daha katılımcı ve bilgiyi yönlendirici biçimde yeniden düzenlenmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca başarıyı uzun vadeye yaymak isteyen liderlerin örgüt yapılarında çalışanların tamamına adil kariyer imkanları sağlaması gerektiği, yönetimin yetkilerini çalışanlara yayarak çalışanların kararlara katılımını sağlama yolu ile onlarda şirkete bağlılık yaratması gerektiği konusunda fikirler öne sürülmüştür.

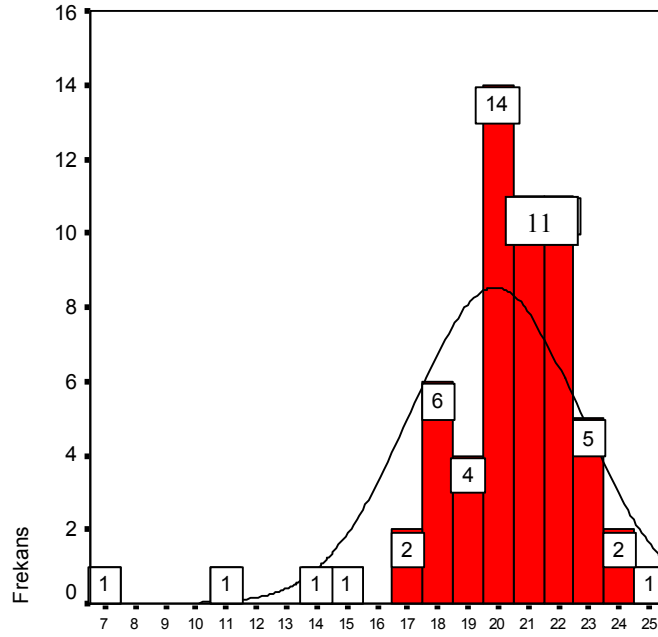
Tüm bu anlatılanlar ışığında, yöneticilerin ellerindeki insan kaynaklarına gereken değeri ne derece verip vermediklerini ölçmek amacıyla G - Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi alt boyutu altında ölçülmek istenen denence, daha önce yedinci denence olarak verilen: “Yöneticiler şirketlerinde çalışan kişileri şirketin en değerli kaynağı olarak görmekte ve motivasyonlarına önem vermektedirler. Bu anlayış doğrultusunda çalışanların eğitimlerini ve bilgilerini arttırabilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, liderlik pozisyonlarına gelebilmeleri ve iş hayatını kişisel hayatları ile dengeleyebilmeleri için gerekli yönetim uygulamalarını gerçekleştirmektedirler.” denencesidir.

Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 4, 10, 14, 27 ve 37. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi alt boyutunu temsil eden  $G=s_4+s_{10}+s_{14}+s_{27}+s_{37}$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.21’de verilmiştir.

**Çizelge 3.21 Alt Boyut G - Temel İstatistikler**

	X	Med	Mod	SS	Toplam	
G	Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi	20,10	20,5	20	2,95	1206

**Şekil 3.19 G - Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı**



G- Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi

Dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olmadığı sonucuna varılmıştır. Şekil 3.19'da da görüldüğü üzere, yanıtların büyük oranda büyük değerlerde toplanması söz konusu olmuş; buna karşılık genel eğilimin aksine 4 adet deneğin puanı ortalamadan çok altında kalmıştır.

Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur. Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi alt boyutunu temsil eden G değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15'ten farklı olduğu anlaşılmıştır. Çizelge 3.21'de yer alan  $\bar{X} = 20,10$  değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15'ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda yedinci denence kesin olarak doğrulanmıştır.

Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmıştır. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.22'de görülmektedir. Eğitim Alanı gruplarının karşılaştırılması için uygulanan Kruskal Wallis testinin sonucunda çıkan 0,038'lik Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için Eğitim Alanı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda Eğitim Alanı grupları içerisinde İşletme/İktisat ve Mühendislik grupları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. İki grubun Ortalama değerleri karşılaştırıldığında İşletme/İktisat grubunun Ortalaması 21,05 iken Mühendislik grubunun Ortalaması 19,41 olarak belirlenmiştir. Bu durumda eğitim alanı İşletme/İktisat olan yöneticilerin alanı Mühendislik olan yöneticilere kıyasla "Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi" konusunda daha olumlu bir tutuma sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 3.22 Alt Boyut G – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp.Sig. Değeri
YAŞ	Kruskal Wallis Test	0,546
CİNSİYET	Mann-Whitney Test	0,969
	Two Sample T-Test	1,000
ÖĞRENİM DURUMU	Kruskal Wallis Test	0,691
EĞİTİM ALANI	Kruskal Wallis Test	<b>0,038</b>
YABANCI DİLLER	Kruskal Wallis Test	0,358
KARDEŞ SAYISI	Kruskal Wallis Test	0,733
TOPLAM AYLIK GELİR	Kruskal Wallis Test	0,080
ÇALIŞMA SÜRESİ	Kruskal Wallis Test	0,796
POZİSYON	Kruskal Wallis Test	0,831
SEKTÖR	Kruskal Wallis Test	0,332

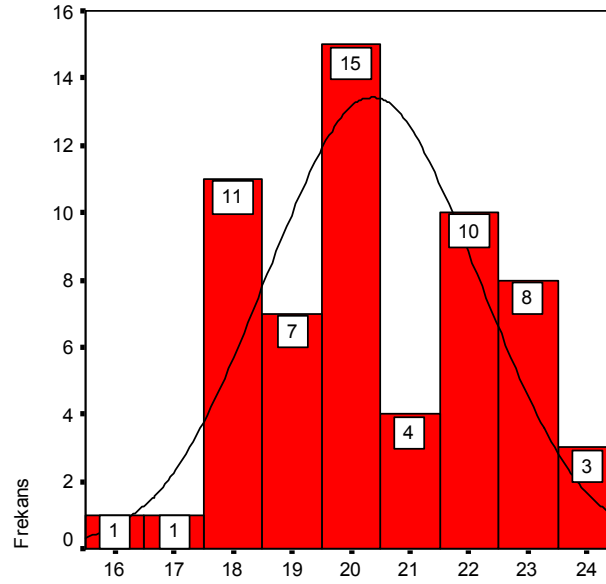
**3.3.4.9 Yöneticilerin “H - Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma” Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu**

Küresel faaliyetlerin önceki bölümlerde de anlatılmış olan şekli ile ortaya çıkışı, küresel bir yönetim anlayışını ve örgüt yapısını gerekli kılmıştır. Geçmişte örgütlerde var olan yönetim tarzlarını, bazı düzenlemelerle uluslararası yönetime ayarlamak yolu seçilmiş olsa da, bu yaklaşım zaman içerisinde yeterliliğini yitirmiştir. Genel anlamda küresel alanda rekabet gücüne sahip olmak şirketler için etkin bilgi yönetimi, esnek ve katılımcı bir örgüt yapısı, içerde ve dışarıda güçlü bir işbirliği gibi birçok özelliği topluca gerekli kılmaktadır. İşte bu bağlamda H - Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma alt boyutu ile ölçülmek istenen denence daha önce sekizinci denence olarak verilen: “Yöneticiler şirketlerinde katılımcılık ve yaratıcılığı desteklemekte, bilgiye ve öğrenmeye önem vermekte, şirket bünyesinde esneklik ve işbirliği ortamını sağlamaktadırlar.” denencesidir. Faktör Analizi sonucunda ortaya çıkan gruplamaya göre 11, 29, 31, 32 ve 33. sorular bu alt boyutun içerisine dahil edilmiştir. Bu dağılıma göre, denencenin test edilmesi amacıyla, Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma alt boyutunu temsil eden  $H=s_{11}+s_{29}+s_{31}+s_{32}+s_{33}$  biçiminde yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu değişkene ait temel istatistikler Çizelge 3.23’de verilmiştir.

**Çizelge 3.23 Alt Boyut H - Temel İstatistikler**

	X	Med	Mod	SS	Toplam
H Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma	20,40	20	20	1,98	1224

**Şekil 3.20 H - Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma Değişkeni Değerlerinin Frekans Dağılımı**



H- Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma

Şekil 3.20’de görüldüğü üzere, dağılım biçimini belirlemek için gerçekleştirilen test sonucu olarak değişkenin örneklem üzerindeki dağılımının normal olduğu sonucuna varılmıştır.

Denencenin doğru olup olmadığını test etmek için Tek Grup T-testi kullanılmıştır. Test değerini belirlemek için Likert ölçeğindeki kararsızlık değeri olan 3 değeri 5 adet soru için 5 ile çarpılmış ve 15 değeri bulunmuştur. Grubun Ortalama değerinin test değeri olan 15 ile karşılaştırılması sonucunda Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücü Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma alt boyutunu temsil eden H değişkeninin ortalama değerinin test değeri olan 15’ten farklı olduğu anlaşılmıştır.

Çizelge 3.23’de yer alan  $X = 20,40$  değeri bize bu farklılığın test değeri olan 15’ten yukarı doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yapılan analiz sonucunda sekizinci denence kesin olarak doğrulanmıştır.

Anket sonuçları toplu olarak tüm denekler için değerlendirildikten sonra demografik gruplar arasında sonuçlar açısından anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için analizler yapılmış, anketten elde edilen demografik veriler kullanılarak gerçekleştirilen bu analizlerin sonucunda demografik gruplar arasında anlamlı farkların olmadığı ortaya çıkmıştır. Farkların belirlenmesi için uygulanan testler ve sonuçları Çizelge 3.24’te görülmektedir.

**Çizelge 3.24 Alt Boyut H – Demografik Gruplar Arası Karşılaştırmalarda Kullanılan Testler ve Sonuçları**

Demografik Grup	Uygulanan Test	Asymp.Sig. Değeri
YAŞ	One Way ANOVA	0,569
CİNSİYET	Two Sample T-Test	0,486
ÖĞRENİM DURUMU	One Way ANOVA	0,483
EĞİTİM ALANI	One Way ANOVA	0,249
YABANCI DİLLER	One Way ANOVA	0,490
KARDEŞ SAYISI	One Way ANOVA	0,782
TOPLAM AYLIK GELİR	One Way ANOVA	0,458
ÇALIŞMA SÜRESİ	One Way ANOVA	0,440
POZİSYON	One Way ANOVA	0,340
SEKTÖR	Kruskal Wallis Test	0,154

#### **3.3.4.10 Yöneticilerin “Küreselleşmenin Örgütlenme Süreçlerine Olan Etkisi” Ana Grubuna İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumu**

Anket sonuçlarına genel olarak bakıldığında “Küreselleşmenin Örgütlenme Süreçlerine Olan Etkisi” ana grubu altında yer alan üç adet alt boyut için öngörülen denencelerin tamamının doğruluğu kanıtlanmıştır. Ankette kullanılan Likert ölçeği çerçevesinde değerlendirildiğinde F alt boyutu içerdiği her soru için 3 (Kararsızım) ile 4 (Katılıyorum) arasında bir ortalama katılma düzeyine sahipken, G ve H alt boyutları 4 (Katılıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında bir ortalama katılma düzeyine sahiptir.

“F - Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş” alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtların Ortalama değeri her ne kadar kararsızlık düzeyinin üzerinde olsa da, bu konuda genel itibariyle yöneticiler arasında önemli derecede görüş ayrılığı bulunduğu gözlemlenmektedir. Genel olarak bulgulardan ortaya çıkan sonuç, hiyerarşik organizasyon yapısının ve hiyerarşik düşünce tarzının incelenen işletmelerde ve yöneticilerin önemli bir kısmında hakim olduğu yönündedir.

#### **ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Küreselleşme sürecinin örgüt liderliği üzerine olan etkisinin incelendiği bu çalışmanın en önemli kısmını küreselleşme sürecinin örgüt liderliği üzerine olan etkilerini araştırmak üzere gerçekleştirilen uygulamalı anket çalışması oluşturmaktadır. Anket iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde yer alan 10 adet çoktan seçmeli soruda deneklerden yaşları, cinsiyetleri, öğrenim durumları, eğitim alanları, bildikleri yabancı diller, kardeş sayıları, toplam aylık gelirleri, yönetici olarak çalışma süreleri, çalıştıkları işletmedeki pozisyonları ve çalıştıkları sektör hakkında bilgi toplanmıştır.

Bu bölümde elde edilen bulgulardan, ankete katılan ortalama bir deneğin erkek, 25-44 yaşları arasında, 2,3,4 çocuklu ailelerden gelen, üniversitenin mühendislik veya işletme-iktisat fakültelerinden mezun olmuş, yabancı dil olarak İngilizce bilen, tekstil, inşaat, boya sektörlerinde çalışan, hali hazırda bulunduğu şirkette en az 1 en çok 10 yıldır çalışıyor olan, müdür veya şef pozisyonlarında bulunan, toplam aylık geliri 1000-3000 YTL'den az arasında olan bir yönetici profili ortaya çıkmaktadır

Ankette ortaya çıkan ortalama lider profili demografik açıdan incelendiğinde, küresel liderliğin gerektirdiği bazı önemli özelliklere sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan en önemlisi, küresel liderlik anlayışında bilgi ve öğrenmeye verilen önem çerçevesinde, deneklerin çoğunluğunun üniversite mezunu olması ve yabancı dil (İngilizce) bilmesidir. Ayrıca yöneticilerin eğitim gördükleri alanların sadece işletme/iktisat ile sınırlı olmak yerine mühendislik, halkla ilişkiler gibi farklı alanları da içermesi, küresel rekabet koşulları altında yaratıcılığın ve yeni fikirlerin desteklenmesi amacıyla farklı formasyonlara sahip, değişik paradigmalara çerçevesinde düşünebilen liderlerin bir arada çalışması anlayışına uygun düşmektedir.

Bunun yanında deneklerin bazı genel demografik özellikleri küreselleşmenin getirdiği bazı demografik eğilimlere uymamaktadır. Küreselleşme sürecinde liderlik konusunda kadınlarla erkeklerin giderek daha eşit seviyede rol oynadıkları gözlemlenmektedir. Deneklerin cinsiyet dağılımına bakıldığında kadınlarla erkekler arasında kadınların aleyhine, Türkiye standartlarına göre düşük ancak küresel standartlara göre yüksek sayılabilecek, bir dengesizlik görülmektedir. Bu bulgu, küreselleşme sürecinin güçlendirdiği, liderlik pozisyonlarında kadın ve erkeğin eşit derecede rol alması eğiliminin yerine; geleneksel Türk toplumuna özgü, liderlik rollerinde erkeğin egemen olması eğiliminin Trakya Bölgesi'nde hakim olduğunu göstermektedir. Küreselleşme sürecinde ailelerin giderek küçülerek 1 ya da 2 çocuklu çekirdek aile modeline doğru kaydıkları gözlemlenmektedir. Bu eğilimin tersine, ankete katılan deneklerin çoğunluğunun 3 ya da daha çok çocuklu ailelerden geldikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin yetiştikleri ailelerin geleneksel çok çocuklu aile yapısını büyük ölçüde koruduğunu göstermektedir. Bu durumun yöneticilerin kişiliklerinde ve liderlik özelliklerinde yaratabileceği etkiler bu araştırmanın sınırlarını aşsa da, ileride yapılabilecek araştırmalar için ilginç bir konu teşkil etmektedir.

Anketin ikinci bölümünde deneklere, küreselleşme sürecinin örgüt liderliği üzerine etkilerini belirlemek amacıyla deneklerin küreselleşme sürecinde örgüt liderliği ile ilgili tutum ve uygulamalarını ölçmeye yarayan 40 adet soru yöneltilmiştir. Araştırılmak istenen konu 8 adet alt boyuta bölünmüş ve sorulan sorular belirlenen alt boyutlara göre gruplanmıştır.<sup>222</sup> Deneklerin örgüt liderliği anlayışının küreselleşme sürecinden olumlu yönde etkilendiği genel denencesinden yola çıkılarak, her alt boyuta karşılık olarak bir adet denence oluşturulmuştur. Toplanan verilerin çeşitli istatistiksel testler yardımıyla incelenmesi sonucunda, oluşturulan denencelerin tamamının doğruluğu kanıtlanmıştır. Buna göre ankete katılan deneklerin örgüt liderliği anlayışının genel itibarıyla küreselleşme sürecinin gerektirdiği örgüt liderliği anlayışı ile paralel olduğu sonucuna varılmıştır.

<sup>222</sup> Alt boyutlar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Çizelge 3.1 s. 109.



Bu sonuç, deneklerin küreselleşme sürecinin gerektirdiği yeni örgüt liderliği anlayışına uyum sağlamakta oldukları ifade edilebilir.

Her ne kadar deneklerin örgüt liderliği anlayışının küreselleşme sürecinin gerektirdiği örgüt liderliği anlayışı ile paralel olduğu genel sonucuna varıldıysa da, alt boyutlar ve sorular teker teker incelendiğinde bu paralelliğin derecesinin değişkenlik gösterdiği göze çarpmaktadır. Buna göre deneklerin en az uyum sağladıkları iki konu “Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş” (alt boyut F) ve “Fırsatları Değerlendirme ve Değişimi Yakalama” (alt boyut B) olarak ortaya çıkmıştır. Bu iki konuda verilen yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin birçoğunda hiyerarşik organizasyon yapısının yatay organizasyon yapısına kıyasla birçok açıdan daha baskın olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bulgular, incelenen şirketlerin yarısından çoğunda üst ve alt yönetim kademeleri arasındaki uzaklığın korunduğunu, kademeler arasında doğrudan iletişim ve diyalogun yeterli derecede olmadığını, çalışanlara potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlayacak serbestinin tanınmadığını ve bunun yerine kontrol mekanizmaları ile hedefe yönlendirildiklerini, ayrıca yöneticilerin genel olarak örgütsel değişime olumsuz ve şüphe ile baktıkları söylenebilir. Yatay organizasyon yapısının uygulanabilmesi için gerekli olan yüksek teknoloji, vasıflı, yaratıcı iş gücü organizasyonlarda mevcut olması durumunda başarıyla uygulanabilir. Bu şartların oluşmadığı organizasyonlarda hiyerarşik organizasyon yapılarının uygulanması normal karşılanabilir.

Hiyerarşik ve kontrolcü yapı ile değişime karşı olan şüpheli yaklaşımın değişmesinin önünde olan engelleri Türk toplumunun genel yapısı içerisinde aramak yerinde olacaktır. Türkiye’de hiyerarşik yapının ve değişime karşı olan şüpheli yaklaşımın aile, okul , devlet kurumları gibi toplumun temelini oluşturan hemen her örgüt veya kurumda hakim olduğu gözlemlenmektedir. Bu anlayışların değişmesi, öncelikle kişilerin dünyaya bakış açılarında ve değerlerinde ciddi bir değişimi gerekli kılmaktadır. Bu konuda özellikle aile ve okul kurumlarının rolü büyüktür. Kişilerin değerlerinin küçük yaşlardan itibaren önce ailede daha sonra okulda aldıkları eğitim sonucunda şekillendiği dikkate alındığında, halihazırda alınan eğitimin daha sonra kişilerin liderlik anlayışının değişmesinin önünde büyük bir engel oluşturduğu açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar küresel rekabet koşulları şirketlerdeki örgütsel liderlik anlayışının değişmesini gerekli kılsa da, değişmesi çok daha zor olan toplumsal değerler bu değişimin gerçekleşmesini uzun, zor ve sancılı bir süreç haline getirmektedir.

Benzer biçimde, “Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma” (alt boyut E) konusunda önemli bir noktaya dikkat çekilmelidir. Her ne kadar bu konuya ait sorulara verilen yanıtlar ortalama itibarıyla yöneticilerin genel liderlik özelliklerine sahip olduklarına işaret etse de, küreselleşme sürecinin getirdiği yeni liderlik anlayışı içerisinde belki de temel taşlardan birisi olan liderliğin sadece doğuştan olmayıp sonradan kazanılabileceği anlayışı, deneklerin büyük çoğunluğu tarafından reddedilmiştir. Bu durum, her ne kadar yeni liderlik anlayışının bazı özelliklerini benimseseler de, deneklerin hala, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu fikrini savunan klasik liderlik anlayışını terk etmedikleri ifade edilebilir.

Bu konuda ortaya çıkan sonucun nedenlerini de yine Türkiye’de var olan eğitim sisteminde aramak yerinde olacaktır. Eğitim sisteminde verilen bilgiler kapsamında, örnek alınabilecek lider profilleri anlatılırken kişilerin liderlik konumuna gelebilmek için yaptıkları çalışmalardan ve harcadıkları çabalardan çok, onların kişilik özellikleri ve elde ettikleri başarılar üzerinde durulmaktadır. Tarih mucizevi bir biçimde süper liderlik özellikleri gösteren kahramanların hikayeleri ile doludur. Genel olarak verilen kanı, bu kişilerin çaba harcamadan zaten sahip oldukları kişisel özellikler sayesinde lider duruma geldikleri yönündedir. Küçük yaşlarda edinilen bu kanılar daha sonra günlük hayat ve iş hayatı için de genellenmekte ve değişmesi zor bir durum almaktadır.

Deneklerin küreselleşme sürecinin gerektirdiği yeni örgüt liderliği anlayışı çerçevesinde en çok uyum sağladıkları iki konu ise “Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma” (alt boyut A) ve “Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma” (alt boyut C) olarak ortaya çıkmıştır. “Küresel Düşünce Yapısına Sahip Olma” konusunda gösterilen uyum seviyesinin bu derece yüksek olması yöneticilerin küreselleşmenin ve küresel alanda rekabetin bazı temel gerçeklerini (çok kültürlü bakış açısının gerekliliği, bilginin bir rekabet avantajı olarak önem kazanması, örgütün plan yaparken değerlendirmesi gereken iç ve dış etmenlerin eskisinden daha karmaşık bir hal almış olması) idrak edip kabullendiklerini ve küresel alanda var olmanın gerektirdiği temel şartları (küresel gelişmeleri takip etmek) yerine getirdiklerini göstermektedir. Benzer biçimde, “Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma” konusundaki uyum seviyesinin yüksekliği de yöneticilerin bilgi toplumunda başarılı olmanın gerektirdiği bazı gerçeklerin farkında olduklarını (yöneticinin bilgiye sahip olmak yerine yönetmesi, öğrenme süreçlerine önem verilmesi gerekliliği) ve bu konuda özellikle teknolojik ve maddi imkanlardan azami düzeyde yararlandıkları söylenebilir.

Burada şuna dikkat çekilmelidir ki, A ile C alt boyutları daha çok küreselleşme ile ilgili yüzeysel ve maddi unsurları sorgulamaktadır. Maddi unsurlar herhangi bir değişim söz konusu olduğunda en kolay değişebilecek, herhangi bir yenilik söz konusu olduğunda en kolay hazmedilebilecek unsurlardır. Diğer taraftan, B, D ve E alt boyutları değişime açıklık, vizyon ve liderlik kavramlarını doğrudan sorgulamaktadır. Bu kavramlar ise kişisel değerlerle yakından ilişkili olan, daha derin köklere sahip, manevi kavramlardır ve herhangi bir yenilik ya da bakış açısı değişikliğinin gerçekleşmesi söz konusu olduğunda genellikle kişilerde daha çok direnç yaratırlar. Bu bağlamda, küreselleşmenin liderlik özelliklerine olan etkisinin ölçülmeye çalışıldığı bu ankette, nispeten daha yüzeysel ve maddi olan özelliklere olan etkinin daha yüksek çıkması doğal karşılanabilir.

Ankette elde edilen bulgular demografik gruplar dikkate alınıp karşılaştırılarak incelendiğinde, bazı konularda bazı grupların tutum ve uygulamalarının önemli ölçüde farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Gruplar arası karşılaştırmalarda elde edilen bulgular arasında üniversite mezunları ile yüksek lisans mezunları arasındaki farklar dikkat çekicidir. Buna göre hem “Genel Liderlik Özelliklerine Sahip Olma” (alt boyut E) hem de “Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Yatay Organizasyon Yapısına Geçiş” (alt boyut F) konusunda yüksek lisans sahibi olan yöneticilerin sadece üniversite mezunu olan yöneticilere kıyasla daha olumsuz bir profile sahip oldukları söylenebilir.

İki grup arasında belirlenen en somut fark, üniversite mezunu yöneticiler örgütsel değişime olumlu bakarken, yüksek lisans sahibi yöneticilerin olumsuz bakmasıdır. Bu bulgulardan çıkarılan sonuca göre, üniversite mezuniyeti sonrasında resmi eğitimi bırakarak iş hayatına giren yöneticilerin liderlik ve organizasyon yapısı konusundaki anlayışları, üniversiteden sonra resmi eğitime devam eden yöneticilere kıyasla küreselleşmenin getirdiği yeni anlayışa daha fazla uyum göstermektedir. Bu sonucun, eğitim sisteminin küreselleşmeye uyum gösteremediği konusunda daha önce yapılan yorumları desteklediği söylenebilir.

Farklı eğitim alanlarına sahip olan gruplar karşılaştırıldığında “Örgüt Yapısı İçerisinde İnsan Gücüne Önem Verilmesi” (alt boyut G) konusunda eğitim alanı İşletme/İktisat olan yöneticilerin, alanı Mühendislik olan yöneticilere kıyasla daha olumlu bir tutuma sahip oldukları ifade edilebilir. Mühendislik grubunun İşletme/İktisat grubuna kıyasla daha olumsuz bir tutuma sahip olmasının nedenlerinden biri olarak, mühendislik eğitiminde bu dalın daha çok fen bilimleri ve teknik bilgi ağırlıklı olması itibarıyla insan faktörünün daha az vurgulanması gösterilebilir. Benzer biçimde, mühendislerin yönetici pozisyonuna gelmeden önce yaptıkları işler de genellikle sanayi ve teknoloji ağırlıklı olmakta, sınırlı oranda insan unsuru içermektedir. Bu faktörler, insan unsuruna küreselleşme süreci ile beraber gelen yeni yaklaşımların mühendis formasyonu almış olan yöneticilere ulaşmasını ve onları etkilemesini göreceli olarak daha zor kılmaktadır.

Farklı aylık gelir düzeylerine sahip olan gruplar karşılaştırıldığında “Paylaşılan Vizyon Yaratma” (alt boyut D) konusunda aylık gelir düzeyi 1000-2000 YTL'den az olan yöneticilerin tutum ve uygulamalarının aylık gelir düzeyi “2000 – 3000 YTL'den az” ya da “3000 – 4000 YTL'den az” olan yöneticilere kıyasla daha olumsuz olduğu ve küreselleşme sürecinden daha az etkilendiği söylenebilir. Liderlik pozisyonundaki bir kişinin aylık gelirinin o pozisyonun hak ettiği bir seviyede olması, kişinin liderlik sorumluluğunu daha rahat, güdülenmiş ve etkin yerine getirebilmesi açısından önemli bir faktördür. Aylık gelir düzeyi kişinin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalıyor, ya da kişi üstlendiği sorumluluğun karşılığı olarak hak ettiği geliri alamadığını düşünüyorsa, o kişinin yöneticisi olduğu organizasyonun vizyonuna bağlılığı ve doğal olarak vizyon konusundaki paylaşımları sınırlı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, nispeten düşük seviyede aylık gelir düzeyine sahip olan grubun “Paylaşılan Vizyon Yaratma” konusundaki tutumunun gelir seviyesi daha yüksek olan gruplara kıyasla daha olumsuz olması normal karşılanabilir.

Farklı sektörlerde çalışan yöneticiler karşılaştırıldığında “Bilgiyi Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olma” (alt boyut C) konusunda Tekstil ve Otomotiv sektörlerinde çalışan yöneticilerin İnşaat sektöründe çalışanlara kıyasla daha olumlu bir profile sahip oldukları ifade edilebilir. Bu farkın oluşma nedenlerinden bir tanesi tekstil ve otomotiv sektörlerinin inşaat sektörüne kıyasla daha dinamik ve karmaşık bir pazara sahip olması olabilir. Tekstil firmalarının önemli bir bölümü ürünlerini ihracat yoluyla dış pazarda satarken, otomotiv sektörü ise daha çok yabancı şirketlerin yerli pazardaki rekabetine sahne olmaktadır. Dolayısıyla her iki sektördeki rekabetin yapısı küresel rekabet koşulları ile oldukça benzerlik göstermektedir. Bu açıdan bilgi yönetimi her iki sektör için de kritik öneme sahiptir.

Buna karşın Türkiye'nin en büyük sektörlerinden bir tanesi olan inşaat sektöründeki birçok şirket yerel pazar için iş yapmakta ve diğer iki sektöre kıyasla dış rekabete daha az maruz kalmaktadır. Bu açıdan bilgi yönetiminin bu sektördeki şirketler için nispeten daha az önem arz etmesi normal karşılanabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her ne kadar kökleri çok daha geriye uzansa da, günümüzdeki anlamına yakın olarak "küreselleşme" sürecinin İkinci Dünya Savaşı sonrasında, başta ABD'li şirketler olmak üzere, büyük ölçekli şirketlerin, faaliyet gösterdikleri yerel pazarların doyuma ulaşması sonucunda deniz aşırı pazarlara yönelmeleri ve zamanla faaliyetlerini uluslararası bir boyuta taşımaları ile başladığı söylenebilir. Günümüzde çok uluslu bir hale gelmiş bulunan bu şirketler, bugün de küreselleşme sürecine yön veren itici güçler arasında başta gelmektedir. Küreselleşme süreci incelendiğinde siyasi, ekonomik, teknolojik ve kültürel olmak üzere birçok farklı boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak küreselleşmenin ilk olarak ekonomik boyutta ortaya çıkması ve günümüzde de ağırlıklı olarak ekonomik önceliklere göre biçimlenmesi, küreselleşme konusunda yapılan incelemelerde ekonomik boyuta öncelik verilmesini makul kılmaktadır. Burada şunu da belirtmek gerekir ki teknolojik gelişmeler, özellikle de bilişim ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler, hem ekonomik, hem siyasi hem de kültürel boyutlardaki gelişmelerin hızını müthiş derecede arttıran bir katalizör görevi görmektedir. Bu açıdan teknolojik boyut azımsanmayacak bir öneme sahiptir.

Küreselleşmenin ekonomik boyutu incelendiğinde ilk göze çarpan olgulardan bir tanesi küreselleşme sürecinin birçok şirket için işleri daha karmaşık ve daha rekabetçi kılmış olmasıdır. Küreselleşme sürecinde rekabetin şiddeti artmakta, biçimi ise çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır. Küresel rekabet doğası itibarıyla klasik rekabet koşulları ve kurallarını bir ölçüde kapsarken, bir ölçüde geçersiz bırakmakta, aynı zamanda kendisine özgü yeni kurallar ve koşullar yaratmaktadır. Bu bağlamda ilk göze çarpan değişim, fazla bilgi girdisinin gerekli olmadığı birbirini tekrarlayan süreçlere dayanan kitlesel üretim ve pazarlama sistemlerinin yaygın olduğu İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemin aksine; günümüzde küreselleşmenin yarattığı karmaşa ve belirsizlik ortamında, bilginin işletmeler için çok önemli bir stratejik kaynak haline gelmiş, bilgiye sahip olmanın ve etkin yönetiminin küresel rekabette en önemli koşullardan birisi olarak ortaya çıkmış olmasıdır.

Yeni rekabet koşulları şirketlerin başarısında vazgeçilmez derecede önemli rol oynayan klasik liderlik, yönetim ve örgütlenme anlayışlarının bir bölümünü geçersiz kılmakta ve bu anlayışları değiştirmeye itmektedir. Günümüzde şirketler küresel rekabet ortamı içerisinde fırsatları yakalayabilmek ve başarılı olabilmek için hızla değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeli, bunun için ise daha esnek, yaratıcı ve yenilikçi bir yapıya sahip olmalıdır. Liderlerin, örgütlerinde böyle bir yapı kurabilmek için, çalışanlar ile birlikte örgütteki herkesin benimseyeceği ve sahipleneceği güçlü ve küresel bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Bu vizyon çerçevesinde küresel gelişmeler takip edilmeli ve bu gelişmelerin rekabet koşullarında ve örgüt üzerinde yaratabileceği etkiler dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda küreselleşme süreci, arkasındaki gruba devamlı yeni bakış açıları verebilen, bir anlamda arkasındaki ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen 'dönüşümcü lider' tipini ön plana çıkartmaktadır.

Bunun da ötesinde, değişimin sürekliliği ve hızı, kişilerin öncelikli olarak kendilerini yönetebilmelerini, öz motivasyon ve yönlendirmeyi kullanarak bir işi kendi başlarına yapabilmelerini, başka bir deyişle ‘kendi kendine liderliği’ gerekli kılmaktadır. Dönüşümcü lider aynı zamanda örgütün diğer bireylerinin de liderlik özelliklerinin gelişmesi için her türlü ortamı sağlamalı, onlara örnek olarak ve onları kişisel gelişim için sürekli olarak yönlendirerek bir nevi ‘süper liderlik’ rolünü üstlenmelidir. Küreselleşme süreci ile birlikte öne çıkan ‘kendi kendine liderlik’ kavramı, liderliğin herkes için öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir vasıf olduğu fikrini de güçlü bir biçimde desteklemektedir.

Küresel alanda rekabet gücüne sahip olan şirketlerin örgüt yapıları incelendiğinde ise genel olarak bu şirketlerde klasik hiyerarşik yapının büyük ölçüde terk edildiği; bu çerçevede, en üst kademe ile en alt kademe arasında fazla uzaklığın olmadığı, çalışanlara karar alma konusunda daha çok yetkinin tanındığı, katılımcılığın desteklendiği, yöneticiler ile çalışanlar arasında daha fazla iletişim ve diyalogun olduğu yatay bir yapının tercih edildiği gözlemlenmektedir. Yatay yapıya sahip olan örgütlerde, çalışanlara öncelikli önem veren, onlarla sürekli iç içe olan, aynı ortamı paylaşan, onların düşüncelerini, eleştirilerini ve sorunlarını dinleyen ve dikkate alan lider tipi ön plandadır.

Küresel rekabet koşullarına yalnızca çok uluslu şirketler değil, yerel ölçekte faaliyet gösteren şirketler de maruz kalmaktadır. Küreselleşmenin en belirleyici unsurlarından birisi olan ticaretin büyük ölçüde serbestleşmesi, nerede ve nasıl olduğuna bakılmaksızın bütün şirketleri küresel rekabetin etkilerine açık bir duruma getirmiştir. Türkiye’deki şirketler yıllarca korunmuş bir milli pazarda dış rekabete maruz kalmadan faaliyet gösterdikten sonra, 1990’lı yıllarla birlikte bütün dünyayı ve Türkiye’yi içine alan ekonominin serbestleştirilmesi politikası çerçevesinde dış rekabete maruz kalmaya başlamışlardır. 1990’ların ikinci yarısından itibaren Avrupa Birliği ile yapılan Gümrük Birliği anlaşmasının uygulanmaya başlaması Türk şirketlerinin maruz kaldığı dış rekabetin şiddetini arttırmıştır. 03 EKİM 2005 tarihinde başlaması öngörülen AB üyelik müzakereleri de, ticari ve ekonomik düzenlemeler ve koşullar anlamında Türkiye’yi Avrupa devletlerine, dolayısıyla küresel standartlara yaklaştıracak olan birçok reform içermektedir. Şunu unutmamak gerekir ki, küresel standartlara yaklaşma madalyonunun diğer yüzü küresel rekabete de aynı ölçüde açık duruma gelmektir. Türk şirketlerinin maruz kaldıkları dış rekabetin şiddeti hızlı bir biçimde artarken, küreselleşmenin etkisiyle şirketler yavaş yavaş kendilerini küresel rekabet koşulları içerisinde bulmaktadır.

Küreselleşme sürecinde örgüt liderliği anlayışı hızlı bir biçimde değişmektedir. Klasik otoriter liderlik anlayışı ve kontrole dayanan hiyerarşik örgüt yapısının günümüz bilgi toplumunda bir geçerliliği kalmamakta, bu anlayış yerini insanın potansiyelini serbest bırakan, değişimi kucaklayan, farklılığı destekleyen, öğrenmeyi sürekli kılan, olayları bütünsel ve küresel bir bakış açısıyla değerlendiren örgüt liderliği anlayışına bırakmaktadır. Bu değişimi, mekan ve boyut ayrımı yapılmadan varlığını sürdürmek isteyen bütün şirketler ve örgütler er ya da geç yaşamak durumunda kalacaktır. Küreselleşme ve dayattığı koşullar yavaş yavaş da olsa her yere yayılmakta ve değişimi zorunlu kılmaktadır.

Bu koşullar altında Trakya Bölgesi'ndeki kar amaçlı özel şirketler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkılarak bazı önerilerde bulunulması uygun olacaktır:

1. Şirketlerin üzerinde durması gereken en önemli konu genel olarak şirketlerde hakim olan değişime karşı şüpheli ve olumsuz bakış açısıdır. Bu bakış açısı devam ettiği sürece diğer konularda gerekli olan değişimlerin önü tıkalı kalacaktır. Bu bakış açısının değişmesi için değişimin getireceği olumlu ve olumsuz sonuçların tam ve nesnel bir değerlendirmesinin yapılması, liderler de dahil olmak üzere örgüt çalışanlarının olumsuz sonuçların neden olabileceği zararlara karşı mümkün olduğunca garantiye alınması, ve çalışanların tümünün değişimle ilgili karar alma ve uygulama sürecine dahil edilmesi gereklidir. Liderlik pozisyonunda olan kişilerin 'süper liderlik' örneği göstererek değişimi önce kendilerinin hazmedip uygulamaları ve diğer çalışanlara örnek olmaları, değişimin gerçekleşebilmesi için vazgeçilemez bir koşuldur.

2. İkinci derecede önem arz eden konu otoriter yönetim anlayışının ve kontrol mekanizmalarına dayalı hiyerarşik yapının değişmesidir. Yatay organizasyon yapısının sağlıklı işlemesi büyük ölçüde örgütün güçlü ve herkes tarafından benimsenen bir vizyona sahip olmasına ve lider pozisyonundaki kişilerin bu vizyona sahip çıkmasına bağlıdır. Kontrol mekanizmalarının en alt düzeyde olduğu yatay örgüt yapılarında çalışanların kargaşaya sürüklenmesini engelleyen ve onların 'kendi kendine liderlik' yapmasını sağlayan unsurlar, güçlü ve gerçekten benimsenmiş vizyon ve değerler ile onlara sahip çıkan 'süper liderler'dir. Toplumsal sistemin yıllarca insanların zihnine işlediği hiyerarşik ve kontrolcü zihniyetin değişmesi uzun ve zor bir süreç olmaktadır. Bu bağlamda şirketlerin uzun vadeli düşünmesi, kısa vadede ortaya çıkabilecek sıkıntıları göğüslemeye hazır olması gerekmektedir.

3. Üçüncü olarak, küreselleşme sürecinin getirdiği anlayış çerçevesinde liderliğin herkeste geliştirilebilecek bir vasf olduğu fikrinin yöneticiler tarafından anlaşılacak kabul edilmesi yüksek derecede önem arz etmektedir. Çünkü doğum itibarıyla liderlik özelliklerine sahip olmadığına inanan bir yöneticinin lider olabilme olasılığı oldukça düşüktür. Doğuştan lider olan yöneticilerin oldukça ender olduğu, belki de olmadığı, dikkate alındığında, şirketlerin çoğu liderler yerine sadece yöneticilerle yetinmek durumunda kalacaktır. Bir başka deyişle, bu inanç şirketlerde çalışan kişilerin liderlik potansiyellerinin açığa çıkarılması açısından büyük bir engel teşkil etmektedir. Kişilere potansiyellerini kullanmak için fırsat ve ilham verildiği takdirde ortaya çıkan olumlu sonuçlar kişilerin bu inancını zamanla değiştirecektir.

4. Dördüncü olarak, yukarıda bahsedilen kısa vadeli değişimlerin daha sonraki dönemlerde giderek kolaylaşabilmesi için, orta vadede eğitim sisteminin, uzun vadede ise ailedeki değerler sisteminin değişmesi; otoriter, hiyerarşik ve kontrolcü yapıdan kurtulması gerekmektedir. Böyle bir değişimin nasıl gerçekleşebileceği konusu ise bu çalışmanın sınırlarını aşmaktadır.

5.Şirket yöneticilerinin küreselleşmenin getirdiği örgütsel liderlik anlayışının hakim olduğu yurt içindeki ve özellikle yurt dışındaki bazı şirket ve diğer örgütlerde belirli bir süre çalışmaları ve daha sonra tecrübelerini kendi şirketlerinde paylaşımları değişimin gerçekleşmesini kolaylaştıran bir unsur olabilmektedir.

Bu çalışma, küreselleşme sürecinin Türkiye’de Trakya Bölgesi’nde bulunan kar amaçlı özel şirketlerdeki örgütsel liderlik anlayışına etkisi konusunda bazı sonuçlar ortaya koymuştur. Çalışmanın sonucunda ortaya konan sonuçlar, çalışmanın daha önce de belirtilmiş olan sınırlılıkları dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Ortaya çıkan sonuçlar şirketlerdeki örgütsel liderlik anlayış ve uygulamalarının, bazı önemli noktalarda küreselleşme süreci ile ortaya çıkan örgütsel liderlik anlayışından farklı olduğunu genel itibariyle saptamıştır. Saptanan bu noktaların derinlemesine incelenmesi bu çalışmanın sınırları dışına çıkmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak yapılacak olan araştırmalarda, saptanan bu noktaların derinlemesine incelenmesi ve şirketlerin bu noktalar açısından daha detaylı profillerinin çıkartılması önemli bir adım olacaktır. Bu konulardaki anlayışın değişmekte neden zorlandığı ve değişimin önünü açmak için neler yapılabileceği hususlarına burada bir miktar değinilmiş olsa da, bu hususların esasında kendi başlarına birer araştırma konusu olabilecek kadar önemli ve derin oldukları akıldan çıkarılmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- A.Houstan ve S.L.Dockstader, (2001): Total Quality Leadership:A Primer,  
<http://www.unpan1.org>
- Agami, A. M. (2001): “Cross-Border Mergers Among Multinational Business”, *Multinational Business Review*, Vol.11, 77-87.
- Ağın Kaya (2001):Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri,Doktora Tezi,Erzurum,Atatürk Üniversitesi,SBE
- Aimin, Y. ve Ming, Z. (1999): “International JV instability: A critique of previous research, a re-conceptualization and directions for future research”, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, Issue 2, s.395-412.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002): *İşletme Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Akat, Ö. (1998): *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, Bursa: Ekin Kitap Evi Yayınları.
- Aktan, C.C. (1997): *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yay.
- Aktoprak Doruk,(1998):Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı,<http://www.vicebusiness.com>
- Aktüel Dergisi, (2005): “ Gates'in Hedefi Google”, *Aktüel Dergisi*, Sayı 42, 9-15 Şubat , Merkez Gazete Dergi Basım Yayıncılık, İstanbul, s. 48
- Alle, V. (1999): “The Art and Practice of Being a Revolutionary”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, Number 2.
- Alpay Cihan, (2001): Entellektüel Sermaye, <http://www.sitetky.com>
- Aral, F. (2004): *Güncel Liderlik Yaklaşımlarının Takım ve Bölük Komutanlığı Kademelerinde İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Aslıyüce Aslı (2005):Organizasyonel Değişim Mühendisliği,<http://www.sitetky.com>
- Arslan Akın, (2001): <http://www.koniks.com>
- Argun Tanju, (1998): Gerçek Lider, <http://www.bilgiyonetimi.org>
- Altan Mehmet, (2005): “ Meslek Bitiyor mu?”, *İnfomag*, İstanbul, Mart 2005, Sayı: 53, s. 36
- Arat, M. (1998): *21. Yüzyıl İçin Yönetim: Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar*, İstanbul: Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Arıboğan, D.Ü. (1996): *Globalleşme Senaryosunun Aktörleri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Ataman Göksel (2005): “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma” , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi, Sayı21 Ocak 2004 Cilt 6 , Yıl 10
- Aynalı Yılmaz (2005) : Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini, <http://geocities.com>
- Bank-Sen Araştırma Dairesi, (1995): “ *Globalleşmeye Toplumsal Bir Boyut Katmak*”, s. 9 Executive Excellence Dergisi
- Barnet, R.J. ve Cavanagh, J. (1995): *Küresel Düşler*, Çev: Gülden Şen, İstanbul: Sabah Kitapları.



- Bassiry, G.R. (1993): "America's Global Companies: A Leadership Profile", *Business Horizons*, s. 47-53.
- Başer, V. (1998): "Sosyo-Kültürel Yapı, Değişme ve Kültürel Çeşitliliğe Yönelik Tutumlar", *Yeni Türkiye Cumhuriyet Özel Sayısı*, C:IV, No:23-24.
- Baugman, Z. (1999): *Küreselleşme-Toplumsal Sonuçları*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Berberoğlu, G. (1991): *Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Liderlik*, Manisa: Manisa İ.İ.B.F. Yayınları.
- Berzeg Kazım, (2000): Liberalizmin İki Determinist Tezahürü: Küreselleşme ve Yerelleşme  
<http://www.liberal-dt.org.tr>
- Bingöl, D. (1997): *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Blackman, D.A. (2001): "Inner Leadership: Realize Your Self Leading Potential", *Long Range Planning*.
- Blanpain, R. (1993): "Guidelines for Multinational Enterprises", *Comparative Labor Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*, Ed: R.Blanpain - C.Engels, the Netherlands: Kluwer, Daventer.
- Boratav, K. (1997): *Ekonomi ve Küreselleşme, Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Bozkurt, V. (1998): "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", *Yeni Türkiye*, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998, Ankara.
- Bozkurt Veysel (2001) : Sanal İşyeri:Kavramsal Çerçeve ve Yapısal Özellikler,  
<http://www.iktisad.uludag.edu.tr>
- Bulut, F. (2001): *Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Büber, İ. (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanım Stratejisi*, İstanbul: Sosyal Siyaset Konferansları, 43-44 Kitap.
- Büyükkuslu, A.Rıza ,(1998): Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları İstanbul, s.35*
- Calza, F. ve Passaro, R. (1997): "EDI Network and Logistic Management at Unilever Sagit", *Supply Chain Management*, v:2, number:4.
- Chee, H. ve Harris, R. (1998): *Global Marketing Strategy*, London: Financial Times Pittman Publishing.
- Craig, C.S. ve Douglas, S.P. (1995): *Global Marketing Strategy*, Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Cravens, D., Shipp, S. ve Cravens, K. (1994): "Reforming Traditional Organization: The Mandate for Developing Network", *Business Horizons*, July-August.
- Çam Salim (2005): Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü,  
<http://www.ekocerceve.com>
- Çeçen, A. (1995): *İnsan Hakları*, Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Çöl Güner (2005): Personeli Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, <http://www.isguc.org>
- Dağı, İ.D. (1999): "Demokratikleşmenin Ön Şartı: Küreselleşme", *Yeni Türkiye*, Yıl:5, Sayı:29.

- De Benoist, A. (1996): "Confronting Globalization", *Telos*, Is. 108.
- De Benoist, A. (1998): *Küreselleşmenin Gerçek Yüzü*, Doğudan-Batıdan Uluslararası Konferanslar Dizisi-3, İstanbul.
- Demir, İ. (1986): *Teknolojik Gelişme ve Türkiye'nin Teknolojik Meseleleri*, Ankara: DPT Sosyal Planlama Başkanlığı.
- Dessler, G. (1998): *Management*, NJ - USA: Prentice-Hall International Inc.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1988), *Bilim-Araştırma-Teknoloji Ana Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT.
- Drucker, P. F. (1998): *Yeni Gerçekler*, İstanbul: T. İş Bankası Yayınları.
- Drucker, P. F. (2000): *Gelecek İçin Yönetim*, İstanbul: T. İş Bankası Yayınları.
- Dura, C. (1990): *Bilgi Toplumu*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1244.
- Düren, Z. (1990): *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Efil, İ. (1993): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basım Evi.
- Ekin, N. (1997): *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Ekin, N. (2000): "Dönüşen Çağ, Değişen Endüstri İlişkileri", *Mercek*, Yıl 5, Sayı 17.
- Erbay, Y. (1996): *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:11.
- Erbay, Y. (1998): "Kavramlar Küreselleşme", *Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı*, C:1, No:19.
- Eren, E. (1991): *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eryılmaz, O.Ö. (1996): *Toplam Kalite Yönetimi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esental, S. (1999): "Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü - Katılımcı Liderlik", *Ödül Kazanan Makaleler*, İstanbul: Kalder - TUSİAD Yayını.
- Ghai, D. (1995): *Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma*, Çev: İdil Eser, İstanbul: Yapı Kredi Bankası Yayınları.
- Ghai, D. (1995): *Yapısal Uyum, Küresel Bütünleşme ve Sosyal Demokrasi*, İstanbul: YKY.
- Graudy, R. (1997): *Çöküşün Öncüsü ABD*, Çev: Cemal Aydın, İstanbul: Nehir Yayınları.
- Güleç, K., (1998): "Türkiye Cumhuriyeti'nin Bilim ve Teknoloji Politikaları", *Yeni Türkiye Cumhuriyet Özel Sayısı*, C:III, No:23-24.
- Gürcan, H.İ. (1998): "Cumhuriyetin 75. Yılında Bilgisayarlı Hayatın Toplumumuzdaki Yansımaları", *Yeni Türkiye Cumhuriyet Özel Sayısı*, C:III, No:23-24.
- Güzelcik, E. (1999): *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Heim, P. ve Chapman, E.N. (1997): *Liderliği Öğrenmek*, Çev: Tülay Savaşer, Rota Yayınları.
- Hicks, H.G. ve Gullett, C. R. (1981): *Organizasyonlar*, Çev: Besim Baykal, Ankara: İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hicks, H.G., (1995): *Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev: Osman Tekok, Ankara: C.I San Matbaası.
- Hirst, P. ve Thompson, G. (1998): *Küreselleşme Sorgulanyor*, Çev.: Çağlar Erdem ve Elif Yücel, Ankara: Dost Kitabevi.

- Hitt, M.A. (2000): "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol.43, Issue 3, s. 449-468.
- Işıklı A. (1995): *Küreselleşme ve Endüstri İlişkileri, IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi*, Yay. Haz. Nusret Ekin ve Mustafa Delican.
- İlhan, A. (1997): *Hangi Küreselleşme*, Ankara: Bilgi Yayınevi.
- İme Mustafa, (1997): "Teknoloji Transfer Yöntemleri ve Vergilendirilmesi İlkeleri", *Gümrük Dergisi*, s.62
- James, J. (1997): *Gelecek Zamanda Düşünmek*, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: Boyner Yayınları.
- Johnson, M. (1998): *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Karacasulu Nilüfer, "Uluslar arası Teknoloji Transfer Süreci ve Yöntemleri", *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı: 20 Ocak 2001
- Kazgan, G. (1997): *Küreselleşme ve Ekonomik Düzen*, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Keyman, E. F. (1995): "Küçülen ve Parçalanmış Dünyada Siyaseti Anlamak", *Toplum ve Bilim*.
- Kırım, A. (1998): *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2000): *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.
- Kongar Emre (2005): Küreselleşme, <http://www.kongar.org/makaleler>
- Krug, J.A. ve Night, D. (2001): "Executive Perceptions in Foreign and Domestic Acquisitions: An Analysis of Foreign Ownership and Its Effect on Executive Fate", *Journal Of World Business*, Vol.36, Issue 1, s.85-105.
- Kul, N. (1997): *Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lurie Jonathan (2005): Downsizing, <http://www.geocities.com/wallstreet>
- Luthans, F. (1992): *Organizational Behavior*, USA: McGraw-Hill Inc.
- Lynch, R.P. (1993): *Business Alliance Guide: The Hidden Competitive Weapon*, New York: John Wiley And Sons.
- Maden Özlem, (2005): "Ne Parlak Fikir?", *İnfomag*, İstanbul, Mart 2005, Sayı: 53, s. 4
- Martin, H. ve Schumann, H. (1997): *Globalleşme Tuzağı*, Çev: Ö.S. Karadana ve M. Kahraman, Ankara: Ümit Yay.
- Mucuk, İ. (1993): *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Der Yayınları.
- Mucuk, İ. (2003): *Modern İşletmeciler*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murat, G. (1998): *Küreselleşen Ekonomide İstihdam*, Prof. Dr Metin Kutal'a Armağan, Ankara.
- Nonaka, I. (1999): *Bilgiyi Yaratan Şirket, Bilgi Yönetimi*, İstanbul: MESS yay.
- Öğüt Adem (2005): Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları, <http://www.bilgiyonetimi.org>
- Öncü Gülferah, (2004) : Liderlik ve Yöneticilik, <http://ggurses2.sitemynet.com>
- Özkan Abdullah (2005): "Türkiye Küreselleşme Sürecinin Neresinde?", *Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları*, Ankara, Stratejik Yorum No:125
- Pakyürek Niyazi (2005) Türkiye'nin Üçüncü Bin Yılın Başındaki Çağdışı Sorunları, <http://www.tasam.com>
- Perrin, J. (1992): *Teknoloji Transferi*, İstanbul: İletişim Yayınları.

- Prendergast, R. ve Stewart, F. (1995): *Piyasa Güçleri ve Kalkınma*, Çev: İdil Eser, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- R.Covey Stephen,(1997): “Değişimin Anahtarları”, Executive Excellence Dergisi,Sayı:9, Aralık 1997,s.10-11
- Ralston, S. ve Thomason, W.R. (1997): “Employment Interviewing and Post-bureaucracy”, *Journal of Business & Technical Communication*, Jan97, Vol. 11, Issue 1.
- Robinson, R. D. (1998): *The International Transfer of Technology: Theory, Issues and Practice*, Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- Rodrik, D. (2000): *Yeni Küresel Ekonomi Ve Gelişmekte Olan Ülkeler - Dışa Açılma Nasıl Gerçekleştirilmeli?*, Çev. Sultan Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, No:107, Çağdaş Bakışlar Dizisi No:27.
- Sabanur Kırac,(2005): “ Y Kuşağı İş Başında”, Aktüel Dergisi, 23 Şubat-1 Mart 2005, Sayı 44, Merkez Gazete Dergi Basım Yayıncılık,s.17
- Sarıbay, A.Y. (1998): *Küreselleşme, Postmodern Uluslaşma ve İslam, Küreselleşme Sivil Toplum ve İslam*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Schein, E.H. (1976): *Örgütsel Psikoloji*, Çev. A. Sağtür, Ş. Özalp, Eskişehir: Eskişehir İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Schermerhorn JR., J.R. (1996): *Management*, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Senge, P. (1993): *Beşinci Disiplin*, Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yay.
- Serter, N. (1996): *Giydirilmiş İnsan Kimliği*, İstanbul: Der Yayınları.
- Slocum, J. W. ve Hellriegel, D. (1976): *Organizational Behavior Contingency Views*, West Pub. Co.
- Şimşek M. (1999): *Yönetim ve Organizasyon* ,Ankara: Nobel Yayınları
- Symon, G. (2000): “Information and Communication technologies and the Network Organization: A Critical Analysis”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, December 2000, vol.73, issue:4.
- Tansen, M., Nohria, N. ve Tierney, T. (1999): “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Nedir?”, *Power, Özel Ek (Harvard Business Review)*, Mayıs 1999.
- Taştan Seçil, (2004): *Küreselleşme ve Küresel Strateji*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>
- The Economist, (2005): “Carrefour, Tesco and Wal-Mart Growing Plans”, *The Economist*, 16-22 April, V. 375, Number 8422, s. 5
- Toffler, A. (1989): *Uyumlu Şirket*, Çev: Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yay.
- Toffler, A. (1996): *Üçüncü Dalga*, Çev: A. Seden, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Topkaya Barış, (2005): “Markalaşma vs. Konumlandırma”, *İnfomag*, Sayı: 53, Mart 2005, İstanbul, s. 70
- Tsang, E.W.K. (1999): “A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliance”, *Journal of World Business*, Vol. 34, Issue 3, s. 211-229.
- Tuna Yusuf, (1998): “Dünyada Globalleşme Eğilimleri ve Dengeler”, *Süreç Dergisi*, Gümruk Birliği Özel Sayısı, Sayı 17-18, s. 21
- Tutar, H. (2000): *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları.

- Türkay, M. (1998): “Küreselleşme: Değişen Ne? Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, 1997 *Sanayi Kongresi Bildirileri Kitabı: Toplu Bakış*, Ankara: TMMOB Yay.
- Türkmen, İ. (1994): *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, Ankara: MPM Yayınevi.
- Uğur, A. (1993): “İletişim, İşletmecilik ve Örgüt Sosyolojisinin İlk Randevusu: Ağ Tarzı Örgüt Modeli”, *Toplum ve Bilim*, No:56-61.
- Ulagay, O. (2000): *Quo Vadis, Küreselleşmenin İki Yüzü*, İstanbul: Doğan Kitap.
- Ulukanoğlu Ceren (2005):*Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi* , <http://www.isguc.org>
- Uyguç, N., (2000): “Dönüşümcü Liderlik, ve Etkileşimci Liderlik ve Performans”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000.
- Vyas, N.M., Shelburn, W.L.ve Rogers, D.C. (1995): “An Analysis Of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.10, No.3.
- Weaver, C.N. (1997): *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Williams, S. (2000): “Personality & Self Leadership”, *Human Resource Management Review*.
- Yalçın, A. (1993): *Yöneticilikten Liderliğe*, İktisat ve İş Dünyası Yayınları.
- Yavuz, A. (1998): “Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik”, *TİSK İşveren*, CXXXVI, No:12.
- Yavuz Cansel Akyol (2004) : Liderlikte Güncel Yaklaşımlar,  
<http://insankaynaklari.gokceada.com>
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (1995): *Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu)*, Ankara.
- Yeniçeri Özcan, (2002): “ Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, *2023 Dergisi*, Sayı:20, Aralık 2002, s.57
- Yıldızoğlu, E. (1996): *Globalleşme ve Kriz*, İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Yılmaz Hüseyin: “İşletmelerde İnternet Organizasyon İlişkisi ve Sanal Örgütlenmeye Yönelik Bir Model Önerisi”, *TSE Standart Dergisi*, Kasım 1999
- Yorgun, S. (1998): “Küreselleşme Sürecinde Sendikalar”, *MESS Mercek*, No:12.
- Yukl, G. (1994): *Leadership in Organizations*, Prentice Hall International, Third Edition.

## EK – ANKET ÖRNEĞİ

Sayın Yönetici,

Bu anket, Trakya Üniversitesi S.B.E. Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında hazırlamakta olduğum "Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı Bir Çalışma" konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir.

Bu anketin amacı, yöneticilerimizin küreselleşme sürecinde örgüt liderliği hakkındaki görüşlerini almak, küreselleşmenin liderliğe ve örgüt yapılarına olan etkilerini belirlemektir. Vereceğiniz cevaplar sadece istatistiki amaçlar için kullanılacaktır. Anketteki soruların olası cevapları belirtilmiştir. Size uygun gelen şıkkı (X) işareti ile belirtmeniz istenmektedir. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak, işletmenizin adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde yüksek lisans tezinde kullanılacaktır.

Vereceğiniz bilgiler ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Melih ŞİMŞEKER

<b>Bölüm 1: Kişisel Bilgiler</b>						
<b>Yaşınız :</b>	18-24 ( )	25-34 ( )	35-44 ( )	45-54 ( )	55 - + ( )	
<b>Cinsiyetiniz :</b>	Erkek ( )		Kadın ( )			
<b>Öğrenim Durumunuz:</b>	Lise ( )	Üniversite ( )	Y. Lisans ( )	Doktora ( )		
<b>Eğitim Alanınız :</b>	İşletme- İktisat ( )	Hukuk ( )	Mühendislik ( )	Diğer (.....)		
<b>Bildiğiniz Yabancı Diller :</b>	İngilizce ( )	Almanca ( )	Fransızca ( )	Diğer (.....)		
<b>Kaç Kardeşiniz (siz dahil):</b>	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 =+ ( )
<b>Sizin Toplam Aylık Geliriniz:</b>	0-1000 YTL'den az ( )		1000-2000 YTL'den az ( )		2000-3000 YTL'den az ( )	
	3000-4000 YTL'den az ( )		4000-5000 YTL'den az ( )		5000 YTL =+ ( )	
<b>Yönetici Olarak Çalışma Süreniz:</b>	1yıldan Az ( )	1-5yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 =+ yıl ( )	
<b>İşletmedeki Pozisyonunuz:</b>	Genel Müdür ( )	Müdür ( )	Müdür Yrd.( )	Şef ( )		
<b>İşletmenizin Bulunduğu Sektör:</b>						

<b>Bölüm 2: Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma</b>		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM
<b>(Size uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyiniz.)</b>						
#	SORULAR					
1	Dış pazarlarda başarı elde edebilen organizasyonlar, dünyanın değişik bölgeleri arasında önemli farklılıkların olduğunu göz önüne alarak etkin bir yönetim için ilişkide oldukları kültürleri tanıyabilmiş ve bu kültürler arasındaki farklılıklara göre örgüt yapılarını oluşturmuşlardır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve teknik yeterliliklerinin gelişmesi sonucunda sadece kuwetli hitabet yeteneklerine sahip olmak, bir yöneticinin eskiden olduğu gibi ekibini etkisi altına almasında tek başına yeterli olmamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Faaliyetlerimizi yürüttüğümüz sektörde, şirketimiz rakiplerimizi değişime zorlamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Örgüt içerisinde herkes için eşit kariyer imkanları sağlanmaktadır. Örgüte en alt seviyeden giren bir çalışan bile gelecekte en üst düzey yönetici olma ihtimali olduğunun bilincindedir ve çalışmaları bu düşünce ile gerçekleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Şirket vizyonunu tartışmak ve yaymak için kişiler ile efektif bir şekilde karşılıklı iletişimde bulunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Liderliğin öğrenilebilir olduğuna ve kişiler arası iletişim, eğitim, deneme yanılma yolu ile liderlik vasıflarının kişilerde oluşturulabileceğine inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Organizasyon yapımız, yalınlık, esneklik ve etkin bilgi yönetimi gibi kavramları bünyesinde bulundurmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Örgütümüzü ilgilendiren örgüt içi ve dışı çevresel gelişme ve değişimlerden çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Organizasyonumuzda bireylerin eğitimine ve gelişimine olanak sağlamakta, bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda öğrenmeye yatırım yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	İşletmemizde iç ve dış çevrenin sunduğu fırsatlardan en üst düzeyde faydalanılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için yöneticilerin bilgiyi yönetebilmeleri, çalışanlar arasında bilgi transferini teşvik etmeleri ve örgütlerini öğrenen organizasyon haline dönüştürebilmeleri gerekmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Şirketimiz faaliyetlerinde esnek hareket kabiliyetine sahip olabilmek için bilgisayar tabanlı teknolojilerden, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Geleceği şekillendirebilecek trendleri yakından takip ediyorum ve ekibime bu trendleri takip edebilmeleri için imkan sağlıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Şirketimizin çalışma düzeni, çalışanların çalışma hayatı ile aile hayatını dengelemesine imkan sağlayacak bir şekilde yapılandırılmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Yöneticinin planları ile beyan ettiği davranışları birbiri ile uyumlu olmak zorundadır. Etkin yöneticiliğin temelinde yatan, zeki olmak kadar tutarlı olmaktır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Şirketimizin operasyonlarını sürdürdüğü sektördeki küresel gelişmeleri takip ediyoruz.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Organizasyonel bir değişimin bize ve ekibimize yeni fırsatlar yaratacağını düşünüyoruz.	( )	( )	( )	( )	( )

18	Sermaye ve teknoloji önemli birer kaynaktır fakat örgütleri yüceltecek yada batıracak olan çalışanlardır.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Pek çok yönetici, doğuştan gelen belirli bir karizmaya sahip olmadıklarının farkındadırlar fakat kişilik özelliklerini çok iyi geliştirerek buldukları organizasyonda çekim gücü sağlamayı başarmışlardır.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Yönetimimiz farklı konularda diğer şirketler ile ortak faaliyetlerde bulunma yolu ile üretim potansiyelini arttırmayı benimsemiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Yöneticiler, kontrol mekanizmaları ile çalışanları hedefe yönlendirmek yerine çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak motive olmalarını, gerçek potansiyellerini ortaya çıkartmalarını sağlamalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
22	İyi bir yapılanma için insan gücü en iyi biçimde değerlendirilerek çalışanların bağımlılıklarını kazanılmalı, yetki paylaşımı yolu ile bu çalışanlar daha da güçlendirilmelidir	( )	( )	( )	( )	( )
23	Yeni dünya düzeninde yöneticilerin; bilgiyi yöneten, öğrenme ve öğretmeye değer veren, çevresel tehdit ve fırsatları sezinleyebilen, fazla ön plana çıkmayıp ekip çalışmasını önemseyen yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Yöneticiler, içinde bundukları endüstri kolunda farklı ülkelerdeki piyasalardaki gelişmeleri ve trendleri de yakından izleyerek, örgütlerinin aktivitelerini yürüttüğü pazarlarda tüketicilerin gelişmelere vereceği tepkiler hakkında öngörüler geliştirmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Organizasyonumuzda çalışanlarını az tanıyan yada hiç tanımayan yöneticiler yerine onlar ile sürekli iç içe olan, aynı ortamı paylaşan, onların düşüncelerini dinleyen ve bu düşüncelere değer veren yöneticilik yapısı ön plana çıkmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Organizasyon yapımızda çok farklı jenerasyondan gelen kişiler uyum içerisinde çalışmalarını sürdürebilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Dünya çapındaki finansal piyasalardaki oluşumların iş kolumuz üzerinde yaratabileceği etkileri dikkate alıyoruz.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Günümüz ortamında rekabette bir adım öne geçmenin en önemli koşullarından birisinin yenilik yapmak olduğuna inanmaktayız.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Yönetimimiz farklı faaliyet alanlarında taşeronlar ile çalışarak (outsourcing) maliyetleri kısma yolunu benimsemiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Uzmanlaşmanın beraberinde getirdiği bir çok teknik çeşitlilik, yöneticileri her konudan anlar yaklaşımından uzaklaştırmakta, yöneticiler her konuyu anlamak yerine bilgiyi yönetmekle görevli olmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Yöneticiler çalışanların kuwetli bir vizyona sahip olmalarını sağlamalı ve şirket içerisinde bireylerin kendilerine düşen rolleri yerine getirirken gerekirse kritik seçimler yapabilmelerine olanak vermelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Örgütümüzde farklı fonksiyonları üstlenmiş olan departmanlar arasında kuwetli bir iş birliği bulunmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Yeni ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde kararların tamamının bizzat en üst yönetim tarafından verilmesi yerine, destek sistemlerini ve örgüt elemanlarını doğru yere, doğru zamanda konuşlandırmak suretiyle esnek, katılımcı, öğrenen ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Yönetici, çalışanları gibi kendisi de bir gelişim planı hazırlayarak neye ihtiyacı olduğunu, bu bilgiye nasıl ulaşabileceğini ve ne zamana kadar elde etmesi gerektiğini planlamalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Küreselleşmenin etkileri sonucunda, örgütün aktivitelerinin boyutları ne olursa olsun, bir yöneticinin örgütünün adına atacağı adımların sonuçlarını hesaplarken değerlendirmesi gereken iç ve dış etmenlerin sayısı geçmişe göre çok daha fazla ve karmaşıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
36	Tüketici taleplerini karşılayabilmek için örgüt yapımızda hiyerarşik organizasyon yapısından daha yatay bir organizasyon yapısına geçilmiş, en üst kademe ile en alt kademenin birbirine yakınlaşmasına ve aralarında direk diyaloglar oluşmasına olanak sağlanmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )



37	İşletmemizde "Yeniliklere açık öneriler getiren iş yapma yöntemlerini eleştiren ve farklı yöntemler ileri süren" çalışanlarımız desteklenmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
38	İşletmemizdeki çalışanları küresel olayları takip etmeleri konusunda teşvik ediyoruz.	( )	( )	( )	( )	( )
39	Geçmişte tarım toplumlarında kas gücü, sanayi toplumlarında ise makine gücü ön planda bulunurken, günümüzde bilgi toplumları oluşmuş ve bilgi gücü bu yapılarda kas gücünün ve makine gücünün önüne geçmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Çalışanlarımız, örgüt içerisindeki pozisyonları ne olursa olsun örgütün kültürünü, vizyonunu ve amaçlarını anlamalı ve bu kavramlara katkıda bulunmak, geliştirmek için kendileri de çaba sarfetmelidirler.	( )	( )	( )	( )	( )